



STANBUL ULAŞIMINDA LİDER: ETT



T.C.  
STANBUL BÜYÜK ŞEHİR BELEDİYESİ

.E.T.T İLETİMLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı  
2007



**.E.T.T. İETMELER GENEL MÜDÜRLÜ ĞÜ**

# **STRATEJİK PLAN**

## **2008-2012**

**STRATEJİK GELİTİRİME DAİR BAŞKANLIĞI**  
**2007**

### **ÇALIŞMA KURULU**

#### ***Yürütme Kurulu Başkanı***

Mustafa COŞKUN, APK Daire Başkanı

#### ***Yürütme Kurulu Üyeleri***

Zikrullah KIRMIZI, APK D. B. k. AR-GE b. Müd.

Erol AYARTEPE, APK D. B. k. Yatırım b. Müd. V,

#### ***Proje Danımanı***

Doç. Dr. Recep BOZLOĞAN, (BB Danımanı, Marmara Üniversitesi)

**.E.T.T. İetmeleri Genel Müdürlüğü**

**LETİM BİLGİLERİ**

**Tel:** 0212 2450720

**Fax:** 0212 2430883

**http://www.iett.gov.tr**



## Ç İNDEK İLER

Tablolar Dizini	8
Grafikler Dizini	9
Dişagramlar Dizini	9
Haritalar Dizini	9
Ekler Dizini	9
Kısaltmalar	10
<b>ETT Deyince</b>	<b>11</b>
<b>BB Başkan Sunu</b>	<b>12</b>
<b>ETT Genel Müdürü Sunu</b>	<b>13</b>
<b>Giri</b>	<b>14</b>
Dünyadaki Gelişmeler	14
Kent Politikaları	14
mar Politikaları	15
Ulaşım Politikaları	15
ETT Kurumsal Politikaları	15
ETT'nin ilk Stratejik Planı	16
<b>1. Durum Değerlendirmesi</b>	<b>18</b>
<b>1.1. Kurumsal Tarih ve Kimlik</b>	<b>18</b>
1.1.1. İstanbul'da Ulaşımın ve ETT'nin Kısa Tarihi: Zamandizini	19
1.1.2. ETT'nin Kurumsal Kimliği	26
<b>1.2. ETT Stratejik Analiz Süreci</b>	<b>27</b>
1.2.1. Stratejik Plan Hazırlama	27
1.2.2. ETT Stratejik Planının Amacı	27
1.2.3. ETT Uygulama Planı	28
1.2.4. Çalışmanın Yöntemi	28
<b>1.3. Dış Çevre Analizi</b>	<b>29</b>
1.3.1. Mevzuat	29
1.3.2. Ulaşım Yönetimi	30
1.3.3. Kentiçi Ulaşımında Dünyadaki Gelişmeler	31
1.3.4. İstanbul'da Yolculuk Davranışları	32
1.3.5. İstanbul'da Ulaşımın Yapısal Özellikleri	33
1.3.6. Ulaşım Plan ve Politikaları	35
1.3.7. Eğilimler (Trend)	35
1.3.7.1. ETT Orta Kademe Yönetici Yaklaşımı	36
1.3.7.2. ETT Üst Yönetici Kademe Yaklaşımı	36
<b>1.4. Paydaş Analizi</b>	<b>39</b>
1.4.1. İstanbul'da Ulaşım Paydaşları	39
1.4.1.1. Uluslararası Toplu Ulaşım Birliği (UITP)	40
1.4.1.2. Merkezi Hükümet	41
1.4.1.3. İstanbul Büyükşehir Belediyesi (BB)	42
1.4.1.4. Kurumsal Görüş ve Yaklaşımlar	43
1.4.1.5. Bireysel Görüş ve Yaklaşımlar	43



oförlerin E itimi	43
Raylı Sistem Projeleri	43
Filonun Ya lılı	43
Hizmetin Kalitesi	44
Bütünle me ve Özel Halk Otobüslerinin Sisteme Katılması	44
Denetim	44
Temizlik	44
Servis	44
Çevre	44
Ulaşım Felsefesi	44
<b>1.4.2. ETT Yolcu Anketi Sonuçları</b>	<b>45</b>
Sayısal Sonuçlar	45
Genel Sonuçlar	45
<b>1.4.3. ETT Personel Anketi Sonuçları</b>	<b>48</b>
<b>1.4.4. De erlendirme</b>	<b>51</b>
<b>1.5. Ç Çevre Analizi</b>	<b>53</b>
<b>1.5.1. Kurumsal Yapı</b>	<b>54</b>
1.5.1.1. ETT'nin Ba lı Oldu u Mevzuat	55
1.5.1.1.1. Yasalar	55
1.5.1.1.2. Yönetmelikler	56
1.5.1.1.3. Yönergeler	56
1.5.1.1.4. Yönetim Sistemi	58
1.5.1.1.5. Ç Kontrol Sistemi	58
1.5.1.1.6. ETT'nin Ayrıcalıkları	58
<b>1.5.2. nsan Kaynakları Yapısı</b>	<b>59</b>
<b>1.5.3. Mali Yapı</b>	<b>61</b>
<b>1.5.4. ETT'nin Satınalma Sistemi</b>	<b>64</b>
<b>1.5.5. ETT'nin Bili im Sistemi</b>	<b>65</b>
<b>1.5.6. Fiziksel Yapı</b>	<b>66</b>
1.5.6.1. Filo	66
1.5.6.1.1. ETT Otobüs Filosu	66
1.5.6.1.2. ETT Raylı Sistemleri	70
1.5.6.1.2.1. Tünel	70
1.5.6.1.2.2. Tramvay	70
1.5.6.1.2. Özel Halk Otobüsleri (ÖHO)	72
1.5.6.2. Garajlar, Yönetim Yapıları ve letme Tesisleri	73
<b>1.5.7. Sayısal Göstergeler</b>	<b>75</b>
<b>1.5.8. Halkla li kiler</b>	<b>76</b>
ETT Yayınları	79
<b>1.5.9. Ba arım (performans) Göstergeleri</b>	<b>80</b>
<b>1.5.10. Sorunlar ve Çözüm Önerileri</b>	<b>80</b>
<b>1.5.11. Gelecek Öngörüler</b>	<b>83</b>
<b>2. GZFT (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar ) Analizi</b>	<b>84</b>
<b>2.1. Fırsatlar ve Tehditler</b>	<b>84</b>
<b>2.2. Üstünlükler ve Zayıflıklar</b>	<b>86</b>
<b>2.3. De erlendirme</b>	<b>88</b>
<b>3. Vizyon, Misyon, lkeler</b>	<b>90</b>
<b>3.1. ETT Vizyonu</b>	<b>90</b>
3.1.1. ETT Vizyon Tanımı	90
3.1.2. ETT Vizyon Tanımının Yorumu	90
<b>3.2. ETT Misyonu</b>	<b>91</b>



3.2.1. ETT Misyon Tanımı 91

3.2.2. ETT Misyon Tanımının Yorumu 91

### **3.3. ETT İlkeleri 92**

3.3.1. Liderlik 92

3.3.2. Gelişim 92

3.3.3. Verimlilik 92

3.3.4. Çevrecilik 93

3.3.5. Güven 93

3.3.6. Adalet 93

3.3.7. Etkinlik 93

3.3.8. Katılım 93

## **4. Stratejik Amaç ve Hedefler 94**

4.1. ETT'nin Stratejik Amaçları 94

4.2. ETT Birimlerinin Stratejik Amaç ve Hedefleri 95

4.3. ETT'nin Stratejik Hedefleri (Öncelik sırasına göre) 96

4.4. ETT'nin Vizyon Unsurları, Stratejik Amaç ve Hedefleri Çoklu Matrisi 98

4.5. ETT Vizyonu ve Stratejik Amaçların 99

## **5. Performans Programı 101**

5.1. Performans Hedefleri 101

5.2. Performans Göstergeleri 102

5.3. Faaliyet ve Projeler 104

5.3.1. Kurumsal Yapıyı Güçlendirecek Faaliyetlerde Bulunmak 104

5.3.1.1. Kamuoyu Oluşturmak için 1. Sıra, 5 Panel, 2 Sempozyum Düzenlemek 104

5.3.1.1.1. Kentiçi Ulaşım Sürüşü 104

5.3.1.1.2. Ulaşım Paneli 104

5.3.1.1.3. Ulaşım Sempozyumu 104

5.3.2. Gelir Gider Dengesinin Kurulmasına Yönelik Çalışmalar Yapmak 104

5.3.2.1. Kurumsal performansı arttırmak 105

5.3.2.1.1. Kurum içi süreç yönetimi ve performans programı projesi yaptırmak 105

5.3.2.1.2. Stratejik plan ve performans raporlarının izlenmesi için gerekli programın yaptırılması 105

5.3.2.1.3. Yatırım proje ve faaliyetlerin sayısal ortamda izlenmesi için gerekli programın yaptırılması 105

5.3.2.1.4. ETT istatistiklerinin sayısal ortamda izlenmesi için gerekli programın yapılması 105

5.3.2.2. Zayıf km. oranını % 2'ye düşürmek 105

5.3.2.2.1. Araç tahsislerine kısıtlama koymak 105

5.3.2.2.2. Araçların günün içinde hatlar arasında deşimlerini en aza indirmek 105

5.3.2.3. Güvenli bilet sistemi kullanımına geçmek 106

5.3.2.3.1. Kağıt bilet kullanımı yerine smart kart kullanımına geçmek 106

5.3.2.4. Ölü km. oranını dönem sonuna kadar % 5 azaltmak 106

5.3.2.4.1. 300 otobüs kapasiteli 3 garaj yapımı 106

5.3.2.4.2. 200 otobüs kapasiteli 2 adet garaj yapımı 106

5.3.3. Hata oranını iyileştirmek 106

5.3.3.1. Hata oranını iyileştirmek için Çalışmaları Yürütmek 106

5.3.3.1.1. Sürdürülebilir hata oranı planlama analiz modeli yapılması 106

5.3.4. Raylı Sistemler Yapmak 107

5.3.4.1. Toplam 21.3 km. raylı sistem inşaatını tamamlamak 107

5.3.4.1.1. Otogar-Kirazlı- kitelli hattı metro yapımı elektromekanik ve araç temini için 107

5.3.5. Ulaşımında Tam Bütünleşmeyi (Entegrasyon) Sağlamak 107

5.3.5.1. Yolculuklarda Ücret Bütünleşmesini Sağlamak 107



- 5.3.5.1.1. Özel Halk Otobüslerinin (ÖHO) Ortak Ücretlendirme Sistemine % 100 Katılması 108
- 5.3.6. Toplu Ulaşımın Çekici Kılınmasına Yönelik Çalışmalar Yapmak 108**
- 5.3.6.1. Seçenek (Alternatif) Ulaşım Modelleri Geliştirmek 108**
- 5.3.6.1.1. 100 adet lastik tekerlekli araç (metrobüs) alımı 108
- 5.3.7. Hizmette Yeni Teknolojiler Uygulamak 108**
- 5.3.7.1. Mevcut altyapı ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi 108**
- 5.3.7.1.1. Kurumsal yazılım ihtiyaçlarını % 100 karşılamak 108
- 5.3.7.1.2. Yazılımları WEB tabanlı hale getirmek 108
- 5.3.7.1.3. Mevcut sunucuları yenilemek 109
- 5.3.7.1.4. Kurumsal veri iletişiminin altyapısını iyileştirmek 109
- 5.3.7.1.5. Kurumsal veri iletişiminin fiber altyapısını gerçekleştirmek 109
- 5.3.7.1.6. Veri ve sistem güvenliğini altyapısını sağlamak 109
- 5.3.7.1.7. Tüm garaj ve aktarma noktalarına kablosuz ağ kurmak 109
- 5.3.7.1.8. Doküman yönetim sisteminin birimlerce kullanımının sağlanması 109
- 5.3.7.2. Dönem içinde akıllı ulaşım yönetim sistemi kurmak 109**
- 5.3.7.2.1. Duraklarda yolcu bilgilendirme sistemi kurulması 109
- 5.3.7.2.2. Tüm otobüs filosunun elektronik ortamda izlenmesinin sağlanması 109
- 5.3.7.2.3. Tüm otobüs filosunun elektronik ortamda gerçek zamanlı yönetiminin sağlanması 109
- 5.3.7.3. Yeni Denetim Teknolojileri Uygulamak 109**
- 5.3.7.3.1. Elektronik Tesellüm Sistemi 110
- 5.3.8. Hizmetiçi Eğitimini Sürekli Kılmak 110**
- 5.3.8.1. Hizmetiçi Personele Toplam 72.000 Saat Eğitim Vermek 110**
- 5.3.8.1.1. Hizmetiçi Personel Eğitimi 110
- 5.3.8.2. Hizmetiçi Personele Toplam 6.000 Saat Eğitim Vermek 110**
- 5.3.8.2.1. Hizmetiçi Personele kamu ihale kanunu eğitimi 110
- 5.3.8.2.2. Hizmetiçi personel eğitimi 110
- 5.3.9. Özel Toplu Taşımacılığın Kurumsallaştırılması 110**
- 5.3.9.1. Kurumsallaştırma amacıyla yeni yöntemler belirlemek 111**
- 5.3.9.1.1. Özel Toplu Taşımacılık Personeli Eğitimi 111
- 5.3.9.1.2. İşletmeyle ilgili mevzuatı incelemek ve uygulamak 111
- 5.3.10. Çevreye Duyarlı İşletme Anlayışını Geliştirmek 111**
- 5.3.10.1. Çevre duyarlı yeni otobüs almak 112**
- 5.3.10.1.1. 500 Adet Doğal Gazlı Otobüs Alımı 112
- 5.3.10.1.2. 50 adet hidrojen yakıtlı otobüs alımı 112
- 5.3.10.2. ETT garajında atıksu tesisleri yapmak 112**
- 5.3.10.2.1. Anadolu garajına atıksu tesisi yapımı 112
- 5.3.10.2.2. Beşiktaş garajına atıksu tesisi yapımı 112
- 5.3.10.2.3. Sarıgazi garajına atıksu tesisi yapımı 112
- 5.3.10.2.4. Şişli garajına atıksu tesisi yapımı 112
- 5.3.10.2.5. Edirnekapı garajına atıksu tesisi yapımı 112
- 5.3.11. Tanıtım ve İletişim Geliştirici Faaliyetleri Arttırmak 112**
- 5.3.11.1. Hizmetiçi çalışanların memnuniyetlerini izlemek ve geliştirmek 112**
- 5.3.11.1.1. Ulaşım ile ilgili araştırmalar yapılması 112
- 5.3.11.1.2. Tarihi genel müdürlük binasının (Metrohan) onarımı 112
- 5.3.11.1.3. Reklam panolarının yenilenmesi 113
- 5.3.11.1.4. Halkla İlişkiler büroları kurulması 113
- 5.3.11.1.5. Basının elektronik ortamda izlenmesi 113
- 5.3.11.1.6. Tanıtım amaçlı promosyon alınması 113
- 5.3.11.2. Fuar ve Tanıtım Etkinliklerine Katılmak 113**
- 5.3.11.2.1. Fuarlara temsilci ve tanıtım etkinliklerine katılmak 113
- 5.3.12. Kurum içi/ dışi ilişkileri ve Sosyal Dayanışmayı Geliştirmek 113**
- 5.3.12.1. Çalışanların koşullarını iyileştirerek kurumla bütünleşmelerini sağlamak 113**
- 5.3.12.1.1. Personelin ödüllendirilmesi 113
- 5.3.12.1.2. ETT lojmanlarının deprem riski nedeniyle yenilenmesi 113
- 5.3.12.1.3. Hizmet binaları, garaj ve işletme tesislerinde bakım, onarım, yenileme ve ek tesis yapımı 113



- 5.4. ETT Stratejik Plan Dönemi Faaliyet/Projelerinin Yıllara ve Birimlere Göre Dağılımı (Parasal Göstergeler) 114**
- 5.5. ETT Stratejik Plan Dönemi Faaliyet/Projelerinin Yıllara ve Birimlere Göre Dağılımı (Fiziksel Göstergeler) 119**
- 5.6. ETT Stratejik Plan Faaliyet ve Projelerinin ETT Birimlerine Göre Dağılımı 123**
- 6. Kontrol ve İzleme 127**
  - 6.1. Güncelleme 127**
  - 6.2. Kontrol ve İzleme 1287**
- 7. Sonuç 128**
  
- Dizin 134**
- Kaynaklar 138**





## Tablolar Dizini

Tablo 1. İstanbul'un ulaşım açısından genel özellikleri	32
Tablo 2. ETT yöneticilerine göre gelecek 10 yıllık gelişimleri	37
Tablo 3. ETT yöneticilerine göre gelecek 10 yıllık beklentilerinin kuruma etkileri	38
Tablo 4. ETT için gelecek senaryosu	39
Tablo 5. ETT'nin paydaşlarıyla ilişkisi matrisi	40
Tablo 6. ETT yolcu anketi genel sonuçları (2006)	45
Tablo 7. ETT için tarihsel dönüm noktaları	53
Tablo 8. ETT'yi doğrudan ilgilendiren yasal düzenlemeler	54
Tablo 9. ETT personelinin sayısal dağılımı ( <i>Haziran 2007</i> )	59
Tablo 10. ETT'nin temel finansal göstergeleri	62
Tablo 11. ETT gelir/gider ilişkisinin yıllara göre dağılımı (%)	63
Tablo 12. Gider kalemlerinin toplam harcama içinde % payları	63
Tablo 13. Gelir kaynaklarının toplam gelir içindeki % payları	64
Tablo 14. ETT Satınalma sisteminde dönüm noktaları	65
Tablo 15. ETT bilgi sisteminin dönüm noktaları	65
Tablo 16. ETT otobüs işletmecilerinin dönüm noktaları	66
Tablo 17. ETT filo özellikleri	69
Tablo 18. ETT Tünel dönüm noktaları	70
Tablo 19. ETT tramvay dönüm noktaları	70
Tablo 20. ETT Beyoğlu tramvayının fiziksel özellikleri	71
Tablo 21. Özel otobüs işletmecilerinin dönüm noktaları	72
Tablo 22. ETT Garajlarının özellikleri	74
Tablo 23. Son üç yılda yenilenen otobüs sayısı	74
Tablo 24. Yıllara göre ETT ulaşım bilgileri	75
Tablo 25. Halkla ilişkilerin dönüm noktaları	76
Tablo 26. ETT'ye yapılan başvuruların konularına göre dağılımı	76
Tablo 27. ETT indirimli seyahat kartlarının yıllara göre dağılımı	77
Tablo 28. ETT bakım (performans) göstergeleri	80
Tablo 29. İstanbul ulaşımının sorunları, ilgili kurumlar, ETT'ye olası etkileri ve çözüm önerileri	82
Tablo 30. ETT GZFT analizi: <i>fırsatlar</i>	84
Tablo 31. ETT GZFT analizi: <i>tehditler</i>	85
Tablo 32. ETT GZFT analizi: <i>güçlü yanlar</i>	86
Tablo 33. ETT GZFT analizi: <i>zayıf yanlar</i>	87
Tablo 34. ETT GZFT analizi	89
Tablo 35. ETT'nin 12 stratejik amacı	94
Tablo 36. ETT'nin birimleriyle stratejik amaç ve hedeflerin ilişkisi	95
Tablo 37. Öncelik sırasına göre ETT'nin stratejik amaç ve hedefleri	97
Tablo 38. ETT'nin vizyon unsurları, stratejik amaçları ve hedefleri arasındaki ilişkiler	99
Tablo 39. ETT faaliyet ve projelerinin performans göstergeleriyle ilişkisi	103
Tablo 40. ETT'nin 5 yıllık stratejik faaliyet/projeleri ve ilgili birimleri ( <i>parasal göstergeler YTL</i> )	118
Tablo 41. ETT'nin 5 yıllık faaliyet/projeleri ve ilgili birimler ( <i>fiziksel göstergeler</i> )	122
Tablo 42. ETT faaliyet ve projelerinin birimlere dağılımı	126





## Grafikler Dizini

Grafik 1. ETT'den memnuniyet düzeyi (Denge, 2006) .....	46
Grafik 2. Yolculuk kalitesi (Denge, 2006).....	46
Grafik 3. ETT çalışanlarının sosyal etkinler konusunda de erlendirmeleri (2006) .....	48
Grafik 4. ETT çalışanlarının kurumun üstyönetimini de erlendirmesi (2006) .....	48
Grafik 5. ETT çalışanlarının kurumlarını de erlendirmesi (2006) .....	49
Grafik 6. ETT çalışanlarının yaptıkları i de erlendirmesi (2006) .....	50
Grafik 7. ETT çalışanlarının kurumlarına ba lılıkları (2006) .....	50
Grafik 8. ETT çalışanlarının yıllara göre da ılımı .....	60
Grafik 9. ETT memurlarının kategorilerine göre da ılımı ( Haziran 2007).....	61
Grafik 10. ETT'nin temel finansal göstergeleri .....	62
Grafik 11. ETT gelir/gider ili kisinin yıllara göre geli imi .....	63
Grafik 12. Gider kalemlerinin toplam harcama içinde % payları .....	63
Grafik 13. Gelir kaynaklarının toplam gelir içindeki % payları .....	64
Grafik 14. ETT filo da ılımı .....	67
Grafik 15. Otobüs markalarının ya gruplarına göre da ılımı .....	68
Grafik 16. Özel Halk Otobüslerinin marka ve çalışan ma bölgeler ine göre da ılımı .....	72
Grafik 17. ETT ticari seyahat kartlarının yıllara göre da ılımı .....	77
Grafik 18. ETT ücretsiz seyahat kartlarının yıllara göre da ılımı .....	78
Grafik 19. ETT seyahat kartlarının yıllara göre da ılımı .....	78
Grafik 20. ETT'nin vizyon unsurlarını n stratejik amaç ve hedeflerdeki belirtilme sıklı na göre a ırlıkları ...	99

## Diyagramlar Dizini

Diyagram 1. ETT yönetim eması .....	58
Diyagram 2. ETT Personel piramiti.....	60
Diyagram 3. Stratejik amaçlar ve ETT birimleri.....	96
Diyagram 4. ETT'nin vizyon, unsurları, Stratejik amaçları ve hedeflerinin ili kisi.....	100
Diyagram 5. Stratejik plan, performans programı ve analitik bütçe ile ili kisi.....	132

## Haritalar Dizini

Harita 1. ETT'nin Garaj Yerleri.....	73
--------------------------------------	----

## Ekler Dizini

- EK 1. ETT Encümen Kurulu üyelerinin listesi, 136
- EK 2. Çalışan kurulu listesi, 137
- EK 3. Stratejik Plan Özeti *ayrılıbasım*



## Kısaltmalar

A	Altyapı
AB	Avrupa Birliği
AKBİL	Akıllı (Elektronik) Bilet
AR-GE	Araştırma Geliştirme
ARY	Afet ve Risk Yönetimi
BK	Bakanlık
ÇY	Çevre Yönetimi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EHS	Emisyon hizmetleri sınıfı
EURO	Avrupa para birimi
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GZFT	Güçlü, Zayıf yanlar-Fırsatlar, Tehditler
HS	Halk Sağlığı
BB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
DO	İstanbul Deniz Otobüsleri
ETT	İstanbul Elektrik Tramvay Tünel
MP	İstanbul Metropolitan Plan
P	Plan
KT	Kent Tasarımı
KÜT	Kültür ve Turizm
LRT	Hafif Raylı Tramvay (Light Rail Tram)
METMED	Akdeniz Bölgesinde Kentiçi Ulaşımın Geliştirilmesi Yönetimi (Managing the Development of Urban Transport in the Mediterranean Region)
MA	Merkezi Alanı
MÜD	Müdürlük
ÖHO	Özel Halk Otobüsleri
PO	Petrol Ofisi
PTT	Posta Telgraf Telefon
RATP	Paris Toplu Ulaşım İletmesi
RG	Resmi Gazete
SG	Strateji Geliştirme
SH	Sosyal hizmet
SP	Stratejik Plan
STÖ	Sivil Toplum Örgütü
TBMM	Türkiye Büyük Millet meclisi
TC	Türkiye Cumhuriyeti
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TÇ	Tarihsel Çevre
TD	Tarihsel Doku
TEK	Türkiye Elektrik Kurumu
TMMOB	Türkiye Mimar Mühendisler Odaları Birliği
UITP	Uluslararası Toplu Ulaşım Birliği (Union internationale Des Transports Publics)
UKOME	Ulaşım Koordinasyon Merkezi
UP	Ulaşım Planı
YPK	Yüksek Planlama Kurulu
YRD	Yardımcı(sı)
YTÜ	Yıldız Teknik Üniversitesi



## *İETT Deyince...*

İlk olarak İstanbul'u İstanbul yapan değerlerden birini gözümüzün önüne getirmemiz gerek.

Atlı tramvaylardan başlayarak, günümüze kadar gelen ve daha da sürecek uzun bir maratondan söz ediyoruz.

Kurumsal bir gelenekten, bir simgeden, bir kentin öz yaşamından, kültüründen söz ediyoruz.

Nice badirelerden geçmiş İstanbul'un yakın tarihinin izini sürmüş, onun bıkip usanmadan yolu, ayağı olmuş bir hizmet anlayışından...

Yaşlı-genç, kadın-erkek, zengin-yoksul toplumun her kesiminin belleğinde bir şekilde yer almış, yaşamında etkili olmuş, özel yaşamına, duygularına, düşüncelerine, değerlerine, öykülerine, kültürüne katılmış bir kurum geleneğinden...

Durmak bilmeksizin...

Her gündeğümüyle ve aynı güçle yeniden ve yeniden başlayan...

Sabahlara değin, cumartesi Pazar, bayram tatil demeden araçları servise hazırlayan, uykusuz kalan ama o güzel, mutlu, gururlu insanlardan söz ediyoruz.

İnsanlar İETT simgesi ve renklerini taşıyan tramvaylarla, otobüslerle, trolleybüslerle, tünelle evlerine, işlerine, okullarına gitmişler, birbirlerini ziyaret etmişler, sürücülerle biletçilerle dertleşmişler, babalarının, annelerinin, ağabeylerinin, ablalarının, kız ve erkek kardeşlerinin ekmek kapısı olan İETT'yi öyle kendilerinin bir parçası gibi hissetmişlerdir ki...

137 yıllık bir tarihin ardından bugün İETT için yüreklerinde sadece saygı ve sevgi duyguları taşırlar. Bu duygular tertemiz, saf, gölgesiz duygulardır.

İETT'nin geçmişinden bugüne taşıdığı bilinç de, İstanbul gi bi uygarlık kavşağında eşsiz nitelikleriyle ve tüm zenginliğiyle, tüm görkemiyle duran bu kente hizmet vermenin büyük onurunu taşımaktadır.

İETT, varolduğı sürece, bu onuru taşımaya, İstanbul ve halkı için bir nirengi noktası olmaya devam edecektir.



## Sunuş

Dünyanın muhteşem kent yerleşmelerinden biri olan ve 2010 yılı Avrupa Kültür Başkenti adayı, dört elementin; toprak, hava, su ve ateşin bileşimi olarak tanımlanan İstanbul, üçüncü binyılın, dönüşümlerin ve değişimlerin kapısından geçiyor.

Daha nice binyıllar yaşamasını dilediğimiz kentimizi bizden sonraki kuşaklara pırıl pırıl, sorunsuz, içinde yaşamının insanları mutlu kılacağı bir yerleşme olarak bırakmak istiyoruz.

Bunu, İstanbul'un tarihiyle, coğrafyasıyla, doğasıyla, kültürü ve ruhuyla eşsiz niteliklerini bilen bütün bir Dünya, ülkemizin yöneticileri, kentin yerel yöneticileri olan bizler ve tüm İstanbul halkı kabul etmektedir.

İstanbul'u sadece sözde ve yazıda yaşatmanın ötesinde, yaşanabilir ve sürdürülebilir ortamıyla, insanlığı zenginleştiren boyutuyla, maddi yaşama ortamlarını geliştirerek var etmek hepimizin görevidir.

Bu misyonu bugün düne göre daha bilinçle kavlıyor, neleri yaptığımıza değil, daha neleri yapabileceğimize yoğunlaşıyor, İstanbul'u aynı zamanda tüm kültürlerin buluşma, kavşak noktası, herkesin bir şey verebileceği ve herkesin aradığı şeyi bulabileceği bir imkanlar başkentine dönüştürmek istiyoruz.

Bu iddialı hedeflerimizin gerçekçi bir zemine oturması çok önemlidir. İşte geleneksel ve statik planlama kavramının günümüzde yerini stratejik planlamaya bırakması bu ihtiyacın ürünüdür. Gelecekteki vizyonun ışığında, gücünü, mevcut kaynaklarını gerçekçi bir bakışla değerlendirmek, onları verimli kullanabilmekten alan bu yeni stratejik yaklaşım yasal dayanaklarını da oluşturarak ülkemizde özellikle kamu sisteminde zorunlu kılınmıştır.

Hizmetin tüm taraflarını buluşturan ve onları ruh ve eylem birliği içerisinde ortak ideallere yönetmeyi amaçlayan stratejik girişim, Belediyemizce ilk kez hazırlanan İBB Stratejik Planıyla hayata geçirilmektedir. Benzer şekilde İstanbul'a hizmet veren kurum ve işletmeler de stratejik planlarını hazırlamaktadırlar.

Bir buçuk asırlık tarihiyle İstanbul kent kültürünün ayrılmaz parçası olan ve kente damgasını vuran İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü de kendi bağımsız çalışmasını yürütürken, yerel ulaşım hizmeti veren en büyük kamu işletmesi olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesinin stratejik plan ve yaklaşımlarının genel çerçevelerine bağlı, aynı paralel de bulunmaktadır ve bu işbirliği, İstanbul için aynı amaca birlikte yürüme anlayışı verimli, güzel bir dizi sonuç üretecektir.

Önümüzdeki yıllarda ulaşımın halen süren altyapı ve teknoloji atağını izleyecek olan kentsel dönüşümler ve ulaşımın yönetimi konusunda yapılacak köklü reformlarda İETT gibi öncü, güçlü ve deneyimli bir işletmenin önemli roller üstleneceğine inanıyoruz.

İETT'nin bu Stratejik Planı'nın İstanbulumuza ve İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'ne hayırlı olmasını diliyoruz.



İstanbul Büyükşehir Belediyesi Başkanı  
Kadir TOPBAŞ



## Sunuş

İstanbul'un son bir buçuk asırlık yakın tarihinin tüm evrelerini birlikte yaşadığı asırlık çınar İ.E.T.T.: geçmişten gelen sağlam kökleri ile kurumsal varlığını günümüz koşullarına uydurmak ve geleceğe sağlam bir şekilde taşımak, üstelik bunu başarıyla gerçekleştirebilmek, daha kaliteli, üstün nitelikli bir ulaşım hizmeti verebilmek amacıyla 1. Stratejik Planını yapmış bulunmaktadır.

Tüm İETT yöneticilerinin, neredeyse her birimden uzmanlar, mühendisler, memurlar, işçilerin görüş ve önerilerinin alındığı, çorbada tuzlarının bulunduğu bu planda; kentsel ve kurumsal geçmişten süzülüp gelen tüm bilgi ve tecrübeler bir araya getirilmiş, kurumun yakın, uzak çevresiyle birlikte röntgeni çekilmiş, vizyonu, misyonu, ilkeleri güncellenerek, 2008 -2012 arası 5 yıllık dönem içinde stratejik amaç ve hedeflerin, yeni vizyon, misyon, ilkeler çerçevesinde hayata geçirilebilmesi için neler yapılması gerektiği tespit edilmiş, belirlenen proje ve faaliyetler tek tek anlatılmıştır.



Bu çalışma boyunca, özellikle aynı zamanda İETT'nin tepe yönetimini oluşturan encümen kurulu üyelerini, ciddi gayretleriyle birlikte bir ekip ruhu içerisinde göstermiş oldukları performanstan dolayı kutlamak isterim. Ekip anlayışı ve çalıştıkları kurum olan İ.E.T.T'ye sahiplik ruhu, beni geleceğe dönük olarak daha da umutlandırmıştır. Ayrıca projeyi sırtlayıp büyük başarıyla taşıyan, elimizdeki bu başarılı çalışmayı ortaya çıkaran proje ekibine de burada teşekkür etmek isterim.

Stratejik plan; ülkemizde yeni yeni gündeme oturan, özel sektörde hızla yaygınlaşan ve yeni kanunla birlikte tüm kamu kurumlarının belli bir tarihe kadar yapmaları zorunlu kılınan bir çerçeve belge olarak, kurumlar için vazgeçilmez, hayati önemde bir yönetim aracı olduğu kadar, bundan sonra kurumsal performansın ölçümü ve izlenmesi, bütçelerin hazırlanması için kaynak belge niteliği de taşımaktadır. Geç de olsa, Avrupa Birliği (AB) uyum yasalarının bir sonucu olarak kamu kuruluşlarımızın gündemine gelmiş olsa da, bu stratejik plan anlayışının içerdiği ve kamu için devrim niteliğinde potansiyeline dikkati bir kez daha çekmek isterim.

Tüm kamu kurumları ve işletmelerinin varolma dayanak ve gerekçelerini, amaçlarına ulaşmak için öngörülen yol haritalarını, felsefelerini, bu felsefelerinin üzerine oturan ilkelerini gösteren Stratejik Plan Belgesinin İETT için ve dolayısıyla hizmet sunduğu tüm İstanbullular için çok faydalı olacağı kanaatindeyim.

Yaşanan güne, yalnızca kısa vadeli değil, orta-uzun vadeli bir perspektif içerisinde bakabilmenin bir kurum için olduğu kadar, o kurumun bir parçasını oluşturduğu tüm toplum için sağladığı olanakları görmeyi ve yeni kurumsal stratejiler geliştirmeyi mümkün kılacak bu çalışmanın hayırlı olmasını diliyorum.

İETT Genel Müdürü V.  
Mehmet ÖZTÜRK



## Giri

Kurumsal Stratejik Planlar, kurum ya da işletmeyi oda alan temel kimi soruların açık, anlaşılır yanıtlanma çabalarıyla başlanmıştır ve hem yönetim bilgilendirme, hem de çalışan kurumla bütünleşme ilevi görür. Bu kadarla da kalmaz. Gerçekte yönetici ve diğer personelin kurumlarına ilişkin özdelemelerinin ötesinde, kurum ya da işletmenin (ETT) küresel, ulusal, kentsel ölçekli bir dizi başlama içerisinde koordinatlarının zaman içerisinde belirlenmesiyle yakından ilgilidir. Bu bir bakıma geçmişten geleceğe tarihsel süreç içerisinde kurumsal misyonu estetik ve etikle buluşturmanın, çoklu ulusal, hatta insan temelli faydayı büyütmenin de bir başlama anlatımıdır.

Kime, nasıl, hangi düzeyde, hangi kaynak ve bedelle kamu hizmeti? Ulusal, toplumsal katma değerimiz nedir? Ne olmalı? Ne olabilir?

### *Dünyada Gelişmeler*

Kuşkusuz ulaşım, kentiçi ulaşım politikaları enerji politikalarıyla doğrudan ilgili dir. Bunu göz önünde tutmayan bir kentiçi ulaşım politikası orta-uzun vadede düşünülebilir. Kentiçinde bireysel ulaşım için getirilen sınırlamalar Batı’da ciddi uygulamalara dönüşürken, toplu ulaşım, ulaşım yönetiminden teknolojik atılımlara değin pek çok konuda öne çıkarılmaktadır. Artan kentli nüfus, merkezi bölgelerde yoğunlaşma, araçlarla an trafik koşulları bireysel çözümü olanaksız çözüme getilemez. Ülkemizin ve kentimiz İstanbul’un ulaşım gündeminin tam orta yerinde, tüm Dünyada olduğu gibi toplu ulaşım durmaktadır. Bu toplu ulaşımın hangi model üzerinde kurulacağı (işletmeciliğin tipi, türü) ayrı bir konudur. Çünkü ya otomobillerimizin tutsa olacağı, onları biz sırtımızda taşıyacağı, ya da özgür, mutlu kent yayanları. (*Bkz. Avrupa Kentsel Artı; UITP Toronto Protokolü, 1999*).

### *Kent Politikaları*

Osmanlı yerleşme düzeni kendinden önceki politikaları izlemi, geçmişte varolan (Roma, Bizans) yerleşme politikası sürdürülmüştür. 19. yüzyılın sonlarında imparatorluğun İstanbul, İzmir, Selanik, Kahire, Bursa vb. kentlerinde Tanzimat’ın getirdiği Batıyla yüzleşme ve kurumlarını göz önünde bulundurarak Osmanlı Devletini kurtarma anlayışının ilk uygulamaları devreye girmiştir, belediyeler kurulmuştur (ehremaneti), aydınlatma, ulaşım, temizlik, itfaiye, vb. yerel hizmetler ayrı ayrı, uzman birimlerde (Daire) kadrolanmıştır, uyanık yabancı girişimcilerin bir dizi kent projesi, Saray ve Babıali çevresinde irili ufaklı çıkarların çatışma arenasında boy göstermiş, bunlardan bazıları gerçekleşmiş, bazıları da rafa kaldırılmıştır. Belediyecilik, Havagazı ve aydınlatma ekibi, fabrikaları, Tünel, Tramvay işletmeciliği bu dönemin günümüze bir biçimde kalan hizmete yönelik temel kurumlaşma örnekleridir.

Cumhuriyetten sonra kent kavramı bir kent politikası üzerine oturtulmaya çalışılmıştır, yine Batı örneklerinden hareketle kent ve plan kavramları birlikte düşünölmeye başlanmıştır. Batılı mimar ve kent planıcıları davet edilmiş, Ankara kent planı ve uygulaması başlıca olmuş, 30’lu yıllarda yine Henri Proust’a İstanbul planı yaptırılmıştır.

Türkiye’nin kentsel politikaları açısından en belirleyici ve kritik olay, 50’li yıllarda başlanan, tarımın makineleşmesiyle başlıca olarak açığa çıkan kırsal nüfusun doğulan olmayan bir seyir ve süreç içerisinde (yani Batı örneğinde 100-200 yıla yayılan) kentlere, özellikle de başta İstanbul olmak üzere, üç büyük kente yığılması olmuştur. Bu toplumsal olay, bugün Türkiye’de kentleşme sorunu denen şeyin de başlangıç noktasını oluşturur. Hızlı yığılma, oransız talep (barınma, geçinme, hizmet, vb) büyüklüğü, kentnin doğulan gelişme süreçlerini de tıkamıştır, hizmet arzı ve kamu sistemi hep talebi geriden izlemiştir. İkin, belirsiz, yönsüz talep, arzı çarpıtarak kent hizmetinin düzenini bozmuş, kırmıştır. Gelişmenin en önemli kaynağında nüfus artışı matematiği yattığından, aritmetik değil geometriktir.

21.yüzyılın başlarında kent politikamızın eksenini 50’lerin büyük yığılmasına başlıca megaköyden megakente dönüşüm arayışları oluşturmakta, yeni Dünya ve Türkiye başlama (konjonktür) ve egemen siyasetler, bu eksene yeni doğrultular, açılar zorlamaktadır.



### **mar Politikaları**

stanbul kentinin orta uzun dönemli gelece ine ait bir stratejik yakla imdan yoksun olu u, güncel çıkar ve beklentilerin kent in yapıla masında a ırlı ı, 10, 20, 50 yıl sonra n asıl bir stanbul (nasıl çalı an, ö renen, e lenen, dinlenen stanbul) sorusunun yanıtının belirsizli i, güncel siyaseti a an ulusal ölçekli bir stratejik kavrayı ı zorunlu kılmaktadır.

1994 tarihli BB kaynaklı stanbul Nazım Planı yargı tarafından iptal edilmi tir. Günümüzde Dünya kenti stanbul'un bir Nazım ( mar) planı yoktur ve aynı stanbul UNESCO'nun Dünya Mirası listesinde yer almaya çalı maktadır. 2006 yılı BB öncülü ünde konuyla ilgili atılım yılı olmu , kurulan stanbul Metropolitan Plan Bürosu (IMP) zengin uzman kadrosuyla birlikte stanbul mar (Nazım) Planı ve Ula ım Ana Planını kısa sürede hazırlamakla görevlendirmi tir.

### **Ula ım Politikaları**

stanbul'da de i ik çevrelerde on yıllar boyunca kentiçi ula ım üzerine çok dü ünülmü , yazılımlı , tartılımlı , projeler gerçekte tirilmi tir. Ba ta üniversiteler, meslek odaları ve ETT gibi kurulu lar çe itli projeler yapımı , yaptırmı tir. Bunlar arasında kent ölçe inde bir ula ım talep analizi niteli inde proje olarak Bo aziçi Üniversitesi (1980), TÜ (1984) çalı maları dikkati çeker.

letme hata ı ölçekli di er bir önemli çalı ma de ETT-VOLVO çalı masıdır (1989). Bu çalı malar yapıldı ı birkaç yıl için geçerli veri sa lasa da, hızlı dönü en stanbul'da yeterli dönemler içinde güncellenememi , kalıcı olamamı lardır. Daha sonra yapılan NETMED (1994), BB+ TÜ stanbul Ula ım Ana Planı (1997) stanbul kentiçi ula ımın stratejik hedeflerine dönük öngörülerde bulunmu lardır. BB (Ula ım Daire Ba kanlı ı) ve stanbul Valili i ( l Trafik Komisyonu) stanbul'un ula ım ve trafik sorunlarıyla ilgili güncel uygulamaları sürdürmektedir. stanbul 1. Ula ım urası'na (2002) dikkati çekmek isteriz.

stanbul'un ula ım politikalarının belirlenmesinde geçmi ten beri en büyük sıkıntı, geleneksel kent ve ula ım mevzuatında tutarlılı ın ve güncelli in, ula ımın yerel yönetime ba lı yönetim, yürütüm, denetim bütünlü ü ve birli inin sa lanamaması olmu tur. Ula ım planlamasını da bu durum zorlamaktadır. Ula ım yönetiminde çok ba lılık proje ve yatırım kararlarını etkilemektedir.

### **ETT Kurumsal Politikaları**

Yönetici; günlük i letme rutinini, bireysel misyonunu a an bir perspektifin içinde, geçmi (tarih) ve gelecek boyutunu güncellik noktasında bulu turarak stratejik yakla ımlar olu turabilmelidir. Bu yakla ımın olu turulması, ETT özelinde kendili inden 137 yıllık bir gelene e yaslanmaktadır.

stanbul'da kentiçi ula ımın yüz küsür yıllık tarihi aynı zamanda kent in de özgün tarihidir.

ETT yönetimi bu bilinci hep ta ımı tir. Özerk yasal yapısına ra men (1939 tarih 3645 sayılı ETT Kurulu Yasası) stanbul Belediyeleri ve Büyük ehir Belediyesiyle adımlarını birlikte ve uyumlu atan kurum, yukarıda de inilen stanbul kent politikalarında (nazım ve ula ım planları) ya anan belirsizlikler, kesintiler, kaotik süreç ve yakla ımlardan birebir etkilenmi , havagazı, elektrik ve ula ım hizmetleri verdi i kente yapıcı katkısını her eye ra men sürdürebilmi , damgasını vurmu tur. Kent in geçmi politik tarihiyle böylesine çakı an ETT kurumsal tarih ve politikaları, yansımaları i letme politika ve stratejilerinde göstermektedir. Bunun yeterlili i, düzeyi, gelece e dönük biçimlendirme gücü tartışılabilir. Bu noktada kullanılan teknik aygıt (günlük i letme teknolojilerinin tümü kastedilmektedir) zaman içerisinde farklıla sa bile, gelenek miras y oluyla yabancı i letmelerden günümüz kamu kurumuna ( ETT) aktarılmı , her gün kent in dola ım sistemi tramvaylar, trolleybüsler, otobüsler, raylı sistemlerle, kendini yeniden üretebilme yetene iyle ve aksamadan, döngüsünü sürdürmü tür. Yalnızca ula ım i letme esine dönü me noktasından sonradır ki, ETT kendi kaynaklarıyla kısa dönem (bütçe) çevrimini sa layamaz olmu tur. Orta, uzun dönemli tasarruflarıyla ilgili stratejik yakla ım ise iç kaynaklarla zaten olanaksızla mı , dolayısıyla BB'nin deste i, yakla ımı ve a ırlı ı ETT üzerinde do al olarak daha çok hissedilmi tir.

Günümüzde ETT varolan tüm kaynaklarını zorlamakta, sorunları dev boyutlarda stanbul'a daha üst düzeyde bir kentiçi ula ım hizmeti sunabilmenin politik/stratejik arayı ları içerisine girmi bulunmaktadır. Dünyada ve ülke içerisinde geli meleri yakından izlemekte, ula ım politikasını





belirlemek ve netle tirmek istemekte, tüm kentin ulaşım sistemi üzerinde kendisinde söz ve karar yetki gücünü görmekte ve göstermektedir.

### *ETT'nin İlk Stratejik Planı*

Teknolojide gelişmelerin, gerek mevcut ve potansiyel kaynakların değerlendirilmesi, gerek mal ve hizmet üretimi, gerekse de bunların son kullanıcılara aktarılması konusunda önemli sonuçlara yol açtığı günümüzde, yerel hizmetler kapsamında yer alan kentsel ulaşım hizmetlerinde de uluslararası ölçekte bir dönüştürücü gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler ulaşım sektörünün altyapısından, işletmecilik anlayışına, kullanılan teknolojilere, politikalara ve toplumsal tercihlere kadar bir dizi yönetim anlayışı ve uygulamayı da derinden etkilemektedir. Bunlara bağlı olarak sektör kendi felsefesini de dönüştürmekte, yeni kavramlarla dönüşümün güncelleme zorunluluğuna da bağlı olarak ortaya çıkmakta, sektörün yeni dinamiklerine uyum sağlamak için çabaları var olan kurumları zorlamaktadır.

Üretim ve hizmet yapılarının; kurumsal ölçekte, işletmecilik anlayışlarını da kapsayarak Dünyanın ve Türkiye'nin dönüşüm süreçlerine bilinçle ve bilgiyle katılımını sağlamak, ülkemizin uluslararası işbirliği süreçlerinde hak ettiği yeri alması ve bütünlüğü (entegrasyonunu) sağlamak için; verimliliği, yeni koşullara uyuma yeteneğini, kriz koşullarını gözetmeyi, seçenekler arasından doğru tercihi yapabilmeyi olanaklı kılan stratejik planlama kavramı yasal dayanakları da oluşturularak gündeme gelmiş bulunmaktadır.

Ülkemizde kamu kurum ve işletmelerinde çıkarılan yasa ve yönetmeliklerle zorunlu kılınan Stratejik Plan Çalışmaları, söz konusu kurumların günümüzde mevcut yapılarının analizini yapmayı ve gelecek orta-uzun dönem için gelişmeleri de göz önüne alan seçeneikli yatırım ve işletme planlarını önceden belirlemeyi, bütçelerini de bu plan çerçevesinde gerçekleştirmelerini öngörmektedir. Amaçlanan, tek tek kurumsal planlardan, bölgesel planlara, ulusal planlara geçerek bunlar arasındaki eşgüdüm, denge ve uyumu sağlamak, ülkemizin kaynaklarını ulusal misyonumuz ve vizyonumuza bağlı olarak en doğru şekilde kullanabilmektir.

Yerel (kent ölçeğinde) hizmet üreten ve sunan bir kamu kuruluşu olarak ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü, bu yasal sürecin ve ulusal/uluslararası dinamiklerin bir parçası olarak kendi işletme politikalarını geliştirmektedir. Kendi geleneğinden taşıdığı kurumsal kimlik ve etki gücünü, güncel yaklaşımlar çerçevesinde gözden geçirme, yapısını ve politikalarını geliştirme, normlarını yükseltme yönünde sürekli yürüttüğü çalışmalarını, 2008-2012 arası beş yıllık dönemi kapsayan Stratejik Planını yaparak sürdürmektedir.

Günümüzde İstanbul ulaşım yönetimi konusunda beklentiler, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Planı'nın yeni baştan yapılıyor olması, onaylanmış Norm Kadro öngörülere, ETT kuruluşu yasasında değişiklik girişi, filo büyütme yerine hizmet kiralama ve özelleştirme seçeneklerinin ön plana çıkarılması, yatırım programlarında revizyonlar, raylı sistem projeleri ve bunların işletmeye geçişleri, vb. bir dizi konuda ETT işletmeleri Genel Müdürlüğünü doğrudan etkileyen başlıklarda yaşanan belirsizlik, gelecek beş yıllık dönemi kapsayan ETT Stratejik Planı'nda birbirine denk güçte seçenek senaryoları kullanmayı gerektirse de, Plan'ın ana odak merkezini, ETT'nin bugüne kadar hizmeti açısından başarıyla yürüttüğü kuruluşu yasasıyla tanımlanmış misyonu oluşturmaktadır. Ama artık bu çalışmalarla birlikte, ETT'nin misyonu, ilhamını yine bu planla ortaya çıkan gelecek vizyonundan almaktadır.

Raporun 1. Bölümünü oluşturulan **Durum Değerlendirmesi**, Kurumsal Tarih ve Kimlik, Stratejik Analiz Süreci, Dış Çevre Analizi, Paydaş Analizi, İç Çevre Analizi kesimlerinden oluşmaktadır. Genel olarak ETT'nin mevcut yapısı, işletme anlayışı, ilişkileri, başarılarının değerlendirildiği bölümde; **Kurumsal Tarih ve Kimlik** kesimiyle ETT'nin tarihsel seyrine zamandizinsel bir yaklaşımla kuşku bakışı göz atılmış, önemli dönüm noktaları belirlenmiş, ETT'nin kurumsal kimliğinin kaynakları, temel dayanakları, etki gücü değerlendirilmiştir.



**Stratejik Analiz Süreci'**nde ise ETT stratejik planlama çalı masının a amaları, yöntemi, kurgusu, kaynak kullanımı, vb. ayrıntılı olarak gözden geçirilmi tir.

**Dı Çevre Analizi** kesiminde ETT'yi do rudan ya da dolaylı biçimde etkileyen hukuk düzeni (ula ım mevzuatı), Dünyada ve stanbul'da ula ım yapısı ve özellikleri, ula ım politikaları, genel e ilimler (trend) belirlenmi , ETT dı ı dinamikler ana hatlarıyla irdelenmi tir.

**Payda Analizi** kesiminde stanbul kentiçi ula ımın di er tarafları (payda lar) oda a alınarak, bu payda ların stanbul ula ımı ve ETT hakkında görü leri, de erlendirmeleri, ele tirileri ve önerileri derlenmi , özetlenmi tir.

**ç Çevre Analizi** kesiminde ETT'nin kurumsal yapısı ve i leyi mekanizmaları temel göstergelere dayanılarak incelenmi tir.

Raporun 2. bölümünü olu turan, **GZFT (Güçlü yanlar, Zayıf yanlar, Fırsatlar, Tehditler) Analizi'**nde izlenince boyunca gerçekleştirilen de i ik ETT yönetici gruplarıyla canlı atölye çalı maları ve tüm personelin katıldı ı anketlerle kurumun GZFT analizi yapılmaya çalı ılmı , dı ve iç ko ullar gerçekçi ve farklı görü lere açık tartı malı platformlarda de erlendirilerek etkile im düzeyleri belirlenmi , gelece in potansiyel olarak ta ıdı ı fırsatlar ve tehditlerin neler olabilece i kestirilmeye çalı ılmı tir.

Raporun 3. bölümünde (**Vizyon, Misyon, İlkeler**) ETT stratejik planlama ekibinin bir dizi çalı mayla ortaya çıkardı ı vizyon, misyon, ilkeler yer almaktadır. Yine bu bölümde temel vizyon öğeleri stratejik amaçlarla ili kilendirilmi tir.

4. bölüm (**Stratejik Amaç ve Hedefler**), çalı mada ortaya çıkarılan Stratejik Amaç ve Hedefleri listelemekte ve tanımlamaktadır.

**Performans Programı** ba lıklı 5. bölüm, ETT Stratejik Çalı ma grubu tarafından yürütülen çalı manın ikinci bir çıktısı (rapor) olarak yayınlanacak ETT Performans Raporu'nun ana hatlarıyla özetini vermekte, Stratejik Plan'ı Performans Programı'na ba layan köprü olan ETT Faaliyet ve Projeleri burada listelenmektedir.

**Kontrol ve zleme** ba lıklı 6. bölüm ise, kısaca ETT faaliyet ve projelerinin, belirlenmi performans göstergelerine ba lı olarak nasıl bir yöntemle izlenip denetlenece ine i aret edecektir.

Çalı ma boyunca küresel ve ulusal ölçekte çevre ile de ili kilendirilerek toplu ula ımla ilgili yeni geli meler oda a alınmı , özelle tirme, ula ım yönetiminde kurumsal yapılanma, yasal düzenlemeler, raylı sistem i letmecili ine, ula ım türleri arası e güdüm, bütünle me projeleri ve yeni ula ım teknolojilerine odaklanılmı tir.

Burada ETT Stratejik Planı'nda kullanılan terminoloji ye son olarak i aret edilmesi gerekmektedir. Genel olarak bilimsel, akademik bir disipline dönü en kentiçi ula ım konusunda yerle ik terimler, kavramlara ba lı kalınmı , UITP'nin 2002 yılında Binyıl Kentleri Veritabanı raporuna ekli kavramlar sözlü ü göz önünde tutulmu tur.

2006'da hazırlıkları yapılan ETT 1. Stratejik Planı çalı ması, DPT öngörülerini do rultusunda, kurum personeli tarafından stanbul Büyük ehir Belediyesi (BB) çalı malarına katılan ETT APK yöneticilerinin edindi i deneyimlerin ı ı nda y ürütülmü , çalı ma boyunca BB ile i birli i sa lanmı ; plan, Haziran 2007 tarihinde tamamlanmı tir (*Bkz. EK 1 ve 2. Proje ekibi ve katılımcuların listeleri*).

ETT i letmeleri Genel Müdürlü ü çalı anlarının, özellikle ETT Encümen Kurulu üyeleri ba ta olmak üzere, orta kademe yönetim ve memur, i çi tüm çalı anlarının destekleri takdire ayan olup, planın kısa sürede tamamlanması ve ekibin ba arısında bu anlayı ın rolü yüksek olmu tur.

Bu çalı mayı, Plan'da belirlenen stratejik amaç, hedef ve öngörülen fa aliyet/projelerin Performans Programı ve Analitik Bütçenin hazırlanması izleyecektir.



## 1. Durum Değerlendirmesi

Bu bölümde genel olarak ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü'nün ayrıntılı bir durum değerlendirilmesi yapılacaktır; ETT'nin tarihi ve kurumsal kimliği, bu çalışmada izlenen yöntem, ETT'yi etkileyen dış ve iç çevre koşulları, paydaşlarının yaklaşımları ve görüşleri, kurumu yakın-orta dönem gelecekte etkileyebilecek eğilimler, bunların etki güçleri, farklı etkilere bağlı senaryo öngörülerini, kurumun güçlü ve zayıf yönleri, önündeki fırsatlar ve tehditler incelenecektir.

### 1.1. Kurumsal Tarih ve Kimlik

ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü, 1939 yılında yasayla kurulmadan önce İstanbul kentinde toplu taşımacılık yapan işletmeleri tüm mal varlığı ve işletmecilik anlayışı ve görevleriyle devir almış oldu. Bu kurumsal tarih imparatorluk kat eden, Türkiye Cumhuriyeti ile süren, ulusal tarihimizin son 137 yıllık en önemli dönüm noktalarına tanıklık eden, aynı zamanda İstanbul gibi büyük bir Dünya kentinin tarihiyle neredeyse birebir örtü en görkemli sayfalarından oluşmaktadır. Bu tarihin kuyuklar boyunca sürekliliğini sağlayan ise İstanbul'da yaşayan insana her gün bir yerden diğer yere gitmesi için gereken ulaşım hizmetini verme yönündeki sorumluluk ve kamusal misyon anlayışı olmuştur.

İstanbul'da ulaşım ve ETT tarihi zamandizinsel (kronolojik) bir yapıda ağırlıklı yer almaktadır. Ayrıca ETT'nin kurumsal kimliği ve kamuoyu imajıyla ilgili birkaç konuya değinilecektir.



