

STRATEJİK PLAN

2021-2025

METRO İSTANBUL STRATEJİK PLAN

2021-2025

Güncellenmiş Versiyon
2022



İÇİNDEKİLER

1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

A. Planın Sahiplenilmesi	11
B. Planlama Sürecinin Organizasyonu	11
C. Hazırlık Programı	11

2. DURUM ANALİZİ

A. Tarihçe.....	14
B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	18
C. Mevzuat Analizi	21
D. Üst Politika Belgeleri Analizi	24
E. Kurumun Ana Faaliyet Alanları	32
F. Paydaş Analizi.....	33
G. Kurum İçi Analiz	37
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	37
Organizasyon Şeması	40
METRO İSTANBUL Çalışan Durumu	42
Fiziki Kaynak Analizi	45
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	48
Mali Kaynak Analizi.....	52
H. PESTLE (Dış Çevre) Analizi	59
I.GZFT (SWOT) ve TOWS Analizi	70
J. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (BMSKA) ve Küresel Eğilimler Analizi	73

3. GELECEĞE BAKIŞ

A. Misyon	78
B. Vizyon	78
C. Temel Değerler	79

4. STRATEJİ GELİŞTİRME

A. Amaç ve Hedefler.....	82
B. Hedef Kartları	88

5. İZLEME ve DEĞERLENDİRME.....108



SEVGİLİ İSTANBULLULAR

İstanbul iki kıtayı kucaklayıp birleştiren, sokaklarında dünya medeniyetlerinin izlerini taşıyan bir şehir. Hemen her alanda sunduğu geniş imkânlar ve turizm potansiyeli ile dünyanın en önemli metropollerinden biri. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, tüm bağlı şirketleri ve iştiraklerinde sözünü vermiş olduğumuz "adil, yeşil ve yaratıcı" İstanbul yolundaki çalışmalarımızı ara vermeden sürdürüyoruz. Yeni nesil bir şehircilik anlayışıyla İstanbul'u daha iyi bir geleceğe taşımak hedefiyle 16 milyon için çalışıyoruz.

İstanbul'u geleceğe taşıyacak yenilikçi bir vizyonla büyük değişimlerin altına imza attık ve atmaya devam ediyoruz. Bu hedefte ilerlerken eşitlik, katılımcılık, şeffaflık, yenilikçilik, liyakat gibi değerlerimizden asla vazgeçmiyoruz. Attığımız her adımda kamu yararını ve İstanbulluların gerçek ihtiyaçlarına yönelik çözümler geliştirmeyi en ön plana alıyoruz.

Türkiye'nin gelişiminde İstanbul her zaman öncü ve simge bir rol oynamıştır. Bu açıdan, görev sorumluluğumuzun çok büyük olduğunu asla unutmadan çağdaş ve demokratik yönetim anlayışıyla kentimizin dinamiklerini İstanbul'un gerçek sahibi olan İstanbullular adına ve yararına kullanıyoruz.

Göreve başladığımız günden bu yana İstanbul'un her ilçesine, her mahallesine eşit hizmet anlayışına dayalı bir yerel yönetim modelini hayata geçirdik. 16 milyon hemşehrımızın her birini siyasi düşüncesi, dini, dili, ırkı, sosyal ve ekonomik konumu fark etmeksizin kucaklıyor, ayırtırmıyor birleştiriyor, tüm İstanbullulara adil ve eşit hizmet sunuyoruz.

Bu şehrin ancak ortak aklı ve bilimi ön plana çıkaran bir anlayışla çağdaş bir geleceğe ilerleyeceğini biliyoruz. Projelerimizi en başından itibaren bilim insanları, STK'ler, kentin tüm paydaşları ve siz değerli hemşehrilerimizin de fikir, görüş ve katılımlarıyla planlamaya özen gösteriyoruz. Tüm gayemiz İstanbul'u yaşayanlara "İstanbul Senin" duygusunu hissettirmek, hemşehrilerimizin İstanbul ile kurdukları bağı güçlendirmek.

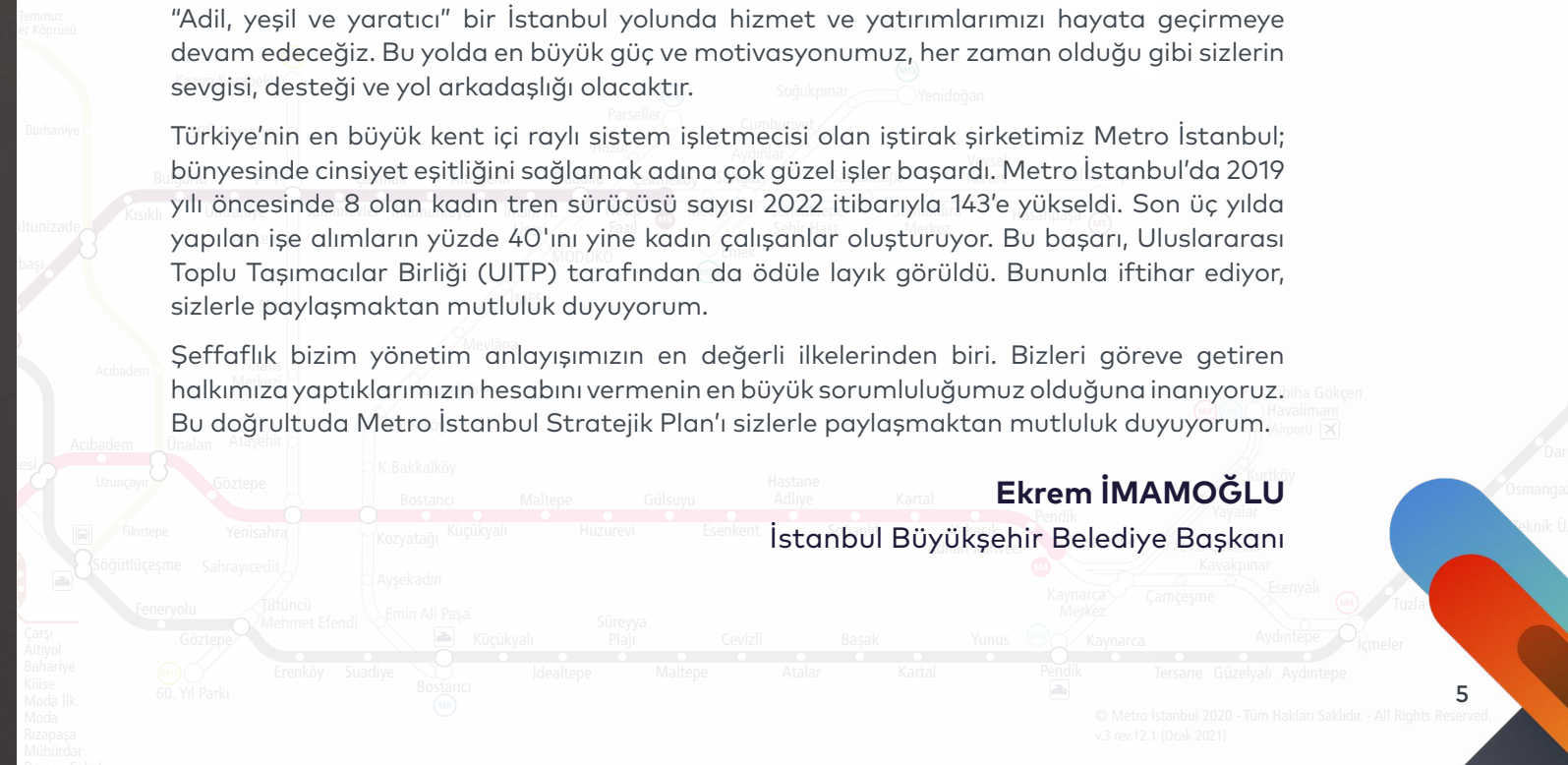
Kentsel gelişimden ulaşım, altyapıdan çevreye, sağlıktan eğitime, spordan kültür-sanata kadar hayatın her alanında ortak aklın ışığında planlamalar yapıyor, projeler geliştiriyoruz. Şirketlerimizin hayata geçirdiği hizmetlerle kent ekonomisini büyütüyor, iş olanakları yaratıyor, etkin, verimli ve çağdaş bir yaklaşımla İstanbul'un geleceğini yeniden çiziyoruz.

Liyakat, göreve sadakat, kente özen ve insana saygı anlayışıyla İstanbulluların hayatını kolaylaştırmaya, güzelleştirmeye yönelik hizmetlerimize hız kesmeden devam ediyoruz. "Adil, yeşil ve yaratıcı" bir İstanbul yolunda hizmet ve yatırımlarımızı hayata geçirmeye devam edeceğiz. Bu yolda en büyük güç ve motivasyonumuz, her zaman olduğu gibi sizlerin sevgisi, desteği ve yol arkadaşlığı olacaktır.

Türkiye'nin en büyük kent içi raylı sistem işletmecisi olan iştirak şirketimiz Metro İstanbul; bünyesinde cinsiyet eşitliğini sağlamak adına çok güzel işler başardı. Metro İstanbul'da 2019 yılı öncesinde 8 olan kadın tren sürücüsü sayısı 2022 itibarıyla 143'e yükseldi. Son üç yılda yapılan işe alımların yüzde 40'ını yine kadın çalışanlar oluşturuyor. Bu başarı, Uluslararası Toplu Taşımacılar Birliği (UITP) tarafından da ödüle layık görüldü. Bununla iftihar ediyor, sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyorum.

Şeffaflık bizim yönetim anlayışımızın en değerli ilkelerinden biri. Bizleri göreve getiren halkımıza yaptıklarımızın hesabını vermenin en büyük sorumluluğumuz olduğuna inanıyoruz. Bu doğrultuda Metro İstanbul Stratejik Plan'ı sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyorum.

Ekrem İMAMOĞLU
İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı





SEVGİLİ İSTANBULLULAR

Türkiye'nin en büyük kent içi raylı sistem işletmecisi olarak sorumluluğumuz altındaki metro, tramvay, föniküler ve teleferik hatlarında 2021 yılında 474.571.480 yolcumuza hizmet verdik.

2021 yılı şirketimiz için yenilikler ile dolu bir yıl oldu. 1 Ocak 2021'de Türkiye'nin enerjisini raylardan alan ilk katenersiz tramvayını İstanbulluların hizmetine sunmanın mutluluğu ile yeni yıla başlangıç yaptık. Yine bu yıl M9 Ataköy-Olimpiyat Metro Hattı'mızın Bahariye ve Masko istasyonlarından oluşan ilk etabının açılışını gerçekleştirerek 16 hatta 189 istasyona ve 183,15 kilometre hat uzunluğuna ulaştık.

Yolcularımızın mükemmel yolculuk deneyimi için geri bildirim süreçlerimizi 2 günden 1 güne düşürdük. Hizmet kalitemizi artırabilmek için hatlarımızda iyileştirme çalışmaları yapmaya devam ediyoruz.

Bu yıl hem şirketimiz hem kentimiz hem de ülkemiz adına gurur verici ödül ve birincilikler elde ettik. Uluslararası metro işletmeleri kıyaslama organizasyonu Comet tarafından her yıl gerçekleştirilen müşteri memnuniyet araştırmasında İstanbulluların verdiği oylar ile yüzde 84'lük yolcu memnuniyet oranına ulaşarak 25 raylı sistem işletmecisi arasında en yüksek puanı aldık. Bu puan aynı zamanda Metro İstanbul'un Comet müşteri memnuniyeti araştırmalarında aldığı en yüksek puan oldu.

Türkiye Kalite Derneği'nin (KalDer), Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli doğrultusunda yaptığı yetkinlik değerlendirmesi sonucu Türkiye'de **"5 Yıldız Belgesi"** alan ilk ve tek raylı sistem işletmecisi olduk.

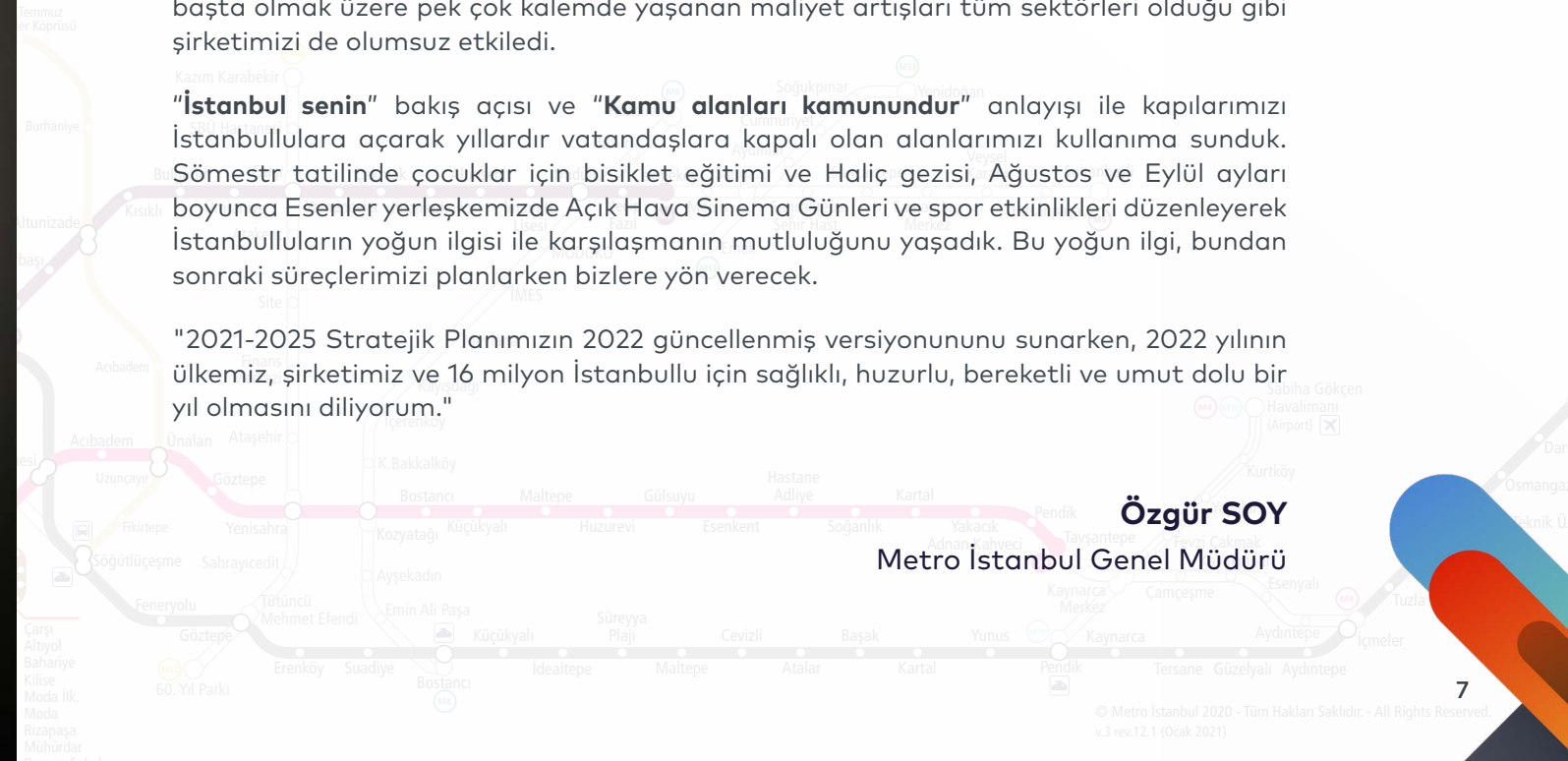
Dünya Toplu Taşımacılar Birliği (UITP) tarafından 8 farklı kategoride düzenlenen UITP Ödülleri'ne Çeşitlilik ve Kapsayıcılık-Cinsiyet Eşitliği kategorisinde yaptığımız başvuru ile **Avrupa Bölgesi Jüri Özel Ödülü'**ne layık görüldük.

2020 yılında pandeminin etkisi ile kaybettiğimiz yolcuların önemli bir kısmını 2021'de geri kazandık. Ancak süren pandemi etkileri nedeniyle yolcu sayıları henüz hedeflediğimiz noktaya ulaşmadı. Öte yandan, şirket giderlerimizin önemli bir kısmını oluşturan enerji başta olmak üzere pek çok kalemden yaşanan maliyet artışları tüm sektörleri olduğu gibi şirketimizi de olumsuz etkiledi.

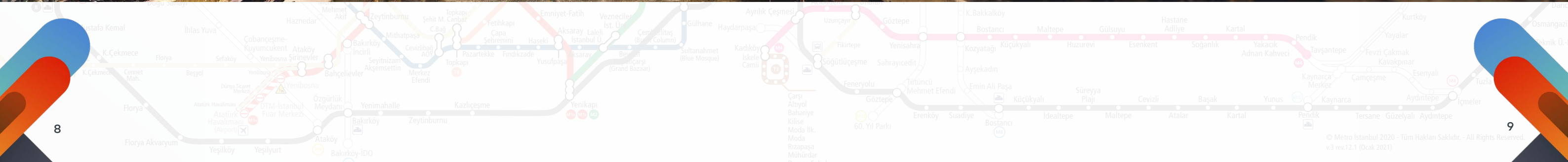
"İstanbul senin" bakış açısı ve **"Kamu alanları kamunundur"** anlayışı ile kapılarımızı İstanbullulara açarak yıllardır vatandaşlara kapalı olan alanlarımızı kullanıma sunduk. Sömestr tatilinde çocuklar için bisiklet eğitimi ve Haliç gezisi, Ağustos ve Eylül ayları boyunca Esenler yerleşkimizde Açık Hava Sinema Günleri ve spor etkinlikleri düzenleyerek İstanbulluların yoğun ilgisi ile karşılaşmanın mutluluğunu yaşadık. Bu yoğun ilgi, bundan sonraki süreçlerimizi planlarken bizlere yön verecek.

"2021-2025 Stratejik Planımızın 2022 güncellenmiş versiyonununu sunarken, 2022 yılının ülkemiz, şirketimiz ve 16 milyon İstanbullu için sağlıklı, huzurlu, bereketli ve umut dolu bir yıl olmasını diliyorum."

Özgür SOY
Metro İstanbul Genel Müdürü



1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ





A. PLANIN SAHİPLENİLMESİ

Stratejik planlamanın başarısı ancak Metro İstanbul'un tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik Plan'ın hazırlanması ve şirketimizin bu plan doğrultusunda yönetilmesi, şirket yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle, genel müdür desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur.

Metro İstanbul 2021-2025 Stratejik Plan'ının, üyeleri üst yönetim kadrosundan oluşan Stratejik Plan Kurulu gözetiminde, genel müdürün tüm sürecin yöneticisi ve takipçisi olacağı belirtilerek başlamıştır.

Stratejik plan sürecinde, çalıştay ve odak grup çalışmaları ile hem süreç hakkında bilgi sahibi olunmuş hem de şirketimizi doğrudan ve dolaylı etkileyen konular üzerinde çalışılmıştır.

B. PLANLAMA SÜRECİNİN ORGANİZASYONU

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5. Maddesi "planlama çalışmalarının üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla yürütülmesi gerektiği" hükümleri doğrultusunda; Metro İstanbul'un 2021-2025 Dönemi Stratejik Plan'ının hazırlanmasında katılımcı bir yönetim anlayışı izlenmiştir. Buna paralel olarak şirketimiz stratejik planlama sürecini başlatmış ve süreç organizasyonunu belirlemiştir.

Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü, sürecin planlanan şekilde ilerlemesi ve yayılımından sorumludur. Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü'ne bağlı Stratejik Planlama Şefliği, izleme ve değerlendirme sürecini de üstlenmektedir.

Stratejik Plan Kurulu

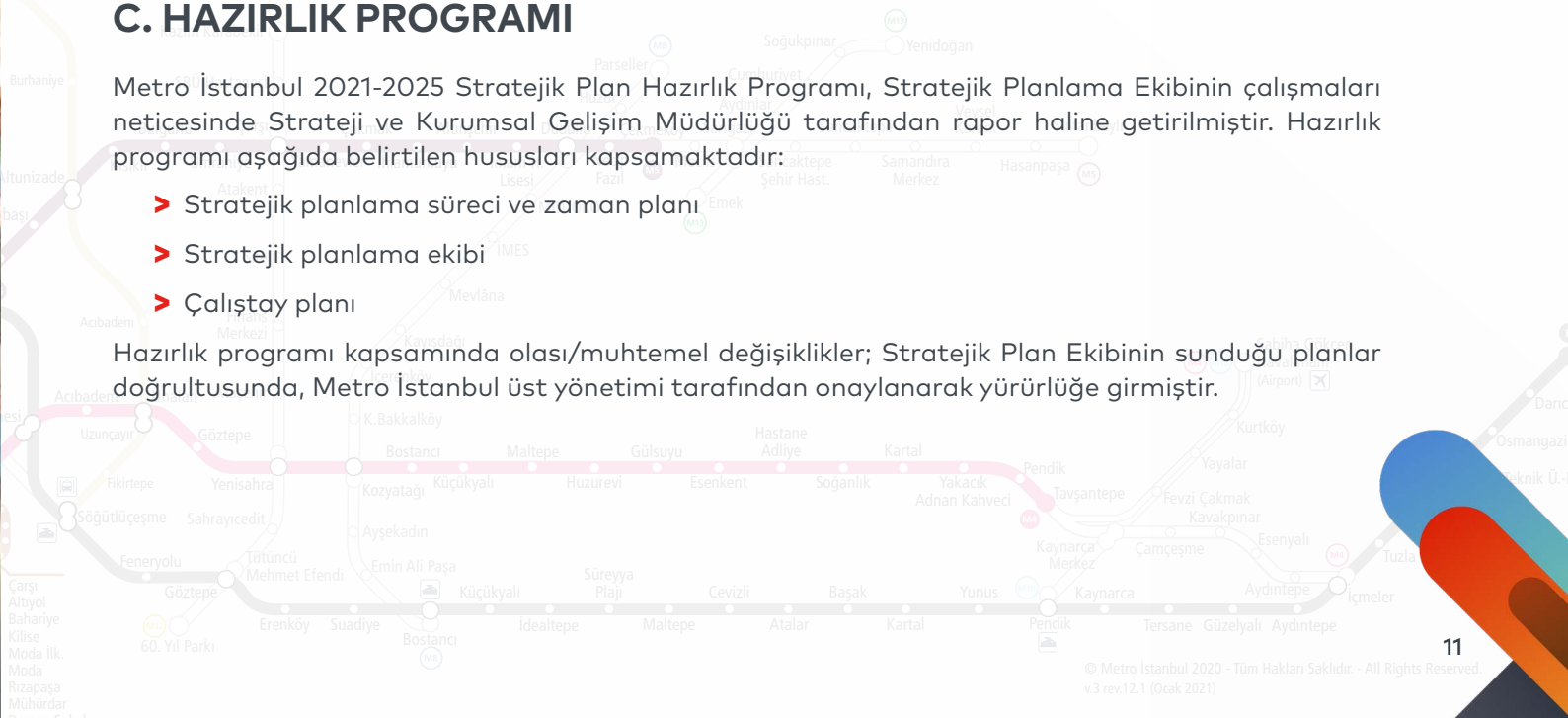
ADI SOYADI	UNVANI
Özgür SOY	Genel Müdür
Yıldıray YEDİKARDEŞ	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı V.
Yıldıray YEDİKARDEŞ	Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
Sema AKÇA OFLAS	Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
M. Fatih GÜLTEKİN	Proje Hizmetleri ve Ar-Ge Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
Yelda UĞUR	Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürü
Aylin EROL	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürü
Murat Kaan SAK	İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürü

C. HAZIRLIK PROGRAMI

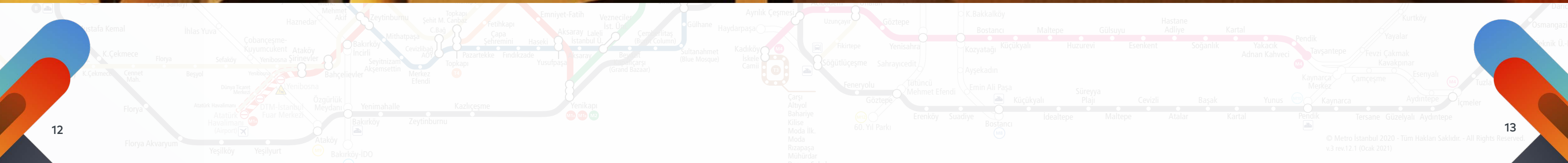
Metro İstanbul 2021-2025 Stratejik Plan Hazırlık Programı, Stratejik Planlama Ekibinin çalışmaları neticesinde Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü tarafından rapor haline getirilmiştir. Hazırlık programı aşağıda belirtilen hususları kapsamaktadır:

- Stratejik planlama süreci ve zaman planı
- Stratejik planlama ekibi
- Çalıştay planı

Hazırlık programı kapsamında olası/muhtemel değişiklikler; Stratejik Plan Ekibinin sunduğu planlar doğrultusunda, Metro İstanbul üst yönetimi tarafından onaylanarak yürürlüğe girmiştir.



2. DURUM ANALİZİ



A. TARİHÇE

Tramvayların kaldırılmasını takip eden 20 yıllık dönemde lastik tekerlekli ulaşım modlarının gittikçe büyüyen ve kalabalıklaşan şehrin ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmesi ile en etkin ve işlevsel çözüm olan raylı sistemlere dönüş fikri 1980'lerde yeniden gündeme gelmiş ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1985 yılından itibaren kent içi raylı sistemlerin inşasına tekrar başlamıştır.

Bu amaç çerçevesinde Metro İstanbul, inşası tamamlanan raylı sistem hatlarının işletmeciliğini, bakım ve onarımlarını üstlenmek üzere 1988 yılında kurulmuştur.

İlk olarak 1989 yılında Aksaray-Kartaltepe arasında hizmete başlayan M1 metro hattı açılmıştır. Hat daha sonra uzatmalarının tamamlanması ile Yenikapı'dan Atatürk Havalimanı'na ve Kirazlı'ya kadar 26 km'lik ray uzunluğu ile günde yaklaşık 430.000 yolcu taşımaktadır.

Toplam uzunluğu 19 km'yi bulan ve günde yaklaşık 390.000 yolcuya hizmet veren T1 Kabataş-Bağcılar tramvayı 1992 yılından günümüze özellikle tarihi yarımada'da hızlı ve konforlu ulaşım imkanı sağlamaktadır. Zeytinburnu-Bağcılar uzatması ile birlikte Bağcılar'a kadar genişleyen, Bağcılar, Zeytinburnu ve Aksaray istasyonlarında M1 metro hattı ile entegre olan T1 hattı, Kabataş istasyonu ile F1 Taksim-Kabataş Füniküler hattına bağlanmıştır. Laleli istasyonunda M2 Yenikapı-Haciosman hattına entegre olan T1 hattını kullanan yolcularımız Sirkeci istasyonundan Marmaray hattına aktarma yapabilmektedir. Böylece kent içi raylı sistemlerde "tam entegrasyon" dönemi başlamıştır.

2000 yılında devreye alınan ve Yenikapı-Haciosman arasında hizmet veren M2 metro hattının uzunluğu, 2014 yılı içerisinde yapılan uzatma projeleri ile beraber 23,5 km'ye ulaşmıştır. 16 istasyonda 116 araç ile hizmet sunan M2 Yenikapı-Haciosman hattı günde 440.000 yolcuya hizmet vermektedir.

2007 yılında hizmete açılan ve 2009 yılında uzatması tamamlanan T4 Topkapı-Mescid-i Selam tramvay hattı, 15,3 km hat uzunluğu ve 22 istasyonu ile günde yaklaşık 160.000 yolcuya hizmet vermektedir.

2012 yılı Ağustos ayı içinde hizmete açılan ve toplam uzunluğu 26,2 km olan M4 Kadıköy-Tavşantepe metrosu 19 istasyonda günlük 240.000 yolcuya hizmet vermektedir. Ayrılık Çeşmesi istasyonunda Marmaray ile entegre olan hat, Ünalp istasyonunda Metrobüs hattına geçiş imkanı tanımaktadır.

2013 yılında açılan toplam uzunluğu 16 km olan M3 Kirazlı-Olimpiyat-Başakşehir Metrokent arasında açılan hat günde 65.000 yolcuya hizmet vermektedir. M9 hattının açılması ile birlikte hattın Olimpiyat işletmesi M9 tarafında kalmış olup, M3 Kirazlı-Başakşehir Metrokent olarak işletilmektedir.

2015 yılında açılan ve toplam uzunluğu 3,3 km olan M6 Levent-Boğaziçi Ü./Hisarüstü Metro hattı 4 istasyonda 8 araçla günde 17.000 yolcuya hizmet vermektedir.

İlk etabı 2017 yılı sonunda ve ikinci etabı 2018 yılında devreye M5 Üsküdar-Çekmeköy metro hattı Türkiye'nin ilk sürücüsüz metrosu olma özelliğine sahiptir. 20 km uzunluk ve 16 istasyonla hizmet veren hatta ve günlük ortalama 180.000 yolcuya hizmet etmektedir.

Avrupa Yakası'nın ilk sürücüsüz metrosu olma özelliğine sahip olan M7 Kabataş-Esenyurt metro hattının ilk aşaması Mecidiyeköy ile Mahmutbey arasında hizmete açıldı. İlk aşamada 18 km uzunluk ve 15 istasyonla hizmet veren metro hattımız günlük ortalama 80.000 yolcuya hizmet vermektedir.

Katenersiz tramvay işletmelerinde en güncel teknoloji olan Sürekli Yerden Besleme 3. Ray Sistemiyle donatılmış T5 Cibali-Alibeyköy Cep Otogarı Tramvay Hattı 12 istasyonu ve 8,8 km hat uzunluğuyla günlük ortalama 10.000 yolcuya hizmet vermektedir.

M9 Ataköy-Olimpiyat metro hattı 1. etabı Bahariye ve Masko istasyonları 29 Mayıs 2021 tarihinde hizmete açılmış olup daha önce M3 hattı içerisinde işletilmekte olan İkitelli Sanayi, Ziya Gökalp Mahallesi ve Olimpiyat istasyonlarının da eklenmesi ile 5 istasyon ve 6 km hat uzunluğuyla günlük ortalama 10.000 yolcuya hizmet vermektedir.

Metro İstanbul'un işletmeciliğini yaptığı diğer sistemler arasında T3 Kadıköy-Moda tramvayı, TF1

Maçka-Taşkışla teleferiği, TF2 Eyüp-Piyer Loti Teleferiği ve F1 Taksim-Kabataş Füniküler hattı da bulunmaktadır.

Günlük yaklaşık 2 milyonun üzerinde yolcuya hizmet veren Metro İstanbul, 2.800'ün üzerindeki personeli ile işletmekte olduğu 183,15 km uzunluğundaki ray hattı uzunluğu ile 2021 yılında 474 milyonun üzerinde yolcu taşımıştır.

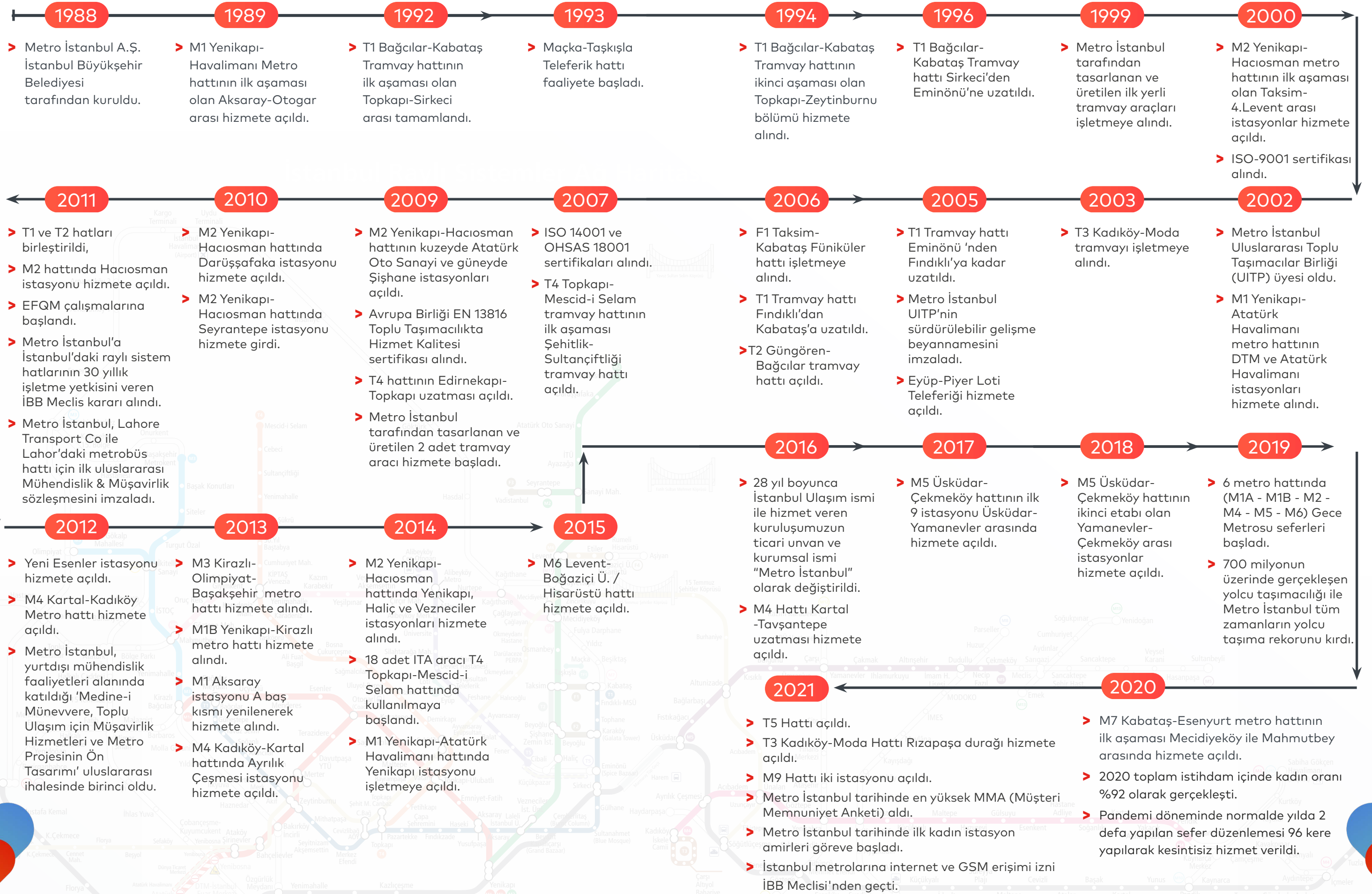
Metro İstanbul, özellikle İstanbul gibi dev bir metropol ölçeğinde sürdürülebilir toplu taşımacılığın en önemli unsurunun raylı sistemler olduğu bilinciyle dünyadaki tüm raylı sistem gelişmelerini yakından takip etmekte ve işletmecilik kalitesini sürekli arttırmaya çalışmaktadır. Şirket bu çerçevede, 2005 yılında imzaladığı Uluslararası Toplu Taşımacılar Birliği (UITP) Sürdürülebilir Gelişme Beyannamesi ile sürdürülebilir gelişme alanındaki taahhüdünü de ortaya koymuştur.

