



2024
2028

TCDD STRATEJİK PLANI

T.C. DEVLET DEMİRYOLLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



2024-2028 STRATEJİK PLAN



Ekonomik yařamın faaliyet
ve canlılığı, ancak ulaşım
araçlarının, yolların,
trenlerin, limanların durumu
ve derecesiyle orantılıdır.

Mustafa Kemal ATATÜRK



Abdülkadir URALOĞLU
Ulaştırma ve Altyapı Bakanı

DEMİRYOLLARI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA

Yol, insanoğlunun doğayla kurduğu ilk bağlantıdır. Dünya üzerinde hangi coğrafyada olursa olsun ülkeler ve toplumlar arasında etkileşimi mümkün kılacak ulaşım yollarının olması şarttır. Bu durum tarih boyunca da böyle olmuştur. Örneğin tarihi İpek Yolu ya da Baharat Yolu olmadan Uzak Doğu ve Ön Asya ile Avrupa arasında gelişmiş bir ticaret ve kültürel etkileşimden bahsetmek mümkün olmazdı.

Bugün de bu tür bölgesel ve küresel ulaşım ağlarının oluşturulması artık gelişmiş bir diplomasi ve ekonominin önceliklerinden birisi haline gelmiştir. Günümüzde akıllı ulaşım sistemleriyle gelişen ulaşım ağları ve uluslararası koridorlar, dünyayı daha da yakınlaştırmıştır. Son teknolojik buluşlarla gelişen ulaşım araçları sayesinde insanlar daha kısa sürede, daha güvenli ve daha konforlu bir şekilde seyahat edebilmekte, çok daha büyük oranda yüklerin taşınmasını gerçekleştirmektedir. Hem yük hem de yolcu taşımacılığındaki büyük kapasitesiyle önemli avantajlar sağlayan demiryolları da ülkelerin ekonomik büyümesi, ticaret hacmi ve uluslararası ilişkilerin gelişmesi açısından kritik rol oynamaktadır.

1856'da İzmir-Aydın hattına ilk rayın döşenmesinden bu yana demiryollarımız 167 yıldır Anadolu'nun dört bir köşesine sadece yük ve yolcu taşımamış, medeniyetimizin gelişmesine de büyük katkı sağlamıştır. Anadolu coğrafyasının iklimini değiştirerek sosyal, kültürel ve ekonomik olarak şekillenmesinde milat teşkil etmiştir.

2002 yılından bu yana Cumhurbaşkanımız Sayın Recep Tayyip Erdoğan'ın liderliğindeki Hükümetlerimiz, demiryollarını sürdürülebilir kalkınma hamlelerinin en önemli halkalarından biri olarak görmüş ve demiryolu yatırımlarına büyük önem vermiştir. Yüksek hızlı tren projeleri, mevcut sistemin modernizasyonu, ileri demiryolu sanayinin geliştirilmesi ve yeniden yapılanma hedefleri doğrultusunda son 21 yılda sektörümüze çok önemli kaynak ayrılmıştır. Bugün Avrupa'da 6. Dünya'da 8. yüksek hızlı tren işletmecisi haline gelen ülkemiz için ne kadar gurur duysak azdır.

Yatırımlarımızla Türkiye Yüzyılı'nın önemli kilometre taşlarını bir bir hizmete alarak ilerlediğimiz bu yolda, ülkemizin 167 yıllık köklü, güzide kurumu TCDD'nin önemi ve katkısı da elbette yadsınamaz. Bu noktada TCDD 2024-2028 Stratejik Planı, bütün katılımcı yöntemlerden de beslenerek sadece rakamlardan ibaret olmayan, daha iyi bir kent yaşamı için gerekli amaç, hedef ve öngörülerin yer aldığı bir eser olmuştur.

Demiryollarımızı bu planda yer alan esaslar çerçevesinde, beş yıl boyunca yönetirken her fırsatta ortak akılla, bütün paydaşlarımızın görüşlerini dikkate alarak hareket edeceğiz.

Uzun bir çalışma ve yoğun bir gayretin sonucunda oluşturulan TCDD 2024-2028 Stratejik Planı'nın demiryolu sektörümüz için iyi bir rehber olmasını diliyorum, süreç içerisinde emeği geçen tüm demiryolcularımıza teşekkür ediyorum. Önümüzdeki sürecin hedeflere ulaşılan başarılarla dolu bir dönem olmasını temenni ederim.

Abdülkadir URALOĞLU
Ulaştırma ve Altyapı Bakanı





Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğünün 2024-2028 dönemine ilişkin hazırlamış olduğu Stratejik Planın; On İkinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi kapsamında değerlendirmesi yapılmış ve yürürlüğe konulması uygun bulunmuştur.

İbrahim ŞENEL
T.C. Cumhurbaşkanlığı
Strateji ve Bütçe Başkanı



Veysi KURT
TCDD Genel Müdürü ve
Yönetim Kurulu Başkanı



TÜRKİYE YÜZYILI, ULAŞIMIN YÜZYILI

Cumhuriyetimizin 100. kuruluş yıl dönümünü devlet-millet el ele büyük bir coşku ve gururla kutladık. Hiç vakit kaybetmeden, Türkiye Yüzyılı için yeni hedefler belirleyerek çalışmalarımıza başladık. Cumhuriyetin ilk yıllarında edindiğimiz misyon ve o dönemlerde ülkemize sağladığımız katma değer benzerini aynı sorumluluk bilinci ile Türkiye Yüzyılı'nda da sağlamaya, ülkemizin büyümesinde yine lokomotif güç olmaya kararlıyız. Bu istikamet doğrultusunda, kısa ve uzun vadede yapmamız gerekenleri bir program çerçevesinde hayata geçirmek için planlamalarımızı yaptık.

İleriye dönük hedeflerimiz belirlenirken diğer ulaşım modları ile entegrasyonu sağlayacak şekilde On İkinci Kalkınma Planı, 2024-2026 Orta Vadeli Programı, Bakanlığımızın 2053 Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı gibi üst politika belgelerinde yer alan hedefler bize yol gösterici oldu.

Genel hatları ile bakıldığında Stratejik Plan dönemi sonunda mevcut demiryolu ağımızın 17 bin 300 kilometre seviyelerine çıkarılması, elektrikli ve sinyalli hat oranımızın da yüzde 70'ler seviyesine yükseltilmesi en önemli hedeflerimiz arasındadır.

Ulusal demiryolu ağını geliştirmek ve genişletmek, altyapı işletmeciliğinin daha etkin, verimli, güvenli, konforlu ve çevreci bir şekilde sürdürülmesini sağlamak; ulusal demiryolu ağında etkin kapasiteyle emniyetli trafik ve istasyon yönetimi sağlamak; demiryolu altyapısının diğer ulaşım sistemleriyle bütünleşmesini sağlamak; kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek gibi ana başlıklardan oluşan 2024-2028 Stratejik Plan'ı çok önemsiyoruz.

Başarılı kurumlara baktığımızda dikkatimizi çeken en önemli detaylardan biri de amaç ve hedeflerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş olduğudur. Bu itibarla tüm çalışanlarımızın katkısı ile hazırlanan stratejik planımızın yine tüm çalışanlarımız tarafından sahiplenileceğine olan inancımı ifade etmek istiyorum. Ancak bu şekilde belirlediğimiz amaçlara ulaşmamız mümkün olacaktır.

Hem ülkemizin hem de demiryollarımızın gelişimine katkı sunacak olan 2024-2028 Stratejik Planının hayırlı olmasını diliyor, Planın hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışanlarımıza yürekten teşekkür ediyorum.

Veysi KURT

TCDD Genel Müdürü ve
Yönetim Kurulu Başkanı

İÇİNDEKİLER

TABLolar	xii
ŞEKİLLER	xii
KISALTMALAR	xiii
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	1
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	4
1. DURUM ANALİZİ	8
1.1. Kurumsal Tarihçe	10
1.2. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	12
1.3. Mevzuat Analizi	41
1.4. Üst Politika Belgeleri Analizi	46
1.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi	67
1.6. Paydaş Analizi	72
1.6.1. Paydaşların Önceliklendirilmesi	72
1.6.2. Paydaşların Değerlendirilmesi	74
1.6.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	77
1.6.3.1. Dış Paydaş Anketi	77
1.6.3.2. Dış Paydaş Çalıştayı	78
1.6.3.3. İç Paydaş Anketi	79
1.6.3.4. İç Paydaş Çalıştayı	80
1.7. Kuruluş İç Analiz	80
1.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	85
1.7.2. Kurum Kültürü Analizi	88
1.7.3. Fiziki Kaynak Analizi	90
1.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	92
1.8. Finansal Analiz	94
1.9. Sektörel Analiz	98
1.9.1. Sektörel Eğilim Analizi	98
1.9.2. Sektörel Yapı Analizi	107



1.10. GZFT Analizi	110
1.11. GZFT Stratejileri	113
1.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	115
2. GELECEĞE BAKIŞ	123
2.1. Misyon İfadesi	125
2.1.1. Misyon Bileşenleri Açıklamaları	125
2.2. Vizyon İfadesi	126
2.2.1. Vizyon Bileşenleri Açıklamaları	126
2.3. Temel Değerler	127
2.3.1. Temel Değerlerin Açıklamaları	128
3. STRATEJİ GELİŞTİRME	130
3.1. Dengeli Kart Yaklaşımı	132
3.2. Hedeflerden Sorumlu Birimler	135
4. AMAÇ VE HEDEFLER	136
5. HEDEF KARTLARI	140
Amaç 1: Ulusal Demiryolu Ağını Geliştirmek ve Genişletmek	142
Amaç 2: Altyapı İşletmeciliğinin Daha Etkin, Verimli, Güvenli, Konforlu ve Çevreci Bir Şekilde Sürdürülmesini Sağlamak	146
Amaç 3: Ulusal Demiryolu Ağında Etkin Kapasite ile Emniyetli Trafik ve İstasyon Yönetimi Sağlamak	151
Amaç 4: Demiryolu Altyapısının Diğer Ulaşım Sistemleri ile Bütünleşmesini Sağlamak	154
Amaç 5: Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek ve Güçlendirmek	157
6. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ	163
7. MALİYETLENDİRME	170
8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	171

TABLÖLAR

Tablo 1. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.1.....	16
Tablo 2. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.2.....	18
Tablo 3. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.3.....	20
Tablo 4. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.4.....	22
Tablo 5. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.5.....	23
Tablo 6. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 2.1.....	24
Tablo 7. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 2.2.....	25
Tablo 8. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 2.3.....	26
Tablo 9. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 2.4.....	27
Tablo 10. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 2.5.....	28
Tablo 11. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 3.1.....	29
Tablo 12. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 3.2.....	30
Tablo 13. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 3.3.....	31
Tablo 14. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 3.4.....	33
Tablo 15. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 4.1.....	34
Tablo 16. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 4.2.....	35
Tablo 17. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 4.3.....	36
Tablo 18. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.1.....	36
Tablo 19. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.2.....	37
Tablo 20. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.3.....	38
Tablo 21. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.4.....	38
Tablo 22. 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.5.....	40
Tablo 23. Mevzuat Analizi.....	42
Tablo 24. Üst Politika Belgeleri Analizi.....	47
Tablo 25. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi.....	67
Tablo 26. Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler.....	68
Tablo 27. Uluslararası Demiryolu İstatistikleri.....	71
Tablo 28. Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	73
Tablo 29. Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi.....	74
Tablo 30. Çalışanların TCDD’de Çalışmaktan Duydukları Memnuniyet Düzeyi.....	79
Tablo 31. Kurumsal Yetkinlikler.....	87
Tablo 32. Konvansiyonel ve Hızlı Hat Uzunlukları (km).....	91
Tablo 33. Yol Bakım ve Onarım Araçları.....	92
Tablo 34. TCDD’nin Yazılım ve Donanım Altyapısı ve Gelişim Alanları.....	93
Tablo 35. TCDD Finansal Analiz Tablosu.....	96
Tablo 36. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi.....	99
Tablo 37. Sektörel Yapı Analizi.....	108
Tablo 38. GZFT Analizi.....	111
Tablo 39. GZFT Stratejileri Matrisi.....	114
Tablo 40. İhtiyaçlar ve Tespitler.....	116
Tablo 41. TCDD Dengeli Kart Yaklaşımı.....	133
Tablo 42. Hedeflerden Sorumlu Birimler Tablosu.....	135
Tablo 43. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	163
Tablo 44. Amaç ve Hedeflerin Yıllara Göre Maliyet Dağılımları (TL).....	170

ŞEKİLLER

Şekil 1. TCDD Organizasyon Şeması.....	82
Şekil 2. Personel Sayısı (2021-2022).....	85
Şekil 3. Unvan Bazlı Personel Sayısı Değişimi (2021-2022).....	85
Şekil 4. Yaş Gruplarına Göre Personel Dağılımı (2021-2022)*.....	86
Şekil 5. Personelin Öğrenim Durumları (2021-2022)**.....	86

KISALTMALAR

AİTM	: Ana İletim Trafo Merkezi
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
AÜEST	: Altyapı, Üstyapı Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon
AVYS	: Altyapı Varlıkları Yönetim Sistemi
AYGM	: Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü
AYM	: Avrupa Yeşil Mutabakatı
BELGENET	: Elektronik Belge Yönetim Sistemi
CBS	: Coğrafi Bilgi Sistemi
DAP	: Doğu Anadolu Projesi
DATM	: Demiryolu Araştırma ve Teknoloji Merkezi
DOKAP	: Doğu Karadeniz Projesi
DTİ	: Demiryolu Tren İşletmecisi
EST	: Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon
EYS	: Emniyet Yönetim Sistemi
FKYS	: Finans Kaynakları Yönetim Sistemi
GAP	: Güneydoğu Anadolu Projesi
GZFT	: Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
HT	: Hızlı Tren
İKYS	: İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi
İZBAN	: İzmir Banliyö Taşımacılığı Sistemi Ticaret Anonim Şirketi
KİK	: Kamu İhale Kanunu
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KKY	: Kurumsal Kaynak Yönetimi
KOP	: Konya Ovası Projesi
KYS	: Kapasite Yönetim Sistemi
LKK	: Lojistik Koordinasyon Kurulu
LKİK	: Lojistik Koordinasyon İcra Kurulu
MSKYS	: Malzeme ve Stok Kontrol Yönetim Sistemi
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
OVP	: Orta Vadeli Program
PESTLE	: Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Etkenler
PYS	: Proje Yönetim Sistemi
SİTAŞ	: Sivas Travers İmalat Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
TAR	: Trans Asya Demiryolu Projesi
TEN-T	: Trans Avrupa Ulaştırma Ağı
TER	: Trans Avrupa Demiryolu Projesi
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TCDD Taşımacılık AŞ	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Taşımacılık Anonim Şirketi
TİS	: Trafik İşletim Sistemi
TRACECA	: Avrupa Kafkasya Asya Ulaştırma Koridoru
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜDEMSAŞ	: Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi
TÜLOMSAŞ	: Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi Anonim Şirketi
TÜRSAŞ	: Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi Anonim Şirketi
TÜSSİDE	: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
TÜVASAŞ	: Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketi
UHDGM	: Ulaştırma Hizmetleri Düzenleme Genel Müdürlüğü
ÜEST	: Üstyapı Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon
VADEMSAŞ	: Voestalpine Kardemir Demiryolu Sistemleri Sanayi ve Ticaret AŞ
YBS	: Yönetim Bilgi Sistemi
YHT	: Yüksek Hızlı Tren





BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN



BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

MİSYON

“Demiryolu altyapısını genişletmek, geliştirmek, emniyetli bir şekilde yönetmek ve diğer ulaştırma modlarıyla entegre etmek, sürdürülebilirliğini sağlamak, ulaştırma sektörüne değer katmak”

VİZYON

“Emniyetli, hızlı, çevreci ve küresel ulaşım modlarıyla entegre demiryolu altyapısı ile demiryollarının en fazla tercih edilen ulaşım modu olmasını sağlamak”

TEMEL DEĞERLER

- Emniyet ve Güvenlik
- Verimlilik
- Paydaş Odaklılık ve İş Birliği
- Sürdürülebilirlik
- Yenilik
- Yetenek Yönetimi
- Dijitalleşmeyi ve Veri Analitiğini Benimsemek
- Yetkinlikleri Geliştirmek
- Teknolojiyi Yaygınlaştırmak

AMAÇ VE HEDEFLER

AMAÇ 1: ULUSAL DEMİRYOLU AĞINI GELİŞTİRMEK VE GENİŞLETMEK

- HEDEF 1.1** Yapımı devam eden Hızlı Tren hatlarının Teşekkülümüzün sorumluluğunda olan bölümlerinin yapımı tamamlanacaktır.
- HEDEF 1.2** Yapımı devam eden konvansiyonel hatlar tamamlanacaktır.
- HEDEF 1.3** Elektrifikasyon ve sinyalizasyon çalışmaları yapılacaktır.

AMAÇ 2: ALTYAPI İŞLETMECİLİĞİNİN DAHA ETKİN, VERİMLİ, GÜVENLİ, KONFORLU VE ÇEVRECİ BİR ŞEKİLDE SÜRDÜRÜLMESİNİ SAĞLAMAK

- HEDEF 2.1** Enerji tüketiminde yenilenebilir enerji oranı artırılabilecektir.
- HEDEF 2.2** İş süreçlerinin kurumsallaştırılması kapsamında yönetim ve bilişim sistemleri altyapısı kurulacak ve geliştirilecektir.
- HEDEF 2.3** Yol yenileme ve bakım çalışmalarının etkinliği artırılabilecektir.

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

- HEDEF 3.1** Trafik yönetiminin etkinliğinin artırılması sağlanacaktır.
- HEDEF 3.2** Gar, istasyon ve duraklar erişilebilirlik standartlarına uygun hale getirilecektir.
- HEDEF 3.3** Altyapı işletmeciliğinde emniyet kültürü geliştirilecektir.

AMAÇ 4: DEMİRYOLU ALTYAPISININ DİĞER ULAŞIM SİSTEMLERİ İLE BÜTÜNLEŞMESİNİ SAĞLAMAK

- HEDEF 4.1** Denizyolu ve demiryolu bağlantıları güçlendirilerek kombine taşımacılık geliştirilecektir.
- HEDEF 4.2** Entegre yük taşımacılığının sağlanabilmesi için lojistik merkez ve iltisak hattı yapımları tamamlanacaktır.
- HEDEF 4.3** Lojistik merkezleri yönetimi ve süreçlerinde ihtiyaç duyulan işletmecilik modeli, sistem ve uygulamalar geliştirilecektir.

AMAÇ 5: KURUMSAL KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK VE GÜÇLENDİRMEK

- HEDEF 5.1** İnsan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamaları geliştirilecektir.
- HEDEF 5.2** Çalışanların bireysel ve mesleki yetkinlikleri geliştirilecektir.
- HEDEF 5.3** Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek amacıyla kritik yönetsel sistemler kurulacaktır.
- HEDEF 5.4** Teşekkülün Ar-Ge kapasitesi ve etkinliği artırılabilecektir.
- HEDEF 5.5** Kurumsal hafıza süreçleri geliştirilecektir.





STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ



STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

6461 sayılı “Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun” Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryollarını (TCDD) 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 oluşturmayan 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 oluşturmayan

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.

Söz konusu kanun kapsamında verilen görevler ve Teşekkülümüzün Ana Statüsünde belirtilen

diğer görevleri yapmak ve ülkemizin ulaştırma vizyonuna katkı sunmak üzere 2024-2028 Stratejik Planı hazırlanmıştır. Stratejik plan hazırlama çalışmaları üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar mevcut durum analizi, geleceğe bakış ve strateji geliştirme çalışmalarıdır.

TCDD 2024-2028 Stratejik Planı hazırlıkları kapsamında Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı koordinatörlüğünde ve tüm birimlerden personelin katılımıyla Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur. Stratejik Planlama Ekibine 22-24 Şubat 2023 tarihleri arasında 2,5 gün süren uygulamalı bir eğitim verilmiştir. Eğitimden sonra stratejik planlama ekibiyle 5 hafta süren çalışmalar sonucunda detaylı bir durum analizi yapılmıştır.

Durum analizi kapsamında iç ve dış paydaşlara yönelik çalıştaylar ve anketler yapılmıştır. TCDD'nin 95 yönetici ve çalışanının katıldığı iç paydaş çalıştay 15 Mart 2023 tarihinde, farklı kurumlardan 82 temsilcinin katıldığı dış paydaş çalıştay ise 22 Mart 2023 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Akabinde iç paydaşlara yönelik bir anket uygulaması yapılmış ve TCDD'nin farklı birim ve pozisyonlarından 1.044 kişinin görüşü alınmıştır. Eş zamanlı olarak ilgili bakanlıklar, bakanlıklara bağlı genel müdürlükler, üniversiteler, TCDD'ye bağlı diğer kuruluşlar başta olmak üzere geniş bir yelpazedeki kurum ve kuruluşlara Dış Paydaş Anketi gönderilmiş ve bu ankete de 1.034 kişi katılmıştır. Yapılan bu çalışmaların sonuçları mevcut durum analizine girdi oluşturmuştur.

Bu çalışmalara ek olarak mevcut durum analizi kapsamında kurumsal tarihçe, ilgili mevzuat, üst politika belgeleri, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetleri, kurum kültürü, fiziki kaynak analizi, insan kaynakları analizi gibi kuruluş içi analizler ve sektörel analizler yapılmıştır. Ayrıca Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) ve Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Etkiler (PESTLE) analizi yapılarak TCDD'nin güçlü ve gelişime açık yönleri ile çevreden kaynaklı tehdit ve fırsatları tespit edilmiştir.

Plan çalışmaları kapsamında Stratejik Planlama Ekibi ve TCDD'nin iç paydaşlarının görüşleri alınarak geleceğe bakış çalışmaları gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalar kapsamında Kurumun misyon, vizyon ve temel değerleri tanımlanmıştır.

Tüm bu çalışmalardan elde edilen verilere dayalı olarak tespit ve ihtiyaçlar tablosu hazırlanmıştır.

Hazırlanan çalışmalar Kurum yöneticileri ile bir araya gelinerek revize edilmiş ve nihai hale getirilmiştir. Akabinde, belirlenen misyon, vizyon, temel değerler, tespit ve ihtiyaçlar göz önüne alınarak Dengeli Kart Yaklaşımına göre TCDD'nin stratejik amaçları ve bu amaçların alt kırılımları olan stratejik hedefleri belirlenmiştir. Bu kapsamda 5 stratejik amaç, bu amaçlar altında 17 stratejik hedef ve bu hedeflerin takip edilmesini sağlayacak 53 ölçülebilir ve izlenebilir performans göstergesi belirlenmiştir.

Stratejik plan kapsamında belirlenen hedeflerin takibi için izleme ve değerlendirme sistemi de tanımlanmıştır. 2024-2028 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 ortaklığı ve iştirakleri dışındaki tüm birimleri kapsamaktadır.







DURUM ANALIZI



1.1. KURUMSAL TARİHÇE

Osmanlı topraklarında demiryolunun tarihi, 1851 yılında 211 km'lik Kahire-İskenderiye demiryolu hattı imtiyazının verilmesiyle, bugünkü milli sınırlar içindeki demiryollarının tarihi ise 23 Eylül 1856 tarihinde 130 km'lik İzmir-Aydın demiryolu hattı imtiyazının verilmesiyle başlamaktadır.

Osmanlı Demiryolları, bir süre Nafia Nezareti'nin (Bayındırlık Bakanlığı) Turuk ve Meabir (Yol ve İnşaat) Dairesi tarafından yönetilmiştir. 24 Eylül 1872 tarihinde de demiryolu yapım ve işletmesini gerçekleştirmek üzere Demiryolları

İdaresi kurulmuştur.

Osmanlı Döneminde yapılan 8.619 kilometrelik demiryolunun 4.136 km'lik bölümü bugünkü milli sınırlarımız içerisinde kalmıştır.

Cumhuriyetin kurulması ve demiryollarının devletleştirilmesine karar verilmesinden sonra demiryolu işletmeciliği için 24 Mayıs 1924 tarih ve 506 sayılı Kanun ile Nafia Vekâletine (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 bağlanmıştır. 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 Bakanlığına 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 Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi Anonim Şirketi (TÜLOMSAŞ), Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi (TÜDEMSAŞ) ile Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketi (TÜVASAŞ) olmak üzere üç adet bağlı ortaklığı bulunan TCDD, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının ilgili kuruluşu olarak faaliyetini sürdürmüştür.

Özelleştirme Yüksek Kurulunun 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 İşletmesinin işletme hakları 39 yıllığına devredilmiştir. İzmir Limanının ise Özelleştirme Yüksek Kurulunun 3 Şubat 2017 tarih ve 2017/5 sayılı kararı ile Türkiye Varlık Fonu Yönetimi AŞ’ye devrine ve üçüncü kişilere devir işlemleri tamamlanıncaya kadar, TCDD tarafından işletilmeye devam edilmesine karar verilmiştir.

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, 25 Temmuz 2014 tarihinde işletmeye açılan Ankara-İstanbul, 8 Ocak 2022 tarihinde işletmeye açılan Konya-Karaman ve 26 Nisan 2023 tarihinde işletmeye açılan Ankara-Sivas hatlarında olmak üzere toplam 2.251 km’lik hatta hızlı tren işletmeciliği yapılmaktadır.

2023 yılı sonu itibarıyla 2.251 km’si hızlı tren ve 11.668 km’si konvansiyonel olmak üzere toplam 13.919 km hattımız bulunmaktadır.

1 Mayıs 2013 tarihinde Resmî Gazete’de yayımlanan 6461 sayılı “Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkındaki Kanun” ile Teşekkülümüz “İktisadi Devlet Teşekkülü” hüviyetini almıştır.

Yük ve yolcu taşımacılığı yapmak amacıyla Demiryolu Tren İşletmecisi görevini yerine getirmek üzere TCDD’nin bağlı ortaklığı olarak “Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Taşımacılık Anonim Şirketi (TCDD Taşımacılık AŞ)”nin kurulması çalışmalarına 2013 yılı Mayıs ayında başlanmıştır. Yeniden yapılandırma çalışmaları 2016 yılında tamamlanmış ve 1 Ocak 2017 tarihi itibarıyla TCDD, ulusal demiryolu altyapı ağı içinde yer alan devletin tasarrufundaki demiryolu altyapısının kendisine devredilen kısmı üzerinde demiryolu altyapı işletmecisi olarak, demiryolu trafiğini tekel olarak yönetmek ve demiryolu altyapısını işletmek ile görevlendirilmiştir. TCDD Taşımacılık AŞ ise Demiryolu Tren İşletmecisi olarak hizmet vermeye başlamıştır.

4 Mart 2020 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan 2186 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile TÜLOMSAŞ, TÜDEMSAŞ ve TÜVASAŞ Teşekkülümüzün bağlı ortaklığı olmaktan çıkmıştır. TÜLOMSAŞ, TÜDEMSAŞ ve TÜVASAŞ birleştirilerek İktisadi Devlet Teşekkülü olan Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi Anonim Şirketi (TÜRASAŞ) kurulmuştur.

1.2. 2019-2023 DÖNEMİ STRATEJİK PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ

TCDD'nin 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planında 5 stratejik amaç, bu amaçlar altında 22 hedef ve bu hedeflerin takip edilmesini sağlayacak 72 ölçülebilir ve izlenebilir performans göstergesi belirlenmiştir. 2020 yılında başlayan pandemi süreci bütün hedef gerçekleştirmelerini olumsuz yönde etkilemiştir. TCDD 2024-2028 Stratejik Planı'nın 2023 yılı içinde hazırlanması sebebiyle değerlendirme 2019-2022 dönemini (4 yıl) kapsamaktadır.

2023 yılında ilerlemeler dikkate alındığında plan dönemi hedeflerinin büyük bir bölümünde

hedefin yakalandığı, bir bölümünde de hedefe yakın gerçekleştirmeler sağlandığı değerlendirilmektedir. Hedefin gerisinde kalan bazı performans göstergelerinde dönem içinde yapılan bazı düzenlemelerin, pandemi, ekonomik ve bölgesel gelişmelerin etkili olduğu değerlendirilmektedir. Uygulanmakta olan 2019-2023 dönemi stratejik planının özet değerlendirmesi ile mevcut planın 2024-2028 dönemi stratejik planıyla karşılaştırılması aşağıda verilmiştir.

AMAÇ 1: ULUSAL DEMİRYOLU AĞINI GELİŞTİRMEK VE GENİŞLETMEK

- Bu amaç plan döneminde mevcut demiryolu ağının geliştirilmesine yönelik 5 hedefi kapsamaktadır. Bu amaca yönelik faaliyetlerde, plan döneminin ilk iki yılında önemli gelişmeler sağlanmıştır. Ancak, 2020 yılında bazı YHT ve HT yapım projelerinin AYGM'ye devredilmesi ve bazılarının da devredilmesinin gündemde olması nedeniyle, reel olarak amaç ve hedeflerde değişiklikler olmuş ve belirlenen hedeflerde öngörülen gelişmeler sağlanamamıştır.
- Buna karşın bazı yapım projelerinin TCDD'nin

sorumluluğunda bırakılması nedeniyle 2024-2028 Stratejik Plan döneminde de demiryolu ağının geliştirme ve genişletme faaliyetlerine devam edilecektir. Demiryolu ağının genişletilmesi kapsamında, yapımı devam eden Hızlı Tren ve Konvansiyonel hatların yeni plan döneminde tamamlanması hedeflenmektedir.

- Hatların modernizasyonu kapsamında elektrifikasyon ve sinyalizasyon çalışmalarına devam edilerek demiryolu hatlarının ve işletmeciliğinin veriminin artırılması planlanmaktadır.

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

- Bu amaç, plan döneminde demiryolu altyapı işletmeciliğini güvenli, kesintisiz ve kontrollü olarak sürdürmeye yönelik olarak hat bakım onarımları, hemzemin geçitler, planlı bakım yönetim sistemi, yol yenilemeleri ile yol ölçüm-bakım filosunun geliştirilip modernize edilmesi şeklinde belirlenmiş 5 hedefi kapsamaktadır.
- Bu faaliyetlerden hat bakım onarımları plan dahilinde yapılmış, hemzemin geçitlere kauçuk kaplanması tamamlanmış, Coğrafi Bilgi

Sistemi de kapsayan Varlık Yönetim Sistemi pilot çalışmaları yapılmış ve 18 adet ölçme aracı alınmıştır.

- Buna karşın ekonomik gelişmeler nedeniyle varlık fiyatlarının aşırı artması, sözleşme/ihale süreçlerinin uzaması ve ihalelere yeterli katılımcının olmaması gibi nedenlerle yol yenileme ve ölçme aracı filosunda hedefe ulaşamamış. Ayrıca, 11.02.2023 tarih ve 32101 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Demiryolu

Hemzemin Geçitlerinde Alınacak Tedbirler ve Uygulama Esaslarına Dair Yönetmelik”teki değişiklik nedeniyle hemzemin geçitlerin alt/üst geçide dönüştürülmesi, yolun bağlı olduğu ilgili Kurum ve Kuruluşlara devredildiğinden bu hedefe de ulaşamamıştır.

- Altyapı işletmeciliğinde güvenlik ve konfor düzeyinin artırılması ve kesintisiz hizmet sunulmasına yönelik faaliyetlerde, dünyadaki yeşil dönüşüme dair trendin sağladığı faydalar ile geleneksel enerji kaynaklarındaki

yüksek maliyet artışları dikkate alınarak, yeni plan döneminde enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve yeşil enerji kaynaklarının artırılması planlanmaktadır. Buna ek olarak iş süreçlerinde kurumsallaşma ve verinin karar süreçlerindeki kullanım oranı artırılarak veriye dayalı karar verme sisteminin yaygınlaştırılması yoluyla iş süreçlerinde ve operasyonel faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik artışı hedeflenmektedir.

Amaç 3: ULUSAL DEMİRYOLU AĞINDA ETKİN KAPASİTE VE EMNİYETLİ TRAFİK YÖNETİMİ SAĞLAMAK

- Bu amaç, kapasite kullanımında etkinliği sağlama ve trafik yönetiminde emniyeti artırmaya dönük hedeflerden oluşmaktadır. 4 başlık altında belirlenmiş hedefler; altyapı kaynaklı kazaların azaltılmasını, tren planlamalarını, kumanda merkezlerinin toplulaştırılmasını, kamera sistemleri ile gar ve istasyonların erişilebilir hale getirilmesini içermektedir.
- Plan döneminde demiryolu ağında 2022 yılı sonu itibarı ile altyapı kaynaklı derayların, trenin demiryolu aracı ile çarpışmasının ve hemzemin geçit kazaların azaltılması hedeflenmiş ve hedefin üzerinde gerçekleşme sağlanmıştır.
- Hat kapasitesinin tam kullanımına ilişkin hedefte; mevsimsel şartların yol yapım-bakım çalışmasına uygun olmaması, ihale sürecinde yaşanan gecikmeler, Covid-19 pandemi sürecinden dolayı yurtdışı menşeli malzemelerin temininde yaşanan gecikmeler, küresel ölçekte yaşanan ekonomik daralma kaynaklı olumsuzluklar, makine/ekipman kaynaklı problemler, tarife dışı trenlerin sefere konulması, mevcut trenlerin seyir kayıpları nedenleriyle şebeke bildiriminde talep edilen hat kesimlerindeki çalışmalarda aksaklıklar meydana gelmesi nedenleriyle, ilerlemeler

olmakla birlikte hedef istenildiği ölçüde gerçekleştirilememiştir.

- Kumanda merkezlerinin toplulaştırılmasında son aşamaya gelinmiştir. Tamamlanmış olan YHT hatlarındaki kritik noktalarda kamera sistemlerinin kurulumu tamamlanmıştır. YHT hatlarının yapımının tamamlanmasına müteakip kamera sistemlerinin entegrasyonunun tamamlanması planlanmaktadır.
- Engelsiz Demiryolu Projesi kapsamında gar ve istasyonlarımızın mevcut durum analizi tamamlanmış, bu konuda önemli bir mesafe de alınmış olmasına karşın binalarımızın tarihi tescilli olması sebebiyle ilgili belediye ve Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurullarından gerekli izinler alınması hususlarında süreçlerin uzaması nedeniyle hedefe istenen ölçüde ulaşamamıştır.
- Yeni plan döneminde trafik yönetim merkezlerinin merkezileştirilmesi, “Trafik İzleme ve Koordinasyon Merkezleri”nin standardizasyonunun yapılması, gar, istasyon ve durakların erişilebilirlik standartlarına uygun hale getirilmesi ve emniyet kültürünün geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin sürdürülmesi hedeflenmektedir.

Amaç 4: DEMİRYOLU ALTYAPISININ DİĞER ULAŞIM SİSTEMLERİ İLE BÜTÜNLEŞMESİNİ SAĞLAMAK

- Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak limanlar ve Van Gölü Feribot İşletmesindeki karayolu ve demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesi ile lojistik merkez ve iltisak hatları yapılmasına dair hedefler belirlenmiştir. Bu hedeflere yönelik gelişme kaydedilmesine karşın pandemi koşulları, bazı projelerin AYGM'ye devredilmesi/onayına tabi olması, ekonomik gelişmeler çerçevesinde yüklenici firmanın sözleşme devri talebi, küresel çaptaki savaş vb. gelişmeler burada belirtilen hedeflerin gerçekleşme düzeyini olumsuz yönde etkilemiştir.
- Çoğunlukla kurum dışı faktörlere bağlı olarak hedeflere ulaşma düzeyinde yaşanan aksaklıklar nedeniyle önümüzdeki plan döneminde demiryolu altyapısının diğer ulaşım sistemleri ile bütünleşmesini sağlamaya dönük faaliyetlere devam edilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda limanlarda ve Van Gölü Feribot İşletmesinde denizyolu ve demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesine, lojistik merkez ve iltisak hattı yapımlarına ve bu süreçlerin etkin yönetilmesine yönelik faaliyetler planlanmaktadır.

Amaç 5: KURUMSAL KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK VE GÜÇLENDİRMEK

- Kurumsal kapasiteyi geliştirmeye dönük faaliyetler eğitimi, Kalite Yönetim Sistemini, İç Kontrol Sistemini, Maliyet Muhasebesi Sistemini ve raylı sistemlere ait malzemelerin yerli ve milli olarak üretilmesini içermektedir. Eğitim hedefinde hedefin üzerinde bir gerçekleşme düzeyine ulaşılmıştır.
 - Kalite yönetim sistemi ile ilgili süreçlerin belirlenmesi ve süreç kartlarının oluşturulması süreci tamamlanmış olmasına karşın dokümantasyon süreci devam etmektedir.
 - İç kontrol sistemi kontrol uyum eylem planı 2022 yılında tamamlanmış olup Kurumsal Risk Yönetimi çalışmaları devam etmektedir.
 - Maliyet muhasebesi sisteminin etkin olarak uygulanması kapsamında Altyapı Varlıkları Yönetim Bilgi Sistemi'nde (AVYS) verilerin entegrasyonunda yapılan düzenlemelere bağlı olarak veri girişleri sağlanmış olmakla birlikte yazılımsal düzenlemelere istinaden veri girişlerine devam edilmiştir.
 - Raylı sistemlere ait araç ve malzemelerin yerli ve milli olarak üretilmesine yönelik olarak 3 Mart 2020 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan 2186 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı gereği Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi Anonim Şirketi (TÜRASAŞ) kurulmuş ve bu işlemler bu şirketin görev ve sorumluluk alanı olarak tespit edilmiştir.
 - Yeni plan döneminde personelin etkin ve verimli çalışması için gerekli sistemlerin kurulması ve işletilmesi, bireysel ve mesleki yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması, için kontrol sistemi dahil olmak üzere kritik yönetsel sistemlerin kurulması, Ar-Ge kapasitesinin geliştirilerek işlevselliğinin artırılması ve kurumsal hafıza sisteminin kurularak işlevselleştirilmesi hedeflenmektedir.
- 2019-2023 Stratejik Planının amaç, hedef ve performans göstergeleri bazında yıllara sari detaylı değerlendirilmesi aşağıda verilmiştir.



AMAÇ 1: ULUSAL DEMİRYOLU AĞINI GELİŞTİRMEK VE GENİŞLETMEK

Gerçekleşme: İlk amaç, plan döneminde mevcut demiryolu ağının geliştirilmesine yönelik hedefleri kapsamaktadır.

5 başlık altında belirlenmiş hedefler, hızlı tren hat uzunluğunun artırılması ve sinyalizasyon-elektrifikasyon ve sayding yapımlarını içermektedir. 2020 yılında bazı Yüksek Hızlı Tren (YHT) ve Hızlı Tren (HT) yapım projelerinin Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğüne (AYGM) devredilmesi ve bazılarının da devredilmesinin gündemde olması nedeniyle ilk üç hedef kapsamında reel olarak değişiklikler olmuş, belirlenen hedeflerde öngörülen gelişmeler sağlanamamıştır.

Hedef1.1: Yüksek hızlı tren ağının tamamlanması amacıyla faaliyetteki hatlara ek 1.900 km YHT (Yüksek Hızlı Tren) hattının yapımı tamamlanarak hizmete sunulacaktır.

Plan döneminin ilk dört yıllık döneminde 1.876 km demiryolu hat yapımı planlanmış olup 2022 yılında 14 km'lik (14x2=28 km) Ankara-İstanbul Doğançay Ripaj 1 tamamlanarak işletmeye açılmıştır. Hedef kapsamındaki Ankara-Sivas YHT (Kayaş-Sivas), Ankara-İzmir HT (Polatlı-Manisa) projesinde Banaz-Eşme, Eşme-Salihli, Salihli-

Manisa kesiminde, Ankara-İstanbul Doğançay Ripaj 1, Doğançay Ripaj 2 ve Ankara-İstanbul T26 tüneline altyapı yapım çalışmalarına devam edilmiştir. 393 km'lik Ankara-Sivas Yüksek Hızlı Tren Projesi tamamlanarak 26 Nisan 2023 tarihinde işletmeye açılmıştır.

Ankara-İzmir Hızlı Tren Projesi'nde Polatlı-Afyonkarahisar kesiminde TCDD tarafından altyapı yapım çalışmalarına devam edilmiş olup kalan altyapı ve üstyapı, elektrifikasyon, sinyalizasyon ve telekomünikasyon (ÜEST) işleri AYGM yatırım programına alınmıştır. Afyonkarahisar-İzmir kesiminde Afyonkarahisar-Uşak (Banaz) ve Afyonkarahisar Direkt Geçiş, Banaz-Eşme, Eşme (Uşak)-Salihli, Salihli-Manisa, Manisa-Menemen kesimlerinde TCDD tarafından altyapı yapım çalışmalarına devam edilmiştir. Söz konusu hatlarda kalan altyapı ve ÜEST işleri AYGM yatırım programına alınmıştır.

Ankara-İstanbul YHT tamamlama işleri kapsamında yer alan, Ankara-İstanbul Doğançay Ripajı 2 ve Ankara-İstanbul T26 tüneli işlerindeki çalışmalar devam etmiştir. Yapım aşamasında arazide ortaya çıkan zemin koşulları ve pandemi süreci, hedefin gerçekleştirilememesinde etkili olmuştur.

Tablo 1.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.1

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG1.1.1. Hedef: Altyapı Gerçekleşme Oranı (%)	63	65	83	93	100	100
Gerçekleşme		64	67	76	78	78
Fark		-1	-16	-17	-22	-22
PG1.1.2. Hedef: Üstyapı Gerçekleşme Oranı (%)	4	13	14	30	69	69
Gerçekleşme		19	35	36	41	41
Fark		6	21	6	-28	-28
PG1.1.3. Hedef: Sinyalizasyon Gerçekleşme Oranı (%)	0	0	43	53	97	97
Gerçekleşme		0	28	34	39	39
Fark		0	-15	-19	-58	-58
PG1.1.4. Hedef: Elektrifikasyon Gerçekleşme Oranı (%)	0	0	43	53	97	97
Gerçekleşme		0	37	37	39	39
Fark		0	-6	-16	-58	-58
PG1.1.5 Hedef: Faaliyetteki Hatlara Ek 1.900 Km'lik Yeni Hattın Yapımının Tamamlanması (Km)	0	28	830	1.488	1.876	1.876
Gerçekleşme		0	0	0	28	28
Fark		-28	-830	-1.488	-1.848	-1.848

Hedef 1.2: Yük ve yolcu taşımacılığının birlikte yapılabileceği 2.028 km hızlı tren hattı ile 228 km konvansiyonel hattın yapımı tamamlanacaktır.

Plan döneminde 2.028 km hızlı tren hattı ile 228 km konvansiyonel hat yapımının tamamlanması hedeflenmiş olup Konya-Karaman Hızlı Tren Projesi ile Akçagöze-Başpınar varyantı (tek hat) ve Diyarbakır-Mazıdağ konvansiyonel hattı tamamlanarak işletmeye alınmıştır. Hedef kapsamındaki bazı projelerin 2020 yılında AYGM yatırım programına alınması ve bazı projelerin de devredilmesinin gündeme alınması sebepleriyle projelerde süreçler başlatılmamıştır.

Bandırma-Bursa-Yenişehir-Osmaneli Hızlı Tren Projesi'nde, Bursa-Yenişehir kesiminin altyapı yapım çalışmalarına TCDD tarafından devam edilmiş, ÜEST işleri ise AYGM yatırım programına alınmıştır. Yenişehir-Osmaneli ve Bandırma-Bursa kesimlerinin altyapı ve ÜEST işleri AYGM yatırım programına alınmıştır.

Konya-Karaman-Niğde (Ulukışla)-Mersin (Yenice)-Adana Hızlı Tren Projesi'nde Konya-Karaman, Karaman-Ulukışla kesimlerinde TCDD tarafından yapım çalışmalarına devam edilmiş, 102 km'lik Konya -Karaman hattı 2021 yılında tamamlanarak 8 Ocak 2022 tarihinde işletmeye açılmıştır. Aksaray-Ulukışla-Yenice kesiminin proje çalışmaları TCDD tarafından tamamlanmış ve AYGM yatırım programına alınmıştır.