### 1.1.1. stanbul'da Ula ım ve ETT'nin Kısa Tarihi

## STANBUL'DA ULA İM VE ETT KRONOLOJ S

YIL	OLAY
18. yüzyıl	stanbul'da atlı arabalar ve kayıklarla ula ım
1850	Eminönü-Üsküdar arasında günde dört sefer yapan vapurların çalı tırılması
1854	Paris' de atlı tramvay
1858	Kabata -Üsküdar arasında ilk arabalı vapur seferlerinin ba laması
1869	Bir Belçika irketinin ba vurusuyla, ortakları arasında irket -i Umumiye-i Osmaniye, Osmanlı Bankası, stanbullu Hristaki Zo rafos ve Konstantin Krepano'nun (aynı zamanda irketin temsilcisi) bulundu u Dersaadet ( stanbul) Tramvay A. .'nin 200 bin lira sermayeyle kurulu u
3.09.1869	stanbul' da iki kadana (Macaristan ve Avusturyadan getirilen atlar) tarafından çekilen iki katlı, sarı renkli ilk atlı tramvayın Tophane-Be iktas arasında çalı maya ba laması nedeniyle tören düzenlenmesi.
08.05.1871	Tünelin yapımı ve i letimi için merkezi Londra'da bulunan 'Dersaadet Mülhakatından Galata ve Beyolu Tahtelarz Demiryolu irketi'nin (The Metropolitan Railway of Constantinople from Galata to Pera) kurulu u
26.08.1871	lk ölümlü tramvay kazası (Karaköy'de)
1871	Azapkapı-Aksaray, Aksaray-Yedikule, Aksaray-Topkapı hatlarında atlı tramvay hizmeti
1872	stanbul'da Anadolu Demiryolları Banliyö letmesi
3.9.1872	Tophane'de ya mur altında yapılan törenle atlı tramvayların resmen hizmete verilmesi (Azapkapı-Ortaköy)
4.11.1872	Tünelin Beyolu tarafındaki ba langıç noktasında kazı çalı malarının ba latılması
Kasım 1874	Tünel'de deneme seferlerinin ba laması
17.01.1875	Tünelin (Dünyada ikinci ve buharlı) kurban bayramının ilk günü, dönemin tüm nazırları ve ehremini Kadri Bey, Beyoglu Mutasarrıfı ve Galata Kaymakamının, yabancı temsilciliklerin katıldı ı, ama son anda görevden uzakla tırılan Eugene -Henri Gavand'ın bulunmadı ı bir törenle hizmete açılması ( lk uygulanan ücret 10 para ve yılda 50000 altın lira yıllık gelir)
25.8.1875	Saat 13.30 civarında Galata'dan Beyolu'na çıkmakta olan treni çeken kayı mın istasyona 100 m. Kala kopmasıyla olu an ilk tren kazasında kayan trendeki makinistin Galata istasyonuna 40.m. kala frene basmasıyla can kaybı olmadan kazanın atlatılması
1880	stanbul'da tramvaylarda durak uygulamasına geçilmesi
1881	Galata, Tepeba ı, stiklal Caddesine tramvay hattı dö enmesi
1891	stanbul'da imperial denen iki katlı tramvayların yalnızca Azapkapı -Ortaköy hattında hizmete verilmesi
1899	Ath tramvaylarda görevli, tramvayın geli ini önünde borazanıyla (nefir) ve varda diye haykırarak haber veren Vardacıların tasarruf amacıyla kaldırılması
29.01.1908	stanbul'da Tramvay irketinin gerçekle tirdi i genel kurulda Tünel irketinin Tramvay irketine devri kararı alınması
11.02.1910	Be iktas tramvay garajının açılı ı
1911	Dersaadet Mülhakatından Galata ve Beyolu Tahtelarz Demiryolu T.A. . Adlı Osmanlı irketi' nin ( ngiliz kökenli) tünel i letme imtiyazını Osmanlı Tünel Anonim irketi'ne % 5 tahvile ödenmek üzere 95000 pounds kar ılı ı devri ( irketin gerçek i leticisi merkezi Belçika'da bulunan SOF NA irketi ve her biri 5 lira de erli 33000 hisseli toplam 165000 osmanlı altın sermayeyle kurulmu tur). Tüttüncü Abdüsselam Efendinin iki otomobil getirterek taksi olarak i letmeye ba laması
17.07.1911	Aksaray Tramvay Deposu/garajının açılı ı Galata Köprüsününün çift hatlı tramvayın geçebilmesi için geni letilmesi Beyolu Tünel istasyonunun (Metro Han) yenilenmesi ve yapımına ba lanması (Çelik konstrüksiyonlu olarak yapılan, zemin ve merdivenleri mermer olan Metrohan'ın zemin katı Henri Gavand projesine göre yapılmasına ra men, di er 6 katta bu plana uyulmamı tır)
02.02.1912	Karaköy Meydanında stanbul ehremini (Belediye Ba kanı) vekili Bedri Bey'in ilk elektrikli tramvay hattı olan Karaköy-Ortaköy hattının açılı mını yapması
1912	Balkan Sava larının ba laması üzerine stanbul Tramvay irketinin tüm atlarının (430 at) 30 bin liraya satın alınması üzerine atlı tramvayların çalı amaması
27.04.1912	Tahta köprüünün (Galata) yerine çelik konstrüksiyonlu yeni köprüünün hizmete giri yle birlikte tramvayların köprüden geçi yasa mın kaldırılması
17.09.1912	i li Tramvay Deposu/Garajının açılı ı



## STANBUL ULAŞIMINDA İLERİLER: ETT

- 1913 17 adet Franco-Belge, 19 adet MAN (Machinen Ausbourg Neurenberg) marka toplam 36 adet çekici tramvay arabasının getirilerek Kabataş ve Dolmabahçe istekesi ine indirilmesi
- 1914 1.Dünya Savaşı'nın ba laması üzerine İstanbul'da ulaşı mın 8 ay süreyle durması  
İstanbul Yakası ve Beyo lu Tramvay hatlarının birle tirilmesi ve tüm ebekenin elektrikle çalı ması  
Beyo lu Tünel istasyonu ve Metro Han'ın yapımının tam amlanması
- 25.01.1914 Galata köprüsü üzerinde ilk elektrikli tramvayın çalı tırılması (ilk günün hasılatı Osmanlı donanma Cemiyetine ba lanmış tır) nedeniyle tören düzenlenmesi. ehremine vekili Bedri beyin konu ması :*"Artık yoktu larda de i tirilen atlar, nefir çalarak ko an vardacılar, sürücülerin kırbaç akırtıları tarihe karı ıyor.Bugünden itibaren asri, güzel tramvaylara kavu uyoruz.Hayırlı ve u urlu olsun"*
- 20.02.1914 Elektrikli tramvayın gerçek seferlerine Karaköy -Ortaköy hattında ba lamasıyla ilgili tören yapılması
- 11.02.1914 Silahtara a elektrik fabrikasından Tramvay ebekesine cereyan verilmesi
- 05.03.1914 Meclisi Vükela kararına dayalı olarak İstanbul Anadolu Yakasında tramvay i letilmesiyle ilgili irade-i seniyyenin açıklanması: *"Üsküdar-Kadıköy dahil çevre kısımları ile Bo aziçinin Anadolu hisarı'ndan Beykoz ve Anadolu Fenerine kadarki bölümünde tramvay ebekesinin Üsküdar-Alemda bölümünü, Evkaf-ı Hümayun Nezareti ve ehremaneti'nin birlikte in e edip i letmeleri, masraf ve gelirleri payla maları..."*
- 1916 Tramvaylar için abonman karnelerinin (toplu bilet) piyasaya sürülmesi
- 11.05.1920 gal altındaki İstanbul'da tramvay i çilerinin ba lattıkları ve aynı irket grubuna (SOF NA) ba lı Tünel i çilerinin de ücret ve sosyal hak talepleriyle katıldıkları ilk grevin ilan edilmesi
- 20.12.1922 Dersaadet Tramvay irketi i çilerinin İstanbul Umum Amele Birli i'ni kurlmaları
- 16.11.1924 Üniversite ö rencilerinin indirimli ö renci bileti uygulamamakta direnen Belçikalılara ba lı Dersaadet Tramvay irketi'ne ait yönetim binası Metrohanı basıp tahrip ettikleri ulusalçı gençlik eylemi (3 tıp ö rencisinin olayları önlemek için irketçe tramvaylara yerle tirilen sivil polisle tartı ması olayı ba latan kıvılcım olmu tur)
- 1926 Dersaadet Tramvay A. .Tarafından Fransa' dan 4 adet Renault-Scania otobüs satın alınması ve hizmete verilmesi
- 1928 Kadıköy iskelesi ile Moda arasında özel otobüslerin çalı mayı ba laması  
Tramvay araba deposu olarak kullanılan Ba larba lı Garajı' nın otobüs garajına dönü türülmesi  
Dersaadet Tramvay irkti Genel Müdürlü ü binası olan Tünel'deki Metrohan'a 7. kat eklenmesi  
İstanbul'da ilk özel otobüs i letmesi 'Bo aziçi Otobüsleri'nin 10-12 otobüs filosuyla Taksim-Yenimahalle hattında çalı mayı ba laması (2.Dünya savaşı na kadar)
- 08.06.1928 Üsküdar-Ba larba lı-Kısıklı Tramvay Hattının yapılan bir törenle çalı mayı ba laması
- 07.10.1928 Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk büyük grevi olan İstanbul Tramvay irketi i çileri (1400 tramvay i çisi) grevinin yapılması
- 1929 Üsküdar-Haydarpa a tramvay ebekesinin çift hatta dönü türülmesi
- 1931 İstanbul Tramvay irketi tarafından 1926 yılında satın alınan 4 otobüsün toplu ta m hizmetlerinde (Beyazıt-Karaköy-Ortaköy hattı) kullanılması
- 20.02.1931 Dersaadet Tramvay irketi'nin adının İstanbul Tramvay irketi olarak resmen de i tirilmesi
- 27.09.1932 İstanbul Tramvay irketince de i ik tarife tiplerini tanımlayan nizamnamenin yayınlanması
- 1933 Cumhuriyetin 10.yıl kutlama törenleri için Atatürk'ün do rudan verdi i emirle ETT'nin tüm tramvay+otobüs filosunun eksiksiz (% 100) olarak (320 tramvay+4 otobüs) servise çıkarılması
- 1936 İstanbul'da modern görünümlü ( ık, açık sarı, asılmaya olanak vermeyen, yan tabelalı, mevki farkı için ortadan bölünen, hareket halinde kapıları kapalı ve duraklarda havalı kapılarının basamaklarla birlikte otomatik olarak açıldı ı) yeni tramvayların, daha çok i li-Tünel, i li-Beyazıt, Harbiye-Fatih hatlarında çalı tırılması
- 17.01.1938 İstanbul Tramvay irketinden alınan paraların İstanbul ehri imarına tahsisine dair kanunun (3333) kabülü
- 16.06.1939 Tünel ve Tramvay irketlerinin İstanbul Belediyesine devrine dair kanunun ( İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel darelere Te kilat ve Tesisatının İstanbul Belediyesine devrine Dair kanun) Mecliste kabul edilmesi
- 21.06.1939 Tünel ve Tramvay irketinin Cumhuriyet Hükümeti tarafından satın alma mukavelesinin onaylanması
- 21.06.1940 3645 sayılı yasa ile Tramvay letmesinin ETT letmeleri Umum Müdürlü ü' ne ba lanması
- 16.06.1939 3645 sayılı yasa ile Tramvay letmesinin ETT letmeleri Umum Müdürlü ü' ne ba lanması
- 23.06.1939 Tünel ve Tramvay irketlerinin İstanbul Belediyesine devrine dair kanunun Resmi Gazetede yayınlanması
- 1939 İstanbul' da elektrik üretim ve da ıtım i nin ETT' ye devri  
ETT'nin devraldı ı ve arızalı 4 adet Renault Scania otobüsün onarılarak servise verilmesi



## STANBUL ULAŞIMINDA İLERİLER: İETT

- 1942 Hükümetin (Ticaret Odası) seçtiği ten ithal ettiği Scania-Vabis marka benzinli kamyonun 15'inin otobüse dönüştürülerek (kamyon asileri İETT karoseri atölyesinde otobüse dönüştürülerek) İETT'ye verilmesi
- Nisan 1943 ABD'den sipariş edilen otobüslerden 9 adedinin (Gazoilli White) montajının yapılmasıyla, hizmete verilmesi (6-22 arası çift filo numarasıyla Taksim-Bakırköy ekspres hattında, krem üzerine kırmızı bant renkle)
- 1945 İstanbul'da özel şirketlerce yapılan havagazı üretimi ve dağıtımının 4762 sayılı yasa ile İETT'ye devri
- 20.06.1945 4762 sayılı İstanbul Havagazı ve Elektrik ve Tesisatı Sınaiye Türk Anonim Şirketi'ni Satın Alma Sözleşmesinin Onanmasına ve İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İşletmeleri Dairesi'ne Devrine Dair Kanun'un çıkarılması
- 1946 Üsküdar ve Havalisi Halk Tramvayları Şirketi'nce otobüs işletmeciliğine geçilmesi [ İlk otobüs hatları: Kadıköy-Caddebostan(2 otobüs), Kadıköy-Suadiye (2 otobüs), Üsküdar-Kısıklı (2 otobüs)]
- 25.10.1948 5763 m<sup>2</sup> alana sahip 80 otobüs kapasiteli İETT Garajı ve atölyelerinin hizmete alınması
- 1951 Fahrettin Kerim Gökay tarafından 1950'de Fransa'dan getirtilen ölçüm aletleriyle oluşturulan İETT Psikoteknik Laboratuvarının açılması
- 22 km. lik İstanbul Çevreyolunun (E5) yapımına başlanması
- Paris Taahhüt İşletmeleri (RATP) Müdürü Prof. Langevine'in TÜ ile birlikte İstanbul Kentiçi Ulaşım problemlerini incelemek üzere davet edilmesi ve İstanbul Yolcu Nakliyat İşletmesi Etüdü raporunun yayınlanması
- 01.08.1953 Tünel bağlantılı tramvay hattının işletmeden kaldırılması (Bunu Taksim -Eminönü, Kadıköy-Moda, Kadıköy-Bostancı hatları izler)
- 1954 Fransa Paris Ulaşım İşletmesinin (RATP) desteğiyle Fransız SGTE firmasına Prof. Langevine'in yönetiminde, İstanbul için Bayındırlık Bakanlığıınca onaylanmış metro etüdünün başlatılması
- Hava frenli ve otomatik kapılı elektrikli tramvayların bir benzerinin İETT atölyelerinde yerli malzeme ve işçilikle yapılması
- Aralık ayında İstanbul Belediyesinin dolmuş çulunu resmen tanıyarak ilk tarifeyi kabul etmesi
- 11.11.1954 Anadolu Üsküdar ve Havalisi Tramvay Şirketi'nin genel kurulunda fesih kararı ve belediyeye devri
- 13.02.1955 Deniz dolmuş motorları ile İstanbul Belediyesi arasında denetim protokolü imzalanması
- 16.03.1955 Anadolu Yakası Üsküdar ve Havalisi Tramvay İşletmesi'nin tüm tesisleriyle birlikte Belediye Meclisi kararıyla İETT'ye devri
- 1955 İtalya Ansaldo San Giorgio Firmasından ilk Trolleybüs siparişi
- Fransız SGTE firmasına metro projesi yaptırılması
- Tramvayların Galata Köprüsünden geçişlerinin sona erdirilmesi
- 1957 Latille Floirat marka otobüslerin turistik gezi amaçlı kullanılmaları
- 80 otobüs kapasiteli İETT Topkapı Garajının hizmete açılması
- 1958 Karayolları Genel Müdürlüğünce 15000 ulaşım anketiyle İstanbul Trafik Etüdü (o güne değinen en kapsamlı) yapılması
- 1959 Levent Garajı'nın hizmete açılması
- 1961 İtalya'dan getirtilen Ansaldo San Giorgio marka 1 adet körüklü trolleybüsün İstanbul'da Eminönü-Topkapı hattında deneme seferleri yapılması
- 76 adet trolleybüsün teslim alınması
- 12.08.1961 İstanbul Yakasında İşçilikli Deposundan çıkarılan 128 numaralı tramvayın arkasına dizilmiş 6 tramvayla geçit töreni yapılarak, elektrikli tramvayın işletmeden kaldırılması. İETT Genel Müdürü kurmay Albay Orhan İter:" İstanbul'u bir tramvay seyahatiyle tanıyıp sevmiştik "
- 1965 İETT otobüslerinde renk değişikliği: kırmızı kuşak krem renk yerine üst kısım krem bej, alt kısım kırmızı
- 1966 İstanbul'da plaka sayısının dondurulması (Taksi:15200, Dolmuş taksi:705)
- İETT matbaasının kurulması ve otobüs biletlerinin burada basılması (1 kağıt bilet maliyeti 1 Kr )
- 14.11.1966 Anadolu Yakasında elektrikli tramvayın kaldırılması
- 1967 Kadıköy Kültüründe 15-20 tramvay aracı kullanılarak İETT Tramvay Taahhüt Müzesinin açılması, çalışabilir durumda 125'den çok tramvayın Avcılar İETT kampına dinlenme konutu yapılmak üzere gönderilmesi
- 25.11.1968 Yenilenme çalışmaları için Tünelin çalışmasının durdurulması
- 1968 İETT atölyelerinde Tosun olarak adlandırılan trolleybüsün yapımı
- 1968 Tünelin Galata (Karaköy) istasyon ve binalarının yapımına başlanması
- 1971 İETT Taahhüt Dairesi Reorganizasyon Etüdü
- Sovyet Technoexport Firmasına İstanbul Metro etüdü yaptırılması
- TÜ'nün İETT için gerçekleştirdiği İstanbul Şehirli Kamu Taahhüt Etüdü'nün yayınlanması
- Tünelin Galata (Karaköy) istasyon ve binalarının yapımının tamamlanması





## STANBUL ULAŞIMINDA İLK DER: ETT

02.11.1971	İstanbul Belediyesi Fahri Atabey, ETT Genel Müdürü Saffet Gürtav, halk ve basın katıldığı bir törenle yenilenmiş ve elektrifikasyonu yapılmış Tünelin yeniden işletmeye açılması
1973	Çevre Belediyelerinin otobüs işletmeleri
29.10.1973	İstanbul Boğazında Alman Hochtief ve İngiliz Cleveland firmaları tarafından yapılan 1.köprü'nün (Boğaziçi) açılması
1974	TMMOB İnşaat mühendisleri İstanbul şubesinde 1. İstanbul Ulaşım Kongresi düzenlenmesi
1976	ETT tarafından Sofretu Firmasına yaptırılan reorganizasyon etüdü
1977	Ortadan kapılı 1 adet Mercedes Benz otobüsünün deneme seferleri
16.06.1978	Taksim-Sarıyer hattında (40) çalıştırılan ETT Büssing otobüsünün (filo no:1243) lastik patlaması nedeniyle Tarabya'da denize uçması ve 30 kişinin ölümü
1978	Taksim-Mecidiyeköy Tercihli Yolunun 8 km. açılması (Daha sonra Zincirlikuyu'ya uzatıldı) ETT ulaşımlarında mesafeye bağlı kıtali bilet sistemine son verilerek tüm mesafeler için geçerli tek tip, paralı-kumbaralı bilet uygulamasına geçilmesi ve biletçi kadrolarının tasfiye edilmesi
15.02.1979	ETT, DPT, EGO ve ESHOT ve otobüs üreticileri arasında finansmanı Maliye Bakanlığından kararlaştırılmak üzere otobüs temini ile ilgili protokol imzalanması (ETT'ye 2 yıl içerisinde 500 adet Mercedes-Benz otobüsü)
1979	ETT otobüs filosuna körüklü uzun otobüslerin (Macar karus) katılması
11.03.1979	ETT hatlarında Boğaziçi Köprüsü geçişleri için çift tarife uygulaması
13.06.1979	Taksim-Levent arasında 6,5 km'lik tercihli yol uygulamasına başlanması: İlk çalıştırılan otobüs Leyland'dı.
01.04.1980	Taksim-Levent tercihli yol otobüslerinde ilk biletçisiz kumbaralı sistem deneme uygulaması
1980	Toplu Ulaşım araçlarında Aylık Kart uygulaması (Mavi Kart) ETT araçlarında yolculuk bedeli olarak yolcudan para toplanmasından vazgeçilerek kıtali bilet uygulamasına geçilmesi
1981	ETT tarafından Boğaziçi Üniversitesi'ne yaptırılan ulaşım projesi Kadıköy itfaiyesinin talebi üzerine Kuşdili ETT Tarih Müzesinin kapatılması ve müzedeki örnek tramvay araçlarının da Avcılar ETT kampına gönderilmesi
09.02.1981	1.Ordu ve İstanbul Sıkıyönetim Komutanlığının 57 sayılı bildiriyle İstanbul'daki 25 çevre belediyesinin İstanbul Belediyesine başlanması
16.02.1981	Mülga çevre belediyelere ait 142 adet çeşitli marka otobüsün ETT'ye devri
12.09.1981	Ekspres sefer deneme uygulamalarının başlatılması
04.06.1982	Kadıköy Kelebek-Altıyol tercihli yolunun açılması
09.09.1982	Yasadışı ikili ile tüm ETT elektrik hizmetlerinin TEK'na devri
16.09.1982	Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde yürütülen çalışmaları sonunda Ulaştırma Ana Planı'nın Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmesi
1982	İstanbul Belediyesinin aldığı bir kararla halk otobüslerini (özel) yönetmelik çerçevesinde yaygınlaştırması 1000 otobüs alımı için ihaleye çıkılması ve DPT' den tevkül belgesi alınması
1983	İstanbul kentiçi toplu ulaşımında 14 kişilik minibüslerin trafiğe katılması Taksim-Levent ve Kadıköy-Altıyol otobüs tercihli yolunda bariyer uygulaması Otobüs duraklarının 500 m. mesafe ilkesine göre yeniden düzenlenmesi, 112 durağı kaldırılması
Haziran 1983	BB talebi üzerine Havağazı üretim ve dağıtım faaliyetlerinin durdurulması
27.06.1984	3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkındaki Kanunun çıkarılması
16.07.1984	Trolleybüs işletmesi'nin tasfiye edilmesi ve 75 adet trolleybüsün İzmir Belediyesi ESHOT işletmesine satılması
1984	ETT tarafından İstanbul Teknik Üniversitesi'ne yaptırılan Genel Ulaşım Etüdü
1984	TC Bakanlık DPT tarafından İstanbul Belediyesi Otobüs ihtiyacı Etüdü'nün TÜMA'ya yaptırılması
1985	ETT araçlarında güçlü nedeniyle toplanan kıtali biletlerin sayımından vazgeçilmesi ve biletlerin kumbara içinde yakılması UKOME Kararıyla İstanbul'da Özel Halk Otobüslerinin (ÖHO) ETT ile aynı bilet ve tarife uygulaması içine alınması ve toplanan ÖHO biletlerinin ETT tarafından sayılarak ödeme yapılması
01.10.1985	Yeni Galata Köprüsünün (486 m.uzunluk, 42 m. genişlik, ortası açık, 130 dükkan) Karayolları Genel Müdürlüğüne STFA-Thyssen ortak girişimine ihale edilmesi
1986	820 Özel Halk Otobüsü'nün Yönetim, Denetim ve Yürütümü için ETT'ye başlanması ETT otobüslerinde Egzoz gazı çıkışlarının otobüslerin tavanları üstüne alınması Rami Park yeri düzenlenmesi
19.07.1986	ETT araçlarında öğrenci ve erlerle birlikte öğretmenlerin de indirimli tarife sokulması
13.01.1987	400 otobüs kapasiteli Anadolu I Garajının işletmeye açılması
1987	Yeni Galata Köprüsünün temelini atılması İstanbul'da Anadolu I Garajı'nın İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne devredilmesi





- ETT araçlarında ö renci, er, ö retmenlerle birlikte Hakim ve Savcıların da indirimli tarife kategorisine sokulması  
Kamuoyunun tepkisi üzerine istanbul'da kentçi ula şım ücretlerinin (belediye, banliyö, vapur) % 20-25 oranında indirilmesi
- 20.02.1987 ETT oförlerinin toplu sözleşme görüşmelerinin çıkmaza girmesi üzerine pasif direni (yavaşlatma) başlatılması
- Haziran 1987 istanbul Beşiktaş Caddesinde tek yön uygulamasının başlatılması
- 08.06.1987 istanbul Bostancı-Kabata ş arasında ilk deniz otobüsü seferlerinin başlatılması
- 11.07.1987 kitelli Garajının hizmete açılması
- 1988 istanbul Taksim-4.Levent metrosu projesinin tamamlanması
- 01.05.1988 BB tarafından (Bedrettin Dalan) borçları kar şılı ş ETT'nin Levent Garajına (44 dönüm), i merkezi ve otel yapılmak üzere alınması
- May 1988 istanbul Bo şazi üzerinde ikinci köprü'nün (Fatih Köprüsü) hizmete açılması
- 1989 ETT tarafından sveç Volvo firmasına yaptırılan VIPS II hat rasyonelasyonu ve Yönetim Enformasyonu Projesi
- istanbul Aksaray-Kartaltepe Hafif Raylı Sistem (LRT, Hafif Metro)'in açılması ve Esenler'e uzatılması
- 1990 Otobüslerin renginde de ş iklilik yapılması: üst kısım turuncu, alt kısım mavi renk
- istanbul ETT hata şında aktarmalı sisteme geçilmesine başlı olarak tek, çift ve kademeli bilet uygulaması
- istanbul Beyo şlu ştiklal Caddesinin trafi e kapatılarak yavaş bölgesine dönü türülmesi
- ETT tarafından istanbul'da Aksaray-Topkapı otobüs özel yolu güzergahının hizmete açılması
- 29.12.1990 Beyo şlu Tramvayının fiilen hizmet vermeye başlaması
- 1991 TÜ+ ETT i birli şlikle çift yakıtlı (do şal gaz+dizel) otobüs dönü şüm projesi çalı şmalarının başlatılması
- Yol açtı ş güçlükler nedeniyle ETT araçlarında tek, çift ve kademeli bilet uygulamasından vazgeçilmesi ve eski uygulamaya dönülmesi
- 1992 Türkiye'nin de onayladı ş Avrupa Kentsel artı: 'm.4/1.Kerte kar şı otomobil. Durum artık buna çok yakındır. Otomobil kentleri öldürmektedir. Öyle ki, 2000'li yıllar, ikisi bir arada olamayaca şından, otomobil ya da kentten birini seçmemizi zorunlu kılacaktır...'
- istanbul'da 2.Kentçi Ula şım Kongresinin yapılması
- Sirkeci-Aksaray arasında raylı sistemin (Ça şda Tramvay) hizmete girmesi
- ETT Ta şıt Müzesinden kalan 2 tramvay, yolcu ve vatman mankenler ve 30 m.lik özgün rayın Hasköy Lengerhane binasında bulunan Rahmi Koç Sanayi Müzesinde sergilenmesi
- Yeni Galata köprüsünün trafi e açılması
- 1993 26 adet Çift katlı DAF-OPTARE marka otobüslerin filoya katılması
- ETT çift katlı otobüsleri için özel tarife (çift bilet) ve biletçili sistem uygulaması
- ETT i ç i personelin yazlık-kı şık i giysilerinin renklerinin de ş i tirilmesi (bejden maviye)
- ETT APK Daire Başkanlı şı tarafından yolcu Bini Şüreleri Ölçümü araştırmasının yapılması
- ETT APK Daire Başkanlı şı tarafından Bo şaziçi Köprüsünde Bir eridin ETT Otobüslerine Ayrılması Fizibilite Raporunun hazırlanması
- Haz 1993 Havagazı Fabrikalarının tasfiye edilmesi
- 21.09.1993 Do şalgazlı (çift yakıtlı) sisteme dönü türülmü ş 10 adet ETT otobüsünün i letmeye verilmesi (Toplam 100 otobüs).
- 1994 Avrupa Birli ş i programı çerçevesinde NETMED Projesi (A kdeniz Bölgesi' nde Kentçi Ula şımının Geli şim Yönetimi) istanbul çalı şması
- Tünelin Karaköy giri şinde yeni ETT Müzesinin hizmete açılı şı (Yazlık atlı tramvay, atlı tramvay dura şı, direk, levha, çe şitli ekipmanlar sergilenmektedir)
- istanbul Özel Halk Otobüslerinde ETT'den ayrı bilet uygulamasına geçilmesi ve biletçilerle otobüs içinde yolcuya bilet satılması
- ETT APK Daire Başkanlı şı tarafından 1992 yılından itibaren iki yıl süren yolcu sayım çalı şmasıyla ilgili sonuç raporunun yayınlanması
- Hafif Raylı Sistem (LRT, Hafif Metro) hattının Zeytinburnu-Bakırköy istasyonlarının hizmete açılması
- 31.01.1994 Hızlı tramvayın (LRT) Yeni Otogar-Merter arasında hizmet vermeye başlaması
- Nis 1994 TS 11365 ile Egzos gazı kirleticileri-Trafikteki dizel motorlu ta şıtlar için ölçüm metodu tayini ve sınır de şerleri belirlenmesi
- 1995 London Transport'un sahip oldu şu otobüs şirketlerinin özelle ştirilmesi
- ETT tarafından 'ETT i letmeleri Genel Müdürlü şü' kitapçısı nın yayınlanması
- ETT ihalesiyle Tuzla-Topkapı hattında 175 özel otobüsün çalı şması
- 7 adet Dumanölçer satın alınarak garajlarda hizmete sunulması
- 5 adet Carbon Clean cihazı satın alınarak garajlarda hizmete sunulması
- 229 kayıp insanın foto raflarını ta şıyan umut otobüsünün sefere konulması



- ETT otobüslerinde % 100 doğal gaz yakıtlı otobüs projesi çalışmalarına başlanması  
ETT otobüslerinde Mobil Reklam uygulaması  
Dini bayramlarda ücretsiz taşımacılık yapılması  
ETT ile Piknikli Günler sloganıyla yaz sezonu boyunca piknik alanlarına sefer düzenlenmesi  
Kentçi Otobüs Taşımacılığında ETT'nin ilk özelleştirme çalışmaları  
Kampanya (Poligon) Garajının hizmete girmesi  
12.07.1995 Elektronik biletin (AKB L) çift katlı otobüslerde pilot uygulamasına başlanması  
Ekim 1995 Engelli vatandaşlar için özel tasarımı Berkhof Marka 7 otobüsün hizmete verilmesi  
27.11.1995 Bosna Hersek'e 10 otobüs hibe edilmesi  
05.12.1995 ETT ihalesiyle 128 adet çift katlı özel otobüsün ETT yönetim, yürütüm ve denetiminde  
1996 çalıştırılması  
Elektronik biletin (AKB L) tüm otobüslerde yaygınlaştırılması  
ETT otobüslerinde eski renge dönüş (üst kısım krem bej, alt kısım kırmızı)  
ETT bütçesinde AR-GE için ilk kez kaynak ayrılması  
ETT'nin TÜİ ile ETT dizel otobüs motorlarında yanma odasının kaplanması konusunda (GPX kaplama teknolojisi) ortak çalışma yürütmesi  
ETT yeni otobüs satın alma teknik koşulu olarak EURO II standartının konulması  
ETT'de şikayetlerin alınabilmesi için 0800'lü bir telefon hattı açılması  
ETT tarafından Özel Araç Kullanıcıları Anketi yaptırılması  
06.05.1996 ETT'nin organize ettiği 1.Ulusal Ulaşım Sempozyumu  
03.06.1996 BM HAB TAT II uluslararası toplantının İstanbul'da yapılması (3 -14 Haziran 1996)  
10.06.1996 ETT Genel Müdürlüğü'nün Televizyonda yayınlanmak üzere (Kanal7) ilk kez reklam sözleşmesi imzalanması  
1997 EURO II Çevre Standartlarında 136 adet Mercedes otobüs alımı  
BB+ TÜİ birliği ile TÜİ tarafından 1/50000 ölçekli İstanbul Nazım Planı temel alınarak 2010 yılı hedefli İstanbul Ulaşım Master (Ana) Planı'nın hazırlanması  
ETT APK Daire Başkanlığı tarafından Çift Katlı Otobüs Yolcu Anketi yapılması  
Ocak 1997 ETT APK Daire Başkanlığı tarafından ETT memur çalışanlarıyla ilgili anket çalışması yapılması  
Temmuz 1997 ETT APK Daire Başkanlığı tarafından Coğrafi Bilgilendirme Sistemi (GIS) ile ilgili rapor hazırlanması  
16.12.1997 Bahçelievler (Beykoz) Park Garajı'nın hizmete açılması  
1998 Kapalı durakların yenilenmesi  
ETT tarafından otomobil kullanıcıları anketi yaptırılması  
Dersaadet'den İstanbul'a Tramvay adlı kitabın 1 cildinin ETT yayını olarak yayınlanması  
Digital göstergeli hat tabela uygulaması  
ETT'nin organize ettiği 2.Uluslararası Ulaşım Sempozyumu  
01.10.1998 Tünel Karaköy girişindeki Tarih Müzesinin kapatılması  
1999 BB UKOME'de İstanbul Ulaşım Planının onaylanması  
06.01.1999 Uluslararası Toplu Taşıma Birliğinin (UITP) Toronto 53.Kongresinde "Kamu Taşımacılığı - Yaşanabilir ve Desteklenebilir Gelişmelere Ana Katkı" başlıklı Toronto Protokolünün imzalanması  
27.05.1999 Avrupa ülkelerinde 20 milyon kişi tarafından bir günlüküne otomobillerin bisiklet kullanılarak protesto edilmesi  
22.09.1999 kitilli Motor Yenileme Fabrikası'nın hizmete girişi  
1999 Acil Ulaşım Eylem Planının revize edilerek Afet Koordinasyon Merkezi (AKOM) ile bütünleştirilmesi  
2000 TO tarafından İstanbul Üniversitesine yaptırılan araştırmaya göre İstanbul'un En Önemli Sorunu'nun 'Trafik, ulaşım, altyapı otopark' olarak belirlenmesi  
17.02.2000 ETT'nin organizasyonuna katıldığı 1.Çevre ve Teknoloji Sempozyumu  
17.04.2000 Taksim-Levent metrosunun işletmeye başlanması  
Eylül 2000 İstanbul'da yerel ulaşım işletmelerinin Akbil satışı ve yolculuk gelirlerinin ETT havuzunda toplanması uygulamasına başlanması  
2001 Günlük, haftalık, 15 günlük, aylık elektronik bilet (akbil) abonman uygulamasının başlanması  
ETT otobüsleri ve Taksim-4. Levent metro hattı elektronik bilet entegrasyonu ve 60 dak. ücretsiz aktarma uygulaması  
2002 Edirnekapı-Sultançiftliği raylı sistemi (hafif metro) yapımına başlanması  
Nisan 2002 'ETT Hatlarının Etüdü ve Rehabilitasyonu' çalışmasının Yıldız Teknik Üniversitesi Ulaşım Uygulama ve Araştırma Merkezine (UYGAR) yaptırılması  
24.06.2002 İstanbul Hafif Raylı Sistem'in (LRT) Atatürk Havalimanına kadar uzatılması  
01.08.2003 Bilet ve aktarma entegrasyonunun yerel yönetim ulaşım işletmelerinin tümüne yaygınlaştırılması ve ücretsiz aktarma süresinin 90 dakikaya çıkarılması  
01.08.2004 01.11.2003 Kadıköy-Moda tramvay ring hattının hizmete açılması  
İstanbul'da yerel yönetime bağlı mevcut raylı sistemlerin ve yapılacakların (metro, LRT, tramvay) ETT Genel Müdürlüğü yönetimi de özerk işletmeler olarak toplanması



## STANBUL ULAŞIMINDA İLERİLER: İETT

	Taksim-Dolmabahçe raylı tünelinin yapımına başlanması
26.02.2003	Eminönü-Kabataş raylı sistem projesinin (tramvay) yapımına başlanması
24.05.2003	Sultançiftliği-Beşiktaş-Vezneciler raylı sistem projesinin (tramvay) yapımına başlanması
01.08.2003	Belediye İETT tarafından düzenlenen 'İETT Özelleştirilmesinde Çalışanlarımızın ve İstanbul Halkının Yaşayacağı Sorunlar-Çözüm Önerileri' panelinin yapılması
01.10.2003	Çift katlı otobüsler ve Özel Halk Otobüsleri (ÖHO) hariç yerel yönetime bağlı tüm ulaşım işletmelerinde geçerli olacak bilet ve ücret entegrasyonu uygulamasına başlanması
2004	İstanbul çevresindeki ilçe ve beldelerde (Büyükdere, Silivri, Çatalca, Ümraniye) hizmet veren 697 midibüs ve otobüsün Özel UKOME Kararıyla Halk Otobüsü (ÖHO) kapsamına sokularak İETT Genel Müdürlüğüne yönetim, yürütüm ve denetimine alınması
09.05.2004	E-Otobüslerin işletime başlatılması
13.07.2004	Marmaray Asya-Avrupa demiryolu bağlantısı projesinin temel atma töreninin Üsküdar'da yapılması.
Ekim 2004	Yeni Büyükşehir Belediyesi Yasasının Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmesi
2005	İstanbul köy ve mahalle muhtarlarına İETT Denetim Kartı verilmesi
	Kabataş-Eminönü Tramvay hattının işletime açılması
	Yolcular için İETT Ferdi Sigorta uygulaması
	ÖHO personeline kıyafet standardı getirilmesi
	İETT eski Bahariye garaj yerinde İETT Müzesi ve Kültür Merkezi'nin yapımına başlanması
	Otogar-Bahariye kiteli-Bahariye Konutları raylı sisteminin (metro) yapımına başlanması
	Kadıköy-Kartal raylı sisteminin(metro) yapımına başlanması
Ocak 2005	Kabataş-Eminönü raylı sisteminin hizmete açılması
2006	İETT Stratejik Plan hazırlık çalışmaları
	BB tarafından İstanbul için Metrobus hattı (Topkapı-Avcılar) ön çalışmaları yürütülmesi
	İstanbul'da Lastik Tekerlekli Tramvay hatları için İETT'nin çalışmaları başlatılması
	Klimalı, EURO III çevre standartlı, yüzde yüz alçak tabanlı yeni 450 ad. MERCEDES CİTARO otobüsünün İETT filosuna katılması
	24 saat servis uygulamasının başlanması
04.07.2006	Büyükşehir Belediyesi İstanbul Ulaşım A.Ş.'nin Uluslararası Toplu Taşımacılar Birliği (UITP) ile birlikte düzenlediği "Toplu Taşımacılık Türkiye Konferansı"nın yapılması
Haziran 2006	Özürnlüler ve refakatçileri için İETT Beyaz Kart uygulaması
	İETT Karaköy binasının restorasyonu
01.07.2006	Büyükşehir Belediyesince, "Tek Bilet" uygulamasına geçilmesi. Bu uygulamayla İETT, şehir Hatları Vapurları, Metro, Özel Halk Otobüsleri, Deniz Motorları ve Banliyö Trenlerine tek biletle binilecek ve bu sistemlerde Mavi Akbil geçerli olacak.
01.07.2006	Taksim-Kabataş arası 110 saniyeye indiren Tünel (Füniküler) Sisteminin Bakan ve Büyükşehir Belediye Başkanının katıldığı bir törenle hizmete açılması
14.07.2006	BB Stratejik Planının Büyükşehir Belediye Meclisinde onaylanması
13.07.2007	İETT ilk stratejik planının (2008-2012) Büyükşehir Belediye Meclisinde onaylanması



### 1.1.2. ETT'nin Kurumsal Kimliği

ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü'nün imparatorluktan cumhuriyete 137 yıllık bir kurumsal mirası taşıdığı söylemek yanlış olmayacaktır. Dünyada da bu örneğin çok fazla olmadığını söyleyebiliriz. Zamandizinin (kronoloji) de anlaşılacağı üzere, Avrupa girişimci ve sermaye kaynaklarına dayalı ilk şirketler, Amerika ve Avrupa'da kentçi ulaşım ile ilgili ilk işletme uygulamalarını çok gecikmeden izlemiştir. Özellikle İngiltere, Fransa, Belçika kökenli işletmecilik ve ulaşım teknolojileri, bir dizi reform uygulamasına başlı olarak, eski gücüne ulaşmak isteyen Osmanlı imparatorluğu modernleşme yaklaşımlarıyla (Tanzimat Dönemi) Selanik, Beyrut, İzmir ve İstanbul'a getirilmiştir.

Kayık ve atlı araba ve hayvanlarla yapılan kent yolculukları (Suriçi) toplu taşımacılığın ilk örnekleri olan atlı tramvaylar ve tünelle gerçekleştirilir olmuştur. Bu işletmelerin yabancı ve Levanten sermaye ortaklığıyla oluşturulmuş hisseli finansal yapıları; o tarihlerde ortaya çıkardıkları istihdam büyüklükleri; toplumsal bir kategori olarak 'ücretli sözleşmeye' dayalı çalışanlarıyla toplumsallaştırma seviyeleri; her gün aynı hizmeti üretme zorunluluğu başlı olarak geliştirdikleri etkili, kitlesel, yaygın ulaşım hizmeti işletmecilik anlayışı, uygulama ve normları; işletme disiplinine getirdikleri yeni tanım ve standartları; taşıdıkları uluslararası çok kültürlü yapı ve nitelikleri; günümüzde çok da bilinmeyen, ama kentin toplumsal yaşamına getirdikleri hareketlilik ve canlılıkla, kent kaynaklarının yeniden değerlendirilmesindeki maddi ve manevi katkıları üzerinde ayrı ayrı durulabilecek konulardır. Özetle bu şirketler Cumhuriyetten sonra ulusal kurumlara dönüştürüldükleri (1930'ların sonlarına doğru) zamana kadar, yaklaşık 70 yıl İstanbul'un ulaşım gereksinimini karşılamış, İstanbul halkı ve yönetimler tarafından benimsenmiş, günlük kent yaşamının önemli bir parçası olarak görülmüşlerdir.

Bu işletmecilik anlayışları; günlük serviste, garaj destek hizmetlerinde, araç filolarında, iletişim ve bilgi yönetimi konusunda dönemlerinin en iyi teknolojilerini kullanmış, standartların üzerinde bir düzey tutmuşlar, sektörlerinde bir 'ekol' oluşturmuşlardır. Kurumsal yapıları bu anlayış üzerinde biçimlendiklerinden, oldukça sağlam, kararlı, dengeli bir hiyerarşik örgüt yapısından, dünyayla ilişkilerinde açık ve zengin, kurum içi ilişkilerinde nitelikli önere çıkabildiği, bilgi ve deneyimin kariyerde belirleyici olduğu bir mekanizmadan söz etmek yanlış olmayacaktır. Tarihsel kaynaklar, belgeler bunu az çok göstermektedir.

Çıkarılan bir dizi yasayla, Cumhuriyet bu şirketleri Belediyeye devretmiş, özel yasayla kurulmuş ETT gibi kurumlar oluşturularak şirketlerce yürütülen hizmetlerin aynı nitelik ve düzeyde sürdürülebilmesini olanaklı kılmıştır. Yeni ulusal kurumlar, kentin sürdürülebilir yaşamında bir kesintiye yol açmadan, devrildikleri ekipmanı ve işletme anlayışını aynen sürdürmüşler, hatta ulusal çapta içerisinde işletme performansını da yukarıya çekmişlerdir. Bu olumlu toplumsal uzlaşma, yeni kentleşme politikalarını hızla gündeme getirmiş, altyapı ve imar çalışmaları yabancı ve yerli uzmanlar tarafından yürütülmüş, yönetsel (idari) yapılanmalar gereksinime göre ortaya çıkmış ya da yeniden biçimlendirilmiştir. İstanbul henüz göç almayan ve kendi kentlilik geleneklerini taşıyan halkıyla ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü'nün taşıdığı misyonu benimsemekten daha fazlasını yapmış, onun tramvay ve otobüs filosuyla, tünellerle kurumsal kimliğini İstanbul kent referanslarının en önüne koymuştur. Böylelikle halkla, yolcularıyla keskin arayüzünde kullandığı renkleri, logosu, araçlarının özellikleri, depoları, vatmanları, sürücüleri, biletçileri, durakları ile, aynı hizmet düzeyini günlük olarak yenileyebilme ve insanların önüne getirebilme yeteneğiyle, güvene dayalı bir dengeyi kurabilmiş olan ETT, 1980'leri izleyen yıllarda Elektrik ve Havagazı işletmelerini devir ya da tasfiye etmesine rağmen, kamuoyu önündeki saygınlığını ve referans niteliğini yine de koruyabilmiştir. Memuru, işçisi, yoksulu, zengini, aydını, sanatçısı ile tüm İstanbulluların üzerinde konutunu, akademi, randevulu, yazdı, karikatürünü yaptığı bu tarihsel kurum kimliği, son yıllardaki uluslararası ve ulusal gelişmelerin baskısından ne kadar etkilenmiş olsa da, ayrılmayı, vakarını korumayı sürdürmekte, ülkemizin, İstanbul'un gelecek senaryoları içerisinde hak ettiği yeri her zaman doldurabileceğine inanmakta, bunun için gerekli desteğe kuşaklar boyunca hizmet götürdüğü İstanbul halkından yeterince aldığına inanmaktadır.



## 1.2. ETT Stratejik Analiz Süreci

İlgili yasa ve bakanlık yönetmelikler, kararlar uyarınca ETT Genel Müdürlüğü yönetiminin, BB Stratejik Plan Çalışması paralelinde kurumsal planını hazırlamaya karar vermesi üzerine, çerçevesini ve uygulama amalarını DPT'nin çizdiği modele bakanlık kalınarak kurum içerisinde gerekli düzenlemeler yapılmış, 2008-2012 arası 5 yıllık dönem için 1. ETT Stratejik Planı çalışmaları 2006 yılı içinde başlatılmıştır. Aşağıdaki altbaşlıklarda bu çalışma sırasında uygulanan yöntem ve tekniklere, yürütülen çalışmalara ve amalarına kısaca değinilecektir.

### 1.2.1. Stratejik Planın Hazırlanması

ETT Genel Müdürlüğü'nün gerçekleştirdiği bir dizi görevlendirme ile ETT APK Daire Başkanlığı bu çalışma planlamak, yürütmek ve raporu hazırlamakla yükümlü kılınmış; homojen bir işletme yapısı taşımasından ve ilgili dairenin bu konuda yetimi, tecrübeli personelinin kendine güveniyle ihtiyaç duymamasından ötürü ETT Stratejik Planı hazırlanması için dışarıdan hizmet satın alınmasına gerek duyulmamıştır. APK Daire Başkanlığı yönetiminde üç yıllık çekirdek kadro tarafından yönetilen çalışmada, birimleri temsil eden kişilerin bir araya gelmesiyle Plan için oluşturulan bir kurul yer almış; ayrıca Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve Daire Başkanlarından oluşan ETT Encümen üyeleriyle sürekli ve düzenli haftalık atölye çalışmaları gerçekleştirilmiş, orta kademe yöneticileriyle de benzer çalışmalar yürütülerek kurumsal analize yapılmış, tüm personeli kapsayan anketler yoluyla da çerçeveye genişletilmiştir. (Bkz. EK 2. ETT Çalışma Ekibinin Listesi).

Başlangıçta yönetici kadro tarafından ülkemizde pilot uygulamalar biçiminde yürüten çalışmalar izlenmiş, düzenleyici mevzuat gözden geçirilmiş, bir çalışma planı ortaya konulmuştur. Bu programın eldeki olanaklar gözetilerek oldukça gerçekçi bir yaklaşıma dayalı olmasına özen gösterilmiş, sonuçta tüm çalışma, öngörülme takvime uygun olarak gerçekleştirilebilmiştir.

### 1.2.2. ETT Stratejik Planının Amacı

ETT Stratejik Planı'nın amacı; genel olarak kurumsal stratejik planların ortaklaşa amaçları olan;

- kurumun nerede, nasıl olduğu,
- neyi hedeflediği, dönemin sonunda ulaşmak istediği yerin ne olduğu,
- belirlenmiş hedefe (vizyon) nasıl, hangi yol ve yöntemlerle ulaşılacağı,
- hedefe varmak için izlenecek yol ve yöntemlerin, yapılacak işlerin nasıl izleneceği ve değerlendirileceği,

sorularına verilecek yanıtları örtmektedir.

Bu çalışmanın sonunda 2008-2012 döneminde ve dönemin sonunda ETT Genel Müdürlüğü'nün mevcut yapısı ve kurumsal dayanakları, yapabilirlik gücü, karısına çıkabilecek fırsat ve tehditleri algılama biçimi ve yeni koşullara uygun ve genel müdürlüğün daha da gelişmesini, belirlediği vizyonunu yakalamasını sağlayacak çözümleri, yürüteceği faaliyet ve projeleri ortaya konulmuş, dönem için bütçelere kılavuzluk edecek bir kılavuz belge gerçekleştirilmiş olacaktır.

Tüm bunların üzerinde kurumun yöneticilerinin doğrudan katılımıyla oluşturulmuş bir kurum ve işletmecilik politikası, kendi terminolojisini geliştirerek ülke ve Dünya içerisinde genel müdürlüğün yerinin anlamını, seviyesini, geleceğini, kimlik ve birikime, bilgiye dayalı kurumsal bilincini taşıyan bir kurum felsefesine giden yolu geliştirecek, zenginleştirecektir.

Yukarıda belirlenen ETT Stratejik Planı'nın amacı, Resmi Gazetede yayınlanan (Bkz. R.G: 12.05.2006/26167) Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) Stratejisi Hakkında Karar'ın, "Değerimin çok boyutlu ve hızlı bir şekilde artması, rekabetin yoğunlaşması ve belirsizliklerin artması günümüzde, planlama, geçmişte olduğu kadar çok daha önemli ve gerekli hale gelmiştir. Böyle bir ortamda, planlar her alanı detaylı düzenleme yerine strateji ve perspektif belirlemeye



*odaklanma durumundadır”, anlayı ı paralelinde, “istikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil payla an, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönü en ve AB’ye üyelik için uyum sürecini tamamlamı bir Türkiye” ulusal vizyonu ve “bütüncül yakla ım, toplumsal katılım ve sahiplenme, insan odaklılık, rekabetçi piyasa, etkin kamu yönetimi, demokratik sivil toplum, effaflık, hesap verebilirlik, verimlilik, vatanda memnuniyeti, devletin ticari mal ve hizmet üretiminden çekilmesi ve politika olu turma, düzenleme, denetleme i levlerinin güçlendirilmesi, kaynak kullanımında önceliklendirme, uygulamanın vatanda a en yakın birimce yapılması, toplumsal yapının ortak miras ve de erler çevresinde güçlendirilmesi, kültür varlıkları ve çevrenin gelecek ku aklar için korunması” ilkeleriyle uyumludur.*

Zaten, aynı karar, “Kamu kurulu ları Planın vizyonu, ilkeleri, geli me eksenleri ve politikaları çerçevesinde kendi görev alanlarına ili kin alt politikaların ve tedbirlerin geli tirilmesinden sorumludur”, diyerek ba layıcı bir hüküm vermektedir.

### 1.2.3. ETT Uygulama Planı

ETT letmeleri Genel Müdürlü ü, 1. Stratejik Plan’ını 2008 -2012 dönemi için öngörmü tür. İlk uygulama yılı 2008 olacaktır. 2008 yılı ETT Bütçesi bu plana uyumlu olarak hazırlanacak, Performans Planı da Stratejik plan takvimine uygun yürüyecektir.

BB Meclisi’nde onaylanan ETT Stratejik Planı yürürlü e girecek, onu izleyecek Analitik Bütçe ve Performans Planı için altyapı çalı maları sürdürülecek, performans izleme ve raporlama için gerekli bilgi yapı ve süreçleri tanımlanacak, kurulacaktır.

18 ubat 2006 tarih, 26084 sayılı resmi gazetede yayınlanan **Strateji Geli tirme Birimlerinin Çalı ma Usül ve Esasları Hakkında Yönetmelik** ’le öngörülen kurumsal yapılanma (kamudaki APK ’ların Strateji Geli tirme Ba kanlıklarına dönü türülmesi) ve 26 Mayıs 2006 2006/9809 sayılı resmi gazetede yayınlanan ve yürürlü e giren **Belediye ve Ba lı kurulu larıyla Mahalli dare Birlikleri Norm Kadro lke ve Standartlarına li kin Esaslar Norm Kadro Bakanlar Kurulu Kararı** ( ETT Norm Kadro Cetvelleri) çerçevesinde gerçekle tirilecek kurum içi düzenlemelerle Stratejik Plan, Performans Planı ve Analitik Bütçe’nin gerektirdi i yeni görev, yetki ve sorumluluk tanımları yapılacak, yeni birimler olu turulacak ya da varolan birimler yeni i levler üstlenecek, tüm bu düzenlemelere ba lı kadro görevlendirmeleri yapılacaktır.

### 1.2.4. Çalı manın Yöntemi

Bu çalı ma a amalı bir izlence (program) biçiminde gerçekle tirilmi tir. Yönetici, yürütücü, katılımcı ekiplerle, genellikle canlı atölye çalı maları, ama yanı sıra anket, sayım vb. tekni kler de kullanılarak, elektronik ileti im olanakları ve genelde yeni bilgi teknolojilerinden yararlanılmı tir..

Klasik veri toplama, veri de erlendirme ve raporlama süreçlerine uygun yürütülen çalı ma için 2 anket yapılmı , yönetici ve yürütücü ekip yakla ık 2500 adam-saat mesai gerçekle tirilmi , ETT yöneticileri kurulu olan Encümen üyeleriyle 10 yarım -gün toplantı, orta kademe yöneticilerle geni katılımlı 1 büyük toplantı yapılmı , teknik kurul üyeleriyle 2 toplantı gerçekle tirilmi tir.

Yöneticilerle yürütülen çalı ma canlı atölye çalı ması biçiminde, toplantı gündemi üzerinde düzenleyici ekibin yol göstericili inde özgür (serbest) dü ünçe belirtme yöntemiyle, do açlama tekni ine ba lı kalınarak yapılmı tir. Bununla döneme ili kin planın yöneticinin bakı açısıyla ili kilendirilmesi öne çıkarılmı tir. Ayrıca uygulanan bu yöntemle bizzat yöneticilerin ürünü olacak Stratejik Planla yöneticilerin birebir bulu ması sa lanmı tir. Özellikle Güçlü -Zayıf yanlar, Fırsatlar- Tehditler (GZFT/SWOT) Çalı ması, Vizyon, Misyon, lkeler, Stratejik Amaç ve Hedeflerin belirlenmesi, Faaliyet ve Projelerin tanımlanması bu teknikle yürütülmü , gelecek e ilimlerin (trend) belirlenmesinde yazı ma yapılmı tir.

Yürütülen tüm çalı malar dijital ortamda izlenmi , dosyalanmı , ar iv lenmi tir. Çalı mayla ilgili alınan kararlar, ara raporlar yazıya geçirilmi , çalı manın tarafları süreç içinde sürekli bilgilendirilmi tir.

Genel çalı ma izlencesi içerisinde her alt çalı ma izlencesi için özel gündem izlencesi hazırlanmı , önceden hazırl anan dosyalar katılımcılara sunulmu tur.





Gerçekle tirilen her a amanın yürütme ekibince bir ele tirisi (kritik) yapılmı , bir sonraki a amaya bundan sonra geçilmi tir. Katılımcılar önceki çalı malar hakkında yazılı ara raporlarla bilgilendirilmi tir.

Burada i aret edilmesi gereken belki de en önemli nokta, kurumsal kimlik ve kurum felsefesinin geli tirilmesine yönelik bu çalı manın aynı zamanda bir e itim i levi görerek, her kategoriden çalı anın kurumuyla özde le me bilinci ve düzeyini yükseltmeye katkıda bulunmu olmasdır.

### 1.3. Dı Çevre Analizi

Bu bölümde, kısaca genel olarak ETT letmeleri Genel Müdürlü ü'nü do rudan ve dolaylı olarak ilgilendiren, etkileyen ko ullar üzerinde durulacak, kurumun misyonuyla ilgili yeni geli melere, anlayı lara i aret edilerek, bu etkilerin olumlu-olumsuz içerikleri tartı lı olacak, bu etkilerin de i me dinamikleri yorumlanarak, stratejik dönemde dı çevre etkilerinin ETT açısından ne gibi sonuçlar do urabilece i, kurumun bu sonuçları nasıl de erlendirebilece i ve tüm bun lara ba lı olarak nasıl seçenekli, esnek ve kurumu vizyonuna daha yakla tıracak stratejiler geli tirebilece i belirlenmeye çalı lıacaktır.

#### 1.3.1. Mevzuat

ETT letmeleri Genel Müdürlü ü bir kamu kurulu udur. Kentiçi ula ım i letmecili i yapmak ve yaptırmakla görevlidir. Personel, Alımsatım, Muhasebe, trafik, yerel yönetim gibi konularda çerçeve yasalara göre, kendini do rudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren mevzuatın istisnai hükümlerinden de yararlanarak, i lerini yürütmektedir. Bu çerçeve yasalar a a ıda, ETT letmeleri Genel Müdürlü ü'nü etkileyen boyutuyla sıralanmaktadır:

#### Kanunlar

**stanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel daretleri Te kilat ve Tesisatının stambul Belediyesine devrine Dair Kanun (3645)**

*ETT Genel Müdürlü ü'nün kurulu kanunu olup görev ve yetkilerini tanımlar.*

**stanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel daretleri Te kilat ve Tesisatının stambul Belediyesine devrine Dair Kanunda De i iklik Yapılmasına li kin Kanun (5466)**

*ETT Genel Müdürlü ü'nün görev tanımını i letir ve i lettir ekinde de i tirmi tir.*

**Büyük ehir Belediyesi Kanunu (5216):**

*Büyük ehir Belediyelerinin ula ım da içinde olmak üzere görev ve yetkilerini tanımlar.*

**Belediye Kanunu (5393):**

*Belediyelerin kentiçi ula ım da içinde olmak üzere görev ve yetkilerini tanımlar.*

**Devlet Memurları Kanunu (657):**

*dari personelin hak, yetki ve sorumluluklarını tanımlar.*

**Kanunu (4857):**

*çilerin hak, yetki ve sorumluluklarını tanımlar.*

**Sosyal Sigortalar Kanunu (506):**

*çi haklarını düzenler.*

**Sendikalar Kanunu (2821)**

*çilerin örgütlenme ve sözleşme yapma haklarını düzenler.*

**Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu (4688)**

*Kamuda çalı an idari personelin örgütlenme ve sözleşme haklarını düzenler.*

**Toplu Sözleşme, Grev ve Lokavt Kanunu (2822)**

*Sendikaların sözleşme düzenlerini, çalı anların grev ve i verenlerin lokavt haklarını düzenler.*

**Kamu hale Kanunu (4734)**

*Kamuda ihale yapma ko ullarını belirler.*





**Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu (4735)**

*Kamuda ihale yapma koşullarını belirler*

**Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Ürettikleri Mal ve Hizmet Tarifeleri ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (4736)**

*Kamu mallarının tarifelenmesi ve bunlardan yararlanma haklarını düzenler.*

**Elektrik İletimleri Müesseseleri Kanunu (4768)**

*Alım satım işlerini düzenler.*

**Taahhüt Kanunu (237)**

*Trafikte araç özelliklerini belirler.*

**Karayolu Taahhüt Kanunu (4925)**

*Karayollarında taahhüt işlerini düzenler.*

**Karayolları Trafik Kanunu (2918)**

*Karayollarında trafik yapısını, kullanımını, kuralları düzenler.*

**Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018)**

*Yeniden yapılanan kamu sisteminde mali yönetim ve denetimi düzenler.*

**Bilgi Edinme Hakkı Kanunu (4982)**

*Kamu sisteminde de işlik bilgi isteklerinin nasıl karulanacağını düzenler.*

**Katma Değer Vergisi Kanunu (3065)**

*Katma değer vergisi uygulamasını düzenler.*

Ayrıca Çevre, Enerji, Uluslararası ticaret, ulaşımlar, vb. konularda Türkiye'nin altına imza attığı iç hukukta yasa hükmünde uluslararası kararlar da küresel çerçeveyi çizmektedir.

### 1.3.2. Ulaşım Yönetimi

Dünyada kentçi ulaşım yönetimi konusunda önemli kararların alındığı, gelişmelerin yaşandığı bir dönemde aslında bir yerel yönetim hizmeti sayılması gereken ulaşım ve trafikte, İstanbul örneği günümüzde çok başarılı görüntüsü sergilemektedir. Merkezi yönetimin Karayolları ve Trafik, ruhsatlandırmaya hatta işletmeciliğe dönük yetkileri, yerel yönetimin (Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri) daha çok yatırım ve işletmeler arasındaki ulaşım yönetimi yetkileriyle yan yana bulunabilmekte, ulaşım yönetimi konusundaki başarılı kentçi trafik ve ulaşımın istenilen hizmet düzeyine getirilmesini de güçle tirmektedir. Ortak bir ulaşım planı çerçevesinde kamu, özel tüm ulaşım türlerini tek çatıda toplayan yerel yönetime bağlı bir ulaşım yönetimi ihtiyacı siyaset çevrelerinde, gerek kuruluşlar, işletmeler, gerekse bilim çevrelerinde yıllardır tartışılmaktadır (Bkz. *İstanbul 1. Ulaşım Raporu, 2002*).

Ayrıca ETT Genel Müdürlüğü, yaklaşık 10 yıldır her platformda İstanbul'da ulaşımda çok başarılı karar mekanizmalarında yaşanan çelişkiler, yasal boşluklar konusunda görüş ve önerilerini dile getirmiş, İstanbul Ulaşım Dairesi (Otoritesi) kurulması yolunda çaba harcamıştır. Bilimsel kongreler düzenleyerek konuyu kamuoyuna aktarmış, Batı örneklerini yakından izlemiştir. (Bkz. *ETT 1995'den beri yayınlanan Faaliyet Raporları, ayrıca 1.ve 2. Ulaşım Sempozyumu Kitabı: Bildiriler, 1996, 1998*).

Günümüzde belli bir amaya gelmiş olan bu yöndeki inisiyatifler, TBMM'de yasa teklifi olarak somutla maktadır. (Bkz. <http://www.tbmm.gov.tr>). Herkesin üzerinde görüş birliği sağladığı bu konuda yasal düzenlemenin yapılmasıyla stratejik dönem içerisinde İstanbul, kendi ulaşım yönetimi merkezine kavuşacak, yerel yönetime doğrudan bağlı yapı içerisinde ulaşım otoritesi olarak tesis edilecek kurum; İstanbul kentçi yatırımlarından, araç tirmalarına, işletmecilik türüne, ulaşım kaynaklarının yönetimine kadar birçok konuda karar ve uygulamaları bir merkezden yönetecek, ilgili kurumlar arasında etkileşimi (koordinasyon) sağlayacak, politikalar üretebilecek, kent planlarıyla uyumlu ulaşım planlarını hazırlayarak ulaşım ve trafik yönetimi konusunda belirleyici olacaktır.

ETT gibi İstanbul'da kentçi ulaşım işletmeciliği yapan kurumlar için gelecek stratejik dönem içerisinde en önemli alternatif senaryo farklılaşması İstanbul Ulaşım Yönetimi'nin oluşturulmasına bağlı olarak yapılacak düzenlemelerden kaynaklanacaktır. ETT yeni kurumsal yapı içerisinde alacağı yere göre planlarını yeniden gözden geçirecektir.



### 1.3.3. Kentiçi Ulaşımında Dünyadaki Gelişmeler

Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllardan başlayarak çalışan sınıflar lehine sosyal politikaların üretimi ve kalkınmacı bir ekonomi anlayışıyla devreye sokulmasıyla kamu eliyle sosyal hizmetler geliştirilmiştir, genellikle çalışanların evleriyle işleri arasında seyahatlerini sağlamak için ucuz taşıma hizmeti toplu ulaşım işletmeciliği yaygınlaştırılmıştır. Kamusal niteliği taşıyan bu anlayış 1970'li yılların ortalarından başlayarak, ama özellikle 1980'lerden sonra Avrupa ve Amerika'da yeni ekonomik anlayışlara uygun olarak geliştirilen sosyal fonların daraltılması, kamunun üretimden, özellikle hizmetlerden çekilmesi, işletmelerin özelleştirilmesi politikaları geleneksel işletmecilik mantığını kırmış, kamu ulaşımı gibi sektörler de 'yönetici otorite' kimliğine çekilerek, işletmeciliği de diğer yöntemlerle özel işletmelere bırakmıştır. Bu yalnızca otobüs işletmeciliğiyle sınırlı kalmamış, raylı sistem, deniz işletmeciliği de bazı örneklerde özelleştirilmiştir.

Kamu otoritesi ve denetiminin genellikle sözkonusu olduğu bu örneklerde de diğer yöntemler uygulanmış, deregülasyon ve kiralama, net gidere dayalı ihale (Londra), açık eksiltmeli ihale, kilometre başına ödeme (Kopenhag), vb. konulara ve zamana göre de diğer teknikler kullanılarak rekabet ortamı oluşturulmuştur.

İletmecilikte zaman zaman bakım sistemlerinin yetersiz kalması, güvenlik, kazalarda artış gibi olumsuz sonuçların alınmasına ve kamuoyunda tartışılmasına rağmen bir geri dönüş yaşanmamıştır. Çeyrek yüzyıldır Batıda etkili olan kentiçi toplu ulaşım işletmeciliği anlayışı kalite, araç standartları, çevre etkileri (ses ve kirlilik), yakıt, sürücü eğitimi ve tarife gibi konularda öngörülen normlara bağlı kalınarak ve kamu yönetimi tarafından denetlenerek günümüzde de sürdürülmektedir.

Uluslararası Toplu Ulaşım Birliği (UITP) gibi İETT'nin de üyeleri arasında bulunduğu küresel büyüklükte kuruluşların ulaşım dalgasını vurmakta, genel ulaşım politikalarının belirlenmesinde etkili olabilmektedir. Özellikle UITP bir standarda dönüşüm olup ulaşımın Dünya ölçeğinde veritabanını oluşturarak, karşılaştırmalı analizler yaparak, uygulama modellerine odaklanıp bunları yakından izleyerek, artan bireysel ulaşım talebine karşı etkili argümanlar, yöntemler, çözüm önerileri geliştirerek, yeni teknolojiler konusunda üyelerini bilgilendirip yönlendirerek rehberlik yapmaktadır. Sürdürülebilir yaşam, sağlıklı çevre, toplu ulaşım, trafik çözümleri, bilgi, ücret teknolojileri, kentsel alan kullanımları, vb. konularda yayınları, dosyaları, kongre ve fuarları ile uluslararası kurumlar ve ulusal hükümetler düzeyinde etkili olmaktadır.