Gerek istasyon ve ulaşım hizmetlerinde gerekse bakım ve onarım çalışmalarında üst düzey bir hizmet anlayışı ile hareket eden Metro İstanbul, yolcularının ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hızlı, konforlu, ekonomik ve güvenli ulaşım hizmeti sağlamayı, yaşamı kolaylaştırmayı temel görevi saymaktadır. Bu kapsamda 2009 yılında "EN13816-Avrupa Birliği Toplu Taşımacılıkta Hizmet Kalitesi Sertifikası"nı alarak Türkiye'de hizmetlerinin kalitesini belgelendiren ilk toplu taşımacılık firması olmuştur.

Bunlarla birlikte 13 Ekim 2011 tarihinde Türkiye Kalite Derneği (KalDer) ile imzaladığı "Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi" ile Metro İstanbul, toplam kalite yönetimi ile mükemmellik modeli uygulamalarına yönelik taahhüdünü ortaya koymuştur. İyi niyet bildirgesini 04.06.2021 tarihinde yenileyerek mükemmellik yolcuğuna kaldığı yerden devam eden Metro İstanbul, 2021 Ekim ayında katıldığı Ulusal Kalite Hareketi Ödül Programı çerçevesinde EFQM Yetkinlik Değerlendirme sonucunda 5 yıldız almıştır. Metro İstanbul, kaliteyi sürekli geliştirmeyi ve işleri ilk defada doğru yapmayı her çalışanın temel sorumluluğu olarak kabul etmektedir.



Kilometre Taşları



B. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

2019 - 2023 Stratejik Planında; tüm analizlerden elde edilen sonuçlar değerlendirildikten sonra Trafik Yönetimi, İşletme Planlama, İstasyon Hizmetleri, Araç Bakım ve Revizyonları, Hat ve Tesis Bakımı, Ar-Ge ve Tasarım, Ulaşım ve Fizibilite Etütleri, Mimari & Güzergâh Tasarımı, Kontrol ve Müşavirlik, Altyapı Revizyon ve Yenilemeleri olmak üzere, 10 ana hizmet alanı belirlenmiştir. Bu doğrultuda Stratejik Plan'da 5 stratejik amaç altında 21 stratejik hedef belirlenmiş ve bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ölçümü için 46 adet performans göstergesine yer verilmiştir.

2021 yıl sonu itibariyle hedeflerine ulaşamayan performans göstergelerinin hedeflerinden sapma nedenleri arasında ağırlıklı olarak aşağıdaki başlıklar yer almaktadır:

- Kaynakların verimli kullanımı açısından yapılan planların revizyonu,
- Dönem içerisinde gelişen şartlar ve ihtiyaçlar nedeniyle belirlenen göstergelere ihtiyacın kalmaması,
- Artan maliyetler nedeniyle ertelenen veya vazgeçilen projeler

2021-2025 Stratejik Planı'nın 2022 yılında güncellenmiş versiyonu yukarıdaki tespitler doğrultusunda, Stratejik Planlama Kılavuzu'ndaki değişikliklere uygun olarak, daha az sayıda, nitelikli, kurumu temsil eden, ölçülebilir göstergeler belirlenerek oluşturulmuştur. 5 stratejik amacın ikisinde değişiklik gerçekleştirilmiş, stratejik amaçlarla ilişkili 20 hedef belirlenmiştir. Faaliyet ve projeler üst seviyede belirlenerek Stratejik Plan'ın gerçekçi ve uygulanabilir olmasına imkan sağlanmıştır.

Çalışanlara yönelik farkındalığın artırılması amacıyla eğitimler verilmekte, aynı zamanda anket ve çalıştaylar aracılığıyla da planlama sürecine katkı sunmaları hedeflenmiştir.

2021 Stratejik Plan Gözden Geçirme Sonuç Raporu			
Gözden Geçirilen Başlıklar	Değişiklik Var mı?	Değişiklik Nedeni	İlişkili Doküman
Misyon	Hayır	Değerlendirme yapılmış ve değişiklik ihtiyacı görülmemiştir.	Stratejik Plan Kitabı
Vizyon	Evet	2021 Yılı Yetkinlik Değerlendirme sonuç raporunda, vizyonumuzun işletme haricindeki diğer değerlerimizi içermediği ile ilgili tespit edilen iyileştirmeye açık alan kapsamında yapılan değerlendirme sonucu Tasarım, Ar-Ge ve Müşavirlik değerlerimizi kapsayacak şekilde vizyon ifademiz güncellenmiştir. Vizyon ifademizin son kısmına eklenen "raylı sistemler alanındaki birikimimiz ile sektörün gelişimine liderlik etmek" ifade ilde bu iyileştirmeye açık alan giderilmiştir.	Stratejik Plan Kitabı
Temel Değerler	Hayır	Değerlendirme yapılmış ve değişiklik ihtiyacı görülmemiştir.	Stratejik Plan Kitabı
Stratejik Amaçlar	Evet	"Stratejik Plan Gözden Geçirme (SPGG) çalışmaları kapsamında yapılan Kurum içi analizler, ekosistem analizleri, GZFT-TOWS analizleri ve paydaş analizleri sonucu stratejik amaçlarımız gözden geçirilmiş ve aşağıdaki amaçlar değiştirilmiştir. "Yönetimsel Mükemmellik" stratejik amacımız "Sürekli Gelişim Kültürü" olarak, "Verimli Kaynak Yönetimi" stratejik amacımız "Etkin Kaynak Yönetimi" olarak değiştirilmiştir."	Stratejik Plan Kitabı

2021 Stratejik Plan Gözden Geçirme Sonuç Raporu			
Gözden Geçirilen Başlıklar	Değişiklik Var mı?	Değişiklik Nedeni	İlişkili Doküman
Stratejik Hedefler	Evet	"SPGG çalışmaları neticesinde aşağıdaki hedeflerde değişiklikler yapılmıştır. * "Mükemmel Yolculuk Deneyimi" amacımızla ilişkili aşağıdaki hedeflerde güncellemeler yapılmıştır. • "A1H1-Yolculuk Planlama Deneyiminin İyileştirilmesi" hedefi, "A1H1-Entegre Yolculuk Planlama Deneyiminin İyileştirilmesi" hedefi olarak değiştirilmiştir, • "A2H4-Donanım ve Yazılım Kaynaklarımızın Verimliliğinin Artırılması" hedefi, "A2H4-Dijital Dönüşüm ile Kaynaklarımızın Verimliliğinin Artırılması" hedefi olarak değiştirilmiştir, • "A3H1-Organizasyonel Mükemmelliğin Sağlanması" hedefi, "A3H1-Çevik Organizasyon" hedefi olarak değiştirilmiştir, • "A3H2-Süreç Mükemmelliğinin Sağlanması" hedefi, "A3H2-Sürekli Gelişen Süreçlerle Yönetim" hedefi olarak değiştirilmiştir, • "A3H3-İnsan Kaynaklarımızın Verimliliğinin Artırılması" hedefi, "A3H3-İnsan Odaklı Yetenek Gelişim Kültürü" hedefi olarak değiştirilmiştir. * "Sürekli Gelişim Kültürü" amacımızla ilişkili olarak "Yaratıcı, Yenilikçi, Katılımcı Yönetim Anlayışı" hedefi eklenmiştir. * "Sektör Liderliği" amacımızla ilişkili hedefler gözden geçirilerek aşağıdaki hedefler iptal edilmiştir. • "Raylı Sistemler İşletmeciliğinde Sektörde Lider Olmak", • "Raylı Sistemler Sektöründe Bakım Onarımda Lider Olmak", • "Raylı Sistemlerde Proje ve Tasarım Sektöründe Lider Olmak", • "Raylı Sistemler Sektöründe Bakım Onarımda Lider Olmak" . yerine aşağıdaki hedefler eklenmiştir: • "En İyi Yolcu Deneyimini Sağlayan Ulaşım Operatörü Olmak", • "İleri Teknolojileri Geliştiren, Üreten ve Kullanan Şirket Olmak", • "Ulaşım Sektöründe Proje, Tasarım, Teknolojik Ürünler ve Hizmet Sağlayıcı Olmak". * "Topluma Fayda" Stratejik Amacımızla ilgili değerlendirme yapılarak aşağıdaki hedeflerde değişiklikler gerçekleştirilmiştir. • "Daha İyi Bir Dünya için Çalışmalar Yapmak", • "Daha Yaşanabilir İstanbul için Çalışmalar Yapmak", hedefleri iptal edilmiştir. yerine aşağıdaki hedefler eklenmiştir: • "A5H1-Sürdürülebilir Kentsel Hareketlilik (En Verimli, Ekonomik ve Çevreci Hizmet Sağlamak)", • "A5H2-Sorumluluk Alanlarımızın Tamamında, Sürdürülebilirlik İlkelerini Benimsemek" • "A5H3-Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık".	Stratejik Plan Kitabı

Kamu İhale Kanununa Tabi Olma

Belediye şirketleri, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümlerine tabidir. Dolayısıyla, belediyelerin doğrudan veya dolaylı olarak birlikte ya da ayrı ayrı sermayesinin yarısından fazlasına sahip bulunduğu şirketler, kullarımlarında bulunan her türlü kaynaktan karşılanan mal veya hizmet alımları ile yapım işlerine dair ihaleleri, bu kanuna göre yürütmekle yükümlüdür.

Belediye şirketleri, kural olarak anılan kanuna tabi olmakla birlikte, kanun koyucu bu şirketlerin bazı alımları için istisna öngörmüştür. Buna göre, 4734 sayılı Kanunun 3/g maddesi uyarınca, belediye şirketlerinin, ticari ve sınai faaliyetleri kapsamında; doğrudan mal ve hizmet üretimine veya ana faaliyetlerine yönelik ihtiyaçlarının temini için yapacakları, hazine garantisi veya doğrudan bütçenin transfer tertibinden aktarma yapmak suretiyle finanse edilenler dışındaki yaklaşık maliyeti ve sözleşme bedeli 2019 yılı için 13.857.591 Türk Lirasını aşmayan mal veya hizmet alımları, ceza ve ihalelerden yasaklama hükümleri hariç bu kanuna tabi değildir. Ancak, belediye şirketlerinin bahsi geçen istisnadan faydalanabilmesi için Kamu İhale Kurumuna başvurmaları gerekmektedir.

Mali Kaynakları Kamu Bankalarında Değerlendirme

2016 yılında yapılan düzenlemeyle belediye şirketleri, Kamu Haznedarlığı uygulaması kapsamına alınmıştır. Bu durumda, belediyelerin sermayesinin yarısından fazlasına doğrudan ve/veya dolaylı olarak sahip olduğu şirketler, kendi bütçeleri veya tasarrufları altında bulunan her türlü mali kaynaklarını kamu sermayeli bankalarda (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Vakıflar Bankası ile kamuya ait diğer mevduat ve katılım bankalarında) kendi adlarına açtıracakları hesaplarda toplamak, değerlendirmek ve tahakkuk etmiş tüm ödemelerini bu hesaplardan yapmakla yükümlüdür.

Belediye şirketlerinin, mali kaynaklarının değerlendirilmesinde faiz veya kâr payı dışında aynı ya da nakdi herhangi bir menfaat temin etmeleri yasaktır.

Sonuç olarak;

Belediye şirketleri, bağımsız bütçeli ve tüzel kişiliği haiz olmak üzere özel hukuk hükümlerine göre faaliyet göstermekle birlikte, belli hususlarda kamu kurumları için geçerli olan usul ve kuralara tabidir. Bu kapsamda;

- Belediye şirketlerinin kuruluşunda Cumhurbaşkanından izin alınır.
- Sayıştay, belediye şirketlerini denetleme hakkına sahiptir.
- Belli istisnalar dışında, belediye şirketlerine ait mal veya hizmet alımları ile yapım işlerine dair ihaleler 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümlerine göre yapılır.
- Belediye şirketlerinin sahip olduğu her türlü mali kaynağın, kamu sermayeli bankalarda değerlendirilmesi zorunludur.

Kurumun Yasal Yükümlülükleri

Ulaşım hakkı, temel hak ve hürriyetler arasında sayılmış ve Anayasa'nın 23. Maddesinde düzenlenerek anayasal güvence altına alınmıştır. Ulaşım konusunda 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu, 4925 sayılı Karayolu Taşıma Kanunu gibi spesifik kanuni düzenlemelerin yanı sıra 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve sair mevzuat içinde dahi muhtelif düzenlemeler mevcuttur. Lakin müstakil olarak şehir içi toplu ulaşım konusunda bir kanuni düzenleme henüz mevcut değildir.

Şehir içi ulaşım konusundaki kanuni düzenlemeler, umumi olarak 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14.maddesinde, büyükşehirler için 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 7. ve 9. Maddelerinde yer almaktadır. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14.maddesinde belediyelerin ulaşım ve şehir içi trafik hizmetlerini yapacağı veya yaptıracığı belirtilmiştir. Belediye sınırları içerisinde ulaşım hizmetlerinde görev ve yetki belediyelere aittir.

Belediyeler, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 15.maddesi uyarınca, belediyelerin şehir içi ulaşım ve trafik ile ilgili yetki ve imtiyazları kapsamında aşağıdakileri gerçekleştirmekle yetkilidir:

- Toplu taşıma yapmak.
- Bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek.
- Kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek.
- Durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek, işletmek, işlettmek veya kiraya vermek.
- Kanunların, belediyelerin sorumluluğuna verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek.

Belediyeler, toplu taşıma hizmetlerini Danıştay'ın görüşü ve İçişleri Bakanlığı'nın kararıyla süresi 49 yılı geçmemek üzere imtiyaz yoluyla devredebilir. Belediyeler, toplu taşıma hizmetlerini imtiyaz veya tekel oluşturmayacak şekilde ruhsat vermek suretiyle yerine getirebileceği gibi, toplu taşıma hatlarını kiraya verme veya hizmet satın alma yoluyla yerine getirebilir. Belediyelerin, imtiyaz verilmesi veya yatırımların yap-işlet ya da yap-işlet-devret modeli ile yapılmasının sağlanması için belediye meclislerinden karar almaları gerekmektedir.

Ulaşım ana planını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak, ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini planlamak ve koordinasyonu sağlamak görevi ilgili büyükşehir belediyesinindir. Büyükşehir belediyeleri aynı zamanda kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek yetkisine haizdir. Büyükşehir belediyeleri bunlara ek olarak, durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettmek veya kiraya vermekle de yetkili olmakla birlikte diğer kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek görevleri aynı şekilde büyükşehir belediyelerininindir.

Büyükşehirlerde artan nüfusla birlikte yerleşim alanlarının genişlemesi, belli bölgelerde nüfusun ve trafiğin yoğunlaşması ve sair sebeplerle şehir içi toplu ulaşımında koordinasyon ve planlamanın bir merkezden yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda 5216 sayılı kanunda yer verilen ve Büyükşehir Belediyeleri Koordinasyon Merkezleri Yönetmeliği ile görev ve yetkileri tanımlanan, yönetmelikte sayılı kurum ve kuruluş temsilcilerinin katıldığı ulaşım koordinasyon merkezleri (UKOME) kurulmuştur.

UKOME, büyükşehir içindeki kara, deniz, su, göl ve demiryolu üzerinde her türlü taşımacılık hizmetlerinin koordinasyon içinde yürütülmesini sağlamaktadır. Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile büyükşehir belediyesine verilen trafik hizmetlerini planlama, koordinasyon ve güzergâh belirlenmesi, taksi, dolmuş ve servis araçlarının durak ve araç park yerleri ile sayısının tespitine ilişkin yetkiler ile büyükşehir sınırları içinde il trafik komisyonunun yetkileri UKOME tarafından kullanılmaktadır.

Ülkemizde 1989 yılında başlayan şehir içi raylı sistemler her geçen gün büyüyerek, başta İstanbul olmak üzere büyükşehirlerin en çok yolcu taşıyan vasıtaları durumuna gelmiştir. Yolcu sayıları artarken

sorunlar da aynı ölçüde artış göstermekte ve işletmeler, usulsüz kart kullanımları, kaçak yolcu girişleri, grafiticiler, vandalizm gibi sorunlarla baş etmeye çalışmaktadır. Kaçak veya usulsüz geçiş yapan, istasyonda sigara içen yolcuya yaptırım uygulama yetkisine sahip olmayan işletmeler ciddi sorunlar yaşamaktadır. Örneğin TCDD ve dışındaki bazı metro işletmelerin sahip olduğu ceza kesme yetkisinin mevzuatta dayanağı olmaması sebebiyle ülkemiz metro işletmelerinde uygulanamamaktadır.

Şirketimiz, 4857 sayılı İş Kanunu, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 6098 sayılı Borçlar Kanunu, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortaları Kanunu, 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 9783 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, 5188 sayılı Özel Güvenlik Kanunu, 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu, 4925 sayılı Karayolu Taşıma Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 237 sayılı Taşıt Kanunu, 6245 sayılı Harcırah Kanunu, Demiryolu Emniyet Yönetmeliği, Demiryolu Emniyet Kritik Görevler Yönetmeliği, Demiryolu Eğitim ve Sınav Merkezi Yönetmeliği'ne tabidir.

375 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Geçici 23 ve Geçici 24. maddeleri ile taşeron işçilerin sürekli işçi kadrolarına veya mahalli idare şirketlerinde işçi statüsüne geçirilmesi sağlanmıştır.

Belediye Meclisinin 18.01.2019 tarihli 174 sayılı Meclis kararında; 14.11.2011 tarihli ve 2330 sayılı Meclis Kararının; İstanbul sınırları dahilinde bulunan mevcut ve halen yapılmakta olan tüm raylı sistem, föniküler ve teleferik hatlarının(İstanbul Büyükşehir Belediyesi tasarrufunda olanlar ile Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığında devralınanlar ve devralınacaklar da dahil) ticari alan olarak projelendirilmiş alanları hariç olmak üzere mütemmim cüzü ve teferruatları ile birlikte, 30 yıl süre ile Metro İstanbul A.Ş. tarafından işletilmesi, işletme süresince tesis, altyapı ve raylı sistem araçları üzerinde ihtiyaç duyulacak revizyon, ikmal ve yenileme yatırımlarının Belediye Başkanlığı tarafından yapılması, mülkiyeti Metro İstanbul AŞ'ye ait araçlarla işletilmesi yapılan tramvay (T1,T3,T4) ve metro hatlarının(M6) işletme hasılatının %5'inin, diğer hatlarda ise %15'inin İBB'ye ödenmesi şeklinde tashihi edilmesi hususu 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 26. Maddesi uyarınca uygun görülmüştür.

D. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Üst Politika Belgeleri

- On Birinci Kalkınma Planı
- Yeni Ekonomi Programı (OVP 2019-2021)
- Ulusal Akıllı Kentler Stratejisi ve Eylem Planı (2019-2022)
- Türkiye Turizm Stratejisi (2023)
- Türkiye İklim Değişikliği Stratejisi (2010-2023)
- Ulusal Deprem Stratejisi Eylem Planı (2023)
- Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi (2014-2023)
- Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023 / 2014-2018)
- Enerji Verimliliği Strateji Belgesi (2010-2023)
- Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi (Hedef 2023)

- Bütünleşik Kentsel Gelişme Stratejisi ve Eylem Planı (2010-2023)
- Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)
- Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2018-2023)
- Ulusal Genişbant Stratejisi ve Eylem Planı (2017-2020)
- Çölleşme ile Mücadele Ulusal Stratejisi (2015-2023)
- AB Entegre Çevre Uyum Stratejisi (UÇES) (2007 - 2023)
- 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı
- İstanbul Bölge Planı (2014-2023)
- Çevre Düzeni Planı
- İstanbul Doğa Turizmi Master Planı (2013-2023)

Kurumun Yönetim Politikaları

Kalite Politikamız

Metro İstanbul sürdürülebilir kentsel hareketliliğe önemli katkı sağlayan, topluma ve çevreye karşı sorumluluklarının bilincinde, sürdürülebilir gelişmeyi karar alma mekanizmalarının önemli bir unsuru olarak kabul eden bir kuruluştur.

İstanbullulara güvenli, hızlı, ekonomik ve konforlu raylı toplu taşımacılık hizmeti sunmayı ve yolcu memnuniyetinin sürekliliğini sağlamayı önemsiyoruz. Yolcu memnuniyetinin, çalışanlarının mutluluğu ve memnuniyetinden geçtiğine inanarak, çalışanlarımıza en iyi çalışma ortamı sağlamayı, sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi desteklemekteyiz.

Metro İstanbul olarak;

- Paydaşlarımızın ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak, misyon ve vizyonumuza uygun olarak faaliyetlerimizi yürütmeyi,
- Yürürlükteki ulusal mevzuat şartlarına ve uluslararası sözleşmelere tam ve eksiksiz olarak uymayı,
- Faaliyetlerimizde, müşteri memnuniyetine odaklanarak tüm aşamalarda şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışıyla hareket etmeyi,
- Sürekli gelişim yaklaşımı ile hizmet kalitemizi ve yönetsel mükemmellik seviyemizi istikrarlı şekilde iyileştirmeyi,
- Veriye dayalı çalışmayı esas alarak iş süreçlerinde etkinliği ve sektöre teknolojik ürün ve hizmetler kazandırmayı,
- Maliyetleri düşürerek, verimliliği artırmak ve geleceği güven altına almak için tedarikçileriyle işbirliği ve güven içerisinde çalışmalarını sürdürmeyi,
- Bütün faaliyet alanlarında ve hizmet birimlerinde kalite bilincini sürdürülebilir kılmayı, Kalite Yönetim Sistemi'ni yaşam biçimi olarak benimsemeyi,
- Kalite Yönetim Sistemi ile hizmet kalitesini artırarak, bu sistemin gereklerini yerine getirmeyi, taahhüt ederiz.

Çevre Politikamız

Toplu taşımacılık hizmetleri arasında en çevreci ulaşım aracı olan raylı sistemler işletmecisi olarak, kentsel çevrenin kalitesinin yükseltilmesine katkıda bulunmayı ve raylı sistemlerin kullanımını teşvik ederek mevcut kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamayı hedeflemekteyiz.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda faaliyetlerimizden kaynaklanan çevresel emisyonlarımızı azaltmak, çevre yönetimi performansımızı sürekli iyileştirmek amacıyla,

Metro İstanbul olarak;

- Çevre ile ilgili tüm ulusal mevzuata ve uluslararası sözleşmelere uymayı,
- Faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda sürdürülebilirlik yaklaşımı ile topluma duyarlı ve çevreyi koruyan bir şirket olmayı,
- Faaliyetlerimizin çevresel etkilerini belirlemeyi, yeni proje ve uygulamalar ile bu etkileri kontrol altında tutmayı,
- İnsana ve çevreye duyarlı olma değerimiz doğrultusunda farkındalık ve yayılımı sağlamak için eğitimler ve iletişim çalışmalarıyla tüm paydaşlarımızı bilinçlendirmeyi,
- Sürekli gelişim kültürü stratejik amacımız doğrultusunda çevre yönetimi süreçlerimizi iyileştirmeyi,
- Ulusal ve yerel resmi kurumlar, uluslararası kuruluşlar, diğer toplu taşımacılık kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve tedarikçiler ile işbirliği yapmayı, taahhüt ederiz.

İş Sağlığı ve Güvenliği Politikamız

Metro İstanbul, toplu taşımacılık işletmeciliğini sürdürdüğü kent içi raylı ve halatlı sistemlerde, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'ni kurarak sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmayı, oluşturulan ortamı sürekli daha güvenli ve sağlıklı bir hale getirmeyi ve bu ortamların sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlar.

Metro İstanbul'da;

- Tüm faaliyetler "Önce İnsan" anlayışıyla sürdürülür.
- Çalışanlarımızın ve yolcularımızın sağlığı ve güvenliği birinci önceliğimiz olup her türlü idari ve ticari hedefin üstündedir.
- İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tüm ulusal ve uluslararası mevzuat ve sözleşmeler dikkate alınarak faaliyetler disiplin çerçevesinde sürdürülür,
- İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin devamlılığı sağlanır, yapılan tüm faaliyetlerde sağlık ve güvenlik konusundaki riskler ve tehlikeler bilimsel, çağdaş ve yenilikçi yaklaşımlar ile sistematik olarak yönetilerek sürekli iyileştirilir ve bu sayede, iş kazaları ve meslek hastalıkları ortadan kaldırılır veya azaltılır,
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda tüm çalışanlar ve tedarikçiler bilinçlendirilir ve eğitimlere tabi tutulur,
- İş sağlığı ve güvenliği kültürünü geliştirmek amacıyla kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile sürekli iletişim kurulur,
- Her kademedeki personelin aktif katılımı teşvik edilerek işbirliği ve dayanışma sağlanır,
- Çalışmalar sırasında iş sağlığı ve güvenliği kapsamında elde edilen veri toplum sağlığı dikkate alınarak ilgili taraflar ile paylaşılır,

- İş sağlığı ve güvenliğini etkileyecek değişikliklerde çalışanların görüşleri alınır, çalışanlar, sağlık ve güvenlik konularında temsil edilir,
- Öncelikli sürdürülebilirlik konularımızdan biri olan iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili süreçlerimiz sürekli iyileştirilir.

Metro İstanbul olarak, faaliyetlerimizi sürdürdüğümüz her yerde çalışanlar, tedarikçiler, yolcular ve ilgili tüm taraflar için sağlıklı, güvenli ve sürdürülebilir ortamlar sağlamayı taahhüt ederiz.

Müşteri Memnuniyeti Politikamız

Metro İstanbul kent içi raylı sistem işletmecisi olarak, yolcuların istek ve beklentilerini aşarak, yolcu memnuniyetini sürekli geliştirmeyi, geri bildirimlere hızlı dönüş sağlamayı ve önerileri aksiyona çevirerek sonuçlandırmayı, kullanmış olduğu sistemleri teknolojik ve dijital dönüşüme hızla entegre etmeyi amaçlar.

Her şikâyet, hizmet kalitesini yükseltebilmek için bir fırsat olarak görülür. Yolcularımız, ALO 153 çağrı merkezi ve diğer iletişim kanallarıyla teşekkür, şikâyet ve önerilerini Metro İstanbul'a iletebilir. Metro İstanbul'un teşekkür, şikâyet ve öneri yönetim prosedürü; erişilebilirlik, şeffaflık, objektiflik, gizlilik, izlenebilirlik, hesap verebilirlik, yasal mevzuata uygunluk ve müşteri odaklılık kriterlerine uygundur.

Metro İstanbul; şikâyetlerin çözümündeki hassasiyetini sürekli geliştirmeyi, müşteri şikâyetlerini tüm makul olan çözüm yolları tükenene ya da müşteri memnuniyeti sağlanana kadar takip etmeyi, belirlenen göstergelerle performansını kontrol ederek sürdürülebilir bir iyileştirme sağlamayı ve TS ISO 10002 ilkelerinden ödün vermeden müşteri memnuniyeti odaklı bir yaklaşım gerçekleştirmeyi taahhüt eder.

Enerji Yönetimi Politikamız

Metro İstanbul, ekosistemi koruma prensibini benimseyerek, etkin kaynak yönetimi ve topluma fayda stratejik amaçları doğrultusunda tüm faaliyetlerinde, sunduğu hizmetin kalitesinden ve konforundan ödün vermeden ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi'ni uygulayarak, enerjinin etkin ve verimli kullanımını sağlar.

Metro İstanbul olarak;

- Enerji ile ilgili ulusal politikalara ve yasal mevzuata uygun hareket etmeyi,
- Enerjinin tedarik süreçlerinde, şirket ekonomisine en az yük getirecek mali tercihleri ve tarife analizlerini yapmayı ve enerji piyasalarını yakından takip etmeyi,
- Enerji performansının iyileştirilmesi amacı ile tasarım ve projelendirme aşamalarından başlamak üzere ürün, ekipman ve hizmet satın almalarının tümünde enerji verimlilik kriterlerine uymayı,
- Enerji kullanımında yenilenebilir enerji kaynakları payının artırılmasına, yerli ve milli enerji teknolojilerinin hayata geçirilmesine yönelik faaliyetler yürütmeyi,
- Enerji performansını, referans enerji tüketimleri bazında sürekli iyileştirerek, küresel ısınma sonucu iklim değişikliğine neden olan sera gazı emisyonlarımızı azaltmayı,
- Kamu kurumları, müşteriler, bağımsız otoriteler ve yüklenici firmalar ile enerji yönetimi konularında ortak değer ve fayda üretecek sonuçlar oluşturmayı,
- Enerji kaynaklarının tüketimi ve enerji verimliliği konularında, çalışanların ve toplum bilincinin artırılmasına yönelik eğitim ve farkındalık faaliyetleri yürütmeyi,
- Ar-Ge kapsamında planlanan proje ve faaliyetler için gelecekte üretilecek yeni ürünler veya geliştirilecek yeni proseslerde enerji verimliliğini ön planda tutmayı, taahhüt ederiz.

Bilgi Güvenliği Yönetimi Politikamız

Kent içi raylı toplu taşımacılık işini icra eden Metro İstanbul; bilgi güvenliği gereksinimlerini sağlamak amacıyla tâbi olduğu ulusal, uluslararası veya sektörel düzenlemelerden, ilgili mevzuat ve standart gereklerinden, anlaşmalardan doğan şartlardan veya iç ve dış paydaşlara yönelik kurumsal sorumluluklardan kaynaklanan yükümlülüklerini yerine getirir.

Tüm bu yükümlülüklerini yerine getirirken aşağıda belirtilen ilkelere uyacağını taahhüt eder.

- Çalışanlar, tedarikçiler ve diğer paydaşlar bilgi varlıklarına güvenli bir şekilde erişim sağlar.
- Bilginin bütünlüğü, gizliliği, yetkiler dâhilinde erişilebilirliği ve sürekliliği korunur.
- Kendi bilgi varlıkları üzerinde oluşabilecek riskler değerlendirilerek etkin bir risk yönetimi uygulanır.
- Bilgi güvenliği ile ilgili tüm yasal mevzuat ve sözleşmelere uyulması için mümkün olan en kısa sürede ve kesintisiz olarak hizmetler sunulur.
- Bilgi güvenliği yönetim sistemi standardının gereklerini yerine getirecek şekilde kaynaklarını tahsis eder, sistemin kurulmasını, işletilmesini ve sürekli iyileştirilmesini sağlar.
- Metro İstanbul'a ait istasyon, yerleşke ve dış birimlerin güvenilirliğini ve itibarını korur.
- Bilgi güvenliği ile ilgili tedbirler alır, alınan tedbirlerin uygulanmasını sağlar, kontrol eder ve olası ihlal durumlarında gerekli görülen yaptırımları uygular.
- Bilgi güvenliği tehditlerinin etkisini azaltacak önlemler alır, işin sürekliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlar.
- Kurulan kontrol altyapısı ile bilgi güvenliği seviyesini korur ve iyileştirir.
- Gerçekleştirilen bilgi güvenliği çalışmalarının kendi iç denetimleri ile veya bağımsız üçüncü taraf kurumlarca yasalara ve standartlara uygunluğunu tespit etmek için denetlenmesi sağlar.
- Bilgi güvenliği farkındalığını arttırmak amacıyla yetkinlikleri geliştirecek eğitimler aldırır.

İnsan Kaynakları Politikamız

Hizmet üreten bir şirket olarak çalışanlarımızın en önemli varlıklarımızdan biri olduğunun bilincindeyiz. Bu doğrultuda hazırladığımız İnsan Kaynakları politikamız tüm süreçlerimize rehberlik etmektedir. Şirket olarak hedeflerimize ulaşma noktasında;

- Sürdürülebilir, nitelikli insan kaynağı ile başarı ve gelişimin sağlanacağı bilinciyle hareket eden,
- Yaratıcı düşünen, inisiyatif alan, sonuç odaklı, işini sahiplenen, çözümün parçası olmak isteyen,
- İstanbul için değer üretmeye tutkulu çalışanlar ve bu kültür ve iklimi destekleyen kurumsal yönetim anlayışına sahip olan,
- Hızlı, esnek, tutarlı, toleranslı, talepkâr, şeffaf, çalışanını geliştiren ve fark yaratana ödüllendiren,
- Farklı bakış açılarının ve bilgi birikimlerinin harmanlanması ile yaratıcı fikirlerin ve fırsatların yakalanabileceği bir iklimi teşvik eden,
- Sürdürülebilir yüksek performans kültürünün kurumda yerleşmesini sağlayan,
- Huzurlu ve sıcak bir çalışma ortamı sağlayan,
- Topluma karşı sorumluluk bilinci taşıyan,
- bir şirket olmak, insan kaynakları politikamızın esasını teşkil eder.