Mersin-Adana-Osmaniye-Gaziantep Hızlı Tren Projesi'nde Adana-Mersin 3. ve 4. Hat Yapımı 1. ve 2. Hat Rehabilitasyonu, Çukurova Havalimanı Bağlantısı kesiminde Mersin-Adana arasında 67 km'lik 3. ve 4. hat altyapı yapım çalışmaları TCDD tarafından tamamlanmıştır. Adana-Mersin 3. ve 4. hatlarda kalan altyapı, 1. ve 2. hattın rehabilitasyonu ile Çukurova Havalimanı Bağlantısı üstyapı, elektrifikasyon ve sinyalizasyon yapım işleri AYGM yatırım programına alınmıştır. Adana-

İncirlik-Toprakkale kesiminde 29 km'lik Ceyhan-Toprakkale arasındaki altyapı-üstyapı işleri TCDD tarafından yapılmaktadır. Adana-Ceyhan arası altyapı, üstyapı ve elektromekanik yapım işleri, Ceyhan-Toprakkale arası sinyalizasyon, telekomünikasyon ve tek hat elektrifikasyon işleri AYGM tarafından sürdürülmektedir. Akçagöze-Başpınar tek hatlı olarak varyantı TCDD tarafından 2021 yılında tamamlanmış ve 2022 yılında işletmeye açılmıştır.

Toprakkale-Bahçe, Nurdağ-Başpınar-Gaziantep-M.Yavuz Demiryolu (GAZİRAY dâhil) Projesi'nde, Toprakkale-Bahçe kesimi 13 km'lik tünelli bölge altyapısı TCDD tarafından yapılmaktadır. Kalan güzergâhın altyapısı ile hattın tamamının ÜEST yapım işleri AYGM yatırım programına alınmıştır. Bahçe-Nurdağ (Fevzipaşa Varyantı) kesiminde altyapı, üstyapı ve elektrifikasyon yapım işleri TCDD tarafından yapılmış; sinyalizasyon ve telekomünikasyon yapım işleri ise AYGM yatırım programına alınmıştır. Nurdağ-Başpınar kesiminde altyapı TCDD tarafından gerçekleştirilmiştir. Kalan altyapı, üstyapı ikmal, elektrifikasyon, sinyalizasyon ve telekomünikasyon yapım işleri AYGM yatırım programına alınmıştır.

Halkalı-Kapıkule Hızlı Tren Projesi'nde Çerkezköy-Kapıkule kesimi çalışmaları TCDD tarafından devam ettirilmekte olup Halkalı-Çerkezköy kesimi AYGM yatırım programına alınmıştır.

Hedef kapsamında yer alan Çerkezköy-Kapıkule kesimi, Sincan-Yenikent-Kazan-Soda ve Diyarbakır-Mazıdağ projelerinde hedef gerçekleştirilmiştir.

Adana-İncirlik-Toprakkale güzergahında Adana Ceyhan kesimi Altyapı, Üstyapı Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon (AÜEST) işleri ile Ceyhan-Toprakkale (29km)

Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon (EST) işleri AYGM'ye devredilmiştir. Aliağa-Çandarlı-Bergama Projesinin AYGM yatırım programına alınması planlandığından Teşekkülümüz yatırım programından çıkartılması teklif edilmiş olup yapımına başlanmamıştır. Fevzipaşa Varyantında güzergâh üzerindeki çalışmalar esnasında ortaya çıkan öngörülme- yen durumlar, Karaman-Ulukışla HT projesinde iş

kalemlerindeki öngörülme- yen artışlar, Nurdağ- Başpınar Projesi'nde tasfiyeye gidilmesi, Köseköy- Gebze 3, 4 ve 5. hat projesinde Osmangazi Köprü ayaklarındaki zemin iyileştirmelerinin süreci olumsuz etkilemesi, bazı projelerin AYGM'ye devredilmesi ve yatırım programına alınmasının gündemde olması nedenleriyle plan dönemi hedefinin gerisinde kalmıştır.

Tablo 2.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.2

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG1.2.1. Hedef: Altyapı Gerçekleşme Oranı (%)	36	45	69	80	97	97
Gerçekleşme		43	54	67	78	78
Fark		-2	-15	-13	-19	-19
PG1.2.2. Hedef: Üstyapı Gerçekleşme Oranı (%)	13	19	36	58	87	87
Gerçekleşme		17	23	28	29	29
Fark		-2	-13	-30	-58	-58
PG1.2.3. Hedef: Elektrifikasyon Gerçekleşme Oranı (%)	9	11	25	49	81	81
Gerçekleşme		9	9	11	14	14
Fark		-2	-16	-38	-67	-67
PG1.2.4. Hedef: Sinyalizasyon Gerçekleşme Oranı (%)	3	9	17	47	80	80
Gerçekleşme		4	9	9	10	10
Fark		-5	-8	-38	-70	-70
PG1.2.5 Hedef: Tamamlanacak Km	0	204	372	858	1.560	1.560
Gerçekleşme		0	0	219	271	271
Fark		-204	-372	-639	-1.289	-1.289



Hedef 1.3: Alternatif finansman modelleri kullanılarak YHT (284 km yüksek hızlı tren) ve HT (4.488 km hızlı tren) hatlarının yapımına başlanacaktır.

Plan döneminde alternatif finansman yöntemleri kullanılarak 284 km yüksek hızlı tren ve 4.488 km hızlı tren hatlarının yapımına başlanması hedeflenmiş olup projelerden bir kısmının AYGM yatırım programına alınması, bazı projelerin AYGM yatırım programına alınmasının gündemde olması ve bir kısmının da etüt çalışmalarının devam etmesi nedeniyle istenilen ilerleme gerçekleştirilememiştir.

Samsun-Amasya-Çorum-Kırıkkale (293 km) Hızlı Tren Projesi kapsamında etüt proje çalışmaları tamamlanmış olup Kırıkkale (Delice)-Çorum kesimi AYGM yatırım programına alınmıştır. Çorum-Merzifon ve Merzifon-Samsun kesimlerinin projeleri tamamlanarak yapımları için AYGM'ye gönderilmiştir.

Kırıkkale (Delice)-Kırşehir-Aksaray hızlı tren hattı iki kesim halinde projelendirilmiştir. Delice-Kırşehir kesimi proje çalışmaları tamamlanmıştır.

Kırşehir-Aksaray kesimi proje çalışmaları devam etmektedir.

Eskişehir-Kütahya, Alayunt-Afyonkarahisar-Isparta/Burdur-Antalya Hızlı Tren Hattı Projesi'nde Eskişehir-Afyonkarahisar (141 km) kesimi ve Gümüşgün-Isparta-Antalya (163+75 km) kesiminin proje çalışmaları tamamlanmıştır. Afyonkarahisar-Burdur kesiminde proje çalışması devam etmektedir. Projenin fizibilite etüdü ve yapım çalışmalarının AYGM tarafından yürütülmesi planlanmaktadır.

Gaziantep-Şanlıurfa kesiminin projeleri tamamlanmış olup Şanlıurfa-Mardin, Erzincan-Erzurum, Erzurum-Kars hızlı demiryolu projelerinde proje hazırlık çalışmaları devam etmektedir.

Dış finansmanla yapılması planlanan Yerköy-Kayseri (HT), Gebze-Sabiha Gökçen-Yavuz Sultan Selim Köprüsü-İstanbul Havalimanı-Halkalı (HT), Aksaray-Ulukışla-Yenice (HT), Selçuk-Ortaklar projeleri AYGM yatırım programına alınmıştır.

Tablo 3.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.3

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG1.3.1. Hedef: Altyapı Gerçekleşme Oranı (%)	0	0	1	12	35	35
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		0	-1	-12	-35	-35
PG1.3.2 Hedef: Üstyapı Gerçekleşme Oranı (%)	0	0	0	2	16	16
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		0	0	-2	-16	-16
PG1.3.3 Hedef: Elektrifikasyon Gerçekleşme Oranı (%)	0	0	0	0	9	9
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		0	0	0	-9	-9
PG1.3.4 Hedef: Sinyalizasyon Gerçekleşme Oranı (%)	0	0	0	0	6	6
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		0	0	0	-6	-6
PG1.3.5 Hedef: Tamamlanacak Km	0	0	0	0	24	24
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		0	0	0	-24	-24

Hedef1.4: Şebekenin ihtiyaç duyulan hatlarında elektrifikasyon (3.318 km) ve sinyalizasyon (3.019 km) çalışmaları tamamlanacaktır.

Plan döneminde şebeke genelinde toplam 3.318 km elektrifikasyon ve 3.019 km sinyalizasyon çalışmalarının tamamlanması hedeflenmiştir. Plan hedefinde yer alan projeler de dâhil olmak üzere 2019-2022 döneminde toplam 777 km elektrifikasyon ve 1.345 km sinyalizasyon yapım

çalışması tamamlanmıştır. Stratejik plan dâhilinde tamamlanan elektrifikasyon uzunluğu 489 km, sinyalizasyon uzunluğu ise 558 km olmuştur. Divriği-Kars sinyalizasyon projesi AYGM yatırım programına alınmıştır. Gebze-Söğütluçeşme-Kazlıçeşme-Halkalı 3. Hat, Ulukışla-Yenice katener, Kayaş-İrmak-Kırıkkale-Çetinkaya (Kayaş-Hanlı kesimi), Karaman Ulukışla-(Çakmak-Karalar kesimi), Doğançay Ripajı 1, Gaziray projeleri ile

Yahşihan-Tüpraş iltisak hattının elektrifikasyon yapım çalışmaları tamamlanmıştır.

Kayaş-Irmak-Kırıkkale-Çetinkaya (Nenek-Hanlı) Elektrifikasyon Projesi'nde 158 km'lik Şefaattli-Balışeyh kesiminin elektrifikasyonunun tamamlanması ile 9 Aralık 2021 tarihinde açılışı yapılarak 372 km'lik Ankara-Kayseri arasında elektrikli konvansiyonel hat bütünlüğü tesis edilmiştir. 25,5 km'lik Gaziray projesi 2022 yılında işletmeye açılmıştır.

Hanlı-Çetinkaya (87 km) kesiminde elektrifikasyon çalışmaları tamamlanarak devreye alınmış olup Ankara-Kayseri ve Kayseri-Sivas kesiminin de devreye alınması ile bu kesimde kesintisiz elektrifikasyon hat bütünlüğü tesis edilmiştir.

Torbalı-Ödemiş-Çatal-Tire, Köseköy-Gebze 3. 4. Hat, Alayunt-Afyonkarahisar-Konya ve Malatya-Elazığ hatlarında elektrifikasyon yapım çalışması devam etmektedir. Plan kapsamında başlaması planlanan elektrifikasyon projelerinde

ihale süreçleri ile tren trafiği altında yapılan bazı imalatlara ait süreçler nedeniyle altyapı ve üstyapı imalatlarında hedef gerçekleştirilememiştir.

Sinyalizasyon projelerinde Doğançay Ripajı 1 (YHT), Gaziray, Bandırma-Balıkesir, Samsun-Kalın, Gebze-Söğütlüçeşme/Kazlıçeşme-Halkalı 3. Hat, Alayunt-Balıkesir, Konya-Karaman HT sinyalizasyon projelerinin yapımı tamamlanmıştır.

Karaman-Ulukışla, Afyonkarahisar-Sandıklı-Karakuyu, Aydın (Ortaklar)-Denizli, Denizli-Isparta/Burdur yerli sinyalizasyon; Torbalı-Ödemiş-Çatal-Tire, Malatya-Elazığ, Alayunt-Afyonkarahisar-Konya hatlarında sinyalizasyon yapım çalışmaları devam etmektedir. Stratejik Plan dâhilindeki sinyalizasyon projelerinin bir kısmında ihale süreçleri, küresel ölçekte yaşanan ekonomik daralma kaynaklı olumsuzluklar, fiyat artışları, malzeme temini ve yazılım ile ilgili yaşanan sorunlar nedenleriyle gerçekleştirmeler plan hedeflerinin gerisinde kalmıştır.



Tablo 4.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 14

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG1.4.1. Hedef: Sinyalizasyon Projelerinin Yıllık Gerçekleşme Oranı (%)	12	18	32	54	79	79
Gerçekleşme		14	19	25	33	33
Fark		-4	-13	-29	-46	-46
PG1.4.2 Hedef: Elektrifikasyon Projelerinin Yıllık Fiziki Gerçekleşme Oranı (%)	12	25	41	65	87	87
Gerçekleşme		13	23	27	33	33
Fark		-12	-18	-38	-54	-54
PG1.4.3 Hedef: Sinyalizasyonu Tamamlanan Km	0	365	627	1.073	1.878	1.878
Gerçekleşme		0	446	446	558	558
Fark		-365	-181	-627	-1.320	-1.320
PG1.4.4 Hedef: Elektrifikasyonu Tamamlanan Km	0	661	807	877	2.177	2.177
Gerçekleşme		0	75	331	489	489
Fark		-661	-732	-546	-1.688	-1.688

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.

Plan döneminde yük taşımacılığının yoğun olduğu tespit edilen belli başlı hat kesimlerinde sayding yapımı ve yol uzatması çalışmasının yapılması hedeflenmiştir. Planın uygulanmasına

başlamasının ardından hedef için belirlenen hatlarda, sinyalizasyon projeleri ile birlikte değerlendirildiğinde performans değerlendirmesi bu projeler kapsamında ele alınmakta olup yapımları devam eden Alayunt-Afyonkarahisar-Konya hattı sinyalizasyon projesi kapsamında ilave saydingler teşkil edilmektedir. Ayrıca Malatya-Narlı hattı rehabilitasyon kapsamında sayding ve istasyon yolu uzatmaları planlanarak yapım kapsamına dahil edilmiştir.

Tablo 5.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 1.5

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG1.5.1. Hedef: Yük Taşımacılığının Yoğun Olduğu Malatya-Narlı Güzergahında 6 Adet Sayding Yapımı, 5 Adet İstasyon Boyu Uzatma, 1 Adet Varyant Yapılması Gerçekleşme Oranı (%)	0	5	20	50	80	80
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		-5	-20	-50	-80	-80
PG1.5.2 Hedef: Çetinkaya-Malatya Güzergahında 7 Adet Sayding Yapımı, 3 Adet İstasyon Boyu Uzatma Gerçekleşme Oranı (%)	0	5	20	50	80	80
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		-5	-20	-50	-80	-80
PG1.5.3 Hedef: Boğazköprü-Ulukışla Güzergahında 5 Adet Sayding Yapımı 5 Adet İstasyon Boyu Uzatma Gerçekleşme Oranı (%)	0	5	20	50	80	80
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		-5	-20	-50	-80	-80
PG1.5.4 Hedef: Uzakdoğu-Avrupa Arası İlave Taşıma Kapasitelerinin Karşılanabilmesi için Diğer Öncelikli Hatlardaki Kapasite Artışı İçin Fizibilite Etütlerinin Tamamlanma Oranı (%)	0	100	100	100	100	100
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		-100	-100	-100	-100	-100

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

Gerçekleşme: İkinci amaç, plan döneminde demiryolu altyapı işletmeciliğini güvenli, kesintisiz ve kontrollü olarak sürdürmeye yönelik hedefleri kapsamaktadır.

5 başlık altında belirlenmiş hedefler; hat bakım onarımları, hemzemin geçitler, planlı bakım yönetim sistemi, yol yenilemeleri ile yol ölçüm-bakım filosunun geliştirilip modernize edilmesini içermektedir. Hemzemin geçitlere kauçuk kaplanması konusunda hedefe ulaşılmıştır. Diğer hedeflerde çalışmalara devam edilmiş ve önemli ilerlemeler sağlanmıştır.

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.

Coğrafi Bilgi Sistemini de kapsayan Varlık Yönetim Sistemi pilot çalışmaları tamamlanmıştır. TCDD Varlık Yönetimi Sistemi Kurulması Projesi kapsamında; Teşekkülümüz Genel Müdürlük, 2. Bölge, 7. Bölge ve YHT Bölgesinde gayrimenkul ve menkul sayım değerlendirme iş ve işlemleri tamamlanmış olup CBS kurulması işi kapsamında yazılım altyapısı oluşturulmuştur. Diğer bölgelerde çalışmalara devam edilmektedir.

Tablo 6.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 2.1

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG2.1.1. Hedef: CBS için Kullanılacak Yazılım Tespit Edilmesi ve Bilgi Teknolojileri Altyapısının Hazırlanma Oranı (%)	0	50	100	100	100	100
Gerçekleşme		5	10	40	40	40
Fark		-45	-90	-60	-60	-60
PG2.1.2 Hedef: Taşınmaz ve Altyapı Varlıklarına Ait Envanterlerin Koordinat Bilgileriyle Birlikte Toplanma Oranı (%)	0	15	35	55	75	75
Gerçekleşme		10	11	15	20	20
Fark		-5	-24	-40	-55	-55
PG2.1.3 Hedef: Verilerin CBS'ye Aktarılma Oranı (%)	0	0	25	50	75	75
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		0	-25	-50	-75	-75

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

Hedef kapsamında 2018 yılı sonu itibarıyla 2.909 adet olan hemzemin geçitlerin ilgili yönetmelik maddelerine uygun hale getirilmesi hedeflenmiştir. Yapılan çalışmalar neticesinde 2022 yılı sonunda hemzemin geçit sayısı 2.618 adede indirilmiştir.

Demiryolu Hemzemin Geçitlerinde Alınacak Tedbirler ve Uygulama Esasları Hakkında Yönetmelik gereği; hemzemin geçitlerin Teşekkülümüzce alt/üst geçide dönüştürülmesi hükmü 03.07.2021 tarihi itibarıyla sona ermiştir. 11.02.2023 tarih ve 32101 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Demiryolu Hemzemin Geçitlerinde Alınacak Tedbirler ve Uygulama Esaslarına Dair Yönetmelik”in 5. maddesinin üçüncü fıkrasında belirtilen, “Bu Yönetmelik uyarınca alt veya üst

geçide dönüştürülecek mevcut hemzemin geçitlerde, alt veya üst geçidin yapımından demiryolu hemzemin geçidini kesen karayolunun bağlı olduğu kurum veya kuruluş sorumludur” denildiğinden, Yönetmelik gereği hemzemin geçitlerin alt/üst geçide dönüştürülmesi, yolun bağlı olduğu ilgili Kurum ve Kuruluşlarca yapılacaktır.

Bölge Müdürlüklerince yatırım programına teklif edilen işler ile ilgili Belediyelerle yaşanan sıkıntılar ve kamulaştırmadan kaynaklanan sorunlar sonucunda 2022 yılı sonu için 3 alt/üst geçit yapımı tamamlanmıştır. 2019-2022 döneminde kauçuk kaplaması yapılacak olan hemzemin geçit sayısı 640 iken gerçekleşmesi 713 adet olmuştur.

03.07.2021 tarihinde sona eren yönetmelikten sonra geçitlerin valiliklerce kapatılması gerekmekte olup, bu nedenle performans değerlendirmesine göre kapatılan geçit sayısı plan dönemi hedefi olan %20’nin altında kalmıştır.

Tablo 7.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 2.2

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG2.2.1. Hedef: 2023 Yılına Kadar Hemzemin Geçit Sayılarının %20 Oranında Azaltılması	100	96	92	88	84	84
Gerçekleşme		96	92	91	90	90
Fark		0	0	-3	-6	-6
PG2.2.2 Hedef: 213 Hemzemin Geçidin Alt-Üst Geçide Çevrilmesi	0	25	75	115	165	165
Gerçekleşme		7	14	22	25	25
Fark		-18	-61	-93	-140	-140
PG2.2.3 Hedef: 874 Hemzemin Geçidin Kauçuk Kaplamasının Tamamlanması	0	150	320	480	640	640
Gerçekleşme		12	340	673	713	713
Fark		-138	20	193	73	73

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

Hedef kapsamında demiryolu altyapı ağında planlı bakım yönetim sistemine geçilerek

bakım maliyetlerinin azaltılması hedeflenmiştir. Hedefin gerçekleşmesi için çalışmalar yapılmış olmakla birlikte piyasadaki imalat, işçilik, maliyet ve malzeme fiyat artışları nedenleriyle hedef gerçekleştirilememiştir.

Tablo 8.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 2.3

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG2.3.1. Hedef: Revize Edilmiş Hat Bakım El Kitabının Dijital Ortama Aktarılması, Dijital Ortamda Takibini Sağlayacak Yazılımın Yapılması, Personel Eğitimlerinin Verilmesinin Tamamlanma Oranı (%)	0	10	70	80	90	90
Gerçekleşme		5	6	6	10	10
Fark		-5	-64	-74	-80	-80
PG2.3.2 Hedef: Ölçüm Birimine Yönelik Organizasyon Şemasının Oluşturulması ve Ekiplerin Belirlenme İşinin Tamamlanma Oranı (%)	0	30	100	100	100	100
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		-30	-100	-100	-100	-100
PG2.3.3 Hedef: Veri Analiz Merkezinin İnşa Edilmesi, Uygulamaya Başlatılması İşinin Tamamlanma Oranı (%)	0	30	100	100	100	100
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		-30	-100	-100	-100	-100
PG2.3.4 Hedef: Ölçüm Makinalarının Tek Merkezden Yönetilmesi, Ölçüm Ekiplerinin Eğitilmesi İşinin Tamamlanma Oranı (%)	0	10	90	100	100	100
Gerçekleşme		0	0	100	100	100
Fark		-10	-90	0	0	0

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

Hedef kapsamında istasyon yolu düzenlemelerini de kapsayan toplam 733 km'lik yol yenileme çalışmalarının toplamda 442 km'si

tamamlanmıştır. Pandemi ile birlikte yol yenileme çalışmalarının tren trafiği altında yapılıyor olması nedeniyle trafik yoğunluğuna bağlı olarak bakım zaman aralığı sıkıntısı kaynaklı hedef % 68 oranında gerçekleşmiştir.

Tablo 9.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 2.4

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG2.4.1. Hedef: 733 Km'lik Yolum Yenilenmesi	0	73	417	561	647	647
Gerçekleşme		114	166	330	442	442
Fark		41	-251	-231	-205	-205

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

Hedef kapsamında ölçme faaliyetini gerçekleştirecek, farklı amaçlarda kullanılacak 18 adet ölçme makinası alınmıştır.

Münferit alımlarda, sözleşme süreci uzunluğu ile döviz kurundaki değişimler nedeniyle ihalelerin katılımcı olmaması veya yeterli rekabetin sağlanamaması durumları ortaya çıkmıştır. Ayrıca tedarik zincirinde meydana gelen aksamalar sebebiyle zaman beklentisi gerçekleştirilememiştir.



Tablo 10.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 2.5

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG2.5.1. Hedef: Mobilizasyona Yönelik Olarak 81 Adet Demiryolu Otosu Alınması	100	109	114	142	166	166
Gerçekleşme		110	114	117	117	117
Fark		1	0	-25	-49	-49
PG2.5.2 Hedef: Ölçme Faaliyetini Gerçekleştirecek, Farklı Amaçlarda Kullanılacak 17 Adet Ölçme Makinası Alınması	72	72	76	79	84	84
Gerçekleşme		-	72	72	90	90
Fark		-	-4	-7	6	6
PG2.5.3 Hedef: Bakım Faaliyetini Gerçekleştirecek, Farklı Amaçlarda Kullanılacak 16 Adet Bakım Onarım Makinası Temini	102	102	106	112	115	115
Gerçekleşme		-	102	102	102	102
Fark		-	-4	-10	-13	-13
PG2.5.4. Hedef: Ölçüm Makinalarının Tek Merkezden Yönetilmesi, Ölçüm Ekiplerinin Eğitilmesi İşinin Tamamlanma Oranı (%)	13	13	19	30	30	30
Gerçekleşme		-	13	15	20	20
Fark		-	-6	-15	-10	-10

Amaç 3: ULUSAL DEMİRYOLU AĞINDA ETKİN KAPASİTE VE EMNİYETLİ TRAFİK YÖNETİMİ SAĞLAMAK

Gerçekleşme: Üçüncü amaç, ulusal demiryolu ağındaki etkin kapasite ve emniyetli trafik yönetimine yönelik hedefleri kapsamaktadır.

4 başlık altında belirlenmiş hedefler; altyapı kaynaklı kazaların azaltılmasını, tren planlamalarını, kumanda merkezlerinin toplulaştırılmasını, kamera sistemleri ile gar ve istasyonların erişilebilir hale getirilmesini içermektedir. Hedeflerin biri gerçekleştirilirken diğer hedeflerde çalışmalara

devam edilmiş ve önemli ilerlemeler sağlanmıştır.

Hedef3.1: Demiryolu ağındaki gerçekleşebilecek altyapı kaynaklı kazalar azaltılacaktır.

Plan döneminde demiryolu ağındaki 2022 yılı sonu itibarı ile altyapı kaynaklı derayların, trenin demiryolu aracı ile çarpışmasının ve hemzemin geçit kazaların azaltılması hedeflenmiş ve hedefin üzerinde gerçekleşme sağlanmıştır.

Tablo 11.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 3.1

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG3.1.1. Hedef: Plan Dönemi İçerisinde TCDD Altyapı İşletmeciliği Kaynaklı Milyon Tren Kilometredeki Deray Sayısını %40 Azaltmak	100	92	84	76	68	68
Gerçekleşme		77	80	81	54	54
Fark		15	4	-5	14	14
PG3.1.2 Hedef: Plan Dönemi İçerisinde TCDD Altyapı İşletmeciliği Kaynaklı 1 Nolu Çarpışma (Trenin Demiryolu Aracıyla Çarpışması) Sayısını %30 Azaltmak	100	94	88	82	76	76
Gerçekleşme		52	77	77	31	31
Fark		42	11	5	45	45
PG3.1.3 Hedef: Plan Dönemi İçerisinde Hemzemin Geçit Kaza Sayısını %20 Azaltmak	100	98	96	90	85	85
Gerçekleşme		98	75	80	58	58
Fark		0	21	10	27	27

Not: Hedeflenenin üzerinde azalma sağlandığı için değerler pozitif olmuştur.

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

Hat kapasitesinin tam kullanımına ilişkin hedefte; mevsimsel şartların yol yapım-bakım çalışmasına uygun olmaması, ihale sürecinde yaşanan gecikmeler, Covid-19 pandemi sürecinden dolayı yurtdışı menşeli malzemelerin temininde

yaşanılan gecikmeler, küresel ölçekte yaşanan ekonomik daralma kaynaklı olumsuzluklar, makine/ ekipman kaynaklı problemler, tarife dışı trenlerin sefere konulması, mevcut trenlerin seyir kayıpları nedenleriyle şebeke bildiriminde talep edilen hat kesimlerindeki çalışmalarda aksaklıklar meydana gelmesi nedenleriyle, ilerlemeler olmakla birlikte hedef istenildiği ölçüde gerçekleştirilememiştir.

Tablo 12.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 3.2

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG3.2.1. Hedef: Planlı Bakım Çalışmalarında Belirlenen Toplam Bakım Süresine Uyulma %'si	80	82	84	87	90	90
Gerçekleşme		82	72	20	24	24
Fark		0	-12	-67	-66	-66
PG3.2.2 Hedef: Planlı Bakım Çalışmalarında Günlük Planlanan Süreye Uyulma %'si	70	72	75	80	85	85
Gerçekleşme		72	72	20	34	34
Fark		0	-3	-60	-51	-51
PG3.2.3 Hedef: Bakım Yönetim Sisteminin Kurulması ve Kapasite Yönetim Sistemi (KYS), Trafik İşletim Sistemi (TİS) ile Entegre Edilme %'si	0	100	100	100	100	100
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		-100	-100	-100	-100	-100
PG3.2.4 Hedef: Demiryolu Tren İşletmecilerine (DTİ) Yapılan Kapasite Tahsislerini Kullanma Oranın Arttırılma %'si (Tren*Km)	58	64	68	70	75	75
Gerçekleşme		65	61	51	56	56
Fark		1	-7	-19	-19	-19

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 kapsamında Gebze ve Haydarpaşa Trafik Kumanda Merkezlerinin Maltepe Trafik Kumanda Merkezine taşınması tamamlanmıştır. Eryaman Kumanda Merkezi bina yapımı devam etmektedir. Fiziki yetersizlik nedeniyle hedefe

ulaşılamamıştır.

1.241 kilometrelik YHT hatlarında kritik noktalarda kamera sistemlerinin kurulumu tamamlanmıştır. YHT hatlarının yapımının tamamlanmasına müteakip kamera sistemlerinin entegrasyon çalışmalarının da bitirilmesi planlanmaktadır.

HT hatlarının yapımının tamamlanmasına müteakip kamera sistemlerinin entegrasyon çalışmalarının da bitirilmesi planlanmaktadır.



Tablo 13.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 3.3

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG3.3.1. Hedef: Merkezileştirilen Kumanda Merkezi Sayısı	0	5	5	8	8	8
Gerçekleşme		2	2	2	2	2
Fark		-3	-3	-6	-6	-6
PG3.3.2 Hedef: Kameralı Güvenlik Sisteminin Analiz, Tasarım, Prototip ve Ürünleştirme Çalışmaları Gerçekleşme Oranı (%)	0	40	100	100	100	100
Gerçekleşme		0	0	0	100	100
Fark		-40	-100	-100	0	0
PG3.3.3 Hedef: Kameralı Güvenlik Sistemlerinin Hat Üzerinde Test ve Uygulama Süreçlerinin Tamamlanması Gerçekleşmesi (%)	0	30	100	100	100	100
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		-30	-100	-100	-100	-100
PG3.3.4 Hedef: Kamera Sistemini Mevcut 1.213 Km YHT ve Tamamlanacak 1.889 Km İle Birlikte Toplam 3.102 Km'deki Hatlara Entegre Etme Oranı (%)	0	0	0	50	86	86
Gerçekleşme		0	0	23	40	40
Fark		0	0	-27	-46	-46

Tablo 13.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 3.3

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG3.3.5 Hedef: Kamera Sistemin 2023 Sonuna Kadar Tamamlanması Planlanan 2.256 Km'deki HT ve Konvansiyonel Hatlara Entegre Etme Oranı (%)	0	0	0	30	60	60
Gerçekleşme		0	0	31	50	50
Fark		0	0	1	-10	-10

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

Hedef kapsamında gar ve istasyonların mevcut durum analizi yapılmıştır. Gar ve istasyonlarımızın mevcut durumu ile erişilebilirlik standartlarına göre hizmetleri sağlayabilecek proje çalışmalarındaki binalarımızın tarihi tescilli olması sebebiyle ilgili belediye ve Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurullarından gerekli izinler alınması

hususlarında süreçler uzamaktadır. Bazı gar ve istasyonlarımızda yolcuların orta peronlarda (peronbej) indirilmesi, alt-üst geçitlerin bulunmaması ve tren trafiği düzenlemesinin bu hususlara cevap verememesinden kaynaklı sorunlar yaşanmaktadır. Alt-üst geçitlerin teknik imkânsızlıklardan dolayı (en, boy ve yüksekliklerinin geçit yapımına uygun olmaması vs.) tamamlanamaması nedeniyle hedefte beklenen gerçekleştirmeler sağlanamamıştır.



Tablo 14.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 3.4

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG3.4.1. Hedef: Mevcut Durum Analizi Yapılan Gar ve İstasyonun Tamamlanma Oranı (%)	36	100	100	100	100	100
Gerçekleşme		100	100	100	100	100
Fark		0	0	0	0	0
PG3.4.2 Hedef: Projesi Tamamlanarak Herkes İçin Erişilebilir Hale Getirilmiş Gar ve İstasyon Tamamlanma Oranı (%)	0	1	10	25	50	50
Gerçekleşme		1	1	16	19	19
Fark		0	-9	-9	-31	-31

Amaç 4: DEMİRYOLU ALTYAPISININ DİĞER ULAŞIM SİSTEMLERİ İLE BÜTÜNLEŞMESİNİ SAĞLAMAK

Gerçekleşme: Dördüncü amaç, demiryolu altyapısının diğer ulaşım sistemleri ile bütünleşmesine yönelik hedefleri kapsamaktadır.

3 başlık altında belirlenmiş hedefler; limanlar ve Van Gölü Feribot İşletmesindeki karayolu ve demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesi ile lojistik merkez ve iltisak hatları yapılmasını içermektedir. Hedeflerde ilerlemeler kaydedilmesine karşın istenilen gerçekleşme oranı sağlanamamıştır.

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

Hedef kapsamında İzmir Limanındaki dolgu işinde projeler yeni deprem yönetmeliğine göre revize edilmiştir. Projelerin yenilenmesi sürecinde AYGM onayı beklenmiştir. İşin fiziksel başlangıcı 2022 yılında gerçekleştirilmiştir. 2022 yılında yaşanan ekonomik gelişmeler

çerçevesinde yüklenici firmanın sözleşme devri talebi doğrultusunda yeni firmaya sözleşmenin devri yapılmıştır. İş kapsamında deniz dibi tarama imalatları yapılmıştır. Çalışmalar devam etmektedir.

Dünyada yaşanan siyasal ve ekonomik istikrarsızlık, Covid 19 salgınının etkilerinin devam etmesi ve yıl içerisinde yaşanan Rusya-Ukrayna Savaşı nedeniyle limanlarımızda gerçekleşen tonajlar olumsuz yönde etkilenmiştir. Ülkemiz ve İran arasında gerçekleşen demiryolu taşımalarındaki artış ise feribot taşımalarına olumlu yönde yansımıştır.

Tatvan ve Van Gölü feribot iskelelerinin yenilenmesi ve demiryolu bağlantı yolları yapımı işinde projelerinin revize edilmesi ve ihale süreçleri devam etmiştir. Tatvan Sağ Rıhtım İnşası Projesi'nde çalışmalar devam etmektedir.

Tablo 15.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 4.1

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG4.1.1. Hedef: İzmir Liman Kapasite Kullanım Oranını Artıracak 127 m ² 'lik Alan Dolgu İşinin Tamamlanma Oranı (%)	0	25	60	80	100	100
Gerçekleşme		0	0	0	20	20
Fark		-25	-60	-80	-80	-80
PG4.1.2 Hedef: Liman Süreçlerinde Farklı Amaçlarda Kullanılacak 20 Adet Makine ve Ekipman Temini	0	10	12	16	18	18
Gerçekleşme		10	12	13	18	18
Fark		0	0	-3	0	0
PG4.1.3 Hedef: Limanlardaki Yük Elleçleme Miktarında Başlangıç Yılına Göre Artış Oranı (%)	12.556 bin ton/yıl	5	10	15	20	20
Gerçekleşme		-9	-11	-22	-28	-28
Fark		-14	-21	-37	-48	-48
PG4.1.4 Hedef: Tatvan ve Van Gölü Feribot İskelelerinin Yenilenmesi ve Demiryolu Bağlantı Yolları Yapım İşinin Tamamlanma Oranı (%)	50	90	100	100	100	100
Gerçekleşme		50	50	50	65	65
Fark		-40	-50	-50	-35	-35
PG4.1.5 Hedef: Van Gölü Üzerinden Taşınan Yük Miktarının Başlangıç Yılına Göre Artış Oranı (%)	299.500 ton/yıl	5	10	15	20	20
Gerçekleşme		-23	68	81	114	114
Fark		-28	58	66	94	94

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

Hedef kapsamında 2019-2022 döneminde Konya (Kayacık), Mersin (Yenice) ve Kars Lojistik Merkezleri tamamlanarak işletmeye açılmıştır.

Kayseri (Boğazköprü) Lojistik Merkezinde 2022 yılında sözleşme imzalanmış olup çalışmalar devam etmektedir. Sivas Lojistik Merkezi'nde

Kamu İhale Kanunu (KİK) sürecinden dolayı gecikme yaşanmıştır. Karaman Lojistik Merkezi ve Tatvan Lojistik Merkezi Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) Raporu doğrultusunda yatırım programından çıkarılması teklif edilmiş ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yatırım programından çıkarılmıştır.

Tablo 16.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 4.2

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG4.2.1. Hedef: Yapımı Tamamlanan Lojistik Merkez Sayısı	0	1	2	4	5	5
Gerçekleşme		0	2	3	3	3
Fark		-1	0	-1	-2	-2

Hedef 4.3: Organize Sanayi Bölgelerine (OSB), serbest bölge ve büyük fabrikalara iltisak hatlarının (15 adet) yapımı tamamlanacaktır.

Hedef kapsamında 8 adet iltisak hattı tamamlanarak işletmeye alınmıştır. Gelemen-Tekkeköy iltisak hattı projesi yapımı devam etmektedir. İhale ve protokol sürecinde yaşanan aksaklıklardan dolayı gecikmeler yaşanmıştır. Lojistik Koordinasyon Kurulu (LKK) ve Lojistik Koordinasyon İcra Kurulu (LKİK) Teşkilî ile Görev, Yetki ve Sorumlulukları Hakkındaki 28 Ekim 2021 tarihli ve 4714 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı yayımlanmış olup bu kapsamda lojistik merkez ve iltisak hatları ile ilgili hazırlıkların ne şekilde yapılacağı ve karara bağlanacağı belirlenmiştir. 23 Mart 2023 tarihinde toplanan Lojistik Koordinasyon Kurulu'nda; "Mevzuat, planlama, uygulama ve proje yönetimi alanlarında

çalışmalar yürütüp Lojistik İcra Kuruluna sunmak üzere Lojistik Koordinasyon Kurulunu oluşturan Kurum ve Kuruluşların birimlerinden Daire Başkanı düzeyinde alt çalışma komitesinin kurulması", "Mevzuat, planlama, uygulama ve proje yönetimi alanlarında çalışmaları yürütecek olan Alt Çalışma Komitesi tarafından, Lojistik Merkez ve İltisak Hatları ile ilgili mevzuat hazırlık çalışmalarının daha önce hazırlanan taslak yönetmelikler dikkate alınarak yürütülmesi" ve "Lojistik ile ilgili iş ve hizmetlerde uygulanacak mevzuat düzenlemeleri önerilerinin hazırlanması ve Lojistik Koordinasyon Kuruluna sunulması hususunda Lojistik Koordinasyon İcra Kurulunun yetkilendirilmesi" kararları alınmıştır. Alt Çalışma Komitesi tarafından çalışmalar yapılarak, mevzuat, planlama, uygulama ve proje yönetimi alanları ile ilgili raporlar LKİK'ye sunulması planlanmıştır.

Tablo 17.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 4.3

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG4.3.1. Hedef: Yapımı Tamamlanan İltisak Hattı Sayısı	0	4	8	11	13	13
Gerçekleşme		3	5	8	8	8
Fark		-1	-3	-3	-5	-5

Amaç 5: KURUMSAL KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK VE GÜÇLENDİRMEK

Gerçekleşme: Beşinci amaç, kurumsal kapasiteyi geliştirmeye ve güçlendirmeye yönelik hedefleri kapsamaktadır.

5 başlık altında belirlenmiş hedefler; eğitimi, Kalite Yönetim Sistemini, İç Kontrol Sistemini, Maliyet Muhasebesi Sistemini ve raylı sistemlere ait malzemelerin yerli ve milli olarak üretilmesini içermektedir. Hedeflerde ilerlemeler kaydedilirken istenilen gelişmeler sağlanamamıştır.

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

Hedef kapsamında çalışan başına verilen eğitim saati 30'a ulaşmış olup hedefin üzerinde emniyet kritik personel sayısı belgelendirilmiştir.

Tablo 18.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.1

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG5.1.1. Hedef: Çalışan Başına Verilen Eğitim (Adam/Saat)	24	25	25	30	35	35
Gerçekleşme		24	19	23	30	30
Fark		-1	-6	-7	-5	-5
PG5.1.2 Hedef: Bелgelendirilen Emniyet Kritik Personel Sayısı	10.800	12.000	13.000	14.000	15.000	15.000
Gerçekleşme		15.960	16.120	17.120	17.500	17.500
Fark		3.960	3.120	3.120	2.500	2.500

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

Hedef kapsamında Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü'nden (TÜSSİDE) Teşekkülümüzün süreç envanterinin oluşturulmasına yönelik hizmet alımı gerçekleştirilmiş, TÜSSİDE ekibi çalışmalara başlamış ve 2019 yılında Teşekkülün süreç envanteri çıkarılmıştır. SAP S4 Hana Projesi

kapsamında süreçlerin belirlenmesi çalışmalarının tamamlanmasıyla birlikte eylem sadeleştirilerek emniyet kritik süreç yönetimi üzerine çalışmalara başlanılacaktır. Süreçlerin belirlenmesi ve süreç kartlarının oluşturulması hedefi 2021 yılında SAP S4 Hana projesi kapsamında gerçekleştirilmiştir.

ISO 9001 belgesinin alınması hedefinin 2023 yılında gerçekleştirilmesi planlanmış olduğundan 2019-2022 yılları performans göstergesi ve gerçekleştirmelerinin bulunduğu Tablo 19'da buna ilişkin veri yer almamıştır.

Tablo 19.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.2

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG5.2.1. Hedef: Süreçlerin Belirlenmesi ve Süreç Kartlarının Oluşturulma Oranı (%)	5	40	70	100	100	100
Gerçekleşme		30	70	100	100	100
Fark		-10	0	0	0	0
PG5.2.2. Hedef: Kalite Sistemine Uygun Dokümantasyonun Tamamlanma Oranı (%)	50	60	80	90	100	100
Gerçekleşme		55	55	55	55	55
Fark		-5	-25	-35	-45	-45
PG5.2.3 Hedef: ISO 9001 Belgesinin Alınması	0	0	0	0	0	0
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		0	0	0	0	0

Hedef 5.3: İç kontrol sistemi etkin bir şekilde uygulamaya geçirilecektir.

Hedef kapsamında kontrol uyum eylem planı 2022 yılında tamamlanmış olup Kurumsal Risk Yönetimi çalışmaları devam etmektedir. TCDD 2023-2025 Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı 2022 yılında hazırlanmış ve yürürlüğe girmiştir. Planda yer alan eylemlerin yerine getirilmesi için çalışmalar sürdürülmekte olup ayrıca kurumsal risk yönetimi çalışmaları

kapsamında; Teşekküllümüzde iç kontrole ilişkin süreçler, süreç sahiplikleri, süreçlerdeki riskler, riskleri indirmek için uygulanacak kontroller, sürece ilişkin anahtar performans göstergeleri, kurumsal risklerin belirlenmesi, ölçeklendirilmesi ve yönetilmesi ile tüm analiz sonuçlarının uygulanacak yazılım üzerinden izlenmesi ve raporlanmasıyla birlikte etkin bir şekilde iç kontrol sisteminin oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması hedeflenmektedir.

Tablo 20.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.3

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG5.3.1 Hedef: İç Kontrol Sisteminin Tamamlanma Oranı (%)	0	25	50	75	90	90
Gerçekleşme		25	25	50	55	55
Fark		0	-25	-25	-35	-35

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

Hedef kapsamında Altyapı Varlıkları Yönetim Bilgi Sistemi'nde (AVYS) verilerin entegrasyonu

kapsamında yapılan düzenlemelere bağlı olarak veri girişleri sağlanmış olmakla birlikte yazılımsal düzenlemelere istinaden veri girişlerine devam edilmektedir.

Tablo 21.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.4

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG5.4.1 Hedef: Altyapı Varlıkları Yönetim Bilgi Sistemi'ne (AVYS) Veri Girişlerinin Yapılma Oranı (%)	30	80	90	100	100	100
Gerçekleşme		38	44	49	55,5	55,5
Fark		-42	-46	-51	-44,5	-44,5
PG5.4.2 Hedef: Maliyet Muhasebesi Sistemine Masraf Yüklemlerinin Yapılma Oranı (%)	0	100	100	100	100	100
Gerçekleşme		0	0	0	0	0
Fark		-100	-100	-100	-100	-100

Hedef 5.5: Raylı sistemlere ait araç, makine ve malzemelerin yerli ve milli olarak üretilmesine ve belgelendirilmesine yönelik Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) ve teknoloji yatırımları üniversite, kamu ve özel sektör iş birliğiyle geliştirilecektir.

Hedef kapsamında (EST) Teknolojileri Müdürlüğü Laboratuvarı'nda TSE EN 61010-1, TSE EN 60601-1 standartlarında İzolasyon ve Yüksek Gerilim Testleri, TSE EN 60243-1 standardına uygun elektrotlarla testler ve TSE EN 62631-1

standartlarında Yüzeysel-Hacimsel Direnç Ölçüm Testleri yapılmaktadır.