Son yıllarda İETT, atılım yapan Uzakdoğu ülkelerinde (Kore, vb.) özellikle ulaşım entegre yapılarının, bilgi ve iletişim teknolojilerini başarıyla uygulamalarla hayata geçiren modelleri ilgi odağına almış bulunmaktadır. Plan dönemi içinde BB önderliğinde, İstanbul'da ulaşım yönetiminin oluşturulması, ulaşım ana planının hazırlanması, raylı sistemlerin hızla devreye girmesi, bütün bunlara bağlı olarak diğer işletmeler arasında ulaşım, yolcu ve trafik yönetiminde, yatırım ve finans politikalarında, bilginde, yolculuk ücretlendirme yapılarında, hatalarında, aktarma noktalarında yolculukları kolaylaştıracak ve seyahat sürelerini kısaltacak, toplu ulaşımın yenilenmesini sağlayacak bir işbirliği ve eğitimin gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

İETT dışı dünya ile temaslarını otobüs, vagon ihaleleri, UITP ve benzeri kuruluşlarla çeşitli konularda işbirliği ile sürdürmektedir.



### 1.3.4. İstanbul'da Yolculuk Davranışları

İstanbul'daki genel yolculuk hareketleri ile ilgili veriler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

STANBUL	DEĞER
Nüfusu Ad. (2000 sayımı)	10.018.735
Yüzölçümü Km <sup>2</sup>	5.343
Hizmet Alanı Km <sup>2</sup>	5.343
Yolun Uzunluğu Km. (köy yolları dahil)	1.960,7
Günlük Yolculuk Ad.	11.020.608
Toplam Araç Sayısı Ad.	2.200.580
Araç/Nüfus Oranı	0,22
Hareketlilik Katsayısı (yaya yolculuk hariç)	1,1
Ortalama Yolculuk Süresi Dak.	34
Günlük Baş Araç Geçişleri Ad.	381.092
Günlük Baş İnsan Geçişleri Ad.	1.100.000
Toplam Ray Uzunluğu Km.	118

**Tablo 1. İstanbul'un ulaşım açısından genel özellikleri**

İstanbul'da hareketlilik katsayısının oldukça düşük olduğu, ortalama seyahat uzunluğunun fazla olduğu, trafikte kayıpların yüksek olduğu, alınan trafik altyapı önlemleri ve raylı sistemlerle birlikte, kentin tüm ulaşım işletmeleri tarafından kullanılan genel ulaşım hatlarının araç kapasiteleri ve işletme türüne göre yeniden düzenlenmesi, iyileştirilmesiyle yolculukların ulaşım yönetimi anlayışı içerisinde akılcıca yapılabilir (rasyonalizasyon) düşünülmektedir. Bunun için gerekli tam bütünleşme (entegrasyon) çalışmaları hatlarının yanı sıra, bilet ve tarifeler açısından da sürdürülmektedir. Halen ETT, ÖHO, DO, Özel Deniz Motorları, Ulaşım A, TCDD Banliyö sistemleri arasında özellikle bilet tipinde ve aktarmalarda (zaman dilimi içinde ücretsiz aktarmalar, vb.) belli bir bütünleşme düzeyi sağlanmıştır.

Son yıllarda trafiğe giren otomobil sayılarının da gösterdiği gibi, artışı gösteren bireysel otomobil kullanımı, İstanbul'un trafik altyapısının yetersizliğine bağlı olarak önemli trafik sorunlarına ve buna bağlı olarak da kaynak kayıplarına yol açtığından, toplu ulaşım sistemleri hiçbir dönemde olmadığı kadar önem kazanmakta, desteklenmektedir. Bu noktada bireysel otomobil kullanımının toplu ulaşım çekilmesinin önkoşullarından dolayı gelen toplu ulaşım hizmet kalitesidir. ETT, filosuna son yıllarda eklediği yüksek teknoloji ürünü otobüslerle ve seçenек ulaşım hatlarıyla bunu sağlamaya çalışmaktadır.

İstanbul'da trafikte seyir halinde ve duraklarda bekleyen nedenlere bağlı olarak bekleme süreleri ortalamanın üzerindedir.

Sabah ve akşam zirveleri ters yönde ve uzun bir zaman dilimine yayılmakta, akşam zirvesi daha uzun sürmektedir. Paralel taşımacılık, ulaşım talebinin büyüklüğüne göre araç-kapasite sunumunu önlemektedir. Bu yapı nedeniyle gereksiz bir işletmeler arası yarışma (rekabet) ulaşım dönebilecek önemli bir kaynağın da yok olmasına neden olabilmektedir.

Kentin geleneksel trafik koridorları raylı sistemlerin devreye girmesiyle yeni ulaşım omurgalarının oluşmasına ve yolcu akımlarının bu koridorlara yönelmesine yol açmaktadır. Bu anlamda, ulaşım açısından bir antiye görünümündeki kent, geçi döneminin sorunlarını da yaşamaktadır. Uzun dönemli bir perspektifle (2020) bakıldığında İstanbul'da yeni yaklaşımları benimsemiş ve daha gelişmiş akılcı bir ulaşım modelinin etkili olması beklenebilir.

**1.3.5. İstanbul'da Ulaşımın Yapısal Özellikleri**

İstanbul'da 18 farklı ulaşım türü bulunmaktadır. Aşağıdaki tablo bu ulaşım türlerini, filo ve yolculuk paylarıyla birlikte göstermektedir.

<b>STANBUL KENT Ç ULAŞIMI 2007</b>						
<b>LETME</b>	<b>FİLO</b>	<b>%</b>	<b>GÜNLÜK YOLCULUK</b>	<b>%</b>	<b>TOP. %</b>	<b>KAMU</b>
ETT	2.824	0,18	1.400.000	13,27	KARA 89,9	KAMU 13,27
ÖHO	2.046	0,13	1.121.000	10,63		ÖZEL 76,71
OTOMOBİL	1.522.521	96,14	3.100.000	29,39		
DOLMUŞ	590	0,04	70.000	0,66		
MİNİBÜS	5.863	0,37	2.000.000	18,96		
TAKSİ	17.416	1,10	750.000	7,11		
SERVİS OTOBÜSLERİ	32.000	2,02	1.050.000	9,96		
TCDD	58	0,004	95.000	0,9	RAYLI 6,2	KAMU 6,2
HAFİF METRO (LRT)	74	0,005	200.000	1,90		
METRO	32	0,002	140.000	1,33		
TRAMVAY	55	0,003	185.000	1,75		
MODA TRAMVAY	4	0,0003	1.800	0,02		
ETT TRAMVAY	2	0,0001	1.550	0,01		
ETT FÜNKÜLERİ	2	0,0001	10.800	0,10		
ULAŞIM A FÜNKÜLERİ	2	0,0001	21.000	0,20		
TELEFERİK	4	0,0003	700	0,01		
DOĞRU	83	0,006	300.000	2,84	DENİZ 3,79	KAMU 2,84
DENİZ MOTORLARI	100	0,01	100.000	0,95		ÖZEL 0,95
<b>TOPLAM</b>	<b>1.583.673</b>	<b>100</b>	<b>10.546.650</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>KAMU 22,32 ÖZEL 77,18</b>

Tablo 2. İstanbul'da filo ve yolculuk paylarıyla ulaşım



<b>STANBUL KENT Ç KAMU ULAŞIMI 2007</b>				
<b>LETME</b>	<b>F LO</b>	<b>GÜNLÜK YOLCULUK</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
ETT	2.824	1.400.000	59,43	<b>KARA (59,43)</b>
TCDD	58	95.000	4,03	<b>RAYLI (27,80 )</b>
Hafif Metro (LRT)	74	200.000	8,49	
Metro	32	140.000	5,97	
Tramvay	55	185.000	7,85	
Kadıköy Moda Tramvay	4	1.800	0,08	
Taksim Tünel ETT Tramvay	2	1.550	0,07	
Karaköy-Tünel ETT Füniküler	2	10.800	0,50	
Taksim-Kabata Füniküler	2	21.000	0,89	
Teleferik	4	700	0,03	
DO	83	300.000	12,73	<b>DEN Z (12,73)</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>3.214</b>	<b>2.355.850</b>	<b>100</b>	

**Tablo 3. stanbul kamu ulaşımlarında hizmetlerinde filo ve yolculuk payları**

Görüldü ü üzere filo ve yolculuk payları arasında çapraz ili ki kuruldu unda, ortaya ulaşımlar, trafik, çevre ve ekonomi açısından ilginç sonuçlar çıkmakta, çözüm tablonun içinden belirlemektedir: güçlü, kaliteli, entegre bir toplu ulaşımlar sistemi stanbul'u rahatlatacaktır.



### 1.3.6. Ula ım Plan ve Politikaları

İstanbul'da ula ım planlama ve ula ımın çözümüne dönük proje öneri ve çalı malarının neredeyse 150 yıllık bir geçmi i vardır. Ula ım planları kentsel yerle meler ve imar planları üzerine kurulabilece inden İstanbul için gerçek anlamda bir Ula ım Planı'ndan söz etmek 90'lı yıllara kadar mümkün de ildir. Önceki çalı malar bölge, i letme ya da proje bazlı çalı malar, planlar olarak de erlendirilmelidir. Bunların arasında 19.yüzyıl sonlarından günümüze kadar gelen bir dizi metro projesi, 70'lerden beri söz konusu trafik, ula ım etüdüleri (Bo aziçi, 1980; TÜ, 1984; VOLVO, 1989; NETMED, 1992; YTÜ, 2002), köprü, ba lantı yolları, raylı tüp geçi fizibilite ve etüdüleri, vb. sayılabilir. Bu çalı malar ilgili bakanlıklar, İstanbul Belediyesi ve 1980'lerden sonra İstanbul Büyük ehir Belediyesi, ETT vb. kurumların üniversiteler, yabancı ve yerli ara tırma ve proje kurumlarıyla i birli i yapılarak gerçekleştirilmi ve raporla tırılmi çalı malardır. 1996 tarihli ve TÜ'nün BB için gerçekleştirildi i İstanbul Ula ım Ana Planı 2020 perspektifi ve raylı sistemler öngören toplu ula ımcı yakla ımıyla, o zamana kadar kentçi ula ımla ilgili olu turulmu bilimsel yakla ımları uzla tıran (consensus) bir belge olarak ortaya çıkmasına ra men, kentin hızlı dinami i, yeni imar planı giri imleri ve yakla ımlar, yeni bir İstanbul ula ım planını kaçınılmaz kılmı tır. 2002 yılında yine BB öncülü ünde gerçekleştirilen Ula ım urası da, kentin ula ımla ilgili temel sorunlarını belirlemi , bir öneri paketi geli tirerek ula ım inisiyatif ve politikalarının ana hat ve çerçevelerini çizmi tir. 2005 yılında BB tarafından kurulan, içinde çok sayıda bilimsel kurulların yer ve görev aldığı Büyük ehir İstanbul Metropolitan Plan Bürosu (IMP) i te bu gereksinimden hareketle kurulmu , 2 yıl içerisinde İstanbul'un yeni mar ve Ula ım Planını hazırlamakla, görevlendirilmi tir.

### 1.3.7. E ilimler (Trendler)

ETT Stratejik Planlama ekibi gelecek 10 yılda (2007-2017) ETT'yi do rudan ya da dolaylı olarak etkileyecek E ilim (trend) saptama çalı masını üç a amalı planlamı ve gerçekleştirilmi tir.

Birinci a amada ETT yöneticilerine (Encümen Kurulu üyeleri) Dünyada ve İstanbul'da, ETT'yi do rudan ve dolaylı olarak etkileyecek beklenen geli meler ayrıntılı bir formla sunulmu , yanıtlar derlenmi , de erlendirilerek raporlanmı tır.

İkinci a amada orta kademe ETT yöneticileriyle gelecek beklentilerinin saptanması amaçlı canlı çalı ma gerçekleştirilmi tir.

Üçüncü a amada ise aynı çalı ma, yine canlı bir atölye çalı ması biçiminde ETT Encümen Kurulu Üyeleriyle yürütölmü tür.

Çalı malar a a ıdaki sorulara odaklanmı , çalı manın sonunda ortaya çıkarılan anketler, formlar, kayıtlar yorumlanarak, özetlenmi tir.

1. ETT'nin ve faaliyetlerinin gelece ini Dünya, Bölge, Türkiye, İstanbul özelindeki hangi etkenler (faktör)/e ilimler/geli meler belirleyecektir?
2. Bu etkenler/e ilimler/geli melerin önem ve belirsizlik dereceleri nedir ve bunların arkasındaki temel sürükleyiciler nelerdir?
3. Elde edilen bulgular do rultusunda, ETT'nin gelece ine ili kin ana senaryolar nelerdir, belirlenen etkenler/e ilimler/geli meler her bir senaryo yapısını nasıl biçimlendirmektedir?
4. Her bir senaryoda ortaya konan ko ullar ve varsayımların ETT ve faaliyetlerine etkisi ne yönde ve ne ölçüde olacaktır?
5. Her bir senaryonun ETT ve faaliyetlerine yönelik olarak yarattı ı fırsatlar ve tehditler nelerdir?





### 1.3.7.1. ETT'deki Orta Kademe Yöneticilerin Yaklaşımı

ETT orta kademe yöneticilerin geleceğe ilişkin beklentileri üç maddede özetlenebilir. Buna göre, gelecek 10 yılda:

- İstanbul Ulaşım Dairesi kurulacak, toplu ulaşımı ön plana çıkaran yasal düzenlemeler gerçekleştirilecek, ETT kısmi özelleştirmeye paralel olarak kamu ulaşımında otorite olacaktır.
- Aktarma merkezleri ağırlıklı ulaşım sistemine geçilerek, hatlar yeniden planlanacak, tek tip bilet uygulaması yaygınlaşacak, işletmeler arasında tam bütünleşme (entegrasyon) sağlanacaktır.
- Raylı sistem yatırımları artarak sürecek, raylı sistem ve deniz ulaşımı yolculuk payları artacak, teknolojik gelişmelere uygun olarak akıllı ulaşım sistemlerine yönelim artacak, kademeli bilet sistemine geçilecek, yolcu ve çalışan personel memnuniyeti artacaktır.

### 1.3.7.2. ETT'deki Üst Kademe Yöneticilerin Yaklaşımı

ETT yöneticileriyle yazılı yürütülen çalışmada, kendilerine gönderilen formun doldurulması istenmiş, daha sonra geri dönen formlar derlenmiş, raporlanmıştır.

Daha çok ETT'yi doldurandan etkileyebilecek İstanbul ve ETT beklentilerine odaklanan çalışmada; gelecek 10 yıl için öngörüler, yinelenme sıklığı ve önem sırasına göre şöyledir:

- Yasal düzenlemelerle İstanbul'da ulaşımı yönetmek için bir üst kurul oluşturulacaktır.
- BB sınırları içinde kentiçi toplu ulaşım özendirilecek, öne çıkarılacaktır. 2013'e kadar toplu ulaşım payı % 70'leri bulacaktır.
- Toplu ulaşımın omurgasını raylı sistem oluşturacaktır.
- ETT tedricen özelleşerek küçülecek, yönetim/denetim/finans yapısı güçlendirilerek öne çıkarılacak, ulaşım otoritesine dönüşürülecek, ulaşımı denetim seviyesi önem kazanacaktır.
- AB süreci kentiçi ulaşım normlarını çok yönlü olarak etkileyecektir.

Bu beklentiler, bir başka biçimlendirme ile farklı senaryolara da ifade ederek aşağıdaki gibi de ifade edilebilir. Formülasyonlarda seçenек senaryolar düşünüldükçe tekrarlar korunmuştur:

Gelecek 10 yıl içerisinde, İstanbul Nazım Planı ve Ulaşım Ana Planı yapılacak, genel ulaşım politikaları belirlenecek, İstanbul ulaşım yönetimi (otoritesi) kurumlaşacak ve ulaşım mevzuatına son biçimi verilecek, kentiçi ulaşım ve trafik yönetimi tümüyle yerel yönetimin yetki alanı içine alınacaktır. Ayrıca İstanbul'un gelecek 10 yılında bireysel otomobil sahipliği artsa bile toplu ulaşım dikkate değer bir düzeyde, özellikle İstanbul Merkezi Alanı'nda (M A) gerçek bir seçeneğe dönüşürülecek ve bunun için özellikle trafik uygulamaları/kampanyalar zorlayıcı önlemlerin yanı sıra etkili olacaktır.

Raylı sistemler ihtiyaç düzeyinde olmasa da (önemli raylı sistem projeleri dönem sonunda işletmeye açılabilir) ulaşım yükünün lastik tekerlekli ulaşımdan önemli oranlarda çekilmesini getirecek, genel ulaşım hatlarında, ulaşım işletme ve türleri arasında, bilet ve tarife uygulamalarında, kentlinin ulaşım enformasyonunda hem en son teknolojiler devreye sokulacak, hem de tam entegrasyon sağlanabilecektir.



EĞİTİMLER (TRENDLER)	ETKİLEME DERESESİ	ÖNEM DERESESİ	UYGULANABİLİRLİK DERESESİ	ETKİLEME ALANLARI
Ulaşımında yönetim ve kaynak dağınıklığı ortadan kalkacaktır. (İstanbul Ulaşım otoritesi oluşturulacaktır).	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Tüm Alanlar
Raylı sistem ve deniz taşımacılığının artması, ETT ulaşımında daha etkin olacaktır.	Yüksek	Yüksek	Yüksek	UP
Toplu taşımacılıkta siyasi kararların etkisi azalacaktır.	Orta	Orta	Orta	ÇY, SH, HS, TÇ, UP
Ulaşımına yeni finansman kaynakları bulunacak, yeni kaynak yapıları kesinleştirilecektir.	Yüksek	Yüksek	Yüksek	ÇY, SH, HS, TÇ, UP, A
Ulaşımında yönetim kalitesi gelişecektir.	Yüksek	Yüksek	Orta	ÇY, ARY, SH, HS, TÇ, UP, A
Toplu ulaşımında müşteri odaklı hizmet anlayışı gelişecektir.	Yüksek	Orta	Orta	SH, HS, UP
Ulaşım sistemleri arasında bütüncülleşme (entegrasyon) tamamlanacak, buna bağlı olarak aktarma ve besleme sistemleri geliştirilecektir.	Yüksek	Yüksek	Yüksek	ÇY, ARY, SH, TD, TÇ, UP
Toplu taşımacılıkta özel taşımacılık payı artacak, mevcut kurumlar bundan etkilenecektir.	Yüksek	Orta	Orta	UP, SH
Kentin merkezi bölgelerine özel araç girişi engellenecektir.	Orta	Orta	Orta	TÇ, UP
Kentin yoğun yolcu arterlerinde yüksek kapasiteli raylı sistemler işletilecektir.	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Tüm Alanlar
İstanbul tarihi yarımadası içindeki işyerleri (imalat+sanayi) surlaştırılacaktır.	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Tüm Alanlar
Kent içi toplu ulaşımında ETT tek otorite olacaktır.	Yüksek	Yüksek	Orta	ÇY, ARY, HS, UP, A
Merkezlerinin artması trafik sorununu arttıracaktır.	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Tüm Alanlar
Özel toplu taşıma işletmeciliği kurumsallaştırılacaktır.	Orta	Orta	Orta	HS, UP
Toplu taşıma için alt yapının önemi ve ihtiyacı artacaktır.	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Tüm Alanlar
Akıllı ulaşım teknolojilerinin kullanımı artacaktır.	Yüksek	Yüksek	Yüksek	ARY, HS, UP, A, KT

**Tablo 2. ETT yöneticilerine göre gelecek 10 yıl eylemleri**

ARY: Afet ve Risk Yönetimi, A: Altyapı, ÇY: Çevre Yönetimi, HS: Halk Sağlığı, P: Mar Planı, KT: Kent Tasarımı, KÜT: Kültür ve Turizm SH: Sosyal Hizmet, TÇ: Tarihsel Çevre, TD: Tarihsel Doku, UP: Ulaşım Planı.

10 yılın kent içi toplu ulaşımında atılım yılları olması beklenebilir. Önümüzdeki dönemde önceki ETT Genel Müdürlüğü tüm taşıma otoritelerinin başlı olduğu bir çatı altına girecektir. Topluların gelecekte önemi daha da artacak, raylı sistemler kaçınılmaz olarak devreye girecektir.



Metrobüs gibi raylı sistem mantı ıyla çalı an yüksek kapasiteli lastik tekerlekli ta ima türleri yolcu yo un, ama raylı sistem yapılamayacak trafik koridorlarında i letilecektir. Banliyö sistemi teknoloji olarak yenilenecektir. Ula ım sektöründen devlet çekilecek, ula ım i letmecili i özel sektöre devredilecek, devlet sadece toplu ula ımı denetleyecektir. Mü teri odaklı yakla ım benimsenecek, sefer ko ulları gerçek zamanlı olarak isteyenlerce izlenebilecek, mü teri duraklarda bilgilendirilecektir.

Yazılı e ilim saptama çalı masında, anla ı laca ı üzere ifadeler farklı olmasına ra men içerik açısından ortak bakı açılarının korundu u gözlenmi tir.

ETT üst yöneticileriyle aynı konuyla ilgili yürütülen canlı atölye çalı ması ise genelde bu yakla ımları geli tirmi tir. 19 e ilimin belirlendi i çalı mada sıralama önem ve vurguya göre yapılmı tır:

Gelecek 10 yıl ula ım beklentilerinin olabilir etkisi ise tüm beklentilerin ortak çıktısı olarak a a ıda gösterilmektedir:

<b>E L M LER N TAHM N ETK LER</b>
<i>* Kayıt dı ı ta imacılık büyüyebilir. Bu da ETT' yi olumsuz etkileyecek, haksız rekabete yol açacaktır.</i>
<i>* Trafik yo unlu u daha da ço alabilir.</i>
<i>* Ula ımda istihdam edilen personelin e itimsizli i hizmet kalitesini dü ürebilir.</i>
<i>* Ula ımın tek merkezden yönetimi i letmeler arası e güdümü sa lar, trafik akı ını rahatlatır, insan ve ula ım kaynaklarının daha verimli kullanımını sa layabilir, finansal kaynaklar akılcı de erlendirilebilir ve ek kaynak yaratılır (2.5 milyon potansiyel yolcu), ula ım planlarının yapılması kolayla ır, ula ımda verimlilik artar (kapasite kullanımı), yatırımlar daha sa lıklı yürütülür, toplu ula ım hizmet kalitesi yükselir.</i>
<i>* ETT' nin kurumsal kimli inin güçlendirilememesi halinde, gelecekteki kurumsal bütünlü ü tehlikeye girebilir.</i>
<i>* Kent içi ula ımı düzenleyen mevzuat ihtiyaçlara göre geli tirilebilir. letme ve kurumların yasal çerçeveler içinde ta imacılık yapması mümkün olabilir.</i>

Tablo 3. ETT yöneticilerine göre gelecek 10 yıl beklentilerinin kuruma etkileri

Olumsuz ve olumlu etkilerin belirlenmesinden sonra, kısaca kısa -orta dönemde ETT'nin i letme politikasını önemli ölçüde etkileyebilecek farklı senaryolar geli tirilmeye çalı ılmı tır. Birbirleriyle çeli meyen, tersine birbirini tamamlayan bu senaryolar farklı stratejik plan öngörülerini gerektirmemekle birlikte, çalı manın dile gelmeyen, arka plan fonunda seçenек senaryoların ETT'nin gelecekte davranı larını yönlendirecek düzeyde belirdi i söylenebilir. Dü üm noktaları nı, 5 yıllık plan döneminde olu turulacak stanbul Ula ım Yönetimi'nde ETT'nin rolü belirleyecektir. İkinci bir dü üm noktası ise 'ula ımın özelle tirilmesi' uygulamalarıyla do rudan ilgilidir. Daha ikincil seçenек senaryo dü ümleri ise, kamunun genel yapılandırılmasına (norm kadro) ba lı yapısal düzenlemeler, i letme finans yapısında yapılacak giri imlerden kaynaklanacaktır.



## SENARYO

ETT'nin İstanbul toplu ulaşım yönetimindeki etkinliği artacak, buna bağlı olarak yönetim ve kaynak dağınıklığı ortadan kalkacak, ulaşımda bilimsel yaklaşımların etkisi büyüyecek ve yeni finansman kaynakları bulunacaktır. Hata optimize edilerek ulaşım sistemleri arasında bütünleşme (entegrasyon) tamamlanacak, aktarma ve ana hat+besleme hat sistemleri geliştirilecektir. Kentin yoğun yolcu arterlerinde yüksek kapasiteli raylı sistemler ve alternatif sistemler (metrobüs) işletilecek, raylı ve deniz taşımacılığı payı artacaktır. Toplu taşımacılıkta özel taşımacılık payı yükselecek, özel toplu taşıma işletmeciliği kurumsallaşacaktır. İstanbul tarihi yarımadası içindeki iş yerleri (imalat + sanayi) surlu dışına çıkarılacak ve merkezi yerlere araç girişi engellenecek, toplu ulaşım için alt yapının önemi ve ihtiyacı artacaktır. Ulaşım yönetimi kalitesi ve yolcu odaklı hizmet anlayışı geliştirilecek, akıllı ulaşım teknolojileri kullanılacaktır.

Tablo 4. ETT için gelecek senaryosu

### 1.4. Payda Analizi

ETT, Stratejik Plan çalışması boyunca payda görüşleri derlemeye çalışılmış ve payda İstanbul ulaşımı, özelde ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü hakkında görüş ve beklentileri saptanmaya çalışılmıştır. Bunun için anket, yazıma, internet gibi kaynaklar kullanılmış, sonuçlar derlenmiştir.

#### 1.4.1. İstanbul'da Ulaşım Paydaşları

İstanbul'da ulaşımın paydaşları belirlenirken, bu geniş etkileşimli alanda ETT odaklı kalınmış, ETT'yle ulaşım ilgilili olarak birinci dereceden ilgili kurum ve kişiler listelenmiştir.

- Uluslararası Toplu Ulaşım Birliği (UITP)
- Merkezi Hükümet
- Ulaştırma Bakanlığı
- İstanbul Valiliği
- İstanbul Emniyet Müdürlüğü
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı
- Meslek Odaları (TMMOB)
- Üniversiteler
- Ulaştırma Kurumları
- Şirketler (Mercedes, MAN, PO)
- Ulaşım A
- DO A
- Kipta
- Belbim A
- Esnaf Odası (Minibüs, Dolmuş)
- Özel Halk Otobüsleri (ÖHO)
- TCDD
- Deniz Motorları işletmeciliği
- ETT işçi Sendikaları
- ETT Memur Sendikaları
- ETT İşör Derneği
- Muhtarlıklar
- İstanbul Halkı
- ETT Çalışanları



Aşağıdaki tabloda paydaş kurumlarla ETT ilişkileri özetlenmiştir.

<b>PAYDAŞ</b>	<b>İLKER</b>
<b>Uluslararası Toplu Ulaşım Birliği (UITP)</b>	Üyelik. Ulaşımında uluslararası gelişmeleri izlemek, ulaşım veri tabanı kullanımı, ulaşım politikalarının belirlenmesi, bilgi alışverişi
<b>Merkezi Hükümet</b>	Kalkınma Planları, Orta-Uzun dönemli bütçe stratejileri, bütçeler
<b>Ulaştırma Bakanlığı</b>	Ulusal, bölgesel, kentsel (İstanbul) ulaşım politikaları, yatırımları, projeleri
<b>Karayolları Genel Müdürlüğü</b>	İstanbul yol ve trafik altyapısı
<b>İstanbul Valiliği</b>	Trafik ve ulaşım kararları. Onay mercisi.
<b>İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı</b>	Yönetimsel, ekonomik bütünlük. Bütçe ve atamaların onay mercisi. Ulaşım ve yatırım kararları.
<b>İstanbul Emniyet Müdürlüğü</b>	Kent trafik yönetimi, denetimi.
<b>Meslek Odaları (TMMOB)</b>	Uzmanlık değerlendirilmeleri
<b>Üniversiteler</b>	Ulaşım araştırmaları
<b>Araştırma Kurumları</b>	Ulaşım araştırmaları
<b>Şirketler (Mercedes, MAN, POA)</b>	Salam (tedarik) sistemi
<b>Ulaşım ADO</b>	İstanbul'da raylı sistem ulaşım işletmeciliği
<b>DO A</b>	İstanbul'da deniz ulaşım sistemi (vapur ve deniz otobüsleri)
<b>Kipta</b>	Personel hizmeti satın alımı
<b>Belbim A</b>	Elektronik bilet (Akbil) donanım ve yazılım desteği
<b>Esnaf Odası (Minibüs, Dolmuş)</b>	İstanbul'da minibüs ve dolmuş işletmeciliği
<b>Özel Halk Otobüsleri (ÖHO)</b>	ETT yönetim, yürütüm ve denetiminde otobüs filosuyla ulaşım işletmeciliği
<b>TCDD</b>	İstanbul'da merkezi yönetime bağlı banliyö ulaşım işletmeciliği
<b>Deniz Motorları İşletmeciliği</b>	İstanbul'da özel deniz ulaşım işletmeciliği
<b>ETT İş Sendikaları</b>	ETT işçilerinin üyesi olduğu sendikalar
<b>ETT Memur Sendikaları</b>	ETT memurlarının üyesi olduğu sendikalar
<b>ETT İşveren Derneği</b>	ETT işverenlerinin çıkar ve dayanışmalarının sağlanması
<b>Muhtarlıklar</b>	İstanbul'un ulaşım taleplerini yönlendiren mahalle bazlı yönetsel birimler
<b>İstanbul Halkı</b>	ETT'nin yolculuk hizmeti sunduğu kitle
<b>ETT Çalışanları</b>	ETT'de de iş statülerinde çalışan personel

Tablo 5. ETT'nin paydaşlarıyla ilişkiler matrisi

#### 1.4.1.1. Uluslararası Toplu Ulaşım Birliği (UITP)

ETT'nin ilk üyelerinden olduğu ve sürekli iletişim içinde bulunduğu Uluslararası Toplu Ulaşım Birliği'nin (UITP) günümüzde kentçi toplu taşımadaki gücü ve etkisi bilinmektedir. Bu örgüt ulusal hükümetlerle, ulaşım yönetimleri, işletmeleriyle doğrudan bağlantı sağlayarak küresel ölçekte ulaşım sektörünü biçimlendirmekte, hem evrensel ulaşım veri tabanı konusundaki yetkisi, hem de etkinlikleri, yayınları ve öncü girişimleriyle otorite kimliği taşımakta, BM vb. örgütlerle iç içe çalışarak küresel politikaların belirlenmesinde etkili bir rol oynamaktadır. Sektörle doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantısı olan tüm yönetimlerin, kurumların, işletmelerin, kamu ya da özel ilgilerinin odağında yer alan UITP'nin önemli bir belgesinin (**Bkz. Binyıl Kentleri: Sürdürülebilir Ulaşım için Veritabanı, 2002**) İstanbul kentçi toplu taşımacılığı yapan ve UITP üyesi olan ETT'nin Strateji Planı içerisinde, kentçi ulaşım ilişkilerinde gözlem ve önerilerinin gözönünde bulundurulduğu belirtilmektedir.



#### 1.4.1.2. Merkezi Hükümet

Bu bölümde kurumların stratejik belgelerinin dayandırıldığı ve uyumlu olması beklenen önemli ulusal strateji belgelerinin başında gelen ve ulaşım sektörü yanı sıra kamu hizmetleriyle ilgili olarak ana doğrultuların belirlendiği, çerçevelerin çizildiği 2007 -2013 yılları arasında 7 yıllık dokuzuncu kalkınma planına göz atılacak; ETT'nin stratejilerinin üzerine oturtulduğu ulusal ölçekli stratejilerin başında kurumsal yaklaşım netleştirilecektir.

Bu ulusal belgedeki yaklaşımlar ETT 1. Stratejik Plan Belgesinin de temel yaklaşımını oluşturur.

Konuyla ilgili iki kaynak sözkonusudur:

- Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) Stratejisi Hakkında Karar (R.G: 13.05.2006/26167):
- Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013):Taslak (Bkz. [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr))

Geleneksel kalkınma planı anlayışının neden yerini stratejik planlama anlayışına bıraktığını, Karar girişi kısmında şöyle açıklamaktadır:

*“Değişimin çok boyutlu ve hızlı bir şekilde yaşandığı, rekabetin yoğunlaştığı ve belirsizliklerin arttığı günümüzde, planlama, geçmişte olduğu kadar çok daha önemli ve gerekli hale gelmiştir. Böyle bir ortamda, planlar her alanı detaylı düzenleme yerine strateji ve perspektif belirlemeye odaklanma durumundadır”.*

Planın (taslak) 2. bölümü vizyonunu **“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”**, olarak öngörmektedir.

ETT açısından planın en önemli bölümü ulaşım ve kamuya dönük değerlendirilmeler yapıldığı bölümlerdir. 7. Bölümün (Temel Amaçlar: Gelişim Eksenleri) 7.1. altbölümünde (Rekabet Gücünün Arttırılması) kentçi ulaşım tek başına ele alınmaktadır:

- Enerji, çevre, ekonomi, konut, arsa ve arazi politikaları ile tutarlı, sürdürülebilir, kamu kesimini barındıran, özel sektörü yönlendirici geniş kapsamlı bir ulusal kentçi ulaşım stratejisi oluşturulacaktır.
- Toplumun tüm kesimlerine eşit fırsatlar sunan, katılımcı, kamu yararını gözeterek, yurtdışı kaynakların kullanımına özen göstererek dışa bağımlılığı azaltan, çevreye duyarlı, ekonomik açıdan verimli, güvenli ve sürekli yavaş hareketinin sağlanmasını esas alan kentçi ulaşım planlaması yapılacaktır. Arazi kullanım kararlarının her ölçekte ulaşım etkileri ile birlikte değerlendirilmesi ve her ölçekte kentçi ulaşım planlarının hazırlanmasını sağlayacaktır.
- Her kentin özgün yapısı, dinamikleri ve potansiyelleri göz önüne alınarak, kentçi ulaşım türlerinde çeşitlilik ve bütünlük sağlanacaktır.
- Ulaştırma etüdlerine temel oluşturulması açısından, kentlerdeki mevcut ulaşım sistemi ile yolculuk talebine ilişkin verilerin toplanması ve düzenli olarak güncellenen Kent Bilgi Sistemlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır. Bu sistemler vatandaşların bilgi talebini karşılayacak şekilde geliştirilecektir.
- AB'ye uyum sürecinde sürdürülebilir bir kentçi ulaşım sistemi oluşturulmaya yönelik olarak yavaş ve bisiklet ulaşımı ile toplu taşımaya öncelik verilecek ve bu türlerin kullanımını özendirilecektir.
- Toplu taşıma ile bireysel ulaşım türlerinin birbirleriyle ve kendi içlerinde rekabet etmeyen bir sistem olarak çalışması sağlanacaktır.
- Raylı sistem projeleri, alternatif toplu taşıma sistemlerinin yetersiz kaldığı, sistemin işletmeye açılması öngörülen yıl için doruk saat yolculuk talebinin tek yönde asgari 15.000 yolcu/saat düzeyinde gerçekleşmesi beklenen koridorlarda planlanacaktır.
- Kentçi ulaşım projelerinin finansmanında dışa bağımlılığı azaltan, ulusal üretim, istihdam ve finansman imkanlarından azami ölçüde yararlanan modeller kullanılacaktır.
- Dış finansman sağlanması düşünülen kentçi ulaşım projelerinin seçiminde; proje maliyetleri ile iç-dış finansman kompozisyonunun belediyelerin mali yapıları ile uyumlu olması artırılabilecektir.
- Ulusal ve yerel düzeyde kentçi ulaşım karar, politika, uygulama ve denetiminden sorumlu birimlerin görev, yetki ve sorumluluklarını tanımlayan gerekli düzenlemeler yapılacaktır.



#### 1.4.1.3. stanbul Büyük ehir Belediyesi ( BB)

stanbul Büyük ehir Belediyesi, ETT letmeleri Genel Müdürlü ü'nün de ba lı oldu u ve stanbul'un bir metropol olarak tüm hizmetlerini gerçekle tiren, dünyanın say ılı büyük ehir belediyelerinden biridir. Özünde bir yerel yönetim hizmeti olan kentiçi ula ımın da sahibi BB'dir. Bu hizmeti, kamu ya da özel i letmeler aracılı ıyla yapmakta ve yaptırmakta, yönetmekte ve denetlemektedir. Burada BB'nin kurumsal yapısı ve etkinlikleri üzerinde durulmayacak (Bkz. **BB Yıllık Faaliyet Raporları, BB 1.Stratejik Planı 2007-2011**) sadece ula ım konusundaki yasal yetkisine i aret etmekle yetinilecektir. 10.07.2004 tarihli, 5216 sayılı Büyük ehir Belediyesi Kanununun Büyük ehir Belediyesinin Görev, Yetki ve Sorumluluklarını belirleyen 7/f -p maddeleri öyledir:

*f) Büyük ehir ula ım ana plânını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak; ula ım ve toplu ta uma hizmetlerini plânlamak ve koordinasyonu sa lamak; kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde i letilen her türlü servis ve toplu ta uma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etm ek ve i letmek, i lettirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdi i trafik düzenlemesinin gerektirdi i bütün i leri yürütmek.*

*p) Büyük ehir içindeki toplu ta uma hizmetlerini yürütmek ve bu amaçla gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, i letmek veya i lettirmek, büyük ehir sınırları içindeki kara ve denizde taksi ve servis araçları dahil toplu ta uma araçlarına ruhsat vermek.*

Ayrıca ula ım hizmetlerini tanımlayan 9. madde de a a ıdaki gibidir:

#### **Ula ım hizmetleri**

**MADDE 9.-** *Büyük ehir içindeki kara, deniz, su, göl ve demiryolu üzerinde her türlü ta umacılık hizmetlerinin koordinasyon içinde yürütülmesi amacıyla, büyük ehir belediye ba kanı ya da görevlendirdi i ki inin ba kanlı nda, yönetmelikle belirlenecek kamu kurum ve kurulu temsilcilerinin katılaca ı ula ım koordinasyon merkezi kurulur. Büyük ehir ilçe ve ilk kademe belediye ba kanları kendi belediyesini ilgilendiren konuların görü ülmesinde koordinasyon merkezlerine üye olarak katılırlar. Ula ım koordinasyon merkezi toplantılarına ayrıca gündemdeki konularla ilgili kamu kurumu niteli indeki meslek kurulu larının (oda üst kurulu u bulunan yerlerde üst kurulu un) temsilcileri de davet edilerek görü leri alınır.*

*Bu Kanun ile büyük ehir belediyesine verilen trafik hizmetlerini plânlama, koordinasyon ve güzergâh belirlemesi ile taksi, dolmu ve servis araçlarının durak ve araç park yerleri ile sayısının tespitine ili kin yetkiler ile büyük ehir sınırları dahilinde il trafik komisyonunun yetkileri ula ım koordinasyon merkezi tarafından kullanılır.*

*Ula ım koordinasyon merkezi kararları, büyük ehir belediye ba kanının onayı ile yürürlü e girer.*

*Ula ım koordinasyon merkezi tarafından toplu ta uma ile ilgili alınan kararlar, belediyeler ve bütün kamu kurum ve kurulu larıyla ilgililer için ba layıcıdır.*

*Koordinasyon merkezinin çalı ma esas ve usulleri ile bu kurullara katılacak kamu kurum ve kurulu temsilcileri, çı leri Bakanlı ı tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.*

*Büyük ehir belediyelerine bu Kanun ile verilen görev ve yetkilerin uygulanmasında, 13.10.1983 tarihli ve 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununun bu Kanuna aykırı hükümleri uygulanmaz.*





#### 1.4.1.3. Kurumsal Görü ve Yaklaşımlardan Örnekler

Stratejik Plan çalışması boyunca erişilebilen tüzel kişilikli kurumsal görüşler derlenmiş, farklı görüşler özetlenmiştir.

Bunlar arasında, **Tüm Belediye ve Genel Hizmet İşçileri Sendikası** (Hizmet-İş), İstanbul'da bugünkü emellerin sürece alınması, toplu ulaşımın ön plana çıkarılmasını, özel araç kullanımının deyimli yöntemlerle kısıtlanmasını, ulaşımın tek bir patronaj altında toplanması gerektiğini belirterek, ulaşımda özelleştirme girişimlerinin beklenen sonucu sağlamayacağını öngörmektedir. Sendikaya göre iki baskın emelden ilki ulaşım turunda özelleştirme girişimi, diğeri ise dolmuş sisteminin kaldırılması yönündedir. Kurumsal kültürü, büyüklüğü güçlü yanını oluşturan ETT'nin zayıf yanını finansmanla ilgilidir. Çözüm ETT'nin deyimli yöntemlerle desteklenmesidir. ETT sosyal hizmet anlayışını sürdürmelidir.

**ETT Genel Müdürlüğü ve Çevre Belediyeler Çalışanları Dayanışma ve Trafik Kazalarını Önleme, Eğitim ve Yardımlaşma Derneği** (BÇD); İstanbul'da ulaşımın bir merkezden yönetilmesi, raylı sistemlerin geliştirilmesi ve Yap-İlet-Devret modeliyle ulaşımın özelleştirilmesi, trafik önlemleri alınması üzerinde vurgu yapmaktadır. ETT'nin filosunun eski ve konforsuz olmasının, kapasite yetersizliğini zayıflık ve tehdit olarak görerek, tarihsel kimliğinin ve BB bünyesinde yer almasının güçlü yanını oluşturmada belirtmektedir. Derneğin raporunda: standartlarda, teknolojiye, hizmet düzeyinde batı normlarını yakalamasının, ulaşım güvenliğini sağladığı bir model önerilirken, yolcu memnuniyetinin temel ölçüt alınmasının doğru olacağı üzerinde durulmaktadır.

ETT içinde örgütlü memur sendikalarından **Bem-Bir Sen.** ise, toplu ulaşımın lastik tekerlekli kara ulaşımından raylı ve deniz ulaşımına kaymasını, ETT'nin yapacağı teknoloji ve çevre sorunlarına duyarlı atılımlarla öne çıkmasını belirtmektedir. ETT'nin İstanbul ulaşımının çatısı olmasının bir fırsat olarak algılanması gerektiğini, bütüncü, toplu ulaşım tahsisli yol, vb. nin diğer fırsatları oluşturacağı, buna karşılık, özelleştirme, ÖHO işletmeciliği, korsan tımcılık, petrol bağımlılığı, indirimli ve ücretsiz kartların ETT'yi tehdit eden konular olarak etkili olacakları aynı raporda dile getirilmiştir. Gençle em filosu, kurulu yasası, tarihsel-kültürel kimliği, güvenilirliği, halkla temas boyutu güçlü yanlarını oluştururken, ortalama filo yaşı, kurulu yasası, denetim zayıflığı, finans güçlülüğü, sosyal olanaklarının yetersizliği, ölüm km.lerin yüksekliği, birimleri arasında e güdümlü eksikliği, AR-GE çalışmaları yetersizliği, vb. zayıf yanlarını oluşturmaktadır.

#### 1.4.1.4. Bireysel Görü ve Yaklaşımlar

ETT Stratejik Planlama çalışmaları başlatıldıktan kısa bir süre sonra ETT nternet sitesinde Payda Katkı Formu, Nisan 2006 başından itibaren yayınlanarak, ETT ile ilgili görüş ve beklentileri halkımıza sorulmuş, gelen yanıtlar derlenerek aşağıda özetlenmiştir. **Bu yanıtlardan tipik olanlarından birkaçı örnek olarak verilmektedir.**

İstanbul halkı ve yolcuların ETT işletmeciliğiyle ilgili olarak özellikle üzerinde durdukları konular başlıca 11 başlıkta toplanabilir.

##### **Öforlerin E itimi**

Ayrırlıklı konuların başında halkla ilişkilerde yetersizlik, özellikle araç sürücülerinin (öfor) yolcuya kötü davranışları ve araçlarını trafikte kötü kullanmaları gelmektedir. Buna başlı olarak da görüş bildirenlerin çoğu öfor e itimine ETT'nin çok önem vermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öneri, öforlerin e itimidir.

##### **Raylı Sistem Projeleri**

Raylı sistemlerin yaygınlaştırılması desteklenmektedir. Tek çözümün metro olduğu birkaç okur mektubunda özellikle belirtilmiştir.

##### **Filonun Yaşlılığı**

Filonun eskiliği, özellikle eski model otobüslerin (80'li yıllara ait modeller) hızla yenilenmesi, otobüslerde havalandırma, vb. konfor teknolojilerinin uygulanması ikinci bir yonunlaşma noktası olmuştur. Öneri filonun eski otobüslerinin çıkarılıp yerlerine yeni otobüs alınmasıdır. Daha az olmakla birlikte filo otobüs sayısının artırılması istenmiştir.



### **Hizmetin Kalitesi**

Hizmet ve araçlarda (ÖHO'ler dahil) standartların yakalanması, özellikle hizmet düzeyinin konfor etkeni dikkate alınarak yükseltilmesi bu konu çerçevesinde dile getirilmiştir. Rahatlık, güvenli yolculuk, dakiklık, çağdaşlık hizmetin temel nitelikleri olarak önerilmiştir. Otobüslerde iniş ve çıkışlarda ve seyahat sırasında izdihamın önüne geçilmesi üzerinde durulmuştur. Öneri daha iyi zaman planlaması, otobüslerin yenilenmesidir.

### **Bütünleşme ve ÖHO'lerin Katılması**

Bilet ve aktarmalarda, tarifede bütünleşme (entegrasyonu) ÖHO'leri de tümüyle kapsamına alması bir başka beklentiyi oluşturmaktadır. Öneri ÖHO'lerin de aktarma kapsamı içine alınması ve bunlarda süreli abonman (Günlük, Haftalık, Aylık Mavi Akbil) kullanılabilmesidir. Ayrıca deniz ulaşımıyla ETT sisteminin raylı sistemlerle bütünleşmesinin önemi vurgulanmaktadır.

### **Denetim**

Özellikle ÖHO'lerin, ETT oförlerinin denetiminin daha sıkı ve düzenli yapılması istenmektedir. Öneri, sivil, gönüllü müfettişlik biçiminde ifade edilmiştir.

### **Temizlik**

Otobüs temizliğinin yetersizliği vurgulanmıştır.

### **Servis**

Hata minimuma indirilmesi, hatların kısaltılması ve sefer aralıklarının düzenlenmesi işletmeye dönük bir diğer beklentiyi oluşturmaktadır.

### **Çevre**

ETT araçlarında egzoz emisyonu ile ilgili çalışmalar yetersiz olarak değerlendirilmiştir. Öneri çevreye daha duyarlı bir ETT'dir. Otobüslerin uzun bekleme yaparken çalıştırılmalarının gereksiz kirlenmeye neden olduğu belirtilmiştir.

### **Ulaşım Felsefesi**

ETT'nin yenilikçi, atılgan anlayışına destek verilmiştir. Yurtta da görüş bildirme olanaklarının sağlanması olumlu değerlendirilmiştir. Halkla doğrudan iletişim kuran bir ETT görmek isteyenler çoğunluktadır. 'Biz insanlarıyoruz' savına uygun bir işletmecilik anlayışının yeterince sergilenmediği belirtilmiştir.

## **ÖRNEK MEKTUP 1**

*Kent içi ulaşım amacıyla otobüsleri kullanıyorum. Uzun süreli sistemin statik olduğu ve sistemin dinamik olarak çalıştırılarak çok daha verimli ve memnun edici hale geleceğini düşünüyorum. Bundan kastettiğim şudur: Hat ve hareket saati ikilisinin sabit olamayacağı, her zaman değişkenlik göstereceğini söylüyorum. Buradaki dinamiklik ise verinin analizi ile sağlanır. Veri nedir ve analizi nasıl yapılır? Gelirsek, veri hangi hatın hangi gün ve saatlerde ne yoğunlukla kullanıldığını, hareket takvimlerini düzenlerken bunları dikkate aldığımızı biliyorum. Ama işe yaramadığını çoğu otobüse bindiğimde görüyorum. Çünkü bazen aynı hat otobüsünden önce 3 tane yarı boş geçerken, bir tane hat otobüsü yarım saat gelmiyor ve hınca hınç doluyor. Demek ki veriyi doğru temin edemiyorsunuz.*

*Bunun için veriyi doğru temin etmeli ve bir veritabanında biraz sonra söyleyeceğim şekilde kullanmak için saklamalısınız. Veritabanındaki veriyi Veri madenciliği (Data Mining) ile sürekli tahlil edip, hareket takvimlerini buna uydurarak dinamik hale getirmelisiniz. Vatandaşların düşüncelerine değer verdiğiniz için teşekkür ederim, başarılar dilerim.*

*Şehir içi trafiğinde ETT'yi her zaman tercih ederim. Nedeni: önce rahatlığı sonra ucuzluğu ve konforu ve en önemlisi önce insan politikasını uygulamalarından dolayı, beklemediğim yönü ise minibüsler ya da halk otobüslerinden az olduğunu. Kadıköy yakasında Bostancı'dan sonra hat azlığı ve onun yanı sıra o hatlardaki otobüslerin sayılarının yeterli olmaması gördüğüm olumsuzluklar.*



#### ÖRNEK MEKTUP 2

2 otomobilimiz olmasına rağmen çoğu kez toplu taşıma araçlarını kullanıyoruz. Son zamanlarda gerçekten birçok hattın sefer sayısında belirgin artış var. Duraklarda daha az zaman kaybı oluyor. Ancak trafikte geçen süre artıyor. Araçlar daha kaliteli. ETT oförleri kırmızı ışıkta geçme veya yolun ortasında yolcu alıp verme gibi birçok trafik hatası yapmasına rağmen bunlarda zamanla bir azalmada olduğu görülüyor. Halk otobüsleri minibüsten farksız. Hiçbir kurala riayet etmiyorlar. Orta ve uzun vadede bunların kaldırılması veya ciddi bir şekilde denetlenmesi gerektiğini düşünüyorum. Raylı sistemin kapsamı genişletilmeli. Ayrıca otobüslerde duraklara göre ücret alınmalı. İlk durakta incek olanlar veya 20 durak sonra incek kişilere aynı ücrete tabi. Ayrıca ETT ile ilgisi olduğunu sanmıyorum ama minibüsler kesinlikle kaldırılmalı. Bir İstanbul'lu olarak toplu taşımada minibüs görmeye tahammül edemiyorum. İyi çalışmalar dilerim.

#### 1.4.2. ETT Yolcu Anketi Sonuçları

ETT, Temmuz 2006 tarihinde Denge Araştırma firmasına 'İstanbul Ulaşımında ETT'nin Konumu ve Hizmet Analizi' araştırması yaptırmıştır.

Bu çalışmayla, İstanbul'da yolcu ve potansiyel müşteri profilinin çıkarılması, ETT uygulamaları (Ekspres otobüs, akbil, mavi akbil, aktarmalar, yolcu sigortalama, vb.) hakkında haberdarlık düzeyi, yolcuların memnuniyet düzeyi saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışma anketleme yöntemi kullanılarak yolcuyla yürütülmüş, İstanbul nüfus yapısına uygun yeterli örneklem düzeyinde (6503 denek) gerçekleştirilmiştir.

Çalışma madan elde edilen sonuçlar sayısal ve genel sonuçlar olmak üzere, özet olarak aşağıda verilmektedir.

#### Sayısal Sonuçlar

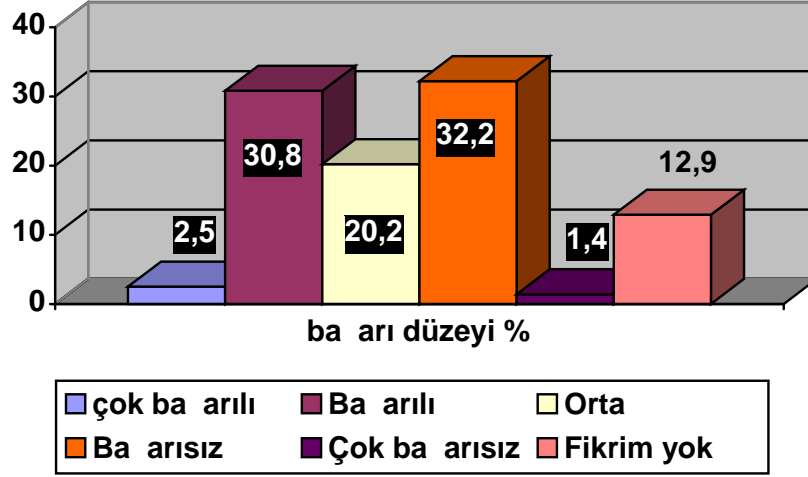
GÖSTERGE	%
ETT hizmetini barındıran bulaşlar	33.3
amaçlı yolculuk yapanlar	57.9
ETT'yi kullanmayan yolcular	48.5

Tablo 6. ETT yolcu anketi genel sonuçları (2006)

#### Genel Sonuçlar

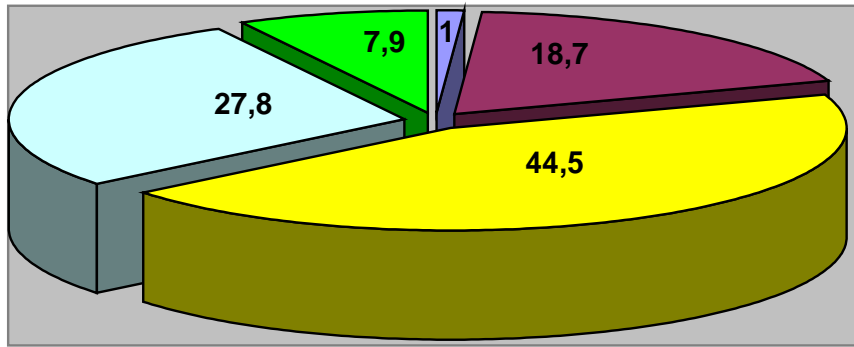
- ETT yolcusu barındırılarak olarak akbil (dolum) kullanmaktadır (% 54.2)
- ETT yolcusu en çok (% 57.9) amaçlı yolculuk yapmaktadır.
- ETT hizmetlerini barındıran bulaşlar % 33.3'tür. Barındırılmayan bulaşlar ise % 33.6'dır.

## ETT'DEN MEMNUNİYET



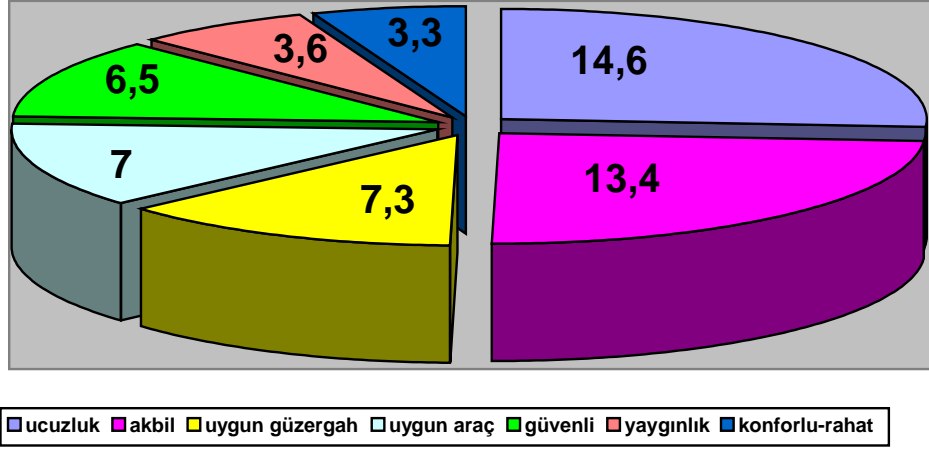
Grafik 1. ETT'den memnuniyet düzeyi (Denge, 2006)

- ETT'nin en ba arılı bulunan hizmeti (% 23,5) Akbil bilet sistemi uygulamasıdır. Bütün hizmetlerini ba arısız bulunanların oranı % 17,5'tir.
- ETT servislerini temiz bulunanlar %28,3; kirli bulunanlar ise % 37,9'dur.
- ETT servislerini dakik bulunanlar % 11,3; dakik bulunmayanlar % 34,8'tir.
- ETT yolculuk kalitesini iyi bulunanlar % 19,7; kötü bulunanlar % 35,7'dir.



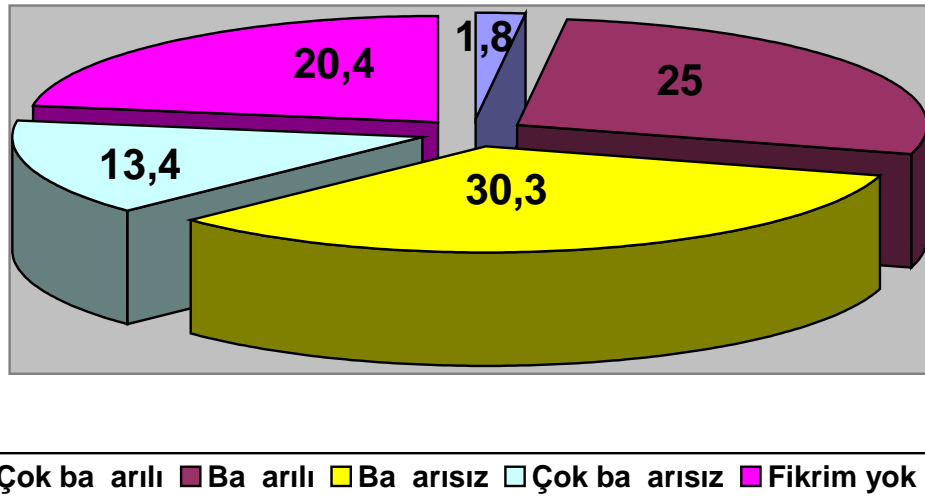
Grafik 2. Yolculuk kalitesi (Denge, 2006)

- ETT, % 34.3 alternatifsizlik nedeniyle tercih edilmektedir.



Grafik 3. ETT'nin tercih edilme nedeni (Denge, 2006)

- ETT otobüs oförlerini olumlu değerlendirenler % 57: olumsuz değerlendirenler % 17.5'tir.
- ÖHO hizmetleri kalitesinden memnun olanlar % 18.2; memnun olmayanlar % 60.5'dir.
- ETT'nin tanıtım bilgilendirme hizmetlerini başarılı bulanlar % 52.7'dir.



Grafik 4. ETT Tanıtım bilgilendirme hizmetlerinin değerlendirilmesi (Denge, 2006)

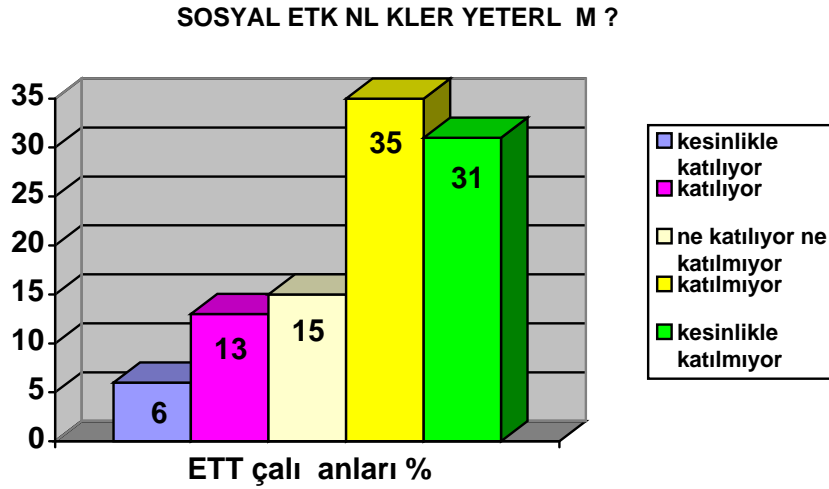
- İstanbul trafik sorununun çözümü olarak Metro -raylı sistemleri düşünenler % 51.
- ETT'yi kullanmayan İstanbullu oranı % 48.5'tir.
- Potansiyel müşterinin ETT hizmetlerini başarılı bulma oranı % 35; başarısız bulanlar % 50.9'dur.
- Potansiyel müşterinin ETT ekspres servis uygulamasını bilenler % 47.5; bilmeyenler % 52.5'tir.

### 1.4.3. ETT Personel Anketi Sonuçları

Yaklaşık % 10 örnekleme Stratejik Plan Çalışması çerçevesinde, ETT APK Daire Başkanlığı tarafından tasarlanıp yürütülen, ETT çalışanlarını yöneticiler, memur ve işçiler kategorilerinde ayrı ayrı değerlendirilen, personelin çalıştığı kurum ve çalışma koşulları hakkında yaklaşımlarını saptamayı amaçlayan personel anketi çalışması değerlendirilmiştir. 904 adet anket formu dağıtılmış, 879 adet katılım olmuştur.

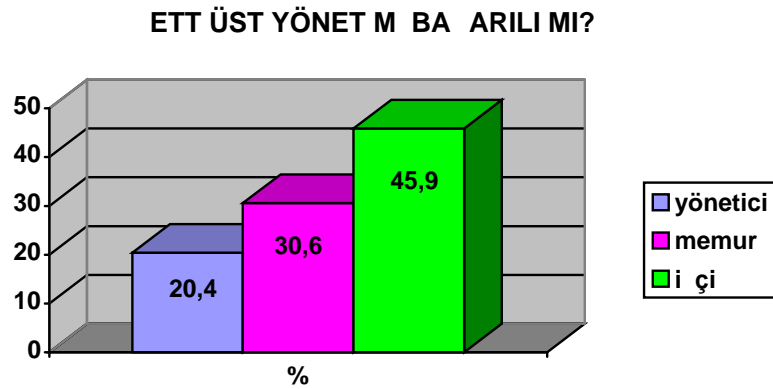
Çalışma ortamı hakkında genel olarak idari personel çoğunlukla memnunken, işçi personel çoğunlukla memnundendir.

- Yönetici pozisyonundaki personel sosyal etkinlikleri yetersiz bulmuştur. “ETT’de sosyal faaliyetler yeterlidir”, sorusu 5 kategoride aşağıdaki gibi yüzdelenenmiştir.