Uluslararası Yönetmelikler/Kanunlar

- NFPA 130 "Standart for Fixed Guideway Transit and Passenger Rail Systems" (2017)
- EN 2008/163/EC – Raylı Sistemlerde Güvenlik Yönergesi
- BS 7346 – 7 Components for Smoke and Heat Control Systems - Part 7: Code of Practice on Functional Recommendations and Calculation Methods for Smoke and Heat Control Systems for Covered Car Parks
- NFPA 92 - Standard for Smoke Control Systems
- NFPA 204 - Standard for Smoke and Heat Venting
- ASHRAE 15 – Safety Standard for Refrigeration Systems
- ASHRAE 55 - Thermal Environmental Conditions for Human Occupancy
- ASHRAE 62.1 – Ventilation for Acceptable Indoor Air Quality
- ASHRAE – Handbook of HVAC Applications Chapter 15 – Enclosed Vehicular Facilities
- ASHRAE Handbook Fundamentals
- International Mechanical Code
- US Department of Transportation, Subway Environmental Design Handbook, Volume 1
- US Department of Transportation, Subway Environmental Design Handbook, Volume 2
- ACI 318 Amerikan Betonarme Şartnamesi
- EN 1990 Eurocode 0: Yapı Tasarımının Temelleri
- EN 1991 Eurocode 1: Yapılar Üzerindeki Etkiler
- EN 1992 Eurocode 2: Betonarme Yapıların Tasarımı
- EN 1993 Eurocode 3: Çelik Yapıların Tasarımı
- EN 1994 Eurocode 4: Kompozit Çelik ve Beton Yapıların Tasarımı
- EN 1998 Eurocode 8: Yapıların Deprem Dayanım Tasarımı
- CIRIA C660 Early-Age Thermal Crack Control In Concrete
- BS 6031:2009 British Standard Code of Practice for Earthworks
- BS 8081:2015 British Standard Code of Practice for Grouted Anchors
- AISC 360-10 Yapısal Çelik Binalar için Şartname
- AASHTO (2010) Amerikan Karayolu Köprüleri için Standart Şartnameler.
- Standard Specifications for Transportation Materials and Methods of Sampling and Testing, 34th Edition and AASHTO Provisional Standards, 2014 Edition

- > American Association of State Highway and Transportation Officials AASHTO (1988). "Yer altı Araştırmalar El Kitabı." Washington, D.C.
- > Kanada Temel Mühendisliği El Kitabı, 4. Baskı (2006), Canadian Geotechnical Society, Montreal
- > U.S. Department of Transportation Federal Highway Administration – Technical Manual for Design and Construction of Road Tunnels – Civil Elements
- > NEHRP 2009 Yeni Binalar ve Diğer Yapılar için Önerilen Sismik Gereklilikler, FEMA P-450
- > FHWA
- > AISC 341-13
- > FHWA0-IF-03-017 – Geotechnical Engineering Circular No. 7 – Soil Nail Walls
- > FWHA-IF-99-015 Ground Anchors and Anchored Systems
- > FHWA-HRT-13*046 Deep Mixing for Embankment and Foundation Support
- > FHWA NHI Technical manual for design and construction of road tunnels
- > BS 8006 Code of practice for strengthened/reinforced soils and other fills
- > PCI Precast and prestressed concrete
- > BS 8006-2: 2011 Code of practice for strengthened/ reinforced soils
- > ASTM (D 1587, D 2488, D 5434, vd.)
- > Avrupa Normları (EN)
- > Uluslararası Elektroteknik Komisyonu (IEC) Standartları
- > Amerikan Ulusal Yangından Koruma Kuruluşu (NFPA) Standartları
- > Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) Standartları
- > Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (ANSI) Standartları
- > İngiliz Standartları (BS) Standartları
- > Fransız Standartları (NF) Standartları
- > Alman Standartlar Enstitüsü (DIN) Standartları
- > VDE Standartları
- > IEEE Standartları
- > ROTAKIN CCTV Kamera Performansı Testi
- > Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU-T) Standartları
- > Avrupa Telekomünikasyon Standartlar Komitesi (ETSI) Standartları
- > EIA - RS Standartları

- > EN 13803-1 Demiryolu Uygulamaları – Demiryolu hattı – Demiryolu hattı güzergâhı tasarım parametreleri – Ray açıklığı 1435 mm ve daha geniş - Bölüm 1: Düz hat
- > EN 13803-2 Demiryolu Uygulamaları – Demiryolu hattı – Demiryolu hattı güzergâhı tasarım parametreleri – Ray açıklığı 1435 mm ve daha geniş - Bölüm 2: Makaslar, geçişler ve karşılaştırmalı güzergâh tasarımı durumları ile eğrilikteki ani değişimler
- > AREMA Amerikan Demiryolu Mühendisleri Derneği
- > TCRP (Transit Cooperative Research Program)
- > EN 13145 Railway Applications — Track - Wood sleepers and bearers
- > EN 13146 Railway Applications - Track - Test methods for fastening systems
- > EN 13230 Railway Applications -Track- Concrete sleepers and bearers
- > EN 13674 Railway Applications - Track - Rail
- > EN 13803 Railway Applications - Track - Track Alignment Design Parameters - Track Gauges 1435 mm. And Wider
- > EN 14811 Railway Applications – Track – Special purpose rail – Grooved and associated construction
- > EN 50126 Railway Applications — The specification and demonstration of Reliability, Availability, Maintainability and Safety (RAMS)
- > EN 13231 Railway Applications –Track – Acceptance of works
- > EN 13232 Railway Applications Track – Switches and crossings
- > EN 13481 Railway Applications – Track – Performance requirements for fastening systems
- > EN 13450 Aggregates for railway ballast
- > EN 14587 Railway Applications – Track – Flash butt welding of rails
- > EN 14730 Railway Applications - Track - Aluminothermic welding of rails
- > EN 15594 Railway Applications – Track – Restoration of rails by electric arc welding
- > EN 13848 Railway Applications - Track - Track Geometry Quality
- > EN 13977 Railway Applications - Track - Safety Requirements For Portable Machines And Trolleys For Construction And Maintenance
- > EN 15427 Railway Applications - Wheel / Rail Friction Management - Flange Lubrication
- > UIC International Union of Railways
- > BOSTRAB OR14 Weichen und Kreuzungen

E. KURUMUN ANA FAALİYET ALANLARI

Dünyanın önde gelen metropollerinden biri olan İstanbul şehri için 33 yıldır metro, tramvay, föniküler ve teleferik kent içi raylı sistem hatlarında işletme hizmetlerini yürüten Metro İstanbul, her gün yaklaşık 2,5 milyon yolcuya çağdaş, güvenli, konforlu ve kesintisiz bir ulaşım hizmeti sunmaktadır.

RAYLI SİSTEM İŞLETME HİZMETLERİ	İşletme Planlama İşletme ve Trafik Yönetimi İstasyon Yönetimi Bakım Sözleşme Yönetimi
BAKIM HİZMETLERİ	Elektromekanik Sistem Bakım Hizmetleri Hat Bakım Hizmetleri Araç Bakım Hizmetleri Araç Revizyon ve Yenileme Hizmetleri Bakım Kontrol Yönetimi
AR-GE PROJE HİZMETLERİ	Milli CBTC Sinyalizasyon Sistemi Projesi Raylı Sistem Aracı Tedarik Modelleri ve Yerleştirme Projeleri Raylı Sistem Ekipman ve Bileşenleri Ar-Ge ve Yerleştirme Projeleri
TASARIM MÜŞAVİRLİK HİZMETLERİ	Mevcut Durumun Tespiti ve Veri Temini Güzergâh ve Ulaşım Araştırmaları Sistem Tasarımı ve Tasarım Kılavuzları Ön Proje Tasarımı Harita İşleri Zemin Etüdü Mali ve Ekonomik Fizibilite Etüdü ÇED Süreci Mimari ve Mühendislik Proje Tasarımları (BIM Tabanlı Kesin ve Uygulama Projeleri) Güzergâh, Mimari, Yapısal Tasarımlar Elektrik, Elektronik, Mekanik Sistem Tasarımları İmar Planı Teklifleri, Kamulaştırma Dokümanları İhale Dokümanlarının Hazırlanması
İŞLETME MÜŞAVİRLİK HİZMETLERİ	GÖLGE İŞLETMECİLİK HİZMETLERİ Proje Yönetimi Tasarım Gözden Geçirme Yapım Müşavirlik (İşletmeci) Test ve Devreye Alma Deneme İşletmesi İşletme & Bakım Manuelleri Kabul ve Garanti Sürec Yönetimi Fracas ve Arayüz Yönetimi Eğitimler İŞLETME VE BAKIM MÜŞAVİRLİK HİZMETLERİ Organizasyon Kurulumu İşletme ve Trafik Yönetimi Hat, Sistem ve Araç Bakım Yönetimi İşletme & Bakım Manuelleri Eğitimler

YAPIM MÜŞAVİRLİK HİZMETLERİ	PROJE YÖNETİMİ İNŞAAT MÜŞAVİRLİĞİ Tasarım Kontrol ve Müşavirliği İmalat Kontrol ve Müşavirliği ELEKTROMEKANİK SİSTEM MÜŞAVİRLİĞİ Tedarik Müşavirliği Tasarım Kontrollüğü İmalat Kontrollüğü Test ve Devreye Alma Kontrollüğü ARAÇ MÜŞAVİRLİĞİ Tedarik Müşavirliği Tasarım Kontrollüğü Fabrika İmalat Kontrollüğü Test ve Devreye Alma Kontrollüğü
RAYLI SİSTEM YAPIM, YENİLEME VE REHABİLİTASYON İŞLERİ	Anahtar Teslim Sunulan Sistemler: Demiryolu İstasyon Yapıları Mekanik Sistemler Orta Gerilim Besleme ve Dağıtım Sistemleri Cer Gücü ve Dağıtım Sistemleri Yardımcı Güç Besleme ve Dağıtım Sistemleri Katener / 3. Ray Sistemleri Sinyalizasyon Sistemleri SCADA/ECS Sistemleri Haberleşme, İletişim Sistemleri Kamera Sistemleri Yolcu Bilgilendirme Sistemleri

F. PAYDAŞ ANALİZİ

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2020-2024 Stratejik Planı hazırlık sürecinde en öne "katılımcılık" anlayışını koymuş, "İstanbul Senin!" sloganıyla yola çıkmış, bir ilk olarak ülkenin en geniş katımlı stratejik planını hazırlamayı hedeflemiş ve gerçekleştirmiştir.

Paydaş analizi ile;

- Paydaşlarla etkili bir iletişim kurmak,
- Beklentilerini tespit etmek,
- Faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturmak,
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerini ve olası çıkar çatışmalarını tespit etmek,
- Paydaşların güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinmek,
- Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit etmek,
- Paydaşları stratejik planlama sürecine dahil etmek, sahiplendirmek, bağlılığını artırmak,

amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda Metro İstanbul, EFQM modeline uygun bir paydaş analizine geçiş yaparak çalışmalara başlamıştır. EFQM modeli, paydaş analizini paydaş bağlılığının sağlanması kriteri altında; müşteriler, çalışanlar, iş ve yönetim paydaşları, toplum, işbirlikleri ve tedarikçiler olarak ele almaktadır.

Metro İstanbul'un paydaşları; çalışanları ve müşterilerinin yanı sıra İstanbul kent içi ulaşımında doğrudan veya dolaylı olarak rol alan kurum ve kuruluşlar, hissedarlar, işbirlikleri ve tedarikçiler, toplum ve sektörle ilgili yasa ve düzenleyici hükümleri belirleyen ve yürüten hükmedenler olarak adlandırabileceğimiz kamu kurum ve kuruluşlarıdır.

Metro İstanbul Paydaş Önceliklendirilmesi

Belirlenen paydaşlar, paydaş önceliklendirme matrisi kullanarak güç ve ilgi boyutlarına göre önceliklendirilir. Bu önceliklendirmeye göre Temel Paydaşlarımız belirlenir.

PAYDAŞLARIN GÜCÜ: Paydaşların bazıları işimizi engelleme veya ileriye götürmemizi sağlama konusunda güç sahibidir. Dolayısıyla paydaş analizinin birinci boyutu; paydaşın iş üzerindeki etki (güç) derecesidir.

PAYDAŞLARIN İLGİSİ: Paydaş analizinin ikinci boyutu ise ilgi derecesidir. Tüm paydaşlar alınan kararlardan etkilenir. Ancak, paydaşların bazıları ne yaptığımızla yakından ilgilenirken, bazıları yapılan işi, kendilerini çok etkilemeyeceğini düşünerek önemsemez.

GÜÇ (ETKİ)	Y	Beklentileri karşıla - 2 (Sıkmayacak kadar iletişim kur. Olası beklentilerini anlamak için sınırlı bir ilişki içine gir ki risk oluşmasın)	Yakın İlişki -1 (Sık temas, iyi ilişki, memnun etmek için yüksek çaba)
	D	İzle - 4 (Düşük önceliklidir. Sık iletişim gerekmez. Düşük frekanslı, kapsamlı olmayan bilgilendirme yeterlidir)	Bilgilendir -3 (Etkinliklerle ilgili düzenli ve yeterli mesaj ilet. Bu grubun fikirlerinden yararlanmak yerinde olur)
		D	Y
		İlgi (Paydaşın kuruluş kararlarına gösterdiği ilgi, kararlardan etkilenme düzeyi)	

1. KATEGORİ: ETKİ VE İLGİ YÜKSEK (TEMEL PAYDAŞLAR)

2. KATEGORİ: ETKİ YÜKSEK, İLGİ DÜŞÜK

3. KATEGORİ: İLGİ YÜKSEK, ETKİ DÜŞÜK

4. KATEGORİ: ETKİ VE İLGİ DÜŞÜK

Paydaş Şeması



Metro İstanbul Paydaş Sınıflandırılması

PAYDAŞ KIRILIMI	ANA PAYDAŞ GRUBU	TEMEL PAYDAŞ
YOLCULAR	MÜŞTERİ	TEMEL PAYDAŞ
TİCARİ ALANLAR	MÜŞTERİ	TEMEL PAYDAŞ
BANKALAR (ATM)	MÜŞTERİ	TEMEL PAYDAŞ
İBB	MÜŞTERİ	TEMEL PAYDAŞ
İL BELEDİYELER	MÜŞTERİ	TEMEL PAYDAŞ
KAPSAM İÇİ	ÇALIŞAN	TEMEL PAYDAŞ
KAPSAM DIŞI	ÇALIŞAN	TEMEL PAYDAŞ
İBB	İŞ VE YÖNETİŞİM PAYDAŞI	TEMEL PAYDAŞ
VALİLİK	İŞ VE YÖNETİŞİM PAYDAŞI	TEMEL PAYDAŞ
İSTANBUL HALKI	TOPLUM	TEMEL PAYDAŞ
STKLAR	TOPLUM	TEMEL PAYDAŞ
MUHTARLAR	TOPLUM	TEMEL PAYDAŞ
BASIN	TOPLUM	TEMEL PAYDAŞ
Yolcuya Teması Olan Tedarikçiler	TEDARİKÇİLER	TEMEL PAYDAŞ
İşletme Sürdürülebilirliği İçin Tedarikçiler	TEDARİKÇİLER	TEMEL PAYDAŞ
Proje İlişkili Tedarikçiler	TEDARİKÇİLER	TEMEL PAYDAŞ
ÜNİVERSİTE İŞBİRLİKLERİ	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
TÜRSİD	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
KALDER	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
COMET	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
UITP	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
Yüksel Proje Uluslararası A.Ş.	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
TUBİTAK BİLGEM	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
TİCARİ ODALAR /MESLEK ODALARI	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
İSBK	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
UGETAM	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
PANASONIC	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ
DEMİRYOLU İŞ SENDİKASI	İŞBİRLİKLERİ	TEMEL PAYDAŞ

G. KURUM İÇİ ANALİZ

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

İnsan kaynakları yönetiminin uygulamadaki ilk adımı olan planlanma; kurum amaçlarını en iyi ve ekonomik şekilde gerçekleştirecek nitelikli iş görenlerin nereden temin edileceği ile doğru yerde, doğru sayıda, doğru zamanda konumlandırılması aşamalarının belirlenmesi ve bu analizlere göre personel seçimi ve yerleştirme sürecidir. Yapılan analizler doğrultusunda kurumu geleceğe taşıyacak insan kaynağı gereksinimlerinin belirlenmesi, öncelikle kurum/grup içinden bu gereksinimleri karşılayacak niteliklere sahip potansiyel çalışanların erken tespit edilmesi ve gerekli olan mesleki bilgi, beceri ve gelişim imkânlarının sağlanması amaçlanır. Böyle bir kariyer yönetimi sonucunda kurumlar, şimdiki ve geleceğe yönelik iş gücü ihtiyacını kendi içerisinde karşılama fırsatı yakalar.

Yetkinlikler, personelin mükemmel performans gösterebilmesi için sahip olması gereken ölçülebilir, gözlemlenebilir tutum, bilgi beceri ve davranışlardır. Yetkinliklerin temel amacı, çalışanların örgütün hedef ve beklentileriyle uyumlu davranışlar sergilemesini sağlamaktır.

Temel, yönetsel ve de fonksiyonel olarak ayrılan yetkinlikler kurumun stratejik hedeflere ulaşmasında önemli bir araçtır. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında, işletmenin hedeflerini yakalayabilmek için personelin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği saptanır, yetkinlikler ile işletme hedefleri arasındaki uyum sağlanır.

Yetkinlikler; işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve ödüllendirme, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarında da kullanılmaktadır. İnsan kaynaklarının planlanması aşamasında şirketin hedefleri doğrultusunda kritik beceriler ve yetkinlikler belirlenmekte, işe alım sürecinde yetkinlikleri ölçen değerlendirme araçları kullanılmakta, çalışanların kariyer planlamalarında yetkinlik modellerinden faydalanılmakta; terfi ve iş değiştirme yetkinliklere dayandırılmaktadır. Çalışanların performans değerlendirmelerinde ve ücretlendirmelerinde de yetkinlik modellerinden faydalanılmakta, işler arasındaki ücret farklarını ve ücret artışını belirlemede yetkinlikler ön plana çıkarılmaktadır.

YETKİNLİK KATEGORİSİ	YETKİNLİK	ALT YETKİNLİK/ BOYUT	DAVRANIŞ AÇIKLAMASI
ETKİN VE VERİMLİ	Problem Çözme ve Çözüm Odaklılık	Problemi Anlama	Problemlerin özüne inmek ve anlamak için çaba sarf ederek muhakeme yeteneğini doğru şekilde kullanır.
		Çözüm Üretme	İşinde karşılaştığı problemleri mesleki bilgi/becerisini kullanarak çözmeye çalışır, hızlı, etkin ve uygulanabilir çözümler bulur.
		Problemi Öngörme	Oluşabilecek problemlerin, henüz problem oluşmadan farkına varır.
		Önlem Alma	Deneyimi doğrultusunda muhakeme gücü ile öngördüğü problemlerin ortaya çıkmaması için önlem alır, benzer başka problemlerde de çözümü standart hale getirir.
ETKİN VE VERİMLİ	Operasyonel Verimlilik	Kaynak Verimliliği	Hedefler doğrultusunda kaynakları (malzeme, işgücü, para, zaman vb.) dengeli ve verimli kullanır.
		Hatasız İş Yapma	Sorumluluğundaki işleri eksiksiz, hatasız, itinayla yapar.
		Sistem İyileştirme	İşlerin daha verimli/kaliteli yapılması için uygulanabilir yeni öneriler geliştirir ve hayata geçirilmesini sağlar.
MÜŞTERİ ODAKLI	Paydaş Odaklılık	İhtiyaç Tespiti	Paydaşlardan (iç müşteri/dış müşteri/çözüm ortağı/ İBB vb.) gelen talepleri (arıza/şikayet/talep/MMA, GMA sonuçları vb.) anlar, takip eder, sonuçlandırır.
		Paydaş Memnuniyeti	Paydaş memnuniyetini sağlamaya öncelik verir, sunduğu hizmetin kesintisiz devamlılığını sağlar.

MÜŞTERİ ODAKLI	Etkili İletişim ve İlişki Odaklılık	Açık İletişim Kurma	Vermek istediği mesajı anlaşılır ve yapıcı bir şekilde gönderir. Muhatablarını dinler.
		Geri Bildirim	Doğru iletişimi teyit etmek ve olumsuzlukları önlemek için geri bildirimlerde bulunur, ilişkilerini güçlendirir. Yönetici Pozisyonlarında: Verdiği geri bildirimlerle muhataplarının gelişimini destekler.
		İlişki Kurma	İç ve dış müşterileriyle etkin bir iletişim kurarak ihtiyaçlarını anlamaya çalışır ve sürdürülebilir bir ilişki ağı oluşturur.
		İlişki Yönetimi	Oluşturduğu ilişki ağlarını şirketinin menfaatleri doğrultusunda iş etiğine ve şirket değerlerine dikkat ederek kullanır ve müşterilerle ortaya çıkan çatışmaları yapıcı ve etkin şekilde yönetir.
ORGANİZE EDEN	Planlama, Organize Etme ve Hedefe Yönlendirme	İş Planlama	Sorumluluğundaki işleri önem sırasına göre önceliklendirerek ve gerekli kaynakları atayarak iş planını yapar.
		Kontrol ve Değerlendirme	Sorumluluğundaki işlerin iş planlarına uygunluğunu, doğruluğunu, kalitesini ve zamanlamasını düzenli olarak kontrol eder ve değerlendirir.
		Müdahale ve Yönlendirme	Sorumluluğundaki işlerin planı, doğruluğunu, kalitesi ve zamanlaması konularındaki sapmalarda yerinde ve doğru müdahalelerle yönlendirmelerde bulunur.
ORGANİZE EDEN	Stratejik Yaklaşım	Sistem Yaklaşımı	Üzerinde çalıştığı konuların alt parça ve sistemlerini, bunların birbirleriyle ilişkilerini bir bütün olarak değerlendirir, dışında kalan konularla arasındaki sınırları, farklılıkları ve etkileşim noktalarını belirler.
		Çok Boyutlu Düşünebilme	Olaylar karşısında farklı yollar, yeni yöntemler ve senaryolar üretir.
		Büyük Resmi Görebilme	Detaylar içerisinde boğulmadan, büyük resmi görmekte ve geleceğe yönelik aksiyon almakta başarılıdır.
		Uzun Vadeli Perspektif	Metro İstanbul'un misyonu, vizyonu ve ilkeleri doğrultusunda paydaşların ihtiyaçlarına cevap veren çözüm odaklı stratejiler geliştirir, astları tarafından benimsenmesini sağlar.
ORGANİZE EDEN	Değişim Yönetimi	Değişim İhtiyacını Belirleme	Değişen çevresel şartları (müşteri ihtiyaç ve talepleri/ teknoloji/ekonomik koşullar/rakipler/akımlar...) değerlendirilerek geleceği öngörür, şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda değişim ihtiyaçlarını belirler.
		Yenilikçilik	Çalışmalarında alanıyla ilgili iç ve dış karşılaştırmalar/ kıyaslamalar yapar. Yenilikçi fikirler üretir, uygular.
		Değişime Adapte Olma	Değişime direnç göstermez aksine değişimi ve oluşan yeni koşulları fırsat olarak değerlendirir. Performans kaybı yaşamadan hızlı bir şekilde değişime uyum sağlar.
		Değişim Yönetimi	Değişimin iş üzerindeki olumlu etkilerini dikkate alarak değişim sürecini sahiplenip destekler, paydaşlarının direnç göstermelerini önleyerek kabullenmelerine katkı sağlar.
ORGANİZE EDEN	Karar Alma ve İnisiyatif Yönetimi	Karar Alma	Karar aşamasında konu ile ilgili tüm verileri, yetki sınırlarını, destek noktalarını dikkate alır ve kurum menfaatini gözetir. Aldığı kararların sorumluluğunu üstlenir.
		İnisiyatif Kullanma	İçerisinde bulunduğu koşulları iyi okuyarak gerekliliğine inandığı durumlarda bilgi ve deneyimleri ışığında sorumluluk üstlenir ve bu davranışı ile iş başarısına olumlu katkı sağlar.
ROL MODEL	İş Disiplini	İşyeri Prosedür ve Kurallarına Uyum	Tüm işyeri kural ve prosedürlerine uyar.(İşe geliş-gidiş saatlerine muntazam bir şekilde uyar, kılık kıyafet ve çalışma ortamının her zaman düzenli ve temiz olmasına dikkat eder.)
		Zamanındalık (Termine Uyum)	Görevlerini yürütürken zamanlamaya dikkat eder, sorumluluklarını belirlenen süreler içinde yerine getirir.
		İş Güvenliği ve İş Emniyeti Kurallarına Uyum	İşini gerçekleştirirken İSG, Enerji ve Çevre ile ilgili gerekli önlemleri alır, iş sağlığı ve İş Güvenliği prosedür ve kurallarına uygun davranır.

ROL MODEL	Mesleki Bilgi ve Beceriye Sahip Olma	Bilgi (Teori)	Görevine ilişkin mesleki bilgi/beceriye ve işin gerektirdiği teknik altyapıya sahiptir.
		Beceri (Uygulama)	İşini başarıyla yerine getirebilmesi için sahip olduğu bilgiyi, görev tanımları doğrultusunda sahada kullanabilecek beceriye sahiptir.
TAKIM RUHUNA SAHİP	Ekip Çalışması ve Yönetimi	Ekip Hedefini Benimseme	Ekibi için belirlenmiş hedefi benimseyerek bu doğrultuda alacağı aksiyonları hem kendi başarısı hem de ekip başarısı için gerçekleştirir.
		İş Birliği İçinde Çalışma	Ekip arkadaşları ile uyumludur, bilgi ve tecrübesini aktararak paylaşımcı bir ortam sağlar. Paydaşlarını süreç ve gelişmelerle ilgili bilgilendirir.
		Ekip Motivasyonuna Olumlu Katkı	Yürüttüğü ortak çalışmalarda yapıcı olur, söylemleri ve davranışları ile ekip motivasyonuna olumlu katkı sağlar.
		Ekip Yönetimi	Ekip üyelerini tanıır, sorumlulukları doğrultusunda işleri gerçekleştirebilmeleri için yönlendirir, organize eder ve çalışma etkinliklerini değerlendirir.
		Liderlik	Şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda ekibini yönlendirir ve destekler. Çalışanlarını görevlendirirken onların güçlü ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurur Güven veren iletişimi ve adil uygulamaları ile ekip içerisinde denge ve uyum sağlar, huzurlu bir çalışma ortamı tesis eder. Çalışanlarının performansını değerlendirerek başarıyı ödüllendirir, etkili geri bildirimler vererek gelişimlerine katkıda bulunur.



GENEL MÜDÜR
ÖZGÜR SOY

DANIŞMANLAR

MÜŞAVİRLER

ORGANİZASYON ŞEMASI

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
(İŞLETME)

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
(MALİ VE İDARI İŞLER)

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
(TEKNİK İŞLER)

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
(PROJE HİZMETLERİ VE AR-GE)

GENEL MÜDÜRLÜĞE BAĞLI
MÜDÜRLÜKLER

DUDULLU İŞLETME MÜDÜRÜ

BİLGİ SİSTEMLERİ MÜDÜRÜ

DEMİRYOLU & İNŞAAT BAKIM
MÜDÜRÜ

AR-GE MERKEZİ MÜDÜRÜ

MARKA VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ
MÜDÜRÜ

ESENLER İŞLETME MÜDÜRÜ

BÜTÇE VE RAPORLAMA
MÜDÜRÜ

ELEKTRİK SİSTEMLER BAKIM
MÜDÜRÜ

MÜŞAVİRLİK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ

STRATEJİ VE KURUMSAL GELİŞİM
MÜDÜRÜ

SEYRANTEPE İŞLETME MÜDÜRÜ

İNSAN KAYNAKLARI VE ORG.
GELİŞİM MÜDÜRÜ

ELEKTROMEKANİK SİST. BAKIM
MÜDÜRÜ

TRAMVAY İŞLETME MÜDÜRÜ

LOJİSTİK MÜDÜRÜ

ELEKTRONİK SİST. BAKIM
MÜDÜRÜ

EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ
MÜDÜRÜ

MALİ İŞLER MÜDÜRÜ

HM & TRAMVAY ARAÇLARI
BAKIM MÜDÜRÜ

İŞLETME DESTEK MÜDÜRÜ

SATINALMA MÜDÜRÜ

METRO ARAÇLARI BAKIM
MÜDÜRÜ

TİCARET MÜDÜRÜ

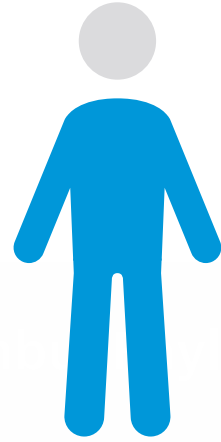
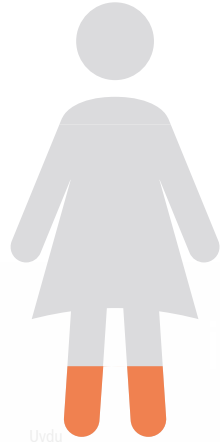
METRO & TRAMVAY ARAÇ EKİP.
BAKIM MÜDÜRÜ

Yönetim Kurulu

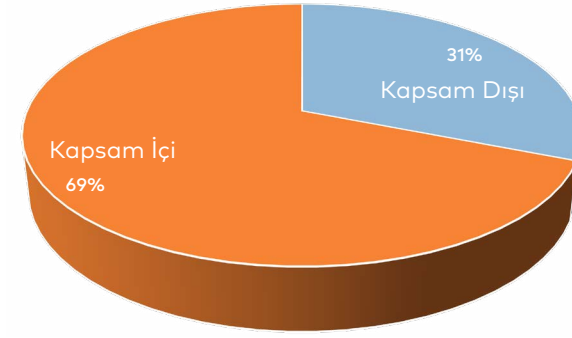
Zeynep Neyza AKÇABAY	YÖNETİM KURULU BAŞKANI
Serap ÖBEKÇİ	YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ
Tonguç ÇOBAN	YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ
Alper YEĞİN	YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ
Özgür SOY	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Adnan GÜLOĞLU	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Ali ÖZTÜRK	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Alper YILMAZ	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Banu ERTURAN	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Cemil ÖZTÜRK	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Gülşen AKIN	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
İsmail AYDIN	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Mehtap AKTAŞ	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Okan YILMAZ	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Ozan BİRCAN	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Tarık AKMAN	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Yavuz YALÇIN	YÖNETİM KURULU ÜYESİ
Yusuf LİMON	YÖNETİM KURULU ÜYESİ

METRO İSTANBUL ÇALIŞAN DURUMU

%11
Kadın



%89
Erkek



Statü Dağılımı

STATÜ	PERSONEL SAYISI	YÜZDE %
Kapsam Dışı	894	31%
Kapsam İçi	1991	69%
Genel Toplam	2885	100%

Unvan Dağılımı

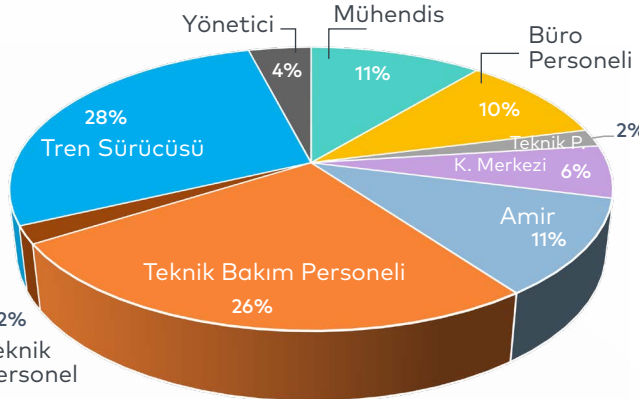
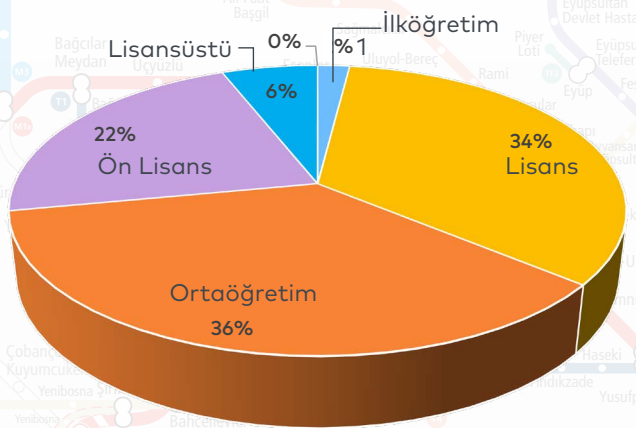
UNVAN	PERSONEL SAYISI	YÜZDE %
Amir	336	11%
Büro Personeli	285	10%
Destek Personeli	58	2%
Kumanda Merkezi Personeli	168	6%
Mühendis	310	11%
Teknik Bakım Personeli	742	26%
Teknik Personel	70	2%
Tren Sürücüsü	802	28%
Yönetici	114	4%
Genel Toplam	2885	100%

Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	PERSONEL SAYISI	YÜZDE %
Erkek	2.574	89%
Kadın	311	11%
Genel Toplam	2.885	100%

Eğitim Dağılımı

Eğitim Durumu	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 Yüzde %	2021	2021 Yüzde %
İlköğretim	57	46	41	37	32	48	1,76	42	1
Ortaöğretim	1.153	1.163	1.152	1.085	1.078	1.038	38,05	1.042	36
Ön Lisans	447	447	474	495	523	570	20,89	648	22
Lisans	673	811	801	941	921	919	33,69	989	34
Lisansüstü	107	122	129	156	149	148	5,43	160	6
Doktora	11	11	11	6	6	5	0,18	4	0
Toplam	2.437	2.589	2.597	2.714	2.709	2.728	100	2885	100



Personel Genelinin Yaş Durumuna Göre Dağılımı (Kişi)

Yaş Grubu	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
18 - 25	81	130	97	113	84	27	104
26 - 35	1.229	1.273	1.226	1.220	1.197	1.116	1.136
36 - 45	875	898	962	1.014	1.060	1.100	1.188
46 - 55	239	273	295	347	349	418	444
56 ve üstü	13	15	17	20	13	9	13
Toplam	2.437	2.589	2.597	2.714	2.703	2.728	2.885

UNVAN	2019 İŞE GİREN	2019 İŞTEN ÇIKAN	2020 İŞE GİREN	2020 İŞTEN ÇIKAN	2021 İŞE GİREN	2021 İŞTEN ÇIKAN
BÜRO PERSONELİ	6	26	6	21	19	16
MÜHENDİS	2	6	3	27	59	28
TEKNİK PERSONEL	15	25	2	16	9	8
TEKNİK BAKIM PERSONELİ	0	0	0	0	63	10
TREN SÜRÜCÜSÜ	57	15	90	5	109	16
YÖNETİCİ	2	16	0	19	8	20
DESTEK PERSONELİ	0	2	0	5	5	4
AMİR	0	5	0	6	26	8
KUMANDA MERKEZİ PERSONELİ	0	2	0	2	0	4
Genel Toplam	82	97	101	101	298	114

Kaynak: Metro İstanbul İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü (Aralık 2021)

Çalışanlar

Çalışanlarımızın kurumumuzla ilgili duygu ve düşüncelerini öğrenmek amacıyla, belirli dönemlerde çalışan memnuniyeti araştırması yapmaktadır. Bu araştırmada çalışanların motivasyon ve memnuniyet kriterlerine ilişkin görüşleri alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar irdelenerek memnuniyeti arttırmak için çalışmalar belirlenmektedir.

Çalışanların kurumumuzla ilgili değerlendirmelerini öğrenmek amacıyla, belirli dönemlerde çalışan memnuniyeti araştırması yapılmaktadır. Bu araştırma kapsamında çalışanların motivasyon ve memnuniyet seviyeleri ölçümlenmektedir. Metro İstanbul'da 2021 yılı ÇMA (Çalışan Memnuniyet Araştırması) sonucu 2020 yılına göre %11 artmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar irdelenerek genel memnuniyet seviyesini arttırıcı aksiyonlar belirlenmektedir.

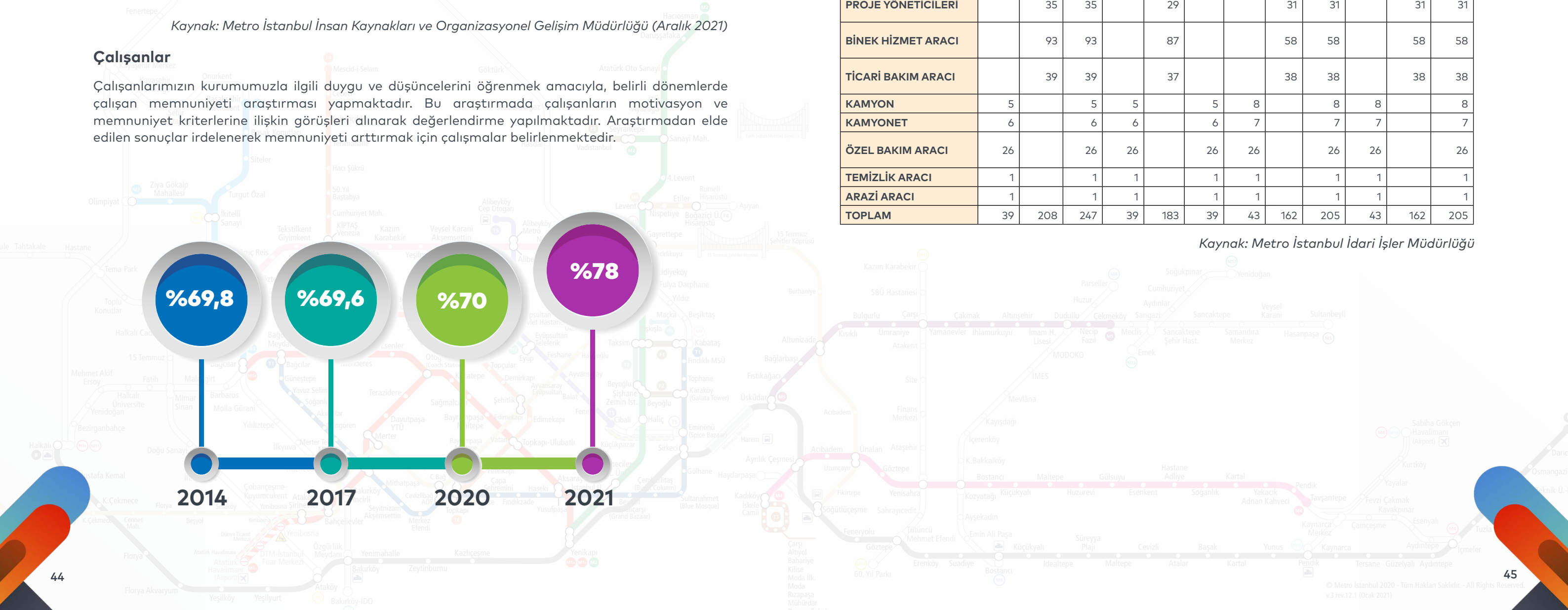
Fiziki Kaynak Analizi

Kurumun fiziksel yapısı; araçları, idari binaları ve yerleşkeleri kapsayacak şekilde incelenmiştir. Metro İstanbul, araç tedarikini, kurumun sahip olduğu araçlar ve kiralama metoduyla sağlanan araçlar ile karşılamaktadır.