4 Mart 2020 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan 2186 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı gereği Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi Anonim Şirketi (TÜRASAŞ) kurulmuştur. TÜRASAŞ yatırım programında yeni nesil milli dizel elektrik (DE) elektrikli (E) dual lokomotif üretimine ait onay ve test süreçlerinin gerçekleştirme oranı yer alması durumunda, onay ve test süreci başlatılacaktır.



Hedefle ilgili olarak ayrıca test sistemlerinin kurulması kapsamında binalar fiziki olarak teslim

alınmış olup sistem kurulum çalışmaları devam etmektedir.

Tablo 22.

2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedef 5.5

Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	Toplam
PG5.5.1. Hedef: ARGE, Üretim ve Belgelendirme Faaliyetleri için Gerekli Olan Araç Bileşenlerinin (Komponentlerin) Dinamik ve Statik Test Sistemlerinin Kurulma Oranı (%)	10	20	25	30	80	80
Gerçekleşme		10	10	15	15	15
Fark		-10	-15	-15	-65	-65
PG5.5.2. Hedef: ARGE, Üretim ve Belgelendirme Faaliyetleri için Gerekli Olan Elektrifikasyon, Sinyalizasyon ve Telekomünikasyon (EST) Test Sistemlerinin Laboratuvarının Kurulma Oranı (%)	10	25	40	60	80	80
Gerçekleşme		10	15	15	15	15
Fark		-15	-25	-45	-65	-65
PG5.5.3. Hedef: ARGE, Üretim ve Belgelendirme Faaliyetleri için Gerekli Olan Demiryolu Kaynak Merkezi Sistemlerinin Kurulma Oranı (%)	20	30	70	100	100	100
Gerçekleşme		40	70	100	100	100
Fark		10	0	0	0	0
PG5.5.4 Hedef: Yeni Nesil Milli Dizel Elektrik (DE) Elektrikli (E) Dual Lokomotif Üretimine Ait Onay ve Test Süreçlerinin Gerçekleşme Oranı (%)	0	10	40	70	100	100
Gerçekleşme		4	4	4	4	4
Fark		-6	-36	-66	-96	-96
PG5.5.5 Hedef: Katılım Sağlanan AB Projesi Sayısı	3	5	5	6	6	6
Gerçekleşme		4	4	6	6	6
Fark		-1	-1	0	0	0



1.3. 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

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

Tablo 23.

Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
TCDD ile TCDD Taşımacılık AŞ'nin TÜRASAŞ ile sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan iştiraklerinden yapacakları mal ve hizmet alımları ve/veya yapım işleri	4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun 3'üncü maddesinin birinci fıkrasının (s) bendi	03/03/2020 tarihli ve 2186 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile TCDD'nin bağlı ortaklıkları olan, Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi, Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi Anonim Şirketi ve Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketi birleştirilmek suretiyle İktisadi Devlet Teşekkülü olarak; Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi Anonim Şirketi kurulmuş olup 3/6/2020 tarihli ve 31144 sayılı Resmî Gazete'de Ana Statüsü yayımlanmıştır. 2186 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı'nın 4'üncü maddesinin birinci fıkrası, "Diğer mevzuatta TÜVASAŞ, TULOMSAŞ, TÜDEMSAŞ'a yapılan atıflar TÜRASAŞ'a yapılmış sayılır" hükmünü içermektedir. Dolayısıyla 4734 sayılı Kanun'un 3'üncü maddesinin (s) bendinde bu üç bağlı ortaklıklarımızla ilgili hüküm TÜRASAŞ'ı kapsamaktadır. - TCDD'nin TÜRASAŞ'tan yaptığı mal ve hizmet alımları 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nda istisna kapsamında yer almaktadır. 2013 yılında yürürlüğe giren 6461 sayılı Kanun'un getirdiği düzenlemelerin, ulaştırma hizmetlerinin yanı sıra, demiryolu imalat sektöründe de serbestleşmeye ve rekabetin genişlemesine imkân sağladığı hususu da göz önüne alınarak; TCDD'nin TÜRASAŞ'tan yaptığı mal ve hizmet alımları gibi sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan iştiraklerinden de mal ve hizmet alımları ve/veya yapım işleri yapılabilir ve bu kurumların da birbirleri ile yapacağı mal ve hizmet alımları ve/veya yapım işleri de adı geçen kurum ve şirketlerin faaliyet alanları dikkate alındığında istisna kapsamında değerlendirilmelidir. - Ülkemizin yurt dışı açılımları, Bakanlığın ve TCDD'nin uluslararası alanda etkinliği ve yakın coğrafyadaki etkisi dikkate alındığında bu durumun aktif bir şekilde sürdürülebilmesi ve TCDD'nin, TÜRASAŞ'ın ve Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü veya Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Taşımacılık Anonim Şirketine ait iştiraklerinin sahip olduğu bilgi, teknoloji ve üretim kapasitesinin kullanılabilmesi açısından, 4734 sayılı Kanunun 3 üncü maddesinin (s) bendinde düzenleme yapılmalıdır.	TCDD ile TCDD Taşımacılık AŞ'nin, TÜRASAŞ ile sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan iştiraklerinden yapacakları mal ve hizmet alımları ve/veya yapım işleri ve bu kurumların birbirlerinden yapacağı mal ve hizmet alımları ve/veya yapım işleri ile demiryolu ulaşım emniyet ve güvenliğine ilişkin olduğu Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından karar verilen ulusal demiryolu altyapısı faaliyetleri ile ilgili mal ve hizmet alımları ve/veya yapım işlerinin 4734 sayılı Kanun'dan istisna tutulmasına ilişkin düzenleme yapılmalıdır.

Tablo 23.

Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
		Demiryolu sinyalizasyon sistemi, demiryolu sinyalizasyon kumanda merkezleri, demiryolu sinyalizasyon tren planlama sistemi ile demiryolu elektrifikasyon sistemleri içerisinde yer alan trafo merkezleri ve katener hatlarının uzaktan kumandasını sağlayan SCADA sistemlerinin tren yolcularının can ve mal güvenliğinin sağlanması, yurt dışı siber saldırılara maruz kalınmaması amacı ile geliştirilmesi ve yapılacak bu çalışmaların gizlilikle yürütülmesi için de ulaşım emniyetine ve güvenliğine ilişkin mal ve hizmet alımları ve/veya yapım işlerinin istisna kapsamında değerlendirilmesi kamu güvenliği açısından yararlı olacaktır.	
Tasarrufunda olan demiryolu altyapısını iyileştirmek, yenilemek, genişletmek, bakım ve onarımını yapmak veya yaptırmak, işletmek Yüksek hızlı ve hızlı tren taşımacılığı için demiryolu altyapısı yapmak	6461 Sayılı Kanun'un 3'üncü maddesinin ikinci fıkrasının (d) bendi - TCDD Ana Statüsü 6461 Sayılı Kanun'un 3'üncü maddesinin ikinci fıkrasının (e) bendi	- Demiryolu güzergâhına isabet eden orman arazileri geçişlerinde 6831 sayılı Orman Kanunu'nun 17'nci maddesi çerçevesinde Orman Genel Müdürlüğünce 18.04.2014 tarih ve 28976 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Orman Kanunu'nun 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 birçok yerden orman arazilerinden geçme zorunluluğu hâsıl olmuştur. Demiryolu güzergâhında kalan orman arazilerinde 6831 sayılı Orman Kanunu'na 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 bütçe ve yatırım ödeneğinden karşılanmayıp öz kaynaklardan karşılandığı için bu durum TCDD'ye yüksek mali külfetler getirmektedir.	TCDD Genel Müdürlüğünce, 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 sahalar için bedelsiz olarak izin verilmesi hususunda düzenleme yapılmalıdır.

Tablo 23.

Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Teşebbüs ve bağlı ortaklıklarda hizmetlerin memurlar, sözleşmeli personel ve işçiler eliyle gördürülmesi	399 sayılı Kanun'un 3'üncü maddesi 4857 sayılı İş Kanunu 657 sayılı Kanun'un 125'inci maddesi (Disipline ilişkin hükümler)	- TCDD'de aynı unvanda aynı görevi yapan fakat farklı mevzuatlara (399 sayılı KHK'ye tabi personel ile 4857 sayılı İş Kanunu'na tabi personel) tabi personel bulunmaktadır. - TCDD'de çalışan personel 399 sayılı KHK hükümlerine tabidir. 399 sayılı KHK'nin disiplin cezaları başlıklı 44 üncü maddesi "Teşebbüs veya bağlı ortaklıklardaki hizmetlerin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacıyla sözleşmeli personelin görevleri ile ilgili kusurlu hareketleri, işyerinde veya dışında teşebbüs ve bağlı ortaklıkla ilgili mevzuata aykırı davranışları nedeniyle kademe ilerlemesinin durdurulması hariç verilmesi gereken disiplin cezaları ile disiplin kurulları hakkında bu Kanun Hükümünde Kararnamede 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." hükmü gereğince, 657 sayılı Kanun'un disipline ilişkin hükümleri 399 sayılı KHK'ye tabi sözleşmeli personele de uygulanmaktadır. Önemli bir kazaya sebebiyet vermek, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda memuriyetten çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller arasında sayılmamıştır. - Ancak benzer konuda 4857 sayılı İş Kanunu'nun "işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı" başlıklı 25'inci maddesinin (II) numaralı bendinin (ı) alt bendinde, "işçinin 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" hükmüne yer verilmiştir. - 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 fesh 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 Kanunu'nun 125'inci maddesinin (E) bendinde bu durumu düzeltmeye yönelik düzenleme yapılmalıdır.

Tablo 23.

Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Emniyet Yönetim Sistemi kapsamında yapılan çalışmalar	6461 sayılı Kanun - TCDD Ana Statüsü - Demiryolu Emniyet Yönetmeliği	- Emniyet Yönetim Sisteminin (EYS) temel gerekliliklerinden olan sürekli iyileştirmenin etkin olabilmesi için; çalışma koşullarının, operasyondaki çalışanların gönüllü ve istekli olarak emniyet bilgisini sunabilmesine elverişli hale getirilmesi; elde edilen emniyet bilgilerinin izlenmesi, analizi ve çalışanlarla paylaşılarak farkındalık yaratılması; emniyette risk yaratan sorunlarla karşılaşıldığında sorunun kök nedenleri ve ortadan kaldırılmasına yönelik çözümler üzerinde durulması; tüm emniyet bilgilerini içeren bir emniyet veri tabanı oluşturulması gerekmektedir. - Hem dünya hem de ülkemiz ölçeğinde kısa sayılabilecek bir geçmişe sahip olan ve halen geliştirilme aşamasındaki Emniyet Yönetim Sisteminin (EYS) çıktıları olan rapor, tavsiye ve çalışmaların idari, adli soruşturmalarda kullanılarak kişi ve birimlerin sorumlu tutulması riskinden dolayı kurum ve kuruluşlarda çalışanların sisteme olan katılımları ve katkıları giderek azalmaktadır. - Avrupa Demiryolu Ajansının bu konuda yaptığı mevzuat düzenlemesi ile; bir araştırma kuruluşu tarafından yayınlanan emniyet tavsiyesinin, hiçbir durumda bir kaza veya olay için bir suçlama varsayımı veya sorumluluk oluşturmayacağını hüküm altına alınarak, bu durumun giderilmesi amaçlanmıştır.	Kazaların önlenmesi ve ulaştırma emniyetinin artırılması için vazgeçilmez öneme sahip olan çalışan ve uzman katılımının sağlanabilmesi için ihtiyaç duyulan güven ve iyileştirme ortamının oluşturulabilmesi adına bildirim ve çalışmaları hazırlayan veya onaylayan kişilere herhangi bir cezai ya da hukuki sorumluluk yüklenmemesi, emniyetin gelişimi ve EYS'ye katkı sunanların ve veri sağlayanların bu sisteme olan güveninin sağlanmasına yönelik kanuni düzenleme yapılmalıdır.



1.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Teşekkülümüzün Stratejik Planı hazırlanırken;

- On İkinci Kalkınma Planı,
- 2024-2026 Orta Vadeli Program (OVP),
- 2024 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı,
- 2053 Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı,
- Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) Eylem Planı,
- Doğu Anadolu Projesi (DAP) Eylem Planı,
- Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) Eylem Planı,
- Konya Ovası Projesi (KOP) Eylem Planı,
- 12. Ulaştırma ve Haberleşme Şûrası,

- Yeşil Mutabakat Eylem Planı,
 - Avrupa, Kafkasya, Asya Ulaştırma Koridoru (TRACECA) Hükümetler Arası Komisyonu Stratejisinin uygulanması için 2022-2026 Eylem Planı 2023-2025 Dönemi,
- ayrıntılı olarak taranmış ve bu belgelerde yer alan politika ve eylemler incelenerek Teşekkülümüzün görev ve faaliyet alanına giren konular tespit edilmiştir. Üst politika belgeleri ve Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından Teşekkülümüze verilen görevler, stratejik hedeflerimiz oluşturulurken esas alınmıştır.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	3.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma, Politika ve Tedbirler	Teşekkülümüzü ilgilendiren maddeler aşağıda belirtilmiştir. 604: Modlar arası ve çok modlu taşımacılık ve uygulamalarının geliştirilmesi; güvenli, erişilebilir, bütüncül, çevre dostu ve düşük maliyetli bir ulaşım sisteminin tesis edilmesi, rekabetçi üretim ve ihracatı destekleyen altyapının sağlanarak ulaşım ve lojistikte bölgesel bir üst olma potansiyelimizden azami düzeyde faydalanılması temel amaçtır. 605. Afete dirençli ulaşım altyapısının tesis edilmesine yönelik mevzuat düzenlemeleri ve altyapı çalışmaları tamamlanacaktır. 605.1. Ulaşım altyapı projeleri için projenin gerçekleştirilebileceği bölgenin afet riskine göre farklılaştırılmış tasarım esasları belirlenecektir. 605.2. Deprem riski yüksek bölgeler başta olmak üzere afetlere dirençli bir kentsel planlamanın oluşturulabilmesi için ulaşım planlarının şehirlerin mekânsal kurgusuna yönelik kararlarla uyumlu şekilde yapılması sağlanacaktır. 605.4. Şehir içi ve şehirlerarası ulaşım tesisleri ve altyapıları afetlere karşı güvenli hale getirmek için risk analizleri yapılarak ihtiyaç duyulan güçlendirme ve tadilat projeleri tamamlanacaktır. 605.5. Havalimanları ve limanlara yakın yük ve lojistik merkezlerin afet lojistik merkezleri olarak da kullanılması sağlanacaktır. 605.6. İklim değişikliği ve doğal afetlerin demiryolu ulaşımında yaratacağı etkilerin azaltılması amacıyla altyapı bilgi sistemi geliştirilecektir. 606. Ulaşım ve lojistik sektöründe çevresel etkilerin ve maliyetlerin en aza indirilmesi ile enerji verimliliğinin artırılması amacıyla demiryolu ve denizyolu taşımacılığına öncelik verilecek, alternatif finansman yöntemleri geliştirilecek, güvenli, kesintisiz, etkin, bütüncül ve sürdürülebilir ulaşım ağı ve lojistik merkezleri tesis edilecektir. 606.1. Uygun maliyetli uluslararası finansman kaynaklarının, ulaşım yatırımlarında etkin kullanılmasına yönelik yenilikçi, yeşil ve sürdürülebilir yöntemler geliştirilecektir.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı (Devam)	3.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma, Politika ve Tedbirler (Devam)	606.3. Liman operasyonlarında enerji verimliliğinin artırılması ile çevresel etkilerin en aza indirilmesine yönelik düşük emisyonlu/emisyon üretmeyen makine ve ekipmanların kullanımı teşvik edilerek yeşil liman uygulamalarının desteklenmesine devam edilecektir. 607. Ulaştırma ve lojistik sektöründe insan kaynağının niteliğine yönelik kamu, üniversite ve sanayi iş birliği çalışmaları yürütülecek, ilgili uluslararası kuruluşlarda Türkiye'nin orta ve üst düzeyde temsil gücünün artırılması için çalışmalar yapılacaktır. 608. Ulaştırma sektöründe devam eden yatırımlar yapılabilirlik, sürdürülebilirlik, etkinlik, erişilebilirlik, güvenlik ve verimlilik odağında gözden geçirilerek mevcut altyapının etkinliği artırılabilecektir. 608.1.Ulaştırma yatırımları yapılabilirlik, verimlilik ve sürdürülebilirlik temelinde rasyonelleştirilecektir. 608.5. Devam eden demiryolu yatırımlarının termin süresinde tamamlanıp ekonomiye kazandırılması için yatırımcı kuruluşlar arasında eşgüdüm ve işbirliği temin edilecek, iş programına göre imalatların tamamlanması sağlanacaktır. 608.6.Demiryolu yapım, bakım-onarım ve emniyet standartlarında iyileştirmeler yapılacak, modernizasyona yönelik Ar-Ge çalışmaları desteklenecektir. 608.7. Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı gerçekleştirmeleri periyodik olarak raporlanacaktır 609. Ulaştırma ve lojistik sektöründe bilgi ve iletişim teknolojileri başta olmak üzere dijital uygulama ve yeni teknolojilerin kullanımı yaygınlaştırılarak ulaştırma sistemlerindeki mevcut altyapının daha etkin ve verimli kullanılması sağlanacaktır. 609.1.Tüm ulaşım modlarında, elektrikli veya diğer alternatif yakıtlı araçların kullanımı için altyapı ve teknoloji yatırımları yapılacak, yeni nesil, sürdürülebilir, bütünsel hareketlilik hizmetleriyle ilgili uyum ve mevzuat düzenlemeleri tamamlanacaktır. 609.3. Ulaştırma sektöründeki dijital uygulama ve sistemlerin kullanımı yaygınlaştırılacak, yerli kaynaklar kullanılarak geliştirilmesi üretilmesi, Ar-Ge çalışmaları ve hareketlilik verilerinin kullanımı desteklenecektir. 609.4.Demiryolu altyapısı ve araçlarının dijital envanterinin oluşturulmasına yönelik çalışmalar tamamlanarak bakım/onarım ile hat taleplerinin izlenmesi sağlanacak, işletmecilik faaliyetlerinin verimi artırılabilecektir. 609.5.Konvansiyonel demiryolu hatlarında yapılan taşımacılığın güvenli, çevre dostu, ekonomik ve verimli hale getirilebilmesi için elektrifikasyon, sinyalizasyon ve haberleşme altyapısı yük potansiyeli odağında önceliklendirilerek tamamlanacaktır.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı (Devam)	3.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma, Politika ve Tedbirler (Devam)	610. Yük ve yolcu taşımacılığında demiryolu payının artırılmasıyla kombine taşımacılık imkânlarının geliştirilmesine yönelik öncelikle devam eden demiryolu projeleri tamamlanacak; OSB'ler, limanlar ve maden ocakları gibi önemli yük merkezlerinin demiryolu bağlantıları sağlanacaktır. 610.1.Yapımına devam edilen hızlı tren projeleri tamamlanacak, darboğaz yaşanan bölgelerde hat kapasitesi artırılacak ve yük taşıma potansiyeli yüksek bölgelerin demiryolu ağına bağlanması sağlanacaktır. 610.2.Küresel tedarik zincirinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için ülkemizin içinde bulunduğu ulaşım koridorlarının etkinliğini ve çeşitliliğini artırma çalışmaları devam edecektir. 610.3. Etüt projesi tamamlanmış iltisak hattı projelerinin yapımına öncelik verilecek, yük talebinin yüksek olduğu demiryolu koridorlarında çift hat ve yan hat gibi uygulamalarla kapasite artırılacaktır. 610.4. Operasyonel verimliliğin artırılması amacıyla iltisak hattı standartları ile lojistik merkez işletme ve yönetim modelleri belirlenecektir. 610.5. Mevcut ve yapımı devam eden lojistik merkezlerin yük elleçleme kapasitesi ve standartları yükseltilecek, yeni lojistik merkezler çok modlu taşımacılığa uygun yük koridorlarında planlanacaktır.
	3.1.3. Ödemeler Dengesi	363. Türkiye'nin küresel tedarik zincirindeki rolünün artırılmasına yönelik lojistik kabiliyetleri güçlendirilecektir. 363.1. Lojistik Ana Planı dâhilinde, Türkiye'nin yakın coğrafyasında ve bölgesinde etkin lojistik üs olma hedefi doğrultusunda, lojistik altyapıları güçlendirilecek, ulaşım ağları genişletilecektir. 363.2.Endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri (OSB), serbest bölgeler ve özel yatırım yerlerinin, tedarik zincirine uygun, çevreye duyarlı ve sürdürülebilir şekilde dış ticarete lojistik, demiryolu ve liman bağlantıları güçlendirilecektir. 363.3.Türkiye'nin ulusal ve bölgesel lojistik kabiliyetleri uluslararası koridorlardan en iyi biçimde faydalanarak geliştirilecek, ülke önceliklerimize uygun yeni koridorlar oluşturulacaktır. 363.4.Komşu ülkelere ihracatı kolaylaştırıcı önlemlerin alınması ve demiryolu taşıma altyapısının iyileştirilmesi yönünde gerekli adımlar atılacaktır.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı (Devam)	3.1.8. Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme	413. Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilerek KİT'lerde iyi uygulama örnekleri ışığında etkinliği ve verimliliği artıracak kurumsal yönetim anlayışı güçlendirilecektir. 413.1.KİT'lerin üst yönetiminde kurumsal yönetim anlayışı güçlendirilecektir. 413.2. Kamu işletmelerinin ve yönetim kurullarının hesap verebilirliğinin artırılması amacıyla KİT'lerin statü ve konumları yeniden belirlenecektir. 414. KİT'lerde istihdam politikası insan kaynağı kalitesini ve kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde uygulanacaktır. 414.1. KİT'lerin insan kaynakları yönetimi, faaliyetlerinde devamlılığı sağlayacak ve kurumsal hafızayı koruyacak şekilde uygulanacaktır. 414.2. KİT'lerde nitelikli personel istihdamı sağlanacaktır. 414.3.KİT'lerde bilgiyi ve liyakati esas alan uzmanlık kapasitesi geliştirilecektir. 416. Kamu mali disiplini güçlendirmek amacıyla farklı statülerde yer alan kamu işletmeleri izlenecek, KİT'lerin muhasebe sistemlerinin etkinliği artırılacak ve mali yapıları güçlendirilecektir. 416.1.233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname haricinde faaliyet gösteren kamu işletmelerinde mali disiplinin sağlanması ve mali riskin takip edilmesi amacıyla kuruluşların finansal ve finansal olmayan bilgilerinin takibi için çerçeve düzenleme yapılacaktır. 416.2. KİT'lerin kamusal ve ticari faaliyetlerinin ayrıştırılmasını sağlayacak etkin bir maliyet muhasebe sistemine geçilecektir. 416.3. KİT'lerin mali durumları ve finansman giderlerindeki artışa bağlı olarak Hazine borçlanma maliyetini en iyi koşullarda KİT borçlanma politikası izlenecektir. 416.4. Dijital dönüşüm perspektifiyle KİT'lerin mevcut bilgi sistemi altyapısı iyileştirilecektir. 417. KİT'ler tedarik ve satış faaliyetlerini piyasa şartları çerçevesinde kamu mâliyesine daha az yük getirecek şekilde kârlılık ve verimlilik esaslarına göre sürdürecektir. 417.1. KİT'lerin faaliyet ve yatırımlarında girdi temininin hızlı, ekonomik, kaliteli ve rekabetçi bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla sektörel kamu alımları düzenlemesi hayata geçirilecektir. 417.2. KİT'lerin fiyat ve tarifeleri ticari esaslara göre belirlenecektir.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı (Devam)	3.4.6. Kentsel Altyapı	886. Kentiçi ulaşım sistemlerinin afetlere karşı dirençli olması sağlanacaktır. 886.1. Afet ve acil durumlarda kullanılacak tahliye koridoru niteliğindeki güzergâhların yeniden ele alınarak kentiçi ulaşım sistemlerinin beklenmedik hizmet kesintilerine sebep olacak afet risklerine karşı dirençli hale getirilmesi sağlanacaktır. 886.2. Deniz seviyesinde yükselme, fırtına ve taşkınlara yönelik denize kıyısı olan kentlerde ulaşım planlaması ve sistemleri gözden geçirilecektir.
	3.4.7. Bölgesel Gelişme	891. Üretim ve yük merkezlerinin uluslararası pazara erişimlerinin güçlendirilmesi, ülkemizin küresel rekabetçiliğinin artırılması ve bölgesel endüstrilerin liman ve demiryolu bağlantılarının kurulabilmesi, bölgesel refahın artırılması ve gelişmişlik farklarının azaltılması amacıyla gerekli altyapı yatırımlarının da yapılması suretiyle bütünsel bir kalkınma modeli uygulanacaktır. 891.4. Çandarlı Limanı ve İzmir Limanı ile bu limanlara bağlantıyı sağlayan lojistik altyapı, Ege bölgesi illerinde öne çıkan tekstil, dokuma, petrokimya ve tarıma dayalı sanayi ürünlerinin dış pazarlara erişimini sağlayacak şekilde geliştirilecektir.
	3.5.8. Dijital Devlet	968. Kamu kurumlarının siber güvenlik tehditlerine karşı korunması ve dijital hizmetlerin sunumunda kişisel bilgilerin mahremiyetinin sağlanması ile yapay zekâ etik ilkelerinin tatbikine yönelik mekanizmalar güçlendirilecektir. 968.1.Kamu kurumlarında bilgi ve iletişim güvenliği tedbirlerinin uygulanması, bilgi güvenliği yönetim sisteminin kurulumu, işletimi ve denetimine ilişkin mekanizmalar güçlendirilecektir.
	3.5.9. Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği 3.5.9.1. Teknik İşbirliği ve Kalkınma Yardımları	970. Ülkemizin öncelikleri ve alıcı ülkelerin ihtiyaçları çerçevesinde sektörel ve tematik kalkınma işbirliği programları geliştirilecektir. 970.4. Körfez bölgesini Avrupa ve diğer büyük pazarlara bağlamayı hedefleyen ve paydaşı olduğumuz Kalkınma Yolu Projesi'nin hayata geçirilmesine yönelik çabalar yoğunlaştırılacaktır.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Orta Vadeli Program (2024-2026)	Politika ve Tedbirler Büyüme	Teşekkülümüzü ilgilendiren maddeler aşağıda belirtilmiştir. 3. Yeni sanayi bölgeleri ve lojistik hatları afet riskleri gözetilerek oluşturulacak, mevcut demiryolu altyapısı daha etkin kullanılarak, sanayi bölgeleri ve limanlarla (RORO dâhil) bağlantıları güçlendirilecektir. 4. Lojistik merkezlerin ve iltisak hatlarının işletme ve yönetim modellerinin geliştirilmesine yönelik Lojistik Koordinasyon Kurulunun yönlendiriciliğinde mevzuat hazırlıkları tamamlanacaktır. 5. Kamu alımlarında şartname aşamasından başlayarak yerliliği engelleyen teknik kriterler ve finansal yükler gözden geçirilecek, kamu alımlarında yeknesaklık sağlanacak ve öngörülebilirlik artırılacaktır. 9. Ar-Ge teşvikleri, stratejik teknoloji alanlarında ülkede birikim oluşumuna katkı sağlayacak şekilde güdümlü hale getirilecektir. 17. Yapay zekâ, otonom sistemler, bulut bilişim ve büyük veri analitiği gibi dijital teknolojilerin yanı sıra yeşil teknolojilerin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.
	Politika ve Tedbirler İstihdam	1. Nitelikli ara eleman ihtiyacının sağlanmasına yönelik pilot illerde yapılacak analiz sonuçları dikkate alınarak sanayi ile iş birliği içerisinde mesleki eğitim programları hayata geçirilecektir. 6. Bireylerin istihdamda kalmalarının temin edilmesi ve sahip oldukları becerilerin günümüz ihtiyaçlarına uyarlanması için hayat boyu öğrenmeye katılım artırılacak, sektörlerle iş birlikleri güçlendirilecektir. 11. Yeşil ve dijital dönüşüm alanlarında meslek standartları ve yeterlilikler hazırlanacak, meslek standartlarında gerekli güncellemeler yapılacak, yeşil ve dijital yetkinlik açığı kapatılacaktır.
	Politika ve Tedbirler Ödemeler Dengesi	34. Yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretimi artırılacak, nükleer güç santrali elektrik enerjisi üretim portföyüne dâhil edilecektir. 46. Öncelikli sektörlerle yönelik ticari ve ekonomik ilişkiler, Türkiye'nin bir enerji ve lojistik merkezi haline getirilmesi hedefi kapsamında derinleştirilip çeşitlendirilecektir.
	Politika ve Tedbirler Kamu Maliyesi	5. Kamu hizmetleri, bütçe imkânları içinde kalınarak azami tasarruf anlayışı içinde yerine getirilecektir. 6. Kamu yatırım programında rasyonelleştirme çalışmaları yapılmak suretiyle kısa sürede tamamlanarak ekonomik ve sosyal fayda üretecek yatırımlar önceliklendirilecektir. 26. KİT'lerin faaliyetlerini makroekonomik, sektörel, sosyal politikalarla uyum içerisinde ve kamu maliyesinde sürdürülebilirliği destekleyen bir anlayışla etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesi sağlanacak, KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilecektir.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Orta Vadeli Program (2024-2026) (Devam)	Politika ve Tedbirler Afet Yönetimi	10. Marmara Bölgesi başta olmak üzere afet riski yüksek bölgelerdeki yoğunluğun azaltılması amacıyla bölge dışında yeni endüstriyel gelişim alanları ve lojistik hatları oluşturulacaktır.
	Politika ve Tedbirler Yeşil Dönüşüm	14. Yeşil kamu alımları stratejileri geliştirilecek, yeşil dönüşümü destekleyen satın alma kriterleri belirlenecektir. 15. Çevreye duyarlı çok modlu taşımacılık terminaleri oluşturulacaktır. 16. Yeşil liman uygulaması için teşvikler sağlanarak çevreye zararlı makine ve ekipmanların kullanımı azaltılacaktır. 19. Kent içi ulaşımında düşük karbonlu sistemlere geçişi kolaylaştıracak, ulaşımın sürdürülebilirliğine yönelik projeler hayata geçirilecektir. 23. Kamu bina ve hizmetlerinde enerji verimliliği çalışmaları sürdürülerek enerji performans sözleşmelerinin daha yaygın kullanımı için gerekli teknik ve idari altyapı geliştirilecektir.
	Politika ve Tedbirler Dijital Dönüşüm	11. Kamu hizmet sunumunda tasarruf, güvenlik ve sürekliliği temin etmek üzere açık kaynak kodlu yazılım ve bulut bilişim gibi araçlardan faydalanılacaktır. 15. Enerji yoğunluğu yüksek batarya teknolojileri, bağlantılı araçlar, tam otonom (sürücüsüz) mobilite sistemleri ve ray ötesi sistemler gibi yeni nesil enerji ve ulaşım sistemlerindeki teknolojik kabiliyetler ve yatırımlar artırılabilecektir.
	Politika ve Tedbirler İş ve Yatırım Ortamı	15. Endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri ve özel yatırım yerlerinin, hammaddeye erişim, lojistik, enerji, demiryolu, liman bağlantısı ve çevre boyutu açısından tedarik zincirine uygun ve sürdürülebilir şekilde oluşturulması amacıyla alternatif yöntemler geliştirilecektir.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar		
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	2.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma	Amaç: Lojistik ve ulaştırma sektöründe Türkiye'nin coğrafi avantajından en iyi şekilde faydalanarak modlar arası (intermodal) ve çok modlu (multimodal) uygulamaların geliştirilmesi; demiryolu ve denizyolu taşıma paylarının artırılması, hızlı, esnek, emniyetli, güvenilir ve entegre bir ulaştırma sisteminin tesis edilmesiyle lojistik maliyetlerin düşürülmesi, ticaretin kolaylaştırılması ve ülkemizin rekabet gücünün artırılması temel amaçtır.		
		<table><tr><th>Politikalar</th><th>Tedbirler</th></tr><tr><td>Afete dirençli ulaştırma altyapısının tesis edilmesine yönelik mevzuat düzenlemeleri ve altyapı çalışmaları tamamlanacaktır. (Kalkınma Planı p.605)</td><td> 605.1. Ulaştırma altyapı projeleri için projenin gerçekleştirileceği bölgenin afet riskine göre farklılaştırılmış tasarım esasları belirlenecektir. 605.2. Deprem riski yüksek bölgeler başta olmak üzere afetlere dirençli bir kentsel planlamanın oluşturulabilmesi için ulaştırma planlarının şehirlerin mekânsal kurgusuna yönelik kararlarla uyumlu şekilde yapılması sağlanacaktır. 605.4. Şehir içi ve şehirlerarası ulaşım tesisleri ve altyapıları afetlere karşı güvenli hale getirmek için risk analizleri yapılarak ihtiyaç duyulan güçlendirme ve tadilat projeleri tamamlanacaktır. 605.5. Havalimanları ve limanlara yakın yük ve lojistik merkezlerin afet lojistik merkezleri olarak da kullanılması sağlanacaktır. 605.6. İklim değişikliği ve doğal afetlerin demiryolu ulaşımında yaratacağı etkilerin azaltılması amacıyla altyapı bilgi sistemi geliştirilecektir. </td></tr></table>	Politikalar	Tedbirler
Politikalar	Tedbirler			
Afete dirençli ulaştırma altyapısının tesis edilmesine yönelik mevzuat düzenlemeleri ve altyapı çalışmaları tamamlanacaktır. (Kalkınma Planı p.605)	605.1. Ulaştırma altyapı projeleri için projenin gerçekleştirileceği bölgenin afet riskine göre farklılaştırılmış tasarım esasları belirlenecektir. 605.2. Deprem riski yüksek bölgeler başta olmak üzere afetlere dirençli bir kentsel planlamanın oluşturulabilmesi için ulaştırma planlarının şehirlerin mekânsal kurgusuna yönelik kararlarla uyumlu şekilde yapılması sağlanacaktır. 605.4. Şehir içi ve şehirlerarası ulaşım tesisleri ve altyapıları afetlere karşı güvenli hale getirmek için risk analizleri yapılarak ihtiyaç duyulan güçlendirme ve tadilat projeleri tamamlanacaktır. 605.5. Havalimanları ve limanlara yakın yük ve lojistik merkezlerin afet lojistik merkezleri olarak da kullanılması sağlanacaktır. 605.6. İklim değişikliği ve doğal afetlerin demiryolu ulaşımında yaratacağı etkilerin azaltılması amacıyla altyapı bilgi sistemi geliştirilecektir.			

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar	
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (Devam)	2.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma (Devam)	Politikalar	Tedbirler
		Ulaştırma ve lojistik sektöründe çevresel etkilerin ve maliyetlerin en aza indirilmesi ile enerji verimliliğinin artırılması amacıyla demiryolu ve denizyolu taşımacılığına öncelik verilecek, alternatif finansman yöntemleri geliştirilecek, güvenli, kesintisiz, etkin, bütüncül ve sürdürülebilir ulaşım ağı ve lojistik merkezler tesis edilecektir. (Kalkınma Planı p.606)	606.1. Uygun maliyetli uluslararası finansman kaynaklarının, ulaşım yatırımlarında etkin kullanılmasına yönelik yenilikçi, yeşil ve sürdürülebilir yöntemler geliştirilecektir. 606.3. Liman operasyonlarında enerji verimliliğinin artırılması ile çevresel etkilerin en aza indirilmesine yönelik düşük emisyonlu/ emisyon üretmeyen makine ve ekipmanların kullanımı teşvik edilerek yeşil liman uygulamalarının desteklenmesine devam edilecektir.
		Ulaştırma sektöründe devam eden yatırımlar yapılabilirlik, sürdürülebilirlik, etkinlik, erişilebilirlik, güvenlik ve verimlilik odağında gözden geçirilerek mevcut altyapının etkinliği artırılacaktır. (Kalkınma Planı p.608)	608.1. Ulaştırma yatırımları yapılabilirlik, verimlilik ve sürdürülebilirlik temelinde rasyonelleştirilecektir. 608.5. Devam eden demiryolu yatırımlarının termin süresinde tamamlanıp ekonomiye kazandırılması için yatırımcı kuruluşlar arasında eşgüdüm ve işbirliği temin edilecek, iş programına göre imalatların tamamlanması sağlanacaktır. 608.7. Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı gerçekleştirmeleri periyodik olarak raporlanacaktır.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar	
		Politikalar	Tedbirler
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (Devam)	2.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma (Devam)	Ulaştırma ve lojistik sektöründe BİT başta olmak üzere dijital uygulama ve yeni teknolojilerin kullanımı yaygınlaştırılarak ulaştırma sistemlerindeki mevcut altyapının daha etkin ve verimli kullanılması sağlanacaktır. (Kalkınma Planı p.609)	609.1. Tüm ulaşım modlarında, elektrikli veya diğer alternatif yakıtlı araçların kullanımı için altyapı ve teknoloji yatırımları yapılacak, yeni nesil, sürdürülebilir, bütünleşik hareketlilik hizmetleriyle ilgili uyum ve mevzuat düzenlemeleri tamamlanacaktır. 609.3. Ulaştırma sektöründeki dijital uygulama ve sistemlerin kullanımı yaygınlaştırılacak, yerli kaynaklar kullanılarak geliştirilmesi üretilmesi, Ar-Ge çalışmaları ve hareketlilik verilerinin kullanımı desteklenecektir (1.Demiryolu sektöründe Kurumsal Varlık Yönetim Sistemi kurulum çalışmaları tamamlanacaktır). 609.4. Demiryolu altyapısı ve araçlarının dijital envanterinin oluşturulmasına yönelik çalışmalar tamamlanarak bakım/onarım ile hat taleplerinin izlenmesi sağlanacak, işletmecilik faaliyetlerinin verimi artırılabilecektir. 609.5. Konvansiyonel demiryolu hatlarında yapılan taşımacılığın güvenli, çevre dostu, ekonomik ve verimli hale getirilebilmesi için elektrifikasyon, sinyalizasyon ve haberleşme altyapısı yük potansiyeli odağında önceliklendirilerek tamamlanacaktır.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar	
		Politikalar	Tedbirler
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (Devam)	2.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma (Devam)	Yük ve yolcu taşımacılığında demiryolu payının artırılmasıyla kombine taşımacılık imkânlarının geliştirilmesine yönelik öncelikle devam eden demiryolu projeleri tamamlanacak; OSB'ler, limanlar ve maden ocakları gibi önemli yük merkezlerinin demiryolu bağlantıları sağlanacaktır. (Kalkınma Planı p.610)	610.1. Yapımına devam edilen hızlı tren projeleri tamamlanacak, darboğaz yaşanan bölgelerde hat kapasitesi artırılacak ve yük taşıma potansiyeli yüksek bölgelerin demiryolu ağına bağlanması sağlanacaktır. 610.2. Küresel tedarik zincirinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için ülkemizin içinde bulunduğu ulaştırma koridorlarının etkinliğini ve çeşitliliğini artırma çalışmaları devam edecektir. 610.3. Etüt projesi tamamlanmış iltisak hattı projelerinin yapımına öncelik verilecek, yük talebinin yüksek olduğu demiryolu koridorlarında çift hat ve yan hat gibi uygulamalarla kapasite artırılacaktır. 610.4. Operasyonel verimliliğin artırılması amacıyla iltisak hattı standartları ile lojistik merkez işletme ve yönetim modelleri belirlenecektir. 610.5. Mevcut ve yapımı devam eden lojistik merkezlerin yük elleçleme kapasitesi ve standartları yükseltilecek, yeni lojistik merkezler çok modlu taşımacılığa uygun yük koridorlarında planlanacaktır.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar						
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (Devam)	2.1.8. Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme	Amaç: Kamu işletmelerinin faaliyetlerini makroekonomik, sektörel, sosyal politikalarla uyum içerisinde ve kamu maliyesinde sürdürülebilirliği destekleyen bir anlayışla etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesi temel amaçtır.						
		<table><tr><th>Politikalar</th><th>Tedbirler</th></tr><tr><td>KİT'lerde istihdam politikası insan kaynağı kalitesini ve kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde uygulanacaktır. (Kalkınma Planı p.414)</td><td>414.1. KİT'lerin insan kaynakları yönetimi, faaliyetlerinde devamlılığı sağlayacak ve kurumsal hafızayı koruyacak şekilde uygulanacaktır. 414.2. KİT'lerde nitelikli personel istihdamı sağlanacaktır.</td></tr><tr><td>Kamu mali disiplininin güçlendirmek amacıyla farklı statülerde yer alan kamu işletmeleri izlenecek, KİT'lerin muhasebe sistemlerinin etkinliği artırılacak ve mali yapıları güçlendirilecektir. (Kalkınma Planı p.416)</td><td>416.1. 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname haricinde faaliyet gösteren kamu işletmelerinde mali disiplinin sağlanması ve mali riskin takip edilmesi amacıyla kuruluşların finansal ve finansal olmayan bilgilerinin takibi için çerçeve düzenleme yapılacaktır. 416.2. KİT'lerin kamusal ve ticari faaliyetlerinin ayrıştırılmasını sağlayacak etkin bir maliyet muhasebe sistemine geçilecektir. 416.3. KİT'lerin mali durumları ve finansman giderlerindeki artışa bağlı olarak Hazine borçlanma maliyetini en iyi koşullarda KİT borçlanma politikası izlenecektir. 416.4. Dijital dönüşüm perspektifiyle KİT'lerin mevcut bilgi sistemi altyapısı iyileştirilecektir.</td></tr></table>	Politikalar	Tedbirler	KİT'lerde istihdam politikası insan kaynağı kalitesini ve kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde uygulanacaktır. (Kalkınma Planı p.414)	414.1. KİT'lerin insan kaynakları yönetimi, faaliyetlerinde devamlılığı sağlayacak ve kurumsal hafızayı koruyacak şekilde uygulanacaktır. 414.2. KİT'lerde nitelikli personel istihdamı sağlanacaktır.	Kamu mali disiplininin güçlendirmek amacıyla farklı statülerde yer alan kamu işletmeleri izlenecek, KİT'lerin muhasebe sistemlerinin etkinliği artırılacak ve mali yapıları güçlendirilecektir. (Kalkınma Planı p.416)	416.1. 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname haricinde faaliyet gösteren kamu işletmelerinde mali disiplinin sağlanması ve mali riskin takip edilmesi amacıyla kuruluşların finansal ve finansal olmayan bilgilerinin takibi için çerçeve düzenleme yapılacaktır. 416.2. KİT'lerin kamusal ve ticari faaliyetlerinin ayrıştırılmasını sağlayacak etkin bir maliyet muhasebe sistemine geçilecektir. 416.3. KİT'lerin mali durumları ve finansman giderlerindeki artışa bağlı olarak Hazine borçlanma maliyetini en iyi koşullarda KİT borçlanma politikası izlenecektir. 416.4. Dijital dönüşüm perspektifiyle KİT'lerin mevcut bilgi sistemi altyapısı iyileştirilecektir.
		Politikalar	Tedbirler					
KİT'lerde istihdam politikası insan kaynağı kalitesini ve kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde uygulanacaktır. (Kalkınma Planı p.414)	414.1. KİT'lerin insan kaynakları yönetimi, faaliyetlerinde devamlılığı sağlayacak ve kurumsal hafızayı koruyacak şekilde uygulanacaktır. 414.2. KİT'lerde nitelikli personel istihdamı sağlanacaktır.							
Kamu mali disiplininin güçlendirmek amacıyla farklı statülerde yer alan kamu işletmeleri izlenecek, KİT'lerin muhasebe sistemlerinin etkinliği artırılacak ve mali yapıları güçlendirilecektir. (Kalkınma Planı p.416)	416.1. 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname haricinde faaliyet gösteren kamu işletmelerinde mali disiplinin sağlanması ve mali riskin takip edilmesi amacıyla kuruluşların finansal ve finansal olmayan bilgilerinin takibi için çerçeve düzenleme yapılacaktır. 416.2. KİT'lerin kamusal ve ticari faaliyetlerinin ayrıştırılmasını sağlayacak etkin bir maliyet muhasebe sistemine geçilecektir. 416.3. KİT'lerin mali durumları ve finansman giderlerindeki artışa bağlı olarak Hazine borçlanma maliyetini en iyi koşullarda KİT borçlanma politikası izlenecektir. 416.4. Dijital dönüşüm perspektifiyle KİT'lerin mevcut bilgi sistemi altyapısı iyileştirilecektir.							

