



2019-2023 STRATEJİK PLAN





2019-2023 STRATEJİK PLAN



2019-2023 STRATEJİK PLAN



Mehmet Cahit TURHAN

Ulaştırma ve Altyapı Bakanı



2019-2023 STRATEJİK PLAN

DEMİRYOLU ÖNCELİĞİMİZDİR

Ulaşım ve haberleşme; ekonomik, sosyal ve kültürel hayatın seyrini belirleyen en temel etken. Onun için ulaşım ve erişim her şeyin başı. Bunun farkında olarak Sayın Cumhurbaşkanımız riyasetinde ulaştırma hamlesi başlatarak 16 yılda ülkemizin tüm ulaşım ve erişim sistemini baştan aşağı yeniledik ve geleceğe taşıdık.

Halkımızın günlük yaşamına doğrudan olumlu etki eden ulaştırma yatırımları içinde öncelikli sektör olarak gördüğümüz demiryolu yatırımları ise ayrı bir yer tuttu. Keza ülkemizin kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmak için temiz ve ucuz enerji kullanımı, çevre duyarlılığı ve güvenli ulaşım nedeniyle demiryollarına büyük önem veriyoruz.

Hizmete açılan 1.213 km’lik yüksek hızlı demiryolu hattı yolcu taşımacılığında yeni bir çıkış açtığı gibi uğradığı şehirleri ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda değiştirerek zenginleştirdi. Şimdi bu yüksek hızlı ve hızlı demiryolu hatlarını ülkemiz sathına yaygınlaştırıyoruz. Aynı zamanda mevcut hatları da yeniliyor, elektrikli ve sinyalli hale getiriyoruz. Toplam 1.889 km Yüksek Hızlı, 1.480 km Hızlı Tren hattında yapım çalışmaları, 987 km’lik hatta elektrifikasyon, 2.323 km’lik hatta ise sinyalizasyon yapım çalışmalarına devam ediyoruz. Ulusal demiryolu endüstrisinin oluşturulması, şehir içi raylı sistem projeleri ve Türkiye’nin bir lojistik üs haline getirilmesi noktasında önemli ilerleme sağladık.

Demiryollarına yapılan bu yatırımlar ülkemizin jeopolitik olarak güçlü konumunu daha da pekiştirmemize vesile oldu. Çin’den Avrupa’ya uzanan “Kuşak Yol” ve “İpek Demiryolu”nun orta koridoru üzerinde yer alan ülkemizi, işletmeye açılan Bakü-Tiflis-Kars Demiryolu hattının yanı sıra Edirne’den başlayıp Marmaray’dan geçerek Kars’a kadar uzanan yüksek hızlı ve hızlı demiryollarını tamamlayarak dünya ulaşım haritasında merkeze taşıyoruz.

Bu noktada da muasır medeniyetler seviyesinin üzerine erişmeyi amaçlayan 2023 hedeflerimiz içerisinde Bakanlığımızın 162 yıllık köklü ve milli kuruluşu TCDD’nin önemi çok büyük.

2019-2023 dönemini kapsayan elinizdeki Stratejik Plan da güzide kuruluşumuz TCDD’nin 2023 hedeflerine ulaşmasında önemli bir referans olacaktır.



2019-2023 STRATEJİK PLAN



Ali İhsan UYGUN

TCDD Genel Müdürü



2019-2023 STRATEJİK PLAN

STRATEJİK PLAN YOL HARİTAMIZ OLACAK

Ülkemiz demiryolu sektöründe 2003 yılından itibaren büyük bir değişim ve dönüşüm yaşıyor. Demiryolunun öncelikli ulaşım modu olarak kabul edilmesiyle birlikte vatan sathında büyük bir yatırım seferberliği başladı. Teşekkürümüzce bugüne kadar yapılan 93 milyar liralık yatırımla halkımız yeniden demiryolunu tercih etmeye başladı.

Yüksek hızlı ve hızlı tren projelerinden, mevcut hatların modernizasyonuna, şehir içi raylı sistemlerden modern YHT garlarına, sinyalizasyon ve elektrifikasyondan lojistik merkezlere kadar TCDD'yi, ülkemizin ve dünyanın en gözde kuruluşlarından birisi yapan projeler bir bir hayata geçti. Demiryolu sektörümüzün serbestleşmesi, ülkemiz demiryolu tarihinin en önemli kilometre taşlarından birisi olarak kayda geçti.

Bunların yanı sıra Cumhuriyetin 100'üncü yılı olan 2023 yılı hedeflerimiz kapsamında da gerçekleştireceğimiz çok sayıda proje bulunmaktadır. Ülkemizin ve demiryollarının gelişimine büyük katkı sağlayacak bu projeleri 2019-2023 yıllarını kapsayan Stratejik Plana göre gerçekleştireceğiz.

Stratejik Plan kapsamında; YHT, HT, konvansiyonel demiryolu yapımı, elektrifikasyon ve sinyalizasyon ile lojistik merkezler yapım projelerini tamamlayarak, öncelikli olarak ekonomiye kazandırmayı hedefliyoruz.

Sahip olduğumuz insan gücü ve sermaye birikimini en etkin ve en verimli kullanmanın yolu Ar-Ge çalışmalarıyla yerli ve milli üretimden geçmektedir. Yeni dönemdeki projelerimizi gerçekleştiren hedefimiz ağırlıklı olarak Ar-Ge, yerli ve milli üretim çalışmalarına yoğunlaşmak olacaktır.

Bu hedefler dikkate alınarak hazırlanan ve bizlere yol haritası olacak 2019-2023 dönemini kapsayan Stratejik Planının hayırlı olmasını diliyorum.

Stratejik Planının hazırlanmasında emeği geçen paydaşlarımıza ve tüm mesai arkadaşlarıma teşekkür ediyorum, bu planın Teşekkürümüzü ve sektörümüzü bugünkünden çok daha ileriye taşıyacağına gönülden inanıyorum.



2019-2023 STRATEJİK PLAN



2019-2023 STRATEJİK PLAN



Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğünün 2019-2023 dönemine ilişkin hazırlamış olduğu Stratejik Plan; Onuncu Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberine uygunluk kapsamında değerlendirilmiş ve uygulamaya konulması uygun bulunmuştur.

Naci AĞBAL
T.C. Cumhurbaşkanlığı
Strateji ve Bütçe Başkanı



2019-2023 STRATEJİK PLAN

İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL TABLOSU	xi
KISALTMA LİSTESİ	xi
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	2
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	6
BÖLÜM 1 - DURUM ANALİZİ	8
A- KURUMSAL TARİHÇE	10
B- UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ	11
C- MEVZUAT ANALİZİ	18
D- ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ	25
E- FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLER	34
F- PAYDAŞ ANALİZİ	36
Paydaşların Tespiti, Önceliklendirilmesi ve Değerlendirilmesi	36
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	40
İç Paydaş Çalıştayı	40
Dış Paydaş Çalıştayı	40
İç Paydaş Anketi	41
Dış Paydaş Anketi	41
G- KURULUŞ İÇİ ANALİZ	43
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	45
Kurum Kültürü Analizi	47
Fiziki Kaynak Analizi	48
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	49



2019-2023 STRATEJİK PLAN

H- FİNANSAL ANALİZ	50
İ- SEKTÖREL ANALİZ.....	52
Sektörel Eğilim Analizi (PESTLE Analizi)	52
Sektörel Yapı Analizi	56
J- GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER İLE FIRSATLAR VE TEHDİTLER (GZFT).....	58
K- TESPİT VE İHTİYAÇLAR	59
BÖLÜM 2- GELECEĞE BAKIŞ	62
A- MİSYON.....	64
B- VİZYON	64
C- TEMEL DEĞERLER	65
BÖLÜM 3- STRATEJİ GELİŞTİRME.....	66
DENGELİ KART YAKLAŞIMI.....	68
AMAÇ VE HEDEFLER	68
A- HEDEFLERDEN SORUMLU BİRİMLER.....	70
B- HEDEF KARTLARI	71
C- HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ.....	93
D- MALİYETLENDİRME.....	99
BÖLÜM 4- İZLEME VE DEĞERLENDİRME SÜRECİ	100
EKLER	103
EK 1. Yol Bakım ve Onarım Araçları	104
EK 2. TCDD'nin Yazılım ve Donanım Altyapısı ve Gelişim Tespitleri	106

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. 2015-2019 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.1.	11
Tablo 2. 2015-2019 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.2.	12
Tablo 3. 2015-2019 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.3.	13
Tablo 4. 2015-2019 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.4.	14
Tablo 5. 2015-2019 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.6.	15
Tablo 6. 2015-2019 Dönemi Stratejik Plan Hedef 2.1.	15
Tablo 7. 2015-2019 Dönemi Stratejik Plan Hedef 3.1.	16
Tablo 8. 2015-2019 Dönemi Stratejik Plan Hedef 3.2.	16
Tablo 9. 2015-2019 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.2	17
Tablo 10. 2015-2019 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.3	17
Tablo 11. Mevzuat Analizi.....	18
Tablo 12. Üst Politika Belgeleri Analizi	26
Tablo 13. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi	34
Tablo 14. Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler	35
Tablo 15. Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	37
Tablo 16. Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi.....	38
Tablo 17. İyileştirme İhtiyaçları.....	47
Tablo 18. Konvansiyonel ve Yüksek Hızlı Tren Hat Uzunlukları	48
Tablo 19. Yol Bakım ve Onarım Araçları.....	49
Tablo 20. TCDD'nin Yazılım ve Donanım Altyapısı ve Gelişim Tespitleri.....	49
Tablo 21. TCDD Finansal Analiz Tablosu	51
Tablo 22. PESTLE Matrisi.....	53
Tablo 23. Sektörel Yapı Analizi Tablosu	57
Tablo 24. TCDD GZFT Tespitleri	58
Tablo 25. Tespit ve İhtiyaçlar	60
Tablo 26. TCDD Dengeli Kart Yaklaşımı	68
Tablo 27. Hedeflerin Gerçekleşmesi için Sorumlu veya Destek Verecek Olan Daire Başkanlıkları.....	70
Tablo 28. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	93
Tablo 29. Amaç ve Hedeflerin Yıllara Göre Maliyet Dağılımları (Bin TL)	99

ŞEKİL TABLOSU

Şekil 1. Stratejik Plan Çalışmalarına Ait İş Adımlarının Genel Zaman Çizelgesi.....	7
Şekil 2. İç Paydaş Çalıştayı.....	40
Şekil 3. Dış Paydaş Çalıştayı	40
Şekil 4. Organizasyon Şeması	44
Şekil 5. 2016-2018 Personel Sayısı.....	45
Şekil 6. TCDD Unvan Bazlı Personel Sayısı Değişim Trendi.....	45
Şekil 7. 2016-2018 Yaş Grupları Dağılımı	46
Şekil 8. Çalışanların Öğrenim Durumları	46

KISALTMA LİSTESİ

Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
AVYS	: Altyapı Varlıkları Yönetim Sistemi
CBS	: Coğrafi Bilgi Sistemleri
DAP	: Doğu Anadolu Projesi
DDGM	: Demiryolu Düzenleme Genel Müdürlüğü
DOKAP	: Doğu Karadeniz Projesi
DTİ	: Demiryolu Tren İşletmecisi
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EST	: Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon
FKYS	: Finans Kaynakları Yönetim Sistemi
GAP	: Güneydoğu Anadolu Projesi
HT	: Hızlı Tren
İKYS	: İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülü
KKY	: Kurumsal Kaynak Yönetimi
KOP	: Konya Ovası Projesi
KÖİ	: Kamu Özel İşbirliği
KYS	: Kapasite Yönetim Sistemi
MSKYS	: Malzeme ve Stok Kontrol Yönetim Sistemi
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
OVP	: Orta Vadeli Program
PYS	: Proje Yönetim Sistemi
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi
TCDD Taşımacılık AŞ	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Taşımacılık Anonim Şirketi
TİS	: Trafik İşletim Sistemi
YBS	: Yönetim Bilgi Sistemi
YHT	: Yüksek Hızlı Tren
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları



BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN





BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

MİSYON

“Gelişen teknolojiye uygun olarak emniyetli, hızlı ve konforlu demiryolu altyapısını yönetmek ve geliştirmek”

VİZYON

“Köklü geleneğimiz ve yenilikçi çözümlerimizle TCDD’yi uluslararası marka haline getirmek”

TEMEL DEĞERLER

- Kaynak kullanımında etkinlik ve verimlilik
- Öncü ve yönlendirici
- Saygınlık ve güvenilirlik
- Dinamizm
- Paydaş odaklılık
- Emniyetli işletmecilik

AMAÇ VE HEDEFLER

AMAÇ 1: ULUSAL DEMİRYOLU AĞINI GELİŞTİRMEK VE GENİŞLETMEK

HEDEF 1.1 Yüksek hızlı tren ağının tamamlanması amacıyla faaliyetlerdeki hatlara ek 1.900 km YHT (Yüksek Hızlı Tren) hattının yapımı tamamlanarak hizmete sunulacaktır.

HEDEF 1.2 Yük ve yolcu taşımacılığının birlikte yapılabileceği 2.028 km Hızlı Tren hattı ile 228 km konvansiyonel hattın yapımı tamamlanacaktır.

HEDEF 1.3 Alternatif finansman modelleri kullanılarak YHT (284 km Yüksek Hızlı Tren) ve HT (4.488 km Hızlı Tren) hatlarının yapımına başlanacaktır.

HEDEF 1.4 Şebekenin ihtiyaç duyulan hatlarında elektrifikasyon (3.318 km) ve sinyalizasyon (3.019 km) çalışmaları tamamlanacaktır.

HEDEF 1.5 Mevcut hat kapasitesinin artırılması, trafik sıkışıklığı ile tehirlerin azaltılması, enerji ve personel tasarrufunun sağlanması amacıyla yük taşımacılığının yoğun olduğu hat kesimlerinde önceliklerine göre sayding yapımı ve istasyon yolu uzatılması çalışmaları yapılacaktır.

AMAÇ 2: ALTYAPI İŞLETMECİLİĞİNİN GÜVENLİ, KESİNTİSİZ VE KONFORLU OLARAK SÜRDÜRÜLMESİNİ SAĞLAMAK

HEDEF 2.1 Demiryolu hatlarındaki bakım ve onarımların etkin olarak uygulanması ile makine ve işgücü verimliliğinin artırılması amacıyla mevcut altyapının sayısallaştırılması ve tüm taşınmaz varlıkları ile birlikte coğrafi bilgi sistemine (CBS) aktarılması tamamlanacaktır.

HEDEF 2.2 Geçiş güvenliğinin sağlanması amacıyla hemzemin geçitler “Demiryolu Hemzemin Geçitlerinde Alınacak Tedbirler ve Uygulama Esasları Hakkındaki Yönetmelik” maddelerine uygun hale getirilecektir.

HEDEF 2.3 Bakım maliyetlerinin azaltılması amacıyla demiryolu altyapı ağında planlı bakım yönetim sistemi kurulacaktır.

HEDEF 2.4 Şebekenin istasyon yolu düzenlemelerini de içeren toplam 733 km yol yenilemesi tamamlanacaktır.

HEDEF 2.5 Demiryolu bakım birimlerinin mobilizasyonu tamamlanacak, mevcut yol ölçüm ve bakım makine filosu geliştirilecek ve modernize edilecektir.

AMAÇ 3: ULUSAL DEMİRYOLU AĞINDA ETKİN KAPASİTE İLE EMNİYETLİ TRAFİK VE İSTASYON YÖNETİMİ SAĞLAMAK

HEDEF 3.1 Demiryolu ağında gerçekleştirilecek altyapı kaynaklı kazalar azaltılacaktır.

HEDEF 3.2 Hat kapasitelerinin tam olarak kullanılabilmesi amacıyla kapasite tahsis planına uygun tren planlaması yapılacak, yapım/bakım işleri trafik planlaması ile koordine edilecektir.

HEDEF 3.3 8 adet kumanda merkezinin 1. ve 2. Bölge Müdürlüğü merkezinde toplanması ve kumanda merkezlerinde yer alacak kamera sistemlerinin bütün hatlara yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

HEDEF 3.4 “Engelsiz Demiryolu Projesi” kapsa-

mında gar ve istasyonlarımız herkes için erişilebilir hale getirilecektir.

AMAÇ 4: DEMİRYOLU ALTYAPISININ DİĞER ULAŞIM SİSTEMLERİ İLE BÜTÜNLEŞMESİNİ SAĞLAMAK

HEDEF 4.1 Limanlar ve Van Gölü Feribot İşletmesindeki karayolu ve demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesine yönelik yatırımların tamamlanmasıyla elleçleme miktarı %25 oranında artırılacaktır.

HEDEF 4.2 Lojistik Master Plan çerçevesinde 9 adet lojistik merkezin yapımı tamamlanacaktır.

HEDEF 4.3 OSB'lere, serbest bölge ve büyük fabrikalara iltisak hatları (15 adet) yapımı tamamlanacaktır.

AMAÇ 5: KURUMSAL KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK VE GÜÇLENDİRMEK

HEDEF 5.1 Demiryolu altyapı işletmeciliği alanında çalışanların niteliklerinin artırılması amacıyla; mesleki ve teknik eğitim programları uygulanacak, emniyet kritik unvanlarda çalışanların belgelendirilmeleri sağlanacaktır.

HEDEF 5.2 Plan dönemi içerisinde Teşekkülümüzde Kalite Yönetim Sistemi kurulacak ve sertifikasyon süreci başlatılacaktır.

HEDEF 5.3 İç kontrol sistemi etkin bir şekilde uygulamaya geçirilecektir.

HEDEF 5.4 Verimliliğin artırılması ve maliyetlerin azaltılması amacıyla Maliyet Muhasebesi sistemi etkin olarak uygulanacaktır.

HEDEF 5.5 Raylı sistemlere ait araç, makine ve malzemelerin yerli ve milli olarak üretilmesine ve belgelendirilmesine yönelik Ar-Ge ve teknoloji yatırımları üniversite, kamu ve özel sektör işbirliğiyle geliştirilecektir.



STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ



STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

6461 Sayılı “Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun” TCDD’yi altyapı işletmecisi olarak belirlemekte ve aşağıdaki görevleri Teşekkülümüze vermektedir:

- Ulusal demiryolu altyapı ağı üzerindeki demiryolu trafiğini tekel olarak yönetmek,
- Tasarrufunda olan demiryolu altyapısı üzerinde verdiği trafik yönetimi ücretlerini, bütün tren işletmecileri için eşit şartlar içeren ve ayrımcılık oluşturmeyen bir şekilde belirlemek, ilgili demiryolu tren işletmecilerine tahakkuk ettirmek ve tahsil etmek,
- Tasarrufunda olmayan ulusal demiryolu altyapı ağı üzerinde verdiği trafik yönetimi ücretlerini, bütün demiryolu altyapı işletmecileri için eşit şartlar içeren ve ayrımcılık oluşturmeyen bir şekilde belirlemek, ilgili demiryolu altyapı işletmecisine tahakkuk ettirmek ve tahsil etmek,
- Tasarrufunda olan demiryolu altyapısının demiryolu trafiğiyle ilgili olmayan alanlarını işletmek, işletmek veya kiraya vermek,
- Tasarrufunda olan demiryolu altyapısını iyileştirmek, yenilemek, genişletmek, bakım ve onarımını yapmak veya yaptırmak,
- Yüksek hızlı ve hızlı tren taşımacılığı için demiryolu altyapısı yapmak veya yaptırmak,
- Haberleşme tesisleri ve ağı kurmak, kurdurmak, geliştirmek, işletmek veya işletmek,
- Ana Statüsü ile verilen diğer görevleri yapmak.

Teşekkülümüz, verilen bu görevler ve Türkiye’nin 2023 yılı vizyonuna uygun olarak 2019-2023 Stratejik Planını hazırlamıştır. Çalışmalar üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar durum analizi, geleceğe bakış ve strateji geliştirme çalışmaları olarak ifade edilmektedir.

Bu rapor kapsamında TCDD’nin 2023 yılı stratejilerinin belirlenebilmesi için öncelikle detaylı mevcut durum analizi çalışmaları verilmektedir. Bu analizler için gerek TCDD’nin iç paydaşlarının gerekse dış paydaşlarının görüşlerine odak grup

çalışmaları, çalıştaylar ve anketler ile başvurulmuştur. Ek olarak kurumsal tarihçe, mevzuat, üst politika belgeleri, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetleri, kurum kültürü, fiziki kaynak analizi, insan kaynakları analizi gibi kuruluş içi analizler, sektörel analizler tamamlanmıştır. Bu analizler sonucunda, tespitler ve ihtiyaçlar belirlenmiş ve bu alanlardaki tespitler ile güçlendirilecek yönler tespit edilerek strateji çalışmalarına altlık hazırlanmıştır.

Mevcut Durum Analizinden sonra Geleceğe Bakış ve Strateji Geliştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar kapsamında sıra ile misyon, vizyon ve temel değerlerin tanımlanması gerçekleştirilmiştir. Ardından belirlenen misyon, vizyon, temel değerler ile birlikte tespit ve ihtiyaçlar göz önüne alınarak TCDD’nin stratejik amaçları ve bu amaçları tanımlayan hedefleri belirlenmiştir.

Bu kapsamda 5 stratejik amaç ve bu amaçlar altında 22 tane hedef ve bu hedeflerin takip edilmesini sağlayacak 72 ölçülebilir ve izlenebilir performans göstergesi belirlenmiştir. Stratejik plan kapsamında bu hedeflerin takibi için izleme ve değerlendirme sistemi de tanımlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) 2019-2023 Stratejik Planı; 5 yıllık süreçte TCDD’nin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içerecek biçimde hazırlanmış olup bağlı ortaklıklar ve iştirakler dışındaki tüm birimleri kapsamaktadır.

TCDD 2019-2023 Stratejik Planı; araştırma, planlama, erişim ve katılımı güçlendirme, işbirliklerini sağlamlaştırma ve sosyo-ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaya yönelik ana çerçeveyi belirleyerek TCDD’nin ulaşım alanlarındaki öncü rolünü pekiştirmektedir.

KİT’lerde stratejik plan çalışmalarının zorunlu hale getirilmesi Bakanlar Kurulu’nun 15/10/2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı “Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait

Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı” ile gerçekleşmiştir. Bu kapsamda 2010-2014 ve 2015-2019 yılları için TCDD’nin stratejik planları hazırlanmıştır. “Cumhurbaşkanlığı 2019 yılı 100 Günlük İcraat Programı” gereğince de 2019-2023 Stratejik Planının hazırlanmasına ilişkin çalışmalar KİT’ler için güncellenen 3. sürüm kılavuzuna uygun olarak yürütülmüştür.

Stratejik plan çalışmalarını yürütmek üzere, 16.08.2018 tarih ve E.313106 sayılı Genel Müdürlük emri ile Genel Müdürün başkanlığında, Genel Müdür Yardımcıları ve Daire Başkanlarının görevlendirildiği “Strateji Geliştirme Kurulu” oluşturulmuş ve Teşekkülün 2019-2023 dönemi stratejik plan çalışmalarının başlatıldığı duyurulmuştur.

Teşekkülün bir Genel Müdür Yardımcısı başkanlığında, Strateji Geliştirme Dairesinin koordinasyonunda Daire Başkanlıkları temsilcilerinden oluşan “TCDD Stratejik Planlama Ekibi” 17.08.2018 tarih ve E.314908 sayılı emir ile kurulmuştur.

Stratejik planlama çalışmalarının etkin yürütülmesi amacıyla eğitim danışmanlık hizmeti alınması uygun görülmüş olup TCDD Stratejik Planlama Ekibine stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyacağı teorik ve uygulamalı bilgilendirmeleri içeren “Stratejik Planlama Eğitimi” 19-21 Eylül 2018 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Mevcut durum analizi kapsamında gerçekleştirilen paydaş analizlerinde, elektronik anket yöntemi uygulanmıştır. İç paydaş olarak TCDD’nin merkez ve taşra teşkilatı çalışanları; dış paydaş olarak ise TCDD’nin temel ve stratejik ortakları ile müşteri ve tedarikçileri belirlenmiştir. Anket sonuçları analiz edilirken hem mevcut duruma, hem de stratejik amaç ve hedeflere girdi teşkil edecek unsurlar

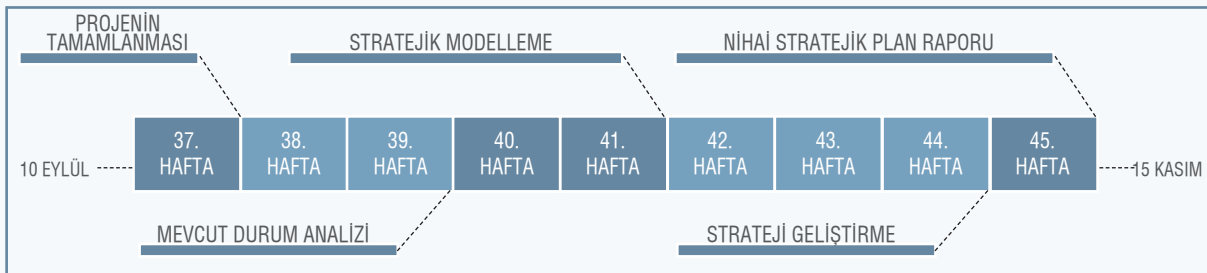
tespit edilmiştir. Çalışmalar sonucunda hazırlanan Durum Analiz Raporu’na, 27 Eylül 2018 tarihinde gerçekleşen İç Paydaş Çalıştayının ve 2 Ekim 2018 tarihinde yapılan Dış Paydaş Çalıştayının çıktıları ile nihai şekli verilmiştir.

TCDD Stratejik Planlama Ekibi; Bakanlığın ve Yönetim Kurulunun verdiği perspektif doğrultusunda misyon, vizyon, temel değerler ve stratejik amaçları belirleme çalışmalarını 10-11 Ekim 2018 tarihlerinde düzenlenen çalıştayda tamamlamış, yeni misyon, vizyon, temel değerler ve stratejik amaç önerilerini Strateji Geliştirme Kurulunun değerlendirmelerine sunmuştur. TCDD’nin misyon, vizyon, temel değerler ve stratejik amaçları üst yönetime sunulmuştur.

TCDD’nin 2019-2023 Stratejik Plan hazırlama sürecinin tüm aşamalarında katılımcılık esas alınmış olup çalışmalarda üst yönetimin desteği sağlanmıştır.

Mevcut Durum Analizi ve Geleceğe Bakış çalışmalarının tamamlanması sonrasında strateji geliştirme çalışmalarına başlanmış, stratejik amaçlar çerçevesinde Stratejik Planlama Ekibi tarafından 17 Ekim 2018 tarihinde gerçekleştirilen çalışma ile taslak stratejik hedefler oluşturulmuştur. Taslak olarak hazırlanan stratejik hedefler sorumlu birimlere gönderilerek 19 Ekim–1 Kasım 2018 arasında yapılan birebir görüşmeler sonucunda hedef kartları hazırlanmıştır.

Hazırlanan taslak stratejik plan 13 Kasım 2018 tarihinde Strateji Geliştirme Kuruluna sunularak nihai hale getirilmiştir. Şekil 1’de stratejik plan çalışmalarına ait iş adımlarının genel zaman çizelgesi yer almaktadır.



Şekil 1. Stratejik Plan Çalışmalarına Ait İş Adımlarının Genel Zaman Çizelgesi



DURUM
ANALİZİ



A- KURUMSAL TARİHÇE

Bugünkü milli sınırlar içindeki demiryollarının tarihi 23 Eylül 1856 yılında 130 km'lik İzmir-Aydın demiryolu hattının imtiyazının verilmesiyle başlamıştır.

Osmanlı Demiryolları, bir süre Nafia Nezareti (Bayındırlık Bakanlığı)'nin Turuk ve Meabir (Yol ve İnşaat) Dairesi tarafından yönetilmiştir. 24 Eylül 1872 tarihinde de demiryolu yapım ve işletmesini gerçekleştirmek üzere Demiryolları İdaresi kurulmuştur. Osmanlı Dönemi'nde yapılan toplam 8.619 km uzunluğundaki demiryolu hattının 4.136 km'lik bölümü milli sınırlarımız içerisinde kalırken, bu hatların 2.404 kilometresi ise yabancı şirketler, 1.377 kilometresi de devlet eliyle işletilmekteydi.

Cumhuriyetin kurulması ve demiryollarının devletleştirilmesine karar verilmesinden sonra demiryolu işletmeciliği için 24 Mayıs 1924 tarih ve 506 sayılı Kanun ile Nafia Vekâleti'ne (Bayındırlık Bakanlığı) bağlı "Anadolu-Bağdat Demiryolları Müdüriyeti Umumiyesi" kurulmuştur. Demiryolu alanında ilk bağımsız yönetim birimi olarak demiryollarının yapımı ve işletilmesinin bir arada yürütülmesini sağlamak amacıyla da 31 Mayıs 1927 tarih ve 1042 sayılı Kanun ile "Devlet Demiryolları ve Limanları İdare-i Umumiyesi" kurulmuştur. Devlet Demiryolları ve Limanları İdare-i Umumiyesi, 27 Mayıs 1939 tarihinde kurulan Münakalât Vekâleti (Ulaştırma Bakanlığı)'ne bağlandı. Cumhuriyet öncesinde yapılan ve yabancı şirketler tarafından işletilen hatlar, 1928-1948 yılları arasında satın alınarak millileştirilmiştir.

22 Temmuz 1953 tarihine kadar katma bütçeli bir devlet idaresi şeklinde yönetilen Teşekkülümüz, bu tarihte çıkarılan 6186 Sayılı Kanunla Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak "Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi" (TCDD) adı altında Kamu İktisadi Devlet Teşekkülü haline getirilmiştir.

8 Haziran 1984 tarih ve 233 sayılı KHK ile de "Kamu İktisadi Kuruluşu" hüviyetini alan ve TÜLOMSAŞ, TÜDEMSAŞ ile TÜVASAŞ olmak üzere üç adet bağlı ortaklığı bulunan TCDD, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olarak faaliyetini sürdürmüştür.

Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 30 Aralık 2004

tarih ve 2004/128 sayılı kararı ile Teşekkülümüz tarafından işletilen limanlardan Haydarpaşa Limanı hariç Mersin, İzmir, İskenderun, Samsun, Bandırma ve Derince Limanları İşletme Hakkının Devri yöntemi ile özelleştirme kapsamına alınmıştır. Bu kapsamda; Mersin, İskenderun, Samsun ve Bandırma Liman İşletmelerinin işletme hakları 36 yıllığına, Derince Liman İşletmesi'nin işletme hakları 39 yıllığına devredilmiştir. Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 03.02.2017 tarih ve 2017/5 sayılı kararı ile İzmir Limanı'nın Türkiye Varlık Fonu Yönetimi AŞ'ye devrine karar verilmiştir. Devir işlemleri tamamlanıncaya kadar, TCDD tarafından işletilmesi ne devam edilecektir.

Teşekkülümüzde 13 Mart 2009 tarihinde işletmeye açılan Ankara-Eskişehir Yüksek Hızlı Tren hattı ile Yüksek Hızlı Tren işletmeciliğine başlanmıştır. 24 Ağustos 2011 tarihinde işletmeye açılan Ankara-Konya, 24 Mart 2013 tarihinde işletmeye açılan Eskişehir-Konya, 25 Temmuz 2014 tarihinde işletmeye açılan Ankara-İstanbul ve 18 Aralık 2014 tarihinde işletmeye açılan İstanbul-Konya hatları ile toplamda 1.213 km'lik hatta YHT işletmeciliği yapılmaktadır. 2018 yılı itibarıyla 1.213 km'si YHT, 11.527 km'si konvansiyonel olmak üzere toplam 12.740 km hattımız bulunmaktadır.

1 Mayıs 2013 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 6461 Sayılı "Türkiye Demiryolu Ulaştırması'nın Serbestleştirilmesi Hakkındaki Kanun" gereği;

- Demiryolu altyapı işletmecisi olarak TCDD'nin yeniden yapılandırılması ile

- Yük ve yolcu taşımacılığı yapmak amacıyla demiryolu tren işletmecisi görevini yerine getirmek üzere TCDD'nin bağlı ortaklığı olarak TCDD Taşımacılık AŞ'nin kurulması çalışmalarına 2013 yılının Mayıs ayında başlanmıştır.

- Teşekkülümüz "İktisadi Devlet Teşekkülü" hukuki statüsünü almıştır.

Yeniden yapılandırma çalışmaları 2016 yılında tamamlanmış olup 1 Ocak 2017 tarihi itibarıyla TCDD demiryolu altyapı işletmecisi, TCDD Taşımacılık AŞ demiryolu tren işletmecisi olarak hizmet vermeye başlamıştır.

B- UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

TCDD'nin 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında 6 stratejik amaç tanımlanmıştır. Ancak, 2017 yılında TCDD'yi ikiye bölen, 6461 Sayılı "Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun" ile TCDD demiryolu altyapı sağlayıcısı ve yöneticisi görevlerine haiz olmuş ve demiryolu taşımacılığı şirketleri bu altyapıyı kullanan şirketler haline gelmiştir. Dolayısı ile TCDD'nin tanımlamış olduğu amaçlarının altındaki bazı performans göstergeleri artık görev tanımı içerisinde

yer almamaktadır. Bölüm kapsamında TCDD'ye ait 2015-2019 Stratejik Planında belirlenmiş olan amaç, hedef ve performans göstergelerinden TCDD'nin mevcut yetki ve sorumlulukları ile ilgili değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir.

Hazırlanan stratejik plan 2019-2023 yıllarını kapsadığından mevcut stratejik planda 2015-2018 yıllarını kapsayacak şekilde performansların karşılaştırılması yapılabilmektedir.

Amaç 1: Güvenli, ekonomik, konforlu ve çevreye duyarlı demiryolu ulaşımına uygun altyapıyı oluşturarak, taşımacılık hizmeti sunmak

Gerçekleşme: TCDD'nin belirlemiş olduğu amaçlardan ilki mevcut altyapı ile ilgili hangi geliştirmelerin beklendiği ile ilgilidir. 6 başlık altında belirlenmiş hedefler, altyapı uzunluğunun geliştirilmesi, yol yenilemeleri, sinyalizasyon ve elektrifikasyon gibi geliştirmeleri kapsamaktadır. Bu hedeflerden bazılarında ulaşılabildiği, bazılarında ise istenen gelişmelerin sağlanamadığı tespit edilmiştir. Bu bölüm kapsamında ilgili başarı oranları verilmiş ve yeterli performansın gösterilemediği performans hedeflerinin gerekçeleri verilmiştir.

Hedef 1.1: Plan döneminde mevcut hatlarımızı iyileştirmek amacıyla 2.672 km yol yenilemesi gerçekleştirmek

Plan döneminin ilk dört yıllık döneminde 2.399

km planlanmış olup, 2.116 km gerçekleştirilmiştir. %88 ilerleme sağlanmıştır.

Tek hat işletmeciliği nedeniyle mevcut tren trafiği altında yol yenilemesi yapılmasında yaşanan sıkıntılar, Başkentray inşaatı yapımı sırasında Eskişehir-Irmak arasındaki konvansiyonel hattın tren trafiğine kapatılarak doğu-batı yönündeki tren trafiğinin Irmak-Kayseri-Ulukışla, Konya- Afyon-Alayunt-Eskişehir üzerinden sağlanması zorunluluğu sonucunda tren trafiği açısından bazı yol yenilemelerinin yapımı ertelenmiş bu nedenle 2016 yılı programında hedef performansı gerisinde kalmıştır. 2017 yılından itibaren Şebeke Bildiriminin açıklanması ile performans hedeflerine ulaşılmıştır.

TABLO 1
2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HEDEF 1.1.

Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	Toplam
Yol yenilemesi yapılacak hat uzunluğu km	845	791	413	350	2.399
Gerçekleşen km	728	375	519	494	2.116
Fark	-117	-416	106	144	-283

Hedef 1.2: Plan döneminde 1.250 km yeni demiryolu yapımını tamamlamak, 3.076 km yeni demiryolu yapımına devam etmek

Plan döneminde 1.250 km demiryolu hattının yapılması hedeflenmiş olup 542 km hattın yapımı tamamlanmıştır (Başkentray, Tepeköy-Selçuk, Palu-Genç-Muş, Akhisar varyantı, Konya- Karaman HT, Nemrut Körfez bağlantısı, Sinan-Batman). 618 km'lik hatta yapım çalışmaları devam etmekte olup bu hatların büyük bir bölümünün Plan dönemi sonrasındaki ilk 2 yıl içerisinde tamamlanması hedeflenmektedir. Kalan 40 km'lik hattın 23 km'lik kesiminde ihale çalışmaları, 17 km'lik kesimde ise fizibilite etüt çalışmaları yapılmıştır. Yapımı devam eden projelerde ihale süreçlerinde yaşanan gecikmeler, güzergah üzerindeki çalışmalar esnasında ortaya çıkan öngörülmeleyen durumlar, kamulaştırma problemleri nedeniyle projelerin hedeflenen fiziki ilerlemelerinde sapmalar meydana gelmiştir. Ancak 2018 yılı itibarıyla yukarıda bahsedilen

problemlerin büyük bir bölümünün giderilmesi ile inşaat çalışmalarına hız verilmiştir. Finansman temini ile birlikte planlanan sürelerde tamamlanması hedeflenmiştir.