Grafik 3. ETT çalışanlarının sosyal etkinlikler konusunda değerlendirilmeleri (2006)

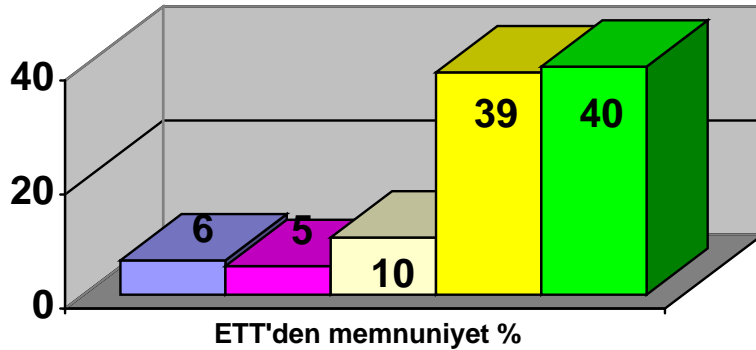
- ETT üst yönetimi hakkında memnuniyet düzeyi, alt kademelere indikçe düşmüştür.
- ETT üst yönetimi (genel müdür ve yardımcılarını) barırlı çalışmalar yapmaktadır, sorusuna kategorilerin ‘kesinlikle katılıyorum+katılıyorum’ toplamı olarak verdikleri olumlu yanıtın yüzdelenenmesi:



Grafik 4. ETT çalışanlarının kurumun üstyönetimini de erlendirmesi (2006)

- Çalışanlar kurum kültürü hakkında genel olarak olumlu yaklaşımlar sergilemektedir. ETT yenilik ve gelişmelere açık bir kuruluştur (% 64), en iyi hizmet anlayışına sahiptir (%57), müşteri memnuniyetine önem verir (% 64), iş ahlakına önem verir (% 57), çalışanlarına değer verir (% 39), iş birliği ve ekip anlayışına önem verilir (% 57), çalışanlar kuruma bağlıdır (% 60), çalışanlar birbirine açık, dürüst ve yansız davranır (% 42), personelinin eğitimine ve gelişimine önem verir (% 51). Kurum kültürünü sergileyen bu değerlerde yönetici kategoriden memur ve işçilere inildikçe yüzdeler yükselmektedir. ETT işçileri diğer çalışan kategorilerine göre çalıştığı kuruma daha yüksek oranda bağlılık göstermektedir.
- Çalışanların ortak hedeflerde bulunma düzeyi % 64'tür.
- ETT birimleri arasında iletişim ve bilgi akışı konusunda % 50'lerin altına düşen bir olumsuz yaklaşım görülmektedir.
- ETT'nin insan kaynakları yönetiminde bazı sorunlar olduğu, işe alma sisteminin adil olduğu inananların % 26'da kaldığı, üst görevlere yükselme konusunda da olumlu görüş verenlerin % 25 olduğu, bunda başkanın rolünün % 31'de kaldığı farklı açılardan değerlendirilmeleri zorunlu kılan göstergeler olarak dikkati çekmektedir.
- Bütün kategoriler, başlı oldukları yöneticisi hakkında % 50'nin üzerinde memnuniyet belirtmiştir.
- Genel olarak çalıştığı kuruma, yani ETT'den memnundur (% 60)
- Tüm kategorilerde (genel) personelin çalıştığı kuruma (ETT) memnuniyeti :

#### ETT'DE ÇALIŞMaktan MEMNUN MUSUNUZ?

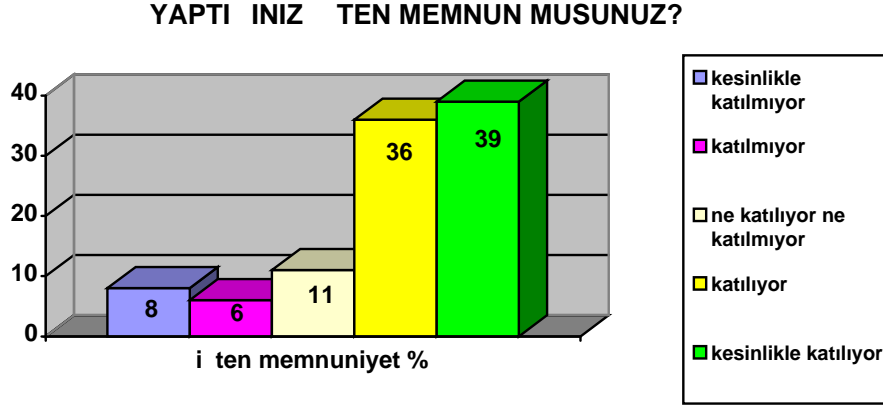


■ kesinlikle katılmıyor ■ katılmıyor ■ ne katılıyor ne katılmıyor ■ katılıyor ■ kesinlikle katılıyor

Grafik 5. ETT çalışanlarının kurumlarını değerlendirmesi (2006)

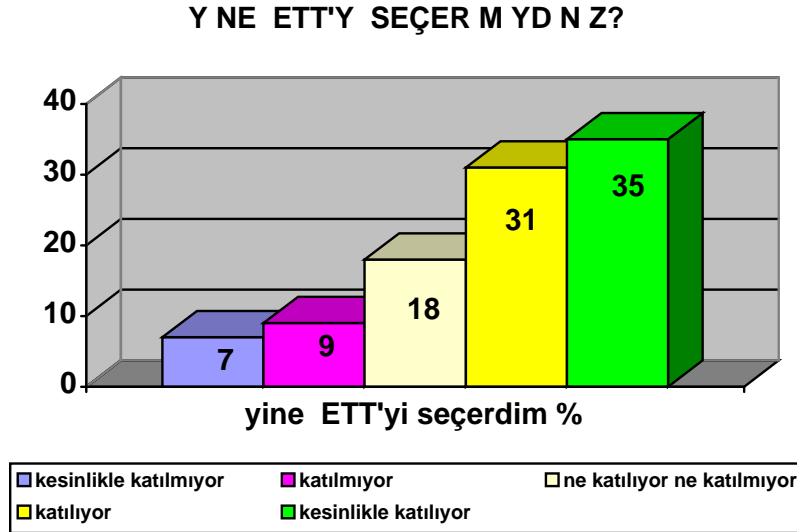


- Tüm kategorilerde (genel) personelin çalıştığı i ten memnuniyeti:



Grafik 6. ETT çalışanlarının yaptıkları işi değerlendirme (2006)

- Tüm kategorilerde (genel) personelin çalıştığı kurumdan (ETT) memnuniyeti:



Grafik 7. ETT çalışanlarının kurumlarına bağlılıkları (2006)

Stratejik Plan için yapılan çalışan anketinde ETT'nin güçlü yanları da belirlenmeye çalışılmıştır. Sıklık sayısına göre:

- ETT tarihsel kimliğe sahip bir kamu kuruluşudur.
- Sürekli ve düzenli toplu taşımacılık hizmetiyle İstanbul halkının vazgeçilmez tercihidir.
- ETT adı, logosu ve araçlarıyla bir markadır.
- Yüksek özdeşlik (aidiyet) duygusu taşıyan özverili çalışanlara sahiptir.



- Büyük ve güçlü araç filosu vardır.
- Toplu taşımada güvenilirdir.
- Yolcu memnuniyetini önemser.
- Raylı sistemlerle diğer toplu taşıma sistemleri arasında bütünleşme ve büyüme kapasitesini gösterir.
- Toplu taşımacılıkla ilgili bilgi, teknoloji, işletmecilik deneyiminden gelen bir gücü vardır.

ETT'nin aynı anketle saptanan gelişmeye açık yönleri ise önem sırasına göre aşağıdaki gibi sıralanabilir (özetlenerek):

- Raylı sistemlerin geliştirilmesi ve diğer ulaşım türleriyle zaman, bilet, ücret ve hata paylarında bütünleşme sağlanmalıdır.
- Kurum içi eğitim, iletişim, bilişim ve teknoloji uygulamaları geliştirilmelidir.
- Otobüs filosunun çevre duyarlı yeni teknolojilere dayandırılması ve yenilenmesi gerekmektedir.
- Sektördeki gelişmelere ve yeni idari, hukuki düzenlemelere uyumlanma yeteneği artırılmalıdır.
- Elektronik bilet (akbil) uygulamaları yaygınlaştırılmalıdır.
- İstanbul'da ulaşım otoritesi olmayı hedefleyebilecek bilgi birikimine sahip olmalı, teknoloji ve işletmecilik açısından bunun için yeterli olmalıdır.

#### 1.4.4. Değerlendirme

ETT İşletmeleri Müdürlüğü'nün bu ilk Stratejik Plan girişimi, örneklerin de azlığına ve elde edilen sonuçların olumsuzluğu bu amaca dönük bir veri tabanı bulunmamasına bağlı olarak paydaşlarından yeterli yanıt alamamıştır. Gelecekte bu çalışma için bir büro, uzman kadro ve özel araştırma yapılacaktır. Planın tüm bölümleri için yeterli girdi bu modül içerisinde sayısal ortamda biriktirilecek, paydaş dosyaları belli bir dizgesel bütünlük içerisinde el altında tutulacaktır.

Bilindiği üzere ulusal ve bölgesel ölçekte DPT tarafından hazırlanan 9. Kalkınma Planı, ulaşımın daha çok uluslararası ve ulusal karakteri, kaynakları, hedefleri üzerinde durmakta, kent içi ulaşımın en genel hatlarıyla (yatırım, bütçe, teknolojiler, enerji, çevre, vb.) plan içerisinde yer almaktadır.

Hükümetin 13.6.2006 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan **2007-2009 dönemi Ekonomide Orta Vadeli Program**; AB yolunda toplumun bütün kesimlerinin gözetilmesini; insanların yaşam kalitesinin yükseltilmesini; kamuda performansa dayalı ücret sistemine geçilmesini; eğitim, sağlık, teknolojik araştırma, ulaştırma, içme suyu ve enerji-devlet yatırımlarına öncelik verileceğini; demiryolu taşımacılığına özel sektörün katılımının sağlanacağını; özelleştirmeye devam edileceğini; kamu kurumları arasında bilgi akışının etkinleştirileceğini; yerel yönetimlerin özgelirlerinin artırılması için düzenlemeler hayata geçirilmesini öngörmektedir.

Ulaştırma Bakanlığı'nın Karayolları Genel Müdürlüğü gibi kamu kuruluşları üzerinden kent içi ulaşım dönük politikaları belirleyici olmaktadır. Özellikle transit geçiş niteliği taşıyan yollar, köprüler, yer/deniz altı ulaşım yapıları, vb. büyük ölçekli projelerde hükümet ve ilgili bakanlıkların ayrılmaz bir parçasıdır.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyeleri Yasası, Büyükşehir ve il sınırlarında deşerlik getirmiştir. Bu yasayla birlikte İstanbul'da karayolları alanında olan 231 km yol Büyükşehir Belediyesi'ne devredilmiştir. Ayrıca ETT'nin hizmet alanı il sınırlarına dayanarak genişlemiştir.

Halen İstanbul'da Bakanlık projesi olarak (Bayındırlık ve Şehircilik Bakanlığı) Boğazın tüp geçiyle geçilmesi çalışmaları sürmektedir.



## STANBUL ULAŞIMINDA LER: ETT

Ayrıca TBMM’de hükümetin teklifiyle İstanbul ulaşımla ilgili yasama girişimleri bulunmaktadır. ETT’nin Kurulu Kanunu’nu güncelleyen yasa değişikliği (5466), ayrıca komisyonda görüşülen İstanbul Ulaşım Dairesi’nin kurulması hakkında yasa önerisi bu kapsamda belirtilebilir.

İstanbul Valiliği İstanbul ulaşımı ve trafiğinin önemli bir tarafı olarak ulaşım öngörülerini içerisinde kurumsal yerini almaktadır. 1 Trafik Komisyonu çalışmaları kentin önemli trafik kararlarında belirleyicidir.

İstanbul’un trafik düzeni ve Batılı ülkelerde toplu ulaşımı öncelikle uygulamaların gerektirdiği önlemlerin alınması, hayata geçirilmesinde, otopark, merkezi bölgelere giriş çıkışı, otomobil kullanımının sınırlandırılması, vb. konularda birinci derecede etkili olmaktadır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi (BB) kentçi ulaşımın planlama, değerlendirme, yatırım, işletme boyutlarıyla en önemli karar noktası olduğundan İstanbul kentçi ulaşım politikaları da burada belirlenmekte, Büyükşehir Belediyesi Yasasında öngörülen UKOME yürütmeye dönük ortak kararları üreten bir yürütme organı olarak faaliyet görmektedir.

BB geniş bir katılımı (üniversite, meslek odaları, yabancı-yerli uzmanlar, ilgili kurumlar, işletmeler, vb.) İstanbul Ana Ulaşım Planı hazırlamaktadır. 2007 yılı içinde bitirilecek olan çalışmaları BB bünyesinde özel amaçlı olarak kurulmuş bir büro (İstanbul Metropolitan Plan Bürosu) tarafından yapılmaktadır. Bunun için kentin yolculuk hareketleri büyüklük ve yön olarak zaman parametresiyle değerlendirilerek belirlenmekte, nüfus hareketleri, imar planı çalışmalarından elde edilecek arazi kullanımları, yerleşme, ulaşım talebi ve ilimlerine bağlı olarak işletmecilik türü, kapasite arzı, hata planlaması, ulaşım bütünlümesi (entegrasyon) vb. bir dizi temel konuda orta-uzun dönemi hedefleyen bir İstanbul kentçi ulaşım politikası çizilmektedir.

Bu çerçevede en önemli yaklaşım hızlı ve kısa süreli raylı sistemler atadığı (metro, hafif raylı sistem, tramvay, finiküler). Yaklaşık 500 km. ray uzunluğunu öngören çalışmaların bir kısmı halen ilgili işletme programlarıyla yürütülenler olarak yapılmaya devam etmekte, diğer kısmı ise projelendirilmeye başlanmıştır.

Büyük şehir Belediyesinin prestij konusu olan İstanbul kentçi ulaşımı ve trafik sorunuyla ilgili olarak altyapı projeleri ve bununla ilgili olarak yürütülen kampanyalar, dolayısıyla aktarma merkezleri oluşturularak toplu ulaşımın bütünlüğünü sağlamak, İstanbul Ulaşım Dairesi’nin kurulmasını sağlamak, kentteki tüm ulaşım işletmelerini yerel yönetim hizmeti olarak yeniden organize etmek, ulaşımın özelleştirilmesini sağlamak, trafik sinyalizasyon sistemlerini geliştirmek, otopark uygulamaları, vb. kapsamlı inisiyatiflerine devam etmektedir.

Üniversite ve araştırma kurumları giderek daha fazla ulaşım ile ilgili bölüm açarak, dışarıdan gelen araştırma geliştirme proje önerilerine destek vererek, özellikle kamu kurumlarıyla daha yakın işbirliği içerisinde girerek birikim ve bilgi aktarımı konusunda önemli bir katkı sağlamaktadırlar.

Ulaşım işletmecisi kurumlar genellikle BB emsialeri altında geçmişle oranla daha fazla işbirliği yapmakta, genel politika ve öngörüler çerçevesinde işletmeciliklerini geliştirmektedir. ETT değişikliği yasal platformlarda bu kurumlarla sürekli temas halinde kararlara katılmaktadır.

ÖHÖ’leri, ETT’nin yönetim, yürütüm ve denetiminde 1985’den beri çalışmaktadır. Kurumsallaşma düzeyleri hala istenilen ölçüde olmamakla birlikte önemli bir filo büyüklüğüne sahiptir. Geçen süreçte hala filoda, işletmecilik anlayışında ETT düzeyini yakalayamamış olmaları tartışılmaktadır.

Minibüsler İstanbul trafiğinde ve ulaşımında önemli bir yere sahip olup, genellikle kentin genel ve uluslararası beklentilerini karşılayacak hizmet kalitesini işletmecilik anlayışlarıyla, ne personel kalitesiyle, ne de araç filosuyla tutturabilmelidir. Kentin merkezinden çekilmeleri her zaman gündemde olan minibüs taşımacılığı ara taşımacılık (para transit) türü olarak bu haliyle gelecek vaat edememektedir.

Dolmuş taşımacılığının payı etkisiz olup taksitlerle ulaşım trafiğine etkileri açısından olumsuzluklar barındırmaktadır.

TMMOB ve diğer sivil girişimler genellikle yerel sorunlara odaklanarak ulaşım ile ilgili kamuoyunu oluşturma faaliyetlerini yerine getirmektedirler. Bu inisiyatiflerle kentçi ulaşımın sahibi durumundaki yerel yönetimler arasında sağlıklı bir diyalogun geliştirilmesi gereklidir.



Genel olarak değerlendirildiğinde, İstanbul halkından, kurum çalışanlarına, ulaşımın paydaşları olan kurumlara, işletmelere, bireylere kadar hemen her kesim kentiçi ulaşım ile ilgili olarak oldukça geri bir zamana götürülebilecek bir ortak uzlaşma çizgisi (consensus) olmaktadır. İletmecisi konusunda farklı yaklaşımlar söz konusu olsa da İstanbul için doğru ulaşım politikasının, bireysel ulaşım kararı toplu ulaşım dayalı olması, ulaşımın bir merkezden yönetilmesi, planlı olması, sahibinin yerel yönetim olması, entegre olması, raylı sistem payının artırılması, deniz payının yükseltilmesi, tek ücret sisteminin kurulması, vb. ne dayandırılması konularında anlayış, görüş birliği ve buna bağlı olarak benzer çözümlere dayanması gerektiği olumlu bir sonuç olarak belirtilebilir.

### 1.5. Ç Çevre Analizi

Bu bölüm ETT Genel Müdürlüğü'nü tanıttir. ETT'nin kurumsal dayanakları, örgüt yapısı, kaynakları, harcama politikaları, personel rejimi, bilgi üretimi ve kullanımı özellikleri, işletmesinin fiziksel altyapısı, mekansal dağılımı, işletme politikaları, sayısal büyüklükleri, performans değerleri, belli başlı sorunlar ve geliştirilmiş çözümleri ile yakın geleceğe ilişkin beklentiler ayrı ayrı ele alınıp değerlendirilecektir.

Bölgümlere geçmeden önce ETT'yi kurumsal olarak derinden etkileyen dönüm noktaları ve bunların etkileri üzerinde tematik olarak durulacaktır:

YIL	TARİHSEL OLAY	ETKİSİ
1961-66	Tramvayların işletmeden Kaldırılması	Raylı sistemlerin sonu, otobüsle toplu ulaşım
1984	Trolleybüslerin işletmeden Kaldırılması	Ulaşımında elektrik enerjisinin kullanımının terki
1973	Boğaziçi Köprüsünün Açılması	İstanbul'un iki yakası arasında otobüs işletmesi
1982	Elektrik Dağıtımının TEK'e Devri	Finansal güçlük
1985	Özel Halk Otobüsleri'nin (ÖHO) ETT'ye Bağlanması	İletme hizmet düzeyinde düşme, denetimsizlik
1983	Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun	Ulaşım Koordinasyon Merkezi (UKOME)
1993	Havagazı işletmelerinin Tasfiyesi	Enerji sektöründen çekilme
1992	Raylı Sistemlerin Yapımına Bağlanması	Yolcu ve gelirlerde oransal düşme
1995	Elektronik Bilet Sistemi (Akbiil)	Ulaşımında bütüncül altyapısı yetersizliğine bağlı geçiş sorunları
2004	Büyükşehir Belediyesi Kanunu	Ulaşım yetkilerinin yerel yönetimde toplanması
2006	ETT Kurulu Kanununda Değişiklik	Ulaşım hizmeti satın alma
2006	ETT Norm Kadro Cetvelinin Onayı	İnsan kaynaklarının optimum kullanımı
2006	Kentiçi ulaşımında tek bilet uygulaması	Ulaşım yönetiminde kurum ağırlığının artması
2007	ETT Stratejik Planı	Ulaşım politikasının belirlenmesi

Tablo 7. ETT için tarihsel dönüm noktaları



### 1.5.1. Kurumsal Yapı

ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü; 1939 yılında çıkarılan 3645 sayılı **İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İşletmeleri Teşkilat ve Tesisatının İstanbul Belediyesine Devrine Dair Kanun**'la (22.06.1939 tarih, 4239 sayılı Resmi Gazete) kurulmuştur, özel hukuk hükümleriyle yönetilen bir kamu kuruluşudur. Yasayla birlikte genel müdürlük kendisinden önceki yabancı sermayeli ulaşım işletmelerini tüm mal varlıkları ile birlikte devralmıştır. Günümüzde İstanbul kentçi toplu taşımacılık görevini sürdüren İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı bir kamu kuruluşudur.

Birçok imtiyaz ve yabancı sermayeli özel şirketler eliyle yürütülen Elektrik, Tramvay, Tünel, Havagazı gibi hizmetler, önce ulusallaştırılmış, daha sonra 3645 sayılı yasa ile ETT işletmeleri Genel Müdürlüğüne devredilmiştir.

Mal ve hizmet satın alma ve yapım faaliyetlerini 4734 sayılı Kamu Hukukuna, 4735 sayılı Kamu Hukuk Sözleşmeleri Kanununa göre, gelir getirici faaliyetlerini ise 4768 sayılı (3.madde) kanununa göre sürdürmektedir.

Aşağıdaki tablo kurumun geçirdiği yasal süreçleri özetlemektedir:

YIL	YASAL DÜZENLEME
1939	<i>İstanbul'da elektrik üretim ve dağıtım işinin ETT'ye devri</i>
16.06.1939	<i>İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İşletmeleri Teşkilat ve Tesisatının İstanbul Belediyesine Devrine Dair Kanun'un TBMM'de kabul edilmesi</i>
23.06.1939	<i>Tünel ve Tramvay İşletmelerinin İstanbul Belediyesine Devrine Dair Kanunun Resmi Gazetede yayınlanması</i>
20.06.1945	<i>4762 sayılı 'İstanbul Havagazı ve Elektrik ve Tesisatı Sınaiye Türk Anonim Şirketi'nin Satın Alma Sözleşmesinin Onanmasına ve 'İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İşletmeleri İşletmesi'ne Devrine Dair Kanun'un çıkarılması</i>
16.03.1955	<i>Anadolu Yakası Üsküdar ve Havalisi Tramvay İşletmesi'nin tüm tesisleriyle birlikte Belediye Meclisi kararıyla ETT'ye devri</i>
2006	<i>ETT Kurulu Yasasında değişiklik yapılması hakkında 5466 sayılı kanun</i>

Tablo 8. ETT'yi doğrudan ilgilendiren yasal düzenlemeler



## ULUSLAR ARASI-ULUSAL ÇEVRE

- ULUSLAR ARASI TOPLU ULA İM B RL (UITP)
- AVRUPA B RL (AB)
- T.C.HÜKÜMET
- ULA TIRMA BAKANLI İ
- BAYINDIRLIK ve SKAN BAKANLI İ

## YEREL ÇEVRE

- STANBUL VAL L
- T.C.DEVLET DEM RYOLLARI
- STANBUL EMN YET MÜDÜRLÜ Ü
- KARAYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜ Ü
- STANBUL BÜYÜK EH R BELED YES
- BELB M A
- DO A
- ULA İM A
- K PTA

### 1.5.1.1. ETT'nin ba lı oldu u mevzuat

#### 1.5.1.1.1. Yasalar

- 3645 sayılı stanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel dareleri Te kilat ve Tesisatının stanbul Belediyesine devrine Dair Kanun (R.G: 22.06.1939/4239)
- 5466 sayılı stanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel dareleri Te kilat ve Tesisatının stanbul Belediyesine devrine Dair Kanunda De i iklik Yapılmasına li kin Kanun ( R.G: 03.03.2006/26097)
- 5216 sayılı Büyük ehir Belediyesi Kanunu (R.G: 23.07.2004/25531)
- 5393 sayılı Belediye Kanunu (R.G: 13.07.2005/25874)
- 657 sayılı Devlet memurları Kanunu (R.G: 23.07.1965/12056)
- 4857 sayılı Kanunu (R.G: 10.06.2003/25134)
- 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu (R.G: 29.07.1964/11766)
- 2821 sayılı Sendikalar Kanunu (R.G: 07.05.1983/18040)
- 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu (R.G. 12.07.2001/24460)
- 4768 sayılı Elektrik letme Müesseseleri Hakkında Kanun (R.G. 03.07.1945/6047)
- 2822 sayılı Toplu Sözle mesi, Grev ve Lokavt Kanunu (R.G: 07.05.1983/18040)
- 4734 sayılı Kamu hale Kanunu (R.G: 22.01.2002/24648)
- 4735 sayılı Kamu hale Sözle meleri Kanunu (R.G: 22.01.2002/24648)
- 4736 sayılı Kamu Kurum ve kurulu larının Ürettikleri Mal ve H izmet Tarifeleri ile Bazı Kanunlarda De i iklik Yapılması HakkındaKanun ( R.G: 19.01.2002/24645)
- 237 sayılı Ta it Kanunu (R.G: 12.01.1961/10705)
- 4925 sayılı Karayolları Ta ima Kanunu (R.G: 19.07.2003/25173)
- 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu (R.G: 18.10.1983/18195)
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu (R.G: 24.12.2003/25326)
- 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu (R.G: 24.10.2003/25269)
- 3065 sayılı Katma De er Vergisi Kanunu (R.G: 02.11.1984/18563)
- 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmündeki Kararnamelerde De i iklik Yapılması Hakkında Kanun (R.G: 24.12.2005/26033)
- *Mali Yılı Bütçe Kanunları*



### 1.5.1.1.2. Yönetmelikler

- İstanbul elektrik, tramvay ve tünel işletmeleri genel müdürlüğü talimatnamesi
- İETT Genel Müdürlüğü nezdinde bulundurulmaları 3645 sayılı kanun müktesasından olan murakıpların sureti intihap, vazife ve salahiyetlerine dair talimatname
- İl özel idareleri belediyeler veya bunlara bağlı kurumlar tarafından işletilen elektrik, havagazı, tramvay ve tünel işletmelerinin alım ve satım esaslarına dair 4768 sayılı kanunun 3.maddesi uyarınca tertiplenen yönetmelik
- Personel Yönetmeliği
- İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü Hizmet Şerh Belgesi, İltisak ve Ödül verilmesi hakkındaki yönetmelik
- Hizmet Şerhi Yönetmeliği
- Bütçe Yönetmeliği
- İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü sicil raporu doldurmaya yetkili sicil amirleri yönetmeliği
- Teftiş Kurulu Başkanlığı Görev ve Teşkilat Yönetmeliği
- Demiryolları Yönetmeliği
- Kamu Konutları Uygulama Yönetmeliği
- Memurların hastalık raporlarını verecek hekim ve sağlık kurulları hakkında yönetmelik
- Mal bildiriminde bulunulması hakkında yönetmelik
- Devlet Memurları tedavi yardımı ve cenaze giderleri yönetmeliği
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışan Personelin Kılık ve Kıyafetine Dair Yönetmelik
- Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarının daimi kadrolara ilk defa işçi olarak alınacakları hakkında uygulanacak sınav yönetmeliği ve ilgili diğer yönetmelikler
- Afet Yönetmeliği

### 1.5.1.1.3. Yönergeler

- Bulunmuş Eyalet Yönergesi
- Resmi Yazı Kurallarını Belirleyen Yönerge
- Görev Yetki ve Sorumluluk Yönergesi
- İETT Kamu Konutları Uygulama Yönergesi
- İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde görevli ve emekli personele verilecek kimlik kartı yönergesi
- Seyahat Kartları Yönergesi
- Yangın Yönergesi
- İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü Personeline Tahsis Edilen Sabit Telefon, Cep Telefonu ve Fax'ların Tahsis ve Kullanım Esaslarına İlişkin Uygulama Yönergesi
- Özel Halk Otobüslerinin İETT Yönetim, Yürütüm ve Denetim yönergesi
- İETT Temsil, Anlaşma ve Tören Giderleri Yönergesi





**İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel Daireleri Teşkilat ve Tesisatının İstanbul Belediyesine Devrine Dair Kanun;**

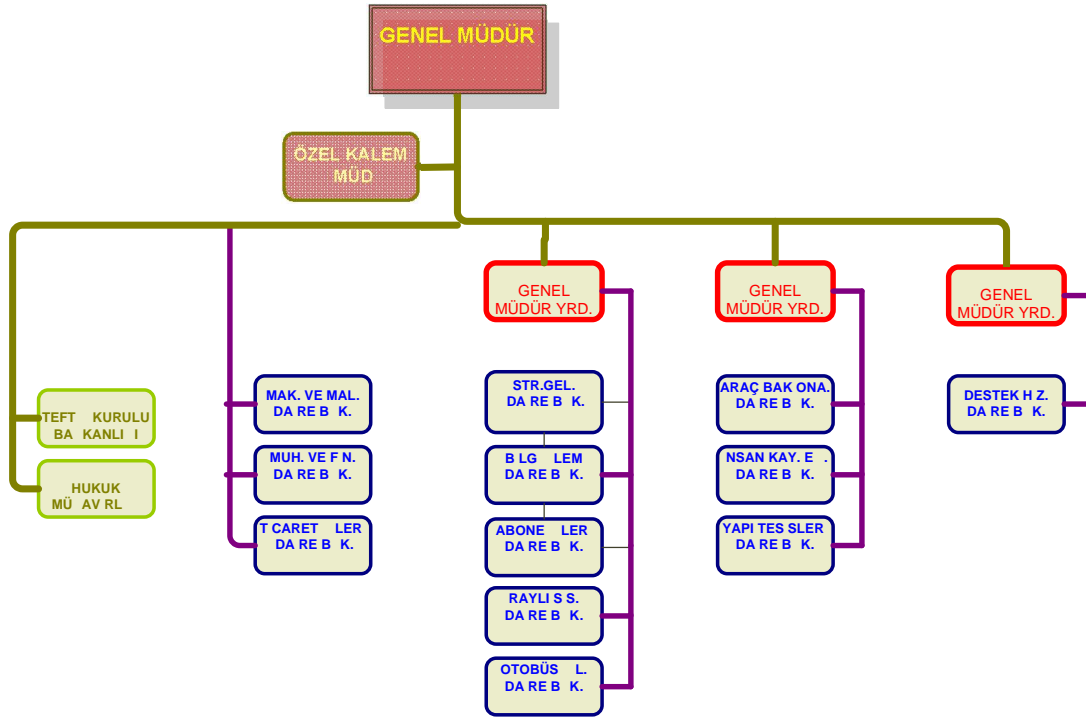
**Madde 3.** “ İstanbul Rumeli ve Anadolu Yakaları ile Civarında ve Adalarda elektrik kudreti (gücü) tevzi etmek (dağıtmak) üzere elektrik tesisatını,elektrikli tramvay şebekesini ve tünel tesisatını ihtiyaca göre tanzim (düzenleme), ıslah (iyileştirme), tadil (onarım,doğrulma) ve tevsi (geniletme) etmek 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 (kurmak) etmek suretiyle münakaalatı (ulaştırma işleri) temdit (sürdürme) ve takviye (güçlendirme) etmektir ”.

2006 yılı başında ETT işletmeleri kurulu kanununda yapılan değişiklik (28.02.2006 tarih, 5466 no) ile ‘ işletmek/i ettirmek’ ibaresi ilave edilerek (...ihdas etmek, **i işletmek ve i ettirmek** suretiyle...) değişiklik yapılmıştır.

**MADDE 1 – 16/6/1939 tarihli ve 3645 sayılı İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel Daireleri Teşkilat ve Tesisatının İstanbul Belediyesine Devrine Dair Kanununun 3 üncü maddesinin (B) bendi a a) daki şekilde değiştirilmiştir.**

"B) İstanbul'un Rumeli ve Anadolu yakaları ile civarında ve Adalarda elektrik kudreti tevzi etmek üzere elektrik tesisatını ve 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 ettirmek suretiyle münakaalatı temdit ve takviye etmektir."

ETT Genel Müdürlüğü yapı piramidi, 1 genel müdür, 3 genel müdür yardımcısı, genel müdür yardımcılarının başlı 12 daire başkanı, teftiş kurulu başkanı, 1. hukuk müşaviri, başkanlara başlı übe müdürleri, şeflikler, memurlar ve işçilerden oluşur. Zeyen sayfada başkanlık düzeyine kadar ETT örgüt yapısı verilmektedir.



Diyagram 1. ETT yönetim eması

#### 1.5.1.1.4. ETT Yönetim Sistemi

- 1 **Genel Kurulu**, BB Meclisi; **denetimi** ise, BB Belediye Meclisi tarafından seçilen murakıplar tarafından yapılır.
- 2 **dare Encümeni**, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve Daire Ba kanlarından oluşur. Daire Ba kanları Genel Müdür tarafından teklif edilir ve BB Ba kanı onayı ile atanır.
- 3 **Genel Müdürlük**, Genel Müdür; BB Ba kanının önerisi, çileri Bakanın onayı ile atanır. Genel Müdür Yardımcıları, Genel Müdürlüğün önerisi, BB Ba kanının inhası ve İstanbul Valisinin onayı ile atanır.
- 5 **Yıllık Bütçe**, BB Meclisi tarafından onaylanır. Yıllık Kesin Hesapları da aynı Meclis tarafından onaylanıp ibra edilir.

#### 1.5.1.1.6. Ç Kontrol Sistemi

Genel Müdürlüğün denetim birimi Tefti Kurulu Ba kanlı ı olup ayrıca kurum, çileri Bakanlı ı ve Sayı tay denetimine tabidir. 5018 sayılı yasa gere i ön mali kontrol ve iç denetçi elemanlarınca yapılır.

#### 1.5.1.1.7. ETT'nin Ayrıcalıkları:

ETT letmeleri Genel Müdürlüğün, 3645 sayılı özel kanunla kurulmuş olup hususi hukuk hükümlerine göre idare edilir ve vergi üsul hükümlerine tabi değildir, kamula tırma yetkisine sahiptir, gelir getirici konularda (4168 sayılı Kanun) kendi mevzuatını uygulaması, İstanbul ula şımında tekel olması, Ba bakanlık harcama yönergesine tabi olmaması, vb. ayrıcalıkları bulunmaktadır.



### 1.5.2. İnsan Kaynakları Yapısı

İETT Genel Müdürlüğü bir kamu kuruluşu olarak personel rejiminde yasalar ve yönetmeliklerin öngördüğü kamu esaslarına uyar. İleri memur ve işçilerle yürütür.

Toplam **5.523'ü kadrolu** olmak üzere **6.487 işçi** ve **742 memur** personel ile hizmet veren İETT, bu hizmetin aksatılmadan sürdürülmesi için **Kipta** 'tan **1.745 işçi** hizmet satın alma yoluyla çalıştırmaktadır (Haziran 2007). Toplam personel mevcudu 8.973'dür.

Norm kadro uygulamaları da dikkate alınarak, özellikle işçi ihtiyacının giderilmesi doğrultusunda hizmet satın alınması veya işçi alımı planlanmaktadır. Ayrıca **norm kadro** çerçevesinde mevcut dengesiz personel dağılımının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yürütmektedir.

Personel rejimiyle ilgili bazı dönüm noktaları:

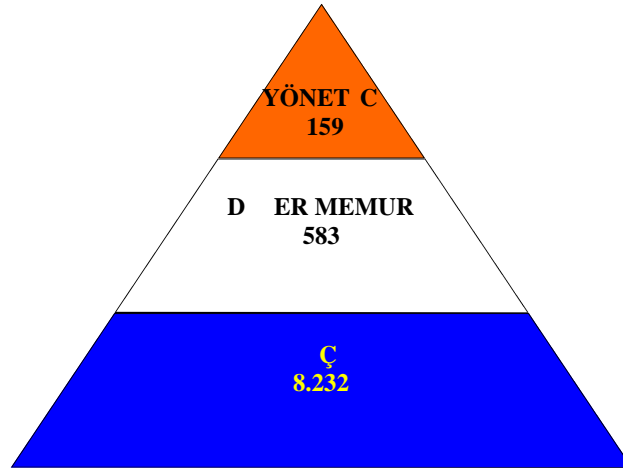
YIL	UYGULAMA
1939	Tramvay ve Tünel Şirketi çalışanlarının İETT'ye devri
1982	TEK'e elektrik işletme personelinin devri
1993	Tasfiye edilen Hava Gazı işletme personelinin bünye içinde dağıtılması
1999	Kipta 'tan personel hizmeti alımı
2007	İETT Norm Kadro Cetvelinin onaylanması (RG: 22.02.2007/26442 Yönetmelik)

Tablo 11. İETT personel uygulamalarının dönüm noktaları

İETT çalışanlarının statülerine göre dağılımı:

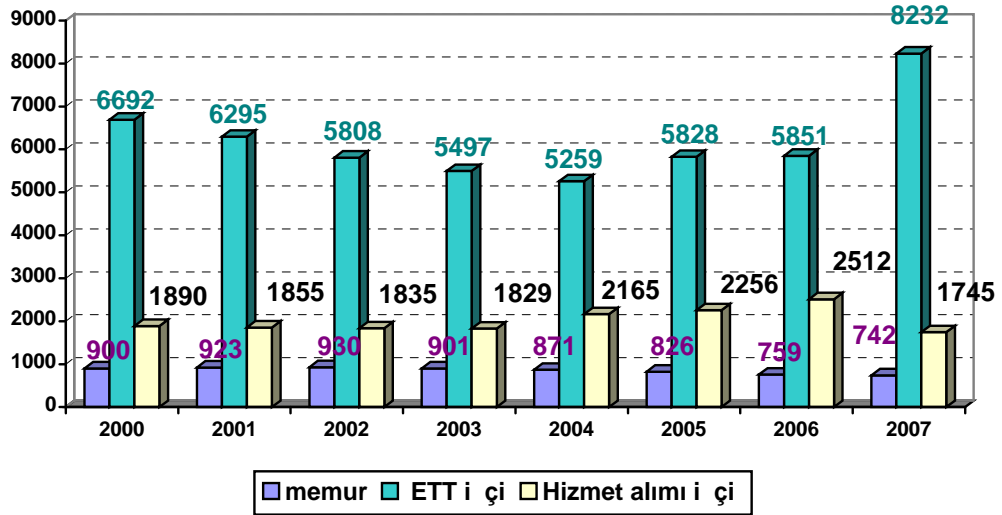
ORTAK ÜNVAN	ÜN VAN	SAYI
Yönetici	Genel Müdür	1
	Genel Müdür Yardımcısı	3
	Daire Başkanı	12
	Şube Müdürü	55
	Şef	88
Memur	Teknik hizmetler	159
	Avukatlık hizmetleri	8
	Eğitim öğretim hizmetleri	4
	Sağlık hizmetleri	12
	Genel idari hizmetler	400
İşçi ( İETT+Kipta )	İşçi	5.740
	Diğer	2.492

Tablo 9. İETT personelinin sayısal dağılımı ( Haziran 2007)



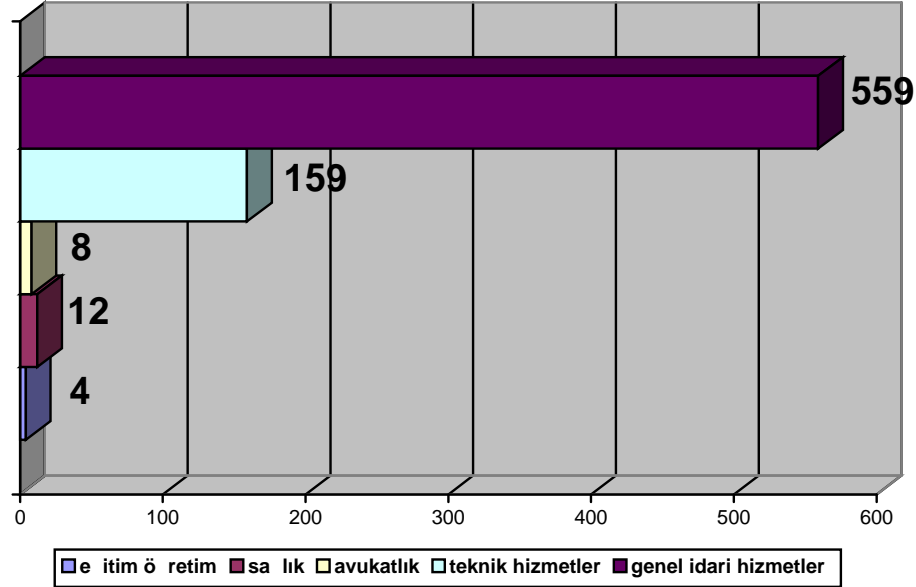
Diyagram 2. ETT Personel Piramiti

### ETT ÇALIŞANLARININ YILLARA GÖRE KATEGORİK DAĞILIMI



Grafik 8. ETT çalışanlarının yıllara göre dağılımı

## MEMUR ÇALIŞANLARIN DAĞILIMI



Grafik 9. ETT memurlarının kategorilerine göre dağılımı (Haziran 2007)

22 Nisan 2007 tarih, 26442 sayılı Resmi Gazetede Norm Kadro Yönetmeliğinin yayınlanmasıyla birlikte yeni organizasyon eması, kadro ve görev tanımlarının yeniden değerlendirilmesi ve kadro büyüklüklerinin dikkate alınarak işletme yapısı ve anlayışının buna göre düzenlenmesi ila 22 Nisan 2007 tarihine kadar gerçekleştirilecektir.

### 1.5.3. Mali Yapı

ETT, özellikle Elektrik İşletmesinin 2705 sayılı yasa ile 1982 yılında Türkiye Elektrik Kurumu'na (TEK) devrinden sonra giderlerini karşılamakta güçlük yaşamış, kentiçi toplu ulaşımı besleyen sürekli, düzenli bir gelir kaynağına (merkezi ya da yerel yönetimler, katkı payları, vb.) yokluğu finansman sorunlarını büyütür.

Her ne kadar BB'nin büyük projelerde destekleri önemli ise de bunlar gelir gider açığının kapanması için yetersiz kalmış, ETT'nin işletmesini döndürebilmek için daha çok borçlanmasını önleyememiştir. Taahhüt varlıklarını da zaman zaman açıklarının kapatılması için kullanmak zorunda kalmıştır.

Yolculuk ücret tarifeleri enflasyonist dönemde fiyat artışlarının genelde altında kalmış, hiçbir zaman maliyetleri karşılayacak düzeyde bir tarife uygulaması yapılamamıştır. Halkın yolculukları için ayırabileceği bütçe göz önünde tutulmuştur.

Buna karşılık özellikle çalışan maliyetleri, özellikle yakıt, malzeme masrafları hızla artmış, ETT genellikle girdi maliyetlerinde özel uygulamalardan (tevkifler, indirimler, vb.) yararlanamamıştır.

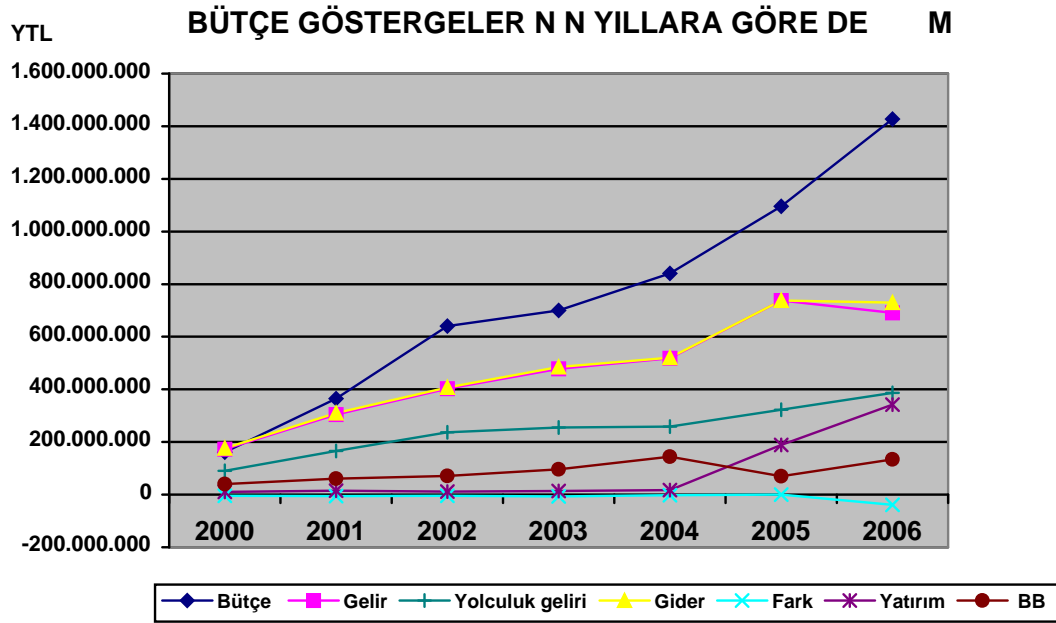
Ücretsiz ve indirimli yolculukların yüksek düzeyde gelir gider açığını yükseltmiştir.



ETT mali portresi aşağıdaki tabloda özetlenmektedir. Burada 2001 -2006 arası temel finansal göstergeler izlenebilir. (Bkz. *ETT Bütçe ve bilançoları, ayrıca Faaliyet Raporları* ).

YTL	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 <sup>1</sup>
<b>Bütçe</b>	161.289.000	364.634.500	640.885.754	699.593.900	840.868.753	1.096.088.000	1.427.806.599
<b>Gelir</b>	172.441.621	304.462.702	402.933.225	478.208.365	518.036.147	737.970.760	690.646.497
<b>Yolculuk Geliri</b>	90.198.737	165.965.873	237.202.887	254.993.822	258.835.175	322.650.649	387.061.108
<b>Gider<sup>2</sup></b>	176.428.780	310.452.031	407.249.051	484.766.082	520.045.140	737.970.760	729.746.934
<b>Fark</b>	-3.987.159	-5.989.329	-4.315.825	-6.557.718	-2.008.992	0	-39.100.437
<b>Yatırım</b>	10.377.934	14.792.590	11.221.839	14.191.631	17.828.531	188.713.102	341.936.445
<b>BB</b>	40.607.643	60.928.048	71.413.383	95.811.961	144.475.644	69.994.437	133.756.516

Tablo 10. ETT'nin temel finansal göstergeleri



Grafik 10. ETT'nin temel finansal göstergeleri

<sup>1</sup> Analitik bütçe ve tahakkuk esaslı muhasebe sistemine göre

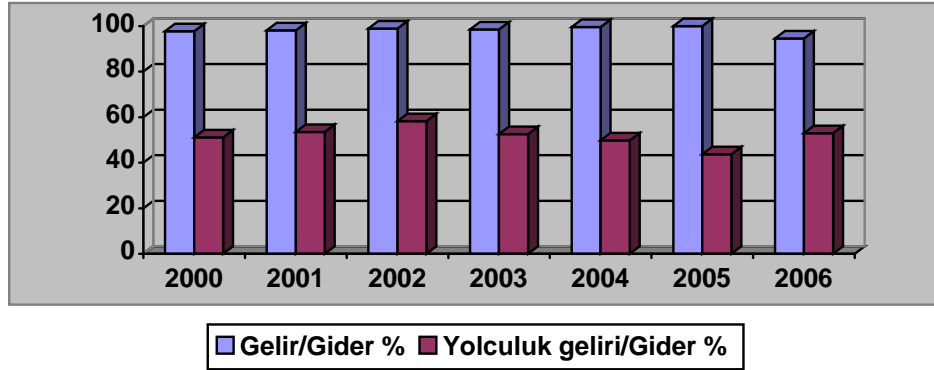
<sup>2</sup> Cari giderler



YILLAR	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Gelir/Gider	97,7	98,1	98,9	98,6	99,6	100	94,6
Yolculuk Geliri/Gider	51,1	53,5	58,2	52,6	49,8	43,7	53

Tablo 11. ETT gelir/gider ili kisinin yıllara göre gelişimi (%)

GELİR/GİDER KARILAMA ORANI %

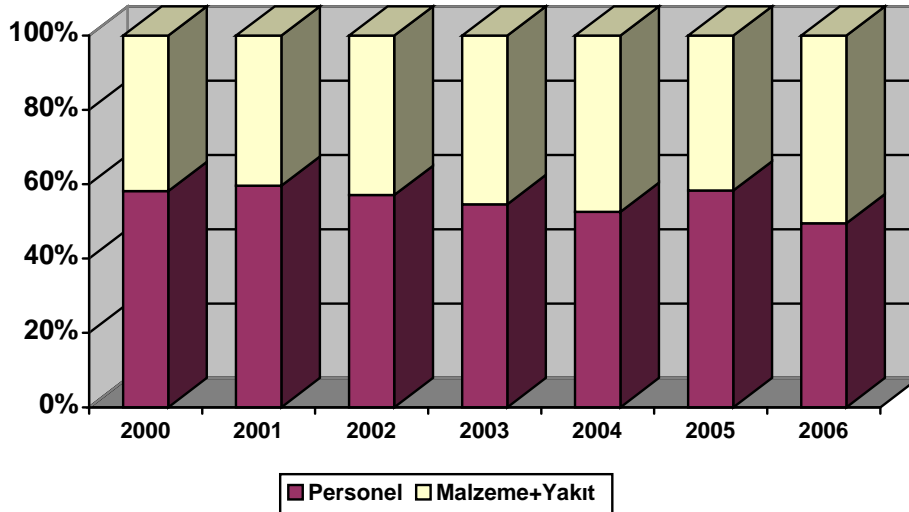


Grafik 11. ETT gelir/gider ili kisinin yıllara göre gelişimi

YILLAR	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Personel	30,3	27	24,5	29	26,8	30,5	31,4
Malzeme+Yakıt	21,8	18,3	18,4	24,1	24,2	21,8	32,1

Tablo 12. Gider kalemlerinin toplam harcama içinde % payları

GİDER PAYLARININ YILLARA GÖRE DEĞERLERİ



Grafik 12. Gider kalemlerinin toplam harcama içinde % payları

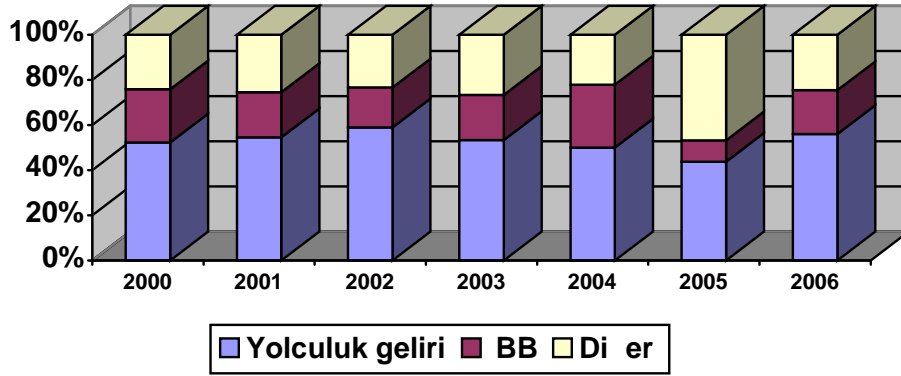




YILLAR	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Yolculuk	52,3	54,5	58,9	53,3	50	43,7	56
BB	23,5	20	17,7	20	27,9	9,5	19,4
Diğer	24,2	25,5	23,4	26,7	22,1	46,8	24,6

Tablo 13. Gelir kaynaklarının toplam gelir içindeki % payları

### GELİR KAYNAKLARININ TOPLAM GELİR ÇİNDEKİ PAYLARININ DEĞERİM %



Grafik 13. Gelir kaynaklarının toplam gelir içindeki % payları

ETT, 2006 yılı bütçesiyle birlikte bütçeleme tekni içinde analitik bütçe uygulamasına yasa gereği geçmiştir. Ayrıca ilk Stratejik Planını yaparak 2008-2012 dönemi için hedeflerini faaliyet/projelerle tanımlamıştır. 2007 yılından başlayarak yıllık bütçelerini stratejik amaç ve hedeflerine bağlı olarak düzenleyecek olan Genel Müdürlük, öngörülen izleneyi (program) ayrıca oluşturacağı ETT Performans Göstergeleri'yle izleyecektir. Bunun için bünyesinde bir dizi yapısal düzenleme gerçekleştirecektir.

#### 1.5.4. ETT Satınalma (Tedarik) Sistemi

Kurumun temel görevi olan ulaşımla ilgili letmeciliğini sağlamak amacıyla kullanılan ulaşım filosunun sürekli hizmette kalabilmesi için tüm yedek parça, malzeme, akaryakıt, vb. alımı; asgari/azami stok takipleri, tipidışı ve hurdaya ayrılan malzemelerin hurda ambarlarına gönderimi ve satışı gibi işlemlerin mevzuata göre yürütümü ETT Tedarik Sistemini oluşturmaktadır. Tüm bu işlemlerin gerçekleştirilmesinde Malzeme ve Makine Kısmal Daire Başkanlığı ile Ticaret İşleri Daire Başkanlığı ve bu birimleri bağlı Ambarlar, ortak mesai yürütmektedirler.

Sistem, birimlerin tek tek taleplerinden daha çok sistematize edilmiş bir yapıya ve güçlü yazılım desteği içeren bir programa dayalı çalışmaktadır. Ortak destek hizmetlerinin malzeme (kırtasiye, sarf malzemeler, vb.) ihtiyaçları daha çok doğrudan taleple karşılanmaktadır.



YIL	OLAY
1939	Kuruluş Kanunu, (5.m.) “Alım ve satım i ler i, Dahiliye ve Nafia Ve kaletlerince konulacak usüllere göre idare edilir”
1945	4768 sayılı Kanun, 3.m. “...hesap ve alım satım i ler i ç i ler i ve Bayındırlık Bakanlarınca mü tereken konulacak üsüllere göre idare edilir”
2002	4734 sayılı Kamu hale Kanunu
2002	4735 sayılı Kamu hale Sözle meleri Kanunu
2002	4736 sayılı Kamu Kurum ve Kurulu larının Ürettikleri Mal ve Hizmet Tarifeleri ile Bazı Kanunlarda De i ş iklik Yapılması Hakkında Kanun
2004	Ulaşım sektörünün Kamu hale Kanunu kapsamı d ına alınması kararından ETT’nin de yararlanması için mahkemeye ba vurulması (reddedilmi tir)

Tablo 14.. ETT Satınalma sisteminde dönüm noktaları

### 1.5.5. ETT’nin Bili ş im Sistemi

ETT bilgi teknolojilerine, sürekli devinim gerektiren bir i letmecilik yapıyor olmasına ba lı olarak her zaman yakın durmu tur. Ulaşım i letmeleri birkaç temel yapı üzerinde yükselir. Bunlar kurumun hizmetine ba lı olarak yönetim hizmetleri, co rafi (mekansal) yerle me, hizmet alanı büyüklü ü ve kullanılan yol a lı, günlük zaman akı lı içerisinde araçların öngörümü zaman planlarına (ORER) göre seyirleri, ulaşım beklentileri, yolculuk gelirlerinin toplanması, bilet satı lı, yolcu bekleme yerleri (duraklar), depo bakım onarım sistemleri, hatba lı, terminal, i letme noktaları, vb. olarak sıralanabilir. Burada hizmetin tüm bu yapılara dayanarak sınırlarının kent ölçe inde biçimlendi i anla ılır. Bu kadar yaygın ve sürekli bir hizmet akı lı çok güçlü teknoloji deste i, özellikle ileti ş im, bildiri ş im teknolojileri gerektirir. Buna ba lı olarak telsiz, t elefon, bilgi a lı teknolojileri yakından izlenmi ş , uygulanmı ş ve güncellenmi ş tir.

Genel Müdürlü ün bili ş im hizmetleri Bilgi ş im Daire Ba kanlı lı tarafından yürütülmektedir. Bili ş im hizmetlerini yürütmek üzere posta, web ve internet d ında ayrıca 3 Mühendis, 13 firma kaynaklı yazılım ve donanım uzmanı görev yapmaktadır. Kurumda çalı ş ır halde 17 adet sunucu, 721 adet masa üstü bilgisayar, 300 adet yazıcı, 35 adet tarayıcı, kesintisiz güç kaynakları mevcuttur.

ETT bilgisayarla ma tarihinin önemli dönüm no ktaları:

YIL	OLAY
1982	Elektrik i letmesiyle birlikte IBM 4333 sisteminin de (mainfram yapı) TEK’e aktarılmasıyla sistem sorunu ya anması, kaynak yitimi
1997	Main Frame yapıdan Client/Server mimarisine geçilerek yerinde hizmet verilebilmesi
2003	nternet eri ş iminin tabana yayılması. WEB tabanlı hizmet üretimi (portal)
2004	Ar ıvlama Projesi, Network Projesi, Yönetim Bilgi Sistemi (YBS), Doküman Yönetimi Sistemi (DYS), Personel Denetim ve Kontrol Sistemi (PDKS), e-projelerle yönetim enformasyonu ve hızlı bilgi-belge akı ş , payla ş ım sistemi,

Tablo 15. ETT bilgi sisteminin dönüm noktaları

ETT i letmeleri Genel Müdürlü ünün, stratejik dönem içinde, **bilgi stratejisini**; ulaşım bilgi ve yönetim sistemini hayata geçirmek, elektronik yolcu bilgilendirme sistemini kurmak, doküman yönetim ve takip sistemini tüm birimlerinde eksiksiz gerçekle tirecek i letmelerde ka rıt kullanımını minimize etmek, dijital imza kanununa göre hızla dijital imza sertifika yapılanmasını ba latıp tamamlayarak, belli bir süre sonunda elektronik imza uygulamasına geçmek, evrak ve bilgi akı ş ının bilgi a lı nda gerçekle ti i e- ETT’yi kurmak olu turur.



### 1.5.6. Fiziksel Yapı

Bu bölümde ETT'nin araç filosu, garajları üzerinde durulacaktır. ETT filosunun omurgasını otobüsler olmaktadır. Son yıllarda raylı sistem yatırımlarıyla birlikte raylı ulaşım filosu da gelişmektedir.

ETT Genel Müdürlüğü'ne ait 1 Genel Müdürlük ve 3 yönetim binasına ek olarak 13 hizmet binası, 1 konukevi, 1 konferans salonu, 9 garaj, 1 motor yenileme fabrikası, 1 park garaj, 112 adet lojman, 2.824 adet otobüs, 20 midibüs, 3 minibüs, 3 ambulans, 68 binek aracı, 3 pikap, 1 jeep, 4 kamyon, 1 kepçe, 1 vidanjör bulunmaktadır. Ayrıca 2007 yılı içinde teslim alınacak 44 adet Citro Mercedes otobüsü ile 100 adet lastik tekerlekli tramvay (metrobüs) filoya eklenecektir.

#### 1.5.6.1.Filo

##### 1.5.6.1.1. ETT Otobüs Filosu

ETT araç filosu ayrı ayrı olarak otobüslerden oluşur. Otobüslerin dışında Tünel (2 vagon), Beyoğlu Tramvay (2 motris, 2 vagon) bulunmaktadır.

Filoda toplam **2.824** otobüs vardır. Filonun ortalama yaşı **12** dir. Filo yenileme hızı düşüktür. Filoda ekonomik ömrünü tamamlamış 15 yaşı üzeri otobüs sayısı 1.227'dir.

Garajlarda gece boyunca istiflenen, bakımları, onarımları, ikmalleri, veri girişi çıkışları yapılan otobüsler ertesi günü erkenden işletmeye teslim edilir. İşletme idareti dağınık birimleri işletme bölgeleri için önceden yaz ve kış koşullarına gözetilerek hazırlanmış zaman çizgelerine göre işletme oförleri ile otobüsleri buluşturur.

ETT otobüsleri gün boyu 16-18 saat, otobüs başına ortalama 2.5 oförle çalışır. Günde ortalama 526 bin km. yapar, yaklaşık 250 ton motorin harcarlar.