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar				
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (Devam)	2.4.6. Kentsel Altyapı	<table><tr><th>Politikalar</th><th>Tedbirler</th></tr><tr><td>Kent içi ulaşım sistemlerinin afetlere karşı dirençli olması sağlanacaktır. (Kalkınma Planı p.886)</td><td>886.1. Afet ve acil durumlarda kullanılacak tahliye koridoru niteliğindeki güzergâhların yeniden ele alınarak kent içi ulaşım sistemlerinin beklenmedik hizmet kesintilerine sebep olacak afet risklerine karşı dirençli hale getirilmesi sağlanacaktır. 886.2. Deniz seviyesinde yükselme, fırtına ve taşkınlara yönelik denize kıyısı olan kentlerde ulaşım planlaması ve sistemleri gözden geçirilecektir.</td></tr></table>	Politikalar	Tedbirler	Kent içi ulaşım sistemlerinin afetlere karşı dirençli olması sağlanacaktır. (Kalkınma Planı p.886)	886.1. Afet ve acil durumlarda kullanılacak tahliye koridoru niteliğindeki güzergâhların yeniden ele alınarak kent içi ulaşım sistemlerinin beklenmedik hizmet kesintilerine sebep olacak afet risklerine karşı dirençli hale getirilmesi sağlanacaktır. 886.2. Deniz seviyesinde yükselme, fırtına ve taşkınlara yönelik denize kıyısı olan kentlerde ulaşım planlaması ve sistemleri gözden geçirilecektir.
	Politikalar	Tedbirler				
Kent içi ulaşım sistemlerinin afetlere karşı dirençli olması sağlanacaktır. (Kalkınma Planı p.886)	886.1. Afet ve acil durumlarda kullanılacak tahliye koridoru niteliğindeki güzergâhların yeniden ele alınarak kent içi ulaşım sistemlerinin beklenmedik hizmet kesintilerine sebep olacak afet risklerine karşı dirençli hale getirilmesi sağlanacaktır. 886.2. Deniz seviyesinde yükselme, fırtına ve taşkınlara yönelik denize kıyısı olan kentlerde ulaşım planlaması ve sistemleri gözden geçirilecektir.					
2.5.8. Dijital Devlet	Amaç: Dijital kamu hizmetlerinin bütüncül, kullanıcı odaklı ve katılımcı bir yaklaşımla sunumunun yaygınlaştırılması ve kullanımının artırılması temel amaçtır. <table><tr><th>Politikalar</th><th>Tedbirler</th></tr><tr><td>Kamu kurumlarının siber güvenlik tehditlerine karşı korunması ve dijital hizmetlerin sunumunda kişisel bilgilerin mahremiyetinin sağlanması ile yapay zekâ etik ilkelerinin tatbikine yönelik mekanizmalar güçlendirilecektir. (Kalkınma Planı p.968)</td><td>968.1. Kamu kurumlarında bilgi ve iletişim güvenliği tedbirlerinin uygulanması, bilgi güvenliği yönetim sisteminin kurulumu, işletimi ve denetimine ilişkin mekanizmalar güçlendirilecektir.</td></tr></table>	Politikalar	Tedbirler	Kamu kurumlarının siber güvenlik tehditlerine karşı korunması ve dijital hizmetlerin sunumunda kişisel bilgilerin mahremiyetinin sağlanması ile yapay zekâ etik ilkelerinin tatbikine yönelik mekanizmalar güçlendirilecektir. (Kalkınma Planı p.968)	968.1. Kamu kurumlarında bilgi ve iletişim güvenliği tedbirlerinin uygulanması, bilgi güvenliği yönetim sisteminin kurulumu, işletimi ve denetimine ilişkin mekanizmalar güçlendirilecektir.	
Politikalar	Tedbirler					
Kamu kurumlarının siber güvenlik tehditlerine karşı korunması ve dijital hizmetlerin sunumunda kişisel bilgilerin mahremiyetinin sağlanması ile yapay zekâ etik ilkelerinin tatbikine yönelik mekanizmalar güçlendirilecektir. (Kalkınma Planı p.968)	968.1. Kamu kurumlarında bilgi ve iletişim güvenliği tedbirlerinin uygulanması, bilgi güvenliği yönetim sisteminin kurulumu, işletimi ve denetimine ilişkin mekanizmalar güçlendirilecektir.					

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar				
	2.5.9.1 Teknik İşbirliği ve Kalkınma Yardımları	Amaç: Dış politika öncelikleriyle uyumlu, bölgesel ve küresel sorunlara hızlı ve kalıcı çözümler sunan ve kaynakların etkin kullanımını sağlayan kalkınma işbirlikleri geliştirmek temel amaçtır. <table><tr><th>Politikalar</th><th>Tedbirler</th></tr><tr><td>Ülkemizin öncelikleri ve alıcı ülkelerin ihtiyaçları çerçevesinde sektörel ve tematik kalkınma işbirliği programları geliştirilecektir. (Kalkınma Planı p.970)</td><td>970.4. Körfez bölgesini Avrupa ve diğer büyük pazarlara bağlamayı hedefleyen ve paydaşı olduğumuz Kalkınma Yolu Projesi'nin hayata geçirilmesine yönelik çabalar yoğunlaştırılacaktır.</td></tr></table>	Politikalar	Tedbirler	Ülkemizin öncelikleri ve alıcı ülkelerin ihtiyaçları çerçevesinde sektörel ve tematik kalkınma işbirliği programları geliştirilecektir. (Kalkınma Planı p.970)	970.4. Körfez bölgesini Avrupa ve diğer büyük pazarlara bağlamayı hedefleyen ve paydaşı olduğumuz Kalkınma Yolu Projesi'nin hayata geçirilmesine yönelik çabalar yoğunlaştırılacaktır.
Politikalar	Tedbirler					
Ülkemizin öncelikleri ve alıcı ülkelerin ihtiyaçları çerçevesinde sektörel ve tematik kalkınma işbirliği programları geliştirilecektir. (Kalkınma Planı p.970)	970.4. Körfez bölgesini Avrupa ve diğer büyük pazarlara bağlamayı hedefleyen ve paydaşı olduğumuz Kalkınma Yolu Projesi'nin hayata geçirilmesine yönelik çabalar yoğunlaştırılacaktır.					



Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2053 Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı	Amaç ve Hedefler	AMAÇ 2- Ulaştırma ve lojistikte küresel ölçekte öncü, bölgesinde lider bir ülke olmak için ulaştırma ve lojistikte bütünselliği, ulaştırma ve lojistik hizmetlerine adil erişimi sağlamak, ulaştırma ve lojistik altyapı kalitesini yükseltmek: Hedef 2.1: Demiryolu ve denizyolu taşımacılığına öncelik verilerek taşımacılık türleri arasında dengeyi sağlamak, alternatifi olan çözümler üretmek, farklı ulaştırma modlarının güçlü yönlerinden istifade eden, kullanıcıların modlar arasında, etkin ve uygun maliyetle ve aynı zamanda da kesintisiz olarak geçişine imkân tanıyan, bütüncül bir ulaştırma sistemini oluşturmak amacıyla önemli üretim ve çekim merkezlerinin ulaştırma ve lojistik altyapı ağı ile ulusal düzeyde entegrasyonu sağlanacaktır. AMAÇ 3- Ulaştırma ve lojistikte etkinliği ve verimliliği sağlamak, maliyetleri düşürmek: Hedef 3.2: Taşımacılıkta etkinlik ve verimlilik artırılacaktır. Hedef 3.3: Lojistik merkezlerde etkinlik, verimlilik ve hizmet kalitesi artırılacaktır. AMAÇ 5- Ulaştırma ve lojistikte çevre duyarlılığını sağlamak ve enerji verimliliğini artırmak. Hedef 5.4: Yolcu ve yük taşımacılığında yeşil terminal/bina (havalimanı, deniz limanı, kuru liman, demiryolu, havayolu ve karayolu terminali) proje ve uygulamalarına ağırlık verilerek ve mevcutların bu kapsamda dönüşümü sağlanarak çevreye verilen olumsuz etkiler azaltılacaktır. Ulusal Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı Demiryolu Sektör Hedeflerinden Teşekkülümüzü ilgilendiren Hedefler: 1 Demiryolu hat uzunluğu 13.050 km'den 28.590 km'ye çıkartılacak. 2 Yüksek Hızlı Tren ve Hızlı Tren bağlantısına sahip olan il sayısı 8'den 52'ye yükseltilecek. 3 Lojistik merkez sayısı 12'den 26'ya çıkartılacak. 4 Emniyetli, hızlı, verimli ve etkin bir demiryolu altyapısına sahip olunacak. 5 Toplam enerji ihtiyacının %35'i yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılanacak.

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) Eylem Planı	GAP Kalkınma İdaresi Hedefler	Not: 17 Ekim 2019 tarih ve 30921 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 1664 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile; GAP Bölge Kalkınma İdaresinin görev süresi 31.12.2023 tarihine kadar uzatılmıştır. Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Şanlıurfa, Siirt, Şırnak olmak üzere 9 ili kapsayan proje GAP Bölge Kalkınma İdaresi tarafından yürütülmektedir. GAP Projesi içerisinde Teşekkülümüze ait aşağıdaki eylemler yer almaktadır; • Fevzipaşa Varyantı (Bahçe-Nurdağ) • Akçagöze-Başpınar Varyantı • Toprakkale-Bahçe Demiryolu • Nurdağ-Başpınar Demiryolu • Başpınar-Mustafayavuz Demiryolu • Mustafayavuz-Çobanbey Varyantı (Gaziantep-Halep) • Mürşitpınar-Şanlıurfa Kuzey Demiryolu • Nusaybin-Cizre-Silopi-Habur Demiryolu ve Habur Lojistik Merkezi • Adıyaman-Gölbaşı-Kâhta Hızlı Tren Projesi (Etüt Proje) • Elâzığ-Diyarbakır Hızlı Tren Hattı Etüt Projesi • Diyarbakır-Mazıdağı (Mardin) Demiryolu İltisak Hattı Projesi • Kahramanmaraş-Nurdağı Hızlı Demiryolu Etüt Projesi • Mardin Lojistik Merkez Yapımı • Siirt Kurtalan Demiryolu Etüt Projesi • Şanlıurfa- Gaziantep Demiryolu Projesi (Etüt-proje) • Şanlıurfa-Mardin Demiryolu Projesi (Etüt-proje)

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Doğu Anadolu Projesi (DAP) Eylem Planı	DAP Kalkınma İdaresi Hedefler	Not: 4 Haziran 2021 tarih, 31501 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 4072 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile; DAP Bölge Kalkınma İdarelerinin görev süreleri 08.06.2026 tarihine kadar uzatılmıştır. DAP Projesi içerisinde Teşekkülümüze ait aşağıdaki eylemler yer almaktadır; • Sivas-Erzincan Demiryolu • Tatvan ve Van Feribot İskelelerinin Yenilenmesi • Sivas Lojistik Merkezi • 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 • Ankara-Sivas Yüksek Hızlı Tren Projesi • Malatya-Elazığ Yerli Sinyalizasyon • Malatya-Elazığ Elektrifikasyon • Malatya-Narlı Hızlı Demiryolu Etüt Projesi
Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) Eylem Planı	DOKAP Kalkınma İdaresi Hedefler	Not: 4 Haziran 2021 tarih, 31501 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 4072 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararı ile; DOKAP Bölge Kalkınma İdarelerinin görev süreleri 08.06.2026 tarihine kadar uzatılmıştır. 13 Mayıs 2020 tarih, 31126 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 2538 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararı ile; DOKAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı illerine Amasya ve Çorum illeri eklenmiştir. DOKAP Projesi içerisinde Teşekkülümüze ait aşağıdaki işler yer almaktadır; • Tokat-Turhal Demiryolu Projelerinin Hazırlanması İşi • Erzincan-Trabzon Hızlı Demiryolu Projesinin Hazırlanması İşi • Gelemen-Tekkeköy İltisak Hattı Yapımı

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Konya Ovası Projesi (KOP) Eylem Planı	KOP Bölge Kalkınma İdaresi Hedefler	Not: 4 Haziran 2021 tarih, 31501 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 4072 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararı ile; KOP Bölge Kalkınma İdarelerinin görev süreleri 08.06.2026 tarihine kadar uzatılmıştır. KOP Projesi içerisinde Teşekkülümüze ait aşağıdaki işler yer almaktadır; • Konya-Karaman 2. Hat Yapımı (E-S-T-A) • Ankara-Sivas Yüksek Hızlı Tren Projesi • Alayunt-Afyonkarahisar-Konya (E-S-T-A) • Kayseri-Nevşehir-Aksaray -Konya-Antalya-Alanya Demiryolu Projelerinin Hazırlanması İşi • Kırıkkale (Delice)-Kırşehir-Aksaray-Ulukışla Demiryolu Projelerinin Hazırlanması • Samsun-Merzifon-Çorum-Kırıkkale Demiryolu Projelerinin Hazırlanması
12. Ulaştırma ve Haberleşme Şûrası	Kısa Vadeli Hedefler Orta Vadeli Hedefler Uzun Vadeli Hedefler	Şûra hedefleri içerisinde Teşekkülümüze ait aşağıdaki hedefler yer almaktadır; Kısa Vadeli Hedefler • Sinyalli hat oranının % 53’den % 65’e yükseltilmesi • Elektrikli hat oranının % 46’dan % 54’e yükseltilmesi • Demiryolu hat uzunluğunun 12.803 km’den 14.550 km’ye çıkarılması • Demiryollarında dijital dönüşümün sağlanarak veri izleme sistemleri, varlık yönetim sistemleri ve bakım yönetim sistemlerinin kurulması hayata geçirilmesi • Milli demiryolu sanayisinin geliştirilmesi ve sektörün ihtiyaç duyduğu Ar-ge ve teknoloji projelerinin TÜBİTAK, Bilimsel Kuruluşlar ve Üniversite iş birlikleriyle hayata geçirilmesi • Çift hatlı demiryolunu uzunluğunun toplam anahat içerisindeki payının % 13’ten %19’a yükseltilmesi • Yük potansiyeli bulunan lojistik merkezleri, fabrika, sanayi, OSB ile limanlara iltisak hattı bağlantılarının artırılarak kombine ve yük taşımacılığının geliştirilmesinin sağlanması amacıyla toplam iltisak hattı uzunluğunun 580 km’ye çıkarılması • Müşteri sadakat programı ve müşteri memnuniyetini esas alan modern müşteri ilişki yönetim modeline kavuşturmak • Demiryolu Emniyet Strateji Belgesi ve Eylem Planı’nın hazırlanması ve uygulanması • Gar ve istasyonlar ile tesislerin engelsiz hale getirilmesi için proje çalışmalarının tamamlanarak uygulamaya geçilmesi • Turistik tren güzergâhlarının artırılması

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
12. Ulaştırma ve Haberleşme Şûrası (Devam)	Kısa Vadeli Hedefler Orta Vadeli Hedefler Uzun Vadeli Hedefler (Devam)	Kısa Vadeli Hedefler (Devam) - Demiryolu Enerji ve İklim Değişikliği Eylem Planının hazırlanması ile karbon salınımını azaltacak stratejilerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi - Lojistik Master Planı dikkate alınarak lojistik merkezlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için işletme modellerinin geliştirilmesi - Demiryolu altyapı kapasite kullanımını artırarak özel sektörün yolcu ve yük taşımacılığındaki taşıma payının artırılması - Demiryolu yük taşımacılığının artırılması için lojistik merkez sayısının 12'den 17'ye çıkartılması Orta Vadeli Hedefler - Geliştirilen "Milli Sinyal Sistemi"ni yaygınlaştırarak marka haline getirilmesi - Uluslararası ticaret koridorlarının işletilmesinde etkin rol alabilmek için altyapı teknik uyumluluğun artırılması - Sinyalli hat oranının % 65'den % 90'a yükseltilmesi - Elektrikli hat oranının % 54'den % 90'a yükseltilmesi - Demiryolu Enerji ve İklim Değişikliği Eylem Planının hazırlanması ile karbon salınımını azaltacak stratejilerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi - Toplam enerji ihtiyacının % 35'inin yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılanması - Demiryolu hat uzunluğunun 14.550 km'den 21.130 km'ye çıkarılması - Çift hatlı demiryolu uzunluğunun toplam anahat içerisindeki payının % 19'dan % 33'e yükseltilmesi - Demiryolu yük taşımacılığının artırılması için lojistik merkez sayısının 17'den 26'ya çıkartılması Uzun Vadeli Hedefler - Çift hatlı demiryolu uzunluğunun toplam anahat içerisindeki payının % 33'ten % 38'e yükseltilmesi - Demiryolu hat uzunluğunun 21.130 km'den 28.590 km'ye çıkarılması

Tablo 24.
Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Yeşil Mutabakat Eylem Planı	2.6. Sürdürülebilir Akıllı Ulaşım	• “Lojistik Merkezler” Yönetmeliğinin yürürlüğe konması • AB ile Türkiye arasındaki demiryolu altyapısının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi • Yakıt tüketiminin ve emisyonların azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılması
TRACECA Hükümetler Arası Komisyonu Stratejisinin uygulanması için 2022-2026 Eylem Planı	Eylem 2.8, 2.9, 7.2, 7.14 ve 7.15	• Yatırımları çekerek demiryolu hatlarının inşası, rehabilitasyonu, yeniden inşası ve elektrifikasyonu ve bunların uluslararası demiryolu ağına entegrasyonu • Demiryolu araçlarının yenilenmesi • TRACECA koridor güzergâhları boyunca intermodal ve lojistik tesisler hakkında bilgilerin toplanması • Limanlarda vinç verimliliğini iki katına çıkarmak için çift döngü uygulamalarının başlatılması • Feribot / tren taşıma kapasitesi için ön rezervasyon (ön ödeme) sağlayarak gerekli kapasiteyi geliştirmek için demiryolları ve nakliye hatları arasında yakın iş birliğinin teşvik edilmesi
2022-2025 Mobilite ve Araç Teknolojileri Yol Haritası	Madde 34	“Yeni teknolojilerde araştırma, geliştirme ve uygulama yetkinlik ve becerileri geliştirilecek ve artırılacaktır.” hedefine yönelik bir eylem hayata geçirilmiş olacaktır.

1.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi

Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları, 6461 sayılı Kanun'da, TCDD Ana Statüsü'nde ve TCDD Görev Talimatları Kitabı'nda yer alan ve

(Tablo 25) özet bir şekilde belirtilen faaliyetleri yerine getirmektedir.

Tablo 25.

Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

FAALİYET ALANI	ÜRÜN VE HİZMETLER
A- Demiryolu Altyapısı Yapımı ve Modernizasyonu	1. Yüksek Hızlı Tren Hattı 2. Hızlı Tren Hattı 3. İltisak Hattı Yapımı ve Modernizasyonu 4. Gar ve İstasyon Yapımı 5. Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon Yapımı 6. Mevcut Hattın (Konvansiyonel) Çift Hatta Dönüşümü 7. Lojistik Merkez Yapımı
B- Demiryolu Altyapısının Bakım Onarımı	1. Mevcut Hatların Yenilenmesi 2. Mevcut Hatların Bakım, Onarım ve İyileştirilmesi 3. Malzeme Üretimi ve Temini 4. Gar ve İstasyon Bakım, Onarım ve Restorasyonu
C- Kapasite Planlama ve Trafik Yönetimi	1. Şebeke Bildirimi Hazırlama 2. Kapasite Tahsisi ve Ücretlendirme 3. Trafik Yönetim Hizmeti 4. Gar ve İstasyon Yönetimi 5. DTİ ve Diğer Hizmet Sağlayıcılara Lojistik Merkezlerinde Hizmet Verilmesi
D- Liman ve Feribot İşletmeciliği ve Diğer Ulaşım Modları Arası Entegrasyon	1. Elleçleme Hizmetleri 2. Gemi ve Feribot İşletmeciliği Hizmetleri 3. Entegre (Karayolu, Deniz ve İç Sular ve Hava Yolları ile) Taşımacılık

TCDD'nin ürün ve hizmetlerinden sağladığı gelirler, Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanunu'ndan sonraki

yıllar dikkate alınarak raporlanmıştır. Tablo 26, ilgili zaman dönemindeki Teşekkülümüzün gelirlerini ve gelirlerinin değişimini raporlamaktadır.

Tablo 26.
Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler

Ürün / Hizmet	ÜRETİM DEĞERLERİ					GELİRLER (Bin TL)				
	2019	2020	2021	2022	2023 Tahmini	2019	2020	2021	2022	2023 Tahmini
ANA FAALİYETLER										
Tren Kilometreler (Bin km)	58.241	46.241	54.209	66.250	65.574	1.180.636	1.193.139	1.612.852	3.848.918	5.328.903
YHT Trenleri	6.137	2.971	3.726	6.288	10.746	688.561	704.837	958.252	2.741.758	3.620.721
Banliyö Trenleri	11.242	11.684	12.148	13.642	14.207	183.976	242.405	310.319	856.547	1.099.274
Konvansiyonel Yolcu	14.716	4.392	8.396	16.661	13.319	122.834	55.749	79.639	284.839	382.986
Yük Trenleri	26.145	27.194	29.939	29.659	27.302	274.200	333.432	473.303	1.255.829	1.529.723
Subvansiyonlar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	297.545
Liman ve İskele Faaliyetleri (Bin Ton)	11.443	11.233	9.933	9.069	8.320	486.304	474.923	644.705	1.088.415	1.397.371
TCDD Van Gölü Feribot İşletmeciliği	-	-	-	-	-	5.771	13.379	9.895	18.745	13.266
Sefer Sayısı	192	383	266	404	265	-	-	-	-	-
Yolcu Sayısı	2.308	758	587	2.006	1.386	-	-	-	-	-
Yük (Bin Ton)	222,6	486,8	375,6	619,7	258,8	-	-	-	-	-
DiĞER FAALİYETLER	-	-	-	-	-	777.249	759.191	977.337	1.003.703	1.641.219
Taşınmaz Mal	-	-	-	-	-	13.376	16.834	330.040	67.492	75.000
Diğerleri	-	-	-	-	-	763.873	742.357	647.297	936.211	1.566.219
GENEL TOPLAM	-	-	-	-	-	1.957.885	1.952.330	2.590.189	4.852.621	6.970.122

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 göstermektedir.

Dünya genelinde de demiryolları yatırımları artarak devam etmektedir. Bu kapsamda AB, ABD ve Çin başta olmak üzere farklı ülkeler ve birlikler farklı koridorlar ve bunlara yönelik projeler geliştirmiştir. Bunlardan Türkiye’yi doğrudan ilgilendiren koridorlar aşağıdaki gibidir;

1. Bir Kuşak Bir Yol Projesi–Orta Koridor
2. EİT Koridorları (ATI, ITI Konteyner Trenleri)
3. TER (Trans Avrupa Demiryolu Projesi)
4. TAR (Trans Asya Demiryolu Projesi)
5. TEN-T (Trans Avrupa Ulaştırma Ağı)
6. TRACECA (Avrupa, Kafkasya, Asya Ulaştırma Koridoru)
7. Lapis-Lazuli Transit Taşıma Koridoru

Bu koridorlardan özellikle Orta Koridorun (Bir Kuşak Bir Yol Projesi) Türkiye açısından değeri daha yüksektir. Bu koridor Çin, Orta Asya, Avrupa ve Hint-Pasifik ülkeleri arasında bir ağ kurmayı hedeflemektedir. Türkiye ise bu koridorda etkinliğini artırmak için Çin’in bu projeye yönelik çabalarını desteklemekte ve Orta Koridora yönelik ikinci hatların yapımı,

mevcut hatların rehabilitasyon, elektrifikasyon ve sinyalizasyon çalışmalarının tamamlanması, güzergâh üzerinde yeni lojistik merkezlerin yapımı ile mevcut lojistik merkezler, limanlar ve organize sanayi bölgeleriyle demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesine yönelik çalışmalarına devam etmektedir.

Dünyanın en uzun demiryolu ağına sahip ülkesi ABD, demiryolu ağını ağırlıklı olarak yük taşımacılığı amacıyla kullanmaktadır. Çin ise son yıllarda yaptığı büyük yatırımlar ile en geniş yüksek hızlı tren ağına sahip ülke konumundadır. Çin Devlet Konseyi, Ülkenin YHT demiryolu ağını 2025 yılına kadar 38.000 km’den 50.000 km’ye çıkarma planını açıklamıştır. Böylece Çin, 2025 yılında toplam demiryolu ağını 19.000 km artırarak (2020 yılına göre) 165.000 km’ye ulaşmayı hedeflemektedir.

1950 yılından 2000’li yılların başına kadar ülkemizde demiryolu sistemine yeterli oranda yatırım yapılmaması, ülkemizin demiryolu ağı yönünden Avrupa ülkelerinin gerisinde kalmasına yol açmıştır. 2000’li yılların başından itibaren artarak devam eden yatırımlarla ülkemiz de demiryolları konusunda Dünya’da söz sahibi ülkeler arasına girmektedir. Dünya genelinde 2008 yılından sonra YHT hatlarına büyük yatırımlar yapılmış ve bu tarihte toplamda 11.709 km olan dünya YHT ağı, 2020 yılı itibarıyla 56.129 km’ye ulaşmıştır.

Tablo 27’deki uluslararası demiryolu istatistikleri incelendiğinde;

- 2021 yılı itibarıyla Türkiye’de bin kilometrekare yüz ölçüm başına 13 km demiryolu ağı düşerken, Avrupa Birliği’nde (EU28) 49, İspanya’da 32, Japonya’da 50, İtalya’da 57, Avusturya’da 67, Macaristan’da

86 ve Almanya'da 110 km demiryolu hattı bulunmaktadır.

- 2021 yılında Türkiye'de nüfusun bir yıl içerisinde demiryolu ile seyahat sıklığı 2,3 iken, bu

oran Avrupa Birliğinde (EU28) 11,5, İspanya'da 8,8, Japonya'da 140,6 İtalya'da 8,3, Avusturya'da 24,3 ve Almanya'da 21,2 olarak gerçekleşmiştir.





DURUM ANALİZİ

Tablo 27.
Uluslararası Demiryolu İstatistikleri

ÜLKE ve KODU	ÜLKE YÜZÖLÇÜMÜ (1.000 km ²)	NÜFUS (10 ⁶)	KARAYOLU UZUNLUĞU (*) (1.000 km)	DEMİRYOLU ANAHAT UZUNLUĞU (km)			1.000 KM ² 'ye DÜŞEN KARAYOLU (km)	1.000 KM ² 'ye DÜŞEN DEMİRYOLU (km)	1 KM DEMY. DÜŞEN KARAYOLU (km)	10.000 NÜFUSA DÜŞEN KARAYOLU (km)	100.000 NÜFUSA DÜŞEN DEMİRYOLU (km)	NÜFUSUN DEMİRYOLU İLE SEYAHAT SIKLIĞI
				TOPLAM	ELEKTRİKLİ HAT UZUNLUĞU	ELEKTRİKLİ HAT %						
TÜRKİYE	784	85	69	10.546	5.377	51	87	13	6	8	12	2,3
ALMANYA	357	83	230	39.379	20.942	53	644	110	6	28	47	21,2
AVUSTURYA	84	9	36	5.603	4.003	71	430	67	6	40	63	24,3
BELÇİKA	31	12	16	3.615	3.120	86	536	119	5	14	31	15,0
BULGARİSTAN	111	7	20	4.031	3.001	74	180	36	5	29	59	2,5
ÇEK CUMH.	79	11	56	9.523	3.234	34	710	121	6	53	91	12,9
DANİMARKA	43	6	75	1.998	803	40	1.737	46	37	128	34	22,9
ESTONYA	45	1	17	1.167	225	19	380	26	15	129	88	4,6
FINLANDIYA	338	6	27	5.918	3.359	57	80	18	5	49	107	9,9
FRANSA	633	68	400	27.716	16.713	60	632	44	14	59	41	13,2
HİRVATİSTAN	57	4	18	2.617	994	38	317	46	7	46	67	3,5
HOLLANDA	42	18	13	3.041	2.264	74	322	73	4	8	17	10,9
İTALYA	301	59	166	17.305	12.208	71	551	57	10	28	29	8,3
İNGİLTERE	244	67	87	16.316	6.151	38	357	67	5	13	24	12,0
İRLANDA	70	5	20	2.045	158	8	282	29	10	39	41	3,5
İSPANYA	506	47	165	16.280	10.428	64	327	32	10	35	34	8,8
İSVEÇ	450	11	171	10.912	8.186	75	379	24	16	162	103	15,6
LETONYA	65	2	7	1.860	251	13	110	29	4	38	99	5,9
LİTVANYA	65	3	22	1.911	152	8	331	29	11	77	68	1,4
LÜKSEMBURG	3	1	3	271	262	97	1.113	104	11	45	42	25,9
MACARİSTAN	93	10	32	8.037	3.296	41	348	86	4	33	83	10,5
POLONYA	313	38	175	19.287	12.101	63	559	62	9	46	51	0,9
PORTEKİZ	92	10	14	2.527	1.791	71	156	27	6	14	25	11,8
ROMANYA	238	19	53	10.764	4.035	37	223	45	5	28	56	2,9
SLOVAKYA	49	5	18	3.627	1.585	44	370	74	5	33	67	8,4
SLOVENYA	20	2	20	1.209	610	50	980	60	16	94	57	5,5
YUNANİSTAN	132	11	42	2.339	731	31	320	18	18	40	22	0,9
AVRUPA BİRL.	4.460	513	1.904	219.299	120.603	55	427	49	9	37	43	11,5
AMERİKA	9.629	332	4.670	148.553	-	-	485	15	31	141	45	0,04
ÇİN	9.597	1.412	5.106	150.700	110.800	74	532	16	34	36	11	1,8
HİNDİSTAN	3.287	1.408	3.913	68.043	44.802	66	1.190	21	58	28	5	0,9
JAPONYA	378	126	785	18.941	11.722	62	2.077	50	41	62	15	140,6
KANADA	9.985	38	416	48.150	-	-	42	5	9	109	127	0,04
RUSYA	17.098	143	1.246	85.555	44.255	52	73	5	15	87	60	7,3

(*) Karayolu uzunluğu, otoyollar, devlet yolları ve il yollarından oluşmaktadır. (Asfaltlız yollar dahil değildir.)
Kaynak: Eurostat, UIC, Ministry of Statistics and Programme Implementation (India), China Statistical Yearbook 2022, EU Transport in Figures Statistical Pocketbook 2022, The World Bank Data Bureau, OECD Data, European Union Road Federation (ERF) Rusya Federasyonu'na ait veriler devlete ait demiryollarının verileridir, şirket verileri yer almamaktadır. Malta ve Güney Kıbrıs Rum Kesimi demiryolu hattına sahip olmadıkları için tabloda gösterilmemiştir.



1.6. Paydaş Analizi

Paydaşların stratejik plan geliştirme sürecine katılımı, etkili stratejik planların geliştirilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Planlama sürecine katılan paydaşlar, kurumun neye önem vermesi ve önceliklerinin ne olması gerektiğine dair farklı bir bakış açısı sağlarlar. Bu nedenle TCDD'nin stratejik planını geliştirme sürecinde tüm kritik paydaşların görüşlerinin alınmasına özen gösterilmiş ve iç ve dış paydaşların sürece aktif bir şekilde katkı sağlaması için teşvik edici bir ortam oluşturmaya çalışılmıştır. Bunun için bir iletişim ve etkileşim stratejisi geliştirilmiş ve tüm kritik paydaşlar sürece

dâhil edilmiştir. Bu sayede yararlanıcı ihtiyaçlarını kapsayacak şekilde hazırlanan Stratejik Planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesi ve başarı düzeyinin artırılması hedeflenmiştir.

Paydaş çalışmaları için öncelikle TCDD'nin paydaşları, paydaşların türü, paydaşların etki, önem ve önceliği ile paydaşlara yaklaşım şekli tespit edilmiştir. Bu çalışmalar, paydaşların görüş ve önerilerinin alınması ve bu görüş ve önerilerin stratejik planlamaya dâhil edilmesi süreçlerine girdi oluşturmuştur.

1.6.1. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Doğru paydaşların planlama sürecinde yer alması, fikri katkılarının kalitesi bakımından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, sürece davet

edilen iç ve dış paydaşların önceliklendirilerek belirlenmesine özen gösterilmiştir.

Tablo 28.

Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşlar	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Paydaş Türü*	Etki **	Önem **	Öncelik ***	Yaklaşım ****
T. C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	TO	5	4	Y	BÇ
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Dış Paydaş	TO	5	5	Y	BÇ
TCDD Taşımacılık AŞ	Dış Paydaş	M, TO	5	5	Y	BÇ
Diğer Demiryolu Tren İşletmecileri	Dış Paydaş	M	5	5	Y	BÇ
İştirakler	Dış Paydaş	TO, T	3	3	O	ÇÇ
TÜRASAS	Dış Paydaş	SO, T	3	4	O	BÇ
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	TO	5	3	Y	BÇ
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bak.	Dış Paydaş	TO	4	3	O	BÇ
Kültür ve Turizm Bakanlığı	Dış Paydaş	TO	4	3	O	BÇ
Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	TO	3	1	D	ÇÇ
Millî Savunma Bakanlığı	Dış Paydaş	TO	3	2	O	ÇÇ
İçişleri Bakanlığı	Dış Paydaş	TO	4	1	D	ÇÇ
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	TO	3	3	O	ÇÇ
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	TO	5	3	O	B
Sayıştay	Dış Paydaş	TO	5	2	O	B
Yerel Yönetimler	Dış Paydaş	TO, SO	4	3	Y	ÇÇ
Üniversiteler	Dış Paydaş	T, SO	2	1	D	ÇÇ
Yükleniciler	Dış Paydaş	T	4	5	O	BÇ
Mal ve Hizmet Sağlayanlar	Dış Paydaş	T	4	5	O	BÇ
Limanlar	Dış Paydaş	SO, M	3	3	O	ÇÇ
OSB'ler	Dış Paydaş	SO, M	3	3	O	ÇÇ
Çalışanlar	İç Paydaş	Ç	5	5	Y	BÇ
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	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

1.6.2. Paydaşların Değerlendirilmesi

Tablo 29.
Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi																				
Faaliyet Alanları	Demiryolu Altyapısı Yapımı ve Modernizasyonu							Demiryolu Altyapısının Bakım, Onarım, İyileştirme ve Yenilenmesi				Kapasite Planlama ve Trafik Yönetimi					Liman ve Feribot İşletmeciliği ve Diğer Ulaşım Modları Arası Entegrasyon			
Ürün Hizmetler	Yüksek Hızlı Tren Hattı	Hızlı Tren Hattı	İltisak Hattı Yapımı ve Modernizasyonu	Gar ve İstasyon Yapımı	Elektirifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon Yapımı	Mevcut Hattın (Konvansiyonel) Çift Hattla 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 Tahsisi ve Ücretlendirme	Trafik Yönetim Hizmeti	Gar ve İstasyon Yönetimi	DTİ ve Diğer Hizmet Sağlayıcılara Lojistik Merkezlerinde Hizmet Verilmesi	Elleçleme Hizmetleri	Gemi ve Feribot İşletmeciliği	Entegre Taşımacılık	
Paydaşlar																				
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
TCDD Taşımacılık AŞ							X					X	X	X	X	X	X	X	X	
Diğer Demiryolu Tren İşletmeleri												X	X	X	X	X	X	X	X	
İştirakler										X										
TÜİRASAŞ																				

Tablo 29.
Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi																				
Faaliyet Alanları	Demiryolu Altyapısı Yapımı ve Modernizasyonu						Demiryolu Altyapısının Bakım, Onarım, İyileştirme ve Yenilenmesi				Kapasite Planlama ve Trafik Yönetimi					Liman ve Feribot İşletmeciliği ve Diğer Ulaşım Modları Arası Entegrasyon				
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 Hattla Dönüşümü	Lojistik Merkez Yapımı	Mevcut Hatların Yenilenmesi	Mevcut Hatların 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	DTİ ve Diğer Hizmet Sağlayıcılara Lojistik Merkezlerinde Hizmet Verilmesi	Elleçleme Hizmetleri	Gemi ve Feribot İşletmeciliği	Entegre Taşımacılık	
Paydaşlar	Hazine ve Maliye Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							X	X	X
	Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	X	X	X	X	X	X				X							X	X	
	Kültür ve Turizm Bakanlığı	X	X	X	X	X	X													
	Ticaret Bakanlığı				X															
	Milli Savunma Bakanlığı														X	X			X	
İçişleri Bakanlığı																				
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı			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	
Yerel Yönetimler	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X									
Üniversiteler	X	X			X	X		X	X											

Tablo 29.
Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Faaliyet Alanları	Demiryolu Altyapısı Yapımı ve Modernizasyonu							Demiryolu Altyapısının Bakım, Onarım, iyileştirme ve Yenilenmesi				Kapasite Planlama ve Trafik Yönetimi					Liman ve Feribot İşletmeciliği ve Diğer Ulaşım Modları Arası Entegrasyon				
	Yüksek Hızlı Tren Hattı	Hızlı Tren Hattı	İltisak Hattı Yapımı ve Modernizasyonu	Gar ve İstasyon Yapımı	Elektrifikasyon, Sinyalizasyon, Telekomünikasyon Yapımı	Mevcut Hattın (Konvansiyonel) Çift Hattla 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 Tahsisi ve Ücretlendirme	Trafik Yönetim Hizmeti	Gar ve İstasyon Yönetimi	DTİ ve Diğer Hizmet Sağlayıcılara Lojistik Merkezlerinde Hizmet Verilmesi	Elleçleme Hizmetleri	Gemi ve Feribot İşletmeciliği	Entegre Taşımacılık		
Paydaşlar																					
Yükleniciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X						
Mal ve Hizmet Sağlayanlar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X						
Limanlar			X				X										X	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	X	
Sivil Toplum Kuruluşları			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

1.6.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Paydaşların katılımı, görüş ve önerileri iki şekilde alınmıştır: çalıştay ve anket. Hem iç hem de dış paydaşlar için ayrı ayrı yapılandırılmış çalıştaylar organize edilerek stratejik önemdeki konularda fikir birliği sağladıkları hususlar belirlenmeye çalışılmıştır. İç paydaş çalıştay sayesinde, stratejik planın kapsamlı, gerçekçi ve kurumun misyonu ve değerleriyle uyumlu olması sağlanmıştır. İç paydaşların yanı sıra dış paydaşlara yönelik gerçekleştirilen çalıştay sayesinde ise TCDD'nin plan döneminde karşılaşılabileceği muhtemel fırsatlar, tehditler ve riskler belirlenmeye çalışılmıştır. Ulaştırma sektörünün aktörlerinden (müşteriler, tedarikçiler, düzenleyiciler vs.) ve ilişkili sektörlerden oluşan dış paydaşlar, pazar

trendleri, müşteri ihtiyaçları ve sektör standartları hakkında stratejik plana girdi oluşturacak değerli bilgiler sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalıştaylara fiziki katılımın sınırlılıkları göz önünde bulundurularak geniş katılıma imkân sağlamak amacıyla anket çalışması yapılmış ve böylece daha yüksek sayıda paydaşın görüş ve önerisi alınmaya çalışılmıştır. Anket uygulamalarında yapılandırılmış bir yaklaşım ve kanıtlanmış bilimsel metodolojilerin uygulanmasına özen gösterilmiştir. Anketlerin sağladığı geniş katılım imkânı sayesinde strateji geliştirme sürecinde ihtiyaç duyulan paydaşların genel eğilimleri, iç görü ve değerlendirmeleri objektif bir şekilde alınmıştır.

1.6.3.1. Dış Paydaş Anketi

TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün 2024-2028 dönemi Stratejik Plan hazırlığının bir parçası olarak, Teşekkülün faaliyetlerini etkileyen ya da faaliyetlerinden etkilenen ilgili bakanlıklar, bakanlıklara bağlı genel müdürlükler, üniversiteler, TCDD'ye bağlı diğer kuruluşlar başta olmak üzere geniş bir yelpazede kurum ve kuruluşlara dış paydaş anketi gönderilmiştir. Oluşturulan çevrim içi anket ile katılımcılara 21 niteliksel, 16 ucu açık niteliksel soru sorulmuştur. Anketin bağlantı adresi dış paydaşlara iletilmiş ve yüksek düzeyde bir katılımı 1.034 kişi anketi doldurmuştur. Bu çalışmada dış paydaşlardan aşağıdaki konular hakkında bilgi ve/veya veri elde edilmeye çalışılmıştır:

- TCDD'nin faaliyetlerine dair dış paydaşların bilgi düzeyleri,
- TCDD'nin dış paydaşlarla iletişim ve iş

birliği düzeyi,

- TCDD'nin görünürlüğü,
- TCDD'nin dış paydaşların talep, şikâyet ve beklentilerini karşılama düzeyi,
- Sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi ve genel memnuniyet düzeyi,
- Dış paydaşların öneri, beklenti ve şikâyetleri,
- Önümüzdeki stratejik plan döneminde hayata geçirilmesi gereken proje ve faaliyetlere yönelik öneriler.

Yapılan dış paydaş anketinden elde edilen veriler analiz edildiğinde öne çıkan hususlar aşağıdaki gibidir:

- Paydaşların TCDD'nin faaliyetlerine dair bilgi düzeyleri büyük oranda iyi ve çok iyi düzeydedir.

- TCDD'nin sunduğu hizmetlerin kalitesi çoğunlukla orta ve iyi seviyededir.
- Paydaşların TCDD'nin sunduğu hizmetlerden memnuniyet düzeyleri çoğunlukla orta ve iyi seviyedir.
- TCDD'nin kurumsallık, hizmeti zamanında sunma, güvenilirlik, tarafsızlık ve personelinin hizmet sunduğu kişilere karşı tutumu özellikleri

1.6.3.2. Dış Paydaş Çalıştayı

Dış paydaşların görüşleri alınarak, önümüzdeki dönemde TCDD'yi etkileyebilecek gelişmelerin öngörülmesi ve bu gelişmelerin etkilerinin olumlu veya olumsuz olarak gruplanması amacıyla 22 Mart 2023 tarihinde Ankara'da bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. TCDD ile farklı birim ve statülerde çalışan dış paydaşlardan (yönetici, çalışan) oluşan çalışma grubuyla yapılan çalıştaya toplam 82 kişi katılım göstermiştir. Çalıştayda durum analizi ve PESTLE analizi ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Akabinde katılımcılara, 5 yıllık plan döneminde (2024-2028) TCDD'nin hayata geçirmesi gereken projeleri ile yapması gereken faaliyetlerin neler olması gerektiği ve paydaşların TCDD'den beklentilerinin neler olduğu sorulmuştur. Diğer sorulara verilen cevaplar ile birlikte değerlendirildiğinde, öne çıkan hususlar aşağıda verilmiştir:

- Daha fazla yatırım yapılarak yük ve yolcu taşımacılık ağının diğer ulaşım modlarıyla entegre bir şekilde yaygınlaştırılması,
- Uluslararası taşımacılık koridorlarındakiler başta olmak üzere projelerin daha hızlı bir şekilde bitirilmesi,
- Hızlı taşımacılığın ve gelir getirici faaliyetlerin (örneğin yük taşımacılığı) önceliklendirilmesi,
- Elektrifikasyon, sinyalizasyon ve telekomünikasyon oranının artırılması,
- Konvansiyonel hatların modernize

bakımlarından çoğunlukla iyi ve çok iyi seviyededir.

- Hizmet ve paydaş odaklılık, şeffaflık, personel yetkinliği, yenilikçilik ve iyileştirme, iş birliğine açıklık özellikleri bakımlarından ise çoğunlukla orta ve iyi seviyededir.
- TCDD'nin farklı platformlardaki görünürlüğünün artırılması gerekmektedir.

edilerek çift hatlı hale getirilmesi ve dar boğazlar ile hat geometrisinde iyileştirmelerin yapılması,

- İnovasyon ve yeniliklerin önceliklendirilmesi, teknolojik gelişmelerin daha yakından takip edilmesi ve kurum faaliyetlerinin bu gelişmelere daha hızlı bir şekilde adapte edilmesi,
- Altyapı ve araç bakım ve onarımlarının etkin bir şekilde yapılmaya devam edilmesi,
- Paydaşlarla etkileşim ve iş birliklerinin artırılması,
- Personel yetkinlik ve motivasyonunun geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin hayata geçirilmesi,
- Milli sinyalizasyon sisteminin yaygınlaştırılması,
- Yeşil enerji başta olmak üzere çevresel sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetlerin artırılması,
- Lojistik merkezlerin yönetim etkinliğinin artırılması ve verimlilik artışının sağlanması,
- Serbestleşme süreci ile birlikte mevzuat ve standartların belirlenmesi ve rekabetin teşvik edilmesi.