“Plan döneminde 3.076 km hattın yapımına devam edilmesi” hedefi kapsamında; 1.176 km'lik kesimde yapım çalışmaları devam etmektedir. 396 km'lik kesimde bölgesel gelişmeler nedeniyle yapım çalışmalarına başlanamamıştır. 678 km'lik demiryolunda ihale süreçleri devam etmiştir. Plan döneminde yapımına başlanması planlanan 846 km'lik HT yapımının yatırım programında etüt proje olarak yer alması ve etüt proje çalışmalarının devam etmesi nedeniyle yatırım programında yapım olarak alınamadığından yapım sürecine geçilememiştir. Dışsal nedenlerle yapım sürecine başlanamayan 396 km'lik kesim hariç olmak üzere program hedefinin ilk dört yıllık döneminde % 44 ilerleme sağlanmıştır.

TABLO 2.
2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HEDEF 1.2.

Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	Toplam
1-Yapımı Tamamlanacak Yeni Demiryolu Hattı Fiziki Gerçekleşme Oranı (%)	25	19	22	22	88
2-Yapımı Devam Edecek Yeni Demiryolu Hattı Fiziki Gerçekleşme Oranı (%)	0	5	11	14	30
Gerçekleşen					
1-Yapımı Tamamlanacak Yeni Demiryolu Hattı Fiziki Gerçekleşme Oranı (%)	10	15	18	12	55
2-Yapımı Devam Edecek Yeni Demiryolu Hattı Fiziki Gerçekleşme Oranı (%)	0	0	2	5	7
1 Fark	-15	-4	-4	-10	-33
2 Fark	0	-5	-9	-9	-23

Hedef 1.3: Hat kapasitesini artıracak olan modernizasyon yatırımlarından 3.069 km'lik sinyalizasyon ve telekomünikasyon tesislerinin yapımını tamamlamak, 415 km'lik sinyalizasyon ve telekomünikasyon tesislerinin yapımına devam etmek.

Plan döneminde toplam 3.069 km sinyalizasyon yapım çalışmasının tamamlanması hedeflenmiştir. 2018 yılı sonunda sinyalli hat uzunluğu

5.746 km'ye ulaşmıştır. İlk dört yıllık dönemde 1.334 km sinyalizasyon çalışması tamamlanarak programa göre %44 ilerleme sağlanmıştır. 2019 yılında tamamlanacak hatlarla birlikte programın % 100 gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

415 (Manisa-Uşak-Afyon) km'lik sinyalizasyon hattının yapım ihale hazırlık çalışmalarına devam edilmektedir.

TABLO 3.
2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HEDEF 1.3.

Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	Toplam
1-Yapımı Tamamlanacak Sinyalizasyon Projeleri Fiziki Gerçekleşme Oranı (%)	45	25	14	11	95
2-Yapımı Devam Edecek Sinyalizasyon Projeleri Fiziki Gerçekleşme Oranı (%)	0	20	30	20	70
Gerçekleşen					
1-Yapımı Tamamlanacak Yeni Demiryolu Hattı Fiziki Gerçekleşme Oranı (%)	7	9	16	18	50
2-Yapımı Devam Edecek Yeni Demiryolu Hattı Fiziki Gerçekleşme Oranı (%)	0	0	0	0	0
1 Fark	-38	-16	2	7	-45
2 Fark	0	-20	-30	-20	-70

Hedef 1.4: Hat kapasitesini artıracak olan modernizasyon yatırımlarından 3.100 km'lik elektrifikasyon tesislerinin yapımını plan döneminde tamamlamak

Plan döneminde toplam 3.100 km elektrifikasyon yapım çalışmasının tamamlanması hedeflen-

miştir. 2018 yılı sonunda elektrikli hat uzunluğu sonu 5.467 km'ye ulaşmıştır. İlk dört yıllık dönemde 1.719 km elektrifikasyon çalışması tamamlanarak programa göre %55 ilerleme sağlanmıştır. 2019 yılında tamamlanacak hatlarla birlikte programın % 100 gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

TABLO 4.
2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HEDEF 1.4.

Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	Toplam
Elektrifikasyon Projeleri Fiziki					
Gerçekleşme Oranı (%)	29	32	16	16	93
Gerçekleşen	16	13	24	8	61
Fark	-13	-19	8	-8	-32

Hedef 1.5: Ankara-Sivas ve Ankara-İzmir Yüksek Hızlı Tren Projelerini tamamlamak, Yerköy-Kayseri Yüksek Hızlı Tren Projesinin yapımına başlamak

Hedef altında üç hat ile ilgili performans göstergesi tanımlanmıştır.

• **Ankara-Sivas YHT Projesinin Tamamlanması**

Altyapı yapım çalışmaları %90 seviyesine ulaşmıştır. Üstyapıda ray serimine başlanmıştır. Güzergah altyapı işlerinde öngörülemeyen durumların ortaya çıkması nedeniyle altyapı yapım işlerinde gecikmeler yaşanmakla birlikte inşaat çalışmaları hızla devam etmekte olup 2019 yılında test sürüşlerine başlanması hedeflenmiştir.

• **Ankara-İzmir YHT Projesinin Tamamlanması**

Güzergah altyapı işlerinde öngörülemeyen durumların ortaya çıkması, kamulaştırma problemleri nedeniyle projede gecikmeler yaşanmıştır. İnşaat çalışmaları devam etmekte olup, Ankara-İzmir YHT hattının altyapısında %36 fiziki ilerleme sağlanmıştır. Ankara (Polatlı)-Afyonkarahisar-Uşak

(329 km): İlk etapta hizmete açılması planlanan kesimde altyapı çalışmalarında % 43 fiziki ilerleme sağlanmıştır. Üstyapı yapım işlerinin 2019 yılı başında başlaması planlanmıştır.

• **Yerköy-Kayseri YHT Projesinin Yapımına Başlamak**

Etüt proje çalışmaları tamamlanmıştır. 2019 yılında finansman teminine göre yapım ihalesine çıkılacaktır

Hedef 1.6: Çeken araçlar cer gücüne 124 araç DMU ve 53 adet Yüksek Hızlı Tren Seti ilave etmek

Hedef kapsamında belirlenmiş olan 124 araçlık DMU seti temini tamamlanmıştır. Belirlenen ikinci hedef ile ilgili 7 set temin edilmiştir. 10 setin sözleşmesi 2018 yılında imzalanarak imalata başlanmıştır. Milli tren seti projesi kapsamında 96 adet setin Sanayi İşbirliği Projesi (SİP) yöntemi ile temini için ihale süreçleri başlatılmış ancak, yeni SİP yönetmeliği değişikliği ve gelen talepler doğrultusunda ihale için yeniden çalışmalara başlanmıştır. Bu kapsamda Plan döneminde hedeflenen toplam 53 adet YHT seti temininden kalan 36 adet YHT seti temini sürecine başlanamamıştır.

TABLO 5.
2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HEDEF 1.6.

Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	Toplam
1 Cer Gücüne İlave Edilen DMU Araç Sayısı (Adet)	44	40	40	-	124
2 Cer Gücüne İlave Edilen YHT Set Sayısı (Adet)	-	6	10	18	34
Gerçekleşen					
1 Cer Gücüne İlave Edilen DMU Araç Sayısı (Adet)	-	36	46	42	124
2 Cer Gücüne İlave Edilen YHT Set Sayısı (Adet)	0	7	0	0	7
1 Fark	-44	-4	6	42	0
2 Fark	0	1	-10	-18	-27

Amaç 2: Etkin tren trafik yönetimin sağlanması

Gerçekleşme: Amaç 2 altında “Hedef 2.1: 2017 yılı sonuna kadar YHT’ler İçin Tren Planlama, Projelendirme ve İzleme Sistemleri ile Merkezileştirilmiş Trafik Yönetim Sistemi’ni kurmak” hedefi tanımlanmıştır.

Yeni trafik yönetim merkezi ile tüm YHT hat-

larının tek merkezden trafik yönetimi ve izlemesi projesi kapsamında sistem kurulum çalışmaları tamamlanmış olup, 2018 sonunda sistem geçici kabul çalışmalarının tamamlanması ve 2019 yılı başında deneme ve test çalışmalarının yapılarak sistemin devreye alınması planlanmıştır.

TABLO 6.
2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HEDEF 2.1.

Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	Toplam
Sistemlerin Tamamlanma Oranı (%)	52	32	16	-	100
Gerçekleşen	50	30	5	10	95
Fark	-2	-2	-11	10	-5

Amaç 3: Kombine taşımacılığı geliştirmek ve demiryolu taşıma payını artırmak amacıyla ulaşım modları arasında etkin bir entegrasyon sağlamak.

Gerçekleşme: Plan dönemi sürecinde amaç ile ilgili 3 hedef tanımlanmıştır. Bu hedeflerden lojistik merkez ile ilgili hedef tam anlamı ile tamamlanamamıştır. Ancak bu konudaki çalışmalar devam etmektedir. İltisak hatları ve feribot alımı ile hedeflenen rakamlara ulaşılabilmiştir.

Hedef 3.1: 10 adet lojistik merkezi işletmeye almak

Plan döneminde 7 lojistik merkezin tamamlanması hedeflenmiştir. Plan döneminde Kahra-

manmaraş (Türkoğlu), Erzurum (Palandöken) lojistik merkezleri tamamlanmıştır. Buna ek olarak Mersin (Yenice) Lojistik Merkezinin geçici kabulü yapılmıştır. Konya (Kayacık) tamamlanma aşamasına gelmiştir. Kars ve İzmir (Kemalpaşa) lojistik merkezlerinde yapım çalışmaları devam etmiştir. Kayseri (Boğazköprü), Bilecik (Bozüyük), Sivas, Karaman lojistik merkezlerinde ihale süreci devam etmiştir. İstanbul (Avrupa yakası), Mardin, Şırnak (Habur) ve Tatvan lojistik merkezlerinde proje çalışmaları devam etmiştir.

TABLO 7.
2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HEDEF 3.1.

Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	Toplam
Tamamlanan Lojistik Merkezi Sayısı (Adet)	1	1	2	3	7
Gerçekleşen	0	0	1	1	2
Çıktı-Planlanan	-1	-1	-1	-2	-5

Hedef 3.2: 20 adet iltisak hattı bağlantısı sağlamak

2015-2018 yıllarında toplam 16 iltisak hattının tamamlanması hedeflenmiş, plan döneminde 17 iltisak hattı inşa edilmiştir.

TABLO 8.
2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HEDEF 3.2.

Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	Toplam
Tamamlanan İltisak Hattı Sayısı (Adet)	4	4	4	4	16
Gerçekleşen	6	4	0	7	17
Fark	2	0	-4	3	1

Hedef 3.3: Van Gölü geçişindeki sıkıntıları giderecek 2 adet feribot teminini gerçekleştirmek

İlgili hedef planlama döneminde tamamlanmıştır. İlgili faaliyet için 2016 yılı hedef konulmuştur, 2018 yılında tamamlanmıştır.

Amaç 4: İktisadi Devlet Teşekkülü olan TCDD'nin mali yapısının güçlendirilmesi

Gerçekleşme: Amaç kapsamında "Hedef 4.1: Hatlar için maliyet muhasebesi uygulamasına geçmek" hedefi tanımlanmıştır. Bu çalışma plan sü-

resinde tamamlanamamıştır. Ancak, Maliyet Muhasebesi Sistemi (KKY-MMS) ve karlılık ile ilgili yazılım tamamlanmıştır.

Amaç 5: Kurumsal kapasiteyi geliştirmek

Gerçekleşme: TCDD Kurumsal kapasiteyi geliştirme amacına yönelik 3 adet hedef belirlemiştir. Bunlardan bir tanesi tamamlanamamış, iki tanesi tamamlanmıştır.

leştirilememiştir.

Hedef 5.2: Demiryolu sektöründe çalışan personelin daha etkin ve verimli çalışması için niteliklerini geliştirmek

Hedef 5.1: Tüm çalışanları kapsayan iş sağlığı ve güvenliği yazılım ve takip sistemi oluşturmak.

Belirlenen hedefte Teşekkülümüz 92.000 personeline eğitim vereceğini ifade etmiş, 111.662 personeline eğitimi vermiştir.

İlgili dönemde hedeflenen çalışmalar gerçek-

TABLO 9.
2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HEDEF 5.2.

Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	Toplam
Eğitilecek Personel Sayısı (Kişi)	22.000	23.000	23.000	24.000	92.000
Gerçekleşen	26.572	27.292	39.298	18.500	111.662
Fark	4.572	4.292	16.298	-5.500	19.662

Hedef 5.3: Teşekkülümüzde iç kontrol sistemini uygulamaya geçirmek

İlgili dönemde hedeflenen çalışmalar planlanan tarihlerde tamamlanmıştır.

TABLO 10.
2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HEDEF 5.3.

Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	Toplam
İyileştirilecek Faaliyet Alan (Adet)	40	34	-	-	74
Gerçekleşen	40	34	-	-	74
Fark	0	0	-	-	0

C- MEVZUAT ANALİZİ

TCDD, 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine tabi İktisadi Devlet Teşekkülü hukuki statüsüne sahiptir. Tüzel kişiliği olan, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, 6461 Sayılı Kanun, 233 sayılı KHK ve Ana Statü hükümleri saklı kalmak üzere özel hukuk hükümlerine tabi Ulaştırma ve Altyapı

Bakanlığı'nın ilgili kuruluşudur. Ana Statü ile TCDD'nin, faaliyet alanı ve görevleri, organları ve teşkilat yapısı, müessese, bağlı ortaklık, işletme ve iştirakleri ile bunlar arasındaki ilişkiler, tasfiye, denetim, mali ve personele ilişkin hükümler ile malvarlığı ve ilgili diğer hususları ayrıntılı olarak düzenlenmiştir.

TABLO 11.
MEVZUAT ANALİZİ

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
• 6461 sayılı Kanunun 3. Maddesinde ifade edilen yasal yükümlülükleri yerine getirmek	6461 Sayılı Kanunun 3'üncü maddesi Demiryolu Altyapı Erişim ve Kapasite Tahsis Yönetmeliği 8'inci madde ikinci fıkrası hükmü	• TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü, 1 Mayıs 2013 tarihinde yürürlüğe giren 6461 Sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun ile demiryolu altyapı işletmecisi olarak belirlenmiş ve faaliyetlerindeki tekel hakkı kalkmıştır. • Sadece demiryolu trafiğini tekel olarak yönetmek dışında tekel hakkı bulunmamaktadır. • 6461 Sayılı Kanun doğrultusunda demiryolu sektöründe serbestleşme kapsamında; • “Kamu tüzel kişileri ile ticaret siciline kayıtlı şirketlerin demiryolu altyapısı inşa etmesi ve bu altyapının kullanılması,” • “Kamu tüzel kişileri ile ticaret siciline kayıtlı şirketlerin demiryolu altyapı işletmeciliği ve demiryolu tren işletmeciliği yapabilmesi,” noktasında istenen seviyeye gelinememiştir. • Trafik denetim görevi TCDD'nin sorumluluğundadır. Demiryolu Düzenleme Genel Müdürlüğü tarafından, trafiğin yönetilmesinde, Demiryolu Tren İşletmecilerinin (DTİ) altyapı işletmecisinin emirlerine uyacağı hususu düzenlenmiştir • Demiryolu Tren İşletmecisine ilişkin olarak, trafiği tehlikeye sokacak eksiklikler saptandığı zaman ne yapılacağı ile ilgili bir düzenleme bulunmamaktadır. • Örneğin DTİ personelinin mevzuata uygun olmayan hareketleri kontrol edilememektedir. Altyapı işletmecisi trenlerdeki arızaları tespit ederse ne yapılacağı ile ilgili bir düzenleme bulunmamaktadır. • TCDD'nin bütün hizmetlerinin kontrol edilebilir, denetlenebilir olması gerekmektedir. TCDD'nin yükleme/boşaltma, bakım tesisleri, demiryolu faaliyetine bağlı liman tesisleri gibi yönetmeliğin Ek-2.2'de sayılan hizmetler bakımından ticari şirketlerin kendi aralarındaki çatışmalara müdahale edilemediğinden bu maddenin düzenlenmesi gerekmektedir.	• Demiryolu Düzenleme Genel Müdürlüğü (DDGM) yetkisi dahilindeki bu hususları düzenlemelidir. Bu konu DDGM tarafından düzeltilmelidir.

TABLO 11.
MEVZUAT ANALİZİ (DEVAM)

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Tasarrufunda olan demiryolu altyapısını iyileştirir, yeniler, genişletir, bakım ve onarımını yapar veya yaptırır, işletir, Yüksek hızlı ve hızlı tren taşımacılığı için demiryolu altyapısı yapmak,	6461 Sayılı Kanunun 3'üncü maddesinin ikinci fıkrasının (d) bendi TCDD Ana Statüsü 6461 Sayılı Kanunun 3'üncü maddesinin ikinci fıkrasının (e) bendi TCDD Ana Statüsü 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunun 13'üncü maddesi	TCDD yatırım programında yer alan projelerin bir kısmı Hazine ve Maliye Bakanlığından alınan "Uluslararası Kredili İhale İzni" çerçevesinde 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun hükümlerine göre dış proje kredisi ile büyük bir kısmı ise öz kaynaklarımızla gerçekleştirilmektedir. Yıllık yatırım programlarında yer alan gerek dış proje kredisi ile gerek öz kaynaklarımızdan sağlanan projelerin finansmanları, katma değer vergisi hariç olarak karşılanmakta olup, söz konusu projelerin KDV'si ise işletme bütçesinden Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından karşılanmaktadır. TCDD'nin dış kredi ile temin ettiği yatırımlara ait mal ve hizmet alımları ile yurt içi mal ve hizmet alımları KDV'ye tabi tutulmakta olup, ödenen KDV tutarları önemli meblağlara ulaşmaktadır. Buna karşılık, mal ve hizmet satışları sonucu tahsil edilen KDV'ler daha düşük düzeyde kaldığından, dönem sonunda indirilecek KDV ile hesaplanan KDV'nin mahsup edilmesi sonucu indirim konusu yapılamayan KDV tutarları her yıl giderek artış göstermektedir. 6461 sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun hükümleri çerçevesinde, 01.01.2017 tarihi itibarıyla işletmecilik faaliyetlerini TCDD Taşımacılık AŞ'nin yürütüyor olması KDV tahsilatını daha da düşürmüştü, bu durum devreden KDV'nin yıldan yıla daha yüksek oranlarda artmasına neden olmuştur. TCDD'nin hızlı tren projelerinin yaygınlaştırılması çalışmalarının sürdüğü, bu çerçevede ödenen sadece 2012-2016 yıllarına ilişkin yapılan yatırım harcamaları toplamının 17.834.000.000 TL olduğu, bu harcamalar karşılığında ise ayrıca 3.210.120.000 TL KDV ödendiği, söz konusu ödenen KDV'nin ise satışlarımızın düşük düzeyde olması nedeni ile mahsup edilemediği, ileriki dönemlerde de yatırımların devam ettiği sürece artarak devam edeceği, ödenen KDV'lerin işletme bütçesinden karşılandığı için hem finansman temininde sıkıntılar yaşanmasına hem de işletme giderinin artmasına neden olmaktadır.	TCDD tarafından, indirim konusu yapılamayan KDV tutarlarının giderek artması nedeni ile yaşanan finansman sıkıntısı da dikkate alınarak 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanununun 13'üncü maddesinin (e) bendinde değişiklik yapılması gerekmektedir.

TABLO 11.
MEVZUAT ANALİZİ (DEVAM)

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Projelerin finansmanı	4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanunun Geçici 26'ncı maddesi	28/3/2002 tarihli ve 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanununun Geçici 26'ncı maddesi; <i>"Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün 2014-2018 Yılları Yatırım Programlarında yer alan projelerinin finansmanı için herhangi bir dış finansman kaynağından Türkiye Cumhuriyeti'nin borçlu sıfatıyla sağlayacağı kredileri, anılan Genel Müdürlüğe sermayesine mahsuben veya karşılıksız tahsis etmeye Cumhurbaşkanı yetkilidir. Bu madde kapsamında sermayesine mahsuben veya karşılıksız tahsis edilen tutarları geçmemek üzere Hazine Müsteşarlığı bütçesine ödenek eklemeye Maliye Bakanı yetkilidir"</i> hükmünü içermektedir. Ancak, "Onuncu Kalkınma Planı" ve "2018-2020 Dönemi Yatırım Programı Hazırlama Rehberi"nde belirtilen temel amaçlar öncelikler ve esaslar ile uyumlu olarak hazırlanan Teşekkülümüzün Üç Yıllık Yatırım Programı ile 11. Kalkınma Planı ve 2023 hedefleri doğrultusunda 2019-2023 döneminde tamamlanması ön görülen projeler için yaklaşık 171,2 Milyar TL finansmana ihtiyaç vardır.	2018 Yılı Yatırım Programı'nda yer alan projelerle birlikte 2019-2023 döneminde programa alınacak yeni projelerin hedeflenen tarihlerde tamamlanması için ihtiyaç duyulan finansmanın zamanında temin edilmesi büyük önem arz etmekte olup projelerin finansmanında özkaynakların yanı sıra kredi kullanılabilmesi için Geçici Madde 26'da belirtilen sürenin 2014-2023 şeklinde değiştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
Dış kredilerin ödenmesi	4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun 6461 Sayılı Kanunun 3'üncü maddesi	TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün dış projeli kredilerin kullanımı Teşekkülce yapılmakta, geri ödemeleri ise Hazine ve Maliye Bakanlığı'na üstlenilerek gerçekleştirilmektedir. Teşekkülün geri ödeme yükümlülüğü bulunan kredilerde Hazine bu ödemelerden doğan finansal yükü vade tarihi itibarıyla Teşekküle yansıtmakta ancak, Teşekkülün içerisinde bulunduğu finansal durum nedeniyle Hazine ve Maliye Bakanlığı'na olan bu borçlar ödenemeyerek 6183 sayılı Kanun kapsamında gecikme faizi tahakkuk etmektedir. Hazine ve Maliye Bakanlığı'na olan söz konusu borçların vadesi geçen kısımları zaman zaman yapılan kanuni düzenlemeler ile mahsup işlemine tabi tutularak Teşekkülün ödenmemiş sermayesine ya da görev zararı alacaklarına mahsuben tasfiye edilmektedir. TCDD'nin önümüzdeki dönemde gerçekleştireceği büyük ölçekli yatırımları, Teşekkülün kısıtlı finansman imkânları çerçevesinde hayata geçirmesini kolaylaştırmak, mevzuattan kaynaklanan sıkıntıları ortadan kaldırarak gerek Hazine ve Maliye Bakanlığı gerekse Teşekkülün çalışmalarında önünü açmak için, Teşekkülün Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'ndan yol bakım ve onarım giderleri karşılığı alacaklarından mahsup edilmesi yararlı olacaktır.	TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün doğmuş dış kredi borçlarının yol bakım onarım giderleri karşılığı alacağından mahsup edilmesine imkân verilmesi ve kalan kredi borçları için tekrar yeni bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmadan, her mali yılsonunda, yabancı para cinsinden vadesi gelecek borçlarının da vade tarihindeki kur üzerinden kur riski oluşturmadan tahakkuk ettirilen kredi borçlarının yol bakım onarım giderleri bakiye alacağından mahsup edilmesi ve söz konusu işlemten sonra kalan kredi borcunun ise ödenmemiş sermayesine mahsup edilmesi hususu düzenlenmelidir.

TABLO 11.
MEVZUAT ANALİZİ (DEVAM)

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Faaliyet alanına giren konularla ilgili olarak bağlı ortaklık, müessese, işletme ve iştirak kurar, yurt içinde veya yurt dışında kurulmuş ve kurulacak olan ortaklıklara, şirketlere iştirak eder veya hissedar olur, kurulmuş teşebbüsleri tamamen veya kısmen devir alır. TCDD, faaliyet ve görevlerini yurt içi ve/veya yurt dışında; doğrudan doğruya veya müessese, bağlı ortaklık, iştirak, hissedarlık ve diğer birimleri eliyle yerine getirir.	11/09/1981 tarihli ve 2522 sayılı Kamu Kuruluşlarının Yurt Dışındaki İhalelere Katılması Hakkında Kanunun	Teşekkülümüz ve bağlı ortaklıkları ile sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan iştiraklerinin, yurt dışı ihalelere katılabilmesi veya taahhüt altına girebilmesi için 11/09/1981 tarihli ve 2522 sayılı Kamu Kuruluşlarının Yurt Dışındaki İhalelere Katılması Hakkında Kanunun 1'inci maddesi gereği, hareket etmesi gerekmektedir. 6461 sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanunla beraber ortaya çıkan serbestleşme ile gerek TCDD'nin ve gerek bağlı ortaklıklarının ticari gayeyle hareket etmesi zorunluluk olmuş, TCDD ve bağlı ortaklıklarının bu bağlamda uluslararası demiryolu sektöründe aktif olması önemli hale gelmiştir. Bu tür ihalelerde zaman önem arz etmekte olup, ihalelere hızlı olarak katılım gerekmektedir. 2522 sayılı Kanun kapsamı dışına çıkma konusunda örnek uygulamalar mevcut olup, (Ek: 3/12/1997-4309/1 md; Değişik; 4/6/2016-6719/1 md.) sayılı Kanunla 2804 sayılı Maden Tetkik Arama Genel Müdürlüğü Kanununa "Ek Madde 1" eklenerek; MTA'nın 2522 sayılı Kanuna tabi olmadan, yurt dışı faaliyetleri ile ilgili usul ve esasları tespit etmeye bağlı olduğu bakanlık yetkili kılınmıştır.	TCDD, bağlı ortaklıkları ile sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan iştiraklerinin, 11/9/1981 tarihli ve 2522 sayılı Kamu Kuruluşlarının Yurt Dışındaki İhalelere Katılması Hakkında Kanuna tabi işlemlere izin vermeye Bakanlık yetkili kılınacak şekilde bir düzenleme yapılmalıdır.
Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü ile Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Taşımacılık Anonim Şirketinin, Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii Anonim Şirketi, Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketi ve Türkiye Vagon Sanayii Anonim Şirketinden yapacağı mal veya hizmet alımları	4734 sayılı Kamu İhale Kanunun 3'üncü maddesinin birinci fıkrasının (s) bendi	TCDD'nin bağlı ortaklıklarından yaptığı mal ve hizmet alımları 4734 sayılı Kamu İhale Kanununda istisna kapsamında yer almaktadır. 2013 yılında yürürlüğe giren 6461 sayılı Kanunun getirdiği düzenlemelerin, ulaştırma hizmetlerinin yanı sıra, demiryolu imalat sektöründe de serbestleşmeye ve rekabetin genişlemesine imkan sağladığı hususu da göz önüne alınarak; TCDD bağlı ortaklıklarından yaptığı mal ve hizmet alımları gibi sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan iştiraklerinden de mal ve hizmet alımları yapabilmelidir.	TCDD'nin, bağlı ortaklıklarının yanında sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan iştiraklerinden yaptığı mal ve hizmet alımları da istisna kapsamına alınmalıdır.

TABLO 11.
MEVZUAT ANALİZİ (DEVAM)

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Tasarrufunda olan demiryolu altyapısını iyileştirir, yeniler, genişletir, bakım ve onarımını yapar veya yaptırır, işletir.	6461 Sayılı Kanunun 3'üncü maddesinin ikinci fıkrasının (d) bendi TCDD Ana Statüsü	Demiryolu güzergahına isabet eden orman arazileri geçişlerinde 6831 sayılı Orman Kanununun 17'nci maddesi çerçevesinde Orman Genel Müdürlüğüne 18.04.2014 tarih ve 28976 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Orman Kanununun 17/3 ve 18'inci Maddelerinin Uygulama Yönetmeliği" hükümlerine göre orman geçiş bedeli ödenmektedir. Ormanlık arazilere isabet eden demiryolları hatları ise genellikle tünel, viyadük ve köprüler gibi sanat yapılarından oluşmakta, bu sanat yapıları ile tünellerin keşifleri ise yüksek maliyetler oluşturduğundan orman geçiş izin bedelleri de bu oranda yüksek bedeller oluşturmaktadır. Ayrıca birçok yerleşim yerlerinden tünelle geçmemize rağmen üstte kalan araziler için irtifak hakkı dahi tesis etmememize ve herhangi bir bedel ödemememize rağmen, orman geçişlerinde tünel üzerindeki araziler için de toplam proje maliyeti üzerinden geçiş izin bedelleri hesaplanmaktadır. Son yıllarda artan Hızlı Tren Projeleri nedeniyle ülke genelinde bir çok yerde orman arazilerinden geçme zorunluluğu hasıl olmuştur. Demiryolu güzergahında kalan orman arazilerinde 6831 sayılı Orman Kanununa istinaden 49 yıllığına bedelli geçiş izni alınmaktadır. Arazi izin bedelinin hesaplanmasında toplam proje bedelinin binde beşi alındığından TCDD'nin de proje maliyet bedelleri çok yüksek meblağlar olduğundan, küçük bir demiryolu alanı için bile yüksek miktarda arazi izin bedeli ödenmektedir. Bu tür ödemeler yatırım ödeneğinden karşılanmayıp öz kaynaklardan karşılandığı için bu durum TCDD'ye yüksek mali külfetler getirmektedir.	TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğüne, hızlı tren hattı, konvansiyonel hat, trafo merkezi, teknik bina vb. demiryolu inşaatı ve işletmesi ile ilgili tüm tesisler için izin talep edilecek orman vasfındaki tüm sahalara için bedelsiz olarak izin verilmesi hususunda düzenleme yapılmalıdır.
Yüksek hızlı ve hızlı tren taşımacılığı için demiryolu altyapısı yapmak.	6461 Sayılı Kanunun 3'üncü maddesinin ikinci fıkrasının (e) bendi TCDD Ana Statüsü		

TABLO 11.
MEVZUAT ANALİZİ (DEVAM)

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Teşebbüs ve bağlı ortaklıklarda hizmetler memurlar, sözleşmeli personel ve işçiler eliyle gördürülür.	399 sayılı Kanunun 3'üncü maddesi 4857 sayılı İş Kanunu 657 sayılı Kanunun 125'inci maddesi (Disipline ilişkin hükümler)	TCDD'de çalışan personel 399 sayılı KHK hükümlerine tabidir. 399 sayılı KHK'nin Disiplin cezaları başlıklı 44'üncü maddesi <i>"Teşebbüs veya bağlı ortaklıklardaki hizmetlerin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacıyla sözleşmeli personelin görevleri ile ilgili kusurlu hareketleri, iş yerinde veya dışında teşebbüs ve bağlı ortaklıkla ilgili mevzuata aykırı davranışları nedeniyle kademe ilerlemesinin durdurulması hariç verilmesi gereken disiplin cezaları ile disiplin cezası vermeye yetkili merciler ve disiplin kurulları hakkında bu Kanun Hükmünde Karamamede hüküm bulunmayan hallerde teşebbüs veya bağlı ortaklık memurlarının tabi olduğu hükümler uygulanır. Ancak, kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını gerektiren fiiller için sözleşme ücretinden kesme cezası, aylıktan kesme cezası esaslarına göre uygulanır."</i> hükmü gereğince, 657 sayılı Kanunun disipline ilişkin hükümleri 399 sayılı KHK'ye tabi sözleşmeli personele de uygulanmaktadır. Önemli bir kazaya sebebiyet vermek, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda memuriyetten çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller arasında sayılmamıştır. Ancak benzer konuda 4857 sayılı İş Kanununun "işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı" başlıklı 25'inci maddesinin (II) numaralı bendinin (ı) alt bendinde, <i>"İşçinin kendi isteği veya savsaması yüzünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işyerinin malı olan veya malı olmayıp da eli altında bulunan makineleri, tesisatı veya başka eşya ve maddeleri otuz günlük ücretinin tutarıyla ödeyemeyecek derecede hasara ve kayba uğratması"</i> hükmüne yer verilmiştir. TCDD'de aynı unvanda aynı görevi yapan fakat farklı mevzuatlara (399 sayılı KHK'ye tabi personel ile 4857 sayılı İş Kanununa tabi personel) tabi personel bulunmaktadır. Söz konusu iki kanunun uygulamasında; aynı görevi yerine getiren ancak farklı statüde çalışan personelden kasıtlı ve kusurlu olmak üzere kamu malının hasar, kaybına veya kamu zararına neden olan Tren Teşkil veya Makinist işçisinin iş sözleşmesi fesih edilerek görevine son verilmekte iken, 399 sayılı KHK'ye tabi sözleşmeli personel statüsündeki Tren Teşkil Memuru veya Makinist göreve devam edebilmektedir.	Bu nedenle uygulamada birlikteliğin sağlanabilmesi bakımından 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 125'inci maddesinin (E) bendinde bu duruma yönelik düzenleme yapılmalıdır.

TABLO 11.
MEVZUAT ANALİZİ (DEVAM)

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
İltisak hattı yapımı	6461 sayılı Kanunun 3'üncü maddesinin ikinci fıkrasının (d) bendi 6461 sayılı Kanunun 5'inci maddesi	6461 sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun, Demiryolu altyapısını; Demiryolunu oluşturan zemin, balast, travers ve ray ile elektrifikasyon, sinyalizasyon ve haberleşme tesisleriyle bunların tamamlayıcısı her türlü sanat yapısı, tesis, gar ve istasyonları, lojistik ve yük merkezleri ve bunların eklentileri ile iltisak hatlarını ifade ettiğini belirtmektedir. (Madde 2/c) Bilindiği üzere TCDD 6461 sayılı yasanın 3'üncü maddesi ile demiryolu altyapı işletmecisi olarak belirlenmiş, <i>"Tasarrufunda olan demiryolu altyapısını iyileştirmek, yenilemek, genişletmek, bakım ve onarımını yapmak veya yaptırmakla görevlendirilmiştir."</i> (Madde 3/d). Madde metninden görüldüğü üzere, İdareemiz; tasarrufundan bulunan demiryolu altyapısını iyileştirmek, yenilemek, genişletmek, bakım ve onarımını yapmak veya yaptırmakla görevli kılınmıştır. Demiryolu altyapısı içinde iltisak hatları da yer aldığından bu kapsamda (iyileştirmek, yenilemek, genişletmek) içerisinde olan iltisak hatlarını yapmak İdareimizin görevine girmektedir. Nitekim "TCDD yatırımlarının finansmanı" başlıklı yasanın 5'inci maddesinde <i>"Tasarrufundaki hatların çift veya çoklu hat hâline getirilmesi ve iltisak hatları yapımı ile bunların elektrifikasyon, sinyalizasyon ve telekomünikasyon tesisleriyle donatılması yatırımlarının finansmanını karşılamak amacıyla Hazine ve Maliye Bakanlığı bütçesinde gerekli ödenek öngörülebileceği"</i> düzenlenmiştir. İdareimizin, tasarrufunda bulunan demiryolu altyapısını geliştirirken, bu meyanda iltisak hatları yapmak için iktisadi devlet teşekkülü olarak, 233 sayılı KHK'nın verimlilik ve karlılık ilkeleri doğrultusunda ve ticari esaslara göre hareket etme ilkesi doğrultusunda hareket edecektir. Yasa koyucu bu nitelikte olmayan iltisak hatlarının yapılması için bir imkan yaratmıştır. Yasa koyucu 6461 sayılı kanunun 5'inci maddesinin ikinci fıkrasında iltisak hatlarının yapılması için İdareemiz tarafından bedeli karşılığında kamulaştırma yapıp, irtifak hakkı tesisine imkan sağlamıştır. 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 485'inci maddesinde Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü'nün görev ve yetkileri belirtilmiştir. 485'inci madde hükümlerinde, 655 sayılı Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 7033 sayılı Kanunun 84. Maddesi ile değiştirilen 15. Maddesinin (c) ve (ç) bentleri aynen korunmuştur. Söz konusu bent hükümleri ile, Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğüne <i>iltisak hatlarının Kamu kurum ve/veya kuruluşları, özel sektör ve/veya tüzel kişiler tarafından tamamlanan veya devam edenler de dâhil olmak üzere, inşaatı ve işletmesinin sağlanması amacıyla Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) modelleri geliştirerek esaslarını belirlemek, proje bazında gerekli görüldüğü hâllerde özel sektör gerçek ve tüzel kişilerle müzakerelerde bulunmak, katkı payları belirlemek, taahhüt vermek ve almak, kiralamak, kiraya vermek, işletmek, işlettiirmek, garantiler almak ve vermek, özel sektörün katılımını sağlamak, ortaklık tesis etmek</i> görevi verilmiştir. Yasanın madde gerekçesinde; planlı sanayi alanları ile fabrika, liman gibi üretim alanlarına demiryolu bağlantısının ve iltisak hatlarının yapılmasının sağlanması ile lojistik altyapılarının inşaatı ve işletmesine ilişkin özel sektör kamu işbirliğinin düzenlenmesi amaçlanmıştır denilmektedir. Bu itibarla, Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğüne, iltisak hattı inşaatını ve işletmesini sağlamak amacıyla çok geniş görev ve yetki verilmiştir. İdareimize ise, 6461 sayılı yasa da gösterilen sınırlar dahilinde iltisak hattı yapımı ile sınırlı görev ve yetki verilmiştir.	



D- ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Teşekkülümüzün Stratejik Planı hazırlanırken; Onuncu Kalkınma Planı, Öncelikli Dönüşüm Programları Eylem Planları, T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı 2017-2021 Stratejik Planı, 2019-2021 OVP, Cumhurbaşkanlığı 100 Günlük İcraat Programı, 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı faaliyet alanımızla ilgili strateji belgeleri ayrıntılı

olarak taranmış ve bu belgelerde yer alan politika ve eylemler incelenerek Teşekkülümüzün görev ve faaliyet alanına giren konular tespit edilmiştir.

Üst politika belgeleriyle Teşekkülümüze Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından verilen görevler, stratejik hedeflerimiz oluşturulurken esas alınmıştır.

