







IETT

İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

2013-2017

STRATEJİK PLAN



İSTANBUL
BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER

Tablolar Dizini
Şekiller Dizini
Grafikler Dizini
Başkandan
Üst Yönetici Sunuşu
Özet

BÖLÜM I ■ 15-18

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ
A. HAZIRLIK VE ALTYAPI ÇALIŞMALARI
B. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN TEMEL AŞAMALARI

BÖLÜM II ■ 19-72

DURUM ANALİZİ
A. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ
B. İÇ ÇEVRE ANALİZİ
C. PAYDAŞ ANALİZİ
D. GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER İLE FIRSAT VE TEHDİTLER (GZFT) ANALİZİ

BÖLÜM III ■ 73-76

KURUMSAL YÖNELİMİN YENİDEN TANIMLANMASI
A. MİSYON BİLDİRİMİ
B. VİZYON BİLDİRİMİ
C. TEMEL DEĞERLER BİLDİRİMİ

77-120 ■ **BÖLÜM IV**

AMAÇLAR, HEDEFLER VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ

AMAÇ 1: Yönetim Sistemlerinde Mükemmelleşmek

AMAÇ 2: Çalışanların Motivasyon, Memnuniyet ve Bilgi Birikimlerini Artırmak

AMAÇ 3: Dengeli ve Güçlü Finansal Yapı

AMAÇ 4: Çevreye Duyarlı Olmak ve Yeni Teknolojiler Uygulamak

AMAÇ 5: Hizmet Kalitesini Geliştirmek

AMAÇ 6: Kurumsal Bilgi Birikimini Yönetmek

AMAÇ 7: Kurumsal İtibarı Artırmak

121 ■ **BÖLÜM V**

MALİYETLENDİRME

123 ■ **BÖLÜM VI**

STRATEJİK PLAN UYGULAMA, İZLEME VE DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİ

A. STRATEJİK PLANIN UYGULANMASI

B. STRATEJİK PLANIN İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

125 ■ **SONUÇ**

126-129 ■ **EKLER**

Ek-1: Stratejik Planda Görev Alan Personel

Ek-2: Amaçlardan Sorumlu Birimler

Ek-3: Çalıştay Planı

■ **KAYNAKÇA**



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1	İstanbul ve Diğer Bazı Şehirlerde Ulaşım Türlerinin Dağılımı.....	21
Tablo 2	İstanbul'da Karayolu Toplu Taşımacılığı.....	21
Tablo 3	İstanbul İl Çevre Düzeni Planı ve İUAP Hedefleri.....	22
Tablo 4	İBB'nin Ulaşım İle İlgili Stratejik Amacı Ve Hedefleri.....	23
Tablo 5	İlçeler Bazında İstanbul Nüfusu.....	24
Tablo 6	İETT'ye Yönelik Yasal Düzenlemeler.....	26
Tablo 7	İETT'yi Doğrudan İlgilendiren Yasalar.....	27
Tablo 8	İETT İkincil Mevzuat Listesi.....	28
Tablo 9	İETT'nin Organizasyon Yapısı.....	30
Tablo 10	2012 Yılı İçerisinde Oluşturulan Birimler.....	32
Tablo 11	Personelin Sınıflara Göre Dağılımı.....	33
Tablo 12	Personelin Kadro Durumuna Göre Dağılımı.....	34
Tablo 13	Memur Personelin Unvanlara Göre Dağılımı.....	35
Tablo 14	İETT Hizmet Binaları.....	38
Tablo 15	İETT Garajları.....	38
Tablo 16	İETT Raylı Sistemleri.....	39
Tablo 17	İETT Tarafından Tamamlanan Raylı Sistem Yatırımları.....	39
Tablo 18	İETT Araç Filosu.....	40
Tablo 19	Daire Başkanlıkları Bazında İETT'de Kullanılan Yazılımlar.....	45
Tablo 20	Bilgisayar ve Yazıcılar.....	46
Tablo 21	Diğer Teknolojik Kaynaklar.....	46
Tablo 22	İETT Satınalma Sisteminde Dönüm Noktaları.....	47
Tablo 23	Yıllar İtibariyle Bütçe Gelir Gerçekleşmeleri.....	49
Tablo 24	Yıllar İtibariyle Bütçe Gider Gerçekleşmeleri.....	50
Tablo 25	Yıllar İtibariyle Cari Giderlerin Dağılımı.....	51
Tablo 26	Yıllar İtibariyle Bilanço Bilgileri.....	52
Tablo 27	Otobüs Hatlarının Tiplerine Göre Dağılımı.....	53
Tablo 28	Özel Ulaşım Otobüs Tiplerinin Sayısal Dağılımı.....	55
Tablo 29	Özel Taşımacılık Şirketleri ve Araç Sayıları.....	55
Tablo 30	Metrobüs ile İlgili Özet Bilgiler.....	56
Tablo 31	İETT Seyahat Kartı Başvuru Merkezleri.....	58
Tablo 32	İETT Yayınları Listesi.....	58
Tablo 33	Çeşitli Kriterler Bazında Çalışanların İETT'den Memnuniyeti.....	63
Tablo 34	Gelişime Açık Yönler.....	64

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1	İETT Organizasyon Şeması.....	31
Şekil 2	İETT Personelinin Sayısal Dağılımı	35

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1	Memur Personelin Sınıflarına Göre Dağılımı	34
Grafik 2	Memur Personelin Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	35
Grafik 3	Memur Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	36
Grafik 4	Memur Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı	36
Grafik 5	Otobüs Filosunun Markalara Göre Dağılımı	41
Grafik 6	Otobüs Filosunun Erişilebilirlik Durumuna Göre Dağılımı	41
Grafik 7	Otobüs Filosunun Araç Kapasitesine Göre Dağılımı.....	41
Grafik 8	Otobüs Filosunun Klima Durumuna Göre Dağılımı.....	41
Grafik 9	Otobüs Filosunun Garajlara Dağılımı.....	42
Grafik 10	Durakların Kapalılık Durumuna Göre Dağılımı	42
Grafik 11	Kapalı Durakların Tiplerine Göre Dağılımı	42
Grafik 12	Gelirlerin Dağılımı (2011).....	48
Grafik 13	Yıllar İtibariyle Bütçe Gelir Gerçekleşmeleri	49
Grafik 14	Giderlerin Dağılımı (2011).....	50
Grafik 15	Yıllar İtibariyle Bütçe Gider Gerçekleşmeleri.....	51
Grafik 16	Yıllar İtibariyle Cari Giderlerin Dağılımı	51
Grafik 17	Yıllar İtibariyle Otobüs Hattı Sayısı.....	52
Grafik 18	Günlük Servise Çıkan Ortalama İETT Otobüsü Sayısı (İş Günleri)	53
Grafik 19	Tüm Kriterler Bazında Çalışanların İETT'den Memnuniyeti.....	62
Grafik 20	"İETT'de Çalışmaktan Gurur Duyarım" İfadesine Katılma Durumu.....	63
Grafik 21	Alt Özelliklere Verilen Puanlar Açısından Memnuniyet	65
Grafik 22	Görüşülenlerin Görüş ve Önerileri.....	66



Başkandan



Sevgili İstanbullular,

Medeniyetlerin başkenti İstanbul 8500 yıllık tarihi boyunca dünyanın merkezi olmuştur. Tarihinden gelen büyük bir sorumluluğu vardır. Doğasıyla, kültürüyle ve eşsiz stratejik konumuyla dünyanın ender şehirlerindedir.

Bunun korunması, yaşatılması ve geliştirilmesi bilgi ve vizyon gerektirdiği kadar modern bir yönetim anlayışı da gerektirir. Bunun temeli de çağına uygun bir planlamadır.

Geleneksel ve statik planlama kavramının günümüzde yerini stratejik planlamaya bırakması bu ihtiyacın ürünüdür.

Gücünü, mevcut kaynaklarını gerçekçi bir bakışla değerlendirmek, onları verimli kullanabilmekten alan bu yeni stratejik yaklaşım, yasal dayanaklarıyla birlikte ülkemizde özellikle kamu sisteminde zorunlu kılınmıştır.

Planlamada yer alan analizler nerede durduğumuzu, nereye nasıl gideceğimizi göstermesi açısından oldukça önemlidir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin de İstanbul'un sorunlarının çözümünde birbiriyle çelişmeyen ve sonuçlarının nereye varacağını belli olduğu bir yol haritası var.

Hizmetin tüm taraflarını buluşturan, onları ruh ve eylem birliği içerisinde ortak ideallerle yönetmeyi amaçlayan bu stratejik girişim, 2010-2014 İBB Stratejik Planıyla hayata geçirildi.

Benzer şekilde İstanbul'a hizmet veren kurum ve işletmeler de stratejik planlarını hazırlıyor.

Son yıllarda özellikle ulaşımda entegre yapılanmaları, yeni yatırımları, bilgi ve iletişim teknolojilerini başarıyla hayata geçiren İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü de 2013-2017 Stratejik Planını hazırlamıştır.

İETT kendi bağımsız çalışmasını yürütürken İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik plan ve yaklaşımlarının genel çerçevelerine bağlı kalarak aynı hedefler doğrultusunda stratejik planını hazırlamıştır.

Bu plan dönemi içerisinde de aynı misyon ve vizyonu paylaşarak, İstanbul'da raylı sistemlerin hızla devreye girmesini, yolcu ve trafik yönetiminin geliştirilmesini, çağdaş yolculuk ücretlendirme sistemlerinin hayata geçirilmesini, konforlu ve hızlı bir toplu ulaşım sisteminin işletilmesini sağlayacak bir işbirliği ve eşgüdümü gerçekleştireceğiz.

İETT'nin bu Stratejik Planı'nın İstanbul'umuza ve İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'ne hayırlı olmasını diliyorum.

Planın hazırlanma sürecine katkı sağlayan tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum, bu vesile ile saygıdeğer İstanbul halkına sevgi ve saygılarımı sunuyorum.


Kadir TOPBAŞ
İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı



Üst Yönetici Sunuşu

Yaşadığımız yüzyılda toplumsal yapı ve ilişkileri derinden etkileyen hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde başlayan ve halen devam eden bu değişim, dönüşüm süreci kamu kurumlarını da etkilemiş ve kurumları 'Sürdürülebilir Gelişim' kavramına paralel bir şekilde yönetmek olgusunu ortaya çıkarmıştır.

Toplu taşımacılıkta 141 yıllık tecrübesi olan İETT, bu değişim ve gelişime kayıtsız kalmayan kurumların başında gelmektedir.

İstanbul gibi bir metropolün dinamizmine katkıda bulunmak ve ona hizmet etmek de "Sürdürülebilir Değişim ve Gelişim" vizyonuna sahip olmakla mümkün olabilir.

Köklü markasıyla İstanbul'un önemli hizmet teşekküllerinden biri olan İETT, bu değişim ve gelişime ayak uydurmak için 2023 vizyonu doğrultusunda tüm kaynaklarını seferber ederek, gelecek planlamalarını yapmaktadır.

Bizler; dünyanın sayılı metropollerinden biri olan İstanbul'a daha kaliteli, konforlu ve hızlı hizmet sunmanın yolunun, stratejik planların gerçekçi ve detaycı bir anlayışla yapılmasından geçtiğinin bilincindeyiz.

Bu bilinçle; toplu ulaşımı, açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak şekilde düzenleyip denetleyerek ve sektörde dengeleyici bir rol oynayarak, hem ulusal hem de uluslararası alanlarda bilgi birikimini yönetmek anlayışıyla hareket ediyoruz.

141 yıldır İstanbul'a hizmet etmenin verdiği güçle faaliyetlerimizi her alanda daha da nitelikli noktalara taşımak amacıyla 2013-2017 yıllarını kapsayan ikinci Stratejik Planımızı tamamlamış bulunmaktayız.

İkinci stratejik planımızı hazırlarken, İETT'nin kurumsal geçmişi ve birikiminden gelen tecrübelerini, kurumun değişim ve yenilenme süreciyle bir bütün haline getirmeye çalıştık.

Tüm çalışanların düşünce, öneri ve taleplerini dikkate alarak ortaya koyduğumuz ikinci Stratejik Plan kitabında "yerel toplu taşıma" konusunda dünyaya kılavuzluk yapmaya başlayan İETT'nin plan ve projelerini tüm ayrıntılarıyla sunmaya çalıştık.

Son yıllarda gerçekleştirdiği projelerle dünyanın farklı coğrafyalarındaki toplu taşıma kuruluşlarının dikkatini üzerine çekerek, çok sayıda yabancı heyetin inceleme ve işbirliği ziyaretlerine ev sahipliği yapan İETT, bu özelliğiyle adeta "yerel hizmet sunan küresel marka" konumuna gelmiştir.

Misyonumuzu, vizyonumuzu, amaç ve ilkelerimizi 2023 vizyonumuza paralel bir şekilde ve yakın geleceğin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yeniden yapılandırdık. Önümüzdeki 5 yılı kapsayan Stratejik Planımız bu yönüyle sadece İETT'nin değil, bir dünya başkenti olan İstanbul ulaşımının da bir anlamda 'gelecek' planlamasıdır.

Sadece lastik tekerlekli toplu taşıma ile günde 3 milyon insanın taşındığı bir şehrin ulaşım planlaması, o şehrin en az imar planlaması kadar önem taşımaktadır. Bu nedenle, Stratejik Plan kitabının hazırlanması sırasında emeği geçen tüm çalışanlarımıza ve yöneticilerimize teşekkürü borç biliyorum.

Dünyanın imrenerek baktığı bir coğrafyanın ışıldayan incisi İstanbul'un ve bu şehrin sahipleri İstanbulluların hizmetinde olmak, tüm İETT çalışanları için bahtiyarlık kaynağıdır. Bizim vazifemiz, İstanbullulara daha kaliteli, daha güvenli, daha konforlu ve daha hızlı hizmet sunmaktır. Bu vesileyle, tüm bunların alt yapısını sunduğumuz 2013-2017 yıllarını kapsayan Stratejik Planımızın İstanbul'a ve İstanbullulara hayırlı olmasını temenni ediyorum.

Dr. Hayri Baracli
İETT İşletmeleri Genel Müdürü

ÖZET

Stratejik Planlama, kurumların orta ve uzun vadeli amaçlarının, temel ilke ve politikalarının, hedef ve önceliklerinin ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesini ve bunlara ilişkin kaynak dağılımının gerçekleştirilmesini içeren bir süreçtir.

Kamu yönetimini etkin kılmak üzere stratejik planlama sürecine ilişkin düzenlemeler 24 Aralık 2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile oluşturulmuştur.

Söz konusu Kanunda, “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile değişiklik yapılarak; kamu kurum ve kuruluşları performans esaslı bütçeleme sistemi içinde stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmışlardır.

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı hazırlanırken bu iki Kanunun yanı sıra, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu doğrultusunda hareket edilmiştir.

Mevzuatta öngörülen prosedüre ek olarak, yurt içinde ve yurt dışında hazırlanmış olan stratejik plan metinlerinden ve akademik yayınlardan da yararlanılmıştır. İçişleri Bakanlığı Stratejik Planı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı ve İstanbul Metropolitan Alanı Kentsel Ulaşım Ana Planında yer alan stratejiler ile uyum gözetilmiştir.

Her alanda hızlı bir değişimin ve gelişimin yaşandığı, buna paralel olarak ihtiyaçların, beklentilerin, hizmet çeşitliliğinin arttığı ve küresel rekabetin söz konusu olduğu günümüzde, değişim ve gelişimin gerisinde kalmamak ve giderek artan ihtiyaçlara ve beklentilere cevap verebilmek için stratejik plan İETT açısından

büyük önem arz etmektedir. Esnek ve sürekli yenilenmeye açık amaç, hedef, ilke ve önceliklerin tespiti ve kaynak dağılımının etkinliğinin artırılması Genel Müdürlüğün hizmet sunumundaki başarısını olumlu olarak etkileyecektir.

Katılımcılığın esas olduğu stratejik planlama anlayışı doğrultusunda hazırlanan İETT Stratejik Planı metninin birinci bölümünde İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğünde stratejik planlamanın nasıl yürütüldüğü ana hatlarıyla açıklanmaktadır.

İkinci bölümde “Neredeyiz?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu çerçevede Durum Analizi kapsamında yürütülen çalışmalar sonucu üretilen raporlarda yer alan özet bilgiler bu bölümü oluşturmaktadır.

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabının yer aldığı üçüncü bölümde Kurumsal Yönelimin Yeniden Tanımlanması başlığı altında Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Bildirimleri sunulmaktadır.

Bundan sonra, dördüncü bölümde “Gidilmek istenen yere nasıl ulaşılacaktır?” sorusu cevaplanmaktadır. Bu bölümde Amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için konulan Hedefler ile bu hedeflere ilişkin Performans Göstergeleri yer almaktadır.

Beşinci bölümde performans esaslı bütçelemeye zemin oluşturacak Maliyetlendirme çalışmasına yer verilmektedir.

Altıncı bölümde ise planın izleme ve değerlendirme sistemi ortaya konulmuştur.

2013-2017 Stratejik Planı ile stratejik yönetim anlayışını benimsemiş, kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanan, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerine tam olarak uyan, performansını denetleyebilen, uluslararası alanda etkin bir İETT hedeflenmektedir. İstanbul ulaşımının temel direği olan İETT’nin 2013-2017 yılları arasında yapacağı işleri ortaya koyan Stratejik Planının, ulaşım stratejilerine katkı sağlaması umulmaktadır.



STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamuda stratejik planlamanın yasal zeminini oluşturmuştur. Kanunun 3. maddesinde stratejik plan "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren bir plan" olarak tanımlanmaktadır. Yine aynı Kanun ile 5436 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" hükümleri uyarınca tüm kamu idareleri kendi Stratejik Plan ve Performans Programlarını yapmakla yükümlü kılınmışlardır.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca çıkarılan ve 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" doğrultusunda İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün ikinci Stratejik Planının hazırlanmasına 2012 yılında başlanmıştır. İETT Stratejik Planı'nın amacı;

- Kurumun nerede, nasıl olduğu,
- Neleri hedeflediği, dönemin sonunda ulaşmak istediği yerin ne olduğu,
- Belirlenmiş hedeflere nasıl, hangi yol ve yöntemlerle ulaşılacağı,
- Hedeflere varmak için izlenecek yol ve yöntemlerin, yapılacak işlerin nasıl izleneceği ve değerlendirileceği sorularına yanıt vermektir.

Bu amaç, 12.05.2006 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) Stratejisi Hakkında Karar'ın, "Değişimin çok boyutlu ve hızlı bir şekilde yaşandığı, rekabetin yoğunlaştığı ve belirsizliklerin arttığı günümüzde, planlama, geçmişte olduğundan çok daha önemli ve gerekli hale gelmiştir. Böyle bir ortamda, planlar her alanı detaylı düzenleme

yerine strateji ve perspektif belirlemeye odaklanma durumundadır", anlayışı paralelinde, "istikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen ve AB'ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye" ulusal vizyonu ve "bütüncül yaklaşım, toplumsal katılım ve sahiplenme, insan odaklılık, rekabetçi piyasa, etkin kamu yönetimi, demokratik sivil toplum, şeffaflık, hesap verebilirlik, verimlilik, vatandaş memnuniyeti, devletin ticari mal ve hizmet üretiminden çekilmesi ve politika oluşturma, düzenleme, denetleme işlevlerinin güçlendirilmesi, kaynak kullanımında önceliklendirme, uygulamanın vatandaşa en yakın birimce yapılması, toplumsal yapının ortak miras ve değerler çevresinde güçlendirilmesi, kültür varlıkları ve çevrenin gelecek kuşaklar için korunması" ilkeleriyle uyumludur.

Aynı Karar, "Kamu kuruluşları Planın vizyonu, ilkeleri, gelişme eksenleri ve politikaları çerçevesinde kendi görev alanlarına ilişkin alt politikaların ve tedbirlerin geliştirilmesinden sorumludur" şeklinde bağlayıcı bir hüküm vermektedir.



A. HAZIRLIK VE ALTYAPI ÇALIŞMALARI

Stratejik plan çalışmalarını yürütecek yapı, Genel Müdürlüğün en üst yöneticisinden başlayarak her kademedeki çalışanın katılımını ve stratejik planlamayı benimsemesini sağlayacak şekilde kurulmuştur. Bu çerçevede Strateji Geliştirme Kurulu, Strateji Geliştirme Yürütme Kurulu, Stratejik Plan Koordinasyon Grubu ile Stratejik Plan Çalışma Grupları oluşturulmuştur.

Strateji Geliştirme Kurulu; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Mali Hizmetler Dairesi Başkanı ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanından oluşturulmuştur. Bu kurul stratejik planlama çalışmalarında en üst karar organıdır.

Strateji Geliştirme Yürütme Kurulu; stratejik planlama çalışmalarında yer alan birimlerden, Daire Başkanı düzeyinde temsilcilerin katılımıyla oluşturulmuştur.

Stratejik Plan Koordinasyon Grubu; Stratejik Planın hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek üzere Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı bünyesinde görev yapan uzman personelden oluşturulmuştur.

Stratejik Plan Çalışma Grupları; stratejik plan çalışmalarının katılımcı bir anlayışla yürütülebilmesi için, planlama çalışmalarına katılan daire başkanlıklarından, şube müdürlerince yönlendirilen ikişer personelin katılımıyla teşekkül etmiştir.

Yukarıda sözü geçen kurul ve grupların etkileşimli çalışma süreci ise birimlerdeki çalışma gruplarının kendi birimlerinin görüş ve önerileri doğrultusunda üretilen bilgileri derlemeleri ile başlamaktadır. Çalışma gruplarınca oluşturulan bilgiler Strateji Geliştirme Yürütme Kurulunca olgunlaştırılarak Strateji Geliştirme Kurulu'na sunulabilir taslak metinler haline getirilmiştir. Söz konusu taslak metinler ise Strateji Geliştirme Kurulu'nda görüşülerek nihai karara bağlanmıştır. Stratejik Plan Koordinasyon

Grubu ise; çalışmalara katılan birimlerin faaliyetlerini koordine etme, planlama sürecinin her aşamasında üretilen belgeleri planlama tekniklerine uygun hale getirme, birimlerden gelen çıktılan konsolide etme, oluşturulan taslak belgeleri değerlendirilmek ve karara bağlanmak üzere Strateji Geliştirme Kurulu'na sunma ve tüm aşamalardaki sekretarya hizmetlerini yürütme görevlerini üstlenmiştir.

Bunlara ek olarak, stratejik planda yer alan performans göstergelerinin oluşturulmasında çalışan bir grup ile saha çalışmalarından elde edilen verileri düzenleyen ve raporlayan bir başka grup da stratejik planlama sürecinde görev almıştır. (Bkz. Ek-1)

B. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN TEMEL AŞAMALARI

Hazırlık ve altyapı çalışmaları kapsamında, stratejik planın temel bileşenleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Durum Analizi
- Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Bildirimleri
- Amaç ve Hedefler
- Hedeflere İlişkin Performans Göstergeleri
- Maliyetlendirme

Stratejik planlama çalışmalarının ilk teknik aşaması olan Durum Analizi'nde öncelikle "Neredeyiz?" sorusuna cevap aranmıştır. Bu bağlamda İETT'nin sunduğu hizmetler ile yürüttüğü faaliyetlerin hangi koşullarda gerçekleştirildiği, iç ve dış paydaşların İETT'ye ilişkin düşünce ve beklentilerinin neler olduğu, İETT'nin faaliyet alanlarında Türkiye'de ve Dünya'da ne gibi gelişmeler yaşandığının belirlendiği çalışmalar yürütülmüştür. Bu kapsamda bütün birimlerin katkılarıyla gerekli bilgi ve dokümanlara ulaşılmış, Stratejik Plan Koordinasyon Grubu tarafından konsolide edilerek İç ve Dış Çevre Analizi hazırlanmıştır. Paydaş Analizi ise belirlenen farklı paydaş grupları için hazırlanan ve paydaşlar tarafından cevaplanan anketler değerlendirilerek gerçekleştirilmiştir.

İç Çevre Analizi; Genel Müdürlüğün insan gücünü, yetkinliklerini, mali, fiziksel ve teknolojik kaynaklarını, teşkilat yapısını, yürüttüğü çalışmaları ve bunlara ilişkin yasal çerçeveyi ortaya koymuştur. Dış Çevre Analizinde ise, Genel Müdürlüğün mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek dışsal koşullar ve eğilimler belirlenmiştir.

Paydaş Analizinde, Genel Müdürlük ve ilgili kuruluşlardan oluşan iç paydaşların yanı sıra, İETT'nin hizmet sunduğu, birlikte çalıştığı, çalışmalarından etkilenen ve çalışmalarını etkileyen dış paydaşlara ilişkin görüş, değerlendirme ve öneriler, anketler

yoluyla alınmış ve cevaplar değerlendirilerek Paydaş Analizi haline getirilmiştir.

İç Çevre, Dış Çevre ve Paydaş Analizi ilgililerle paylaşılarak mevcut duruma ilişkin görüş ve değerlendirme yapılması için belli bir süre tanındıktan sonra, Durum Analizi'nin son adımı olan Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditler (GZFT) Analizinin tamamlanmasına yönelik çalıştaylar düzenlenmiştir. Söz konusu çalıştaylar sonucunda, İETT'nin mevcut konjonktürdeki yerinin belirlenmesinde rol oynayan fırsat ve tehditler ortaya çıkarılmış ve var olan koşullar altında zayıf ve güçlü yönleri ayrıntılı biçimde tartışılarak belirlenmiştir. Sonuçlar rapor haline getirilerek Durum Analizi tamamlanmıştır.

"Neredeyiz?" sorusunun yanıtı Durum Analizlerinde ortaya çıkan son derece ayrıntılı raporlardan süzülen bilgiler ışığında ortaya konduktan sonra, bir sonraki aşama için "nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusu çerçevesinde İETT'nin Misyon, Vizyon ve Temel Değerler bildirimlerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Strateji Geliştirme Kurulu'nun 2012 yılı Mart ayındaki toplantısında İETT'nin 2013-2017 plan dönemi için Misyon, Vizyon ve Temel Değerler bildirimleri belirlenmiştir.

Sonraki aşamada, yerine getirmeyi öngördüğü Misyonu ve gerçekleştirmek istediği Vizyonu doğrultusunda, İETT'nin Amaçları ve Hedefleri katılımcı ve etkileşimli yöntemlerle ortaya konmuştur. Birimler bazında çalışmalar ve bu çalışmaların değerlendirildiği toplantılar dizisi sonucunda ortaya çıkan Amaçlar ve Hedefler, Strateji Geliştirme Kurulu tarafından 2012 yılı Mayıs ayı içinde yapılan toplantıda kesinleştirilmiştir.

Amaç ve Hedeflerle İETT'nin gitmek istediği yerin belirlendiği bu aşamayı, "Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusunun yanıtladığı, Amaç ve Hedeflere ilişkin Stratejilerin belirlenmesi aşaması

izlemiştir. Genel Müdürlüğün 2013-2017 yılları arasında hedeflerine ulaşmak için izleyeceği stratejilerin belirlenmesi; Çalışma Grupları, Strateji Geliştirme Yürütme Kurulu ve Stratejik Plan Koordinasyon Grubu'nun yürüttüğü yoğun bir çalışmayı ve toplantılar serisini gerektirmiştir. Hazırlanan Stratejiler üzerinde yapılan ayrıntılı çalışmalar 2012 yılı Ağustos ayı itibarıyla son haline kavuşmuştur.

Stratejik Planlama çalışmalarının bir sonraki aşaması, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının izlenip değerlendirilebilmesi için, Hedeflere İlişkin Performans Göstergelerinin belirlenmesi olmuştur. Bu aşamada, birimlerle gerçekleştirilen bir dizi toplantı sonrasında yapılan değerlendirmelerle Performans Göstergeleri son şeklini almıştır. Tamamlanan bu aşama sonrasında sonuçlar ilgili tüm birimlerle paylaşılarak nihai değerlendirme ve önerileri istenmiştir. Birimlerden gelen öneriler taslak haline getirilerek Strateji Geliştirme Kurulu'na sunulmuştur.

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejileri ile Performans Göstergeleri, Strateji Geliştirme Kurulu'nca kesinleştirilmiş ve nihai olarak İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı 2012 yılı Eylül ayı içinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi Meclisine sunulmuştur.

Stratejik Planın ilk uygulama yılı 2013 olacaktır. İETT'nin 2013 yılı Bütçesi ve Performans Programı; Stratejik Planı ile uyumlu olarak hazırlanacaktır.



DURUM ANALİZİ

A. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ



1. Toplu Ulaşım Tarihsel Bakış

Endüstrileşmeyle beraber kentlerde yaşayan insan sayısı hızla artmaya başlamış, şehirler geliştikçe iş ve konut alanları birbirlerinden ayrılmıştır. Şehirlerin büyümesi ile ulaşım ihtiyaçları yalnızca yürüme ile karşılanamaz hale gelmiş ve toplu taşıma, bisikletle beraber, ana ulaşım biçimi olmuştur.

Otobüsler ilk kez 1662 yılında Paris'te ortaya çıkmış, 1820'li yıllarda yaygınlaşmıştır. Başlangıçta "omnibüs" olarak anılan otobüslerin adında yer alan Latince "herkes için" anlamına gelen "omni" kısmı bir süre sonra çıkarılmıştır. Atlı otobüsler 1829 yılında Londra'da, benzin motorlu otobüsler 1895 yılında Almanya'da ortaya çıkmıştır. 1904 yılında ise Londra'da benzinle çalışan ilk çift katlı otobüs çalışmaya başlamış ve 8 yıl içinde tümüyle atlı otobüslerin yerini almıştır. Günümüzde toplu taşıma sisteminin temel taşı olan otobüsler, dünya çapında 3 milyon araç ile yılda 6,5 trilyon yolcu-kilometre taşımaktadır.

Dünyanın ilk yer altı raylı taşımacılık sistemi ise 1863'te Londra'da Paddington ile Farringdon Street arasında, o dönemde şehir merkezinden uzakta kalan Paddington tren garınının Şehir ile olan bağlantısını sağlamak amacıyla yapılmıştır. Bunu, İstanbul'da 1875 yılında açılan ve Galata (Karaköy) ile Pera'yı (Beyoğlu) birbirine bağlayan Tünel izlemiştir.

Toplu taşımanın yalnızca düşük gelirli için olmadığı gerçeği, zengin Avrupa ülkelerinde her gelir grubundan insan için arz ettiği önemden anlaşılabilir. Ancak, eğer toplu taşıma yetersizse, varlıklı kesim özel otomobil kullanmaya başlamakta; görece yoksullar ise öncelikle bisiklete, sonra motosiklete (Vietnam ve Endonezya'da olduğu gibi), daha sonra taksilere (Çin ve Endonezya'da olduğu gibi), ve nihayetinde de gelirleri arttıkça pahalı olmayan özel otomobillere kaymaktadırlar.

Toplu ulaşımın yetersizliği, (Türkiye'deki minibüs, dolmuş gibi) küçük araçların oluşturduğu paratransit adı verilen ulaşım biçimlerinin filizlenmesine de yol açmıştır. Paratransit ulaşım, toplu taşımaya erişimin artmasını sağlamakta; ancak, trafik yoğunluğuna, hava kirliliğine ve kent yapısına olumsuz katkıda bulunmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelere bakıldığında, geçmişte birçok Afrika, Asya ve Latin Amerika ülkesinde otobüs hizmetinin düzenlenmiş tekeller vasıtasıyla verildiği görülmektedir. Sömürge rejimlerinde söz konusu tekeller büyük ülkelerdeki şirketlerin iştirakleri tarafından yönetilmiştir. Sömürge sonrası dönemde bunlar millileştirmeye tabi tutulmuş, ancak korunan tekeller olarak çalışmaya devam etmişlerdir. Sosyalist ekonomilerde de kamu sektörü tekelleri otobüs işletmeciliğine hâkim olmuştur.