Yapılan çalışmalarda hedeflere dönüştürülebilecek şekilde detaylandırılan bu öneriler stratejik planın omurgasını oluşturan hedef kartlarının geliştirilmesine referans oluşturması bakımından önem taşımaktadır.

1.6.3.3. İç Paydaş Anketi

TCDD 2024-2028 Stratejik Plan çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla iç paydaşlara (merkez ve Bölge Müdürlükleri olmak üzere) yönelik çevrim içi anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan iç paydaş anketinde beş ana konu üzerinde durulmuş ve hem niceliksel hem de niteliksel sorular sorulmuştur. Söz konusu beş ana konu aşağıdaki gibidir;

- Karşılaştırmalar yapabilmek için bazı demografik özellikler sorulmuştur.
- Kuruluşun kültürüne dair veri elde etmek için 40 soruluk bir ölçek uygulanmıştır.
- Çalışanların memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenmiştir.
- Kurulusta geliştirilmesi gereken yetkinliklerin neler olduğunun gerekçeleriyle belirtilmesi istenmiştir.
- Kuruluşun içsel olarak güçlü, geliştirmeye açık yönleri ve dikkate alınması gereken çevresel fırsat ve tehditlerin neler olduğu sorulmuştur.

Uygulaması yaklaşık iki hafta süren ankete cevap verenlerin demografik dağılımlarına bakıldığında katılımcıların %74,5'i çalışan (778 kişi) ve %25,5'i ise yönetici (266 kişi) pozisyonunda yer almaktadır. Katılımcıların %65,8'i (687 kişi)

Kurumun taşra ve %34,2'si (357 kişi) ise merkez teşkilatından oluşmaktadır. Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde ise katılımcıların %0,5'i (5 kişi) ilköğretim, %9,4'ü (98 kişi) lise, %13,6'sı (142 kişi) ön lisans, %63,8'i (667) lisans, %12'si (125 kişi) lisansüstü ve %0,7'si (7 kişi) doktora mezunu olduğu görülmüştür. Deneyim açısından incelendiğinde ise katılımcıların %7,6'sı (79 kişi) 0-5 yıl, %14,6'sı (152 kişi) 5-10 yıl, %19'u (198 kişi) 10-15 yıl, %7,5'i (78 kişi) 15-20 yıl ve %51,4'ü (537 kişi) 20 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Bu durum katılımcıların büyük oranda tecrübeli personelden oluştuğunu göstermektedir.

Çalışan memnuniyeti düzeyi açısından sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların orta-üstü bir seviyede memnun oldukları görülmektedir. Demografik farklılıklar dikkate alındığında, yöneticilerin çalışanlara göre daha memnun olduğu görülürken taşra ve merkez çalışanları arasında memnuniyet düzeyi yönünden anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer ana konular ise yetkinlik analizi, kurumsal kültür analizi ve GZFT analizi başlıkları altında konsolide edilerek raporlanmıştır.

Tablo 30.

Çalışanların TCDD'de Çalışmaktan Duydukları Memnuniyet Düzeyi

	Unvan	Sayı	Ortalama (5'li Likert)
Memnuniyet Düzeyi	Çalışan	778	3.60
	Yönetici	266	3.87
	Teşkilat		
	Taşra	687	3.69
	Merkez	357	3.62
Genel Ortalama	Merkez + Taşra	1.044	3.67

1.6.3.4. İç Paydaş Çalıştayı

Kurumun iç paydaşlarının sürece katılımını artırmak ve onların görüş ve önerilerini almak amacıyla 15.03.2023 tarihinde iç paydaş çalıştayı gerçekleştirilmiştir. Çalıştayda TCDD'nin sürdürülebilirliğini sağlamak, öncelikli sorunlarını çözebilmek, tehditlerden kaçınmak ve güçlü yönleri ile fırsatları değerlendirmek için önümüzdeki stratejik plan döneminde hayata geçirilebilecek öneriler geliştirmeleri istenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların daha fazla vurguladıkları önerilere aşağıda yer verilmiştir:

- Modern insan kaynakları yönetimi uygulamaları,
- Demiryolu ağının diğer modlarla entegre

bir şekilde geliştirilmesi,

- İç kontrol ve iç denetim sistemlerinin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi,
- CBS sisteminin devreye alınması çalışmalarına ağırlık verilmesi,
- Performans değerlendirmeye geçilmesi,
- Çalışanların ücretlerinin iyileştirilmesi ve ücret dengesizliklerinin giderilmesi.

Burada vurgulanması gereken hususlardan biri, modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçilmesi ve diğer ulaşım modlarıyla entegre demiryolu ağının geliştirilmesi hem iç hem de dış paydaşlarca en çok vurgulanan konular arasında yer almaktadır.

1.7. Kuruluş İçi Analiz

TCDD, tamamen devlete ait olan sermayesiyle, tüzel kişiliğe sahip bir İktisadi Devlet Teşekkülü'dür. TCDD, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek amacıyla kurulmuştur. TCDD'nin faaliyetleri, 6461 sayılı Kanun, 233 ve 399 sayılı KHK ile TCDD Ana Statüsü'nün hükümlerine bağlı kalmak şartıyla özel hukuk hükümlerine tabidir.

TCDD, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 8/9/1983 tarihli ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu Hükümlerine tabi değildir. 2/4/1987 tarihli ve 3346 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun ile 3/12/2010 tarihli 6085 sayılı Sayıştay Kanunu çerçevesinde Sayıştay denetimine tabidir.

TCDD'nin merkezi Ankara'da bulunmaktadır. TCDD'nin merkezi Cumhurbaşkanlığı tarafından değiştirilebilir. TCDD'nin üst düzey yönetimi, bir başkan ve beş üyeden oluşan Yönetim Kurulu ile Genel Müdür ve beş Genel Müdür Yardımcısından oluşan yürütme organı tarafından

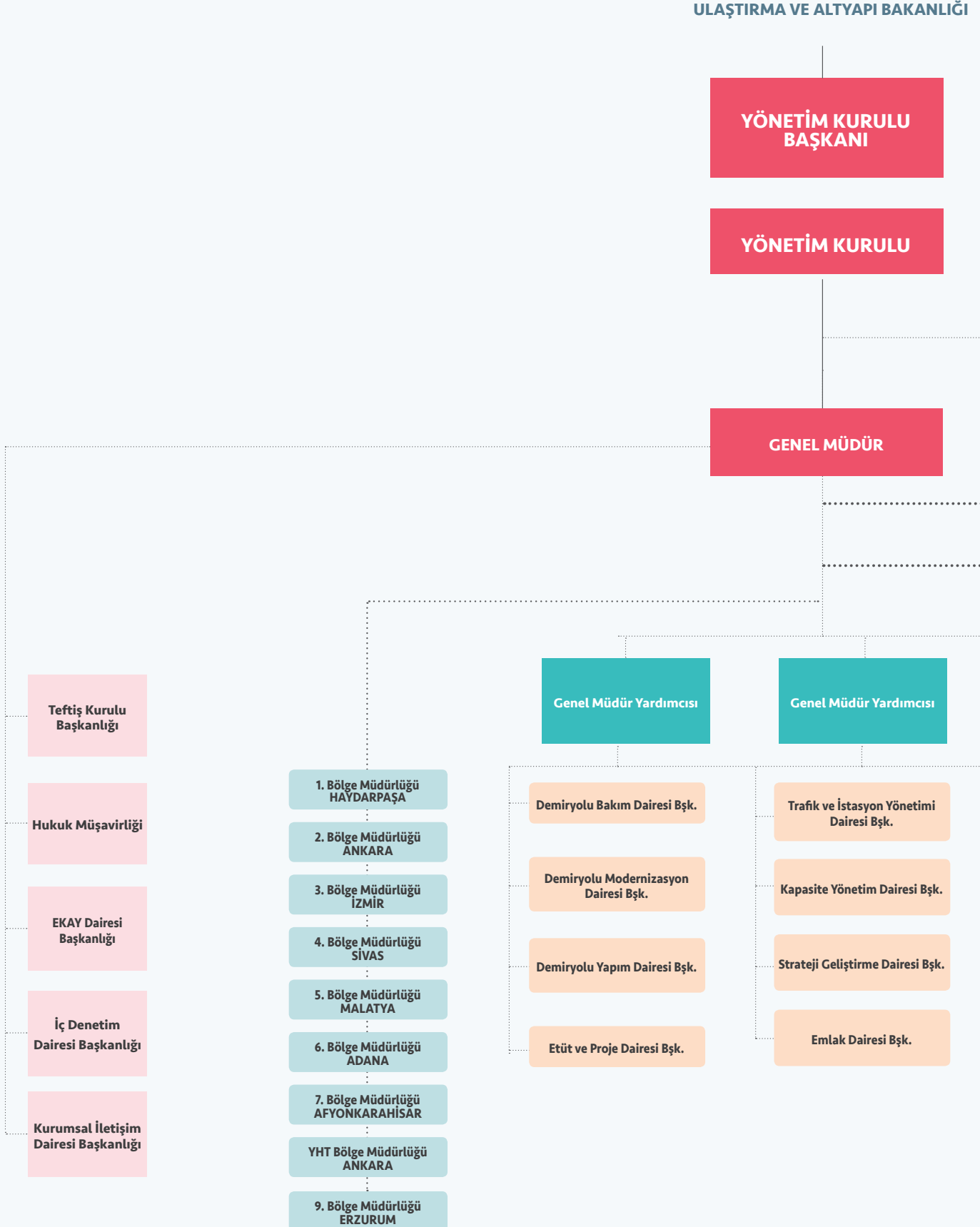
gerçekleştirilmektedir. Genel Müdür, Yönetim Kurulu'na Başkanlık etmektedir.

TCDD merkezde, 18 İhtisas Daire Başkanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, İç Denetim Dairesi Başkanlığı, Kurumsal İletişim Dairesi Başkanlığı, 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, Afyonkarahisar ve Erzurum'da bulunan Bölge Müdürlükleri ile merkezi Ankara'da bulunan Yüksek Hızlı Tren (YHT) Bölge Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. TCDD'nin Sivas ve Afyonkarahisar'da beton travers fabrikaları, Ankara'da Behiçbey Ray Kaynak ve Yol Makinaları Onarım Fabrikası ve Çankırı'da Çankırı Makas Fabrikası bulunmaktadır. Liman işletmeciliği Haydarpaşa ve İzmir Limanlarında, feribot işletmeciliği ise Van Gölü'nde gerçekleştirilmektedir.

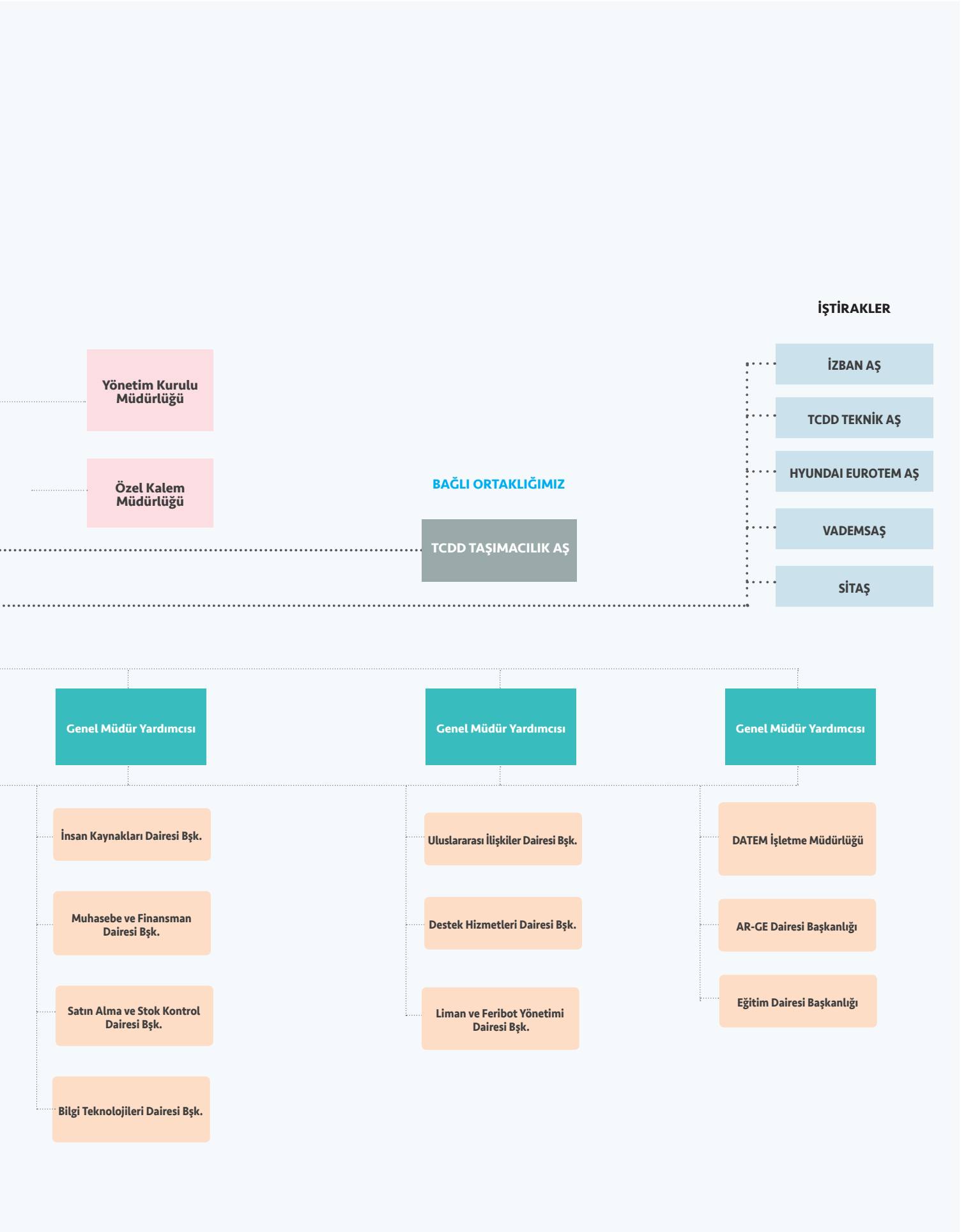


Şekil 1. TCDD Organizasyon Şeması





DURUM ANALİZİ



Sektörde TCDD Altyapı İşletmecisi olarak, bağlı ortaklığı olan TCDD Taşımacılık AŞ ise Demiryolu Tren İşletmecisi olarak hizmet vermektedir.

TCDD, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının ilgili kuruluşudur. TCDD'nin, İzmir'de metro standartlarında banliyö işletmeciliği yapmak amacıyla kurulan % 50 hisseye sahip olduğu İzmir Banliyö Taşımacılığı Sistemi Ticaret Anonim Şirketi (İZBAN), Ankara'da demiryolu, hafif raylı sistem ve metro hatları ile bu sektörde kullanılan araç ve tesislere yönelik etüt ve proje hazırlamak, araştırma, geliştirme, test faaliyetleri, kontrol, sertifikasyon, Ar-Ge, Ür-Ge ve varlık yönetimi faaliyetleri ile bakım ve onarım işlerini yapmak ve yaptırmak amacıyla kurulan % 50 hisseye sahip olduğu TCDD Teknik Mühendislik ve Müşavirlik AŞ (TCDD Teknik AŞ), Adapazarı'nda her türlü elektrikli tren dizisi ve hafif raylı araçlar ile hızlı tren setleri ve hızlı tren yolcu vagonlarının üretimini gerçekleştirmek üzere kurulan % 15 hisseye sahip olduğu Hyundai Eurotem Demiryolu Araçları Sanayi ve Ticaret AŞ (Hyundai EUROTREM AŞ), Çankırı'da her türlü konvansiyonel ve yüksek

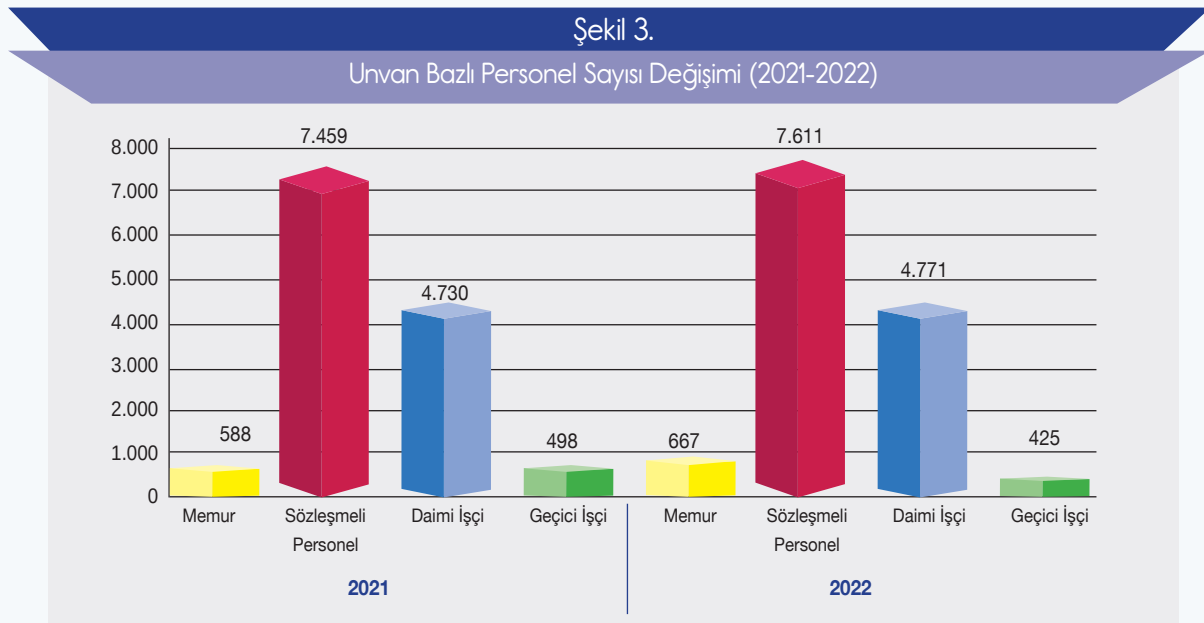
hıza uygun makasların üretimini gerçekleştirmek amacıyla kurulan % 15 hisseye sahip olduğu Voestalpine Kardemir Demiryolu Sistemleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (VADEMSAŞ) ve Sivas'ta çeşitli tip ve standartlarda beton travers üretmek amacıyla kurulan % 15 hisseye sahip olduğu Sivas Travers İmalat Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (SİTAŞ) olmak üzere beş iştiraki bulunmaktadır.

2022 yılı sonu itibarı ile demiryolu sektörüne toplam 891 milyar TL yatırım yapılmıştır. Yapılan yatırımın 554 milyar TL'si TCDD, kalan 337 milyar TL'si ise Bakanlığımızın demiryolu ile ilgili diğer bağlı kuruluşları tarafından yapılmıştır. TCDD tarafından yapılan yatırımların 194 milyar TL'si yüksek hızlı demiryolu, 119 milyar TL'si hızlı demiryolu, 17 milyar TL'si konvansiyonel demiryolu, 35 milyar TL'si E-S-T projeleri, 7 milyar TL'si lojistik merkez kurulması, 107 milyar TL'si yol yenileme ve modernizasyon, 74 milyar TL'si ise demiryolu araçları imal ve temine harcanmıştır. Harcamalara kamulaştırma bedelleri, Kamu-Özel-İşbirliği projeleri ve dış kredili projeler dahildir.



1.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

2022 yılı itibarıyla toplam 13.474 personelin 425'i geçici işçi kadrosunda yer almaktadır (Şekil 2 ve Şekil 3). 667'si memur, 7.611'i sözleşmeli, 4.771'i daimî işçi,

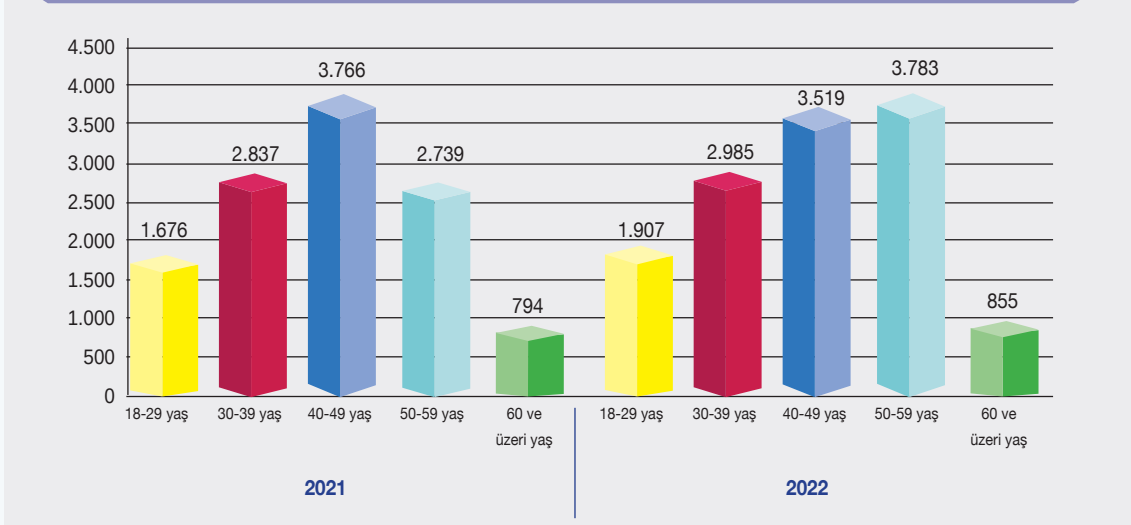


2022 yılı memur personel sayısındaki artış birçok unvanla yapılan kurum içi görevde yükselme sınavı neticesinde gerçekleşmiştir.

Geçici işçi sayısı işyerlerinin taleplerine göre ani değişiklikler gösterebilmektedir.

Şekil 4.

Yaş Gruplarına Göre Personel Dağılımı (2021-2022)*

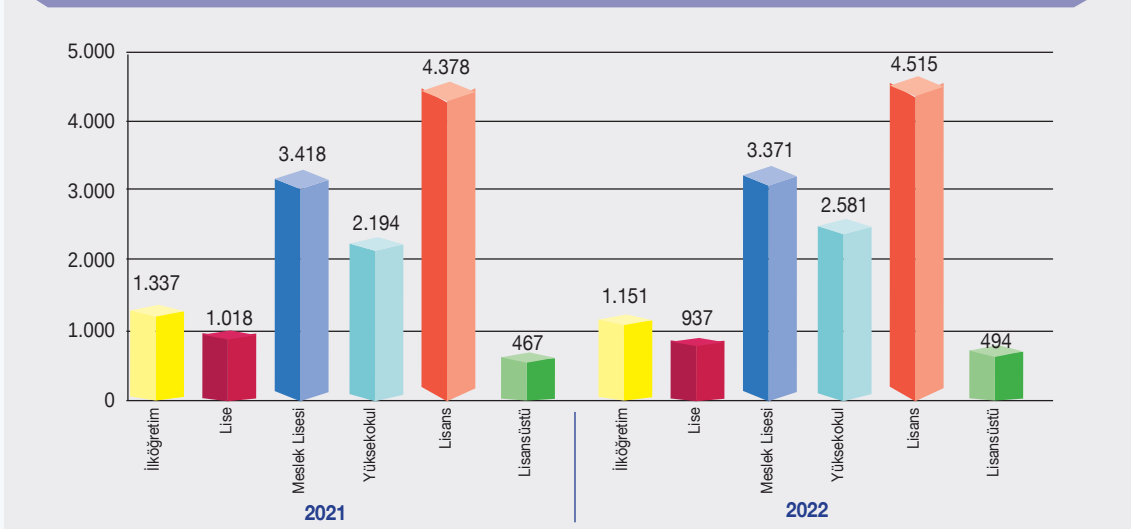


*Geçici işçiler dahil edilmemiştir.

Teşekkülümüzde çalışan personelin çoğunluğu 40-59 yaş aralığında bulunmaktadır.

Şekil 5.

Personelin Öğrenim Durumları (2021-2022)**



**Geçici işçiler dahil edilmemiştir.

Önümüzdeki süreçte TCDD içerisinde norm kadro çalışmalarının tamamlanarak bu yönde elektronik nakil sisteminin açılması ve Teşekkülümüz içerisindeki personel dağılımının optimum seviyede tutulması amaçlanmaktadır.

Personelin hem teknik hem de idari anlamda kişisel gelişiminin sağlanması amacıyla ilgili

birimlerce hem dijital ortamda hem de yüz yüze önemli eğitimler gerçekleştirilmektedir. Söz konusu eğitimlere ilave olarak yeni teknolojilerde araştırma, geliştirme, uygulama ve yetkinlikler kapsamında iyi uygulama örneklerini içeren eğitimlerin ilgili birim çalışanlarına verilmesi de önem arz etmektedir. Bu eğitimlerin

organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesi bakımından da verilmesi Teşekkülümüze önemli faydalar sağlayabilecektir.

Personel ile ilgili olarak, iç ve dış paydaş anketleri, çalıştaylar ve grup çalışmalarının tamamında öne çıkan bir diğer önemli husus ise personelin motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını artıracak faaliyetler olmuştur. Bu durum personelden yüksek verim almanın yanında yetenekli personelin kurumda tutulması için de önem arz etmektedir. Bu doğrultuda görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmelikleri revize edilerek önümüzdeki 5 yıl içerisinde belirli aralıklarla görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavları açılması ile yer değişimi (nakil) işlemlerinin dönemsel olarak yapılması planlanmaktadır.

TCDD'nin geliştirmesi gereken yetkinlikleri tespit etmek amacıyla iç paydaş anketinde katılımcılara, önümüzdeki dönemde TCDD'nin başarısını kritik şekilde etkileyebilecek ve bu nedenle geliştirilmesi gereken yetkinliklerin neler olduğu sorulmuş,

çalışanların bu yetkinliklere sahip olma düzeylerini değerlendirmeleri istenmiştir. 5 öneri istenen bu bölümde aynı zamanda önerilerin gerekçesinin de belirtilmesi istenmiştir. Buna ek olarak iç paydaş çalıştayında da katılımcılardan, TCDD'nin kurumsal yetkinliklerini geliştirmesi için öneri geliştirmeleri istenmiştir. Dolayısıyla yetkinlik değerlendirme yöntemi olarak "Öz Değerlendirme" yöntemi kullanılmıştır.

Söz konusu çalışmalar ile elde edilen veriler analiz edilerek TCDD'nin kurumsal yetkinlik çerçevesi oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, TCDD ve çalışanlarının değişimin hızlı olduğu dinamik bir sektörde yer alması nedeniyle değişim, bilgi ve becerilerinin güncellenmesine yönelik yetkinlikler öne çıkmıştır. Dolayısıyla kurumsal yetkinlik çerçevesi, tüm personeli kapsayacak temel yetkinlikler ile yönetici pozisyonlarında bulunanların sahip olması gereken yönetsel yetkinliklerden oluşmaktadır. TCDD'nin kurumsal yetkinlik çerçevesi Tablo 31'deki gibidir:

Tablo 31.

Kurumsal Yetkinlikler

Temel Yetkinlikler	Yönetsel Yetkinlikler
Gelişime ve değişime yatkınlık	Liderlik
İş birliğine açıklık	İnsan kaynakları uygulamalarını bilme
Yazılı ve sözlü iletişim	Çalışanları yönetme ve motive etme
Mevzuata uyma	Analitik düşünme
Bilgi teknoloji ve sistemlerini kullanma	Stratejik bakış açısı
Profesyonellik ve mesleki uzmanlık	Değişim yaratma ve değişimi yönetme
Hizmet odaklılık	
Ekip/takım çalışmasına yatkınlık	
Emniyet kültürü	

Yetkinlikler için TCDD'nin mevcut durumu değerlendirildiğinde, köklü geçmişi ile Kurumda önemli düzeyde bir bilgi ve tecrübe birikimi olduğu, dolayısıyla da çalışanların büyük çoğunluğunun söz konusu yetkinliklere yeterli düzeyde sahip olduğu konusunda geniş bir fikri mutabakat gözlenmiştir. Ancak faaliyette bulunan sektörün dinamik ve gelişime açık yapısı sektördeki uygulamaların sürekli olarak gelişmesi ve/veya yenilenmesine yol açmaktadır. Bu nedenle personelin sahip olduğu yetkinliklerin

sürekli olarak geliştirilmesi, mevcut gelişmeler doğrultusunda güncellenmesi ve bu kapsamda eğitim faaliyetlerinin artarak sürdürülmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Söz konusu yetkinliklerinin geliştirilerek personelin görevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirmelerine ve organizasyonun stratejik hedeflerine daha etkili bir biçimde katkıda bulunmalarına yardımcı olacak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin geliştirilerek sürdürülmesi gerekmektedir.

1.7.2. Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü analizi kapsamında çalışanlar ile hem grup çalışmaları hem de anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlere göre mevcut kurum kültürü ile ilgili öne çıkan hususlar aşağıda listelenmiştir.

- Teşekkülümüzün 167 yıldır süregelen uzun bir geçmişe ve bu geçmişin tecrübelerinden oluşan köklü bir kurum kültürüne sahip olması değerli bir sermaye olarak görülmektedir.
- Köklü olan bu kurumsal kültür, kurum içi iletişim, paydaşlar ile ilişkiler, iş süreçleri, ödül ve ceza sistemi ve karar mekanizması gibi alanlarda belirli uygulamaların standartlaşmasını ve doğal bir hiyerarşinin oluşmasını sağlamıştır.
- Ayrıca kurumun temel faaliyetlerinin belirli riskler barındırması, büyük yatırımların yapılması ve kurumun yaygın örgüt yapısı da kurumsal kültürün oluşmasına önemli katkılar sağladığı değerlendirilmektedir.
- Teşekkül içi etkili bir iletişim ve iş birliği ağı sağlamak için belirli dönemlerde Genel Müdürlük birimleri ile Bölge Müdürlükleri yöneticilerinin katıldığı Koordinasyon Toplantıları gerçekleştirilmekte; mevcut durum, kaydedilen

ilerlemeler, var olan sorun alanları ve çözüm yolları ortaya konulmaktadır.

TCDD kurum kültürüne ilişkin daha detaylı bilgi almak için merkezi birimler ve taşra teşkilatının katılım sağladığı ve içinde açık uçlu soruların da olduğu bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Anket verilerinin analiz sonuçları incelendiğinde genel anlamda olumlu ve iyileşme gösteren bir eğilim içinde olduğu görülmüştür. Personelin yaklaşımının uzlaşma kültürüne uygun olduğu, değişime, kurumsal öğrenmeye eğilimli olduğu, müşteri odaklı yaklaşımın giderek arttığı, takım çalışmasının kapsayıcı olduğu kurumsal kültürün önemli bileşenleri olarak öne çıkmaktadır. Değişim yaratma, kurumsal öğrenme, yetenek geliştirme, koordinasyon ve entegrasyon ile ilgili değerlendirmelerin olumlu yönde değişim gösterdiği bununla birlikte bu alanların takım çalışması ve müşteri odaklılık boyutlarında iyileştirmelerle birlikte değerlendirildiğinde iş verimliliğinin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına olumlu yönde katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kurum kültürü verilerine bakıldığında aslında birinci derecede gelişim alanında olan boyutların birbirini tamamlayan ilişkili değişkenler olduğu



görülmektedir. Değişim yaratma, Kurumun sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve etkin çözümler bulabilmesi ve bu çözümleri uygulayabilmesini; kurumsal öğrenme, hızla değişen koşullara, gelişen teknolojilere ve değişen yöntemlere yönelik eğitimlerin çalışanlara verilmesi ve çalışanların güncel tutulmasını; yetenek geliştirme, çalışanların kurumsal amaçları yerine getirirken, onlara verilecek desteklerle (eğitim, yönetici desteği vb.) bu kişilerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve yeni uygulamalara daha hazırlıklı hale getirilmesini;

koordinasyon ve entegrasyon ise başta hiyerarşik birimler olmak üzere kurumun birimleri arasındaki uyumlu çalışmasını ifade etmektedir. Nitekim paydaş çalıştaylarında ve PESTLE analizinde de teknoloji alanındaki gelişmeler ile trendlerdeki değişimin daha yakından takip edilerek kuruma uyarlanması ve çalışanların geliştirilmesi gerektiğine dair değerlendirmeler yapılmıştır. Koordinasyon ve entegrasyonun geliştirilmesi de yönetim kapasitesinin geliştirilmesi, iletişim kalitesinin artırılması ve yetenek geliştirilmesine bağlıdır.



1.7.3. Fiziki Kaynak Analizi

TCDD'nin merkez teşkilatı Ulus/ Ankara yerleşkesindedir. Yerleşke, 38.722 m² toplam kullanım alanından oluşan (bodrum kat, zemin kat ve 3 kattan ibaret) tescilli bir yapıyı ihtiva etmektedir. Genel müdürlük binası, TCDD Taşımacılık AŞ ile birlikte kullanılmaktadır. Bina içerisinde 136 kişi kapasiteli bir konferans salonu bulunmaktadır. TCDD taşra teşkilatı; İstanbul (Haydarpaşa), Ankara, Ankara YHT, İzmir (Alsancak), Sivas, Malatya, Adana, Afyonkarahisar ve Erzurum Bölge Müdürlükleri şeklinde örgütlenmiştir. TCDD'nin toplam 340.246.797 m² taşınmazı mevcuttur. Bu taşınmazlardan 6.800.000 m²'si 6461 sayılı Kanun kapsamında TCDD Taşımacılık AŞ'ye 10 yıllığına tahsis edilmiştir. Teşekkülümüzün

62 adet Gar Müdürlüğü (YHT dâhil), 73 adet Gar Şefliği, 233 adet istasyonu bulunmaktadır. Demiryolu hatlarımızın toplam uzunluğu 2023 yıl sonu itibarıyla 13.919 km'dir. TCDD, Samsun/ Gelemen, İstanbul/Halkalı, Eskişehir/Hasanbey, Balıkesir/Gökköy, Denizli/ Kaklık, Kahramanmaraş/ Türkoğlu, Erzurum/Palandöken İzmit/Köseköy, Uşak, Mersin (Yenice), Konya (Kayacık), Kars olmak üzere lojistik merkez işletmeciliği yapmaktadır.

Trafik ve istasyon yönetimi servis müdürlüklerine bağlı lojistik/ yük merkezlerinde yaklaşık 85 işyerinde 6.252.869 m² açık/kapalı alan bulunmaktadır. Konvansiyonel ve yüksek hızlı tren hat uzunlukları Tablo 32'de detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 32.
Konvansiyonel ve Hızlı Hat Uzunlukları (km)

	2022	2023
KONVANSİYONEL HAT		
Anahat	8.402	8.402
2. 3. 4. Anahatlar	833	833
Anahat Toplamı	9.235	9.235
İltisak+İstasyon Yolları	2.433	2.433
KONVANSİYONEL HAT TOPLAMI	11.668	11.668
Elektrikli	4.784	4.891
Sinyalli	5.775	5.795
HIZLI HAT		
Anahat	710	1.093
2. 3. 4. Anahatlar	706	1.089
Anahat Toplamı	1.416	2.182
İstasyon Yolları	44	69
HIZLI HAT TOPLAMI	1.460	2.251
Elektrikli	1.460	2.251
Sinyalli	1.460	2.251
GENEL TOPLAM		
Anahat	9.112	9.495
2. 3. 4. Anahatlar	1.539	1.922
Anahat Toplamı	10.651	11.417
İltisak+İstasyon Yolları	2.477	2.502
TOPLAM YOLLAR	13.128	13.919
Elektrikli	6.244	7.142
Sinyalli	7.235	8.046

Yol bakım ve yenileme hizmetleri şebekedeki ile yürütülmekte olup Tablo 33'te detayı toplam 4.478 adet bakım ve onarım aracı verilmiştir.

Tablo 33.

Yol Bakım ve Onarım Araçları

Yol Bakım ve Onarım Araçları	2021	2022
Bakım, Yenileme ve Yardımcı Yol Makineleri	324	329
Yol Muayene ve Ölçüm Makineleri	16	16
Ana İş Makineleri	71	71
Yardımcı İş Makineleri	352	352
Yardımcı Yol Teçhizatları	2.584	2.584
Yol Muayene ve Ölçüm Aletleri	1.100	1.126
TOPLAM	4.447	4.478

TCDD Genel Müdürlüğü ile TCDD Taşımacılık AŞ'nin toplam 4.637 adet lojmanı bulunmaktadır.

2024-2028 döneminde 149 adet yol bakım ve onarım aracına ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir.

1.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

TCDD, Türkiye'nin tüm sathına 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. TCDD, ihtiyaç duyulan teknoloji ve bilişim altyapısını bu kapsamda 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. Tablo 34'te yazılım ve donanım altyapısının iyileştirme ve geliştirme ihtiyaçlarına yer verilmiştir. Yazılım başlığı altında kurumun en yoğun kullanımda bulunduğu ve tüm birimlerin kullanmakta olduğu yazılım altyapısı listelenmiştir.

Tablo 34.

TCDD'nin Yazılım ve Donanım Altyapısı ve Gelişim Alanları

Yazılım/Donanım Adı	Kullanım Amacı	İyileştirme/ Geliştirme İhtiyacı
Kurumsal Kaynak Yönetimi (KKY-SAP)	Kurumsal Kaynak Yönetimi Sistemi; 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) ve Kapasite Yönetim Sistemi (KYS) modüllerinden oluşmaktadır. Teşekkülümüzün faaliyetlerinin tamamına yakını KKY sistemi üzerinden yürütülmektedir.	Veri akışının daha etkin olarak uygulanması ile ilgili ilave çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS)	Tüm coğrafi iz düşümü olan uygulamaların görüntülemeleri bu uygulama üzerinden yapılabilecektir.	CBS sisteminin devreye alınması çalışmaları ile etkinliğinin artırılmasının sağlanması önem arz etmektedir.

Bunun yanında demiryolu trafiğinin TMİ (Trenlerin Merkezden İdaresi) sistemi ile yönetildiği merkezlerde, olası tren kazalarının önlenmesi amacıyla, "Tek Hat TMİ Uyarı Sistemi" yazılımı yardımcı destek mekanizması olarak geliştirilmiştir. Geliştirilen yazılım ile trenlerin anlık konumları takip edilmekte ve aynı hat kesimine giren birden fazla tren tespit edildiğinde sistem uyarı vermektedir. Oluşan bu uyarılar ve uyarıyı kapatmak için kullanılacak olan açıklamalar kayıt altına alınmakta olup zaman damgası ile saklanmaktadır. Bu sayede sinyalsiz ve tek hat olan bölgelerde tren işletmeciliğinin güvenli ve emniyetli bir şekilde yapılması amaçlanmaktadır.

TCDD'nin bu yazılımlar haricinde birimler içerisinde kullanmakta olduğu yüzün üzerinde yazılım mevcuttur.

Teknoloji ve bilişim alanı ile ilgili eksikliklerden birinin Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS) olduğu değerlendirilmektedir.

Coğrafi bilgi sistemi, sektördeki en önemli uygulamalardan olan ve karar süreçleri açısından kritik öneme sahip olan dijitalleşme ve büyük veri uygulamaları açısından da kritik öneme sahiptir. CBS sisteminin devreye alınması çalışmaları ile etkinliğinin artırılmasının sağlanmasının gerektiği değerlendirilmektedir.

1.8. Finansal Analiz

Teşekkülümüzün 2022 yılı bilançosu incelendiğinde; 2022 yılına ait Kaynaklar bir önceki yıla göre %35 oranında 29.821.024.600,14 TL artarak toplam 115.095.837.287,19 TL'ye yükselmiştir. Toplam varlıklarımızın %12,27 oranına karşılık gelen 14.127.925.861,50 TL'si yabancı kaynaklarla, %87,73 oranına karşılık gelen 100.967.911.425,69 TL'si öz kaynaklarla finanse edilmiştir.

2022 yılında Dönen Varlıklar bir önceki yıla göre %39 oranında artarak 17.572.467.724,35 TL olmuştur. 2022 yılı içinde gerçekleşen bu artışa Hazır Değerler, Menkul Kıymetler, Diğer Alacaklar, Stoklar, Gelecek Yıllara Ait Gider ve Gelir Tahakkukları ile Diğer Dönen Varlıklardaki artışlar neden olmuştur.

Duran Varlıklar ise bir önceki yıla göre %34 oranında artarak 97.523.369.562,84 TL olmuştur. Duran Varlıklardaki artışlar; yapılmakta olan yatırımlar, bağlı ortaklık sermaye artışını kapsamakta olup bu kalemlerin finansmanı Ödenmiş Sermaye ile Teşekkülümüzün gelirlerinden karşılanmıştır.

Teşekkülümüzün 2022 yılı Gelir Tablosu incelendiğinde, 2022 yılında toplam giderler, bir önceki yıla göre %66 artarak 6.624.421.894,81 TL'den 11.238.677.317,43 TL'ye yükselmiştir. 2022 yılı giderleri içerisinde en büyük pay %64 ile satışların maliyeti olurken, bu gider kaleminin tutarı 7.154.689.226,16 TL olarak gerçekleşmiştir. Bunlara ek olarak bir önceki yıla göre Faaliyet Giderleri %74,67 artış ile 1.036.873.207,07 TL'den 1.811.102.286,2 TL'ye; Diğer Faaliyetlerden Olağan

Gider ve Zararlar %80,95 artış ile 316.610.847,39 TL'den 572.917.063,44 TL'ye ve Olağan Dışı Gider ve Zararlar %61,97 artış ile 326.785.764,68 TL'den 529.291.298,87 TL'ye yükselmiştir. Bu gider kalemlerindeki artışa karşın Finansman Giderlerinde %1,65 azalış meydana gelmiş ve bir önceki yıl 1.190.261.373,14 TL olan bu gider kalemi 1.170.677.442,76 TL'ye gerilemiştir.

Yukarıda söz edilen ana gider kalemlerinin alt kırılımları incelendiğinde ise bir önceki yıla göre 2022 yılı giderleri içinde en büyük pay %28,8 ile personel giderleri olurken, amortisman giderleri %10, (elektrik %21,9 , bakım onarım %8,6, hizmet alımı %5,6) gibi dışardan sağlanan fayda ve hizmetler ise toplamda %36,1 oranında yer almıştır. Personel giderleri 2022 yılında bir önceki yıla göre %71 artarken, dışardan sağlanan fayda ve hizmet giderleri (elektrik, hizmet alımı, bakım onarım) %160 oranında artmıştır.

Gelirler açısından incelendiğinde ise 2022 yılında toplam gelirler, bir önceki yıla göre %87,43 artarak 2.593.843.695,42 TL'den 4.861.587.675,39 TL'ye yükselmiştir. 2022 yılı gelirler içerisinde en büyük pay %79,3 ile Brüt Satışlar kaleminde gerçekleşmiştir. Gelir kalemleri içerisinde en büyük oransal artış da yine Brüt Satışlar kaleminde gerçekleşmiştir.

Teşekkülümüzün satışları incelendiğinde bir önceki yıla göre Brüt Satışların %138,66 artış ile 1.616.506.812,63 TL'den 3.857.885.520,33 TL'ye, Net Satışlar ise %138,64 artış ile 1.612.851.918,27 TL'den 3.848.918.065,39 TL'ye yükselmiştir. Buna

karşın satışların maliyeti ise %90,59 artarak 3.753.890.702,53 TL'den 7.154.689.226,16 TL'ye yükselmiştir. Bu durum Teşekkülümüzün etkin bir maliyet kontrolü yaptığını göstermektedir.

Kar veya zarar kalemleri incelendiğinde ise Teşekkülümüzün bir önceki yıla göre Dönem (Net) Zararının %58,30 artış ile 4.034.233.093,75 TL'den 6.386.057.096,98 TL'ye yükseldiği görülmektedir.