Araç Çeşidi ve Mülkiyet Durumu (Adet)

ARAÇ TÜRÜ	2018			2019			2020			2021		
	Kurum Aracı	Kiralık	Toplam	Kurum Aracı	Kiralık	Toplam	Kurum Aracı	Kiralık	Toplam	Kurum Aracı	Kiralık	Toplam
YÖNETİCİ		41	41		30			35	35		35	35
PROJE YÖNETİCİLERİ		35	35		29			31	31		31	31
BİNEK HİZMET ARACI		93	93		87			58	58		58	58
TİCARİ BAKIM ARACI		39	39		37			38	38		38	38
KAMYON	5		5	5		5	8		8	8		8
KAMYONET	6		6	6		6	7		7	7		7
ÖZEL BAKIM ARACI	26		26	26		26	26		26	26		26
TEMİZLİK ARACI	1		1	1		1	1		1	1		1
ARAZİ ARACI	1		1	1		1	1		1	1		1
TOPLAM	39	208	247	39	183	39	43	162	205	43	162	205

Kaynak: Metro İstanbul İdari İşler Müdürlüğü



Raylı Sistemler Araç Bilgileri

Hat Kodu	Hat İsmi	Araç Tipleri	Vagon Sayıları
M1A-M1B	Yenikapı - Atatürk Havalimanı/Kirazlı Metro Hattı	ABB	105
M2	Yenikapı - Haciosman Metro Hattı	ROTEM	92
M6	Levent-Boğaziçi Ü./Hisarüstü Metro Hattı	ROTEM	68
		ALSTOM	32
M3	Kirazlı - Olimpiyatköy - Başakşehir Metro Hattı	ALSTOM	80
M9	Bahariye-Olimpiyat Metro Hattı		
M4	Kadıköy-Tavşantepe Metro Hattı	CAF	144
M5	Üsküdar- Çekmeköy Metro Hattı	Mitsubishi	126
M7	Mecidiyeköy - Mahmutbey	ROTEM	80
T1	Kabataş - Bağcılar Tramvay Hattı	BOMBARDIER	55
		ALSTOM	37
T3	Kadıköy-Moda Nostaljik Tramvay Hattı	GOTHA	6
T4	T4 Topkapı - Mescid-i Selam	ROTEM	34
		KTA	30
		İSTANBUL	18
T5	Cibali - Alibeyköy Cep Otogarı	DURMAZLAR	10
F1	F1 Taksim - Kabataş	GARAVENTA	4
TLF1	Maçka Taşkısla Teleferik Hattı	POMA	4
TLF2	Eyüp - Piyerloti Teleferik Hattı	LIETNER	4
TOPLAM			929

Raylı Sistem Hatlarının Genel Özellikleri

Hat İsmi	Türü	Uzunluk	İstasyon Sayısı
M1 Yenikapı-Havalimanı / Kirazlı	Metro	26,8	23
M2 Yenikapı - Haciosman	Metro	23,49	16
M3 Kirazlı - Başakşehir Metrokent Metro Hattı	Metro	12	9
M4 Kadıköy-Kartal	Metro	26,2	19
M5 Üsküdar - Çekmeköy	Metro	20	16
M6 Levent- Hisarüstü / Boğaziçi Üni.	Metro	3,3	4
M7 Mecidiyeköy - Mahmutbey	Metro	18	15

Hat İsmi	Türü	Uzunluk	İstasyon Sayısı
M9 Bahariye-Olimpiyat Metro Hattı	Metro	6	5
T1 Kabataş - Bağcılar	Tramvay	19,3	31
T3 Kadıköy-Moda	Tramvay	2,6	11
T4 Topkapı - Mescid-i Selam	Tramvay	15,3	22
T5 Cibali - Alibeyköy Cep Otogarı	Tramvay	8,8	12
F1 Taksim - Kabataş	Funiküler	0,64	2
Maçka Taşkısla	Teleferik	0,3	2
Eyüp - Piyerloti	Teleferik	0,42	2
		183,15	189

Kurum tarafından yürütülen hizmetlerin çeşitliliği ve hizmetlerin geniş bir alanda, yaygın bir şekilde yürütülmesinin zorunluluğu, bina ihtiyacını belirleyen en önemli etken olarak nitelendirilebilir.

Hizmet ve İdari Binalar(m2)

Bina Türü	2017		2018		2019		2020		2021	
	Sayı (Adet)	Alan (m2)	Sayı (Adet)	Alan (m2)	Sayı (Adet)	Alan (m2)	Sayı (Adet)	Alan (m2)	Sayı (Adet)	Alan (m2)
Esenler A Blok	1	1.600	1	1.600	1	1.600	1	1.600	1	1.600
Esenler B Blok	1	4.655	1	4.655	1	4.655	1	4.655	1	4.655
Esenler C Blok	1	1.200	1	1.200	1	1.200	1	1.200	1	1.200
Esenler D Blok	1	2.423	1	2.423	1	2.423	1	2.423	1	2.423
Esenler E Blok	1	250	1	250	1	250	1	250	1	250
Esenler F Blok	1	3.590	1	3.590	1	3.590	1	3.590	1	3.590
Esenler Kademe	1	186	1	186	1	186	1	186	1	186
Habibler Yerleşke	1	7.500	1	7.500	1	7.500	1	7.500	1	7.500
İstoç Depo			1	2.700	1	2.700	1	2.700	1	2.700
Kadıköy Moda Bakım Atölyesi	1	390	1	390	1	390	1	390	1	390
M5 Çarısı Ofisler	1	2.650	1	2.650	1	2.650	1	2.650	1	2.650
Maltepe Bakım Atölyesi	1	13.000	1	13.000	1	13.000	1	13.000	1	13.000
Maltepe Esenkent Yerleşke	1	6.900	1	6.900	1	6.900	1	6.900	1	6.900
Olimpiyat Yerleşke	1	12.450	1	12.450	1	12.450	1	12.450	1	12.450
Pazartekke Bakım Atölyesi	1	1.225	1	1.225	1	1.225	1	1.225	1	1.225

Bina Türü	2017		2018		2019		2020		2021	
	Sayı (Adet)	Alan (m2)	Sayı (Adet)	Alan (m2)	Sayı (Adet)	Alan (m2)	Sayı (Adet)	Alan (m2)	Sayı (Adet)	Alan (m2)
Seyrantepe Yerleşke	1	75.638	1	75.638	1	75.638	1	75.638	1	75.640
Topkapı Yerleşke	1	173	1	173	1	173	1	173	1	175
Yenikapı Ofisler	1	2.200	1	2.200	1	2.200	1	2.200	1	2.200
Zeytinburnu Büyük Prefabrik	1	810	1	810	1	810	1	810	1	810
Zeytinburnu Hat Bakım Atölye	1	320	1	320	1	320	1	320	1	320
Zeytinburnu Küçük Prefabrik	1	385	1	385	1	385	1	385	1	385
Aibeyköy Yerleşke İdari Bina									1	1.000
Aibeyköy Yerleşke Atölye Binası									1	4.500
Aibeyköy Yerleşke Ek Atölye Binası									1	1.200
Dudullu Yerleşke									1	40.000

Kaynak: Metro İstanbul Bakım Müdürlüğü Demiryolu & İnşaat

Atölye (m2)

Esenler	Seyrantepe	Olimpiyat	Maltepe	Dudullu	Tekstilkent	Pazartekke Zeyinburnu	Habibler	Alibeyköy
10.000 m2	12.350 m2	10.000 m2	9.350 m2	10.000 m2	18.400 m2	1.750 m2	1.820 m2	5.960 m2
M1	M2/M6	M3/M9	M4	M5	M7	T1	T4	T5

Bakım faaliyetleri 6 büyük ana atölyede gerçekleştiriliyor. Bu atölyeler hatlarımızda (M1, M2, M3, M4, M5, M7) bulunmakta olup dolayısıyla araç bakımını hat bazlı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu ana atölyelerde hem periyodik, hem ağır bakımları yapılmaktadır. Ancak hatlarımızda periyodik bakım ve arıza revizyonu gerçekleştirilen üç küçük atölyemiz daha bulunmaktadır. (T1, T3, T4, T5)

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknolojinin hızlı ilerlemesi ve günlük hayatta kullanımının yaygınlaşması hiç şüphesiz faaliyet gösterilen alanda da değişimi ve yeniliği zorunlu kılmaktadır. Metro İstanbul'da benimsenen vizyon çerçevesinde iletişime ve teknoloji kullanımına büyük önem verilmektedir. Bu bağlamda, idari binalar ve hizmet binalarında üst düzey bilgi teknolojileri, araç ve gereçleri kullanılmaktadır.

DONANIM BİLEŞENLERİ	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
DİZÜSTÜ BİLGİSAYAR	498	631	741	867	876	905	1003
MASAÜSTÜ BİLGİSAYAR	359	578	846	902	902	1148	1258
CEP TELEFONU	126	178	230	315	382	527	686
TABLET BİLGİSAYAR	45	54	351	354	357	377	446
TELEVİZYON	38	47	75	98	129	135	139
PROJEKSİYON CİHAZI	21	25	32	39	47	49	58

SUNUCU	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
HP DL380 G6 E5520 BASE EU SVR	1	1	1	1	1	1	1
HP DL380G7 E5620 1P SP7340GO SV EURO	3	3	3	3	3	3	3
DELL POWEREDGE R720 RACK SERVER	4	4	4	4	4	4	4
HP DL580 GEN9	0	0	6	6	6	6	6
HP DL380 GEN9	0	0	0	1	1	1	1
HP DL560 GEN10	0	0	0	0	0	0	4
HP DL380 GEN10	0	0	0	0	0	0	6

VERİ DEPOLAMA ÜNİTESİ	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
NETAPP EF-560	0	0	1	1	1	1	1
YÜK Dengeleme Sistemi	0	0	0	0	0	1	1
PEPLINK-BALANCE 380	1	1	1	1	1	1	1
DELL DATADOMAIN	0	0	0	1	1	1	1
SYNNOLOGY NAS	0	0	0	1	1	2	2
FUJITSU-DX-100	1	1	1	1	1	1	1
HP MSL 2024	0	0	1	1	1	1	1
HİTACHI VSP E790	0	0	0	0	0	0	2

SANALLAŞTIRMA ALTYAPISI	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VMWARE (24 CPU)	0	0	1	1	1	1	1
VMWARE (16 CPU)	0	0	0	0	0	0	1

Siber Güvenlik/Bilgi Güvenliği

ANTI VİRÜS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
KASPERSKY	1000	1000	1500	1500	1500	1750	1750
TREND-MİCRO	2	2	2	2	2	2	2
ENGELLENEN SPAM SAYISI (2016'YA KADAR BELBİM'DE İDİ. 2016-2019 ARASI İBB BÜNYESİNDEYDİ.)					22450	24816	26852
UTM CİHAZI (FİREWALL İLE AYNI CİHAZDIR.)	1	1	1	1	1	1	1

Veri Yönetimi	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
KVKKK VE ISO27001 ÇALIŞMASI	0	0	0	1	1	1	
YOLCULUK SİSTEMİ İŞ ZEKÂSİ	1	1	2	2	2	3	3

LİSANSLAR	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MICROSOFT LİSANSLARI							
OFFICE PROFESSIONAL	300	300	300	300	300	300	300
PROJECT PROFESSIONAL	13	13	13	13	13	13	13
VİSİO PROFESSIONAL	2	2	2	2	2	2	2
VİSİO STANDARD	10	10	10	10	10	10	10
VİSUAL STUDIO ENTERPRISE WITH MSDN	1	1	1	1	1	1	1
VİSUAL STUDIO PRO SUBSCRIPTION (MSDN)	14	14	14	14	14	14	14
AZURE DEVOPS SERVER	15	15	15	15	15	15	15
AZURE DEVOPS SERVER DEVICE CAL	4	4	4	4	4	4	4
EXCHANGE SERVER - ENTERPRISE	2	2	2	2	2	2	2
EXCHANGE SERVER STANDARD CAL - DEVICE CAL	300	300	300	300	300	300	300
POWER BI PRO	0	0	0	5	5	5	5
PROJECT SERVER - DEVICE CAL	13	13	13	13	13	13	13
SHAREPOINT SERVER	1	1	1	1	1	1	1
SHAREPOINT SERVER ENTERPRISE CAL - USER CAL	10	10	10	10	10	10	10
SHAREPOINT SERVER STANDARD CAL - DEVICE CAL	300	300	300	300	300	300	300
SKYPE FOR BUSINESS SERVER STANDARD DEVICE CAL	300	300	300	300	300	300	300
SYSTEM CENTER CONFIGURATION MANAGER CLIENT ML	300	300	300	300	300	300	300
SYSTEM CENTER DATACENTER CORE	48	48	48	48	48	48	48
WINDOWS SERVER DATACENTER CORE	6	6	6	48	48	48	48
WINDOWS SERVER STANDARD CORE	2	2	2	16	16	16	16
WINDOWS PER DEVICE SERVICES - USER CAL	300	300	300	300	300	300	300
SYSTEM CENTER STANDARD CORE	2	2	2	16	16	16	16
WINDOWS REMOTE DESKTOP	100	100	100	100	100	100	100
OFFICE PROFESSIONAL	300	300	300	300	300	300	300
PROJECT PROFESSIONAL	13	13	13	13	13	13	13
VİSİO PROFESSIONAL	2	2	2	2	2	2	2
VİSİO STANDARD	10	10	10	10	10	10	10
VİSUAL STUDIO ENTERPRISE WITH MSDN	1	1	1	1	1	1	1
VİSUAL STUDIO PRO SUBSCRIPTION (MSDN)	14	14	14	14	14	14	14
WINDOWS SERVER - DEVICE CAL	300	300	300	300	300	300	300

LİSANSLAR	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
SQL SERVER ENTERPRISE CORE	6 Core	6 Core	6 Core	6 Core	6 Core		
SYSTEM CENTER ENDPOINT PROTECTION	300	300	300	300	300	300	300
SQL SERVER STANDARD CORE	8 Core	8 Core	8 Core	10 Core	10 Core		
VMWARE ENTERPRISE PLUS	0	0	24 CPU	24 CPU	24 CPU	24 CPU	40 CPU
IMC	100	200	300	400	400	400	400
FORTIGATE 620B	1	0	0	0	0	0	0
FORTIGATE 1500D LİSANSI	0	1	1	1	1	1	1
SHADOW COPY	3	3	3	3	3	3	3
VEEAM ENTERPRISE PLUS	6CPU	6CPU	6CPU	150 Sanal Kiralama	150 Sanal Kiralama	150 Sanal Kiralama	150 Sanal Kiralama
TREND MICRO	0	0	0	0	2	2	2
SAP MDM AFARIA	0	0	395	395	395	395	395
SAP PPM-PS	0	0	100	100	100	100	100
GÖRÜNTÜLEME SİSTEMLERİ	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CCTV (ADET)	4347	4425	4778	5518	5967		

Mevcut Yazılım Envanteri

Masaüstü Yazılımlar	Mobil Uygulamalar	Web Uygulamalar
METRO MMESAJ UYGULAMASI	✓	✓
METRO İŞ TAKİP UYGULAMASI	✓	✓
METRO ANKET UYGULAMASI	✓	✓
METRO SAP FİORİ UYGULAMASI	✓	✓
METRO İSTANBUL RAPORLAMA UYGULAMASI	✓	✓
METRO İSTANBUL WEB SİTESİ		✓
METRO İSTANBUL DOKÜMAN YÖNETİM SİSTEMİ	✓	✓
METRO İSTANBUL ŞİFRE UYGULAMASI		✓
METRO İSTANBUL LİSANS KONTROL UYGULAMASI		✓
METRO İSTANBUL SAP ERP UYGULAMASI	✓	✓
METRO İSTANBUL SAP BAKIM UYGULAMASI	✓	
METRO İSTANBUL KURUMSAL MOBİL UYGULAMA	✓	
METRO İSTANBUL KURUMSAL MAİL İMZA		✓
METRO İSTANBUL TEDARİKÇİ PORTALI		✓
WINCC OA	22	
SİSTE MANAGER	21	
AMCE CLIENT	1	
USKOM YBS OPERASYON MERKEZİ	20	
LOYTEC L-WEB	20	
EBL - GRAFİK	4	
İSG -EĞİTİM YAZILIMI		✓
E-REÇETE YAZILIMI		✓
METRO İSTANBUL BULUT UYGULAMASI	✓	✓

Kaynak: Metro İstanbul Bilgi Sistemleri Müdürlüğü (2021)

Mali Kaynak Analizi

Ülkemizin ve özelde şirketimizin içinden geçmekte olduğu ekonomik zorluklar nedeniyle finansal kaynak ihtiyacının yükselmesi nedeniyle ar-ge, tasarım, altyapı proje kararlarının alınmasında, başta müşteri odaklı hizmet anlayışıyla, stratejik önceliklerinin dikkate alınarak seçici olunması zorunluluk arz etmektedir. İBB'nin vizyonu çerçevesinde şirketimizin üst yönetimi bu planda belirtilmiş amaç ve hedefler doğrultusunda uzun dönemli fayda ve maliyet analizlerini dikkate alarak işletme, bakım ve proje karar süreçlerini işletecektir.

Metro İstanbul, belediye tarafından sunulan kamusal mal ve hizmetlerin, daha geniş kesimlere ulaştırılabilmesi ve kamusal faydanın maksimize edilmesi için kurulmuş iştirak şirketlerinden biridir. İBB'nin amaçladığı şekilde diğer iştirak şirketleri gibi Metro İstanbul da İBB'ye yük olmadan, rekabet edebilir yapısını daha da güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bu ölçüde Metro İstanbul müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek için sürdürülebilir güçlü yapıyı oluşturabilmek için bilanço dengesine önem vermektedir.

Finansal Bilgiler

Metro İstanbul Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (Bin ₺)

AKTİFLER (VARLIKLAR)	31.12.2021	31.12.2020
I- DÖNEN VARLIKLAR	315.909	451.483
II- DURAN VARLIKLAR	2.805.458	563.241
AKTİFLER TOPLAMI	3.121.367	1.014.724

PASİFLER (KAYNAKLAR)	31.12.2021	31.12.2020
I- KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	665.222	543.113
II- UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	596.589	190.819
III- ÖZKAYNAKLAR	1.859.554	280.792
PASİFLER TOPLAMI	3.121.367	1.014.724

Yatırım Türleri (Bin ₺)

Yatırım Türü	2021	2020
Tesis-Makina ve Cihazlar	6.378	3.708
Döşeme ve Demirbaşlar	10.319	1.900
Yapılmakta Olan Yatırımlar	8.807	12.627
Özel Maliyetler	18.964	40.357
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	1.313	12.646
AR-GE	0	0
Toplam	45.781	71.238

Özet Gelir Tablosu (Bin ₺)

	31.12.2021	31.12.2020
Hasılat	1.278.588	1.086.135
Brüt Kar/(Zarar)	(159.641)	7.201
Esas Faaliyet Karı/(Zararı)	(212.389)	(18.062)
Finansman Gideri Öncesi Faaliyet Karı/ (Zararı)	(186.255)	30.099
Finansman Gelirleri	1.600	1.646
Finansman Giderleri (-)	(37.307)	(14.197)
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Karı/(Zararı)	(221.961)	17.548
Sürdürülen Faaliyetler Dönem Karı/(Zararı)	(219.188)	15.662
Dönem Karı/(Zararı)	(219.188)	15.662
EBİT	(221.961)	17.548
EBİT Marjı	-0,1736	0,0162
EBİTDA	-161.762	34.466
EBİTDA Marjı	-0,1265	0,0317
Cari Oran	0,4748	0,8313

Kısa Vadeli Borç Dava Karşılıkları (Bin ₺)

	31.12.2021	31.12.2020
Dava Karşılığı (*)	6.673	7.467
Diğer Dava Karşılığı	40.865	33.490
Toplam	47.538	40.957

Devam Eden Dava İcra Takipleri (Bin ₺)

(*) Şirket lehine ve aleyhine açılmış hali hazırda devam eden muhtelif davalar bulunmaktadır. Bu davalar, ticari alacak ve işçi haklarına ilişkin açılan davalardan oluşmaktadır. Şirket yönetimi, her dönem sonunda bu davaların olası sonuçlarını ve finansal etkisini değerlendirir ve bu değerlendirme sonucunda olası kazanç ve yükümlülüklere karşı gerekli görülen karşılıklar ayrılır.

	31.12.2021	31.12.2020
	Adet	Adet
Şirket Tarafından Açılan Ve Devam Eden Davalar	142	25
Şirket Tarafından Yürütülen İcra Takipleri	28	37
Şirket Aleyhine Açılan Ve Halen Devam Eden Davalar	260	220
Şirket Aleyhine Yürütülen İcra Takipleri	62	32

(*) Şirket aleyhine açılan kıdem tazminatı vb. işçilik davalarına ilişkin olarak İş Mahkemelerinde devam eden ve kaybedilme olasılığı olan davalar için ayrılan karşılıklardan oluşmaktadır.

Kısa Vadeli Borç Karşılıkları (Bin ₺)

	31.12.2021	31.12.2020
İşçi Dava Karşılığı (*)	6.673	7.467
Diğer Dava Karşılıkları	40.865	33.490
Elektronik Bilet Komisyon Giderleri Karşılığı	1.039	2.081
Tesis Makine Cihaz Bakım Onarım Giderleri Karşılığı	0	0
Danışmanlık ve İş Geliştirme Giderleri Karşılığı	0	0
Toplam	48.577	43.038

Gelir Tablosu Özet Verileri (Bin ₺)

Dönem	2021	2020
Net Satışlar	1.278.588	1.086.135
Brüt Kar(Zararı)	(159.641)	7.201
Faaliyet Karı (Zararı)	(212.389)	(18.062)
FVAÖK	(161.762)	34.466
Net Kar/Zarar	(219.188)	15.662

Dönem	2021	2020
Toplam Gelir	1.392.053	1.205.225
Toplam Gider	1.614.014	1.187.677
Kar/Zarar (Vergi Öncesi)	(221.961)	17.548

Kurumsal İtibar

Şirketimizin paydaşlarının ve halkın gözündeki konumunu belirlemek için yapılır ve şirketimizle ilgili duygu, düşünce ve değerlendirmelerini öğrenmek maksadı taşır. Alınan cevaplar, aynı zamanda stratejik planlara yön verebilmektedir.

Yöntem

İstanbul: Yüz yüze. İstanbul'un 33 ilçesinde nüfus yoğunluğu baz alınarak 1095 örneklem dağılımı ile meydanlarda, duraklarda, istasyonlarda vb. açık alanlarda yapılmıştır.

Çalışan: Mail ve Dağıt - Topla. Çalışanlar gruplandırılarak ana kitle üzerinden %95 güven aralığı, %5 hata payı dikkate alınarak 1303 örneklem üzerinden yapılmıştır.

Tedarikçi: Mail ve CATI. Ana kitle üzerinden %95 güven aralığı, %5 hata payı dikkate alınarak 512 örneklem üzerinden yapılmıştır.

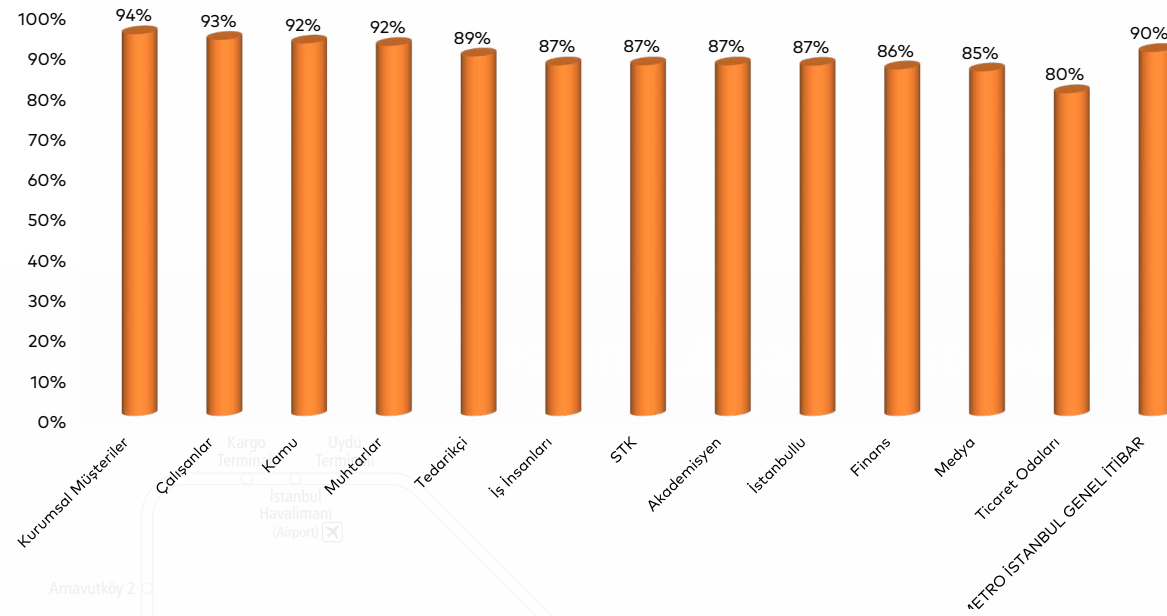
Diğer Paydaşlar (Kurumsal Müşteriler, İş insanları, Akademisyen, Finans, Ticaret odaları, Medya, Muhtarlar, STK ve Kamu) : Mail ve CATI. Her bir paydaş grubu için minimum 30 örneklem hedeflenmiştir. Listeler Metro İstanbul bünyesinde hazırlanmış ve belirlenen örneklem sayılarının eksik kaldığı paydaş grupları için araştırma firmasından destek alınmıştır.

Örneklem Dağılımı

Paydaş Grupları	Adet	%
ÇALIŞANLAR	1303	41,0
İSTANBULLU	1095	34,5
TEDARİKÇİ	512	16,1
FİNANS	34	1,1
MUHTARLAR	34	1,1
AKADEMİSYEN	32	1,0
TİCARET ODALARI	31	1,0
KAMU	30	0,9
KURUMSAL MÜŞTERİLER	30	0,9
STK.	30	0,9
İŞ İNSANLARI	22	0,7
MEDYA	22	0,7
Genel Toplam	3175	100

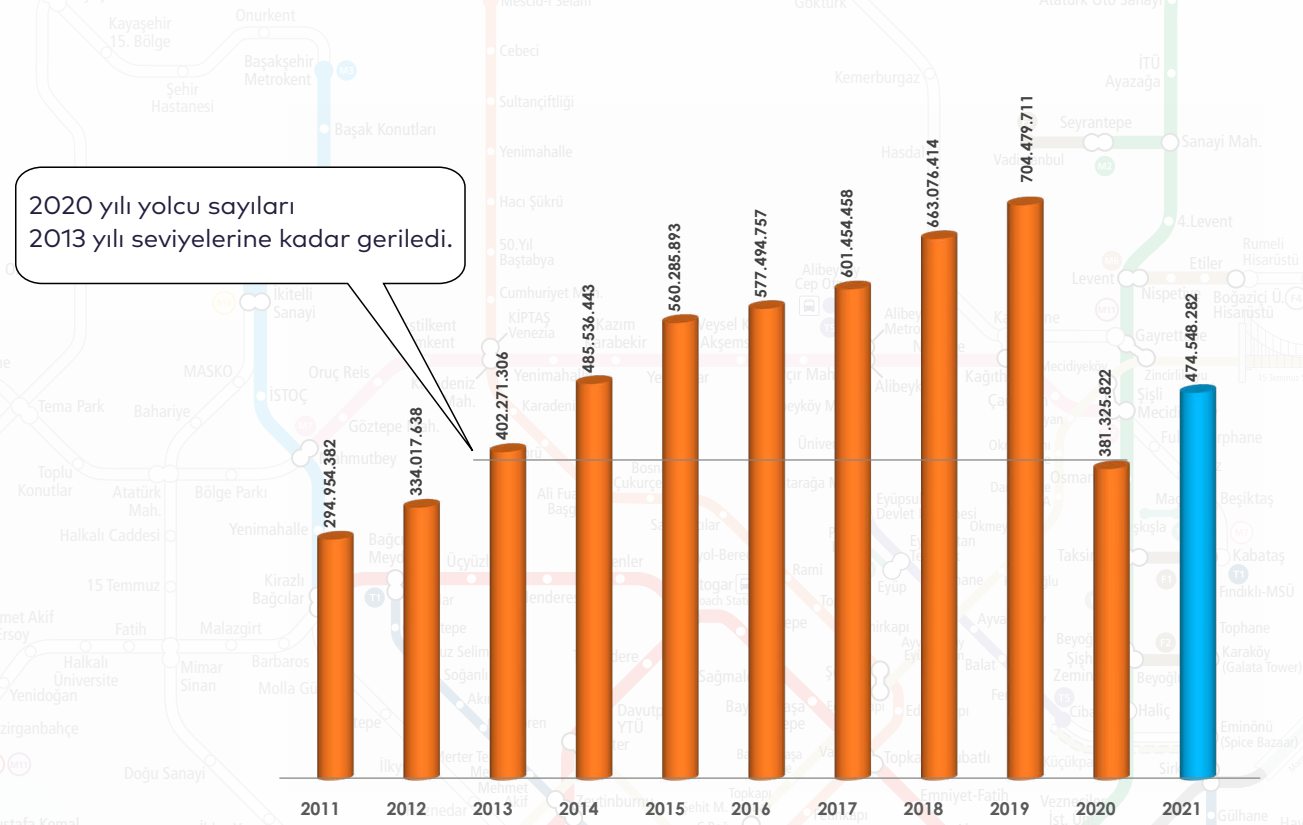
GENEL KURUMSAL İTİBAR	2021
Kurumsal Müşteriler	94
Çalışanlar	93
Kamu	92
Muhtarlar	92
Tedarikçi	89
İş İnsanları	87
STK	87
Akademisyen	87
İstanbul	87
Finans	86
Medya	85
Ticaret Odaları	80
Metro İstanbul Genel İtibar	90

Kurumsal İtibar Araştırması Sonuç Grafiği



Metro İstanbul Yıllara Göre Yolcu Dağılımı

Metro İstanbul A.Ş'nin 2021 yılında işletmeciliğini yaptığı tüm hatlarda taşıdığı toplam yolcu sayısı 474.548.282 olarak belirlenmiştir. 2021'de taşınan yolcu sayısı 2020'de taşınan yolcu sayısı ile karşılaştırıldığında, raylı sistemler ile taşınan yolcu sayısı son bir yıl içerisinde, 2021 yılında açılan T5 Cibali - Alibeyköy Cep Otogarı tramvay hattı ve M9 Bahariye-Olimpiyat Metro Hattının da açılmasıyla birlikte % 25 daha fazla yolcuya hizmet vermiştir.



Yolcu Sayıları

M1	Yenikapı-Atatürk Havalimanı/Kirazlı Metro Hattı	92.395.201
M2	Yenikapı-Hacıosman Metro Hattı	93.671.790
M3	Kirazlı-Başakşehir Metro Hattı	15.641.215
M4	Kadıköy-Tavşantepe Metro Hattı	47.600.844
M5	Üsküdar-Çekmeköy Metro Hattı	48.071.741
M6	Levent-Boğaziçi Ü./Hisarüstü Metro Hattı	2.605.635
M7	Mecidiyeköy-Mahmutbey Metro Hattı	22.542.300
M9	Bahariye-Olimpiyat Metro Hattı	2.415.083
T1	Kabataş-Bağcılar Tramvay Hattı	99.619.824
T3	Kadıköy-Moda Tramvay Hattı	515.102
T4	Topkapı-Mescid-i Selam Tramvay Hattı	42.159.199
T5	Cibali-Alibeyköy Cep Otogarı Tramvay Hattı	3.735.697
F1	Taksim-Kabataş Füniküler Hattı	2.511.040
TF1	Maçka-Taşkışla Teleferik Hattı	186.604
TF2	Eyüp-Piyyer Loti Teleferik Hattı	877.007

Yolcu Memnuniyeti Araştırması

2015 yılında Temmuz ve Aralık olmak üzere 2 dönem yapılmış olup 2016 yılından itibaren yılda 3 dönem olacak şekilde planlanmıştır. Ancak 2020 ve 2021 yıllarında pandemi koşulları sebebiyle senede bir kez yapılmıştır.

2015 yılından itibaren 6'lı likert ölçek yerine 5'li likert ölçek kullanılmaya başlandığı için memnuniyet oranlarında bir miktar düşüş meydana gelmiştir. Sonraki yıllarda yapılan çeşitli iyileştirmelerle yolcu memnuniyetinde istenen düzeylere ulaşılmıştır.

Son yapılan araştırmada en başarılı hattımız %89 memnuniyet düzeyi ile M5 Üsküdar-Çekmeköy hattımız olmuştur. 2. Sırada ise %87 ile F1 Taksim-Kabataş Füniküler hattımız yer almaktadır.

H. PESTLE (Dış Çevre) Analizi

PESTLE Analizi; küresel ölçekte sektördeki değişimi izleyebilmek, açığa çıkan taleplerin karşılanmasında ortak yöntemleri değerlendirmek, gelecek projeksiyonu oluştururken trend ve yenilikleri göz önünde bulundurabilmek açısından raylı sistemler için öncelikli öneme sahiptir. Bu bağlamda elde edilen bulgular, kurumsal yeteneklerimize en uygun hedefleri belirlememizi sağlar.

Şirketin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, şirketin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, şirketin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak, stratejik planın sonraki aşamalarında daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Politika, Ekonomi, Çevre, Teknolojik ve Sosyolojik alanlarda yapılan araştırma sonuçlarının derlendiği PESTLE Analizi; stratejik yönetim anlayışına uygun olarak değerlendirilmek üzere hazırlanmıştır.