TABLO 12.
ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görevler / İhtiyaçlar																																									
Onuncu Kalkınma Planı	Lojistik ve Ulaştırma	<i>Not: "Onuncu Kalkınma Planında görevler Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına verilmiştir. Teşekkülümüzü ilgilendiren maddeler aşağıda belirtilmiştir."</i> 830. Yük ve yolcu ulaştırma hizmetlerinin etkin, verimli, ekonomik, çevreye duyarlı, emniyetli bir şekilde sağlanması; yük taşımacılığında, kombine taşımacılık uygulamalarının geliştirilerek demiryolu ve denizyolunun paylarının artırılması, kalitenin ve güvenliğin yükseltilmesi ve ulaştırma planlamasında koridor yaklaşımına geçilmesi esastır.																																									
	Amaç ve Hedefler;	Lojistik ve Ulaştırmada Geliştirmeler ve Hedefler <table><tr><th>DEMİRYOLU</th><th>2006</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2018</th><th>2014-18⁽¹⁾</th></tr><tr><td>Konvansiyonel Ana Hat Uzunluğu (km)</td><td>8.697</td><td>8.770</td><td>8.961</td><td>10.556</td><td>3,3</td></tr><tr><td>Hızlı Tren Hat uzunluğu (km)</td><td>0</td><td>888</td><td>1.376</td><td>2.496</td><td>14,6</td></tr><tr><td>Elektrikli Hat Yüzdesi</td><td>21</td><td>26</td><td>29</td><td>70</td><td>19,3</td></tr><tr><td>Sinyalli Hat Yüzdesi</td><td>28</td><td>33</td><td>35</td><td>80</td><td>18,0</td></tr><tr><td>Yük Taşıma (Milyar Net Ton-km)</td><td>9,6</td><td>10,9</td><td>12,4</td><td>22,5</td><td>12,7</td></tr><tr><td>Karasal Yük Taşımacılığında Demiryolunun Payı</td><td>5,1</td><td>4,8</td><td>5,1</td><td>7,1</td><td>6,8</td></tr></table>	DEMİRYOLU	2006	2012	2013	2018	2014-18 ⁽¹⁾	Konvansiyonel Ana Hat Uzunluğu (km)	8.697	8.770	8.961	10.556	3,3	Hızlı Tren Hat uzunluğu (km)	0	888	1.376	2.496	14,6	Elektrikli Hat Yüzdesi	21	26	29	70	19,3	Sinyalli Hat Yüzdesi	28	33	35	80	18,0	Yük Taşıma (Milyar Net Ton-km)	9,6	10,9	12,4	22,5	12,7	Karasal Yük Taşımacılığında Demiryolunun Payı	5,1	4,8	5,1	7,1
DEMİRYOLU	2006	2012	2013	2018	2014-18 ⁽¹⁾																																						
Konvansiyonel Ana Hat Uzunluğu (km)	8.697	8.770	8.961	10.556	3,3																																						
Hızlı Tren Hat uzunluğu (km)	0	888	1.376	2.496	14,6																																						
Elektrikli Hat Yüzdesi	21	26	29	70	19,3																																						
Sinyalli Hat Yüzdesi	28	33	35	80	18,0																																						
Yük Taşıma (Milyar Net Ton-km)	9,6	10,9	12,4	22,5	12,7																																						
Karasal Yük Taşımacılığında Demiryolunun Payı	5,1	4,8	5,1	7,1	6,8																																						
	Politikalar;	(1) 2014-2018 dönemi yıllık ortalama değişimi göstermektedir. 835. Ulaştırma koridorlarında uygun hacim ve mesafelerde en avantajlı ulaşım türü belirlenerek, bu kapsamda denizyolu ve demiryolu taşımacılığı özendirilecek ve kombine taşımacılık imkânları geliştirilecektir. Enerji verimliliğini, temiz yakıt ve çevre dostu araç kullanımını sağlayan ulaşım sistemlerine öncelik verilecektir. 842. Hızlı tren ağı; Ankara merkez olmak üzere İstanbul-Ankara-Sivas, Ankara-Afyonkarahisar-İzmir, Ankara-Konya ve İstanbul-Eskişehir-Antalya koridorlarından oluşmaktadır. Plan dönemi sonuna kadar 393 km uzunluğundaki Ankara-Sivas ve 167 km uzunluğundaki Ankara (Polatlı)-Afyonkarahisar hızlı tren hatları işletmeye açılacaktır. 843. Trafik yoğunluğuna bağlı olarak belirlenen öncelik sırasına göre mevcut tek hatlı demiryolları çift hatlı hale getirilecektir. Ayrıca şebekenin ihtiyaç duyduğu sinyalizasyon ve elektrifikasyon yatırımları hızlandırılacaktır. 844. Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun çerçevesinde TCDD'nin yeniden yapılandırılması tamamlanacak, demiryolu yük ve yolcu taşımacılığı özel demiryolu işletmelerine açılacaktır. TCDD şebekesi yenileme ve bakım-onarım hizmetlerinin özel kesim eliyle yürütülmesi esas olacaktır. TCDD'nin kamu üzerindeki mali yükü sürdürülebilir bir seviyeye çekilecektir 845. Avrupa ile kesintisiz ve uyumlu demiryolu ulaşımının sağlanmasına yönelik teknik ve idari karşılıklı işletebilirlik düzenlemelerine uyum sağlanacaktır. 849. Türkiye'nin ihracat hedefine ulaşabilmesini teminen, yapılan planlamalar doğrultusunda doğru yer, zaman ve ölçekte liman kapasiteleri hayata geçirilecek, limanların demiryolu ve karayolu bağlantıları tamamlanacaktır. Çandarlı Konteyner Limanı tamamlanacak, Mersin Konteyner Limanı ve Filyos Limanının yapımına başlanacaktır.																																									

TABLO 12.
ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ (DEVAM)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görevler / İhtiyaçlar
	Öncelikli Dönüşüm Programları: 1.18. Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı	Programın Amaç ve Hedefleri: - Türkiye'nin ihracat, büyüme ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında, son yıllarda hızlı bir gelişme gösteren lojistiğin büyüme potansiyelimize katkısının artırılması ve Lojistik Performans Endeksinde ilk 15 ülke arasına girilmesi - Türkiye'nin lojistikteki uluslararası konumunun güçlendirilmesi - Sanayi ürünlerinin toplam maliyeti içindeki lojistik maliyetin yükünün azaltılması - Nihai ürünlerin tüketim pazarlarına ulaşım süresinin kısaltılması Program Bileşenleri: 4. Bileşen: Büyük Ulaştırma Altyapı Yatırımlarının Tamamlanması - Ana limanların karayolu ve demiryolu bağlantıları ve sınır kapılarına bağlantı yapan koridorlarda karayolu yatırımlarının tamamlanması - Demiryollarında yapımı devam eden 19 lojistik merkezin tamamlanması ve trafiğin yoğun olduğu kesimlerde çift hat demiryolu yapımlarının gerçekleştirilmesi - Mevcut konvansiyonel hatlarda eksik olan elektrifikasyon ve sinyalizasyon sistemlerinin tamamlanması - OSB, serbest bölge ve büyük fabrikalara iltisak hatlarının yapılması
Onuncu Kalkınma Planı - Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı Eylem Planı	Politika 1.2: Kamu kurumlarının lojistikte üstlenecekleri rollerin tanımlanması, lojistik maliyetlerin düşürülmesi ve işlem sürelerinin kısaltılması	Eylem 4: Lojistik mevzuatı yürürlüğe konulacaktır.
	Politika 4.2: Ana limanların karayolu ve demiryolu bağlantıları ve sınır kapılarına bağlantı yapan koridorlarda karayolu yatırımlarının tamamlanması	Eylem 29: İstanbul-Antalya (İnönü- Antalya) Demiryolu Projesi yürütülecektir. (Etüt proje çalışmaları tamamlanan projenin 2023 yılına kadar tamamlanması planlanmaktadır.) Eylem 33: Ambarlı Limanı demiryolu bağlantısı tamamlanacaktır. (10 km'lik bir iltisak hattı ile Ambarlı Limanının Ispartakule istasyonuna bağlanması ile ilgili etüt proje yapılacaktır.) Eylem 34: Filyos Limanı demiryolu bağlantısı tamamlanacaktır. (Filyos Limanı demiryolu bağlantısı liman inşaatının bitirilmesiyle eş zamanlı olarak tamamlanacaktır.) Eylem 35: Çandarlı Limanı demiryolu bağlantısı sağlanacaktır. (Çandarlı Limanı demiryolu bağlantısı etüt-projesi yapıldıktan sonra liman inşaatının bitirilmesiyle eş zamanlı olarak tamamlanacaktır.)

TABLO 12.
ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ (DEVAM)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görevler / İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı - Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı Eylem Planı	Politika 4.5: Demiryollarında yapımı devam eden 20 lojistik merkezin tamamlanması ve trafiğin yoğun olduğu kesimlerde çift hat demiryolu yapımlarının gerçekleştirilmesi	Eylem 55: Fevzipaşa Varyantı (Bahçe-Nurdağ) demiryolu tamamlanacaktır. (17 km çift hatlı yeni demiryolu yapımı tamamlanacaktır.) Eylem 56: Adana-İncirlik-Toprakkale 2. Hat, Elektrifikasyon, Sinyalizasyon ve Telekomünikasyon Tesisi Yapımı tamamlanacaktır. (79 km 2. hat ve sinyal, elektrik ve Telekomünikasyon tesisi yapımı tamamlanacaktır.) Eylem 57: Arifiye-Pamukova 2. Hat, Elektrifikasyon, Sinyalizasyon ve Telekomünikasyon Tesisi Yapımı tamamlanacaktır (36 km 2. hat ve sinyal, elektrik ve telekomünikasyon tesisi yapımı tamamlanacaktır.) Eylem 58: Adana-Mersin 3. ve 4. Hat, Elektrifikasyon Sinyalizasyon ve Telekomünikasyon Tesisi Yapımı tamamlanacaktır. (67 km 2. ve 3. hat ve sinyal, elektrik ve telekomünikasyon tesisi yapımı tamamlanacaktır.) Eylem 59: Menemen-Manisa 2. 3. ve 4. Hat, Elektrifikasyon, Sinyalizasyon ve Telekomünikasyon Tesisi Yapımı tamamlanacaktır. (35 km yeni hatlar ve bu hatların elektrifikasyon, sinyalizasyon ve telekomünikasyon tesisleri yapımı tamamlanacaktır.) Eylem 60: Konya-Karaman 2. Hat, Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon Tesisi Yapımı ve Altyapı İyileştirmesi tamamlanacaktır. (102 km 2. hat ve sinyal, elektrik ve telekomünikasyon tesisi yapımı tamamlanacaktır.) Eylem 61: Karaman-Ulukışla- Yenice Yeni Demiryolu ve 2. Hat Yapımı, Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon Tesisi Yapımı ve Altyapı İyileştirmesi tamamlanacaktır. (Karaman Ulukışla arası yapım ihale süreci devam etmekte olup, Ulukışla Yenice arası uygulama projesi tamamlanacaktır.) Eylem 62: Toprakkale-Bahçe, Nurdağ-Başpınar-Gaziantep-Mustafayavuz Demiryolu (Gaziray Dahil) tamamlanacaktır. (Toprakkale-Bahçe arası tamamlanacak, 114 km çift ve 22 km 4 hat yeni demiryolu, elektrifikasyon, sinyalizasyon ve telekomünikasyon tesisi yapımı tamamlanacaktır.)
	Politika 4.6: Mevcut konvansiyonel hatlarda eksik olan elektrifikasyon ve sinyalizasyon sistemlerinin tamamlanması	Eylem 63: Nusaybin-Cizre-Silopi-Habur Demiryolu tamamlanacaktır. (135 km çift hatlı yeni demiryolu hattı projesi hazırlanmakta olup komşu ülkelerdeki gelişmelere bağlı olarak yapımına başlanacaktır.) Eylem 66: Irmak-Karabük-Zonguldak Sinyalizasyon, Elektrifikasyon, Telekom Tesisi Yapımı ve Altyapı İyileştirmesi yapımı tamamlanacaktır. (415 km tek hattın altyapı iyileştirilmesi ve sinyalizasyonu 2016 yılında, elektrifikasyon iyileştirmesi 2018 yılında yapımı tamamlanacaktır.) Eylem 70: Manisa-Uşak-Afyonkarahisar Elektrifikasyon, Sinyalizasyon ve Telekomünikasyon yapımı tamamlanacaktır. (415 km tek hat elektrifikasyon, sinyalizasyon ve telekomünikasyon tesisleri yapımı tamamlanacaktır.)
	Politika 4.7: OSB, Serbest Bölge ve büyük fabrikalara iltisak hatlarının yapılması	Eylem 71: TCDD iltisak hatları tamamlanacaktır. (Gerekli etüt çalışmalarının tamamlanmasını müteakip iltisak hatlarının yapımı gerçekleştirilecektir.)

TABLO 12.
ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ (DEVAM)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görevler / İhtiyaçlar
Orta Vadeli Program (2019-2021)	1.2. Temel Hedefler	İhalesi yapılmamış ve ihalesi yapılmış ancak başlanmamış projeler askıya alınacaktır. Devam eden projelerden finansman koşulları uygun olanlar için yeni ve daha uzun zamana yayılmış iş planları oluşturulacaktır. Mega-altyapı projeleri doğrudan yabancı yatırım yoluyla, uluslararası finansman ile hayata geçirilecektir. Ekonomimizin yabancı tasarruflara bağımlılığını kalıcı olarak azaltacak ve cari açığın milli gelire oranını %3'ün altına düşürecek ihracat, turizm ve sanayi ürünlerinde yerleştirmeye dayalı bir ekonomik dönüşümün temelleri atılacaktır.
	3. Kamu Maliyesi Politikalar ve Tedbirler;	KİT'ler verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.
	4.Cari açık Politikalar ve Tedbirler;	- İthalata bağımlılığı azaltmak ve ihracatı artırmak amacıyla yerli üretim ve dünyadaki en iyi uygulamalar göz önünde teknoloji ve Ar-Ge yatırımları kamu özel işbirliği modelleri ile gerçekleştirilecektir. - Kuşak ve Yol Girişimi çerçevesinde Çin ile ikili ticari ve ekonomik ilişkiler geliştirilecektir.
	7.Programlar ve Projeler İş Gücü Piyasası	Kamu sektöründe çalışan için yetenek ölçümü, tekrar yerleştirme ve norm kadro çalışmaları yapılacak, kamu sektörü insan kaynağının ödül ve performans sistemleri vasıtasıyla etkin yönetimi sağlanacaktır
2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	2.2.2.18 Lojistik ve Ulaştırma Politikalar ve Tedbirler	- Büyükşehir belediyeleri başta olmak üzere kamunun raylı ulaşım sistemleri ihtiyaçlarının yurtiçinden karşılanması için teknolojik kabiliyet ve yerli üretim geliştirilecektir. Bu doğrultuda yerli ve yabancı sanayi ortak girişimleri kurulması desteklenecektir. Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) Genel Müdürlüğü'nün bağlı ortaklıkları olan TÜLOMSAŞ, TÜDEMSAŞ ve TÜVASAŞ; demiryolu sektöründe yapılan yasal düzenlemeler sonucu oluşan piyasa beklentilerini de karşılayacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır. (10. Kalkınma Planı p.657) Tedbir 339. Raylı sistem araçlarının yüksek teknolojiye sahip kritik alt bileşenlerinin yerli ve milli imkânlarla üretilmesi amacıyla yol haritası belirlenecek ve üretime yönelik kurumsal yapı oluşturulacaktır. Açıklama: Raylı sistem araçları ile elektrifikasyon ve sinyalizasyon sistemlerindeki kritik bileşenlerin Ar-Ge çalışmalarının yurt içinde yapılarak tasarım, imalat, satış ve pazarlama faaliyetlerinin yerli ve milli imkânlarla gerçekleştirilmesinin sağlanması için yol haritası oluşturulacak ve kurumsal yapı tesis edilecektir. - Ulaştırma koridorlarında uygun hacim ve mesafelerde en avantajlı ulaşım türü belirlenecek, bu kapsamda denizyolu ve demiryolu taşımacılığı özendirilecek ve kombine taşımacılık imkânları geliştirilecektir. Enerji verimliliğini, temiz yakıt ve çevre dostu araç kullanımını sağlayan ulaşım sistemlerine öncelik verilecektir. (10. Kalkınma Planı p.835) Tedbir 343. Önemli yük merkezlerine demiryolu iltisak hatları yapılacaktır. Açıklama: Yapılacak bir önceliklendirme dâhilinde liman, OSB ve büyük yük merkezlerine demiryolu iltisak hatları tamamlanacaktır. Tedbir 344. Yük ve yolcu taşımacılığında darboğazları giderecek demiryolu ağı yatırımları ile ikinci hat yapımları, elektrifikasyon ve sinyalizasyon projelerine öncelik verilecektir. Açıklama: Ankara-Sivas, Ankara-İzmir, Mersin-Adana-Gaziantep demiryolu projelerinin yapım çalışmalarına devam edilecek; Yerköy-Kayseri demiryolu yapımı ile öncelikli güzergâhlarda elektrifikasyon ve sinyalizasyon projelerine başlanacaktır. Hat kapasitelerini artıracak sayding ve hat geometrisinin iyileştirilmesi faaliyetlerine ağırlık verilecektir.

TABLO 12.
ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ (DEVAM)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görevler / İhtiyaçlar
2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	2.2.2.18 Lojistik ve Ulaştırma Politikalar ve Tedbirler (Devam)	Tedbir 345. Lojistik merkezler ve iltisak hatlarına yönelik olarak ikincil mevzuat çalışmaları tamamlanacaktır. Açıklama: Kombine Yük Taşımacılığı Yönetmeliği ile lojistik merkezler ve iltisak hatlarına yönelik olarak ilgili standartlar, yönetim ve yapım modellerini içeren yönetmelikler ile rehber dokümanlar hazırlanacaktır. - Karayollarında; önleyici bakım kavramının esas alındığı ve bakım-onarım hizmetlerinin zamanında ve yeterli düzeyde karşılanmasını temin edecek etkin bir üstyapı yönetim sistemi tesis edilecektir. Bakım ve onarım hizmetlerinin ağırlıklı olarak özel kesim marifetiyle yürütülmesi için gerekli hukuki ve kurumsal düzenlemeler hayata geçirilecektir. (10.Kalkınma Planı p.838) Tedbir 346. Ulaşım türleri için altyapı ve üstyapı ile ilgili envanter bilgi sistemi oluşturulacaktır. Açıklama: Önleyici bakım kavramının esas alındığı ve bakım-onarım hizmetlerinin zamanında ve yeterli düzeyde karşılanmasını temin edecek etkin bir varlık yönetim sisteminin tesis edilebilmesi için ilk etapta KGM, TCDD, DHMİ sorumluluğundaki tüm altyapı ve üstyapı envanteri oluşturulacaktır. - Karayolu Trafik Güvenliği Stratejisi ve Eylem Planında yer alan trafik kazası nedeniyle meydana gelen ölümlerin yüzde 50 oranında azaltılması hedefi doğrultusunda Trafik Elektronik Denetim Sistemlerinin kullanımı Akıllı Ulaşım Sistemleriyle Entegre bir şekilde yaygınlaştırılacaktır. (10.Kalkınma Planı p.841) Tedbir 350. Kaza kara noktası ile sinyalizasyon kavşak iyileşmesi otokorkuluk yapım ve onarımı ile yatay ve düşey işaretleme yapılacaktır. - Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun çerçevesinde TCDD'nin yeniden yapılandırılması tamamlanacak, demiryolu yük ve yolcu taşımacılığı özel demiryolu işletmelerine açılacaktır. TCDD şebekesi yenileme ve bakım-onarım hizmetlerinin özel kesim eliyle yürütülmesi esas olacaktır. TCDD'nin kamu özelindeki mali yükü sürdürülebilir bir seviyeye çekilecektir. (10. Kalkınma Planı p.844) Tedbir 352. Demiryolu taşımacılığında sektörün ihtiyaç duyduğu istatistiki veri altyapısı kurulacaktır. Açıklama: Rekabetin geliştirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması amacıyla sektörün ihtiyaç duyduğu istatistik portalı kurularak kullanıma açılacaktır.
Cumhurbaşkanlığı 2018/2 Genelgesi (Ek: 2019-2021 Yatırım Programı)	Sektörel, Bölgesel ve Proje Bazında Öncelikler	Sektörel Öncelikler: 2019-2021 dönemi kamu yatırım tahsislerinde KÖİ modeli ile yürütülenler dahil, eğitim, sağlık, içme suyu ve kanalizasyon, bilim-teknoloji, ulaştırma, enerji ve sulama sektörlerine öncelik verilecektir. Bölgesel Öncelikler: GAP, DAP, DOKAP ve KOP Bölge Kalkınma İdareleri'nin sorumluluk alanındaki iller için hazırlanmış bulunan eylem planları kapsamındaki yatırımlara öncelik verilecektir.
	Sektör/ Alt Sektör Öncelikleri	18. Ulaştırma demiryolu sektöründe Gebze-Sabiha Gökçen-Yavuz Sultan Selim Köprüsü-3. Havalimanı-Halkalı, Ankara-Sivas, Ankara-Afyonkarahisar-İzmir Yüksek Hızlı Tren Projeleri ile Sivas-Erzincan Demiryolu Projesi'ne, 2. Hat yapımlarına, sinyalizasyon ve elektrifikasyon yatırımlarına ve önemli yük merkezlerine iltisak hattı yapımı projelerine öncelik verilecektir.
100 Günlük İcraat Programı	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Ankara-Sivas Yüksek Hızlı Demiryolunda 120 km hat seriminin tamamlanması 230 km uzunluğunda Halkalı-Kapıkule Hızlı Demiryolu yapım ihalesinin gerçekleştirilmesi Konya YHT Garının hizmete sunulması Van gölü için 50 vagon kapasitesine sahip İdris-i Bitlisi Feribotunun hizmete alınması 376 km elektrikli, 182 km sinyalli hat dönüşümü daha yapılarak konvansiyonel demiryolu elektrikli hat uzunluğunun toplam 5.432 km'ye sinyalli hat uzunluğunun ise toplam 5.716 km'ye çıkarılması 265 km daha konvansiyonel hattın yenilenerek, demiryolu ağının tamamına yakınının (10.915 km) yenilenmesi 2019-2023 dönemine ilişkin Stratejik Plan çalışmalarının Kasım ayı sonunda tamamlanacak şekilde başlatılması

TABLO 12.
ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ (DEVAM)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görevler / İhtiyaçlar
Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi	Eylem Planı	Eylem 23: Lojistik merkezler işletmeye açılacaktır. Eylem 24: İltisak hattı bağlantıları sağlanacaktır.
Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi	3.2.3 Demiryolu Sektörü İçin Stratejik Hedefler ve Öneriler	3.2.3.1. Kurumsal Yapılanma ve Yasal Düzenlemeler • Avrupa Birliği demiryolu mevzuatı ile uyumlu mevzuat çıkarılacak ve gerekli kurumların oluşturulması sağlanacaktır. • Avrupa ile kesintisiz ve uyumlu demiryolu ulaşımının sağlanmasına yönelik teknik ve idari karşılıklı işletebilirlik düzenlemelerine uyum sağlanacaktır. • Ticari olarak istenilen düzeyde ve kapsamda taşımacılık hizmeti sağlanamayan güzergâhlarda uzun dönemli kamu hizmeti sözleşmeleri yapılarak kombine taşımacılık hizmeti geliştirilecektir. • Demiryollarında çevresel yönetim sistemi ve birimi kurulacaktır. Yeşil Demiryolu Yeşil İstasyonlar kavramı yerleştirilecektir. • Şehir merkezleri başta olmak üzere demiryolu taşımacılık güzergâhlarındaki gürültü haritalarının çıkarılarak yerel yönetimlerle birlikte gürültüyü azaltıcı düzenlemeler yapılacaktır. • Demiryolu yapım, işletme ve bakım onarım faaliyetleri sonucu oluşan her türlü çevresel kirliliğin kontrol altına alınması sağlanacaktır. • Uzman personel ve faal personel eksikliğinin giderilmesi için gerekli tedbirler alınacak ve personel eğitimleri iyileştirilecektir. 3.2.3.2. Altyapı Hedef ve Önerileri • 10.000 km yeni yüksek hızlı demiryolu hattı yapılacaktır. • 5.000 km yeni konvansiyonel demiryolu hattı yapılacaktır. • Trafik yoğunluğuna bağlı olarak belirlenecek öncelik sırasına göre mevcut ağın 800 km'lik bölümü çift hat haline getirilecektir. • Trafik yoğunluğuna bağlı olarak belirlenecek öncelik sırasına göre 8.000 km hat elektrikli hale getirilecektir. • Tüm hatların sinyalli hale getirilmesi için 8.000 km'lik hattın sinyalizasyonu tamamlanacaktır. • Her yıl en az 500 km mevcut demiryolu ağı yenilenerek standartlarının yükseltilmesi sağlanacaktır. • Organize Sanayi Bölgeleri, fabrika, sanayi, liman vb. demiryolu bağlantılarının tamamlanması için 40 adet iltisak hattı inşa edilecektir. • Banliyö hatlarının metro standardına getirilmesi sağlanacaktır. • Ana hat ve bölgesel demiryolu ağının şehir içi ulaşım sistemleri ile bütünleşmesi sağlanacaktır. • Ana hat demiryolu ağının önemli havaalanları ile bağlantı veya bütünleşmesi sağlanacaktır. • Mevcut istasyon ile garların yenilenmesi tamamlanacak ve yeni hızlı tren garları inşa edilecektir. • Maglev Projesi: Birbirine yakın önemli havaalanları ile şehir merkezi-havaalanı arasında yüksek hızlı tren veya MAGLEV Projesi hayata geçirilecektir. • Aktarma Altyapılarının Mekanize Edilmesi: Demiryolları, karayolları ve liman kavşaklarının kombine taşımalara imkan veren hızlı etkin ve yüksek kapasiteli elleçleme altyapıları ile bütünleşmesi sağlanacaktır. • Başta Hicaz Demir yolu olmak üzere, Kavkaz-Samsun-Basra, Kars-Tiflis-Bakü, Güneydoğu Asya, İstanbul-Basra, Kuzey Demiryolu Koridoru, gibi ülkemizi demiryolu ile bölge ülkelerine bağlayacak yeni koridor ve bağlantıların oluşumuna yönelik projelere öncelik verilecek ve gerçekleştirilecektir. • Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması için yeni teknolojilerin geliştirilmesi teşvik edilecektir. • Enerji verimliliğinin artırılmasına yönelik Ar-Ge çalışmaları yapılacak ve bu yönde yapılan çalışmalar teşvik edilecektir. • Her yerde medya ve haberleşme hizmeti sağlanacağı gibi akıllı demiryolu altyapı uygulamalarına geçiş sağlanacaktır. • Güvenliği artıran, maliyeti düşüren yöntemler kullanılarak hatların yenileme önceliklerini belirleyecek projeler gerçekleştirilecektir. • Ülkemizi demiryolu ile bölge ülkelerine bağlayacak yeni hat ve bağlantıların oluşumuna yönelik projelere ilişkin Ar-Ge çalışmaları yapılacaktır.

TABLO 12.
ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ (DEVAM)

Üst Politika Belgesi	Verilen Görevler / İhtiyaçlar
GAP Eylem Planı (2014-2018)	Güneydoğu Anadolu Projesi'nin (GAP) temel amacı Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ni canlandırmak ve projenin hızla tamamlanmasını sağlamaktır. 2008-2012, 2013-2017 ve 2014-2018 dönemlerini kapsayan GAP Projesi içerisinde Teşekkülümüze ait aşağıdaki eylemler yer almaktadır; • Fevzipaşa Varyantı Yapımı • Akçagöz-Başpınar Varyantı Yapımı • Nusaybin-Cizre-Silopi-Habur Yeni Demiryolu Yapımı • Mürşitpınar-Suruç-Şanlıurfa Yeni Demiryolu Yapımı • Mustafayavuz-Çobanbey Varyantı Yapımı • Diyarbakır-Mazıdağı (Mardin) İltisak Hattı Yapımı
DAP Eylem Planı (2014-2018)	DAP Eylem Planı'nın temel amacı, Doğu Anadolu Bölgesi'nde yaşayan nüfusun ekonomik, sosyal ve çevre boyutuyla yaşam kalitesinin artırılması ve bölgenin refah düzeyinin, ulusal ortalamaya yakınsamasının sağlanmasıdır. 2014-2018 DAP Eylem Planı 5 ana eksenle oluşmuştur. DAP Eylem Planı'nda demiryolu ulaşımına ilişkin olarak aşağıdaki eylemler yer almaktadır; • Bitlis/Tatvan-Van Feribot Alımı, İskele Tevsii, Bakım-Onarım Tesisi Yapımı • Tatvan ve Van Feribot İskelelerinin Yenilenmesi • Bitlis / Tatvan-Van Lojistik Merkez Kurulması • Kars Lojistik Merkez Kurulması • Palu-Genç-Muş Demiryolu Deplasmanı • Sivas-Erzincan Demiryolu • Erzurum Lojistik Merkez Kurulması • Suveren-Göztepe-Genç Yeni Demiryolu • Erzincan-Erzurum-Kars Yeni Demiryolu Etüt-Proje ve Mühendislik Hizmetleri • Erzincan-Trabzon Yeni Demiryolu Etüt-Proje ve Mühendislik Hizmetleri • Malatya-Elazığ Yeni Demiryolu Etüt-Proje ve Mühendislik Hizmetleri • Sivas (Çetinkaya)-Malatya Yeni Demiryolu Etüt-Proje ve Mühendislik Hizmetleri • Samsun-Kalın Demiryolu Hattının Modernizasyonu • Ankara-Sivas Yüksek Hızlı Tren Projesi • Kayaş-Irmak-Kırıkkale-Çetinkaya (E-A)
KOP Eylem Planı (2014-2018)	KOP Eylem Planı'nın temel amacı bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak, yenilikçi bir yaklaşımla bölgenin rekabet gücünü geliştirmek, bölgenin ekonomik ve sosyal kapasitesini güçlendirmek ve vatandaşlarımızın refah düzeyini yükseltmek temel önceliklerdir. Bu kapsamda Teşekkülümüze ait; • Yerköy-Kayseri Yüksek Hızlı Tren • Ankara-Sivas Yüksek Hızlı Tren • Kayseri-Boğazköprü-Ulukışla-Yenice, Mersin-Yenice-Adana-Toprakkale EST Yapımı • Kayaş-Irmak-Kırıkkale-Çetinkaya Elektrifikasyon Yapımı • Konya-Karaman 2. Hat Yapımı • Karaman-Ulukışla-Yenice Yeni Demiryolu ve 2. Hat Yapımı • Konya Hızlı Tren Garı • Kırıkkale-Çorum-Samsun Yeni Demiryolu Etüt-Proje ve Mühendislik Hizmetleri • Aksaray-Ulukışla Demiryolu • Afyon-Konya (E-S-T-A) projeleri hazırlanan 2014-2018 KOP Eylem Planı'nda yer almıştır.
DOKAP Eylem Planı (2014-2018)	DOKAP Eylem Planı DOKAP Bölgesinde ekonomik büyüme, sosyal gelişme sağlayarak bölgede yaşayan vatandaşlarımızın refah ve huzurunun artırılmasına vesile olacaktır. Bu kapsamda Teşekkülümüze ait; • Samsun-Kalın Demiryolu Hattının Modernizasyonu • Kırıkkale-Çorum-Samsun Yeni Demiryolu Etüt-Proje ve Mühendislik Hizmetleri projeleri 2014-2018 DOKAP Eylem Planı'nda yer almıştır.



E- FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLER

Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları 6461 Sayılı Kanun ile görev ve yükümlülüklerini, TCDD Ana Statüsünde ve TCDD Görev Talimatları Ki-

tabında yer alan aşağıdaki Tablo 13'te belirtilen faaliyetleri yerine getirmektedir.

TABLO 13.
FAALİYET ALANI-ÜRÜN/HİZMET LİSTESİ

Faaliyet Alanları	Ürün Hizmetler
Demiryolu Altyapısı Yapımı ve Modernizasyonu	Yüksek Hızlı Tren Hattı Hızlı Tren Hattı İltisak Hattı Yapımı ve Modernizasyonu Gar ve İstasyon Yapımı Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon Yapımı Mevcut Hattın (Konvansiyonel) Çift Hatta Dönüşümü Lojistik Merkez Yapımı
Demiryolu Altyapısının Bakım Onarımı	Mevcut Hatların Yenilenmesi Mevcut Hatların İyileştirilmesi Malzeme Üretimi ve Temini Gar ve İstasyon Bakım, Onarım ve Restorasyonu
Kapasite Planlama ve Trafik Yönetimi	Şebeke Bildirimi Hazırlama Kapasite Tahsisi ve Ücretlendirme Trafik Yönetim Hizmeti Gar ve İstasyon Yönetimi Lojistik Yük Merkezlerinde Hizmet Verilmesi
Liman ve Feribot İşletmeciliği Modları Arası Entegrasyon	Elleçleme Hizmetleri Gemiye Yönelik Hizmetleri Feribot İşletmeciliği

TCDD'nin ürün ve hizmetlerinden sağladığı gelirler Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun'ndan sonraki yıllar

dikkate alınarak raporlanmıştır. Tablo 14, ilgili zaman dönemindeki Teşekkülümüzün gelirlerini ve gelirlerin değişimini raporlamaktadır.

TABLO 14.
ÜRÜN/HİZMETLERE İLİŞKİN SATIŞ VE GELİRLER

GELİRLER	2017	2018
GELİRLER TOPLAMI	1.027.280.315	1.239.370.655
Faaliyet İçi Gelirler Toplamı (TL)	725.792.623	879.021.547
a) Liman ve İskele Geliri	379.192.672	442.697.562
b) Van Gölü Feribot Müdürlüğü Geliri	9.893.753	9.799.415
c) Demiryolu Hat Geliri (Tren-km)	336.706.198	426.524.570
Faaliyet Dışı Gelirler Toplamı	301.487.692	360.349.108
a) Taşınmaz Mal Satış Gelirleri	58.586.618	81.947.395
a) Diğerleri	242.901.074	278.401.713
ÜRETİM DEĞERLERİ	2017	2018
ALTYAPI KAPASİTE KULLANIM DEĞERLERİ		
Tren Kilometreler (Bin)	49.190	53.863
Tren Cinsleri		
YHT Trenleri	6.827	6.703
Banliyö Trenleri	8.098	8.357
Konvansiyonel Yolcu Trenleri	12.465	13.106
Yük Trenleri	21.800	24.177
LİMAN FAALİYETLERİ		
Limanlarda Elleçlenen Yük (Bin Ton)	14.720	12.154
TCDD VAN GÖLÜ FERİBOT İŞLETMECİLİĞİ		
Sefer Sayısı	628	509
Yolcu Sayısı	436	760
Yük (Ton)	149.817	319.445
Vagon Sayısı	11.216	19.856

Mevcut durumda TCDD Türkiye’de demiryolu sektöründe tek altyapı işletmecisidir. Dolayısıyla Teşekkülümüzün sunmakta olduğu ürün ve hizmetlere ilişkin performans kıyaslamasının uluslararası alanda benzer hizmeti sağlayan kurumlar ile yapılması gerekmektedir.

Avrupa Birliği ülkelerinde bütün ulaştırma sistemleri içerisinde yolcu ve yük taşımacılığı payı, demiryolu işletmelerinde yapılan reformlar ve Avrupa Birliği’nin demiryolu sektörünü geliştirmeye ve serbestleştirmeye yönelik direktifleri sayesinde ülkemize göre daha dengeli bir dağılım göster-

mektedir. Dünyanın en uzun demiryolu ağına sahip ülkesi ABD ise demiryolu ağını ağırlıklı olarak yük taşımacılığı amacıyla kullanmaktadır. Özellikle son 20 yılda demiryolu sektöründeki atılımları ile dünyanın en uzun yüksek hızlı demiryolu hattına (26.329 km) sahip ülkesi Çin Halk Cumhuriyeti olmuştur. Uluslararası demiryolu istatistik tabloları dikkate alındığında aşağıdaki karşılaştırmalar tespit edilmiştir:

- 1950 yılından sonra ülkemizde demiryolu sistemine yeterli oranda yatırım yapılmaması, demiryolu ağı yönünden ülkemizin Avrupa ülkelerinin oldukça gerisinde kalmasına yol açmıştır.
- Ülkelere ve ulaştırma sistemlerine göre yük taşımaları 2015 yılında ton-km bazında Türkiye’de %3,3 iken, İspanya %7, İtalya %15,4, İngiltere’de %12, Almanya’da % 25,4 ve Fransa’da % 17,5;
- 2015 yılı için yolcu taşımaları yolcu-km bazında değerlendirdiğimizde, Türkiye’de demiryolunun aldığı pay %1,6 iken, İtalya % 6,3, İspanya % 6,7, İngiltere’de %8,7, Almanya’da %8,4 ve Fransa’da %10,1;

- 2016 yılı uluslararası demiryolu istatistikleri incelendiğinde ise; Türkiye’de kilometrekare yüz ölçüm başına 13 km demiryolu ağı düşerken, Almanya’da 94 km, İtalya’da 56 km, Avusturya’da 57, İngiltere’de 131 km demiryolu hattı bulunmaktadır.
- Nüfusun bir yıl içerisinde demiryolu ile seyahat sıklığı Avrupa ülkelerinin çok altındadır. 2016 yılında Türkiye’de 1,1 olan değer, İngiltere’de 26,8, Almanya’da 25, İtalya’da 14, Fransa’da ise 18,6 olarak gerçekleşmiştir.
- Hat başına düşen trafik birimi bazında (ton km+yolcu km = trafik birimi 10.3) karşılaştırma yapıldığında da ülkemizin Avrupa ülkelerinin altında kaldığı görülmektedir. Hat başına düşen trafik birimi Türkiye’de 1.578 iken, Almanya’da 5.246, İtalya’da 4.433, Fransa’da 4.084, Japonya’da 23.318 ve Rusya’da 28.454 olarak gerçekleşmiştir.