Etkin maliyet kontrolü Teşekkülümüzün finansal göstergelerine de yansımış ve Net Satışların, Satışların Maliyetini karşılama oranı %42,9'dan %53,8'e; toplam gelirlerin toplam giderleri karşılama oranı %39,10'dan %43,38'e yükselmiştir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse Teşekkülümüz, altyapı işletmecisi olarak yaptığı her 100 TL'lik masraf karşılığında 43,18 TL'sini geri kazanabilmektedir. Oransal

olarak iyileşme olmasına karşılık, altyapı kullanım tarifesinin maliyetlere göre düşük kalması ve fiyat düzeylerindeki artış nedeniyle finansman ihtiyacı nominal olarak artmıştır.

Teşekkülümüzde işletme ve yatırım bütçeleri ile finansmanı ayrı ayrı takip edilmekte olup yapılan değerlendirmeler 2022 yılı işletme bütçesine aittir. Finansal analiz verileri ve sonuçlara göre yapılan değerlendirmeler Tablo 35'te TCDD Finansal Analiz Tablosunda yer almaktadır. Bu tabloda 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 35.

TCDD Finansal Analiz Tablosu

KRİTER	SONUÇ					DEĞERLENDİRME
	2018	2019	2020	2021	2022	
Cari Oran (Dönen Varlıklar/ Kısa Vadeli Borçlar)	2,03	1,51	1,57	1,85	1,56	Cari oran, kısa vadeli borçların dönen varlıklarla karşılanabildiğini göstermektedir. Bu oranın 2 seviyesinde olması beklenmektedir ki 2022 yılındaki gerçekleşmede bu seviyenin altında olmuştur.
Likidite Oranı (Dönen Varlıklar – Stoklar) / Kısa Vadeli Borçlar	1,96	1,44	1,50	1,77	1,48	Likidite oranının 1 seviyesinde olması borç ödeme kabiliyetinin iyi olduğu anlamına gelmektedir. 2022 yılı içinde Dönen Varlıkların %39 artması ile Kısa Vadeli Borçlardaki artışın %65 olması nedeniyle Likidite oranı %16,4 azalmıştır.
Kaldıraç Oranı (Toplam Borçlar / Toplam Varlıklar)	0,13	0,12	0,13	0,11	0,12	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 (Net Satışlar / Toplam Varlıklar)	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	Varlık devir hızı oranın düşük çıkması duran varlıkların altyapı hizmeti verilmesinden dolayı değerleri oranında satış geliri üretmediğini göstermektedir.
Stok Devir Hızı Net Satışlar/Stoklar	2,44	2,75	2,03	2,73	4,03	Bu oran stokların yılda kaç kez yenilendiğini göstermekte olup 2022 yılı içinde Net Satışların %139 oranında artmasına karşılık Stokların %61 civarında artması nedeniyle %47,4 artmıştır.
Alacak Devir Hızı Net Satışlar/Ticari Alacaklar	0,18254	0,52352	0,32397	0,61792	1,59203	2022 yılında ticari alacaklardaki %7,4 düşüşe bağlı olarak oran bir önceki yıla göre % 157,6 artmıştır.
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi 360/Alacak Devir Hızı	1972,15	687,64	1111,15	582,60	226,13	Alacakların ortalama tahsilat süresi 2022 yılında 2021 yılına göre %61,2 oranında azalış göstermiştir.
Net Kâr Marjı Net Zarar/Net Satışlar (Top. Gelir)	-2,91	-2,16	-3,24	-2,50	-1,66	2022 yılında hizmet maliyetlerindeki artış %70 ve net satışlardaki artış %139 oranında gerçekleştiği için net kar marjında %33,7 azalış olmuştur.

Tablo 35.

TCDD Finansal Analiz Tablosu

KRİTER	SONUÇ					DEĞERLENDİRME
	2018	2019	2020	2021	2022	
Varlık Kârlılığı Net Zarar/Toplam Varlıklar	-0,05	-0,04	-0,05	-0,05	-0,06	2022 yılı içinde zarardaki artış (%58) toplam varlıklardaki artıştan (%35) fazla olduğu için Varlık Karlılığı oranı düşmüştür.
Özsermaye Kârlılığı Net Zarar/ Özsermaye	-0,06	-0,05	-0,06	-0,05	-0,06	2022 yılı içinde zararın %58 oranında artması, buna mukabil öz sermayedeki artışın % 33 oranında olması nedeniyle Öz Sermaye Karlılığı azalmıştır.
Faaliyet Gelirleri/ Faaliyet Giderleri	0,29	0,32	0,29	0,34	0,43	2022 yılındaki faaliyet gelirlerinin, faaliyet giderlerini karşılama oranı %26,5 artarak %43'e yükselmiştir.



1.9. Sektörel Analiz

Demiryollarının taşıma kapasitesi nedeniyle daha ekonomik, konforlu ve güvenilir olması ve çevreci özellikleri nedeniyle yük ve yolcu taşımacılığındaki payının giderek artacağı değerlendirilmektedir. Dünya genelinde yaygın olan bu trendin, artan nüfus yoğunluğu da dikkate alındığında Türkiye açısından da gerçekleşmesi beklenebilir. Pandemi nedeniyle yük ve yolcu

taşımacılığında azalma olmasına karşılık son iki yılda yük ve yolcu taşımacılığında yukarı doğru bir ivme göze çarpmaktadır. Bunun haricinde Asya ile Avrupa arasında kurgulanan yeni demiryolu hattının gündeme gelmesi Türkiye'yi ulaşım akslarının önemli bir parçası haline getirmektedir. Bu önemli gelişmelerin TCDD'yi de etkilemesi beklenebilir.

1.9.1. Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizinde gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmak amacıyla PESTLE analizinden yararlanılmıştır. PESTLE Analizi 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 etkileyebilecek değişiklik ve eğilimlerin sınıflandırılması yapılmıştır. PESTLE Analizi ile elde edilen bulgular, tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi ile stratejilerin geliştirilmesinde dikkate alınmıştır.

Gelişmiş ülkeler son dönemde çevresel sorunlar ile küresel iklim değişikliği nedeniyle çevre dostu taşımacılık türleri olan demiryolu ve denizyolu taşımacılığının paylarının artırılmasına, karayolunun çok yüksek olan payının azaltılarak ulaşım türleri arasında dengeli bir dağılım

sağlanmasına yönelik politikalar üretmekte ve uygulamaktadırlar. Bu çerçevede amaç; emniyetli, etkin ve aynı zamanda sosyal faydayı göz önünde bulunduran ve çevreye saygılı bir ulaşım politikası geliştirmektir. Avrupa Birliği'nin iklim değişikliğiyle mücadele ve ekonomik büyüme perspektifiyle, 2050 yılına yönelik yeni stratejik vizyonunu ortaya koyan ve hemen hemen tüm sektörleri ilgilendiren düzenlemeler içeren "Avrupa Yeşil Mutabakatı (AYM)" kapsamında Teşekkülümüz, konu ile ilgili çalışmalarını takip etmekte, buna yönelik aksiyon almakta ve bu sektörde gelişmiş ülkeler arasında yer alabilecek şekilde hedefler belirlemektedir.

PESTLE analizi Tablo 36'da özet olarak verilmiştir.

Tablo 36.
Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsat	Tehdit	Ne Yapılmalı?
Politik	Devlet politikası olarak yolcu taşımacılığında demiryollarına önem verilmesi	X		- Yatırımların planlanan zamanda tamamlanması - Yatırım için Teşekküle verilen ödeneklerin tamamının kullanılması - Kamu kaynaklarının doğru, katma değeri yüksek etkili yatırımlarda kullanılması
	Devletin demiryolunu önceliklendirmesi ve demiryolu yatırımlarının önceki yıllara göre büyük oranda artırılması	X		- Hızlı tren işletmeciliğinin standartlarını sağlayacak şekilde demiryolu hatlarının yaygınlaştırılması - Yük taşımacılığına yönelik altyapı çalışmalarına devam edilmesi
	Uluslararası ticaretin artırılması, bu yönde çalışmaların yapılması	X		Uluslararası ve bölgesel gelişmelerin yakından takip edilerek gelişmelere göre gerekli düzenleme ve uygulamaların yapılması
	Demiryolu ulaştırmasının serbestleşmesi ile özel sektörün ve demiryolu sanayisinin gelişmeye başlaması	X		- Bakanlığımız bünyesindeki Ulaştırma Hizmetleri Düzenleme Genel Müdürlüğü (UHDGM) tarafından DTİ'lere yönelik mevzuat eksikliklerinin tamamlanması ve tamamlananların uygulamaya alınması - Ar-Ge çalışmalarının daha çok teşvik edilmesi - Demiryolu enstitüsünün geliştirilmesi
	Rusya - Ukrayna savaşı sonrasındaki yaptırımlardan dolayı Çin - Avrupa koridorunu ifade eden Kuzey hattındaki taşımacılığın azalması, orta koridora bir fırsat yaratması	X		- Doğu - batı aksındaki devam eden ve proje aşamasında olan yatırımların ivedilikle tamamlanması - Ulaşım modlarının entegrasyonunun sağlanması - Uluslararası koridorda yer alan yatırımların önceliklendirilmesi

Tablo 36.
Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsat	Tehdit	Ne Yapılmalı?
Politik	Yerleşme ve millileşmeye yönelik teşviklerin olması	X		- Teşviklerden azami düzeyde yararlanmaya dönük uygulamaların geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi - Ar-Ge kapasitesinin geliştirilmesi
	Devletin yolcu taşımacılığına verdiği desteğin yük taşımacılığında istenilen seviyede olmaması		X	Yük taşımacılığının ülke için yarattığı katma değer in ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmaların yapılması ve ilgili otoritelerle paylaşılması
	Öngörülebilir farklı senaryolar için (Örneğin farklı ekonomik koşullar, finansman olanakları, üst politikalar daki olası değişimler vb.) alternatif politikaların olmaması		X	- Farklı koşullar için uygulanabilecek politika alternatiflerinin geliştirilmesi - Risk yönetiminin yapılması
	Komşu ülkeler (Ermenistan, Suriye vb.) ile yaşanan gelişmelerden dolayı yük ve yolcu taşımacılığının o bölgelere aktarılamaması		X	Doğu - batı aksındaki devam eden ve proje aşamasında olan yatırımların ivedilikle tamamlanması
	Uluslararası taşımacılığın yapılmasını zorlaştıran gelişmeler		X	Kombine taşımacılık ile alternatif taşımacılık sistemlerinin geliştirilmesi ve işlevsel hale getirilmesi
	Uluslararası yük taşıma koridorlarında yapılacak yatırımlara eş zamanlı alternatif koridorların oluşturulamaması		X	- Uluslararası koridorda yer alan yatırımların önceliklendirilmesi - Doğu - batı aksındaki devam eden ve proje aşamasında olan yatırımların ivedilikle tamamlanması

Tablo 36.
Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsat	Tehdit	Ne Yapılmalı?
Ekonomik	İltisak hatlarının istenilen seviyede olmaması, altyapı maliyetlerinin fazla olması		X	- İltisak hatları yapımı konusundaki görev dağılımının net olarak belirlenmesi - İltisak hatları için fizibilite çalışmalarına dayalı yeni projelerin geliştirilmesi - Demiryollarının diğer ulaşım modlarıyla entegrasyonunun artırılması
	Sertifikasyon süreçlerinde bilgi birikiminin yabancıların elinde olması		X	Teknoloji yatırımının yapılması ve yerli sertifikasyon stratejilerinin araştırma merkezleri ve üniversiteler ile birlikte geliştirilmesi
	Demiryollarına yönelik teşvik mekanizmalarının istenilen seviyede olmaması		X	Demiryollarına yönelik teşvikleri artırmak üzere çalışmaların planlanarak hayata geçirilmesi
	Depolama ve dolayısıyla lojistik merkezlerine olan talebin dünya genelinde artış eğiliminde olması	X		- Lojistik merkezlerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesi - Yük taşımacılığına yönelik pazarlama faaliyetlerinin yapılması - Uçtan uca taşımacılığa imkân verecek şekilde demiryolu ağının geliştirilmesi - Elleçleme faaliyetlerinin TCDD tarafından yapılmasına yönelik mekanizmaların geliştirilmesi
	Demiryolu yatırım maliyetlerinin yüksek olması ve bu nedenle yatırım geri dönüş süresinin uzun olması		X	- Etkin bir fizibilite çalışmasına dayalı önceliklendirme yapılarak stratejik önemde olan ya da yüksek katma değer üretecek olan projelere öncelik verilmesi - İç denetim sistemi başta olmak üzere yatırımlarda etkinlik ve verimlilik artışına katkı sağlayacak sistem ve uygulamaların geliştirilmesi

Tablo 36.
Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsat	Tehdit	Ne Yapılmalı?
Ekonomik	Planlanan projelerin öngörülemeyen nedenlerle zamanında bitirilememesi		X	- Etkin bir planlama ile mevcut kaynakların geri dönüşü hızlı olacak projelere yönlendirilmesi - Altyapı yatırımları konusunda yerli sanayinin gelişmesi için özel sektörle daha fazla iş birliği yapılması - İç kontrol sisteminin kurulması
	Sektörde rekabetin yetersiz olması		X	Özel sektörün güçlendirilmesine yönelik politikaların geliştirilmesi
	Sanayi iş birliği 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 çalışmalarının yapılması ve kamu ve özel sektör kurumlarının katılımlarının artırılması
	Finansmana erişimdeki zorluklar ve finansman maliyetlerinin yükselmesi		X	- Ulusal ve uluslararası finans kurum ve kuruluşları ile ilişkilerin geliştirilmesi - Finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesine yönelik çalışmaların yapılması
	Kurda yaşanabilecek dalgalanmalar		X	- Ulusal ve uluslararası finans kurum ve kuruluşları ile ilişkilerin geliştirilmesi - Finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesine yönelik çalışmaların yapılması - Yerel sanayinin gelişmesini destekleyecek politika ve stratejilerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi
	Enerji maliyetlerinin yüksek olması		X	- Yeşil enerjiye dönüşümün sağlanması - Kurumsal enerji ihtiyacını karşılayacak Ar-Ge çalışmalarının yürütülmesi
	Üreticinin elleçleme yapmadan tek seferde yükleyerek taşımacılığı gerçekleştirmek istemesi nedeniyle iltisak hatlarında ve lojistik merkezlerinde verimliliğin düşük olması		X	- Uçtan uca taşımacılığa imkân verecek şekilde demiryolu ağının geliştirilmesi ve genişletilmesi - Elleçleme faaliyetlerinin TCDD tarafından yapılmasına yönelik mekanizmaların geliştirilmesi

Tablo 36.
Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsat	Tehdit	Ne Yapılmalı?
Sosyo - Kültürel	Toplum nezdinde demiryolu ulaşımına olan ilginin artması	X		- Stratejik ve/veya ülke ve topluma katma değeri yüksek olan projelerin önceliklendirilmesi - Kullanıcı dostu dijital uygulamaların geliştirilmesi
	Demiryollarının şehir içi raylı sistem projeleriyle kent içi ulaşım alternatif çözüm olması	X		Şehir içi raylı sistem projelerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması
	Yapılan yatırımlar nedeniyle demiryollarına ve TCDD'ye olan bakış açısında iyileşmelerin olması	X		Demiryollarındaki pozitif algıyı güçlendirecek çalışmaların yapılması
	Yol bakım çalışmalarının uzaması nedeniyle halk ve kurumsal müşteri nezdinde alışkanlığın azalması		X	Belirlenen plan ve program dâhilinde bakım onarım çalışmalarının tamamlanması
	Demiryollarının özel uzmanlık gerektiren bir alan olması nedeniyle bireyler tarafından kariyer alanı olarak fazla tercih edilmemesi ve bu nedenle teknik ve idari anlamda yeterli nitelik ve nicelikte personel yetiştirilememesi		X	- Üniversitelerle iş birliklerinin artırılması - Demiryolu personelinin ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin tespit edilmesi ve demiryolu sektörüne personel yetiştiren üniversitelerle paylaşılması, onların içerik üretmesine katkı sunulması - Toplumsal farkındalığa yönelik çalışmaların yapılması

Tablo 36.
Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsat	Tehdit	Ne Yapılmalı?
Teknolojik	Demiryolu sektöründe dijitalleşme ve büyük veri uygulamalarının yaygınlaşması	X		Veri yönetim sistemlerinin geliştirilmesi ve etkin olarak kullanılması
	Demiryollarının diğer ulaşım modlarına göre daha hızlı ve konforlu olması	X		Ar-Ge çalışmaları ile iyileştirmenin sürdürülebilir kılınması
	Demiryolu taşımacılığında güneş enerjisi gibi teknolojilerin gelişim aşamasında olması	X		- İlgili alanlardaki teknolojik gelişmelerin takip edilerek transferinin sağlanması - Bu alana yönelik olarak Ar-Ge kapasitesinin geliştirilmesi - Sektördeki aktörlerle iş birliği imkânlarının araştırılması ve geliştirilmesi
	Başta sinyalizasyon olmak üzere demiryolları altyapı ve modernizasyon yatırımlarında yerliliğin istenilen seviyede olmaması		X	- Yerli kamu ve özel kurumları ile iş birlikleri kurulması - Yerli firmaların gelişimine katkı sunacak faaliyetlerin planlanarak hayata geçirilmesi - Tedarikçi ağının genişletilmesi - Ar-Ge kapasitesinin geliştirilmesi
	Demiryolu hatları üzerinde kaza ve çarpmaları önleyebilecek teknolojilerin gelişmesi	X		- Başta hemzemin geçitler olmak üzere demiryolu emniyetini artıracak ve kazaları önleyecek önlemlerin artırılması - Sinyalizasyonun yaygınlaştırılması
	Enerji teknolojileri bakımından maliyetlerin yüksek olması		X	- Kurumun enerji ihtiyacını karşılayacak kendi Ar-Ge çalışmalarını yürütmesi - Kamu ve özel sektörün bu konuda iş birliği yapması - Yerli firmaların gelişime katkı sunacak faaliyetlerin planlanarak hayata geçirilmesi
	EST sistemlerinde teknolojik olarak yeterince gelişim sağlanmamış olması		X	- EST alanında Ar-Ge çalışmalarının yürütülmesi - İş birliklerin geliştirilmesi ve yerli sanayiye geliştirebilecek aksiyonların tespit edilerek hayata geçirilmesi

Tablo 36.
Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsat	Tehdit	Ne Yapılmalı?
Yasal	Bakanlık bünyesinde yeni demiryolu hatlarının yapımı konularında görev ayrışmasının henüz net olarak ortaya konulmamış olması		X	AYGM ve TCDD'nin görev ve sorumluluk alanlarının yeniden düzenlenmesi için girişimlerde bulunulması, ayrıca Teşekkülümüzün 167 yıllık demiryolu yatırım ve işletme kültürüne sahip olmasının avantajını ön plana çıkarması
	Politik ve yasal düzenleme ve uygulamalar nedeniyle, başta mühendisler olmak üzere yetkin personelin kaybedilmesi		X	- Yetkinlik bazlı atama ve terfi sisteminin geliştirilmesi - Yetenek yönetimi ve yönetici geliştirme gibi modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi - Nitelikli personelin elde tutulması için mevzuat çalışmalarının yapılması
	Gerekli mevzuat değişikliklerinin tamamlanarak hayata geçirilememesi		X	Mevzuat analizinde de belirtilen gerekli mevzuat değişikliklerinin yapılması ya da yapılan mevzuat değişikliklerinin hayata geçirilmesi için girişimlerde bulunulması
	Kamu ihale mevzuatından kaynaklanan gecikmeler ve ihale süreçlerinde sorunlar yaşanması		X	Mevzuat düzenlemesi için gerekli girişimlerde bulunulması

Tablo 36.
Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsat	Tehdit	Ne Yapılmalı?
Çevresel	Petrol ithalatına dayalı olan ülkemiz için, elektrikli sistemle temiz enerji ve yerli enerji tüketiminde olumlu gelişmelerin yaşanması, ayrıca ülkemizde yüksek güneş enerji potansiyeli bulunması sayesinde hibrit ve elektrikli trenlerin gereksinim duyduğu enerjinin bir kısmının yenilenebilir enerji kaynaklarıyla sağlanabilmesi	X		Yatırım, planlama ve satın almalarda yeşil enerjinin önemli bir kriter olarak dikkate alınması ve/veya önceliklendirilmesi
	Demiryolu taşımacılığının karbon emisyonunun, diğer ulaşım modlarından çok düşük olması nedeniyle çevreye zararının oldukça düşük olması	X		- Demiryolu taşımacılığı ile ilgili teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi - Yatırım ve planlamalarda yeşil enerjinin önceliklendirilmesi - Elektrifikasyonun artırılması
	Karbon emisyonu yüksek dizel lokomotif sayısının halen yüksek olması		X	Şebeke genelinde hatların elektrikli işletmeciliğe uygun hale getirilmesi



1.9.2. Sektörel Yapı Analizi

TCDD, 6461 sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun ile ulusal demiryolu altyapı ağı içinde yer alan ve devletin tasarrufundaki demiryolu altyapısının kendisine devredilen kısmı üzerinde demiryolu altyapı işletmecisi olarak görevlendirilmiştir. 01.01.2017 tarihinden itibaren trenlerin şebeke bildiriminde belirtilen kurallar çerçevesinde

işletilmeleri 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. 2023 ve 2024 yıllarına ait şebeke bildirimini onaylı olarak www.tcdd.gov.tr web sayfamızda yayımlanmıştır.

Tablo 37.
Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsat	Tehdit	Ne Yapılmalı?
Pazarın Durumu	6461 Sayılı Kanun ile demiryolu işletmeciliği ile altyapı işletmeciliğinin birbirinden ayrılması	X		TCDD'nin sektörün en büyük oyuncusu olarak sektörel ölçekte yönlendirmelerde bulunması
	Türkiye'de yolcu ve yük taşımacılığının hem karayolu hem de denizyolunda artış göstermesi		X	Yüksek yük ve yolcu miktarlarına sahip koridorların diğer ulaşım modları ile bütünleşik ele alınması ve demiryollarının cazibesinin artırılması
	Türkiye'de demiryolu taşımacılığına olan talebin artması	X		Demiryolu altyapısının lojistik merkezlerle birlikte geliştirilmesi ve yük merkezlerine bağlantıların yapılması
	Lojistik merkezlerin kullanımının istenilen seviyede olmaması		X	Lojistik merkezlerin yük merkezleri ile entegrasyonunun sağlanması ve tesislerin verimliliğini artırma hedefine yönelik olarak bir işletim modelinin oluşturulması
	Altyapı erişim ücretlerinin düşük olması		X	Altyapı kullanım ücretleri belirlenirken piyasa koşullarına uygun fiyat politikasının oluşturulması
	Demiryolu taşımacılığı yapan şirket sayısının arzu edilen seviyede olmaması		X	Demiryolu taşımacılığı yapacak şirket sayısının artması için sektörün daha kârlı bir hale getirilmesi ve bu doğrultuda ilgili bakanlıklar nezdinde girişimlerde bulunularak sektöre verilen teşviklerin artırılması
	Karayolu altyapısının demiryolu altyapısına göre daha yaygın olması		X	Ana yük koridorlarında, maliyet avantajı sağlanarak ölçek ekonomisi ile yük hareketlerinde rekabet avantajı oluşturulması ve lojistik merkezlerinin yük konsolidasyon merkezi haline getirilmesi
	Demiryolu projelerinin öngörülemeyen nedenlerden dolayı planlanan takvime göre tamamlanamaması		X	- Yatırımların fiilen başlamasından sonra süreç içerisinde projede yapılan değişikliklerin mümkün olduğunca azaltılmasına yönelik olarak projelendirme ve planlama sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi - Bütün riskler tanımlanarak risklerin azaltılmasına yönelik gerekli teknik çalışmalar yapılması

Tablo 37.
Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsat	Tehdit	Ne Yapılmalı?
Pazarın Durumu	Maden sahaları ve OSB'ler gibi yük merkezleri ile demiryolu hatlarının yeterli bağlantısının olmaması		X	İltisak hatlarının yaygınlaştırılması
	Havayoluna hız ve zaman faktörü açısından rakip olabilecek en güçlü çağdaş ulaşım şeklinin demiryolu olması	X		Havayolu kullanıcılarının özellikleri de dikkate alınarak altyapı ağının geliştirilmesi, yük taşımacılığı konusunda potansiyeli yüksek yerlerin iltisak hatlarıyla demiryolu ağına bağlanması, lojistik merkezlerin artırılması ve etkin olarak kullanılması
	Maliyetlerin tam olarak fiyatlara yansıtılamaması sonucu karlılık ve verimliliğin istenen noktada olamaması		X	Altyapı kullanım ücretleri belirlenirken piyasa koşullarına uygun fiyat politikasının oluşturulması
Paydaşlar	Lojistik merkez ve sahalarda taşıma amaçlı alan kullanan müşterilerin artış eğiliminde olması	X		Mevcut ve yeni yapılacak lojistik merkez tesislerinin daha etkin kullanılması
	Lojistik merkez ve sahalarda yükleme-boşaltma yapan müşterilere hizmet sunan firmaların sayısının artış eğiliminde olması	X		Lojistik merkezlerinin tevsiat planı hazırlanarak etkin bir şekilde yönetilmesi.
	Yerli sanayinin gelişmesi ile demiryolu sektöründe yerleşme oranının artması	X		İhale şartnamelerinde yerlilik oranı gereklerinin yıllara sâri artacak şekilde planlanması ve ihalelerde yerli ortağın şart tutulması.
	Sektördeki DTİ sayısının az olması		X	Sektöre yeni DTİ'lerin girmesi için yeni teşviklerin yapılması

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. Sektörde faaliyet gösteren Demiryolu Tren İşletmecileri yük taşımacılığında ; TCDD Taşımacılık AŞ, Körfez Ulaştırma AŞ ve Omsan Lojistik AŞ, yolcu taşımacılığında ise TCDD Taşımacılık AŞ ve İzban AŞ’dır.

TCDD işyerlerinde Demiryolu Tren İşletmecilerine yönelik verilecek hizmetler için Şebeke Bildirimi’nden ayrı olarak “TCDD Hizmet Tarifesi” hazırlanarak www.tcdd.gov.tr web

sayfasında yayımlanmaktadır.

Özetle verimli bir demiryolu işletmeciliği açısından projelerin zamanında tamamlanması, çift hat işletmeciliği ile elektrikli ve sinyalli hat oranlarının artırılması, lojistik merkezlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, limanlara, OSB’lere ve fabrikalara olan iltisak hattı bağlantılarının artırılması, demiryolu hattındaki önemli darboğazların giderilmesi gerekir. Bu nedenle yapılan yatırımların söz konusu sorunları giderecek şekilde planlanması, yük taşımacılığının artırılmasına yönelik olarak büyük sanayi şehirler arasındaki hatların yüksek kapasiteye sahip olacak şekilde planlanması ve etkin bir şekilde yönetilmesi önem taşımaktadır.



1.10. GZFT Analizi

Stratejik Plan kapsamında yapılan çalışmalarda GZFT Analizi ile ilgili iç ve dış paydaşlardan görüşler alınmış ve bunlar temel alınarak GZFT

analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda öne çıkan maddeler Tablo 38’de yer almaktadır.

Tablo 38.

GZFT Analizi

İç Çevre

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- TCDD'nin demiryolu trafik yönetiminde tekel olması - Bölgesinde sektörün lideri olması - Köklü bir kuruluş olması nedeniyle yüksek bilgi birikimi ve tecrübe ile güçlü bir kurumsal kültüre sahip olması - Marka bilinirliğinin yüksek olması - TCDD'nin sinyalli ve elektrikli hatlarını artırması ve kent içi ulaşım imkân tanıyan hatlara sahip olması - Kitle yük ve yolcu taşımacılığına, dolayısıyla ölçek ekonomisine imkân vermesi - Dünyada gelişen demiryolu ekipmanlarını yurt içinde yerli kaynaklar ile üretme imkânlarına sahip iştiraklerinin olması - TCDD'nin yeni teknolojiye uygun yol makine parkına sahip olması - Lojistik merkezlerine sahip olması - Önemli limanlara ve sanayi kuruluşlarına demiryolu bağlantılarının olması ve bunun sağladığı avantaj ile intermodal taşıma yapılabilmesi - TCDD'nin demiryolu sektöründe yetişmiş personele sahip olması - Birçok sektöre dolaylı veya doğrudan destek olması - Maddi veya kültürel anlamda değerli gayrimenkullerinin merkezi yerlerde olması - Doğal afetler, krizler ve diğer gerekli durumlarda hızlı bir şekilde organize olarak aksiyon alabilmesi - Mevcut altyapının DTİ'lere hem yük hem de yolcu taşımacılığı yapabilme imkânını sağlaması	- Hem ana hatlarda hem de kent içi ulaşım demiryolu ulaşım ağının alternatif ulaşım modlarına kıyasla istenilen seviyede olmaması - Demiryolu ağının diğer ulaşım modlarıyla entegrasyonunun istenilen seviyede olmaması - Yük taşımacılığındaki konvansiyonel hatların önemli bir bölümünün tek hat olması - Elektrifikasyon ve sinyalizasyon hat oranının istenilen seviyede olmaması - Demiryolu bakım faaliyetlerinde öngörülemez durumlar ve tek hat işletmeciliği nedeniyle bakım planlarına uyulamaması - Lojistik merkezlerin ihtiyacı karşılamada yetersiz olması, yönetim modelinin henüz belirlenmemiş olması - Yatırım projeleri ile ilgili kararlarda ön çalışmalarda kısıtlar (paydaş görüşlerinin alınması, fizibilite ve etüt çalışmaları vb.) ve buna bağlı olarak yatırım kararlarında etkinliğin yeterince sağlanamaması - Yatırım projelerinin tamamlanmasının planlanandan uzun sürmesi - Personel motivasyonu, performansı ve kurumsal aidiyeti ile ilgili etkinliklerin istenilen seviyede olmaması - Farklı bölgelerdeki personel dağılımı ile personel ihtiyacı arasında farklılıkların (açık ve fazlalıklar) bulunması - TCDD'de aynı unvanda aynı görevi yapan fakat farklı mevzuatlara (399 sayılı KHK'ye tabi personel ile 4857 sayılı İş Kanunu'na tabi personel) tabi personel bulunması ve bu nedenle özlük hakları, disiplin vb. süreçlerde farklı uygulamaların olması - Ulusal demiryolunun entegre kanunu, DTİ işletmelerine yönelik mevzuatlar, yurt dışı ihalelere girme mevzuatı ve finansmana yönelik mevzuatlar başta olmak üzere farklı alanlarda mevzuat eksikliklerinin olması - Organizasyonel yapıda revizyon ihtiyacının olması - İç kontrol ve iç denetimin etkin bir şekilde işletilememesi - Yeni bilgi ve tecrübelerin, raporların, istatistiki bilgilerin vb. tüm kurum ile paylaşılmasına imkân tanıyacak kurumsal bir hafıza sisteminin etkinliğinin arzu edilen seviyede olmaması - Ar-Ge yönergesinin henüz hazırlanmamış olması ve diğer kamu ve özel kurumlarla yeterli düzeyde işbirliklerinin sağlanamamış olmasının Ar-Ge çalışmalarının etkinliğini olumsuz yönde etkilemesi - Araç, ekipman, teknolojik sistemler vb. alanlarda yerlilik düzeyinin istenilen seviyede olmaması - Paydaşlarla iletişim ve iletişim etkinliğinin, iş birliklerinin yeterli etkinliğe sahip olmaması, paydaş yönetim sisteminin henüz oluşturulamaması - Sosyal medya, etkinlikler ve diğer tanıtım platformlarında TCDD'nin görünürlüğünün istenilen düzeyde olmaması

Tablo 38.
GZFT Analizi

Dış Çevre	
Fırsatlar	Tehditler
- Türkiye'nin jeopolitik konumu sayesinde bölgesinin lojistik üssü haline gelme potansiyelinin bulunması - Devletin, özellikle yolcu taşımacılığında demiryoluna olan desteğinin devam etmesi - Demiryolu yatırımlarına bütçeden ayrılan ödeneğin yüksek olması - Yerli ve milli üretimin desteklenmesi - Teknolojik gelişmelerin daha güvenli ve konforlu demiryolu ulaşım imkânını doğurması - Sanayi iş birliği programları kapsamında teşvik ve desteklerin artması ve yerli teknolojinin gelişmesinin sağlanması - Uluslararası ticaretin artırılmasına yönelik dünya genelinde çalışmaların yapılması - Demiryolu ulaştırmasının serbestleşmesi sonucunda özel sektörün ve demiryolu sanayisinin gelişmeye başlaması, aynı zamanda sanayi iş birliği programları çerçevesinde teşvik ve desteklerin artmasıyla yerli teknolojinin gelişmesinin sağlanması - Ukrayna – Rusya savaşı ve diğer politik gelişmeler nedeniyle doğu-batı aksında orta koridorun öneminin artması - Hızlı tren ulaşımının artması sonucu, toplumda olumlu bir imaj oluşması - Yenilenebilir enerji ve yeşil binaların kurum işyeri ve arazilerine yapılması - Demiryolu taşımacılığında güneş enerjisi gibi teknolojilerin gelişim aşamasında olması - Petrol ithalatına dayalı olan ülkemiz için, elektrikli sistem ile temiz enerji ve yerli enerji tüketiminde olumlu gelişmeler yaşanması - Ülkemizdeki yetkinlik ve kapasitenin sürekli olarak artış göstermesi - Lojistik merkezlere ve depo sahalarına verilen önemin artması - Demiryolu taşımacılığının karayolu taşımacılığına göre maliyetlerinin daha az ve kapasitesinin yüksek olması - Turizmin gelişmesi - Ekonomik, konforlu ve hızlı olmasının yanında, en çevreci ulaşım alternatifi olması nedeniyle dünya genelinde demiryollarına olan ilginin yüksek olması - Şehir içi yolcu taşımacılığında raylı sistemlere olan ilginin artması - Nüfusun belirli büyük şehirlerde yoğunlaşması - Yeni hızlı tren hatlarının açılacak olması - HT ve YHT hatlarının aynı koridordaki karayolu taşımacılığına göre daha fazla tercih edilmesi - Demiryollarının; çevreye duyarlı, ekonomik ve hızlı bir taşımacılık seçeneği olarak öne çıkması ve dünya genelinde büyük ilgi görmesi	- Olası sektörel politika değişikliği - Mevcut durumda yolcu taşımacılığına önemli bir devlet desteğinin olmasına karşılık yük taşımacılığında bu desteğin eksik olması - Uluslararası yük taşıma koridorlarında yapılacak yatırımlara Ülkemizde eş zamanlı alternatif koridorların oluşturulamaması - Bakanlık bünyesinde yeni demiryolu hatlarının yapımı konularında görev ayrışmasının henüz net olarak ortaya konulmamış olması - Ekonomik dalgalanma ve artan maliyet riski - Doğal afet riski - İklim değişikliği ve buna bağlı sorunlar - Altyapı yatırımlarında ve raylı sistem araçlarında yerliliğin istenilen seviyede olmaması - Yatırım maliyetlerinin yüksek ve buna bağlı olarak yatırımların geri dönüş süresinin uzun olması - Enerji ve diğer tedarik edilen ürün ve hizmet maliyetlerinin artması - Çevre ülkelerde politik istikrarsızlık ve çatışmaların yaşanması - Komşu ülkelerde yaşanan siyasi gelişmeler - Özel sektörün gelişmeye başlamasına karşılık henüz yeterli güce ulaşamaması ve bu nedenle sektörde rekabetin yetersiz olması - DTİ'lerin denetimi ile ilgili mekanizmanın oluşturulmasındaki süreçler ve darboğazlar

Tablo 38.
GZFT Analizi

Dış Çevre	
Fırsatlar	Tehditler
- Demiryolu sektöründe dijitalleşme ve büyük veri uygulamalarının yaygınlaşması ve bunların demiryolu faaliyetlerindeki etkinlik ve verimliliğe katkı sunması - Kurum işyerleri ve arazilerine yenilenebilir enerji kaynakları ve yeşil binaların entegre edilmesi, demiryolu taşımacılığında güneş enerjisi gibi teknolojilerin gelişimiyle birlikte ülkemizde petrol ithalatına dayalı olmayan temiz ve yerli enerji tüketimi konusunda olumlu gelişmelerin yaşanması ve sürekli olarak yetkinlik ve kapasitenin artması - Ülkemizin Avrupa ve Asya ile bağlantı noktasında bulunması ve TCDD'nin bu avantajı etkin bir şekilde kullanabilme gücüne sahip olması, ayrıca Ukrayna-Rusya savaşı ve diğer politik gelişmeler nedeniyle doğu-batı aksında orta koridorun öneminin artması	- DTİ'lerin planlara uymaması - Finansmana erişimdeki zorlukların artması ve finansman maliyetlerinin yükselmesi - Yol bakım çalışmalarının öngörülemeyen nedenlerle uzaması nedeniyle halk ve kurumsal müşteri nezdinde demiryolu ulaşım alışkanlığının azalma riski - Demiryolu ekosistemine yönelik teknik ve idari anlamda yeterli düzeyde yetkin personel yetiştirilememesi - Kamu ihale mevzuatından kaynaklanan gecikmeler ve ihale süreçlerinde sorunlar yaşanması - Sertifikasyon süreçlerinde bilgi birikiminin yabancıların elinde olması



1.11. GZFT Stratejileri

GZFT analizleri sonucunda elde edilen verilerin, TCDD'nin kendi stratejilerine girdi olması beklenir. Bu kapsamda GZFT analizi sonucu elde

edilen bulgulara dayalı olarak geliştirilen stratejiler Tablo 39'da verilmiştir.

Tablo 39.
GZFT Stratejileri Matrisi

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	- Kombine yük taşımacılığına yönelik demiryolu altyapı kapasitesi artırılacaktır. - Yerli ve milli sinyalizasyon sistemi yaygınlaştırılacaktır. - Demiryolu bakım ve onarım araçlarının temininde yerli üreticilere öncelik verilecek, yol yenileme ve bakımlarda özel sektörden faydalanacak ve bakım onarım kapasitesi geliştirilecektir. - Tren trafiğinin yoğun olduğu hat kesimlerinde elektrifikasyon ve sinyalizasyon projeleri önceliklendirilecektir. - Dijitalleşme ve büyük veri uygulamalarının karar süreçlerinde ve operasyonel faaliyetlerde kullanım düzeyi artırılacaktır. - Tek hat uyarı sistemi, trengraf, livre, dijital seyrüsefer, yolcu bilgilendirme sistemi gibi süreçler tren emniyeti ve güvenliğinde karardestek açısından yardımcı uygulamalar olarak geliştirilecektir. - Gerçekleşecek yatırımlar ile limanlarda ve Van Gölü'nde demiryolu-denizyolu bağlantısı güçlendirilecektir. - Trafik yoğunluğu sorununun yaşandığı şehirlerde kent içi raylı sistemler yaygınlaştırılacaktır. - Doğu-Batı demiryolu koridoru geliştirilecektir. - Yük ve yolcu taşımacılığına uygun yüksek standartlı demiryolu hatları yapılacaktır. - Kurulum alanı hazır olan GES ve RES yatırımlarına öncelikli olarak başlanacaktır. - Altyapıda sağlanacak iyileştirmeler ile mevcut kapasitenin etkin kullanımı sağlanacaktır. - Karbon salınımını azaltacak ve çevreye duyarlı elektrikli hatlar yaygınlaştırılacaktır.	- Projelerdeki öz kaynak ve yerlilik oranı artırılacaktır. - Trafik yönetimini bölge müdürlüklerinde merkezileştirerek trafik yönetimi ve acil eylem durumunda yönetim etkinliği ile personel verimliliğinin artırılması sağlanacaktır. - Lojistik anlamında antrepolar veya farklı depolama imkânlarıyla taşımacılık konsolide edilecektir. - Lojistik merkezlerdeki gelir getirici yatırımlar artırılacaktır. - Mevcut lojistik merkezlerin işletmecilik modeli, kurumsal yapısı ve iş süreçleri oluşturulacak, bununla birlikte etkinlik, verimlilik ve hizmet kalitesi artırılacaktır. - Projeler planlanan süreleri içerisinde tamamlanacaktır. - Emniyete yönelik en iyi uygulamalar tespit edilerek yaygınlaştırılacaktır. - Yük ve yolcu tren trafiği yoğun olan hatlarda yapılacak ölçümlere göre hatların bakım ve yenileme çalışmaları planlanacak ve yapılacaktır.

Tablo 39.
GZFT Stratejileri Matrisi

	Fırsatlar	Tehditler
Zayıf Yönler	- Risk yönetimine ilişkin kurumsal riskler tanımlanacak ve kurumsal risk eylem planı oluşturulacaktır. - TCDD'nin manuel olarak yönettiği iş süreçleri hedefler doğrultusunda dijitalleştirilecektir. - CBS ve büyük veri uygulamalarına yönelik bilgi teknolojileri altyapısı tamamlanarak ilgili birimlerdeki taşınmaz ve altyapılara ait envanterler toplanacaktır. - Yetkinlik/görev bazlı eğitim stratejisi geliştirilecektir. - Ar-Ge projelerinde başvuru, yürütme, izleme, değerlendirme ve raporlama süreçleri tanımlanacaktır. - İlgili bakanlıklar, üniversiteler ve diğer kurum/kuruluşlar ile iş birliği içerisinde Ar-Ge projeleri geliştirilecektir. - Kurumsal hafızayı oluşturacak, öğrenmeyi ve birimler arası bilgi paylaşımını geliştirecek uygulamalar hayata geçirilecektir.	- Güncel teknolojiye sahip izleme ve uyarı sistemleri yerli tasarım/planlama dikkate alınacak şekilde temin edilecektir. - Bilgi ve belgelerin fiziksel ve dijital ortamda arşivlendirilmesi için gerekli sistemler geliştirilecektir. - Öz kaynaklar ile yurt içi ve yurt dışı fonlardan faydalanarak dışa bağımlılığı azaltacak modeller tanımlanacak ve projeler geliştirilecektir.

1.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamındaki değerlendirmeler, paydaş çalışmaları ve paydaş anketleri sonucunda elde edilen Teşekkülümüz ile ilgili tespitler doğrultusunda iyileştirmeye yönelik çeşitli öneriler çalışma kapsamında yapılmıştır.

Tespitler ve ihtiyaçların ortaya konulması durum analizi sonuçlarından hedeflere geçişi kolaylaştırmaktadır. Bu kapsamda belirlenen tespitler ve ihtiyaçlar tablosu aşağıda Tablo 40'ta yer almaktadır.