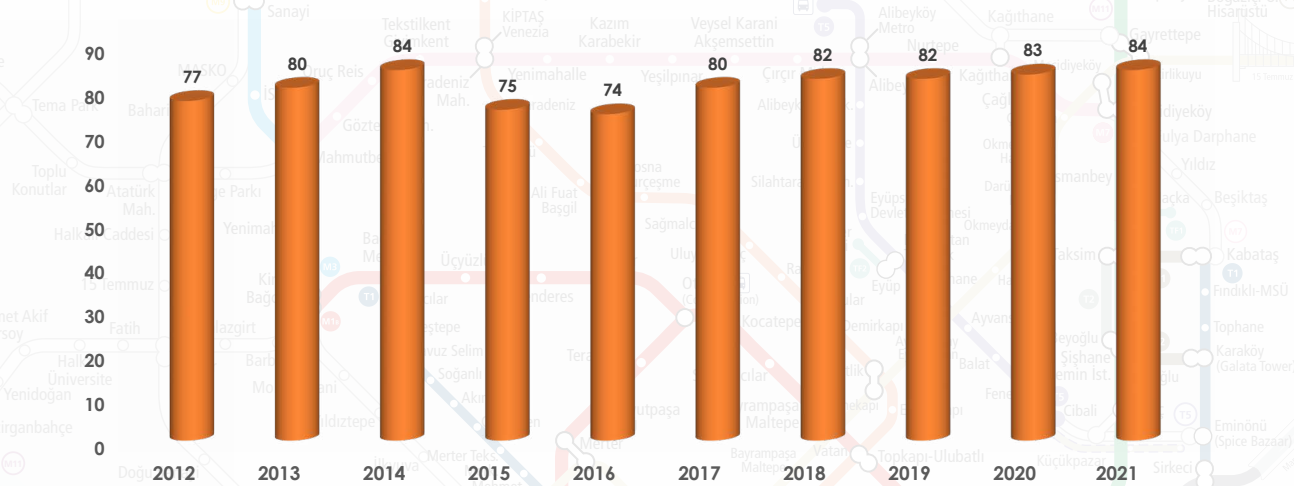
Politika

Metro İstanbul, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin hazırlamış olduğu stratejik planda yer alan ve aşağıda belirtilen ana temalar altındaki amaç ve hedefleri inceleyerek, doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilendirdiği alanları aynı zamanda şirket üst politikası olarak da dikkate almıştır.

Tema	Amaç	Hedef
Ulaşılabilir İstanbul	Sürdürülebilir Hareketlilik Kapsamında Kentsel Ulaşımı Geliştirmek	Raylı Sistemin Açını ve Toplu Ulaşım İçindeki Payını Artırmak
Ulaşılabilir İstanbul	Sürdürülebilir Hareketlilik Kapsamında Kentsel Ulaşımı Geliştirmek	Toplu Taşımada Entegrasyonu, Erişilebilirliği ve Kaliteyi Artırmak
Çevreye Duyarlı	Sürdürülebilir Çevre ve Enerji Yönetimini Güçlendirmek	Atık Yönetim Uygulamalarını Geliştirerek Geri Dönüşüm Oranını Artırmak
Çevreye Duyarlı	Sürdürülebilir Çevre ve Enerji Yönetimini Güçlendirmek	Yenilenebilir Enerji, Enerji Verimliliği ve Aydınlatma Tesislerine Yönelik Faaliyetleri Etkinleştirmek, Yaygınlaştırmak
Finansal Sürdürülebilirlik	Finansal Sürdürülebilirliği Sağlamak	Kurumsal Kaynak Planlaması ile Tedarik Süreçlerini Tasarrufu Sağlayarak Şeffaf ve Hesap Verilebilir Bir Şekilde Yönetmek
Katılımcı ve Yenilikçi Yönetim	Kurumsal Yapımızı ve İş Modelimizi Adil, Katılımcı ve Yenilikçi Yöntemlerle Geliştirmek	İBB, Bağlı Kuruluş ve İştirak Şirketlerinin İletişim, Koordinasyon ve İşbirliğini Güçlendirmek
Katılımcı ve Yenilikçi Yönetim	Kurumsal Yapımızı ve İş Modelimizi Adil, Katılımcı ve Yenilikçi Yöntemlerle Geliştirmek	Fiziksel Kaynakları Etkin ve Fonksiyonel Bir Şekilde Yönetmek
Katılımcı ve Yenilikçi Yönetim	Kurumsal Yapımızı ve İş Modelimizi Adil, Katılımcı ve Yenilikçi Yöntemlerle Geliştirmek	Kurumsal ve Yönetmelik Yetkinlikler Doğrultusunda İnsan Kaynağı Yapısı ve Kapasitesini Güçlendirmek
Katılımcı ve Yenilikçi Yönetim	Kurumsal Yapımızı ve İş Modelimizi Adil, Katılımcı ve Yenilikçi Yöntemlerle Geliştirmek	Kritik İş Süreçlerini Mükemmelleştirmek ve Proje Yönetimi Sistematiğini Güçlendirmek
Katılımcı ve Yenilikçi Yönetim	Kurumsal Yapımızı ve İş Modelimizi Adil, Katılımcı ve Yenilikçi Yöntemlerle Geliştirmek	Ölçülebilir, Ulaşılabilir ve Akıllı Hedeflerle Yönetim Sistematiğini Güçlendirmek
Katılımcı ve Yenilikçi Yönetim	Kurumsal Yapımızı ve İş Modelimizi Adil, Katılımcı ve Yenilikçi Yöntemlerle Geliştirmek	Vatandaş Deneyimini Dikkate Alarak Tüm Paydaşların Karar Alma Süreçlerine Eşit ve Etkin Katılımını Sağlamak
Katılımcı ve Yenilikçi Yönetim	Kurumsal Yapımızı ve İş Modelimizi Adil, Katılımcı ve Yenilikçi Yöntemlerle Geliştirmek	Kurumsal Yapımızı ve İtibarımızı Güçlendirerek Kurumu Yarının Dünyasına Hazır Hale Getirmek
Katılımcı ve Yenilikçi Yönetim	Kurumsal Yapımızı ve İş Modelimizi Adil, Katılımcı ve Yenilikçi Yöntemlerle Geliştirmek	Kurumsal Bilgi Teknoloji Altyapısını Geliştirmek
Katılımcı ve Yenilikçi Yönetim	Kurumsal Yapımızı ve İş Modelimizi Adil, Katılımcı ve Yenilikçi Yöntemlerle Geliştirmek	İç Denetimin Etkinliğini ve Farkındalığını Artırmak

HAT	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
M1	78	77	84	75	72	80	82	80	81	82
M2	78	82	82	73	73	79	81	81	82	83
M3			88	75	74	82	85	85	85	81
M4		91	84	77	76	80	81	81	84	83
M5							87	84	87	89
M6				74	76	80	81	80	85	81
M7										86
M9										82
F1	80	76	86	72	74	82	83	82	87	87
T1	72	73	82	74	74	78	80	80	82	85
T4	78	82	83	76	75	81	82	81	82	82
T5										85
TF1						79	82	79		84
TF2						81	82	84	82	86
Genel	77	80	84	75	74	80	82	82	83	84

Yolcu Memnuniyeti



Metro İstanbul, aynı zamanda mevzuat analizi çalışmaları yaparak, yasal yükümlülüklerde değişiklikler varsa tespit etmiş, yerine getirmiş ve şirket yönetim politikalarını da oluşturmuştur.

Ekonomi

TESPİTLER	ETKİ YÖNÜ	NE YAPILMALI?
Türkiye'nin 2030 yılına kadar küresel ölçekte en büyük 12. ülke ve 2050 yılına kadar da 11. ülke olacağı öngörülmüştür.	Fırsat	Makroekonomik rakamlardaki büyümeyi desteklemek üzere domino etkisi oluşturacak yatırımlar ve işbirlikleri planlanabilir.
2021 yılında 2020 yılına göre; İhracat, % 32,85 artarak 225 milyar 368 milyon dolar, İthalat, %23,61 artarak 271 milyar 355 milyon dolar, Dış ticaret hacmi, % 27,64 artarak 496 milyar 723 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.	Fırsat	İhracattaki artışın İstanbul ekonomisini de olumlu yönde etkilemesine katkı sağlaması için iş dünyası ile ilişkiler güçlendirilmelidir.
2021 yılında Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayısı 24.712.266 olmuştur.	Fırsat	İstanbul, Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçilerin artmasını şehir bazında fırsata dönüştürecek uygulamalar geliştirmelidir.
Üretim yöntemine göre cari fiyatlarla GSYH, 2021 yılında bir önceki yıla göre %42,8 artarak 7 trilyon 209 milyar 40 milyon TL oldu.	Fırsat	İstanbul, ekonomik bakımdan sağlık, turizm, tarım, gıda vb. sanayi alanında da hem üretim hem de tüketim bakımından merkez olma konumunu güçlendirecek yatırımları hız kesmeden sürdürmelidir.
İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre, İstanbul'u ziyaret eden yabancı turist sayısı 2021'de 9 milyon 25 bin 4 oldu. 2021'de 5 milyon 1981 kişinin ziyaret ettiği kentin turist sayısı, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 80 arttı.	Fırsat	İstanbul'un turizm alanındaki potansiyeli daha etkin değerlendirilmelidir.
BM üyeleri, Binyıl Kalkınma Hedeflerinin yerini alan Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini 2015'te kabul etti.	Fırsat	Belediye tarafından hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporu güncellenmiş ve Metro İstanbul olarak Sürdürülebilirlik Raporu hazırlık çalışmaları başlatılmıştır.
Yıllık verilere dayalı olarak hesaplanan bağımsız yıllık gayrisafi yurt içi Hasıla (GSYH), zincirlenmiş hacim endeksiyle 2020 yılında bir önceki yıla göre %1,8 arttı. Üretim yöntemine göre cari fiyatlarla GSYH, 2020 yılında bir önceki yıla göre %16,9 artarak 5 trilyon 46 milyar 883 milyon TL oldu.	Tehdit	Şehir yatırımlarının, ulusal büyüme oranlarındaki düşüşten etkilenmemesi için ön tedbirler geliştirilmelidir.
Türkiye; 2021 yılını % 36,08 enflasyon oranı ile kapatmıştır. İstanbul'da yıllık enflasyon %34,18 olarak açıklandı.	Tehdit	Raylı sistemlere yapılan yatırımların, ulusal ekonomik değerlerdeki düşüşten etkilenmemesi için ön tedbirler geliştirilmelidir.
2020 Yılı TÜİK Bölgesel İşgücü Göstergelerine göre İstanbul için istihdam oranı % 44,8 ve işsizlik oranı % 14,7'dir.	Tehdit	İstanbul'da kurulan/kurulacak olan istihdam ofisleri şehrin ekonomik gelişimine katkı sunacaktır.

İstanbul genelinde İBB'nin yapılan/yapılacak raylı sistem yatırımları göz önüne alındığında, sürekli büyüyen bir ağ karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, çevre şehirlerin raylı sisteme olan talepleri (buna yurt dışını da dahil edebiliriz) ise üretici ve işletmeciler firmaları cezbetmektedir. Ekonomik açıdan bu gelişmeler fırsatlarla beraber çeşitli riskleri de barındırmaktadır. Bunlara göz atacak olursak;

- Eskiyen hatların ve yaşanan araçların bakım maliyetlerinin artması: Yedek parça noktasında kısmen dışa bağımlı olduğumuz bu noktada, yerleştirmeye çabalarının arttığı ve yurt dışına kaynak transferinin azaldığı görülmektedir.
- Yeni hatlarla birlikte artan araç çeşitliliği: Farklı model ve tipteki raylı sistem araçları, stok çeşitliliğini de artırmakta, bu da stokun elde tutma maliyetlerini artırmaktadır.

- Enerji maliyetlerindeki artışlar: Yaygınlaşan metro ağı ve yerleşke sayılarımızdaki artış, doğal olarak elektrik tüketimlerini de artırmaktadır. Şirketimizde 2021 yıl sonu itibarıyla elektrik giderleri, elektrik kullanımımızın %12 artış göstermesine rağmen, bir önceki yıla göre %62 oranında artış göstermiştir. Enerjiyi verimli kullanmak ve bu doğrultuda maliyetleri de azaltmaya yönelik yapılan tasarruf çalışmalarına örnek olarak; CER trafolarının boşa kayıpları ve bakır kayıplarının azaltılması, enerji referans tüketim çalışmasına göre işletme saatleri dışında tüketimlerin azaltılması, aydınlatma tüketimleri tasarruf çalışması, havalandırma ekipmanlarında verimliliği artırma çalışması gösterilebilir.
- İşçilik Giderleri: İşçilik yoğun işletmecilik faaliyeti sebebiyle, şirketimizin 2021 yılı verilerine göre işçilik giderlerinin toplam giderlerdeki payı yaklaşık %31,88 temizlik-güvenlik işçilik giderlerimizin toplam giderlerimize oranı ise % 13,39 olarak hesaplanmıştır.
- İşveren maliyeti yüksek nitelikli personele olan ihtiyacımız gün geçtikçe artmaktadır. İşçilikte dış kaynak kullanımı, sürücüsüz metro, platform screen door, cctv uygulamalarının artırılması gibi önlemlerle işçilik maliyetlerimizin kontrol altına alınması gerekmektedir.
- Bilet fiyatları ve aktarma politikaları: Artan raylı sistem ağı ve uzayan hatlar bilet fiyatlarının ve aktarma politikalarının yeniden belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. 2021 yılı birim yolculuk gelirlerimizin ortalaması (KDV Hariç) 1,62 TL'den 1,86 TL'ye çıkartılarak %15'lik artış gerçekleştirilmiştir.
- Faaliyet dışı proje gelirleri: Şirketimizin raylı sistem işletmeciliği ve bakımı alanında elde ettiği 33 yıllık tecrübe ve bilgi birikimi kabından taşarak ve ülke sınırlarını zorlayarak yurt dışı piyasalarda adından söz ettirmektedir. Bu alanda devam eden projelerde prestij kaybına sebebiyet vermeden, fayda-maliyet dengesine dikkat edilmelidir. Özellikle yurt dışı işlerde, faaliyette bulunan ülkenin yasal mevzuatı incelenmeli, vergisel ve hukuki yükümlülüklerin yerine getirilmesinde yerel hukuk ve finans uzmanlarıyla gerekli koordinasyon sağlanmalıdır.

Çevre

TESPİTLER	ETKİ YÖNÜ	NE YAPILMALI?
Paris Anlaşması ile 2020 sonrası süreçte, iklim değişikliği tehlikesine karşı küresel sosyo ekonomik dayanıklılığın güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Paris Anlaşması'nın uzun dönemli hedefi, endüstriyelleşme öncesi döneme kıyasla küresel sıcaklık artışının, 2°C'nin olabildiğince altında tutulmasıdır.	Fırsat	Şehre yönelik yatırım ve hizmet planlamasında politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında küresel iklim değişikliğine yönelik tedbirler göz önünde bulundurulmalıdır.
Paris Anlaşması küresel karbon emisyonunun % 25 oranında azaltılmasını hedeflemektedir.	Fırsat	Özellikle ulaşım ve sanayi alanında gerçekleşen sera gazı salınımının azaltılması hedefi, projelerde öncelikli koşul olmalıdır.
Kasım 2016 tarihinde yürürlüğe girmiş olan Paris Anlaşması'nı Türkiye, 22 Nisan 2016 tarihinde imzalamıştır.	Fırsat	Şehir hizmet ve yatırımlarının planlanmasında iklim değişikliğine yönelik tehditler göz önünde bulundurularak sera gazı salınımını azaltmaya yönelik tedbirler geliştirilmelidir.
Alternatif ve yenilenebilir enerji kaynakları, immesini hızlandırarak ana akım olmaya doğru ilerlemektedir. Özellikle rüzgar ve güneş enerjisi alanında endüstriyel büyüme, öngörülerin üzerine çıkmıştır.	Fırsat	Yenilenebilir enerjinin ulusal düzeyde yükselişe geçmesi fırsatıyla İstanbul'da mekânsal planlamadan sanayi kuruluşuna kadar her alanda enerji üretim ve tüketiminin yenilenebilir olmasına katkı sağlayacak teknolojiler geliştirilmelidir.
Temiz enerji planları ve sürdürülebilirlik çalışmaları alternatif enerjileri desteklemektedir. Çünkü sera gazı salınımının 2030'a kadar % 30'un üzerinde azaltılması hedeflenmektedir.(2023 Hedeflerinde en az % 11)	Fırsat	Karbon emisyonunun doğru ölçümünü sağlayacak teknolojiler kullanılmalı, söz konusu teknik ve insan kaynağı ihtiyacı karşılanmalıdır.
Geri Dönüşüm trendi ile Belediye hizmetlerinde kaynağa ayırıştırma, geri kazanım, gri su kullanımı gibi modeller sürdürülebilirliği artıracaktır.	Fırsat	Atık yönetiminde sürdürülebilir politikalar gerçekleştirilmelidir. Özellikle kaynağa ayırıştırma, atık suyun yeniden kullanımı ve çöpten enerji üretimi gibi alanlarda proje ve hedefler geliştirilmelidir.

TESPİTLER	ETKİ YÖNÜ	NE YAPILMALI?
Güneş, rüzgâr, jeotermal ve hidroelektrik enerji alanlarında dünyada ciddi projeler yürütülmektedir.	Fırsat	Alternatif Enerji pazarındaki ulusal büyümeye katkı sağlayacak projeler geliştirilebilir.
Türkiye'de son 15 yılda işletmeye açılan rüzgâr enerjisi için yaklaşık 10 milyar dolarlık yatırım yapılmış ve Türkiye O noktasından Avrupa'da 6. sıraya kadar yükselmiştir.	Fırsat	Alternatif enerji yatırımları, çevre politikalarının önemli bir alanı olarak değerlendirilmelidir. Kamu binalarında alternatif enerji kullanımına öncelik verilmelidir.
Türkiye'nin yenilenebilir enerji kapasitesinin 2026 yılının sonuna kadar 26 gigavat artışla yüzde 53 büyümesi bekleniyor. Türkiye'nin 2021-2026 döneminde Avrupa'da yenilenebilir enerji kapasitesini en fazla artıran 5'inci, dünyada ise 12'inci ülke olacağını bekleniyor.	Fırsat	Yenilenebilir enerji alanındaki yatırımlar desteklenmelidir.
Birleşmiş Milletler, atmosferdeki sera gazı salınımının 2017 yılında rekor seviyeye ulaştığı uyarısında bulunmuş ve üye ülkelerden bu konudaki çabalarını en az üç misli artırmalarını istemiştir.	Tehdit	Sera gazı salınımının azaltılmasına yönelik tedbirler uygulanmalıdır.
Dünya nüfusunun % 92'si hava kalitesi açısından belirlenen kriterlerin altında yaşamaktadır.	Tehdit	Hava kalitesini düşürecek projelerden kaçınılmalıdır.
Birleşmiş Milletler (BM) Gıda ve Tarım Örgütü'ne göre, 2025'e gelindiğinde 1,8 milyar insan tam anlamıyla su kıtlığı çekilen alanlarda yaşıyor olacak. Dünya nüfusunun üçte ikisi ise suya erişim açısından belirli sıkıntılar yaşama riskiyle karşı karşıya kalacak.	Tehdit	İklim değişikliği stratejilerine uyum sağlayabilmek, bireysel tasarruf bilincini güçlendirebilmek, doğal kaynakların küresel nüfusun tümüne ait olduğuna dair farkındalığı artırabilmek üzere şehir genelinde projeler geliştirilmelidir.
Türkiye'nin hızla artan enerji talebi, başta kömür olmak üzere büyük oranda fosil yakıtlara bağlı kalmaya devam etmektedir.	Tehdit	Yenilenebilir enerji alanında projeler geliştirilmelidir.
Türkiye'nin sera gazı emisyonları, geçtiğimiz on yıl içerisinde OECD üyesi ülkelerin çoğundan daha fazla artış göstermiştir.	Tehdit	Karbon emisyonunun doğru ölçümünü sağlayacak teknolojiler kullanılmalı, söz konusu teknik ve insan kaynağı ihtiyacı karşılanmalıdır. Sanayi yatırımları planlanırken göz önünde bulundurulmalıdır.
Enerji sektörü ve ince partiküler maddelerin oluşturduğu ulaşım kaynaklı emisyonlar, ciddi bir sağlık endişesi yaratmaktadır.	Tehdit	Hava kalitesini artıracak yatırımların planlanması ve hava kirliliği ölçümlerinde doğru tespiti destekleyecek teknolojilerin kullanımının artması gerekmektedir.

METRO İSTANBUL ENERJİ TÜKETİM VERİLERİ		
Enerji	2020	2021
ELEKTRİK (kWh)	326.065.892,39	365.919.086,00
SU (m3)	43.636,00	86.929,00
DOĞALGAZ (m3)	366.354,00	795.543,00
MAZOT (lt)	234.753,37	269.526,63
BENZİN (lt)	4.221,21	5.633,31

EMİSYONLAR

Emisyon Kaynağı		Elektrik	Doğalgaz	Mazot	Benzin
Birim		kWh	m3	lt	lt
Tüketim	2020	326.065.892	366.354	234.753	4.221
	2021	365.919.086	795.543	269.527	5.633
Emisyon Faktörü		0,0005	0,0018	0,0027	0,0023
Birim		ton CO2e/kWh	ton CO2e/m3	ton CO2e/lt	ton CO2e/lt
Emisyon (ton CO2e)	2020	150.476,05			
	2021	169.580,54			
Taşınan Yolcu	2020	381.324.968			
	2021	474.548.282			
Yolcu Başına Emisyon (kg CO2e/kişi)	2020	0,39			
	2021	0,36			
2021 Yılındaki Yolcu Sayımız 2020 Yılındaki Kişi Başı Emisyon Miktarı ile Taşınsaydı (ton CO2e)	2021	187.263			
Azaltım (ton CO2e)		17.683			
Bir Ağacın Ömrü Boyunca Tuttuğu CO2 Miktarı (ton CO2)		1,65			
Bir Aracın Yıllık Ortalama CO2 Emisyonu (ton CO2e)		1,562			
Doğaya Kazandırılan Ağaç Sayısı		10.717			
Azaltımın Trafikteki Araca Karşılık Gelen Değeri		11.321			

Teknoloji

TESPİTLER	ETKİ YÖNÜ	NE YAPILMALI?
4,55 milyar sosyal medya kullanıcısı, dünya nüfusunun yaklaşık yarısını ifade etmektedir.	Fırsat	Sosyal medya kullanımını öncelikli iletişim aracı olarak değerlendirecek projeler geliştirilmelidir.
Digital 2021 raporuna göre internet kullanıcılarının sayısı 4,88 milyarı buldu. Bu rakam, dünya nüfusunun yüzde 61,8'ine denk geliyor.	Fırsat	Ücretsiz Wi-fi noktaları artırılabilir. İnternet kullanıcılarının ürettiği veriler hizmet üretiminde kaynak olarak kullanılmalıdır.
Büyük Veri sayesinde ne kadar çok veriye sahip olunduğundan çok, o veri ile neler yapılabildiği önem kazanır. Sosyal medya paylaşımları; fotoğraf arşivleri, log dosyaları gibi farklı kaynaklardan elde edilen tüm verilerin anlamlı ve işlenebilir hale dönüştürülmüş biçimidir.	Fırsat	Büyük Veri Projesi'nin çalışmaları hızlandırılarak; etkin hizmet üretiminde data biçimlendirilmelerinden yararlanılan yeni uygulamalar geliştirilmelidir.
Nesnelerin interneti fiziksel ve dijital dünyanın birbiri ile iç içe girdiği ve birbirinden beslendiği kurgusu sayesinde birçok sektör için verimlilik artışından iyileştirilmiş müşteri deneyimine kadar farklı alanlarda değer yaratmaktadır. Azalan veri işleme, depolama ve bağlantı maliyetleri ile azalan sensor fiyatları nesnelerin internetinin adaptasyonunu hızlandırmaktadır. 2020 – 2025 arasında %89 büyüme ile 2025 yılı cihaz sayısı 16,4 milyar adettir.	Fırsat	Nesnelerin interneti sayesinde günlük yaşamda halkın aktif kullanabileceği destek projeleri geliştirilebilir.
Bulut (Cloud) Teknolojisi, internet üzerinden, erişimde bulunan yazılım uygulamaları, veri depolama hizmeti ve işlem kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. En düşük kapasiteli cihazla bile istenilen yerden istenildiği zaman her tür bilgiye, kişisel veriye ulaşmayı sağlamaktadır. Tüm bu işlemler için, dijital bir ağ aracılığıyla çoklu sunucu bağlantısı gerçekleştirmektedir.	Fırsat	Bulut Bilişim Sistemi yeni geliştirilen hizmetlerde depolanan verilerden yararlanılmalı, aynı zamanda kişisel verilerin hassasiyeti konusunda farkındalık artırılmalıdır.
Türkiye'de nüfusun % 72'sini oluşturan 62.07 milyon internet kullanıcısı, nüfusun % 63'ünü oluşturan 58,23 milyon aktif sosyal medya kullanıcısı, nüfusun % 53'ünü oluşturan 44 milyon aktif mobil sosyal medya kullanıcısı vardır.	Fırsat	İnternet kullanıcılarının ürettiği veriler hizmet üretiminde kaynak olarak kullanılmalıdır. Hizmet üretiminde data biçimlendirilmelerinden yararlanılan yeni uygulamalar geliştirilmelidir.
Ülkemizin nüfusu ve dünya ekonomisindeki payı dikkate alındığında, BT pazarının küçük olduğu ve önemli bir büyüme potansiyeli taşıdığı görülmektedir. IDC'nin hazırladığı 'Türkiye BT Pazarı Araştırma Raporu'na göre, 2020 yılında 4,3 milyar doları aşan bir pazar büyüklüğü görülmektedir.	Fırsat	BT yayılımını güçlendirecek, geliştirecek projelere ve bilinçlendirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.
Kamuda ortak veri merkezini yerele indirdiğimizde, oldukça verimli sonuçlar elde edilecektir.	Fırsat	Kamu Bulutu projelerini desteleyecek nitelikte yerel ve entegre veri platformu çalışmaları hazırlanmalıdır.
Türkiye'de BT harcamaları, kişi başına düşen gelir seviyesiyle ilişkilendirildiğinde orta gelir grubundaki ülkelerin alt bandında yer aldığımız görülmektedir. Ülkemizde yazılım ve BT hizmetleri harcamalarının BT pazarı içerisinde aldığı yaklaşık %20'lik pay, %50'lik dünya ortalamasına göre oldukça düşüktür.	Tehdit	Kurumun BT harcamalarındaki payı artırılmalıdır.
Veri üretiminde görülen üstel artış, pandemi döneminde uzaktan çalışma düzeninin yaygınlaşması ve ülkeler tarafından yürürlüğe koyulan düzenlemeler siber güvenlik ve veri gizliliğinin öneminin artmasında rol oynayan faktörler olmuştur. Siber güvenlik ve veri gizliliği 2020-2026 arasında yıllık %7,7 büyüme ile 2026 yılındaki pazar büyüklüğü 270 milyar dolar tahmin edilmektedir.	Tehdit	Siber saldırılar gün geçtikçe arttığı için savunma sistemlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar devam ettirilmelidir.

Teknolojinin hızla değişiyor olması, insan ihtiyaçlarında da birtakım değişiklikler meydana getirmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması yüksek öneme haizdir. Sektörde faaliyet gösteren tüm şirketlerin bu konuda tedbirler almaları varoluş için gerekliliktir. Bu tarz gelişmelerin önemsenmemesi ya da geç kalınması, piyasada geride kalma, hatta yok olma riskini taşımaktadır.

Hızla gelişen teknolojik ilerlemeler birçok alana dokunan metro sistemleri için takibi yaşamsal öneme sahip bir konudur. Son dönemde özellikle siber alanda görülen gelişim, metro sistemlerinin işleyişini önemli derecede etkileyecektir. Gelişen teknolojinin etkilediği bazı alanlar aşağıdaki gibidir:

Yeni Bilet Sistemleri: Sürekli artan akıllı telefon kullanımıyla, Dünya'da bazı metro işletmecilerinin akıllı kart kullanımından uzaklaşarak akıllı cep telefonlarına kurulan uygulamalarla bilet satış ve geçiş sistemlerini işlettiği gözlemlenmektedir. Gelişen teknoloji, ileride akıllı kartların kullanımını çağ dışı bırakabilecek boyutlardadır.

Sosyal Medya: Akıllı telefon kullanımının artışıyla paralel olarak sosyal medya kullanımında süregelen artış da metrolar ile müşterilerin gerçek zamanlı ve sürekli bir iletişime geçebilmelerini sağlamaktadır. Metro sistemlerinde gerçekleşen aksaklıkların, yapılması planlanan çalışmaların ya da sosyo-kültürel etkinliklerin gerçek zamanlı sosyal medya platformlarından paylaşılması zorunluluk halini almıştır.

Sürücüsüz Metrolar: Gelişen teknolojinin diğer bir getirisi de otomasyon seviyelerinde görülen artıştır. İstanbul'da da önce Anadolu yakasındaki M5 hattıyla bir ilkin gerçekleştirildiği sürücüsüz metro yatırımları akabinde Avrupa yakasında M7 hattıyla birlikte, dünya metrolarının gündeminde bulunan; işletme planlamalarının yapılmasını ciddi anlamda kolaylaştıran teknolojik bir gelişimdir.

Büyük Veri Analizleri: Veri depolama boyutlarının çok ciddi seviyelere ulaşması ve veri tedarikinde kullanılan sensörlerin gelişimiyle, büyük veri analizi, günümüzde sürekli konuşulan endüstri 4.0'ın bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Metro işletmecileri için büyük veri analizi, yakın gelecekte ciddi getiriler sağlayabilecek bir araç haline gelecektir. Günde milyonlarca insanı taşıyan bu sistemlerde sadece yolculuk sayıları dahi büyük veri analizlerinin konusu olabileceken, çok sayıda ekipmanın da sensörlerle izlenmesiyle metroların elindeki veri miktarı, büyük veri analizi yapılmadan ölçülemeyecek seviyelere ulaşabilecek potansiyeldedir.

Kestirimci Bakım Yaklaşımları: Yukarıda da belirtildiği gibi çok sayıda ve çok çeşitli ekipmana bakım yapmakla yükümlü metro işletmecileri için sensörlerle veri toplamak ve bu verilerin ışığında kestirimci bakıma yönelmek, yakın gelecekte karlılık ve daha güvenli yolculuk sağlayacak konulardandır.

Bu ve bunun gibi konuların yakından incelenmesi, teknolojik olarak geri kalınmaması, yapılan metro yatırımları değerlerinin azalmaması için önemlidir. Metro İstanbul için bu husus şimdilik büyük bir tehdit olmasa da, ileriye yönelik dikkat edilmesi gereken hususlardandır. Yeni yapılan hatlar ve mevcut hat uzatma projeleri, son dönem teknolojik gelişmeler göz önünde bulundurularak yapılmaktadır.

Sosyo-Kültürel

TESPİTLER	ETKİ YÖNÜ	NE YAPILMALI?
Küreselleşme, artan eğitim olanakları ve yerel ölçeklerde karşılaşılan yetkinlik açıkları, dünya genelinde göçe sebep olan dinamiklerdir. Daha serbest göç politikaları ve kalifiye işgücünü çekmek isteyen rekabetçi yaklaşımların yardımıyla bilgi işçileri, artık ulusal kimlik veya vatandaşlık bağları ile sınırlı kalmak zorunda değillerdir. "Global vatandaş" kavramı yayıldıkça bir yandan da daha farklı bir göç türü ile karşılaşmaya başlanmaktadır.	Fırsat	Kalifiye insan gücünü çebedecek politikalar geliştirilmelidir.

TESPİTLER	ETKİ YÖNÜ	NE YAPILMALI?
Dünya'da sosyal medya kullanıcı sayısı 4,55 milyar kişidir. Nüfusun büyük bölümünün sosyal medyada düşüncelerini dile getiriyor olması ya da dünyanın farklı yerlerinden başka kişilerin fikirleri ile etkileşimde bulunması, hem günlük hem de iş yaşamında karar alma/verme süreçlerine etki etmektedir ve bu durum da beklentilerin ve tercihlerin şekillenmesinde etkin rol oynamaktadır.	Fırsat	Sosyal ağlar aracılığı ile toplum, karar alma süreçlerine dahil olmaktadır. Bu durum, sivil katılımın güçleneceği platformların kurulmasına katkı sağlayabilir. Hizmet üretiminde data biçimlendirmelerinden yararlanılan yeni uygulamalar geliştirilmelidir.
Asya Pasifik Bölgesi 33 mega şehrin 19'una sahip olan en büyük bölgedir. Çin ve Hindistan, bölgesel ve küresel olarak lider konumdadır. İstanbul, dünyanın 33 mega kentinden biridir.	Fırsat	Özellikle raylı sistemler alanında işbirliği ağını güçlendirecek politikalar planlanmalıdır.
Hızlı kentleşme ve şehirlerin genişleyen sınırları mega kentlerin doğuşuna zemin hazırlamaktadır. Mega kentler;müşteriler, işgücü, yatırım, varlık üretimi ve büyüme açısından fırsatların yanı sıra, iklim değişikliği gibi global sorunları beraberinde getirmektedir. Ulusal veya global hedefler konusundaki becerileri ise halen oldukça sınırlıdır.	Fırsat	Global sorunlar için mega kentlerin işbirliği sağlaması ve ortak akılla hareket etmesi, küresel etkileşim oluşturacaktır. Bu bağlamda ortak proje ve protokoller için işbirliği geliştirilmelidir.
Mega şehirler bir yandan zenginlik, ekonomik büyüme, sosyal çeşitlilik ve yenilik sunarken, diğer yandan ise yüksek gelir adaletsizliği, kalabalık kaynaklı trafik sıkışıklığı ve kirli havayla da mücadele etmektedir.	Fırsat	İstanbul'un büyük mozaik yapısını kapsayıcı çözümler geliştirilmelidir.
Dünyada, kırsal kesimden kentlere göç, 2050 yılına dek artarak devam edecektir. Bu zamana kadar kent nüfusuna 2.5 milyar kişi daha eklenecektir. Bugün %55 olan kentlerde yaşayan nüfusun dünya nüfusuna oranı 2030'da %60'a, 2050'de ise %68'e yükselecektir. Neredeyse tamamı gelişmekte olan ülkelerde yer alan mega kentler, çoğu zaman şehirlerin birleşmesiyle oluşmaktadır.	Tehdit	Tersine göç politikalarının geliştirilerek cazip hale getirilmesi yönünde politikalar geliştirilmelidir.
Nüfusun yarısı internetle birbirine bağlanmış olsa da, tamamen çevrim dışı yaşayan, teknolojiye ve internetten habersiz ya da haberi olsa bile kullanım konusunda entegrasyon sağlamak konusunda zorluk çekmiş/tercih etmemiş insanların da var olduğu gerçeği ortadadır. Bu iki farklı yaşam biçimi arasındaki uçurumu gözeterek, dengeli bir hizmet sistemi kurabilmek de kamu için önemli hale gelmektedir.	Tehdit	Son teknolojiye uyum sağlayan vatandaşların değişen ve gelişen ihtiyaçları kadar; herhangi bir teknolojik araç aracılığı ile kamuyla bağlantı kurmamış 'çevrimdışı' vatandaşların toplumla entegrasyonu düşünülerek projeler geliştirilmelidir.
Yaşlı nüfusun, gelişmiş ülkelerde daha fazla olmak üzere tüm dünyada artmasına; doğurganlıktaki düşüş, tıptaki ilerlemeler ve demografik geçiş karakterize eden hayatta kalmadaki iyileşme gibi etkenler neden olmaktadır.	Tehdit	Akıllı teknolojiler kullanılarak yaşlıların günlük işlerini yapmalarına destek olacak projeler geliştirilebilir.
Yaşlı nüfusun 2/3'ü gelişmekte olan ülkelerde yaşamakta ve sayıları gelişmiş ülkelere oranla daha hızlı büyümektedir. 2050'ye gelindiğinde, dünyadaki yaklaşık her 10 yaşlı kişinin 8'inin gelişmekte olan ülkelere yaşaması beklenmektedir. 2017 ile 2050 arasında, gelişmekte olan bölgelerde 60 yaş ve üstü kişilerin sayısının, iki kattan fazla artarak 652 milyondan 1,7 milyara çıkması beklenmektedir.	Tehdit	Aktif yaşlanma alanında sosyal politikalar geliştirilmelidir.