F- PAYDAŞ ANALİZİ

Teşekkülümüzün etkileşim içinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması, Teşekkülümüz hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile

Stratejik Planımızın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve böylece başarı düzeyinin artırılmasını sağlayacaktır.

Paydaşların Tespiti, Önceliklendirilmesi ve Değerlendirilmesi

İç ve dış paydaşlarımız Stratejik Planlama Ekibi ile yapılan toplantılarda belirlenerek önceliklendirilmiş ve

değerlendirilmiştir.

TABLO 15.
PAYDAŞLARIN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Paydaşlar	Paydaş Türü*	Etki**	Önem**	Öncelik***	Yaklaşım****
T.C. Cumhurbaşkanlığı	TO	5	2	Y	B
T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	TO	5	4	Y	BÇ
Ulaştırma ve Altyapı Bak.	TO	5	5	Y	BÇ
Demiryolu Tren İşletmecileri					
TCDD Taşımacılık A.Ş.	M, TO	5	5	Y	BÇ
Diğer Demiryolu Tren İşletmecileri	M	5	5	Y	BÇ
Bağlı Ortaklıklar	TO, T	3	4	Y	ÇÇ
İştirakler	TO, T	3	3	O	ÇÇ
Hazine ve Maliye Bakanlığı	TO	5	3	Y	BÇ
Çevre ve Şehircilik Bak.	TO	4	3	O	BÇ
Kültür ve Turizm Bakanlığı	TO	4	3	O	BÇ
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	TO	3	2	O	ÇÇ
Ticaret Bakanlığı	TO	3	1	D	ÇÇ
Milli Savunma Bakanlığı	TO	3	2	O	ÇÇ
İçişleri Bakanlığı	TO	4	1	D	ÇÇ
Sanayi ve Teknoloji Bak.	TO	3	3	O	ÇÇ
Adalet Bakanlığı	TO	5	1	O	B
Kamu İhale Kurumu	TO	5	3	O	B
Sayıştay	TO	5	2	O	B
Yerel Yönetimler	TO, SO	4	3	Y	ÇÇ
Üniversiteler	T,SO	2	1	D	ÇÇ
Yükleniciler	T	4	5	O	BÇ
Mal ve Hizmet Sağlayanlar	T	4	5	O	BÇ
TÜİK	TO	2	3	O	B
Sendikalar	TO	5	5	O	BÇ
Limanlar	SO, M	3	3	O	ÇÇ
OSB'ler	SO, M	3	3	O	ÇÇ
Çalışanlar	Ç	5	5	Y	BÇ
Sivil Toplum Kuruluşları	SO	2	2	O	İ

* Paydaş Türü: Müşteri-M, Stratejik Ortak-SO, Temel Ortak-TO, Çalışan-Ç, Tedarikçi-T

**Etki: Paydaşın Teşekküle olan etkisi, Önem: Teşekkülün paydaşa olan etkisi (1-Düşük, 3-Orta, 5-Büyük)

*** Öncelik: Yüksek -Y, Orta-O, Düşük-D

**** Paydaş Yaklaşımı: Bilgilendir-B, Birlikte Çalış-BÇ, İzle-İ, Çalışmalarına Dâhil Et ve Çıkarlarını Gözle-ÇÇ

TABLO 16.
PAYDAŞ-ÜRÜN/HİZMET MATRİSİ

Faaliyet Alanları	Demiryolu Altyapısı Yapımı ve Modernizasyonu						Demiryolu Altyapısının Bakım, Onarım, İyileştirme ve Yenilemesi				Kapasite Planlama ve Trafik Yönetimi					Liman ve Feribot İşletmeciliği			
Ürün Hizmetler	Yüksek Hızlı Tren Hattı	Hızlı Tren Hattı	İltisak Hattı Yapımı ve Modernizasyonu	Gar ve İstasyon Yapımı	Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon Yapımı	Mevcut Hattın (Konvansiyonel) Çift Hatta Dönüşümü	Lojistik Merkez Yapımı	Mevcut Hattların Yenilenmesi	Mevcut Hattların Bakım, Onarım Ve İyileştirilmesi	Malzeme Üretimi ve Temini	Gar ve İstasyon Bakım, Onarım ve Restorasyonu	Şebeke Bildirimi Hazırlama	Kapasite Tahsis ve Ücretlendirme	Trafik Yönetim Hizmeti	Gar ve İstasyon Yönetimi	DT'lere ve diğer Hizmet Sağlayıcılarına Lojistik Merkezlerinde Hizmet Verilmesi	Elleçleme Hizmetleri	Gemiyne Yönelik Hizmetler	Feribot İşletmeciliği
	Paydaşlar																		
Cumhurbaşkanlığı - Strateji ve Bütçe Başk.																			
Ulaştırma ve Altyapı Bak.																			
Demiryolu Tren İşl.																			
TCDD Taşımacılık A.Ş.																			
Diğer Demiryolu Tren İşl.																			
Bağlı Ortaklıklar																			
İştirakler																			
Hazine ve Maliye Bak.																			
Çevre ve Şehircilik Bak.																			
Kültür ve Turizm Bak.																			
Aile, Çalışma ve Sosyal																			
Hizmetler Bakanlığı																			

TABLO 16.
PAYDAŞ-ÜRÜN/HİZMET MATRİSİ (DEVAM)

Faaliyet Alanları	Demiryolu Altyapısı Yapımı ve Modernizasyonu							Demiryolu Altyapısının Bakım, Onarım, İyileştirme ve Yenilenmesi				Kapasite Planlama ve Trafik Yönetimi					Liman ve Feribot İşletmeciliği		
Ürün Hizmetler	Yüksek Hızlı Tren Hattı	Hızlı Tren Hattı	İltisak Hattı Yapımı ve Modernizasyonu	Gar ve İstasyon Yapımı	Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon Yapımı	Mevcut Hattın (Konvansiyonel) Çift Hatta Dönüşümü	Lojistik Merkez Yapımı	Mevcut Hattların Yenilenmesi	Mevcut Hattların Bakım, Onarım Ve İyileştirilmesi	Malzeme Üretimi ve Temini	Gar ve İstasyon Bakım, Onarım ve Restorasyonu	Şebeke Bildirimi	Kapasite Tahsis ve Ücretlendirme	Trafik Yönetim Hizmeti	Gar ve İstasyon Yönetimi	DT'lere ve diğer Hizmet Sağlayıcılarına Lojistik Merkezlerinde Hizmet Verilmesi	Elleçleme Hizmetleri	Gemiyeye Yönelik Hizmetleri	Feribot İşletmeciliği
	Paydaşlar																		
Ticaret Bakanlığı				X						X							X	X	
Milli Savunma Bak.														X	X		X	X	
İçişleri Bakanlığı				X											X				
Sanayi ve Teknoloji Bak.			X		X		X			X									
Adalet Bakanlığı	X	X		X		X	X												
Kamu İhale Kurumu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
Sayıştay	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Yerel Yönetimler	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X								
Üniversiteler	X	X			X	X		X	X	X				X					
Yükleniciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
Mal ve Hizmet Sağ.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X		X		
TÜİK																			
Sendikalar									X	X					X		X	X	X
Limanlar			X				X												
OSB'ler			X				X												
Çalışanlar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sivil Toplum Kuruluşları				X			X												

Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Teşekkülümüzün stratejik planının hazırlanması aşamasında paydaş görüşlerinin alınması için

çalıştay ve anket yöntemlerine dayalı dört farklı çalışma yapılmıştır.

İç Paydaş Çalıştayı

İç paydaş çalıştayı 27 Eylül 2018 tarihinde 68 iç paydaşın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar çalıştay boyunca Teşekkülümüzün GZFT analizini yapmışlar ve GZFT sonuçlarına göre Teşekkülümüzün yapması gereken proje ve faaliyet önerilerinde bulunmuşlardır.

Çalıştayda katılımcılar TCDD'nin 162 yıllık

tecrübesini, demiryolu taşımacılığının devlet politikası haline geldiğini önemle belirtmişlerdir. Bu noktada milli ve yerli kaynakların oluşturulmasına yönelik kamu ve özel sektör ile Ar-Ge konusunda çalışması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca TCDD'nin başarılı icraatlarını devam etmesi için kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların da hızlanarak artması gerektiğini ifade etmişlerdir.



Şekil 2. İç Paydaş Çalıştayı

Dış Paydaş Çalıştayı

Dış paydaş çalıştayı 2 Ekim 2018 tarihinde 70 dış paydaşın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar çalıştay boyunca Teşekkülümüzün mevcut durumuna yönelik bazı değerlendirmeler yapmışlar ve ayrıca yapılan değerlendirmeler doğrultusunda Teşekkülümüzün benimsemesi gereken stratejileri ve Teşekkülümüzden beklentilerini dile getirmişlerdir.

Dış paydaşlar demiryolu taşımacılığının maliyet avantajını dile getirerek, özellikle OSB ve liman bağlantılarının daha da güçlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar kamu kaynaklarının daha iyi kullanılması için yatırım projelerinin önceliklendirilmesinde diğer kurumlar ile daha yakın işbirliği ve koordinasyon sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yerli ve milli teknolojilerin geliştirilmesi hususunu vurgulamışlardır.



Şekil 3. Dış Paydaş Çalıştayı

İç Paydaş Anketi

Anket, merkezde 270, taşra teşkilatından 325 kişi olmak üzere toplam 595 kişi tarafından doldurulmuştur. Ankete katılan katılımcı yapısı incelendiğinde üst düzey yöneticilerden 8 kişi, orta düzey yöneticilerden 123 kişi, diğer katılımcıların ise 464 kişi olduğu analizler sonucunda görülmüştür.

İç Paydaş Anketi değerlendirme sonuçlarına göre;

- Kariyer planlamasının uygulanması,
- Personel niteliğinin artırılması için mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerine yönelik çalışmaların sürdürülmesi,
- Faaliyetlerin yürütülmesi, izlenmesi ve iş verimliliğinin artırılması için iş süreçlerinin belir-

lenmesi, süreçlerin analiz edilmesi ve yönetilmesi, norm kadro çalışmasının yapılması,

- Yönetimin ve çalışanların stratejik planı tam sahiplenmesi,
- Teşekkülde iç iletişim mekanizmalarının bilinirliğinin (bildirim mekanizmaları) artırılması,
- Teşekkülde çalışmaktan duydukları memnuniyetlerini,
- Yönetimin almış olduğu kararlar ve yatırımların Teşekkülümüzü gelecekte etkin ve güçlü bir yapıya taşıyacağı hususunu
- TCDD'nin marka değerini taşıdığını belirtmişlerdir.

Dış Paydaş Anketi

Teşekkülümüz faaliyet alanı ve görev, yetki ve sorumlulukları kapsamında birçok kurum ve kuruluşla etkileşim içerisinde. Teşekkülümüz hizmet ve faaliyet alanları ile ilgisi olan, kurumu doğru ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz etkileyen dış paydaşlarımızdan (kamu kurum/kuruluşları, üniversiteler, özel sektör kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, meslek odaları) 85 temsilci ankete katılmıştır.

Dış paydaş anketi değerlendirme sonuçlarına göre;

- TCDD'nin köklü bir geçmişe sahip olduğu belirtilmiştir.
- Teşekkülümüzün genel olarak değerlendirilmesinde ulusal stratejilere odaklı olma durumunun, imajının, personel niteliğinin, hizmetin zamanında sunulması durumunun olumlu olduğu değerlendirilmiştir.
- Demiryolu altyapı yatırımlarında gelişmiş teknolojilerin kullanıldığı ifade edilmiştir.

- TCDD yönetiminden ve faaliyetlerinden memnuniyetlerini, yönetimin almış olduğu kararlar ve yatırımların Teşekkülümüzü gelecekte etkin ve güçlü bir yapıya taşıyacağı hususunu olumlu görüş olarak değerlendirmişlerdir.

- Demiryolu altyapısının her yere ulaşamaması ve altyapı kalitesinin iyileştirilmesi gerekliliği tespit edilmiştir.
- Kontrol, denetim ve emniyet sistemlerinde iyileştirilmeye açık alanların bulunduğu ifade edilmiştir.
- Personel yetkinliğine önem verilmesi gerektiği, personel niteliği artırılması gerekliliği, kalifiye personel istihdamının önemi belirtilmiştir.
- Altyapı ve üstyapıda yerli ve milli teknoloji geliştirilerek kullanılması gerekliliği ifade edilmiştir.



G- KURULUŞ İÇİ ANALİZ

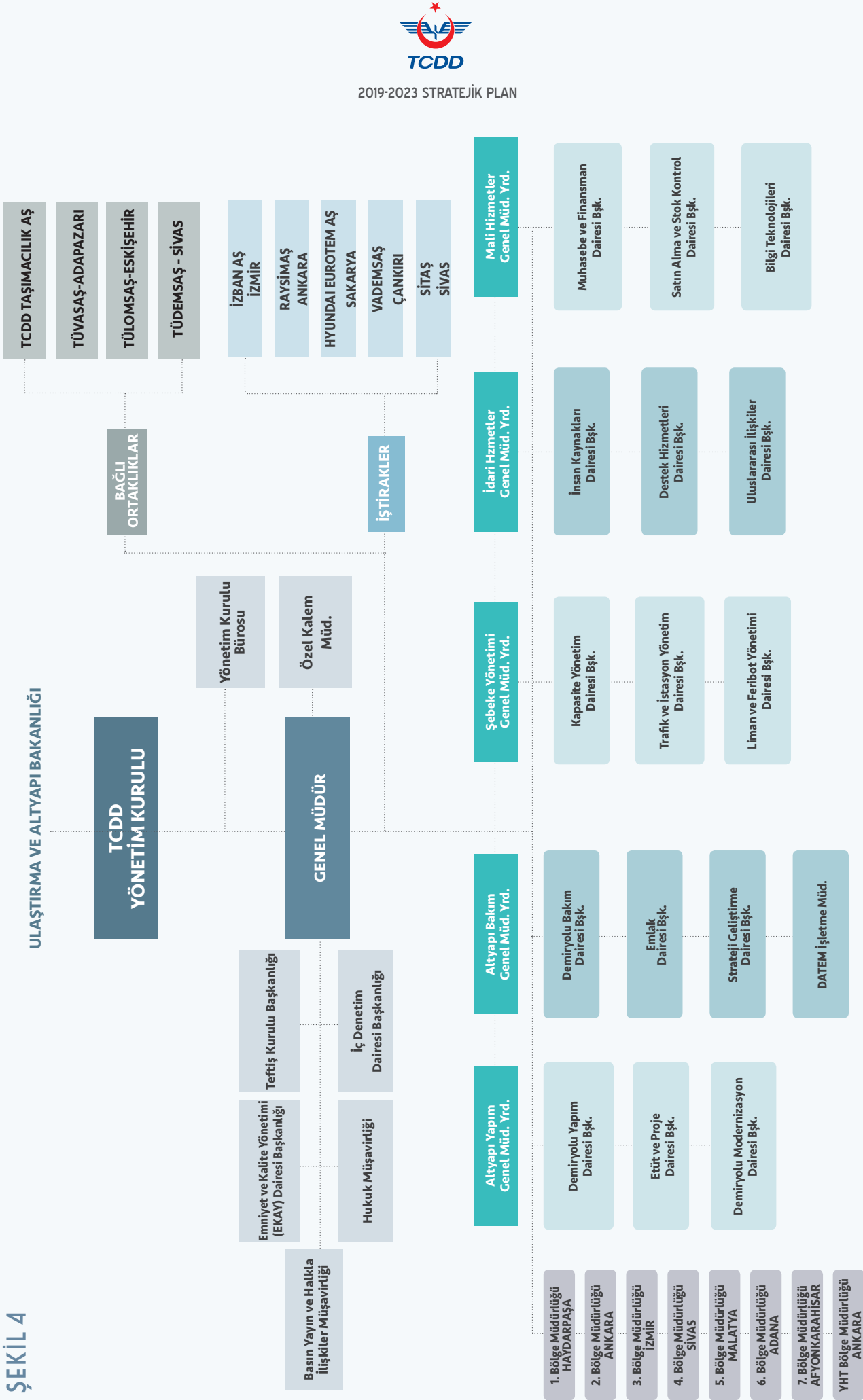
TCDD'nin yüksek kademedeki sevk ve idaresi, başkanı Genel Müdür olmak üzere, bir başkan ve beş üyeden oluşan Yönetim Kurulu ile Genel Müdür ve 5 Genel Müdür Yardımcısından oluşan yürütme organı tarafından yapılmaktadır. Teşekkülümüz yeniden yapılanma sonucunda, 2017 yılından itibaren merkezde; 16 İhtisas Daire Başkanlığı ile Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, İç Denetim Dairesi Başkanlığı, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, Yönetim Kurulu Müdürlüğü ve Demiryolu Araştırma ve Teknoloji Merkezi (DATEM) İşletme Müdürlüğünden oluşmaktadır. Demiryolu altyapı işletmeciliği ile ilgili hizmetler; İstanbul, Ankara, İzmir, Sivas, Malatya, Adana ve Afyonkarahisar'da bulunan Bölge Müdürlükleri ile merkezi Ankara'da olan Yüksek Hızlı Tren (YHT) Bölge Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Teşekkülümüzün Sivas ve Afyonkarahisar'da Kurulu Beton Travers Fabrikaları, Ankara'da kurulu Behiçbey Ray Kaynak ve Yol Makinaları Onarım Fabrikası ve Çankırı'da kurulu Çankırı Makas Fabrikası

bulunmaktadır. Liman hizmetleri Haydarpaşa ve İzmir Limanlarında yürütülmektedir. Ayrıca Van Gölü'nde feribot işletmeciliği faaliyeti sürdürülmektedir.

Teşekkülümüzün, Eskişehir'de Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi AŞ (TÜLOMSAŞ), Sivas'ta Türkiye Demiryolu Makineleri Sanayi AŞ (TÜDEMSAŞ), Adapazarı'nda Türkiye Vagon Sanayi AŞ (TÜVASAŞ) ve Ankara'da TCDD Taşımacılık AŞ olmak üzere dört bağlı ortaklığı bulunmaktadır.

Teşekkülümüzün, İzmir'de İzmir Banliyö Taşımacılığı Sistemi Ticaret AŞ (İZBAN), Ankara'da Raylı Sistemler Mühendislik ve Müşavirlik AŞ (RAYSİMAŞ), Adapazarı'nda Demiryolu Araçları Sanayi ve Ticaret AŞ (Hyundai EUROTAM AŞ), Çankırı'da Voestalpine Kardemir Demiryolu Sistemleri San. ve Tic. AŞ (VADEMSAŞ) ve Sivas'ta Sivas Travers İmalat Sanayi ve Ticaret AŞ (SİTAŞ) olmak üzere beş iştiraki bulunmaktadır.

ŞEKİL 4



2019-2023 STRATEJİK PLAN

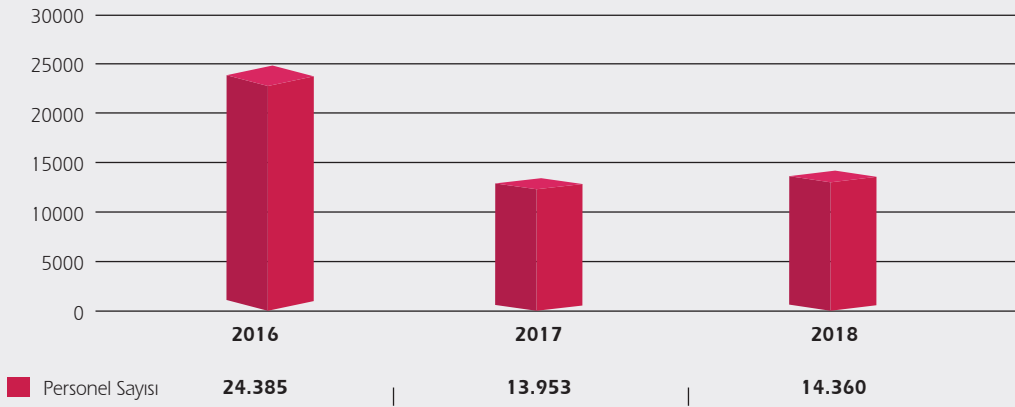
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Toplam personelin, 624'ü memur, 7.964'ü sözleşmeli, 5.181'i daimi işçi, 591'i geçici işçi kadro-

sunda yer almaktadır.

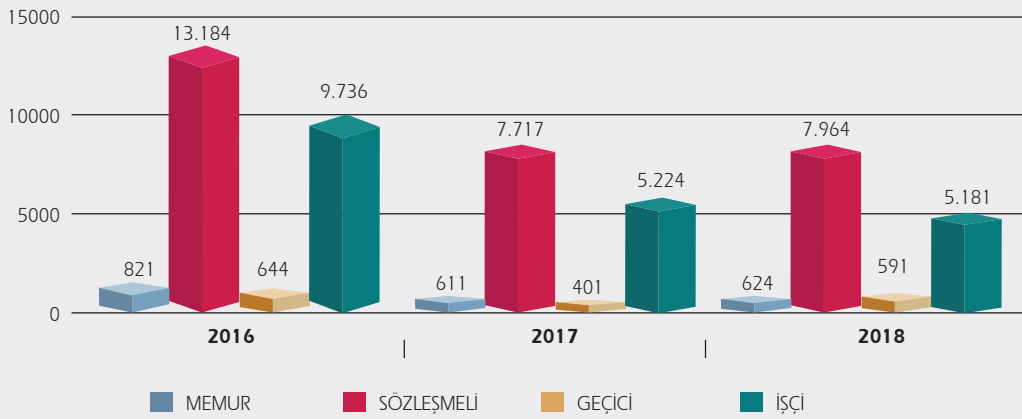
ŞEKİL 5

2016-2018 PERSONEL SAYISI



ŞEKİL 6

TCDD UNVAN BAZLI PERSONEL SAYISI DEĞİŞİM TRENDİ



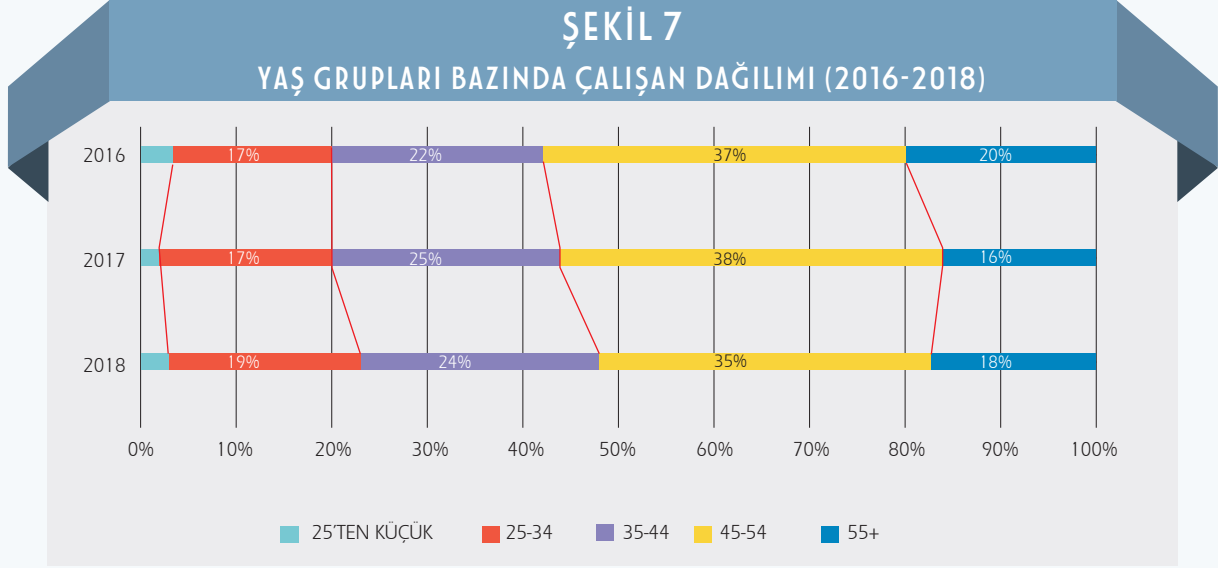
TCDD toplam personel sayısı yıllara göre incelendiğinde 2017 yılı itibarı ile %50'lik bir düşüş gözlenmektedir. 2017 yılında personel sayısındaki keskin düşüşün temel sebebi, 01.01.2017 tarihinde 6461 Sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun gereği TCDD'nin; TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü ve TCDD Taşımacılık AŞ olarak iki farklı kuruma ayrılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle,

2017 yılında personel sayısında azalma olmuştur. TCDD Taşımacılık AŞ'ye geçişi sağlanan personel; demiryolu tren işletmeciliği faaliyet alanında görev yapan (makinist, lojistik v.b.) personel olup, TCDD'de kalan personel ise, altyapı işletmeciliği faaliyet alanında yer alan demiryolu bakım, onarım, trafik hizmetleri ile büro hizmetleri gibi görevleri aksatmadan yapabilecek nitelikteki personeldir.

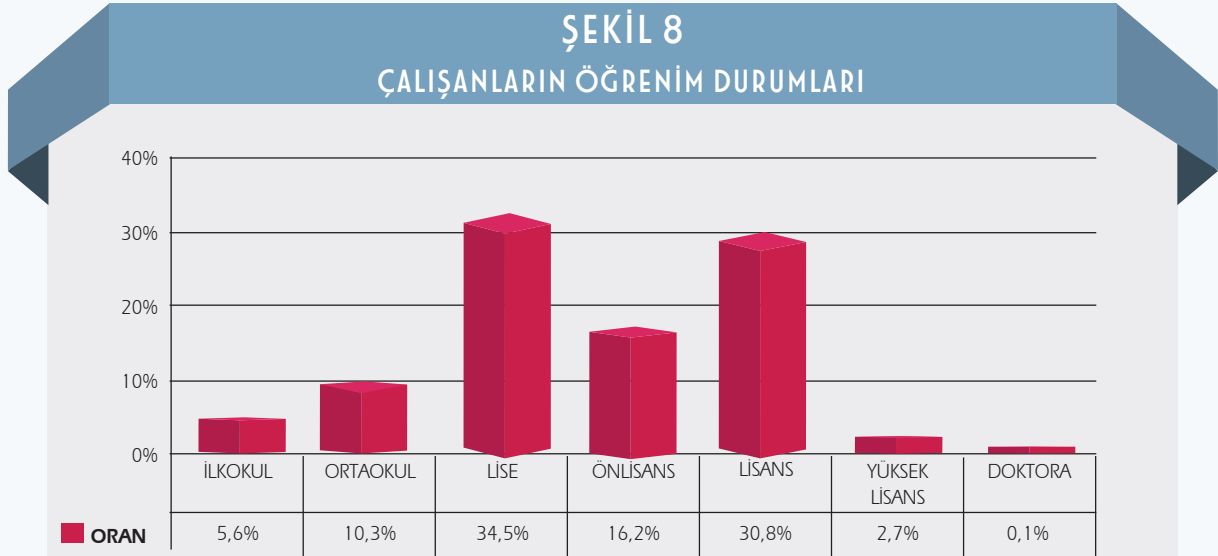
Mevzuat gereği uygulanması gereken, İş Sağlığı ve Güvenliği, Tehlikeli Madde Taşımacılığı, ilk yardım ve mesleki eğitimlerin yanında, yenileme eğitimleriyle personelin yetkinlikleri sürekli olarak geliştirilmektedir. Toplam personel sayısı belirle-

nirken bağlı ortaklıkların personel sayıları toplama eklenmemiştir.

2016 - 2018 dönemi çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı şu şekildedir;



İlgili yıla ait öğrenim durumlarının dağılım grafiği aşağıdaki gibidir:



TCDD'de görev tanımları daire başkanlıkları altında müdürlükler seviyesinde mevcuttur. Süreç bazlı personel değerlendirmesi çalışması pilot olarak Ankara Yol Bakım Onarım Şefliğinde tamamlanmıştır. Söz konusu çalışmada ilgili personele teorik eğitim verilmiştir. Bu eğitim kapsamında iş

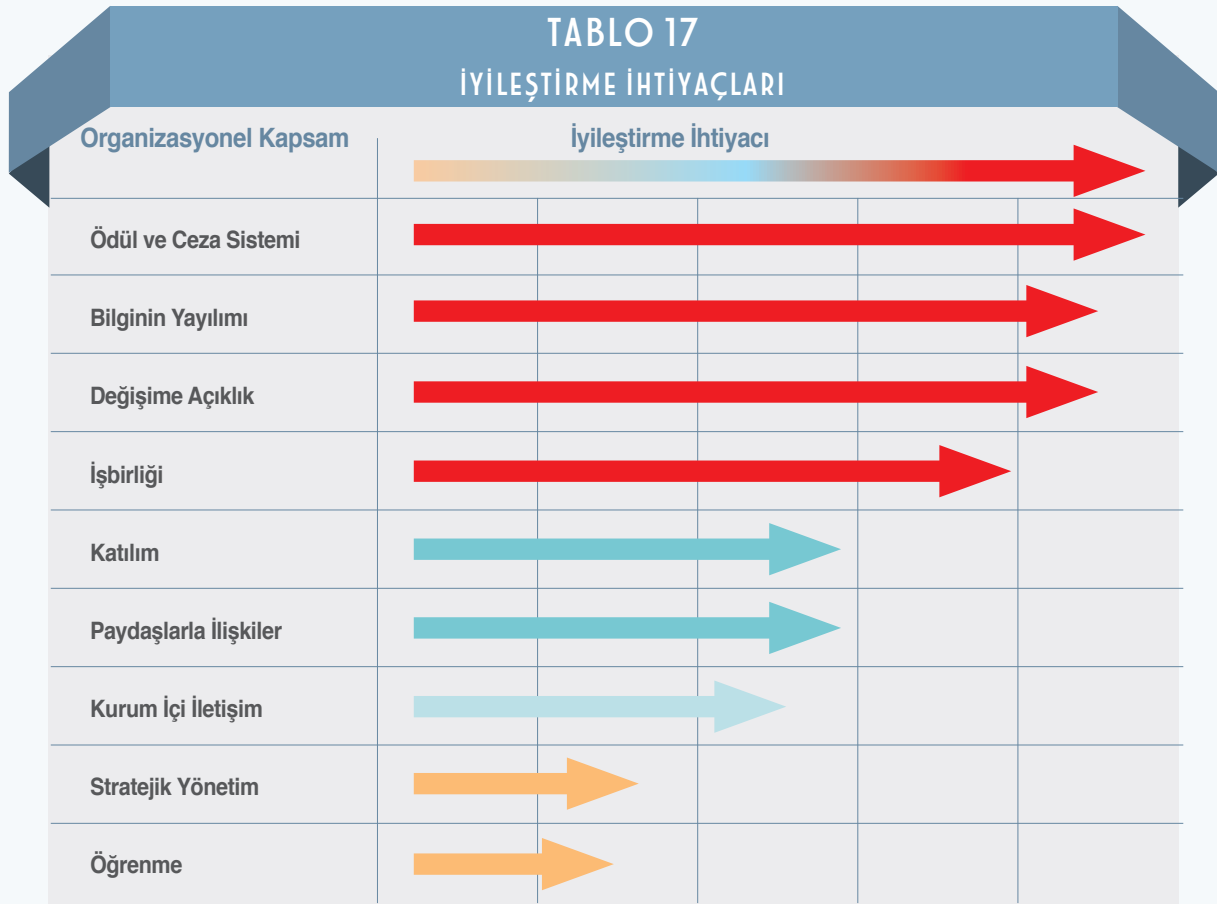
analizi ve iş ölçümü teknikleriyle farklı özellikteki işyerlerinde (mevsimsel, fiziksel, iş yoğunluğu vb.) işlerin birim süreleri ve iş analizi konusunda personele yetkinlik kazandırılmış olup, bu yetkinliğin Teşekkülümüze yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

Kurum Kültürü Analizi

TCDD 1856 yılında başlayan tarihçesi ile bir kurum kültürü taşımaktadır. Bu kurum kültürü doğal bir hiyerarşi oluşturmaktadır. Özellikle büyük yatırımların yapıldığı teknik birimlerin karar alma süreçleri ve karara katılımları, kurum içi iletişim, paydaşlar ile iletişim, ceza mekanizması bu gerekeçe nedeni ile mevzuatlara bağlanmıştır.

TCDD 2010-2014 ve 2015-2019 stratejik planlarını hazırlamış, stratejik plan hazırlama konusun-

da Türkiye'deki en tecrübeli kurumlardan birisidir. Kurumda stratejik planın sahiplenilmesine yönelik uygulanan kurum içi ankette, stratejik planın iyi hazırlandığı ve bu planın uygulanmasına yönelik ihtiyaç duyulan insan kaynağına sahip olunduğu düşüncesinin yaygın olduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki ödül sistemi mevzuatta yer almakla beraber ceza uygulamalarının gerçekleştirilmesi ödülünden daha sık gözlenmektedir.



Anket sonucunda, ödül ve ceza sistemi, bilginin yayılımı, değişime açıklık ve işbirliği öncelikli geliştirmeye açık alanlar olarak tespit edilmiştir. Katılım, paydaşlarla ilişkiler ve kurum içi iletişim ise ikincil gelişim alanları olarak tespit edilmiştir.

Tespit edilen gelişmeye açık noktalar bir kalite sistemi ile dokümantasyonun sağlanması ile aşı-

labilecek problemler olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Hedef 5.2 olarak "Plan dönemi içerisinde Teşekkülümüzde Kalite Yönetim Sistemi kurulacak ve sertifikasyon süreci başlatılacaktır" hedefi plan kapsamına alınmıştır. Bu hedefe ek olarak Hedef 5.3 "İç kontrol sistemi etkin bir şekilde uygulamaya geçirilecektir" hedefi de plan kapsamında belirlenmiştir.

Fiziki Kaynak Analizi

TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı, Talatpaşa Bulvarı No:2 Gar/Ulus/Ankara adresinde bulunan yerleşkede hizmet vermektedir. Yerleşke 38.722 m² toplam inşaat alanı (kullanım alanı) ihtiva eden bodrum kat, zemin kat ve 3 kattan ibaret tescilli bir yapıdır. Genel müdürlük binası, TCDD Taşımacılık AŞ ile birlikte kullanılmaktadır. Bina içerisinde 136 kişi kapasiteli konferans salonu bulunmaktadır. TCDD taşra teşkilatı; İstanbul (Haydarpasa), Ankara, Ankara YHT, İzmir (Alsancak), Sivas, Malatya, Adana, Afyonkarahisar Bölge Müdürlükleri bazında örgütlenmiştir. TCDD İşletmesinin toplam 340.246.797 m² taşınmazı mevcuttur. Bu taşınmazlardan 6.800.000 m²'si 6461 Sayılı Kanun kapsamında TCDD Taşımacılık

A.Ş.'ye 10 yıllığına tahsis edilmiştir. Teşekkülümüzün 61 adet Gar Müdürlüğü (YHT dahil), 69 adet Gar Şefliği, 252 adet istasyonu bulunmaktadır. Demiryolu hatlarımızın toplam uzunluğu 12.740 km'dir. TCDD, Samsun/Gelemen, İstanbul/Halkalı, Eskişehir/Hasanbey, Balıkesir/Gökköy, Denizli/Kaklık, Kahramanmaraş/Türkoğlu, Erzurum/Palandöken İzmit/Köseköy, Uşak olmak üzere lojistik merkez işletmeciliği yapmaktadır. Trafik ve istasyon yönetimi servis müdürlüklerine bağlı lojistik/yük merkezlerinde yaklaşık 85 işyerinde (9 lojistik merkez dâhil) 6.252.869 m² açık/kapalı alan olup bu gün itibarıyla yaklaşık 357,769 m² açık/kapalı alan kiralanmıştır.

TABLO 18.
KONVANSİYONEL VE YÜKSEK HIZLI TREN HAT UZUNLUKLARI

A. Konvansiyonel Hat Uzunlukları (km)								GENEL TOPLAM (A+B)			
A- ANAHATLAR	2017	2018	ANAHATLAR TOPLAMI			TOPLAM KONVANSİYONEL HAT UZUNLUĞU					
Elektriksiz	5.869	5.420	Elektriksiz	6.042	5.531		2017	2018		2017	2018
Elektrikli	2.563	3.018									
Sinyalli	3.392	3.574									
B- 2.3.4.5.6. ANAHATLAR	2017	2018	Elektrikli	2.981	3.600	Elektriksiz	7.948	7.375	Elektrikli Hatlar	4.660	5.467
Elektriksiz	173	111									
Elektrikli	418	582	Sinyalli	3.770	3.952				Sinyalli Hatlar	5.534	5.746
Sinyalli	378	378									
C- İLTİSAK ANAHATLAR	2017	2018	İLTİSAK+ İSTASYON YOLLARI			*Elektrikli	3.447	4.254			
Elektriksiz	433	433		2017	2018					2017	2018
Elektrikli	0	0	Elektriksiz	1.906	1.844						
Sinyalli	0	0									
D- İSTASYON YOLU	2017	2018	Elektrikli	466	552	Sinyalli	4.321	4.533	Anahatlar	9.026	9.032
Elektriksiz	1.473	1.411									
Elektrikli	466	552	Sinyalli	551	581				2.3.4. Anahatlar	1.181	1.283
Sinyalli	551	581				Anahat Toplamı	10.207	10.315			
B. Yüksek Hızlı Tren Hat Uzunlukları (km)								İltisak + İstasyon Yolları	2.401	2.425	
			2017	2018	TOPLAM YÜKSEK HIZLI TREN HAT UZUNLUĞU						
						2017	2018				
Anahatlar			594	594	Anahatlar + 2.Anahatlar+ İstasyon Yolları	1.213	1.213	TOPLAM HAT UZUNLUĞU	12.608	12.740	
2. Anahatlar			590	590							
İstasyon Yolları			29	29							

*Konya - Karaman 102 km elektrikli ikinci hat uzunluğu toplam konvansiyonel elektrikli hat uzunluğuna eklenmiş olup, genel toplam hat uzunluğuna eklenmemiştir.