Tablo 40.
İhtiyaçlar ve Tespitler

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	- Hedef olarak belirlenen ve planlanan bazı projelere belirsizlikler, kaynak yetersizliği vb. nedenlerle başlanamaması, projelerin zamanında bitirilememesi - Uygulanmakta olan stratejinin yeni hat yapımı ve ağıın geliştirilmesine odaklanması - Uygulanmakta olan stratejik planın gerçekleşme düzeyinin istenilen seviyede olmaması	- Hedef ve projelerin belirlenme sürecinde, gerçekçi bir bakış açısıyla yapılabilirliklerinin değerlendirilmesi ve riskleri daha özenli bir şekilde gözden geçirerek gerekli önlemlerin alınması - Mevcut hatların iyileştirilmesi ve geliştirilmesinin öncelikli olarak ele alınması; ayrıca, sinyalizasyon ve elektrifikasyonu olmayan hatlara öncelik verilmesi - Mevcut stratejik planın istenilen seviyede olmayan gerçekleşme düzeyinden elde edilen deneyimlerle, önümüzdeki dönemlerin planlamasının iyi yapılması
Mevzuat Analizi	- Ar-Ge yönetimine ilişkin mevzuat düzenlemelerinin yetersiz olması - Yeni demiryolu hat yapımlarında görev ve sorumlulukların belirgin ve net olarak ortaya konulmamış olması - Demiryolu Çerçeve Kanunu'nun sektörün mevcut ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayacak şekilde olmaması - DTİ'lere yönelik mevzuat eksikliklerinin tamamlanamaması ve tamamlananların uygulamaya alınamaması - UHDGM tarafından yayımlanmış, Demiryolu sisteminin tasarım, inşaat, hizmete sunma, yükseltme ve yenileme konularına ait ulusal mevzuatın henüz oluşmaması	- Mevzuat oluşturulması ve süreçlerin belirlenmesi için ilgili birimlerin koordineli olarak çalışması - Bakanlık bünyesinde yeni demiryolu hatlarının yapımı konularında görev ayrışmasının net olarak ortaya konması - Demiryolu mevzuatındaki eksikliklerin tespit edilmesi ve kapsayıcı bir ulusal demiryolu kanununun hazırlanarak yürürlüğe konulması için girişimlerde bulunulması - Demiryolu sisteminin tasarım-projelendirme kriterlerinin, bileşenlerin imalat ve inşaatına ilişkin konuların, test-deneme-devreye alma prosedürlerinin belirlendiği mevzuat düzenlemesinin yapılması - Demiryolu sistemlerinin hizmete sunulması/devreye alınmasından önce UHDGM'nin belirleyici ve onaylayıcı fonksiyonunun netleştirildiği mevzuat düzenlemesinin yapılması

Tablo 40.
İhtiyaçlar ve Tespitler

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Üst Politika Belgeleri Analizi	- Devletin demiryolunu önceliklendirmesi ve demiryolu yatırımlarının önceki yıllara göre büyük oranda artırılması - Yerli ve milli teknolojinin gelişmesinin teşvik edilmesi - Demiryolu ulaştırmasının serbestleşmesi ile özel sektörün ve demiryolu sanayisinin gelişmeye başlaması - Ar-Ge çalışmalarının daha çok teşvik edilmesi - Devletin yolcu taşımacılığına verdiği desteğin yük taşımacılığında istenilen seviyede olmaması - Yenilenebilir enerji, çevre yönetimi ve iklim değişikliği konusunda düzenlemelerin yapılması ve teşviklerin verilmesi	- Yatırımların planlanan zamanda tamamlanması - Kamu kaynaklarının katma değeri yüksek yatırımlarda kullanılması - Yerileştirme ve millileştirme faaliyetlerinin artırılması - Yenilenebilir enerji konusunda gerekli atılımların yapılması ve çevre yönetimi ve iklim değişikliği konusunda dünyadaki gelişmelerin dikkatle takip edilerek uygulamaya geçirilmesi - Çalışanların geliştirilmesi gereken bilgi, beceri, yetenek ve diğer donanımlarının tespit edilmesi ve bunların geliştirilmesi için gerekli geliştirme faaliyetlerinin (eğitim vb.) hayata geçirilmesi
Paydaş Analizi	- Bakımların öngörülemeyen nedenlerden dolayı planlanan süreler içerisinde bitirilememesi - İşletmecilik anlamında etkinlik ve verimlilik sorunlarının yaşanması nedeniyle kapasite tahsis planlarına uyum oranının düşmesi, tren trafiğinin olumsuz etkilenmesi - TCDD'nin sosyal medya, etkinlikler ve diğer platformlardaki görünürlüğün istenilen seviyede olmaması - TCDD'nin kamu ve özel sektör kurumları (sektördeki diğer aktörler, üniversiteler vb.) ile iş birliği düzeyinin istenilen seviyede olmaması	- Yatırım kararlarının, ilgili kritik paydaşların görüşleri, etüt ve fizibilite çalışmaları ve objektif kriterlere dayalı önceliklendirme sonuçları dikkate alınarak verilmesi - TCDD ile başta üniversiteler ve sektördeki kritik aktörler olmak üzere tüm paydaşları ile Ar-Ge faaliyetleri, proje geliştirme ve inovasyon yapma konularında iş birliklerinin artırılması - Bakım ve onarım faaliyetlerinin planlanmasında risk yönetimi de yapılarak bu faaliyetlerin etkinliğinin artırılması

Tablo 40.
İhtiyaçlar ve Tespitler

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	- Kurumsal aidiyet duygusunun arzu edilen oranda artırılmaması - Personel dağılımında farklı birimlerde ihtiyaç duyulan sayı ile mevcut kadro dağılımı arasında önemli farklılıkların bulunması - Örgüt yapısından kaynaklı farklı birimler arasındaki görev dağılımlarında net olmayan hususlar neticesinde çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemesi - Çok sayıda yöneticinin yerine/ vekâlet konumunda olması - Aynı işi yapan farklı unvanlarda personelin bulunması, bunlar arasında ücret dengesizliklerinin olması ve bu nedenle motivasyon kayıplarının yaşanması - Mevcut personelin bir bölümünün yetkinliklerinde güncellemeye ihtiyaç duyulması	- Kurum kültürü, motivasyonu ve aidiyet duygusunu geliştirici etkinliklerin artırılması - Görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmelikleri revize edilerek önümüzdeki 5 yıl içerisinde belirli aralıklarla görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavları açılması ile yer değişimi (nakil) işlemlerinin dönemsel hale getirilmesi - Personel ihtiyacına ilişkin norm kadro çalışması yapılması ve personel dağılımının uygun şekilde olmasının sağlanması - Görev tanımları, süreçler, unvan ve görevler konusunda iyileştirmenin sağlanması - Mevcut yapıdaki görev ve iş alanlarına göre ihtiyaç duyulan yeni birimlerin kurulması ve organizasyon yapısının yeniden ele alınması - Özveri, fedakârlık, yoğun emeğe ihtiyaç duyulan TCDD'de bir yandan yetişmiş insan gücünü diğer yandan yetiştirilen yenilerin elde tutulmasını sağlayacak sürdürülebilir bir insan kaynağı stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması - Personel ihtiyacı, eğitimi, yükseltme sınavı vb. hususları içeren mevcut insan kaynakları politikasının geliştirilmesi - Yetenek geliştirme programları ile geleceğe dönük yönetim kapasitesinin geliştirilmesi
Kurum Kültürü Analizi	- Yenilik, Ar-Ge ve inovasyon kültürünün istenilen düzeyde olmaması - Kurum kültüründe öncelikli olarak iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanların olması	- Çalışanların yenilik, Ar-Ge ve inovasyon konusunda bilinçlendirilmesi, sürece dâhil edilmesi ve desteklenmesi - Kurum kültürünü geliştirme bağlamında değişim yaratma ve kurumsal öğrenmenin öncelikli olarak iyileştirilmesi

Tablo 40.
İhtiyaçlar ve Tespitler

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Fiziki Kaynak Analizi	- İltisak hatlarının sayısının istenilen düzeyde olmaması - Lojistik merkezlerin etkin olarak kullanılmaması	- Emniyetli ve güvenli taşımacılık için elektrifikasyon ve sinyalizasyona ağırlık verilmesi, elektrifikasyonu ve sinyalizasyonu tamamlanmış yolların artırılması - Lojistik merkezlerinin yük merkezleri ile entegrasyonunun sağlanması ve tesislerin verimliliğini artırma hedefli bir işletim modelinin oluşturulması - Limanlara, OSB'lere ve fabrikalara olan iltisak hattı bağlantılarının artırılması - Mümkün olabilecek yerlerde trafiğin kapasitesini artırmaya yönelik (istasyon kapasitelerinin artırılması, sayding, hat ikilemesi) çalışmalara öncelik verilmesi
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	- Kurumsal bilgi sistemlerinin yeterince etkin kullanılamaması, veri girişlerinde eksikliklerin bulunması ve veriye dayalı karar verme kültürünün istenilen düzeyde yaygınlaşmamış olması - Yeni teknolojiler geliştirme, projeler geliştirme ve yenilik yapma konularında Ar-Ge kapasitenin arzu edilen düzeyde olmaması - Demiryolu sektöründe dijitalleşme ve büyük veri uygulamalarının yaygınlaşması	- Merkezi izleme, uyarı ve önleyici sistemlerin kurulması - Teşekkülün Ar-Ge vizyonunu belirleyecek yeni ve bütüncül bir kurumsal Ar-Ge çatısı oluşturulması, Ar-Ge Yönetim Sistemi'nin hayata geçirilmesi ve dünyadaki gelişmeler takip edilerek Teşekkülde gerekli standartların oluşturulması - Veriyi bilgiye dönüştürmeye imkân sağlayan sistemlerin erişilebilirliklerinin ve veri kalitesinin artırılması, güncellenmesi ve geliştirilmesi ve böylece zamanında ve veriye dayalı karar verilmesine zemin oluşturulması - Dijital uygulamaların geliştirilmesi - Büyük veri uygulamalarının yaygınlaştırılması - Veri yönetim sistemlerinin geliştirilmesi ve etkin olarak kullanılması - Otomasyona dayalı sistemlerin yaygınlaştırılması

Tablo 40.
İhtiyaçlar ve Tespitler

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Finansal Analiz	- Planların verilen finansal desteklerle uyumlu olmaması (yıllık eylem planında öngörülen hedefler bütçe ile uyumlu olmadığı zaman verilen bütçeye göre ayarlama yapmaya ihtiyaç duyulması) - Altyapı erişim ücretlerinin düşük olması nedeniyle Kurumun beklenen geliri elde edememesi - Yönetmelikte şebeke bildirimi yayımlandıktan sonra ücretlerde artırım ve indirim yapılamayacağı hükmü gereği enflasyon yukarı seyretse bile ücret artışı yapılamaması	- Altyapı erişim ücretlerinin Teşekkülün gelir/gider dengesini gözeterek hazırlanması - Öngörülen projelerin değişikliğe uğramaması ve dolayısıyla kaynak kayıplarına yol açmaması için planlama süreçlerindeki etkinliğin artırılması - Karar vericiler nezdinde destek alma girişimlerinde bulunulması - Kültür turizmi ile ilişkili gelir getirici altyapı yatırımlarının geliştirilmesi
Sektörel Analiz	- Demiryolu taşımacılığının diğer taşıma modları ile rekabette dezavantajlarının olması - Kombine taşımacılık içerisinde demiryolu ulaşımının arzu edilen seviyede olmaması - Sektörde rekabetin yetersiz olması - Türkiye'nin lojistik üssü haline gelme potansiyelinin olması - Demiryolu taşımacılığına yönelen şirket sayısının artış eğiliminde olması - Lojistik merkez ve sahalarda taşıma amaçlı alan kullanan müşterilerin artış eğiliminde olması - Lojistik merkez ve sahalarda yükleme-boşaltma yapan müşterilere hizmet sunan firmaların sayısının artış eğiliminde olması - Sektördeki DTİ sayısının az olması - Sektördeki dışa bağımlılık, inovasyon ve yenilik alanında kapasitenin arzu edilen seviyede olmaması	- Demiryolu ağının genişletilmesi amacıyla yeni hatların inşa edilmesi - Demiryolu taşımacılığını diğer taşıma modları ile rekabet edebilecek seviyeye ulaştırmak için makro bir stratejinin geliştirilmesi ve bu çerçevede rekabetçi bir seviyeye gelebilmesi için çalışmalara hız verilmesi - Ulaşım modları arasındaki aktarmaların kolaylaştırılması - Uluslararası koridorda yer alan yatırımların önceliklendirilmesi - Taşıma yapacak müşteriler için gerekli altyapı tesislerinin oluşturulması - Sektöre yeni DTİ'lerin girmesi için yeni teşviklerin yapılması - Ar-Ge kapasitesinin artırılarak yenilik gerektiren alanlarda hem dışa bağımlılığın azaltılması hem de sektörün ihtiyaçlarına cevap verilmesi







GELECEĞE
BAKIŞ



2.1. Misyon İfadesi

Demiryolu altyapısını genişletmek, geliştirmek, emniyetli bir şekilde yönetmek ve diğer ulaştırma modlarıyla entegre etmek, sürdürülebilirliğini sağlamak, ulaştırma sektörüne değer katmak.

2.1.1. Misyon Bileşenleri Açıklamaları

TCDD Genel Müdürlüğünün misyonunu oluşturan temel yükümlülükleri ve faaliyet alanları (misyon bileşenleri) şunlardır:

Demiryolu Altyapısını Genişletmek: TCDD, ülkemizin demiryolu altyapısını genişleterek ulaşım kapasitesini artırmak ve daha etkin bir ulaşım ağı oluşturmakla yükümlüdür. TCDD, genişletme misyonu kapsamında; demiryollarının bulunmadığı yerlere elektrifikasyon, sinyalizasyon ve telekomünikasyon altyapısına sahip yeni hatların yapımı yoluyla demiryolu ağını genişletme faaliyetlerini kendisine verilen görevler kapsamında yürütür.

Demiryolu Altyapısını Geliştirmek: TCDD, mevcut demiryolu hatlarının iyileştirilmesi ve modernizasyonu ile yükümlüdür. TCDD, geliştirme misyonu kapsamında; mevcut demiryollarının altyapısının yenilenmesi ve iyileştirilmesi, çift hatlara dönüştürülmesi, elektrifikasyon, sinyalizasyon ve telekomünikasyon dönüşümünün yapılarak güncel teknolojilerle modernize edilmesi ile gar ve istasyon bakım, onarım ve restorasyonu faaliyetlerini yürütür.

Demiryolu Altyapısını Emniyetli Bir Şekilde Yönetmek: TCDD, demiryolu altyapısının güvenliğini

ve güvenilirliğini sağlamakla yükümlüdür. TCDD, emniyetli yönetim kapsamında; demiryolu altyapısının planlaması ve trafiğini yönetme faaliyetlerini, gar ve istasyon işletmeciliğini, liman hizmetleri ve feribot işletmeciliğini emniyetli bir şekilde yürütür.

Demiryolu Altyapısını Diğer Ulaştırma Modlarıyla Entegre Etmek: TCDD demiryolu altyapısını diğer ulaştırma modlarıyla entegre ederek yolcu ve yük taşımacılığının daha kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamakla yükümlüdür. TCDD, entegrasyon misyonu kapsamında; lojistik merkezlerin, limanların ve OSB'lerin iltisak hatları ile bağlantısını sağlayarak demiryollarını diğer ulaşım modlarıyla entegre hale getirme faaliyetlerini kendisine verilen görevler dahilinde yürütür.

TCDD üstlendiği misyonu başarıyla yerine getirerek toplumun ulaşım ihtiyacını karşılamayı, kurumsal etkinlik ve itibarını artırmayı, ulaştırma sektörünün gelişmesine ve büyümesine öncülük etmeyi ve ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

2.2. Vizyon İfadesi

Emniyetli, hızlı, çevreci ve küresel ulaşım modlarıyla entegre demiryolu altyapısı ile demiryollarının en fazla tercih edilen ulaşım modu olmasını sağlamak.

2.2.1. Vizyon Bileşenleri Açıklamaları

Emniyetli Demiryolu Altyapısı Vizyonu: TCDD, demiryolu altyapısının güvenliği ve güvenilirliğini en üst seviyede sağlamak için kaynak ve kabiliyetlerini seferber etmeyi taahhüt eder. Emniyetli demiryolu altyapısı vizyonu doğrultusunda aşağıda belirtilen hususları öncelikli olarak görür. Bunlar:

- Demiryolu trafiğinin emniyetli bir şekilde yönetimini geliştirmek için azami düzeyde önlemler almak
- Demiryolu emniyeti ve güvenliği kültürünü geliştirmek
- Güvenlik standartlarını yükseltmek
- Sinyalizasyon olmayan hatları sinyalli hale getirmek
- Sinyalizasyon olan hatların sinyalizasyon derecesini artırmak
- Risk yönetimini etkin bir şekilde yapmak

Hızlı Demiryolu Altyapısı Vizyonu: TCDD, daha hızlı ve daha verimli demiryolu taşımacılığını mümkün kılmak için hızlı demiryolu ağları geliştirme ve iyileştirmeye odaklanmayı taahhüt eder. Hızlı demiryolu vizyonu, yalnızca yüksek hızlı trenleri değil, aynı zamanda gelişme, sürdürülebilirlik, iyi tasarlanmış ve verimli bir demiryolu altyapısını da kapsar. Hızlı demiryolu altyapısı vizyonu doğrultusunda aşağıda belirtilen hususları öncelikli olarak görür. Bunlar;

- Hızlı demiryolu sistemleri için gelişmiş teknolojileri kullanmak

- Büyük şehirleri, bölgeleri ve farklı taşıma modlarını etkili bir şekilde birbirine bağlamak
- Hızlı demiryolu sisteminin toplumun her kesimindeki insanlar için erişilebilir ve cazip olmasını sağlamak
- İnovasyon ve Ar-Ge faaliyetlerine öncelik vererek yeni teknolojilerin demiryollarına adaptasyonunu hızlandırmak
- İyileştirme ve modernizasyon çalışmalarını artırmak

Çevreci Demiryolu Altyapısı Vizyonu: TCDD, demiryolu sektöründe çevre dostu uygulamaları teşvik etmeyi ve çevresel sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde bir demiryolu ağı oluşturmayı taahhüt eder. Çevreci demiryolu altyapısı vizyonu doğrultusunda aşağıda belirtilen hususları öncelikli olarak görür. Bunlar;

- Demiryolu ağı için enerji sağlayan kaynakları yenilenebilir enerji kaynaklarından elde etmek ve fosil yakıtların kullanımını azaltarak çevreye olan olumsuz etkilerini en aza indirmek.
- Demiryolu sistemlerinde kullanılan araçların ve altyapının karbon salınımını azaltacak teknolojilerin benimsenmesini ve uygulanmasını sağlamak.
- Demiryolu altyapısını, doğal kaynakların korunmasına gösterilen özeni artırarak, ekosistemlere zarar vermeden ve biyo-çeşitliliği tehlikeye atmadan inşa edilmesini sağlamak.

- Demiryolu sistemleriyle ilgili atıkların düzgün bir şekilde yönetilmesi ve geri dönüşüm süreçlerinin teşvik edilmesini sağlamak.

Küresel Ulaşım Modlarıyla Entegre Demiryolu Altyapısı Vizyonu: TCDD, demiryolu altyapısının küresel ulaşım ağına entegre edilmesine yönelik kapsamlı bir yaklaşımı taahhüt eder. Küresel ulaşım modlarıyla entegre demiryolu altyapısı vizyonu doğrultusunda aşağıda belirtilen hususları öncelikli olarak görür. Bunlar;

- Küresel ulaşım ağının bir parçası olan sorunsuz ve verimli bir demiryolu sistemini oluşturmak
- Altyapıyı farklı ulaşım modlarını barındıracak ve küresel bağlantıyı destekleyecek şekilde tasarlamak ve gerçekleştirmek
- Hızlı, verimli ve uluslararası standartlarda demiryolu altyapısı sağlayarak ulusal işletmelerimizin küresel ölçekte rekabetçiliğini artırmak
- Uluslararası düzenleme ve hukuki çerçevelerin sınırlar arasında sorunsuz işleyişi ve uyumu için çalışmak

Demiryolunun En Fazla Tercih Edilen Ulaşım

Modu Olma Vizyonu: TCDD, demiryolunun hızlı, güvenli, çevre dostu ve konforlu olma özellikleri nedeniyle yolcu ve yük taşımacılığında en fazla tercih edilen ulaşım seçeneği haline gelmesi için üstün bir gayretle çalışmayı taahhüt eder. Demiryolunun en fazla tercih edilen ulaşım modu olma vizyonu doğrultusunda aşağıda belirtilen hususları öncelikli olarak görür. Bunlar;

- Yolcu ve yük taşıma sürelerini kısaltmak için mevcut demiryolu hatlarını modernize etmek ve çift hatlı demiryolu altyapısını geliştirmek.
- Paydaşların şikâyet, öneri ve beklentilerine cevap vererek demiryolu ulaşım seçeneğini daha rekabetçi bir konuma getirmek.
- Demiryolu ulaşım avantajlarını daha geniş kitlelere ulaştırmak ve faydalanmalarını teşvik etmek.
- Demiryolu ulaşım seçeneğini daha fazla noktaya ulaştırmak.
- Demiryolu ulaşım ve taşımacılığında maliyet etkinliği sağlamak.
- Demiryolu işletmeciliğinde operasyonel etkinliği artırmak.

2.3. Temel Değerler

TCDD'nin kurumsal misyon ve vizyonunu destekleyen, kurum kültürünü ve çalışma ortamını yönlendiren temel çalışma değerleri şunlardır:

- Emniyet ve Güvenlik
- Verimlilik
- Paydaş Odaklılık ve İş Birliği
- Sürdürülebilirlik
- Yenilik
- Yetenek Yönetimi
- Dijitalleşmeyi ve Veri Analitiğini Benimsemek
- Yetkinlikleri Geliştirmek
- Teknolojiyi Yaygınlaştırmak

2.3.1. Temel Değerlerin Açıklamaları

Emniyet ve Güvenlik: Çalışana, yolcuya ve çevreye yönelik riskleri en aza indirecek her türlü tedbiri olarak ulaşımda emniyet düzeyini artırmak.

Verimlilik: Operasyonel etkinliği artırma, maliyet ve gecikmeleri asgari düzeye indirme yoluyla yük ve yolcu trafiğini maksimize etmek.

Paydaş Odaklılık ve İş Birliği: Kaliteli hizmet sunma ve karar süreçlerinde görüş ve önerilerini alma yolu ile paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine azami düzeyde cevap vermek, iş birliği içerisinde hareket etmek, ortak proje ve faaliyetler geliştirmek.

Sürdürülebilirlik: Uzun vadeli maliyetleri en aza indirmek ve daha temiz bir dünyaya katkıda bulunmak için yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanma ve demiryollarının olumsuz çevresel etkilerini asgari düzeye indirgeyecek sürdürülebilir uygulamalar geliştirmek ve uygulamak.

Yenilik: Değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabette avantaj elde etmek için sürekli

olarak yenilik yapmak ve Teşekkülün modern teknolojilere uyum kapasitesini geliştirmek.

Yetenek Yönetimi: Stratejik hedeflerine ulaşmak, gerekli nitelik ve nicelikteki iş gücüne sahip olmak için üst düzey yetenekleri kuruma kazandırmak, elde tutmak ve geliştirmek amacıyla gerekli uygulama ve faaliyetleri planlamak ve hayata geçirmek.

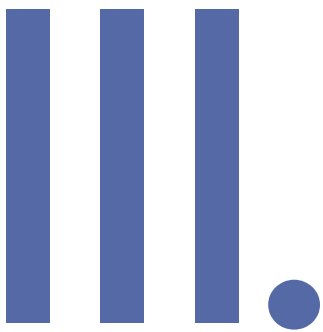
Dijitalleşmeyi ve Veri Analitiğini Benimsemek: Dijitalleşme ve veri analitiği gibi yeni teknolojileri altyapı işletmeciliğine entegre ederek akıllı ve verimli bir altyapı yönetimi sağlamak.

Yetkinlikleri Geliştirmek: Çalışanların eğitimine ve yetkinliklerine önem vermek, uzmanlık düzeylerini artırmak ve geleceğin altyapı işletmeciliğinin insan kaynağını yetiştirmek.

Teknolojiyi Yaygınlaştırmak: Altyapı işletmeciliğinde dijital teknolojileri ve yenilikçi çözümleri kullanarak sektörün dönüşümüne öncülük etmek.







**STRATEJİ
GELİŞTİRME**



3.1. Dengeli Kart Yaklaşımı

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 41'de oluşturulmuştur. Finansal perspektif altında verimlilik ve güvenliğe yönelik kriterlere yer verilmiştir. Müşteri – yararlanıcı

perspektifi çerçevesinde DTİ'lere sunulan altyapı unsurları verilmiştir. İş süreçlerinin iyileştirilmesi perspektifinde, iş süreçlerinin geliştirilmesi ve iş performansının artışına etki edebilecek unsurlar dikkate alınmıştır. Kurumsal gelişim perspektifi altında ise başta insan kaynakları olmak üzere Teşekkülün kapasite artışına etki edecek faktörlere yer verilmiştir.

Tablo 41.

TCDD Dengeli Kart Yaklaşımı

Boyutlar	Kriterler
Finansal	- Hızlı tren hatlarında elektrifikasyon tamamlanma oranı (%) - Hızlı tren hatlarında sinyalizasyon tamamlanma oranı (%) - Konvansiyonel hatlarda elektrifikasyon tamamlanma oranı (%) - Konvansiyonel hatlarda sinyalizasyon tamamlanma oranı (%) - Öncelikli hatlarda sinyalizasyon projelerinin tamamlanma oranı (%) - Öncelikli hatlarda elektrifikasyon projelerinin tamamlanma oranı (%) - Kurulması planlanan Güneş Enerji Santrali sayısı (Adet) - Kurulması planlanan Rüzgâr Enerji Santrali sayısı (Adet) - Emniyet liderliği eğitimi alan personel sayısı (Kişi) - Emniyet kültürünü geliştirmek üzere iç paydaşlara yönelik faaliyet sayısı (Adet) - Emniyet kültürünü geliştirmek üzere dış paydaşlara yönelik faaliyet sayısı (Adet) - Ulusal ya da uluslararası kurumlarca desteklenen Ar-Ge proje sayısı (Adet) - Kurum içi Ar-Ge proje sayısı (Adet)
Müşteri-Yararlanıcı	- Hızlı tren hatlarında altyapı tamamlanma oranı (%) - Hızlı tren hatlarında üst yapı tamamlanma oranı (%) - Konvansiyonel hatlarda altyapı tamamlanma oranı (%) - Konvansiyonel hatlarda üst yapı tamamlanma oranı (%) - Erişilebilir hale getirilmesi planlanan gar, istasyon ve duraklar için hazırlanan proje sayısı (Adet) - Erişilebilirlik projelerine göre uygulaması yapılan gar ve istasyon sayısı (Adet) - Erişilebilirlik belgesi alınmış gar ve istasyon sayısı (Adet) - Liman rıhtım ve geri sahalarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi oranı (%) - Tatvan ve Van feribot iskelelerinin yenilenmesinin ve rampa tadilatının tamamlanma oranı (%) - Tatvan Kuru Havuzunun tadilatının tamamlanma oranı (%) - Yapımı tamamlanan iltisak hattı sayısı (Adet) - Yapımı tamamlanan lojistik merkez sayısı (Adet)
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	- CBS için bilgi teknolojileri altyapısının (varlık yönetimi, entegrasyon, verilerin aktarılması) tamamlanma oranı (%) - Kurumsal veri bütünlüğünün sağlanarak büyük veri platformunun oluşturulması oranı (%) - Etkin işletmecilik modeline geçilen lojistik merkez sayısı (Adet) - Lojistik Merkez Otomasyon Sistemi kurulumu tamamlanan lojistik merkez sayısı (Adet) - İç Kontrol Sisteminin tamamlanma oranı (%) - Kritik süreçler için hazırlanan prosedür sayısı (Adet) - İç Kontrol, risk yönetimi ve prosedürlere yönelik verilen eğitim sayısı (Adet) - Ar-Ge Yönetim Sistemi süreçlerinin ve iş akış şemalarının tamamlanması oranı (%) - Ar-Ge mevzuatının (Yönerge vb.) hazırlanması oranı (%) - Yönetim ve organizasyon yapısı ile görev tanımlarının tamamlanması oranı (Ar-Ge) (%) - Emlak ve kamulaştırma süreçlerinin açık kaynak kodlama sistemiyle kendi iç kaynaklarını kullanarak dijitalleştirilmesi tamamlanma oranı (%) - Kurum alacaklarının çevrim içi ödeme platformuna taşınması oranı (%)

Tablo 41.

TCDD Dengeli Kart Yaklaşımı

Boyutlar	Kriterler
Kurumsal Kapasite Gelişimi	•Tedariki planlanan bakım ve onarım araçlarının temin sayısı (Adet) •Elleçleme kapasite ve verimliliğini artırmaya yönelik temini planlanan araç/ekipman sayısı (Adet) •Kurulumu tamamlanan vagon kantarı sayısı (Adet) •Rehabilite edilen vagon kantarı sayısı (Adet) •Verilen eğitim saati / çalışan sayısı (Adam -Saat) •Uzaktan eğitimlere katılan personel oranı (%) •Eğitime katılanların eğitimden memnuniyet düzeyleri (%) •Eğitim Yaygınlık Oranı (Her yıl eğitim alan personel/toplam personel) (%) •Trafik Yönetim Merkezlerinin merkezileştirilmesinin tamamlanma sayısı (Adet) •Standardizasyonu sağlanan “Trafik İzleme ve Koordinasyon Merkezi” sayısı (Adet) •Mevcut norm kadronun revize çalışmasının tamamlanma oranı (%) •Yıllık görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavı sayısı (Adet) •Yıllık e-nakil uygulamasının açılması sayısı (Adet) •Kurumsal hafıza sisteminin tamamlanma oranı (%) •Bilgi ve belgelerin dijital ortama aktarılma oranı (%)



3.2. Hedeflerden Sorumlu Birimler

Stratejik plan çalışmaları kapsamında belirlenen 17 stratejik hedefin her birinin gerçekleştirilebilmesi için “sorumlu birimler” tespit edilmiştir. Belirlenen hedeflerin birden fazla birimi ilgilendirdiği durumlarda, hedefin

gerçekleştirilmesi için katkı sağlayacak olan diğer birimler “iş birliği yapılacak birimler” olarak belirlenmiştir. İlgili hedeflere ait sorumlu birimler “S”, iş birliği yapılacak birimler ise “İ” kısaltmaları ile Tablo 42’de gösterilmektedir.

Tablo 42.

Hedeflerden Sorumlu Birimler Tablosu

Daire Başkanlıkları																			
Hedefler	Demiryolu Bakım Dai.Bşk.	Demiryolu Modernizasyon Dai.Bşk.	Demiryolu Yapım Dai.Bşk.	Etüt ve Proje Dai.Bşk.	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dai.Bşk.	Kapasite Yönetim Dai.Bşk.	Strateji Geliştirme Dai.Bşk.	Emlak Dai.Bşk.	İnsan Kaynakları Dai.Bşk.	Muhasebe ve Finansman Dai.Bşk.	Satın Alma ve Stok Kontrol Dai.Bşk.	Bilgi Teknolojileri Dai.Bşk.	Uluslararası İlişkiler Dai.Bşk.	Destek Hizmetleri Dai.Bşk.	Liman ve Feribot Yönetimi Dai.Bşk.	Kurumsal İletişim Dai.Bşk.	Emniyet ve Kalite Yönetimi Dai.Bşk.	İç Denetim Dai.Bşk.	DATEM
Ar-Ge Dai.Bşk.	Eğitim Dai.Bşk.																		
H1.1	i	S	i	i		i	i				i	i							i
H1.2	i	S	i	i		i	i												
H1.3	i	S		i		i	i												
H2.1	S						i	i											
H2.2	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i
H2.3	S				i	i											i		
H3.1	i	i			S				i			i							
H3.2	i	i		i	i			S						i					
H3.3	i	i			i				i							i	S		i
H4.1		i			i	i	i								S				
H4.2		S			i	i		i											
H4.3		i			S		i	i				i			i				
H5.1	i	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H5.2	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	S
H5.3	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H5.4	i	i	i	i	i	i	i		i			i	i		i			i	S
H5.5	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i

İ: İşbirliği Yapılacak Birim S: Sorumlu Birim





IV.

AMAÇ VE HEDEFLER



4. AMAÇ VE HEDEFLER

TCDD 2024-2028 STRATEJİK PLANI

Amaç, Hedef ve Performans Göstergeleri

5 AMAÇ

17 HEDEF

53 PERFORMANS GÖSTERGESİ

AMAÇ 1: Ulusal Demiryolu Ağını Geliştirmek ve Genişletmek

HEDEF 1.1 Yapımı devam eden hızlı tren hatlarının Teşekkülümüzün sorumluluğunda olan bölümlerinin yapımı tamamlanacaktır.

HEDEF 1.2 Yapımı devam eden konvansiyonel hatlar tamamlanacaktır.

HEDEF 1.3 Elektrifikasyon ve sinyalizasyon çalışmaları yapılacaktır.

AMAÇ 2: Altyapı İşletmeciliğinin Daha Etkin, Verimli, Güvenli, Konforlu ve Çevreci Bir Şekilde Sürdürülmesini Sağlamak

HEDEF 2.1 Enerji tüketiminde yenilenebilir enerji oranı artırılacaktır.

HEDEF 2.2 İş süreçlerinin kurumsallaştırılması kapsamında yönetim ve bilişim sistemleri altyapısı kurulacak ve geliştirilecektir.

HEDEF 2.3 Yol yenileme ve bakım çalışmalarının etkinliği artırılacaktır.

AMAÇ 3: Ulusal Demiryolu Ağında Etkin Kapasite ile Emniyetli Trafik ve İstasyon Yönetimi Sağlamak

HEDEF 3.1 Trafik yönetiminin etkinliğinin artırılması sağlanacaktır.

HEDEF 3.2 Gar, istasyon ve duraklar erişilebilirlik standartlarına uygun hale getirilecektir.

HEDEF 3.3 Altyapı işletmeciliğinde emniyet kültürü geliştirilecektir.

AMAÇ 4: Demiryolu Altyapısının Diğer Ulaşım Sistemleri ile Bütünleşmesini Sağlamak

HEDEF 4.1 Denizyolu ve demiryolu bağlantıları güçlendirilerek kombine taşımacılık geliştirilecektir.

HEDEF 4.2 Entegre yük taşımacılığının sağlanabilmesi için lojistik merkez ve iltisak hattı yapımları tamamlanacaktır.

HEDEF 4.3 Lojistik merkezleri yönetimi ve süreçlerinde ihtiyaç duyulan işletmecilik modeli, sistem ve uygulamalar geliştirilecektir.

AMAÇ 5: Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek ve Güçlendirmek

HEDEF 5.1 İnsan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamaları geliştirilecektir.

HEDEF 5.2 Çalışanların bireysel ve mesleki yetkinlikleri geliştirilecektir.

HEDEF 5.3 Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek amacıyla kritik yönetsel sistemler kurulacaktır.

HEDEF 5.4 Teşekkülün Ar-Ge kapasitesi ve etkinliği artırılacaktır.

HEDEF 5.5 Kurumsal hafıza süreçleri geliştirilecektir.





V.

HEDEF
KARTLARI

5. HEDEF KARTLARI

Amaç 1: Ulusal Demiryolu Ağını Geliştirmek ve Genişletmek

Amaç (A1)	Ulusal Demiryolu Ağını Geliştirmek ve Genişletmek									
Hedef (H1.1)	Yapımı devam eden hızlı tren hatlarının Teşekkülümüzün sorumluluğunda olan bölümlerinin yapımı tamamlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Demiryolu Yapım Dairesi Başkanlığı, Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı, Ar-Ge Dairesi Başkanlığı, Satın Alma ve Stok Kontrol Dairesi Başkanlığı, Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.1.1. Altyapı (1.139 km) tamamlanma oranı (%)	25	74	92	98	100	100	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.1.2: Üst yapı (724 km) tamamlanma oranı (%)	25	28	52	79	100	100	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.1.3: Elektrifikasyon (666 km) tamamlanma oranı (%)	25	13	30	56	92	100	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.1.4: Sinyalizasyon (666 km) tamamlanma oranı (%)	25	9	22	42	80	99	100	Ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	- İhale süreçlerinden kaynaklanabilecek gecikmeler - Finansman ve ödenek temininde veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması - İklim değişikliği nedeniyle altyapı imalatları devam eden ve tamamlanan işlerde ortaya çıkabilecek hasarların neden olduğu zaman ve mali kayıplar - Yapım sürecinde aynı hat kesiminde çalışan farklı yükleniciler arasında koordinasyon problemlerinin yaşanması - Projelerin yapımı sırasında diğer kurumlarca yapılması gereken iş ve işlemlerin zamanında tamamlanmaması									
Stratejiler	- Yük ve yolcu taşımacılığına uygun yüksek standartlı demiryolu hatları yapılacaktır. - Doğu-Batı demiryolu koridoru geliştirilecektir. - Projelerdeki öz kaynak ve yerlilik oranı artırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	60.198.092 Bin TL									
Tespitler	- Mevcutta devam eden YHT-HT projelerinde Teşekkülümüze ait altyapı sorumlulukları; - Ankara-İstanbul YHT (Doğançay Ripajı 2) 24 km (12x2) - Ankara-İstanbul YHT (T26) 16 km (8x2) - Karaman-Ulukışla 270 Km (135X2) - Çerkezköy-Kapıkule 306 Km (153X2) - Ankara-İzmir HT (Banaz-Eşme) 172 km (86X2) - Ankara-İzmir HT (Eşme-Salihli) 148 km (74X2) - Ankara-İzmir HT (Salihli-Manisa) 35 km (17,5X2)									

HEDEF KARTLARI

Tespitler

- Mersin -Adana -Osmaniye –Gaziantep HT (Toprakkale-Bahçe (Tüneli Kesim)) 26 km (13X2)
- Mersin -Adana -Osmaniye –Gaziantep HT (Bahçe-Nurdağ Fevzipaşa varyantı) 34 km (17X2)
- Mersin -Adana -Osmaniye –Gaziantep HT (Ceyhan-Toprakkale) 58 km (29X2)
- Sivas Şehir Geçişi (31 km) ve Sivas-Zara (19 km) (Kesim 1)

2. Mevcutta devam eden YHT-HT projelerinde Teşekkülümüze ait üstyapı sorumlulukları;

- Ankara-İstanbul YHT (Doğançay Ripajı 2) 24 km (12X2)
- Ankara-İstanbul YHT (T26) 16 km (8X2)
- Karaman-Ulukışla 270 Km (135X2)
- Çerkezköy-Kapıkule 306 Km (153X2)
- Mersin -Adana -Osmaniye –Gaziantep HT (Ceyhan-Toprakkale) 58 km (29X2)
- Sivas Şehir Geçişi (31 km) ve Sivas-Zara (19 km) (Kesim 1)

3. Mevcutta devam eden YHT-HT projelerinde Teşekkülümüze ait elektrifikasyon sorumlulukları;

- Ankara-İstanbul YHT (Doğançay Ripajı 2) 24 km (12X2)
- Ankara-İstanbul YHT (T26) 16 km (8X2)
- Karaman-Ulukışla 270 Km (135X2)
- Çerkezköy-Kapıkule 306 Km (153X2)
- Sivas Şehir Geçişi (31 km) ve Sivas-Zara (19 km) (Kesim 1)

4. Mevcutta devam YHT-HT projelerinde Teşekkülümüze ait sinyalizasyon sorumlulukları;

- Ankara-İstanbul YHT (Doğançay Ripajı 2) 24 km (12X2)
- Ankara-İstanbul YHT (T26) 16 km (8X2)
- Karaman-Ulukışla 270 Km (135X2)
- Çerkezköy-Kapıkule 306 Km (153X2)
- Sivas Şehir Geçişi (31 km) ve Sivas-Zara (19 km) (Kesim 1)

5. Yolcu ve yük taşımacılığında demiryolunun daha fazla tercih edilmesi nedeniyle demiryolu altyapısına olan ihtiyacın artması

İhtiyaçlar

1. Demiryolu altyapı ağının daha fazla yaygınlaştırılması
2. Demiryollarının modernize edilerek emniyetli, hızlı, ekonomik ve konforlu ulaşımın sağlanması
3. Hatların geometrik standartlarının yükseltilmesi

Amaç (A1)	Ulusal Demiryolu Ağını Geliştirmek ve Genişletmek									
Hedef (H1.2)	Yapımı devam eden konvansiyonel hatlar tamamlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Demiryolu Yapım Dairesi Başkanlığı, Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.2.1: Altyapı (226,5 km) tamamlanma oranı (%)	25	29	43	57	70	84	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.2.2: Üst yapı (226,5 km) tamamlanma oranı (%)	25	17	33	44	71	75	100	Ayda bir	6 ayda bir	
PG1.2.3: Elektrifikasyon (226,5 km) tamamlanma oranı (%)	25	11	22	44	53	64	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG1.2.4: Sinyalizasyon (226,5 km) tamamlanma oranı (%)	25	0	8	31	49	62	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	- İhale süreçlerinden kaynaklı olası gecikmeler - Projelerin yapımı sırasında diğer kurumlarca yapılması gereken iş ve işlemlerin zamanında tamamlanmaması - Hat planlarında öngörülemeyen değişikliklerin yapılması - Finansman ve ödenek temininde veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması - Yapım sürecinde aynı hat kesiminde çalışan farklı yükleniciler arasında koordinasyon problemlerinin yaşanması									
Stratejiler	- Projeler planlanan süreleri içerisinde tamamlanacaktır. - Trafik yoğunluğu sorununun yaşandığı şehirlerde kent içi raylı sistemler yaygınlaştırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	17.453.578 Bin TL									
Tespitler	12. Kalkınma Planı lojistik ve ulaştırma hedefleri arasında yer alması - Kent içi ulaşımında yerel yönetimler ile iş birliği içerisinde çalışılması zorunluluğu - Demiryolu trafik yoğunluğunun yüksek olduğu hatlarda yolcu ve yük taşımacılığının ayrı hatlardan yapılması ihtiyacının ortaya çıkması - Yapımı devam eden konvansiyonel hatlar (Toplam imalat olarak verilmiştir.) : - Köseköy-Gebze 3. 4. ve 5. Hat (37 km) - Sincan-Yenikent-Kazan-Soda (30 km) - Konyaray (17,5 km) - Muratlı-Büyükkarıştıran Yeni Demiryolu (36 km) - Ergani-Leylek-Diyarbakır-Bozdemir 2. Hat (70 km) - Pamukova-Mekece-Osmaneli 2. Hat (36 km)									
İhtiyaçlar	- Mevcut demiryolu kapasitesi ve trafik güvenliğinin artırılması için yük ve yolcu taşımacılığı için kullanılan hatların ayrıştırılması - Hatların geometrik standartlarının yükseltilmesi									



HEDEF KARTLARI

Amaç (A1)	Ulusal Demiryolu Ağını Geliştirmek ve Genişletmek								
Hedef (H1.3)	Elektrifikasyon ve sinyalizasyon çalışmaları yapılacaktır.								
Sorumlu Birim	Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.3.1: Sinyalizasyon projelerinin (1.800 km) tamamlanma oranı (%)	50	37	51	65	79	92	100	Ayda bir	6 ayda bir
PG1.3.2: Elektrifikasyon projelerinin (1.130 km) tamamlanma oranı (%)	50	9	35	56	72	95	100	Ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler - Projelerin yapımı sırasında diğer kurumlarca yapılması gereken iş ve işlemlerin zamanında tamamlanmaması - Öngörülemeyen hat planı değişikliklerinin olması ve çalışmaların işletme altındaki hatta yapılması. - Finansman ve ödenek temininde veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması - Hattın altyapı ve üstyapı yenileme çalışmalarında yaşanan gecikmeler								
Stratejiler	- Tren trafiğinin yoğun olduğu hat kesimleri önceliklendirilecektir. - Yerli ve milli sinyalizasyon sistemi yaygınlaştırılacaktır. - Karbon salınımını azaltacak ve çevreye duyarlı elektrikli hatlar yaygınlaştırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	20.717.683 Bin TL								
Tespitler	- Kalifiye personelin kurumdan ayrılması - Toplam hatlarımızın % 58'i sinyalli ve % 51'i elektrikli. - Elektrifikasyon ve sinyalizasyon teknolojilerinde yerlilik oranı artmaktadır. - Yapımı devam eden sinyalizasyon ve elektrifikasyon projeleri; Sinyalizasyon çalışması yapılacak hatlar (km) • Devam eden projeler - o Aydın (Ortaklar)-Denizli 176 km - o Malatya-Elâzığ 135 km - o Torbalı-Ödemiş-Çatal-Tire 72 km - o Afyonkarahisar-Sandıklı-Karakuyu 112 km - o Denizli-Isparta-Burdur 264 km - o Alayunt-Afyonkarahisar-Konya 415 km • Yeni yapılacak projeler - o Tepeköy-Selçuk 52 km - o Çerkezköy (Hariç)-Ömerli (Dahil) 69 km - o Elâzığ-Suveren-Genç 133 km - o Yolçatı-Diyarbakır-Kurtalan 372 km Elektrifikasyon çalışması yapılacak hatlar (km) • Devam eden projeler - o Malatya-Elâzığ 135 km - o Alayunt-Afyonkarahisar-Konya 440 km • Yeni yapılacak projeler - o Çobanisa-Kemalpaşa-Manisa 50 km - o Elâzığ-Suveren-Genç 133 km - o Yolçatı-Diyarbakır-Kurtalan 372 km								
İhtiyaçlar	- Sinyalizasyonlu ve elektrifikasyonlu hatların artırılarak daha ekonomik, emniyetli ve çevreye duyarlı taşımacılık yapılmasını sağlayacak altyapı hizmeti sunulması - Mevcut demiryolu kapasitesinin artırılması								