ETT otobüs filosuyla ilgili bazı dönüm noktaları aşağıda özetlenmektedir:

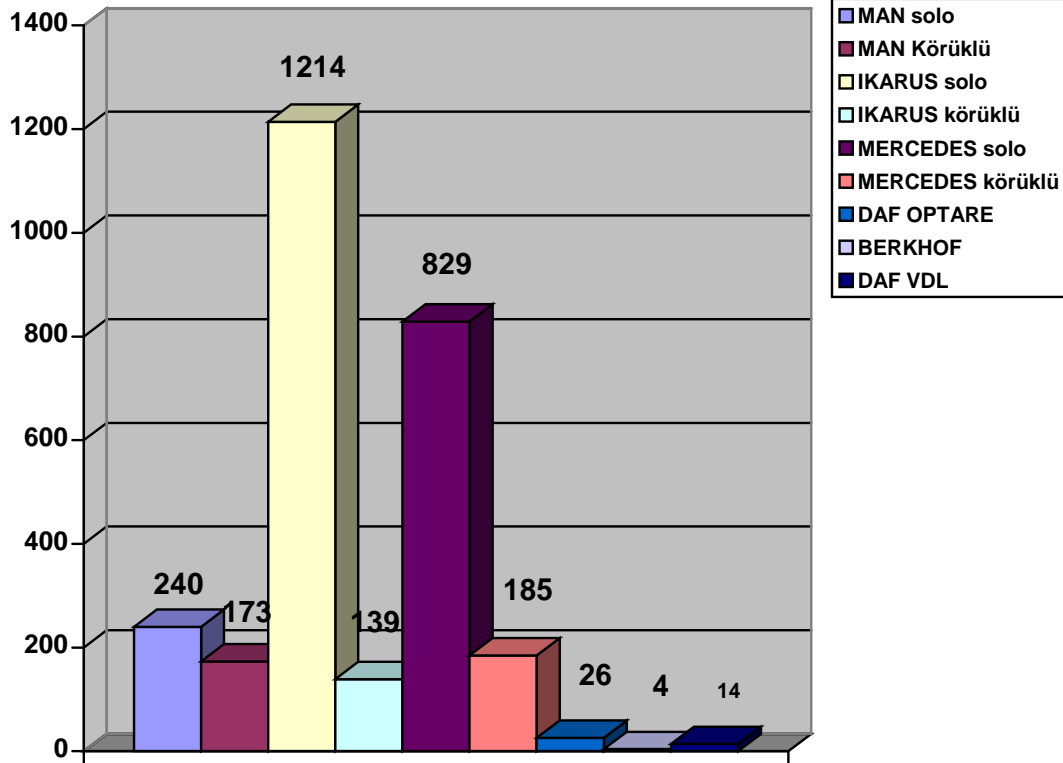
YIL	OLAY
1926	Dersaadet Tramvay A.Ş. tarafından 4 adet Renault-Scania otobüs satın alınması ve işletilmesi
1939	ETT'nin devraldığı ve arızalı 4 adet Renault Scania otobüsünün onarılarak servise verilmesi
1942	Hükümetin sveç' ten ithal ettiği Scania-Vabis marka benzinli kamyonun 15' inin otobüse dönüşümlü olarak ETT' ye verilmesi
1943	ABD' den sipariş edilen otobüslerden 9 adedinin (Gazoilli White) montajının yapılarak hizmete verilmesi
1945	1944 yılında alınan Scania-Vabis marka otobüslerin hizmete verilmesi
1951	Filoya 50 adet B.Bussing marka otobüs katılması
1961	İtalya'dan getirtilen Ansaldo San Giorgio marka 1 adet körüklü trolleybüsün İstanbul'da Eminönü-Topkapı hattında deneme seferleri yapılması
1979	ETT, DPT, EGO ve ESHOT ve otobüs üreticileri arasında finansmanı Maliye Bakanlığı tarafından onaylanarak otobüs temini ile ilgili protokol imzalanması
1979	ETT otobüs filosuna körüklü uzun otobüslerin (Macar karus) katılması
1982	1000 otobüs alımı için ihaleye çıkılması ve DPT' den temin viki uygulama belgesi sağlanması
1984	Trolleybüs işletmesi' nin tasfiye edilmesi ve 75 adet trolleybüsün İzmir Belediyesi ESHOT işletmesine satılması
1986	ETT otobüslerinde Egzoz gazı çıkışlarının otobüslerin tavanları üstüne alınması
1993	26 adet Çift katlı DAF-OPTARE marka otobüslerin filoya katılması
1993	Do algazlı (çift yakıtlı) sisteme dönüşümü 10 adet ETT otobüsünün işletmeye verilmesi
1995	Do algazlı (çift yakıtlı) sisteme dönüşümü toplam 100 adet ETT otobüsünün işletmeye verilmesi
2006	Filoya alçak tabanlı, klimali, EURO III Mercedes otobüslerin katılması

Tablo 16. ETT otobüs işletmeciliğinin dönüm noktaları



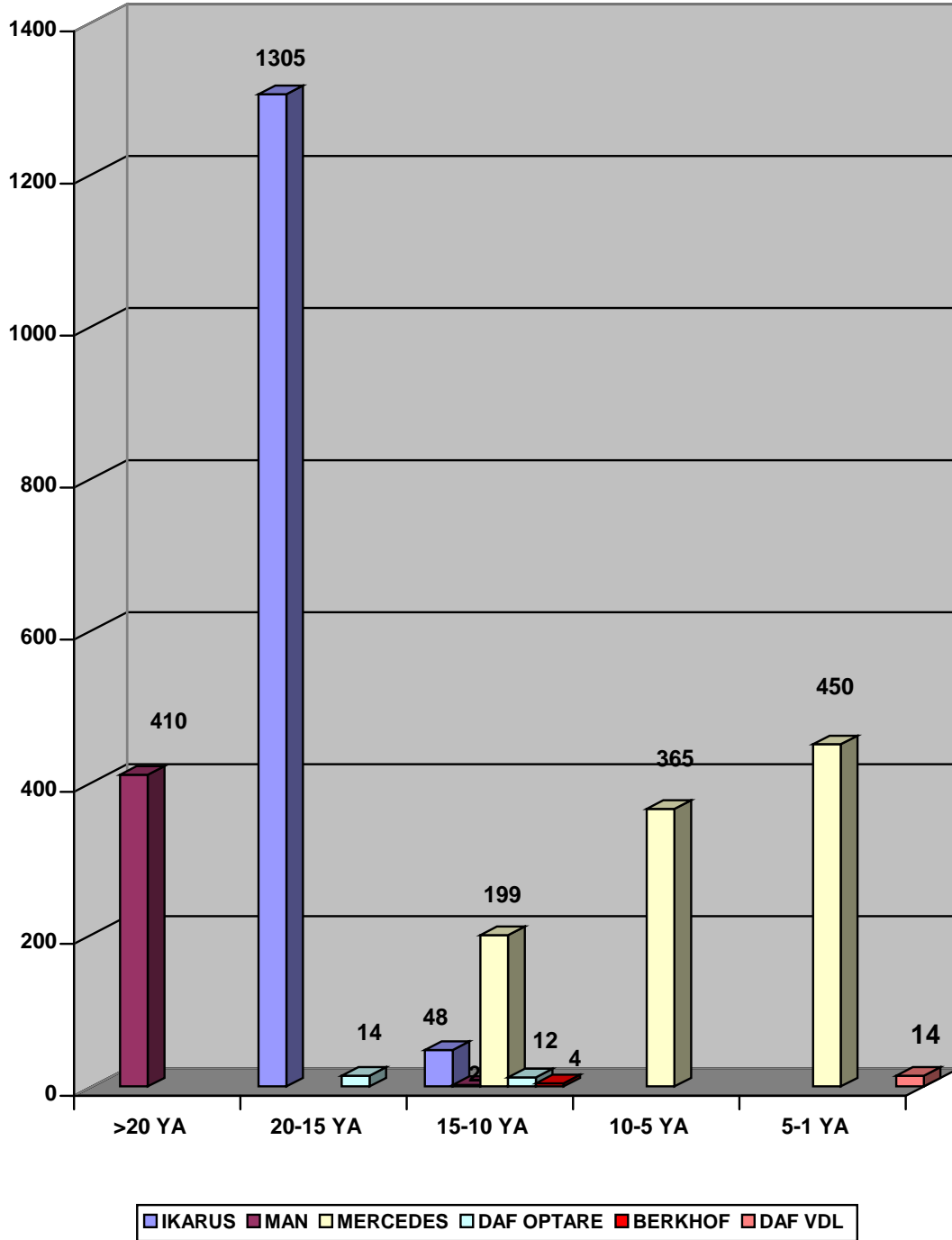
Filo fiziksel özellikleri açısından de i ik biçimlerde sınıflandırılabilir. Araç kapasite büyüklüklerine göre, filo yüksek kapasiteli (ort. 150 yolcu kapasite) körüklü otobüsler, normal otobüsler (ort. 100 yolcu kapasiteli) biçiminde iki kategoriden oluşmaktadır. Ayrıca ETT filosu model yılına ve yaşına göre, marka bileimine göre, içerdiği teknoloji standartlarına göre, yakıt tipine göre, depolama, işletme ve bakım standartlarına göre sınıflandırılabilir. Aşağıdaki grafik markalara göre yaşlanmasını, tablo ise model ve marka bileimine göre otobüslerle ilgili tüm bilgileri gösteren bir matris biçiminde düzenlenmiştir:

## ETT FİLO DAĞILIMI



Grafik 14. ETT filo dağılımı

## OTOBÜS MARKALARININ YAŞ GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI



Grafik 15.Otobüs markalarının yaş gruplarına göre dağılımı



## STANBUL ULAŞIMINDA LİNEER: İETT

özelliik	MAN	İKARUS	MERCEDES	DAF OPTARE	BERKHOF	DAF VDL	TOPLAM
Körüklü ad.	173	139	185				497
Normal ad.	240	1.214	829	26	4	14	2.327
Model ad.(1984)	40						40
Model ad. (1985)	123						123
Model ad. (1986)	175						175
Model ad. (1987)	72						72
Model ad. (1990)		4					4
Model ad. (1991)		143					143
Model ad. (1992)		670					670
Model ad. (1993)		488		14			502
Model ad. (1994)	2	48		12			62
Model ad. (1996)					4		4
Model ad. (1997)			136				136
Model ad. (1998)			63				63
Model ad. (1999)			206				206
Model ad. (2000)	1		159				160
Model ad. (2006)			450			14	464
EURO I Otobüs		13		26			39
EURO II Otobüs			564		4		568
EURO III Otobüs			450			14	464
Çift Katlı Otobüs				26		14	40
Klimalı Otobüs			450			14	464
Alçak taban			450				450
Engelli tasarımı			450		4		454
Yakıt tipi (motorin)	422	1.284	1.014	26	4		2.750
Yakıt tipi (motorin+do . gaz)		99					99
Araç kapasitesi Solo	100	110	98	68		84	
Araç Kapasitesi Kör.	150	154	157				
İletme Bölgesi: stanbul	421	181	461	18	2		1.091
İletme Bölgesi: Beyo lu		405	293				698
İletme Bölgesi: Anadolu	1	789	260	8	2		1.060
İtelli Garajı	322		288	18			628
Topkapı Garajı		180			2		182
Edirnekapı Garajı	90		173			14	277
Ayaza a Garajı	324		109				433
Ka ithane Garajı		60	184				244
Anadolu 1 Garajı		127	260	8			395
Hasanpa a Garajı	1	392			3		395
ahinkaya Garajı		126					126
Sarıgazi Garajı		144					144

Tablo 17. İETT filo özellikleri



## STANBUL ULAŞIMINDA İLERİLER: ETT

### 1.5.6.1.2. ETT Raylı Sistemleri

Kent içi ulaşımda otobüs, Karaköy- Tünel ve Taksim-Tünel raylı sistemlerini işletimini yapan ETT, aynı zamanda Tünel-Taksim, Kadıköy-Moda, Kabataş-Sirkeci ve Sirkeci-Aksaray- raylı sistem yatırımlarını tamamlayarak işletime açmış, bu gün ise Otogar -Kirazlı- kitelli Olimpiyat Köyü, Edirnekapı-Sultançiftliği, Edirnekapı-Topkapı raylı sistem yatırımlarını sürdürmektedir.

Raylı sistemlerden Tünel-Taksim, Karaköy-Tünel güzergahı dışında olanların işletimi İstanbul Ulaştırma A.Ş. tarafından sürdürülmekte olup, BB Ercümeninin 26.11.2002 tarih 2562 sayılı kararı ve BB Meclisi'nin 17.12.2002 tarih 681 sayılı kararı ile 40 yıl süre ile intifa (faydalanma) hakkı ETT işletmeleri Genel Müdürlüğüne verilmiştir.

#### 1.5.6.1.2.1. Tünel

Beyoğlu ile Karaköy arasında yeraltında çalışan tünel tarihsel bir ulaşım aracıdır ve İstanbul'un önemli anıt yapılarından biridir. Dönüm noktaları tabloda listelenmektedir:

YIL	OLAY
1875	<i>Dünyada ikinci ve buharla çalışan tünelin dönemin yöneticilerince törenle hizmete açılması</i>
1914	<i>Beyoğlu Tünel istasyonu ve Metro Han'ın yapımının tamamlanması</i>
1939	<i>Tünel ve Tramvay şirketlerinin İstanbul Belediyesi'ne devrine dair kanunun Resmi Gazetede yayınlanması</i>
1968	<i>Tünelin Galata (Karaköy) istasyon ve binalarının yapımına başlanması</i>
1968	<i>Tünelin elektrifikasyonu</i>

Tablo 18. ETT Tünel dönüm noktaları

Günümüzde tünel tek kılavuz ray üzerinde karlıklı iki vagonunun kayıpla çekildiği, elektrik enerjisi kullanan, lastik tekerlekli bir sistem olarak çalışmasını sürdürmektedir. Her gün 573 m.lik güzergahında 14 saat çalışmaktadır. Günde ortalama 10.000 yolculuk yapılmaktadır.

#### 1.5.6.1.2.2. Tramvay

Tramvaylar için başlıca dönüm noktaları:

YIL	OLAY
1869	<i>İstanbul'da ilk atlı tramvayın çalışması</i>
1914	<i>İstanbul'da elektrikli tramvayların çalışmaya başlanması</i>
1939	<i>Tramvay ve tünel işletmelerinin kamulaştırılarak ETT'ye devredilmesi</i>
1966	<i>Tramvayların İstanbul Yakasından kaldırılması</i>
1961	<i>Tramvayların Anadolu Yakasından kaldırılması</i>
1992	<i>Beyoğlu yaya bölgesinde eski tramvay çalıştırılması</i>
1992	<i>Aksaray-Sirkeci tramvay hattının işletmeye açılması</i>
2003	<i>Kadıköy-Moda arasında tramvay çalıştırılması</i>
2005	<i>Eminönü-Kabataş tramvay hattının işletmeye açılması</i>

Tablo 19. ETT tramvay dönüm noktaları





ÖZELLİKLER	BEYOĞLU TRAMVAYI	MODA TRAMVAYI
Hat uzunluğu (m.)	1.640	2.640
Enerji kaynağı	Havai Hat Elektrik	Havai Hat Elektrik
Araç sayısı (ad.)	4	2
Koltuk kap./Vagon ad.	30	30
Çalışma süresi (saat-gün)	16	16
Yolculuk-gün ad.	1.550	1.800

Tablo 20. ETT Beyoğlu tramvayının fiziksel özellikleri

### Mevcut Raylı Sistemler

#### *Taksim-Tünel Tramvayı*

İstanbul'da 1961 yılında tramvayların işletmeden kaldırılmasının ardından 1990 yılında 1,64 km. uzunluktaki Taksim-Tünel güzergahında hat inşaatı tamamlanarak yeniden işletmeye açılmıştır. Bugün turistik ve yolcu taşıma amaçlı olarak kullanılmakta olup her gün ortalama 1.550 yolcu taşınmaktadır.

#### *Kadıköy-Moda Tramvayı*

İstiklal Caddesinde işletilen tramvay benzeri olarak Anadolu yakasında 2003 yılında Kadıköy-Moda arasındaki 2,64 km. lik güzergah üzerinde işletime açılan tramvay her gün ortalama 1.800 yolcuya hizmet vermektedir.

#### *Aksaray-Sirkeci Tramvayı*

1992 yılında yapımı tamamlanarak işletime açılmış olan tramvay hattı, Aksaray-Havaalanı LRT hattı, Sirkeci-Halkalı banliyö hattı ile entegre olup bugün Zeytinburnu -Kabata hattı boyunca hizmet vermektedir.

#### *Sirkeci-Kabata Tramvayı*

2005 yılında yapımı tamamlanarak işletime başlanmıştır. 2,8 km. uzunlukta ve 6 istasyondan oluşmaktadır. Tramvay, 15.000 yolcu/saat/yön kapasiteye sahip olup Kabata'da funiküler ile metroya ve ayrıca deniz ulaşımına entegrasyonu tamamlamaktadır.

### Yapımı süren Raylı sistemler

#### *Edirnekapı-Sultançiftliği LRT sistemi*

Toplam 13,2 km. uzunlukta olup 6 adedi tünel içinde 12 adedi hemzemin olmak üzere 18 istasyondan ibaret Hafif Raylı Sistem (LRT) hattının inşaat çalışmaları son aşamaya gelmiştir. yolcu kapasitesi 25.000 yolcu/yön/saat olan raylı sistemin 2007 yılı içinde işletime açılması planlanmaktadır.

#### *Otogar-Kirazlı- kitelli Olimpiyat Köyü Raylı sistemi*

Otogar-Kirazlı- kitelli Olimpiyat köyüne kadar uzanan 21,3 km.lik raylı sistemin ilk etabı olan 5,5 km. uzunluğunda **Otogar-Bacılar-Kirazlı arasındaki LRT sistemi**, 4 istasyondan oluşmakta (3 yer altı, 1 hemzemin) ve 25.000 yolcu/yön/saat kapasitesine sahiptir. İnşaat çalışmaları devam etmektedir. İkinci etap olan **Kirazlı- kitelli Olimpiyat Köyü Metro** hattı ise tamamı yer altında 12 istasyondan oluşacak metro sisteminde inşa edilecek ve 45.000 yolcu/yön/saat kapasitesinde olacaktır. LRT sistemi Mayıs 2008 tarihinde, Metro ise Mayıs 2009 tarihinde tamamlanarak işletime sunulacaktır.



### Edirnekapı-Topkapı Tramvayı

Edirnekapı-Sultançiftliği ve Aksaray-Havaalanı Hafif Raylı Sistemleri ile entegrasyonu tamamlayacak 2,2 km. uzunluktaki yeni raylı sistem projesi olarak öngörülen 3 istasyonlu tramvay hattının Edirnekapı -Topkapı arasında yapımı planlanmıştır. Yaklaşık maliyeti 30 milyon \$ olup 2007 yılı içinde tamamlanması düşünülmektedir.

### 1.5.6.1.2. Özel Halk Otobüsleri (ÖHO)

Ortalama filo yaşı (belde otobüsleri hariç) 5.5 yıl olan ÖHO'leri bireysel özel işletme yapısında olup yönetim, yürütüm ve denetimleri 1985'ten beri ETT tarafından yapılmaktadır. ÖHO filosunda yüksek kapasiteli körüklü uzun araç bulunmamaktadır. Filo toplam 2.046 otobüsten oluşmaktadır. Bunların 1375'i ÖHO, 671'si bölgesel (belde) otobüsüdür. ETT'nin öngördüğü hatlarda ve zaman planlamasına göre hizmet verirler.

İlçe, Belde Belediyeleri veya Köy Tüzel Kuruluşlarına bağlı olarak, UKOME'nin 2003/2-1 Sayılı, TK'nın ise 2003/030 sayılı kararları çerçevesinde, 01.11.2003 tarihinde ETT işletmeleri Genel Müdürlüğüne 'yönetim, yürütüm ve denetimi'ne alınan İstanbul Bölgesinde 420 adet, Anadolu Bölgesinde 251 adet, toplam 671 adet İlçe ve İlk Kademe Belediye Otobüslerinin, protokol çerçevesinde Özel Halk Otobüsü statüsü ile hizmet vermeleri sağlanmıştır.

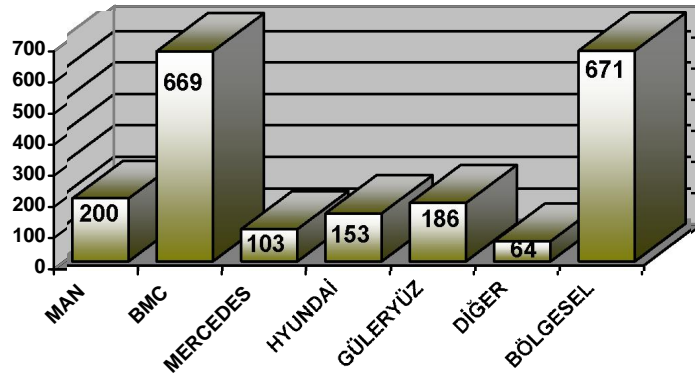
ÖHO işletmeciliğinde belli başlı dönüm noktalarına göz atarsak:

YIL	OLAY
1926	Kadıköy iskelesi ile Moda arasında özel otobüsler için çalıma başlaması
1928	İstanbul'da ilk özel otobüs işletmesi 'Boğaziçi Otobüsleri' nin 10 -12 otobüs filosuyla Taksim-Yenimahalle hattında çalıma başlaması (2.Dünya savaşına kadar)
1982	İstanbul Belediyesi'nin aldığı bir kararla halk otobüslerinin (özel) yönetmelik çerçevesinde yaygınlaştırılması
1985	820 Özel Halk Otobüsü'nün Yönetim, Denetim ve Yürütüm için ETT'ye bırakılması
1995	ETT ihalesiyle Tuzla-Topkapı hattında 175 özel otobüsün çalışması
1996	ETT ihalesiyle 128 adet çift katlı özel otobüsün ETT yönetim, yürütüm ve denetiminde çalıştırılması
2003	Belde otobüslerinin de UKOME Kararıyla Özel Halk Otobüsü kapsamına alınması kararı

Tablo 21.Özel otobüs işletmeciliğinin dönüm noktaları

Grafik, ÖHO'lerinin marka ve çalıma alanına göre dağılımını göstermektedir:

MARKA VE ÇALIŞMA ALANLARINA GÖRE ÖZEL HALK OTOBÜSÜ SAYILARI

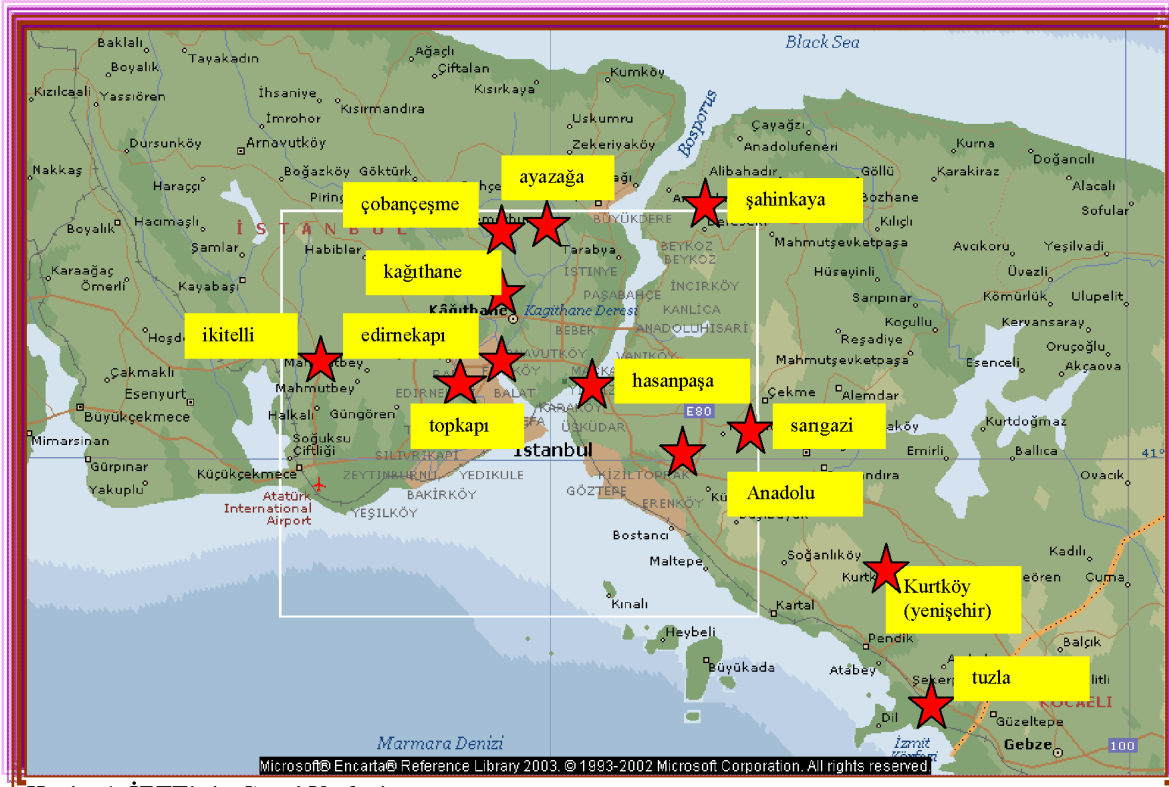


Grafik 16.Özel Halk Otobüslerinin marka ve çalıma bölgelerine göre dağılımı



### 1.5.6.2. Garajlar, Yönetim Yapıları ve İletme Tesisleri

ETT İletmeleri Genel Müdürlüğü'nün hizmet alanının büyüklüğü çok sayıda garaj gerektirmiştir. Harita ETT garajlarının bugünkü konumunu göstermektedir. Zeylen tablo ise garajların özelliklerini özet olarak sergilemektedir.



Harita 1. İETT'nin Garaj Yerleri



## STANBUL ULAŞIMINDA LİNER: ETT

GARAJLAR	açılış tarihi	kapanış tarihi	alan m2	kapasite	Otobüs mevcudu	A r Bakım	i letme
<i>K TELL</i>	1987		192.000	500	628	Var	stanbul
<i>TOPKAPI</i>	1957		17.558	145	182		stanbul
<i>EDİRNEKAPI</i>	1999		60.000	300	277	Var	stanbul
<i>KARAKÖY İTHANE</i>	1995		65.000	200	244	Var	Beyo lu
<i>L</i>	1948	1988	5.763	150	0		
<i>LEVENT</i>	1959	1996	46.628	250	0		
<i>AYAZA A</i>	1996		102.275	400	433	Var	Beyo lu
<i>ANADOLU 1</i>	1986		58.200	471	395	Var	Anadolu
<i>SARIGAZ</i>	1996		15.000	100	144		Anadolu
<i>HASANPA A</i>	1984		37.000	360	395	Var	Anadolu
<i>AH NKAYA</i>	1997		15.000	140	126		Anadolu
<i>YUNUS PARK GARAJ</i>	1996		5.829	92	0		Anadolu
<b>MOTOR YENİLEME FABRİKASI</b>	<b>1999</b>		<b>30.600</b>				
<b>TOPLAM</b>			<b>567.862</b>	<b>2708</b>	<b>2.824</b>		

Tablo 22. ETT Garajlarının özellikleri

kitelli Garajı'nda Motor Fabrikası (Kurulu : 1999) ve Psikoteknik Laboratuvarı (kurulu : 1951) bulunmaktadır.

Garajlarda bakım onarım i leri yanında otobüs yenileme çalı maları yürütülmektedir.

YIL	YENİLENEN OTOBÜS SAYISI
2004	379
2005	386
2006	318

Tablo 23. Son üç yılda yenilenen otobüs sayısı

ETT'nin Beyo lu Tünel'deki tarihi binası **Metrohan** 1912 tarihinde yapılmı tır. 1928 yılında 7. kat eklenmi tir. Genel Müdürlük ve bazı ba kanlıklar bu binada görev ya pmaktadır. İkinci büyük yönetim binası da tünelin Karaköy giri i üzerinde bulunan Karaköy Binasıdır. Burada da ba ta Otobüs İ letme Daire Ba kanlı ı olmak üzere bir kısım ba kanlıklar, sivil savunma uzmanlı ı ve tefti kurulu yerle iktir. Taksim pek sokak ta, ETT Strateji Geli tirme Daire Ba kanlı ı tüm ba lı birimleri ve personeli ile birlikte görev yapmaktadır. Kurumun stanbul'un önemli aktarma noktalarında (Kadıköy, Üsküdar, Bostancı, Pendik, Kartal, Ümraniye, Eminönü, Yenikapı, Topkapı, Edirnekapi, Ve zniciler, Bakırköy, Zeytinburnu, Avcılar, i li, Mecidiyeköy, vb.) büyük terminaleri ve i letme tesisleri bulunmaktadır. İ letme bu tesislerde yerinden yönetilmekte ve denetlenmektedir.

Genel Müdürlü ün ayrıca lojman binaları, tasfiye edilen havagazı fabrika sahaları vb. ta imazları bulunmaktadır.



### 1.5.7. Sayısal Göstergeler

ETT Genel Müdürlüğü kentiçi toplu ulaşım kamu işletmesidir. Yürüttüğü hizmeti tüm tarihi boyunca sayısal olarak da kaydetmiş, raporla tırmı bulunmaktadır. Bilgisayar destekli yeni teknolojiler devreye girene kadar daha çok işletme ve muhasebe, daha sınırlı olarak da garaj/depo hizmetleri ayrıntılı olan istatistik çalışmaları, son yıllarda işletmenin hemen hemen tüm süreçlerini kapsayan, yönetim bilgilendirme ve karar süreçlerini destekleyen, denetim olanakları sağlayan bilgisayar temelli bir veri tabanı yönetimi anlayışıyla geliştirilmiştir.

Aşağıdaki tablo, ETT'nin yürüttüğü hizmetleriyle ilgili temel göstergelere işaret ederek ETT'nin sayısal büyüklüğüyle ilgili (2000-2006 ortalaması) bir fikir vermeyi amaçlamaktadır. (Bkz. *ETT İstatistik Aylık, Yıllık, 10 Yıllık İstatistik Raporları*).

GÖSTERGE	B R M	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Günlük Yolculuk	Adet	1.514.612	1.399.206	1.255.642	1.193.990	1.295.482	1.304.996	1.325.150
Filo	Adet	2.583	2.580	2.527	2.480	2.519	2.484	2.849
Günlük Servis	Adet	2.149	2.104	2.037	2.026	2.070	2.171	2.467
Günlük Kilometre	Km	462.703	447.635	442.658	448.279	459.211	497.865	526.177
Günlük Yakıt	Lt	222.690	223.277	215.008	213.185	224.307	234.937	250.238
Tam Biletli Yolculuk	Adet	823.566	747.154	752.074	731.063	844.356	871.469	843.628
İndirimli Yolculuk/Gün	Adet	416.105	422.128	439.656	417.226	399.344	381.000	330.860
Ücretsiz Yolculuk/Gün <sup>3</sup>	Adet	244.789	213.860	63.866	47.845	51.823	52.189	52.189
Seyahat Kartı	Adet	991.910	608.484	733.466	373.101	724.764	659.585	755.795
Hizmet Alanı	Km <sup>2</sup>	2500	2500	2500	5.343	5.343	5.343	5.343
Toplam Yolu	Km	1950	1950	1950	1968	2940	2988	2988
Toplam Hat Uzunluğu	Km	9400	9400	9450	9450	9450	9773	9.829
Hat Sayısı	Adet	549	524	516	490	471	526	529
Kapalı Durak	Adet	1.418	1.458	1.366	1.372	1.405	2.984	3.429
Açık Durak	Adet	4.607	5.600	5.735	5.190	5.089	5.298	5.496
Modern Durak Sayısı	Adet	617	911	1.108	1.329	1.439	1.528	2.429
Toplam Durak Sayısı	Adet	6.642	7.969	8.218	7.891	7.932	8.282	8.925
Yatırım	YTL	0	14.564.510	11.221.839	14.191.631	17.828.531	98.643.756	341.936.443

Tablo 24.Yıllara göre ETT ulaşım bilgileri

<sup>3</sup> Ücretsiz yolculuk payı, toplam yolculuğunun % 11'i olarak alınmıştır.

**1.5.8. Halkla İlişkiler**

<b>YIL</b>	<b>OLAY</b>
1932	İstanbul Tramvay Şirketi Nizamname, 54. -57.m.: ilk kez pasaport verilmesi
1940	1940'lı yıllarda ilk kuponlu kart uygulaması
1980	Aylık kart uygulaması
1995	0 800'lü ALO ETT hattı
1998	Dersaadet'ten İstanbul'a Tramvaylar kitabının (2 cilt) yayımlanması
2003	ETT'nin ünlüleri belgesel filminin yapımı
2004	Yeşilçam ve ETT belgeselinin yapımı
2006	Dersaadet'ten İstanbul'a Tramvay kitabı 2. basım Dersaadet'ten Günümüze Tünel Kitabı Dersaadet'ten Günümüze Ulaşım Kitabı
2007	Osmanlıda Ulaşım kitabı

Tablo 25.Halkla İlişkilerin dönüm noktaları

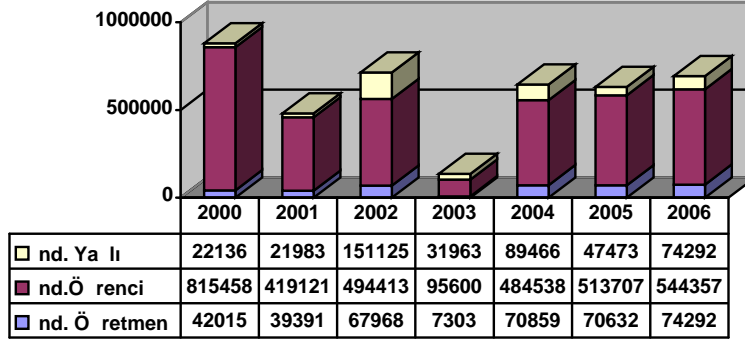
**Halkla İlişkiler 2001-2006 Yılları Arasında ETT'ye Gelen Görüşme, Öneri ve Başvuruların Çerçevesine Göre Dağılımı**

<b>ÇERÇEVE</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
ETT OFİSİ	333	211	454	571	2.323	1.733
ÖZEL OFİS	166	142	328	224	1.052	808
HAREKET AMİRLERİ	7	9	13	66	92	83
DURAK	61	53	125	257	859	674
ETT OTOBÜSLER HAR. SAATLERİ	308	303	758	1.639	5.486	4.483
ÖZEL HAREKET SAATLERİ		1	39	84	190	160
ETT OTOBÜSLER	205	183	796	1.595	5.219	4.141
ÖZEL HALK OTOBÜSLER			38	85	474	403
HATLAR	165	83	837	752	2.741	2.223
AKBİL	47	15	101	267	1.164	929
GENEL GÖRÜŞME VE İSTEKLER	96	71	592	1.300	5.974	5.027
<b>TOPLAM</b>	<b>1.388</b>	<b>1.071</b>	<b>4.081</b>	<b>6.840</b>	<b>25.574</b>	<b>20.664</b>

Tablo 26. ETT'ye yapılan başvuruların konularına göre dağılımı

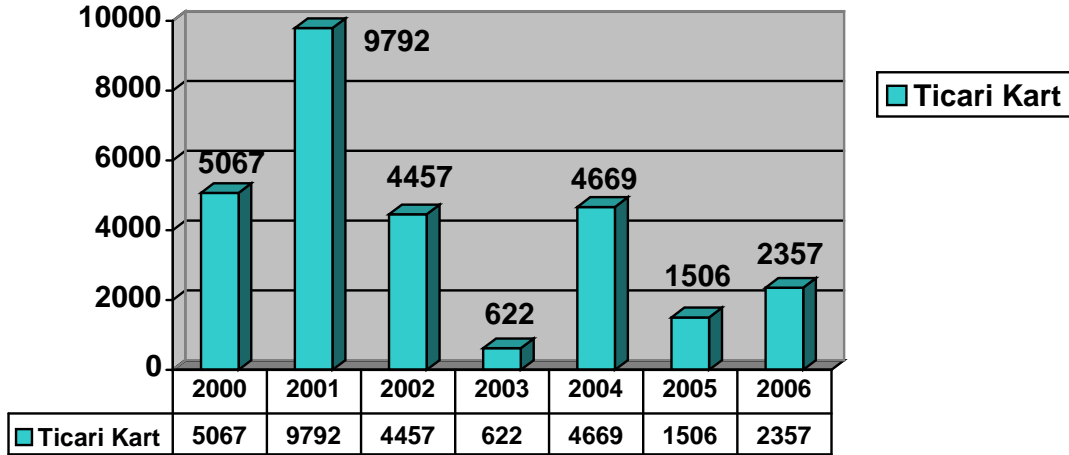


İETT İNDİRİMLİ SEYAHAT KARTLARININ DAĞILIMI



Tablo 27. İETT indirimli seyahat kartlarının yıllara göre dağılımı

İETT TİCARİ SEYAHAT KARTLARININ DAĞILIMI

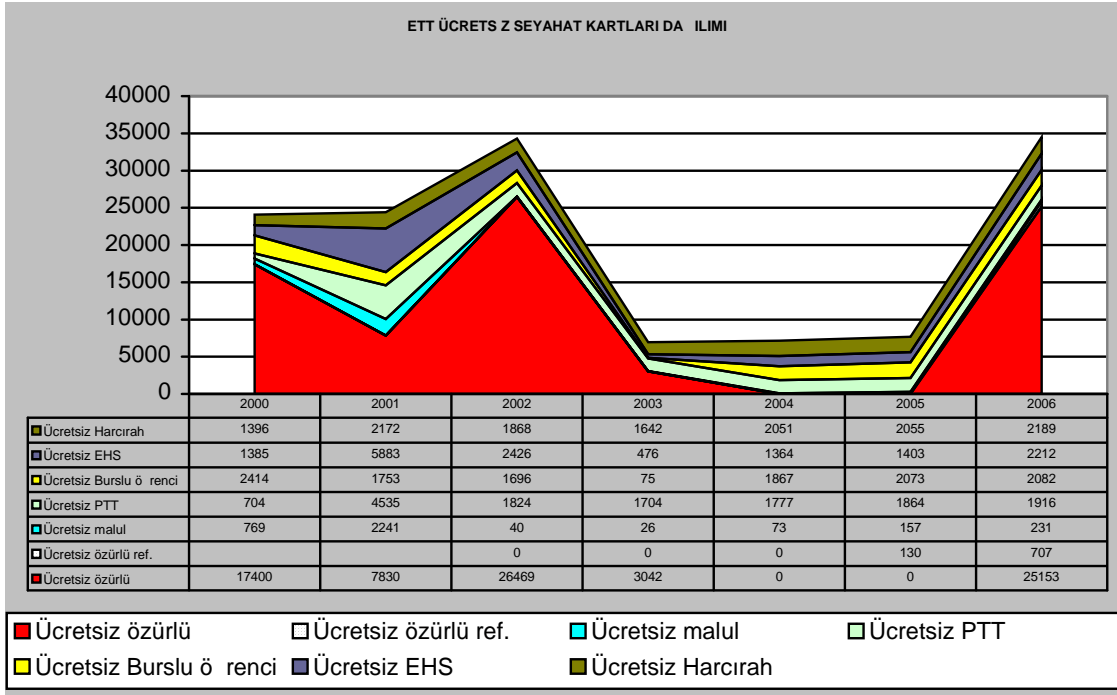


Grafik 17. İETT ticari seyahat kartlarının yıllara göre dağılımı



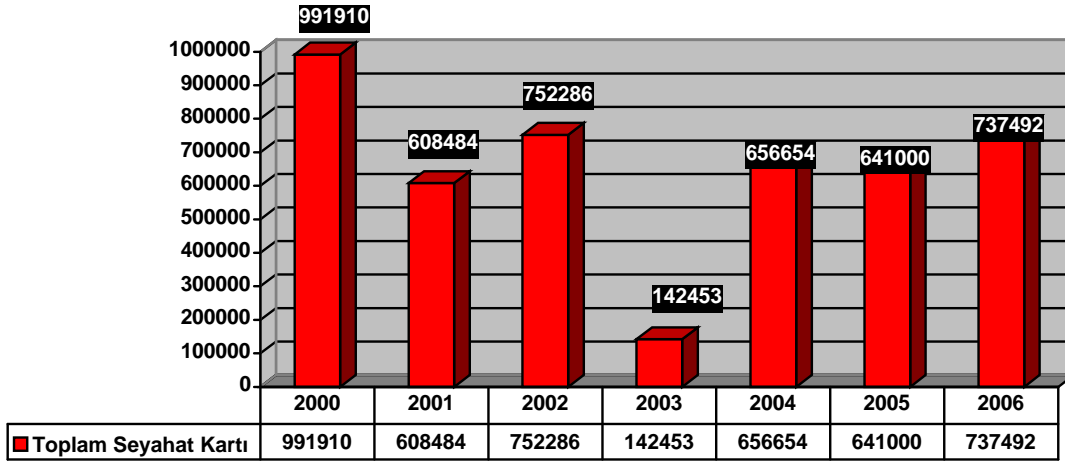


## STANBUL ULAŞIMINDA LER: ETT



Grafik 18. ETT ücretsiz seyahat kartlarının yıllara göre dağılımı

## ETT TOPLAM SEYAHAT KARTLARININ YILLARA DAĞILIMI



Grafik 19. ETT seyahat kartlarının yıllara göre dağılımı



## STANBUL ULAŞIMINDA L DER: ETT

ETT Seyahat Kartlarını düzenleyen mevzuat özetle aşağıda verilmektedir:

- ⇒ 4736 sayılı Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Ürettikleri Mal ve Hizmet Tarifeleri ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (2002): *Genel düzenleme.*
- ⇒ 3654 (*Gazi, ehil, dul ve yetim, özürlüler,vb*) , 3700 (*E itim, PTT*), 3835 (*Tahsildar, mutemet,veznedar,vb*), 4109 (*belediye zabıtası*) sayılı Bakanlar Kurulu kararları (2002)
- ⇒ 39197 sayılı ETT Encümeni Kararı (2003): *ETT Seyahat Kartları Yönergesi*
- ⇒ BB Meclisi 1056 sayılı kararı (2004): *Özürlü ve refakatçi kartı .*
- ⇒ 5429 sayılı Türkiye statistik Kanunu (2005): *Türkiye statistik kurumu stanbul Bölge müdürlüğü çalı anlarına ücretsiz seyahat kartı*
- ⇒ 5378 sayılı Özürlüler ve Bazı Kanun ve kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik yapılması Hakkında Kanun (2005): *Özürlüler ve MERN S Veri tabanı*
- ⇒ 41469 sayılı ETT Encümeni Kararı (2006): *Özürlüler için ücretsiz ta nıma kartı düzenlenmesi.*

### **ETT Yayınları**

ETT'nin son yıllarda yayınladığı, kültür ve bilgilendirme amaçlı bazı çalı maları aşağıda listelenmektedir.

1. *Birinci Ulusal Ulaşım Sempozyumu, 1996*
2. *İkinci Ulusal Ulaşım Sempozyumu, 1998*
3. *Dersaadet'ten İstanbul'a Tramvay1 -2.cilt), 1998-99; 2.basım 2006*
4. *Bir İstanbul Klasığı İETT, 2004*
5. *Türk Sinemasında İETT'nin Serüveni, 2004*
6. *Yıllık Faaliyet Raporları, 1995-2006*
7. *Toplu Taşıım Rehberi, 2006*
8. *Hizmet Kılavuzu, 2007*
9. *Dersaadet'ten Günümüze Ulaşım, 2006*
10. *Dersaadet'ten İstanbul'a Tünel, 2007*
11. *Osmanlıda Ulaşım, 2007*



### 1.5.9. ETT'nin Ba arım (performans) Göstergeleri

Dünyada kentiçi toplu ta imacılık hizmetlerinde Uluslararası Toplu Ulaşım Birli i (UITP) çalı malarıyla artık doruk noktasına ula tırılan kavramsalla tırma, temel ba arım gösterge ve ölçütleri tanımlama giri imleri ETT tarafından da benimsenerek bilgi yapısını biçimlendirmektedir. Kurumun bütününe ilgilendiren konularda seçilen temel ba arım göstergeleri a a ıdaki tabloda verilmektedir (Bkz. UITP Millenium City Database, ETT Aylık/Yıllık/10 Yıllık statistik Raporları, 2005).

GÖSTERGELER	B R M	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Yolculuk/Otobüs Gün	Adet	741,63	698,77	660,21	635,44	674,93	645,53	623,69
Çalı an Araç Oranı	%	83,08	81,52	80,66	81,70	82,20	87,42	75,51
Yakıt/100 Km	lt	47,98	47,73	48,20	48,24	48,88	47,85	47,92
Kapasite Kullanımı <sup>4</sup>	%	40	38,5	37,9	36,8	39,75	37,5	43,33
Top.Personel/Otobüs <sup>5</sup>	Adet	4,75	4,59	4,42	4,39	4,2	3,95	3,2
Gelir/Gider	%	97,7	98,1	98,9	98,6	99,6	100	94,6
Ücretsiz Yolculuk	%	16,5	15,5	5	4	4	4	11
Nüfus/Otobüs	Adet	3872	4011	4143	4375	4543	4784	3.517
Ticari Hız	Km/Sa.	14,5	13,8	14,7	14,9	15	15,5	15,53
Sefer Kaybı Oranı	%	2,81	2,19	2,88	2,31	2,75	2,52	2,74
Kaza/100.000 Km.	Adet			1,52	1,46	1,47	1,55	1,74
Akbiil Kullanımı	%	60	63	72,4	75	88,7	85,5	71,83

Tablo 28. ETT ba arım (performans) göstergeleri

### 1.5.10. Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Bu bölümde stanbul ula şımının ve tüm stanbul'a hizmet veren ETT'nin genel özellikleri, ula şımın sorunları, bunlarla ilgili çözüm önerileri üzerinde kısaca durulacaktır. Önce genel saptamalar:

- ⇒ stanbul trafi ine her gün yakla ık 1.7 milyon araç çıkmakta ve bunlarla 11.3 milyon yolculuk gerçekleştirilmektedir.
- ⇒ stanbul'da ula şım hizmeti 16 ayrı ula şım türü ile gerçekleştirilmektedir.
- ⇒ stanbul'da merkezi yönetim i letmeleri (TCDD), yerel yönetim i letmeleri ( ETT, DO A , ULA İM A ) ve özel i letmeler (Servisler, ÖHO, Taksi, Minibüs, Dolmu taksi, Deniz motoru) bulunmaktadır.
- ⇒ Kentiçi ula şım karayolu a ırlıklıdır (% 91,8).
- ⇒ Kentiçi ula şımda özel kesim ve bireysel giri im payı yüksektir (% 80).
- ⇒ stanbul trafik ve ula şımını yöneten bir Ulaşım dairesi bulunmamaktadır. TBMM'de bu konuyla ilgili bir yasa teklifi üzerinde komisyon çalı maları yapılmaktadır.
- ⇒ Karayolu altyapısı yetersizdir. Yetersiz olan altyapı ana eksenlerinde dü ük kapasiteli otomobil, dolmu , minibüs vb. ula şım türleri tarafından yo un olarak kullanılmakta, bu durum trafik sorununa yol açmaktadır.
- ⇒ stanbul ula şımında boyutu ölçülemeyen yasa dı ı ve düzensiz, kuralsız, haksız rekabete yol açan bir ta imacılık yapılmaktadır.
- ⇒ stanbul ula şımının üretti i kaynaklar yeterince ula şıma dönmemektedir. Ulaşım yönetimi bo lu u varolan kaynakların planlara dayalı olarak kullanımını önlemektedir.
- ⇒ stanbul'da hızı dü mekle birlikte nüfus artı ı hala yüksektir (% 4 -5).

<sup>4</sup> Minimum kapasite kullanımı

<sup>5</sup> günü çalı an otobüs ba ıma dü en toplam personel sayısı



	TÜRK YE Ç NDE STANBUL PAYI %
Nüfus	15
Yüzölçümü	1
Motorlu ta ıt	31
Otomobil	31
Ticari kurumlar	23

Tablo 32. Türkiye çinde stanbul'un Yeri

- ⇒ stanbul Dünyanın en önemli tarihi kentlerinden biridir. , ticaret ve turizm merkezidir. Resmi kurumlar yo undur.
- ⇒ Co rafi olarak birbirine yo un yolculuk talebi olan denizle bölünmü üç karadan olu maktadır. ki yaka arası köprü üzerinden kara geçi lerinde trafik tıkanmaktadır.
- ⇒ stanbul genel olarak tek odaklı bir kent özelli i göstermekte, yolculuklar a rlıklı olarak çevreden merkeze ve tersi yönde olmaktadır.
- ⇒ Ula ım politikasının bir parçası olarak, toplu ula ımı destekleyen bir otopark politikası geli tirilememi tir.
- ⇒ Ula ım ve trafik yönetiminde kurum ve i letmelerde uzman kadrolar yetersizdir. Siyasal tasarruflar uzmanla mayı, meslekte deneyimi engellemektedir.
- ⇒ Kent içi trafik düzeni merkezi yönetimin denetimindedir.
- ⇒ Kentin merkezi bölgelerinde ve merkez ba lantılı ana koridorlarında ortalama ticari hız zirve saatlerde 8-10 km/saat'e kadar dü mektedir. Trafikte bekl emeler verim kayıplarına yol açmakta, insan sa lı ı için tehdit (kirlilik, gürültü, stres) olu turmaktadır.
- ⇒ Hareketlilik katsayısı en son verilere göre araçlı yolculuklar için 1.1'dir.

stanbul'da ula ım ve trafik sorunlarının çözümlü, 5 ana ba lıkt a özetlenebilir:

1. **TOPLU ULA İMİN ÖNE ÇIKARILMASI:** stanbul'da her iki bo az köprüsünü kapsayacak biçimde trafi in yo un oldu u ana güzergahlarda otobüs eritleri, tahsisli yollar, sinyalizasyon öncelikleri, vb. yöntemlerle toplu ula ımın etkinli i artırılmalıdır.
2. **ULA İM DARES :** ETT; Kendi otobüs filosuyla ula ım i letmecili i ve Özel Halk Otobüslerinin yönetim, yürütüm ve denetimini yapan, raylı sistemlerin 40 yıl süreyle intifa hakkına sahip bir kamu kurulu u olarak, 5216 sayılı Büyük ehir Belediyele ri Yasasının BB'de topladı ı kentiçi ula ım yetkisini üstlenebilecek birikime ve güce sahip bulunmaktadır. (*Bkz. stanbul 1. Ula ım urası Raporu, 14-16 Mart 2002*).
3. **ULA İMİN F NANSMANI:** Dünya örneklerinde oldu u gibi kentiçi ula ım merkezi ve yerel yönetim sübvansiyonları, katkı fonları, çe itli ilave vergilerle (akaryakit, otomobil, trafik ceza, bo az geçi , otopark ücretleri, vb.) ya da vergi muafiyetiyle (ÖTV) ula ım finanse edilebilir. Ücretsiz/indirimli yolculuk bedellerinin ilgili kurumlarca kar ılanması, kent ya ayanlarının vergilerinin ula ıma kaynak olarak aktarılması vb. yöntemler uygulanmalıdır.
4. **ÖZELLE T RME:** ETT, 1500 otobüslük güçlü ve etkin bir filo ile kent merkezinde bütünle ik (entegre) bir ta ımacılık için yeniden planlanmı bir hat ebek esinde yerini alarak, kalan otobüslerinin i letmecili ini özelle tirmelidir. Bunun için gerekli yasal düzenlemeler (3645 de i iklik, 5216 ), ula ım hata ımın yeniden yapılandırılması, tam entegrasyonun hata ı, bilet, vb. de önemli ölçüde sa lanması, aktarma merkezlerinin olu turulması, alternatif ula ım türlerinin devreye sokulması vb. önko ullar sa lanmı bulunmaktadır.



5. **BÜTÜNLEME (ENTEGRASYON):** Raylı sistemler yaygınlaştıkça kadar, ana hat/besleme hat ilkesi çerçevesinde aktarma merkezleri ve buna paralel yeni hat planlaması yapılarak diğer taşımacılık türleri ile ücret, zaman ve hata içinde bütünleşme (entegrasyon) sağlanmalıdır. Bu doğrultuda ETT, hat optimizasyonu projesi yaptırarak (*Bkz. İstanbul'da Otobüs Taşımacılığının Yeniden Düzenlenmesi, SER-TEM, 2007*) önemli bir adım atmış bulunmaktadır. Ayrıca banliyölerdeki aktarma merkezlerinde tesis edilecek "Park et-bini" (Park and Ride) otoparkları yoluyla ve diğer ulaşımlar/trafik karar ve uygulamalarıyla özel araç sürücüleri toplu taşıma yönlendirilmelidir. Minibüs, dolmuş vb. para transit taşımacılık yapan geçici ulaşım sistemlerinin Ulaşım planları ve öngörülere çerçevesinde ulaşımdan çekilmesi, kapasitesi yüksek ulaşım türleriyle yer değiştirilmesi gerekmektedir.

<b>SORUN</b>	<b>LG L KURUMLAR</b>	<b>ETT'YE ETKİSİ</b>	<b>ÇÖZÜM</b>
<b>Nüfus Yoğunluğu</b>	Hükümet ve yerel yönetimler	Ulaşım talebini karşılamak	Nüfus artırımını önlemek/ Nazım plan
<b>Düzensiz Hareketlilik Katsayısı</b>	Vilayet, BB, Belediyeler, İletmeler	Uzun hatlar, gelir kaybı	Aktarmaya dayalı ana hat/besleme hat sistemi, bütünleşme
<b>Ulaşım Planı Yokluğu</b>	BB	Geleceği görememe	Ulaşım Planının yapılması
<b>Otomobil Kullanımı</b>	Vilayet	Toplu ulaşım seçenekleri	Otomobil kullanımını sınırlama, vergi
<b>Çoklü Ulaşım</b>	Vilayet, BB, İletmeler	Haksız rekabet	Ulaşım planı+Ulaşım dairesi kurulması
<b>Ulaşımın Çokbınlık</b>	Bakanlık, Vilayet, BB	Konuyla ilgili öneri geliştirmek, gündem oluşturmak	Ulaşım dairesi kurulması
<b>Ulaşım Finansmanı</b>	Hükümet ve yerel yönetimler, İletmeler	Bütçe açıkları	İletmelerin fonlanması
<b>Ulaşımın Karayolu Ağırlığı</b>	Merkezi ve yerel yönetimler, İletmeler, lastik tekerlekli araç üreticileri	Raylı sistem yatırımları	Raylı ve deniz ulaşımını geliştirmek
<b>İletmeler Arasında Bütünleşme (Entegrasyon) Eksikliği</b>	Bakanlık, BB, İletmeler	Haksız rekabet, gelir ve yolcu kaybı	Tam bütünleşme (bilet, ücret, hata içinde)
<b>Özel İletme Hizmet Düzeyinin Düşüklüğü</b>	Vilayet (Emniyet), BB (ETT), ÖHO	Yetersiz denetim	Ulaşım dairesi ve Geliştirilmiş teknoloji destekli denetim sistemi
<b>Ulaşım Altyapı Yetersizliği</b>	Karayolları, BB, Belediyeler	Yeterli hizmeti sunamamak	Trafik yönetimi, altyapı yatırımları, raylı ve deniz taşımacılığı
<b>Yasal Çelişkiler</b>	Merkezi ve yerel yönetimler, İletmeler	Yetki kullanımında sıkıntılar	Tüm ulaşım mevzuatının gözden geçirilmesi
<b>Servis Taşımacılığı</b>	Vilayet (Emniyet)	Yolcu kaybı, trafik	Sınırlama
<b>Ulaşımın Haksız Rekabet</b>	Vilayet, İletmeler	Gelir ve yolcu kaybı	Ulaşım planı
<b>Otopark Politikası</b>	BB, Belediyeler	Trafik seyir hızı düşmesi	Ulaşım planı, toplu ulaşımı teşvik önlemleri
<b>Trafik Seyir Hızının Düşüklüğü</b>	Vilayet (Emniyet), Karayolları, BB, İletmeler	Trafiğe bağlı kaynak kayıpları	Sinyalizasyon, akıllı teknolojiler

Tablo 29. İstanbul ulaşımının sorunları, ilgili kurumlar, ETT'ye olası etkileri ve çözüm önerileri



### 1.5.11. Gelecek Öngörülleri

Bu bölümde kısaca yakın gelecekte İstanbul kentiçi ulaşımında etkili olacak çözümler ve gelişmelere değinilecektir. Önümüzdeki 5 yıllık stratejik dönem içerisinde ulaşım ve trafik sorununun hafifletilmesi yönünde önemli adımların atılması, sonuçların alınması beklenmektedir.

- Bunun için kentiçi ulaşım hizmetini bir bütün olarak ele alacak yasal, kurumsal, yönetsel girişimler yapılacaktır; yerel yönetime bağlı İstanbul Ulaşım Dairesi kurulacaktır, var olan ve yeni oluşacak kurumlar öngörülen çerçevede yeni rolleriyle yeni sorumluluklar üstlenecek, yapılarını yeni duruma göre yeniden düzenleyeceklerdir (reorganizasyon).
- İstanbul Nazım (Mar) Planı ve buna bağlı Ulaşım Ana Planı yürürlüğe girecek, işletmeler bu plana göre işletme strateji ve politikalarını gözden geçirecektir.
- İşletmeler arasında, kamu özel ayırımına bakılmadan tüm işletmeler arasında tam bütünleşme (bilet, ücret yapıları, hat ağları, işletme koşullarında) yönünde önemli adımlar atılacaktır, aynı hizmet düzeyi standartları geçerli olacak, denetim sağlanabilecektir. Aktarmalar için zaman kayıplarını en aza indiren fiziksel bağlantı noktaları (aktarma merkezleri) oluşturulacaktır.
- İşletmeler sahip oldukları araç türü ve kapasitelerine göre talebi karşılayacak arz büyüklüğü sunabilecekleri bölgelerde etkinleştirilecek, küçük kapasiteli araçlar (minibüs, vb) merkezi bölgeden çıkarılacaktır ya da yüksek kapasiteli araç tipine geçişleri sağlanacaktır. Raylı sabit sistemler esnek lastik tekerlekli toplu taşıma tarafından desteklenecektir. Koşulların raylı sistemlere izin vermediği ve yolcu talebinin büyük olduğu yerlerde metrobüs gibi raylı sistem kapasitesi sunabilen ama karayolunda seyredebilen lastik tekerlekli ulaşım seçenekleri işletmeciliğe geçilecektir.
- Bilet sistemi geliştirilecek, tüm işletmelerde ve araçlarda ortak kullanılabilir ödeme biçimleri gerçekleştirilecektir. Daha adaletli bir ödeme sistemi geliştirilebilir (mesafeye bağlı, kademeli, vb.).
- Tamamlanan Hat Optimizasyonu Projesi (*Bkz. İstanbul'da Otobüs Taşımacılığının Yine Tirilmesi, SER-TEM, 2007*) dönem içerisinde uygulamaya sokulacaktır.
- Akıllı Ulaşım Sistemleri (Araç Takip, Filo yönetim sistemi, Yolcu bilgilendirme sistemi) 2007 yılından itibaren hayata geçirilecektir.



## 2. GZFT (GÜÇLÜ-ZAYIF YANLAR, FIRSATLAR-TEHDİTLER) ANALİZİ

ETT İletmeleri Genel Müdürlüğü, gelecek 5 yıllık stratejik planı için orta ve üst düzey yöneticilerinin katılımıyla bir dizi GZFT çalışmaları yürütmüştür. ETT Encümen üyelerini oluşturan Genel Müdür ve Yardımcıları, Teftiş Kurulu Başkanı ve 12 Daire Başkanıyla üst düzeyde yürütülen canlı çalışmalar, yaklaşık 100 dolayında übe müdürüyle yine canlı olarak ayrıca gerçekleştirilmiştir. Tüm çalışmaların katıldığı anketle de GZFT'e temel oluşturulacak bilgiler derlenmiş, çalışmalarının ve özellikle yöneticilerinin ETT'yi dış ve iç çerçeveler içinde nerede gördükleri, hangi etkenlerin kurumun geleceğinde belirleyici olacağı bu canlı ve yazılı yürütülen çalışmalar boyunca saptanmıştır. Toplantılarda tek tek kişi ve grup inisiyatiflerinden doğrudan kaydedilen öneriler ağırlıklarına göre (yinelenme sıklığı) sıralanmış, belli başlıklar oluşturulmuş, teknik ekip tarafından özgün yaklaşımlar korunarak sentezlenmiştir.

Kurumun nicel ve nitel olarak taşıdığı mevcut ve potansiyel, olumlu ya da olumsuz güçleri, olanakları belirlemeyi amaçlayan çalışmaya ilgi ve katılım yüksek olmuş, çalışmanın kurumuyla özdeşlik düzeyi de bir yan sonuç olarak gözlenmiştir.

Kurumda ilk kez yapılan ve bir yol oluşturması için altyapı oluşturmaya özen gösterilen ETT GZFT analizi, genellikle kuramsal beklentileri doğrulamış, sürpriz sonuçlar getirmemiştir. Kurumun on yıllara dayanan geçmişinden günümüze gelinceye değin karşılaşılabilecek sorunlar ve geliştirebilecek sorun çözme biçimleri, bu çalışmayla kristalize olmuş, ortak bir söyleme dönüşümü oluşturmuştur.

Küresel ve ulusal ölçekte dış çevre etkenlerinin yoğun baskısıyla (ulaşım yönetiminde yetki kullanımı, yatırım, özelleştirme, finans sıkıntıları, borçlanma, sabit sermaye yenileme, yeni teknolojileri izleme, yüksek harcamalar gerektiren ilk tesis maliyetlerinin ağırlıklı olduğu bir dönemden geçiyor olma, personel gereksinimini karşılamakta güçlük çekme, vb.) kurumsal tarihinin oldukça zor bir dönemini yaşayan ETT İletmeleri Genel Müdürlüğü, uzun erimli bir stratejik öngöründe bulunma olanağından yoksun olmakla birlikte, ileride gerektiğinde gözden geçirme hakkını da göz önünde tutarak yakın/orta gelecek için iletme politikasını kesinleştirilmiş, bir yol haritasına dönüşümüne dönüştürebilmiştir. GZFT bu doğrultuda en önemli adımlardan birini oluşturmuştur.

İletmenin toplu ulaşım politika ve felsefesinin dayanakları, yapılabilebilirliği ve sürdürülebilirliği bu doğrultuda açıklama teknikleri kullanılan çalışmayla su yüzüne çıkarılmıştır.

Burada bir noktanın daha belirtilmesi gerekir. Seçili bir başlıkta (ETT) geçerli GZFT sonuçları bir üst (örneğin BB, İstanbul) ya da bir alt (örneğin, ÖHO) başlıkta geçerli olmayabilir. Bu çalışmalar ETT GZFT'ü olup üst ve alt başlıkları daha az göz önünde bulundurmuyorsa da, ETT'nin İstanbul içindeki özel konumu, kurumsal kimliği genellikle elde edilen sonuçların ETT'yi ana bir geçerlilik taşıdığı ve kurum dışı beklentilerle örtüşmesini göstermiştir.