TABLO 19.
YOL BAKIM VE ONARIM ARAÇLARI

Belli Başlı Yol Makineleri ve Teçhizatlarının Durumu (Adet)

	2017	2018
Bakım ve Yenileme Makineleri	113	113
Yardımcı Yol Makineleri	184	184
Yol Muayene ve Ölçüm Makineleri	16	16
Ana İş Makineleri	71	71
Yardımcı İş Makineleri	353	353
Yardımcı Yol Teçhizatları	2.410	2.410
Yol Muayene ve Ölçüm Aletleri	1.092	1.092

TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğüne bağlı olan lojmanların tahsis ve kullanımları ile ilgili işlemler Destek Hizmet Dairesi Başkanlığınca yürütülmektedir. Teşekkülümüz TCDD Genel Müdürlüğü ile bağlı ortaklığımız olan TCDD Taşımacılık AŞ ara-

sında lojmanların paylaşım süreci devam etmektedir. TCDD Genel Müdürlüğü ile TCDD Taşımacılık AŞ'nin toplam olarak görev tahsisli, hizmet tahsisli ve sıra tahsisli olmak üzere 5.773 adet lojmanı bulunmaktadır.

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

TCDD, Türkiye'nin tüm sahnına yayılmış altyapısı ile demiryolu hizmetini vermektedir. Sunulan hizmet fiziki altyapı ile aktif şekilde iletişimin kurulmasını ve mevcut personelin aktif olarak bu altyapıyı görmesi, sevk ve idare etmesini gerektirmektedir. Bu kapsamda da TCDD ihtiyaç duyulan teknoloji ve bilişim altyapısını kurgulamıştır. TCDD'nin teknoloji ve bilişim altyapısı Elektronik Belge Yönetim Sistemi (Belgenet), Kurumsal Kaynak Yönetimi (KKY-SAP), Microsoft Active Directory, Microsoft Exchange Server, Ağ Sistemleri, Veri Depolama Sistemleri, Sunucu Sistemleri, UPS

ve Jeneratör Sistemleri şeklinde özetlenmektedir. Ek 2'de teknoloji ve bilişim altyapısının iyileştirme ve geliştirme ihtiyaçlarına yer verilmiştir. Yazılım başlığı altında kurumun en yoğun kullanımda bulunduğu ve tüm birimlerin kullanmakta olduğu yazılım altyapısı listelenmiştir. TCDD'nin bu yazılımlar haricinde birimler içerisinde kullanmakta olduğu yüzün üzerinde yazılım mevcuttur. Yazılım talepleri Bilgi Teknolojileri Dairesi tarafından karşılanmakta ve aktif olarak yazılım geliştirmeler ve iyileştirmeler sağlanmaktadır.

TABLO 20.
TCDD'NİN YAZILIM VE DONANIM ALTYAPISI VE GELİŞİM TESPİTLERİ

Yazılım/Donanım Adı	Kullanım Amacı	İyileştirme/Geliştirme İhtiyacı
Kurumsal Kaynak Yönetimi (KKY-SAP)	Finans Kaynakları Yönetim Sistemi (FKYS) İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi (İKYS) Proje Yönetim Sistemi (PYS) Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) Malzeme ve Stok Kontrol Yönetim Sistemi (MSKYS) Altyapı Varlıkları Yönetim Sistemi (AVYS) Trafik İşletim Sistemi (TİS) Kapasite Yönetim Sistemi (KYS) modüllerinden oluşmaktadır. Teşekkülümüzün faaliyetlerinin tamamına yakını KKY sistemi üzerinden yürütülmektedir.	Kullanıcının girdiği verinin kalitesinin artırılması gerekmektedir. Bazı modüllerdeki kullanıcı veri girişlerinin artırılması gerekmektedir.

H- FİNANSAL ANALİZ

Teşekkülümüzün 2018 yılı bilançosu incelendiğinde; 2018 yılına ait Kaynaklar bir önceki yıla göre %20,70 oranında 8.919.387.762,92 TL artarak toplam 52.012.188.327,78 TL'ye yükselmiştir. Bu artışın önemli bir kısmı, Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'ndan Ödenmiş Sermaye kalemine aktarılan ödenekler nedeniyle Maddi Duran Varlıklarda olan artışlardan kaynaklanmaktadır. Toplam kaynaklarımızın %12,58 oranına karşılık gelen 6.545.326.182,02 TL'si yabancı kaynaklarla, % 87,42 oranına karşılık gelen 45.466.862.145,76 TL'si öz kaynaklarla finanse edilmiştir.

2018 yılında Dönen Varlıklar bir önceki yıla göre %32 oranında artarak 10.688.887.967,69 TL olmuştur. 2018 yılı içinde gerçekleşen bu artışa tahsil edilemeyen Ticari Alacaklar ile Diğer Dönen Varlıklardaki artışlar neden olmuştur.

Duran Varlıklar ise bir önceki yıla göre %18 oranında artarak 41.323.300.360,09 TL olmuştur. Duran Varlıklardaki artışlar; yapılmakta olan yatırımlar, yeraltı ve yerüstü düzenleri, tesis, makine gibi kalemleri kapsamakta olup, bu kalemlerin finansmanı Ödenmiş Sermaye ile Teşekkülümüzün gelirlerinden karşılanmıştır.

Teşekkülümüzün 2018 yılı Gider ve Gelir tablosu incelendiğinde; Toplam Giderler 2018 yılında bir önceki yıla göre %25,36 oranında artarak 3.029.250.389,89 TL'den 3.797.331.047,37 TL'ye yükselmiştir. 2018 yılı giderleri içinde en büyük pay %33 ile personel giderleri olurken, amortisman giderleri %23,5, dışardan sağlanan fayda ve hizmetler ise %17 oranında yer almıştır. Personel giderleri 2018 yılında bir önceki yıla göre %13 artarken, dışardan sağlanan fayda ve hizmet giderleri (Elektrik, hizmet alımı, bakım onarım... vb.) ise %35 oranında artmıştır.

2018 yılında gerçekleşen İşletme, Bakım ve Yönetime ilişkin faaliyet giderleri 3.010.587.307 TL olarak gerçekleşmiştir. Bu giderlerin %69,82'si sadece Demiryolu Hatları İşletme ve Bakım giderlerinden oluşmaktadır.

Faaliyet dışı giderler 2018 yılında 786.743.740 TL ile toplam gider içindeki payı ise %20,71 olmuştur. 2017 yılına göre faaliyet dışı giderler 2018'de % 37,8 artarken bu artışın en büyük nedeni finansman (faiz, kur farkı... vb.) giderlerindeki artış olmuştur. Diğer yandan, yönetim giderlerinde ise bir önceki yıla göre %40,1 oranında artış gerçekleşmiştir.

Teşekkülümüzün 2018 yılı gelirleri ise bir önceki yıla göre toplamda %20 artarak 1.239.368.530 TL olarak gerçekleşmiştir. Gelirin gideri karşılama oranı 2017 yılında %33,9 iken, 2018 yılında bu oran %32,6 olarak gerçekleşmiştir. Teşekkülümüz, altyapı işletmecisi olarak yaptığı her 100 TL'lik masraf karşılığında ancak 32,6 TL'sini geri kazanabilmektedir. Altyapı kullanım tarifesinin maliyetlere göre düşük kalması nedeniyle finansman ihtiyacı artmıştır. 2018 yılında gerçekleşen zarar bir önceki yıla göre %27 artışla 2.557.962.517 TL olarak gerçekleşmiştir.

Teşekkülümüzde işletme ve yatırım bütçeleri ile finansmanı ayrı ayrı takip edilmekte olup yapılan değerlendirmeler 2018 yılı işletme bütçesine aittir.

Tablo 21'de yer alan Finansal Analiz çalışmalarında 6461 Sayılı "Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun"un 2017 yılında uygulanması ile TCDD ile TCDD Taşımacılık AŞ'nin ayrılması sonrasındaki veriler ve oranlar dikkate alınmıştır.

TABLO 21.
TCDD FİNANSAL ANALİZ TABLOSU

KRİTER	SONUÇ		DEĞERLENDİRME
	2017	2018	
Cari Oran <i>Dönen Varlıklar/ Kısa Vadeli Borçlar</i>	1,86	2,03	Cari oran, kısa vadeli borçların dönen varlıklarla karşılanabildiğini göstermektedir. Bu oranın 2 seviyesinde olması beklenmektedir ki 2018 yılındaki gerçekleşmede bu seviyede olmuştur.
Likidite Oranı <i>(Dönen Varlıklar – Stoklar)/Kısa Vadeli Borçlar</i>	1,77	1,96	Likidite oranının 1 seviyesinde olması borç ödeme kabiliyetinin iyi olduğu anlamına gelmektedir. 2018 yılı içinde Dönen Varlıkların %32 artması ile stoklardaki azalışın %10 olmasına karşın Kısa Vadeli Borçlardaki artışın %20 olması nedeniyle Likidite oranı %10'dan fazla artmıştır.
Kaldıraç Oranı <i>Toplam Borçlar/ Toplam Varlıklar</i>	0,12	0,13	Varlıkların hangi kaynaklarla karşılandığını gösteren oranın %50 seviyesinde olması beklenmektedir. Bu oranın altında olması borçlanma ihtiyacının olmadığı ya da az olduğunu göstermektedir.
Varlık Devir Hızı <i>Net Satışlar/Toplam Varlıklar</i>	0,016	0,017	Varlık devir hızı oranın düşük çıkması duran varlıkların altyapı hizmeti verilmesinden dolayı değerleri oranında satış geliri üretmediğini göstermektedir.
Stok Devir Hızı <i>Net Satışlar/Stoklar</i>	1,811	2,440	Bu oran stokların yılda kaç kez yenilendiğini göstermekte olup 2018 yılı içinde Net Satışların %20 oranında artmasına karşılık Stokların %10 civarında azalması nedeniyle %34,7 artmıştır.
Alacak Devir Hızı <i>Net Satışlar/Ticari Alacaklar</i>	0,25	0,18	2018 yılında ticari alacaklardaki %67,6 oranındaki artışa bağlı olarak oran bir önceki yıla göre %28 düşmüştür.
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi <i>360/Alacak Devir Hızı</i>	1.440	1.972	Alacakların ortalama tahsilat süresi 2018 yılında 2017 yılına göre %36,94 oranında artış göstermiştir.
Net Kâr Marjı <i>Net Zarar/Net Satışlar (Top. Gelir)</i>	-1,95	-2,06	2018 yılında hizmet maliyetlerindeki artış %25 ve net satışlardaki artış %20 oranında gerçekleştiği için zararda artış olmuştur.
Varlık Kârlılığı <i>Net Zarar/Toplam Varlıklar</i>	-0,046	-0,049	2018 yılı içinde zarardaki artış (%28) toplam varlıklardaki artıştan (%20,7) fazla olduğu için Varlık Kârlılığı oranı düşmüştür.
Özsermaye Kârlılığı <i>Net Zarar/ Özsermaye</i>	-0,053	-0,056	2018 yılı içinde zararın %25 oranında artması, buna mukabil Özsermaye'deki artışın %20 oranında olması nedeniyle Özsermaye Kârlılığı azalmıştır.
Bütçe Transferleri Öncesi Borçlanma Gereği	-2.634.746.000	-10.891.629.000	Bütçe transferleri hariç Teşekkülümüzün finansman ihtiyacını kapsamaktadır.
Bütçe Transferleri Sonrası Borçlanma Gereği	4.968.484.000	-562.195.042	Bütçe transferleri dahil yılı sonunda ödenmiş sermayemizin kesinleşmesinden sonra ihtiyaç duyulan finansman ihtiyacını kapsamaktadır.
Yatırım Hariç Borçlanma Gereği	3.167.106.000	-3.391.629.000	Bütçe transferleri öncesi yatırım hariç finansman ihtiyacını kapsamaktadır.
Faaliyet Gelirleri/ Faaliyet Giderleri	0,29	0,29	2018 yılındaki faaliyet gelirlerinin faaliyet giderlerini karşılama oranı değişmemiştir.



İ- SEKTÖREL ANALİZ

Demiryolu sektörü ile ilgili değerlendirme yapılması durumunda Türkiye’de ulaşım istatistiklerinin değişimleri ile bu değerleri etkileyen ticari değerlerin dikkate alınması gereklidir. İhracata dayalı büyüyen bir ekonomiye sahip olan Türkiye’nin 2023 hedefleri göz önüne alındığında ve karayolu ile liman istatistiklerine bakıldığında yolcu ve yük hareketleri açısından rakamların yukarı yönlü ol-

duğu görülebilmektedir. Bunun haricinde Asya ile Avrupa arasında kurgulanan yeni demiryolu hattının varlığı Türkiye’yi ulaşım akslarının önemli bir parçası haline getirmektedir. Bu önemli değişimlerin TCDD’yi etkilememesi mümkün değildir. Bu bölüm kapsamında sektörün eğilim ve yapı analizlerine yer verilmekte ve sektörle alakalı gelecek değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Sektörel Eğilim Analizi (PESTLE Analizi)

PESTLE Analizi politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenler ile sektörel eğilimi analiz etmekte kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem ile TCDD’nin üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenler tespit edilmiş; TCDD’yi etkileyen ya da etkileyebi-

lecek değişiklik ve eğilimlerin sınıflandırılması yapılmıştır. PESTLE Analizi ile elde edilen bulgular, tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi ile stratejilerin geliştirilmesinde kullanılmıştır. PESTLE Analizi, fırsatlar ve tehditler çalışması sonuçlarından yararlanılarak yapılmıştır.

TABLO 22.
PESTLE MATRİSİ

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Etkisi		Ne Yapılmalı?
		F	T	
POLİTİK	Demiryolu yatırımlarının önceki yıllara göre çok büyük miktarda artırılması	X		Yatırımların planlanan zamanda tamamlanması Yatırım için Teşekküle verilen ödeneklerin tamamının harcanması Kamu kaynaklarının doğru yatırımlarda kullanılması ve şekillendirilmesi
	Devlet politikası olarak yolcu taşımacılığında yüksek hızlı tren işletmeciliğine önem verilmesi	X		Yüksek hızlı tren işletmeciliğinin standartlarını sağlayacak şekilde yaygınlaştırılması
	Sanayi işbirliği programları kapsamında teşvik ve desteklerin artması ve yerli teknolojinin gelişmesinin sağlanması	X		Kamu ve özel kesimin demiryolu sektöründeki Ar-Ge çalışmalarının teşvik edilmesi Sektörel bazlı kümelenme çalışmalarına demiryolu sektörünün daha çok katılması
	Uluslararası taşımacılık yapma potansiyelimiz olan ülkelerde siyasi istikrarın olmaması		X	Kombine taşımacılık ile alternatif taşımacılık sistemlerinin üretilmesi
	Yerli ve milli üretime destek vermesiyle ulusal demiryolu sanayisinin gelişmesi	X		Ar-Ge çalışmalarının daha çok teşvik edilmesi Demiryolu enstitüsünün hayata geçirilmesi
	Demiryolu ulaştırmasının serbestleşmesi ile özel firmalara açılması	X		İkincil mevzuatların en kısa sürede uygulanmaya alınması
	Avrupa'da yükselen tutucu siyasal eğilimler ile dış kaynaklı finansmanın azalması		X	Alternatif dış kaynak finansman olanakları ile uluslararası işbirliği olasılıklarının araştırılması
	Dünya Ticaret Örgütü'nün ticareti kolaylaştıracak alt grupların çalışmaları	X		Eylem planlarının hayata geçirilmesi
	Ulaşım modlarına yapılan yatırımların birbiri ile entegre olmaması, birbiri ile rekabet etmesi		X	Tamamlanmak üzere olan ulaşım ana planının ve lojistik master planının uygulanmaya başlanması Vergi politikaları ile demiryolu taşımacılığının özendirilmesi (ÖTV ve KDV)
EKONOMİK	Uluslararası finans kuruluşlarının demiryolu projelerinin finansmanına olumlu bakması	X		Demiryolu altyapı projelerinin uluslararası finans sağlayan kurumlara tanıtım çalışmaları yapılmalı Alınan kredilerin etkin kullanılarak yeni kredi imkanları açılmasına zemin hazırlaması
	Uluslararası yük taşıma koridorlarında yapılacak yatırımların Türkiye'de karşılığını bulamaması		X	Uluslararası koridorda yer alan yatırımların önceliklendirilmesi
	Asya-Avrupa arasında köprü konumunda olmasından dolayı demiryolu taşımacılığı konusunda avantajlı bir konumda olması	X		Doğu-batı aksındaki devam eden ve proje aşamasında olan yatırımların ivedilikle tamamlanması
	Türkiye'nin jeopolitik konumu sayesinde bölgesinin lojistik üssü haline gelmesi	X		Tamamlanmak üzere olan ulaşım ana planının ve lojistik master planının uygulanmaya başlanması
	Ekonomi genelinde olumsuz gelişmeler ve belirsizlikler		X	Mevcut kaynakların geri dönüşü hızlı olacak projelere yönlendirilmesi
	Demiryolu yatırımlarının uzun vadede geri dönüşlerinin alınabilmesi altyapı yatırım maliyetlerinin yüksek olması		X	Mevcut kaynakların geri dönüşü hızlı olacak projelere yönlendirilmesi Altyapı yatırımları konusunda yerli sanayinin gelişmesi için özel sektörle işbirliği yapılması
	Jeopolitik konumunun sayesinde AB IPA fonlarından faydalanabilmesi	X		IPA fonları kapsamına girecek projeler üretilmeli
	Dış kaynaklı krediler kullandığından dışa bağımlılığın oluşması (dayatmaların ortaya çıkması)		X	Alternatif finansal kaynakların değerlendirilmesi

TABLO 22.
PESTLE MATRİSİ (DEVAM)

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Etkisi F T		Ne Yapılmalı?
SOSYAL/ KÜLTÜREL	Gerçekleşen kazalardan sonra kendini yeterince ifade edememe ve medyada TCDD'ye yönelik olumsuz algının artması		X	İletişim ve reklam kanalları kullanılmalı
	Şehir içi yolcu taşımacılığına ilginin artması	X		Şehir içi metro hatları ve diğer ulaşım modlarıyla entegre modern hatların oluşturulması
	Raylı taşımacılık bilincinin gelişmesi	X		Demiryolu taşımacılığının faydalarını belirten kamu spotları, MEB işbirliği ile raylı taşımacılığın faydalarının öğrencilere aktarılması ve özendirilmesi
	Son 15 yıldan önce gerek devlet politikası olarak gerekse halk algılaması açısından negatif görünümlü demiryolu pozitif görünüme dönmesi	X		Başarılı yüksek hızlı trenlerin yaygınlaştırılması
	Demiryollarının hızlı emniyetli ve konforlu ulaştırma modu olması.	X		Tanıtım faaliyetlerinin bu gücü yan üzerinde kurgulanması
	Üniversite ve STK'lar ile yapılacak işbirliği ile toplumsal hizmet sağlanması	X		-
	İnsanların daha güvenli olması sebebiyle demiryolu ulaşımına ilgisinin artması	X		Altyapıdan kaynaklı kazaların oluşmasına neden olan sebepleri ortadan kaldırmak
	Emniyet bilincinin artması	X		Güvenli bir ulaşım türü olan demiryolu taşımacılığının ilgili talep ile eşleştirilmesi
	Demiryolu yatırımlarının ulaştığı şehirde sosyal ve kültürel hareketliliğin artması	X		Garların bu hareketlilik ile birlikte bir cazibe noktası haline getirilmesi
	Tarihi mirasımıza daha fazla sahip çıkılması	X		162 yıllık kurum vurgusu
	Yol bakım çalışmalarının uzaması nedeniyle halk nezdinde alışkanlığın azalması		X	Yol bakım çalışmalarının belirlenen plan ve program dahilinde yapılması
	Nüfus yoğunluğunun belirli büyük şehirler etrafına toplanması		X	İlgili şehirlerdeki ulaşım talebine cevap verebilecek tren saatlerinin planlanması ve ulaşım talebine cevap verebilmek
TEKNOLOJİK	Sosyal medyada vatandaşların demiryolu trendleri ve paylaşımlarının olması	X		Sosyal medya hesaplarının bu paylaşımları artıracak paylaşımlar yapması
	Demiryollarının hızlı, emniyetli ve konforlu hizmet sunması	X		Bu avantajlarının, demiryolu kullanımının artırılması maksatlı tanıtımının yapılması, Ar-Ge çalışmalarının yürütülmesi
	Ulaştırma modları arasında diğer modlara göre daha güvenli bir ulaşım imkanı sunması	X		Demiryolunun yaygınlaştırılması maksatlı bu özelliğinin tanıtılması.
	Şehir içi raylı sistem projeleriyle kent içi ulaşım alternatif çözüm olması	X		Banliyö hatları ile hareketliliğin yüksek olduğu bölgelerde hizmetin sunulması
	Altyapı teknolojileri konusunda dışa bağımlı olunması		X	Yerli üretimin desteklenmesine yönelik olarak işbirlikleri yapılmalı
	Yeni nesil mühendislerin özellikle akıllı ulaşım sistemlerine olan ilgisi	X		Bu ilginin demiryollarında yeni uygulamalar için kullanılması.
	Enerji teknolojileri bakımından dışa bağımlılığın olması		X	Düşük enerji tüketimine sahip elektrikli sistemlere geçişin hızlandırılması.

TABLO 22.
PESTLE MATRİSİ (DEVAM)

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Etkisi		Ne Yapılmalı?
		F	T	
TEKNOLOJİK (DEVAMI)	Uluslararası taşıma sektöründe teknoloji bağlamında işbirliği ve koordinasyonun olması	X		Dünyadaki teknolojik gelişmelerin Türkiye’de uygulanması
	Demiryolu taşımacılığında güneş enerjisi gibi teknolojilerin ortaya çıkıyor olması		X	İlgili teknolojinin takibi ve uluslararası işbirlikleri ile fizibilite durumuna göre Türkiye’de yaygınlaştırma
	Balastsız hat (slab track) teknolojilerinin gelişmesi/ yaygınlaşması		X	DATEM’de bu konu üzerine çalışma geliştirilmesi
	EST sistemlerinde teknolojik olarak yurtdışına bağımlılık		X	Ar-Ge çalışmalarının yürütülmesi
ÇEVRE	Petrol ithalatına dayalı ülkemiz için, elektrikli sistemle temiz enerji ve yerli enerji tüketimdeki olumlu gelişmeler olması	X		Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını sağlayacak (tesis, arazi vb.) potansiyel sağlaması
	Hızlı trenlerin konforlu ve çevreye duyarlı bir ulaşım modu olması	X		Demiryolunun bu güçlü yanının ortaya çıkartıcı faaliyetlerde bulunması
	Türkiye’nin yenilenebilir enerji kaynakları bakımından uygun bir coğrafyada yer alması	X		Alternatif enerji kaynaklarının demiryolu işletmesinde kullanılması
	Dizel işletmeciliğin olması		X	Türkiye genelinde hatların elektrikli işletmeciliğe uygun hale getirilmesi, alternatif enerji kaynağıyla çalışan çeken araçlar geliştirilmeli
	Topografyamızın çok dağlık olması yük taşımacılığını olumsuz etkilenmesi		X	Tüneller ve viyadüklerin yapılması, eğimin azaltılması
	Çevresel faktörlerden kaynaklı tren kazaları ihtimali		X	Eski projelerin çevresel şartlar göz önüne alınarak yenilenmesi/modernize edilmesi, yol denetimlerinin sıklaştırılması
YASAL	AYGM ve TCDD arasında görev çakışmasının olması		X	Mevzuat düzenlemesi talebinde bulunulmuştur
	Gerçekleştirilemeyen mevzuat değişiklikleri ile kurum işleyişinin olumsuz yönde etkilenmesi		X	-
	Demiryolu ulaşım sektörünün serbestleştirilmesi	X		Paydaş durumuna gelen DTİ’ler ile ilişkilerin kuvvetli tutulması ve sektörün ihtiyaçlarına hızlı yanıt verilmesi
	Kamu ihale mevzuatında yaşanan sıkıntıların olması		X	Mevzuat düzenlemesi talebinde bulunulmuştur
	Sertifikasyon süreçlerinde bilgi birikiminin ve yetkinin yabancıların elinde olması		X	Teknoloji yatırımının yapılması ve yerli sertifikasyon stratejilerinin araştırma merkezleri ve üniversiteler ile birlikte geliştirilmesi
	Ortak trafik sistemine dahil olmak için Avrupa standartlarına uyum sağlama zorunluluğu (Avrupa Birliği Ortak İşletilebilirlik Kuralları)	X		TİMS Projesi (trenlerin sınıflandırılması, modülerlik, modüler sistem odağında kararların alınması)

Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Yapı Analizi TCDD özelinde demiryolu sektörü ile ilgili genel yapıyı değerlendirmektedir. Bu kapsamda üç ana sınıflama dikkate alınmaktadır. Bunlar pazarın durumu, rekabet durumu ve paydaşlardır. Bu kapsamda gerçekleştirilmiş olan odak grup çalışmasında Tablo 23’de elde edilmiş olan tespitler ve bu tespitlere yönelik nelerin yapılması gerektiğine yönelik değerlendirmeler verilmiştir.

Sektör ile ilgili genel değerlendirmeler ise şu şekildedir;

01.01.2017 tarihinden itibaren trenlerin Şebeke Bildiriminde belirtilen kurallar çerçevesinde işletmeleri sağlanmaya başlanmıştır. İlgili mevzuat gereği tren işletmeciliği yapabilmek için Demiryolu Tren İşletmecileri (DTİ) tarafından her tren için kapasite talebi yapılması ve erişim sözleşmesi imzalanması gerekmektedir. 2018 ve 2019 yıllarına ait şebeke bildirim onaylı olarak www.tcdd.gov.tr web sayfamızda yayımlanmıştır.

Şebeke Bildirimi ile TCDD tasarrufundaki demiryolu altyapı kapasitesi için talepte bulunmak isteyen DTİ’ye aşağıdaki hususlarda bilgi verilir:

- TCDD’nin tasarrufundaki demiryolu altyapısının kullanımına ilişkin genel şart ve koşullar,
- Kapasite tahsisi sürecinde yerine getirilmesi ve göz önünde bulundurulması gereken hususlar,
- Demiryolu altyapısı ve verilen hizmetler,
- Altyapı erişim ücretleri ile TCDD tarafından sağlanan hizmetlerin ücretlendirilmesi.

Teşekkülümüzce DTİ kapasite taleplerinin alınması, erişim sözleşmelerinin hazırlanması ve faturalama işlemlerinin elektronik ortamda yürütülmesini sağlamak üzere Kurumsal Kaynak Yönetimi (KKY) tabanlı “Kapasite Yönetim Sistemi” kurulmuş olup, DTİ’lerin kapasite talepleri Kapasite Yönetim Sistemi (KYS) üzerinden alınmaktadır.

2017 Şebeke Bildirimi Döneminde DTİ’lere 67.910.650 tren-km kapasite tahsisi yapılmış ve 47.970.601 tren-km’si kullanılmıştır. Trenlerin iptal edilme oranı % 29,36’dır.

2017 Şebeke Bildirimi döneminde meydana gelen tren iptallerinin %1,89’u TCDD ve mücbir sebepten kaynaklı gerçekleşmiştir.



TABLO 23.
SEKTÖREL YAPI ANALİZİ TABLOSU

ETKENLER	TCDD'ye Etkisi		Tespitler	Ne Yapılmalı?
	F	T		
Pazarın Durumu	X		6461 Sayılı Kanun ile demiryolu işletmeciliği ile altyapı işletmeciliği birbirinden ayrılmıştır	TCDD sektörün en büyük oyuncusu olarak olumlu yönde yönlendirmelidir
	X		Türkiye'de yolcu ve yük taşımacılığı hem karayolu hem de denizyolunda artış göstermektedir	Yüksek yük ve yolcu miktarlarına sahip koridorların diğer ulaşım modları ile bütünleşik ele alınması ve demiryollarının cazibesinin artırılması Demiryolu altyapısının, lojistik merkezlerle birlikte geliştirilmesi
		X	Altyapı erişim ücretlerinin düşük olması	Düşük altyapı ücretleri nedeniyle oluşan açığın Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından sübvansane edilmesinin önerilmesi.
	X		Enerji üretimindeki sıkıntılar nedeniyle demiryolu taşımacılığının tercih edilebilir olması	Elektrikli hatların artırılması TCDD kendi enerjisini üretme ile ilgili olarak araştırma ve fizibilite çalışmaları yapabilir. Tercih edilmesi için altyapı ağının geliştirilmesi
	X		Müşterilerin yüksek talep ve beklentilerinin bulunması	Altyapı ağının geliştirilmesi Belgelendirilmiş Kalite ve Güvence Sistemlerinin oluşturulması
	X		Ülkenin nüfusu ve ekonomik hareketlilik açısından yolcu ve yük paketi gelirinin yüksek olması	Nüfus ve ekonomik hareketliliğin yoğun olduğu yerler arasındaki projelere öncelik verilmesi
		X	Demiryolu taşımacılığı yapan şirket sayısının arzu edilen seviyede olmaması	Demiryolu taşımacılığı yapacak şirket sayısının artması için sektörün daha karlı bir hale getirilmesi lazım. Bu doğrultuda ilgili bakanlıklar nezdinde girişimlerde bulunularak sektöre verilen teşviklerin artırılması sağlanmalı (örnek; akaryakıtta ÖTV, vb.)
		X	Lojistik merkezlerin yeterince kullanılmaması	Lojistik merkezlerin yük merkezleri ile entegrasyonun sağlanması ve tesislerin verimliliğini artırma hedefli bir işletim modeli oluşturulması
Rekabet Durumu	X		TCDD demiryolu altyapı sağlayıcısı ve planlayıcısı olarak tekel durumundadır	Diğer taşımacılık alternatiflerine göre gerek olumlu algının üretilmesini sağlayacak tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekse altyapının kullanımını artıracak rekabetteki güçlü yanların kuvvetlendirilmesi
		X	Karayolu altyapısının demiryolu altyapısına göre daha yaygın olması	Ana yük koridorlarında, maliyet avantajı sağlanarak ölçek ekonomisi ile yük hareketlerinde rekabet avantajının oluşturulması ve lojistik merkezlerin yük konsolidasyon merkezi haline getirilmesi
	X		Maden yatakları, tarım bölgeleri ve OSB'ler gibi yük merkezleri ile demiryolu hatlarının birleşmemiş olması	İltisak hatlarının üretim merkezleri ile demiryolu altyapısını birleştirecek şekilde faaliyete alınması
	X		Demiryolu taşımacılığının karayolu ve havayolu taşımacılığına göre maliyetlerinin daha az, taşıma kapasitesinin daha yüksek olması	Altyapı ağının geliştirilmesi Yük taşımacılığı konusunda potansiyeli yüksek yerlerin iltisak hatlarıyla demiryolu ağına bağlanması Lojistik merkezlerin artırılması ve etkin olarak kullanılması
	X		Havayoluna hız ve zaman faktörü açısından rakip olabilecek en güçlü çağdaş ulaşım şeklinin demiryolu olması	Hatların daha hızlı şekilde ulaşımı sağlayacak yol geometrisi düzeltilmesi projelerinin tamamlanması
		X	Maliyetlerin tam olarak fiyatlara yansıtılamaması sonucu karlılık ve verimliliğin tam olarak sağlanamaması	Maliyet muhasebesi çalışmalarının altyapı kullanım ücretleri hesabında da faaliyete alınması
Paydaşlar	X		DTİ'ler ve Belediyeler tarafından altyapı kullanımının artması beklentisi	Altyapıyı kullanımına yönelik kontrol faaliyetleri, maliyetler ve süreçlerin müşteri dostu ve alternatif ulaşım modlarına göre rekabetçi olması
	X		Yerli sanayinin gelişmesi ile demiryolu sektöründe yerleşme oranının artması	İhale şartnamelerinde yerlilik oranı gereklerinin yıllara sari artacak şekilde planlanması ve ihalelerde yerli ortağın şart tutulması
		X	Gerçekleşen kazalardan sonra kendini yeterince ifade edememe ve medyada TCDD'ye yönelik olumsuz algının artması	TCDD'nin iletişim kanallarını kuvvetlendirmesi

J- GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER İLE FIRSATLAR VE TEHDİTLER (GZFT)

GZFT Analizi ile TCDD ve TCDD'yi etkileyen koşullar sistematik olarak incelenmiş olup, TCDD'nin güçlü ve zayıf yönleri ile TCDD dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir. TCDD'nin güçlü ve zayıf yönleri; kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından yararlanarak belirlenmiştir. Benzer şekilde fırsatlar ve tehditler; odak grup toplantıları

ve durum analizi kapsamında yapılan çalışmaların sonuçlarından yararlanarak belirlenmiştir. Tablo 24'te yer alan TCDD GZFT tespitleri strateji oluşturma safhasında kolaylık sağlaması amacıyla kodlanmıştır. Güçlü yanlar "G", zayıf yanlar "Z", fırsatlar "F" ve tehditler "T" harfi ile kodlanmış olup, rakamlar ilgili tespitin önemine ait sıra numarasını vermektedir.

TABLO 24.
TCDD GZFT TESPİTLERİ

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar	Fırsatlar	Tehditler
G1: HT, YHT hatlarının aynı koridordaki karayolu taşımacılığına göre tercih edilmesi	Z1: Demiryolu ağının kara yolu ağına göre yetersiz kalması	F1: Uluslararası finans kuruluşlarının demiryolu projelerinin finansmanına olumlu yaklaşımları	T1: Uluslararası yük taşıma koridorlarında yapılacak yatırımlara Türkiye'de eş zamanlı alternatif koridorların oluşturulmaması
G2: Yeni teknolojiye uygun yol makine parkına sahip olunması	Z2: Lojistik merkezlerin tam kapasiteyle kullanılamaması	F2: Ülkemizin, Asya-Avrupa kıtaları arasında köprü konumunda bulunmasından dolayı demiryolu taşımacılığı alanında avantajlı bir konumda olması	T2: Ülkemizde demiryolu teknolojisinin geliştirilmesi konusunda istenilen düzeyde olunmaması
G3: Mevcut altyapının DTİ'lere hem yük hem de yolcu taşımacılığı yapabilme imkânını sağlaması	Z3: Bilgi teknolojileri konusunda mükerrer projelere kaynak aktarımı yapılması	F3: Türkiye'nin jeopolitik konumu sayesinde bölgesinin lojistik üssü haline gelme potansiyelinin bulunması	T3: Bölgesel ve küresel ekonomide ortaya çıkan darboğazlar.
G4: Demiryolu altyapı işletmeciliğinde geniş bir altyapı ile tecrübe ve bilgi birikimine sahip olunması	Z4: OSB ve büyük ölçekli fabrikaların demiryolu bağlantılarının yetersizliği	F4: Demiryollarının, devletin öncelikli politikası haline gelmesiyle yatırımlara verilen önemin artması	T4: Demiryolu yatırımlarının geri dönüşlerinin uzun vadede alınabilmesi, altyapı yatırım maliyetlerinin yüksek olması
G5: Sürat ve konfora uygun altyapı hizmetinin geliştirilmesi	Z5: Kurumda kariyer planlamasının bulunmaması	F5: Sanayi işbirliği programları kapsamında teşvik ve desteklerin artması ile yerli üretim ve teknolojinin gelişmesinin sağlanması	T5: Dış kaynaklı krediler kullanıldığından dışa bağımlılığın oluşması
G6: Önemli sanayi kuruluşları ile demiryolu bağlantısının olması	Z6: Maliyetlerin tam olarak fiyatlara yansıtılamaması sonucu karlılık ve verimliliğin tam olarak belirlenememesi	F6: Demiryolu ulaştırmasının serbestleştirilmesi	T6: Uluslararası taşımacılık yapma potansiyelimiz olan ülkelerde siyasi istikrarın olmaması
G7: Demiryollarının yerli ve milli sanayiye destekleyici çalışmaları üniversitelerle iş birliği içinde yürütmesi	Z7: Yatırım projelerinin sık sık değiştirilmesi ve maliyetlerinin yükselmesi	F7: Bölgesel eylem planlarında demiryolu yatırımlarının yer alması	T7: Ulaşım modlarına yapılan yatırımların birbiri ile entegre olmaması, birbiri ile rekabet etmesi
G8: Demiryolu bağlantısının olduğu limanların avantajıyla intermodal taşıma yapılabilmesi	Z8: Personelin mali ve sosyal hakları konusunda memnun olmaması	F8: Dış ticaretin artması ile birlikte gelişen bir sektör içinde bulunulması	
G9: 160 yılı aşkın kurum kültürünün olması	Z9: İstasyonların faydalı yol uzunluklarının yetersiz olması		
	Z10: Kombine taşımacılık içerisinde demiryolu ulaşımının arzu edilen noktada olmaması		
	Z11: Bazı görevlerin vekâlele yürütülmesi		
	Z12: Hat geometrisinden kaynaklanan kısıtlamaların bulunması		
	Z13: İnsan kaynağının verimli ve etkin olarak kullanılamaması		
	Z14: Fiziki çalışma ortamlarının yetersizliği		

TABLO 24.
TCDD GZFT TESPİTLERİ (DEVAM)

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar	Fırsatlar	Tehditler
G10:Sinyalizasyon ve elektrifikasyonlu hatları artırarak daha ekonomik, emniyetli ve çevreye duyarlı taşımacılık yapılmasını sağlayacak altyapı hizmeti sunulması G11:Demiryolu altyapı hizmeti sunan tek kuruluş olması G12:Demiryolu trafik yönetiminde tekel olması G13:Dış paydaşlarla işbirliğinin güçlendirilmesi G14:TCDD'nin kent içi ulaşım imkan tanıyan hatlarının varlığı G15:Lojistik merkez ve iltisak hattı bağlantılarının yapılması G16: TCDD'nin personel eğitimine önem vermesi	Z15:Yeniden yapılanma sonrası ikincil mevzuat çalışmalarının tamamlanmaması Z16:Bakım yönetim sistemlerinin yeteri kadar gelişmiş olmaması Z17:Kurumun Ar-Ge çalışmalarının istenen düzeyde olmaması Z18:Bir birim tarafından yürütülen projelere diğer birimlerce yeterli destek verilmemesi Z19:İş tanımlarının, görev ve süreçlerinin analizi konusundaki çalışmaların tamamlanmamış olması Z20:Kurumumuzun dijital arşiv sistemine sahip olmaması Z21:Maliyet muhasebesi sistemine veri girişlerinin tüm birimlerce yapılmaması Z22:Proje yönetim sistemi modülünün etkin kullanılmaması Z23:6461 Sayılı Kanun sonrası süreç yönetim sisteminin güncellenmemesi Z24:Kurumsal risk yönetiminin istenen seviyede olmaması	F9:Demiryolu taşımacılığının karayolu ve havayolu taşımacılığına göre maliyetlerinin daha az, taşıma kapasitesinin daha yüksek olması F10:Avrupa - Asya arası demiryolu ulaşımının kesintisiz bağlantının sağlanmış olması F11:Yerel yönetimlerin mevcut altyapımız üzerinden raylı sistemlerin kullanımına ağırlık vermesi F12:Demiryolu taşımacılık bilincinin gelişmesi F13:Emniyet bilincinin artması F14: Yenilenebilir enerji kaynaklarına verilen önemin artması	T8:Demiryolu taşımacılığı yapan şirket sayısının arzu edilen seviyede olmaması T9:Lojistik merkezlere yeterince yük gelmemesi T10:Altyapı alt sistemleri konusunda kısmen dışa bağımlı olunması T11: Olumsuz coğrafi koşulların meydana getirdiği yeni demiryolu yapım zorluğu T12:Ülkemizde karayolu ağının demiryolu ağına oranla daha fazla gelişmiş olması T13: Demiryolu hemzemin geçitlerinden geçen araç sayılarının artması ile hemzemin geçitlerin konumları itibarıyla yönetmeliğe uygun olmaması

K- TESPİT VE İHTİYAÇLAR

Mevcut durum analizi kapsamında yapılan olan değerlendirmeler ve paydaş çalışmaları sonucunda TCDD ile ilgili çeşitli tespitler gerçekleştirilmiştir. Bu tespitler sonucunda Teşekkülümüzün

iyileştirme ihtiyacının olduğu çeşitli öneriler de çalışmalar kapsamında yapılmıştır. Tablo 25, bu tespit ve ihtiyaçları ifade etmektedir.