Her iki durumda da (eski sömürgeler veya eski sosyalist ekonomiler), geleneksel tekellerin büyük bir kısmı artık çökmüş bulunmaktadır. Bazı Latin Amerika ülkelerinde belediyelerden aldıkları izinlerle işletmecilik yapan daha küçük ölçekli özel şirketler; Afrika'da ise dağınık parçalara ayrılmış olan ve küçük araçların oluşturduğu paratransit sektörü, tekellerin yerini almıştır. Doğu Avrupa ve Orta Asya'da ise, geleneksel sistemin çöküşü çeşitli aşamalardan geçerek tamamlanma yolundadır. Geleneksel kamu sektörü işletmeciliği, yalnızca Çin'de, Hindistan'daki birkaç büyük şehirde ve bazı Doğu Avrupa şehirlerinde devam etmektedir.

2. İstanbul'da Toplu Ulaşımın Tarihi ve İETT

İstanbul kent içi ulaşımı 1869 yılında Dersaadet Tramvay Şirketi'nin kurulması ve Tünel Tesisleri'nin inşasıyla başlamıştır. 1871 yılında ilk atlı tramvay hizmete girmiş, 1913 yılında Silahtarağa'da Türkiye'nin ilk elektrik fabrikası kurulmuştur. Ardından Şubat 1914'te elektrikli tramvay işletmeciliğine geçilmiştir. 1926 yılında ise ilk otobüsler alınmıştır.



Bir süre muhtelif yabancı şirketler tarafından işletilen elektrik, tramvay ve tünel işletmeleri 1939 yılında millileştirilerek 3645 sayılı yasa ile İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel (İETT) İşletmeleri Umum Müdürlüğü adı altında bugünkü hüviyetine kavuşmuştur. 1945 yılında Yedikule ve Kurbağalıdere havagazı fabrikaları ile bu fabrikaların beslediği İstanbul ve Anadolu havagazı dağıtım sistemleri İETT'ye devredilmiştir.

Elektrikli tramvaylar 1961 yılında Avrupa, 1966 yılında ise Anadolu Yakasında seferden kaldırılmış; 1961 yılında işletmeye alınan trolleybüsler, 1984'e kadar İstanbullulara hizmet vermiştir. 1982 yılında çıkarılan bir yasa ile tüm elektrik hizmetleri, hak ve vecibeleriyle Türkiye Elektrik Kurumu'na (TEK) devredilmiş, havagazı üretim ve dağıtım faaliyeti ise doğalgazın gelmesiyle 1993 yılında sona erdirilmiştir.

Bugün yalnızca kent içi toplu ulaşım hizmeti veren İETT; otobüs, tramvay ve tünel işletmeciliğinin yanında, Özel Halk Otobüsleri'nin yönetim, yürütüm ve denetiminden sorumludur.

2007 yılının Eylül ayında şehir için tamamen yeni bir sistem olan ve İstanbul'a özgün şekilde tasarlanan metrobüs devreye alınmıştır. İlk etapta Avcılar-Topkapı arasında hizmete giren metrobüs, bir yıl sonra Söğütlüçeşme'ye uzatılarak şehrin iki yakasını en kısa yoldan birbirine bağlamıştır. Bu haliyle Dünyada iki kıtayı birbirine bağlayan tek sistem olarak yerini alan metrobüs projesi İETT'ye ulusal ve uluslararası alanda pek çok ödül kazandırmıştır.

İstanbul'da sürekli artan yolculuk talebini karşılamak ve İETT'nin mevcut filosunu desteklemek amacıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi işbirliğiyle Otobüs A.Ş. firması kurularak 2011 yılının mayıs ayında hizmet vermeye başlamıştır.

3. Günümüzde Toplu Ulaşım: Dünya Kentleri ve İstanbul

Günümüz kentlerinde ulaşım alt yapısı değişik düzeylerde bulunmaktadır. En uzun metro sistemleri Londra, New York ve Berlin'de bulunurken, aralarında İstanbul, São Paulo ve Şanghay'ın bulunduğu kentlerde bir çok bölgede raylı sistem veya metro bulunmamakta, dolayısıyla bu kentler en kısa toplu taşımacılık şebekelerine sahip bulunmaktadırlar.

Halkın seyahat şekilleri kentin yerel ekonomik gelişmesini, iklimini ve kentsel biçimlenişini yansıtmaktadır. Yürümek, sadece yaya dostu kentlerde egemen ulaşım biçimi olarak ortaya çıkmamakta, yüksek kentsel yoğunluk düzeylerinin yarattığı mesafe yakınlığını veya kamu taşımacılığının veya özel araç kullanımının sınırlılığını da göstermektedir. Bu doğrultuda, yaya yolculuklarının toplam yolculuklar içindeki payının, Mumbai'de yüzde 56, İstanbul'da yüzde 45, Johannesburg ile Şanghay'da ise yüzde 30 olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 1). Yaya yolculukları, Londra ve Berlin'de de önemli bir seyahat biçimidir (sırasıyla yüzde 20 ve 25). Öte yandan bisiklet sadece Şanghay'da (yüzde 25) ve Berlin'de (yüzde 10) önemli bir ulaşım aracı olarak kullanılmaktadır. Diğer hiçbir kentte, bisiklet kullanımı yolculukların yüzde 2'sinden fazlasına tekabül etmemektedir.

New York'ta Manhattan'ın merkezinde oturanların yüzde 40'ı işine yürüyerek gitmekte, yüksek gelirli işgücünün yüzde 90'ından fazlası ise, Londra'nın finans merkezindeki iş yerlerine toplu taşıma araçlarını kullanarak gelmektedir. Şanghay'da bisiklet kullanımı yaygın olmaya devam ederken, toplu taşıma araçlarının kullanımı da giderek artmaktadır. Berlin'de bisiklet kullanımı oranı yüksek olmakla birlikte, trafiğin görece açık oluşu, yüksek kalitede bir kamu taşımacılığının varlığına rağmen araba kullanımı oranlarının fazla olmasına yol açmaktadır. Diğer bazı kentlerde ise,

Tablo 1: İstanbul ve Diğer Bazı Şehirlerde Ulaşım Türlerinin Dağılımı

Şehir Adı	Toplu Taşımacılık	Yaya Yolculukları	Bisiklet	Özel Araçlı Yolculuklar
İstanbul	%41	%45	veri yok	%14
New York	%56	%11	%1	%30
Şangay	%19	%29	%25	%22
Londra	%37	%20	%2	%40
Mexico City	%79	veri yok	veri yok	%16
Johannesburg	%32	%31	< %1	%37
Berlin	%27	%25	%10	%37
Mumbai	%36	%56	%1	%5
Sao Paulo	%32	%33	%1	%29

Kaynak: London School of Economics and Political Science, Urban Age İstanbul, 2009, s.30

Mexico City örneğinde olduğu gibi, iyi bir metro sistemi olmasına rağmen, minibüslerle yapılan kayıt dışı ulaşımın sisteme egemenliği sürmekte, bu da toplu taşımacılığın görece daha pahalı olduğunu gösterdiği gibi, farklı güzergahlara yapılan seyahat modellerinde bir uyumsuzluk olduğunu da göstermektedir.

İstanbul'da toplu taşımacılık en fazla karayolu taşımacılığı ile yapılmaktadır. Karayolu yolcu taşımacılığı otobüs, metrobüs, minibüs, dolmuş ve servislerle sağlanmaktadır. Ulaşım türlerine ait kapasite, hat sayısı, araç sayısı ve yolcu sayısı bilgileri Tablo

2'de yer almaktadır. En önemli karayolu toplu taşıma türü İETT ve Özel Halk Otobüsleridir. Karayolu toplu taşımacılığında yolculuk taleplerinin %38'i otobüsler tarafından taşınmaktadır. Otobüsler gerek hat sayısı bakımından gerekse kapasite açısından diğer türlere göre avantajlı olması nedeniyle ön plandadır. Karayolu toplu taşımacılığında günlük taşımacılığın %10'unu metrobüs ile yapılan taşımacılık oluşturmaktadır.

Otobüs ve metrobüs ile ilgili planlama, günlük işletme ve kontrol İETT'ye aittir. Minibüs ve dolmuşlarda, sorumlu kurum İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin

Tablo 2: İstanbul'da Karayolu Toplu Taşımacılığı

Taşıma Türü	Ortalama Kapasite	Araç Sayısı	Günlük Ortalama Yolculuk	Genel İçerisindeki Payı (%)
İETT (Metrobüs dâhil)	107	2583	1.427.000	17,6%
ÖHO (OAŞ dâhil)	99	2604	1.660.000	20,5%
Minibüs*	20	6360	1.850.000	22,8%
Dolmuş*	9	572	110.000	1,4%
Taksi (Kayıtlı)*	-	17.395	1.100.000	13,6%
Servis (Kayıtlı)*	14-20	30.159	1.950.000	24,1%
Toplam	-	59.673	8.097.000	100%

* **Kaynak:** İUAP Özet Raporu, Mayıs 2011, s.11; İBB Ulaşım Daire Başkanlığı verileri



Toplu Ulaşım Müdürlüğü'dür. Planlama ve onaylama İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından yapılmakta iken, işletmesi özel işletmelerce yapılmaktadır.

Servislerden sorumlu birim ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi Toplu Ulaşım Müdürlüğü'dür.

4. İETT'nin Konjonktürel Olarak Etkilendiği Stratejiler

İstanbul Metropolitan Alanı Kentsel Ulaşım Ana Planı ile, "İstanbul için 2023 yılı arazi kullanım ve nüfus yapısına bağlı olarak, ekonomik açıdan düşük maliyetli ve kentin planlı gelişimine katkı veren; ekolojik açıdan çevreye verdiği zararı minimuma indiren; toplumsal açıdan sosyal eşitlik ilkesine bağlı, kentin tarihi ve kültürel kimliği ile uyumlu, erişilebilirlik, konfor, güvenlik, güvenilirlik gibi nitelikleri içeren, sürdürülebilir bir ulaştırma sisteminin kurulması ile

kentte yaşayanların ulaşım taleplerinin karşılanması amaçlanmaktadır." (Bkz. İUAP Özet Raporu, Mayıs 2011, s.1)

Ulaşım konusunda üst ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı'ndan gelen hedefler ile alt ölçekli İstanbul Metropolitan Alanı Entegre Kentsel Ulaşım Planı hedefleri arasındaki uyum aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3: İstanbul İl Çevre Düzeni Planı ve İUAP Hedefleri

İstanbul İl Çevre Düzeni Planı Hedefler	İstanbul Ulaşım Ana Planı Hedefler
Ulaşım türlerinin entegre edildiği toplu taşıma ağırlıklı bir ulaşım sisteminin kurulması	Kent içi erişilebilirliğin artırılması ve ulaşım türleri arasında entegrasyonun sağlanması
Önemli seyahat üreten odak yerlerinin, ulaşım stratejileri ile ilişkilendirilerek belirlenmesi	Ulaşım sisteminin etkin kullanımı ile sürdürülebilir ulaşım sisteminin kazanılması
İstanbul'da öncelikle araçların değil insanların ekonomik ve hızlı ulaşımının sağlanması	Hızlı ve konforlu toplu taşıma sistemi için raylı sistem ağına geliştirilmesi
Nüfus-istihdam dağılımının; İstanbul bütününde ve her iki yakada dengelenebilmesi için yeni odakların belirlenmesi	Planlı kentsel gelişimi destekleyecek hızlı ağ alt yapısının oluşturulması
Doğu-batı yönündeki doğrusal gelişmeye paralel olarak raylı ulaşım sistemlerinin planlanması	Ulaşım odakları (lojistik, OSB, otogarlar, merkezi alanlar, havaalanları...) arasında entegrasyonun sağlanması için hızlı demiryolu ve karayolu bağlantılarının oluşturulması
Öncelikle Tarihi Yarımada olmak üzere kentin tarihi dokularında lastik tekerlekli araç trafiğinin azaltılması, yaya ulaşım aksarını oluşturulması	Egsoz salınımını minimize edecek alternatifler geliştirilerek Tarihi yarımadada yer alan tarihi ve kültürel varlıkların korunması

* **Kaynak:** İUAP Özet Raporu, Mayıs 2011, s.2

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 2010-2014 Stratejik Planında ise Ulaşım ile ilgili Stratejik Amaç ve Hedefler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

Tablo 4: İBB'nin Ulaşım İle İlgili Stratejik Amacı Ve Hedefleri

Stratejik Amaç 2	Ekonomik, Hızlı, Güvenli ve Konforlu Ulaşım Hizmeti Sunmak
Stratejik Hedef 1	Toplu Ulaşımı Yaygınlaştırmak ve Konforunu Artırmak
Stratejik Hedef 2	Ulaşım Altyapısını Güçlendirmek
Stratejik Hedef 3	Trafiği Etkin Yönetmek
Stratejik Hedef 4	Çevreye Duyarlı Ulaşım Hizmetleri ve Projelerini Yaygınlaştırmak
Stratejik Hedef 5	Planlama Projelendirme Uygulama Birimleri Arasındaki Koordinasyonu Güçlendirmek
Stratejik Hedef 6	Ulaşım Hizmetleri Yönetimi Konusunda Paydaşlarla İşbirliğini Güçlendirmek

* **Kaynak :** İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı, s.70-75

5. Gelecek Öngörülleri

İETT'nin çalışma şartlarını etkileyen; yeni trafik düzenlemeleri, otopark düzenlemeleri, trafiğe çıkacak araç sayısı, diğer toplu taşıma araçlarının planlamaları, şehrin nüfusu gibi birçok faktör bulunmaktadır.

Gelecek 5 yıllık dönemde İETT otobüslerinin mevcut sayılarını koruyacağı öngörülmekte, bununla beraber yeni alınacak otobüslerle ortalama filo yaşının modern standartlara çekilmesi planlanmaktadır. 2013 yılından itibaren araç sayısı yaklaşık 6000 adedi bulan bir şehir içi otobüs filosunun İstanbul'da ulaşım hizmeti vereceği tahmin edilmektedir.

Minibüslerin bir kısmının otobüslere dönüştürülmesi planlanmakta olup, bu planın gerçekleşmesi halinde trafiğe olumsuz etkileri bulunan minibüs sayısının azalması söz konusu olacaktır. Ayrıca raylı sistem yatırımlarının tamamlanarak hatların işletmeye açılmasına paralel olarak, İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından minibüslerin ana arterlerden çekilmesi de planlanmaktadır.

Sonuç itibarıyla, gelecek 5 yıllık dönemde yeni otobüslerin devreye girmesi ve minibüslerin birleştirilerek otobüslere dönüştürülmesiyle günlük taşınan yolcu sayısının yaklaşık %20 oranında artacağı, bununla beraber trafikteki minibüs sayısının azalacağı ve diğer ulaşım sistemleriyle tam entegrasyonu sağlanmış, tamamı modern, çevreci ve engelli erişimine uygun otobüslerle kent içi toplu taşımacılık yapılacağı öngörülmektedir.

Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere, İstanbul'un nüfus artış hızı yıllık yaklaşık %2,7'dir. İstanbul nüfusundaki artışın aynı hızda devam etmesi durumunda 5 yıllık dönem sonunda toplam artışın %13,5 olacağı tahmin edilmektedir. Bu durumda, otobüs taşımacılığındaki yaklaşık %20'lik kapasite artışının, İstanbul'daki nüfus artışını karşılaması ve mevcut yoğunluğu da rahatlatabilecek ek kapasite oluşturması beklenmektedir.

Tablo 5: İlçeler Bazında İstanbul Nüfusu

İlçe Adı	2009	2010	2011
Bağcılar	724.268	738.809	746.650
Küçükçekmece	674.795	695.988	711.112
Ümraniye	573.265	603.431	631.603
Pendik	562.122	585.196	609.535
Bahçelievler	576.799	590.063	600.900
Üsküdar	524.379	526.947	532.182
Kadıköy	529.191	532.835	531.997
Esenyurt	403.895	446.777	500.027
Sultangazi	452.563	468.274	483.225
Gaziosmanpaşa	461.230	474.259	482.553
Esenler	459.980	461.072	461.382
Maltepe	427.041	438.257	452.099
Kartal	426.680	432.199	440.887
Fatih	433.796	431.147	429.351
Kağıthane	413.797	416.515	419.865
Ataşehir	361.615	375.208	387.502
Avcılar	348.635	364.682	383.736
Eyüp	331.548	338.329	345.790
Şişli	316.058	317.337	320.763
Güngören	311.672	309.624	309.135
Sultanbeyli	286.622	291.063	298.143
Zeytinburnu	290.147	292.430	293.228
Sarıyer	278.527	280.802	287.309
Başakşehir	226.387	248.467	284.488
Bayrampaşa	269.425	269.481	269.709
Sancaktepe	241.233	256.442	267.537
Beyoğlu	244.516	248.084	248.206
Beykoz	244.137	246.136	247.284
Bakırköy	218.352	219.145	220.663
Beylikdüzü	193.972	204.873	218.120
Arnavutköy	175.871	188.011	198.230
Tuzla	181.658	185.819	197.230
Büyükçekmece	171.222	182.017	192.843
Beşiktaş	185.054	184.390	187.053
Çekmeköy	154.103	168.438	183.013
Silivri	134.660	138.797	144.781
Çatalca	63.277	62.001	63.379
Şile	28.325	28.119	28.847
Adalar	14.341	14.221	13.883
TOPLAM	12.915.158	13.255.685	13.624.240
Artış yüzdesi	-	%2,64	%2,78

* **Kaynak:** Türkiye İstatistik Kurumu.(www.tuik.gov.tr web adresinde yer alan Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi verilerinden derlenmiştir.)

Yukarıda sözü edilen faktörlere ek olarak akaryakıt fiyatlarının seyri de kaçınılmaz olarak İETT'yi etkilemektedir. İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü bünyesinde hizmet veren araçlarda 2011 yılı Ocak ayı sonuna kadar Kırsal Motorin kullanmakta iken, 2011 Şubat itibariyle normal motorin kullanımına geçilmiştir. Akaryakıt alımları mal alımı yoluyla ihale edilmekte ve Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK)'nun belirlediği piyasa satış fiyatı üzerinden en iyi indirim yüzdesini teklif eden firma işi üstlenmektedir. EPDK, bir

önceki yıl içerisinde en çok satış yapan ilk 8 firmanın fiyat ortalamasını alarak bir satış fiyatı belirlemektedir.

Stratejik açıdan yapılacak değerlendirmede önemli olan, İETT'nin akaryakıt alım fiyatındaki değişimdir. Geçmişte akaryakıt fiyatlarında yaşanan değişimler göz önüne alındığında yıllık akaryakıt birim fiyatlarının %8-10 aralığında artış göstermesi öngörülmektedir. Ancak önümüzdeki 5 yıl için akaryakıt üzerine bir fiyat öngörüsünde bulunurken değerlendirilmesi gereken çok önemli başka hususlar da bulunmaktadır. Bunlar;

- 2013-2017 yıllarında İETT araç filosunda meydana gelecek değişim sonrasında, yeni araçların eskilerine oranla bir miktar daha fazla yakıt tüketmesi beklenmektedir. Filoya yeni katılacak araçlar çevreci Euro 5 motora sahip olmalarına rağmen, araçların tamamı klimalı olduğu için akaryakıt tüketimlerinde bir miktar artış görülmesi doğal karşılanmaktadır.
- Avcılar-Beylikdüzü Metrobüs hattının açılmasının, İETT'nin yakıt tüketimini artıracığı tahmin edilmektedir.
- Dış politikada yaşanan gelişmeler akaryakıt fiyatlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Ortadoğu ülkelerinde yaşanan iç karışıklık ve savaşlar beklentilerin üzerinde fiyat artışlarına yol açabilir.





B. İÇ ÇEVRE ANALİZİ

1. Kurumsal Yapı

1.1. Hukuki Durum

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü; 16 Haziran 1939 tarih ve 3645 sayılı "İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İdareleri Teşkilat ve Tesisatının İstanbul Belediyesine Devrine Dair Kanun" ile kurulmuş, İstanbul il sınırları içinde kent içi toplu ulaşım hizmeti sunan, İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı, müstakil bütçeli bir kamu kuruluşudur. 3645 sayılı yasa ile, daha önce birçok imtiyaz ve yabancı sermayeli özel şirketler vasıtasıyla sunulan elektrik, tramvay, tünel, havagazi gibi hizmetler, millileştirilerek İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğüne devredilmiştir.

İETT, özel hukuk hükümlerine göre idare edilen, kamu tüzel kişiliğini haiz bir kuruluştur. Mal alımı, hizmet alımı ve yapım faaliyetlerini 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununa göre, gelir getirici faaliyetlerini ise 2886 sayılı Devlet İhale Kanununa göre sürdürmekte olup kurumlar vergisine tabi değildir.

Aşağıdaki tablo kurumun geçirdiği yasal süreci özetlemektedir:

Tablo 6: İETT'ye Yönelik Yasal Düzenlemeler

Tarih	Yasal Düzenleme
1939	İstanbul'da elektrik üretim ve dağıtım işinin İETT'ye devredilmesi
16.06.1939	3645 sayılı İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İdareleri Teşkilat ve Tesisatının İstanbul Belediyesine Devrine Dair Kanun'un TBMM'de kabul edilmesi
22.06.1939	İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İdareleri Teşkilat ve Tesisatının İstanbul Belediyesine Devrine Dair Kanun'un 4239 sayılı Resmi Gazetede yayımlanması
20.06.1945	4762 sayılı İstanbul Havagazi ve Elektrik ve Teşebbüsatı Sinaie Türk Anonim Şirketi'nin Satın Alma Sözleşmesinin Onanmasına ve İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İşletmeleri İdaresi'ne Devrine Dair Kanun'un çıkarılması
16.03.1955	Anadolu Yakası Üsküdar ve Havalisi Tramvay İşletmesi'nin tüm tesisleriyle birlikte Belediye Meclisi kararıyla İETT'ye devredilmesi
28.02.2006	İETT Kuruluş Yasasında değişiklik yapılması hakkında 5466 sayılı kanun

1.2. Görev, Yetki ve Sorumluluklar

İETT Genel Müdürlüğü'nün görevleri 3645 sayılı kanunun 3. Maddesinde; "İstanbul Rumeli ve Anadolu Yakaları ile civarında ve Adalarda elektrik kudreti (gücü) tevzi etmek (dağıtmak) üzere elektrik tesisatını, elektrikli tramvay şebekesini ve tünel tesisatını ihtiyaca göre tanzim (düzenleme), ıslah (iyileştirme), tadil (onarım, doğrultma) ve tevsi (genişletme) etmek ve bu işler için muktezi (gerekli) gayrimenkulleri istimlak etmek ve işletmelerine hadim (uygun) bütün

muameleler ve teşebbüslerde bulunmak ve lüzum görülürse trolleybüs ve otobüs servisleri ihdas etmek (kurmak) suretiyle münakalatı (ulaştırma işleri) temdit (sürdürme) ve takviye (güçlendirme) etmektir." şeklinde yer almıştır.

Söz konusu madde, 28.02.2006 tarih ve 5466 sayılı kanun ile "işletmek ve işlettirmek" şeklindeki ibarenin ilave edilmesi neticesinde aşağıdaki hali almıştır:

"İstanbul'un Rumeli ve Anadolu Yakaları ile civarında ve Adalarda elektrik kudreti tevzi etmek üzere elektrik tesisatını, elektrikli tramvay şebekesini ve tünel tesisatını ihtiyaca göre tanzim, ıslah, tadil ve tevsi etmek ve bu işler için muktezi gayrimenkulleri istimlak etmek ve işletmelerine hadim bütün muameleler ve teşebbüslerde bulunmak ve lüzum görülürse trolleybüs ve otobüs servisleri ihdas etmek, işletmek ve işlettirmek suretiyle münakalatı temdit ve takviye etmektir."

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü birimlerinin kurum içi görev, yetki ve sorumlulukları 30.06.2011 tarihinde yürürlüğe konulan "Görev Yetki ve Sorumluluk Yönergesi" ile düzenlenmiştir.

1.3. Mevzuat

3645 sayılı yasa ile kurulan İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, iş ve işlemlerini kamu kurum ve kuruluşlarının tabi olduğu genel mevzuata ve aşağıda (Tablo 7) yer alan mevzuat hükümlerine göre yürütmektedir.

Tablo 7: İETT'yi Doğrudan İlgilendiren Yasalar

RG Yayın Tarihi	Yasa No	Yasa Adı
22.06.1939	3645	İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İdareleri Teşkilat ve Tesisatının İstanbul Belediyesine Devrine Dair Kanun
03.07.1945	4768	Elektrik İşletme Müesseseleri Hakkında Kanun
12.01.1961	237	Taşıt Kanunu
29.07.1964	506	Sosyal Sigortalar Kanunu
23.07.1965	657	Devlet Memurları Kanunu
07.05.1983	2821	Sendikalar Kanunu
07.05.1983	2822	Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu
10.09.1983	2886	Devlet İhale Kanunu
18.10.1983	2918	Karayolları Trafik Kanunu
12.07.2001	4688	Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu
22.01.2002	4734	Kamu İhale Kanunu
22.01.2002	4735	Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
19.01.2002	4736	Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Ürettikleri Mal ve Hizmet Tarifeleri ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hk. Kanun
10.06.2003	4857	İş Kanunu
19.07.2003	4925	Karayolları Taşıma Kanunu
24.12.2003	5018	Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
23.07.2004	5216	Büyükşehir Belediyesi Kanunu
03.07.2005	5393	Belediye Kanunu
24.12.2005	5436	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmündeki Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
03.03.2006	5466	İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İdareleri Teşkilat ve Tesisatının İstanbul Belediyesine Devrine Dair Kanunda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun



İETT'yi ilgilendiren ve etkileyen yasal düzenlemelerin takibi tüm birimlerce Genel Müdürlük Hukuk

Müşavirliği ile koordinasyon halinde yapılmaktadır.

Tablo 8: İETT İkincil Mevzuat Listesi

Mevzuat Adı
İETT Genel Müdürlüğü Talimatnamesi
Memur Personel Yönetmeliği
Görev Yetki ve Sorumluluk Yönergesi
İç Denetim Yönergesi
Teftiş Kurulu Başkanlığı Görev ve Teşkilat Yönetmeliği
Hizmet Şeref Belgesi, Hizmet Belgesi, Şilt ve Ödül Verilmesi Hakkında Yönetmelik
Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği
Murakıplar Talimatnamesi
İETT Disiplin Kurulları ve Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik
İETT Yangın Yönergesi
Seyahat Kartları Yönergesi
Elektronik Bilet Satış Yönergesi
Bulunmuş Eşya Yönergesi
Kamu Konutları Uygulama Yönergesi
Özel Halk Otobüsleri Çalışma Yönergesi
Sabit Telefon, Cep Telefonu ve Faksların Tahsis ve Kullanım Esaslarına İlişkin Uygulama Yönergesi
Temsil Ağırılama ve Tören Giderleri Yönergesi

1.4. İç Kontrol ve Yönetim Sistemleri

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) projesi kapsamında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 20000 Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetim Sistemi, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 10002 Müşteri Şikayetleri Yönetim Sistemi ve EN 15838 Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi kurulmuştur.

Ayrıca, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun getirdiği yeniliklerden biri olan İç Kontrol Sistemi İETT'de kurulmuş olup, İç Kontrol Eylem Planı 04.02.2009 tarih ve 1205 sayılı tebliğ gereği Maliye

Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğüne gönderilmiş ve yürürlüğe konmuştur.

Yönetim Geliştirme Uygulamaları kapsamında; Kaizen, İnovasyon, Öneri Sistemi, Benchmarking, Empati, Yeniden Yapılanma, Kurumsal Karne, Yönetim Bilgi Sistemi, Performans Yönetimi, Öğrenen Organizasyon, Empati Geliştirme Yönetimi, Toplam Üretken Bakımı, EFQM,

Maliyet Yönetim Uygulamaları kapsamında; EYS, İK Yönetimi, Hat Durak Optimizasyonu, Yeni Araç Alım Yöntemi, İhale Yönetim Modeli, Doküman Yönetimi,

Lojistik Yönetimi, Enerji Yönetimi, Stok Yönetimi, Dış Kaynak Kullanımı, ERP,

Yolcu Memnuniyeti Uygulamaları kapsamında; Algı Yönetimi, Çağrı Merkezi, Akıllı Duraklar, Erişilebilir Ulaşım, Mobil Uygulamalar, Online Uygulamalar, Araç İçi Bilgilendirme, Sivil Toplum Kuruluşları ile İlişki Yönetimi çalışmaları tüm birimlerce yürütülmektedir.

Ayrıca Kurum Etik Komisyonu oluşturulmuş, Etik İlkeleri ve Politikaları kurumun internet sayfasında yayımlanmıştır.

İç Kontrol Sistemi Standartları ve Genel Şartları, yukarıda belirtilen mevcut çalışmalarla entegre edilmiş olup, Sistemin etkinliğini artıracak çalışmalar sürekli devam edecektir.

1.5. Denetim

Belediyelerde 5393 sayılı Belediye Kanununa göre iç ve dış denetim yapısı. Denetim, iş ve işlemlerin hukuka uygunluk, malî ve performans denetimini kapsar. İç ve dış denetim 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre yapılır. Ayrıca, belediyelerin malî işlemler dışında kalan diğer idarî işlemleri, hukuka uygunluk ve idarenin bütünlüğü açısından İçişleri Bakanlığı tarafından da denetlenir. Belediyelere bağlı kuruluş ve işletmeler de aynı esaslara göre denetlenir.

Genel Müdürlüğün denetimi, faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve teşkilatının gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı duruma gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek, kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır. 5018 sayılı Kamu

Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu kapsamında Genel Müdürlüğün iş ve işlemleri iç ve dış denetçiler tarafından denetlenmektedir.

1.5.1. İç Denetim

İç Denetim, Genel Müdürlüğün faaliyetlerinin amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara, performans programlarına ve mevzuata uygun olarak planlanmasını ve yürütülmesini; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını; bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında elde edilebilirliğini sağlamak amacıyla 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre iç denetçiler tarafından yapılmaktadır.

1.5.2. Dış Denetim

Genel Müdürlüğün hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin mali faaliyet, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden incelenmesi ve sonuçlarının Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne raporlanması şeklinde 5018 ve 6085 sayılı kanunlar çerçevesinde Sayıştay Denetçileri tarafından gerçekleştirilmektedir.

1.5.3. Belediye Meclis Denetimi

3645 sayılı kanuna göre, İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi tarafından seçilerek görevlendirilen murakıplar (iki adet) tarafından da Genel Müdürlüğün mali karar ve işlemleri denetlenmektedir.

1.6. Organizasyon Yapısı

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü; Genel Müdüre bağlı Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Özel



Kalem Müdürlüğü ve İç Denetim Birimi ile 3 Genel Müdür Yardımcısına bağlı 12 daire başkanlığından oluşmaktadır. Her bir daire başkanlığı altında

ise müdürlükler ve bunlara bağlı olan şeflikler bulunmaktadır.