### 2.1. Fırsatlar ve Tehditler

ETT'NİN FIRSATLARI
▪ Toplu taşımacılığın devletçe teşviği
▪ Kaynak sağlanması için özelleştirilmesi
▪ Deniz ve raylı sistemin gelişmesi
▪ AB üyelik süreci
▪ Trafikte toplu ulaşım araçlarına öncelik sağlanması
▪ Kent kültüründe önemli bir yer tutma
▪ Düzenli ve sürekli halkla ilişkiler

Tablo 30. ETT GZFT analizi: fırsatlar





ETT'nin kurumsal gelece i önünde fırsat olarak algılanan konular, daha çok dı çevre (uluslar arası ve ulusal) dinamikleriyle ilgili görünmektedir. Genel olarak çevre ve teknoloji, toplumsal ya am kalite beklentilerinin özellik le geli mi ülkelerde öne çıkması, ula şım gibi toplumsal hizmet sektörlerinde bir dizi politikanın üretimine ve uygulamalara yol açmı tır. AB normları, toplu ula şımın bireysel ula şıma kar ı desteklenmesinin yaptırımlar da içeren uluslar arası ve ulusal karar süreçlerine yansması, dü ük emisyonlu ula şım türlerinin yaygınla ması, kent planlamalarında önceliklerin farklıla ması vb. geli meler, UITP gibi uluslar arası etkin kurulu ların da yönlendirmesi ile ETT yönetiminin fırsat tanımlamasına damgasını vurmu tur. Bu anlamda ETT'nin fırsat tanımlamaları uluslar arası e ilimlerle önemli oranda örtü mü tür. Bu aynı zamanda kurumun geleneksel yakla ımının da sürdürülmesi anlamını ta ımaktadır.

Her fırsatın kuramsal olarak aynı zamanda tehdit potansiyeli ta ımması , bunu belirleyecek olan eyin; yani fırsatın tehdi te dönü mesine engel olmanın, onu do ru zamanda ve yerde de erlendirebilmenin, tehdi ti de tehdit olmaktan çıkarıp hatta fırsata dönü türebilmenin, kurumun dı ve iç çevre ko ullarını iyi analiz edebilmesi ve akılcı, gerçekçi, dikkatli, esnek ve hızlı karar alabilmeye ba lı oldu u açıktır. Örne in özelle tirme ko ulları yetersiz ya da iyi de erlendirilemezse hem i letme, ham de kamuoyu açısından özelle tirmeyle gelebilecek bir fırsat tehdi te dönü ebilir.

Aynı ey e güdüm ve i letmeler arası bütünle menin (entegrasyon) sa lanamadı ı ko ullarda deniz ve raylı sistemlerin geli tirilmesinin ETT gibi otobüs filosu i leten bir kurumu olumsuz etkileyece i, fırsatın tehdi te dönü ebilece i gerçe i için de söylenebilir.

ETT'YE YÖNEL K TEHD TLER
▪ Dı müdahalelere açık olu
▪ Kurumun varlı ını etkileyecek özelle tirme
▪ stanbul il sınırlarının belirlenmesiyle ilgili nüfus, imar, ula şım planlarının e zamanlı oluturulamaması
▪ Özel araç artı ına önlem alınamaması
▪ Özel araç yolüstü parklanmalarının ETT'nin sefer kaybına yol açması
▪ Kentiçi trafik uygulama ve denetiminin yerel yönetimde olmaması
▪ Toplu ula şım planının olmaması
▪ Gelirin yolculu a ba lı de i ken olması
▪ Filonun çevre politika ve kararlarına uygun yenilenip dönü türülememesi
▪ Alternatif enerji kaynaklarına sahip olamamak

Tablo 31. ETT GZFT analizi: tehditler

Bir fırsat olarak listenin ba larında yer alan özelle tirme yakla ım, aynı güçte bir tehdit olarak da algılanabilmir. Tehditler de kurumun denetleyemedi i dı dinamiklere ba lı olarak tanımlanmı , giderilmeleri merkezi ya da yerel yönetimlerin alabilecekleri kararlarla ili kilendirilmir. Kurum ula şım ve i letme standartlarının politik tasarruflardan olumsuz etkilendi ini birinci tehdit unsuru olarak de erlendirmektedir. Ayrıca trafik ve ula şımı belirleyecek planlama çalı maları, kentsel geli me dinamikleri ve çevre duyarlı ı ETT yöneticilerinin tehdit algılarının da uluslararası e ilimlerle önemli ölçüde örtü tü üne i aret etmi tir.



## 2.2. Güçlü ve Zayıf Yanlar

Yürütülen çalışmanın sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Her bölüm için öngörülen özellik katılımcıların verdiği ağırlıklara göre yüzdelenerek sıralanmıştır. Yukarıdan aşağıya önem sırasını gösterir.

ETT'NİN GÜÇLÜ YANLARI
▪ Yasal dayanak
▪ Tarihsel kimlik
▪ Kentiçi toplu ulaşımda denetim
▪ Özkaynakları
▪ Toplu taşımanın öncelenmesi
▪ Kamu toplu taşımacılığında güçlülük
▪ Güvenilirlik
▪ Ulusal ölçekte kamu toplu taşımacılığında önderlik
▪ Kamu ulaşımında gelirlerin ETT'de toplanması
▪ ETT içinde STÖ'lerin gücü
▪ ETT'nin marka olma turması

Tablo 32. ETT GZFT analizi: güçlü yanlar

ETT kendisini bir kurum olarak üstün görmektedir. Bunda devraldığı mirasın gücü kadar Dünyada ve Türkiye'de toplu ulaşım destek veren politikaların öne çıkarılmasının getirdiği ve artık kendisini toplu ulaşım savunmasında yalnız bulmaması da rol oynar. Türkiye'nin en büyük kamu ulaşım işletmesi olması, giderek markalaşması, paydaşlarının çokluğu ayrıca üstünlük yönü olarak belirlenmiştir. Akbil elektronik bilet gelirlerinin toplayıcısı olması da onu bazı bakımlardan daha avantajlı kılmaktadır.

Fırsatlar/Tehditlerde olduğu gibi burada da üstünlük göstergesi olan bir saptamanın aynı zamanda ve güçte bir zayıf yan belirtisi olabileceği belirtilmelidir. Örneğin yasal dayanak esnek işletmeciliği zorlamakta, toplu taşımanın öncelenmesi daha fazla kaynak gerektirebilmektedir.

**ETT'NİN ZAYIF YANLARI**

- |  |
|--|
| ▪ Kurum dışı ilişkiler                               |
| ▪ Kurum içi ilişkiler                                |
| ▪ Kalifiye personel sayısı                           |
| ▪ Katılım  |
| ▪ Mevcut teknolojilerin kullanımı                    |
| ▪ Aidiyet duygusu                                    |
| ▪ AR-GE politikaları                                 |
| ▪ Hizmet içi eğitim                                  |
| ▪ Performans değerlendirme standardı                 |
| ▪ Maaş   |
| ▪ Personel ve istihdam planlaması                    |
| ▪ Finans kaynağı süreksizliği                        |
| ▪ Filonun yaşlılığı                                  |
| ▪ Taahhütlerin sürekli azalması                      |
| ▪ Teknoloji ve bilgi sistemlerinde kullanıcı direnci |
| ▪ Yapılan projelerin hayata geçirilmemesi            |

**Tablo 33. ETT GZFT analizi: zayıf yanlar**

ETT'nin en zayıf yönü olarak ilişkileri görülmüştür. Üçüncü tanımı da doğrulayacak biçimde uzmanlık ve kalifiye personel eksikliği ilişkilerin zayıf seyretmesinin de nedeni sayılabilir. Bu çalışanların süreçlere katılımıyla da bağlantılıdır. Yine görülebileceği üzere mevcut teknolojilerin kullanımı da kalifiye, eğitimli personel eksikliğine işaret eder. Maaş hem üstünlük, hem zayıflık göstergesi olarak belirlenmiştir.

Sonuç olarak ETT'nin kurumsal zayıflığının arkasında insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları gelmektedir ve ETT'yi personel rejimiyle ilgili olarak belirleyen mevzuat ona bu konuda çok fazla bir seçenek bırakmamaktadır. Yalnız personelinin eğitimi hızlandırılarak personel verimliliğini arttırmak zayıf yönlerin orta-uzun vadede üstün yöne dönüşmesini sağlayabilir.



### 2.3. Değerlendirme

Aşağıdaki tablo, ETT GZFT sonuçlarını Dış Çevre, İç Çevre, Üstün Yön, Zayıf Yön, Tehdit, Fırsat başlıkları içerisinde bir matris biçiminde vermektedir:

BAŞLIKLAR	İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
	GÜÇLÜ YÖN	ZAYIF YÖN	TEHDİT	FIRSAT
Kurum dışı ilişkiler		x		
Kurum içi ilişkiler		x		
Kalifiye personel sayısı		x		
Katılım		x		
Mevcut teknoloji kullanımı		x		
Aidiyet duygusu		x		
AR-GE politikaları		x		
Hizmet içi eğitim		x		
Performans değerlendirme standardı		x		
Enfeksiyon		x		
Personel ve istihdam planlaması		x		
Finans kaynakları süreksizliği		x		
Filonun yaşlılığı		x		
Taahhütlerin sürekli azalması		x		
Teknoloji ve Bilgi Sistemlerinde Kullanıcı Direnci		x		
Yapılan projelerin hayata geçirilmemesi		x		
Yasal dayanak	x			
Tarihsel kimlik	x			
Kentçi toplu ulaşımda denetim	x			
Özkaynaklar	x			
Toplu taşımanın öncelenmesi	x			
Kamu toplu taşımacılığında güçlülük	x			
Güvenilirlik	x			
Ulusal ölçekte kamu toplu taşımacılığında önderlik	x			
Kamu ulaşımında gelirlerin ETT'de toplanması	x			
ETT içinde STÖ'lerin gücü	x			
ETT'nin marka olma turması	x			
Toplu taşımacılığın devletçe tevihi				x
Kaynak sağlanması için özelleştirilmesi				x
Deniz ve raylı sistemin gelişmesi				x
AB üyelik süreci				x
Trafikte toplu ulaşım araçlarına öncelik sağlanması				x
Kent kültüründe önemli bir yer tutma				x
Düzenli ve sürekli halkla ilişkiler				x
ETT'nin dış müdahalelere açık olması			x	
Kurumun varlığını etkileyecek özelleştirme			x	
İstanbul il sınırlarının belirlenmesiyle ilgili nüfus, imar, ulaşım planlarının zamanlı olarak turulamaması			x	



BAŞLIKLAR	ÇEVRE		DİĞER	
	GÜÇLÜ YÖN	ZAYIF YÖN	TEHDİT	FIRSAT
Özel araç artışı önlem alınmaması			X	
Özel araç yollu parklanmalarının ETT'nin sefer kaybına yol açması			X	
Kentçi trafik uygulama ve denetiminin yerel yönetimde olmaması			X	
Toplu ulaşım planının olmaması			X	
Gelirin yolculu başlıca de iken olması			X	
Filonun çevre politika ve kararlarına uygun yenilenip dönüşürülemediği			X	
Alternatif enerji kaynaklarına sahip olamamak			X	

Tablo 34. ETT GZFT analizi

Sonuç olarak, ETT'nin yürüttüğü GZFT çalışması ana başlıklarla özetlenebilir:

- ETT yadsınamaz maddi/manevi kurumsal bir gücün sahibidir.
- Olumlu bir imajı vardır, saygındır.
- Toplu ulaşımçı bir işletme olduğu toplu ulaşım politikalarının etkili olduğu günümüzde onu tezlerinde güçlü ve etkili kılmakta, önemli bir seçeneğe dönüşmektedir.
- Kurum dışı ve içi ilişkileri zayıftır.
- İnsan kaynakları yönetimi kendisini ana nedenlere başlı olarak zayıf kalmaktadır. Personel verimliliği düşüktür.
- Nitelikli personel gereksinimi duymaktadır.
- Teknoloji-insan buluşması yetersizdir.
- AR-GE yetersizdir.
- Sahlıkli özelleştirmeye destek vermektedir.
- Çevre duyarlılığı ta imaktadır.
- Finansman sorunu vardır.
- Yolculuk dışı sürekli, kararlı gelir desteği yoktur.
- Deniz ve raylı ulaşım sistemlerinin geliştirilmesine destek vermekte, kaynak harcamaktadır.
- Güvenilir bir işletmedir.
- Kent kültürüne katkıda bulunmaktadır.



### 3. Vizyon, Misyon, İlkeler

#### 3.1. ETT'nin Vizyonu

##### 3.1.1. Vizyon Tanımı

Dinamik bir kavram olan **Vizyon**, Bir kuruluşun ideal geleceğini tanımlar. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon bildirim kuruluşun kendisi için istediği geleceği, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilecek olarak dile getirmesidir.

Vizyon tanımı, kurumu etkileyen ve gelecekte etkileyebilecek dış ve iç çevre koşullarının gerçekçi ve ayrıntılı değerlendirilmesine dayanır. Kalıcı ve değişken bir dizi etkenle ilişkilili olarak vizyonu belirleyebilmek için, önce etkenlerin (faktör) analizi yapılmalıdır. Bu etkenlerin farklı koşullarda nasıl etki oluşturabilecekleri, zamana ve mekana bağlı fonksiyonel bağlantıları üzerinde modeller geliştirilerek farklı senaryolar oluşturulabilir.

Vizyon ifade olarak; soyut, genel, ama duygusal etki gücü taşıyan, davetkar, olumlu anlamdaki kısıtıcı, hedefe giden yola katılmaya teşvik eden, akılda kalan, nicel ve nitel olarak gelişmeye işaret eden, terimleri çokanlamlı, insanların düşüncesini harekete geçirebilen bir sembolik aktarımdır.

ETT'nin vizyon tanımı geliştirilirken tüm bu beklentiler karşılanmaya çalışılmıştır. Buna göre ETT vizyonu aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

**STANBUL'DA, ULUSLARARASI  
STANDARTLARDA, İNSAN MERKEZLİ,  
SÜRDÜRÜLEBİLİR ULAŞIM HİZMETLERİ  
SUNAN LİDER KURULU :  
ETT**

##### 3.1.2. Vizyon tanımının yorumu

Tanım **istanbul** ifadesini kullanarak hem kurumun gelecekte de üreteceği hizmetin sınırlarını çizmekte, hem de üstlenen misyonun büyüklüğü ve çapına işaret etmektedir.

**Uluslararası standartlar** terimi, hizmet düzeyiyle ilgili olarak hedefin uluslararası ölçekte kabul edilmiş ölçütlerine uyulacağını göstermektedir. Bu standartların yakalanması, kurumla bütünlükte üretilmesi, hizmetin üretilmesi, sunulması ve yeniden üretilmesi biçimine (tarz) damgasını vuracağına ilişkin güvence (teminat) verilmektedir.

**insan merkezli** ifadesi, hizmette temel ve birincil belirleyicinin insan sevgisi olduğu, insanları verilen hizmetle mutlu etmeye odaklanıldığı anlamına gelir. Hümanist bir bakış açısına gönderme yapan terim, literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bir bakış açısına, işletme ve hizmet anlayışının arkasında insancıl bir felsefe ve yaklaşımın da olduğunu ifade etmektedir. ETT'nin 3 yıldır kamuoyuna verdiği 'biz insanları seviyoruz' mesajıyla de bütünlük ve özdeşlik içerisindedir.

**Sürdürülebilir ulaşım hizmeti**, ETT'nin hizmetini yeniden üretebilme gücünü, yapabilirliğini, gerçekçilik boyutunu simgelemektedir. İhtiyacın, kentiçi ulaşım hizmetinin bir insan hakkı olduğuna ilişkin yarı gizli bir göndermesi de bulunmaktadır. Her koşulda yolculuk talebi olan kitleyi yalnız bırakmamak, ona hizmeti daha geliştirilmiş biçimiyle her gün yeniden bulabileceği güvencesini vermek, insanların hayatları içinde kentsel süreklilik duygusunu oluşturulan bir davranış (referans, merci) noktası olduğunu ifade etmektedir.

**Lider kuruluş** terimi, ETT'nin ulusal ölçekte kurumsal yapı, işletmecilik, deneyim vb. etkenler açısından büyüklüğüne, öncülüğüne işaret eder. Nicelik ve nitelik açısından Dünya



örneklerinden çok da geri olmayan ETT, tarihi içinde ulusal ölçekte bir çok uygulamasıyla (teknoloji kullanma, işletmecilik, vb) ilk yapan, başlatan olma onurunu da taşımaktadır.

ETT Vizyon Tanımı; İstanbul gibi büyük bir kentte toplu ulaşım hizmeti vermenin uluslararası normları tutturarak, sonul (nihai) hedefine insana hizmeti koyarak, sunduğu hizmetinin sürekliliğini, yeniden daha güçlü üretilebilir olmasını sağlayarak mümkün olacağını, bu yönde öncülüğünü sürdüreceğini ifade etmeyi amaçlamıştır.

### 3.2. ETT'nin Misyonu

#### 3.2.1. Misyon Tanımı

ETT'nin misyonu aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

STANBUL'DA, ULA İM HİZMETLERİNİN  
ZAMANINDA, KONFORLU, EKONOMİK,  
ENTEĞRE, İNSANA SAYGILI, ÇEVREYE  
DUYARLI, YENİLENEBİLİR İŞLETMECİLİK  
ANLAYI İLE SÜRDÜRECEĞİZ.  
GÜCÜMÜZÜ KÖKLÜ GEÇMİŞİMİZDEN VE  
DEĞERLERİMİZDEN ALIYORUZ

#### 3.2.2. ETT Misyon Tanımının Yorumu:

ETT Stratejik Plan çalışmasıyla geliştirilen ETT Misyonu tanımı; aşağıdaki konuları kapsamaktadır.

- ETT İstanbul kentine ulaşım hizmeti vermektedir.
- ETT ulaşım hizmetini zamanında verir. Zaman planına uygun filo çalıştırır. Dakiktir.
- ETT ulaşım hizmeti konfor etkenini göz önünde tutar. Filo yenilemede bu etken ihale artnamelerine de yansır. Biniş yerlerinde kolaylık, çift katlı otobüsler, iç tasarım, engellilerin gözetimi, klima, temizlik vb. konularda yolcunun daha rahat yolculuk yapması gözetilmiştir ve gözetilecektir.
- ETT ulaşım hizmeti ekonomiktir. Maliyetler ve halkın ödeme gücü (hedef kitle) dikkate alınarak ücret tarifesi hazırlanır. Ücret yapısı, Batı ve gelişmiş ülke kentleri ulaşım işletme örnekleriyle uyumludur, hatta daha düşük tutulmaktadır. Ayrıca yolcunun çok önemli bir bölümü (özellikler, öğrenciler, yaşlılar, gaziler, dul ve yetimler, vb.) de indirim oranlarıyla desteklenmektedir (sübvansiyon).
- ETT ulaşım hizmeti yolculukları kolaylaştırmak amacıyla yolcunun ulaşım türleri arasında geçişlerini sağlamak için bütüncü yaklaşımı (entegrasyonu) ön plana çıkarmaktadır. Ücret yapısında (bilet ve tarifeler), hatlarında, aktarma noktalarında gerekli yapılanmalar ve dönüşümler gerçekleştirilmektedir. Kamu, özel işletmeler arasında tam bütüncü yaklaşım (entegrasyon) hedeflenmiştir.
- ETT kurumsal geçmişi içinde getirdiği insana saygı anlayışını günümüzde de sürdürmektedir. Kurumun temel felsefesini oluşturan bu konuda halkla temas noktalarında çalışan davranışlarıyla ilgili eğitimler düzenlenmektedir.





- ETT çevre duyarlılığını, hem teknik standartlar açısından, hem de bu yönde özel çaba, kaynak harcıyarak göstermektedir. Seçenek yakıt üzerinde durulmakta, filo yeni çevre standartları gözetilerek yenilenmektedir.
- ETT yenilikçidir. Dönüşüme, değişime birikiminden ve geleneklerinden aldığı desteğe bağlı olarak, açık bir anlayışı taşımaktadır. Bu anlayışını gelecekte de sürdürecektir. Dinamik bir işletme olarak bunu zaten kaçınılmaz kılmaktadır.
- ETT yapabilirlik gücünü Dünyada bile örneği az olan 137 yıllık bir mirastan almaktadır. Tarihin çağın ve en yonun ya anan bu diliminde işletmecilik anlayışını ayakta tutabilmiş, geliştirebilmiştir. Kendisi İstanbul kentinin benzersiz tarihinin bir parçasına dönüşmüştür.
- ETT misyonunu gerçekleştirmek için gücünü zaman içinde oluşturma ve geliştirilen ilkelerinden almaktadır. Bu ilkeler kurumsal bilinçte, çalışanın bilincinde ve ETT araçlarını günlük ulaşım gereksinimleri için kullanan yolcuların bilincinde canlı ve sürekli yaşamaktadır.

### 3.3. ETT'nin İlkeleri

ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü Vizyonuna giden yolda misyonunu gerçekleştirmek bir dizi ilkeye dayanır. Bu ilkeler gerçekte çok sayıda olup ana başlıklarda özetlenmiştir, en genel ilkeler olarak kesintisizdir. Bu ilkeler aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

#### 3.3.1. Liderlik

Nitel ve nitel açıdan ulusal ölçekte bir büyüklüğü olan ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü, özellikle tarihsel misyonuyla da desteklenen bir liderlik konumunu sürekli taşır. Uygulamalarda çoğu kez öncülük yapar, merkezi ve yerel yönetimler tarafından sürekli dikkate alınır, kurumsal saygınlığı göz önünde tutulur. 137 yıllık köklü geçmişi ve birikimiyle, İstanbul ulaşımında yeni yapılanmalar ve beklentiler karşısında gelecek dönemlere ETT, liderlik niteliğiyle damgasını vuracaktır.

#### 3.3.2. Güven

Güven kavramı, çok boyutlu olup, yolculuk güvenliği, güvenli ini, kuruma duyulan güven duygusunu, risk politikalarını, kentsel güvenlik konusunda kurum olarak üstlenilmesi misyonu, vb. kapsar. ETT'nin güven esaslı uygulamaları da kavramın içerdiği geliştirmektedir. Yolcu sigortalama, iş ve çalışma konularında çalışanın güvenliğinin sağlanmasıyla ilgili düzenlemeler, sağlıklı çalışma mekanları, sivil savunma ve güvenlikle ilgili birikim, vb. ETT'nin güven kavramını ne kadar önemli bulduğunu göstermektedir.

Hizmetini yürütürken kurum güven etkenini (faktör) öne çıkarmakta, tüm yolcularına, çalışanlarına ve genelde tüm İstanbul halkına güvenilir ve güvenli bir işletme olduğu iletişimi aktarmaktadır.

Kamuoyu yoklamaları da güvenilirlik açısından ETT'yi öne çıkarmaktadır (*Bkz. İstanbul Kent Hareketliliği Çalışması, MAYAK, 2005; ETT Memnuniyet Araştırması, DENGİ, 2006*).

ETT'nin hem bir kamu kuruluşu olması, hem de tarihsel kimliği bu kavramı kurum açısından ilkelerinin başına yerleştirmektedir.

#### 3.3.3. Gelişim

Gelişim yeniliklere açık olmak, bunları değerlendirilecek yönetim ve işletme esnekliği, yapabilirlik gücünü taşımakla bağlantılıdır. ETT sektörün dinamiklerine bağlı olarak ve yönetsel çerçevede üstlendiği misyon gereği gelişme politikasını taşımak zorundadır. Bunu yapamaması sektör içindeki varlığını tehdit edebilir, rekabet şansını azaltır, bu da sonuçta İstanbul kentiçi ulaşım hizmet düzeyini daha aşağıya çekebilir.

Buradan hareketle gelişime açık bir kurumsal yapının korunması ilke düzeyinde değerlendirilir ve bu olanağı sağlayacak kaynaklara (özellikle finans kaynaklarına) sahip olabilmeyi



gerektirir. ETT'nin kaynak yetersizliğini giderecek izlenelerin (program) devreye sokulabilmesi durumunda gelişimi açık olma ilkesi varlığını sürekli kılacaktır.

### 3.3.4. Verimlilik

Verimlilik tüm kurumlarda olduğu gibi ETT için de daha yüksek hedeflenmesi anlamına gelir. Stratejik Plan ve bakanlık Performans Programları ile genel müdürlüğün verimliliği, belirlenecek göstergelerin ışığında ölçülebilir hale getirilecektir. Kurumun gelecekteki varlığını bir ölçüde verimlilik düzeyi belirleyecektir.

Yönetimde, işletmecilikte, destek hizmetlerinde, insan kaynaklarında, bilgi yönetiminde, planlamada birim başına maliyetleri azaltarak ve geliri artırarak verimliliğin yükseltilmesi bir diğer temel ilkeyi oluşturur.

### 3.3.5. Çevrecilik

ETT yerel düzeyde ulaşıma ilişkin de bakanlık olarak çevre konusuna iki anlamda bakanlık bir kuruluştur. Ulaşım emisyonlarından dolayıdır ve hava kirliliğinde büyük payı vardır. Bu anlamda ETT de enerji tüketen ulaşım araçlarının çalıştırıcısı olarak emisyonu oranında katkıda bulunuyor görünmektedir. Oysa çevre için kara ulaşım araçlarında ölçüt yolculuk başına düşen emisyon miktarıdır. Bu durumda ETT emisyon üreten ve çevre kirlileyen bir işletme değil, tersine toplu ulaşım yapan bir işletme olarak çevre kirliliğini önleyen, azaltan, buna katkıda bulunan bir kurum olarak görülür.

Ayrıca ETT çevre duyarlılığını kullandığı teknolojilere de yansıtan, bakım onarım sistemini buna göre geliştiren, filosunu çevre normlarına uygun yenileyen, işletmecilik anlayışında çevre etkilerini göz önünde sürekli bulunduran bir kurumdur. Bu duyarlılık küresel beklentilerle de paralel olarak daha keskinleşecektir.

### 3.3.6. Adalet

ETT, hizmetini yolcuları arasında hiçbir ayırım gözetmeden, yasa ve yönetmeliklerin öngördüklerinin dışında hiçbir ayrıcalık tanımadan, insanları ayırmadan, herkese eşit olarak verir. Adalet ilkesi hizmetinin özünü oluşturur.

Paydaşlarına eşit mesafede durur. Hizmetini olabildiğince hizmetin türünü de gözeterek adil ücretlendirmeye çalışmaktadır. Buna bakanlık olarak daha adaletli bir tariflendirme sistemini sürekli gündeminde tutmakta ve geliştirmektedir. Yolculukların mesafe ya da zamana bakanlık farklılaştırılması, bölge içi ya da bölgelerarası yolculukların farklı tariflendirilmesi, aktarmaların desteklenmesi örnek olarak verilebilir.

Kamu ihale sistemi içinde ihalelerinde saydam ve yansız bir tutum izler. Sadece alıyıcı (tedarikçi) firmalara eşit mesafede durur.

Kamuyu duyarlıdır. Beklentileri, önerileri derler, değerlendirir, yanıtlar.

### 3.3.7. Şeffaflık

Kamu kurumu olarak ETT yasaların öngördüğü şeffaflığı uygulamak zorundadır. İhalelerinde, içi ve dışı dönük tüm girişimlerinde açıklık, bilgilendirme, en önemli ilkelerinden birini oluşturur.

Bilgi teknolojilerinde gelişmeler; hizmetin hedef kitlesinin büyüklüğü, gelişimi bir halkla ilişkiler ağı gerektirdiğinden, kolay ve hızlı erişim için gerekli altyapıyı artık olanaklı kıldığından, WEB tabanlı çözümleri, internet olanakları devreye sokulmuş, kullanıma açılmıştır.

Bu bekleneceği üzere hizmeti sorgulama, müdahillik, katılım gibi mekanizmaları tetikleyerek etkileşimli (interaktif) bir hizmet anlayışını gündeme taşımıştır. Yakın gelecekte altyapıları oluşturulan bu sistemlerin uygulamaya dönük sonuçları alınacak, buna bakanlık olarak şeffaflık ilkesi ETT kurumsal dayanaklarının en önemli ayaklarından birini oluşturacaktır.

### 3.3.8. Katılım

Katılım da çok boyutlu, çok yönlü bir kavram olarak yeni toplumsal gündemin parçasıdır. ETT açısından katılım, yürüttüğü işin niteliğine bakanlık özgün yapılar içinde gerçekleşir. Yönetim ve



kararlara katılım, kurum içinden farklı kategoride çalışanların bireysel ve temsil (tüzel) düzeyinde farklı yönetim katlarına erişebilmeleri ve bunu kolaylaştıracak bir dizi mekanizmayla sağlanabilir.

ETT yolcuları ise, ki bu yaklaşık İstanbul'da yaşayan ve hareket eden 500 bin kişidir, gerekli iletişim altyapıları oluşturulmuş yeni bilgi ve iletişim teknolojileri üzerinden, ya da yüz yüze katılım sağlayarak iletişim beklentilerini kuruma aktarabilmektedir. Sistem daha etkin, daha etkileşimli olarak geliştirilmektedir.

Diğer kurumlarla, işletmelerle çeşitli konular için bir araya gelinmekte, işbirliği yapılmaktadır. Dışarıdan bilgi istekleri süresi içinde yanıtlanmakta, akademik beklentiler karşılanmaktadır.

## 4. Stratejik Amaç ve Hedefler

### 4.1. ETT'nin Stratejik Amaçları

ETT stratejik planlama çalışmasının önemli adımlarından birini oluşturmuş olan 2008 -2012 arası 5 yıllık dönem için stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi için, bir dizi atölye çalışması şeklinde Encümen Kurulu üyeleriyle birlikte proje ekibince yürütülmüş, yoğun çalışmaların sonucunda aşağıda tablolar halinde verilen amaç ve hedefler saptanmıştır. Arkalarında geniş düşünce çizgileri, eylemler, öngörüler, yorumlar, tartışma ve diyalogların yer aldığı bu özet ifadeler, gelecekte de iş platformlarında kurumun kendini tanıtmaya ve anlatımları için altyapı oluşturacaktır. Bu amaç ve hedefler ETT'nin dönem boyunca izlediği işletme politikasına rehber olacak, vizyonuna yaklaşımları sağlayacak, misyonu konusundaki bilincini sürekli tazeleyecektir.

ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü, yukarıda nasıl yürütüldüğü kısaca anlatılan çalışmalarla, gelecek 5 yıllık dönem için 12 stratejik amaçla kurumsal kimliğini, ilkelerine dayanarak vizyonunu, misyonunu ifade edebileceğini düşünmektedir.

ETT için 12 stratejik amaçla birlikte, 21 stratejik hedef belirlenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, ETT stratejik amaç ve hedeflerinin finansman, iş geliştirilmesi ve geliştirilmesi, ulaşımda imalatçileri, çevre ve yeni teknolojiler, kurumsal kimlik ana eksenlerinde kümelendiği söylenebilir.

<b>Kurumsal yapının güçlendirilmesini sağlamak</b>
<b>Gelir gider dengesini kurmak</b>
<b>Hata oranını iyileştirmek</b>
<b>Raylı sistemleri geliştirmek</b>
<b>Ulaşımında tam entegrasyonu sağlamak</b>
<b>Toplu ulaşımı cazip hale getirmek</b>
<b>Hizmette yeni teknolojileri uygulamak</b>
<b>Hizmet içi iletişimi sürekli kılmak</b>
<b>Özel taşımacılığı kurumsallaştırmak</b>
<b>Çevreye duyarlı işletme anlayışı geliştirmek</b>
<b>Tanıtım ve imaj geliştirici faaliyetleri arttırmak</b>
<b>Kurum içi/dışı ilişkileri ve sosyal dayanışmayı geliştirmek</b>

Tablo 35. ETT'nin 12 stratejik amacı



#### 4.2. ETT'nin Birimleri ile Stratejik Amaç ve Hedeflerinin İlişkisi

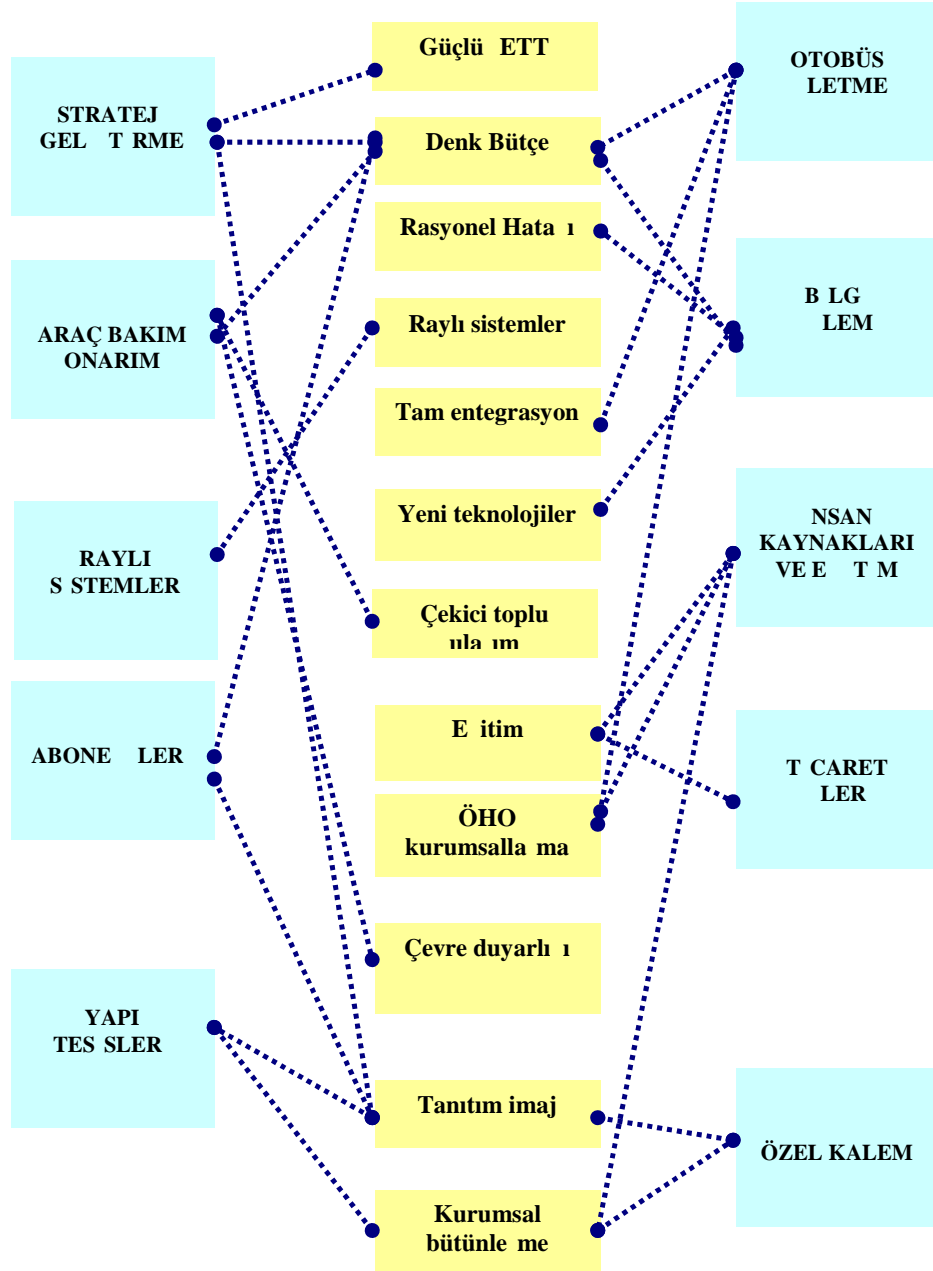
Aşağıdaki tablo ve grafik düzenleme, ETT Daire Başkanlıkları ile belirlenen Stratejik amaç ve hedeflerin ilişkiyi göstermektedir.

STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER	STRATEJİK GELİTİRİM	BİLGİLEME	ARAÇ BAKIM ONARIM	ABONELER	MUHASEBE VE FİNANSMAN	İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM	RAYLI SİTEMLER	OTOBÜS LETİME	TİCARET LERLER	YAPITESİLER	ÖZEL KALEM
<b>Kurumsal yapının güçlendirilmesini sağlamak</b>											
Kamuoyunu bilgilendirilmesi için girişimler											
<b>Gelir gider dengesini kurmak</b>											
Kurumsal performansı arttırmak											
Zayıf Km.yi % 2'ye düşürmek											
Güvenli bilet sistemi kullanımına geçmek											
Ölü km. oranını dönem sonunda % 5 azaltmak											
<b>Hata oranını iyileştirmek</b>											
Hata oranını iyileştirme çalışmaları yürütmek											
<b>Raylı sistem yapmak</b>											
21,3 km. raylı sistem yapmak											
<b>Ulaşımında tam entegrasyonu sağlamak</b>											
Ücrette tam entegrasyon											
<b>Toplu ulaşımı cazip hale getirmek</b>											
Alternatif ulaşım modelleri geliştirmek											
<b>Hizmette yeni teknolojiler uygulamak</b>											
Altyapı ve hizmetlerin iyileştirilmesi-geliştirilmesi											
Akıllı ulaşım sistemi yönetimi kurmak											
Yeni denetim teknolojileri uygulamak											
<b>Hizmet içi eğitim sürekli kılmak</b>											
Çalışan personele eğitim vermek											
Yeni personele eğitim vermek											
<b>Özel taşımacılığın kurumsallaştırılması</b>											
Özel taşımacıların eğitimi											
Kurumsallaştırılacak yeni yöntemler belirlemek											
<b>Çevreye duyarlı işletme anlayışını geliştirmek</b>											
Çevre duyarlı yeni otobüsler almak											
Garajlara atıksu tesisleri yapmak											
<b>Tanıtım ve imaj geliştirici faaliyetleri arttırmak</b>											
Çevreli paydaş memnuniyetini izlemek											
Fuar ve tanıtım etkinliklerine katılmak											
<b>Sosyal dayanışmayı geliştirmek</b>											
Kurumla bütünleşmeyi sağlamak											

Tablo 36. ETT'nin birimleri ile stratejik amaç ve hedeflerin ilişkisi

#### 4.3. ETT'nin Öncelik Sırasına Göre Stratejik Hedefleri

##### ETT STRATEJİK AMAÇLAR



Diyagram 3. Stratejik amaçlar ve ETT birimleri

A a 1'deki tablo öncelikler sırasına göre, stratejik amaç ve ba 1lı hedefleri, her he defini ilgilendiren ETT birimiyle birlikte göstermektedir.



STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER	LG L ETT B R M
Kurumsal yapının güçlendirilmesini sağlamak	
Dönem içinde kamuoyunu oluşturan faaliyetler yapmak	STRATEJİK GELİTİRME
Gelir gider dengesini kurmak	
Kurumsal performansı arttırmak	STRATEJİK GELİTİRME + B LG LEM
Zayıf km.yi % 2'ye düşürmek	OTOBÜS LETME
Güvenli bilet sistemi kullanımına geçmek	OTOBÜS LETME
Ölü km. oranını % 5 azaltmak	ARAÇ BAKIM ONARIM
Hata oranını iyileştirmek	
Hata oranını iyileştirme çalışmalarını yürütmek	B LG LEM
Raylı sistemleri geliştirmek	
Raylı sistem km'ini arttırmak	RAYLI SİSTEMLER
Ulaşımında tam entegrasyonu sağlamak	
Ücrette tam entegrasyon	OTOBÜS LETME
Toplu ulaşımı cazip hale getirmek	
Alternatif ulaşım modeli sunmak	OTOBÜS LETME
Hizmette yeni teknolojiler uygulamak	
Altyapı ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi	B LG LEM
Akıllı ulaşım yönetim sistemi kurmak	B LG LEM
Yeni denetim teknolojileri uygulamak	B LG LEM
Hizmet içi iletişimi sürekli kılmak	
Çalışanların eğitim vermek	NSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM
Yeni personelle eğitim vermek	NSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM + T CARET LER
Özel taşımacılığı kurumsallaştırmak	
Özel taşımacılığın eğitimi	NSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM
Kurumsallaştırma süreci için yeni yöntemler belirlemek	OTOBÜS LETME
Çevreye duyarlı işletme anlayışını geliştirmek	
Çevre duyarlı yeni otobüsler almak	ARAÇ BAKIM ONARIM
Garajlarda atıksu tesisleri yapmak	ARAÇ BAKIM ONARIM
Tanıtım ve imaj geliştirici faaliyetleri arttırmak	
Ç/D1 paydaşlarının memnuniyetini izlemek ve geliştirmek	STRATEJİK GELİTİRME + YAPI TESİSLER + ABONE LER + ÖZEL KALEM
Fuar ve tanıtım etkinliklerine katılmak	ABONE LER
Kurum içi/dışı ilişkileri ve sosyal dayanışmayı geliştirmek	
Çalışanların kurumla bütünleşmelerini sağlamak	ÖZEL KALEM + YAPI TESİSLER

**Tablo 37.Öncelik sırasına göre ETT'nin stratejik amaç ve hedefleri**



#### 4.4. İTİ'nin Vizyon Unsurları, Stratejik Amaç ve Hedefleri Çoklu Matrisi

Aşağıdaki tablo ve izleyen grafik düzenleme, İTİ letmeleri Genel Müdürlüğü'nün belirlenmiş vizyonu ile Stratejik hedef ve amaçlarının ilişkilerini göstermektedir. Grafikte de görülebileceği üzere, aşağıda İTİ'nin belirlediği stratejik amaç ve hedeflerin taahhütleri de erler ağırlık sırasına göre NSAN ODAKLILIK, SÜRDÜREBİLİRLİK, İLERİ DÜZELETTİ ve STANDARTLARI YAKALAMA ekinde sıralanabilir. Bu Faaliyet ve projeler saptanırken İTİ'nin ürettiği hizmetin insan için olduğu bilincinin önüne çıktı, hizmetin geliştirilerek sürekli verilebilmesinin güvencesinin arandığı, kurumsal büyüklük ve harekete geçirilebilecek maddi/manevi kaynakların boyutunun göz önünde tutulduğu, standartların gözden geçirildiği anlamına da gelmektedir.

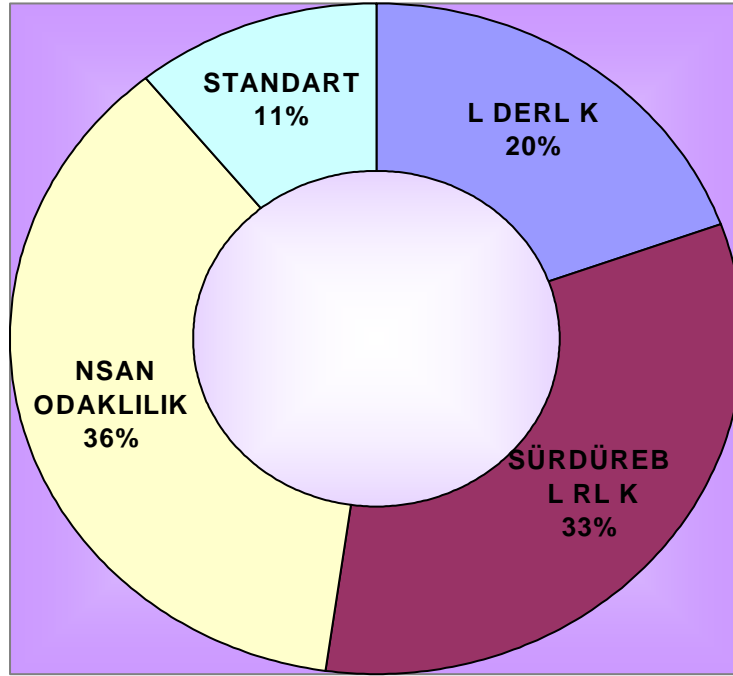
STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	VİZYON UNSURU
Güçlü İTİ	Sempozyum, panel, tura düzenlemek	İLERİ DÜZELETTİ
Denk bütçe	Kurumsal performansı arttırmak	SÜRDÜREBİLİRLİK
	Zayıf km'yi % 2'ye düşürmek	SÜRDÜREBİLİRLİK
	Güvenli bilet sistemi kullanımına geçmek	NSAN ODAKLILIK
	Ölü km oranını % 5 azaltmak	SÜRDÜREBİLİRLİK
Yile tirilmi hata	Hata ile tirma çalımları yürütmek	NSAN ODAKLILIK
Raylı sistemleri geli tirmek	Raylı sistem km' sini arttırmak	SÜRDÜREBİLİRLİK NSAN-ODAKLILIK İLERİ DÜZELETTİ
Ulaşımında tam bütünleme (entegrasyon)	Ücrette tam bütünleme (entegrasyon)	SÜRDÜREBİLİRLİK NSAN ODAKLILIK İLERİ DÜZELETTİ
Toplu ulaşımı cazip hale getirmek	Seçenek ulaşım modelleri	NSAN ODAKLILIK SÜRDÜREBİLİRLİK İLERİ DÜZELETTİ
Yeni teknolojiler	Altyapı ve hizmet iyile tirme ve geli tirme	SÜRDÜREBİLİRLİK STANDART
	Akıllı Ulaşım yönetim sistemi	NSAN ODAKLILIK SÜRDÜREBİLİRLİK STANDART
	Yeni denetim teknolojileri	SÜRDÜREBİLİRLİK STANDART
Hizmet içi eğitim	Çi personelin eğitimi	NSAN ODAKLILIK
	İdari personelin eğitimi	NSAN ODAKLILIK
Kurumsallaşma özel taımacılık (ÖHO)	Özel taımacıların eğitimi	NSAN ODAKLILIK İLERİ DÜZELETTİ
	Kurumsallaşma mayı sa layıcı yeni yöntemler	NSAN ODAKLILIK İLERİ DÜZELETTİ SÜRDÜREBİLİRLİK
Çevreye duyarlı işletme anlayışı	Çevre duyarlı yeni otobüs almak	NSAN ODAKLILIK STANDART SÜRDÜREBİLİRLİK
	Garajlara atıksu sistemi kurmak	NSAN ODAKLILIK SÜRDÜREBİLİRLİK



Tanıtım ve imaj geli tirme	ç/dı payda memnuniyetini izlemek geli tirme	NSAN ODAKLILIK L DERL K
	Fuar ve tanıtım etkinliklerine katılma	L DERL K
Kurum içi/dı ı ilileri ve sosyal dayanı mayı geli tirme	Çalı anların kurumla bütünle mesini sa lamak	NSAN ODAKLILIK

Tablo 38. ETT'nin vizyon unsurları, stratejik amaçları ve hedefleri arasındaki ili kiler

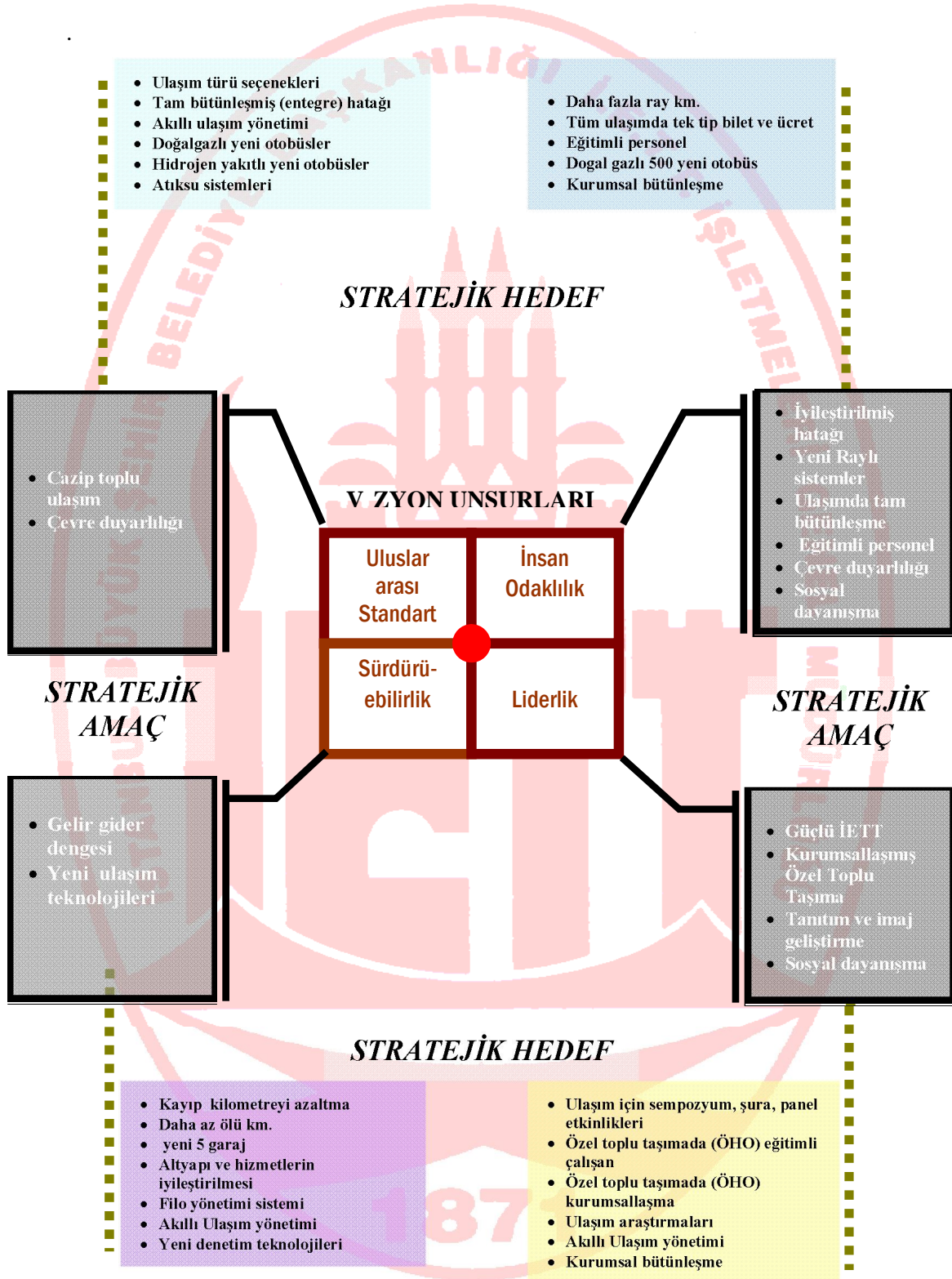
### V ZYON UNSURLARININ A İRLIKLARI %



Grafik 20. ETT'nin vizyon unsurlarının stratejik amaç ve hedeflerdeki belirtilme sıklı ına göre a ırlıkları



#### 4.5. ETT Vizyonu ve Stratejik Amaçların li kisi



Diyagram 4. ETT'nin Vizyon Unsurları, Stratejik Amaçları ve Hedeflerinin li kisi



## 5. Performans Programı

Stratejik Plan, genel müdürlükün gelecek stratejilerine bağlı yatırım faaliyetlerinin ve süreçlerinin yakından izlenmesini ve gerçekleştirmelerin ölçülmesini sağlayacak bir sürecin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu plana uygun yapılacak Performans Bütçesi, bir dizi raporla izlemeye alınacak, istenilen dönemler için genel müdürlükün ve tek tek birimlerinin performansı, belirlenecek performans göstergeleriyle etkileşimli bir yapı üzerinde ölçülecektir. Buradan hareketle, performans değerlendirimi nedenleriyle çözümlenecek, gerekirse kaynağa dönülerek yeniden gözden geçirme ve düzenlemeler yapılabilecektir.

Genel müdürlük birimlerinde geleneksel yöntemlerle yürütülen işletme performansı ölçümleri için yeni bir anlayışla Yönetim Bilgi Sistemi, Doküman Yönetimi Sistemi, Personel Takip Sistemi, istatistik Bilgi Yönetimi, Süreçleri Yönetimi, vb. yeni bilgi teknolojileri ile bütünleşme (entegrasyon) de sağlanarak bir veri tabanı oluşturulacaktır. Bunun için gerekirse süreçleri analizleri yapılacaktır, işletmenin tüm iş planları çıkarılarak, sonuçlar performans ölçümüne dönük yapı içerisinde karşılaştırılarak izlenecek, hem Genel Müdürlük bir bütün olarak temel kentiçi ulaşımla işletmeciliğin temel göstergeleriyle, hem de alt birimler kendi uzmanlık alanları ile ilgili uygulamalarında geldikleri düzeyi hedefleriyle kıyaslayabileceklerdir.

Bu sistemin kurulumu ve düzenli çalışmaya başlaması 2008'den itibaren söz konusu olabilecektir. ETT'nin Performans izleme'ye ilişkin 2008 hedefi, 2008 Performans Bütçesi ve 2008 Bütçesinde öngörülen faaliyet ve projelerin ilgili performans göstergeleriyle izlenmesidir.

İlgili birim(ler) buna uygun olarak yapılandırılacak, sistemin ilk uygulama dönemine ilişkin sorunları giderilerek sağlıklı bir Performans izleme altyapısının oluşturulması, 2007 yılının konuyla ilgili çalışmalarına olacaktır.

Yolculuk hizmeti üreten bir kamu işletmesi olarak ETT performansı; hizmeti için kullanılan kaynaklar açısından **girdi** (malzeme, filo, yakıt, vb.), sunduğu hizmet büyüklüğü açısından **çıkış** (koltuk kapasite-gün), maliyet baskın hizmet üretimi açısından **verimlilik** (yolculuk baskın, koltuk baskın maliyetler), stratejik plan hedeflerine bağlı etkileri açısından **sonuç** (toplu ulaşım çekilen yolcu, artan yolculuk, vb.), müşteri beklentilerinin karşılanması açısından **kalite** (yolcu memnuniyeti) göstergelerini tek tek ya da bileşik (kombine) olarak kullanacaktır.

Stratejik Plan ve Performans Bütçe çalışmalarına paralel olarak yürütülen Performans izleme Yazılım Modülü tasarımı çalışmaları da, ETT APK Daire Başkanlığının koordinasyonunda Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ile birlikte sürdürülmektedir.

### 5.1. Performans Hedefleri

ETT Stratejik Planını izleyecek olan Performans Programı paralel bir çalışma olarak yürütülmüş, performans hedefleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunun için sayısal temelli (dijital) bir altlık oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca kurum içinde ilgili birimlerde yeni görev tanımları, gerekli düzenlemeler hızlı bir biçimde (2007 yılı içerisinde) yapılacaktır.

Performans hedefleri özellikle stratejik planın ilk yılına odaklandıktan sonra, aşağıdaki tabloda ETT Faaliyet ve projelerinin 2008 hedefleri listelenmektedir.

Daha ayrıntılı tablo ve detaylandırmalar ayrı bir çalışma olarak yürütülen ETT Performans Programı'nda yer alacaktır.



## 5.2. Performans Göstergeleri

Performans hedeflerinin izlenmesi, ölçümü ve değerlendirilmesinde kullanılacak göstergeler bazen her faaliyet ve proje için ayrı ya da birlikte tanımlanmıştır. Söz konusu göstergeler ve faaliyet/proje ilişkilerini aşağıdaki tablo vermektedir:

PERFORMANS GÖSTERGELERİNE GÖRE FAALİYET/PROJELER						
F/P KOD	FAALİYET/PROJE	GÖRÜLME	ÇIKTI	VERİMLİLİK	SONUÇ	KALİTE
F.1.1.1.	Kent içi Ulaşım Urası				X	X
F.1.1.2.	Kent içi Ulaşım Paneli				X	X
F.1.1.3.	Kent içi Ulaşım Sempozyumu				X	X
P.2.1.1.	Kurum içi süreç yönetimi ve performans programı projesi	X	X	X	X	X
P.2.1.2.	Stratejik Plan ve Performans Raporlamasının Sayısal Ortamda Yapılması			X	X	X
P.2.1.3.	Yatırım proje ve Faaliyetlerin Sayısal Ortamda İzleme Programı Yapılması			X	X	X
P.2.1.4.	ETT istatistiklerinin Sayısal Ortamda İzleme Programının Yapılması			X	X	X
F.2.2.1.	Araç tahsislerini azaltmak			X	X	
F.2.2.2.	Araçların hatlar arasında dolaşımını azaltmak			X	X	
F.2.3.1.	Kart bilet yerine smart kart kullanımına geçmek			X	X	X
P.2.4.1.	300 kapasiteli 3 adet garaj yapmak				X	
P.2.4.2.	200 kapasiteli 2 adet garaj yapmak				X	
F.3.1.1.	Hata raporlama analiz modülü yapmak				X	X
P.4.1.1.	Otogar-Kirazlı- Kitilli hattı Metro Yapımı Elektromekanik ve Araç Temini				X	X
F.5.1.1.	ÖHO'leri ücretlendirme sistemi içine % 100 katmak			X	X	X
P.6.1.1.	100 adet lastikli tekerlekli tramvay almak	X	X	X	X	X
P.7.1.1.	Kurumsal yazılım ihtiyacını % 100 karşılamak			X	X	
P.7.1.2.	Yazılımları WEB tabanlı hale getirmek			X	X	
P.7.1.3.	Mevcut sunucuları yenilemek			X	X	X
P.7.1.4.	Veri iletim altyapısını iyileştirmek			X	X	X
P.7.1.5.	Veri iletim altyapısını geliştirmek			X	X	X
P.7.1.6.	Veri ve sistem güvenli altyapısını sağlamak			X	X	
P.7.1.7.	Tüm garaj ve aktarma noktalarına kablosuz ağın kurulması			X	X	
P.7.1.9.	Doküman Yönetim Sistemi (DYS) nin Kurum içi Yazılımlarda Tüm Birimlerce Kullanımını Sağlamak			X	X	X
P.7.2.1.	Duraklarda Yolcu Bilgilendirme Sistemi Kurmak				X	X
P.7.2.2.	Tüm Otobüs Filosunun Elektronik Ortamda İzlenmesini Sağlamak			X	X	
P.7.2.3.	Tüm Otobüs Filosunun Elektronik Ortamda Gerçek Zamanlı Yönetimi Sağlamak			X	X	X



## STANBUL ULAŞIMINDA LER: ETT

P.7.3.1.	Tüm Garajlarda Elektronik Tesellüm Sistemi Kurmak			X	X	
F.8.1.1.	çi Personele E itim Vermek			X	X	X
F.8.2.1.	dari Personele Kamu hale Kanunu Hakkında E itim Vermek			X	X	
F.8.2.2.	dari personele e itim vermek			X	X	X
F.9.1.1.	ÖHO Personeline E itim Vermek			X	X	X
F.9.2.1.	ÖHO Ta imacılı nı Kurumla tırmak				X	
P.10.1.1.	500 adet do algazlı otobüs almak	X	X	X	X	X
P.10.1.2.	50 adet hidrojen yakıtlı otobüs almak	X	X	X	X	X
P.10.2.1.	Anadolu Garajına Atıksu Tesisi Yapmak				X	X
P.10.2.2.	kitelli Garajına Atıksu Tesisi Yapmak				X	X
P.10.2.3.	Sarıgazi Garajına Atıksu Tesisi Yapmak				X	X
P.10.2.4.	ahinkaya Garajına Atıksu Tesisi Yapmak				X	X
P.10.2.5.	Edirnekapı Garajına Atıksu Tesisi Yapmak				X	X
P.11.1.1.	Ula ımıla ilgili ara tırmalar yaptırmak			X	X	X
P.11.1.2.	Tarihi Genel Müdürlük Binası Metrohan'ın Onarımı				X	
P.11.1.3.	Reklam Panolarını Yenilemek				X	
P.11.1.4.	Halkla lı kiler Büroları Kurmak			X	X	X
P.11.1.5.	Basını Elektronik Ortamda zlemek			X	X	
F.11.1.6.	Tanıtım Amaçlı Promosyon Almak				X	
F.11.2.1.	Fuarlara, Temsil ve Tanıtım Etkinliklerine Katılmak				X	
F.12.1.1.	Personelin ödüllendirilmesi			X	X	X
P.12.1.2.	ETT Lojmanlarının Deprem Riski Nedeniyle Yenilenmesi			X	X	
P.12.1.3.	Hizmet Binaları, Garaj ve letme Tesislerinde Bakım Onarım Yenileme ve Ek Tesis Yapımı				X	X

Tablo 39. ETT faaliyet ve projelerinin performans göstergeleriyle ili kisi



### 5.3. Faaliyet ve Projeler

ETT 5 yıllık (2008-2012) Stratejik Planının çerçevesi belirlendikten, vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef tanımları yapıldıktan sonra, vizyon unsurları ile ilişkilendirilmiş stratejik amaçlar, bunlara bağlı stratejik hedefler ve hedeflerin altında faaliyet ve projeler yine bir dizi etkin çalışma ile belirlenerek listelenmiş, bu faaliyet/projeler ETT içinde ilgili birimle bağlantılandırılmıştır.

Önceki bölümlerde tablolarla gösterilen ilkeler, bu bölümde metin olarak açıklanacaktır. Bölüm stratejik amaçtan hedeflere oradan faaliyet/proje tanımlarına inen basamaklı bir yapıda öngörülmüştür.

Kurumumuz 2008 yılı faaliyetlerini 18 adet faaliyet ve 32 adet proje (toplam 738.276.000.- YTL tutarında 50 faaliyet/proje) altında yürütecektir. Bu faaliyet ve projelere ilişkin açıklamalar aşağıdadır.

Açıklamaları izleyen genel tablolar stratejik dönemin 5 yılı boyunca (2008-2012) her faaliyet/proje için 5 yıllık takvim, öngörülen yaklaşık bütçe ve fiziksel gerçekleştirmeleri göstermektedir.

#### 5.3.1 SA.1. Kurumsal yapıyı güçlendirecek faaliyetlerde bulunmak

ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü kurumsal yapısını güçlendirmek, günümüz koşullarında kendini yenilemek, Dünyada ve İstanbul'da kentçi ulaşımın sektör olarak eğitimlerini bilimsel ve geniş katılımlı toplantılar düzenleyerek gözden geçirmek, kamuoyunu bu konularda bilgilendirmek amacıyla bir dizi faaliyette bulunmayı içermektedir. Değişik biçimlerde (format) yürütülecek bu çalışmalar ETT'nin kurumsal kimliğini de önerecek, kurum olarak güçlü zayıf yönlerinin analizini sağlayarak koşullara uyarlama yeteneğini de geliştirecektir. ETT'ye ilişkin tüm paydaş beklentilerinin dile getirileceği bu tür zeminlerde (platform) işletme politikasının vizyon, misyon tanımlarıyla tutarlı bir biçimde somutlaşması olanağı doğacaktır.