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021
İstanbul	15.029.231	15.067.724	15.519.267	15.462.452	15.840.900

İstanbul' un, 5.313 km2 olan toplam kara alanı ve 2021 yılı nüfusu olan 15.840.900 kişi üzerinden değerlendirme yapıldığında, nüfus yoğunluğunu 2.982 kişi/km2 olarak tespit etmek mümkündür. İstanbul ilçeleri, nüfus büyüklüğüne ve yoğunluğuna göre sıralandığında nüfusun, tarihi İstanbul ve çevresine yakın olan yerlerde yoğunluğunu korumaya devam ettiği görülmektedir. Tarihi merkezden uzak kalan, göreceli, daha az şehirleşmiş alanlara sahip ilçelerde, alan büyüklüğüne de bağlı olarak nüfus yoğunluğu azalmaktadır.

İl ve ilçelere göre il/ilçe merkezi, belde/köy nüfusu ve yıllık nüfus artış hızı, 2021

İl ve İlçe	Toplam Nüfus(İl ve İlçe)	Yıllık Nüfus artış hızı(%)
İstanbul	15.840.900	24,2
Adalar	16.372	20,9
Arnavutköy	312.023	50,3
Ataşehir	427.217	10,9
Avcılar	457.981	47,1
Bağcılar	744.351	9,6
Bahçelievler	605.300	21,6
Bakırköy	228.759	11,1
Başakşehir	503.243	68,5
Bayrampaşa	274.884	18,1
Beşiktaş	178.938	13,6
Beykoz	248.595	10,0
Beylikdüzü	398.122	85,3
Beyoğlu	233.322	30,1
Büyükçekmece	269.160	44,8
Çatalca	76.131	15,3
Çekmeköy	288.585	53,1
Esenler	447.116	1,9
Esenyurt	977.489	20,8
Eyüpsultan	417.360	28,0
Fatih	382.990	-34,9
Gaziosmanpaşa	493.096	10,8
Güngören	283.083	9,9

İl ve İlçe	Toplam Nüfus(İl ve İlçe)	Yıllık Nüfus artış hızı(%)
Kadıköy	485.233	6,7
Kağıthane	454.550	27,1
Kartal	480.738	13,0
Küçükçekmece	805.930	20,4
Maltepe	525.566	20,3
Pendik	741.895	21,0
Sancaktepe	474.668	38,2
Sarıyer	349.968	42,8
Silivri	209.014	43,0
Sultanbeyli	349.485	17,8
Sultangazi	543.380	10,9
Şile	41.627	93,7
Şişli	284.294	63,5
Tuzla	284.443	38,8
Ümraniye	726.758	18,0
Üsküdar	525.395	8,8
Zeytinburnu	293.839	35,3

İstanbul'un nüfusu 2020 yılında 15 milyon 462 bin 452 kişi iken, 2021 yılında 378 bin 448 kişi artarak 15 milyon 840 bin 900 kişiye ulaşmıştır. İstanbul'un en kalabalık ilçeleri sırasıyla; 977 bin 489 kişi ile Esenyurt, 805 bin 930 kişi ile Küçükçekmece ve 744 bin 351 kişi ile Bağcılar'dır. İstanbul'un en düşük nüfuslu ilçeleri sırasıyla; 16 bin 372 kişi ile Adalar, 41 bin 627 kişi ile Şile ve 76 bin 131 kişi ile Çatalca'dır.

İstanbul'a Giriş Yapan Yabancı Ziyaretçi Sayılarının Aylara Göre Dağılımı

İstanbul, nüfus dağılımıyla kültür zengini bir şehir olarak görülebilir. 81 ilin her birinden gelen, kendi geleneklerini ve kültürlerini yaşayan insanlar, İstanbul'un kültürüne farklı renkler katmaktadır. Bu durum aynı zamanda ulaşım kültürüne de etki etmektedir.

Bunun yanında İstanbul'a gelen turist sayısı her geçen yıl artmakla birlikte, 2020 yılı itibarıyla pandemi, tüm dünyadaki etkileri göz önüne alındığında İstanbul'umuzu da etkilediği görülmektedir. Aşağıda son 3 yılda İstanbul'a ve Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçilerin dağılımı verilmiştir.

TÜRKİYE					İSTANBUL				
YILLAR				DEĞİŞİM ORANI	YILLAR				DEĞİŞİM ORANI
AYLAR	2019	2020	2021	2021/2020 (%)	AYLAR	2019	2020	2021	2021/2020 (%)
OCAK	1.539.496	1.787.435	509.787	-71,48	OCAK	918.949	1.017.034	334.825	-67,08
ŞUBAT	1.670.238	1.733.112	537.976	-68,96	ŞUBAT	984.689	962.151	350.913	-63,53
MART	2.232.358	718.097	905.323	26,07	MART	1.165.591	374.101	545.608	45,85
NİSAN	3.293.176	24.238	790.687	3162,18	NİSAN	1.329.868	960	419.686	43617,29
MAYIS	4.022.254	29.829	936.282	3038,83	MAYIS	1.016.809	847	384.630	45310,86
HAZİRAN	5.318.984	214.768	2.047.596	853,4	HAZİRAN	1.361.302	66.725	684.621	926,03
TEMMUZ	6.617.380	932.927	4.360.952	367,45	TEMMUZ	1.666.319	301.930	1.130.999	274,59
AĞUSTOS	6.307.508	1.814.701	3.982.168	119,44	AĞUSTOS	1.540.120	436.198	1.002.722	129,88
EYLÜL	5.426.818	2.203.482	3.513.453	59,45	EYLÜL	1.359.175	460.670	975.916	111,85
EKİM	4.291.574	1.742.303	3.471.540	99,25	EKİM	1.347.554	533.405	1.152.771	116,12
KASIM	2.190.622	833.991	1.763.982	111,51	KASIM	1.088.372	439.920	997.620	126,77
ARALIK	2.147.878	699.330	1.892.520	170,62	ARALIK	1.127.915	408.040	1.044.693	156,03
TOPLAM	45.058.286	12.734.213	24.712.266	94,06	TOPLAM	14.906.663	5.001.981	9.025.004	80,43

Kaynak: İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu Aralık-2021

2021 Temmuz ayında İstanbul'a gelen turist sayısı 1 milyon 131 bine ulaştı; bu sürede İstanbul'un toplam Türkiye içindeki payı %25,9 oldu. İstanbul'a gelen turistin %99,3'ü havayolu ile gelirken bu ziyaretçilerin %71,6'sı İstanbul Havalimanı ile geldi. 2020 yılı Temmuz ayında İstanbul'a gelen turist sayısı 301 bin 930 kişi iken, Türkiye'ye gelen turist sayısı ise 932 bin 927 oldu.

2021 yılının Temmuz ayında İstanbul'a en fazla turist Almanya'dan geldi. Almanya'yı sırasıyla İran (75 bin kişi), Fransa (67 bin kişi), Amerika Birleşik Devletleri (50 bin kişi) ve Hollanda (49 bin kişi) takip etti.

2021 yılının Ağustos ayında İstanbul'a havayolu ile gelen-giden yolcu sayısı 7 milyonu aştı. Bu dönemde İstanbul'da gerçekleşen uçuşların %43,1'ini iç hat, %56,9'unu ise dış hat uçuşları oluşturdu.

Ayrıca, İstanbul'daki kültürel etkinlikler ve İstanbul genelindeki faaliyetler de şehirdeki hareketliliği bir hayli etkilemektedir. Bunun yanı sıra, sosyal yapıyı etkileyen, kitle iletişim araçlarının artması, bunun sonucunda internet ve sosyal medyanın kullanımının yaygınlaşması, bizi daha küresel, tek bir kültürün olduğu bir dünyaya yaklaştırmaktadır.

İstanbul'un kendi demografik ve sosyo-kültürel değişimlerinin yanında, etkilendiği diğer bir durum da, özellikle komşu ülkelerde meydana gelen iç savaşlar ve çatışmalardır. Bu durumlardan kaynaklı olarak Irak ve Suriye gibi ülkelere göç eden insanlar, Türkiye'nin diğer şehirlerine oranla, İstanbul'u daha çok tercih etmektedir. Bu durumun sonucunda İstanbul'un demografik sosyokültürel yapısında beklenmedik değişiklikler yaşanmaktadır.

Yurt dışından Türkiye'ye göç edenlerin sayısı 2019 yılında, bir önceki yıla göre %17,2 artarak 677 bin 42 kişi olmuştur. Göç eden nüfusun %54,4'ünü erkekler, %45,6'sını ise kadınlar oluşturmuştur. Yurt dışından gelen nüfusun 98 bin 554'ünü Türkiye Cumhuriyeti (T.C.) vatandaşları, 578 bin 488'ini ise yabancı uyruklu nüfus oluşturmuştur.

Türkiye'ye 2019 yılında göç edenlerin illere göre dağılımı incelendiğinde, %45,3 oranı ile en fazla göç alan ilin İstanbul olduğu görüldü. İstanbul'u, %9,2 ile Ankara, %6,5 ile Antalya, %3,5 ile Bursa ve %2,2 ile İzmir takip etmiştir.

Türkiye'den göç eden nüfusun illere göre dağılımına bakıldığında ise %42,5 oranı ile İstanbul'un en fazla göç veren il olduğu görülmüştür. İstanbul'u, %8,7 ile Ankara, %5,4 ile Antalya, %3,4 ile İzmir ve %3,2 ile Bursa izlemiştir.

Türkiye'ye 2019 yılında gelen yabancı uyruklu nüfus içinde ilk sırayı %14,5 ile Irak vatandaşları almış, Irak'ı, %13,8 ile Türkmenistan, %8,2 ile Afganistan, %7,5 ile Suriye ve %7,3 ile İran vatandaşları izlemiştir.

Türkiye'den göç eden yabancı uyruklu nüfus içinde ilk sırayı %23,9 ile yine Irak vatandaşları alırken, Irak'ı, %7,3 ile İran, %6,8 ile Afganistan, %6 ile Azerbaycan ve %5,7 ile Türkmenistan vatandaşları takip etmiştir.

I.GZFT (SWOT) ve TOWS ANALİZİ

GZFT, diğer bir adıyla SWOT; bir işletmenin iç çevresiyle ilgili güçlü yönleri ve zayıf yönleri ile dış çevresinde karşılaştığı fırsatlar ve tehditlerle ilgili yapılan analizdir. Güçlü yön olarak müşteri odaklı olarak çalışan işletmelerin, kendisine rekabet üstünlüğü sağlayacak alanlardaki kaynak ve imkânlarıdır.

Zayıf yönleri ise, amaçlarına ulaşmada ve performansında engel teşkil edecek her türlü eksikliklerdir.

Fırsatlar; işletmenin çevresinde gelişen ve kendi lehine olan olaylardır. Tehditler ise işletme tarafından arzu edilmeyen olumsuz gelişmelerdir.

TOWS Matrisi, işletmelerin stratejik seçeneklerini belirlemelerine yardımcı olur. Bir kuruluş, güçlü yönlerinden en iyi şekilde yararlanma ve iç zayıflıklarının üstesinden gelme ve bunlarla doğru şekilde başa çıkmayı öğrenme fırsatı bulur. Dışarıdan, bir kuruluş pazar fırsatlarını dikkatlice aramayı ve olasılıkları tanımayı öğrenir. Ve potansiyel tehditleri nasıl kontrol edeceklerini ve üstesinden gelebileceklerini öğrenirler.

Kuruluşları, kendilerini nasıl geliştirebileceklerini, tehditlere karşı nasıl korunabileceklerini ve uzmanlıklarının ve potansiyel eksikliklerinin daha fazla farkına varabileceklerini gerçekten düşünmeye zorlar.

S	GÜÇLÜ YÖNLER
1	Metro İstanbul'un yüksek itibarı
2	Dönüşüm ve değişim yönetim kabiliyeti
3	Yeni iş modelleri geliştirebilme yetkinliği
4	Hızlı, dakik, çevreci bir ulaşım aracı olan raylı sistemlerin modernliğin, gelişmişliğin sembolü olarak görülmesi
5	Teknik insan kaynağının güçlü olması, İşletme bilgi ve tecrübesinin yüksek olması
6	Metro İstanbul'un teknoloji yetkinliği, proje geliştirme kabiliyeti, yerleştirme tecrübesi
7	Yurt içi raylı sistemler alanında lider olması
8	Günde 2,3 milyon İstanbullu ile temas etmesi ve içinde yoğun insan trafiği olan milyonlarca m2 kapalı alana sahip olması

W	ZAYIF YÖNLER
1	Maaş esnekliğinin olmaması
2	Varlıklarda yedek parça vb. tedariklerinde yurtdışı bağımlılığının yüksek olması
3	Hatlarda kullanılan araçlardaki standardizasyon eksikliği
4	Kritik personelin yedeklenememesi
5	Nakit akışındaki problemler
6	Hatların işletmeye tam hazır şekilde devralınamaması
7	Gelirlerimizin büyük miktarının yolcu gelirlerine bağımlı olması.
8	Yolculuk fiyatlarının UKOME tarafından belirlenmesi

O	FIRSATLAR
1	Yeni hatların hizmete alınmasıyla artacak ulaşım modları arası entegrasyon ve ticari alanlar
2	İnternet kullanımının yolculara dönük etkin kullanımıyla gelecek fırsatlar (mobil uygulamalar, engelli destek uygulamaları, işletme verimliliği)
3	Diğer şehirlerdeki belediyelerden ve gelişmekte olan ülkelerden gelebilecek raylı sistem alanındaki Proje ve Müşavirlik Talepleri, İşletme Talepleri ve Bakım & Teknik İşbirliği talepleri gibi fırsatlar
4	Yakıt maliyetlerinin yükselmesi ve toplumda oluşan çevre bilincinin artması sonucu metro kullanımının daha çok tercih edilmesi
5	İstasyon alanlarımızın iletişim, reklam & ticari gelir amaçlı kullanılabilme fırsatı
6	Süreçlerdeki bürokratik yapı ve hantallığı aşarak verimliliği artıracak gelişime açık alanların olması

T	TEHDİTLER
1	Kur riskleri
2	Ek fiyat farkı kararname ve tedarikçilerin fiyat farkı talepleri
3	Enerji temin fiyatlarındaki artış
4	Sektörde yetişmiş personel ihtiyacının artması
5	Yurtdışı tedarik problemleri ve fiyat artışı
6	Artan yolcu ihtiyaç ve beklentileri
7	Yapım, mal ve hizmet tedarikinde, müşteri pozisyonunun avantajının kullanılamaması

S/O	GÜÇLÜ / FIRSAT	S/T	GÜÇLÜ / TEHDİT
1	Metro İstanbul'un teknolojik yetkinliği, proje geliştirme kabiliyeti, yerileştirme tecrübesi ile belediyelerden ve gelişmekte olan ülkelerden gelen raylı sistem alanındaki işbirliği taleplerini değerlendirerek sektör liderliğimizi sürdürmek. (G6,F3)	1	Yeni iş modelleri geliştirilerek,enerji fiyatlarındaki artışa karşı gelirlerimizi yeni hizmetlerle beslemek. (G3,T3)
2	Yoğun insan trafiği olan istasyonlarımızı etkin bir şekilde kullanarak topluma faydalı çalışmalarla birlikte, çevre bilinci yükselen ve yakıt maliyetlerinden dolayı aracını kullanmak istemeyen İstanbulluyu metroya çekmek. (G8,F4)	2	Yerileştirme ve teknoloji geliştirme kabiliyetimizi kullanarak, yurtdışı tedarik problemleri ve fiyat artışları gibi oluşabilecek tehditleri bertaraf etmek. (G5,T5)
3	Dünya çapındaki deneyimimiz ve güçlü kadromuz ile diğer şehirlerdeki belediyelerden ve gelişmekte olan ülkelerden gelebilecek raylı sistem alanındaki Proje ve Müşavirlik Talepleri, İşletme Talepleri ve Bakım & Teknik İşbirliği talepleri gibi fırsatları değerlendirmek. (G5,F3)	3	Tecrübeli insan kaynağımız ile yolcularımızın ihtiyaç ve beklentilerini maksimum seviyede karşılamak. (G5,T6)
4	Yeni iş modelleri geliştirme yetkinliğimiz ile değişim ve dönüşüm yönetim kabiliyetimizi birleştirerek yoğun insan trafiği olan istasyonlarımızda reklam ve ticari gelir getirici alanları aktif bir şekilde kullanmak. (G2,G3,F5)	4	Tecrübeli insan kaynağımız ile enerji verimliliği üzerine çalışmalarımızı artırarak enerji temin fiyatlarındaki artışlara hazırlıklı olmak. (G5, T3)
5	Yoğun insan trafiği olan istasyonlarımızı etkin bir şekilde kullanarak ticari alan gelirlerimizi artırmak (G8,F5)		
W/F	ZAYIF / FIRSAT	W/T	ZAYIF / TEHDİT
1	Kritik personel yedekleme çalışmalarımızı tamamlayarak önemli proje ve faaliyetlerimizin devamlılığını sağlamak. (Z4,F3)	1	Kaynaklarımızı etkin bir şekilde kullanarak yurtdışı bağımlılığımızı azaltma yoluyla kur risklerinin şirketimize etkisini minimum düzeyde tutmak. (Z2,T1)
2	Personel yetkinlik düzeyimizi artırarak, belediyelerin ve gelişmekte olan ülkelerin raylı sistem alanındaki işbirliği taleplerini değerlendirmek. (Z4,F3)	2	Maaş politikamızda esneklik sağlayarak kritik personelin şirketten ayrılmasının önüne geçmek. (Z1,T4)
3	Yapım, mal ve hizmet tedariğinde, müşteri pozisyonumuzun avantajını etkin bir şekilde kullanarak, yeni hatların hizmete alınmasıyla artacak entegrasyon ve ticari alanlar bazında oluşacak fırsatlara hazırlıklı olmak. (Z5,T1)	3	Yapım, mal ve hizmet tedariğinde, müşteri pozisyonumuzun avantajını etkin bir şekilde kullanarak, tedarikçilerin talep ettiği fiyat farkı taleplerine karşı önlem almak. (Z5,T2)
		4	Nakit akışındaki problemlerimizi giderek, yapım, mal ve hizmet tedariğinde, müşteri pozisyonumuzun avantajını kullanmak. (Z5,T7)
		5	Yolcularımızın beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik yeni hizmetler sunarak gelirlerimizin yolcu gelirlerine bağımlılığını azaltmak. (Z7,T6)

J. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (BMSKA) ve Küresel Eğilimler Analizi

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uluslararası sürdürülebilirlik standartları şirketimiz tarafından yakından takip edilerek uyum ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar hayata geçirilmektedir.

Bununla birlikte, paydaş beklentileri dikkate alınarak ortak bir değer oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Uluslararası şehir endekslerinin analizi, yakın gelecekte sektörün karşı karşıya olduğu küresel risk ve fırsatların analizi, stratejik öncelikler, iç ve dış paydaşlarımızla gerçekleştirdiğimiz çalıştaylar ve toplantılar yapılmıştır. Şirketimizin vizyonu doğrultusunda 2021-2025 Metro İstanbul Stratejik Planı ile Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını ilişkilendirdiğimiz matris oluşturulmuştur.



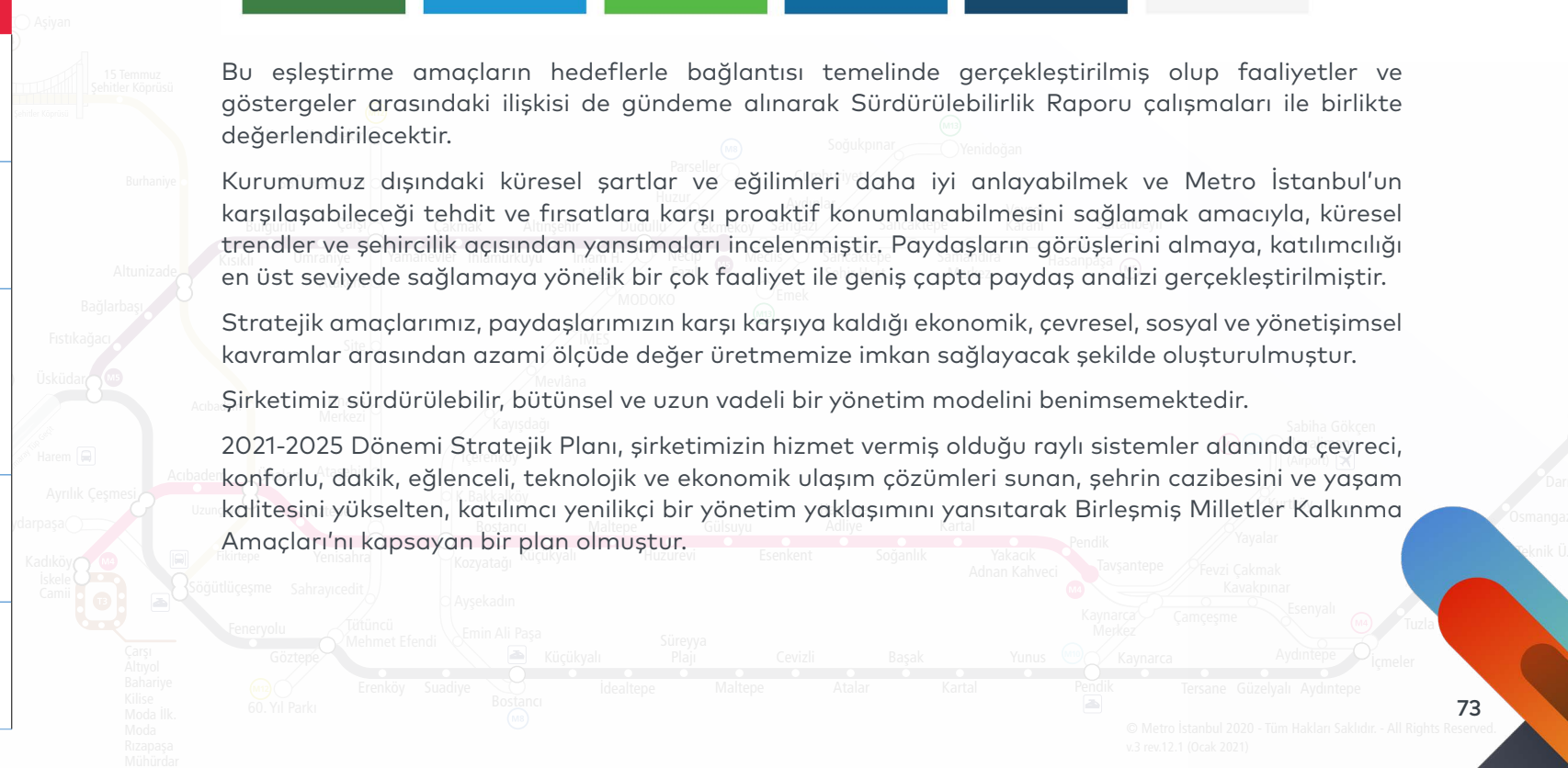
Bu eşleştirme amaçların hedeflerle bağlantısı temelinde gerçekleştirilmiş olup faaliyetler ve göstergeler arasındaki ilişkisi de gündeme alınarak Sürdürülebilirlik Raporu çalışmaları ile birlikte değerlendirilecektir.

Kurumumuz dışındaki küresel şartlar ve eğilimleri daha iyi anlayabilmek ve Metro İstanbul'un karşılaşılabileceği tehdit ve fırsatlara karşı proaktif konumlanabilmesini sağlamak amacıyla, küresel trendler ve şehircilik açısından yansımaları incelenmiştir. Paydaşların görüşlerini almaya, katılımı en üst seviyede sağlamaya yönelik bir çok faaliyet ile geniş çapta paydaş analizi gerçekleştirilmiştir.

Stratejik amaçlarımız, paydaşlarımızın karşı karşıya kaldığı ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetsimsel kavramlar arasından azami ölçüde değer üretmemize imkan sağlayacak şekilde oluşturulmuştur.

Şirketimiz sürdürülebilir, bütünsel ve uzun vadeli bir yönetim modelini benimsemektedir.

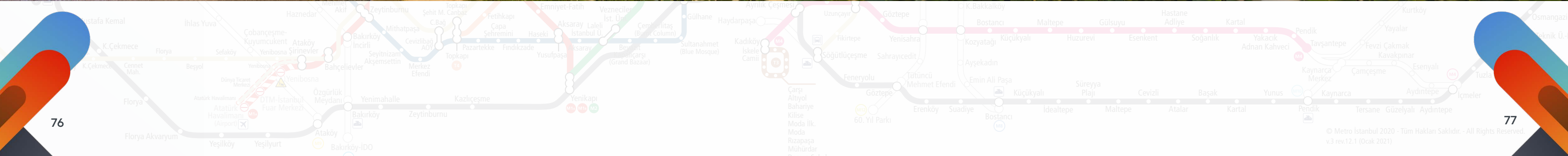
2021-2025 Dönemi Stratejik Planı, şirketimizin hizmet vermiş olduğu raylı sistemler alanında çevreci, konforlu, dakik, eğlenceli, teknolojik ve ekonomik ulaşım çözümleri sunan, şehrin cazibesini ve yaşam kalitesini yükselten, katılımcı yenilikçi bir yönetim yaklaşımını yansıtarak Birleşmiş Milletler Kalkınma Amaçları'nı kapsayan bir plan olmuştur.



Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (BMSKA) analizi ile Metro İstanbul Stratejik Amaçlar ilişkisi kurulmuştur.



3. GELECEĞE BAKIŞ



Metro İstanbul, stratejik yönetim anlayışıyla yola çıktığı Geleceğin Stratejik Planlamasının oluşturulması aşamasında Misyon, Vizyon ve Değerler kavramlarını tekrar ele almıştır. Misyon, Vizyon ve Değerler belirlenmeden önce şirketimizin stratejik planlama süreci belirlenmiş, ihtiyaç analizi, durum analizi, kaynak kapasite analizi ve SWOT analiziyle gerekli tespitler yapılmış, toplantı ve çalıştaylar düzenlenerek Misyon, Vizyon ve Değerler belirlenmiştir.

A. Misyon

İstanbul'da kent içi hareketliliğin omurgasını oluşturan, çevreci, konforlu, dakik, eğlenceli, teknolojik ve ekonomik ulaşım çözümleri sunarak, şehrin cazibesini ve yaşam kalitesini yükseltmek.

Raylı sistem işletmecilik hizmetinin yanı sıra proje üreticisi ve uygulayıcısı bir şirket olarak geliştirdiğimiz teknolojiler ile sektöre yön vermeyi amaçlamaktayız. Misyon beyanımız ana hatları ile aşağıdaki bileşenlere sahiptir:

Kent içi hareketliliği ve yaşam kalitesini geliştirmek/ artırmak: Metro İstanbul, sürdürülebilir ve dayanıklı bir gelecek için İstanbul'un eşsiz coğrafyası ve tarihi değerleriyle uyumlu, güvenli, entegre, erişilebilir ve ödenebilir hareketlilik seçeneklerinden oluşan karma bir yapı sunan, insan ve çevre odaklı, yenilikçi ve kapsayıcı bir ulaşım sistemi sunmaktadır. İstanbullulara metro alanlarında sanatın farklı dallarına ait eserler sunmayı ve keyifli etkinliklere ev sahipliği yaparak metro alanlarını kültür-sanat kavşakları haline getirmeyi hedefleyen Metro İstanbul, şehrin yaşam kalitesini artırırken metro alanlarını da şehrin cazibe merkezlerinden biri olarak konumlandırmaktadır.

Yaşamı sürdürülebilir kılmak: Gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmak için en çevreci ulaşım türü olan raylı sistemlerin yaygınlaşması tüm dünyada gelişmişlik göstergelerinden biridir. Bu doğrultuda, dünyanın sayılı metropollerinden biri olan İstanbul'da trafikteki kara yolu taşıtlarının sayısını azaltarak metro ve tramvayları ulaşımın omurgası konumuna getirmek İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin (İBB) ulaşım vizyonunda yer almaktadır. İşletmesini yaptığımız hatlarımızda erişilebilirlik ve kapsayıcılığı her zaman ön planda tutarken, sürdürülebilir bir gelecek için kısıtlı kaynakların etkin kullanımına önem vermekteyiz.

Teknoloji üretmek: Metro İstanbul, 33 yıllık işletmecilik tecrübesinin yanı sıra 23 yıllık proje deneyimine sahip bir şirkettir. Teknolojiyi sadece kullanan değil aynı zamanda üreten bir şirket olarak işletmecilik deneyimimizden edindiğimiz bilgi birikimi sayesinde sektörün ihtiyaçlarını bilmekte ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda çevik yaklaşımlarla, çözüm odaklı projeler geliştirmekteyiz. Sektörde yerleşmeyi sağlayarak dışa bağımlılığı azaltırken hem zamandan hem de paradan tasarruf sağlamaktayız.

Sektöre yön vermek: Metro İstanbul, işletmecilik ve bakım-onarımdan gelen bilgi ve tecrübesini kamu ve özel sektör kuruluşlarıyla paylaşmayı, ulaştırma sektörünün ve özellikle raylı sistemlerin en karmaşık problemlerine entegre, uygulanabilir, yönetilebilir ve sürdürülebilir çözümler üretir.

Ar-Ge ve tasarım çalışmaları ile son teknoloji ürün ve hizmetleri üreten ve kullanan Metro İstanbul, sektörün gelişimine katkı sağlamakta, Türkiye'nin gurur duyduğu kent içi raylı sistemler alanında dünyanın önde gelen işletmecilerinden ve proje üreten mühendislik şirketlerinden biri konumundadır.

B. Vizyon

İstanbulluların en çok tercih ettiği taşıt olmak ve raylı sistemler alanındaki birikimimiz ile sektörün gelişimine liderlik etmek.

C. Temel Değerler

Adil ve Güvenilir

Raylı sistem toplu taşımacılık hizmetlerinin, ayırım gözetmeden, İstanbul'un talep ve ihtiyaçlarını dikkate alacak ve karşılayacak şekilde sunulmasını esas alır.

İnsana ve Çevreye Duyarlı

Raylı sistem toplu taşımacılık hizmetlerinin, gelecek kuşakların bugünkü çevre varlıklarından mahrum bırakılmaksızın yürütülmesini sağlayarak çevreye; İstanbulluları ve onlara hizmet eden çalışanlarının memnuniyetlerini temel önceliklerden sayarak, insana duyarlılığı benimser.

Çözümçü ve Çevik

Dünya'da değişen trendlere ve yeni gelişen teknolojilere hızlı ve etkin bir şekilde adapte olarak, küresel ölçekte en iyi uygulamaların dikkate alındığı çözüm odaklı yöntemlerin esasını kabul eder.

Şeffaf ve Etik

Tüm hizmet alanlarında tüm kaynakların etkin kullanımında; İstanbullulara karşı her konuda açık ve şeffaf olacağını taahhüt eder, hesap verme sorumluluğunu esas kabul eder, tüm hizmetlerin ve iş süreçlerinin evrensel düzeyde kabul görmüş hukuki ve sosyal normlar çerçevesinde yürütür.

Katılımcı ve Kapsayıcı

Tüm paydaşlarının, farklı kesimlerin, İstanbul'un tüm renklerinin ihtiyaç ve beklentilerine eşit uzaklıktadır, kadın istihdamına önem verir tüm hizmetini bu farklı kesimlerin katılımcı olabileceği gibi kurgular.

Yenilikçi ve Girişimci

Geleceği çok iyi okur, mevcut durumu ve geleceği erkenden yorumlar ve bu yorumladıklarını hızlıca aksiyona çevirir. Ar-Ge ve Tasarım Mühendislik çözümleri sunar, inovasyon süreçlerini başarı ile yönetir, yeni iş modellerinin başarı hikayelerini anlatır, ana faaliyet alanına yönelik yeni jenerasyon modellemelerini geliştirir ve uygular. Zamanın gereklerini takip eder, yeni fikir ve girişimlere destek verir.

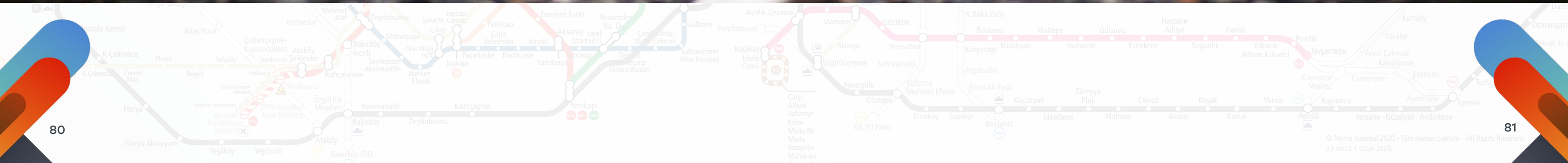
Uzman ve Liyakatli

Türkiye'yi temsil eden dünya markası, 33 yıllık bilgi ve deneyime uzman kadroya sahip köklü şirket, yatırımlar yapar, kapasitesini artırır, kurumsal disiplinler ve süreçlere sahiptir, teknolojiyi üretir ve iyi yönetir.

Güler yüzlü ve Saygılı

Yolcularına güler yüzlü ve mükemmel hizmet sunmak ana odağıdır. Alınan her karar ve aksiyonla verilen hizmete ve yolcusuna fayda sağlamak bilinci ile çalışır. Güvenli, konforlu, dakik, ekonomik hizmet üretir, kendisini sürekli geliştirir, yolcusunu dinler, proaktif çözümler geliştirir. Önceliklerini yolcunun öncelikleri belirler.

4. STRATEJİ GELİŞTİRME



A. AMAÇ VE HEDEFLER

"MÜKEMMEL YOLCULUK DENEYİMİ"

Metro İstanbul olarak en önemli değerimiz, raylı sistem hatlarında sunduğu toplu taşımacılık hizmetini, temel paydaşımız olan yolcularımızın ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak, deneyimlerini en üst düzeye çıkarmaktır. Sunduğumuz yolculuk deneyimi, yolcularımızın gerçekleştireceği entegre yolculuk planlama aşamasından, yolculuk sonrasındaki deneyiminin iyileştirilmesi aşamasına kadar geçen süreci kapsamaktadır.

Sürdürülebilirlik temel ilkelerine göre faaliyetlerini planlayan şirketimiz, yolcularına güvenli, hızlı, konforlu ve dakik hizmet sunmak amacıyla çözümler geliştirmektedir. Tüm yolcu gruplarımıza Avrupa Birliği'nin toplu taşımacılıkta hizmet kalitesi standartlarına uygun, hizmet sunma hedefiyle faaliyetler planlanmaktadır.

İstasyon ve araçların; tüm yolcu grupları için eşit derecede erişilebilir ve emniyet şartlarına sahip olmasına, engelli yolcu erişimine uygun hale gelmesi için de istasyonlardaki asansörlerin, yürüyen merdivenlerin, bilet satış ve geçiş sistemlerinin çalışma etkinliğinin en üst seviyede tutulmasına önem vermekte ve faaliyetlerine bu doğrultuda yön vermektedir. Asansör, yürüyen merdiven, standartlara uygun eğimli rampa, yönlendirme levhaları, alternatif bilgilendirmeler, hissedilebilir zemin uygulamaları ve kılavuz yol uygulamaları ile engelli yolcuların istasyon ve araçlara kolay ve güvenli erişimini sağlamaktadır. Engelli yolcular, raylı sistem hatlarında, ulaşımını ücretsiz seyahat kartları ile gerçekleştirmektedir. Asansörlerimizde sesli ve görsel bilgilendirmelerin yanı sıra, görme engelli yolcular için Braille alfabesi kullanılarak oluşturulmuş özel bilgilendirmeler de bulunmaktadır. İstasyonların turnike geçiş alanlarında, engelli yolcular için özel olarak tasarlanmış serbest geçiş kapıları bulunmaktadır. İstasyonlarda bulunan yönlendirme tabelaları ve işaretleri, engelli yolcular düşünülerek tasarlanmıştır. Tüm metro istasyonlarında, araç durduğunda kapıların açılıp kapanacağı yerleri net olarak gösteren yer işaretleri bulunmaktadır. Bu uygulama sayesinde, engelli yolcuların daha seri ve rahat bir şekilde araç binmeleri sağlanmıştır.