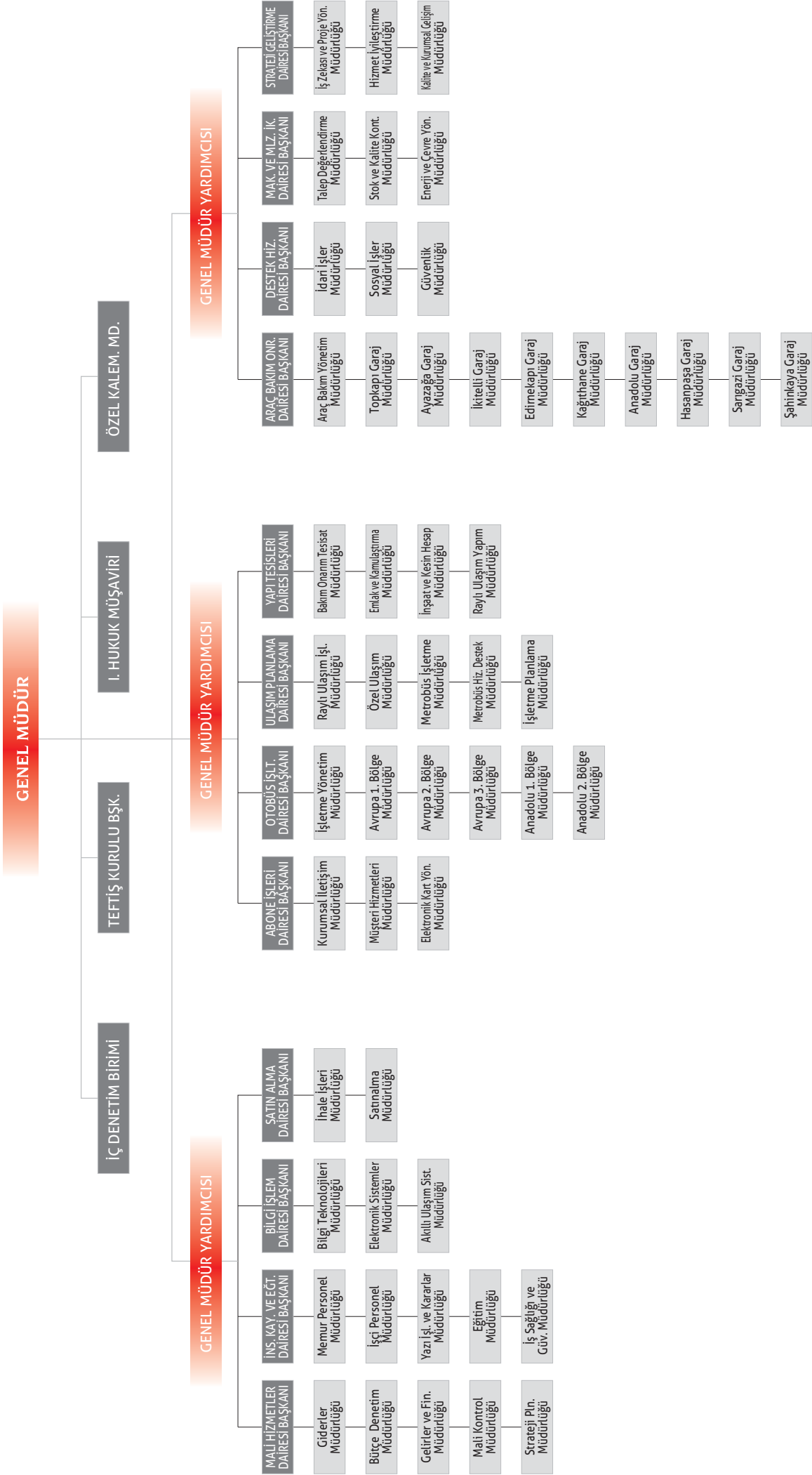
Tablo 9: İETT'nin Organizasyon Yapısı

Birim	Açıklama
Genel Müdür	İdarenin misyon ve vizyonuna uygun planlama, yönetme ve denetlemeyi gerçekleştiren üst yöneticidir.
Genel Müdür Yardımcıları	İdarenin misyon ve vizyonuna uygun planlama, yönetme ve denetleme işlerini Genel Müdür adına yürüten ve Genel Müdür'e karşı sorumlu olan yöneticilerdir.
İdare Encümeni	İdarenin stratejik plan ve projeleri ile misyon ve vizyonunun müzakere edildiği ve yürütme birimlerine tavsiye niteliğinde önerilerde bulunan organdır. Genel Müdür veya görevlendireceği bir Genel Müdür Yardımcısı Başkanlığında; 1. Hukuk Müşaviri, Satınalma Dairesi Başkanı, Mali Hizmetler Dairesi Başkanı ve konusu ile ilgili olan Daire Başkanından teşekkül eder.
Danışma ve Denetim Birimleri	Genel Müdürlüğün hukuki, idari, mali, teknik, güvenlik vb. konulardaki işlerinin kanun, tüzük ve yönetmeliklere uygunluğunu Genel Müdür adına inceleyen Hukuk Müşavirliği ile Genel Müdürlükçe yürütülen iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğunu Genel Müdür adına denetleyen Teftiş Kurulu Başkanlığı ve İç Denetim Biriminden oluşur.
Yürütme Birimleri	Genel Müdürlüğün misyon ve vizyonunun gereklerini uygulayan daire başkanlıkları ve müdürlüklerdir.

Genel Müdür; Belediye Başkanının inhası üzerine İçişleri Bakanı tarafından, Genel Müdür Yardımcıları; Genel Müdürün teklifi, belediye başkanının inhası ile vali tarafından, daire başkanları ve müdürler; Genel Müdürün inhası ile Belediye Başkanı tarafından tayin olunurlar.

22.02.2007 tarih 26442 sayılı Resmî gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren, "Belediye ve bağlı kuruluşları ile mahalli idari birlikleri norm kadro ilke ve standartlarına dair yönetmelik" hükümleri ve bu yönetmeliğin değişen şekillerine göre Genel Müdürlük organizasyon yapısı yeniden şekillenmiştir.

İETT İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ŞEMASI



1.7. Yeniden Yapılanma

İETT Genel Müdürlüğü teşkilat yapısı, norm kadro esaslarına uygun olarak 2012 yılı içerisinde yeniden düzenlenmiştir. Bu kapsamda, daha önce Otobüs İşletme Dairesi Başkanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren Özel Ulaşım Müdürlüğü ve Metrobüs İşletme Müdürlüğü ile Raylı Sistemler Dairesi Başkanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren Raylı Ulaşım İşletme Müdürlüğü, yeni kurulan Ulaşım Planlama Dairesi Başkanlığı çatısı altına alınmıştır. Ayrıca Ulaşım Planlama Dairesi uhdesinde İşletme Planlama Müdürlüğü ve Metrobüs Hizmetleri Destek Müdürlüğü oluşturulmuştur.

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı da yeniden yapılandırılarak, yolcu temas noktalarında sürekli iyileştirme ve memnuniyet için Hizmet İyileştirme

Müdürlüğü, kurumsal bilgi birikimini etkin stratejilere dönüştürmek için İş Zekası ve Proje Yönetim Müdürlüğü, açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak kalite anlayışı ile yeniden yapılandırılacak süreçler için Kalite ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü kurulmuştur.

Öte yandan, Makine ve Malzeme İkmal Dairesi Başkanlığı uhdesinde Enerji ve Çevre Yönetim Müdürlüğü, Abone İşleri Dairesi Başkanlığı uhdesinde Elektronik kart Yönetim Müdürlüğü, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı uhdesinde ise Akıllı Ulaşım Sistemleri Müdürlüğü oluşturulmuştur.

Tablo 10: 2012 Yılı İçerisinde Oluşturulan Birimler

Müdürlük	Bağlı Bulunduğu Daire
İşletme Planlama Müdürlüğü	Ulaşım Planlama Dairesi Başkanlığı
Metrobüs Hizmetleri Destek Müdürlüğü	Ulaşım Planlama Dairesi Başkanlığı
İş Zekası ve Proje Yönetim Müdürlüğü	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
Kalite ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
Hizmet İyileştirme Müdürlüğü	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
Elektronik kart Yönetim Müdürlüğü	Abone İşleri Dairesi Başkanlığı
Enerji ve Çevre Yönetim Müdürlüğü	Makine ve Malzeme İkmal Dairesi Başkanlığı
Akıllı Ulaşım Sistemleri Müdürlüğü	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

1.8. Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlik kavramı, bir işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan ve vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan öğeleri ifade etmektedir. İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün temel yetkinlikleri üst yönetimi tarafından belirlenmiş olup, kurumsal stratejiler bu yetkinliklere göre şekillenmektedir.

İETT'nin temel yetkinlikleri Misyonda ifadesini bulduğu şekliyle şu şekilde özetlenebilir:

- Düzenleyici: İETT, sürekli büyüyen ve gelişen İstanbul'da yolculuk taleplerindeki artışa paralel olarak sürekli hat ağını gözden geçirmekte ve yeni

hatlar ihdas ederek hizmetini sürdürmektedir. Bu kapsamda bütün Özel Halk Otobüsleri ve Otobüs A.Ş. hatlarının çalışacağı güzergah ve tarifeler İETT tarafından planlanmaktadır.

- Denetleyici: İETT, yürütümünden sorumlu olduğu, gerek doğrudan kendi otobüsleri ile hizmet verdiği, gerekse özel taşımacılar eli ile planladığı toplu ulaşım hizmetlerinin kalitesini ölçmekte sürekli saha denetimleri ile mevcut sözleşmelere ve yönergelere göre çalışılmasını temin etmektedir.
- Dengeleyici: İETT, İstanbulluların en rahat şekilde ulaşım hizmetinden istifade edebilmeleri için, yaptığı hat, güzergah ve tarife düzenlemeleri ile bütün ulaşım aktörleri arasında dengeleyici rol oynamaktadır. Bu kapsamda modlar arası entegrasyon, deniz ve raylı sistem taşımacılığının

beslenerek kullanımının artırılması, otobüsler ile yüksek kapasiteli yolculuk arzı yaparak otomobil, dolmuş, minibüs gibi düşük kapasiteli araçlara olan ihtiyacı azaltmaktadır.

- Danışman: 141 yılın üzerindeki birikimiyle yeniliklerin öncüsü ve sürükleyicisi olan İETT bu bilgi birikimini İstanbul'daki diğer aktörler ve ülke çapındaki bütün belediyeler ile paylaşmakla kalmamakta, yurt dışı ilişkilerini geliştirerek bu bilgi birikimini sınırların ötesine taşımaktadır.

Kurumun stratejileri bu temel yetkinlikler çerçevesinde belirlenmiştir. Buna göre, İETT, toplu taşımada belirli bir sayıdaki otobüsüyle piyasada dengeleyicidir. Toplu ulaşımı düzenler ve denetler. Aynı zamanda da ulusal ve uluslararası alanda lastik tekerlekli toplu ulaşım ile ilgili faaliyetlerde danışmanlık yapabilecek bir kurumdur.

2. İnsan Kaynakları Yapısı

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 6197'si işçi ve 861'i memur olmak üzere toplam 7058 personel ile hizmet vermektedir.

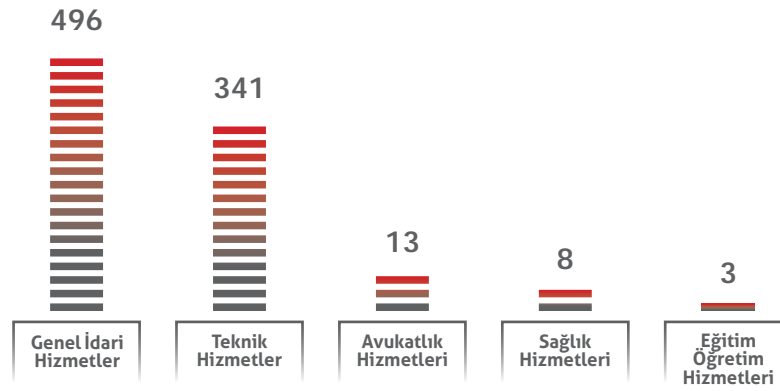
Tablo 11: Personelin Sınıflara Göre Dağılımı

Ortak Sınıf	Sınıf	Sayı
Memur (Sözleşmeli dahil)	Genel İdari Hizmetler	496
	Teknik Hizmetler	341
	Avukatlık Hizmetleri	13
	Sağlık Hizmetleri	8
	Eğitim Öğretim Hizmetleri	3
MEMUR PERSONEL	TOPLAM	861
İşçi Kiptaş Dahil	Şoför	4272
	Bakımcı	1036
	Destek	889
İŞÇİ PERSONEL	TOPLAM	6197
	GENEL TOPLAM	7.058

Memur personel içinde ağırlıklı sınıflar Genel İdari Hizmetler ve Teknik Hizmetler olup, söz konusu iki grubun personel sayıları sırasıyla 496 ve 341'dir. Diğer

hizmet sınıflarında istihdam edilen memur sayısı ise 24'tür.

Grafik 1: Memur Personelin Sınıflarına Göre Dağılımı



İşçi olarak istihdam edilen personel üç ana kategoriye ayrılmaktadır: Şoför personel, bakımçı personel ve destek personel. Bu üç grubun personel sayıları sırasıyla 4.272, 1036 ve 889 'dur.

Tablo 12: Personelin Kadro Durumuna Göre Dağılımı

İstihdam Şekli	Kadro Durumu	Sayı
MEMUR	Kadrolu	759
	Sözleşmeli	102
İŞÇİ	Kadrolu	4.714
	Kiptaş	1.483
KADROLU		5.473
DİĞER		1.585
GENEL TOPLAM		7.058

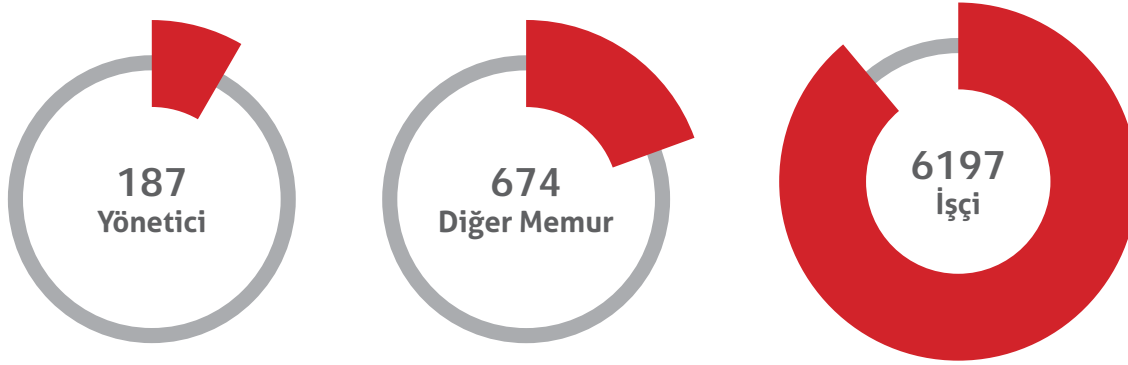
İETT bünyesinde hizmet veren 7058 personelin 5473'ü kadrolu olup, hizmetin aksamadan sürdürülebilmesi için, 1483 işçi Kiptaş'tan hizmet satın alma yoluyla, 102 memur personel ise sözleşmeli olarak istihdam edilmektedir.

Memur personelin 187'si; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları, Şube Müdürleri ve Şeflerden oluşan yönetici kadroyu oluşturmaktadır. Diğer memurların sayısı ise 674'tür.

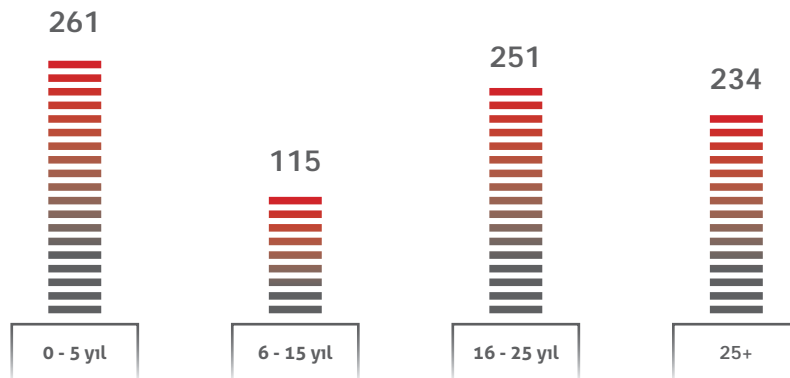
Tablo 13: Memur Personelin Unvanlara Göre Dağılımı

Ortak Unvan	Unvan	Sayı
YÖNETİCİ	Genel Müdür	1
	Genel Müdür Yardımcısı	3
	Daire Başkanı	12
	Teftiş Kurulu Başkanı	1
	1. Hukuk Müşaviri	1
	Şube Müdürü	51
	Şef	118
YÖNETİCİ TOPLAM		187
DİĞER MEMUR		674
GENEL TOPLAM		861

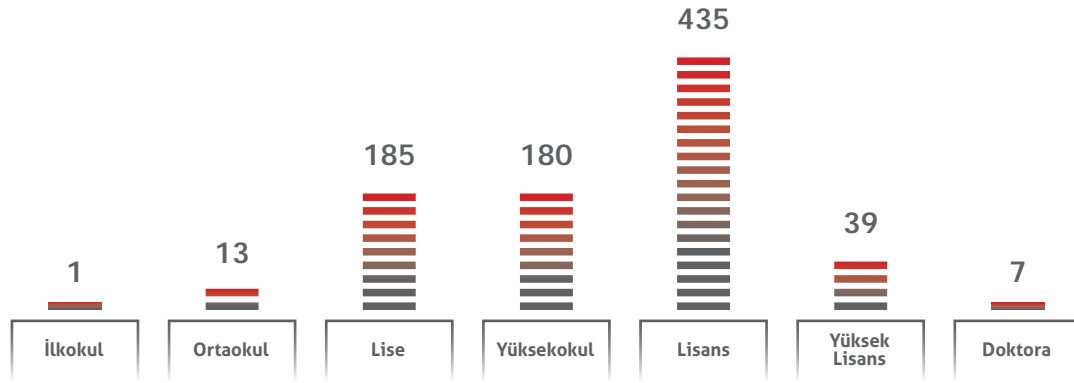
Şekil 2: İETT Personelinin Sayısal Dağılımı



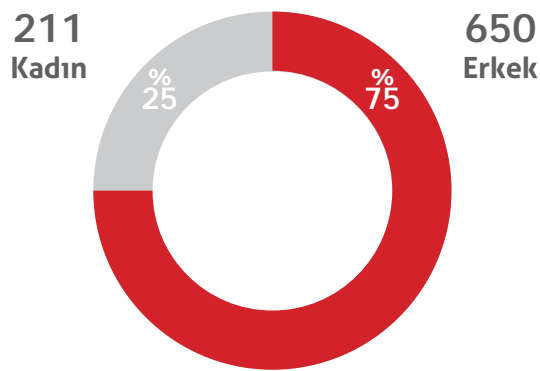
Grafik 2: Memur Personelin Hizmet Yılına Göre Dağılımı



Grafik 3: Memur Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı



Grafik 4: Memur Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı



3. Fiziksel Yapı

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, kendi mülkiyetinde olan hizmet binaları, işletme binaları, garaj binaları, sosyal ve kültürel amaçlı binalar, spor amaçlı bina ve tesisler, lojmanlar, depolama amaçlı binalar, arsalar ile otobüs filosu ve hizmet araçları ile hizmetini sürdürmektedir.

Genel Müdürlük ve bazı daire başkanlıklarının yer aldığı İETT'nin Beyoğlu Tünel'deki tarihi binası Metrohan 1912 tarihinde yapılmıştır. Diğer bazı daire başkanlıkları ile Teftiş Kurulu Başkanlığının yer aldığı ikinci büyük yönetim binası ise tünelin Karaköy girişi üzerinde bulunan Karaköy Gar Binasıdır. Taksim İpek Sokakta bulunan binada ise, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına bağlı bir kısım personel görev yapmaktadır.



3.1 Hizmet Binaları

Tablo 14: Hizmet Binaları

Yeri	Yüzölçümü (m ²)	Açıklama
Beyoğlu	897	Genel Müdürlük Binası
Beyoğlu	1058	Karaköy Genel Müdürlük Binası
Beyoğlu	1224	Gümüşsuyu Atölye Binası
Beyoğlu	235	İstiklal Cad. İpek Sokak

3.2. Garajlar

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün hizmet alanının büyüklüğü ve çok sayıda araç ile hizmet veriyor olması, İstanbul'un çeşitli noktalarında garaj yapılmasını

gerektirmiştir. Aşağıdaki tablo garajlar ile ilgili özet bilgileri göstermektedir.

Tablo 15: İETT Garajları

Garaj Adı	Hizmete Giriş	Temel İşlev	Yeri	Toplam Alan (m ²)	Kapalı Alan (m ²)	Araç Filosu (Adet)
Anadolu	1986	Normal	Kayışdağı	52.200	10.000	364
Sarıgazi	1999	Normal	Sarıgazi	15.000	1.420	134
Hasanpaşa	1984	Normal	Kadıköy	37.000	4.000	389
Şahinkaya	1997	Normal	Beykoz	15.000	2.300	143
İkitelli	1986	Normal	İkitelli	192.000	28.000	512
Ayazağa	1996	Normal	Sarıyer	102.275	11.500	292
Topkapı	1955	Normal	Topkapı	17.558	7.000	145
Edirnekapı	1999	Normal	Edirnekapı	60.000	6.720	400
Kağıthane	1995	Normal	Kağıthane	65.000	7.920	204
Pendik	2008	Park	Pendik	10.000	-	-
Yunus	1999	Park	Kartal	5.600	-	-
Çobançeşme	2005	Park	Alibeyköy	9.000	-	-
Avclar	2009	Park	Avclar	19.000	-	-
TOPLAM				599.633	78.860	2.583

Otobüsler, geceleri garajlarda istiflenerek, bakımları, onarımları, ikmalleri, veri giriş çıkışları yapılır ve ertesi günü erkenden işletmeye teslim edilir. İşletme iş

dağıtma birimleri işletme bölgeleri için önceden yaz ve kış dönemleri için hazırlanmış zaman çizgelerine göre şoförler ile otobüsleri buluşturur.

3.3. Raylı Sistemler

İETT, kent içi ulaşımında otobüs işletmeciliğinin yanı sıra, Karaköy-Beyoğlu föniküler hattı (Tünel) ile Taksim-Tünel tramvay hattının işletmeciliğini de üstlenmiştir. Ayrıca, İstanbul Ulaşım A.Ş. tarafından işletilmekte olan Kadıköy-Moda, Kabataş-Eminönü, Sirkeci-Aksaray,

Sultançiftliği-Edirnekapı, Edirnekapı-Topkapı raylı sistem yatırımları ile Otogar-Bağcılar-İkitelli-Olimpiyat Köyü raylı sistem yatırımının önemli bir kısmı İETT tarafından gerçekleştirilmiştir.

Tablo 16: İETT Raylı Sistemler

Raylı Sistem Adı	Hat Uzunluğu	Araç Sayısı	Kapasite (Yolcu - Gün)
Tünel (Karaköy-Beyoğlu)	573 m.	2 adet	14.000
Tramvay (Taksim-Tünel)	1640 m.	5 adet	1.700

Tablo 17: İETT Tarafından Tamamlanan Raylı Sistem Yatırımları

Raylı Sistem Adı	Hat Uzunluğu	Araç Sayısı	Kapasite (Yolcu - Gün)
Sirkeci-Aksaray	2840 m.	55 adet	224.000
Eminönü-Kabataş	2766 m.	55 adet	224.000
Sultançiftliği-Edirnekapı	13.200 m.	70 adet	900.000
Edirnekapı-Topkapı	2300 m.	70 adet	900.000
Kadıköy-Moda	2600 m.	8 adet	2.500

Tünel, Karaköy ile Beyoğlu arasında yeraltında çalışan tarihi bir ulaşım aracıdır ve İstanbul'un önemli ant yapılarından biridir. 573 metrelik hatta karşılıklı hareket eden iki vagon günde ortalama 200 seferle 12 bin dolayında yolcu taşımakta olup, iki istasyon arasındaki yolculuk 90 saniyede tamamlanmaktadır.

1961 yılında tramvayların işletmeden kaldırılmasının ardından, 1990 yılında 1,64 km. uzunluğundaki Taksim-Tünel güzergahında yeniden bir tramvay hattı inşa edilerek işletmeye açılmıştır. Bugün turistik ve yolcu taşıma amaçlı olarak kullanılmakta olan tramvay, her gün ortalama 1.550 yolcu taşımaktadır.

3.4. Otobüs Filosu

İETT otobüs filusunda 2012 yılı Ağustos ayı itibariyle toplam 2583 araç bulunmaktadır. 12,84 olan ortalama filo yaşının 5 yıllık plan döneminde 3,5'e düşürülmesi hedeflenmektedir. Böylelikle genç filosu İETT'nin güçlü yönlerinden biri haline gelecektir. 2012 yılı içinde ihalesi yapılan 1200 otobüsten 200 adedi hizmete alınmış, ayrıca doğalgaza dönüşüm

çalışmaları kapsamında 16 adet otobüsün dönüşümü tamamlanmıştır. Engelli erişimine uygun olmayan (basamaklı) otobüslerin engelli erişimine uygun hale getirilme çalışmalarına da başlanmış olup, stratejik plan döneminin başında söz konusu çalışmalara hız verilerek dönüşüm tamamlanacaktır.

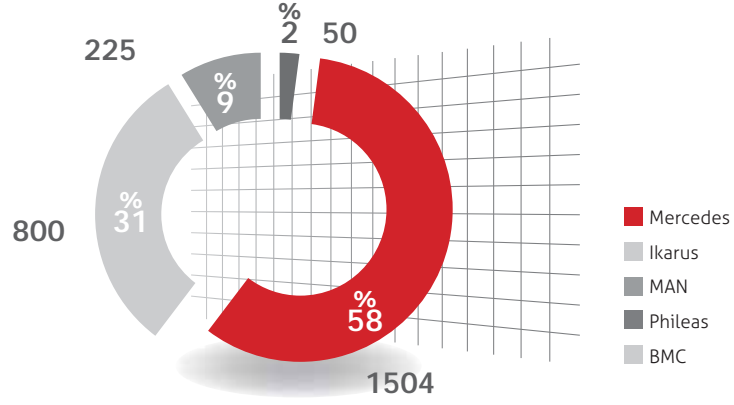
Tablo 18: İETT Araç Filosu

Marka - Tip	Erişilebilirlik Durumu	Egzos Emisyon Standardı	Yolcu Kapasitesi	Araç Sayısı (Adet)
MAN SL-200 (Solo)	Basamaklı	ECE R-49	68 kişi	156
MAN SG-220 (Körüklü)	Basamaklı	ECE R-49	150 kişi	69
Ikarus 260 (Solo)	Basamaklı	ECE R-49	99 kişi	674
Ikarus 280 (Körüklü)	Basamaklı	ECE R-49	155 kişi	126
Mercedes O345 (Solo)	Erişilebilir	Euro II	101 kişi	477
Mercedes O345K (Körüklü)	Erişilebilir	Euro II	157 kişi	84
Mercedes Citaro (Solo)	Erişilebilir	Euro III	82 kişi	393
Mercedes Citaro (Körüklü)	Erişilebilir	Euro III	137 kişi	100
Mercedes Capacity (Körüklü, Uzun)	Erişilebilir	Euro IV, V	192 kişi	250
Mercedes Conecto (Körüklü)	Erişilebilir	Euro V	166 kişi	200
BMC Procity (Solo)	Erişilebilir	Euro V	99 kişi	4
APTS-Phileas (Körüklü, Uzun)	Erişilebilir	Euro IV	220 kişi	50
TOPLAM				2.583

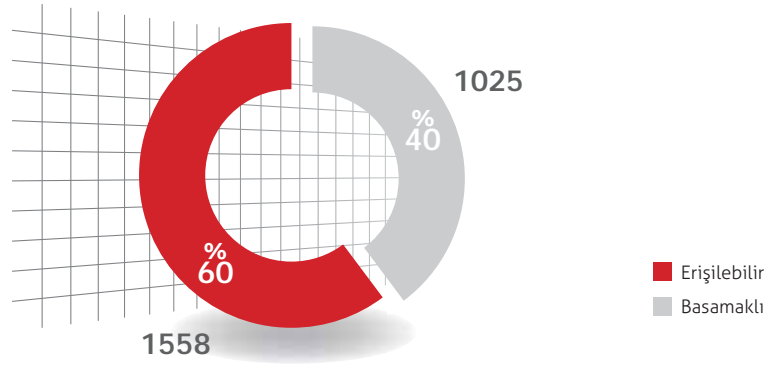
Filo, fiziksel özellikleri açısından değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. Temel olarak, araçlar kapasite büyüklüklerine göre, yüksek kapasiteli (ortalama 150 yolcu) körüklü otobüsler ve solo otobüsler (ortalama 100 yolcu kapasiteli) şeklinde iki sınıfa ayrılmaktadır.

Aşağıdaki grafiklerde, İETT araç filusunda bulunan otobüslerin markalarına, erişilebilirlik durumlarına, kapasitelerine ve klima durumuna göre dağılımları gösterilmektedir.

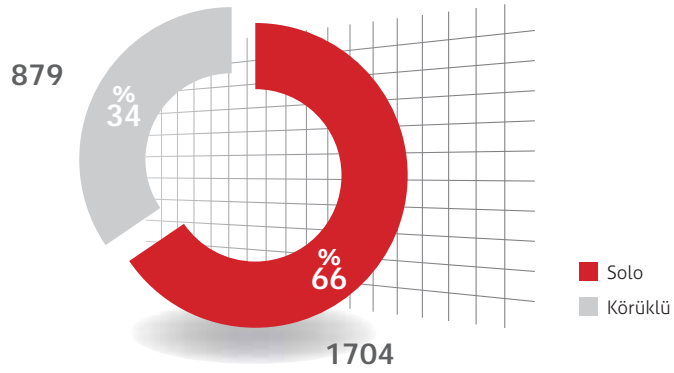
Grafik 5: Otobüs Filosunun Markalara Göre Dağılımı



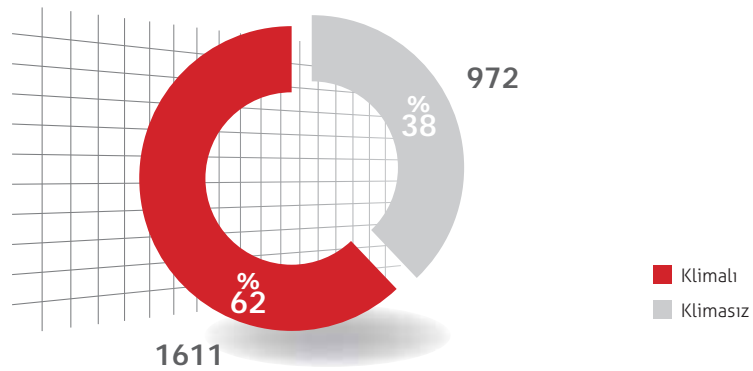
Grafik 6: Otobüs Filosunun Erişilebilirlik Durumuna Göre Dağılımı



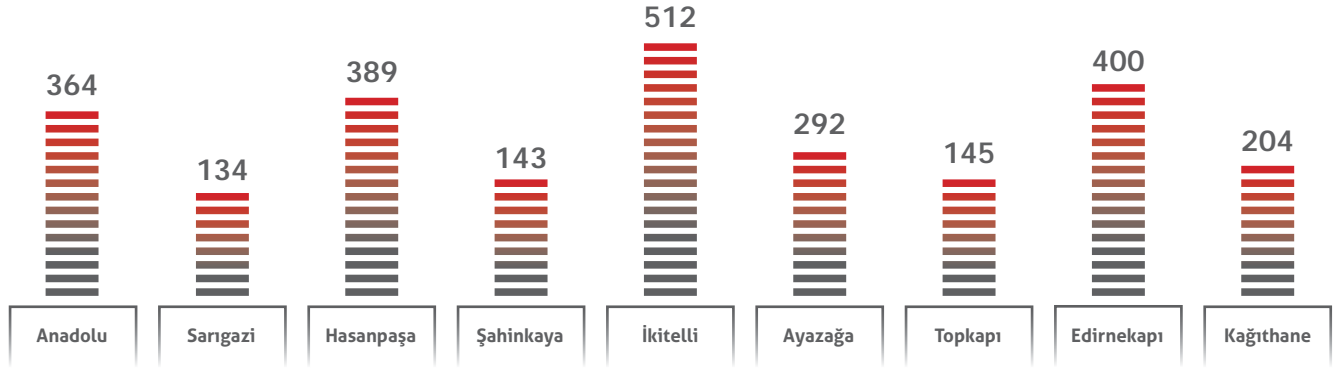
Grafik 7: Otobüs Filosunun Araç Kapasitesine Göre Dağılımı



Grafik 8: Otobüs Filosunun Klima Durumuna Göre Dağılımı



Grafik 9: Otobüs Filosunun Garajlara Göre Dağılımı

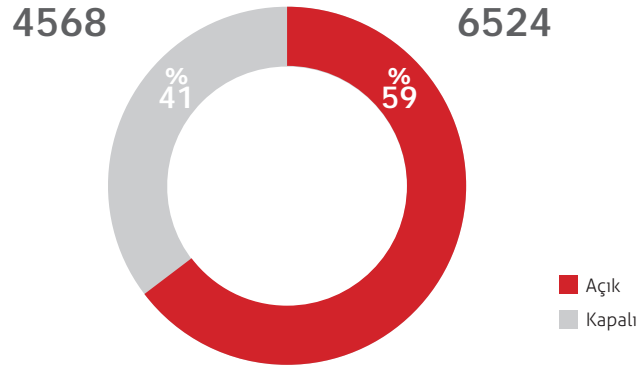


3.5. Duraklar

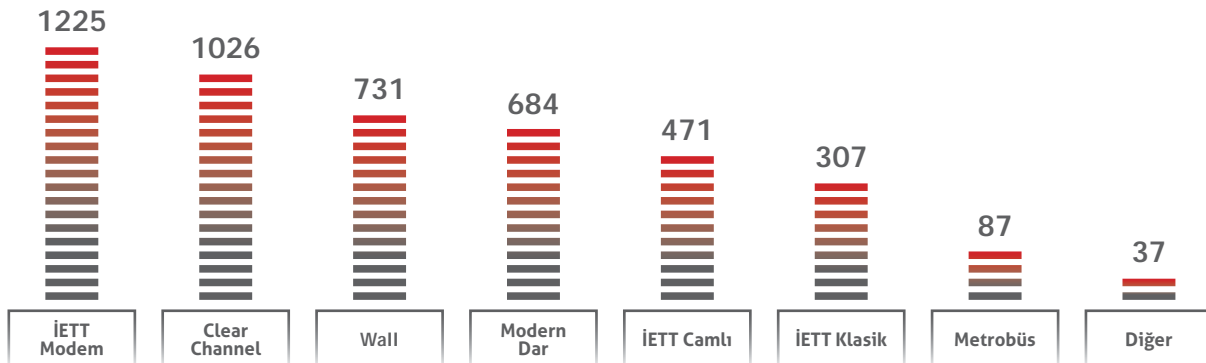
Durakların ulaşım hizmetlerinin tamamlayıcı unsuru olduğu gerçeğinden hareket eden İETT, hizmet kalitesinin artırılması amacıyla son yıllarda bin adet durağı yenileyerek kent mobilyasına uygun hale getirmiştir. Durakların modernleştirilmesi çalışmalarına

izleyen 5 yılda da devam edilecek olup, İETT'nin zayıf yönlerinden birini oluşturan, yolcuların beklentilerine cevap vermeyen yeşil renkli eski sac duraklar yeni ve modern duraklarla değiştirilecektir. İETT, 2012 yılı itibarıyla toplam 11.092 durak ile hizmet vermektedir.