TABLO 25.
TESPİT VE İHTİYAÇLAR

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler	İhtiyaçlar
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Z10	Kararlar alınmadan önce stratejik planlar öncelikli olarak değerlendirilmeli
Mevzuat Analizi	Z15	Yeni duruma uygun ikincil mevzuat çalışmaları hızlandırılarak belirsizlikler ortadan kaldırılmalı
	F6	İkincil mevzuatların en kısa sürede hazırlanarak uygulanmaya alınması Sektöre girme potansiyeli olan firmaların geri bildirimlerinin izlenmesi ve incelenmesi
Üst Politika Belgeleri Analizi	F4	Demiryollarına verilen değer devletin sürdürülmesi Yatırımların planlanan zamanda tamamlanması Yatırım için Teşekküle verilen ödeneklerin tamamının harcanması Kamu kaynaklarının doğru yatırımlarda kullanılması ve şekillendirilmesi
	F5	Kamu ve özel kesimin demiryolu sektöründeki Ar-Ge çalışmalarının teşvik edilmesi Sektörel bazlı kümelenme çalışmalarında TCDD'nin daha çok yer alması Demiryolu Enstitüsünün, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri ile personelin teknik yetkinliklerini güçlendirme imkânlarına sahip olacak şekilde hayata geçirilmesi Altyapı yapımında kullanılacak malzemelerin tamamen yerli imkânlarla üretilmesi
	F7	Yatırımların hızlanması için bölge kalkınma idarelerinin bölgelerinde yürütülen yatırımları finansal olarak desteklemesi
Paydaş Analizi	F11	Şehir içi metro hatları ve diğer ulaşım modlarıyla entegre modern hatların oluşturulması için yerel yönetimlerle işbirliği yapılması
	G14	Mevcut işbirliklerinin ve yeni işbirliklerinin TCDD'nin mali çıkarlarını gözeterek şekilde sürdürülmesi
	F13, T13	Hemzemin geçit kazalarının önüne geçilmesi için önleyici tedbir olarak sosyal medya imkânlarından faydalanılarak farkındalığın artırılması
	T6	Etkin olunabilecek farklı güzergahların değerlendirilmesi
	T8	Sektördeki DTİ şirketlerinin beklentilerinin yakından takip edilmesi
	G7	Demiryolu araçları ve yol yapım ve modernizasyonunda kullanılan malzemelerin yerli olarak üretilmesi için özel sektörün desteklenmesi
	G13	Stratejik kararlarda dış paydaşlarla daha etkin bir iletişim ağının kurulması
	G6	Önemli yük merkezlerine demiryolu bağlantısının sağlanması için iltisak hattı bağlantılarının yapılmasında özel sektörün daha etkin olması
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	G3	Yük ve yolcu taşımacılığında daha fazla DTİ'nin sektöre girmesi
	Z5	Kariyer planlaması için şeffaf politikalar hazırlanmalı ve uygulanmalı
	Z8	Ekonomik ve sosyal yaşam koşulları dikkate alınarak iyileştirmeler yapılmalı
	Z12	Vekâleten yürütülen kadrolarda üst zaman sınırı konulmalı.
	Z13, Z20	Norm kadro çalışmaları yapılmalı
	Z23	Süreç yönetim sistemi eğitimi alınarak uygulamaya en kısa sürede geçilmeli
Kurum Kültürü Analizi	G4	Kurum içi etkinlik ve eğitimlerle kurum aidiyet duygusunun güçlendirilmesi
	Z18	Birimler arası koordinasyon sağlanmalı
	Z24	Kurumsal risk yönetimi için uzman desteği alınarak uygulanmaya alınmalı
Fiziki kaynak Analizi	G9	Demiryolu trafik ve altyapı yönetimindeki bilgi ve tecrübenin kurum kültürüne dönüştürülmesi
	Z4	İltisak hatları yapımı önceliklendirilerek yatırım programlarına dahil edilmeli
	G15	Lojistik merkez yapımlarını tamamlayarak demiryolu yük taşımacılığında artış sağlanarak ekonomiye kazandırılması ile önemli yük merkezlerine iltisak hattı bağlantılarının yapılmasında özel sektörün daha etkin olması
	Z9	Sinyalizasyon projelerinden önce söz konusu hat ve istasyonlar saydın ve istasyon yol uzunlukları açısından iyileştirilmeli
	Z12	Demiryolu geometrik standartlarını (eğim, kurp yarıçapı) yükseltecek yatırımlar önceliklendirilmeli
Fiziki kaynak Analizi	Z14	Personelin çalışma ortamlarına göre ihtiyaçları belirlenmeli ve giderilmeli

TABLO 25.
TESPİT VE İHTİYAÇLAR (DEVAM)

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler	İhtiyaçlar
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Z16	Bakım yönetim sistemi kurulmalı ve sistematik olarak takip edilmeli
	Z17	Üniversiteler ve TÜBİTAK gibi kurumlarla işbirliği yapılmalı
	Z20	Dijital arşiv sistemi bağlamında gerekli yatırımın yapılması
	Z22	Projeler ilgili dairelerin koordinasyonlarıyla yürütülmeli
	T2, F14	Ar-Ge çalışmalarının yürütülmesi
	T10	Yerli üretimin desteklenmesine yönelik olarak işbirlikleri yapılması Ar-Ge çalışmalarının yürütülmesi TÜBİTAK çalışmalarına daha fazla dahil olunması ve hızlandırılması Teknoloji transferinin EST projelerinde şart koşulması
	G10	Taşıma maliyetlerinin azaltılması ve yük taşıma hacminin artırılması için tüm hatların elektrikli hale getirilmesi
	G2	Mevcut makine parkının sayısal ve teknolojik olarak artırılması amacıyla mevcut makinelerin modernize edilmesi
Mali Kaynak Analizi	Z3	Birimler arası koordinasyon sağlanmalı, kaynaklar öncelikli projelerde kullanılmalı
	Z21	Maliyet muhasebesi sisteminin tüm birimlerce etkin bir şekilde kullanılması
	T4	Mevcut kaynakların geri dönüşü hızlı olacak projelere yönlendirilmesi Altyapı yatırımları konusunda yerli sanayinin gelişmesi için özel sektörle işbirliği yapılması
	T11	Tüneller ve viyadüklerin yapılması, eğimin azaltılması için büyük sanat yapılarının yapılması ve güzergâh değişikliğinin yapılması
Finansal Analiz	Z7	Fizibilite çalışmaları gerçekçi bir şekilde yapılmalı ve uygulama aşamasında takip edilmeli
	F1	Demiryolu altyapı projelerinin uluslararası finans kuruluşlarına tanıtım çalışmalarının daha iyi yapılabilmesi için Hazine ve Maliye Bakanlığı ile daha etkin işbirliği sağlanmalı, Yeni kredi imkânları açılmasına zemin hazırlaması adına mevcut krediler etkin kullanılmalı
	T3	Mevcut kaynakların geri dönüşü hızlı olacak projelere yönlendirilmesi
	T5	Mümkün olduğunca yurtiçi kaynaklara yönelim sağlanması
Sektörel Analiz	Z1	Demiryolu ağının kapasitesi artırılmalı, modlar arası entegrasyon sağlanmalı. Yeni hatlar yapılırken yerel yönetimler ile işbirliği yapılmalı
	Z2	Lojistik merkezler için yeni işletim modelleri geliştirilmeli
	Z10	Ulaşım modları arasında entegrasyonu sağlayacak projeler önceliklendirilerek bir an evvel yapılmalı
	F2	Doğu-Batı aksında proje aşamasında olan ve yapımına devam edilen demiryolu yatırımları ivedilikle tamamlanmalı
	F3	Mevcut lojistik merkezlerinin daha etkin kullanılması sağlanmalı Yeni yapılacak lojistik merkezleri etkin kullanılabilecek yerlere konumlandırılarak projelendirilmeli
	F8	Altyapı ağının geliştirilmesi, Yük taşımacılığı konusunda potansiyeli yüksek yerlerin iltisak hatlarıyla demiryolu ağına bağlanması, Lojistik merkezlerin artırılması ve etkin olarak kullanılması
	F9	Elektrifikasyonlu hatların artırılması TCDD'nin kullandığı elektrik enerjisini kendi imkânlarıyla üretmesi adına gerekli araştırma ve fizibilite çalışmaları yapılması
	F10	Marmaray hattını tamamlayacak Gebze-Haydarpaşa ve Sirkeci-Halkalı hatlarının projelerinin tamamlanması Marmaray hattının yük taşımacılığı için kullanılmaya başlanması 3. Köprü üzerinde demiryolu geçişinin sağlanması
	F12	Demiryolu taşımacılığının faydalarını belirten kamu spotları, TCDD'nin marka değerini artırmak adına demiryolunun avantajlarını, diğer araçların dezavantajları üzerinden topluma yansıtılması Demiryolu taşımacılığı imajını güçlendirme adına festival, film ve spor gibi kültür sanat spor faaliyetlerine ulaşım sponsoru olunması MEB işbirliği ile raylı taşımacılığın faydalarının öğrencilere aktarılması ve özendirilmesi
	T1	Uluslararası koridorda yer alan yatırımların önceliklendirilmesi
	T7	Tamamlanmak üzere olan ulaşım ana planının ve lojistik master planının uygulanmaya başlanması Vergi politikaları ile demiryolu taşımacılığının özendirilmesi (ÖTV ve KDV) Yurtdışı benzerlerinde olduğu gibi demiryolunun diğer taşımacılık modları ile entegre edilmesi TCDD'nin diğer ulaşım modlarında gerektiğinde hizmet vermesi
	T9	Lojistik merkezleri için bir işletim modeli oluşturulmalı
	T12	Altyapı ağının geliştirilmesi
	G1	Hız ve ekonomiklik açısından sektör dinamikleriyle güçlü yönleri öne çıkartılarak rekabet edebilir hale gelmesi
	G5	Yolcu ve yük hareket potansiyelinin olduğu ulaşım koridorlarında ihtiyaç önceliklendirmesine göre yatırım planlarının yapılması
	G8	Ulaşım modları arası aktarmaların hız ve ekonomiklik açısından gerekli operasyonel planlamalarının yapılması



GELECEĞE
BAKIŞ





A- misyon

“Gelişen teknolojiye uygun olarak emniyetli, hızlı ve konforlu demiryolu altyapısını yönetmek ve geliştirmek”

B- vizyon

“Köklü geleneğimiz ve yenilikçi çözümlerimizle TCDD’yi uluslararası marka haline getirmek”



C- TEMEL DEĞERLER

- **Kaynak kullanımında etkinlik ve verimlilik:** Kaynaklarını etkin, etkili ve gerçekçi şekilde kullanır.

- **Öncü ve yönlendirici:** Faaliyet alanında öncü ve yönlendirici olmayı hedefler ve bu doğrultuda uzmanlık geliştirir.

- **Saygınlık ve güvenilirlik:** Müşteri ihtiyaçları ve gizliliğine önem verir, müşterileri gözünde güvenilir ve bu bakımdan sektörde saygın bir yer tutar.

- **Dinamizm:** Çağın gerekleri doğrultusunda kendini yeniler ve geliştirir.

- **Paydaş odaklılık:** İç paydaşlarının (çalışanlar) ve dış paydaşlarının (müşteriler, tedarikçiler, stratejik ve temel ortaklar) görüşlerini dikkate alarak planlama yapar, hizmet ve ürünler geliştirir ve sunar.

- **Emniyetli işletmecilik:** Emniyet kültürüne uygun çalışma sergiler, kabul edilemez risklerin kontrol altında tutulması amacıyla gerekli emniyet önlemlerini alır.



3.

STRATEJİ
GELİŞTİRME



DENGELİ KART YAKLAŞIMI

Dengeli kart yaklaşımının müşteriler-yararlanıcılar perspektifi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi perspektifi, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi perspektifi ve finansal perspektif olmak üzere dört temel boyutu Teşekkülümüz açısından Tablo 26'da oluşturulmuştur.

Finansal perspektif altında verimlilik ve güvenliğe yönelik kriterlere yer verilmiştir. Müşteri – Ya-

rarlanıcı perspektifi çerçevesinde DTİ'lere sunulan altyapı unsurları verilmiştir. İş Süreçleri iyileştirilmesi perspektifinde kurumsal olarak belirlenen standartlara uyum özellikle dikkate alınmıştır. Kurumsal gelişim perspektifi altında ise insan kaynağı yetkinliği, kurumsal dijitalleşme ve makine envanterinin yapısı belirtilmiştir.

TABLO 26. TCDD DENGELİ KART YAKLAŞIMI	
Boyutlar	Kriterler
Finansal	Hemzemin Geçit Kaza Sayısı (Sayı) Tren.km içinde Deray Sayısı (Sayı) 1 Nolu Çarpışma Sayısı (Sayı)
Müşteri – Yararlanıcı	Hizmete Alınan Konvansiyonel Hat (km) Hizmete Alınan YHT Hat (km) Hizmete Alınan HT Hat (km) Hizmete Alınan İstasyon Sayısı (Sayı) Yenilenen Yol Hattı (km) Hizmete Alınan Sayding (km) Hizmete Alınan Elektrifikasyonu Tamamlanmış Hat (km) Dijitalleştirilen Hat (km) Hizmete Alınan Gar ve İstasyon Sayısı (Sayı) Hizmete Alınan Lojistik Merkez Sayısı (Sayı) Hizmete Alınan İltisak Hattı Sayısı (Sayı) Feribotlarda Taşınan Yük Miktarı (Ton)
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Bakım Sürelerine Uyulma Oranı (%) Kapasite Raporlarına Dayalı Yatırım Planlama (%)
Kurumsal Kapasite Gelişimi	Envantere Katılan Bakım Makinası (Sayı) Kişi Başı Eğitim Saati (Saat) Belgelendirilmiş Emniyet Kritik Personel Sayısı (Sayı) Kurumsal Dijitalleşme Oranı (%)

AMAÇ VE HEDEFLER

AMAÇ 1: ULUSAL DEMİRYOLU AĞINI GELİŞTİRMEK VE GENİŞLETMEK

HEDEF 1.1 Yüksek hızlı tren ağının tamamlanması amacıyla faaliyetteki hatlara ek 1.900 km YHT hattının yapımı tamamlanarak hizmete sunulacaktır.

HEDEF 1.2 Yük ve yolcu taşımacılığının birlikte yapılabilmesi için 2.028 km Hızlı Tren hattı

ile 228 km konvansiyonel hattın yapımı tamamlanacaktır.

HEDEF 1.3 Alternatif finansman modelleri kullanılarak YHT (284 km Yüksek Hızlı Tren) ve HT (4.488 km Hızlı Tren) hatlarının yapımına başlanacaktır.

HEDEF 1.4 Şebekenin ihtiyaç duyulan hatlarında elektrifikasyon (3.318 km) ve sinyala-

lizasyon (3.019 km) çalışmaları tamamlanacaktır.

HEDEF 1.5 Mevcut hat kapasitesinin artırılması, trafik sıkışıklığı ile tehirlerin azaltılması, enerji ve personel tasarrufunun sağlanması amacıyla yük taşımacılığının yoğun olduğu hat kesimlerinde önceliklerine göre sayding yapımı ve istasyon yolu uzatılması çalışmaları yapılacaktır.

AMAÇ 2: ALTYAPI İŞLETMECİLİĞİNİN GÜVENLİ, KESİNTİSİZ VE KONFORLU OLARAK SÜRDÜRÜLMESİNİ SAĞLAMAK

HEDEF 2.1 Demiryolu hatlarındaki bakım ve onarımların etkin olarak uygulanması ile makine ve işgücü verimliliğinin artırılması amacıyla mevcut altyapının sayısallaştırılması ve tüm taşınmaz varlıkları ile birlikte Coğrafi Bilgi Sistemine (CBS) aktarılması tamamlanacaktır.

HEDEF 2.2 Geçiş güvenliğinin sağlanması amacıyla hemzemin geçitler “Demiryolu Hemzemin Geçitlerinde Alınacak Tedbirler ve Uygulama Esasları Hakkındaki Yönetmelik” maddelerine uygun hale getirilecektir.

HEDEF 2.3 Bakım maliyetlerinin azaltılması amacıyla demiryolu altyapı ağında planlı bakım yönetim sistemi kurulacaktır.

HEDEF 2.4 Şebekenin istasyon yolu düzenlemelerini de içeren toplam 733 km yol yenilemesi tamamlanacaktır.

HEDEF 2.5 Demiryolu bakım birimlerinin mobilizasyonu tamamlanacak, mevcut yol ölçüm ve bakım makine filosu geliştirilip modernize edilecektir.

AMAÇ 3: ULUSAL DEMİRYOLU AĞINDA ETKİN KAPASİTE İLE EMNİYETLİ TRAFİK VE İSTASYON YÖNETİMİ SAĞLAMAK

HEDEF 3.1 Demiryolu ağında gerçekleşebilecek altyapı kaynaklı kazalar azaltılacaktır.

HEDEF 3.2 Hat kapasitelerinin tam olarak kullanılabilmesi amacıyla kapasite tahsis planına uygun tren planlaması yapılacak, yapım/bakım işleri trafik planlaması ile koordine edilecektir.

HEDEF 3.3 8 adet kumanda merkezinin 1. ve 2.

Bölge Müdürlüğü merkezinde toplanması ve kumanda merkezlerinde yer alacak kamera sistemlerinin bütün hatlara yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

HEDEF 3.4 “Engelsiz Demiryolu Projesi” kapsamında gar ve istasyonlarımız herkes için erişilebilir hale getirilecektir.

AMAÇ 4: DEMİRYOLU ALTYAPISININ DİĞER ULAŞIM SİSTEMLERİ İLE BÜTÜNLEŞMESİNİ SAĞLAMAK

HEDEF 4.1 Limanlar ve Van Gölü feribot işletmesindeki karayolu ve demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesine yönelik yatırımların tamamlanmasıyla elleçleme miktarı %25 oranında artırılabilecektir.

HEDEF 4.2 Lojistik Master Plan çerçevesinde 9 adet lojistik merkezin yapımı tamamlanacaktır.

HEDEF 4.3 OSB'lere, serbest bölge ve büyük fabrikalara iltisak hatlarının (15 adet) yapımı tamamlanacaktır.

AMAÇ 5: KURUMSAL KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK VE GÜÇLENDİRMEK

HEDEF 5.1 Demiryolu altyapı işletmeciliği alanında çalışanların niteliklerinin artırılması amacıyla; mesleki ve teknik eğitim programları uygulanacak, emniyet kritik ünvanlarda çalışanların belgelendirilmeleri sağlanacaktır.

HEDEF 5.2 Plan dönemi içerisinde Teşekkülümüzde Kalite Yönetim Sistemi kurulacak ve sertifikasyon süreci başlatılacaktır.

HEDEF 5.3 İç kontrol sistemi etkin bir şekilde uygulamaya geçirilecektir.

HEDEF 5.4 Verimliliğin artırılması ve maliyetlerin azaltılması amacıyla Maliyet Muhasebesi sistemi etkin olarak uygulanacaktır.

HEDEF 5.5 Raylı sistemlere ait araç, makine ve malzemelerin yerli ve milli olarak üretilmesine ve belgelendirilmesine yönelik Ar-Ge ve teknoloji yatırımları üniversite, kamu ve özel sektör işbirliğiyle geliştirilecektir.

A- HEDEFLERDEN SORUMLU BİRİMLER

Stratejik plan çalışmaları kapsamında belirlenen 22 hedefin her birinin gerçekleştirilebilmesi için “Sorumlu” birimler belirlenmiştir. Belirlenen hedefler yalnızca bir birim ile ilgili olmadığı durumlarda ilgili hedefin gerçekleşmesi için katkı

sağlaması gereken diğer birimler de hedefin gerçekleşmesi aşamasında “İş birliği” yapacak birimler olarak belirlenmiştir. İlgili hedeflere ait sorumlu birimler “S”, işbirliği yapacak birimler ise “İ” kısaltmaları ile Tablo 27’de gösterilmektedir.

TABLO 27.
HEDEFLERİN GERÇEKLEŞMESİ İÇİN SORUMLU VEYA DESTEK VERECEK OLAN DAİRE BAŞKANLIKLARI

Hedefler	Daire Başkanlıkları																
	Demiryolu Yapım D.B.	Etüt ve Proje D.B.	Strateji Geliştirme D.B.	Demiryolu Modernizasyon D.B.	Demiryolu Bakım D.B.	Emlak D.B.	Kapasite Yönetim D.B.	Bilgi Teknolojileri D.B.	EKAY D.B.	DATEM D.B.	İnsan Kaynakları D.B.	Trafik ve İstasyon Yönetimi D.B.	Satın Alma ve Stok Kontrol D.B.	Destek İşleri D.B.	Liman ve Feribot Yönetimi D.B.	Muhasebe ve Finansman D.B.	Diğer D.B.
H1.1	S	İ	İ														
H1.2	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ										
H1.3	İ	İ	İ	S	İ												
H1.4	İ	İ	İ	S	İ		İ										
H1.5		İ	İ	S	İ		İ										
H2.1	İ	İ		İ	S	İ	İ	İ				İ					İ
H2.2				İ	S				İ								
H2.3				İ	S			İ		İ	İ						
H2.4					S		İ		İ		İ	İ					
H2.5		İ			S					İ			İ				
H3.1				İ	İ				S		İ	İ					
H3.2	İ			İ	İ		S	İ				İ					
H3.3				İ	İ							S		İ			
H3.4					İ	S						İ					
H4.1			İ	İ			İ					İ			S		
H4.2		İ		S		İ						İ					
H4.3				S		İ	İ					İ					
H5.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.3	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.4	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ
H5.5	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ

S

Hedef'in Gerçekleşmesinden Sorumlu Olan Daire Başkanlığı

İ

Hedef'in Gerçekleşmesi için Destek Olacak Olan Daire Başkanlığı

B- HEDEF KARTLARI

Amaç (A1)	Ulusal demiryolu ağını geliştirmek ve genişletmek									
Hedef (H1.1)	Yüksek hızlı tren ağının tamamlanması amacıyla faaliyetteki hatlara ek 1.900 km YHT hattının yapımı tamamlanarak hizmete sunulacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Yapım Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.1.1: Altyapı gerçekleştirme oranı (%)	65	63	65	83	93	100	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.1.2: Üstyapı gerçekleştirme oranı (%)	10	4	13	14	30	69	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.1.3: Sinyalizasyon gerçekleştirme oranı (%)	5	0	0	43	53	97	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.1.4: Elektrifikasyon gerçekleştirme oranı (%)	5	0	0	43	53	97	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.1.5: Faaliyetteki hatlara ek 1.900 km'lik yeni hattın yapımının tamamlanması (km)	15	0	28	830	1.488	1.876	1.900	Ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. Projelerde öngörülemeyen durumların ortaya çıkması 2. Olumsuz arazi ve iklim koşulları 3. Finansman ve ödenek temini									
Stratejiler	1. Ankara merkezli YHT ağı tamamlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	15.625.871.411 TL									
Tespitler	1. 10. Kalkınma Planı ilgili maddesi 2. 11. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası demiryolu sektörü hedefleri 3. YHT hatlarının hız, güvenlik ve konforlu taşımacılık sağlaması nedeniyle aynı koridordaki karayolu taşımacılığına göre tercih edilmesi									
İhtiyaçlar	1. Altyapı ağının geliştirilmesi ile demiryolunun karayolu ve havayolu ile rekabet edebilmesi 2. YHT'lerin enerji maliyetinin düşük olması ve çevre dostu olması nedeniyle yaygınlaştırılması									

Amaç (A1)	Ulusal demiryolu ağını geliştirmek ve genişletmek									
Hedef (H1.2)	Yük ve yolcu taşımacılığının birlikte yapılabilceği 2.028 km Hızlı Tren hattı ile 228 km konvansiyonel hattın yapımı tamamlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Modernizasyon Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Demiryolu Yapım Dairesi Başkanlığı, Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı, Emlak Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kapasite Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.2.1: Altyapı gerçekleştirme oranı (%)	20	36	45	69	80	97	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.2.2: : Üstyapı gerçekleştirme oranı (%)	20	13	19	36	58	87	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.2.3: Elektrifikasyon gerçekleştirme oranı (%)	20	9	11	25	49	81	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.2.4: Sinyalizasyon gerçekleştirme oranı (%)	20	3	9	17	47	80	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.2.5: Tamamlanacak km	20	0	204	372	858	1.560	2.256	Ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. Kamulaştırma süreçlerinde yaşanan gecikmeler 3. Projelerde öngörülemeyen durumların ortaya çıkması 4. Zorunlu güzergâh değişikliklerinin yapılmasına ihtiyaç duyulması 5. Finansman ve ödenek temini									
Stratejiler	1. Yük ve yolcu taşımacılığının birlikte yapılabilceği yüksek standartlı demiryolu hatları yapılacaktır. 2. Doğu- batı demiryolu koridoru geliştirilecektir. 3. Projelerdeki öz kaynaklarımız ve inşaatlarda yerlilik oranı yükseltilecektir.									
Maliyet Tahmini	23.379.942.262 TL									
Tespitler	1. 10. Kalkınma Planı lojistik ve ulaştırma hedefleri 2. Uluslararası yük taşıma koridorlarında Türkiye’de eş zamanlı alternatif koridorların oluşturulamaması 3. Ülkemizde karayolu ağının demiryolu ağına oranla çok daha fazla olması (şehirlerarası ulaşımında demiryolu ağının karayolu ağına oranla yetersizliği) 4. Bölgesel eylem planlarında demiryolu yatırımlarının yer alması 5. Hat geometrisinden kaynaklanan kısıtlamaların bulunması									
İhtiyaçlar	1. Altyapı ağının geliştirilmesi, demiryolunun karayolu ile rekabet edebilmesinin sağlanması 2. Hatların geometrik standartlarının yükseltilmesi									

Amaç (A1)	Ulusal demiryolu ağını geliştirmek ve genişletmek									
Hedef (H1.3)	Alternatif finansman modelleri kullanılarak YHT (284 km Yüksek Hızlı Tren) ve HT (4.488 km Hızlı Tren) hatlarının yapımına başlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Modernizasyon Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Demiryolu Yapım Daire Başkanlığı, Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı,									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.3.1: Altyapı gerçekleştirme oranı (%)	40	0	0	1	12	35	60	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG1.3.2: Üstyapı gerçekleştirme oranı (%)	30	0	0	0	2	16	42	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG1.3.3: Elektrifikasyon gerçekleştirme oranı (%)	12	0	0	0	0	9	33	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG1.3.4: Sinyalizasyon gerçekleştirme oranı (%)	12	0	0	0	0	6	22	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG1.3.5: Tamamlanacak km	6	0	0	0	0	24	758	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. Kamulaştırma süreçlerinde yaşanan gecikmeler									
Stratejiler	1. Projeler, alternatif finansman modelleri ile gerçekleştirilecektir.									
Maliyet Tahmini	44.743.853 TL *									
Tespitler	1. 10. Kalkınma Planı maddesi 2. YHT hatlarının aynı koridordaki karayolu taşımacılığına göre tercih edilmesi 3. Altyapı yatırımlarının yapılmasında özel sektör ile aktif iş birliği yapılması 4. Özel sektörün demiryolu altyapı çalışmalarına girmesi için teşvik edilmesi 5. Yeni OVP kapsamında alınan tasarruf tedbirlerinin yatırım sürecini etkilemesi									
İhtiyaçlar	1. Altyapı ağının geliştirilmesi, demiryolunun karayolu ile rekabet edebilmesinin sağlanması									

* (Personel ve yönetim giderlerini kapsamaktadır. Alternatif finansman modeli yatırım tutarı 73.119.347 TL'ye dahil değildir.)

Amaç (A1)	Ulusal demiryolu ağını geliştirmek ve genişletmek									
Hedef (H1.4)	Şebekenin ihtiyaç duyulan hatlarında elektrifikasyon (3.318 km) ve sinyalizasyon (3.019 km) çalışmaları tamamlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Modernizasyon Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Demiryolu Yapım Dairesi Başkanlığı, Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kapasite Dairesi Başkanlığı, Bakım Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.4.1: Sinyalizasyon projelerinin yıllık gerçekleşme oranı (%)	35	12	18	32	54	79	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.4.2: Elektrifikasyon projelerinin yıllık gerçekleşme oranı (%)	35	12	25	41	65	87	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.4.3: Sinyalizasyonu tamamlanan km	15	0	365	627	1.073	1.878	3.019	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG1.4.4: Elektrifikasyonu tamamlanan km	15	0	661	807	877	2.177	3.318	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. Projelerin yapımı sırasında diğer kurumlarca yapılması gereken iş ve işlemlerin uzaması 3. Öngörülemeyen hat planı değişikliklerinin olması ve çalışmaların işletme altındaki hatta yapılması 4. Finansman ve ödenek temini									
Stratejiler	1. Altyapısı ve üstyapısı tamamlanmış olan hat kesimleri öncelikli olarak ele alınacaktır. 2. Tren trafiğinin yoğun olduğu hat kesimleri önceliklendirilecektir. 3. Yerli ve milli sinyalizasyon sistemi yaygınlaştırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	6.511.244.165 TL									
Tespitler	1. 10. Kalkınma Planı lojistik ve ulaştırma hedefleri 2. Sinyalizasyon ve elektrifikasyon hatlarının yetersiz olması 3. Kent içi ulaşımda yerel yönetimler ile işbirliği içerisinde çalışılması									
İhtiyaçlar	1. Sinyalizasyon ve elektrifikasyonlu hatların artırılarak daha ekonomik, emniyetli ve çevreye duyarlı taşımacılık yapılmasını sağlayacak altyapı hizmeti sunulması 2. Mevcut demiryolu kapasitesinin artırılması									

Amaç (A1)	Ulusal demiryolu ağını geliştirmek ve genişletmek									
Hedef (H1.5)	Mevcut hat kapasitesinin artırılması, trafik sıkışıklığı ile tehirlerin azaltılması, enerji ve personel tasarrufunun sağlanması amacıyla yük taşımacılığının yoğun olduğu hat kesimlerinde önceliklerine göre sayding yapımı ve istasyon yolu uzatılması çalışmaları yapılacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Modernizasyon Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.5.1: Yük taşımacılığının yoğun olduğu Malatya-Narlı güzergahında 6 adet sayding yapımı, 5 adet istasyon boyu uzatma, 1 adet varyant yapılması gerçekleşme oranı (%)	37	0	5	20	50	80	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.5.2: Çetinkaya-Malatya güzergahında 7 adet sayding yapımı, 3 adet istasyon boyu uzatma gerçekleşme oranı (%)	23	0	5	20	50	80	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.5.3: Boğazköprü-Ulukışla güzergahında 5 adet sayding yapımı 5 adet istasyon boyu uzatma gerçekleşme oranı (%)	29	0	5	20	50	80	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.5.4: Uzakdoğu-Avrupa arası ilave taşıma kapasitelerinin karşılanabilmesi için değer öncelikli hatlardaki kapasite artışı için fizibilite etütlerinin tamamlanma oranı (%)	11	0	100	100	100	100	100	Ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. DTİ'lerin tren işletmeciliğindeki talep yoğunluğu nedeniyle tren trafiğinin artması sonucu tek hat işletmeciliğinde yapım çalışmaları için yeterli zaman aralığının sağlanamaması									
Stratejiler	1. Trafik yoğunluğu olan yerlerde sayding ve istasyon yolları ile faydalı yol uzunlukları artırılabilecektir. 2. Kapasite Analiz ve Geliştirme Önerileri Raporu doğrultusunda çalışmalar yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	436.743.411 TL									
Tespitler	1. İstasyonların faydalı yol uzunluklarının yetersiz olması 2. Tren buluşma ve öne geçmeleri için saydinglerin yetersiz olması 3. Yük taşımacılığı yapan DTİ'lerin tren buluşma ve öne geçmeden kaynaklanan tehirlere maruz kalması									
İhtiyaçlar	1. Hat ve istasyonların, sayding ve istasyon yol uzunlukları açısından iyileştirilmesi 2. Mevcut hat kapasitesinin artırılması, trafik sıkışıklığı ile tehirlere maruz kalması 3. Enerji ve personel tasarrufunun sağlanması									

Amaç (A2)	Altyapı işletmeciliğinin güvenli, kesintisiz ve konforlu olarak sürdürülmesini sağlamak									
Hedef (H2.1)	Demiryolu hatlarındaki bakım ve onarımların etkin olarak uygulanması ile makine ve işgücü verimliliğinin artırılması amacıyla mevcut altyapının sayısallaştırılması ve tüm taşınmaz varlıkları ile birlikte coğrafi bilgi sistemine (CBS) aktarılması tamamlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Emlak Dairesi Başkanlığı, Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Yapım Dairesi Başkanlığı, Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Bölge Müdürlükleri									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.1.1: CBS için kullanılacak yazılımın tespit edilmesi ve bilgi teknolojileri altyapısının hazırlanma oranı (%)	20	0	50	100	100	100	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.1.2: Taşınmaz ve altyapı varlıklarına ait envanterlerin koordinat bilgileriyle birlikte toplanma oranı (%)	60	0	15	35	55	75	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.1.3: Verilerin CBS'ye aktarılma oranı (%)	20	0	0	25	50	75	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. Taşınmaz ve altyapı varlıklarına ait envanter bilgilerinin temininde yaşanacak gecikmeler 2. Koordinatların belirlenmesi ile ilgili olarak yaşanabilecek dışsal olumsuzluklar 3. CBS'ye aktarım sırasında donanımsal altyapı veya veri girişi ile ilgili yaşanabilecek sorunlar									
Stratejiler	1. TCDD'ye ait tüm varlıkların yönetiminin etkin olarak sürdürülmesi için envanter çıkarılacak ve dijital ortama aktarılacaktır. 2. Yazılım ve donanım altyapısı oluşturularak ilgili birimlerdeki taşınmaz ve altyapılara ait envanterler toplanacaktır. 3. İlgili birimlerce CBS üzerinde sorumlu oldukları yapılar ile ilgili veriler CBS'ye girilecek ve bu veriler güncel tutulacaktır.									
Maliyet Tahmini	425.206.969 TL									
Tespitler	1. Sahada yürütülen çalışmalara ait gerçek verilere ulaşılamaması ve ortak dilin olmaması 2. Bölgelerde gerçekleşen kaza ve çalışmalarda harita üzerindeki hat veya alan bilgisine ulaşılamaması 3. Altyapı Sisteminin fiziki ilerlemesinin bilgisine anında ulaşılamaması									
İhtiyaçlar	1. Mevcut başlatılmış CBS projelerinin tüm Daireleri kapsayacak şekilde genişletilmesi 2. CBS Müdürlüğünün kurulması ve uzman teknik ekip oluşturulması, sistemin canlandırıldıktan sonra sürekli güncel verilerle desteklenmesi									