##### 5.3.1.1. SH.1.1.1. 1. Ura, 5 panel ve 2 sempozyum düzenlemek

Plan döneminde ETT, "kurumsal yapısını güçlendirme faaliyetlerinde bulunmak" stratejik amacına bağlı olarak 1 konu odaklı, ilgili yanların yetkili ve uzmanlarının katılacağı ulaşım urası; 2 uluslararası katılımlı sempozyum ve gündeme uygun 5 panel düzenlemeyi programına almıştır. Bu düzenlemelerin ortak amacı kurumun gelişimine açık yanlarının belirlenerek bu yönde yoğun çalışmalar yürütebilmek için görüş alması ve üzerinde uzlaşım düzenlenmesi altyapılarının oluşturmaktır, kamuoyuna kurumsal iletiler göndermek, politikalar sergilemektir.

##### 5.3.1.1.1 F.1.1.1.1. Kentçi Ulaşım urası

Kamuoyuna dönük olarak 2010 yılından başlamak üzere her üç yılda 1 kez İstanbul'da Ulaşım urası düzenlenerek ulaşımaya yönelik saptamalar ve sonuçlar, kamuoyuna ve karar vericilerin bilgilerine sunulacaktır.

##### 5.3.1.1.2 F.1.1.1.2. Ulaşım Paneli

Kentçi ulaşım sorunları ve çözüm önerilerinin tartışılacağı etkinlikler içinde, 2008 yılından başlamak üzere her yıl düzenlenecek panellere de yer verilecektir.

##### 5.3.1.1.3. F.1.1.1.3. Ulaşım Sempozyumu

İstanbul'da kentçi ulaşımında önemli bir yeri olan ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü, kentçi ulaşım sorunlarının ve çözüm önerilerinin tartışılacağı bir zemin (platform) oluşturmak için 2009 yılından itibaren her iki yılda bir sempozyum düzenlemeyi hedeflemiştir.

#### 5.3.2. SA.2. Gelir gider dengesinin kurulmasına yönelik çalışmalar yapmak

ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü'nün gelirleri giderlerini karşılayamamaktadır. Bunun başlıca nedeni kamu işletmeciliği yapması, toplumsal bir misyon taşıması ve başlıca olduğu yerel yönetimin (BB) halkın ödeme gücünü gözetmek zorunda kalan tarifelerden dolayıdır.

Kurum gelirleri ve harcamalarının var olan yapısının değiştirilmesi kapsamlı kararlar ve uygulamalar söz konusu olmadıkça sürece ancak çok sınırlı yüzdeler içerisinde söz konusu





olabilir. Özelleştirme, kurumsal statünün de iyileşmesi, insan kaynakları yönetiminde kamu anlayışında köklü yasal dönüşümler, vb. konular gelir gider dengesine ilişkin yeni sonuçlar doğurabilir. Ama bu tür de iyileşmelerin olmadığı varsayıldığında gelir gider açığı, kaçınılmaz gelir ve maliyet eğilimleri içinde tümüyle yok edilemezse de, belli bir esneme payı içerisinde sınırlı oranlarda daraltılabilir. Her kurum gibi ETT de gelecek stratejik dönemde yapacağı faaliyet/projelerle gelir ve gider kalemlerinde açığı biraz daha azaltmaya çekebilecektir.

Bu amacına dönük olarak dönem için hedeflerini 4 başlıkta toplamıştır. Bu hedefler altında öngörülen faaliyet/projelerle ETT açığını % 10'lar düzeyine indirebilmeyi ummaktadır.

Bu amaç ve hedeflerin belirleyicileri arasında dış çevre etkenlerinin ( faktör) payı büyüktür. Merkezi ve yerel yönetim desteği özellikle gerekmektedir.

#### **5.3.2.1. SH.2.1. Kurumsal performansı arttırmak**

Günümüzde geliştirilmiş çözümlenme yöntemleriyle geleneksel işletim sistemleri ve bu işletimlerdeki süreçleri tanımlanmakta, sorunları saptanarak iyileştirilebilmektedir. Ciddi bir performans artışı sağlanabilecek bu tür projelerin bir an önce gerçekleştirilerek, kurumun yapısındaki iyileşmeyi aksaklıklarının giderilmesi, zaman, mekan ve süreyle ilgili olarak kaynak maliyetlerinin azaltılması, çalışan başına ya da birim girdi başına üretimin artırılması hedeflenmektedir.

##### **5.3.2.1.1. P.2.1.1. Kurum içi süreç yönetimi ve performans programı projesi yaptırmak**

Stratejik plan ve performans yönetimiyle de ilgili olarak, tüm bu gelecek dönem planlama girişimlerine altyapı oluşturmak üzere kurumun iyileşme düzeyinin ( işletim sistemi ve üzerine kurulacak yönetim bilgileri sistemi) analizi, bir süreç yönetimi ve performans programı projesi yapılacaktır. Projenin 2010 yılına kadar tamamlanması öngörülmektedir.

##### **5.3.2.1.2. P.2.1.2. Stratejik Plan ve Performans raporlarının sayısal ortamda izlenebilmesi için gerekli programın yapılması**

2008 yılından itibaren her yıl izlenecek olan Stratejik Plan ve ona bağlı Performans göstergelerinin değerlendirilmesi çalışmalarını bilgisayar ortamında izlemek amacıyla 2008 yılı içinde yazılım ayrıntılı proje gerçekleştirilecektir.

##### **5.3.2.1.3. P.2.1.3. Yatırım proje ve faaliyetlerin sayısal ortamda izlenebilmesi için gerekli programın yapılması**

ETT'nin bugüne değin manuel olarak izlediği yatırım ve projelerin bir bilgi ağı içerisinde özel yazılımlarla bilgisayar ortamında izlenmesi sağlanacaktır. 2008 yılı içinde öngörülmüştür.

##### **5.3.2.1.4. P.2.1.4. ETT istatistiklerinin sayısal ortamda izlenebilmesi için gerekli programın yapılması**

ETT'nin bugüne değin manuel olarak izlediği ETT istatistiklerinin bir bilgi ağı içerisinde özel yazılımlarla bilgisayar ortamında izlenmesi sağlanacaktır. 2008 yılı içinde öngörülmüştür.

#### **5.3.2.2. SH.2.2. Zayıf km oranını % 2'ye düşürmek**

Ulaşım işletmeciliğinde zayıf kilometre öngörülen ama bir nedenle gerçekleştirilemeyen, yolculuğa inamayan, dolayısıyla gelir sağlamayan yitirilmiş kilometredir. İşletme içi kilometre olması açısından işletme dışı olan ölü kilometreden ayrılır. Kaçınılmaz, kabul edilebilir bir zayıf kilometre oranı her ulaşım işletmesinde söz konusudur. Ama genellikle bu sınırlıdır. Çeşitli dış ve iç etkenlere bağlı olarak ETT, yapacağı faaliyetlerle zayıf km.yi % 2'ye düşürebilecek, bunun gelir gider dengesini sağlamak amacıyla katkı sağlayacaktır. Çünkü zayıf kilometrenin azaltılması maliyetlerin düşmesini sağlayacaktır. Bunun için ETT, 5 yıllık dönemde 2 faaliyet öngörmüştür.

##### **5.3.2.2.1. F.2.2.1. Araç tahsislerine kısıtlama koymak**

Öncelikle yolculuk taleplerinin karışılmasını hedeflediğinden, diğer özel ve tüzel kişiliklerden gelen yolculuk dışı talepleri (kiralama, görevlendirme, vb.) azaltmak amacıyla, stratejik dönem boyunca 2006 yılı araç tahsisi düzeyine göre % 15'lik bir azaltma hedeflenmiştir. İşletme içi özkaynak faaliyeti dışında fazladan kaynak kullanımı gerektirmeyen bir faaliyettir.

##### **5.3.2.2.2. F.2.2.2. Araçların gün içinde hatlar arasında deşimini en aza (minimum) indirmek**

Personel gereksinimi, araç arızası, kaza ve ani değişen yolculuk talepleri gibi nedenlerle hatlar arasında yapılan araç deşimleri nedeniyle meydana gelen sefer zayıflarını azaltmak amacıyla bu faaliyetle sayı 2008 yılında 2006 yılına göre % 10 düşürülecektir. Tüm dönem için hedef, 2006 oranını % 27 azaltmaktır.



### **5.3.2.3. SH.2.3. Güvenli bilet sistemi kullanımına geçmek**

ETT dönem içinde kağıt bilet kullanım oranını sıfırlayarak, kağıt bilet yerine smart kart benzeri bilet kullanmayı hedeflemiştir.

#### **5.3.2.3.1. F.2.3.1. Kağıt bilet kullanımını yerine smart kart kullanımına geçmek**

Elektronik bilet Akbil kullanımını çekici kılarak İstanbul kentiçi toplu ulaşımda ücret bütünüle mesi sürecini hızlandırıp kullanımı yaygınlaştırmak için, ETT Otobüslerinde günümüzde % 19 olan kağıt bilet kullanımının, caydırıcı yöntemlerle 2007 yılında % 14'e ve kademeli olarak 2009 yılında ise % 5'e düşürülmesi hedeflenmiştir. Bunun için gerekli 85 adet gişeli maliyeti yaklaşık 425.000.-YTL öngörülmüştür.

### **5.3.2.4. SH.2.4. Ölü km. oranını dönem sonuna kadar % 5 azaltmak**

ETT'nin geçmiştengünümüze garaj stratejisini ölü kilometreleri azaltma anlayışı belirler. Ölü kilometre garajla hatbaşı ve sonu arasında yapılan zorunlu kilometredir ve azaltmanın tek yolu aradaki mesafeyi düşürmek, bunun için de bölgeye hizmet veren garajlar yapmaktır. Bu politikaya bağlı olarak İstanbul'un her iki yakasında (üç bölge) garajları bulunan ETT, şu andaki ölü kilometre düzeyini (2006 yılında ort. % 8.52) yeni garaj projeleriyle % 5 daha aşağıya çekebilecektir. Yeni ve optimal büyüklükte garajlar yalnızca ölü kilometre oranını aşağıya çekmeyecek, bakım onarım destek hizmetlerinde işgücü, mekan ve zamanın daha verimli kullanılmasını sağlayacak, erişim olanlarını arttıracaktır.

#### **5.3.2.4.1. P.2.4.1. 300 otobüs kapasiteli 3 adet garaj yapımı**

#### **5.3.2.4.2. P.2.4.2. 200 otobüs kapasiteli 2 adet garaj yapımı**

Mevcut garajların hat başlangıç noktaları ve hat bitiş noktalarına olan uzaklıkları araçların büyük ölçüde ölü kilometre (iletme dilisi) yapmalarına neden olmaktadır. Bu ise zaman kaybı ve akaryakıt tüketimini arttırmaktadır. Ayrıca ETT kentin merkezi bölgelerinde yer alan ve ölü km. oranlarını önemli oranda aşağıya çeken işli ve Levend garajlarını boşaltmış bulunmaktadır. Söz konusu kayıpları azaltması beklenen 5 yeni garaj dönem içerisinde İstanbul'un üç iletme bölgesinde yapılacaktır.

### **5.3.3. S.A3. Hata mı iyileştirmek**

ETT tüm İstanbul'a yayılan büyük bir ulaşım alanında çalışmaktadır. Kendi hatları üzerinde pek çok iletme ve araç türüyle iç içe çalışmak ve aynı trafiği paylaşmak zorunda olan kurum, hata mı kullanan diğer ulaşım türleriyle kentin gerektirdiği akılcı bir bütünlük ve plan içerisinde işbirliği yapmak, ulaşım için harcanan kaynakları verimli de erlendirebilmek için hata ıyla ilgili iyileştirme çalışmalarını sürdürmektedir. Yeni raylı sistemlerin iletme ye açılması, trafik akı düzenini etkileyen büyük yapımleri, ulaşım plan öngörülleri, türler arasında yolculuk aktarmalarının desteklenmesi, kentsel arazi kullanımında gelişmeler, yolculukların kent içerisinde dağınıklık ve yoğunluklarında deşiklikler, talebe yetiirmek ve talebi karşılamak yerine onu yönetme anlayışının giderek daha çok etkili olması; bunun, yolculuk hedefine en az kaynak (zaman) harcıyarak erişimi sağlayacak biçimde yapılması, ulaşımında haksız yarı manın önlenmesi, vb, hatları iyileştirme girişimini zorunlu kılmaktadır.

İstanbul'da yolculukları kolaylaştıracak olan iletme ve türler arasında fiziksel aktarma ortamlarının artırılması, geliştirilmesi BB öncülüünde çalışmalarla sürmektedir. Hatları iyileştirme çalışmalarının ana gündemini aktarma merkezleri oluşturulmaktadır. Ayrıca amacına bağlı ikinci bir hedef olarak ETT ve ÖHO hatlarının talebin yapısına ve beklentilere, ulaşımın bilimsel gereklerine göre gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesi belirtilebilir.

#### **5.3.3.1. SH.3.1. Hata mı iyileştirme çalışmaları yürütmek**

ETT kendi hatlarını rasyonelleştirmek ve diğer ulaşım sistemleri ile entegre etmek için dönem içerisinde yazılım destekli analiz araçları kullanmayı hedeflemektedir.

##### **5.3.3.1.1. F.3.1.1. Sürdürülebilir hatları planlama analiz modüllü yapılması**

Otobüslerin optimum koşullarda işletilmesi için ETT otobüs hatlarını, bütünüle meyi (entegrasyon) sağlayacak biçimde arz ve talep dengesine göre yeniden planlama çalışması 2005 yılında ETT'nin Strateji Geliştirme ve Otobüs İletme Daire Başkanlığından oluşturulan bir proje ekibince gerçekleştirilmiştir. 2007 yılında bir özel firmanın ETT adına yürüttüğü çalışmaları ile bu proje yeni



ko ullara uyarlandı. (Bkz. *ETT Hata ı yile tirme Projesi, 2005; stanbul'da Otobüs Ta umacılı ının yile tirilmesi, SER-TEM, 2007*). Dönem içerisinde hata ının hazırlanacak bir yazılım modülüyle i letmecinin sürekli kullanımına sunulması hedeflenmi tir.

#### **5.3.4. SA.4. Raylı sistemler yapmak**

Yakla ık 10 yıldır stanbul'un ula ım ve trafik sorununun birincil çözümü olarak kentte de i ik türde raylı sistemlerin yapılması üzerinde hemen her kesimin katıldı ı bir uzla ma (consensus) sa lanmı tir. Bu uzla ma kamuoyunun deste iyle ba ta BB olmak üzere sorumlu kurumların raylı sistemlerin yapımı için dü meye basmasıyla s onuçlanmı , projeler kentin yolcu yo un ana eksenlerinde arka arkaya hayata geçirilmi tir. Daha önemlisi tüm tarafların oybirli ini sa layan bu çözümden bir anlayı süreklili i de olu turulmu , yönetimler bir önceki dönemden devraldıklarını daha ileriye ta ıtmaktan ba ka bir ey dü ünmemi lerdir. Bu genel çerçeve içerisinde ETT ve di er i letmeler gelecekteki varlıklarını kentin raylı sistemler konusunda atacakları adımlara göre biçimlendirmek, buna göre ula ım politikalarını gözden geçirmek, i letme türünü ve filolarını yeniden de erlendirmek, kurumsal yapılarını yeni ko ullara uyarlamak, farklı ula ım senaryolarına göre stratejiler çizmek zorunda kalmı lardır. Ula ım gelirlerinin (elektronik bilet Akbil satı gelirleri) ETT'de toplanması, stanbul'da raylı sistemlerin yapım a masında projelendirilmesinin ETT'ye verilmesi kurumun bu konuda ya msal önemde bir misyon üstlendi ini ve bunu vizyonuna da yansıtt ını göstermektedir.

Günümüzde yakla ık toplam 47 km. uzunlu unda olan raylı sistemlerin yanı sıra 7 2 km. lik raylı sistem yapımı sürmektedir. 10 yıl içinde 200 km. hedeflenmekle birlikte stanbul'un ula ım sorununun çözümü için 450 km. lik bir raylı sistem gerekti i yetkililerce açıklanmı tir

##### **5.3.4.1. SH.4.1. Toplam 21,3 km. raylı sistem in aatını tam amlamak**

ETT i letmeleri Genel Müdürlü ü'nün raylı sistem projeleri olarak toplam uzunlu u 20 km. yi a an 2 proje söz konusudur. Bu projeler Avrupa yakasında, yeni yerle me ve yo un i merkezleriyle son dönemlerde geli en bölgelerde yer almaktadır. Merkezli ere (Edirnekapı, Otogar) ba lanan bu hatlar bölgenin trafik sorununun çözümüne önemli katkı sa layacak, kent merkezlerine bireysel araç giri lerini azaltacaktır. Ayrıca yüksek hizmet düzeyleri (teknik kalite, konfor) stanbul halkına ula ımla ilgili beklentilerini giderme olana ımı da sa layacaktır.

##### **5.3.4.1.1 P.4.1.2. Otogar-Kirazlı- kitelli Hatlı Metro Yapımı Elektromekanik ve Araç Temini i**

Kentlerlerarası ula ımın kentiçi ula ım ile bütünle mesini de (entegrasyon) sa layan 16 istasyonlu hafif metro/metro sisteminin yapımında TBM (Tünel Delme Makinesi ) kullanılarak kazılar sürmekte olup, toplam 1.244.516.000.- YTL tutarında projenin 2008 yılı sonunda tamamlanması planlanmı tir.

#### **5.3.5. SA.5. Ula ımda tam bütünle meyi (entegrasyon) sa lamak**

stanbul'da toplu ula ımın en önemli sorunlarından biri olan i letmeler arasında bütünle me yetersizli inden hareketle ETT be inci stratejik amaç olarak 'ula ımda tam bütünle meyi sa lama'yı öngörmü tür. Bu amaç daha çok yolculukların kolayla tırılması hedefine ba lanarak, 'farklı i letme araçlarını kullanarak, ücretsiz aktarma yaparak, ama tek tip bilet ve tarifeye her yere' savsözüyle (slogan) özetlenebilir.

Bu kapsamda amacın altında ücret bütünle mesine odaklanan faaliyetler öne çıkarılmı tir. Bütünle meye dönük di er faaliyet/projeler ba ka stratejik amaç ve hedefler altında yer almaktadır.

##### **5.3.5.1. SH.5.1. Yolculuklarda ücret bütünle mesini sa lamak**

Özellikle ETT'nin yönetim, yürütüm ve denetiminde çalı an ve özel i letmecilik yapan Özel Halk Otobüslerinin (ÖHO) aynı tarifeleri kullanmakla birlikte bilet uygulamalarında farklıla maları, süreye ba lı kartların bu i letmede kullanılmaması hem yolcunun i letmeler arasında da ılımını dengesizle tirmekte, hem de yolcu beklemelerine neden olmaktadır. ÖHO'ne aktarma yapamayan süre kullanımlı kartı olan yolcu sonraki ETT otobüsünü beklemektedir. Sorun ETT ve ÖHO'lerin aynı hata ı üzerinde, aynı yolları ve hatları ortak kullanmalarıdır. Ayrıca gelirin toplanması ve





paylaşımı konusundaki endişeler çözümü ertelemektedir. Teknik altyapının yeterli olduğu günümüzde çözüm için gerekli birliğin yönünde adımlar atılacaktır, çünkü bu İstanbul halkının da beklentilerinden birini oluşturmaktadır.

**5.3.5.1.1. F.5.1.1. Özel Halk Otobüslerinin (ÖHO) ortak ücretlendirme sistemine % 100 katılması**

İstanbul Kentiçi ulaşımında bütüncü yaklaşımın (entegrasyonun) sağlanması için kamu ulaşım araçları için gerçekleştirilen ücret bütüncü mesine kısmen katılan Özel Halk Otobüslerinin, süreli abonman (Mavi Akbil) uygulamasına da geçerek, 2008 yılı sonuna kadar yolcu ücret bütüncü mesinde önemli bir adımın daha atılması amaçlanmaktadır.

**5.3.6. SA.6. Toplu ulaşımın çekici kılınmasına yönelik çalımlar yapmak**

Bugün Dünyanın ve ülkemizin gündeminde; enerji ve çevre politikalarından ayrılmaz biçimde, bireysel ulaşımın toplu ulaşım kavramının öne çıkarılması, bunun bir insan hakkı gibi görülmesi ve gösterilmesi, bir dizi yaptırım da içeren uluslararası bir norma dönüşmesi, vb. bulunmaktadır. ETT 'de çevre' duyarlılığı yüksek bir kamu idaresi olarak bu gelişmeleri yakından izlemektedir. İstanbul'un zaten geçmişten devraldığı araç kentleşme koşulları, trafik ve ulaşım altyapısındaki yetersizliklere de bağlı olarak durumu bir kat daha ağırlaştırmaktadır. Bu çerçevede toplu ulaşımı öne çıkararak küresel politika ve uygulamalar, ETT uzmanlarınca İstanbul ve ETT koşullarına uyarlanmaktadır. Ve ETT toplu ulaşımı destekleme yönünde geliştirdiği düzenlemelerini, faaliyet ve projelerini sık sık depremli zeminlerde dile getirmektedir.

**5.3.6.1. SH.6.1. Alternatif ulaşım modelleri geliştirmek**

Otomobil kullanımını toplu ulaşım çekecek seçenek ulaşım modeli olarak metrobüs projesi iki kademeli biçimde (Topkapı-K.Çekmece, K.Çekmece-Avcılar) yapımlaştırılmasında olup proje için gerekli 100 adet araç alımı gerçekleştirilecektir. Ayrıca hizmet kalitesi yüksek ekspres ETT hatları uygulaması yaygınlaştıracaktır.

**5.3.6.1.1. P.6.1.1. 100 adet lastik tekerlekli tramvay alımı**

Raylı sistem gerektiren güzergahlar olarak saptanan, ancak daha ucuz ve kısa zamanda işletmeye açılabilme özelliğine sahip olan Metrobüs hattı için (Topkapı -K.Çekmece-Avcılar) 100 adet lastik tekerlekli tramvay aracı alımı 2007 yılı içinde yapılacaktır.

**5.3.7. SA.7. Hizmette yeni teknolojiler uygulamak**

ETT'nin dinamik ve dış Dünyayla sürekli iletişimi zorunlu kılan işletme yapısı sektöründe yeni teknolojileri yakından izlemesini gerektirmektedir. Ayrıca hizmet düzeyini yükseltmek, toplu ulaşımı gerçek bir ulaşım seçeneğine dönüştürmek, uluslararası ve ulusal normları, teknik standartları uygulamak görevleri arasındadır. Özellikle iki konuda teknoloji politikasını oluşturmuş olan ETT, ayrılmaz bu iki konuya, yani araç ve bilgi teknolojilerine vermektedir. Bilginin ve bilgi teknolojilerinin önemi günümüzde çok artmıştır.

Yönetim karar süreçleri, işletme süreçlerinin hemen hemen tümü, denetim uygulamaları artık bilgi ve teknoloji temelli yapılandırılmaktadır. Bu projeler kurum dışı çevre beklenti ve dinamiklerine de doğrudan doğruya bağlıdır.

**5.3.7.1. SH.7.1. Mevcut altyapı ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi**

Yeni teknolojilere geçiş stratejik amacının bir parçasını kurum içerisinde tüm yazılımların elektronik ortamda yürütülmesi oluşturmaktadır. Bilgi teknolojileri donanım, yazılım, ağ (network) gibi farklı modülleri gerektirmektedir. Ayrıca tüm işletme ve yönetim süreçlerinin bilgisayarlaştırılması, teknolojilerinin yenilenmesi ve bunun için gerekli güvenliğin sağlanması amaçlanmaktadır.

**5.3.7.1.1. P.7.1.1. Kurumsal yazılım ihtiyaçlarını % 100 karşılamak**

ETT'nin düzenli olarak gerçekleştirildiği günlük faaliyetlerini ve sürekli geliştirilen yeni hizmetlerini tamamen bilgisayar ortamında izleme ve yürütülmesini sağlamak amacıyla, halen 100 olan yazılım modülü sayısı 2008 yılında talebe göre arttırılacaktır.

**5.3.7.1.2. P.7.1.2. Yazılımları WEB tabanlı hale getirmek**

ETT'de kullanılan yazılımların internet üzerinden kullanımının paylaşımı amacıyla proje geliştirilmiştir.



**5.3.7.1.3. P.7.1.3. Mevcut sunucuları yenilemek**

Bilgi iletim alanındaki teknolojik gelişmeleri izlemek, buna bağlı olarak ilerinin tamamen bilgisayar ortamında yapılmasını sağlamak amacıyla, 2008 yılından başlayarak mevcut sunuculara amali ve programa bağlı olarak dönem boyunca yenilenecektir.

**5.3.7.1.4. P.7.1.4. Kurumsal veri iletim aının altyapısını iyile tirmek**

**5.3.7.1.5. P.7.1.5. Kurumsal veri iletim aının fiber altyapısını gerçeikle tirmek**

Bilgisayar teknolojisinin hızlı ve en yüksek (maksimum) verimde kullanımının sağlanması açısından, ETT bilgi aı eksiklerinin dönemsel olarak her yıl tamamlanarak yenilenmesi planlanmıştır.

**5.3.7.1.6. P.7.1.6. Veri ve sistem güvenli i altyapısını sağlamak**

ETT bilgi sisteminin % 100 güvenli inin sağlanması için dönem içinde proje yürütülecektir.

**5.3.7.1.7. P.7.1.7. Tüm garaj ve aktarma noktalarına kablosuz a kurmak**

Dönem içerisinde daha hızlı erişim sağlamak amacıyla garaj ve büyük aktarma noktalarında kablosuz a erişimi projesi gerçeikle tirilecektir.

**5.3.7.1.8. P.7.1.8. Doküman Yönetim Sisteminin (DYS) birimler tarafından kullanımının sağlanması**

Hizmette yeni teknolojilere uyum ve kullanımının sağlanması kapsamında kurum içi ve kurum dışı yazı maların sayısal (digital) ortamda gerçeikle tirilerek saklanması (ar iv) için, ilerlerin hızlandırılmasına yönelik olarak başlatılan pilot uygulama, dönem içinde e - imza ile ilgili genel eksikliklerin giderilmesiyle birlikte % 100 uygulamaya geçirilecektir. ETT bu proje için yeni bir kaynak harcamayacaktır.

**5.3.7.2. SH.7.2. Dönem içinde akıllı ula şım yönetim sistemi kurmak**

Toplu ula şımı çekici kılmmanın bir di er hedefi de do rudan yolcu bilgilendirme sistemlerinin kurulması ve geli tirilmesidir. Amaç zamanında do ru ula şım kararlarının verilebilmesini sağlamaktır. Bu durum yolcunun sunulan hizmete güven duymasını sağlayacak, genel olarak toplu ula şım hakkında olumlu dü ünmesine yol açacaktır. Bunun için geli tirilen projeler de i k iletim ortamları üzerinden ETT iletim bilgilerine do rudan ve hızlı erişimi sağlamak amacıyla amaçlanmaktadır.

Toplu ula şımı çekici kılmak stratejik amacına bağlı olarak bir üçüncü hedef de kentinde ort alama seyahat süresini dü rtmek için çaba harcamak, çalı malar yürütmektir. Ortalama seyahat süresinin dü ürülmesi ula şımda geçen zamandan tasarruf edilmesi anlamına gelmektedir. Bu da ulusal bir kaynak de erlendirmesidir.

Seyahat süresini etkileyen bir çok etkenden bir tanesi de yolcunun ula şımla ilgi olarak bilgilendirilmesidir. Do ru bilgilenen yolcu do ru ula şım kararları vererek seyahatindeki bekleme sürelerini azaltabilir.

Yeni akıllı bilgi teknolojilerinin ula şım ilerletmelerinde çok yönlü kullanımları söz konusudur. Bunların başında filoyu oluşturan tüm araçların bilgilerinin içerildi i ve güncellendi i, sürekli izlendi i veri tabanının oluşturulması ve bunun günlük iler uygulamalarıyla bütünle tirilmesi gelmektedir. Bu teknolojinin di çevreyi ilgilendiren di er önemli parçası ise trafikte seyreden filo araçlarının bir yönetim merkezinden izlenerek gerekli girişimin anında yapılabilmesi, bilgi aktarılabilmesidir.

**5.3.7.2.1. P.7.1.1. Duraklarda yolcu bilgilendirme sistemi kurulması**

Akıllı Yolcu Bilgilendirme Sistemi (AK-YOL-B L) kurulması projesinin a malarından biri olan Durak Bilgilendirme Sistemi, duraklarda otobüs bekleyen yolcuların ula şımla ilgili bilgilendirilmesine yöneliktir. Proje 2007 yılından başlayarak stratejik dönem boyunca sürecektir

**5.3.7.2.2. P.7.1.2. Tüm otobüs filosunun elektronik ortamda izlenmesinin sağlanması**

Akıllı Ula şım Sistemi kurulmasının önemli bir a masını oluşturan Araç İzleme Sistemi projesi pilot olarak başlatılmış dönem içinde geni kapsamlı olarak uygulanacaktır.

**5.3.7.2.3. P.7.1.3. Tüm otobüs filosunun elektronik ortamda gerçek zamanlı yönetiminin sağlanması**

Araç izlemeye ko ut olarak tüm filonun bir merkezden denetim ve yönetimini olanaklı kılabilecek proje ile anında, hızlı, do ru karar ve buna bağlı uygulamalar fil onun akıllı yönetimini sağlayacaktır.

**5.3.7.3. SH.7.3. Yeni denetim teknolojileri uygulamak**

Büyük ilerletmelerde denetim her zaman sorun olabilmektedir. Denetim için çok fazla kaynak ayrılmakta, buna karşılık istenilen sonuç ço u kez alınamamaktadır. Yeni bilgi teknolojileri bu



konuda da dikkate değer olanakları işletmelerin hizmetine sunarak denetim süreçlerinde nicel ve nitel kazanımlar sağlamışlardır.

#### **5.3.7.3.1. P.7.3.1. Elektronik tesellüm sistemi**

Günümüzde, görevlendirilen personel tarafından elle (manuel) yürütülmekte olan, araçların garaj giri ve çıkışlarındaki denetimleri, 2008 yılından başlayarak garaj girişlerine konulacak elektronik sistemler yoluyla yapılacak, proje dönem içinde tamamlanacaktır.

#### **5.3.8. SA.8. Hizmet içi eğitim sürekli kılmak**

ETT uzun süredir personel eğitimini işletme stratejisinin en önemli konularından biri olarak değerlendirmekte, pek çok konuda eğitim, memur tüm personelini, çeşitli konularda eğitim izlencelerine katmaktadır.

Çalışanların birbirlerine ve halkla ilişkilerine dönük olumlu iletilerin verildiği, iş becerilerinin yükseltildiği, kurumla özdeşleşmelerinin geliştirildiği bu eğitim izlenceleri sürdürülecektir.

#### **5.3.8.1. SH.8.1. İşçi personele toplam 76.000 saat eğitim vermek**

Eğitim ve bakım işçileri başta olmak üzere ETT işçilerinin eğitimleri kesintisiz sürdürülmektedir. Eğitim ya genel amaçlı ya da çalışmaya konusuna odaklı olmaktadır. Toplumsal iletişim, davranış biçimleri, kuruma bağlılık, vb. konuların yanında teknik eğitimler de yapılmaktadır.

#### **5.3.8.1.1. F.8.1.1. İşçi personel eğitimi**

Hizmet içi eğitimin sürekliliği amacıyla başlı olarak işçi personel eğitimleri düzenlenmektedir. 2005 yılında toplam 87.000 saat, 2006 yılında tahmini 65.000 saat olan işçi personel eğitimlerinin, 2008 yılında 24.000 saate ve takip eden yıllarda artırılarak stratejik dönem sonunda toplam 76.000 saate ulaşılmaya hedeflenmiştir.

#### **5.3.8.2. SH.8.2. İdari personele toplam 6.400 saat eğitim vermek**

Eğitim konusunda aynı anlayışı idari çalışan için de sürdürülmektedir. Hemen hemen tüm memur personel genel amaçlı eğitimlere katıldıkları gibi çalışmaya konularına dönük eğitimler de almaktadır.

#### **5.3.8.2.1. F.8.2.1. İdari personele Kamu İhale Kanunu eğitimi**

İlgili ETT idari personelin kurumun en önemli konularından biri olan kamu ihale sistemi ve mevzuatı hakkında bilgilendirilmesi verimliliği arttıracak, yanlış uygulamaları önleyecek, birimler arasında işbirliğini sağlayacaktır. 2008 yılında 800 saat, dönem boyunca 2.400 saat eğitim hedeflenmiştir.

#### **5.3.8.2.2. F.8.2.2. İdari personel eğitimi**

Hizmet içi eğitimin sürekliliği amacıyla kapsamında personel eğitimleri yapılmaktadır. 2006 yılında yaklaşık 4.800 saat olan idari personel eğitimlerinin, 2008 yılında 800 saate ve izleyen yıllarda devam edilerek stratejik dönem sonunda (5 yıl) toplam 4.000 saate ulaşılmaya hedeflenmiştir.

#### **5.3.9. SA.9. Özel toplu taşımacılığın kurumsallaştırılması**

1980'lerin başından beri ETT'nin yönetim, yürütüm ve denetiminde, ETT tarife ve bilet sistemini, hatlarını kullanarak otobüs işletmeciliği yapan Özel Halk Otobüsleri (ÖHO) bireysel işletmecilik yapmakta ve tüm bireysel işletmecileri tek çatı altında toplayan tek bir tüzel kişilikle temsil edilmemektedir. Bu durum ÖHO'lerin ortak ulaşım politikaları geliştirmelerini engellediği gibi ulaşımın yönlendiricisi olan kamu kurumları karşısında farklı bireysel ulaşım işletmecilerinin farklı yaklaşımlarının yol açtığı karmaşık ve muhatap bulamama gibi sonuçlar doğurmaktadır. Kenti bir bütün olarak ilgilendiren genel ulaşım kararlarında ve uygulamalarda ÖHO'lere erişim ve iletişim sorun olmayı sürdürmektedir. Her ne kadar geçen sürede özel işletmeler en azından bölgesel ölçekte dayanışma, ortak karar alma ve uygulama yönünde kimi organizasyonlar oluşturularak ETT ilgili yönetmeliklerinde ÖHO'lerle görüşmeler için birtakım koşullar öngörümü olsa da (en az temsil sınırı, vb.) günümüzde ÖHO'nin kurumsal gücü ve etkinliğinden söz etmek olanaksızdır.

ETT işletmesinin belli bir standartı tutturabilmesi için ÖHO'nin belli bir kurumsal düzeyi yakalaması gerektiğinin bilincinde olarak, bu yönde sürekli çaba harcaması, zorlaması, öneriler geliştirmesi, işbirliği yapması, ÖHO inisiyatiflerini desteklemesi gerekmektedir. Gelecek dönemde de bu



deste ini sürdürece k, yürütece i faaliyetlerle ÖHO'nin istenilen düzeyde temsili için kurumla maları yönünde katkıda bulunacaktır.

#### **5.3.9.1. SH.9.1. Kurumsalla mayı sa layıcı yeni yöntemler belirlemek**

Kurumsal gücün temelinde Özel Halk Otobüslerinin kurumsalla ması yönünde stratejik amaca dayalı giri mler çok yönlü olarak sürdürülmektedir. ETT bu konuda gereken deste i sa lamakta, kurumsalla mayı sa layacak de i ik yöntemler geli tirmektedir. Bunlardan biri stratejik dönemde gerçekle tirilmesi dü ünülen araç plakalarının irket adına kaydedilmesidir.

##### **5.3.9.1.1. F.9.1.1. Özel toplu ta uma personeli e itimi**

Yönetim, yürütüm ve denetimi ETT tarafından yapılan Özel Halk Otobüsleri hizmet kalitelerinin yükseltilmesi çerçevesinde Özel Halk Otobüsü oför ve biletçilerine, 2008 yılında 800 saat olmak üzere dönem sonuna kadar toplam 44.000 saat e itim planlanmı tır. ETT bu faaliyet için kaynak harcamayacaktır.

##### **5.3.9.1.2. F.9.1.2. irketle meyi te vik edici kararlar almak ve uygulamak**

Özel Halk Otobüslerinin (ÖHO) hizmet kalitelerini arttırmak, kurumsalla malarını sa lamak ve hizmetlerine standart getirilmesi için, varolan örnekler iz lenerek ÖHO sahiplerinin ETT tarafından belirlenecek minimum büyüklüklerde bir araya gelerek irketle melerini sa layacak idari ve teknik kararlar alınacaktır.

#### **5.3.10. SA.10. Çevreye duyarlı i letme anlayı ı geli tirmek**

Çevre konusu, Dünyanın son otuz yılına damgasını vurmu en önemli gündem maddesi olarak üzerinde küresel, ulusal ölçekli ve uzun dönemli stratejilerin gerçekle tirildi i bir sürece i aret eder. Sanayile meye ba lı çevre kirlili inin en büyük kayna ının trafi e ba lı emisyon oldu u (CO, NOx, asıltı maddeler) bilinmektedir. Teknolojik geli meler petrol türevi yakıt kullanan ula ım araçlarında yanma verimini yükseltmi , yakıt tüketimini azaltmı olsa da bireysel otomobil üretimi ve kullanımında büyük artı , trafi e katılan araç sayısında son yıllarda a ırı yo unla ma havaya emisyon salımını mutlak de er olarak arttırmı tır. Bu geli melere ba lı olarak trafik kökenli emisyonun azaltılması, uluslar arası zeminlerde (BM, UITP, vb.) yeni kent ve arazi kullanım politikalarını, ula ımda çevreye endek sli çözümleri, seçenekleri öne çıkarmaktadır.

Büyük lobileri, yaptırımları, ba layıcı kararlarıyla küresel süreç, ula ım i letmecili i yapan kurumları da ula ım politikalarını gözden geçirmeye, yeni çevre kavrayı larına (consept) uyum sa lamaya, uyarlanmaya zorlamaktadır. Her eyden önce bireysel ula ıma kar ı toplu ula ımın desteklenmesi, yerel, bölgesel, ulusal ölçekli yönetimlerin planları içinde yer almaya ba lamı , ula ım yatırımları birim yolcu ba ına emisyon oranını en aza indirgeyen toplu ula ım sektörüne kaydırılmı tır. Raylı sistemler, metrobüs, trafik düzenlemeleri, vb. bu ye lemenin uygulamaya yansıyan boyutuna i aret etmektedir.

Öte yandan i letmeler i letme anlayı ı, felsefelerinde çevre duyarlı ını sürekli bir tutuma dönü türerek, tüm giri mlerinde çevre etkenine gönderme yapmaya ba lamı lardır.

ETT öncelikle bir toplu ula ım i letmesi olarak bir seçene e dönü mektedir. kinci olarak, tüm i letim süreçlerinde çevre etkenini bir girdi olarak de erlendirmeyi bir davranı normuna dönü türmü , çalı anını bu konuda bilinçlendirmeye çalı mı tır. Bir üçüncü ve önemli nokta ise çevresel etkenler açısından toplu ula ım yapıyor olma avantajına sı nmayarak, filusunda enerji olarak fosil yakıt (petrol türevi motorin, do al gaz) kullansa da filo bile imini araç teknolojisi açısından çevre normlarına yakınla tırma çabalarını yo un bir biçimde sürdürmesi, filo yenileme ölçütlerinin en ba ına çevre normlarını oturtması olmu tur.

Yakıt seçenekleri üzerinde çalı mı , emisyonu dü ük yakıt dönü ümleri uygulamı , motor yanma verimini artırma konusunda ara tırmalar yaptırmı , filo bakım sistemi içinde egzoz emisyonlarının izlenmesine yer vermi tir.

Yalnızca hava kirlili i de il, ses kirlili i de plan döneminde ETT'nin üzerinde duraca ı konulardan birini olu turacaktır.



### **5.3.10.1. SH.10.1. Çevre duyarlı yeni otobüs almak**

Çevreye duyarlı işletme anlayışı geli tirme stratejik amacına ba lı olarak ETT filosunu yenileme programının içinde do al gaz yakıt kullanan otobüs alımı öne çıkmaktadır. Bilindi i üzere do al gaz emisyonu motorine göre oldukça dü üktür.

#### **5.3.10.1.1. P.10.1.1. 500 adet do al gazlı otobüs alımı**

Çevre duyarlı işletmecilik anlayışı kapsamında, DPT tarafından onaylanması durumunda, 2008 yılında 500 adet Do al gaz yakıtlı yeni otobüs alımı hedeflenmiştir.

#### **5.3.10.1.2. P.10.1.2. 50 adet hidrojen yakıtlı otobüs alımı**

2012 yılında çevre programına ba lı olarak alternatif yakıtlı otobüs projeleri kapsamında hidrojen yakıtlı otobüs alımı dü ünülmektedir.

### **5.3.10.2. SH.10.2. 5 ETT Garajında atıksu tesisleri yapmak**

ETT garajlarında çevre sorunlarının giderilmesi için bir dizi program ger çekle tirilmektedir. Bunlar arasında atıksu arıtma sistemleri sayılabilir.

#### **5.3.10.2.1. P.10.2.1. Anadolu garajına atıksu tesisi yapımı**

#### **5.3.10.2.2. P.10.2.2. kitelli garajına atıksu tesisi yapımı**

#### **5.3.10.2.3. P.10.2.3. Sarıgazi garajına atıksu tesisi yapımı**

#### **5.3.10.2.4. P.10.2.4. ahinkaya garajına atıksu tesisi yapımı**

#### **5.3.10.2.5. P.10.2.5. Edirnekapı garajına atıksu tesisi yapımı**

5 ETT garajında atıksu tesisleri 2008 yılında ger çekle tirilecektir.

### **5.3.11. SA.11. Tanıtım ve imaj geli tirici faaliyetleri arttırmak**

ETT'nin geçmi i ve tarihsel kimli i kamuoyunda kuruma ili kin yerle ik bir imajı güvencelese de, dinamik işletme yapısı ve yönetim anlayışının, yeni geli meleri izleme, bunları benimseyip uygulamaya geçirme, halkla do rudan temas noktasında ve ileti im içinde olmanın gerektirdi i kendini tanıtmaya ve imajını canlı tutmaya, geli tirme faaliyetlerinin ETT Stratejik amaçlarından birini olu turması do aldır. Dünyada ve Türkiye' de, dolayısıyla stanbul'da ula şım sektöründe ba döndürücü geli meler olmakta, bunlar üst düzeyde kararlara yansımakta, kısa sürede uygulama planlarına dönü mektedir. Bunların işletmelere uyarlanması, benimsenmesi yeterli olamamakta, kamuoyunun, son tüketici cinin de ( ETT açısından yolcu ve genelde stanbul'da ya ayanlar) tüm bu geli meler ve kurumun bu geli meler kar ısında tutumu konusunda bilgilendirilmesi, deste inin aranması, yeni ko ullara hazırlanması gerekmektedir.

Ayrıca kurumun gündelik kent ya amının do al ve ayrılmaz bir parçası olarak algılanmasının sa lanması, ku aklar boyunca kentte ya ayan insanların süreklilik duygusunu, tarih ve geçmi duygusunu içselle tirmeleri, kendilerini sürecin ayrılmaz ve haklı bir parçası gibi görmelerini sa lar. Bu kendini do ru yerde ve zamanda görme, kentliye me bilincinin, özde le me ruhunun da beliri ine yol açar. ETT gibi kurumların sundukları hizmet kadar önemli toplumsal misyonlarının olu u biraz da bununla ilgilidir.

#### **5.3.11.1. SH.11.1. c ve Dı payda ların memnuniyetini izlemek ve geli tirmek**

ETT için yolcusunun ve daha genelde stanbul halkının, sundu u hizmet hakkındaki dü ünceleri çok önemlidir. Halkla do rudan temas eden kurum, halkın tepkilerine kar ı da duyarlı olup, bu tepkileri zaman zaman alan ara tırmaları yaptırarak ölçmekte, buna göre işletme stratejileri geli tirmektedir.

##### **5.3.11.1.1. P.11.1.1. Ula şımla ilgili ara tırmalar yaptırılması**

Kentiçi ula şımda hizmet kalitesini arttırmak ve insan odaklı bir ula şım hizmeti anlayışını geli tirmek, yolcu talebinin özelliklerini belirlemek için, 2005 ve 2006 yılında yaptırılan ve stanbul'un tüm ilçelerini kapsayan anketin, di er ara tırma programlarıyla birlikte her yıl düzenli olarak yaptırılması planlanmıştır.

##### **5.3.11.1.2. P.11.1.2. Tarihi genel müdürlük binasının (Metrohan) onarımı**

stanbul'un tarihi yapılarından biri olan 100 yıllık Metrohan Genel Müdürlük binasının bakımı ve onarımı aynı zamanda bir prestij projesi olarak öne çıkmaktadır. Proje 2008 -2009 arasında tamamlanacaktır.





**5.3.11.1.3. P.11.1.3. Reklam panolarının yenilenmesi**

Mevcut sabit ve gezici ETT mobilyaları üzerindeki reklam panoları dönem içerisinde yenilenecektir.

**5.3.11.1.4. P.11.1.4. Halkla ili kiler büroları kurulması**

Halkın ETT ile daha hızlı ve yakın temas kurmasını sa lamak amacıyla bürolar yaygıla tırılacaktır.

**5.3.11.1.5. P.11.1.5. Basının elektronik ortamda izlenmesi**

ETT'yi ilgilendiren konularda basının taranması ve ar ivlenmesi elektronik ortamda gerçekte tirilecektir.

**5.3.11.1.6. P.11.1.6. Tanıtım amaçlı promosyon alımı**

ETT'yi tanıtmaya amaçlı promosyon ürünleri yolculara ve halka sunulacaktır.

**5.3.11.2. SH.11.2. Fuar ve tanıtım etkinliklerine katılmak**

De i ik kitle ileti im araçları kullanarak yolcuların ve genelde stanbul halkının hizmetler, kampanyalar, de i iklikler, yeni uygulamalar, vb. hakkında bilgilendirilmesi bir stratejik hedef olarak belirlenmiştir.

Bu ETT'nin stanbul'da kendi sektöründe manevi otoritesi ve prestijini yükseltece i gibi, kamuoyuyla daha sıcak ve do rudan ba lar kurulmasına, yurttan kamu hizmetine daha çok katılımına olanak sa layacaktır. Ayrıca rekabet ko ullarında ETT'nin do ru tanınmasını sa layacak, ya anabilir dünya ve kent bilincinin ortakla a olu turulmasının zeminini de olu turacaktır.

**5.3.11.2.1. F.11.2.1. Fuarlara, temsil ve tanıtım etkin liklerine katılmak**

Bili im sektöründe yeni geli melerin izlenerek kurumun bu alanda do ru yönlendirilmesinin sa lanmasının yanında, imaj ve tanıtımının sa lanaca ı ulusal ve uluslar arası etkinliklerde yer almak amacıyla her yıl Eylül ayında düzenlenmekte olan Ce-bit fuarına katılım düzenli olarak gerçekte tirilecektir.

ETT, ula ım planlaması ve yönetimi ile ilgili teknolojik geli meleri izlemek, bu teknolojilerin uygulanabilirli ini ara tırmak ve bunlarla ilgili bilgi ve becerilerin artmasını sa lamak için fuar etkinliklerine katılmaktadır. Kurumsal imajın geli tirilmesine olumlu katkı sa layan bu fuar etkinlikleri kapsamında, her yıl Haziran ayı içinde düzenlenen nter-trafik Fuarına da düzenli katılım sa lanacaktır.

**5.3.12. SA.12. Kurum içi/dı ı ili kileri ve sosyal dayanı mayı geli tirmek**

ETT'nin yalnızca ula ım hizmeti vermek de il, toplumsalla tırma (sosyalizasyon) i levi görmek gibi kurumsal gelene ine de dayalı bir stratejik amaç olarak, ' ç ve dı ı ili kileri geli tirmek, toplumsal dayanı mayı arttırmak' ayrı bir ba lık altında tanımlanmıştır. Bu amaç kurumun halkla bütünle mesini geli tirecek, insanları (çalı anlar, yolcular, stanbul halkı) birbirlerine daha da yakınlı tıracak, kentsel ya amı birlikte ya amak duygusunu geli tirerek, kader birli i, güçbirli i, i birli i olanaklarını geli tirecektir.

**5.3.12.1. SH.12.1. Çalı anların ko ullarını iyile tirerek kurumla bütünle melerini sa lamak**

Çalı anları te vik edecek çe itli uygulamalar dönem içinde gündeme alınmıştır. Bunların arasında çalı ma ko ullarının iyile tirilmesi ba ta gelmektedir.

**5.3.12.1.1. F.12.1.1. Personelin ödüllendirilmesi**

Ba arılı personel çe itli yöntemlerle ödüllendirilmesi çalı maları dönem içersinde sürecektir.

**5.3.12.1.2. F.12.1.2. ETT Lojmanlarının deprem riski nedeniyle yenilenmesi**

ETT'nin mevcut lojmanları dönem içerisinde deprem riski açısından iyile tirilecektir. Proje 2009 yılında tamamlanacaktır.

**5.3.12.1.3. F.12.1.3. Hizmet binaları, garaj ve i letme tesislerinde bakım, onarım, yenileme ve ek tesis yapımı**

ETT tesisleri sürekli olarak iyile tirilecek, gereksinimlere ba lı olarak yeni ek yapılar devreye sokulacaktır.



#### 5.4. ETT Stratejik Plan Dönemi Faaliyet/Projelerinin Yıllara Göre Dağılımı (Projelerden Sorumlu Birimlerle İlgili Bilendirilmiş Parasal Göstergeler)

Faaliyet Proje No.	FAALİYET VE PROJELER	LG L B R M	2007 X1000 YTL	2008 X1000 YTL	2009 X1000 YTL	2010 X1000 YTL	2011 X1000 YTL	2012 X1000 YTL	TOPLAM x1000 YTL
<b>SA.1. Kurumsal yapının güçlendirilmesini sa layacak faaliyetler yapmak</b>									
<b>SH.1.1. Dönem içinde kamuoyu oluşturma için 2 sempozyum, 1 konferans ve 5 panel düzenlemek</b>									
F.1.1.1.	Kent içi ulaşımla ilgili çalışmaların düzenlenmesi	STRATEJİK GELİTİRME				500			500
F.1.1.2.	Kent içi ulaşımla ilgili paneli düzenlenmesi	STRATEJİK GELİTİRME		10	12	15	17	20	74
F.1.1.3.	Kent içi ulaşımla ilgili sempozyumu düzenlenmesi	STRATEJİK GELİTİRME			250		270		520
<b>SA.2. Gelir-gider dengesinin kurulmasını sa layıcı çalışmalar yapmak</b>									
<b>SH.2.1. Kurumsal performansını arttırmak</b>									
P.2.1.1.	Kurum içi süreç yönetimi ve performans programı projesinin yapılması	STRATEJİK GELİTİRME + BÜYÜLEME	50	2.000	2.000	1.500			5.550
P.2.1.2.	Stratejik plan ve performans raporlamasının sayısal ortamda (dijital) yapılması	STRATEJİK GELİTİRME + BÜYÜLEME		250					250
P.2.1.3.	Yatırım proje ve faaliyetlerin sayısal (dijital) ortamda izleme programının yapılması	STRATEJİK GELİTİRME + BÜYÜLEME		150					150
P.2.1.4.	ETT istatistiklerinin sayısal (dijital) ortamda izleme programının yapılması	STRATEJİK GELİTİRME + BÜYÜLEME							0
<b>SH.2.2. Zayıf km.'yi % 2'ye düşürmek</b>									
F.2.2.1.	Araç tahsislerini azaltmak	OTOBÜS LETME			0	0	0	0	0
F.2.2.2.	Araçların gün içinde hatlar arasında de iştirilmesini azaltmak	OTOBÜS LETME			0	0	0	0	0
<b>SH.2.3. Güvenli bilet sistemi kullanımına geçmek</b>									
F.2.3.1.	Kurumsal kağıt bilet kullanımını kaldırıp smart kart kullanımına geçmek	OTOBÜS LETME		425					425
<b>SH.2.4.Ölü km. oranını 2012 yılı sonuna kadar % 5 azaltmak</b>									
P.2.4.1.	300 otobüs kapasiteli 3 adet garaj yapımı	ARAÇ BAKIM ONARIM		3.300	6.930	13.585	13.585	17.215	54.615
P.2.4.2.	200 otobüs kapasiteli 2 adet garaj yapımı	ARAÇ BAKIM ONARIM		6.100	6.100	6.100	3.800		22.100



Faaliyet Proje No.	FAAL YET VE PROJELER	LG L B R M	2007 X1000 YTL	2008 X1000 YTL	2009 X1000 YTL	2010 X1000 YTL	2011 X1000 YTL	2012 X1000 YTL	TOPLAM x1000 YTL
<b>SA.3. Hata ını iyile tirmek</b>									
<b>SH.3.1. Hata ını iyile tirme çalı maları yürütmek</b>									
P.3.1.1.	Sürdürülebilir hata ını planlama analiz modülünün yapılması	B LG LEM			450	735	237	284	1.706
<b>SA.4. Raylı sistem yapmak</b>									
<b>SH.4.1. 2008-2012 döneminde 21,3 Km. raylı sistem bitirmek</b>									
P.4.1.1.	Otogar-Kirazlı- kitelli Hattı Metro Yapımı Elektromekanik ve Araç Temini i i	RAYLI S STEMLER	500.094	558.979					1.059.073
<b>SA.5.Ula ımda tam entegrasyonu sa lamak</b>									
<b>SH.5.1.crette tam entegrasyonu sa lamak</b>									
F.5.1.1.	HO'ni cretlendirme sistemine % 100 katmak	OTOBÜS LETME		0	0	0	0	0	0
<b>SA.6.Toplu ula ımın cazip hale getirilmesine yönelik çalı malar yapmak</b>									
<b>SH.6.1.Alternatif ula ım modelleri geli tirmek</b>									
P.6.1.1.	100 adet lastik tekerlekli tramvay alımı	ARAÇ BAKIM ONARIM	32.258	100.492					132.750
<b>SA.7. Hizmette yeni teknolojiler uygulamak</b>									
<b>SH.7.1. Mevcut altyapı ve hizmetlerin iyile tirilmesi ve geli tirilmesi</b>									
P.7.1.1.	Kurumsal yazılım ihtiyaçlarını % 100 kar ılamak	B LG LEM	1.147	1.030	1.000	1.798	2.248	2.809	10.032
P.7.1.2.	Kurumda kullanılan yazılımları WEB tabanlı hale getirmek	B LG LEM		60	12	13	15	17	117
P.7.1.3.	Mevcut sunucuların yenilenmesi	B LG LEM		75	86	250	82	99	592
P.7.1.4.	Kurumsal veri ileti ım a ımın altyapısını iyile tirmek	B LG LEM		145	202	255	120	144	866
P.7.1.5.	Kurumsal veri ileti ım a ımın fiber altyapısını gerçekle tirmek	B LG LEM		62	85	109	125	144	525
P.7.1.6.	Veri ve sistem güvenli i altyapısını sa lamak	B LG LEM		75	103	75	50	61	364
P.7.1.7.	Tüm garaj ve transfer noktalarına kablosuz a kurulması	B LG LEM		184	115	75	75	90	539
P.7.1.8.	Doküman Yönetim Sisteminin (DYS) kurum içi yazı malarında tüm birimler tarafından kullanımının sa lanması	B LG LEM			0	0	0	0	0





Faaliyet Proje No.	FAAL YET VE PROJELER	LG L B R M	2007 X1000 YTL	2008 X1000 YTL	2009 X1000 YTL	2010 X1000 YTL	2011 X1000 YTL	2012 X1000 YTL	TOPLAM x1000 YTL
<b>SH.7.2.Dönem içinde akıllı ulaşımların yönetimi sistemi kurmak</b>									
P.7.2.1.	Duraklarda yolcu bilgilendirme sistemi kurulması	B LG LEM	100	2.250	1.506	375	826	992	<b>6.049</b>
P.7.2.2.	Tüm otobüs filosunun elektronik ortamda izlenmesinin sağlanması	B LG LEM	4.748	3.050	1.288	875	1.043	1.251	<b>12.255</b>
P.7.2.3.	Tüm otobüs filosunun elektronik ortamda gerçek zamanlı yönetiminin sağlanması	B LG LEM		1.000	345	500	575	661	<b>3.081</b>
<b>SH.7.3.Yeni denetim teknolojileri uygulamak</b>									
P.7.3.1.	Tüm garajlarda elektronik tesellüm sistemi kurulması	B LG LEM		55	12	13	15	17	<b>112</b>
<b>SA.8.Hizmetiçi e itimi sürekli kılmak</b>									
<b>SH.8.1.Dönem içerisinde içi personele toplam 150,000 adam -saat hizmet içi e itim vermek</b>									
F.8.1.1.	içi personele e itim verilmesi	NSAN KAYNAKLARI VE E T M	100	120	140	160	180	200	<b>900</b>
<b>SH.8.2. Dönem içerisinde idari personele toplam 72,000 adam -saat hizmet içi e itim vermek</b>									
F.8.2.1.	idari personele kamu ihale kanunu hakkında e itim vermek	T CARET LER		50		60		72	<b>182</b>
F.8.2.2.	idari personele e itim verilmesi	NSAN KAYNAKLARI VE E T M	50	55	60	65	70	75	<b>375</b>
<b>SA.9.Özel taşımacılığını kurumsallaştırmak</b>									
<b>SH.9.1. Kurumsallaştırmayı sağlayacak yeni yöntemler belirlemek</b>									
F.9.1.1.	ÖHO personeline e itim vermek	NSAN KAYNAKLARI VE E T M		0	0	0	0	0	<b>0</b>
F.9.1.2.	Şirketle meylı tevik edici kararlar almak ve uygulamak	OTOBÜS LETME		0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>SA.10. Çevreye duyarlı işletme anlayışını geliştirmek</b>									
<b>SH.10.1. Çevre duyarlı yeni otobüsler alarak filoyu yenilemek</b>									
P.10.1.1.	500 adet Doğalgaz yakıtlı otobüs temini	ARAÇ BAKIM ONARIM		43.680	43.680	43.680	43.680	43.680	<b>218.400</b>
P.10.1.2.	50 adet hidrojen yakıtlı otobüs alımı	ARAÇ BAKIM ONARIM						136.500	<b>136.500</b>
<b>SH.10.2. ETT garajlarında atıksu tesisleri yapmak</b>									
P.10.2.1.	Anadolu Garajına atıksu tesisi yapılması	ARAÇ BAKIM ONARIM		500					<b>500</b>



Faaliyet Proje No.	FAALİYET VE PROJELER	LG L B R M	2007 X1000 YTL	2008 X1000 YTL	2009 X1000 YTL	2010 X1000 YTL	2011 X1000 YTL	2012 X1000 YTL	TOPLAM x1000 YTL
P.10.2.2.	kitelli Garajına atıksu tesisi yapılması	ARAÇ BAKIM ONARIM		500					500
P.10.2.3.	Sarıgazi Garajına atıksu tesisi yapılması	ARAÇ BAKIM ONARIM		500					500
P.10.2.4.	Şahinkaya Garajına atıksu tesisi yapılması	ARAÇ BAKIM ONARIM		500					500
P.10.2.5.	Edirnekapı Garajına atıksu tesisi yapılması	ARAÇ BAKIM ONARIM		500					500
<b>SA.11. Tanıtım ve imaj geliştirici faaliyetleri arttırmak</b>									
<b>SH.11.1. İç ve dış paydaşların memnuniyetini izlemek ve geliştirmek</b>									
P.11.1.1.	Ulaşım ile ilgili araştırmalar yaptırılması	STRATEJİ GELİTİRME		420	455	495	535	590	2.495
P.11.1.2.	Tarihi Genel Müdürlük (Metrohan) binasının onarımı	YAPITESİLER		1.000	1.000				2.000
F.11.1.3.	Reklam panolarının yenilemek	ABONELER		300	300	300	300	300	1.500
F.11.1.4.	Halkla ilişkiler büroları kurmak	ABONELER		30	30				60
F.11.1.5.	Basının elektronik ortamda izlenmesi	ÖZEL KALEM		23	25	27,5	30	32,5	138
F.11.1.6.	Tanıtım amaçlı promosyon alımı	ÖZEL KALEM	200	250	260	270	290	300	1.570
<b>SH.11.2. Fuar ve tanıtım etkinliklerine katılmak</b>									
F.11.2.1.	Fuarlara katılmak, temsil ve tanıtım etkinlikleri gerçekleştirmek	ABONELER	50	156	162	60	66	79	573
<b>SA.12. Dönem içinde kurumiçi-dışı ilişkileri ve sosyal dayanışmayı geliştirmek</b>									
<b>SH.12.1. Çalışanların koşullarını iyileştirerek kurumla bütünleşmelerini sağlamak</b>									
F.12.1.1.	Personelin ödüllendirilmesi	ÖZEL KALEM	5.000	5.500	5.750	6.000	6.250	6.500	35.000
P.12.1.2.	ETT Lojmanlarının deprem riski nedeniyle yeniden yapılması	YAPITESİLER		1500	500				2000
P.12.1.3.	Hizmet binaları, garaj ve işletme tesislerinde bakım-onarım, yenileme ve ek tesis yapımı	YAPITESİLER		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	15.000