Grafik 10: Durakların Kapalılık Durumuna Göre Dağılımı



Grafik 11: Kapalı Durakların Tiplerine Göre Dağılımı



4. Bilişim Sistemi

İETT sürekli devinim gerektiren bir işletmecilik yapıyor olması nedeniyle bilgi teknolojilerine her zaman yakın durmuştur. Ulaşım işletmeleri birkaç temel yapı üzerinde yükselir. Bunlar kurumun hizmetine bağlı olarak yönetim hizmetleri, coğrafi (mekansal) yerleşme, hizmet alanı büyüklüğü ve kullanılan yol ağı, günlük zaman akışı içerisinde araçların öngörülmuş zaman planlarına (ORER) göre seyirleri, ulaşım beklentileri, yolculuk gelirlerinin toplanması, bilet satışı, yolcu

bekleme yerleri (duraklar), depo bakım onarım sistemleri, hat başı, terminal, işletme noktaları vb. olarak sıralanabilir. Burada hizmetin tüm bu yapılara dayanarak sınırlarının kent ölçeğinde biçimlendiği anlaşılır. Bu kadar yaygın ve sürekli bir hizmet akışı çok güçlü teknoloji desteği, özellikle iletişim, bildirişim teknolojileri gerektirir. Buna bağlı olarak telsiz, telefon, bilgi ağı teknolojileri yakından izlenmiş ve uygulanmış ve güncellenmiştir.

4.1. Yazılımlar

İETT genelinde tüm birimlerde iş ve işlemlerin bilgisayar ortamında takibi, aşağıda listelenen yazılımlar ile yapılmaktadır.

- Uygulama Yazılımları
 - * SYBASE VTYS (data server)
 - * PowerBuilder (Raporlama)
 - * YBS (Yönetim Bilgi Sistemleri)
 - * MS Reporting Services (Rapor hazırlama)
 - * MS Share Point Portal (YBS portalı)
- DYS (Doküman Yönetim Sistemi)
- TYS(Toplantı Yönetim Sistemi)
- PDKS (Personel Devam Kontrol Sistemi)
- SKART (Seyahat Kartları)
- Akaryakıt Otomasyon Sistemi (stawiz)
- Web sitesi (www.iETT.gov.tr) ve merkez portalı (<http://merkez.iETT.gov.tr>)
- Oraya Nasıl Giderim? (<http://harita.iETT.gov.tr> sitesi)
- Mail Server (Qmail, <http://posta.iETT.gov.tr>)
- SAN (Storage Area Network) ve yedekleme sistemleri



- AkYolBil (Akıllı Kart Yolcu Bilgilendirme ve Ulaşım Yönetimi Sistemi)
 - * Map Extreme (Harita Sunucusu)
 - * Map Info (GIS Verisi Üretim Programı)
 - * Oracle (Veri Tabanı)
- MS Office programları (Word, Excel, Powerpoint vb.)
- MS işletim sistemleri (XP, Vista, Windows7)
- MS SQL Server (Veritabanı)
- .NET (Yazılım Geliştirme Platformu)

Yukarıda listelenen yazılımlar aşağıdaki sunucular üzerinde bulunmaktadır.

- AIX Server Sybase ASE
- AIX Server Sybase IQ
- AIX Server Sybase RSM
- Win Server YBS Portal - MOSS
- Win Server DYS
- Win Server PDKS
- Win Server Akaryakıt
- Win Server SKART
- Linux Server Antivirüs, Firewall
- Linux Server Proxy, DNS, IDS, DHCP
- FreeBSD Web Server Internet, QMAIL
- SAN Storage & Backup Robot

Ayrıca, her bir Daire Başkanlığının kullandığı farklı yazılımlar da mevcut olup, bunlar aşağıdaki tabloda listelenmektedir:

Tablo 19: Daire Başkanlıkları Bazında İETT’de Kullanılan Yazılımlar

Daire Başkanlığı	Kullanılan Yazılımlar	Modül Adedi	Daire Başkanlığı	Kullanılan Yazılımlar	Modül Adedi
Otobüs İşletme ve Ulaşım Planlama	Hat Bilgileri	10	Makine ve Malzeme İkmal	Akaryakıt Takibi	1
	ORER (Hat-Araç)			Memur Özlük Uygulaması	
	Özel Halk Otobüsleri Rotasyon		İnsan Kaynakları ve Eğitim	Memur Maaş Uygulaması	13
	Sefer Km İzlenmesi			İşçi Özlük Uygulaması	
	İç İş Tevzii			İşçi Maaş Uygulaması	
	Dış İş Tevzii			Puantaj Uygulamaları	
	Hat Analizi			Memur Sağlık İşlemleri	
	Bilet Satışları/Zimmet Takibi			İşçi Sağlık İşlemleri	
	Trafik İşleri			Stajyer Takip	
	Özel Halk Otobüsleri Ruhsat İşlemleri			İşçi Sigorta İşlemleri	
Araç Bakım Onarım	Yedek Parça Stok Takibi	9	Diğer Başkanlıklar	Tasarruf Fonu İşlemleri	15
	Bakım ve Onarım İşleri			Personel Devam Kontrol Sistemi	
	Motor Yenileme ve Bakım İşleri			Sözleşmeli Personel Uygulaması	
	Atölye İşlemleri			Doküman Yönetim Sistemi	
	Teslim Tesellüm İşleri			Genel/Özel Evrak Arşivi	
	Lastik/Parça Kilometre Takip			Tünel İşletmesi	
	Araç Sigorta İşlemleri Takibi			Hukuk İşlemleri	
Araç Teknik Muayene Takibi	Teftiş İşlemleri				
Araç Zimmet Takibi	Seyahat Kartları İşlemleri				
Mali Hizmetler	Genel Muhasebe	6		Kütüphane İşlemleri	
	Muhasebe Stok Entegrasyonu		Reklam İşlemleri		
	Vezne Uygulaması		Grafikler		
	Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe		Yapı Bakım İşleri		
	Kredi Takip İşlemleri		Fatura Takip Uygulaması		
Satınalma	Taahhüt Malzeme Takibi	4	Encümen Arşivi Uygulaması	15	
	Güvenli Bilet Takibi		GIS Uygulaması		
	İhale Takibi		Web Uygulaması		
	Melbusat Ambarı İşlemleri		Beyaz Masa Uygulaması		
	Kırtasiye Ambarı İşlemleri		Raylı Taşıma İhale Takip Uygulaması		

Yukarıda listelenen yazılımların ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) kapsamında güncellenmesi ve bütünleştirilmesi gerekmektedir. ERP sistemi, tüm iş süreçlerini kapsar yapıda entegre olma özelliği ile, işletmelerde, hem tekrarlı iş yapmayı önleyici, hem de verinin toplu halde bulunmasından dolayı bütünleşik raporlama ve karar destek mekanizması sağlayıcı bir rol oynamaktadır.

ERP sisteminin güncellenmesi; verinin bütünleşik yapıda sorgulanabilmesi, karar destek mekanizması olması, ileri derecede güvenlik, tüm süreçlerde performans, tekrarsız bilgi girişi ve anında raporlama olanağıyla verimin artması gibi özellikleriyle İETT'nin iş süreçlerinde önemli iyileştirmeler sağlayacaktır.

4.2. Donanım

Tablo 20: Bilgisayar ve Yazıcılar

Açıklama	Adet
Bilgisayar Ekranı	1580
Bilgisayar Kasası	1622
Dizüstü Bilgisayar	158
Yazıcı	463

Yukarıda listelenen bilgisayarlardan Celeron ve Pentium 4 işlemciye sahip olan 200 adedinin yenilenmesi gerekmektedir. Bunun haricindeki bilgisayarlarda eski

teknoloji kaynaklı bir yenilenme ihtiyacı söz konusu değildir.

Tablo 21: Diğer Teknolojik Kaynaklar

Açıklama	Adet	Açıklama	Adet
Projeksiyon	32	Klima	452
Santral	28	Kombi	47
Fotokopi Makinesi	61	Termosifon	14
Faks	116	Uydu Telefonu	3
Fotoğraf Makinesi	17	Modem	1
Kamera	486	Monitör	101
Kamera Kontrol Paneli	13	Vantilatör	123
Kamera Kayıt Cihazı	8	Network Dağıtıcı	18
Televizyon	95	Kart Basma Makinesi	69
Telefon	1591	Kağıt ve CD İmha Makinesi	1
Telsiz	975	Para Sayma Makinesi	59
Tarayıcı	128	Elektromekanik Turnike	95

4.3. AkYolBil (Akıllı Kart Yolcu Bilgilendirme ve Ulaşım Yönetimi Sistemi)

AkYolBil, İstanbul kent içi toplu ulaşımında denetimin, dakikliği sağlamak için uç noktalar arasında otobüslerin seyir düzenlerinin plana uygun olarak gerçekleşmesinin ve yolcuların otobüs seferleri ve saatleri hakkında bilgilendirilmelerinin sağlanması amacıyla kurulmuş

olan taşıt takip, filo yönetimi ve yolcu bilgilendirme sistemidir. AkYolBil sayesinde otobüslerin komuta merkezinden izlenmesi ve yönlendirilmesi, duraklarda yolcuların anında bilgilendirilmesi mümkün olabilmektedir.

AkYolBil projesiyle, İETT'nin hizmet verdiği toplu ulaşım araçlarının konumları GPS verisi olarak kayıt altına alınmaktadır. Anlık olarak takip edilen filodaki araçların konum bilgisi sayesinde:

- Araç içindeki ve duraklardaki yolcuların aracın konumu hakkında bilgilendirilmesi yapılabilmektedir.
- Sefer planını aksatabilecek durumlarda, filonun merkezden anında yönetimi sağlanabilmektedir.
- Sefer görevlendirmelerinde yapılacak değişiklikler yolculara anlık olarak aktarılabilmektedir.

- Geçmişte oluşan trafik verisi sayesinde yolculara bekledikleri aracın tahmini geliş süresi bildirilebilmektedir.
- Akıllı duraklarda gösterilen otobüs geliş süreleri, aynı duraktan geçen diğer otobüslerin geliş süreleri ve geç kalıp kalmama durumları göz önünde bulundurularak sürekli olarak güncellenmektedir. Böylelikle yolcu akıllı ekranda her zaman gerçek geliş süresini görebilmektedir.

5. Satınalma Sistemi

Kurumun temel görevi olan ulaşım işletmeciliğini sağlamada kullanılan ulaşım filosunun sürekli hizmette kalabilmesi için tüm yedek parça, malzeme, akaryakıt vb. gibi mal alımları, her türlü hizmet alımları, yapım işleri, tip dışı ve hurdaya ayrılan malzemelerin

satışı, her türlü gayrimenkullerin satışı ve kiralama işlemlerinin mevzuata göre yürütülmesi İETT Satınalma Dairesi Başkanlığı tarafından, diğer daire başkanlıkları ile koordinasyon içinde yürütülmektedir.

Tablo 22: İETT Satınalma Sisteminde Dönüm Noktaları

Yıl	Açıklama
1939	Kuruluş kanunu, "Alım ve satım işleri, Dahiliye ve Nafia Vekaletlerince konulacak usullere göre idare edilir." (5.madde)
1945	4768 Sayılı Kanun, "... hesap ve alım satım işleri İçişleri ve Bayındırlık Bakanlarınca müştereken konulacak usullere göre idare edilir." (3.madde)
2002	4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
2002	4735 Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
2002	4736 Sayılı Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Ürettikleri Mal ve Hizmet Tarifeleri ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
2012	4768 sayılı Kanunun yerine 08.09.1983 tarih ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanununun uygulanmaya başlaması

6. Mali Yapı

6.1. Gelirler

6.1.1. Kurum Hasılatı

Fiyat tarifesi UKOME tarafından belirlenen yolcu taşıma gelirlerinden oluşan kurum hasılatı, 2011 yılı için tüm gelirlerin %44,2'sini oluşturmaktadır. 2006 yılından itibaren uygulanan bilet entegrasyonu kapsamında,

toplu taşımacılıkta kullanılan elektronik biletlerin satışı İETT tarafından yapılmakta ve diğer toplu taşımacı işletmelere taşıdıkları yolcu sayısına göre iade işlemi yapılmaktadır.

6.1.2. Yardımcı Gelirler

Toplu taşımacılık faaliyetlerine bağlı olarak elde edilen yardımcı gelirler;

- Mal ve Hizmet Satışları
- Kira Gelirleri
- Faiz ve Ceza Gelirleri
- Diğer gelirlerden oluşmaktadır.

6.1.3. Alınan Bağış ve Yardımlar

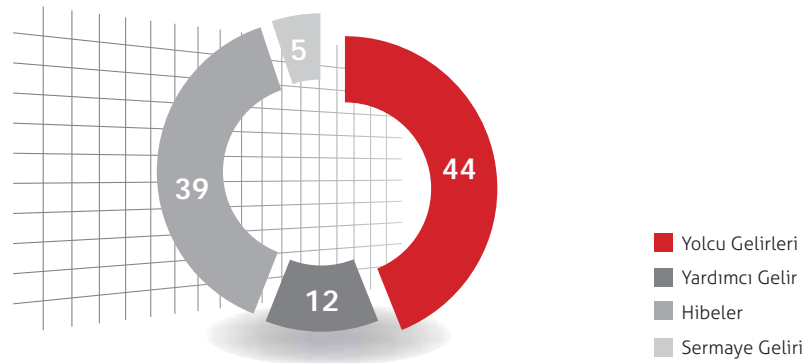
Toplu taşımacılık hizmetinin sosyal boyutu nedeniyle hizmet maliyeti fiyata yansıtılmamaktadır. Ücretsiz ve indirimli taşımacılık nedeniyle uğranılan gelir kayıpları

İstanbul Büyükşehir Belediyesinden alınan hibelerle telafi edilmeye çalışılmaktadır.

6.1.4. Sermaye Gelirleri

İhtiyaç dışı kalan menkul ve gayrimenkullerin satışından elde edilen gelirleri kapsamaktadır.

Grafik 12: Gelirlerin dağılımı % (2011)

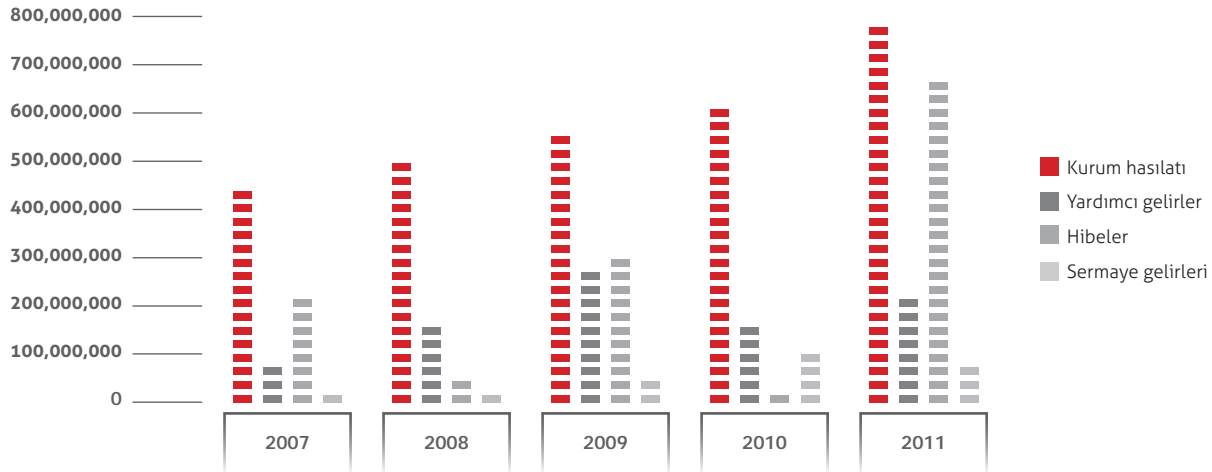


2011 yılı gelirlerin oransal dağılımı yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Sermaye gelirleri ve hibeler yıllar itibariyle değişiklik gösterebilmektedir.

Tablo23:Yıllar İtibariyle Bütçe Gelir Gerçekleşmeleri

Gelirler	2007	2008	2009	2010	2011
Kurum hasılatı	445.084.520	511.819.320	555.890.499	637.814.459	765.562.022
Yardımcı gelirler	71.197.762	154.684.902	283.921.731	156.126.404	213.819.790
Hibeler	219.898.575	43.428.940	287.975.813	11.739.044	672.282.400
Sermaye gelirleri	111.874	88.560	46.900.921	116.617.187	77.678.079
GELİR TOPLAMI	736.292.731	710.021.721	1.174.688.964	922.297.095	1.729.342.291

Grafik 13: Yıllar İtibariyle Bütçe Gelir Gerçekleşmeleri



6.2. Giderler

6.2.1. Cari Giderler

Personel için yapılan ödemeler (sosyal güvenlik dahil) ile bütçe kanunlarıyla belirlenmiş asgari değeri aşmayan veya normal ömrü bir yıl veya bir yıldan uzun olmayan mal ve hizmet alımları ile cari nitelikteki karşılıksız ödemelerden oluşmaktadır. Cari Giderler içinde en yüksek pay personel ve akaryakıt giderleridir.

- Personel giderleri
- Sosyal Güvenlik Kurumu devlet primi ve vergi giderleri
- Mal ve hizmet alımları
- Cari transferler

6.2.2. Faiz Giderleri

Dönemler itibariyle ortaya çıkan nakit açıklarını kapatmak için kullanılan kısa vadeli krediler ile

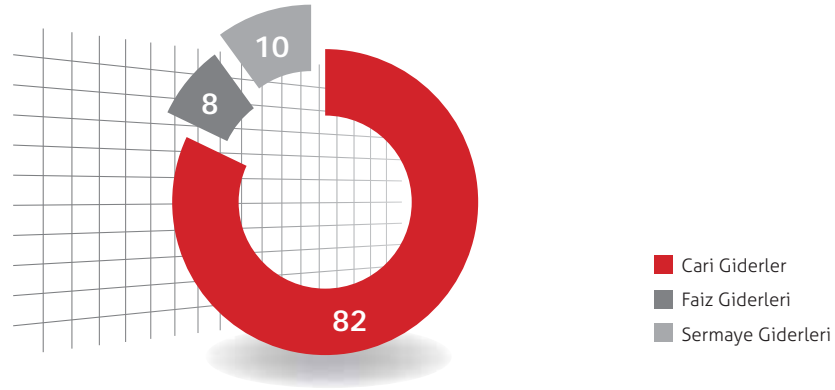
yatırımların finansmanı için kullanılan uzun vadeli kredilerin maliyetlerinden oluşur.

6.2.3. Sermaye Giderleri

Sabit Sermaye edinimleri, gayrimenkuller ya da gayri maddi aktiflerin edinimi için yapılan ödemeleri kapsamaktadır. Otobüs alımları, garaj binaları ve

tesisleri yapımı ile bakım onarımı bu gider kaleminden ödenmektedir.

Grafik 14: Giderlerin dağılımı % (2011)



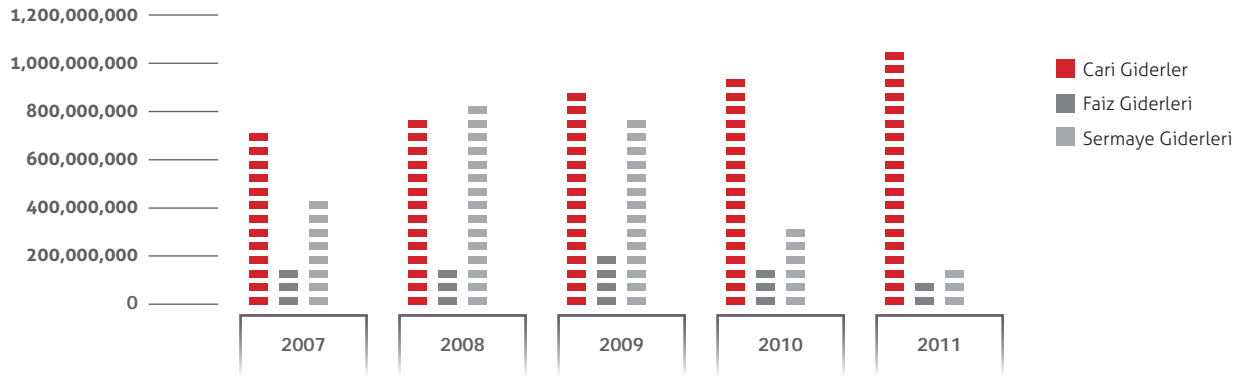
Yatırım Programına göre gerçekleştirilen sermaye giderleri yıldan yıla değişiklik göstermektedir. Yine faiz

giderleri yapılan yatırıma ve finans yöntemine göre yıldan yıla değişiklik gösterebilmektedir.

Tablo24: Yıllar İtibariyle Bütçe Gider Gerçekleşmeleri

Giderler	2007	2008	2009	2010	2011
Cari giderler	769.663.188	825.615.490	866.618.938	937.970.066	1.148.104.033
Faiz giderleri	94.020.793	136.877.694	205.465.578	163.961.978	113.401.035
Sermaye giderleri	447.477.581	856.508.077	773.151.090	338.099.398	131.765.016
GELİR TOPLAMI	1.311.161.562	1.819.001.261	1.845.235.606	1.440.031.442	1.393.270.084

Grafik 15: Yıllar İtibariyle Bütçe Gider Gerçekleşmeleri

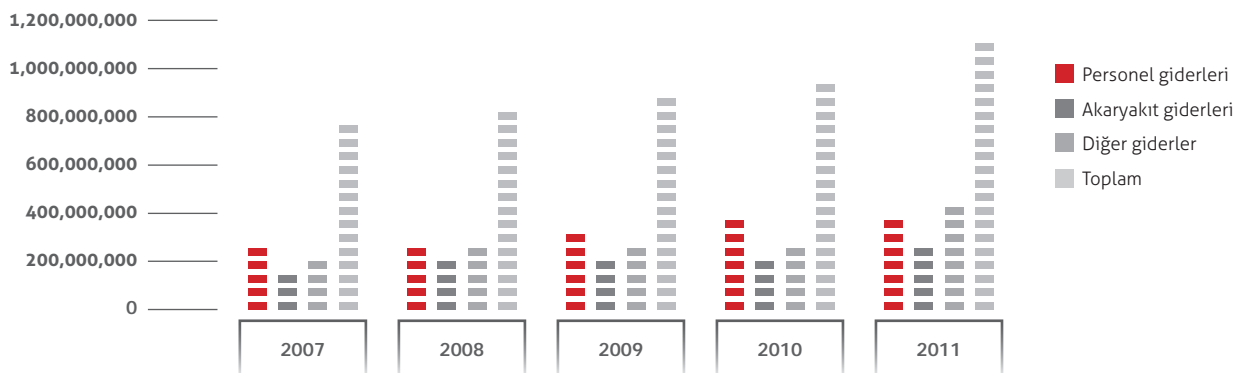


Cari giderler 2011 yılı için bütçe giderlerinin %82'sini oluşturmaktadır. Cari giderlerin büyük bir kısmını personel ve akaryakıt giderleri oluşturmaktadır. Yıllar itibariyle cari giderler aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo25: Yıllar İtibariyle Cari Giderlerin Dağılımı

Giderler	2007	2008	2009	2010	2011
Personel giderleri	292.999.259	329.532.010	346.372.202	382.527.939	377.235.484
Akaryakıt giderleri	190.867.087	218.958.679	229.738.666	261.955.061	297.721.543
Diğer giderler	285.796.841	277.124.801	290.508.070	293.487.065	473.147.007
GELİR TOPLAMI	769.663.188	825.615.490	866.618.938	937.970.066	1.148.104.033

Grafik 16: Yıllar İtibariyle Cari Giderlerin Dağılımı



6.3 Bilanço

Tablo26: Yıllar İtibariyle Bilanço Bilgileri

	2007	2008	2009	2010	2011
Dönen varlıklar	355.898.965	421.126.138	267.328.699	316.214.708	375.640.392
Duran varlıklar	1.395.219.154	2.462.914.686	3.214.880.664	3.342.541.184	3.699.355.748
Varlık toplamı	1.751.118.119	2.884.040.823	3.482.209.363	3.658.755.892	4.074.996.140
Kısa vadeli yabancı kaynaklar	739.115.244	1.337.279.071	1.778.137.023	1.846.270.494	1.454.800.046
Uzun vadeli yabancı kaynaklar	764.217.040	1.456.553.956	1.550.127.955	2.206.126.562	2.530.782.028
Öz kaynaklar	247.785.836	90.207.796	153.944.385	-393.641.164	89.414.065
Kaynak Toplamı	1.751.118.119	2.884.040.823	3.482.209.363	3.658.755.892	4.074.996.140

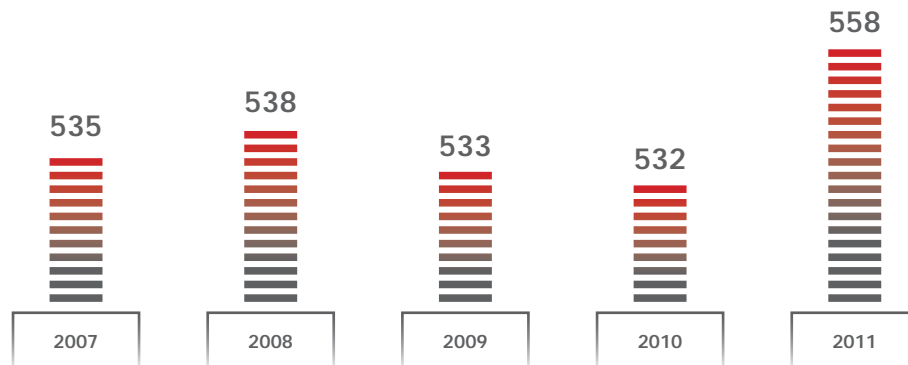
7. Sunulan Hizmetler

İETT; toplu taşıma hizmetlerini açığa çıkarmış ihtiyaçları kapsayacak şekilde düzenlemek, denetlemek, sektörde dengeleyici rol oynamak, aynı zamanda ulusal ve uluslararası alanda bilgi birikimini yönetmek misyonuna yönelik olarak, kamu ve özel sektör kaynaklarıyla, yolcu memnuniyeti odaklı, uygun maliyetli, sürdürülebilir ulaşım hizmeti sunmaktadır. Bu hizmetler otobüs, metrobüs, raylı sistemler, İETT

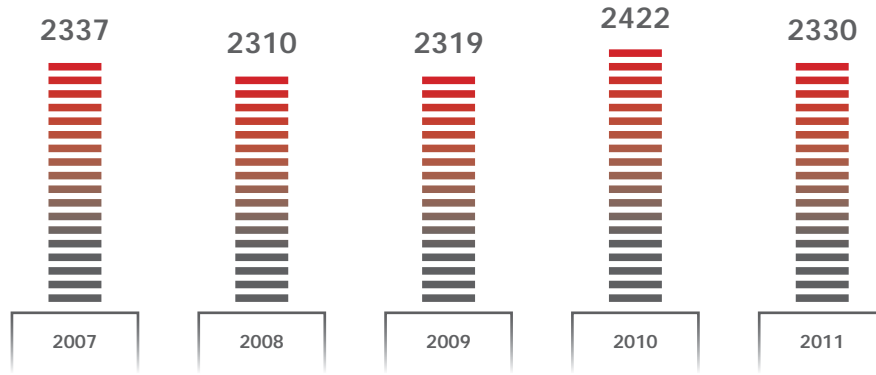
denetimindeki Özel Halk Otobüsleri ve İstanbul Otobüs A.Ş. otobüsleri ile gerçekleştirilmektedir.

İETT otobüs işletmeciliği faaliyetini 5 Bölge Müdürlüğü ve İstanbul geneline yayılmış Hareket Amirlikleri ile yürütmektedir. 2011 yılında İETT ve Özel Halk Otobüsleri ile 558 farklı hatta 964 milyon yolcu taşınmıştır.

Grafik 17: Yıllar İtibariyle Otobüs Hattı Sayısı



Grafik 18: Günlük Servise Çıkan Ortalama İETT Otobüsü Sayısı (İş Günleri)



İETT otobüs hatları; hizmet verdikleri bölgeler, hatlarda çalışan araç tipleri, bilet tarifeleri gibi kriterler bakımından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır.

Tablo 27: Otobüs Hatlarının Tiplerine Göre Dağılımı (2012)

Hat Tipi	Hat Sayısı
Normal hat	460
Ring hat	26
İndirimli	31
Boğaz geçişli	24
Çift katlı	13
Kıta indirimli	24
Ekspres	6
Deniz-Hava	5
Turistik	3
Metrobüs	6
TOPLAM	598

"Ring hatlar", A noktasından hareket ederek çemberi andıran bir rota çizmek suretiyle tekrar A noktasına dönüş yapan hatlardır. "İndirimli hatlar", indirimli yolculuk tarifesi uygulanan hatları; "kıta indirimli hatlar" ise, güzergah üzerindeki belirli bir noktadan sonra yolculuk tarifesinin değiştiği hatları ifade etmektedir. "Boğaz geçişli hatlar", Boğaziçi ve Fatih Sultan Mehmet Köprüleri üzerinden İstanbul'un iki yakası arasında hizmet veren hatları; "çift katlı hatlar",

çift katlı otobüslerin çalıştığı hatlardan Boğaz geçişli olmayanları; "ekspres hatlar" ise, güzergâh üzerinde yalnızca belirli duraklarda duran hatlardan çift katlı olmayanları göstermektedir.

Deniz-Hava Entegrasyon hatları; Atatürk Havalimanı, Sabiha Gökçen Havalimanı ve Yenikapı İDO İskelesinin şehrin merkezi noktalarıyla bağlantısını sağlayan hatlar olup, bu hatlarda diğer İETT hatlarından farklı bilet tarifeleri uygulanmaktadır.

Turistik hatlar; üstü açık çift katlı otobüslerle Sultanahmet, Dolmabahçe, Çamlıca gibi şehrin turistik noktalarını kapsayan güzergâhlar izleyen ve diğer İETT hatlarından farklı bilet tarifelerine sahip olan hatlardır.