Metro İstanbul, dilek ve şikâyet yönetim süreci ile yolcuların farklı iletişim kanalları aracılığıyla ilettikleri dilek ve şikâyetlere kaliteli ve hızlı çözümler sunmayı amaçlamaktadır. 24.04.2004 tarihinde yürürlüğe giren 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu gereğince kurumumuza bilgi edinme başvurusunda bulunulabilir. Her türlü dilek ve şikâyet başvurularında olduğu gibi bilgi edinme başvuruları da Beyaz Masa başvuru sayfasından yapılmaktadır. Metro İstanbul, müşteri memnuniyeti yönetimi konusunda ISO 10002 Kalite Standardı'na uygun olarak hizmet vermektedir. Farklı iletişim kanalları üzerinden iletilen tüm dilek ve şikâyetler, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Beyaz Masa sistemi üzerinde kayıt edilmekte ve süreç takibi bu sistem üzerinden yapılmaktadır.

Metro İstanbul, yolcularına mevcut hatlarla ilgili hizmet bilgilerini güncel, eksiksiz ve kurumsal olarak sunmak adına yönlendirme ve bilgilendirmelerin güncelliğini sağlamaktadır. Bu kapsamda istasyonlarda, araçlarda ve çağrı merkezi, web sitesi gibi müşteri iletişim kanallarındaki bilgilendirme ve yönlendirmelerin doğru, açık, anlaşılabilir olması ve güncelliğinin sürdürülebilir bir şekilde sağlanması için gerekli faaliyetler yapılmaya devam edecek ve sosyal medya dahil olmak üzere tüm iletişim kanallarındaki etkileşimin artması sağlanacaktır. Yolcu memnuniyetinin artmasında en önemli unsurlardan biri olan araç ve tesislerin temizlik ve düzeninin sağlanması için yapılacaklar arasında istasyon ve araçların belirli periyotlarla temizlenmesi, dezenfekte edilmesi ve bu temizliğin sürdürülebilirliğinin sağlanması ile temizlik personeline ve temizlik araçlarındaki eksikliklerin

giderilmesi ve temizlik personelinin eğitilmesi yer almaktadır. Şirketimiz yolculara hizmet sunduğu sırada yolcuların emniyetinden ve güvenliğinden de sorumludur. Bu kapsamda araçlarda ya da istasyonlarda oluşabilecek herhangi bir acil durumda koordinasyonu etkili şekilde sağlamak için tatbikatlarla etkililiğini geliştirmektedir. Ayrıca yolcuların emniyet ve güvenliğini sağlamak için yeterli sayıda sistem emniyet ve güvenlik personeli istihdam etmekte, personel eğitimlerine önem vermektedir. Şirketimiz, hizmet verdiği sırada yolcuların araç bekleme sürelerinin planlanan ölçüde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu konuda yapılabilecek çalışmalar arasında hatlarda hiç istenmese de yaşanabilecek olumsuz durumlardan sonra hattın işletmeye en kısa sürede açılmasını sağlamak üzere kaza müdahale ekipleri ile koordinasyonu sağlamak yer almaktadır. İstasyon ve araçlardaki konfor düzeyinin standartlara uygunluğunu sağlamak için bu alanlarda konforu sağlayan havalandırma, aydınlatma, istasyon temizliği, düzeni ve bakımı kriterlerine azami ölçüde özen gösterilmektedir.

Her yolcusunu özel bir konuk gibi ağırlayan Metro İstanbul, istasyon ve istasyonlara erişim alanlarında konumlandığı kafe, büfe ve kiosklar aracılığı ile büyükşehir sakinlerinin en büyük sorunu olan vakti verimli kullanma anlamında yardımcı olmaktadır. "Yaşayan Metro İstasyonları" mottosu ile metro istasyonlarında güvenlik algısının yükselmesini ve yolculuk deneyiminin artmasını sağlayan ATM hizmetleri, resim ve el sanatları sergileri ile sanat alanlarında çeşitli sosyal imkân ve etkinlikler sunmaktadır.

24 saat yaşayan bir metropol olan İstanbul'un gerekleri düşünülerek ve İstanbulluların "Metro Hatlarında Gece Seferleri Yapılması" talepleri değerlendirilerek hafta sonları ve resmi tatil günlerinde metroların 24 saat hizmet vermesi kararıyla 30 Ağustos 2019 tarihi itibarıyla "Gece Metrosu" hizmeti başlamıştır. İBB'nin İstanbulluyu mutlu etmeyi hedefleyen yeni hizmet anlayışı, aynı kararlılıkla raylı sistem alanında da sürdürülmektedir.

İşletme, bakım, enerji, personel giderleri düşünüldüğünde, yolcu gelirlerinin şirketimizin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için önemi ortadadır. Tüm zorluklara rağmen İstanbulluya EN 13816 hizmet standardında, mükemmel yolculuk deneyimini en ekonomik şekilde sağlamaya çalışmaktayız. Sunduğumuz yolculuk deneyimini sadece yurt içi değil yurt dışında da yer alan metrolarla kıyaslamaktayız. Dünya metrolarının yer aldığı Nova-Comet grubuna üye olan Metro İstanbul, yolcu sayısı başına bilet geliriye bakıldığında en düşük olan 3. Metro olduğu görülmektedir. Metro İstanbul, tasarruf politikaları, enerji ve iş gücü verimliliği, iş ve sistem geliştirme projeleri, bilet geliri haricinde gelir getiren projeleriyle ek kaynak oluşturarak, yolcularına yansıyacak maliyeti en aza indirmek adına çalışmalarına devam etmektedir.

Metro İstanbul'un 33 yıllık tecrübesi ve 5 bin' in üzerinde çalışanı göz önünde bulundurulduğunda, raylı sistem işletme hizmeti, bakım hizmeti, ar-ge ve proje hizmetleri, tasarım müşavirlik hizmetleri, işletme ve müşavirlik hizmetleri, yapım müşavirlik hizmetleri, raylı sistem yapım, yenileme ve rehabilitasyon işleri, şirketimizin ana faaliyet alanları arasında olmakla birlikte sektöre rol model olmaya devam etmektedir. Bu kazanılan tecrübe ve birikimin Metro İstanbul'un kurumsal imaj ve itibarına pozitif bir katkı yapması için yazılı ve görsel basın tanıtımları, imaj ve marka çalışmaları, paydaşlarla yapılan anket, toplantı ve çalıştaylar, şirketimizin hayata geçirdiği İstanbul ve Türkiye çapındaki projeleri yeni hizmet anlayışı ve modeliyle ön planda tutmaktadır.

Hedef 1.1 Entegre Yolculuk Planlama Deneyiminin İyileştirilmesi

Hedef 1.2 İstasyon Hizmetleri Deneyiminin İyileştirilmesi

Hedef 1.3 Tren İçi Deneyiminin İyileştirilmesi

Hedef 1.4 Yolculuk Sonrası Deneyimin İyileştirilmesi

"ETKİN KAYNAK YÖNETİMİ"

Metro İstanbul, 2019 yılı itibariyle toplam 154,25 km'lik raylı sistem hattına sahipken, 28 Ekim 2020 tarihinde hizmete açılan M7 Mecidiyeköy- Mahmutbey Metro Hattı, 1 Ocak 2021 tarihinde açılan T5 Cibali – Alibeyköy Cep Otogarı Tramvay Hattı, 25 Ocak 2021 tarihinde T3 Kadıköy-Moda hattına Rızapaşa durağı ilave edildi ve 29 Mayıs 2021 tarihinde açılan M9 Bahariye-Olimpiyat metro hattı ile 183,15 km'lik raylı sistem ağına ulaşmıştır.

2023 yılında İstanbul'da raylı sistem ağ uzunluğunun mevcut durumuna göre %20 daha fazla olacağı öngörülmektedir. Sürekli büyüyen ve gelişen hizmet ağına beraberinde getirdiği zorlukların farkında olan Metro İstanbul, tüm hatlarında eşit hizmet standardını sağlamak amacıyla çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Metro İstanbul'da araç bakımları, demir yolu hat bakımları, alt ve üst yapı bakımları, işletmenin önceliği ve sürekliliği ilkesine göre planlanmakta ve sistemlerin en az devre dışı kalacağı şekilde bakımlar gerçekleştirilmektedir.

Maliyet tasarrufu ve verimliliğin ön planda olduğu bir bakım sistemiyle, fiziki varlıklarımızın (araç, tesis, ekipman, teçhizat) optimum şekilde yönetildiği; zaman, iş gücü ve kaynak kullanımında tasarruf edildiği bir kaynak yönetim modeli oluşturulmuştur.

Metro İstanbul, sabit ve değişken kaynaklarının verimliliğini ölçebilmek ve artırabilmek amacıyla dijital dönüşüme öncelik vermiştir. Bu bağlamda, Kurumsal Kaynak Planlama sistemi devreye alınmış, bütünsel bir yönetim sistemi kurulmuştur. Bu yönetim sistemi ile bütçe ve finansal raporlamalar, proje yönetimi, stok yönetimi, doğal kaynakların kullanımı vb. finansal disiplini sağlamak için gerekli sistemin alt yapısı oluşturulmuştur.

Metro İstanbul, büyürken minimum personel artışının olduğu, maksimum kaynak verimliliğinin önceliklendirildiği, yerleştirme projeleri, döngüsel ekonomi, etkin satın alma ve tedarik yönetimiyle hareket eden tasarruf kültürünün oluşturulduğu bir sürecin temellerini atmıştır.

Metro İstanbul'un stratejilerle yönetim anlayışı ve organizasyon yapılanmasıyla, hatlarımızda bölgesel müdürlükler altındaki teknik faaliyetler, disiplin bazlı bir sistemle yönetilerek, her hattın disiplin bazlı yöneticilerinden oluşan komisyonlarda alınacak kararlarla, birimler arası koordinasyonun artırılması, ortak dil ve çözüm yöntemlerinin üretilmesi ve uygulanması, etkin bilgi, veri ve tecrübe paylaşımının gerçekleşmesi sağlanacaktır. Bakım-onarım faaliyetlerinin performans ve standartlarının ortaya konulması ile verimlilik ve sürdürülebilirliğin artırılması hedeflenmektedir. Beraberinde kaynakların verimli kullanımıyla ortaya çıkan tasarruf imkanı, disiplin bazlı uzmanlıklar, 33 yıllık tecrübesi ve paydaşları arasındaki güçlü ilişki ağı, yerleştirme koşullarını mümkün kılmakta ve bu yöndeki projelerin artması, kısmen bağımlılığımızı azaltmaktadır. Maliyet tasarrufu ve verimliliğin öne çıktığı bir bakım sistemiyle, fiziki varlıklarımızın (araç, tesis, ekipman, teçhizat) optimum şekilde yönetildiği, zaman, işgücü ve kaynak kullanımında tasarruf edildiği bir kaynak yönetim modeli oluşturulmuştur.

Hedef 2.1 Finansal Disiplininin Sağlanması

Hedef 2.2 Sistem ve Ekipmanların Verimliliğinin Arttırılması

Hedef 2.3 Yerleşke ve Hatların Etkin Kullanılması

Hedef 2.4 Dijital Dönüşüm ile Kaynaklarımızın Verimliliğinin Arttırılması

Hedef 2.5 Enerji ve Doğal Kaynaklarımızın Verimliliğinin Arttırılması

"SÜREKLİ GELİŞİM KÜLTÜRÜ"

Metro İstanbul, sektördeki değişim ve gelişmeleri yakından takip etmektedir. Sürekli büyüyen ve gelişen yapısını, ekosisteminde yer alan tüm paydaşlarla aktif iletişim kurarak ve değişen çevre koşullarına adapte olarak sağlamaktadır. Finansal, idari, organizasyonel yapısını şeffaf, rekabetçi, hizmet kalitesini en iyi şekilde sunmasına imkân tanıyan bir modele dönüştürmüştür. Bu sebeple Metro İstanbul olarak, gelişimi sürekli kılabilmek ve nitelikli büyümeyi sağlayabilmek amacıyla devamlı gelişen süreçlerle yönetim anlayışıyla, çevik bir organizasyon yapısı oluşturmayı hedeflemektedir.

Liyakati ve kariyer gelişimini önceleyen bir kurum kültürü yaratmak için çalışmalarını sürdüren şirketimiz, tüm disiplin ve süreçlerde performans bazlı yönetimi önemsemektedir. Her seviyede hizmet standardının olduğu, her pozisyonda liderlik rolünün üstlenildiği, inisiyatif almaya daha fazla istekli olunan ve takım çalışmasının desteklendiği bir kurum kültürünün yayılımı amaçlanmaktadır. Kurum kültürüne uygun, şirket temel değerleri göz önünde bulundurularak etik ilkelerimiz belirlenmiştir.

Metro İstanbul, gerçekleştirdiği ve kurum kültürü olarak benimsenmesini istediği diğer bir husus olarak, insan kaynakları alanında, sektör olarak erkek egemen olan çalışan yapısının kadına öncelik veren bir irade göstererek bunu yansıtmıştır. Kadınların toplumsal hayatın her safhasında eşit ve adil bir şekilde yer alması için 2019 yılında başlattığımız bu dönüşüm sayesinde kadın çalışan sayısı yüzde 8 seviyelerinden yüzde 11'e yükselmiştir. İlk kez kadın istasyon amirlerinin göreve başlamış olması bu noktadaki en iyi örneklerdendir.

Şirketimiz, Dünya Toplu Taşımacılar Birliği (UITP) tarafından 8 farklı kategoride düzenlenen UITP Ödülleri'ne iki ayrı kategori ile katılmıştır. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık-Cinsiyet Eşitliği kategorisinde Metro Kadınları başlığı ile Metro İstanbul'daki cinsiyet eşitliğine vurgu yapan bir çalışma ile Avrupa Bölgesi Jüri Özel Ödülü'ne layık görülmüştür.

Metro İstanbul, kurumsal olgunluk ve sürdürülebilir kurumsal başarı seviyesini artırarak yönetim ve iş süreçlerini iyileştirmek amacıyla 2020'de EFQM Modelinin çalışmalarına başlamıştır. Bu amaç doğrultusunda; Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (European Foundation for Quality Management-EFQM) Türkiye temsilcisi olan Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından oluşturulan bir ekip, Metro İstanbul'un mevcut durumunun tespiti için EFQM Dış Değerlendirmesi gerçekleştirmiştir. 2021 Ekim ayında yapılan yetkinlik değerlendirmesi sonucu Türkiye'de "5 Yıldız Belgesi" alan ilk ve tek raylı sistem işletmecisi olmuştur.

Hedef 3.1 Çevik Organizasyon

Hedef 3.2 Sürekli Gelişen Süreçlerle Yönetim

Hedef 3.3 İnsan Odaklı, Yetenek Gelişim Kültürü

Hedef 3.4 Yaratıcı, Yenilikçi, Katılımcı Yönetim Anlayışı

"SEKTÖR LİDERLİĞİ"

Metro İstanbul, işletmecilik ve bakım-onarımdan gelen bilgi ve tecrübesini kamu ve özel sektör kuruluşlarıyla paylaşmayı, ulaştırma sektörünün ve özellikle raylı sistemlerin en karmaşık problemlerine entegre, uygulanabilir, sürdürülebilir ve yönetilebilir çözümler üretmeyi kendisine görev edinmiştir. Bu bağlamda, 1997 yılından bu yana uzman kadrosuyla raylı sistemlerin bütün disiplinlerinde; işletme, bakım-onarım, ulaşım planlama, talep analizi, fizibilite, tasarım, proje yönetimi ve inşaat kontrolü konularında mühendislik, müşavirlik/gölge işletmecilik hizmeti vermektedir.

Teknoloji yatırımlarından teknoloji yönetimine geçiş yaklaşımıyla birlikte Ar-Ge ve Tasarım Merkezi kurulum çalışması kararı verilmiş ve çalışmalar tüm hızıyla devam etmektedir. Esenler yerleşkemizde yer alan Ar-Ge Merkezi 2600 m2, Tasarım Merkezi 1000 m2'den oluşmaktadır. 2022 yılı itibariyle tescil başvuruları yapılmıştır.

Ar-Ge ve tasarım çalışmaları ile son teknoloji ürün ve hizmetleri üreten ve kullanan Metro İstanbul, sektörün gelişimine katkı sağlamakta, Türkiye'nin gurur duyduğu kent içi raylı sistemler alanında dünyanın önde gelen işletmecilerinden ve proje üreten mühendislik şirketlerinden biri konumunda olmayı hedeflemektedir.

Raylı sistem sektöründe yaşanan teknolojik gelişmelerin takibi, üretimi ve yenileşim yaklaşımıyla şirketimize ve kurumsal müşterilerimize çözümler üretiyoruz.

Metro İstanbul, 16 hat, 189 istasyon ve 183,15 km'lik raylı sistem ağıyla, Türkiye'nin en büyük kent içi raylı sistem işletmecisi olarak, normal şartlarda yaklaşık günde 2,5 milyon yolcu taşımaktadır. Hatlarımızda sağladığımız hizmet, tam kapasite ile kullanıldığı takdirde İstanbul'un toplu taşımasındaki payımız % 30'a çıkacaktır. Metro İstanbul, 2021 itibariyle Türkiye'de TCDD dahil, tüm raylı sistemler işletmecileri arasında yolcu taşıma kapasitesi ile birinci sırada yer almaktadır. Aynı zamanda, Türkiye'nin raylı sistemler yolcularının yarısını Metro İstanbul taşıyor da denebilir. Metro İstanbul, hali hazırda Türkiye'de en fazla aktif şantiyesi olan şirket konumundadır. Hedeflerimiz arasında 2024 yılında yolcu taşıma kapasitesi ile Londra ve Paris'i geçerek dünyada ilk 10'a girmek yer almaktadır.

33 yıllık şirket tecrübemiz ile sadece yurt içinde değil yurt dışı kurumsal müşterilerimize de hizmet sunmaktayız.

Hedef 4.1 En İyi Yolcu Deneyimini Sağlayan Ulaşım Operatörü Olmak

Hedef 4.2 İleri Teknolojileri Geliştiren, Üreten ve Kullanan Şirket Olmak

Hedef 4.3 Ulaşım Sektöründe Proje, Tasarım, Teknolojik Ürünler ve Hizmet Sağlayıcısı Olmak

"TOPLUMA FAYDA"

Sektör liderliğinin vermiş olduğu öncü ve örnek olma sorumluluğu ve vizyonumuz doğrultusunda toplumsal projeler ve işbirlikleri ile; tüm paydaşlarımız için uzun vadeli, sürdürülebilir değer yaratmayı hedeflemekteyiz.

Sorumluluk alanlarının tamamında sürdürülebilirlik temel ilkelerine göre hareket ediyoruz. En verimli, ekonomik ve çevreci toplu ulaşım hizmeti ile sürdürülebilir kentsel hareketliliğe katkı sağlamaktayız.

İstanbulluların talepleri göz önünde bulundurularak, 30 Ağustos 2019 itibari ile hizmete sunulan "Gece Metrosu" uygulamasında, Metro İstanbul işletmesinde bulunan M1A Yenikapı-Atatürk Havalimanı, M1B Yenikapı-Kirazlı, M2 Yenikapı-Hacıosman, M4 Kadıköy-Tavşantepe, M5 Üsküdar-Çekmeköy ve M6 Levent-Boğaziçi Ü./Hisarüstü metro hatlarında hafta sonu ve resmi tatil günlerinde 24 saat işletme yapılmaktadır.

Metro İstanbul, hizmet verdiği ve hizmete açılması planlanan hatlarda tüm yolcu gruplarının mükemmel yolculuk deneyimi yaşaması adına standartlara uygun hizmet sağlamayı taahhüt eder ve çalışmalarını bu doğrultuda gerçekleştirir. Bu bağlamda Metro İstanbul, engelsiz metro yaklaşımını M7 Mecidiyeköy-Mahmutbey Metro Hattı hizmete açılmadan önce yapılan çalışmalarıyla da göstermiştir. Engelli vatandaşlarımız ve ilgililerin yer aldığı heyet ile teknik gezi gerçekleştirilmiş, erişilebilirlik ve

bağımsız kullanım açısından görüş ve önerileri alınmış, tüm çalışmalar bu doğrultuda tamamlanmıştır. Amacımız, hizmet verdiğimiz hatlarda olduğu gibi yeni açılacak hatlarımızı da açmadan önce, hizmet sunduğumuz alanları engelli vatandaşlarımızın gözüyle görmek ve onların önerilerini, uyarılarını dikkate alıp yapabileceğimiz her şeyi bu öneriler doğrultusunda gerçekleştirmektir.

Metro İstanbul, çalışanlarının, çalışma ortamında sağlık ve güvenlik içinde çalışmasını amaçlar. Şirket içi risk değerlendirme çalışmaları ve koruyucu iş güvenliği tedbirleri daha da artırılarak devam ettirilecektir. Faaliyetleri esnasında ortaya çıkan tehlikeli atıklar, tehlikesiz atıklar, atık sular, emisyon ve çevresel gürültü kirliliği vb. çevreye olumsuz etkilerin kontrol altında tutularak çevresel ve toplumsal etkilerin etkili biçimde yönetilmesiyle insan odaklı ve çevreye duyarlı hizmet sunmayı amaçlar.

Uluslararası Toplu Taşımacılar Birliği (UITP) üyesi olan Metro İstanbul, dünyanın önemli şehirlerindeki metro ve raylı sistem uygulamalarını yakından takip etmekte, emniyet ve güvenlik tedbirleri açısından etkin bir yol izlemeye ve ortak akıl ile son teknolojileri kullanmaya devam etmektedir. İstasyonların turnike alanlarında, nokta nöbeti tutan resmi üniformalı güvenlik görevlileri, yolcuya açık diğer alanlarda ise devriye hizmeti veren güvenlik görevlileri bulunmaktadır. Metro İstanbul'un kuruluşundan bugüne kadar uygulanmakta olan yolcu taşıma yönergesine göre; yangıcı, parlayıcı, patlayıcı vb. maddelerle istasyon ve araçlara giriş yapılması yasak olduğundan, güvenlik personelleri detektör ile üst araması, çanta ve paket kontrolü yapmaktadır. İstasyonlarda resmi üniformalı güvenlik görevlilerinin yanı sıra, sivil olarak görev yapan güvenlik görevlileri de mevcuttur. İstasyonlarda güvenlik personeli dışında İstanbul Emniyet Müdürlüğü de sivil ve zaman zaman da resmi polis memurları bulundurmakta ve koordineli bir şekilde çalışmaktadır.

Acil durumlarda, güvenlik görevlilerinin yanı sıra istasyonlarda bulunan diğer personeller de (istasyon amirleri, bakım ekipleri, temizlik personelleri vb.) bulundukları alanları kontrol etmekle sorumludurlar. Olası bir acil durumda söndürme, tahliye vb. işlemleri yapacak personel ve görev dağılımı belirlenmiştir. Konularına göre yapılan tatbikat ve eğitimler de belirli periyotlarla tekrarlanmaktadır.

İstasyonlardaki halka açık/kapalı tüm alanlar, ileri teknoloji ürünü kameralar ile 24 saat ve gerçek zamanlı olarak izlenmektedir. Hem kumanda merkezi hem de istasyonlardan lokal olarak izleme yapılan kameralar bulunmaktadır.

Halka kapalı alanların girişleri manyetik kartla yapılmakta, izinsiz giriş yapılmak istendiğinde sistem izin vermemekte ve ilgili personeli sesli ve görsel olarak uarmaktadır. Ayrıca metro ve tramvay hatlarında duvarlar, tel örgüler, bariyerler, turnikeler ile aydınlatma sistemleri ve ikaz levhaları mevcuttur.

Metro İstanbul, İstanbulluların güvenli ve huzurlu bir şekilde yolculuk yapabilmesi için çalışmalarını aralıksız sürdürmektedir. Bu kapsamda yeni nesil teknolojik ekipmanla donatılan Güvenlik İzleme Merkezi (GİM) hayata geçirilmiştir. Merkez sayesinde, olası bir soruna hızlı ve sonuç odaklı müdahale edilmektedir. İstanbulluların güvenle seyahat edebilmesi için Metro İstanbul'un hayata geçirdiği "Güvenlik İzleme Merkezi", 7 bine yakın kamera ve ileri teknolojik ekipmanıyla 7/24 hizmet vermektedir.

Şirketimizin Enerji Yönetim politikası, tasarruf odaklı belirlenmiş, örnek verimlilik uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar neticesinde şirketimiz, Enerji Yönetimi konusunda sistem denetimini de geçerek, belgelendirilmeye layık bulunmuş, TÜV Thüringen tarafından ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Sertifikası ile belgelendirilmiştir.

Metro İstanbul, doğal kaynakların verimli kullanılması ve hizmet ağıımızın büyümesi ile sera gazı salımının azaltılmasına katkı sağlamaya devam edecektir. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi'ne uygun faaliyetlerini gerçekleştiren şirketimiz; çevre dostu, yenilikçi, yenilenebilir enerji verimliliğine katkı sağlayan projelere öncülük etmekteyiz.

Personelimizi ve etkileşim içinde olduğumuz kişi ve kuruluşları bilinçlendirerek, enerjiyi verimli kullanmak ve enerji tasarrufu prensibinin kentimiz ve ülkemiz çapında yayılmasını sağlamak kurumumuzun hedefleri arasında yer almaktadır.

Sunduğumuz hizmet ve sosyal sorumluluk projelerimizle; kültür-sanat, toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık, erişilebilirlik, istihdam, çevre vb. konular özelinde İstanbullulara fayda sağlamaya devam edeceğiz.

Hedef 5.1 Sürdürülebilir Kentsel Hareketlilik (En Verimli, Ekonomik ve Çevreci Hizmet Sağlamak)

Hedef 5.2 Sorumluluk Alanlarımızın Tamamında, Sürdürülebilirlik İlkelerini Benimsemek

Hedef 5.3 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Hedef 5.4 Sosyal Sorumluluk Projeleri ile İstanbullara Fayda Sağlamak

B. HEDEF KARTLARI

Hedef Kartları'nda 5 Amaç, 20 Hedef, 253 Faaliyet grubu yer almakta olup 77 gösterge ile ölçülmektedir.

Amaç	A1 - Mükemmel Yolculuk Deneyimi
Hedef	A1H1 - Entegre Yolculuk Planlama Deneyiminin İyileştirilmesi

Sorumlu Birim	İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü İşletme Müdürlükleri Bilgi Sistemleri Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
"Entegre Yolculuk Planlama Deneyiminin İyileştirilmesi" Hedefi için Planlanan Faaliyet ve Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	100%	100%	100%	100%	100%	Aylık	3 Aylık

Hedef Riski	Geri bildirim hızının beklentisinin yüksek olması İstasyon dışında dahi gerçekleşen kaza olaylara müdahale gereksinimi
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Entegre Yolculuk Planlama Deneyiminin İyileştirilmesi Çalışmaları
-----------------------------	---

Tespit	Güvenlik, temizlik, makinist, istasyon hizmetleri çalışanlarına standartlar, süreçler hakkında eğitimler ve beklentiler hakkında geri bildirimler alınmalı.
---------------	---

İhtiyaçlar	Tüm işletme birimlerine EN13816 standardı eğitimlerinin verilmesi, istasyon ve tren içi denetimlerin artırılması için planlama ve iş gücü gereksinimi
-------------------	---

Amaç	A1 - Mükemmel Yolculuk Deneyimi
Hedef	A1H2 - İstasyon Hizmetleri Deneyiminin İyileştirilmesi

Sorumlu Birim	İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü İşletme Müdürlükleri Ticaret Müdürlüğü Elektrik Sistemler Bakım Müdürlüğü Elektronik Sistemler Bakım Müdürlüğü Elektromekanik Sistemler Bakım Müdürlüğü Bilgi Sistemleri Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
YMA-Temizlik Kriteri	Puan	12,5%	87,54	85	86	87	4 Aylık	4 Aylık
YMA-Güvenlik Kriteri	Puan	12,5%	85,5	86	87	88	4 Aylık	4 Aylık
YMA-Ticari Alan Kriteri	Puan	12,5%	78	79	80	81	4 Aylık	4 Aylık
YMA-İstasyon Kriteri	Puan	12,5%	86,56	87	88	89	4 Aylık	4 Aylık
Ekipman Emre Amadeliği	%	12,5%	98,74%	98,76%	98,78%	98,80%	Aylık	Aylık
İstasyonlara Erişilebilirlik Oranı-GMA Skoru	Puan	12,5%	96	96,3	96,5	96,7	Aylık	Aylık
Ticari Alanların Aktif Olma Oranı	%	12,5%	93,72%	85%	85%	85%	Aylık	Aylık
GMA-Ekipman Performansı	%	12,5%	97%	97,5%	98%	98,5%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	İstasyon alanlarının büyüklüğü, ekipman sayılarının fazla ve müdahale sürelerinin uzun olması nedeniyle yaşanabilecek problemler. Enerji kesintileri ve su baskını sonucunda oluşacak aksaklıklar. Hatların yaşanması ve mevcut ihtiyaçları karşılayamaması.
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	İstasyon Hizmetleri Deneyiminin İyileştirilmesi Çalışmaları
-----------------------------	---

Tespit	Yolcu yoğunluğu sebebiyle istasyon hizmetini sağlayan tüm kaynakların yeterli ve hizmete hazır olma durumunun sürdürülebilir devam ettirilmesi
---------------	--

Amaç	A1 - Mükemmel Yolculuk Deneyimi
Hedef	A1H3 - Tren İçi Deneyiminin İyileştirilmesi

Sorumlu Birim	İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü İşletme Müdürlükleri Metro Araçları Bakım Müdürlüğü Elektrik Sistemler Bakım Müdürlüğü Elektronik Sistemler Bakım Müdürlüğü Hafif Metro-Tramvay Araçları Bakım Müdürlüğü Metro-Tramvay Araç Ekipmanları Bakım Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
YMA- Araç Kriteri	Puan	%50	84,93	85	85,25	85,5	4 Aylık	4 Aylık
GMA-İşletme Performansı	%	%50	96%	96,3%	96,6%	96,9%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Araçların yaşlanması ve mevcut ihtiyaçları karşılayamaması Yolcu yoğunluğu Makinistlerin tecrübesi
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	Tren İçi Deneyiminin İyileştirilmesi Çalışmaları
-----------------------------	--

Tespit	Araç içi yolcu bilgilendirmeleri, makinistlerin yolcu bilgilendirmeleri standartlara uygun olmalı Makinist eğitimlerinde yolcu bilgilendirme konusuna önem verilmeli İşletme birimlerinden gelen taleplere, teknik birimler hızlı geri dönüş yapmalı
---------------	--

İhtiyaçlar	YMA, GMA raporları ve iletişim kanalları sonuçlarına göre alınan aksiyon planlarını gerçekleştirmek için gerekli finansman ve insan kaynağı ihtiyacı İşletme birimleri ve teknik birimler arasında koordinasyonun üst seviyede olması Tren içi deneyimini gözlemlemek için denetimlerin sağlanması
-------------------	--

Amaç	A1 - Mükemmel Yolculuk Deneyimi
Hedef	A1H4 - Yolculuk Sonrası Deneyimin İyileştirilmesi

Sorumlu Birim	İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü Bilgi Sistemleri Müdürlüğü

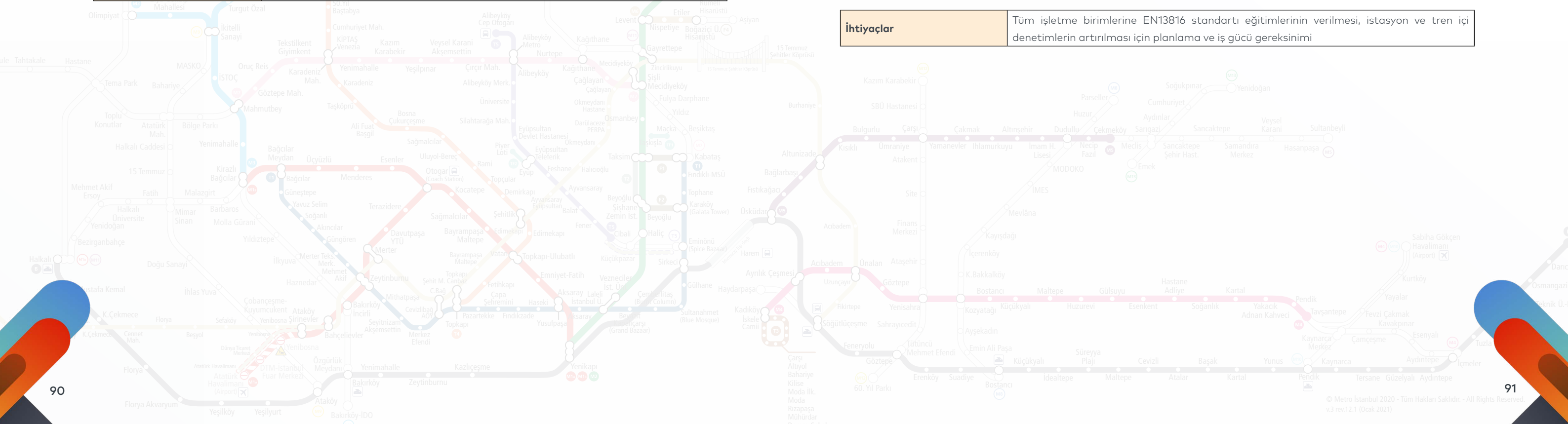
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Geri Bildirim Cevap Oranı	%	20	100%	100%	100%	100%	Aylık	Aylık
Sosyal Medya ve Basın Kanalları Etkileşim Artış Oranı	%	15	18%	10%	10%	10%	Aylık	Aylık
İletişim Kanallarının Etkin Kullanımı - YMA Skoru	Puan	15	83,5	83,75	84	84,25	4 Aylık	4 Aylık
İletişim Kanalları Etkin Kullanımı- İtibar Skoru	Puan	15	82,7	82,95	83	84,1	Yıllık	Yıllık
İletişim Kanalları Etkin Kullanımı-GMA Skoru	Puan	15	89	89,25	89,5	89,75	Aylık	Aylık
Geri Bildirimlere Ortalama Geri Dönüş Süresi	Saat	20	48	24	18	15	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Geri bildirim hızının beklentisinin yüksek olması İstasyon dışında dahi gerçekleşen kaza olaylara müdahale gereksinimi
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Yolculuk Sonrası Deneyimin İyileştirilmesi Çalışmaları
-----------------------------	--

Tespit	Güvenlik, temizlik, makinist, istasyon hizmetleri çalışanlarına standartlar, süreçler hakkında eğitimler ve beklentiler hakkında geri bildirimler alınmalı
---------------	--

İhtiyaçlar	Tüm işletme birimlerine EN13816 standartı eğitimlerinin verilmesi, istasyon ve tren içi denetimlerin artırılması için planlama ve iş gücü gereksinimi
-------------------	---