Amaç (A2)	Altyapı işletmeciliğinin güvenli, kesintisiz ve konforlu olarak sürdürülmesini sağlamak									
Hedef (H2.2)	Geçiş güvenliğinin sağlanması amacıyla hemzemin geçitler, "Demiryolu Hemzemin Geçitlerinde Alınacak Tedbirler ve Uygulama Esasları Hakkındaki Yönetmelik" maddelerine uygun hale getirilecektir.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı, EKAY Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.2.1: 2023 yılına kadar hemzemin geçit sayılarının %20 oranında azaltılması	30	100	96	92	88	84	80	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.2.2: 213 adet hemzemin geçidin alt-üst geçide çevrilmesi	40	0	25	75	115	165	213	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.2.3: 874 adet hemzemin geçidin kauçuk kaplanmasının tamamlanması	30	0	150	320	480	640	874	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	- İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler - Yerel yönetimlerce alt-üst geçit projelerinde değişiklik yapılması talepleri - İmar plan değişiklikleri ve kamulaştırma süreçlerinde yaşanan gecikmeler - Finansman ve ödenek temini									
Stratejiler	- Tüm hemzemin geçitler "Demiryolu Hemzemin Geçitlerinde Alınacak Tedbirler ve Uygulama Esasları Hakkındaki Yönetmelik"e uygun hale getirilecektir. - Hemzemin geçit kullanımına yönelik algı yönetimi yapılarak halkın bilinçlendirilmesi, kamu spotları, broşür ve afiş çalışmaları yaygınlaştırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	3.013.206.969 TL									
Tespitler	- Hemzemin geçitlerde meydana gelen kazaların karayolu araç kullanıcılarının kurallara uymamasından kaynaklı olması - Hemzemin geçit kullanımı konusunda halkın yeteri kadar bilgi sahibi olmaması ve kurallara uymaması - Hemzemin geçit kullanımında halkın görsel ve işitsel iletişim araçlarıyla uyarılması									
İhtiyaçlar	- Kamu spotu çalışmaları ile halkın bilinçlendirilmesi - Belediye ve kamu idarelerinin hemzemin geçitlerin yönetmeliğe uygun hale getirilmesi için ortak çalışma yaklaşımını benimsemesi									

Amaç (A2)	Altyapı işletmeciliğinin güvenli, kesintisiz ve konforlu olarak sürdürülmesini sağlamak									
Hedef (H2.3)	Bakım maliyetlerinin azaltılması amacıyla demiryolu altyapı ağında planlı bakım yönetim sistemi kurulacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı, Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı, DATEM, İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.3.1: Revize edilmiş hat bakım el kitabının dijital ortama aktarılması, dijital ortamda takibini sağlayacak yazılımın yapılması, personel eğitimlerinin verilmesinin tamamlanma oranı (%)	40	0	10	70	80	90	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG2.3.2: Ölçüm birimine yönelik organizasyon şemasının oluşturulması ve ekiplerin belirlenme işinin tamamlanma oranı (%)	10	0	30	100	100	100	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG2.3.3: Veri analiz merkezinin inşa edilmesi, uygulamaya başlatılması işinin tamamlanma oranı (%)	30	0	30	100	100	100	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG2.3.4: Ölçüm makinalarının tek merkezden yönetilmesi, ölçüm ekiplerinin eğitilmesi işinin tamamlanma oranı (%)	20	0	10	90	100	100	100	Ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. DTİ'lere tahsis edilen kapasitenin kullanımında meydana gelen aksamalar 2. DTİ'lerin çeken ve çekilen araçlarının yeterli bakımlarının yapılmamasından dolayı demiryolu hatlarına verebileceği zararlar 3. Personelin mevcut uygulamalardan yeni uygulamalara geçişteki uyum süreçlerinin uzaması 4. Mesleki yeterliliğe sahip insan kaynağı temininde yaşanan zorluklar									
Stratejiler	1. Paydaşlarla belirli aralıklarla koordinasyon toplantıları yapılacaktır. 2. Personeli motive edici eğitimler yaygınlaştırılacaktır. 3. Hat bakım el kitabının yaygın olarak kullanılması için ölçümlerin kurum hiyerarşisi içerisinde tarih, zaman, mekân vb. kayıtlar tüm alt ve üst birimlere iletilecektir.									
Maliyet Tahmini	661.063.938 TL									
Tespitler	1. Her bakım biriminin farklı standartta veri toplaması 2. Verilerin anlık olarak dijital ortama aktarılamaması ve olası veri kayıplarının olması 3. Ölçüm ve veri analizi çalışmalarında nitelikli personel sayısının az olması									
İhtiyaçlar	1. Teknoloji transferinin sağlanması 2. Yetkin personel istihdamı ve mevcut personelin yetkinliklerinin eğitimlerle güncel tutulması									

Amaç (A2)	Altyapı işletmeciliğinin güvenli, kesintisiz ve konforlu olarak sürdürülmesini sağlamak									
Hedef (H2.4)	Şebekenin istasyon yolu düzenlemelerini de içeren toplam 733 km yol yenilemesi tamamlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı, EKAY Dairesi Başkanlığı, İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.4.1: 733 km'lik yolun yenilenmesi (km)	100	0	73	417	561	647	733	Ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	- DTİ'lerin tren işletmeciliğindeki talep yoğunluğu nedeniyle tren trafiğinin artması sonucu yol yenileme çalışmaları için yeterli zaman aralığının sağlanamaması - İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler - Teşekkülümüz makine parkının ve personelinin sayı ve nitelik olarak yetersiz kalması									
Stratejiler	- Şebeke bildirimleri, bakım-onarım sürelerini dikkate alarak hazırlanacaktır. - Yük ve yolcu tren trafiği yoğun olan hatlarda yapılacak ölçümlere göre hatların yenileme çalışmaları yapılacaktır. - Yol yenilemeleri ile birlikte altyapı ve sanat yapıları da iyileştirilecektir.									
Maliyet Tahmini	2.514.234.856 TL									
Tespitler	- Ulaştırma yatırımlarının kalkınma faaliyetlerine olumlu etkisi - Sürat ve konfora uygun altyapı hizmetinin geliştirilmesi - Demiryollarının, devletin öncelikli politikası haline gelmesiyle yatırımlara verilen önemin artması - Taşıma modları içerisinde demiryolu taşımacılığının tercih edilmesi									
İhtiyaçlar	- Yol yenileme ve bakımlarında özel sektör imkânlarından da yararlanılması - Yol yenileme ve bakımlar için gerekli yüksek kapasiteli makinelerin temin edilmesi - Demiryolu taşımacılığının hızını, emniyetini ve konforunu artıracak yenileme yatırımlarının yapılması									

Amaç (A2)	Altyapı işletmeciliğinin güvenli, kesintisiz ve konforlu olarak sürdürülmesini sağlamak									
Hedef (H2.5)	Demiryolu bakım birimlerinin mobilizasyonu tamamlanacak, mevcut yol ölçüm ve bakım makine filosu geliştirilip modernize edilecektir.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	DATEM, Satın Alma ve Stok Kontrol Dairesi Başkanlığı, Etüt Proje Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.5.1: Mobilizasyona yönelik olarak 81 adet demiryolu otosu alınması	40	109	109	114	142	166	190	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.5.2: Ölçme faaliyetini gerçekleştirecek, farklı amaçlarda kullanılacak 17 adet ölçme makinesi alınması	30	72	72	76	79	84	89	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.5.3: Bakım faaliyetini gerçekleştirecek, farklı amaçlarda kullanılacak 16 adet bakım onarım makinesi temini	20	102	102	106	112	115	118	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.5.4: Mevcut yol bakım onarım ve ölçme makinelerinden 17 adetinin modernize edilmesi	10	13	13	19	30	30	30	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. Makinelerin özellikli olması sebebiyle temin süreçlerinin uzun olması 3. Makine teminlerinde yerli oranının az olmasından kaynaklı maliyetlerin yüksek olması									
Stratejiler	1. Teknoloji paylaşımı ile ihtiyaç duyulan bakım ve ölçüm makinelerindeki yerlilik payı artırılabilecektir. 2. Makine revizyonları kapsamında üniversite ve sanayi işbirliği yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	1.421.376.969 TL									
Tespitler	1. Son yıllarda yapılan yatırımlarla, yeni teknolojiye uygun yol makinesi sayısının artması 2. Sürat ve konfora uygun altyapı hizmetinin geliştirilmesi									
İhtiyaçlar	1. Yerli üretimde önemli rol alacak üniversite ve sanayi kuruluşları arasındaki koordinasyonun etkin olarak sağlanması 2. Kurum içi Ar-Ge faaliyetleri ve buna yönelik kaynakların artırılması									

Amaç (A3)	Ulusal demiryolu ağında etkin kapasite ile emniyetli trafik ve istasyon yönetimi sağlamak								
Hedef (H3.1)	Demiryolu ağında gerçekleşebilecek altyapı kaynaklı kazalar azaltılacaktır.								
Sorumlu Birim	EKAY Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı, Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri*	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.1.1: Plan dönemi içerisinde altyapı işletmeciliği kaynaklı milyon tren kilometredeki deray sayısını % 40 azaltmak	33	100	92	84	76	68	60	Ayda bir	6 ayda bir
PG3.1.2: Plan dönemi içerisinde TCDD altyapı işletmeciliği kaynaklı 1 nolu çarpışma (Trenin demiryolu aracıyla çarpışması) sayısını %30 azaltmak	14	100	94	88	82	76	70	Ayda bir	6 ayda bir
PG3.1.3: Plan dönemi içerisinde Hemzemin geçit kaza sayısını %20 azaltmak	53	100	98	96	90	85	80	Ayda bir	6 ayda bir
Riskler	1. Süreç yönetiminin yeterli olmaması 2. Hemzemin geçit bilgilendirilmesi konusunda tüm kullanıcılara ulaşamamak ve kullanıcıların duyarsızlığı 3. Web sitesi için yeterli ve etkin kaynakların oluşturulamaması								
Stratejiler	1. Etkin süreç yönetimi sistemi oluşturulacaktır. 2. Bakımlar önleyici bakım şeklinde yapılacaktır. 3. Kamuoyunun demiryolu emniyet bilincini artırmaya yönelik sosyal sorumluluk projeleri hayata geçirilecektir.								
Maliyet Tahmini	939.920.908 TL **								
Tespitler	1. Uygulamalı eğitimlerde iyileştirme ihtiyacının olması 2. Birimler arası iletişim eksikliği (ortak hareket edilmediği için aksiyon alınmasında gecikmeler yaşanması) 3. Demiryollarındaki denetim ve kontrol mekanizmalarının yetersiz olması								
İhtiyaçlar	1. Nitelikli eğitim programlarının hazırlanması 2. Uygulamaların ve stajların kapsamının geliştirilmesi 3. Ortak iletişim kanallarının oluşturulması 4. Denetim ve kontrol prosedürlerinin gözden geçirilmesi, eksikliklerin tamamlanması ve personelin bilgilendirilmesi								

* Plan dönemi başlangıç değeri 100 birim olarak tanımlanmış.

** Personel ve Yönetim giderleri dahil edilmiş olup, hedefe ilişkin faaliyetlere ait giderler diğer hedefler içerisinde yer almaktadır.

Amaç (A3)	Ulusal demiryolu ağında etkin kapasite ile emniyetli trafik ve istasyon yönetimi sağlamak									
Hedef (H3.2)	Hat kapasitelerinin tam olarak kullanılabilmesi amacıyla kapasite tahsis planına uygun tren planlaması yapılacak, yapım/bakım işleri trafik planlaması ile koordine edilecektir.									
Sorumlu Birim	Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Yapım Dairesi Başkanlığı, Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri*	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.2.1: Planlı bakım çalışmalarında belirlenen toplam bakım süresine uyulma oranı (%)	15	80	82	84	87	90	95	Ayda bir	6 ayda bir	
PG3.2.2: Planlı bakım çalışmalarında günlük planlanan süreye uyulma oranı (%)	20	70	72	75	80	85	90	Ayda bir	6 ayda bir	
PG3.2.3: Bakım yönetim sisteminin kurulması ve Kapasite Yönetim Sistemi, Trafik İşletim Sistemi ile entegre edilme oranı (%)	20	0	100	100	100	100	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG3.2.4: DTİ'lere yapılan kapasite tahsislerini kullanma oranının artırılma %'si (tren*km)	45	58	64	68	70	75	80	Ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. Demiryolu için mevzuatta belirtilen kapasite tahsis takvimi ile ülkenin mali takviminin uyuşmaması sonucu ihalelerin tamamlanamaması, 2. Kalifiye personel eksikliği (Kapasite, bakım, yapım vb.) 3. DTİ'lerden yeterli talep olmaması 4. Taşıma yoğunluklu hatlardaki modernizasyon yatırımlarının devam etmesi 5. Demiryolu sektörünün serbestleştirilmesi ile ilgili yeterince bilgi sahibi olunmaması									
Stratejiler	1. Bakım yönetim sisteminin Kapasite Yönetim Sistemi (KYS) ve Trafik İşletme Sistemi (TİS) ile entegre yazılımı oluşturulacaktır. 2. KKY tabanlı hizmet alımı yapılacaktır. 3. Sektörün yeni yapısı ile ilgili eğitimler kanalıyla bilgilendirme yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	1.566.574.846 TL									
Tespitler	1. Planlanan bakım tarihlerinde uzatma taleplerinin, genel tren planlamasındaki ve günlük bakım süresindeki sapmaların tren trafiğini olumsuz etkilemesi 2. Bakım çalışmalarından kaynaklı sapmalardan dolayı DTİ'lere tehir tazminatı ödenmesi ve altyapı erişim ücretinin alınamaması sonucu kurumun mali zarara uğraması 3. Bakım çalışmalarından kaynaklı sapmaların DTİ'lerde memnuniyetsizliğe yol açması 4. Bakım yönetim sisteminin, Kapasite Yönetim Sistemi (KYS) ve Trafik İşletme Sistemi (TİS) ile entegre çalışmaması 5. Toplam 150 milyon tren*km kapasitenin yolcu/yük yoğun hatlar bazında sadece 67 milyon tren*km'sinin tahsis edilmesi, diğer hat kesimlerine kapasite talebinin olmaması									
İhtiyaçlar	1. Bakıma tahsis edilen sürenin (kapasitenin) kullanım oranının raporlanması 2. Bakım için tahsis edilen kapasitenin kullanımında günlük sapmaların raporlanması 3. Modernizasyona tahsis edilen kapasitenin, bakım yönetim sistemine dâhil edilmesi									

Amaç (A3)	Ulusal demiryolu ağında etkin kapasite ile emniyetli trafik ve istasyon yönetimi sağlamak									
Hedef (H3.3)	8 adet kumanda merkezinin 1. ve 2. Bölge Müdürlüğü merkezinde toplanması ve kumanda merkezlerinde yer alacak kamera sistemlerinin bütün hatlara yaygınlaştırılması sağlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Trafik ve İstasyon Yönetim Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.3.1: Merkezileştirilen Kumanda Merkezi Sayısı	10	0	5	5	8	8	8	Ayda bir	6 ayda bir	
PG3.3.2: Kameralı güvenlik sisteminin analiz, tasarım, prototip ve ürünleştirme çalışmaları gerçekleştirme oranı (%)	20	0	40	100	100	100	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG3.3.3: Kameralı güvenlik sistemlerinin hat üzerinde test ve uygulama süreçlerinin tamamlanma gerçekleştirme oranı (%)	10	0	30	100	100	100	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG3.3.4: Kamera sistemini mevcut 1.213 km YHT ve tamamlanacak 1.889 km ile birlikte toplam 3.102 km'deki hatlara entegre etme oranı (%)	30	0	0	0	50	86	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG3.3.5: Kamera sistemini 2023 sonuna kadar tamamlanması planlanan 2.256 km' deki HT ve konvansiyonel hatlara entegre etme oranı (%)	30	0	0	0	30	60	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. Nitelikli işgücü eksikliği 3. Yazılım ve malzeme temini/müşavirlik hizmetlerinde yerlilik oranlarının düşük olması 4. Ürünleştirme projesinin başarılı olamaması veya öngörülen zamanda bitirilememesi 5. Finansman ve ödenek temini									
Stratejiler	1. Trafik güvenlik sistemleri hizmeti verilen hatlarda ilgili hizmet bedeli altyapı kullanım maliyetini karşılayacak seviyede belirlenecektir. 2. Bir uzman kurum/kuruluştan projelendirme ve uygulama aşamasında müşavirlik alınacaktır. 3. Güncel teknolojiye sahip güvenlik/takip sistemleri yerli tasarım/planlama dikkate alınacak şekilde temin edilecektir.									
Maliyet Tahmini	464.738.969 TL									
Tespitler	1. Mevcut trafik yönetiminde telsiz/telefon kullanılarak yönetilen hatların bulunması 2. Bazı hatlarda yaya olarak hatların kontrol edilmeye çalışılması 3. Doğa olayları ve meteorolojik olaylar karşısında herhangi bir uyarıcı mekanizmanın bulunmaması 4. Gar izleme faaliyetlerinin dağınık olarak yapılması sonucu olaylar karşısında hızlı aksiyon alınamaması									
İhtiyaçlar	1. Merkezi izleme sistemlerinin kurulması 2. Emniyet ve güvenlik sistemlerini geliştirerek emniyet düzeyinin artırılması 3. Hat üzerindeki kritik noktaların izlenmesinin sağlanması									

Amaç (A3)	Ulusal demiryolu ağında etkin kapasite ile emniyetli trafik ve istasyon yönetimi sağlamak									
Hedef (H3.4)	“Engelsiz Demiryolu Projesi” kapsamında gar ve istasyonlarımız herkes için erişilebilir hale getirilecektir.									
Sorumlu Birim	Emlak Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.4.1: Mevcut Durum Analizi yapılan gar ve istasyonun tamamlanma oranı (%)	20	36	100	100	100	100	100	2 ayda bir	6 ayda bir	
PG3.4.2: Projesi tamamlanarak herkes için erişilebilir hale getirilmiş gar ve istasyon tamamlanma oranı (%)	80	0	1	10	25	50	100	2 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. Yolcu taşımacılığı hizmetlerinde gar ve istasyonlarda peronpej uygulamasına devam edilmesi 2. Kanun ve yönetmelik düzenlemelerinin yetersiz olması 3. Kültür Varlıkları Koruma Kurullarının proje ile ilgili değerlendirmeleri ve vereceği kararlar									
Stratejiler	1. Önemli gar ve istasyonlardan başlayarak tüm gar, istasyon ve hizmet alanları engelsiz hale getirilecektir. 2. Gar ve istasyonların mevcut durumlarının tespit edilmesi ve önceliklerin belirlenmesi belli bir program dahilinde yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	375.206.969 TL									
Tespitler	1. 10'uncu Kalkınma Planı ve 2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programında bulunan tedbirler kapsamında yer alması									
İhtiyaçlar	1. Yolcu taşımacılığı hizmetlerinde gar ve istasyonlarda peronpej uygulamasının kaldırılması									

Amaç (A4)	Demiryolu altyapısının diğer ulaşım sistemleri ile bütünleşmesini sağlamak								
Hedef (H4.1)	Limanlar ve Van Gölü Feribot İşletmesindeki karayolu ve demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesine yönelik yatırımların tamamlanmasıyla elleçleme miktarı %25 oranında artırılabilecektir.								
Sorumlu Birim	Liman ve Feribot Yönetimi Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.1.1: İzmir Liman Kapasite kullanım oranını artıracak 127 m'lik alan dolgu işinin tamamlanma oranı (%)	20	0	25	60	80	100	100	3 ayda bir	6 ayda bir
PG4.1.2: Liman süreçlerinde farklı amaçlarda kullanılacak 20 adet makina ve ekipman temini	20	0	10	12	16	18	20	3 ayda bir	6 ayda bir
PG4.1.3: Limanlardaki yük elleçleme miktarında başlangıç yılına göre artış oranı (%)	20	12.556 bin ton/yıl	5	10	15	20	25	Ayda bir	6 ayda bir
PG4.1.4: Tatvan ve Van Gölü feribot iskelelerinin yenilenmesi ve demiryolu bağlantı yolları yapım işinin tamamlanma oranı (%)	20	50	90	100	100	100	100	3 ayda bir	6 ayda bir
PG4.1.5: Van Gölü üzerinden taşınan yük miktarının başlangıç yılına göre artış oranı (%)	20	289.500 ton/yıl	5	10	15	20	25	Ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- Özelleştirmeden kaynaklı belirsizlikler ve diğer limanların baskıcı rekabeti - Uluslararası taşımacılık yapma potansiyelimiz olan ülkelerde siyasi ve ekonomik istikrarın bulunmaması - Demiryolu taşımacılığı yapan şirket (DTİ) sayısının arzu edilen seviyede olmaması								
Stratejiler	- Sektörde faaliyet gösteren DTİ'lerin ve diğer paydaşların istek ve beklentileri izlenecek ve takip edilecektir. - Bilişim sistemleri ile etkin kapasite kullanımını sağlayacak sistemler uygulanacaktır.								
Maliyet Tahmini	2.052.403.581 TL								
Tespitler	- Kombine taşımacılık içerisinde demiryolu ulaşımının arzu edilen seviyede olmaması - Teşekkülümüze ait limanlarımızda demiryolu bağlantısı olması sebebiyle intermodal taşımacılık altyapısının bulunması - Kullanım ömrünü doldurmuş, düşük kapasiteli eski feribotlar yerine yüksek kapasiteli yeni 2 adet feribot temini ile taşıma kapasitesinde artış sağlanması								
İhtiyaçlar	- Ulaşım modları arasındaki aktarmaların kolaylaştırılması - Limanlarımızda kullanılan araç ve ekipmanların modernize edilmesi 2 adet yeni feribotun etkin bir şekilde çalıştırılabilmesi için nitelikli personelin temin edilmesi - DTİ'ler tarafından yıllık taşıma taahhütü verilmesi								

Amaç (A4)	Demiryolu altyapısının diğer ulaşım sistemleri ile bütünleşmesini sağlamak									
Hedef (H4.2)	Lojistik Master Plan çerçevesinde 9 adet lojistik merkezin yapımı tamamlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Emlak Dairesi Başkanlığı, Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.2.1: Yapımı tamamlanan lojistik merkezi sayısı (Adet)	100	0	1	2	4	5	9	Ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. Kamulaştırma süreçlerinde yaşanan gecikmeler									
Stratejiler	1. Diğer ulaşım modu sağlayıcıları ile işbirliği içinde hareket edilerek entegrasyon sağlanacaktır. 2. Belirlenecek yönetim modeline esas yapım süreci önceliklendirilecektir.									
Maliyet Tahmini	1.448.463.116 TL									
Tespitler	1. Lojistik merkezlerin yeterince bulunmaması 2. Liman ve ticaret alanlarının (OSB'ler) entegrasyonunun olmaması									
İhtiyaçlar	1. Lojistik merkezlerin artırılması									



STRATEJİ GELİŞTİRME

Amaç (A4)	Demiryolu altyapısının diğer ulaşım sistemleri ile bütünleşmesini sağlamak								
Hedef (H4.3)	OSB'lere, serbest bölge ve büyük fabrikalara iltisak hatlarının (15 adet) yapımı tamamlanacaktır.								
Sorumlu Birim	Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Emlak Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı, Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.3.1: Yapımı tamamlanan iltisak hattı sayısı (Adet)	100	0	4	8	11	13	15	Ayda bir	6 ayda bir
Riskler	1. Özel sektör katılımının istenilen seviyede olmaması 2. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 3. Kamulaştırma süreçlerinde yaşanan gecikmeler								
Stratejiler	1. İltisak hatlarının yapımı, yapım maliyetlerinin özel sektör katılım destek oranlarına göre önceliklendirilecektir. 2. Taşıma kapasitesi yüksek olan iltisak hatlarının önceliklendirilmesi sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	1.021.938.527 TL								
Tespitler	Ticaretin artması ile birlikte gelişen bir sektör içinde bulunulması								
İhtiyaçlar	1. Yük taşımacılığı konusunda potansiyeli yüksek yerlerin iltisak hatlarıyla demiryolu ağına bağlanması 2. OSB, serbest bölge ve büyük fabrikalara iltisak hatlarının yapılması								

Amaç (A5)	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek									
Hedef (H5.1)	Demiryolu altyapı işletmeciliği alanında çalışanların niteliklerinin artırılması amacıyla; mesleki ve teknik eğitim programları uygulanacak, emniyet kritik unvanlarda çalışanların belgelendirilmeleri sağlanacaktır.									
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG5.1.1 Çalışan başına verilen eğitim (Adam/saat)	50	24	25	25	30	35	40	Ayda bir	6 ayda bir	
PG5.1.2: Belgelendirilen emniyet kritik personel sayısı	50	10.800	12.000	13.000	14.000	15.000	16.000	Ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. Eğitim kapasitesi (fiziki ve eğitici) ile ilgili olarak yaşanabilecek daralmalar									
Stratejiler	1. Kurum içi ve sektörde çalışanlar için ihtiyaç duyulan eğitim programlarının hazırlanması ve eğitimlerin etkin olarak zamanında verilmesi sağlanacaktır. 2. Emniyet kritik personelin belgelendirilmesiyle ilgili olarak gerekli izleme ve yenilemeler takip edilecektir. 3. Eğitim süreçlerinin etkililiğinin değerlendirilmesi ve buna göre ihtiyaç duyulan revizyonlar yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	386.891.634 TL									
Tespitler	1. Teşekkülün demiryolu sektör personeline vereceği eğitimde sahip olduğu bilgi birikimini ve tecrübesini aktarması 2. TCDD'nin personelinin eğitimine önem vermesi 3. İnsan kaynağının istenilen düzeyde etkin ve verimli olarak kullanılamaması									
İhtiyaçlar	1. Norm kadro çalışmalarının yapılması 2. Eğitim salonlarının teknolojik gelişmelere uygun olarak gerekli ekipmanlarla donatılması 3. Genel Müdürlük binasında eğitim salonunun bulunmaması									

Amaç (A5)	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek								
Hedef (H5.2)	Plan dönemi içerisinde Teşekkülümüzde Kalite Yönetim Sistemi kurulacak ve sertifikasyon süreci başlatılacaktır.								
Sorumlu Birim	Emniyet ve Kalite Yönetim (EKAY) Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.2.1: Süreçlerin belirlenmesi ve süreç kartlarının oluşturulma oranı (%)	50	5	40	70	100	100	100	Ayda bir	6 ayda bir
PG5.2.2: Kalite sistemine uygun dokümantasyonun tamamlanma oranı (%)	30	50	60	80	90	100	100	Ayda bir	6 ayda bir
PG5.2.3:ISO 9001 belgesinin alınması	20	0	0	0	0	0	100	3 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	1. Kalite yönetim sistemine geçiş ile ilgili yeterli altyapının oluşmaması 2. Personelin değişime uyum sorunu								
Stratejiler	1. Kalite yönetim sisteminin kurulması için çalışma ekibi üyelerinin nitelikleri belirlenecek ve eğitim verilecektir. 2. Yönetime kalite sistemlerinin kurulması ile sağlanacak kazanımların anlatılması ve yönetimin desteğinin alınması gerçekleştirilecektir. 3. Kalite Yönetim Sistemi kurulması için danışmalık hizmeti alınacaktır.								
Maliyet Tahmini	68.850.887 TL								
Tespitler	1. Kurum içerisinde daha önceki yıllarda kalite sistemi odağında girişimlerin olması ancak nihayetlenememesi 2. Teşekkülün farklı birimlerden oluşan merkez ve taşra organizasyon yapısına sahip olması								
İhtiyaçlar	1. Çalışanların; kalite sistemlerinin kurulması ile sağlanacak kazanımlar noktasında bilinçlendirilmesi, inançlarının pekiştirilmesi ve sürece dahil edilmesi 2. Dokümantasyonların yazılım entegrasyonunun sağlanması 3. Gerçekçi ve doğru iş planının yapılması								

Amaç (A5)	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek								
Hedef (H5.3)	İç Kontrol Sistemi etkin bir şekilde uygulamaya geçirilecektir.								
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.3.1: İç kontrol sisteminin tamamlanma oranı (%)	100	0	25	50	75	90	100	Ayda bir	6 ayda bir
Riskler	1. İç kontrol sisteminin yeterince benimsenmemesi 2. İç kontrol sisteminin oluşturulmasında koordineli olarak çalışması gereken birimlerin yeterince birlikte çalışamaması								
Stratejiler	1. İç kontrol sisteminin oluşturulması süreçlerine her birimin ve çalışanın dahil edilmesi sağlanacaktır. 2. Süreç yönetimi ve bütünsel risklerin yönetimi konusunda sorumlu ve ilgili birimlerin koordineli olarak çalışması sağlanacaktır. 3. İç kontrol sisteminin kurum içinde benimsenmesi için kurum içinde eğitim ve çalıştaylar yapılarak farkındalık oluşturulacaktır.								
Maliyet Tahmini	112.005.024 TL								
Tespitler	1. Süreç yönetim sisteminin olmaması 2. Kurumsal risk yönetiminin istenen seviyede olmaması 3. İş tanımlarının, görev ve süreçlerinin analizi konusundaki çalışmaların tamamlanmamış olması								
İhtiyaçlar	1. Süreç yönetim sistemi eğitimi alınarak uygulamaya en kısa sürede geçilmesi 2. Kurumsal risk yönetimi için uzman desteği alınarak uygulanmaya geçilmesi 3. İç kontrol sisteminin hayata geçirilmesi								

Amaç (A5)	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek								
Hedef (H5.4)	Verimliliğin artırılması ve maliyetlerin azaltılması amacıyla Maliyet Muhasebesi sistemi etkin olarak uygulanacaktır.								
Sorumlu Birim	Muhasebe ve Finansman Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.4.1: Altyapı Varlıkları Yönetim Bilgi Sistemi (AVYS)'ne veri girişlerinin yapılma oranı (%)	80	30	80	90	100	100	100	3 ayda bir	6 ayda bir
PG5.4.2: Maliyet muhasebesi sistemine masraf yüklemelerinin yapılma oranı (%)	20	0	100	100	100	100	100	3 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	1. Bakım faaliyetlerine ilişkin verilerin ilgili birimlerin personeli tarafından Altyapı Varlıkları Yönetim Sistemine (AVYS) zamanında ve doğru olarak girilmemesi 2. Yeni uygulamalara karşı personelin direnç göstermesi 3. Veri girişi yapan yetkin personelin görevinin değişmesi								
Stratejiler	1. Birimler arası uyumun artırılarak maliyet muhasebesi sistemine veri girişinin tüm birimlerce yapılması konusunda gerekli girişim ve çalışmalar yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	48.409.188 TL								
Tespitler	1. Maliyetlerin tam olarak fiyatlara yansıtılamaması sonucu karlılık ve verimliliğin tam olarak belirlenememesi 2. Maliyet muhasebesi sistemine veri girişlerinin tüm birimlerce yapılmaması								
İhtiyaçlar	1. Maliyet muhasebesi sisteminin tüm birimlerce etkin bir şekilde kullanılması 2. 233 numaralı KHK'nın 35. maddesinin 3. Fıkrasında geçen "Görevlendirme Bedeli"nin ödenmesinin uygulamaya konulması 3. Veri girişi yapan personelin görev değişikliğine istinaden yedek personel belirlenmesi ve yedek personele gerekli eğitimlerin verilmesi								

Amaç (A5)	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek									
Hedef (H5.5)	Raylı sistemlere ait araç, makine ve malzemelerin yerli ve milli olarak üretilmesine ve belgelendirilmesine yönelik Ar-Ge ve teknoloji yatırımları üniversite, kamu ve özel sektör işbirliğiyle geliştirilecektir.									
Sorumlu Birim	DATEM									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG5.5.1: ARGE, üretim ve belgelendirme faaliyetleri için gerekli olan araç bileşenlerinin (komponentlerin) dinamik ve statik test sistemlerinin kurulma oranı (%)	30	10	20	25	30	80	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG5.5.2: ARGE, üretim ve belgelendirme faaliyetleri için gerekli olan elektrifikasyon, sinyalizasyon ve telekomünikasyon (EST) test sistemlerinin laboratuvarının kurulma oranı (%)	20	10	25	40	60	80	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG5.5.3: ARGE, üretim ve belgelendirme faaliyetleri için gerekli olan demiryolu kaynak merkezi sistemlerinin kurulma oranı (%)	10	20	30	70	100	100	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG5.5.4: Yeni nesil milli dizel elektrik (DE) elektrikli (E) dual lokomotif üretimine ait onay ve test süreçlerinin gerçekleştirme oranı (%)	30	0	10	40	70	100	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG5.5.5: Katılım sağlanan AB Projesi sayısı	10	3	5	5	6	6	7	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. AB Projeleri için uygun çağrılarının olmaması, teklif edilen projelerin AB tarafından kabul edilmemesi 3. Yerli tedarikçi sayısının sınırlı olması									
Stratejiler	1. Ulusal/Uluslararası alternatif proje kaynakları değerlendirilecektir. 2. Yerli tedarikçiler ile ortak işbirlikleri sağlanacaktır. 3. TCDD bağlı ortaklıklarının Ar-Ge ve üretim gücü birleştirilecektir.									
Maliyet Tahmini	689.543.000 TL									
Tespitler	1. Ülkenin yerli ve milli teknolojiye ihtiyaç duyması 2. Yerli ve milli teknoloji geliştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan sistemlerin kullanıma alınması 3. Demiryolu sektöründe uzman personelin yetiştirilme ihtiyacı 4. Sürdürülebilir bir gelişmenin sağlanabilmesi için üniversite, sanayi ve özel sektörün kamu ile birlikte çalışması									
İhtiyaçlar	1. Yerli ve milli teknoloji geliştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan sistemlerin temin edilmesi 2. Demiryolu araç ve malzeme üretimindeki kamu ve özel sektör kuruluşlarının demiryolu sektöründe rekabetçi olacak şekilde yapılandırılması 3. Dışa bağımlılığın azaltılması 4. Raylı sistemlerde dünyadaki gelişmeler takip edilerek, sunulan kalitenin standardının oluşturulmasına ihtiyaç duyulması									

C- HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

2019–2023 yılları için tanımlanan hedeflerin gerçekleştirilmesine engel olabilecek riskler değerlendiril-

miş ve bu riskleri ortadan kaldıracak veya en aza indirebilecek kontrol faaliyetleri tanımlanmıştır.

TABLO 28.
HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Hedef (H1.1): Yüksek hızlı tren ağının tamamlanması amacıyla faaliyetteki hatlara ek 1.900 km YHT hattının yapımı tamamlanarak hizmete sunulacaktır.

Riskler

1. Projelerde öngörülemeyen durumların ortaya çıkması
2. Olumsuz arazi ve iklim koşulları
3. Finansman ve ödenek temini

Risk Kontrol Faaliyetleri

1. Verimlilik analizi, etkin proje plan ve yönetim yazılımları ile proje süreçlerinin takibi
2. İş programlarının arazi ve iklim koşulları dikkate alınarak etkin bir şekilde planlanması
3. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi amacıyla projelerin önceliklendirilmesi

Hedef (H1.2): Yük ve yolcu taşımacılığının birlikte yapılabileceği 2.028 km Hızlı Tren hattı ile 228 km konvansiyonel hattın yapımı tamamlanacaktır.

Riskler

1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler
2. Kamulaştırma süreçlerinde yaşanan gecikmeler
3. Projelerde öngörülemeyen durumların ortaya çıkması
4. Zorunlu güzergâh değişikliklerinin yapılmasına ihtiyaç duyulması
5. Finansman ve ödenek temini

Risk Kontrol Faaliyetleri

1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde gitmesi için Satın Alma ve Stok Dairesi ile eşgüdümlü çalışmak
2. Kamulaştırma sürecinden etkilenecek paydaşlara doğru ve yerinde bilgi vermek
3. Proje takip süreçlerinin verimliliğinin analizi, etkin proje plan ve yönetim yazılımları ile projelerin takibi
4. Ortak çalışmalar yaparak koordinasyonu güçlendirmek
5. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi amacıyla projelerin önceliklendirilmesi

Hedef (H1.3): Alternatif finans modelleri kullanılarak YHT (284 km Yüksek Hızlı Tren) ve HT (4.488 km Hızlı Tren) hatlarının yapımına başlanacaktır.

Riskler

1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler
2. Kamulaştırma süreçlerinde yaşanan gecikmeler

Risk Kontrol Faaliyetleri

1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde gitmesi için Satın Alma ve Stok Dairesi ile eşgüdümlü çalışmak
2. Kamulaştırma sürecinden etkilenecek paydaşlara doğru ve yerinde bilgi vermek

Hedef (H1.4): Şebekenin ihtiyaç duyulan hatlarında elektrifikasyon (3.318 km) ve sinyalizasyon (3.019 km) çalışmaları tamamlanacaktır.