Metrobüs hatları haricindeki 592 otobüs hattının 242 adedi Anadolu 1. ve 2. Bölge Müdürlüklerine, 201 adedi Avrupa 1. ve 2. Bölge Müdürlüklerine, 149 adedi ise Avrupa 3. Bölge Müdürlüğüne bağlı olarak hizmet vermektedir.

İETT denetim, yönetim ve yürütümünde toplam 2110 adet Özel Halk Otobüsü hizmet vermektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştiraki olan ve İETT ile koordinasyon halinde hizmet veren İstanbul Otobüs A.Ş. bünyesinde ise 447 araç hizmet vermektedir. Bunların yanı sıra, turistik hatlarda hizmet veren 17 adet ve Deniz-Hava Entegrasyon hatlarında hizmet veren 30 adet otobüs daha bulunmaktadır.



Tablo 28: Özel Ulaşım Otobüs Tiplerinin Sayısal Dağılımı

Hat Tipi	Araç Sayısı
Normal	1283
Bölgesel	683
Çift katlı	144
Özel Halk Otobüsü (Toplam)	2110
Turistik	17
Deniz-Hava Entegrasyon	30
ÖHO, DHE, Turistik (Toplam)	2157
İstanbul Otobüs A.Ş.	447
TOPLAM	2.604

Tablo 29: Özel Taşımacılık Şirketleri ve Araç Sayıları

Şirket	Araç Sayısı
İstanbul Halk Ulaşım A.Ş.	455
Özulaş A.Ş.	453
Yeni İstanbul Halk Otb. Tic. A.Ş.	423
Mavi Marmara Ulaşım A.Ş.	422
Öztaş A.Ş.	357
İstanbul Otobüs A.Ş.	447
Havataş (DHE)	30
Gök Global (Turistik)	13
Plantur (Turistik)	4
TOPLAM	2.604

İETT denetim, yönetim ve yürütümündeki otobüs hatlarında hizmet veren özel taşımacılık şirketleri ve bu şirketlerin araç sayıları yukarıdaki tabloda gösterilmektedir.

İstanbul genelinde belirlenmiş olan 50 çalışma bölgesine dağıtılmış olan Özel Halk Otobüslerinin her

biri, dahil oldukları bölgedeki hatlarda rotasyon usulü ile çalışmaktadır. Otobüs A.Ş. araçları ise, 3 ana çalışma bölgesinde yine rotasyon usulü ile hizmet vermektedir.

Özel Halk Otobüsleri, İETT tarafından sürekli denetim altında tutulmasına rağmen, memnuniyet anketlerinde yolcular tarafından en çok şikâyeti alan araçlara sahiptir.



Özellikle personel ve araç temizliği konusundaki memnuniyetsizlik, İETT'nin önümüzdeki 5 yıllık plan döneminde Özel Halk Otobüsü denetimini daha etkin kılması gereğine işaret etmektedir.

Öte yandan, gerek Özel Halk Otobüsleri, gerekse İstanbul Otobüs A.Ş. araçlarının işletimi özel sektör tarafından yapıldığından, araç sahipleri kârlı hatlarda çalışmak istemektedirler. Bir kamu kuruluşu olan İETT ise İstanbul'un her noktasına hizmet götürme hedefiyle çok az yolcusu olan hatlarda dahi, kendi otobüsleriyle hizmet vermektedir.

Toplam uzunluğu 52 km olan Metrobüs hattında yüksek yolcu kapasiteli ve konforlu araçlarla 7 gün 24 saat hizmet verilmektedir. Diğer toplu taşıma araçları ile entegre olan metrobüs hattı üzerinde 44 adet

istasyon bulunmaktadır: Tüyap, Hadımköy, Cumhuriyet Mahallesi, Beylikdüzü Belediye, Beylikdüzü, Güzelyurt, Haramidere, Haramidere Sanayi, Saadetdere Mahallesi, Ambarlı, Avcılar Merkez, Avcılar (İÜ Kampüsü), Şükrübey, İBB Sosyal Tesisler, Küçükçekmece, Cennet Mahallesi, Florya, Beşyol, Sefaköy, Yenibosna (Kuleli), Şirinevler, Bahçelievler, İncirli (Ömür), Zeytinburnu, Merter, Cevizlibağ, Topkapı, Bayrampaşa (Maltepe), Edirnekapı, Ayvansaray, Halıcıoğlu, Okmeydanı, Darülaceze, Okmeydanı Hastane, Çağlayan, Mecidiyeköy, Zincirlikuyu, Boğaziçi Köprüsü, Burhaniye, Altunizade, Acıbadem, Uzunçayır, Fikirtepe, Söğütlüçeşme

Tablo 30: Metrobüs ile İlgili Özet Bilgiler

Kriterler	Değerler
Hat uzunluğu	52 km.
İstasyon sayısı	44
Seyahat süresi	83 dk.
Araç sayısı	400
Günlük taşınan yolcu sayısı	650.000
Pik saatte taşınan yolcu sayısı	40.000
Pik saat sefer sıklığı	15-20 sn.
Ara saatler sefer sıklığı	45-60 sn.
Gece sefer sıklığı (01:00-05:00)	30 dk.
Ortalama istasyon arası mesafe	1.2 km.
Hizmet süresi	24 saat

Beylikdüzü - Söğütlüçeşme güzergâhında, yolcu yoğunluğuna göre belirlenmiş 6 farklı hatta işletmecilik yapılmaktadır. Beylikdüzü ile Avcılar arasında 34B

numaralı hat, Avcılar ile Zincirlikuyu arasında 34 numaralı hat, Zincirlikuyu ile Söğütlüçeşme arasında ise 34Z numaralı hat gün boyu hizmet vermektedir.

Beylikdüzü ile Cevizlibağ arasında çalışan 34C numaralı hat ve Cevizlibağ ile Söğütlüçeşme arasında çalışan 34A numaralı hat, pik saatlerdeki yolcu yoğunluğunu azaltmak amacıyla çalıştırılmaktadır. Gece saatlerinde (01:00-05:00 arası) ise Beylikdüzü ile Söğütlüçeşme arasında 34G numaralı hat ile yolcu taşınmaktadır.

Metrobüs sistemi İstanbul'un en yoğun ulaşım talebine sahip güzergâhlar üzerinde kurulu olmasından dolayı günün her saati yolcu yoğunluğuna sahiptir. Bu durum yolculuk konforunu özellikle pik saatlerde olumsuz

etkilemekte, kimi zaman talebi karşılamakta güçlükler çekilebilmektedir. Metrobüsün kapasitesinin sınırlı olması, çalıştığı güzergâh üzerindeki yolculuk talebini tek başına karşılamasını güç kılmaktadır. Söz konusu güzergâhta geleceğe yönelik raylı sistem yatırımlarına ağırlık verilmesi yönünde çalışmalar devam etmektedir.

Toplu taşıma hizmetini otobüs ve metrobüsün yanında raylı sistemlerle de sürdüren İETT; Taksim-Tünel arasında çalışan Nostaljik Tramvay ile Tünel-Karaköy arasındaki tarihi Tünel'i işletmektedir.

8. Halkla İlişkiler

8.1. Çağrı Merkezi

İETT Çağrı Merkezi 01 Ağustos 2011 tarihinde 10 müşteri temsilcisi ve 1 takım lideri ile faaliyete geçmiştir. İETT Çağrı Merkezi'nin kuruluş amacı, yolcuların hizmetler hakkındaki görüş ve önerilerini almaktır. Bu görüş ve öneriler doğrultusunda hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmektedir. Diğer bir amaç da yolcuların hizmetler ile ilgili ihtiyaç duyduğu bilgilere hızlı erişmelerini sağlamaktır.

İETT Çağrı Merkezi, yılın 365 günü 07:00-23:00 saatleri arasında hizmet vermektedir. İETT Çağrı Merkezinde yolcuların %80'inin ilk 20 saniye içerisinde müşteri temsilcilerine ulaşabilmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda vardiya planı çıkartılmakta ve kadro planlaması yapılmaktadır.

8.2. Seyahat Kartları

İstanbul şehir içi toplu ulaşımında kullanılan Akbil, yerini temassız çalışma özelliğine sahip, yüksek güvenlik içeren, yüksek bellek kapasitesi ile çoklu uygulama ve genişletilebilir yapı sağlayan, kullanım kolaylığı bulunan Elektronik Kartlara bırakmaktadır.

İstanbul ulaşımında halen kullanımda olan 1,5 milyon adet Akbil'in yanı sıra 6,6 milyon adet Elektronik Kart (İstanbulkart ile indirimli ve ücretsiz seyahat kartları) ve 22 milyon Elektronik Bilet (Birgeç, İkigeç, Beşgeç, Ongeç) basılmıştır.

Ayrıca Elektronik Biletler ile, Elektronik Kartlar dışındaki yolculukların da Ücret Toplama Sistemi'ne kaydedilmesi sağlanmıştır. Bu sayede yolculuk istatistiklerinin eksiksiz olarak elde edilmesi ve toplu taşıma tarifelerinin daha doğru değerlere göre düzenlenebilmesi mümkün olmaktadır.

İETT'nin İstanbul geneline yayılmış 12 Seyahat Kartı Başvuru Merkezi haftanın 6 günü hizmet vermektedir. Ayrıca yolcular, online başvuru formunu doldurarak istedikleri merkezi seçebilmekte ve kartlarını seçtikleri merkezden alabilmekte, bunun yanında sosyal kartlar da adrese teslim edilebilmektedir.

Tablo 31: İETT Seyahat Kartı Başvuru Merkezleri

Adı	İlçesi
Aksaray Başvuru Merkezi	Fatih
Bağcılar Başvuru Merkezi	Bağcılar
Bahçelievler Başvuru Merkezi	Bahçelievler
Kadıköy Başvuru Merkezi	Kadıköy
Karaköy Başvuru Merkezi	Beyoğlu
Mecidiyeköy Başvuru Merkezi	Şişli
Pendik Başvuru Merkezi	Pendik
Topkapı Başvuru Merkezi	Fatih
Uzunçayır Başvuru Merkezi	Kadıköy
Üsküdar Başvuru Merkezi	Üsküdar
Yenibosna Başvuru Merkezi	Bakırköy
Zeytinburnu Başvuru Merkezi	Zeytinburnu

8.3. İETT Yayınları

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, köklü geçmişinden gelen bilgi birikimini ve toplu ulaşım alanındaki

tecrübelerini aşağıdaki tabloda listelenen yayınlar vasıtasıyla kamuoyuyla paylaşmaktadır.

Tablo 32: İETT Yayınları Listesi

Yayın Adı	Sayısı
İstanbul Tüneli	1000
Onların da Yolu İETT'den Geçti	1000
Osmanlı'da Ulaşımın Serüveni 1-2	1000
Toplu Ulaşımında Erişilebilirlik ve Güvenli Yolculuk	25.000
İETT Özel Çocuk Bülteni	10.000
Araç Bilgisayarı Kullanma Kılavuzu	5000
Kurumsal Kimlik Kılavuzu ve CD'si	60
Aday Memurlar İçin Oryantasyon El Kitabı	1000
Tünel Bülteni	6000
Tramvay Bülteni	6000
Faytonlardan Marmaray'a İstanbul'da Ulaşım Kitabı	1000
Toplu Ulaşımında Görgü ve Nezaket Kuralları Kitabı	50.000
Bir Zamanlar İstanbul Fotoğraf Albümü (Türkçe)	2000
Bir Zamanlar İstanbul Fotoğraf Albümü (Türkçe/İngilizce)	1000
Acil İlk Yardım El Kitabı	5000
Transistanbul 2011 Bülteni	5000
Transist 2010 Sempozyum Bildirileri	5000
Transist 2011 Sempozyum Bildirileri	5000



Şişli
Senelik

47

YOLDAK YASAK
VE TEHLİKELİDİR

47

YASAK VE
TEHLİKE



C. PAYDAŞ ANALİZİ

1. Paydaş Görüş ve Beklentileri

İETT, Stratejik Plan çalışması boyunca paydaş görüşleri derlemeye çalışmış ve paydaşların genelde İstanbul ulaşımı, özelde ise İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü hakkındaki görüş ve beklentileri saptanmaya çalışılmıştır. Bunun için anket, yazışma, toplantılar, internet gibi kaynaklar kullanılmış, sonuçlar derlenmiştir.

- Araştırma Kurumları
- Belbim A.Ş.
- Deniz Motorları İşletmecileri
- Esnaf Odaları (Minibüs, Dolmuş)
- İDO A.Ş.
- İETT Çalışanları
- İETT İşçi Sendikaları
- İETT Memur Sendikaları
- İETT Şoför Derneği
- İlçe Belediye Başkanlıkları
- İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı
- İstanbul Emniyet Müdürlüğü
- İstanbul Halkı
- İstanbul Valiliği
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- Kiptaş
- Kültür ve Turizm Bakanlığı
- Merkezi Hükümet
- Meslek Odaları (TMMOB)
- Muhtarlıklar
- Otobüs A.Ş.
- Otobüs Üreticileri
- Özel Halk Otobüsleri (ÖHO)
- Özel Şirketler
- Şehir Hatları A.Ş.
- TCDD
- Tedarikçiler
- Ulaşım A.Ş.
- Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
- Uluslararası Toplu Ulaşım Birliği (UITP)
- Üniversiteler

Stratejik Plan çalışması boyunca erişilebilen tüzel kişilikli kurumsal görüşler derlenmiş, farklı görüşler özetlenmiştir. Ayrıca, belirli aralıklarla İETT üst yönetimi ile otobüs üreticileri, tedarikçiler ve Özel Halk Otobüsleri arasında düzenlenen toplantılarda sürekli görüş alış-verişi yapılmaktadır.

Tüm Belediye ve Genel Hizmet İşçileri Sendikası (Hizmet-İş), İstanbul'da bugünkü eğilimlerin süreceğini, toplu ulaşımın önceleneğini, özel araç kullanımının değişik yöntemlerle kısıtlanacağını, ulaşımın tek bir patronaj altında toplanması gerektiğini belirterek, ulaşımında özelleştirme girişimlerinin beklenen sonucu

sağlamayacağını öngörmektedir. Sendikaya göre iki baskın eğilimden ilki ulaşırmada özelleştirme girişimi, diğeri ise dolmuş sisteminin kaldırılması yönündedir. Kurumsal kültürü, büyüklüğü güçlü yanını oluşturan İETT'nin zayıf yanı finansmanla ilgilidir. Çözüm İETT'nin değişik yöntemlerle desteklenmesidir. İETT sosyal hizmet anlayışını sürdürmelidir.

İETT Genel Müdürlüğü ve Çevre Belediyeler Çalışanları Dayanışma, İş ve Trafik Kazalarını Önleme, Eğitim ve Yardımlaşma Derneği (İBÇD); İstanbul'da ulaşımın bir merkezden yönetilmesi, raylı sistemlerin geliştirilmesi ve Yap-İşlet-Devret modeliyle ulaşımın özelleştirilmesi, trafik önlemleri alınması üzerinde vurgu yapmaktadır. İETT'nin filosunun eski ve konforsuz oluşunu, kapasite yetersizliğini zayıflık ve tehdit olarak görerek, tarihsel kimliğinin ve İBB bünyesi içinde yer almasının güçlü yanını oluşturduğunu belirtmektedir. Standartlarda, teknolojiye, hizmet düzeyinde batı normlarını yakalamanın, ulaşımda güvenliğin sağlandığı bir modelin önerildiği dernek raporunda, yolcu memnuniyetinin temel ölçüt alınmasının doğru olacağı üzerinde durulmaktadır.

İETT içinde örgütlü memur sendikalarından Bem-Bir-Sen ise, toplu ulaşımın lastik tekerlekli kara ulaşımından raylı ve deniz ulaşımına kayacağını, İETT'nin yapacağı teknoloji ve çevre sorunlarına duyarlı atılımlarla öne çıkacağını belirtmektedir. İETT'nin İstanbul ulaşımının çatısı olmasının bir fırsat olarak algılanması gerektiği, bütünleşme, toplu ulaşım tahsisli yol vb.nin diğer fırsatları oluşturacağı; buna karşılık, özelleştirme, ÖHO işletmeciliği, korsan taşımacılık, petrol bağımlılığı, indirimli ve ücretsiz kartların İETT'yi tehdit eden konular olarak etkili olacakları aynı raporda dile getirilmiştir. Rapora göre, gençleşen filosu, kuruluş yasası, tarihsel-kültürel kimliği, güvenilirliği, halkla temas boyutu İETT'nin güçlü yanlarını oluştururken, ortalama filo yaşı, yine kuruluş yasası, denetim zayıflığı, finans güçlüğü, sosyal olanaklarının yetersizliği, ölü km.lerin yüksekliği, birimleri arasında eşgüdüm eksikliği, AR-GE çalışmalarının yetersizliği vb. zayıf yanlarını oluşturmaktadır.

Tedarikçilerin İETT'den beklentilerinin başında Türkiye'deki en büyük şehir içi toplu taşıma otoritesi olan İETT'nin bilgi ve deneyim birikimini de yanlarına alarak ortak projeler geliştirmek gelmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin en önemli kaynaklarından biri son kullanıcılardan alınan geri bildirimlerdir. Bir günde yaklaşık 550 bin km yol kat eden ve 1,8 milyon insan taşıyan İETT, tedarikçileri için önemli bir Ar-Ge sahasıdır. Bu sebeple özellikle otobüs alımlarında tedarikçilerle üretimin her aşamasında birlikte çalışarak geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir. Kurumun geliştirmiş olduğu yeni otobüs alım modeli vasıtasıyla, tedarikçiler 5 yıl boyunca araçların bakım onarımlarını da üstlendiği için bu tür faaliyetlere daha uygun bir zemin hazırlanmıştır.

Özellikle yerli tedarikçilerin İETT'den beklediği önemli bir konu da yerli üreticilerin desteklenmesidir. İstihdamın artırılması, ülkemiz dış ticaret açığının kapatılması ve yerli üreticilerin desteklenerek daha kaliteli ve dünya ile yarışan standartlarda ürünler üretebilmesi amacıyla da ihalelerde yerli üretici lehine yüzde onbeşlik bir fiyat avantajı tanınmıştır. Bu uygulamanın devam etmesi yerli tedarikçilerimizin beklentileri arasındadır. İETT'nin uzun yıllardan bu yana edindiği tecrübeler özellikle otobüs ve yedek parça üreticilerine yön verir niteliktedir ve İETT'nin kullandığı ürünler sektörde referans olarak gösterilmektedir. Bu yüzden tedarikçiler İETT'den, kullandığı ürünlerle ilgili standartların belirlenerek sektördeki kalitenin artırılmasını beklemektedir.

İETT'nin yönetim, yürütüm ve denetiminde toplu ulaşım hizmeti veren Özel Halk Otobüsü yöneticileri; kaliteli, konforlu ve sürdürülebilir hizmet verebilmek için gelir/gider dengesini sağlayacak özel taşımacılık modelinin kurulmasını ve İETT'nin alacağı kararlarla bireysel taşımacılıktan çıkıp, kurumsal yapıya dönüşmeyi beklediklerini, böylece araç üretici firmalarla İETT'nin uyguladığı araç alım modelini uygulama ortamı bulacaklarını belirtmişlerdir.

2. Çalışan Memnuniyeti Araştırması

2.1. Yöntem

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca yapılan Çalışan Memnuniyeti Araştırması ile İETT’de çalışanların beklentilerini ve memnuniyet seviyesini doğru şekilde tespit ederek, iyileştirmeye açık alanları belirlemek ve çalışan memnuniyetini artırmak amaçlanmıştır.

Çalışan Memnuniyeti Araştırması;

- Araştırma Çalışma Planının Oluşturulması
- Anketlerin Uygulanması
- Anket Dizaynı ve Tasarımı
- Verilerin Girişi ve Analizler
- Saha Organizasyonun Yapılması
- Raporlama

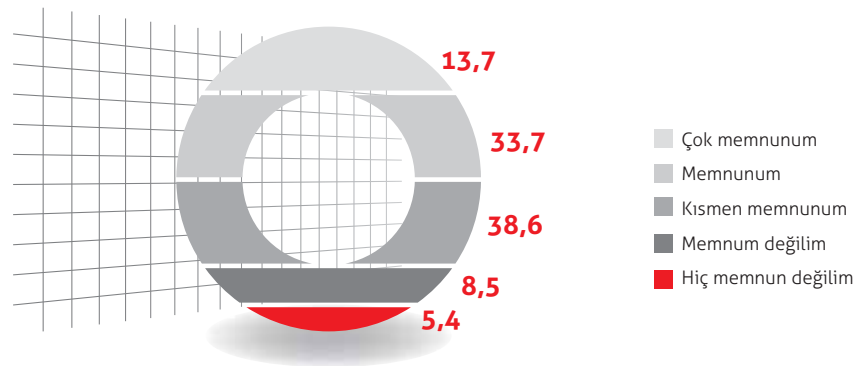
adımlarından oluşmuştur. Araştırmanın örneklem planı İETT bünyesinde çalışan tüm İETT personelini kapsamaktadır. 5630 İETT personeli ile araştırma tamamlanmıştır.

2.2. Araştırma Sonuçları

Araştırma sonuçlarına göre kurumun genelinde elde edilen memnuniyet puanı %68,4’tür. Aşağıdaki grafikte

“İETT’de tüm hususları ele aldığınızda memnuniyetiniz” ifadesine katılanların oranları görülmektedir.

Grafik 19: Tüm Kriterler Bazında Çalışanların İETT’den Memnuniyeti (%)



5’li skalaya göre yapılan değerlendirmede “çok memnunum”, “memnunum” ve “kısmen memnunum” cevaplarının toplamının %86 olduğu görülmüştür.

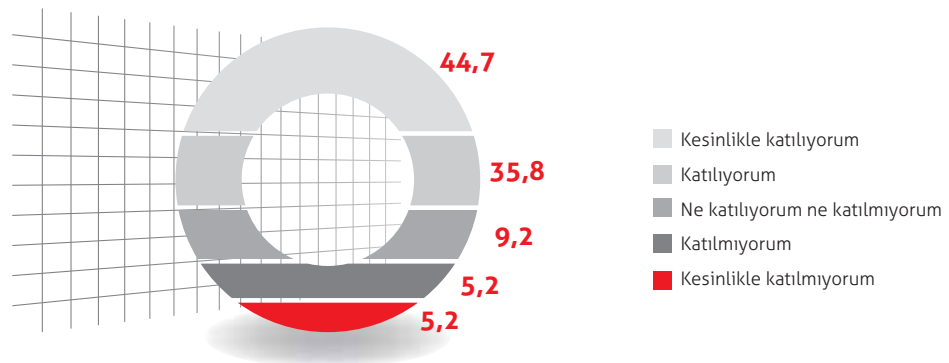
Araştırmada ele alınan başlıklar açısından çalışanların görüşleri alınmış ve aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 33: Çeşitli Kriterler Bazında Çalışanların İETT'den Memnuniyeti

Başlıklar	Memnuniyet
İletişim	65,9%
Kurumun Misyon, Vizyon, Değer, Politika ve Stratejileri	65,4%
İnisiyatif kullanma	64,4%
Eğitim ve Geliştirme	62,3%
Tanıtım	55,8%
Yöneticilik	54,6%
Öğrenme ve Başarı Fırsatı	54,1%
Katılım	53,0%
Birim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Gerçekleşme Düzeyi	52,2%
Kariyer Geliştirme	51,4%
İstihdam (Potansiyel Kullanma)	74,7%
Aidiyet ve Gurur Duyuma	73,6%
Kurumun Yerel ve Genel Toplum Üzerindeki yeri	70,7%
İş Güvencesi	69,1%
Değişim Yönetimi	67,2%
Kurumun Çevre Politikası ve Çevre üzerindeki Etkisi	65,8%
Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler	62,9%
Sağlık ve güvenlik koşulları	60,3%
Çalışma Ortamı	60,1%
Çalışanlara Sağlanan Tesis ve Hizmetler	59,4%
Ücret ve Ücret Dışı Ödemeler	56,1%

Aşağıdaki grafikte de görüleceği üzere, anket çalışmasından elde edilen sonuçlara göre çalışanların %80,5'i "İETT'de çalışmaktan gurur duyduğunu" ifade etmiştir.

Grafik 20: "İETT'de Çalışmaktan Gurur Duyarım" İfadesine Katılma Durumu (%)



2.3. Gelişime Açık Yönler

Gelişime açık yönler İETT Çalışan Memnuniyeti Anketinde ele alınan başlıklardan elde edilen ortalama puanın altında kalan başlıklar olarak belirlenmiştir. %61,4 olan ortalama puanın altında kalan en düşük

kriterin "Kariyer Geliştirme" olduğu görülmüştür. Kariyer geliştirme sorulan 4 açıdan değerlendirilmiştir. Kariyer gelişimi için olanaklar, İETT'nin kariyer gelişimine katkısı ve terfi sistemi olarak ele alınmıştır.

Tablo 34: Gelişime Açık Yönler

Gelişime Açık Yönler	Puan
Kariyer Geliştirme	51,40%
Birim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Gerçekleşme Düzeyi	52,20%
Katılım	53,00%
Öğrenme ve Başarı Fırsatı	54,10%
Yöneticilik	54,60%
İETT Yönetiminin Özellikleri	55,60%
Tanıtım	55,80%
Ücret ve Ücret Dışı Ödemeler	56,10%
Çalışanlara Sağlanan Tesis ve Hizmetler	59,40%
Çalışma Ortamı	60,10%
Sağlık ve güvenlik koşulları	60,30%
Genel Memnuniyet	61,40%

3. Yolcu Memnuniyeti Araştırması

3.1. Araştırma Evreni, Yöntem ve Örneklem:

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığınca yapılan Yolcu Memnuniyeti Anketinde araştırma evreni; otobüs duraklarında ve metrobüs istasyonlarında araçtan inen ya da araçlara binmek için bekleyen yolcular olarak tanımlanmıştır.

Araştırmada, metrobüs istasyonlarında 800, otobüs duraklarında ise 1206 olmak üzere toplam 2006 kişi ile görüşülmüştür. 2006 kişilik bu örnek hacmi,

yüzde 95 güven aralığında $\pm 2,19$ 'luk hata payı anlamına gelmektedir. Araştırmada, yolcu yoğunluğu açısından en yoğun duraktan en az yoğun durağa doğru 56 otobüs durağı ve 7 metrobüs durağı seçilmiş ve örneklem, seçilen duraklardaki 2011 yılı Ekim ayı Pazartesi'den Pazara 7 günlük dönemi kapsayan toplam yolcu sayıları dikkate alınarak dağıtılmıştır. Veriler "yüz yüze görüşme tekniği"ne dayalı olarak, 21.12.2011–15.01.2012 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.2. Yolcu Profili

Araştırma kapsamına girenlerin %33'ü kadın, %67'si de erkeklerden oluşmuştur. Genellikle lise ve üzeri öğrenimlilerden oluşan kitle, çalışan ve öğrenci ağırlıklıdır. 18-44 yaş arası kesimde yığılma varken, 15-17 ve 45+ yaş grubu daha az bir kesimi oluşturmuştur.

Kitlenin yüzde 10'luk bölümünün özel aracı olduğu öğrenilmiştir. Özel araç sahipliği metrobüs kullanan kesim arasında daha yüksektir.

3.3. Yolculuk Bilgileri

Araştırmaya katılanların ortalama 57 dakikada (evden çıkış – hedefe varış) hedeflerine ulaştığı hesaplanmıştır. Öte yandan, görüşülenler ortalama 9,14 dakikada evden çıktıktan sonra durağa ulaştıklarını ve 9,36 dakikada kullandıkları son araçtan indikten sonra hedeflerine ulaştıklarını belirtmiştir. Bu rakamlara birlikte bakıldığında da kitlenin 38,50 dakikalık

araçlı yolculuk sonrası hedeflerine ulaşabildikleri görülmüştür.

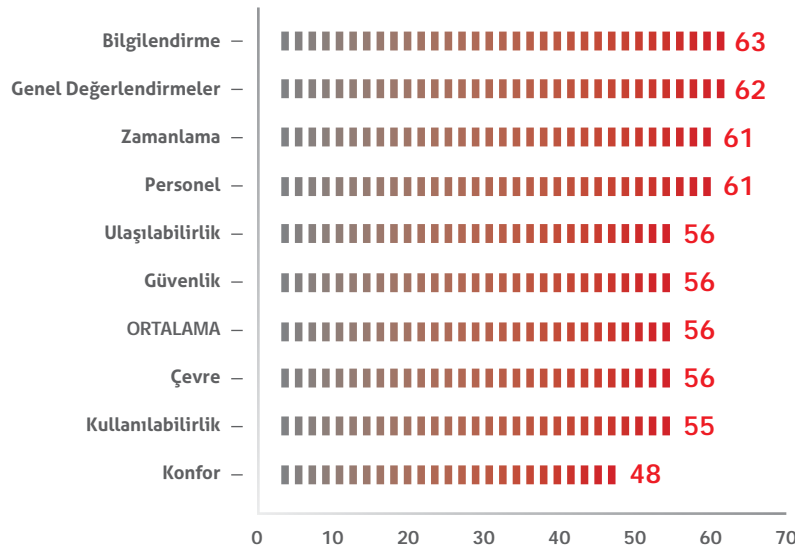
Araştırma kitlesinin en sık gerçekleştirdiği yolculuk amaçları “ev-iş” (%52,09) ile “ev-okul” (%34,05) biçiminde ortaya çıkmıştır.

3.4. Yolcu Memnuniyeti

Araştırmada sorgulanan tüm özelliklerin ortalamalarından hareketle bir hesaplama yapıldığında ortalama Yolcu Memnuniyeti Puanı'nın 100 üzerinden

56 olduğu hesaplanmıştır. Bu kapsamda, 65 puanla Metrobüs ilk sırada yer alırken Özel Halk Otobüsleri (ÖHO) ise 49 puanla son sırada yer almıştır.

Grafik 21: Alt Özelliklere Verilen Puanlar Açısından Memnuniyet



Araştırmada sorgulanan özelliklerin ortalamalarından hareketle yapılan hesaplamada 56 çıkan yolcu memnuniyeti puanı, görüşülen kişilerin kendi genel algılarına göre 100 üzerinden 64 puan değerinde çıkmıştır. Bir başka ifadeyle, yolculara “Kurum olarak İETT’yi nasıl buluyorsunuz?” diye sorulduğunda ortalama puan 64 olurken, detaya girilip tek tek özellikler sorulduğunda ortalama puan 56 olmuştur. Bu eğilimin araçlar için de geçerli olduğu görülmüştür. Tek tek özellikler ortalamasından 65 puan alan

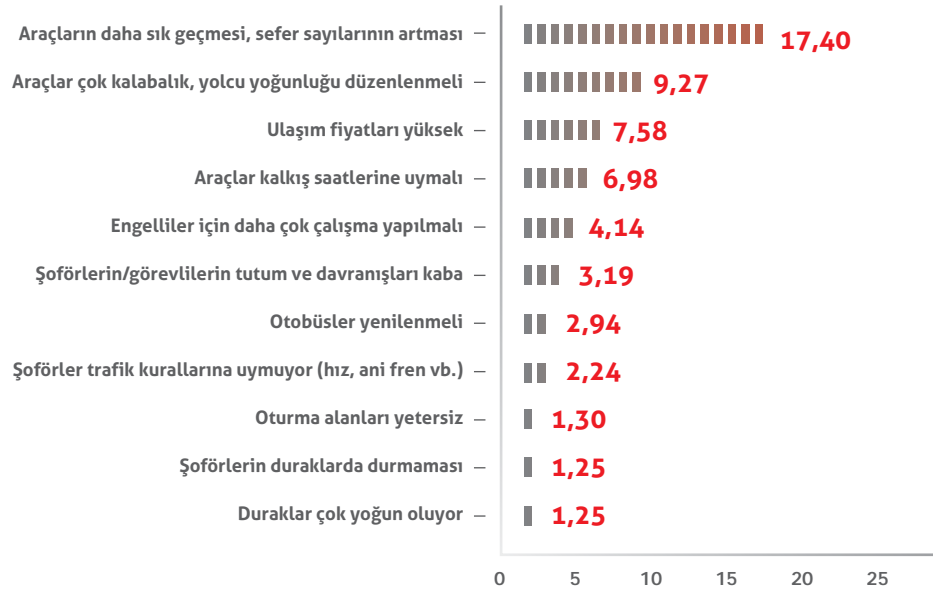
metrobüs, yolculara “Genel olarak metrobüsü nasıl buluyorsunuz?” diye sorulduğunda 77 puan almıştır.