Amaç	A2 - Etkin Kaynak Yönetimi
Hedef	A2H1 - Finansal Disiplinin Sağlanması

Sorumlu Birim	Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Mali İşler Müdürlüğü Bütçe ve Raporlama Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
EBITDA	Tutar	25%	-139.491.919	92.535.443	96.607.588	111.098.726	Aylık	Aylık
VÖK	Tutar	25%	-244.856.634	0	0	0	Aylık	Aylık
Kilometre Bazlı Gelir Etkinliği	TL	25%	15,21	15,5	16	16,5	Aylık	Aylık
Hat Bazlı Karlılık	%	25%	-8%	15%	15%	15%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Döviz kurunun düzensizliği Enerji fiyatlarındaki artış İnsan kaynakları maliyetinin artması Bilet fiyatlandırmasının şirketten bağımsız olması Toplu sözleşmelerdeki beklentiler Kısa vadeli tedarikçi ödemeleri Personel verimsizliği ve eksikliğinden kaynaklı fazla mesai artışı Gelir sızıntısı
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	Finansal Disiplinin Sağlanması'na Yönelik Çalışmalar
-----------------------------	--

Tespit	Hatların yaşlanması ve yolcu sayılarının artışı nedeni ile sistem ve ekipmanlarımızın da yenileme ya da revizyon ihtiyacı oluşmaktadır. Yeni açılacak hatlarla birlikte iş gücü, malzeme ve enerji ihtiyacı artmadır.
---------------	--

İhtiyaçlar	Sistem ve Ekipmanların etkinliğinin artırılması için yetkinliğin geliştirilmesi ve kaynak ayrılması(yeni hatlarda tasarımsal değişiklikler) Yerleştirme ile ilgili projelere öncelik verilmesi Tüm şirket süreçlerimizde etkin kaynak kullanımı konusunda farkındalık oluşturulmalı
-------------------	---

Amaç	A2 - Etkin Kaynak Yönetimi
Hedef	A2H2 - Sistem ve Ekipmanların Verimliliğinin Arttırılması

Sorumlu Birim	Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Elektromekanik Sistemler Bakım Müdürlüğü Hafif Metro-Tramvay Araçları Bakım Müdürlüğü Metro Araçları Bakım Müdürlüğü Metro-Tramvay Araç Ekipmanları Bakım Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Yürüyen Merdiven Emre Amadeliliği	%	35%	98,83%	99%	99,3%	99,5%	Aylık	Haftalık
Asansör Emre Amadeliliği	%	25%	98,48%	99%	99,3%	99,5%	Aylık	Haftalık
Araç Emre Amadeliliği	%	40%	99%	99%	99%	99%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Sistem ve ekipmanlarının yaşlanması Disiplin bazlı uzman personel ihtiyacı Sektörde gerekli yetkinlikte veya yeterlilikte firma bulunamaması Kritik ekipmanlardaki yedek parça temini zorluğu Tedarik Sürelerinin Uzun Sürmesi Bütçe Kısıtı Ekipmanların dış ortam şartlarına maruz kalması
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Sistem ve Ekipmanların Verimliliğinin Arttırılması Çalışmaları
-----------------------------	--

Tespit	Hatların yaşlanması ve yolcu sayılarının artışı nedeni ile sistem ve ekipmanlarımızın verimliliği arttırılması,(dış ortam şartları)
---------------	---

İhtiyaçlar	Sistem ve ekipmanların etkinliğinin artırılması için yetkinliğin geliştirilmesi ve kaynak ayrılması, (yeni hatlarda tasarımsal değişiklikler)
-------------------	---

Amaç	A2 - Etkin Kaynak Yönetimi
Hedef	A2H3 - Yerleşke ve Hatların Etkin Kullanılması

Sorumlu Birim	Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Esenler İşletme Müdürlüğü Seyrantepe İşletme Müdürlüğü Dudullu İşletme Müdürlüğü Tramvay İşletme Müdürlüğü Bakım Müdürlüğü Demiryolu & İnşaat Lojistik Müdürlüğü Ticaret Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedefe Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Standartlaştırılmış Araç Kapasitesi Başına İşletme Maliyeti	TL	%25	0,00986256	0,00976256	0,00966256	0,00956256	Aylık	Yıllık
Ağ Uzunluğu Başına İşletme Maliyeti	TL	%25	8.449.887	6.144.000	6.144.000	6.144.000	Aylık	Yıllık
Ticari Gelir (Toplam Bilet dışı+ Bilet Gelirleri)/ İşletme Maliyeti	TL	%25	0,61	1	1	1	Aylık	Yıllık
Yerleşke Ve Hatların Etkin Kullanılması Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	%25	100%	100%	100%	100%	Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Sistem ve ekipmanlarının yaşlanması Disiplin bazlı uzman personel ihtiyacı Sektörde gerekli yetkinlikte veya yeterlilikte firma bulunamaması Kritik ekipmanlardaki yedek parça temini zorluğu Tedarik Sürelerinin Uzun Sürmesi Bütçe Kısıtı Ekipmanların dış ortam şartlarına maruz kalması
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Yerleşke ve Hatların Etkin Kullanılması İçin Gerçekleştirilen Proje ve Faaliyetler
-----------------------------	--

Tespit	Hatların yaşlanması ve yolcu sayılarının artışı nedeni ile sistem ve ekipmanlarımızın verimliliği artırılması,(dış ortam şartları)
---------------	--

İhtiyaçlar	Sistem ve Ekipmanların etkinliğinin artırılması için yetkinliğin geliştirilmesi ve kaynak ayrılması,(yeni hatlarda tasarımsal değişiklikler))
-------------------	---

Amaç	A2 - Etkin Kaynak Yönetimi
Hedef	A2H4 - Dijital Dönüşüm ile Kaynaklarımızın Verimliliğinin Arttırılması

Sorumlu Birim	Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Bilgi Sistemleri Müdürlüğü Ar-Ge Müdürlüğü Elektronik Sistemler Bakım Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedefe Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Dijital Dönüşüm ile Kaynaklarımızın Verimliliğinin Arttırılması Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	100%	100%	90%	95%	95%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Talep, beklentinin yüksek olması Zaman Kısıtı Uzman personel ihtiyacı Bütçe Kısıtı
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Dijital Dönüşüm ile Kaynaklarımızın Verimliliğinin Arttırılması Çalışmaları
-----------------------------	---

Tespit	Veri analizi ve raporlama konusunda kişi bağımsız sistematik yapının kurulması gerekliliği, yetkilendirme kısıtı
---------------	--

İhtiyaçlar	Dijital çözümlerle, veri analizi ve raporlama ihtiyacının karşılanması, eğitimlerle yayılımın sağlanması, yetkilendirme
-------------------	---

Amaç	A2 - Etkin Kaynak Yönetimi
Hedef	A2H5 - Enerji ve Doğal Kaynaklarımızın Verimliliğinin Arttırılması

Sorumlu Birim	Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Ar-Ge Müdürlüğü Elektrik Sistemler Bakım Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedefe Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Araç Km Başına Elektrik Enerjisi Maliyeti	TL	58%	11,213	29,587	38,463	50,002	Aylık	Yıllık
İstasyon Bazında Tüketilen Yardımcı Güç	MilyonkWh	42%	146,7	194,1	217,3	286,5	Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Fizibilite çalışmaları için gerekli bütçe kısıtı
-------------	--

Faaliyet ve Projeler	Enerji ve Doğal Kaynaklarımızın Verimliliğinin Arttırılması'na Yönelik Faaliyet ve Projeler
----------------------	---

Tespit	Hedefe ulaşmak için gerekli projelerin sayısı ve çeşitliliğinin azlığı
--------	--

İhtiyaçlar	Tüm şirket süreçlerimizde enerji ve doğal kaynakların kullanımı konusunda hassasiyetin artırılması
------------	--

Amaç	A3 - Sürekli Gelişim Kültürü
Hedef	A3H1 - Çevik Organizasyon

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü

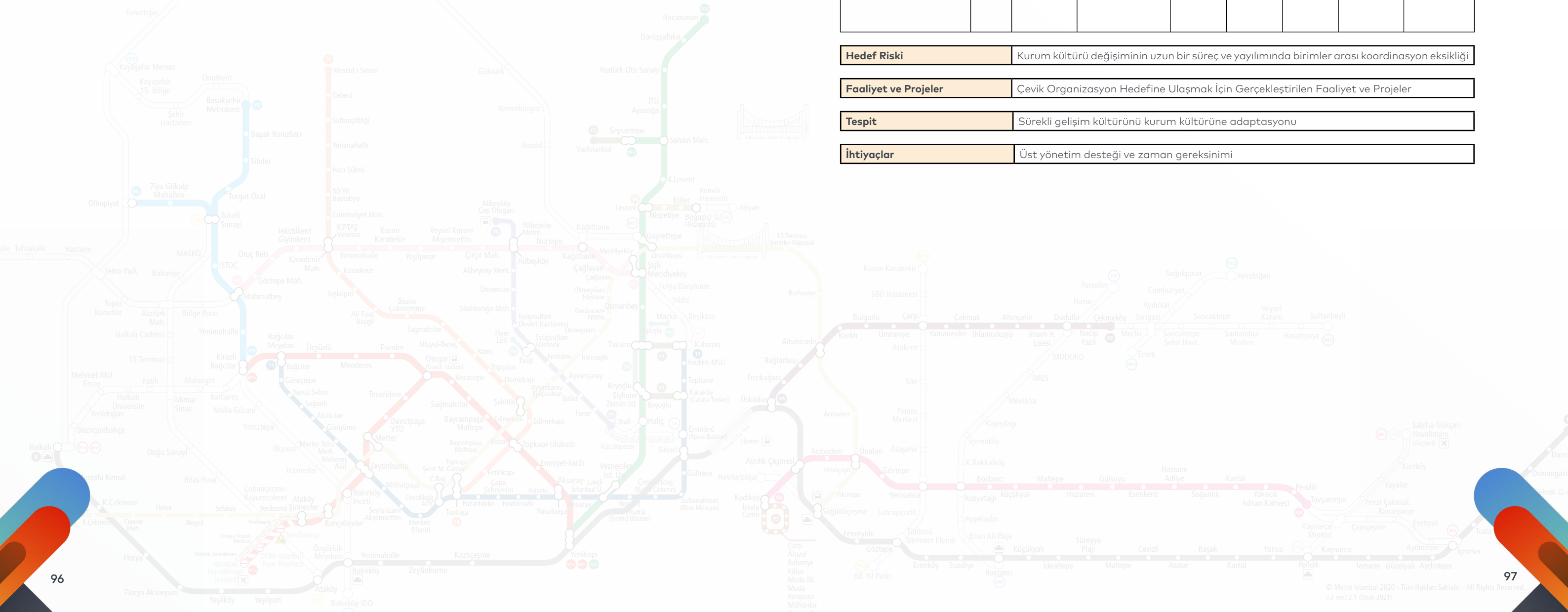
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedefe Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Çevik Organizasyon Hedefi için Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	100%	100%	90%	95%	95%	Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Kurum kültürü değişiminin uzun bir süreç ve yayılımında birimler arası koordinasyon eksikliği
-------------	---

Faaliyet ve Projeler	Çevik Organizasyon Hedefine Ulaşmak İçin Gerçekleştirilen Faaliyet ve Projeler
----------------------	--

Tespit	Sürekli gelişim kültürünü kurum kültürüne adaptasyonu
--------	---

İhtiyaçlar	Üst yönetim desteği ve zaman gereksinimi
------------	--



Amaç	A3 - Sürekli Gelişim Kültürü
Hedef	A3H2 - Sürekli Gelişen Süreçlerle Yönetim

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü Ar-Ge Merkezi Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
"Sürekli Gelişen Süreçlerle Yönetim" Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	100%	100%	100%	100%	100%	Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Gelişimin algısal olarak hissedilememesi
Faaliyet ve Projeler	Sürekli Gelişen Süreçlerle Yönetim Hedefine Ulaşmak için Gerçekleştirilecek Faaliyet ve Projeler
Tespit	Süreçlerin etkinliğinin tespitinde yaşanan problemler
İhtiyaçlar	Ekip çalışması ve zaman

Amaç	A3 - Sürekli Gelişim Kültürü
Hedef	A3H3 - İnsanı Odaklı, Yetenek Gelişim Kültürü

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü İşletme Destek Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Kritik Pozisyonlar Bazında Çalışan Devir Hızı (Mühendis)	%	15%	9,26%	9	8,75	8,5	Aylık	Aylık
Kritik Pozisyonlar Bazında Çalışan Devir Hızı (Yönetici)	%	15%	19,23%	19	17	15	Aylık	Aylık
ÇMA Skoru	Puan	25%	78,4	79	80	81	Yıllık	Yıllık
Pozisyon Kapanma Süreleri	Gün	15%	90	85	80	75	Aylık	Aylık
Personel Başına Düşen Eğitim Süresi(Saat) - Kırılımlı	Saat	15%	38	40	45	50	Aylık	Aylık
Personel Çalışma Saati Başına Eğitim Saati - Kırılımlı	Saat	15%	4,24	4,5	4,75	5	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Bütçe Kısıtı
Faaliyet ve Projeler	İnsan Odaklı, Yetenek Gelişim Kültürü Hedefine Ulaşmak için Gerçekleştirilecek Faaliyet ve Projeler
Tespit	Çalışan Memnuniyetinin birçok başlıkta hedefin altında kalması
İhtiyaçlar	Finansman ve yetkin iş gücü

Amaç	A3 - Sürekli Gelişim Kültürü
Hedef	A3H4 - Yaratıcı, Yenilikçi, Katılımcı Yönetim Anlayışı

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü Ar-Ge Merkezi Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
EFQM Değerlendirme Skoru	Puan	50%	507	600	625	650	Yıllık	Yıllık
Kurumsal İtibar Araştırması	%	20%	89,7%	90%	90%	90%	Yıllık	Yıllık
"Yaratıcı, Yenilikçi, Katılımcı Yönetim Anlayışı" Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleştirme Oranı	%	10%	100%	100%	100%	100%	Aylık	Yıllık
Toplam Öneri Sayısı	Adet	10%	0	900	1200	1500	Aylık	Aylık
Uygulanan Öneri Oranı	%	10%	0%	10%	12%	15%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Çalışan ve yerleşke sayısının fazla olmasından dolayı koordinasyon sıkıntısı Yenilikçi fikirlerin uygulanabilirliği konusunda etüd ve araştırma bütçesinin azlığı Proje geliştirme konusunda çalışanların yönetimden kişisel beklentileri
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Yaratıcı, Yenilikçi, Katılımcı Yönetim Anlayışı Hedefine Ulaşmak İçin Gerçekleştirilecek Çalışmalar
-----------------------------	---

Tespit	İnisiyatif alan, ekip çalışmasının etkin olması, görev tanımları ve süreçler güncellenmeli
---------------	--

İhtiyaçlar	Yetkinlik bazlı görevlendirilme ve yöneticilerin karar aşamalarında destek olması
-------------------	---

Amaç	A4 - Sektör Liderliği
Hedef	A4H1 - En İyi Yolcu Deneyimini Sağlayan Ulaşım Operatörü Olmak

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	İşletme Destek Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü Ticaret Müdürlüğü Esenler İşletme Müdürlüğü Seyrantepe İşletme Müdürlüğü Dudullu İşletme Müdürlüğü Tramvay İşletme Müdürlüğü Emniyet Yönetim Sistemi Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Yolculuk Gerçekleşme Oranı	%	20%	85%	100%	100%	100%	Aylık	Aylık
Sefer Gerçekleştirme Oranı	%	20%	99,31%	99%	99%	99%	Aylık	Aylık
Zamanında Gerçekleşen Sefer Oranı	%	25%	98,49%	98,70%	98,70%	98,70%	Aylık	Aylık
Kaza Sıklık Oranı (Sistem Kaza Olay Sayısı)	%	10%	18,83%	18%	18%	18%	Aylık	Aylık
Kaza sıklık oranı (Yolcu Kaza Olay Sayısı)	%	10%	9,83%	9%	9%	9%	Aylık	Aylık
Kent içi toplu taşıma arasındaki tercih edilme oranı (YMA)	%	15%	94%	95%	95,5%	96%	4 Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Taleplerdeki değişimler ve karşılayamama Finansal kaynak yetersizliği
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	En İyi Yolcu Deneyimini Sağlayan Ulaşım Operatörü Olmak Hedefine Ulaşmak İçin Gerçekleştirilecek Çalışmalar
-----------------------------	---

Tespit	Yolculuk planlama aşamasından, yolculuk bitene kadar olan tüm deneyimin süreç iyileştirme ve eğitimlerle desteklenmesi
---------------	--

İhtiyaçlar	Dijital çözümler, sunarak yolcuların hızlı, güvenilir bilgi ve hizmete daha fazla ulaşma beklentisini karşılamak İletişim kanallarının daha etkin kullanılarak yolcu talep ve beklentilerine paralel süreçlerin geliştirilmesi
-------------------	---

Amaç	A4 - Sektör Liderliği
Hedef	A4H2 - İleri Teknolojileri Geliştiren, Üreten ve Kullanan Şirket Olmak

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Ar-Ge Merkezi Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
"İleri Teknolojileri Geliştiren, Üreten ve Kullanan Şirket Olmak" Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	45%	35%	40%	50%	75%	Aylık	Yıllık
Proje Bütçesine Uyum Oranı	%	25%	38%	45%	60%	80%	Aylık	Yıllık
Ar-Ge Merkezine Ayrılan Bütçe Payı	%	30%	11,5%	12,9%	13%	14%	Aylık	Yıllık

Hedef Riski	Taleplerdeki değişimler ve karşılayamama Finansal kaynak yetersizliği
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	İleri Teknolojileri Geliştiren, Üreten ve Kullanan Şirket Olmak Hedefine Ulaşmak İçin Gerçekleştirilecek Çalışmalar
-----------------------------	---

Tespit	Yolculuk planlama aşamasından, yolculuk bitene kadar olan tüm deneyimin süreç iyileştirme ve eğitimlerle desteklenmesi
---------------	--

İhtiyaçlar	Dijital çözümler sunarak yolcuların hızlı, güvenilir bilgi ve hizmete daha fazla ulaşma beklentisini karşılamak İletişim kanallarının daha etkin kullanılarak yolcu talep ve beklentilerine paralel süreçlerin geliştirilmesi
-------------------	--

Amaç	A4 - Sektör Liderliği
Hedef	A4H3 - Ulaşım Sektöründe Proje, Tasarım, Teknolojik Ürünler ve Hizmet Sağlayıcısı Olmak

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Müşavirlik Hizmetleri Müdürlüğü Tasarım Merkezi Müdürlüğü Ar-Ge Merkezi Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedef Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
"Ulaşım Sektöründe Proje, Tasarım, Teknolojik Ürünler ve Hizmet Sağlayıcısı Olmak" Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	20%	40%	20%	40%	50%	Aylık	Aylık
Proje Bütçesine Uyum Oranı	%	20%	45%	20%	50%	50%	Aylık	Aylık
Tasarım Merkezine Ayrılan Bütçe Payı	%	20%	5%	20%	15%	20%	Aylık	Aylık
Girilen İhale Sayısı	Adet	20%	2	2	2	2	Aylık	Aylık
Kazanılan İhale Oranı	%	20%	50%	50%	50%	50%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Yeterli sayıda ihale gerçekleşmemesi veya alınamaması İlgili paydaşlarla koordinasyon sağlanamaması Mevzuat ve ihaledeki kısıtlar
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Ulaşım Sektöründe Proje, Tasarım, Teknolojik Ürünler ve Hizmet Sağlayıcısı Olmak Hedefine Ulaşmak İçin Gerçekleştirilecek Çalışmalar
-----------------------------	--

Tespit	Sektördeki teknolojik gelişme hızı sürekli artmakta buna bağlı olarak yeni teknolojilere, projelere ve tasarımlara olan ihtiyaçlarda aynı eğilimi göstermektedir. Sürekli gelişim ve personel yedekleme
---------------	--

İhtiyaçlar	Finansal kaynak ve tecrübeli, yetkin personel
-------------------	---

Amaç	A5 - Topluma Fayda
Hedef	A5H1 - Sürdürülebilir Kentsel Hareketlilik (En Verimli, Ekonomik ve Çevreci Hizmet Sağlamak)

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	İşletme Destek Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedefe Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Kent İçi Hareketlilik Oranı (Metronun diğer ulaşım modları ile entegrasyonu oranı)	%	35%	21%	25%	29%	33%	Yıllık	Yıllık
Kent İçi Toplu Taşıma Arasındaki Kullanım Oranı	%	30%	30%	30%	30%	30%	Yıllık	Yıllık
Yıllık CO2 Salım Değişimi	%	35%	19,56%	19,25%	19%	18,75%	Yıllık	Yıllık

Hedef Riski	İstanbul'un alt yapı ve kentsel yapılaşması nedeniyle etüt ve proje çalışmalarının uzun sürmesi
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Sürdürülebilir Kentsel Hareketlilik (En Verimli, Ekonomik ve Çevreci Hizmet Sağlamak) Hedefine Ulaşmak İçin Gerçekleştirilecek Çalışmalar
-----------------------------	---

Tespit	Kentsel hareketliliği artırıcı faaliyet ve projeler yapılmakta olup yayılımı ve genişletilmesi gerekmektedir.
---------------	---

İhtiyaçlar	Tüm paydaşlarla birlikte kentsel hareketliliği arttıracak proje ve çalışmalar hakkında görüşler alınarak analizler yapılmalıdır.
-------------------	--

Amaç	A5 - Topluma Fayda
Hedef	A5H2 - Sorumluluk Alanlarımızın Tamamında, Sürdürülebilirlik İlkelerini Benimsemek

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Strateji Kurumsal Gelişim Müdürlüğü İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Müdürlüğü Mali İşler Müdürlüğü Lojistik Müdürlüğü Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü Emniyet Yönetim Sistemi Müdürlüğü Esenler İşletme Müdürlüğü Seyrantepe İşletme Müdürlüğü Dudullu İşletme Müdürlüğü Tramvay İşletme Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedefe Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Geri Dönüştürülen Atık Miktarının Yüzdesel Değişimi	%	10%	-68,71%	10%	10%	10%	Yıllık	Yıllık
Bertaraf Ettirilen Atık Miktarının Yüzdesel Değişimi	%	10%	-90,34%	10%	10%	10%	Yıllık	Yıllık
Yolcu Başına Emisyon Miktarı	kg CO2e	10%	0,36	0,35	0,34	0,33	Yıllık	Yıllık
Doğaya Kazandırılan Ağaç Sayısı	Adet	10%	10.717	11.000	11.283	11.566	Yıllık	Yıllık
Kaza Ağırlık Oranı (İş Kazası)	%	10%	80,12	<40	<40	<40	Aylık	Aylık
Kaza Sıklık Oranı (İş Kazası)	%	10%	15,93	<8	<8	<8	Aylık	Aylık
Kaza sıklık oranı (Sistem Kaza Olay Sayısı)	%	10%	18,83%	18%	18%	18%	Aylık	Aylık
Kaza sıklık oranı (Yolcu Kaza Olay Sayısı)	%	10%	9,83%	9%	9%	9%	Aylık	Aylık
Bütçe Gelir / Gider Gerçekleşme Oranı	%	10%	84,80%	100%	100%	100%	Yıllık	Yıllık
Araç Km Başına Yolcu Sayısı	Adet	10%	5,26	>7	>7	>7	Yıllık	Yıllık

Hedef Riski	Sürdürülebilirlik ilkelerinin çalışanlar tarafından çok fazla benimsenmemesi ve uygulama konusunda istenilen adımların atılamaması
--------------------	--

Faaliyet ve Projeler	Sürdürülebilirlik İlkelerine Uygun Çalışmalar
-----------------------------	---

Tespit	Sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalar yapılmakta birlikte, şirket bütününde sürdürülebilir bir gelecek ve kaynakların kısıtlılığına yönelik farkındalık kurum kültürüne henüz yansımamıştır
---------------	---

İhtiyaçlar	Şirketin her kademesine sürdürülebilirlik konusunda bilgilendirmeler yaparak benimsenmesini ve yayılımını sağlamak, çalışanları uygulama ve proje üretme konusunda teşvik etmek
-------------------	---

Amaç	A5 - Topluma Fayda
Hedef	A5H3 - Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü

Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedefe Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	20%	100%	100%	100%	100%	Yıllık	Yıllık
Yönetim Kurulu Kadın Üye Oranı	%	20%	23%	27%	33%	38%	Yıllık	Yıllık
Engelli Çalışan Oranı	%	20%	2%	3%	3%	3%	Yıllık	Yıllık
Kadın Çalışan Oranı	%	20%	11%	15%	20%	25%	Yıllık	Yıllık
Kadın Yönetici Oranı	%	20%	8%	12%	14%	15%	Yıllık	Yıllık

Hedef Riski	İstenen ve hedeflenen bilincin yakalanamaması
--------------------	---

Faaliyet ve Projeler	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışmaları
-----------------------------	---

Tespit	Kadın ve engelli istihdamı haricinde eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık yönünde uygulamaların yetersizliği
---------------	---

İhtiyaçlar	Çalışanlar demografik ve sosyokültürel olarak analiz edilerek bu analiz sonuçlarına göre faaliyet ve projeler gerçekleştirmek
-------------------	---

Amaç	A5 - Topluma Fayda
Hedef	A5H4 - Sosyal Sorumluluk Projeleri ile İstanbullara Fayda Sağlamak

Sorumlu Birim	İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Projelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı Teknik İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı
İşbirliği Yapılacak Birimler	Marka ve Müşteri İlişkileri Müdürlüğü

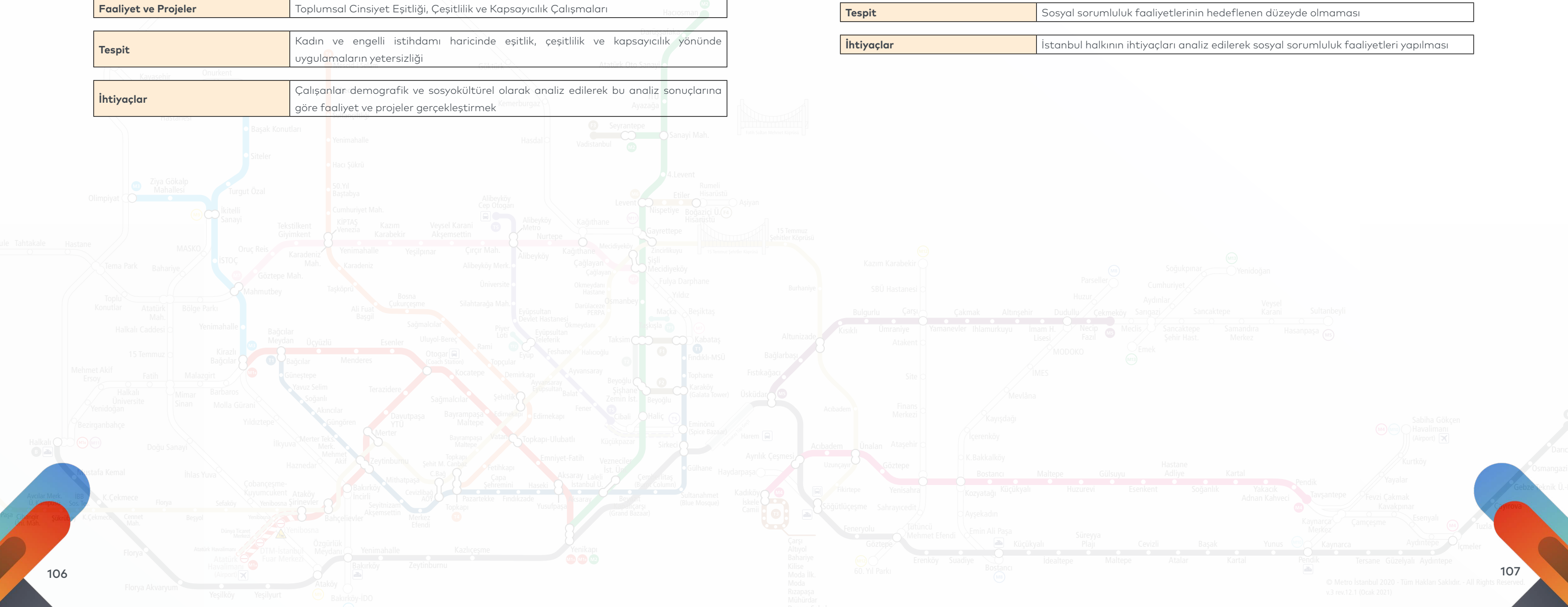
Hedef Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	Hedefe Etkisi (%)	2021 Gerçekleşen	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
"Sosyal Sorumluluk Projeleri ile İstanbullara Fayda Sağlamak" Hedefi İçin Planlanan Projelerin Gerçekleşme Oranı	%	100%	80%	100%	100%	100%	Aylık	Aylık

Hedef Riski	Sosyal sorumluluk projelerinin beklentileri karşılayamaması Pandemi nedeniyle faaliyetlerin gerçekleştirilememesi Bütçe ve personel kısıtı
--------------------	--

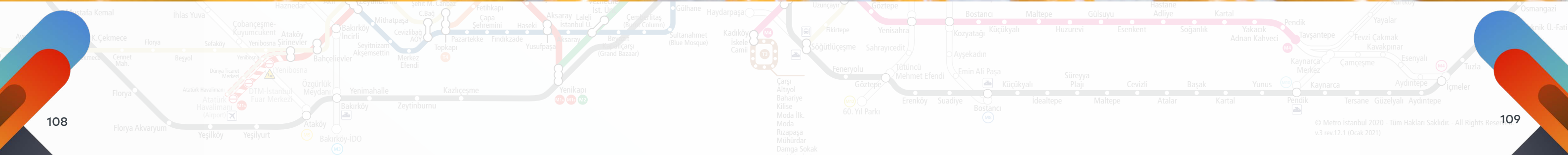
Faaliyet ve Projeler	İstanbullara Fayda Sağlayan Sosyal Sorumluluk Projeleri
-----------------------------	---

Tespit	Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hedeflenen düzeyde olmaması
---------------	---

İhtiyaçlar	İstanbul halkının ihtiyaçları analiz edilerek sosyal sorumluluk faaliyetleri yapılması
-------------------	--



5. İZLEME ve DEĞERLENDİRME



İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması, gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

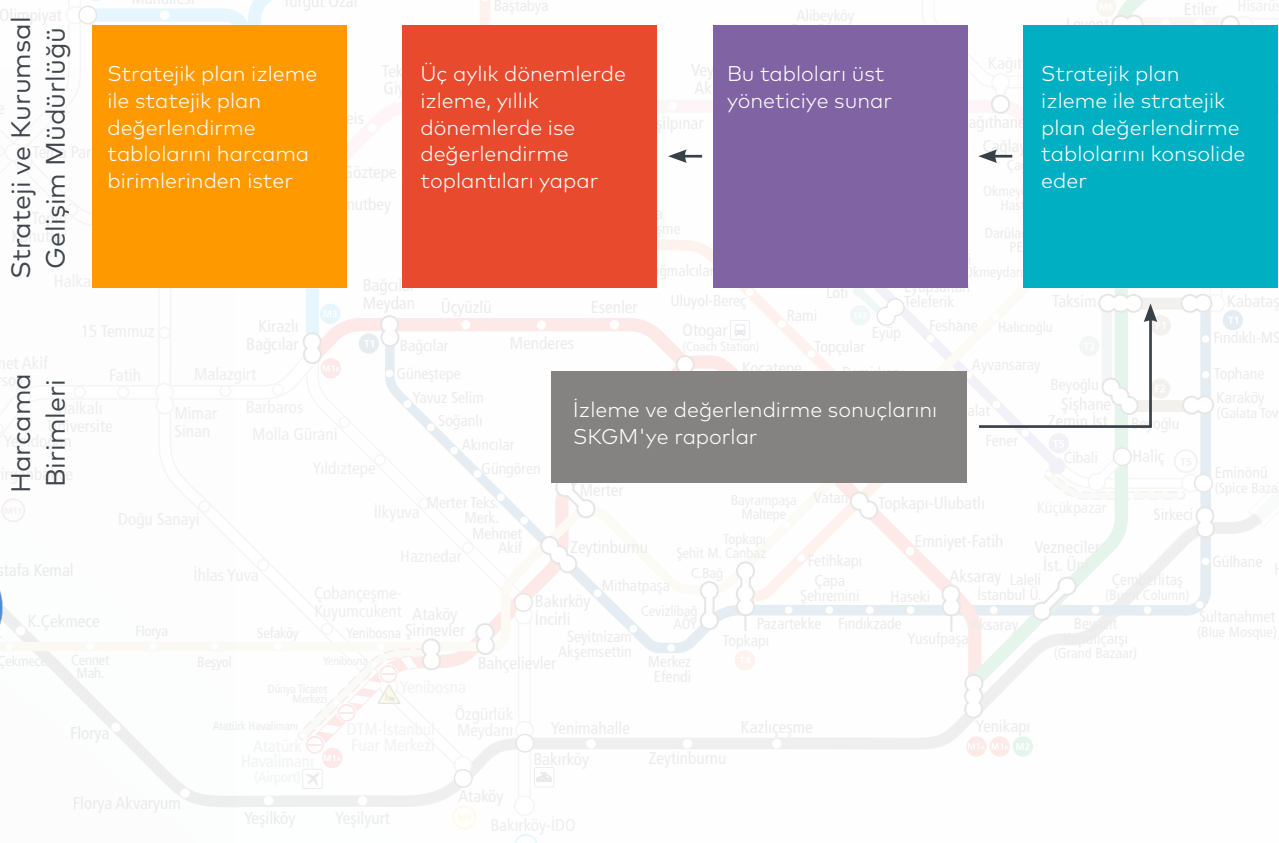
Metro İstanbul'un stratejilerle yönetim sürecinde, her beş yılda bir stratejik plan ve her yıl faaliyet programı hazırlanmakta ve gözden geçirilmektedir. Stratejik hedeflere bağlı performans göstergeleri, performans programı ile üçer aylık dönemlerde izlenecektir. Bu amaçla, şirketimiz tarafından Kurumsal Performans Yönetim Sistemi geliştirilmiştir. Şirketin her biriminde verilerin takibi, derlenmesi ve programa girilmesi amacıyla "performans izleme görevlileri" belirlenmiş ve görevlendirilen personele eğitim verilmiştir. Performans izleme görevlileri, üçer aylık dönemlerin sonunda, elde edilen verileri sisteme elektronik ortamda gireceklerdir. Her yılın sonunda elde edilen verilerle hedeflenen veriler karşılaştırılacak, ortaya çıkan sapmalar değerlendirilerek gerekli önlemler alınacaktır.

Stratejik plan değerlendirmesi, kurumun belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için yürütülen proje ve faaliyetlerin çıktı ve sonuçlarının analiz edilmesi, belirlenmiş hedef/gösterge değerleri ile yine aynı yılsonuna kadar gerçekleştirilen değerlerin kıyaslanmasıdır. Plan dönemi sonunda ise 5 yıllık gerçekleştirmeler ile stratejik plandaki hedefler kıyaslanarak başarı seviyeleri hesaplanacaktır.

Stratejik planın değerlendirilmesi; devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

Şirketimiz, Temmuz ayının sonuna kadar stratejik plan izleme raporunu, takip eden yılın Şubat ayının sonuna kadar ise stratejik plan değerlendirme raporunu hazırlayarak Genel Müdür Başkanlığı'nda Stratejik Plan Kurulu üyelerinin katılımlarıyla üç aylık dönemlerde izleme toplantıları, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapacaktır.

İzleme ve Değerlendirme Süreci



STRATEJİK PLAN