Riskler

1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler
2. Projelerin yapımı sırasında diğer kurumlarca yapılması gereken iş ve işlemlerin uzaması
3. Öngörülemeyen hat planı değişikliklerinin olması ve çalışmaların işletme altındaki hatta yapılması
4. Finansman ve ödenek temini

Risk Kontrol Faaliyetleri

1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde gitmesi için Satın Alma ve Stok Dairesi ile eşgüdümlü çalışmak
2. Kamulaştırma sürecinden etkilenecek paydaşlara doğru ve yerinde bilgi vermek
3. Yerli ürünleri kullanan sinyalizasyon sistemlerini önceliklendirmek
4. Proje takip süreçlerinin verimliliğinin analizi, etkin proje plan ve yönetim yazılımları ile projelerin takibi

TABLO 28.
HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ (DEVAM)

Hedef (H1.5): Mevcut hat kapasitesinin artırılması, trafik sıkışıklığı ile tehirlerin azaltılması, enerji ve personel tasarrufunun sağlanması amacıyla yük taşımacılığının yoğun olduğu hat kesimlerinde önceliklerine göre sayding yapımı ve istasyon yolu uzatılması çalışmaları yapılacaktır.

Riskler

1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler
2. DTİ'lerin tren işletmeciliğindeki talep yoğunluğu nedeniyle tren trafiğinin artması sonucu tek hat işletmeciliğinde yapım çalışmaları için yeterli zaman aralığının sağlanamaması

Risk Kontrol Faaliyetleri

1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde gitmesi için Satın Alma ve Stok Dairesi ile eşgüdümü çalışmak
2. Çalışmaların trafik akışını en az seviyede etkilemesi için ilgili dairelerle koordinasyon sağlanması

Hedef (H2.1): Demiryolu hatlarındaki bakım ve onarımların etkin olarak uygulanması ile makine ve işgücü verimliliğinin artırılması amacıyla mevcut altyapının sayısallaştırılmasını ve tüm taşınmaz varlıklarıyla birlikte Coğrafi Bilgi Sistemine (CBS) aktarılması tamamlanacaktır.

Riskler

1. Taşınmaz ve altyapı varlıklarına ait envanter bilgilerinin temininde yaşanacak gecikmeler
2. Koordinatların belirlenmesi ile ilgili olarak yaşanabilecek dışsal olumsuzluklar
3. CBS'ye aktarım sırasında donanımsal altyapı veya veri girişi ile ilgili yaşanabilecek sorunlar

Risk Kontrol Faaliyetleri

1. Kurum içinde yayınlanacak yazı ile ilgili birim amirlerinin ve sorumlu personelin gerekli hassasiyeti göstermesinin temin edilmesi
2. Personelin yetersiz oluşu ya da iş yoğunluğu nedeniyle sürecin aksamaması amacıyla hizmet alımı yapılması. Donanım eksikliği durumunda gerekli ekipmanların temin edilmesinin sağlanması
3. Bilgi Teknolojileri Dairesi ile koordinasyon içinde çalışarak CBS için gerekli veri ve veri formatlarının tespit edilmesi. Daha sonra buna uygun şekilde sahadan verilerin toplanmasının sağlanması

Hedef (H2.2): Geçiş güvenliğinin sağlanması amacıyla hemzemin geçitler "Demiryolu Hemzemin Geçitlerinde Alınacak Tedbirler ve Uygulama Esasları Hakkındaki Yönetmelik" maddelerine uygun hale getirilecektir.

Riskler

1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler
2. Yerel yönetimlerce alt-üst geçit projelerinde değişiklik yapılması talepleri
3. İmar plan değişiklikleri ve Kamulaştırma süreçlerinde yaşanan gecikmeler
4. Finansman ve ödenek temini

Risk Kontrol Faaliyetleri

1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde gitmesi için Satın Alma ve Stok Dairesi ile eşgüdümü çalışmak
2. Hemzemin Geçit Proje hazırlık aşamalarında yerel yönetim ve paydaşların süreçlere dahil edilmesi
3. Kamulaştırma sürecinden etkilenecek paydaşlara doğru ve yerinde bilgi vermek
4. Öncelik sırasına göre bütçe imkanları dahilinde hemzemin geçit yapımının tamamlanması

Hedef (H2.3): Bakım maliyetlerinin azaltılması amacıyla demiryolu altyapı ağında planlı bakım yönetim sistemi kurulacaktır.

Riskler

1. DTİ'lerin tahsis edilen kapasitenin kullanımında meydana gelen aksamalar
2. DTİ'lerin çeken ve çekilen araçlarının yeterli bakımlarının yapılmamasından dolayı demiryolu hatlarına verebileceği zararlar
3. Personelin mevcut uygulamalardan yeni uygulamalara geçişteki uyum süreçlerinin uzaması
4. Mesleki yeterliliğe sahip insan kaynağı temininde yaşanan zorluklar

Risk Kontrol Faaliyetleri

1. Paydaşlar ile birlikte belirli aralıklarda koordinasyon toplantılarının yapılması
2. TCDD Trafik İşletim Sisteminin teknolojik gelişmelerle yenilenmesi
3. Hat bakım el kitabının yaygın olarak kullanılması için ölçümlerin kurum hiyerarşisi içerisinde tarih, zaman, mekan vb. kayıtlarla tüm alt ve üst birimlere iletilmesi
4. Otomasyon sisteminin oluşturulması
 - Bakım planlamasındaki tüm evrelerin yerinde kaydedilmesinin ve raporlamasının sağlanması
 - Mevcut personelin yetersiz olduğu durumda özel sektörden destek alınması
 - Uzun vadeli personel politikasının planlanması

TABLO 28.
HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ (DEVAM)

Hedef (H2.4): Şebekenin istasyon düzenlemelerini de içeren toplam 733 km yol yenilemesi tamamlanacaktır.

Riskler

1. DTİ'lerin tren işletmeciliğindeki talep yoğunluğu nedeniyle tren trafiğinin artması sonucu yol yenileme çalışmaları için yeterli zaman aralığının sağlanamaması
2. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler
3. Teşekkülümüz makine parkının ve personelinin sayı ve nitelik olarak yetersiz kalması

**Risk
Kontrol
Faaliyetleri**

1. Planlama sırasında DTİ'lerle koordinasyon toplantısının yapılması
 - Hat kapama sürelerine tüm paydaşların bağlı kalmasının sağlanması
 - Bakım faaliyetleri sonrasında hız kısıtlamasının minimum seviyede tutularak hat kapasitesinin korunması
2. İhale süreçlerinin planlanan şekilde gitmesi için Satın Alma ve Stok Dairesi ile eşgüdümlü çalışmak
3. Mevcut makine parkının faal halde tutulması için gereken bakım çalışmalarının zamanında yapılmasını sağlamak
 - Yenileme yapılacak hat kesimlerinde, diğer birimlerde aksamaya sebep olmayacak şekilde gerekli personel desteğini sağlamak,
 - Makine parkının ve personelin yetersiz olduğu durumlarda özel sektörlerden destek alınması

Hedef (H2.5): Demiryolu bakım birimlerinin mobilizasyonu tamamlanacak, mevcut yol ölçüm ve bakım makine filosu geliştirilip modernize edilecektir.

Riskler

1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler
2. Makinelerin özellikli olması sebebiyle temin süreçlerinin uzun olması
3. Makine teminlerinde yerli oranının az olmasından kaynaklı maliyetlerin yüksek olması

**Risk
Kontrol
Faaliyetleri**

1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde gitmesi için Satın Alma ve Stok Dairesi ile eşgüdümlü çalışmak
2. Makine temin sürecinde, ihtiyaçların doğru tespit edilebilmesi amacıyla şartname hazırlık süreçlerine sahadaki personelin de katkı sağlaması
 - Şartname hazırlık sürecinde, güncel teknolojinin yakından takip edilerek şartnameye yansıtılabilmesi açısından ulusal ve uluslararası fuarlara katılımın sağlanması
 - Raylı sistemler konusunda ihtisaslaşmış kurum ve kuruluşlardan teknik şartname hazırlık sürecinde destek alınması
 - İhale hazırlık süreçleri uzun olduğu için kurum içi ihale süreçlerinin yalınlaştırılması
3. Üniversite ve sanayilerin, makine ve yedek parçaların yerleştirilmesi için teşvik edilmesi ve işbirliği yapılması
 - Demiryolu makine üretimine yönelik yerleştirme politikalarının yaygınlaştırılması
 - Demiryolu sektörüne ait ihtiyaçlar için yerli sanayinin etkin olarak bilgilendirilmesi

Hedef (H3.1): Demiryolu ağında gerçekleştirilecek altyapı kaynaklı kazalar azaltılacaktır.

Riskler

1. Süreç yönetiminin yeterli olmaması
2. Hemzemin geçit bilgilendirilmesi konusunda tüm kullanıcılara ulaşamamak ve kullanıcıların duyarlılığı
3. Web sitesi için yeterli ve etkin kaynakların oluşturulamaması

**Risk
Kontrol
Faaliyetleri**

1. Birimler arası koordinasyon ile ortak faaliyetlerin yürütülmesi noktasında dikey hiyerarşiden yatay hiyerarşiye geçilmesi
 - Kontrol ve denetimlerin etkinleştirilmesi
 - İdari tahkikat personelinin, yönetici personel ve tahkik edilecek sürecin dışındaki kişilerden seçilmesi
 - Uygulamalı eğitim içeriklerinin kontrol edilmesi
2. Kamu spotu oluşturmak
 - Sosyal medya tanıtım ve reklam faaliyet yürütmek
 - Okullarda bilgilendirme faaliyetlerinde bulunmak
 - Milli Eğitim Bakanlığı iletişim halinde trafik derslerinde hemzemin geçit kullanımı ile ilgili içerik geliştirmek
3. İçerik yenileme periyotlarının belirlenmesi
 - İçeriklerin uzmanlar tarafından gözden geçirilmesi

TABLO 28.
HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ (DEVAM)

Hedef (H3.2): Hat kapasitelerinin tam olarak kullanılabilmesi amacıyla kapasite tahsis planına uygun tren planlaması yapılacak, yapım/bakım işleri trafik planlaması ile koordine edilecektir.

Riskler

1. Demiryolu için mevzuatta belirtilen kapasite tahsis takvimi ile ülkenin mali takviminin uyuşmaması sonucu ihalelerin tamamlanamaması
2. Kalifiye personel eksikliği (Kapasite, bakım, yapım vb.)
3. DTİ'lerden yeterli talep olmaması
4. Taşıma yoğunluklu hatlardaki modernizasyon yatırımlarının devam etmesi
5. Demiryolu sektörünün serbestleştirilmesi ile ilgili yeterince bilgi sahibi olunmaması

**Risk
Kontrol
Faaliyetleri**

1. Demiryolu Bakım Dairesinin kapasite tahsis takvimindeki orer başlangıç tarihine kadar ihale sürecini tamamlaması
Hizmet alımlarında verilen 3 yıllık ihaleye çıkma yetkisi referans alınarak, işletme bütçesi kapsamında demiryolu bakım ihalelerinin cari yıl ile sınırlandırılmaması için Hazine ve Maliye Bakanlığı ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi
· 3 yıllık orta vadeli plan çerçevesinde belirlenen bütçeler üzerinden bakım planlamalarının yapılması
2. Personelin eğitimler ile desteklenmesi
3. Yolcu/ yük taşıma projeksiyonunun çıkartılması
· Taşımanın demiryoluna kaydırılması için teşvik edilmesi
4. Yatırım önceliklendirilmesinin kapasite geliştirme raporu ve buna bağlı fizibilite etüdü raporları çerçevesinde yapılması
5. TCDD Altyapı merkez/ taşra yöneticiler ve personeli ile DTİ yetkililerine sektörün yeni yapısı, iş süreçleri, mevzuat ve kapasite tahsis takvimi hakkında bilgilendirme yapılması

Hedef (H3.3): 8 adet kumanda merkezinin 1. ve 2. Bölge Müdürlüğü merkezinde toplanması ve kumanda merkezlerinde yer alacak kamera sistemlerinin bütün hatlara yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

Riskler

1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler
2. Nitelikli işgücü eksikliği
3. Yazılım, malzeme temini/müşavirlik hizmetlerinde yerlilik oranlarının düşük olması
4. Ürünleştirme projesinin başarılı olamaması veya öngörülen zamanda bitirilememesi
5. Finansman ve ödenek temini

**Risk
Kontrol
Faaliyetleri**

1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde gitmesi için Satın Alma ve Stok Dairesi ile eşgüdümlü çalışmak
2. İhtiyaç duyulacak Trafik Yönetim personelinin eğitim süreçlerini gerçekleştirmek. Proje yürütümü süresince DATEM ve İştiraklerimizle eşgüdümlü çalışma yapılması
3. Yazılım ve malzeme konusunda nitelikli personelin istihdamı için kadro talebinde bulunulması, müşavirlik hizmetinin İştiraklerimiz veya yerli firmalardan temini yoluna gidilmesi için şartnamelerde gerekli düzenlemelerin yapılması
4. Malzeme konularında dışa bağımlılık ve konjonktürel değişkenlerden projelerin en az etkilenmesi için yerlilik oranını zorunlu kılan projelerin geliştirilmesi
5. Projelerin yürütülmesi için iç kaynaklar ve gelir artırıcı tedbirlerin hayata geçirilmesi

TABLO 28.
HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ (DEVAM)

Hedef (H3.4): “Engelsiz Demiryolu Projesi” kapsamında gar ve istasyonlarımız herkes için erişilebilir hale getirilecektir

Riskler	1. Yolcu taşımacılığı hizmetlerinde gar ve istasyonlarda peronpej uygulamasına devam edilmesi 2. Kanun ve yönetmelik düzenlemelerinin yetersiz olması 3. Kültür Varlıkları Koruma Kurullarının proje ile ilgili değerlendirmeleri ve vereceği kararlar
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İlgili daire başkanlıkları ile irtibata geçilerek peronpej uygulamasının sistematik bir şekilde kaldırılmasının koordine edilmesi ·Peronpej uygulamalarının tespit edilmesi ·Tefsiat planlarının hazırlanması ·Tefsiat planlarına göre yeni peronların yapılması ·Buna uygun trafik düzenlemesinin yapılması 2. İlgili merciler ile gerekli yazışmaların yapılarak, yapılacak çalışma ve düzenlemelerin takip edilmesi 3. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile yapılacak yazışmalar ile erişilebilirlik kapsamında yapılması zorunlu olan düzenlemeler ile ilgili olarak bilgilendirme yapılması ve Kültür Varlıkları Koruma Kurullarınca gerekli anlayışın ve esnekliğin gösterilmesinin talep edilmesi

Hedef (H4.1): Limanlar ve Van Gölü feribot işletmesindeki karayolu ve demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesine yönelik yatırımların tamamlanmasıyla elleçleme miktarı %25 oranında artırılabilecektir.

Riskler	1. Özelleştirmeden kaynaklı belirsizlikler ve diğer limanların baskıcı rekabeti 2. Uluslararası taşımacılık yapma potansiyelimiz olan ülkelerdeki siyasi ve ekonomik istikrarın bulunmaması 3. Demiryolu taşımacılığı yapan şirket sayısının arzu edilen seviyede olmaması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Sektörde faaliyet gösteren paydaşların istek ve beklentilerini izlemek ve takip etmek 2. Olası yük azalımı durumunda Teşekkülümüzün zararını düşürmek maksatlı maliyetlerin düşürülmesine yönelik analizlerin yapılması 3. DTİ’lerin beklentilerinin izlenmesi ve takip edilmesi

Hedef (H4.2): Lojistik Master plan çerçevesinde 9 adet lojistik merkezin yapımı tamamlanacaktır.

Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. Kamulaştırma süreçlerinde yaşanan gecikmeler
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde gitmesi için Satın Alma ve Stok Dairesi ile eşgüdümlü çalışmak 2. Kamulaştırma sürecinden etkilenecek paydaşlara doğru ve yerinde bilgi vermek

Hedef (H4.3): OSB'lere, serbest bölge ve büyük fabrikalara iltisak hattının (15 adet) yapımı tamamlanacaktır.

Riskler	1. Özel sektör katılımının istenilen seviyede olmaması 2. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 3. Kamulaştırma süreçlerinde yaşanan gecikmeler
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Özel sektörü bilgilendirerek işbirliğine gitmek 2. İhale süreçlerinin planlanan şekilde gitmesi için Satın Alma ve Stok Dairesi ile eşgüdümlü çalışmak 3. Kamulaştırma sürecinden etkilenecek paydaşlara doğru ve yerinde bilgi vermek

TABLO 28.
HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ (DEVAM)

Hedef (H5.1): Demiryolu altyapı işletmeciliği alanında çalışanların niteliklerinin artırılması amacıyla; mesleki ve teknik eğitim programları uygulanacak, emniyet kritik unvanlarda çalışanların belgelendirilmeleri sağlanacaktır.

Riskler	1. Eğitim kapasitesi (fiziki ve eğitici) ile ilgili olarak yaşanabilecek daralmalar
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Eğitim ve belgelendirme faaliyetleri için derslik alternatiflerinin değerlendirilmesi · Mesleki eğitim merkezleri, halk eğitim merkezlerinin ve üniversitelerin eğitim olanaklarından yararlanılması (hem eğitici hem de derslik olarak) · Sektördeki uzman kişilerden eğitici olarak faydalanılması
Hedef (H5.2): Plan dönemi içerisinde Teşekkülümüzde Kalite Yönetim Sistemi kurulacak ve sertifikasyon süreci başlatılacaktır.	
Riskler	1. Kalite yönetim sistemine geçiş ile ilgili yeterli altyapının oluşmaması 2. Personelin değişime uyum sorunu
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Yöneticileri bilgilendirme faaliyetleri · Gerekli kaynakların (personel, finans, zaman, eğitim ihtiyacı vb.) tahsis edilmesi konusunda yönetimden destek istenmesi. 2. Kalite sistemi aşamalarının detaylarının paylaşılması · Kalite faaliyetlerini uygulayan kamu kurumu ve hizmet sektör örneklerinin personel ile paylaşılması. · Çalışanların yetki ve sorumluluklarının netleşmesi ile iş yükü dağılımındaki dengesizliğin giderileceğine ve standart iş yönetiminin sağlanacağına yönelik bilgilendirme faaliyetleri
Hedef (H5.3): İç Kontrol Sistemi etkin bir şekilde uygulamaya geçirilecektir.	
Riskler	1. İç kontrol sisteminin yeterince benimsenmemesi 2. İç kontrol sistemin oluşturulmasında koordineli olarak çalışması gereken birimlerin yeterince birlikte çalışmaması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Kurum genelinde iç kontrol ve risk yönetimi yönergelerinde her birimin sorumluluklarını tanımlamak 2. İç kontrol sisteminin kurulmasında direkt üst yönetimin desteği ile çalışmak · Teşekkülün görev tanımlarında süreç ve risk yönetimi çerçevesinin sorumlu biriminin veya birimlerinin netleştirilmesi
Hedef (H5.4): Verimliliğin artırılması ve maliyetlerin azaltılması amacıyla Maliyet Muhasebesi sistemi etkin olarak uygulanacaktır.	
Riskler	1. Bakım faaliyetlerine ilişkin verilerin ilgili birimlerin personeli tarafından Altyapı Varlıkları Yönetim Sistemine (AVYS) zamanında ve doğru olarak girilmemesi 2. Yeni uygulamalara karşı personelin direnç göstermesi 3. Veri girişi yapan yetkin personelin görevinin değişmesi
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Bakım faaliyetlerine ilişkin yapılan raporlamaların manuel yapılması ile ilgili uygulamanın kaldırılarak raporların sadece AVYS üzerinden yapılmasının sağlanması · Bu konuda Genel Müdürlükçe genelge çıkarılması ile ilgili gerekli çalışmaların yapılması · AVYS üzerinden raporlamaların yapılması ile ilgili olarak performansların ölçülmesi 2. AVYS üzerinde bakım faaliyetlerinin girilmesi konusunda ilgili personele Demiryolu Bakım Dairesindeki uzman kullanıcılar tarafından eğitim verilmesi 3. Bakım faaliyetlerine ilişkin verilerin AVYS'ye girilmesi ile ilgili olarak birimlerdeki tüm personele gerekli eğitimlerin verilmesi

TABLO 28.
HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ (DEVAM)

Hedef (H5.5): Raylı sistemlere ait araç, makine ve malzemelerin yerli ve milli olarak üretilmesine ve belgelendirilmesine yönelik ARGE ve teknoloji yatırımları üniversite, kamu ve özel sektör işbirliğiyle geliştirilecektir.

Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. AB Projeleri için uygun çağrılarının olmaması, kabul olmaması 3. Yerli tedarikçi sayısının sınırlı olması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde yürütülmesi için Satın Alma ve Stok Dairesi ile eşgüdümlü çalışmak 2. AB Projeleri işi için gerekli kişilerle iletişime geçilmesi 3. Yerli tedarikçi bulunamaması durumunda benzer üretim işgücüne sahip diğer işletmelerin bu iş kapsamında teşvik edilmesi

D- MALİYETLENDİRME

TABLO 29.
AMAÇ VE HEDEFLERİN YILLARA GÖRE MALİYET DAĞILIMLARI (BİN TL)

AMAÇ 1. Ulusal Demiryolu Ağını Geliştirmek ve Geniştirmek						
Hedef No	2019	2020	2021	2022	2023	Toplam
Hedef 1.1.	1.169.920	6.267.080	4.435.566	3.364.122	389.184	15.625.871
Hedef 1.2.	618.684	5.811.501	8.656.065	6.306.026	1.987.666	23.379.942
Hedef 1.3.	7.230	8.083	8.891	9.781	10.759	44.744
Hedef 1.4.	745.610	1.134.886	1.218.068	1.884.436	1.528.243	6.511.244
Hedef 1.5.	40.757	67.844	103.938	110.145	114.060	436.743
AMAÇ 2. Altyapı İşletmeciliğinin Güvenli, Kesintisiz ve Konforlu Olarak Sürdürülmesini Sağlamak						
Hedef No	2019	2020	2021	2022	2023	Toplam
Hedef 2.1.	60.610	79.582	87.240	93.464	104.311	425.207
Hedef 2.2.	590.610	596.582	602.240	608.464	615.311	3.013.207
Hedef 2.3.	101.220	116.629	155.665	136.928	150.621	661.064
Hedef 2.4.	345.398	734.918	492.821	453.433	487.665	2.514.235
Hedef 2.5.	106.617	158.831	456.494	409.609	289.826	1.421.377
AMAÇ 3. Ulusal Demiryolu Ağında Etkin Kapasite İle Emniyetli Trafik ve İstasyon Yönetimi Sağlamak						
Hedef No	2019	2020	2021	2022	2023	Toplam
Hedef 3.1.	151.950	169.806	186.781	205.453	225.932	939.921
Hedef 3.2.	253.590	282.910	311.201	342.321	376.553	1.566.575
Hedef 3.3.	113.610	56.582	125.947	88.577	80.023	464.739
Hedef 3.4.	55.610	65.582	75.240	83.464	95.311	375.207
AMAÇ 4. Demiryolu Altyapısının Diğer Ulaşım Sistemleri İle Bütünleşmesini Sağlamak						
Hedef No	2019	2020	2021	2022	2023	Toplam
Hedef 4.1.	373.877	391.429	409.509	428.654	448.934	2.052.404
Hedef 4.2.	93.380	244.499	458.349	587.684	64.552	1.448.463
Hedef 4.3.	333.300	180.331	223.915	156.806	127.587	1.021.939
AMAÇ 5. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek ve Güçlendirmek						
Hedef No	2019	2020	2021	2022	2023	Toplam
Hedef 5.1.	53.880	59.874	68.049	96.620	108.469	386.892
Hedef 5.2.	14.660	16.366	17.983	19.761	81	68.851
Hedef 5.3.	14.535	16.241	18.133	19.861	43.235	112.005
Hedef 5.4.	14.460	16.166	17.783	0	0	48.409
Hedef 5.5.	106.080	113.135	129.367	190.315	150.647	689.543
Genel Yönetim Gideri *	1.089.538	1.378.923	1.535.631	1.689.194	1.858.114	7.551.400
Genel Toplam	6.455.126	17.967.781	19.794.876	17.285.119	9.257.080	70.759.982

*Genel Yönetim giderleri, Amortisman ve personel giderleri hariç faaliyet içi giderini kapsamaktadır. (elektrik, su, bakım giderleri, hizmet alımları, vergi vb.)
Not: Personel giderleri hedeflere dağıtılmıştır.



4.

İZLEME VE
DEĞERLENDİRME



İZLEME VE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

TCDD'nin 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik plan çalışmaları kapsamında belirlenmiş olan 5 stratejik amaç altında sorumlu daireleri belirli olan 22 stratejik hedef belirlenmiştir. Bu hedeflerin ise altında 72 tane performans göstergesi tespit edilmiştir. Teşekkülümüzü 2023 yılına hazırlayacak olan hedeflerin tutturulabilmesi için bu hedefleri oluşturan performans göstergelerinin belirlenmiş olan periyotlarda izlenmesi, raporlanması ve gerekli durumlarda tespit edilen risklerin gerçekleşmesi durumunda düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu süreç genel olarak izleme ve değerlendirme sürecini tanımlamaktadır.

İzleme ve değerlendirme süreci, ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirlik niteliklerine sahip olmak zorundadır.

İzleme ve değerlendirme sürecinin etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için sorumluluklar net olmalıdır. İzlenecek olan hedefler ve hedefleri oluşturan performans göstergelerinin ölçülebilir nitelikte olması gerekmektedir. Bu performans göstergelerinin başarı seviyelerini ölçmekte kullanılacak olan verilerin uygun, doğru, tutarlı olması gerekmektedir. Her hedefin sorumlu dairesi bulunduğundan veri geçerliliğinin tespiti ve takip ilgili dairenin görevidir.

TCDD'nin stratejik planının gerçekleşmesini takip ettiğinden dolayı sürecin temel sorumluluğu üst yönetime aittir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu ilgili dairenin yetkilisi tarafından toplanır ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na iletilir. Strateji Geliştirme Dairesi bu verilerin toplulaştırılması ve üst yönetime sunma konusunda sorumludur.

Belirlenmiş olan her hedefe ait bir hedef kar-

tı oluşturulmuştur. Bu hedef kartları ilgili hedefin künyesini oluşturmakta ve hedef ile ilgili tüm bilgileri içermektedir. Kartlarda ilgili hedefe ait izleme ve raporlama periyotları da yer almaktadır.

Raporlar yılda iki kez Stratejik Geliştirme Dairesi Başkanlığına iletilir. Yılın ilk yarısı için toplanan istatistikler Temmuz, ikinci yarısı için toplanan istatistikler Şubat ayında iletilir. Değerlendirme raporu Strateji Geliştirme Dairesi tarafından oluşturulup üst yönetim ile gerçekleştirilen toplantı ile nihai haline getirilir. Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından Mart ayı sonuna kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na iletilir.

Bu rapor ile ilgili değerlendirmeler değerlendirme komisyonuna iletdikten sonra Teşebbüsten rapor ile ilgili ilave bilgilerin istenmesi durumunda Teşebbüs bu bilgileri ivedilikle sağlamakla yükümlüdür. Raporun değerlendirilmesi sonucunda ise öneriler ve alınması gereken tedbirler iletilmesi durumunda TCDD bu düzeltmeleri en kısa zamanda düzeltmekle yükümlüdür.

KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre KİT'ler, performans programlarını en geç 15 Temmuz'a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderir. KİT'ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, 1 Aralık'a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.



EKLER

EK 1. YOL BAKIM VE ONARIM ARAÇLARI

Belli Başlı Yol Makineleri ve Teçhizatlarının Durumu (Adet)			
Yardımcı Yol Makineleri	2016	2017	2018
1- Poz Otosu	62	66	66
2- Mobil Demiryolu Aracı	65	65	65
3- Ağır Vinçli Poz Otosu	4	3	3
4- Kar Küreme Makinesi	9	9	9
5- Katener Otosu	32	37	37
6- Sinyalizasyon Mobil Bakım Aracı	4	4	4
TOPLAM	176	184	184
Yol Muayene ve Ölçüm Makineleri	2016	2017	2018
1- Yol Muayene Makinesi MPV7	7	7	7
2- Yol ve Katener Ölçüm Makinesi	1	1	1
3- Tahribatsız Muayene Makinesi	1	1	1
4- Ultrasonik Muayene Arabası (EGO-US)	7	7	7
TOPLAM	16	16	16
Ana İş Makineleri	2016	2017	2018
1- Ekskavatör	41	41	41
2- Yükleyci	28	28	28
3- Buldozer	1	1	1
4- Grayder	1	1	1
TOPLAM	71	71	71
GENEL TOPLAM	377	384	384
Yardımcı İş Makineleri	2016	2017	2018
1- Betoniyer	1	1	1
2- Kamyon	41	40	40
3- Binek	25	25	25
4- Traktör	41	40	40
5- Römork	36	36	36
6- Oto Motorlu Drezinler	204	204	204
7- Sondaj Makinesi	7	7	7
TOPLAM	355	353	353
Yardımcı Yol Teçhizatları	2016	2017	2018
1- Tirfonöz-Blonöz Makinesi	253	253	308
2- Alüminotermi Ray Kaynak Teçhizatı	8	8	8
3- Kaynak Fazlalığını Sıyırma Teçhizatı	33	33	33
4- Ray Delme Makinesi	203	203	253
5- Ray Kesme Makinesi	297	297	357
6- Ray Profil Taşlama Makinesi	54	54	54
7- Makas Profil Taşlama Makinesi	7	7	7
8- Ray Taşıyıcı	6	6	6
9- Mekanik Kriko	933	933	933
10- El buraj Seti	41	41	77
11- Makas Dili ve Doğrultma Aleti	3	3	3
12- Ray Kaldırma Aleti	20	20	20
13- Ray Taşıma Maşası	7	7	7
14- Torklu Anahtar	288	288	288
15- Elektronik Kaynak Makinesi	1	1	1
16- Kompresör	17	17	17
17- Elkt.Grubu	124	156	156
18- Elektrikli Kaynak Makinesi	73	73	73
19- Çalışma Bölgesi Güvenlik Uyarı Sistemi	10	10	10
TOPLAM	2.378	2.410	2.611
GENEL TOPLAM	2.733	2.763	2.964

EK 1. YOL BAKIM VE ONARIM ARAÇLARI (DEVAM)

Yol Muayene ve Ölçüm Aletleri	2016	2017	2018
1- Ekartman Dever Ölçme Aleti	434	434	434
2- Nivo ve Mira	57	57	57
3- Ray Termometresi	148	148	148
4- Ray Uzunluk Ölçme Aleti	70	70	70
5- Elektronik Kaynak Mastarı	1	1	1
6- Elektronik Ray Profil ve Aşınma Ölçer	1	1	1
7- Yol Geometrisi Ölçüm Arabası (Krab)	41	41	41
8- Tünel ve Gabari Ölçüm Aleti	7	7	7
9- Ray Gerilim Ölçüm Aleti	8	8	8
10- Tekerlek Profil Ölçüm Mastarı	159	159	159
11- Makas Dil Ucu Aşınma Ölçüm Mastarı	159	159	159
12- Total Station Cihazı	7	7	7
13- Dijital Ultrasonik Muayene Aleti	-	-	8
GENEL TOPLAM	1.092	1.092	1.100
Bakım ve Yenileme Makineleri	2016	2017	2018
1- Buraj Makinesi	49	49	49
2- Balast Eleme Makinesi	11	11	11
3- Balast Regülatörü	24	24	24
4- Balast Tokmaktama Makinesi	13	11	11
5- Stabilizatör Makinesi	4	4	4
6- Seyyar Ray Kaynak Makinesi	3	3	3
7- Yol Yenileme Makinesi	4	4	4
8- Ray Taşlama Makinesi	1	1	1
9- Makas ve Panel Serme Makinesi	1	2	3
10- Balast Sıkıştırma ve Ray Altı Balast Boşaltma Makinesi	4	4	4
TOPLAM	114	113	114

EK 2.

TCDD'NİN YAZILIM VE DONANIM ALTYAPISI VE GELİŞİM TESPİTLERİ

Veri Tabanı/Yazılım/ Otomasyon Sistemi/ Program Adı	Kullanım Amacı	İyileştirme/Geliştirme İhtiyacı
Elektronik Belge Yönetim Sistemi (Belgenet)	Kurum içi ve Kurum dışı evrak süreçlerinin elektronik ortamda yürütülmesi amacıyla Tüm TCDD Bünyesinde Haziran 2015 tarihinden itibaren Elektronik Belge Yönetim Sistemi uygulaması kullanılmaktadır. TCDD birimleri arasında evrakların elektronik ortamda hazırlanarak e-imzalı olarak iletilmesi sağlanmaktadır. Resmi yazışma usul ve esaslarına uyumlu olup TS 1 3298 Elektronik Belge Yönetimi Sertifikasına sahiptir. Hazırlanan evraklar 5070 sayılı elektronik imza kanuna uygun olarak imzalanmaktadır.	Kurumların ihtiyaçlarına binaen Belgenet Sistemi TÜRKSAT tarafından geliştirilmektedir. Güncel versiyonlar Teşekkülümüz tarafından takip edilip uygulanmaktadır.
Kurumsal Kaynak Yönetimi(KKY-SAP)	Finans Kaynakları Yönetim Sistemi (FKYS) İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi (İKYS) Proje Yönetim Sistemi (PYS) Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) Malzeme ve Stok Kontrol Yönetim Sistemi (MSKYS) Altyapı Varlıkları Yönetim Sistemi (AVYS) Trafik İşletim Sistemi (TİS) Kapasite Yönetim Sistemi (KYS) modüllerinden oluşmaktadır. Teşekkülümüzün faaliyetlerinin tamamına yakını KKY sistemi üzerinden yürütülmektedir.	Kullanıcının girdiği verinin kalitesinin artırılması gerekmektedir. Bazı modüllerdeki kullanıcı veri girişlerinin artırılması gerekmektedir.
Microsoft Active Directory	Active Directory bir dizin hizmetidir, ağdaki kaynakların bilgisini tutan ve bu bilgiyi kullanıcılara ve uygulamalara sunan ağ hizmetidir. Dizin hizmeti ağ kaynaklarına ulaşmak, bu kaynakları isimlendirmek ve güvenli bir şekilde yönetmek için gereken ortamı sağlamak amacıyla oluşturulur. Özellikle kaynakların kontrolü ve yönetimin merkezileştirilmesi için kullanılır.	Teşekkül bünyesinde Domain dışında herhangi bir cihaz bulunmamaktadır.
Microsoft Exchange Server	Exchange server şirket içi ve gerektiğinde şirket dışı mail trafiğini düzenlemek ve kontrol altında tutmak ve haberleşmeyi sağlamak için kullanılır.	E-posta yolu ile yapılabilecek saldırılara karşı sürekli gelişim gerektirmektedir.

EK 2.

TCDD'NİN YAZILIM VE DONANIM ALTYAPISI VE GELİŞİM TESPİTLERİ (DEVAM)

Donanım	Hizmet Kapasitesi/ Özellikleri	İyileştirme/Geliştirme İhtiyacı
Ağ Sistemleri	• IPv4 düzeyinde gerçekleştirilmektedir. • İnternet bant genişliği 1Gbps'dir. • Tüm genel müdürlük ve bölgelerde kullanılan 180 tane Access Point hizmet vermektedir. • Network güvenliği için türüne göre özel cihazlar kullanılmaktadır.(Ör. IPS, DB FW vb.) • Genel müdürlük, Bölge müdürlükleri ile birlikte 302 uzak lokasyona hizmet verilmektedir. • Sunucular için 2 adet yedekli omurga anahtar vardır.	Verilen internet hizmet kalitesinin devamını sağlayacak altyapının güncel tutulması gerekmektedir.
Veri Depolama Sistemleri	TCDD ve bağlı ortaklığı TCDD Taşımacılık AŞ'nin verileri için toplam 513 TB'lık veri depolama kapasitesi bulunmaktadır.	Veri girişlerinin artması, yeni uygulamaların devreye girmesi ve güvenlik amaçlı logların tutulmasından dolayı depolama sistemlerinde gelecek yıl için en az %20'lik artış olması beklenmektedir.
Sunucu Sistemleri (1)	TCDD ve bağlı ortaklığı TCDD Taşımacılık AŞ'nin sistemlerinin yürütülmesi için 11 fiziksel sunucuda 306 sanal sunucu kullanılmaktadır. Sunucular izleme programı ile sürekli izlenmektedir. Sunucuların günlük olarak yedeği alınmaktadır.	Kaynaklar yeterlidir.
Sunucu Sistemleri (2)	TCDD ve bağlı ortaklığı TCDD Taşımacılık AŞ'nin Kurumsal Kaynak Yönetimi (KKY) için 3 fiziksel makinede 25 adet sanal sunucu ile çalışmaktadır. Sunucular izleme programı ile sürekli izlenmektedir. Sunucuların günlük olarak yedeği alınmaktadır	Kaynaklar yeterlidir.
UPS ve Jeneratör Sistemleri	Emerson UPS 150 Kva GenPower Jeneratör 400 Kva Newwave UPS 180 Kva kullanılmaktadır.	Kaynaklar yeterlidir.

T.C.
DEVLET DEMİRYOLLARI İŞLETMESİ
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Talatpaşa Bulvarı, 06330 Gar/Ankara
T: 0312 311 25 66 **F:** 0312 310 40 84
e-posta:tcddstratejikplani@tcdd.gov.tr

AralGroup
Tasarım: Arzu Akgün
Mustafa Kemal Mah. 2141 Sk. No:33/3 Çankaya/Ankara
T: 0312 219 53 26 **F:** 0312 219 53 31
aral@aral.org

www.tcdd.gov.tr