Genel olarak bakıldığında ana kategorilerden “bilgilendirme”, 63 puan ile İETT’nin kurum olarak en yüksek puan aldığı kategori olarak öne çıkmıştır. Bunu; 61’er puanla “zamanlama” ve “personel”, 56’şar puanla “ulaşılabilirlik”, “güvenlik” ve “çevre”, 55 puanla “kullanılabilirlik” izlemiştir. En zayıf yön olarak ise “konfor” 48 puanla son sırada yer almıştır.

Araştırma kapsamında görüşülen kişilerin görüş ve önerileri de alınmıştır. Ağırlıklı olarak "araçların daha sık geçmesi ve sefer sayılarının artması"nın istendiği

saptanmıştır. Öne çıkan diğer görüşler ise; araçların kalabalıklığı, ulaşım fiyatlarının yüksekliği ve araçların kalkış saatlerine uyması gerekliliğidir.

Grafik 22: Görüşülenlerin Görüş ve Önerileri



3.5. Gelişime Açık Yönler

Toplam 8 ana kategoride yolcu memnuniyeti sorgulanmıştır. Dolayısıyla da her kategorinin kendi içinde güçlü ve zayıf yönleri söz konusudur. İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, hem araç bazında hem de söz konusu 8 ana kategori bazında zayıf

noktalarının üzerine gidip aksiyon geliştirdiğinde, toplam memnuniyeti de yukarı taşıyabilecektir. Bir başka ifadeyle, kimi kategoriler üst sıralarda yer alsada bunların da kendi içinde alt özellikleri açısından zayıf yönleri bulunmaktadır.

3.5.1. Kullanılabilirlik

Bu kategorinin zayıf halkası "ulaşım ücretleri"dir.

3.5.2. Ulaşılabilirlik

Bu kategorinin zayıf halkası "araç ve durakların engelli vatandaşlara uygunluğu" konusu olmuştur. Stratejik plan döneminde yapılacak erişilebilirlik çalışmaları

ile bu yöndeki şikayetlerin azaltılması mümkün olabilecektir.

3.5.3. Bilgilendirme

"Çağrı merkezi hizmeti" ve "kayıbolan eşyaların kolaylıkla bulunabilmesi" bu kategorinin son sıralarda yer alan iki özelliği olarak dikkat çekmiştir. Her iki özellik de, bu hizmetten yararlanmaya çalışan

kişiler tarafından değerlendirilmiştir. Bu kapsamda yolcu ilişkilerinin daha etkin yürütülmesine yönelik faaliyetler geliştirilmelidir.

3.5.4. Zamanlama

Bu kategorideki zayıf yönler; “araçların duraklara zamanında gelmemesi” ve “duraklardaki bekleme süresi” olarak saptanmıştır. İETT, toplu ulaşım

hizmetlerini planlanan sefer tarifelerine uygun, zamanında gerçekleştirmek üzere stratejiler belirlemelidir.

3.5.5. Personel

Başta Özel Halk Otobüsleri olmak üzere bu konudaki en olumsuz özellik “yolculara karşı davranışlar” olarak öne çıkmıştır. Stratejik Plan döneminde çalışanların

eğitim ve kariyer gelişiminin desteklenmesi yönünde adımlar atılmalıdır.

3.5.6. Çevre

“Araçların genel görünümü” bu kategorinin olumlu lideriyken, “gürültü ve egzoz dumanı” zayıf halka olarak dikkat çekmiştir. Çevreye olan olumsuz etkilerini

azaltmak için İETT, araç filosunu yenileyerek emisyon oranını azaltmak yoluna gitmelidir.

3.5.7. Konfor

Bu konuda en az puanı alan özellikler “durak ve araçlardaki yolcu yoğunluğu” ve “araçlardaki oturma

alanlarının yetersizliği” olmuştur.

3.5.8. Güvenlik

“Kaybolaneşyaların kolay bulunabilmesi” ve “durakların güvenli oluşu” bu kategorinin son iki sırasında yer alan özelliklerdir. Fiziki koşulların iyileştirilmesi yönünde gerekli adımların atılması gerekmektedir.

Ayrıca, ihalesi yapılmış olan 1200 adet otobüsün stratejik plan döneminde hizmete girmesiyle Çevre, Konfor ve Güvenlik başlıklı konulardaki sorunların çözülmesi hedeflenmektedir.



D. GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER İLE FIRSAT VE TEHDİTLER (GZFT) ANALİZİ

1. Eğilimler (Trendler)

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün, stratejik plan döneminde karşı karşıya kalacağı gelişim ve değişimleri anlamasına yardımcı olmak ve bunların kuruma ve kurum faaliyetlerine olası etkilerini ortaya koymak amacıyla "eğilimlerin saptanması" çalışması yapılmıştır. Çalışma, İETT üst ve orta kademe yöneticileriyle gerçekleştirilmiş ve aşağıdaki sorulara odaklanılmıştır:

- İETT'nin ve faaliyetlerinin geleceğini Dünya, Bölge, Türkiye, İstanbul özelindeki hangi etkenler (faktör) / eğilimler / gelişmeler belirleyecektir?
- Bu etkenler / eğilimler / gelişmelerin önem ve belirsizlik dereceleri nedir ve bunların arkasındaki temel sürükleyiciler nelerdir?

- Elde edilen bulgular doğrultusunda, İETT'nin geleceğine ilişkin ana senaryolar nelerdir, belirlenen etkenler / eğilimler / gelişmeler her bir senaryo yapısını nasıl biçimlendirmektedir?
- Her bir senaryoda ortaya konan koşullar ve varsayımların İETT ve faaliyetlerine etkisi ne yönde ve ne ölçüde olacaktır?
- Her bir senaryonun İETT ve faaliyetlerine yönelik olarak yarattığı fırsatlar ve tehditler nelerdir?

Çalışma sonucunda, İETT'yi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyeceği beklenen eğilimler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Merkezi hükümetin ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ulaşım politikası
- Toplu taşımanın mali yükünün devletçe sübvansede edilmesi
- İstanbul'da toplu ulaşım yönetiminin tek elde toplanması
- Üçüncü Köprü ve diğer çevreyolu projelerinin hayata geçirilmesi
- Marmaray projesi ile yapımı süren diğer metro sistemlerinin inşaatının tamamlanması
- Kentsel Dönüşüm projelerinin uygulamaya geçirilmesi
- Engellilerle ilgili yasanın yürürlüğe girmesi
- Ulaşımında AB normlarının uygulamaya konması
- Özel taşımacılığın payının artması ve kurumsallaşma
- Özel araç trafiği ve parklanmaların caydırılarak toplu ulaşımın özendirilmesi
- Akıllı ulaşım sistemlerinin yaygınlaşması
- İşletme sistemlerinde kalite ve konforun öneminin artması
- Petrol ihracatı yapan ülkelerdeki siyasi gelişmeler ve petrol fiyatlarındaki değişimler
- Yenilenebilir enerji kaynaklarının ucuzlaması ve yaygınlaşması
- Alternatif enerji kaynaklarına yönelik devlet teşviklerindeki yaklaşımlar



2. GZFT Değerlendirmesi

İETT'nin 2013-2017 dönemi stratejilerinin belirlenmesi sürecinde eğilimlerin saptanmasını takip eden ikinci aşama GZFT olmuştur. GZFT analizinin amacı, İETT İşlemeleri Genel Müdürlüğü'nün ve bir ölçüde İstanbul'da kent içi toplu ulaşımın güçlü ve zayıf yanları ile önündeki fırsat ve tehditlerin saptanmasıdır.

2012 yılı Nisan-Haziran döneminde üst ve orta kademe yöneticilerin katılımıyla düzenlenen çalıştaylarda, katılımcılara durum analizi kapsamında toplanan veriler ve elde edilen bulgular sunulmuş ve bunlarla beraber eğilim tahminlerini de göz önünde bulundurarak 2013-2017 dönemine yönelik güçlü yön, zayıf yön, tehdit veya fırsat olarak algıladıkları başlıkları sıralamaları istenmiştir.

Formlardaki veriler toplanarak her bir başlık için güçlü yön, zayıf yön, fırsat ve tehdit kriterlerinden hangilerinin kaçar kez işaretlendiği belirlenmiştir. Böylelikle her bir başlığın İETT üst ve orta kademe yöneticileri tarafından hangi kriterler altında değerlendirildiği ortaya çıkmıştır. Buradan elde edilen sonuçlar ile bir önceki planda yer alan GZFT dağılımı mukayese edilmiştir.

Önceki stratejik planda zayıf yön olarak yer alan aşağıdaki başlıkların, 2012 yılı itibariyle İETT yöneticilerince ağırlıklı olarak "güçlü yön" olarak görülmeye başlandığı anlaşılmıştır:

- Aidiyet duygusu
- Hizmet içi eğitim
- İmaj
- Kurum dışı ilişkiler

Akaryakıt fiyatlarında yaşanan artış alternatif enerji kaynaklarını kullanmayı zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle İETT, stratejik plan döneminde doğalgazlı ve elektrikli araç alımına yönelmelidir.

Özel araç sayısının her geçen gün artması trafik yoğunluğunu artırmakta, aynı zamanda İETT'nin yolcu potansiyelini de azaltmaktadır. İETT Yolcu Memnuniyeti Anketi sonuçlarında da görüldüğü gibi, İstanbul halkı konforlu hizmet beklentisi içindedir. İETT, hem mevcut yolcularının memnuniyetini artırmak, hem de özel araç kullanıcıları için tercih edilebilir bir ulaşım alternatifi sunmak üzere hizmet konforunu yükseltmeye yönelik faaliyetler planlamalıdır.

Trafikte toplu ulaşım araçlarına öncelik sağlanması, Yolcu Memnuniyeti Anketinde öne çıkan başlıklardan olan "zamanlama"ya yönelik iyileştirmeler yapma fırsatı sunmaktadır. Ancak bu kapsamda özel araçların yol üstü ve durak alanlarındaki parklanmalarının yarattığı sefer kayıpları göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, deniz ulaşımı ve özellikle raylı sistemlerin kent genelinde yaygınlaşması sürecine paralel olarak, İETT ulaşım ağını etkin bir şekilde planlayarak hizmet kalitesini artırma yoluna gitmelidir.

İETT'nin zayıf yönleri olarak öne çıkan performans değerlendirme standardı ve personel planlamasına yönelik olarak yeni insan kaynakları politikaları geliştirilmeli, performans gelişimini destekleyici sistemler kurulmalıdır. Performansın artırılması yolunda İETT'nin güçlü yönlerinden olan aidiyet duygusu ve hizmet içi eğitimden yararlanılmalıdır. Personel planlaması da bu süreçle paralel yürütülecek şekilde planlanmalıdır.

Ayrıca, Çalışan Memnuniyeti Anketi sonuçları da, kariyer gelişimine yönelik olarak, çalışanların performanslarının değerlendirileceği, yetkinliklerinin belirleneceği ve kariyer gelişimlerini destekleyici eğitimlerin verileceği bir sistem tasarlanması gerektiğini işaret etmektedir. Bununla beraber, İş Sağlığı ve

Güvenliği uygulamaları ile çalışma koşullarının geliştirilmesi ve böylelikle çalışan memnuniyetinin artırılmasına yönelik faaliyetler planlanmalıdır.

Avrupa Birliği üyelik süreci, erişilebilirlik açısından bir takım standartlar getirmekte ve yaptırımlar öngörmektedir. Ancak İETT'nin yaş ortalaması yüksek olan filosu bu standartların uygulanmasına engel olmaktadır. Filonun AB standartlarına uygun araçlarla yenilenmesi bu engeli ortadan kaldıracaktır. Bu, aynı zamanda emisyon oranı düşük araçların filoya katılması anlamına geleceğinden, çevre politikalarıyla uyumu sağlamaya da katkıda bulunacaktır. Öte yandan, bu alanda yürütülecek faaliyetler Yolcu Memnuniyeti Anketinde öne çıkan başlıklardan olan "ulaşılabilirlik" ve "çevre" hususlarındaki memnuniyetin artırılmasına da katkıda bulunacaktır.

İETT, tarihsel kimliğinin bir getirisi olan bilgi birikimini ulusal ve uluslararası toplu ulaşım otoriteleriyle paylaşma yoluna gitmeli ve böylelikle hem toplu ulaşım alanındaki önderliğini pekiştirmeli, hem de marka değerini daha da güçlendirmelidir.

Yolcu Memnuniyeti Anketinde gelişime açık yönlerden biri olarak tespit edilen "bilgilendirme" alanında yürütülecek faaliyetler ile yolcu ilişkilerini etkin bir şekilde yürütme hedefi gözetilmelidir.



KURUMSAL YÖNELİMİN YENİDEN TANIMLANMASI

Kurumsal Yönelimin Yeniden Tanımlanması çalışmaları kapsamında, İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün Misyon, Vizyon ve Temel Değerler bildirimlerinin belirlenmesine yönelik olarak Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı Strateji Planlama Müdürlüğü koordinasyonunda daire başkanlıkları ile koordineli şekilde taslak bildirimler oluşturulmuştur. Söz konusu taslaklar Strateji Geliştirme Kurulu toplantılarında değerlendirilerek Genel Müdürlüğü'nün 2013-2017 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler bildirimleri belirlenmiştir.

Buna göre, şehir içi toplu taşımacılığa vizyon kazandıran İETT; toplu ulaşımı, açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak şekilde düzenleyip denetleyerek ve sektörde dengeleyici bir rol oynayarak, hem ulusal hem de uluslararası alanlarda bilgi birikimini yönetmek anlayışıyla hareket eden bir kurumdur. İETT'nin temel yetkinlikleri, 4D ile ifade edilmektedir: Düzenleyici, Denetleyici, Dengeleyici, Danışman.

Bir başka ifadeyle, İETT; kamu ve özel sektör toplu taşımacılığında dengeleyici bir rol oynayarak, tüm lastik tekerlekli toplu taşımacılığın düzenleme, planlama faaliyetlerini gerçekleştiren, aynı zamanda da toplu taşımacılığın belirlenmiş standartlarda uygulanıp uygulanmadığını denetleyen ve 141 yıllık bilgi birikimini uluslararası alanlarda yönetebilen bir anlayışla hizmet vermektedir.

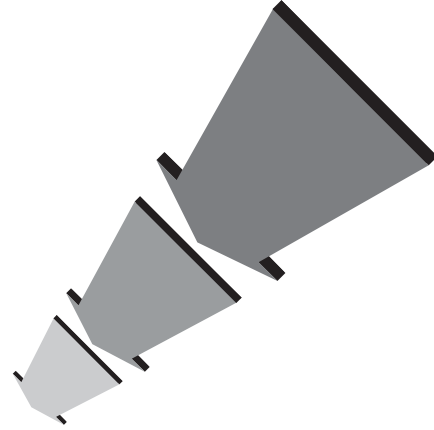
Şehir hayatını kolaylaştıran, çevreye duyarlı, ekonomiyi ve alternatif enerji kaynaklarını yönetebilen lider bir kuruluş olan İETT, yönetim politikasını Ekonomi, Ekoloji, Enerji ve Etkinlik olmak üzere dört bileşen ile özetlemektedir.



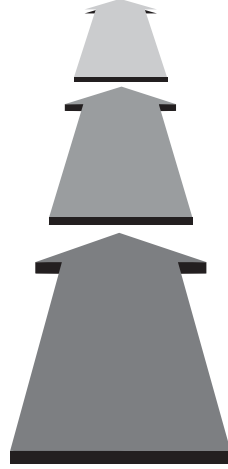
A. MİSYON BİLDİRİMİ

MİSYON

Toplu Ulaşım Hizmetlerini,
Açığa Çıkmamış
İhtiyaçları Karşılacak
Şekilde Düzenlemek ve
Denetlemek, Sektörde
Dengeleyici Rol Oynamak,
Aynı Zamanda Ulusal ve
Uluslararası Alanlarda Bilgi
Birikimini Yönetmek



B. VİZYON BİLDİRİMİ



VİZYON

Şehir Hayatını
Kolaylaştıran, Çevreye
Duyarlı, Alternatif Enerji
Kaynaklarını Yönetebilen
Lider Kuruluş Olmak



C. TEMEL DEĞERLER BİLDİRİMİ

	DEĞERLER
✓	ADİL
✓	GÜVENİLİR
✓	KATILIMCI
✓	DUYARLI
✓	YENİLİKÇİ

AMAÇLAR, HEDEFLER VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ

İETT'nin Amaçları ve Hedefleri, yerine getirmeyi öngördüğü Misyonu ve gerçekleştirmek istediği Vizyonu doğrultusunda, katılımcı ve etkileşimli yöntemlerle ortaya konmuştur. Birimler bazında çalışmalar ve bu çalışmaların değerlendirildiği toplantılar dizisi sonucunda ortaya çıkan Amaçlar ve Hedefler, Strateji Geliştirme Kurulu tarafından kesinleştirilmiştir.

Amaç ve Hedeflerle İETT'nin gitmek istediği yerin belirlendiği bu aşamayı, "Gitmek istediğimiz yere nasıl

ulaşabiliriz?" sorusunun yanıtlandığı, Amaç ve Hedeflere ilişkin Stratejilerin belirlenmesi aşaması izlemiştir. Stratejik Planlama çalışmalarının bir sonraki aşaması ise, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının izlenip değerlendirilebilmesi için, Hedeflere İlişkin Performans Göstergelerinin belirlenmesi olmuştur. Bu aşamada, birimlerle gerçekleştirilen bir dizi toplantı sonrasında yapılan değerlendirmelerle Performans Göstergeleri son şeklini almıştır.

AMAÇ ve HEDEFLER

AMAÇ 1	Yönetim Sistemlerinde Mükemmelleşmek
HEDEF 1.1	EFQM Mükemmellik Modelini Uygulamak
HEDEF 1.2	Yönetim Sistemleri Kurma Faaliyetlerini Artırmak
HEDEF 1.3	Bilgi Yönetimini Etkin Kılmak
HEDEF 1.4	Bilişim Sistemini Güçlendirmek
AMAÇ 2	Çalışanların Motivasyon, Memnuniyet ve Bilgi Birikimlerini Artırmak
HEDEF 2.1	İş Tatmini, Katılım ve Aidiyet Oranını Artırmak
HEDEF 2.2	Çalışma Koşullarını Geliştirmek
HEDEF 2.3	Eğitim ve Kariyer Gelişimini Desteklemek
HEDEF 2.4	Etkili İç İletişim Sağlamak
AMAÇ 3	Dengeli ve Güçlü Finansal Yapı
HEDEF 3.1	Kaynakları Artırmak ve Verimli Kullanmak
HEDEF 3.2	Bütçe Dengesini Sağlamak
AMAÇ 4	Çevreye Duyarlı Olmak ve Yeni Teknolojiler Uygulamak
HEDEF 4.1	Emisyon Oranını Azaltmak
HEDEF 4.2	Alternatif Enerji Kaynaklarını Kullanmak
HEDEF 4.3	Enerji ve Doğal Kaynak Tasarrufu Sağlamak
HEDEF 4.4	Kurumsal Enerji Tüketimini Etkin Şekilde Yönetebilmek
HEDEF 4.5	Çevre ve Doğal Kaynakların Önemi İle İlgili Farkındalık Oluşturmak
AMAÇ 5	Hizmet Kalitesini Geliştirmek
HEDEF 5.1	Yolcu İlişkilerini Etkin Bir Şekilde Yürütmek
HEDEF 5.2	Hizmet Konforunu Yükseltmek
HEDEF 5.3	Toplu Ulaşım Hizmetlerini Zamanında Gerçekleştirmek
HEDEF 5.4	İstanbul Genelinde Toplu Ulaşım Ağını Planlamak
HEDEF 5.5	Fiziki Koşulları İyileştirmek
HEDEF 5.6	Hizmette Yeni Teknolojiler Uygulamak
AMAÇ 6	Kurumsal Bilgi Birikimini Yönetmek
HEDEF 6.1	Toplu Ulaşım İle İlgili Organizasyon Düzenlemek
HEDEF 6.2	Toplu Ulaşım Otoriteleri İle Kurumsal Bilgi Paylaşımını Sağlamak
AMAÇ 7	Kurumsal İtibarı Artırmak
HEDEF 7.1	Kurumsal Algıyı Güçlendirmek
HEDEF 7.2	İç ve Dış Paydaşların Algılarını Ölçmek ve İzlemek



AMAÇ 1

YÖNETİM SİSTEMLERİNDE MÜKEMMELLEŞMEK

2013-2017 stratejik plan döneminde İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü bünyesinde;

- Kalite bilincinin oluşması,
- Kuruluşun imajının güçlenmesi,
- Müşteri memnuniyetinin ve sadakatının artırılması,
- Verimlilik artışının sağlanması,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Daha iyi tedarikçi ilişkilerinin kurulması,
- Geleceğe yönelik kararları sağlıklı alabilmek için gerekli tüm verilerin kayıt altına alınması,
- Hizmet kalitesinin artırılması,
- Çevreye olumsuz etkinin en aza indirilmesi,
- İş kazalarının oluşmasının engellenmesi,
- Çalışan memnuniyetinin artırılması,
- Sürdürülebilirliğin sağlanması,
- Kurumda sürekli iyileşmenin sağlanması

için EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanması, yönetim sistemi kurma faaliyetlerinin artırılması ve bilgi yönetiminin etkin kılınması hedeflenmektedir.



AMAÇ 1

YÖNETİM SİSTEMLERİNDE MÜKEMMELLEŞMEK

HEDEF 1.1 EFQM Mükemmellik Modelini Uygulamak

Toplam Kalite Yönetimini; müşterilerin mutluluğuna, çalışanların katılımına ve sürekli gelişim ilkelerine dayanan bir felsefe olarak ele alan EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.

Kuruluşun sahip olduğu kurumsal mükemmellik derecesini sağlıklı bir şekilde değerlendirmek, performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlar. Ayrıca kuruluşta gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur.

EFQM Mükemmellik Modeline göre İETT'nin mevcut durumunu ortaya çıkaracak olan, Özdeğerlendirme uygulamasıdır. Özdeğerlendirme ile İdarenin kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları tespit edilir. EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak son yıllarda yapılmış tüm iyileştirme çalışmalarına ilişkin olarak birimlerin de görüşleri alınarak bir değerlendirme raporu hazırlanacaktır.

Bu bilgiler ışığında ve ilgili birimlerle birlikte çalışılarak, yapılması gereken ana iyileştirme faaliyetlerini ve Stratejik Plan döneminde gerçekleştirilecek Mükemmellik Ödülü başvurusuna yönelik adımları içerecek olan proje planı oluşturulacaktır.

Bu aşamada, EFQM Mükemmellik Modelinin öngördüğü ve idarede iyileştirmeye açık alan olarak belirlenecek sistemlerin tasarlanması ve devreye alınması için çalışılacaktır.

HEDEF 1.1 EFQM Mükemmellik Modelini Uygulamak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Özdeğerlendirme Puanı

AMAÇ 1

YÖNETİM SİSTEMLERİNDE MÜKEMMELLEŞMEK

HEDEF 1.2 Yönetim Sistemleri Kurma Faaliyetlerini Artırmak

Kamu kurumlarında hizmet kalitesinin artırılması, kurum itibarı açısından önemli bir katma değer teşkil eden kalite belgelendirme çalışmalarıyla sağlanabilmektedir. İETT, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) uygulamalarıyla, faaliyetlerini belirlenmiş standartlara kavuşturmayı, eksiklerini gidermeyi, iş yapma ve hizmet üretme modellerini geliştirerek yolcuların beklentilerini eksiksiz karşılayabilir noktaya ulaşmayı hedeflemektedir.

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) projesi kapsamında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 20000 Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetim Sistemi, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 10002 Müşteri Şikayetleri Yönetim Sistemi ve EN 15838 Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi kurulmuştur.

Stratejik Plan döneminde kurulması hedeflenen sistemler ise ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi, SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, EN 13816 Yolcu Taşımacılığında Hizmet Kalitesi Yönetim Sistemi, ISO 14064 Sera Gazı ile İlgili Hizmet Standardı, BS 25999 / ISO 22301 İş Sürekliliği Standardı ve IIP (Investors in People) olarak sıralanmaktadır.

HEDEF 1.2 Yönetim Sistemleri Kurma Faaliyetlerini Artırmak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Yönetim Sistemi Kurma Planına Uyum Oranı



AMAÇ 1

YÖNETİM SİSTEMLERİNDE MÜKEMMELLEŞMEK

HEDEF 1.3 Bilgi Yönetimini Etkin Kılmak

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, organizasyonların, faaliyet alanları ile ilgili eğilim ve olanakların en kısa sürede farkına vararak buna dayalı karar ve eylemleri hızla uygulamaya koymaları hayati önem arz etmektedir. Son yıllarda bilgi; kuruluşların daha verimli, esnek ve değişime açık bir yapı oluşturmaları için daha önce olmadığı kadar kilit bir konumdadır. Yöneticilerin aşırı miktarda depolanmış, entegre olmayan, yönetilmesi zor, güncel olmayan ve erişimi zor veriden; doğru, nitelikli ve karar alma aşamasında somut bir faydaya dönüşebilecek bilgiyi ihtiyaç duydukları anda elde etmeleri gerekmektedir. İETT’de Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) uygulaması bu amaca hizmet etmek için tasarlanmıştır.

YBS uygulaması sayesinde üst yönetimin bilgi ihtiyacını esas alan sağlıklı bilgi transferi sağlanabilir hale gelmiştir. Sistemin arzu edilen etkinlik düzeyine ulaşabilmesi amacıyla, YBS’ye ilişkin performans göstergelerinin düzenli periyotlarla takip edilmesi planlanmaktadır. Üstün hizmet ve kaliteli yönetim seviyesini yakalayabilmek için İETT, eldeki verilerin kurumun stratejik yönelimine dair soruları cevaplayacak düzeyde sağlıklı ve yol gösterebilir bir fonksiyona erişebilmesi, aynı zamanda güncel verilerin kurum web sitesinde de kamuoyuyla paylaşılması doğrultusunda çalışmalar yapmayı hedeflemektedir.

HEDEF 1.3 Bilgi Yönetimini Etkin Kılmak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- YBS’de Güncel Olmayan Gösterge Oranı
- YBS Rapor Kullanım Oranı

AMAÇ 1

YÖNETİM SİSTEMLERİNDE MÜKEMMELLEŞMEK

HEDEF 1.4 Bilişim Sistemini Güçlendirmek

Yönetim sisteminin etkinliğinin artırılması yolundaki önemli adımlardan biri de bilgi işlem altyapısının güçlendirilmesidir. Minimum aksama ile çalışan bir bilişim sistemi; işlerin daha hızlı ve etkin yürümesini sağlayacak, bu da çalışanların yaptıkları işten aldıkları tatmini ve motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir.

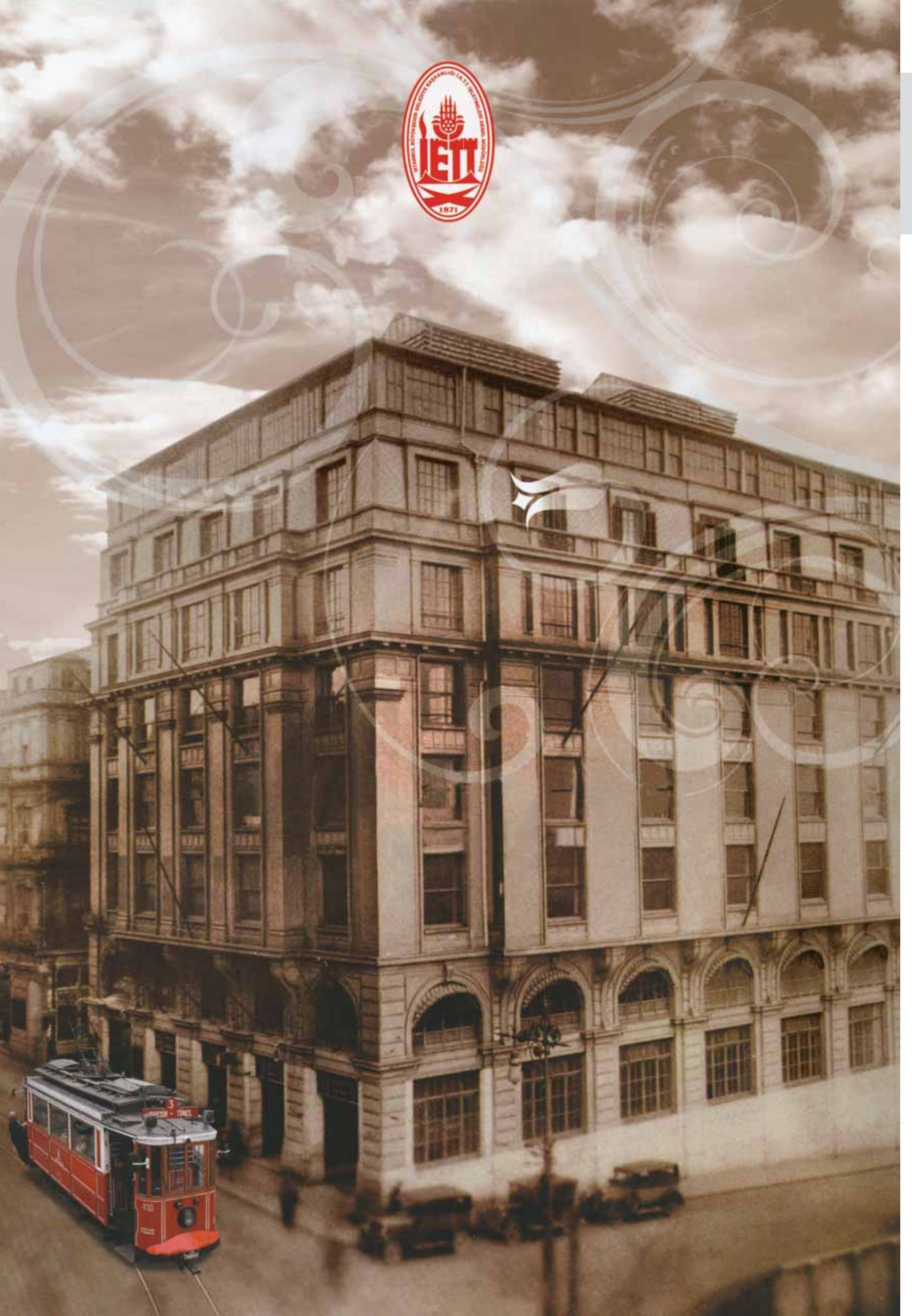
İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğüne, stratejik plan dönemi içerisinde Kurumsal Kaynak Yönetimi (ERP) ile tüm iş süreçlerinin modüler yapıya sahip bir yazılım ile gerçekleştirilmesi ve mobil uygulamaların yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

5070 sayılı kanunda Elektronik İmza, "Başka bir elektronik veriye eklenen veya elektronik veriyle mantıksal bağlantısı bulunan ve kimlik doğrulama amacıyla kullanılan elektronik veri" olarak tanımlanmıştır. İETT bünyesinde elektronik imza kullanımının 2013-2017 döneminde yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

HEDEF 1.4 Bilişim Sistemini Güçlendirmek

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Sistem Donanım Revizyon Oranı



AMAÇ 2

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON, MEMNUNİYET VE BİLGİ BİRİKİMLERİNİ ARTIRMAK

Çalışanların motivasyon, memnuniyet ve bilgi birikimlerinin artırılması, kurumsal performansın artırılmasına önemli ölçüde katkı sağlayacak olan vazgeçilmez unsurların başında gelmektedir. Bu doğrultuda İETT; iş tatmini, katılım ve aidiyet oranını artırmayı, çalışma koşullarını geliştirmeyi, eğitim ve kariyer gelişimini desteklemeyi ve bunlarla beraber etkili iç iletişim sağlamayı hedeflemektedir.