Faaliyet Proje No.	FAAL YET VE PROJELER	LG L B R M	2007 X1000 YTL	2008 X1000 YTL	2009 X1000 YTL	2010 X1000 YTL	2011 X1000 YTL	2012 X1000 YTL	TOPLAM x1000 YTL
			<b>543.797</b>	<b>738.276</b>	<b>75.858</b>	<b>80.890,5</b>	<b>77.484</b>	<b>215.132,5</b>	<b>1.731.438</b>

Tablo 40. ETT'nin 5 yıllık stratejik faaliyet/projeleri ve ilgili birimleri (parasal göstergeler YTL)



### 5.5. ETT Stratejik Plan Dönemi Faaliyet/Projelerinin Yıllara Göre Dağılımı (Projelerden Sorumlu Birimlerle İlgili Belirtilen Fiziksel Göstergeler)

Faaliyet Proje No.	FAALİYET VE PROJELER	LG L B R M	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOPLAM
<b>SA.1. Kurumsal yapının güçlendirilmesini sağlayacak faaliyetler yapmak</b>									
<b>SH.1.1. Dönem içinde kamuoyunu bilgilendirmek için 2 sempozyum, 1 konferans ve 5 panel düzenlemek</b>									
F.1.1.1.	Kent içi ulaşımla ilgili toplantı düzenlenmesi (adet)	STRATEJİK GELİTİRME				1			1
F.1.1.2.	Kent içi ulaşım paneli düzenlenmesi (adet)	STRATEJİK GELİTİRME		1	1	1	1	1	5
F.1.1.3.	Kent içi ulaşım sempozyumu düzenlenmesi (adet)	STRATEJİK GELİTİRME			1		1		2
<b>SA.2. Gelir-gider dengesinin kurulmasını sağlayıcı çalışmalar yapmak</b>									
<b>SH.2.1. Kurumsal performansı arttırmak</b>									
P.2.1.1.	Kurum içi süreç yönetimi ve performans programı uygulamasının yapılması (%)	STRATEJİK GELİTİRME + BELGİLEME	1	36	36	27			100
P.2.1.2.	Stratejik plan ve performans raporlamasının dijital ortamda (dijital) yapılması (%)	STRATEJİK GELİTİRME + BELGİLEME		100					100
P.2.1.3.	Yatırım proje ve faaliyetlerin dijital ortamda izleme programının yapılması (%)	STRATEJİK GELİTİRME + BELGİLEME		100					100
P.2.1.4.	ETT istatistiklerinin dijital ortamda izleme programının yapılması (100)	STRATEJİK GELİTİRME + BELGİLEME		100					100
<b>SH.2.2. Zayıf hizmetleri % 2'ye düşürmek</b>									
F.2.2.1.	Araç tahsislerini azaltmak (%)	OTOBÜS LETME		5	5	8	11	14	14
F.2.2.2.	Araçların gün içinde, hatlar arasında depremizirtilmesini azaltmak (%)	OTOBÜS LETME		2	10	15	20	27	27
<b>SH.2.3. Güvenli bilet sistemi kullanımına geçmek</b>									
F.2.3.1.	Kurumsal kağıt bilet kullanımını kaldırıp smart kart kullanımına geçmek (adet-giç)	OTOBÜS LETME		85					85
<b>SH.2.4.Ölü km. oranını 2012 yılı sonuna kadar % 5 azaltmak</b>									
P.2.4.1.	300 otobüs kapasiteli 3 adet garaj yapımı (%)	ARAÇ BAKIM ONARIM		6	12	25	25	32	100
P.2.4.2.	200 otobüs kapasiteli 3 adet garaj yapımı (%)	ARAÇ BAKIM ONARIM		27	27	27	19		100
<b>SA.3. Hata oranını iyileştirmek</b>									
<b>SH.3.1. Hata oranını iyileştiren çalışmalarını yürütmek</b>									



Faaliyet Proje No.	FAAL YET VE PROJELER	LG L B R M	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOPLAM
P.3.1.1.	Sürdürülebilir hatla ı planlama analiz modülünün yapılması (%)	B LG LEM		40	60				100
<b>SA.4. Raylı sistem yapmak</b>									
<b>SH.4.1. 2008-2012 döneminde 21.3 Km. raylı sistem bitirmek</b>									
P.4.1.1.	Otogar-Kirazlı- kitelli Hattı Metro Yapımı Elektromekanik ve Araç Temini i i (km)	RAYLI S STEMLER	10	11,3					21,3
<b>SA.5.Ula ımında tam entegrasyonu sa lamak</b>									
<b>SH.5.1.Ücrette tam entegrasyonu sa lamak</b>									
F.5.1.1.	ÖHO'ni ücretlendirme sistemine % 100 katmak (oto.adet)	OTOBÜS LETME		100					100
<b>SA.6.Toplu ula ımın cazip hale getirilmesine yönelik çalı malar yapmak</b>									
<b>SH.6.1.Alternatif ula ım modelleri geli tirmek</b>									
P.6.1.1.	100 adet lastik tekerlekli tramvay alımı (adet)	ARAÇ BAKIM ONARIM	50	50					100
<b>SA.7. Hizmette yeni teknolojiler uygulamak</b>									
<b>SH.7.1. Bilgisayarla ım oranını % 100'e çıkarmak</b>									
P.7.1.1.	Kurumsal yazılım ihtiyaçlarını % 100 kar ılamak (%)	B LG LEM	100	100	100	100	100	100	100
P.7.1.2.	Kurumda kullanılan yazılımları WEB tabanlı hale getirmek (%)	B LG LEM		10	30	40	10	10	100
P.7.1.3.	Mevcut sunucuların yenilenmesi (adet)	B LG LEM		10	10	7	1	2	30
P.7.1.4.	Kurumsal veri ileti ım a ımın altyapısını iyile tirmek (%)	B LG LEM		20	30	30	10	10	100
P.7.1.5.	Kurumsal veri ileti ım a ımın fiber altyapısını gerçekle tirmek (%)	B LG LEM		20	20	20	20	20	100
P.7.1.6.	Veri ve sistem güvenli i altyapısını sa lamak (%)	B LG LEM		50	30	20	0	0	100
P.7.1.7.	Tüm garaj ve transfer noktalarına kablosuz a kurulması (adet)	B LG LEM		30	50	20			100
P.7.1.8.	Doküman Yönetim Sisteminin (DYS) kurum içi yazı malarda tüm birimler tarafından kullanımının sa lanması (birim-adet)	B LG LEM		5	7	5			17
<b>SH.7.2.Dönem içinde ula ım bilgi yönetim sistemi kurmak</b>									
P.7.2.1.	Duraklarda yolcu bilgilendirme sistemi kurulması (durak-adet)	B LG LEM		750	200	50			1000



Faaliyet Proje No.	FAALİYET VE PROJELER	LG L B R M	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOPLAM
P.7.2.2.	Tüm otobüs filosunun elektronik ortamda izlenmesinin sağlanması (otobüs-adet)	B LG LEM		2800	2413				5213
P.7.2.3.	Tüm otobüs filosunun elektronik ortamda gerçek zamanlı yönetiminin sağlanması (%)	B LG LEM		70	10				100
<b>SH.7.3.Yeni denetim teknolojileri uygulamak</b>									
P.7.3.1.	Tüm garajlarda elektronik tesellüm sistemi kurulması(garaj adet)	B LG LEM		10					10
<b>SA.8.Hizmetiçi e itimi sürekli kılmak</b>									
<b>SH.8.1.Dönem içerisinde i çi personele toplam 150,000 adam-saat hizmet içi e itim vermek</b>									
F.8.1.1.	i çi personele e itim verilmesi (adam-saat)	NSAN KAYNAKLARI VE E T M		24.000	16.000	12.000	10.000	14.000	76.000
<b>SH.8.2. Dönem içerisinde idari personele toplam 72,000 adam -saat hizmet içi e itim vermek</b>									
F.8.2.1.	idari personele kamu ihale kanunu hakkında e itim vermek (adam-saat)	T CARET LER		800		800		800	2.400
F.8.2.2.	idari personele e itim verilmesi (saat)	NSAN KAYNAKLARI VE E T M		800	800	800	800	800	4.000
<b>SA.9.Özel ta imacılı ı kurumsalla tırmak</b>									
<b>SH.9.1. Kurumsalla mayı sa layacak yeni yöntemler belirlemek</b>									
F.9.1.1.	ÖHO personeline e itim vermek (saat)	NSAN KAYNAKLARI VE E T M		10.000	10.000	10.000	7.000	7.000	44.000
F.9.1.2.	irketle meyî te vik te vik etmek ve geli tirmek (%)	OTOBÜS LETME		100					100
<b>SA.10. Çevreye duyarlı i letme anlayı mı geli tirmek</b>									
<b>SH.10.1. Çevre duyarlı yeni otobüsler alarak filoyu yenilemek</b>									
P.10.1.1.	500 adet Doğalgaz yakıtlı otobüs temini (oto adet)	ARAÇ BAKIM ONARIM		500					500
P.10.1.2.	50 adet hidrojen yakıtlı otobüs alımı (oto.adet)	ARAÇ BAKIM ONARIM						50	50
<b>SH.10.2. ETT garajlarında atıksu tesisleri yapmak</b>									
P.10.2.1.	Anadolu Garajına atıksu tesisi yapılması (%)	ARAÇ BAKIM ONARIM		100					100
P.10.2.2.	kitelli Garajına atıksu tesisi yapılması (%)	ARAÇ BAKIM ONARIM		100					100
P.10.2.3.	Sarıgazi Garajına atıksu tesisi yapılması (%)	ARAÇ BAKIM ONARIM		100					100



Faaliyet Proje No.	FAALİYET VE PROJELER	LG L B R M	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOPLAM
P.10.2.4.	ahinkaya Garajına atıksu tesisi yapılması (%)	ARAÇ BAKIM ONARIM		100					100
P.10.2.5.	Edirnekapı Garajına atıksu tesisi yapılması (%)	ARAÇ BAKIM ONARIM		100					100
<b>SA.11. Tanıtım ve imaj geli tirici faaliyetleri arttırmak</b>									
<b>SH.11.1. iç ve dı payda ların memnuniyetini izlemek ve geli tirmek</b>									
P.11.1.1.	Ula ımıla ilgili ara tırmalar yaptırılması (%)	STRATEJ GEL T RME		100	100	100	100	100	100
P.11.1.2.	Tarihi Genel Müdürlük (Metrohan) binasının onarımı (%)	YAPI TES SLER		50	50				100
F.11.1.3.	Reklam panolarını yenilemek (adet)	ABONE LER		1.500	1.500	2.000			5.000
F.11.1.4.	Halkla ili kiler büroları kurmak (adet)	ABONE LER		10	10				20
F.11.1.5.	Basının elektronik ortamda izlenmesi (abonelik-adet)	ÖZEL KALEM		1	1	1	1	1	5
F.11.1.6.	Tanıtım amaçlı promosyan alımı (adet)	ÖZEL KALEM		2.600.000	2.600.000	2.600.000			7.800.000
<b>SH.11.2. Fuar ve tanıtım etkinliklerine katılmak</b>									
F.11.2.1.	Fuarlara katılmak, temsil ve tanıtım etkinlikleri gerçekle tirmek (fuar-adet)	ABONE LER		2	2	2	2	2	10
<b>SA.12. Dönem içinde kurumiçi -dı ı ili kileri ve sosyal dayanı mayı geli tirmek</b>									
<b>SH.12.1. Çalı anların ko ullarını iyile tirerek kurumla bütünle melerini sa lamak</b>									
F.12.1.1.	Personelin ödüllendirilmesi (tören-adet)	ÖZEL KALEM		2	2	2	2	2	10
P.12.1.2.	ETT Lojmanlarının deprem riski nedeniyle yeniden yapılması (%)	YAPI TES SLER		75	25				100
P.12.1.3.	Hizmet binaları, garaj ve i letme tesislerinde bakım-onarım, yenileme ve ek tesis yapımı (%)	YAPI TES SLER		20	20	20	20	20	100

Tablo 41. ETT'nin 5 yıllık faaliyet/projeleri ve ilgili birimler (fiziksel göstergeler)



## 5.6. ETT Stratejik Plan Faaliyet ve Projelerinin ETT Birimlerine Göre Dağılımı

ETT BİRİMİ	FAALİYET/PROJE (18F+32P=50)	STRATEJİK HEDEF (21)	STRATEJİK AMAÇ (12)
STRATEJİK GELİTİRME	F1.1.1. Kentiçi Ulaşım Alanları	SH.1.1. Kamuoyunu oluşturmaktır	SA.1. GÜÇLÜ ETT
	F.1.1.2. Ulaşım Paneli		
	F.1.1.3. Ulaşım Sempozyumu		
	P.2.1.1. Süreç yönetimi ve performans programı	SH.2.1. Kurumsal performansını arttırmaktır	SA.2. DENK BÜTÇE
	P.2.1.2. Stratejik Plan ve Performans Raporlamasını Sayısal Ortamda Yapılması		
	P.2.1.3. Yatırım Proje ve Faaliyetlerin Sayısal Ortamda İzlenmesi Programı		
	P.2.1.4. ETT istatistiklerinin sayısal ortamda izleme programı		
P.11.1.1. Ulaşım ile ilgili araştırmalar yaptırmaktır	SH.11.1. Ç/Dİ paydaşlarının memnuniyetini izlemek ve geliştirmektir	SA.11. TANITIM VE MAJ GELİTİRME	
BİLGİLEME	P.2.1.1. Süreç yönetimi ve performans programı	SH.2.1. Kurumsal performansını arttırmaktır	SA.2. DENK BÜTÇE
	P.2.1.2. Stratejik Plan ve Performans Raporlamasını Sayısal Ortamda Yapılması		
	P.2.1.3. Yatırım Proje ve Faaliyetlerin Sayısal Ortamda İzlenmesi Programı		
	P.2.1.4. ETT istatistiklerinin sayısal ortamda izleme programı		
	P.3.1.1. Sürdürülebilir hata planlama analiz modülünün yapılması	SH.3.1. Hata ile ilgili çalışmalarını yürütmektir	SA.3. HATA İZLEME
	P.7.1.1. Kurumsal yazılım ihtiyacının % 100 karşılanması	SH.7.1. Mevcut altyapı ve Hizmetleri iyileştirmek ve geliştirmektir	SA.7. YENİ TEKNOLOJİLER
	P.7.1.2. Yazılımları WEB tabanlı hale getirmek		
	P.7.1.3. Mevcut sunucuları yenilemek		
	P.7.1.4. Veri iletim altyapısını iyileştirmek		
	P.7.1.5. Veri iletim altyapısını fiber altyapısına geliştirmek		
	P.7.1.6. Veri ve sistem güvenliğini altyapısını sağlamak		
	P.7.1.7. Tüm garaj ve aktarma noktalarında kablosuz yapmak		
	P.7.1.9. Doküman Yönetim Sisteminin % 100 kullanımını sağlamak		





	P.7.2.1. Duraklarda yolcu bilgilendirme sistemi	SH7.2. Akıllı ulaşım yönetimi sistemi kurmak		
	P.7.2.2. Tüm otobüs filosunun elektronik ortamda izlenmesinin sağlanması			
	P.7.2.3. Tüm otobüs filosunun elektronik ortamda gerçek zamanlı yönetiminin sağlanması			
	P.7.3.1. Tüm garajlarda elektronik tesellüm sistemi kurmak	SH7.3. Yeni denetim teknolojileri kurmak		
<b>ARAÇ BAKIM ONARIM</b>	P.2.4.1. 300 otobüs kapasiteli 3 adet garaj yapmak	SH.2.5. Ölü km. oranını % 5 azaltmak	SA.2. DENK BÜTÇE	
	P.2.4.2. 200 otobüs kapasiteli 3 adet garaj yapmak			
	P.6.1.1. 100 adet lastik tekerlekli tramvay almak	SH61. Alternatif ulaşım modelleri geliştirmek	SA6. CAZ P TOPLU ULAŞIM	
	P.10.1.1. 500 adet doğal gazlı otobüs almak	SH10.1. Çevre duyarlı otobüslerle filoyu yenilemek	SA10. ÇEVRE DUYARLILIK	
	P.10.1.2. 50 adet hidrojen yakıtlı otobüs almak			
	P.10.2.1. Anadolu garajına atıksu tesisi yapmak	SH.10.2. Garajlara atıksu tesisi yapmak		
	P.10.2.2. kitelli garajına atıksu tesisi yapmak			
	P.10.2.3. Sarıgazi garajına atıksu tesisi yapmak			
	P.10.2.4. Şahinkaya garajına atıksu tesisi yapmak			
	P.10.2.5. Edirnekapı garajına atıksu tesisi yapmak			
<b>ABONE LER</b>	F.11.1.3. Reklam panolarını yenilemek	SH.11.1. Ç/D1 paydaşların memnuniyetini izlemek ve geliştirmek		SA.11. TANITIM VE MAJ GELİTİRME
	F.11.1.4. Halkla ilişkiler büroları kurmak			
	F.11.2.1. Fuarlara, temsil ve tanıtım etkinliklerine katılmak	SH.11.2. Fuar ve tanıtım etkinliklerine katılmak		



<b>NSAN KAY. VE E T M</b>	<b>F.8.1.1. ç i personel e itimi</b>	SH.8.1. ç i personeli e itmek	SA.8. E T M
	<b>F.8.2.1. dari personele kamu ihale kanunu e itimi vermek</b>	SH8.2. dari personeli e itmek	
	<b>F.8.2.2. dari personel e itimi</b>		
	<b>F.9.1.1. Özel toplu ta ıma personeli e itimi</b>	SH9.1. Özel ta ımacı personelini e itmek	SA.9. ÖZEL LET C LER N KURUMSALLA MASI
<b>RAYLI S STEMLER</b>	<b>P4.1.1. Otogar-Kirazlı- kitelli hattı metro yapımı elektromekanik ve araç temini</b>	SH4.1. 21,3 km. raylı sistem yapmak	SA.4. RAYLI S STEMLER
<b>OTOBÜS LETME</b>	<b>F.2.2.1. Araç tahsislerini azaltmak</b>	SH2.1. Zayı km.yi % 2'ye dü ürmek	SA2. DENK BÜTÇE
	<b>F.2.2.2. Araçların hatlar arasında de i tirilmesini azaltmak</b>		
	<b>F.2.3.1. Ka ıt bilet yerine smart kart kullanımına geçmek</b>	SH2.3. Güvenli bilet kullanımına geçmek	
	<b>F.5.1.1. ÖHO'leri ücretlendirme sistemine % 100 katmak</b>	SH.5.1. Ücretlendirmede tam entegrasyon	SA..5. TAM BÜTÜNLE ME (ENTTEGRASYON)
	<b>F.9.2.1. irketle meyi te vik etmek</b>	SH.9.2. Kurumsalla mayı sa layıcı yeni yöntemler belirlemek	SA.5. ÖZEL LET C N N KURUMSAL
<b>T CARET LER</b>	<b>F.8.2.1. dari personele Kamu hale Kanunu E itimi vermek</b>	SH.8.2. dari personele e itim vermek	SA.8. E T M
<b>YAPI TES LER</b>	<b>P.11.1.2. Tarihi genel müdürlük binasını (Metrohan) onarmak</b>	SH.11.1. ç/Dı Payda ların memnuniyetini izlemek ve geli tirmek	SA.11. TANITIM VE MAJ GEL T RME
	<b>P.12.1.2. ETT lojmanlarının deprem riski nedeniyle yenilenmesi</b>	SH.12.1. Personelin kurumla bütünle mesini sa lamak	SA.12. SOSYAL DAYANI MA



## STANBUL ULAŞIMINDA LER: ETT

	P.12.1.3. Hizmet binaları, garaj ve işletme tesisleri bakım onarım, yenileme ve ek tesis yapmak		
ÖZEL KALEM	F.11.1.5. Basının elektronik ortamda izlemek	SH.11.1. Ç/D1 Paydaşların memnuniyetini izlemek ve geliştirmek	SA.11. TANITIM VE MAJ GELİTİRME
	F.11.1.6. Tanıtım amaçlı promosyon almak		
	F.12.1.1. Personelin ödüllendirilmesi	SH.12.1. Personelin kurumla bütünleşmesini sağlamak	SA. SOSYAL DAYANIM

Tablo 42. ETT faaliyet ve projelerinin birimlere dağılımı



## 6. Kontrol ve zleme

Kurumsal stratejik planlara dayalı performans programları ve bütçe performans raporları sürekli izlenecek, faaliyet/projelerin gerçekleştirilme düzeyleri ölçülecektir.

Bu faaliyeti/yatırımı gerçekleştirilen birimin özdenetimini sağlayacağı gibi, kurum yönetiminin de genel kurumsal amaçlara dönem içinde yaklaşımlarını izlemesini sağlayacaktır.

Dönemsel raporlarla yapılacak izlemeler geri beslemeli olacak, bu için özel geliştirilen bir yazılım modülü kullanılacaktır. Ayrıca süreçlerinin (proses) performans analizleri de tüm kurumsal performansa dönük genel bir altlık oluşturmak üzere projelendirilecektir.

Planın güncellenmesi, koullar gerektirdiğinde Stratejik Planlama ile ilgili yasa ve yönergelerin belirlediği çerçevelerde yapılacaktır.

### 6.1. Güncelleme

Plan süresi uzadıkça gerçekçilik oranı düşebilir. Ayrıca beklenmeyen olaylar plan dışı gerektirebilir. ETT için de kısa-orta dönem kurumsal varlığını etkileyebilecek önemde birçok fırsat ve tehdit içermektedir. Ulaşımında yasal düzenlemeler, ulaşım yönetiminde gelişmeler, raylı sistemlerin işletmeye alınması, bütünlüme ilişkin hızlı gelişmeler ETT'nin önüne bir dizi fırsatı ve tehditi birlikte getirmektedir. ETT için önümüzdeki stratejik dönem, özellikle dış çevre etkenlerine (faktör) bağlı olarak oldukça zorlu bir dönem olup, zorluk bu stratejik plana da damgasını vurmakta, en belirgin özelliği, yani geçiciliği, güncellenmeye açık yapısını oluşturmaktadır. Planın en tipik özelliği esnekliği sayılabilir. Bu plan dönemi içinde, önemli dış ve iç koullara bağlı olarak bu planın güncellenebilirliğine işaret etmektedir.

Zaten hangi koullarda stratejik planın gözden geçirileceği, yeniden düzenlenip düzenlenmeyeceği ilgili mevzuatta belirlenmiştir.

Her kurum gibi ETT'de gerek duyduğunda stratejik plan güncellemelerini yapacaktır.

### 6.2. Kontrol ve zleme

ETT işletmeleri Genel Müdürlüğü 5 yıllık Stratejik Planı'na dayalı olarak hazırlanacak olan ve 2008 ve sonraki iki yıl bütçesiyle ilgilendirilecek olan ETT Performans Programı öngörülen faaliyet/yatırımların izleme ve kontrolü için bir standart getirecek, öngörülen biçim (format) içerisinde faaliyet/yatırımların gerçekleştirilme düzeyleri dönemsel olarak (üçer aylık dönemler) raporlanacaktır.

Bu için ETT bünyesinde gerekli kurumsal dönüşüm ve yapılanma en kısa sürede (2007 yılı içinde) gerçekleştirilecektir. Bilgi Daire Başkanlığı konuyla ilgili olarak hazırlanacak program için çalışmalar başlatılmış bulunmaktadır.

Performans düzeyiyle ilgili geri besleme yapılacak, faaliyet/projenin sahibi ilgili birim performans düzeyiyle ilgili bilgilendirilecektir. Ayrıca Genel Müdürlük de kurumun genel performansını yine belli dönemsellik içinde izleyebilecektir.

zleyen yıllarda önceki dönemin performans bütçe ilgisini sorgulanacak, sonraki dönem bütçesi için öneriler geliştirilecektir.

Kontrol sistemi birimleri yürüttükleri faaliyet/projeler konusunda disipline edecek, harcamalar konusunda özdenetim sağlayacak, uzun vadede motive ederek kurumun vizyon, misyon tanımlarına bağlı ortak amaç ve hedeflerine yönelmelerini sağlayacaktır.

ETT Stratejik Planını izleyecek olan Performans Programı (2008) gelecek yıldan itibaren çalıştırılacaktır.



## 7. Sonuç

ETT İletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Planı 2008'den başlayarak 5 yıllık bir dönemi kapsar (2008-2012).

Bu plan Genel Müdürlüğü'nün kendi personeli tarafından, (Bkz.EK.1. **ETT Encümen Kurulu Üyeleri**), 2007 yılının Ocak ayından itibaren yürütülen yolunun bir çalışmanın sonunda yaklaşık 6 aylık bir sürede hazırlanmıştır.

Çalışma boyunca değişik yöntemler uygulanmış, öncelik üst düzey yöneticilerle canlı atölye çalışmaları verilmiştir. Ayrıca yazılı, sözlü belge, bilgi akışı, iç ve dış kaynaklar yoluyla olarak kullanılmış, değerlendirilmiştir.

Bu yöntemler üzerinde çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak durulmuştur.

Öngörülen izlenimde herhangi bir sapma olmaması, çalışma çok yönlü ve eş zamanlı olarak, etkin katılımlı olarak yürütülmüştür, paydaş görüşleri olabildiğince değerlendirilmiş, görüşlere sadık kalınmaya çalışılmıştır.

ETT'nin varolan yapısı gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirilmiş, vizyon, misyon tanımları sadece varolan sorun ve bunların çözümlerini, beklentileri içermekle kalmamış, orta-uzun dönemli geleceğin yeni ve farklı dünyasından da esinlenmiştir. Düğücü ihmal edilmemiş, yine de gerçekçi kalınabilmektedir.

zleyen sayfalarda ETT'nin birinci Stratejik Plan çalışmasının genel bir değerlendirilmesi yapılacak ve varılan sonuçlara ve sorunlara işaret edilecek, sonraki dönem kurum planları için öneriler geliştirilecek, performans ve bütçe ilikileri üzerinde durulacaktır.

Özellikle kentçi ulaşım politikalarında İletmecilik, teknoloji, çevre vb. çerçevelere bağlı olarak anlayış değişikliklerinin Dünyada ve ülkemizde etkili olduğu, arayışların sürdüğü bir dönemde ETT gibi geleneksel kamu kimliğini sürdüren kurumlar süreçten değişik ekollerde etkilenmektedir. Bu gelişmeler ve bunlara bağlı uygulamalarla finansal İletmeciliğe, hizmet üretiminde bilgi kullanımına kadar bir dizi kurumsal yaklaşım kendini yenileyebilmek, yeni koşullara ayak uydurabilmek için tartışmaya başlanmıştır. Böyle dönemlerde geleneğe bağlı koruyucu (muhafazakar) yaklaşımlarla yenilikçi, risk üstlenme konusunda atılgı yaklaşım lar bir arada etkili olarak kuruma kimliğini yeniden gözden geçirme, güncelleme fırsatı verir.

Bu açıdan kentçi ulaşım sektöründe süren küresel belirsizlik, Türkiye'nin AB sürecinde kurumların uyumlama girişimleri, özelleştirme programları konusunda yaşanan karmaşık, sektörün çalışmaları ve kar marjının yavaş ters oranlı olarak hizmet kalitesinin düğüklüğü, İstanbul'da ulaşım dahil tüm sektörlerde altyapı projelerinin orta-uzun dönemli hedeflere dönük planlanarak devreye sokulması, kısa dönem içerisinde belirsizlik katsayısını yükseltmektedir. Sektör ve içindeki kamu/özel kurumlar, İletmeler bu yeni çerçeveler içerisinde kısa bir sürede köklü değişim beklentileri içerisinde, İletme politikalarıyla ilgili inisiyatif ve kararlarını minimize etmekte, iç çevreden daha çok dış çevre etkilerini gözetmek zorunda kalmaktadırlar.

İstanbul'un kentsel özellikleri, hızlı ve dinamik değişim süreci de ETT gibi kurumların karar süreçlerini etkilemektedir. Kentin geneline ilik kapsayıcı programların (imar, genel ulaşım planları) çetli nedenlere bağlı olarak yokluğu, geçersizliği ya da uygulanamazlığı İletmelerin kendilerini genel plan içerisinde bir yere yerle tirmelerini zorla tırmıştır.

Buna karşılık yüzyıla yakın bir süre İstanbul'a kesintisiz ulaşım hizmetini (elektrik ve havagazı hizmetleri yanı sıra) veriyor olması ETT'yi bir çok kurum ya da İletmeye karşı avantajlı bir konuma kendiliğinden getirmiştir. Kaotik dış çevre etkileri, kurumsal süreklilik ve hizmetin homojenliğiyle belli ölçülerde dengelenmekte, ETT finansal anlamda yavaş adı güçlülere rağmen İstanbul kenti- İstanbul halkı- ETT üçgeninde içinde kendi yerinin gücü ve bilincini taıtmaktadır. Bu geçen 137 yıl içerisinde büyük tarihsel olaylar yaşanmış, İstanbul da bir büyük Dünya kenti olarak bundan payını almıştır.

Malzemesizlikten tünel sık sık kapanması, sava koşullarında kentte karatmalar ulaşımı aksattı, filo yenilenememi, ama ETT ve mirasını devraldığı eski İletmeler sürekliliği sağlayabilmektedir.



## STANBUL ULAŞIMINDA LER: ETT

Stratejik Plan içinde ETT'nin gücünün geçmi inden ve kurumsal kültüründen ve birikiminden kaynaklandı ı ne kadar açksa, güncelin getirdi i orta dönem belirsizli i de o kadar belirtmektedir.

Ba lıca sekiz önemli konu ETT'yi i letmecilik politikasıyla ilgili olarak tutum belirlemeye ve hedeflerini yeniden de erlendirmeye yöneltebilecektir. Bu yol ayrımlarında ETT bu planını gözden geçirecek, yeni ko ullara uyarlayacak, güncelleyecektir. Bunları maddeler halinde a a ıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Büyük ehirlerde ve stanbul'da kentiçi ula ım yönetiminin yeniden yapılandırılması
- stanbul Nazım Planı ve Ula ım Planının yapılması
- Kentiçi ula ımın fonlanması (Kaynak politikalarında de i im)
- Raylı sistemlerin geli mesi
- Özelle tirme
- Tam bütünle me (entegrasyon)
- Trafik yönetimi
- Norm kadro uygulaması

Önem sırasına göre dile getirilen ve ETT'nin i letme politikalarını ve Stratejik Planını etkileyecek olan bu güçlü e ilimlere kısaca de inmek gerekirse;

Ula ım yönetimi konusunda önemli geli meler tüm ula ıma taraf olanları do rudan etkileyebilecektir. Burada iki konu özellikle ETT'yi ilgilendirmektedir. Öncelikle, bir stanbul Ula ım daresi kurulması ve tüm ula ımın tarafların katılımıyla bir merkezden yönetilmesi; ikinci olarak da bu otoritenin nasıl yapılanaca ı sorusuna verilecek yanıt önem kaza nmaktadır. Yeni bir kurum olu turulup di er mevcut kurum ve i letmeler bu çatı altında mı toplanacak? Kurumlar mevcut varlıklarını mevcut biçimiyle koruyacaklar mı? Yoksa mevcut kurumlar içerisinde bu rolü geçici ya da kalıcı bir biçimde üstlenebilecek ETT gibi bir kurum mu görevlendirilecektir? Bütün bu seçenekler ETT'nin yakın gelecekteki vizyonunu, misyonunu, stratejik amaç ve hedeflerini do rudan etkileyebilecektir.

stanbul için 2006 da ba latılan ve BB tarafından yürütülen Nazım Plan ve Ula ım Pl anı çalı maları kentin orta-uzun dönemli çerçevelerini belirleyecek, tüm kurum ve i letmeler kendi anlayı larını bu çerçeve içerisinde yeniden de erlendirip paralel politikalar geli tirecektir. Bu noktada sözkonusu planların kentiçi ula ım öngörülerıyla ETT'nin kurumsal beklentilerinin birbirini tamamlaması, desteklenmesi beklenir, bu güçlü bir olasılıktır. Toplu ula ımcı karar ve uygulamalar da bunu göstermektedir. Dolayısıyla bu konu ETT'nin Stratejik Planı açısından bir belirsizlik ö esi içermemektedir.

Ula ımın fonlanması, ula ıma kaynak sa lanması merkezi ve yerel yönetimlerin ortak giri imleriyle do rudan ilgili olup alınacak her karar finans güçlükleri olan ve bütçesi açık veren ETT'yi do rudan etkileyecektir. Burada temel yakla ımı, toplu ula ımı ketleyici ve çevreyi kirleten uygulamaların sektörü finanse etmesi olu turabilir. Bu akaryakıt, otomobil satı ı ve kullanımı, trafik i gali, vb. ba lıklarla ili kilendirilebilir.

Raylı sistemlerin artan payı güçlü bir seçenek olu turarak i letmecilik türü , ula ım hata ımın verimli kullanımı, seyahat sürelerinin azaltılması vb. sonuçları açısından ETT'nin i letme yakla ımlarını birinci derecede belirleyecektir. Bu çalı malar u anda etkili bir biçimde sürmektedir.

Kamunun küçültülmesi, ula ım sektörünün öz elle tirilmesi programı ETT açısından bir ba ka önemli konuyu gösterir. Burada ETT i letmecili i nasıl özelle tirilecek, hangi yöntem uygulanacak, özelle tirme sonrası ETT misyonu ne olacak, hizmet kalitesi nasıl etkilenecek, vb. soruların belirsizlik oranı ETT Stratejik Planını yakın gelecekte bir yeniden de erlendirmeye açık tutmaktadır.

Kentiçi ula ımda tam bütünle me de ETT'nin i letmecilik yapısını, kaynak de erlendirme politikalarını do rudan belirleyecek, geli melere göre farklı stratejiler günd eme gelebilecektir.



Trafik yönetimi canalcı bir diler ulaşıma felsefesine idaret eder. Trafikte yapılan tercihler toplu ulaşımı ve ETT'yi öne çıkarabilir ya da tersi sözkonusu olabilir.

Norm Kadro Planı varolan insan kaynaklarını yeniden değerlendirme ve idetme politikalarını bu kaynaklara göre gözden geçirmeyi gerektirecektir.

Yukarıda kısaca gözden geçirilen ve gelecek birkaç yıl içerisinde (kısa dönem) netlecek olan konular ETT Stratejik Planı'nın bundan sonra nasıl geliştirileceği ve hangi baskılarla odaklanacağı konusunda ipuçlarını da taşımaktadır.

Bu plan bir ilk çalışmaya olmanın getirdiği güçlüklerle karşılaşan bir atılım olacaktır, kısa zamanda veri tabanına dönüştürülmesi hedeflenmiştir. Zaman içerisinde geliştirilerek sayısal ortamda algoritmalarla zenginleştirilmiş bir üst düzey yönetici karar destek sisteminin de omurgasını oluşturacaktır. Günümüzde kurum kültürü, kurumların saydamlaştırılarak daha zengin ilikiler arasında içerisinde paydaşlar ve son kullanıcı ile kurulan iletişim dinamikleri vb. kavramlar üzerinde özellikle durulmaktadır. Her kurum bulunduğu zaman/meکان algısı içerisinde koordinatlarını açık bir biçimde tanımlayarak, bir gelecek ufku (perspektif) içine yerlecektir. Bu ulusal ve küresel yansımaları olan bir evrensel süreç olarak görülmektedir. Bu noktada küresel politikalarla yerel uygulamalar bütünlükte elebilmektedir.

ETT çalışmalarıyla kurdukları özgün ve doğru temelli ilikiler ETT 1. Stratejik Plan çalışmasının başarıyla yürütülmesini olanaklı kılmıştır. Ciddi katılım sağlamak, bu çalışmaya boyunca sergilenen yöntem, davranış, planlama, organizasyon, teknikler, vb. hemen her düzeyde örnek olacaktır. Bunun böyle olmasının başlıca nedeni çalışmanın derinlik kademedeki katılımcılarının düzgün, sürekli olarak bilgilendirilmesi, sağlıklı zaman kullanımı yaklaşımı, programın öngörülerine kılı kırkına uyulması, insan kaynaklarının yeterince seferber edilebilmesi, düşünce ve beden diliyle nitelikli katılımın gerçekleştirilmesi, ekipmanın yeterliliği, malzeme sıkıntısı yaşamamasıdır.

Yönetim bu çalışmanın, kurumun geleceği içinde önemli rolünü kavramı olarak, gereken duyarlılığı göstermiş, tüm amaçlarında çalışmaya desteklemiştir. Yukarıda idaret edilen ve plana dolaylı olarak yansıyan genel belirsizliklerin etkili olmasına karşın ETT yönetiminin kararlılığı raporun buna belirsizliğe karşın sağlam ve güçlü duruşunu da olanaklı kılabilmektedir.

Derinlik teknikler yan yana, iç içe, arka arkaya kullanılması, tüm amaçlar arasında sonunda değerlendirilerek raporlanmış, bir sonraki amaç için girdi olarak kullanılması, farklı çalışmalar aralarında karışılarak çapraz sorgular yapılmış, çelişkiler yakalanmış, giderilmiştir.

Tüm bu derinlik tekniklere karşın (Bkz. 2.bölüm) stratejik planın yetki, karar ve sorumluluk sahibi en üst düzey yönetim yaklaşımlarının seçimlerinin, yaklaşımlarının bir sonucu, ürünü olması gerektiği gerçeği göz ardı edilmemiştir. Riski üstlenen, karar veren yönetici bu planın sahibidir. Temsil ettiği tüm kurum çalışanları ve hizmet verdiği tüm kitle adına sahibidir.

ETT Stratejik Planlama Yürütme Kurulu ekibi bu bilinci sürekli korumuş, hem birlikte çalıştığı Encümen Kurulu'na, hem de tüm seviyedeki katılımcılara bu gerçeği sık sık ifade etmiş, çok gerekmedikçe müdahil olmamış, yönlendirmeye çalışmamıştır.

Gelecek gelişmelerinin belirsizlikler içermesine karşın, ETT Stratejik Plan çalışmasının GZFT (Güçlü-Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler) Analizi, Stratejik Amaç ve Hedeflerinin belirlenmesi, bu hedefler içinde 5 yıllık dönemde yer alacak eylemlerinin tanımlanması konularında gücüne ve kararlılığına idaret etmek yerinde olacaktır. Belirsizlikler, deneyimli kurum ve yöneticilerini, yıllardır içinde yaşadıkları, muhatap oldukları, çözüm arayışları geliştirdikleri konularda kararsız kılmamış, zaten geçmişten getirilen saptamalar bu raporun da ana gündesine kendiliğinden dönüşmüştür. Böylece plan bir kesintiye değil bir süreklilik ve ayrıca vurgu yapılmıştır.

Bu ilk stratejik planla birlikte ETT idetmeleri Genel Müdürlüğü, bugüne geçmişten taşıdığı kurumsal felsefesini, yapısını; sorun ve çözüm önerileriyle birlikte yoğun bir programa ve belgeye dönüşürebilmektedir. Kendi kurumsal kimliğini somutlaştırarak görülebilir hale getirmiş, gelecek için bir altyapı oluşturmuştur.

Raporun önemi yalnızca kurumun geçmişini ve mevcut varlığını görünür kılmaktan, özetlemekten değil, bundan sonrası için ulaşım politikası üretmede kullanılabilir bir araç oluşturabilmesi olmasından, geleceği görme ve kendini bu vizyon içerisinde geliştirebilme



## STANBUL ULA İMINDA L DER: ETT

potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Bu gelecek yönetici ve tüm çalışanlar için de bir model olu turmaktadır.

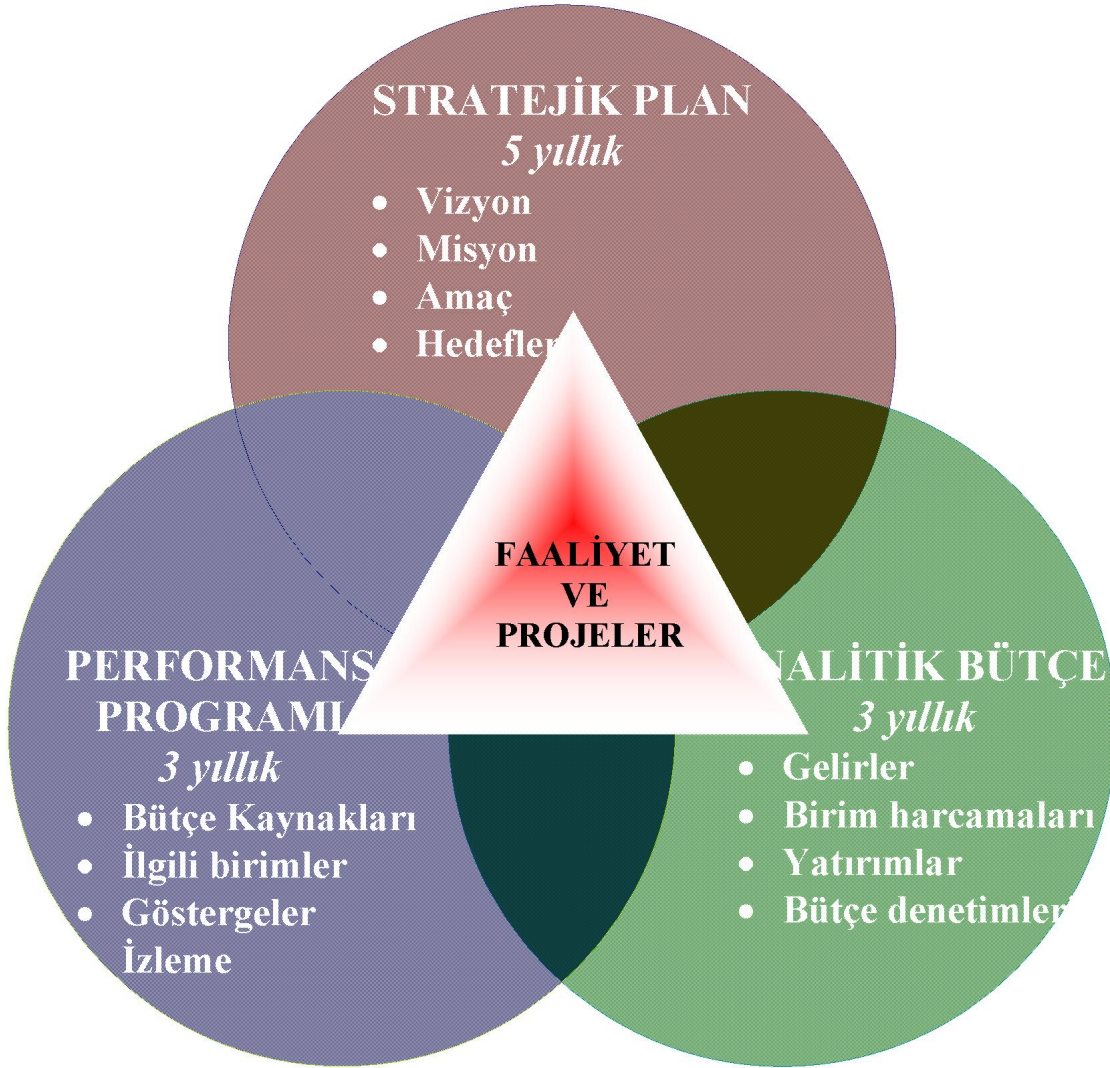
Yönetici yönetti i kurum olan ETT ile ilgili tüm olumlu olumsuz etkenleri görebilme ansına kavu arak kararlarını daha sa lıklı verebilecek, çalışan kurumuyla bütünle me mekanizmaları ve özelliklerini yeniden sorgulayabilecek, çalışan anlayı ı ve eti i her kademed e geli tirilirken dayanılacak ilkeler de böylelikle gözetilmi olacaktır.

Sonuç olarak ETT Birinci Stratejik Planı her kademed e ETT personeli için belirlenmi kurumsal amaçlar etrafında dayanı ma ruhunun geli mesinde etkili olacak, kurumun dı dünyaya açık yüzü ve görüntüsünü (imaj) zenginle tirip çekicile tirecek, yolcu ve genelde stanbul halkına daha nitelikli ula ım hizmetinin nasıl verilebilece inin rehberi olacak bir resmi belge özelli i ta ıyacaktır.

Hem çalışan sürecinin kendisi, hem de rapor içeri i olu turdu u örne e ba lı olarak yol açıcı i leviyle gelece in ETT'sine, stanbul kentine ve halkına do rudan ve dolaylı olarak da katkıda bulunmu olacaktır.

Çalışma Performans Programının ve oradan da Analitik Bütçenin ana girdisini, altyapısını olu turacak, plan, programlar ve bütçe arasında köprüler örtü me noktaları üzerinden geri beslemeli olarak kurulacak, aynı zamanda bu kurumsal performanslar birbirlerini denetle yecek, kurum içerisinde birçok uzman birimin i birli i yapmasını gerektirecektir.





Diyagram 5. Stratejik Plan, Performans Programı ve Analitik Bütçe li kisi



Özetle, ETT'nin bu stratejik planı, vizyonuna dönük misyonunu gerçekleştirmek için, kurumun tüm maddi ve manevi kaynaklarının (kurumsal tarih, kimlik, insan, sermaye, vb.) stratejik dönem boyunca başarılı birimlerince nasıl kullanılacağını göstermeyi amaçlamaktadır.

Birimlerin yöneticileri olan daire başkanlarının katıldıkları bir dizi çalışmada, kendi özgür açıklamaları ve görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan ve ETT'nin temel belgesi niteliğinde olan bu plan aynı zamanda bir yol haritasıdır. Bu belge ile orta dönem içinde kurumun faaliyetleri belirlenmiş olup, olağanüstü bir durum söz konusu olmadıkça, herkesin üzerinde uzlaşacağı bu konular tekrar tartışılmayacak, sadece gerçekleştirilmeleri yönünde anlayış ve birlikteliğin içinde tüm düşünceler ve kaynaklar seferber edilecektir. Bu, kurum yönetimi ve çalışmasına ihtiyacı olan güveni kazandıracak, varmak istediği yeri bilmenin ve onu ulaşmak için izleyeceği yolu bilmenin özgüvenini, kararlılığını, gücünü sağlayacaktır. Ayrıca Dünyada ve ülkemizde ETT'nin tek başına bir ada olmadığını, küresel, bölgesel ve yerel politikalar, koşullar ve yaptırımların odağında, tüm bağlantıları, etkileşimleri içerisinde bulunduğu yerin anlamı ve önemini de gösterecek, ETT yönetiminin elinde vazgeçilmez belge niteliğiyle, karar süreçlerini geliştirip zenginleştirecektir.

Birdenbire açıdan Plan, bir kurumsal uzlaşma (mutabakat) belgesi, sözleşme gibidir. Bu niteliği hiçbir kusuz, kurumun en tepedeki yöneticisinden, tabandaki çalışmasına kadar, herkesin planla buluşması, benimseme düzeyine doğrudan doğruya bağlı olacaktır.

ETT'nin bu stratejik plan çalışmasında gerçekçilikten uzaklaşmaması söylenmelidir. Bu belge, kuruma yeni bir atılım gücü, daha başarılı olma ve dayanıklı olma duygusu verecektir. Bunun 10 milyon üzerinde insanın yaşadığı Dünya harikası İstanbul kentine haliyle olumlu yansımaları beklenmelidir.

ETT idarecileri Genel Müdürlüğü, kendi görkemli tarihine yakışır bir şekilde, son yıllarda içine düştüğü sıkıntı ve olumsuzluklardan, kurum dışından ve içinden aldığı desteklerle, silkinerek kurtulup ayağa kalkabilecek, hizmetini nicelik ve nitelik olarak daha yüksek noktalara taşıyacak, Dünyada ve İstanbul'da hak ettiği yere gelebilecektir.

ETT 1. Stratejik Plan'ı belgesi bunun en özgün kanıtı olarak durmaktadır.



## Dizin

Adalet	<b>93</b>
Analitik bütçe	132
Avrupa kentsel artı	14
Ba arım göstergeleri	<b>80</b>
Beyo lu tramvay	<b>71</b>
Bilet	106
Bütünle me	107
Büyük ehir ula im yetkileri	<b>42</b>
Çevre(cilik)	93
Denetim	15,21,22,31,36,40,43,44,58,65,72,82,88
Dokuzuncu Kalkınma Planı	<b>27</b>
Dokuzuncu Kalkınma Planı Stratejisi	<b>41</b>
E ilimler (Trendler)	<b>35</b>
Elektrik i letmelerinin TEK'na devri	53
Entegrasyon, <i>Bkz. Bütünle me</i>	
E-otobüs	25
Faaliyet ve Projeler	<b>104</b>
Fırsatlar Üstünlükler Tehditler Zayıflıklar (GZFT) Analizi	<b>84</b>
Filo	66
Garaj	<b>73-74</b>
Geli im	<b>92</b>
Güncelleme	127
Güven	<b>92</b>
Halkla ili kiler	<b>76</b>
Hareketlilik	26,32,81,82
BB	42
BB Ba kan	12
ç Çevre Analizi	<b>53</b>
ETT	54-83
ETT Genel Müdürü	13
ETT Kanun de i ikli i	29
ETT kitapları	<b>79</b>
ETT Mevzuatı	55-56
ETT Payda ları	<b>39</b>
ETT Personel anketi	<b>48</b>
ETT ula im politikaları	<b>15,30,128</b>
ETT'den memnuniyet	45
ETT'nin bilgi stratejisi	<b>65</b>
ETT'nin finansal yapısı	<b>61-64</b>
ETT'nin görevi	91
ETT'nin insan kaynakları	<b>59-61</b>
ETT'nin kurumsal yapısı	<b>15,26</b>
ETT'nin örgüt yapısı	58
nsan odaklılık	99,100
stanbul	<b>33-34</b>
stanbul Nazım Planı	15
stanbul Ula im plan ve projeleri	15
stanbul'da Ula im Kronolojisi	<b>19-25</b>
zleme	<b>127</b>



## STANBUL ULAŞIMINDA LER: ETT

Kadir Topba , Bkz. BB	
Ba kanı	
Kamu hizmetleri	<b>31</b>
Katılım	<b>93</b>
Kent	14
Kent politikaları	14
Liderlik	92
Mehmet Öztürk, Bkz. ETT	
Genel Müdürü	
Metrohan	<b>74</b>
Metropolitan Plan Bürosu	15,35
Misyon	<b>91</b>
Mü teri	31
Norm kadro	59,61
Orta kademe Yakla ımları	36
Ortalama filo ya ı	<b>66</b>
Otobüslerde temizlik	44
otomobil kullanımı	85
Özel Halk Otobüsleri (ÖHO)	<b>72</b>
Özelle tirme	16-17,24,36,43,51,81,84-85
Performans göstergeleri,	
Bkz. Ba arım göstergeleri	
Performans hedefleri	<b>80</b>
Performans programı	101
Raylı sistemler	70-72,107
Senaryo	<b>39</b>
Stratejik amaç	<b>94</b>
Stratejik hedef	<b>94-100</b>
effaflık	<b>93</b>
oför e itimi	43
Toplu ula ım	<b>14,17,31-32,34-37,40,43</b>
Toronto Protokolü	14
Trafik yönetimi	30-31,36
Tünel	<b>70</b>
UITP	17,24,25,31,40
Ula ım finansmanı	82
Ula ım hizmet kalitesi	30,36,37,51
Ula ım Otoritesi	30,35,36,49
Ula ım Yönetimi	<b>14,15,16,17,30,36,38,39,80,84</b>
Uluslar arası standartlar	98-100
Üst kademe yakla ımları	36
Verimlilik	<b>93</b>
Vizyon	90
Yolcu anketi	<b>45-47</b>



## EKLER

### Ek 1. ETT Encümen Kurulu Üyeleri

Mehmet ÖZTÜRK  
Ali BÖLÜKBA İ  
Mustafa HAT PO LU

Genel Müdür V.  
Genel Müdür Yrd.  
Genel Müdür Yrd.

[mozturk@iett.gov.tr](mailto:mozturk@iett.gov.tr)  
[abolukbasi@iett.gov.tr](mailto:abolukbasi@iett.gov.tr)  
[mhatipoglu@iett.gov.tr](mailto:mhatipoglu@iett.gov.tr)

Abdullah ERTÜRK  
Ahmet BA İ  
Alaeddin AH N  
Ali ÇELEB  
Ali KOCABA  
Hasan ÜZER  
Hikmet ÖZTÜRK  
M.Ali PORTAKALO LU  
Mustafa CO KUN  
Mustafa GENÇKAYA  
Müslühaddin MÜSLEHADD NO LU  
Sezai TAYLANLI  
İkri VAR

Muh.ve Fin.D.Ba kanı  
Bilgi lem D.Ba kanı  
Mü teriler D.Ba kanı  
Per.ve Sos. .D.Ba kanı  
Et.Pl.Pr.D.Ba kanı  
Mak. k.D.Baskanı  
Raylıta ım D.Ba kanı  
Tefti Kurulu Ba kanı  
APK D.Ba kanı  
Ticaret D.Ba kanı  
İ.Hukuk Mü aviri  
Yap.Bak.On.D.Ba kanı  
Ta utlar D.Ba kanı V.

[aerturk@iett.gov.tr](mailto:aerturk@iett.gov.tr)  
[abagis@iett.gov.tr](mailto:abagis@iett.gov.tr)  
[asahin@iett.gov.tr](mailto:asahin@iett.gov.tr)  
[acelebi@iett.gov.tr](mailto:acelebi@iett.gov.tr)  
[akocabas@iett.gov.tr](mailto:akocabas@iett.gov.tr)  
[huzer@iett.gov.tr](mailto:huzer@iett.gov.tr)  
[hozturk@iett.gov.tr](mailto:hozturk@iett.gov.tr)  
[maliportakaloglu@iett.gov.tr](mailto:maliportakaloglu@iett.gov.tr)  
[mcoskun@iett.gov.tr](mailto:mcoskun@iett.gov.tr)  
[mgenckaya@iett.gov.tr](mailto:mgenckaya@iett.gov.tr)  
[mmuslehaddinoglu@iett.gov.tr](mailto:mmuslehaddinoglu@iett.gov.tr)  
[staylanli@iett.gov.tr](mailto:staylanli@iett.gov.tr)  
[svar@iett.gov.tr](mailto:svar@iett.gov.tr)



## Ek 2. ETT 1. Stratejik Planı Çalışma Ekibi

### YÜRÜTME KURULU

#### **Yürütme Kurulu Başkanı:**

Mustafa COŞKUN

APK Daire Başkanı

[mcoskun@iett.gov.tr](mailto:mcoskun@iett.gov.tr)

#### **Yürütme Kurulu Üyeleri:**

Zikrullah KIRMIZI  
(Teknik Kurul Başkanı)

APK D.B.K. AR-GE Başkanı Md.

[zkirmizi@iett.gov.tr](mailto:zkirmizi@iett.gov.tr)

Erol AYARTEPE

APK D.B.K. Yatırım Başkanı Md. V.

[eayartepe@iett.gov.tr](mailto:eayartepe@iett.gov.tr)

#### **Teknik Kurul Üyeleri:**

Arife ALGAN

Hukuk Müaviri

[aralgan@iett.gov.tr](mailto:aralgan@iett.gov.tr)

Ahmet ALBAYRAK

Kontrol Müdürlüğü

[albayrak@iett.gov.tr](mailto:albayrak@iett.gov.tr)

Mehmet BALLI

Personel ve Sosyal İşler D.B.K.

[mballi@iett.gov.tr](mailto:mballi@iett.gov.tr)

Ali BADEMİR

Makine ve Kılma D.B.K.

[abasdemir@iett.gov.tr](mailto:abasdemir@iett.gov.tr)

Harun BÖLÜKBASI

Personel ve Sosyal İşler D.B.K.

[hbolukbasi@iett.gov.tr](mailto:hbolukbasi@iett.gov.tr)

Fehime TUNALI ÇALIŞKAN

Özel Kalem Müdürlüğü

[ftcaliskan@iett.gov.tr](mailto:ftcaliskan@iett.gov.tr)

Güher ERDEMİR

APK D.B.K.

[gerdemir@iett.gov.tr](mailto:gerdemir@iett.gov.tr)

Yavuz FIRINCI

Taahhütler D.B.K.

[yfirinci@iett.gov.tr](mailto:yfirinci@iett.gov.tr)

Savaş İKİ

Muhasebe ve Finansman D.B.K.

[isavas@iett.gov.tr](mailto:isavas@iett.gov.tr)

Doğan KARA

Raylı Taahhütler D.B.K.

[dkara@iett.gov.tr](mailto:dkara@iett.gov.tr)

Cemaliye ÖZCAN

APK D.B.K.

[cozcan@iett.gov.tr](mailto:cozcan@iett.gov.tr)

Erdoğan ÖZDEN

Ticaret D.B.K.

[eozen@iett.gov.tr](mailto:eozen@iett.gov.tr)

Ünal ÖZTÜRK

Taahhütler D.B.K.

[unalozturk69@mynet.com](mailto:unalozturk69@mynet.com)

Mustafa SARI

Yapı Bakım Onarım D.B.K.

[musari@iett.gov.tr](mailto:musari@iett.gov.tr)

Nedim MANOLU

Bilgi İşlem D.B.K.

[nsismanoglu@iett.gov.tr](mailto:nsismanoglu@iett.gov.tr)

Emrah TEKÇE

Müstemleler D.B.K.

[etekci@iett.gov.tr](mailto:etekci@iett.gov.tr)

Ömer YENİCE

Sivil Savunma Sekreterliği

[oyenice@iett.gov.tr](mailto:oyenice@iett.gov.tr)

### PERSONEL MEMNUNİYET ANKETİ ÇALIŞMASI

#### **Anket Yöneticileri:**

Cemaliye ÖZCAN

APK İstatistik Başkanı Md. Yrd.

[cozcan@iett.gov.tr](mailto:cozcan@iett.gov.tr)

Alev ÇETİNSAV

APK Uzman

[acetinsav@iett.gov.tr](mailto:acetinsav@iett.gov.tr)

#### **Anket Çalışanları:**

Osman Erdem

APK Ar-Ge Başkanı Md. Müh.

[oerdem@iett.gov.tr](mailto:oerdem@iett.gov.tr)

Sabiha GÜRBÜZ

APK Başkanı Md.

[sgurbuz@iett.gov.tr](mailto:sgurbuz@iett.gov.tr)

Yağar ACAR

APK Başkanı Md.

[yacar@iett.gov.tr](mailto:yacar@iett.gov.tr)

Faruk TAZEÇEK

APK Ar-Ge Başkanı Md. Ef.

[ftazeccek@iett.gov.tr](mailto:ftazeccek@iett.gov.tr)



## KAYNAKLAR

- *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi; TC. Maliye Bakanlığı, 2004*
- *1994-2004 Yıllık İstatistikler; İETT Strateji Geliştirme, 2005*
- *2005 Yılı İstatistikleri; İETT Strateji Geliştirme, 2006*
- *2006 Yılı İstatistikleri; İETT Strateji Geliştirme, 2006*
- *BB 2007-2011 1.Stratejik Planı, 2006*
- *BB Yıllık Faaliyet Raporları, BB, 2000-2005*
- *İETT Yıllık Faaliyet Raporları; İETT, 2000-2004*
- *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu; DPT, 2003*
- *İstanbul Kent Hareketliliği Araştırması (4 cilt); İETT+MAYAK, 2005*
- *İETT Memnuniyet Araştırması, DENGİ, 2006*
- *İETT Çalışanları Memnuniyet Anketi, İETT Stratejik Geliştirme; 2006*
- *İstanbul'da Otobüs Taahhütünün Yayılarılması, SER-TEM, 2007*
- *İETT Bütçeleri; İETT, 2000-2005*
- *İETT Bilançoları, İETT, 2000-2004*
- *Stratejik Planlama, DALAMAN, Smail, Değişim Dinamikleri, 2006*
- *İstanbul 1. Ulaştırma Raporu (2 cilt), BB, 2002*
- *Sayılarla İstanbul, BB, 2000*
- *İstanbul Tramvay İstasyonları; TUNALI ÇALIŞKAN, Fehime/KIRMIZI, Zikrullah, 1998*
- *Dersaadetten İstanbul'a Tramvay, Cilt 1-2, Sertaç KAYSERİ OĞLU, İETT, 1998-99*
- *İETT Umum Müdürlüğüne Umumi Bir Bakış, İETT, 1968*
- *Tramvay İstanbul'da, Çelik GÜLERSOY, İstanbul Kitaplığı, 1989*
- *İETT Ulaştırma Projesi, Boğaziçi Üniversitesi, 1980*
- *Genel Ulaştırma Etüdü, TÜ, 1984*
- *İETT Hat Rasyonalizasyon Etüdü, VOLVO+ İETT, 1989*
- *İETT Yönetim Enformasyon Kontrol (MICS) Sistemi Raporu, VOLVO+ İETT, 1989*
- *İstanbul Ulaştırma Ana Planı, TÜ+ BB, 1996*
- *METMED İstanbul Toplu Taahhüt Ücret ve Bilet Sistemleri Etüdü (İstanbul Public Transportation Fare and Ticketing Systems), 1994*
- *İETT Hatlarının Etüdü ve Rehabilitasyon Projesi (Sonuç Raporu), Cilt 1-2, YTÜ, 2002*
- *Hat Yayılarma Raporu, İETT, 2005*
- *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) Stratejisi Hakkında Karar, DPT, 2006*
- *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)-Taslak, DPT, 2006*
- *Contemporary Concepts and Cases Operations Management; Schroeder, Roger G., 2000*
- <http://www.tbmm.gov.tr>
- <http://www.ibb.gov.tr>
- <http://www.dpt.gov.tr>
- <http://www.iETT.gov.tr>
- *Millenium City Database, UITP, 2003*