İETT'nin çalışan memnuniyetini artırmak hedefini gerçekleştirmede kullanacağı temel kaynaklardan biri olan Çalışan Memnuniyeti Anketi (ÇMA) her yıl düzenli aralıklarla tekrarlanacaktır. ÇMA ile çalışanların memnuniyetinin izlenerek gelişmeye açık alanların tespit edilmesi ve aksiyonlar belirlenip uygulamaya konulması planlanmaktadır.

Çalışan Memnuniyeti Anketi sonucunda; tanıma, yöneticilik, katılım, öğrenme ve başarı fırsatı, kariyer geliştirme başlıklarına öncelik verilerek bu başlıklar altında gelişim sağlanması amaçlanmaktadır.



AMAÇ 2

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON, MEMNUNİYET VE BİLGİ BİRİKİMLERİNİ ARTIRMAK

HEDEF 2.1 İş Tatmini, Katılım ve Aidiyet Oranını Artırmak

Personelin çalıştığı kuruma karşı hissettikleri ile ortak hedef değerleri benimsemesi olarak ifade edilen kurumsal aidiyet oranı yapılan çalışan memnuniyet anketleriyle takip edilmektedir. İETT’de çalışanların aidiyet hissini sürekliğini sağlamak üzere çeşitli alanlarda faaliyetler geliştirilmesi planlanmaktadır.

Bu kapsamda, liderlik gelişim süreci oluşturularak çalışanlara liderlik ve koçluk eğitimleri verilecek; İETT personeline yönelik sosyal ve kültürel faaliyetlerin artırılması ile personel memnuniyetinin ve motivasyonunun artırılmasına çalışılacaktır. Ayrıca, İETT bünyesinde kurulmuş olan Öneri Sistemi dahilinde çalışanlara ödül verilmesi planlanmaktadır.

HEDEF 2.1 İş Tatmini, Katılım ve Aidiyet Oranını Artırmak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Çalışan Memnuniyet Oranı
- Öneri Veren Personel Oranı

AMAÇ 2

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON, MEMNUNİYET VE BİLGİ BİRİKİMLERİNİ ARTIRMAK

HEDEF 2.2 Çalışma Koşullarını Geliştirmek

İETT, faaliyetlerinin gerek toplum gerekse kendi çalışanları üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmayı ve sürekli iyileştirmeyi temel çalışma prensiplerinden biri olarak benimsemiştir. Çalışma koşullarını iyileştirme hedefiyle çalışanların memnuniyet düzeylerini artırmak, çalışan motivasyonunun sürekliliğini sağlayabilmek açısından önemlidir.

Uygun çalışma ortamlarının sağlanmasına yönelik iyileştirme faaliyetlerinin, özellikle garajlarda ve sahada yoğunlaştırılması planlanmaktadır. Bu amaçla iş kazası ve yaralanma bilgi formları oluşturularak, bunların yeterli derecede uygulanması ve takip edilmesi sağlanacaktır. Böylelikle çalışanlar için güvenli ve emniyetli bir çalışma alanının yaratılması mümkün olabilecektir.

Çalışma koşullarının geliştirilmesi hedefine yönelik olarak ayrıca, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) yönetimi ile çalışma ortamlarının sağlık standartları ve denetimlerine uygunluğunun sağlanması, Kişisel Koruyucu Donanımlar (KKD) kullanımı ve çalışanlara yönelik kişisel sağlık sayfasının oluşturulması, sağlık taraması yapılması gibi faaliyetler yürütülecektir. Personel planlaması yapılarak izin yönetiminin etkin ve faydalı bir şekilde yürütülmesi de bu kapsamda geliştirilecek faaliyetlerden olacaktır.

HEDEF 2.2 Çalışma Koşullarını Geliştirmek

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Çalışma Koşullarından Memnuniyet Oranı
- Ramak Kala Uyarısı Veren Personel Oranı
- İş Kazası Sayısı
- Milyon Km. Başına Kaza Oranı
- Sağlık Taraması Yapılan Personel Oranı



AMAÇ 2

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON, MEMNUNİYET VE BİLGİ BİRİKİMLERİNİ ARTIRMAK

HEDEF 2.3 Eğitim ve Kariyer Gelişimini Desteklemek

2013-2017 stratejik plan döneminde, İETT çalışanlarının kariyer gelişimine yönelik projeler hayata geçirilecektir. Performans Gelişim Sistemi (PGS) kapsamında öncelikle memurlar, sonrasında ise işçi personel olmak üzere tüm personelin görev, yetki ve sorumlulukları ile üstlendikleri projeler takip edilecek, belirlenmiş hedefleri izlenecektir. Sistem, 6 aylık periyotlarla yapılacak değerlendirmeler neticesinde 360° performans değerlendirmesinin hayata geçirilmesine olanak sağlayacaktır.

Kadro ve pozisyonlara uygun personel sağlanması amacıyla PGS verileri doğrultusunda eğitim planlamaları yapılarak yetkinlik ve kariyer eğitimleri verilecektir. Ayrıca PGS projesi kapsamında ödül sistemleri oluşturularak aktif ve dinamik bir çalışma ortamının sağlanması hedeflenmektedir.

İETT personelinin istek, beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda eğitim programları düzenlenerek çalışanların yetkinlik ve becerilerini artırmaya yönelik faaliyetler planlanmaktadır. Bu amaçla, e-learning (e-öğrenme) destekli İETT Akademisi kurulacak ve bu sayede kişi başı eğitim süresi artırılabilecek, ayrıca şoför personele iletişim eğitimleri verilecektir. Kurulması planlanan İETT Akademisi, ayrıca İETT'ye toplu ulaşım sektöründe öncülük yaptığı yeni bir alan kazandıracaktır.

HEDEF 2.3 Eğitim ve Kariyer Gelişimini Desteklemek

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Eğitim ve Kariyer Gelişiminden Çalışan Memnuniyet Oranı
- Kişibaşı Toplam Eğitim Süresi (Memur ve İşçi Personel İçin)
- Eğitim Verilen Personel Oranı

AMAÇ 2

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON, MEMNUNİYET VE BİLGİ BİRİKİMLERİNİ ARTIRMAK

HEDEF 2.4 Etkili İç İletişim Sağlamak

İETT, çalışanlarına vermek istediği mesajları doğru ve zamanında iletmek, katılımcı bir yönetim sergilemek ve çalışanlarından gelen geribildirimleri sağlıklı bir şekilde derleyebilmek için iç iletişim faaliyetlerine önem vermesi gerektiğinin bilincindedir. Mevcut yapıda iç iletişim güçlü görülmekle birlikte, iç iletişim kanallarının geliştirilmesi ve daha etkin kullanımının sağlanması planlanmaktadır.

Etkili iç iletişim sağlama hedefi doğrultusunda, İç İletişim Kılavuzu oluşturulacak ve takip eden yıllarda uygulamaya konulacaktır. Bu kapsamda, personelin iç iletişim planına uyum sağlaması için bilgilendirmeler yapılacaktır. Ayrıca, İETT intranet portalı üzerinde çalışanların fikir alışverişinde bulunabileceği bir forum sisteminin oluşturulması da planlanmaktadır.

HEDEF 2.4 Etkili İç İletişim Sağlamak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Çalışanların İç İletişimden Memnuniyet Oranı
- İç Müşteri Memnuniyet Oranı



AMAÇ 3

DENGELİ VE GÜÇLÜ FİNANSAL YAPI

Toplu ulaşım hizmetinin etkin ve sürdürülebilir bir biçimde sunulabilmesi için dengeli ve güçlü bir finansal yapıya sahip olunması gereklidir. İETT'nin kamu işletmeciliği yapması, toplumsal bir misyon taşıması ve toplu taşıma tarifelerini belirlerken birçok kriteri göz önünde bulundurmak zorunda olması, gelir-gider dengesinin sağlanmasını etkilemektedir.

Dengeli ve güçlü bir finansal yapıya kavuşulabilmesi amacıyla gelir-gider dengesini sağlamaya çalışmak İETT'nin başlıca stratejilerindedir. Buna yönelik olarak, kaynakların artırılması ve verimli kullanımının yanı sıra, bütçe dengesinin sağlanması da hedeflenmektedir.



AMAÇ 3

DENGELİ VE GÜÇLÜ FİNANSAL YAPI

HEDEF 3.1 Kaynakları Artırmak ve Verimli Kullanmak

Kaynakların artırılması ve verimli kullanılması hedefi doğrultusunda, otobüs filosundaki araçların temizlik, manevra, çekici ve kaporta boya yenileme işlerinin dış kaynak (outsourcing) yöntemiyle yapılması, yedek parçaların yerleştirilmesi, serbest piyasadan elektrik enerjisi temin edilmesi ve stok yönetiminin iyileştirilmesi planlanmaktadır.

Elektronikkart ve elektronik biletlerin stok miktarları yıllık tüketime göre belirlenecektir. Program ortaklığının artırılması kurumun marka değerini yükseltecek ve sunulan hizmetlerin kalitesini ve çeşidini artıracaktır. Kurumsal satış ile de daha fazla gelir elde edilecektir.

Bunların yanı sıra, mevcut reklam alanlarının kullanımının artırılması ve yeni reklam alanları oluşturulması yoluyla yardımcı gelirlerin artırılması hedeflenmektedir. Ayrıca, araç hareketlerinin Akyolbil sistemi üzerinden daha etkin bir şekilde izlenmesi neticesinde sahada görev yapan hat ve hareket amiri sayısının düşürülmesi ve böylece saha işletme sürecinin sevk ve idaresinin verimli hale getirilmesi planlanmaktadır.

HEDEF 3.1 Kaynakları Artırmak ve Verimli Kullanmak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- İşletme Gelirinin Gideri Karşılama Oranı
- Stok Devir Oranı
- Bir Önceki Yıla Oranla İşletme Geliri Artış Oranı
- Enerji ve Doğal Kaynak Tüketim Maliyeti
- Yerleştirme Oranı

AMAÇ 3

DENGELİ VE GÜÇLÜ FİNANSAL YAPI

HEDEF 3.2 Bütçe Dengesini Sağlamak

Bütçe dengesini sağlama hedefi doğrultusunda kurum gelirleri ve harcamalarının mevcut yapısının değiştirilmesi, ancak özelleştirme, kurumsal statünün değişmesi, kamu sektörü insan kaynakları yönetiminde köklü yasal dönüşümler gibi kapsamlı kararlar ve uygulamalar söz konusu olduğu müddetçe mümkün olabilir.

Ancak, bu tür değişimlerin olmadığı varsayıldığında dahi gelir-gider açığı, kaçınılmaz gelir ve maliyet eğilimleri içinde tümüyle yok edilemese de, belli bir esneme payı içerisinde sınırlı oranlarda daraltılabilecektir. İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, stratejik plan döneminde gerçekleştireceği proje ve faaliyetlerle gelir ve gider kalemlerindeki açığı azaltmayı hedeflemektedir.

HEDEF 3.2 Bütçe Dengesini Sağlamak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Bütçe Gerçekleşme Oranı
- Yatırım Gerçekleşme Oranı



AMAÇ 4

ÇEVREYE DUYARLI OLMAK VE YENİ TEKNOLOJİLER UYGULAMAK

İstanbul, dünyada toplu taşıma aracı kullanım yoğunluğu en fazla olan şehirlerin başında gelmektedir. Bu da İETT'nin enerji ve yakıt kullanımını artırmakta ve doğaya zararlı gaz salma potansiyelini yükseltmektedir.

İETT, toplu ulaşım hizmeti sunarken başta İstanbul halkı olmak üzere tüm insanlığa ve gelecek nesillere sağlıklı ve temiz bir çevre miras bırakabilmek için doğaya ve insan sağlığına karşı özen göstermek zorundadır. Bu kapsamda İETT bünyesinde zararlı gaz salınımını azaltmak ve çevreye zarar vermemek amacıyla çeşitli çalışmalar yapılması amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda, emisyon oranının azaltılması, alternatif enerji kaynaklarının kullanılması, enerji ve doğal kaynak tasarrufu sağlanması,

Kurumun enerji tüketimini etkili bir şekilde yönetebilmesi büyük önem arz etmektedir. Çevre ve doğal kaynakların önemi ile ilgili farkındalık oluşturmak ve enerji tasarrufu sağlanmasına yönelik projeler geliştirmek İETT'nin stratejik hedefleri arasındadır. Ayrıca, stratejik plan döneminde alternatif enerji kaynakları kullanımının artırılmasının sağlanması ve emisyon oranının azaltılması da İETT'nin öncelikleri arasında yer alacaktır.



AMAÇ 4

ÇEVREYE DUYARLI OLMAK VE YENİ TEKNOLOJİLER UYGULAMAK

HEDEF 4.1 Emisyon Oranını Azaltmak

İklim değişikliği ile mücadele dünya genelinde ülke politikalarına yön veren önemli bir husustur. Toplu taşıma faaliyetleri kaynaklı atmosfere salınan sera gazı emisyonlarının sürdürülebilir çevre ve sağlıklı yaşam ilkeleri doğrultusunda azaltılması İETT'nin stratejik hedefleri arasındadır.

İETT otobüs filosuna katılacak otobüslerin seçiminde tercih kriterleri arasında en büyük önceliği, araçların enerji tüketim miktarları ve açığa çıkardığı emisyon değerlerinin düşüklüğü oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda, İETT araç filosunda yer alan emisyon oranı düşük Euro-V standardındaki araç sayısının artırılmasına yönelik olarak araç alımına gidilmesi ve emisyon oranı yüksek araçların filo dışı bırakılması planlanmaktadır.

HEDEF 4.1 Emisyon Oranını Azaltmak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Araç Başına Karbon Ayak İzi Miktarı (Emisyon Miktarı)
- Emisyon Standardı Euro II ve Üstü Araç Oranı
- Yolculuk Başına Emisyon Miktarı

AMAÇ 4

ÇEVREYE DUYARLI OLMAK VE YENİ TEKNOLOJİLER UYGULAMAK

HEDEF 4.2 Alternatif Enerji Kaynakları Kullanmak

Yoğun akaryakıt tüketiminin getirdiği zararı azaltmak için alternatif enerji kullanan otobüslerin artırılmasını hedefleyen İETT, bu kapsamda filosuna elektrikli, CNG yakıtlı ve hibrit teknoloji otobüsler katmayı planlamaktadır. Bu sayede İETT; çevreye duyarlı bir ulaşım modeli geliştirerek kamu sağlığına katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Atık motor yağlarından elektrik enerjisi elde edilebilen mikro tesisler kurmak, İETT'nin stratejik plan döneminde geliştirmeyi planladığı faaliyetler arasındadır. Bununla beraber, garajlarda, hizmet binalarında ve otobüs duraklarında rüzgâr, güneş vb. yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artırılması da planlanan faaliyetlerdendir.

HEDEF 4.2 Alternatif Enerji Kaynakları Kullanmak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Alternatif Enerjili Araç Oranı
- Alternatif Enerjili Durak Oranı
- Alternatif Enerji Kullanım Oranı



AMAÇ 4

ÇEVREYE DUYARLI OLMAK VE YENİ TEKNOLOJİLER UYGULAMAK

HEDEF 4.3 Enerji ve Doğal Kaynak Tasarrufu Sağlamak

İETT, sahip olduğu enerji kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmek için enerji tüketiminin azaltılmasına yönelik projeler geliştirmeyi hedeflemektedir.

Doğal kaynak sarfiyatının azaltılması için fotoselli musluk kullanımı, akıllı sürüş teknikleri geliştirilerek yıllık akaryakıt sarfiyatında tasarruf sağlanması, İdarenin faaliyetleri sonucunda açığa çıkan atıkların çevreye duyarlı şekilde geri dönüşümlerinin sağlanması ve hizmet araçlarının GPS üzerinden takibini sağlayacak sistemlerin kurulması, "enerji ve doğal kaynak tasarrufu sağlamak" hedefine hizmet edecek projeleri oluşturmaktadır.

HEDEF 4.3 Enerji ve Doğal Kaynak Tasarrufu Sağlamak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Akaryakıt Tüketim Miktarı
- CNG Tüketim Miktarı
- Doğalgaz Tüketim Miktarı
- Elektrik Tüketim Miktarı
- Su Tüketim Miktarı

AMAÇ 4

ÇEVREYE DUYARLI OLMAK VE YENİ TEKNOLOJİLER UYGULAMAK

HEDEF 4.4 Kurumsal Enerji Tüketimini Etkin Şekilde Yönetebilmek

Kurumun enerji tüketiminin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için tüketim verilerinin düzenli olarak kayıt altına alınması ve yıl içerisinde enerji birim fiyat tarifelerinde yapılan güncellemelerin düzenli olarak takip edilmesi gerekmektedir. Yıl içerisinde farklı zamanlarda enerji aboneliklerine ait tarife değişikliklerinin yapılmasıyla kurumsal enerji giderlerinin azalması beklenmektedir.

Serbest piyasadan elektrik enerjisi temini ile enerjinin etkin, verimli ve ekonomik kullanımı hedeflenmektedir. Buna ek olarak, sayaçların uzaktan izlenebilirliğinin sağlanması da kurumsal enerji tüketiminin etkin bir şekilde yönetilebilmesini mümkün kılacaktır.

HEDEF 4.4 Kurumsal Enerji Tüketimini Etkin Şekilde Yönetebilmek

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Enerji Tüketimi Uzaktan İzlenebilen Sayaç Oranı
- Enerji Tüketimi Uzaktan İzlenebilen Araç Oranı



AMAÇ 4

ÇEVREYE DUYARLI OLMAK VE YENİ TEKNOLOJİLER UYGULAMAK

HEDEF 4.5 Çevre ve Doğal Kaynakların Önemi ile İlgili Farkındalık Oluşturmak

Kent içi toplu taşıma hizmeti sunarken, insanlarda çevre ve doğal kaynakların kullanımı ile ilgili bir farkındalık oluşturmak İETT'nin kurumsal çevre politikasının ana öğelerindendir. Günlük yaşamın her alanında enerji israfına dikkat çekerek, özellikle İstanbul halkını toplu taşımaya sevk edecek etkinliklerin düzenlenmesi planlanmaktadır.

Dünya Çevre Günü ve Avrupa Yeşil Enerji Haftası gibi uluslararası etkinlikler kapsamında İstanbul'un adını dünya kentleri arasına taşımak, enerji verimliliği ve çevre konulu seminer, panel ve konferanslar düzenlemek ve bu alanlarda diğer kuruluşlarca düzenlenen organizasyonlara katılım sağlamak, "çevre ve doğal kaynakların önemi ile ilgili farkındalık oluşturmak" hedefini güçlendirecektir.

HEDEF 4.5 Çevre ve Doğal Kaynakların Önemi ile İlgili Farkındalık Oluşturmak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Enerji ve Çevre Konu Başlıklı Düzenlenen Etkinlik Sayısı
- Enerji ve Çevre Konulu Destek Verilen ve Katılım Sağlanan Organizasyon Sayısı
- Etkinlik Katılımcı Sayısı



AMAÇ 5

HİZMET KALİTESİNİ GELİŞTİRMEK

Kendine özgü coğrafyası, yoğun nüfusu ve sürekli göç alan yapısıyla megapol özelliği taşıyan İstanbul'da hizmet veren İETT, şehir içi toplu ulaşımda Dengeleyici, Düzenleyici, Denetleyici ve Danışman misyonuna uygun olarak kaliteli ve etkin bir hizmet sunma amacındadır.

İETT, tüm paydaşlarının beklentilerini göz önünde bulundurarak, faaliyetlerini İstanbul genelinde ulaşım ağını en doğru şekilde planlamaya, fiziki koşulları iyileştirmeye, toplu ulaşım hizmetlerini zamanında gerçekleştirmeye ve hizmet konforunu yükseltmeye yönelik olarak sürdürmeyi amaçlamaktadır.

Bununla birlikte, modern yönetim anlayışı çerçevesinde müşteri ilişkilerini etkin yürütmek ve hizmette yeni teknolojiler uygulamak da İETT'nin hizmet kalitesini geliştirme amacı doğrultusundaki hedeflerindedir.



AMAÇ 5

HİZMET KALİTESİNİ GELİŞTİRMEK

HEDEF 5.1 Yolcu İlişkilerini Etkin Bir Şekilde Yürütmek

Vatandaş odaklı hizmet anlayışını sürekli olarak iyileştirme gayreti içerisinde olan İETT için yolcu memnuniyeti büyük önem arz etmektedir. Yolcu ilişkilerini etkin bir şekilde yürütmek adına kurulan Çağrı Merkezi ile yolcuların İETT'ye hem daha kolay ulaşması hem de hızlı ve profesyonel hizmet alması mümkün olmaktadır.

Yılın 365 günü hizmet veren İETT Çağrı Merkezinde, gelen çağrıların en kısa süre içinde cevaplandırılması, her işlemin mutlaka sonuçlandırılması, süreçler hakkında yolculara zamanında bilgi aktarılması ve bu sayede taleplerin kurum içerisinde en doğru şekilde değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Yolcu bilgilendirme faaliyetleri, İETT'de önem verilen konuların başında gelmektedir. Hat bilgisi, ücret tarifeleri, elektronik kart uygulamaları gibi konularda çağrı merkezi, web sitesi ve akıllı duraklar yoluyla verilmekte olan bilgilendirme hizmetlerinin, SMS ve e-posta yoluyla da sunulması planlanmaktadır.

2013-2017 stratejik plan döneminde belirli aralıklarla Yolcu Memnuniyeti Anketleri düzenlenerek, yolcuların İETT tarafından sunulan hizmetlerden duyduğu memnuniyetin ölçülmesi ve iyileştirmeye açık yönlerin sürekli takip edilmesi hedeflenmektedir.

HEDEF 5.1 Yolcu İlişkilerini Etkin Bir Şekilde Yürütmek

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Kayıp Çağrı Oranı
- Zamanında Cevaplanan Başvuru Oranı
- Müşteri İletişimi Memnuniyet Oranı
- İletişim Konusunda Müşteri Şikayet Oranı
- Çağrı Merkezi Hizmetlerinden Duyulan Memnuniyet Oranı
- Ulaşan Email - SMS Oranı

AMAÇ 5

HİZMET KALİTESİNİ GELİŞTİRMEK

HEDEF 5.2 Hizmet Konforunu Yükseltmek

Nüfusu gün geçtikçe artan ve yaşam alanları hızla büyüyen bir kent olan İstanbul'a konforlu bir ulaşım hizmeti sağlama çabası birtakım güçlükleri beraberinde getirmektedir. Bu güçlükler rağmen İETT, yolcularına dünya standartlarında güvenli ve kaliteli yolculuk imkânı sağlamak için her geçen yıl filo yaşını gençleştirmeyi ve engelli yolcularının ulaşım haklarını gözeterek tüm durak ve araçlarını erişilebilir hale getirmeyi hedeflemekte olup, bu doğrultuda var gücüyle çalışmayı ilke edinmiştir.

Hizmet Kalitesi Ölçüm Modeli'nin (HKÖM) sahada uygulanması ve geliştirilmesi ile ayakta yolcu taşıma oranının dünya standartlarına getirilmesi, stratejik plan döneminde hizmet konforunu yükseltmek hedefi doğrultusunda yürütülmesi planlanan faaliyetler arasında yer almaktadır.

Modern toplu ulaşım sistemlerinde, yolcuların bilet ve seyahat kartlarına erişimi, ulaşım araçlarına erişimi kadar kolay olmalıdır. İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, bu gereksinimi yerine getirmek amacıyla birtakım projeler geliştirmiş olup, stratejik plan döneminde bu projelerin hayata geçirilmesi hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda; Elektronik kart başvuru merkezi sayısının artırılması, kişiselleştirilmiş Elektronik kart sayısının artırılması, internetten ödeme sisteminin kurulması, kioskardan Elektronik kart satışı yapılması, internet üzerinden yapılan başvurularda Elektronik kartların adrese gönderilmesi ve üniversiteyi kazananlara kayıt esnasında Elektronik kart verilmesinin sağlanması projeleri uygulamaya konulacaktır.

Bu projelerin hayata geçmesiyle, başvuru merkezlerindeki mevcut yoğunluk azalacak, bu da yolcuların yalnızca otobüsle yaptıkları yolculuk esnasında değil, yolculuk dışında da aldıkları hizmetin konforunun yükselmesini sağlayacaktır.

Öte yandan, kişiselleştirilmiş Elektronik kart sayısının artırılması sayesinde elde edilecek yolcu profil bilgileri yardımıyla, kişilere yönelik kampanyalar düzenlenmesi ve çeşitli reklam uygulamalarının yapılması mümkün olacaktır.

HEDEF 5.2 Hizmet Konforunu Yükseltmek

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Hizmet Konforu İle İlgili Yolcu Memnuniyet Oranı
- Hizmet Konforu İle İlgili Şikayet Oranı
- Hizmet Kalitesi Ölçüm Modeli (HKÖM) Puanı
- Erişilebilir Otobüs Oranı
- Filo Yaşı Ortalaması
- Klimalı Araç Oranı
- Kayıt Esnasında Verilen Elektronik kart Sayısı Oranı
- Elektronik kart Online Satış Oranı
- Adrese Yollanan Elektronik kart Oranı
- Kişiselleştirilmiş Elektronik Kart Oranı



AMAÇ 5

HİZMET KALİTESİNİ GELİŞTİRMEK

HEDEF 5.3 Toplu Ulaşım Hizmetlerini Zamanında Gerçekleştirmek

Toplu ulaşımda hizmet kalitesinin yükseltilmesi yolunda atılacak adımların başında dakiklik ve düzenlilik gelmektedir. Araç bekleme ve seyahat sürelerini iyileştirmek, İETT'nin yolcu memnuniyetini artırmaya yönelik öncelikli hedefleri arasındadır. Bu hedefe ulaşabilmek için stratejik plan döneminde gerçekleştirilmesi planlanan birtakım faaliyetler ve projeler tasarlanmıştır.

Tüm hat ağında hız ve süre ölçümleri yapılarak zaman tarifelerinin ve araç sayılarının yeniden planlanması, sefer başlangıç saatlerindeki sapmaların ve kayıp seferlerin nedenlerinin belirlenerek raporlanması, "toplu ulaşım hizmetlerini zamanında gerçekleştirmek" hedefi doğrultusunda yürütülecek faaliyetlerin arasında yer almaktadır.

Ayrıca, personel azlığı ve tahsislerden kaynaklanan sefer kayıplarının azaltılabilmesi için şoför personel sayısının optimum düzeye çekilmesi doğrultusunda şoför alımlarının yapılması planlanmaktadır.

HEDEF 5.3 Toplu Ulaşım Hizmetlerini Zamanında Gerçekleştirmek

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Araç Bekleme ve Seyahat Süreleriyle İlgili Yolcu Memnuniyet Oranı
- Araç Bekleme ve Seyahat Süreleriyle İlgili Yolcu Şikayet Oranı
- Gerçekleşen Sefer Oranı
- Zamanında Gerçekleşen Sefer Oranı (Dakiklik)

AMAÇ 5

HİZMET KALİTESİNİ GELİŞTİRMEK

HEDEF 5.4 İstanbul Geneline Toplu Ulaşım Ağını Planlamak

Kendine özgü bir coğrafi yapıya sahip olan İstanbul'da toplu ulaşım ağının yolcu memnuniyetini artırma hedefine yönelik olarak yeniden düzenlenmesini ve planlama çalışmalarına ağırlık verilmesini gerektirmektedir. Planlama çalışmalarına yön verecek olan unsurların başında ise yolcu talepleri gelmektedir. Otobüs hat ağının yolcu talepleri doğrultusunda yeniden düzenlenmesi ile yoğun saatlerdeki kapasite kullanım oranının iyileştirilmesi hedeflenmektedir.

Hat optimizasyon projesi ise, tüm hatların aktarma merkezleri çerçevesinde yeniden planlanmasını ve uzun hatların kısaltılmasını kapsamaktadır. Bu proje vasıtasıyla aktarmalı yolculuğun özendirilmesi, bu sayede hem sistemin bir bütün olarak etkinliğinin artırılması, hem de kentteki diğer ulaşım modlarıyla tam entegrasyonun sağlanması hedeflenmektedir.

Bunların yanında, hatların başlangıç ve bitiş noktalarının garajlara olan mesafelerine göre yeniden planlanması da stratejik plan döneminde gerçekleştirilmesi tasarlanan projeler arasında yer almaktadır. Söz konusu proje, aynı zamanda yeni garaj ve park yerlerinin belirlenmesinde de yol gösterici olacaktır.

HEDEF 5.4 İstanbul Geneline Toplu Ulaşım Ağını Planlamak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Hat Ağı Uzunluğunun Toplam Yol Ağı Uzunluğuna Oranı
- Kapasite Kullanım Oranı (Zirve saatte maksimum değer)
- Ortalama Hat Uzunluğu
- Aktarmalı Yolculuk Oranı
- Ölü Km Oranı



AMAÇ 5

HİZMET KALİTESİNİ GELİŞTİRMEK

HEDEF 5.5 Fiziki Koşulları İyileştirmek

Toplu ulaşım hizmetinin kesintisiz sürdürülebilmesi için İETT bünyesinde yapılması gereken bir takım iyileştirme çalışmalarının da bulunduğu aşikârdır. Bu noktadan hareketle, stratejik plan döneminde fiziki koşulların iyileştirilmesi doğrultusunda bazı adımlar atılması planlanmaktadır.

Bu kapsamda hayata geçirilmesi hedeflenen projeler arasında; bilgi işlem ağ yapısının iyileştirilmesi, hizmet binaları, garajlar ve işletme birimlerinin bakımı ve yenilenmesi, Tünel izolasyonunun sağlanması ve Nostaljik Tramvay hattının rehabilitasyonu yer almaktadır.

Öte yandan, güvenlik altyapısının geliştirilmesi ve fiziki güvenlik sisteminin yenilenmesi, emniyet birimleriyle olan işbirliğini artıracak, bu da güvenli yolculuk talebinin karşılanmasında önemli rol oynayacaktır.

HEDEF 5.5 Fiziki Koşulları İyileştirmek

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Altyapı İyileştirme Çalışmalarının Tamamlanma Oranı
- Kalibrasyonu Yapılan Akaryakıt Pompa ve Tank Otomasyonu Oranı

AMAÇ 5

HİZMET KALİTESİNİ GELİŞTİRMEK

HEDEF 5.6 Hizmette Yeni Teknolojiler Uygulamak

Toplu ulaşımda hizmet kalitesini geliştirmek amacı doğrultusunda yapılması gerekenler arasında durak konforu ve fonksiyonlarının artırılması da yer almaktadır. Akıllı durak sayısının çoğaltılması ve bu sayede yolcu bilgilendirme sisteminin yaygınlaştırılması, İETT'nin stratejik plan döneminde öncelik verdiği konulardan olacaktır.

Hizmette yeni teknolojiler uygulamak hedefi doğrultusunda hayata geçirilmesi planlanan "yolcu sayım sisteminin geliştirilmesi" projesi ise, ulaşım ağının planlanması hedefine de katkıda bulunacak olması hasebiyle çok işlevli bir proje olarak öne çıkmaktadır.

HEDEF 5.6 Hizmette Yeni Teknolojiler Uygulamak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Akıllı Durak Oranı
- Akyolbil Sisteminin SLA (Service-Level Agreement) Düzeyi
- Araca Binen Yolcu Sayısının Sistem Tarafından Algılanma Oranı



2. TOPLU ULAŞIM HAFTASI
TRANSİST 2011
IV. ULAŞIM SEMPOZYUMU VE SERGİSİ
01 - 02 ARALIK HALIÇ KONGRE MERKEZİ
www.topluulasimhaftasi.com



AMAÇ 6

KURUMSAL BİLGİ BİRİKİMİNİ YÖNETMEK

İETT'nin 2013-2017 stratejik plan dönemdeki misyonunu özetleyen 4D'den biri olan Danışman rolü doğrultusunda, toplu ulaşım alanındaki 140 yılı aşan bilgi birikimi ve tecrübenin gerek yurtiçi gerekse yurtdışında aktarılması, paylaşılması ve bu konuda işbirlikleri oluşturulması amaçlanmaktadır.

"Kurumsal bilgi birikimi"ni danışmanlığı yapılabilir seviyede nitelikli hale getirmek amacıyla, İETT'nin toplu ulaşım alanındaki bilgi ve tecrübelerini uluslararası platformlarda bölüşmek ve uluslararası ziyaretlerin verimliliğini sağlamak hedeflenmektedir.

Bunun yanı sıra toplu ulaşım konusunda dünyadaki yenilikleri ve gelişmeleri takip etmek, ilgili organizasyonlara katılmak ve organizasyon düzenlemek, toplu ulaşım konusunda belirli standartları yakalamış kurum ve kuruluşlarla kıyaslama (benchmarking) çalışmalarının devamlılığını sağlamak, kurumsal bilgi birikimini yönetme amacına yönelik çalışmalardır.



AMAÇ 6

KURUMSAL BİLGİ BİRİKİMİNİ YÖNETMEK

HEDEF 6.1 Toplu Ulaşım İle İlgili Organizasyon Düzenlemek

İstanbul'da toplu ulaşımın lider kuruluşu olan İETT; toplu ulaşım alanındaki mevcut sorunların tartışıldığı, çözüm önerilerinin paylaşıldığı, gelişme ve yeniliklerin aktarıldığı platformlar ve organizasyonların düzenlenmesine öncülük etmeyi planlamaktadır.

Yerel yönetimlerin, akademisyenlerin, ulaştırma alanında faaliyet gösteren firmaların ve sivil toplum kuruluşlarının davet edildiği, İETT'nin önderliğinde düzenlenecek organizasyonlar sayesinde gerek kamuoyunun bilgilendirilmesi, gerekse dünyadaki toplu ulaşım sektöründeki gelişmelerin ve eğilimlerin takip edilmesinin sağlanması hedeflenmektedir.

Bu kapsamda düzenlenecek sempozyum, panel, şura gibi etkinliklerin bir başka işlevi de İETT'nin kurumsal kimliğinin öne çıkarılması ve toplu ulaşımında gelişmeye ve iyileştirilmeye açık alanlarının belirlenmesi olacaktır.

HEDEF 6.1 Toplu Ulaşım İle İlgili Organizasyon Düzenlemek

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Katılımcı Memnuniyet Oranı
- Düzenlenen Organizasyon Sayısı
- Katılım Sağlanan Organizasyon Sayısı

AMAÇ 6

KURUMSAL BİLGİ BİRİKİMİNİ YÖNETMEK

HEDEF 6.2 Toplu Ulaşım Otoriteleri ile Kurumsal Bilgi Paylaşımını Sağlamak

İETT'nin "ulusal ve uluslararası alanlarda bilgi birikimini yönetmek" misyonunu yerine getirebilmesi için görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlandığı organizasyonel altyapı süreçlerinin ve ilgili performans göstergelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda İETT bünyesinde "Yurtdışı İlişkiler Süreci" ile "Danışmanlık Yönetim ve Koordinasyon Süreci" oluşturulmuştur.

2013-2017 stratejik plan döneminde dünyanın önde gelen şehirleriyle kıyaslama (benchmarking) çalışmalarının yapılması ve bilimsel nitelikli kurumsal yayın üretiminin artırılması hedeflenmektedir.

HEDEF 6.2 Toplu Ulaşım Otoriteleri ile Kurumsal Bilgi Paylaşımını Sağlamak

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Öncülüğü Yapılan Kurumsal Danışmanlık Sayısı
- Sektördeki Proje İşbirliği Sayısı
- Benchmarking yapılan şehir sayısı
- Bilimsel Nitelikli Kurumsal Yayın Sayısı

İETT şoförlerine 35 aylık eğitim



İETT ve İstanbul Kültür Üniversitesi işbirliğiyle düzenlenen "İstanbul'da Çevreli Trafik" programı ile 1 bin İETT şoförüne 35 ay süreyle eğitim verildi. Eğitim, İstanbul Kültür Üniversitesi'nde düzenlenen kurslarla gerçekleştirildi. Eğitimde, şoförlerin trafikteki davranışları, trafik kuralları ve diğer konularla ilgili eğitimler verildi. Eğitim, İstanbul Kültür Üniversitesi'nde düzenlenen kurslarla gerçekleştirildi.

İETT, Ulusal Kalite Hareketi'ne katıldı



İETT Genel Müdürü Hıyri Baraçlı, "Gelişen teknoloji ve yenilikler yakalamak ve bunu yönetmek anlayışına yanılmak için artık kaçınılmaz bir kural haline geldi" dedi. Baraçlı, "Calasanzarın Hizmet Verme İhtikadını" vurguladı.

İETT 2013'te otobüs yaş ortalamasını 3,5'a düşürecek

Baraçlı, İETT'nin otobüs ve duraklarıyla modern bir yapıya kavuşma yolunda olduğu, bütçenin 332 milyon TL fazla verdiğini belirterek, "Yeniye yatırım öncesini olan filomuzun yaş ortalaması 2013 yılında 3,5 yaş ortalamasına düşürülecek" dedi.



Metrobüse yabancı ilgisi

İETT Afyonkarahisar Büyükşehir Belediyesi'ne Metrobüs teslim etti. Afyonkarahisar Büyükşehir Belediyesi, İstanbul'dan aldığı Metrobüsleri teslim aldı.



İstanbul'u gezmek için ENGEL YOK

FLASHBİR / Büyükşehir Belediyesi Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı İşletme ve Bakım İşleri Şube Müdürlüğü ile ortaklaşa düzenlenen "İstanbul'u Gezmek İçin Engel Yok" kampanyası başlatıldı.

İstanbul'da 100 yeni otobüs hizmete alındı

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Kadir Topbaş, her gün ortalama 3,5 milyon kişinin kullandığı İETT'nin, her ay 100 yeni otobüsü filosuna kattığını söyledi.

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Kadir Topbaş, her gün ortalama 3,5 milyon kişinin kullandığı İETT'nin, her ay 100 yeni otobüsü filosuna kattığını söyledi. Topbaş, otobüslerin teslim edildiği töreni düzenledi.



İstanbul'da Toplu Taşıma Yolu dönemi başlatıldı. İETT, toplu taşıma sistemini geliştirme amacıyla yeni projelere başladı.

EKONOMİ

İETT ile kültür turu başlıyor

İETT, kentsel taşımacılıkta teknolojiyi kullanarak çevre dostu ulaşım sistemleri geliştiriyor. Proje, teknolojiyi kullanarak ulaşım sistemlerini geliştiriyor.

İETT'de klimasız otobüs kalmayacak

YILDIZ Teknik Üniversitesi Ulusal Kalite Yürütme Paneli üyesi olarak katılan İETT Genel Müdürü Hıyri Baraçlı, kalite yönetimi ve diğer konularla ilgili konuşmalar yaptı.

OTOBÜSTEKİ DOSTLUK

Pakistan'ın ünlü sanatçıları tarafından geleneksel süsleme sanatıyla boyanan İETT otobüsü, Pakistan Hafızta etkinlikleri çerçevesinde Taksim Meydanı'nda sergilendi. Programı Büyükşehir Belediye Başkanvekili Ahmet Selamet, Pakistan İstanbul Başkonsolosu Yusuf Junaid ve İETT Genel Müdürü Hıyri Baraçlı katıldı.

Dünyanın gözü metrobüste

Hız, konforu ve kapasitesi ile eşsiz bir toplu taşıma sistemi olan İstanbul Metrobüsü, Amerika'dan İspanya'ya tüm dünyanın ilgisini çizenine geliyor. Genel Müdür Dr. Hıyri Baraçlı, bu ilgi için "Bizim için en önemli unsur, bilgi paylaşmak" dedi.

"İstanbul Dersi ile Kentimizi Keşfediyoruz" projesi

İSTANBUL (AA) İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü, İETT Genel Müdürlüğü, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin işbirliğiyle düzenlenen "İstanbul Dersi ile Kentimizi Keşfediyoruz" projesi kapsamında, eğitimci İsmet Fırat, İstanbul'da düzenlenen eğitim programını tanıttı. Proje, teknolojiyi kullanarak ulaşım sistemlerini geliştiriyor.

AMAÇ 7

KURUMSAL İTİBARI ARTIRMAK

Kurumsal itibar, bir kurumun görünen yüzünün, muhatap olduğu kişi ve kurumların gözünde sahip olduğu değer olup, kurumun; müşteriler, çalışanlar, sosyal kurumlar, yazılı ve sözlü medya ile halkın beynindeki algılamalarının toplamından oluşur.

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, kurumsal itibarını artırmak amacı doğrultusundaki çalışmalarına 2013-2017 stratejik plan döneminde hız verecektir. Bu kapsamda yapılması gerekenler arasında kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal reklam çalışmaları yer almaktadır. Söz konusu çalışmaların etkinliği, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesiyle doğru orantılı olacaktır.

İETT'nin kurumsal itibarı, düzenli aralıklarla yapılacak olan Kurumsal İtibar Anketi (KİA) ile ölçülecek ve alınan sonuçlar doğrultusunda iyileştirmeye açık yönler belirlenecektir.



AMAÇ 7

KURUMSAL İTİBARI ARTIRMAK

HEDEF 7.1 Kurumsal Algıyı Güçlendirmek

Kurumsal algıyı güçlendirme hedefi kapsamında, öncelikle mevcut kurumsal kimlik çalışmasına uyumun artırılması doğrultusunda çalışılması ve kurumsal kimlik kılavuzunun güncellenmesi planlanmaktadır. Kurumsal kimliğe yönelik hazırlanacak olan tanıtıcı materyallerin ve yeni geliştirilecek ürünlerin, iç ve dış müşterilerin algı seviyesini artıracacağı umulmaktadır.

Yeni sosyal sorumluluk projeleriyle kurumsal imajın güçlendirilmesi ve kamuoyunda olumlu bir İETT algısı oluşturulması hedeflenmekte olup, yapılacak olan sosyal sorumluluk projeleri için kurumsal kimlik doğrultusunda kıstaslar belirlenmesi planlanmaktadır.

Kurumsal itibar yönetiminin en önemli öğelerinden biri, kuşkusuz medya ile olan ilişkilidir. Bu kapsamda, yılda en az iki defa medya bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi, bu vesileyle medya mensuplarının İETT ile iletişim kurmalarının kolaylaştırılması ve doğru bilgilendirmenin sağlanması hedeflenmektedir. Sosyal medyada kurumsal hesap açılması da kurumsal algıyı güçlendirme hedefi doğrultusunda tasarlanan projelerdendir.

HEDEF 7.1 Kurumsal Algıyı Güçlendirmek

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Kurumsal İtibar Oranı
- Yolcu Memnuniyeti Ücret, Güvenilirlik ve Değer Algı Puanı
- İETT Hakkında Basında Çıkan Olumlu Haber Oranı
- İETT Hakkında İnternette Çıkan (Sosyal Medya, Web, Bloglar) Olumlu Haber Oranı
- Kurumsal Kimlik Memnuniyet Oranı
- Kurumsal Kimlik Haberdarlık Oranı

AMAÇ 7

KURUMSAL İTİBARI ARTIRMAK

HEDEF 7.2 İç ve Dış Paydaşların Algılarını Ölçmek ve İzlemek

Yolcu odaklılık, kurumun yolcu ihtiyaçlarını kendi bakış açısıyla değil, yolcu gözüyle belirlemesini gerektirmektedir. İETT yolcu memnuniyetini ölçerek;

- Yolcu tatminini ölçecek,
- Yolcu ihtiyaçlarını belirleyecek ve
- Kurumun güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını belirleyecektir.

Yolcu odaklı çalışmak kadar önemli diğer bir unsur da çalışan memnuniyetidir. Vizyonuna mutlu çalışanlarla ulaşılabileceğinin idrakinde olan İETT, her yıl Çalışan Memnuniyet Anketi yaparak çalışanların memnuniyetini ölçecektir.

Yolcu ve çalışan memnuniyetlerinin yanı sıra tüm paydaşları kapsayan kurumsal itibar da ölçülecektir. Kurumsal itibarın artması;

- Yolcuların, İETT'nin hizmetlerini başkalarına tavsiye etmesini
- Personelin, kurumun başarısı için daha motive çalışmasını
- Üstün vasıflı kişilerin çalışmak için istek duyacağı bir kurum konumuna gelmeyi
- Tedarikçilerin daha iyi niyetli davranmasını ve uygun koşullar önermesini
- Medya desteğinin kazanılmasını sağlayacaktır.

HEDEF 7.2 İç ve Dış Paydaşların Algılarını Ölçmek ve İzlemek

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Gerçekleştirilen Algı Anketi Sayısı



PERFORMANS GÖSTERGELERİ

AMAÇ VE HEDEFLER

GÖSTERGELER

AMAÇ VE HEDEFLER	GÖSTERGELER
AMAÇ 1: Yönetim Sistemlerinde Mükemmelleşmek	
HEDEF 1.1: EFQM Mükemmellik Modelini Uygulamak	Özdeğerlendirme Puanı
HEDEF 1.2: Yönetim Sistemleri Kurma Faaliyetlerini Artırmak	Yönetim Sistemi Kurma Planına Uyum Oranı
HEDEF 1.3: Bilgi Yönetimini Etkin Kılmak	YBS'de Güncel Olmayan Gösterge Oranı YBS Rapor Kullanım Oranı
HEDEF 1.4: Bilişim Sistemini Güçlendirmek	Sistem Donanım Revizyon Oranı
AMAÇ 2: Çalışanların Motivasyon, Memnuniyet ve Bilgi Birikimlerini Artırmak	
HEDEF 2.1: İş Tatmini, Katılım ve Aidiyet Oranını Artırmak	Çalışan Memnuniyet Oranı Öneri Veren Personel Oranı
HEDEF 2.2: Çalışma Koşullarını Geliştirmek	Çalışma Koşullarından Memnuniyet Oranı Ramak Kala Uyarısı Veren Personel Oranı İş Kazası Sayısı Milyon km. Başına Kaza Oranı Sağlık Taraması Yapılan Personel Oranı
HEDEF 2.3: Eğitim ve Kariyer Gelişimini Desteklemek	Eğitim ve Kariyer Gelişiminden Çalışan Memnuniyet Oranı Kişibaşı Toplam Eğitim Süresi (Memur ve İşçi Personel İçin) Eğitim Verilen Personel Oranı
HEDEF 2.4: Etkili İç İletişim Sağlamak	Çalışanların İç İletişimden Memnuniyet Oranı İç Müşteri Memnuniyet Oranı
AMAÇ 3: Dengeli ve Güçlü Finansal Yapı	
HEDEF 3.1: Kaynakları Artırmak ve Verimli Kullanmak	İşletme Gelirinin Gideri Karşılama Oranı Stok Devir Oranı Bir önceki yıla oranla İşletme Geliri Artış Oranı Enerji ve Doğal Kaynak Tüketim Maliyeti Yerleştirme Oranı
HEDEF 3.2: Bütçe Dengesini Sağlamak	Bütçe Gerçekleşme Oranı Yatırım Gerçekleşme Oranı
AMAÇ 4: Çevreye Duyarlı Olmak ve Yeni Teknolojiler Uygulamak	
HEDEF 4.1: Emisyon Oranını Azaltmak	Araç Başına Karbon Ayak İzi Miktarı (Emisyon Miktarı) Emisyon Standardı Euro II ve Üstü Araç Oranı Yolculuk Başına Emisyon Miktarı
HEDEF 4.2: Alternatif Enerji Kaynaklarını Kullanmak	Alternatif Enerjili Araç Oranı Alternatif Enerjili Durak Oranı Alternatif Enerji Kullanım Oranı
HEDEF 4.3: Enerji ve Doğal Kaynak Tasarrufu Sağlamak	Akaryakıt Tüketim Miktarı CNG Tüketim Miktarı Doğalgaz Tüketim Miktarı Elektrik Tüketim Miktarı Su Tüketim Miktarı
HEDEF 4.4: Kurumsal Enerji Tüketimini Etkin Şekilde Yönetebilmek	Enerji Tüketimi Uzaktan İzlenebilen Savaş Oranı Enerji Tüketimi Uzaktan İzlenebilen Araç Oranı
HEDEF 4.5: Çevre ve Doğal Kaynakların Önemi İle İlgili Farkındalık Oluşturmak	Enerji ve Çevre Konu Başlıklı Düzenlenen Etkinlik Sayısı Enerji ve Çevre Konulu Destek Verilen ve Katılım Sağlanan Organizasyon Sayısı Etkinlik Katılımcı Sayısı

AMAÇ VE HEDEFLER	GÖSTERGELER
AMAÇ 5: Hizmet Kalitesini Geliştirmek	
HEDEF 5.1: Yolcu İlişkilerini Etkin Bir Şekilde Yürütmek	Kayıp Çağrı Oranı Zamanında Cevaplanan Başvuru Oranı Müşteri İletişimi Memnuniyet Oranı İletişim Konusunda Müşteri Şikayet Oranı Çağrı Merkezi Hizmetlerinden Duyulan Memnuniyet Oranı Ulaşan Email - SMS Oranı
HEDEF 5.2: Hizmet Konforunu Yükseltmek	Hizmet Konforu İle İlgili Yolcu Memnuniyet Oranı Hizmet Konforu İle İlgili Şikayet Oranı Hizmet Kalitesi Ölçüm Modeli (HKÖM) Puanı Erişilebilir Otobüs Oranı Filo Yaşı Ortalaması Klimalı Araç Oranı Kayıt Esnasında Verilen Elektronik Kart Sayısı Oranı Elektronik Kart Online Satış Oranı Adrese Yollanan Elektronik Kart Oranı Kişiselleştirilmiş Elektronik Kart Oranı
HEDEF 5.3: Toplu Ulaşım Hizmetlerini Zamanında Gerçekleştirmek	Araç Bekleme ve Seyahat Süreleriyle İlgili Yolcu Memnuniyet Oranı Araç Bekleme ve Seyahat Süreleriyle İlgili Yolcu Şikayet Oranı Gerçekleşen Sefer Oranı Zamanında Gerçekleşen Sefer Oranı (Dakiklik)
HEDEF 5.4: İstanbul Genelinde Toplu Ulaşım Ağını Planlamak	Hat Ağı Uzunluğunun Toplam Yol Ağı Uzunluğuna Oranı Kapasite Kullanım Oranı (Zirve saatte maksimum değer) Ortalama Hat Uzunluğu Aktarmalı Yolculuk Oranı Ölü Km Oranı
HEDEF 5.5: Fiziki Koşulları İyileştirmek	Altyapı İyileştirme Çalışmalarının Tamamlanma Oranı Kalibrasyonu Yapılan Akaryakıt Pompa ve Tank Otomasyonu Oranı
HEDEF 5.6: Hizmette Yeni Teknolojiler Uygulamak	Akıllı Durak Oranı Akyolbil Sisteminin SLA (Service-Level Agreement) Düzeyi Araca Binen Yolcu Sayısının Sistem Tarafından Algılanma Oranı
AMAÇ 6: Kurumsal Bilgi Birikimini Yönetmek	
HEDEF 6.1: Toplu Ulaşım İle İlgili Organizasyon Düzenlemek	Katılımcı Memnuniyet Oranı Düzenlenen Organizasyon Sayısı Katılım Sağlanan Organizasyon Sayısı
HEDEF 6.2: Toplu Ulaşım Otoriteleri İle Kurumsal Bilgi Paylaşımını Sağlamak	Öncülüğü Yapılan Kurumsal Danışmanlık Sayısı Sektördeki Proje İşbirliği Sayısı Benchmarking yapılan şehir sayısı Bilimsel Nitelikli Kurumsal Yayın Sayısı
AMAÇ 7: Kurumsal İtibarı Artırmak	
HEDEF 7.1: Kurumsal Algıyı Güçlendirmek	Kurumsal İtibar Oranı Yolcu Memnuniyeti Ücret, Güvenilirlik ve Değer Algı Puanı İETT Hakkında Basında Çıkan Olumlu Haber Oranı İETT Hakkında İnternette Çıkan (Sosyal Medya, Web, Bloglar) Olumlu Haber Oranı Kurumsal Kimlik Memnuniyet Oranı Kurumsal Kimlik Haberdarlık Oranı
HEDEF 7.2: İç ve Dış Paydaşların Algılarını Ölçmek ve İzlemek	Gerçekleştirilen Algı Anketi Sayısı

BÖLÜM 5



MALİYETLENDİRME

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün stratejik plan çerçevesinde gerçekleştireceği amaç ve hedefler doğrultusunda yürüteceği çalışmaların maliyetleri belirlenirken, önceki yıllardaki artış oranları, mevcut ve olası enflasyon rakamları ve ekonomideki eğilimler doğrultusunda projeksiyonlarda bulunulmuştur.

Birimler bazında yapılan çalışmalar, Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığınca toplulaştırılmış ve Amaç ve Hedeflere ilişkin bütçe kalemlerine dağıtılmış maliyetlerden yola çıkılarak Genel Müdürlüğü'nün 2013–2017 dönemi için tahmini bütçe rakamları ve kaynak ihtiyacı belirlenmiştir.

	2013	2014	2015	2016	2017
AMAÇ 1					
HEDEF 1.1	200.000	250.000	300.000	-	-
HEDEF 1.2	350.000	200.000	-	-	-
HEDEF 1.3	-	-	-	-	-
HEDEF 1.4	4.100.000	3.400.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
AMAÇ 2					
HEDEF 2.1	-	-	-	-	-
HEDEF 2.2	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
HEDEF 2.3	695.000	550.000	506.000	463.000	470.000
HEDEF 2.4	730.000	799.000	874.000	960.100	1042.410
AMAÇ 3					
HEDEF 3.1	37.400.000	35.140.000	38.404.000	41.994.000	45.944.000
HEDEF 3.2	-	-	-	-	-
AMAÇ 4					
HEDEF 4.1	60.000	15.000	-	-	-
HEDEF 4.2	300.000	80.300.000	20.300.000	20.100.000	20.100.000
HEDEF 4.3	2.595.169	2.071.805	2.000.000	-	-
HEDEF 4.4	100.000	10.000	10.000	10.000	10.000
HEDEF 4.5	100.000	110.000	120.000	130.000	140.000
AMAÇ 5					
HEDEF 5.1	820.000	960.000	1.125.000	1.320.000	1.552.000
HEDEF 5.2	60.828.000	25.910.000	23.188.000	23.687.000	24.230.000
HEDEF 5.3	26.979.094	-	-	-	-
HEDEF 5.4	-	-	-	-	-
HEDEF 5.5	71.238.000	54.000.000	34.700.000	25.000.000	-
HEDEF 5.6	-	-	-	-	-
AMAÇ 6					
HEDEF 6.1	1.150.000	1.265.000	1.390.500	1.527.550	1.677.305
HEDEF 6.2	150.000	180.000	210.000	240.000	270.000
AMAÇ 7					
HEDEF 7.1	830.000	913.000	1.003.900	1.103.490	1.212.639
HEDEF 7.2	120.000	132.000	146.000	160.500	177.000

STRATEJİK PLAN UYGULAMA, İZLEME VE DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİ

A. STRATEJİK PLANIN UYGULANMASI

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Planı 2013 yılı başında uygulamaya konulacaktır. Daha önceki yıllarda başlatılan çalışmalar ile düzenli olarak her yıl yürütülen bazı hizmetlere 2013-2017 yılları arasında da devam edilecek, bu çalışmalardan bir kısmı ise plan dönemi içinde sonlandırılacaktır.

Söz konusu çalışmaların başarıya ulaşmasında personel gereksiniminin karşılanması ve mevcut personelin niteliklerinin geliştirilmesinin önemi ayrıca vurgulanmaktadır.

B. STRATEJİK PLANIN İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planının uygulanmaya başlanması ile birlikte misyon, vizyon ve temel değerler doğrultusunda yürütülecek çalışmaları izleme süreci başlayacaktır. Bu süreçte stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedeflere ne ölçüde erişildiği belirlenen performans göstergelerinden de yararlanarak, sistemli bir şekilde izlenecek ve belirli aralıklarla raporlanacaktır. Bu raporlar hedeflerin gerçekleşme düzeyleri hakkında sorumlu birimlerden elde edilen açıklama ve yorumları içerecektir. Öte yandan, çalışanların bireysel hedeflerinin stratejik hedeflerle uyumu da sürekli olarak takip edilecektir.

Kurumsal performansın değerlendirilmesi ise performans hedeflerine ulaşmak için kullanılan yöntem ile yürütülen çalışmaların ve bunlardan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle performans değerlendirmesi, izleme raporları da göz önünde bulundurularak uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve belirlenen amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun karşılaştırmalı bir analizidir.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesiyle mümkündür. Amaca uygun doğru ve tutarlı verilerin varlığı, stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için gereklidir. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesini gerektirmektedir. Bu bakımdan 2013-2017 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında geliştirilen performans göstergeleri, planın izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından ilk adımı oluşturmaktadır. Bir sonraki aşamada stratejik planın amacına uygun ve planlandığı şekilde yürüyüp yürümediğinin kontrolü için denetleme, performans izleme ve üst yönetime gerekli geribildirim yapma amacıyla doğru ve zamanında bilgi akışını sağlayan bir yönetim sistemi oluşturulacaktır.



SONUÇ

Stratejik Plan çalışmaları yalnızca yasal açıdan değil, aynı zamanda Kamu Yönetimi Reform süreci ile idarenin verimli ve planlı çalışması açısından da oldukça önemlidir.

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Planının amacı, ilgili Kanun gereğini yerine getirmenin yanı sıra; yapacağı çalışmaları etkin ve verimli yürütmek için gelecek 5 yılın planlı hale getirilmesini sağlamaktır.

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün stratejik planda ortaya koyduğu vizyonu doğrultusunda tespit edilmiş amaçları ve bunlara bağlı olarak belirlenmiş ölçülebilir hedefleri ile bunların gerçekleşmesi için yerine getirilmesi gereken stratejileri, üstlenmiş olduğu misyonu ve benimsemiş olduğu temel değerleri

doğrultusunda gerçekleştirmesi Genel Müdürlük için yeni bir dönemin başlangıcı olacak ve edinilen deneyim daha sonraki stratejik planlara ışık tutacaktır.

Stratejik planlar, stratejik yönetimin uygulama araçlarından yalnızca bir tanesidir. Bu noktada asıl olan, İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün her kademesinde stratejik yönetim anlayışının yerleştirilmesinin gerekliliğidir.

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı kurumsal gelişim ve değişim açısından büyük bir fırsat olup, Plan hazırlık sürecinde gösterilen özenin planın uygulanması safhasında da gösterilmesi ve planın başarıyla uygulanması ile bu fırsat en iyi şekilde değerlendirilmiş olacaktır.



EK-1 STRATEJİK PLANDA GÖREV ALAN PERSONEL

Stratejik Planı hazırlama çalışmalarına, Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı idaresinde oluşan bir ekiple başlanmıştır. Bu süreç içerisinde Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı destekte bulunmuştur. Stratejik Plan çalışmalarında görev yapan Genel Müdürlük personeli aşağıda belirtilmiştir.

1. STRATEJİ GELİŞTİRME KURULU

Adı Soyadı	Görevi ve Ünvanı
Dr. Hayri BARAÇLI	Genel Müdür
Dr. Hasan ÖZÇELİK	Genel Müdür Yardımcısı
Dr. Maşuk METE	Genel Müdür Yardımcısı
Mümin KAHVECİ	Genel Müdür Yardımcısı
Mustafa OCAK	Mali Hizmetler Dairesi Başkanı
Dr. Ahmet BAĞIŞ	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı

2. STRATEJİ GELİŞTİRME YÜRÜTME KURULU

Adı Soyadı	Görevi ve Ünvanı
Abdullah KAZDAL	Ulaşım Planlama Dairesi Başkanı
Cevdet GÜNGÖR	Abone İşleri Dairesi Başkanı
Hasan İÇEN	Otobüs İşletme Dairesi Başkanı
İhsan EROĞLU	Araç Bakım Onarım Dairesi Başkanı
Mehmet ÇELEN	Bilgi İşlem Dairesi Başkanı
Murat BÜYÜKÇE	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanı
Recep KADİROĞLU	Makine ve Malzeme İkmal Dairesi Başkanı
Şaban AŞIKOĞLU	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanı
Taşkın ILICA	Satınalma Dairesi Başkanı
Turan DEDE	Yapı Tesisleri Dairesi Başkanı

3. STRATEJİK PLAN KOORDİNASYON GRUBU

Adı Soyadı	Görevi ve Ünvanı
Nebiye KONUK	Strateji Planlama Müdürü
Remziye ÖZGÜR	Mali Kontrol Müdürü
Cüneyt SARI	Şef
N.Mert KESKİ	Bilgisayar İşletmeni
Remzi ALTUNYURT	Matematikçi
Ö.Hakan BİLİR	Memur
Mustafa ÇAKIR	Muhasebeci

4. STRATEJİK PLAN ÇALIŞMA GRUPLARI

Adı Soyadı	Adı Soyadı	Adı Soyadı
Ahmet KALEKAHYASI	İbrahim AKIN	Özgür AVİN
Akın YAVAŞ	İlker Celal ŞAHBAZ	Remzi AYDIN
Ali Can KESMEN	Kenan KILAVUZ	Suheybi KESKİN
Ali T. KÜÇÜKALİOĞLU	Mesut AYDIN	Şenay SEVER
Cemal YÜKSEL	Nahit ERENCAN	Vahdet MELİKOĞLU
Ergün KIZILKAYA	Nil YANGIN	Yusuf ERASLAN
Erol AYARTEPE	Osman ADIGÜZEL	Zehra ERPİK

5. PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN OLUŞTURULMASINDA GÖREV ALAN PERSONEL

Adı Soyadı	Görevi ve Ünvanı
Adil ALKAN	Gelirler ve Finansman Müdürü
Yasin CAN	Giderler Müdürü
Yüksel ÖZGÜRBÜZ	Bütçe Denetim Müdürü
Yavuz FIRINCI	İş Zekası ve Proje Yönetimi Müdürü
Fatih CANITEZ	Mühendis

6. SAHA ÇALIŞMALARINI RAPORLAYAN PERSONEL

Adı Soyadı	Görevi ve Ünvanı
Z.Pınar KIRAN	Kalite ve Kurumsal Gelişim Koordinatörü
Gamze UYSAL	İstatistikçi

**EK-2****AMAÇLARDAN SORUMLU BİRİMLER**

	AMAÇ 1	AMAÇ 2	AMAÇ 3	AMAÇ 4	AMAÇ 5	AMAÇ 6	AMAÇ 7
Abone İşleri Dairesi Başkanlığı		●	●		●	●	●
Araç Bakım Onarım Dairesi Başkanlığı			●	●	●		
Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	●				●		
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı				●	●		
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı		●					
Makine ve Malzeme İkmal Dairesi Başkanlığı			●	●			
Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı			●				
Otobüs İşletme Dairesi Başkanlığı			●		●		
Satınalma Dairesi Başkanlığı			●				
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	●				●	●	●
Ulaşım Planlama Dairesi Başkanlığı					●		
Yapı Tesisleri Dairesi Başkanlığı					●		



KAYNAKÇA

- Kamuda Stratejik Yönetim - <http://www.sp.gov.tr>
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm - <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>
- İETT 1. Stratejik Planı (2008-2012)
- İETT 2011 Yılı İdare Faaliyet Raporu
- İETT 2012 Performans Programı
- İETT Çalışan Memnuniyeti Anketi
- İETT Yolcu Memnuniyeti Anketi
- Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2004
- Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), DPT, 2006
- İçişleri Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı
- 2010-2013 İstanbul Bölge Planı, İstanbul Kalkınma Ajansı, 2010
- İstanbul Metropolitan Alanı Kentsel Ulaşım Ana Planı, 2011
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı
- EGO Genel Müdürlüğü 2010-2014 Stratejik Planı
- EFQM Mükemmellik Modeli 2010, KalDer, İstanbul
- "Moving People: Sustainable Transport Development", Peter Cox, Zed Books, London, 2010
- "Cities On The Move: A World Bank Urban Transport Strategy Review", The World Bank, Washington DC, 2002
- "Urban Age Istanbul", London School of Economics and Political Science, Londra, Birleşik Krallık, 2009
- "Mapping Istanbul", Murat Güvenç ve diğerleri, Garanti Galerisi, 2009
- "Dersaadet'ten İstanbul'a Tramvay", Cilt 1-2, Sertaç KAYSERİLİOĞLU, İETT Yayınları, 1999