Amaç 2: Altyapı İşletmeciliğinin Daha Etkin, Verimli, Güvenli, Konforlu ve Çevreci Bir Şekilde Sürdürülmesini Sağlamak

Amaç (A2)	Altyapı İşletmeciliğinin Daha Etkin, Verimli, Güvenli, Konforlu ve Çevreci Bir Şekilde Sürdürülmesini Sağlamak									
Hedef (H2.1)	Enerji tüketiminde yenilenebilir enerji oranı artırılabacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Emlak Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.1.1: Kurulması planlanan güneş enerji santrali sayısı (adet) (kümülatif)	80	0	0	5	9	10	12	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.1.2: Kurulması planlanan rüzgâr enerji santrali sayısı (adet) (kümülatif)	20	0	0	0	0	1	2	6 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	- İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler - Projelerin yapımı sırasında diğer kurumlarca yapılması gereken iş ve işlemlerin zamanında tamamlanmaması - Kurdaki dalgalanmaya bağlı olarak yatırım maliyetlerinin artması - Finansman ve ödenek temininde aksaklıkların yaşanması									
Stratejiler	- Kurulum alanı hazır olan GES ve RES yatırımlarına öncelikli olarak başlanacaktır. - Proje çalışmalarına paralel olarak GES ve RES yatırımlarının arazi tahsisleri yapılacaktır. - Yeni GES ve RES projeleri hazırlanarak yatırıma konu edilecektir.									
Maliyet Tahmini	5.909.844 Bin TL									
Tespitler	Güneş Enerjisi Santrali Yapılacak Yerler - Marmaray (Sultanmurat Ana İletim Trafo Merkezi (AİTM), Veliefendi AİTM, İbrahimağa AİTM, Maltepe AİTM, Tuzla AİTM) - Selçuklu YHT Çatı Ges - Çatı Ges - Çatı Ges - Narlı Arazi Ges - Kocahacılı Arazi Ges - Alpu Arazi Ges - Niğde Bor Arazi Ges Rüzgâr Enerjisi Santrali Yapılacak Yerler - Aliağa 1 - Aliağa 2 - Enerji dönüşümü kapsamında yenilenebilir enerji kaynaklarının ön plana çıkması - Çevresel sürdürülebilirliğin giderek önem kazanması - Geleneksel enerji alternatiflerinin maliyetlerinin yükselmesi									
İhtiyaçlar	- Hatlarda tüketilen elektrik enerjisinde yenilenebilir enerji oranının artırılması - Dizel yakıt türünün tüketiminin azaltılması - Yeşil dönüşümün sağlanması									



Amaç (A2)	Altyapı İşletmeciliğinin Daha Etkin, Verimli, Güvenli, Konforlu ve Çevreci Bir Şekilde Sürdürülmesini Sağlamak									
Hedef (H2.2)	İş süreçlerinin kurumsallaştırılması kapsamında yönetim ve bilişim sistemleri altyapısı kurulacak ve geliştirilecektir.									
Sorumlu Birim	Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Daireler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.2.1: CBS için bilgi teknolojileri altyapısının (varlık yönetimi, entegrasyon, verilerin aktarılması) tamamlanma oranı (%)	25	10	70	80	90	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.2.2: Kurumsal veri bütünlüğünün sağlanarak büyük veri platformunun oluşturulması oranı (%)	25	0	60	70	80	90	100	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.2.3: Emlak ve kamulaştırma süreçlerinin açık kaynak kodlama sistemiyle dijitalleştirilmesinin tamamlanma oranı (%)	25	30	70	80	90	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.2.4: Kurum alacaklarının çevrimiçi ödeme platformuna taşınması oranı (%)	25	30	60	70	80	90	100	6 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	- İdari kayıtlardan elde edilen verilerin girilmesinde aksaklıkların yaşanması - Taşınmaz ve altyapı varlıklarına ait güvenilir envanter bilgilerinin temininde gecikmeler yaşanması - Koordinatların belirlenmesi ile ilgili olarak dışsal olumsuzlukların yaşanması - Finansman ve ödenek temininde veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması - İhale süreçlerinden kaynaklanabilecek gecikmeler									
Stratejiler	- TCDD'nin manuel olarak yönettiği iş süreçleri hedefler doğrultusunda dijitalleştirilecektir. - CBS ve büyük veri uygulamalarına yönelik bilgi teknolojileri altyapısı tamamlanarak ilgili birimlerdeki taşınmaz ve altyapılara ait envanterler toplanacaktır. - Dijitalleşme ve büyük veri uygulamalarının karar süreçlerinde ve operasyonel faaliyetlerde kullanım düzeyi artırılabilecektir. - Tek hat uyarı sistemi, trengraf, livre, dijital seyrüsefer, yolcu bilgilendirme sistemi gibi süreçler tren emniyeti ve güvenliğinde karar-destek açısından yardımcı uygulamalar olarak geliştirilecektir.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	- Altyapı varlıkları konumlarının tespit edilmesi ve envanterinin oluşturulmasında yetersizliklerin bulunması - İstatistiki verilerin oluşturulması, yıllar itibarıyla tamamlanacak projelerin km bilgilerinin dökümünün yapılması ve harita üzerinde gösterilmesi hususlarında eksikliklerin bulunması - Sahada yürütülen çalışmalara ait güncel verilere ulaşılamaması - Veri yönetiminde birimler arası standardın (ortak dil) olmaması. (Farklı birim ve zamanlarda belirlenen veriler arası tutarsızlık)									

İhtiyaçlar

1. Sistemleri yönetmek, veri girişleri yapmak ve veri analizlerine dayalı raporlar yapmak için ilgili personelin yetkinliklerinin geliştirilmesi ve personel sayısının artırılması
2. Veri ve bilgiye dayalı karar yönetimi için karar destek sistemi ve süreçlerinin tanımlanması
3. Başta altyapı verileri olmak üzere kurumda üretilen ya da edinilen tüm verilerin KKY ve CBS sistemine %100 oranında işlenmesi
4. Kilometre bilgisi esas alınarak yapılan veri girişi yaklaşımlarının CBS tabanlı standart yapı (koordinat) ile değiştirilmesi
5. Veri depolama kapasitesi ve iş sürekliliğinin (felaket durumunda sistemlerin çalışmaya devam edilmesi) artırılması



Amaç (A2)	Altyapı İşletmeciliğinin Daha Etkin, Verimli, Güvenli, Konforlu ve Çevreci Bir Şekilde Sürdürülmesini Sağlamak									
Hedef (H2.3)	Yol yenileme ve bakım çalışmalarının etkinliği artırılacaktır.									
Sorumlu Birim	Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı, Emniyet ve Kalite Yönetim Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.3.1: Yenilenen yol uzunluğu (km) (kümülatif)	60	0	21	146	427	471	500	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG2.3.2: Tedariki planlanan bakım ve onarım araçlarının temin sayısı (adet) (kümülatif)	40	0	28	50	79	119	149	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. DTİ'lerden gelen talep yoğunluğu nedeniyle yol yenileme ve bakım çalışmaları için yeterli zaman aralığının sağlanamaması 2. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmelerin olması 3. Makine parkı ve personel sayısının istenilen düzeyde olmaması 4. Finansman ve ödenek temininde aksaklıkların yaşanması									
Stratejiler	1. Şebeke bildirimleri, bakım-onarım süreleri dikkate alarak hazırlanacaktır. 2. Yük ve yolcu tren trafiği yoğun olan hatlarda yapılacak ölçümlere göre hatların bakım ve yenileme çalışmaları planlanacak ve yapılacaktır. 3. Demiryolu bakım ve onarım araçlarının temininde yerli üreticilere öncelik verilecek, yol yenileme ve bakımlarda özel sektörden faydalanan ve bakım onarım kapasitesi geliştirilecektir.									
Maliyet Tahmini	13.472.583 Bin TL									
Tespitler	1. Yol bakım çalışmalarının uzaması nedeniyle başta DTİ'ler olmak üzere demiryolu müşterilerinin şikâyetlerinin artması ve memnuniyetlerinin azalması 2. Demiryolu bakım faaliyetlerine daha fazla ihtiyaç duyulması 3. Ulaştırma yatırımlarının kalkınma faaliyetlerine olumlu etki etmesi 4. Taşıma modları içerisinde demiryolu taşımacılığının daha çevreci ve verimli olması 5. Yaşanan olağanüstü durumlardan (deprem, sel, sıcaklığın fazla olması, vb.) kaynaklı bakım onarım ihtiyacının artması									
İhtiyaçlar	1. Demiryolu altyapı kullanıcılarının (DTİ) memnuniyetini artırıcı faaliyetlerin yapılması 2. Belirlenen plan ve program dahilinde bakım onarım çalışmalarının tamamlanması 3. Demiryolu taşımacılığının hızını, emniyetini ve konforunu artıracak yenileme yatırımlarının yapılması 4. Bakım ve yenileme araçlarının temininin/ modernizasyonunun yapılması 5. Sürat ve konfora uygun altyapı hizmetinin geliştirilmesi									

Amaç 3: Ulusal Demiryolu Ağında Etkin Kapasite ile Emniyetli Trafik ve İstasyon Yönetimi Sağlamak

Amaç (A3)	Ulusal Demiryolu Ağında Etkin Kapasite ile Emniyetli Trafik ve İstasyon Yönetimi Sağlamak								
Hedef (H3.1)	Trafik yönetiminin etkinliğinin artırılması sağlanacaktır.								
Sorumlu Birim	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı, Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı, İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.1.1: Trafik Yönetim Merkezlerinin merkezileştirilmesinin tamamlanma sayısı (adet) (kümülatif)	70	1	2	4	5	6	8	6 ayda bir	6 ayda bir
PG3.1.2: Standardizasyonu sağlanan "Trafik İzleme ve Koordinasyon Merkezi" sayısı (adet) (kümülatif)	30	0	2	4	5	6	8	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	1. Trafik yönetiminin merkezileştirilmesi kapsamında personel planlamasında (nakil, barınma vb.) zorlukların olması 2. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmelerin olması 3. Finansman ve ödenek temininden veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması								
Stratejiler	1. Trafik yönetimini bölge müdürlüklerinde merkezileştirilerek trafik yönetimi ve acil eylem durumunda yönetim etkinliği ile personel verimliliğinin artırılması sağlanacaktır. 2. Trafik İzleme ve Koordinasyon Merkezleri standart hale getirilerek Trafik Yönetim Merkezleriyle koordineli ve etkin bir şekilde yönetimi sağlanacaktır. 3. Güncel teknolojiye sahip izleme ve uyarı sistemleri yerli tasarım/planlama dikkate alınacak şekilde temin edilecektir.								
Maliyet Tahmini	45.000 Bin TL								
Tespitler	1. Tamamlanan Trafik Yönetim Merkezi • 7. Bölge Müdürlüğü (Afyonkarahisar) 2. Tamamlanacak olan Trafik Yönetim Merkezleri • 1. Bölge Müdürlüğü (Maltepe) • 2. Bölge Müdürlüğü (Ankara) • 3. Bölge Müdürlüğü (İzmir) • 4. Bölge Müdürlüğü (Sivas) • 5. Bölge Müdürlüğü (Malatya) • 6. Bölge Müdürlüğü (Adana) • YHT Bölge Müdürlüğü (Ankara) 3. Mevcut trafik yönetiminde telsiz/telefon kullanılarak yönetilen hatların bulunması 4. Mevcut Trafik İzleme ve Koordinasyon Merkezlerinin geliştirilmesi 5. Tamamlanacak olan Trafik İzleme ve Koordinasyon Merkezleri • 1. Bölge Müdürlüğü (Maltepe) • 2. Bölge Müdürlüğü (Ankara) • 3. Bölge Müdürlüğü (İzmir) • 4. Bölge Müdürlüğü (Sivas) • 5. Bölge Müdürlüğü (Malatya) • 6. Bölge Müdürlüğü (Adana) • 7. Bölge Müdürlüğü (Afyonkarahisar) • YHT Bölge Müdürlüğü (Ankara)								
İhtiyaçlar	1. Trafik yönetiminin bölge müdürlüklerinde merkezileştirilmesi kapsamında nakli yapılacak olan personelin barınma, ulaşım vb. ihtiyaçlarının karşılanması 2. Trafik İzleme ve Koordinasyon Merkezleri için donanım ihtiyaçlarının karşılanması 3. Emniyet ve güvenlik sistemlerini geliştirilerek emniyet düzeyinin artırılması								

Amaç (A3)	Ulusal Demiryolu Ağında Etkin Kapasite ile Emniyetli Trafik ve İstasyon Yönetimi Sağlamak									
Hedef (H3.2)	Gar, istasyon ve duraklar erişilebilirlik standartlarına uygun hale getirilecektir.									
Sorumlu Birim	Emlak Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı, Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.2.1: Erişilebilir hale getirilmesi planlanan gar, istasyon ve duraklar için hazırlanan proje sayısı (adet) (kümülatif)	55	80	134	190	255	328	373	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG3.2.2: Erişilebilirlik projelerine göre uygulaması yapılan gar ve istasyon sayısı (adet) (kümülatif)	35	72	126	182	247	316	373	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG3.2.3: Erişilebilirlik belgesi alınmış gar ve istasyon sayısı (adet) (kümülatif)	10	7	88	170	236	296	346	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	- Yolcu taşımacılığı hizmetlerinde gar ve istasyonlarda peronpej uygulamasına devam edilmesi - Kültür Varlıkları Koruma Kurullarının proje ile ilgili süreçlerinden kaynaklanabilecek gecikmelerin ya da olumsuz değerlendirmelerin olması - Finansman veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması									
Stratejiler	- Önemli gar ve istasyonlardan başlayarak tüm gar, istasyon ve hizmet alanları engelsiz hale getirilecektir. - Gar ve istasyonların mevcut durumlarının tespit edilmesi ve önceliklerin belirlenmesi belli bir program dâhilinde yapılacaktır. - Engelli uygulamalarındaki olabilecek aksaklıklar süreç içerisinde iyileştirilecektir.									
Maliyet Tahmini	392.170 Bin TL									
Tespitler	- Dezavantajlı kesimlerin demiryolu ulaşımına erişiminde zorlukların yaşanması - Gar ve istasyonların erişilebilir olmasının üst politika belgelerinde yer alması									
İhtiyaçlar	- Yolcu taşımacılığı hizmetlerinde gar ve istasyonlarda peronpej uygulamasının kaldırılması - Yeni yapılacak gar ve istasyon projelerinin ilgili kanun ve yönetmelikler doğrultusunda tasarlanması - Var olan gar ve istasyonların engelsiz ulaşımına uygun hale getirilmesi - Tarihi değerdeki yapılara zarar vermeden uygulamalar yapabilmek için farklı tasarım modellerinin ifade edilmesi									



HEDEF KARTLARI

Amaç (A3)	Ulusal Demiryolu Ağında Etkin Kapasite ile Emniyetli Trafik ve İstasyon Yönetimi Sağlamak									
Hedef (H3.3)	Altyapı işletmeciliğinde emniyet kültürü geliştirilecektir.									
Sorumlu Birim	Emniyet ve Kalite Yönetim Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Eğitim Dairesi Başkanlığı, Kurumsal İletişim Dairesi Başkanlığı, İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı, Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.3.1: Emniyet liderliği eğitimi alan personel sayısı (kişi) (kümülatif)	30	50	125	200	250	300	350	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG3.3.2: Emniyet kültürünü geliştirmek üzere iç paydaşlara yönelik faaliyet sayısı (adet) (kümülatif)	40	0	12	24	36	48	60	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG3.3.3: Emniyet kültürünü geliştirmek üzere dış paydaşlara yönelik faaliyet sayısı (adet) (kümülatif)	30	30	65	100	135	170	205	6 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. Kaynak ve araç tahsisinde yaşanacak zorluklar 2. Kültürel değişimlere direnç 3. Emniyet kültürünü geliştirmeye yönelik yapılan faaliyet, etkinlik ve projelerin etkilerinin ölçülmesindeki zorluklar									
Stratejiler	1. Emniyet kültürünün artırılmasına yönelik eylem planları hazırlanacak ve uygulamaya konulacaktır. 2. Emniyet kültürünün kurum geneline yaygınlaştırılması için eğitim programları ve ortak akıl çalışmaları gibi etkinlikler ile sosyal medya paylaşımları, el ilanları dağıtımı ve afiş gibi farkındalık artırıcı çalışmalar yapılacaktır. 3. En iyi uygulamalar tespit edilerek yaygınlaştırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	3.320 Bin TL									
Tespitler	1. Demiryollarında emniyet konusunda gelişim alanlarının bulunması 2. Dış paydaşların demiryolu emniyeti konusunda (hemzemin geçit kullanımı, alt-üst geçitler, yüksek gerilim vb.) yeteri kadar bilgi sahibi olmaması 3. Emniyet kültürüne yönelik performans kriterlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve raporlanmasında zorluklar yaşanması									
İhtiyaçlar	1. Demiryolu ekosisteminde yer alan paydaşların bilgi ve farkındalıklarının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması 2. Kamu kurum/kuruluşları ve ilgili sivil toplum kuruluşları ile ortak çalışmaların yapılması 3. Emniyet kültürünün kurum geneline yaygınlaştırılması									

Amaç 4: Demiryolu Altyapısının Diğer Ulaşım Sistemleri ile Bütünleşmesini Sağlamak

Amaç (A4)	Demiryolu Altyapısının Diğer Ulaşım Sistemleri ile Bütünleşmesini Sağlamak								
Hedef (H4.1)	Denizyolu ve demiryolu bağlantıları güçlendirilerek kombine taşımacılık geliştirilecektir.								
Sorumlu Birim	Liman ve Feribot Yönetimi Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.1.1 Liman rıhtım ve geri sahalarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi oranı (%)	20	20	40	60	80	90	100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG4.1.2: Elleçleme kapasite ve verimliliğini artırmaya yönelik temini planlanan araç/ekipman sayısı (adet) (kümülatif)	20	0	2	4	6	8	10	6 ayda bir	6 ayda bir
PG4.1.3: Tatvan ve Van feribot iskelelerinin yenilenmesinin ve rampa tadilatının tamamlanma oranı (%)	30	30	70	100	100	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG4.1.4: Tatvan Kuru Havuzunun tadilatının tamamlanma oranı (%)	30	0	60	100	100	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	1. İşletmelerin geleceğine dair belirsizlikler 2. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmelerin olması 3. Fiyat dalgalanmalarından kaynaklı belirsizliklerin olması 4. Finansman ve ödenek temininde güçlüklerin olması 5. İklim değişikliği nedeniyle hizmetin sağlanmasında yaşanabilecek olumsuzlukların olması								
Stratejiler	1. Gerçekleşecek yatırımlar ile limanlarda ve Van Gölü'nde demiryolu-denizyolu bağlantısı güçlendirilecektir. 2. Altyapıda sağlanacak iyileştirmeler ile mevcut kapasitenin etkin kullanımı sağlanacaktır. 3. Hedeflerin gerçekleştirme süreçlerinde paydaşlarla koordineli çalışılacaktır.								
Maliyet Tahmini	450.000 Bin TL								
Tespitler	1. Limanların altyapısının ve ekipmanlarının iyileştirmeye ve geliştirmeye ihtiyaç duyması 2. Teşekkülümüze ait limanların demiryolu bağlantısı olması sebebiyle kombine taşımacılığa uygun olması 3. Yapılan yatırımlarla temin edilen yüksek kapasiteli 2 adet feribot ile taşıma kapasitesinde artış sağlanması 4. Kombine taşımacılık içerisinde demiryolu ulaşımının arzu edilen seviyede olmaması								
İhtiyaçlar	1. Ulaşım modları arasındaki aktarmaların kolaylaştırılması 2. Limanlarımızda kullanılan araç ve ekipmanların modernize edilmesi 3. Temin edilen 2 adet yeni feribotun etkin bir şekilde çalıştırılabilmesi amacıyla iskelelerin derinleştirilmesi ve bakım onarımları için kuru havuz inşa edilmesi								



HEDEF KARTLARI

Amaç (A4)	Demiryolu Altyapısının Diğer Ulaşım Sistemleri ile Bütünleşmesini Sağlamak								
Hedef (H4.2)	Entegre yük taşımacılığının sağlanabilmesi için lojistik merkez ve iltisak hattı yapımları tamamlanacaktır.								
Sorumlu Birim	Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı, Emlak Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.2.1: Yapımı tamamlanan iltisak hattı sayısı (adet) (kümülatif)	50	0	1	1	1	10	10	3 ayda bir	6 ayda bir
PG4.2.2: Yapımı tamamlanan lojistik merkez sayısı (adet) (kümülatif)	50	0	0	1	2	3	4	3 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- İhale süreçlerinden kaynaklanabilecek gecikmelerin olması - Finansman ve ödenek temininden veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması - Projelerin hayata geçirilme ve tamamlanmalarının öngörülemeyen nedenlerden dolayı planlanan zamanda gerçekleşmemesi								
Stratejiler	- Dış paydaşlarla etkin koordinasyon sağlanacaktır. - Kombine yük taşımacılığına yönelik demiryolu altyapı kapasitesi artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	7.074.576 Bin TL								
Tespitler	Yapımı Devam Eden İltisak Hattı 1.Samsun Gelemen 6,8 km Yapımı Planlanan İltisak Hatları 1. Adana OSB-Yakapınar 4 km 2. Demirağ OSB 11 km 3. Yeni Taşkent Bölgesi (Mersin-Tarsus OSB) 16 km 4. Hasanbey Lojistik Merkezi-Eskişehir OSB 7,5 km 5. Polatlı ve Ticaret Odası OSB 2,6 km 6. İzmit Körfezi Sanayi Tesisleri ve Limanlar 10 km 7. Osmaniye-Toprakkale-Erzin 6 km 8. Suluova 2 km 9. Ulukışla Maden Sahası 7,5 km Yapımı Devam Eden Lojistik Merkezler 1. Kayseri (Boğazköprü) 2. Sivas Yapımı Planlanan Lojistik Merkezler 1. Bilecik (Bozüyük) 2. İstanbul Avrupa Yakası 1. Kombine yük taşımacılığına yönelik talebin artması 2. Mevcut hatlarımıza yakın bölgelerde gelişen üretim alanları ile bağlantılı yeni iltisak hatları ve lojistik merkezlerine yönelik sanayiciler tarafından taleplerin artması 3. Türkiye'nin bölgesinde lojistik üs merkezi haline gelmesi								
İhtiyaçlar	- Değişen ihtiyaç ve teknolojilere göre lojistik merkezleri modellerinin değişmesi - Teşekkürümüzün yatırım projelerine referans oluşturacak uzun vadeli ulusal planların olması								

Amaç (A4)	Demiryolu Altyapısının Diğer Ulaşım Sistemleri ile Bütünleşmesini Sağlamak								
Hedef (H4.3)	Lojistik merkezleri yönetimi ve süreçlerinde ihtiyaç duyulan işletmecilik modeli, sistem ve uygulamalar geliştirilecektir.								
Sorumlu Birim	Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı, Liman ve Feribot Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Emlak Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.3.1 Etkin işletmecilik modeline geçilen lojistik merkez sayısı (adet) (kümülatif)	40	0	1	3	5	8	10	6 ayda bir	6 ayda bir
PG4.3.2 Lojistik Merkez Otomasyon Sistemi kurulumu tamamlanan lojistik merkez sayısı (adet) (kümülatif)	40	0	1	3	6	8	12	6 ayda bir	6 ayda bir
PG4.3.3: Kurulumu tamamlanan vagon kantarı sayısı (adet) (kümülatif)	10	0	9	21	24	27	30	6 ayda bir	6 ayda bir
PG4.3.4: Rehabilite edilen vagon kantarı sayısı (adet) (kümülatif)	10	0	7	22	25	28	31	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	1. Paydaşlar (kamu ve özel sektör) arasında yaşanabilecek koordinasyon sorunları 2. Finansman ve ödenek temininden veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması 3. Yeni bir işletmecilik modelinin yol açabileceği belirsizlikler								
Stratejiler	1. Lojistik anlamında antrepolar veya farklı depolama imkânlarıyla taşımacılık konsolide edilecektir. 2. Lojistik merkezlerdeki gelir getirici yatırımlar artırılabilecektir. 3. Mevcut lojistik merkezlerin işletmecilik modeli, kurumsal yapısı ve iş süreçleri oluşturulacak bununla birlikte etkinlik, verimlilik ve hizmet kalitesi artırılabilecektir.								
Maliyet Tahmini	422.000 Bin TL								
Tespitler	1. Lojistik merkezlerde talep edilen bazı hizmetlerin etkin olarak verilememesi 2. Lojistik sektörünün büyümesi ve lojistik sektörüne olan talebin artması 3. 10 adet lojistik merkez için etkin işletmecilik modeline geçilmesi ve yine 12 adet lojistik merkezde Lojistik Otomasyon Sistemi kurulumu yapılması 4. 30 adet yeni kantar kurulumu yapılması 5. 31 adet mevcut kantarın rehabilitasyonu edilmesi								
İhtiyaçlar	1. Artan ve karmaşıklaşan lojistik merkezlerin esnek bir yapıya kavuşturulması ve etkin yönetilmesi 2. Lojistik merkezlerin mevzuat düzenlemeleri (lojistik merkez yönetmelik taslağı, iltisak hattı yönetmelik taslağı vb.) 3. Lojistik merkezlerde talep edilen hizmetlere cevap verebilmek için gerekli ekipman ve teknoloji temini 4. Lojistik merkezlerde hizmet sunumunda gerekli olan nitelik ve nicelikte personelin istihdam edilmesi								

Amaç 5: Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek ve Güçlendirmek

Amaç (A5)	Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek ve Güçlendirmek								
Hedef (H5.1)	İnsan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamaları geliştirilecektir.								
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.1.1: Mevcut norm kadronun revize çalışmasının tamamlanma oranı (%)	20	50	75	100	100	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG5.1.2: Yıllık görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavı sayısı (adet) (kümülatif)	40	1	1	2	2	3	3	6 ayda bir	6 ayda bir
PG5.1.3: Yıllık E-nakil uygulamasının açılması sayısı (adet) (kümülatif)	40	0	1	2	3	4	5	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	1. Mazerete dayalı nakillerden kaynaklı nakil dönemlerinin sürekliliğinin sağlanamaması 2. Yeterli boş kadronun bulunmaması								
Stratejiler	1. Görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmeliğinde düzenleme yapılacaktır. 2. Personelin eğitimine uygun pozisyonlar belirlenecektir.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	1. Yapılan çalışmaların denetlenmesinin ve sürecin kontrolünün sağlanamaması 2. İnsan kaynakları için gerekli iş analizi çalışmalarının henüz oluşmaması 3. Personel dağılımının iş yeri ihtiyaçlarına tam uygun olmaması								
İhtiyaçlar	1. Diğer kamu kurumlarının insan kaynakları politikalarının incelenmesi 2. Personel ihtiyacına ilişkin analizler yapılması 3. Personelin kurumdan beklentilerinin tespit edilmesi								

Amaç (A5)	Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek ve Güçlendirmek									
Hedef (H5.2)	Çalışanların bireysel ve mesleki yetkinlikleri geliştirilecektir.									
Sorumlu Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG5.2.1: Verilen eğitim saati / çalışan sayısı (Adam -Saat)	25	20	22	24	26	28	30	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG5.2.2: Uzaktan eğitimlere katılan personel oranı (%)	25	60	65	70	75	80	85	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG5.2.3 Eğitime katılanların eğitimden memnuniyet düzeyleri (%)	25	80	85	88	90	92	95	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG5.2.4 Eğitim yaygınlık oranı (Her yıl eğitim alan personel/toplam personel) (%)	25	35	40	42	44	46	50	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	1. Eğitim kapasitesi (fiziki ve eğitici) ile ilgili olarak yaşanabilecek daralmalar 2. Bütçe tahsisinde yaşanabilecek sıkıntılar									
Stratejiler	1. Yetkinlik/görev bazlı eğitim stratejisi geliştirilecek ve yıllık eğitim planları yapılacaktır. 2. Eğitimlerin etkinlik değerlendirilmesi yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	562.000 Bin TL									
Tespitler	1. Pozisyon bazlı yetkinlik tanımlarının tamamlanmamış olması 2. İş için gerekli yetkinliklerin zamanla değişmesi 3. Demiryolu sektöründe yetkin personel hareketliliğinin artması 4. Eğitim kazanımlarının uygulamaya yansımalarının zaman alması									
İhtiyaçlar	1. Yetkinlik bazlı eğitim stratejisinin ve yıllık eğitim planlarının hazırlanması 2. Yetkinlik bazlı, amaç ve hedefleri belirlenmiş eğitim programlarının hazırlanması/güncellenmesi 3. Uzaktan eğitim içeriklerinin geliştirilmesi/güncellenmesi ve eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi 4. Eğitim alt yapısının ve ortamlarının zenginleştirilmesi (Ankara Eryaman Eğitim Kompleksi, personel eğitim ve dinlenme tesisleri, derslikler, eğitim teknolojileri vb.) 5. Eğitim formasyonuna ve yetkinliklerine sahip nitelikli eğitmen ihtiyacı									



HEDEF KARTLARI

Amaç (A5)	Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek ve Güçlendirmek								
Hedef (H5.3)	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek amacıyla kritik yönetsel sistemler kurulacaktır.								
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.3.1: İç Kontrol Sisteminin tamamlanma oranı (%)	80	30	40	70	90	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG5.3.2: Kritik süreçler için hazırlanan prosedür sayısı (adet) (kümülatif)	10	0	1	3	4	5	5	6 ayda bir	6 ayda bir
PG5.3.3: İç Kontrol, risk yönetimi ve prosedürlere yönelik verilen eğitim sayısı (adet) (kümülatif)	10	2	4	5	6	7	8	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- İç Kontrol sisteminin oluşturulmasında birimlerin koordineli olarak çalışmasında yaşanabilecek aksaklıklar - İç kontrol ve risk yönetimi faaliyetlerinin izleme ve raporlamasını sağlayacak yazılımda ilgili birimlerce verilerin girilmesinde yaşanabilecek aksaklıklar - İlgili süreçleri yürütecek personelin nitelik ve niceliğinin geliştirilme ihtiyacının oluşması								
Stratejiler	- Kritik süreçler belirlenecek ve bu süreçlere yönelik prosedürler tamamlanacaktır. - Risk yönetimine ilişkin kurumsal riskler tanımlanacak ve kurumsal risk eylem planı oluşturulacaktır. - İç kontrol sisteminin ve kritik süreç prosedürlerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması için kurum içinde eğitim ve çalıştay faaliyetleri yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	8.000 Bin TL								
Tespitler	- Mevzuata uyum zorunluluğunun bulunması - Her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik riskler belirlenmesi - Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkilerinin yılda en az bir kez analiz edilmesi - Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulması - Geçici veya sürekli olarak görevden ayrılma sebebiyle faaliyetlerin sürekliliğini etkileyen nedenlere karşı gerekli önlemlerin alınması								
İhtiyaçlar	- İç kontrol sisteminin kurularak faaliyete geçirilmesi - İlgili prosedürlerin hazırlanması - Süreç ve kurumsal risk yönetimine ilişkin danışmanlık hizmeti alınması - İç kontrol ve risk yönetimi faaliyetlerinin izlenmesi ve raporlanmasını sağlayacak iç kontrol yazılımının temin edilmesi - İş tanımları ve süreçlerin net bir şekilde belirlenmesi								

Amaç (A5)	Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek ve Güçlendirmek								
Hedef (H5.4)	Teşekkülün Ar-Ge kapasitesi ve etkinliği artırılacaktır.								
Sorumlu Birim	AR-GE Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Demiryolu Bakım Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Yapım Dairesi Başkanlığı, Demiryolu Modernizasyon Dairesi Başkanlığı, Etüt ve Proje Dairesi Başkanlığı, Trafik ve İstasyon Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Kapasite Yönetim Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı, Liman ve Feribot Yönetimi Dairesi Başkanlığı, Uluslararası İlişkiler Dairesi Başkanlığı, İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.4.1: Ar-Ge Yönetim Sistemi süreçlerinin ve iş akış şemalarının tamamlanması oranı (%)	20	30	90	100	100	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG5.4.2: Ar-Ge mevzuatının (yönerge vb.) hazırlanması oranı (%)	20	40	90	100	100	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG5.4.3: Yönetim ve organizasyon yapısı ile görev tanımlarının tamamlanması oranı (%)	20	50	90	100	100	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG5.4.4: Ulusal ya da uluslararası kurumlarca desteklenen Ar-Ge proje sayısı (adet) (kümülatif)	20	0	1	1	1	2	2	6 ayda bir	6 ayda bir
PG5.4.5: Kurum içi Ar-Ge proje sayısı (adet) (kümülatif)	20	0	2	3	5	7	9	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	1. Finansman ve ödenek temininde aksaklıkların yaşanması 2. Teknoloji ve bilgi transferinde zorlukların bulunması 3. Uluslararası kuruluşlarca açılacak olan proje alanlarının yetersiz olması 4. Demiryolu sektöründe proje yapabilecek yerli kurum ve kuruluşların az veya donanımlarının yetersiz olması 5. Donanım ve yazılımların satın alınmasında ihalenin Türk Lirası ile yapılması sonucu yeterli sayıda ihale katılımcısının bulunmaması								
Stratejiler	1. Ar-Ge projelerinde başvuru, yürütme, izleme, değerlendirme ve raporlama süreçleri tanımlanacaktır. 2. Öz kaynaklar ile yurt içi ve yurt dışı fonlardan faydalanarak dışa bağımlılığı azaltacak modeller tanımlanacak ve projeler geliştirilecektir. 3. Proje geliştirmeye yönelik gerekli sistemler, süreçler, prosedürler ve iş akış şemaları geliştirilecektir. 4. İlgili bakanlıklar, üniversiteler ve diğer kurum/kuruluşlar ile iş birliği içerisinde Ar-Ge projeleri geliştirilecektir.								

HEDEF KARTLARI

Maliyet Tahmini	60.500 Bin TL
Tespitler	1. Ar-Ge kültürü eksikliği bulunması ve standartlara uygun Ar-Ge faaliyetlerinin yeterli seviyede olmaması 2. Kurum içerisinde proje yönetim sistem, süreç ve iş akışlarının istenilen etkinlikte olmaması 3. Teşekkülün proje geliştirme ve dış desteklerden yararlanma kültürünün istenilen düzeyde olmaması 4. Proje geliştirme konusunda ilgili kurum ve kuruluşlar ile iş birliği ve etkileşimin istenilen etkinlikte olmaması 5. Proje ve proje sonuçları için kurumsal hafıza ve yaygınlaştırma sisteminin arzu edilen seviyede olmaması
İhtiyaçlar	1. Ar-Ge Yönetim Sisteminin hayata geçirilmesi ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak gerekli standartların oluşturulması 2. Ar-Ge ve yenilik kültürünün benimsenmesi, kurum geneline yaygınlaştırılması 3. Proje yönetim kültürünün geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve kurum geneline yaygınlaştırılması 4. İlgili kurum ve kuruluşlar ile iş birliklerinin geliştirilmesi 5. Finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve yurt içi/yurt dışı fonlarından faydalanılması

Amaç (A5)	Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek ve Güçlendirmek									
Hedef (H5.5)	Kurumsal hafıza süreçleri geliştirilecektir.									
Sorumlu Birim	Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG5.5.1: Kurumsal hafıza sisteminin tamamlanma oranı (%)	40	0	50	100	100	100	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG5.5.2: Bilgi ve belgelerin dijital ortama aktarılma oranı (%)	60	0	20	50	70	80	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	- Sistemlerin bakım, onarım ve güncellemelerinin öngörülemeyen nedenlerle zamanında yapılamaması - Kurumsal farkındalık düzeyinin istenilen seviyede olmaması - Eski bilgilere ulaşmada yaşanabilecek zorluklar olması									
Stratejiler	- Bilgi ve belgelerin fiziksel ve dijital ortamda arşivlendirilmesi için gerekli sistemler geliştirilecektir. - Kurumsal hafızayı oluşturacak, öğrenmeyi ve birimler arası bilgi paylaşımını geliştirecek uygulamalar hayata geçirilecektir. - Kurumca edinilen, tecrübe edilen ya da üretilen her türlü deneyim, bilgi, belge ve diğer dokümanların arşivlendirilmesi sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	1.000 Bin TL									
Tespitler	- Kurumsal hafıza sisteminin etkinliğinin istenilen seviyede olmaması - Kurumsal tecrübe ve hafızanın sonraki nesillere aktarılamaması - Önceki bilgi ve tecrübelerden yeterli düzeyde yararlanılamaması									
İhtiyaçlar	- Kurumsal hafızanın geliştirilmesi ve bilgi paylaşımının artırılması için bilgi ve belgelerin düzenlenmesi, çalışanların kolayca erişebileceği ve düzenli olarak güncelleyebileceği bir bilgi yönetim sisteminin kurulması - Çalışanların öğrenme ve bilgi paylaşımları eğitim ve iş birlikleri ile teşvik edilmesi ve öğrenme ve gelişim fırsatı sağlayan sürekli öğrenme kültürünün geliştirilmesi - Bilgi yönetimi yazılımları, yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi teknolojilerin kurumsal hafızanın oluşturulmasında ve yönetilmesinde etkin bir şekilde kullanılması - Yenilikçi yaklaşımların kurum kültürü haline getirilmesi ve bu tür yaklaşımları içeren fikirlere değer verilmesi									

6. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Stratejik plan dönemi için tanımlanan ortadan kaldıracabilecek veya en aza indirebilecek hedeflerin gerçekleşmesine engel teşkil kontrol faaliyetleri Tablo 43'te tanımlanmıştır. edebilecek riskler değerlendirilmiş ve bu riskleri

Tablo 43.

Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

HEDEF 1.1 Yapımı devam eden hızlı tren hatlarının Teşekkülümüzün sorumluluğunda olan bölümlerinin yapımı tamamlanacaktır.

Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklanabilecek gecikmeler 2. Finansman ve ödenek temininden veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması 3. İklim değişikliği nedeniyle altyapı imalatları devam eden ve tamamlanan işlerde ortaya çıkabilecek hasarların neden olduğu zaman ve mali kayıplar 4. Yapım sürecinde aynı hat kesiminde çalışan farklı yükleniciler arasında koordinasyon problemlerinin yaşanması 5. Projelerin yapımı sırasında diğer kurumlarca yapılması gereken iş ve işlemlerin zamanında tamamlanmaması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde yürütülmesi için birimler arası eşgüdümün sağlanması 2. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi için projelerin önceliklendirilmesi 3. İş programlarının arazi ve iklim koşulları dikkate alınarak etkin bir şekilde planlanması, planlı bakım faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik artışı sağlanarak muhtemel hasarların azaltılması ve hasar tespit süreçlerinin hızlandırılması 4. Yükleniciler ile daha yüksek iş birliği içerisinde olunarak koordinasyonun güçlendirilmesi 5. Paydaşlar ile iletişim ve iş birliğinin artırılması yoluyla süreçlerin zamanında tamamlanmasının sağlanması

HEDEF 1.2 Yapımı devam eden konvansiyonel hatlar tamamlanacaktır.

Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı olası gecikmeler 2. Projelerin yapımı sırasında diğer kurumlarca yapılması gereken iş ve işlemlerin zamanında tamamlanmaması 3. Hat planlarında öngörülemeyen değişikliklerin yapılması 4. Finansman ve ödenek temininden veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması 5. Yapım sürecinde aynı hat kesiminde çalışan farklı yükleniciler arasında koordinasyon problemlerinin yaşanması
----------------	--

Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde yürütülmesi için birimler arası eşgüdümün sağlanması 2. Paydaşlar ile iletişim ve iş birliğinin artırılması yoluyla süreçlerin zamanında tamamlanmasının sağlanması 3. Verimlilik analizi, etkin proje plan ve yönetim yazılımları ile proje süreçlerinin takibi ve proje planlamalarında etkinliğin artırılması 4. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi için projelerin önceliklendirilmesi 5. Yükleniciler ile daha yüksek iş birliği içerisinde olunarak koordinasyonun güçlendirilmesi
HEDEF 1.3 Elektrifikasyon ve sinyalizasyon çalışmaları yapılacaktır.	
Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. Projelerin yapımı sırasında diğer kurumlarca yapılması gereken iş ve işlemlerin zamanında tamamlanmaması 3. Öngörülemeyen hat planı değişikliklerinin olması ve çalışmaların işletme altındaki hatta yapılması 4. Finansman ve ödenek temininden veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması 5. Hattın alt yapı ve üstyapı yenileme çalışmalarında yaşanan gecikmeler
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde yürütülmesi için birimler arası eş güdümün sağlanması 2. Paydaşlar ile iletişim ve iş birliğinin artırılması yoluyla süreçlerin zamanında tamamlanmasının sağlanması 3. Verimlilik analizi, etkin proje plan ve yönetim yazılımları ile proje süreçlerinin takibi ve proje planlamalarında etkinliğin artırılması 4. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi için projelerin önceliklendirilmesi 5. Planlı bakım faaliyetleri ve önleyici bakımın önceliklendirilmesi, makine ve işgücü kullanımında etkinlik ve verimlilik artışının sağlanması yoluyla iş süreçlerinin plana uygun şekilde tamamlanması
HEDEF 2.1 Enerji tüketiminde yenilenebilir enerji oranı artırılacaktır.	
Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmeler 2. Projelerin yapımı sırasında diğer kurumlarca yapılması gereken iş ve işlemlerin zamanında tamamlanmaması 3. Kurdaki dalgalanmaya bağlı olarak yatırım maliyetlerinin artması 4. Finansman ve ödenek temininde aksaklıkların yaşanması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde yürütülmesi için birimler arası eşgüdümün sağlanması 2. Paydaşlar ile iletişim ve iş birliğinin artırılması yoluyla süreçlerin zamanında tamamlanmasının sağlanması 3. Verimlilik analizi, etkin proje plan ve yönetim yazılımları ile proje süreçlerinin takibi ve proje planlamalarında etkinliğin artırılması 4. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi için projelerin önceliklendirilmesi

HEDEF 2.2 İş süreçlerinin kurumsallaştırılması kapsamında yönetim ve bilişim sistemleri altyapısı kurulacak ve geliştirilecektir.

Riskler	1. İdari kayıtlardan elde edilen verilerin girilmesinde aksaklıkların yaşanması 2. Taşınmaz ve altyapı varlıklarına ait güvenilir envanter bilgilerinin temininde gecikmeler yaşanması 3. Koordinatların belirlenmesi ile ilgili olarak dışsal olumsuzlukların yaşanması 4. Finansman ve ödenek temininden veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması 5. İhale süreçlerinden kaynaklanabilecek gecikmeler
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Sürecin aksamaması amacıyla hizmet alımı yapılması, donanım eksikliği durumunda gerekli ekipmanların temin edilmesinin sağlanması 2. İhale süreçlerinin planlanan şekilde yürütülmesi için birimler arası eşgüdümün sağlanması 3. Veri merkezlerindeki donanım ve yazılım ihtiyaçların giderilerek veri depolama ve işleme kapasitesinin geliştirilmesi, veri işleme için ilgili personelin hassasiyet göstermelerinin temin edilmesi 4. Bilgi iletimi konusunda ilgili birimler ile koordinasyon içerisinde çalışarak verilerin güncel tutulmasının sağlanması

HEDEF 2.3 Yol yenileme ve bakım çalışmalarının etkinliği artırılacaktır.

Riskler	1. DTİ'lerden gelen talep yoğunluğu nedeniyle yol yenileme ve bakım çalışmaları için yeterli zaman aralığının sağlanamaması 2. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmelerin olması 3. Makine parkı ve personel sayısının yetersiz olması 4. Finansman ve ödenek temininde aksaklıkların yaşanması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi için projelerin önceliklendirilmesi 2. Planlama sırasında DTİ'lerle koordinasyon toplantılarının yapılması; • Hat kapama sürelerine tüm paydaşların bağlı kalmasının sağlanması • Bakım faaliyetleri sonrasında hız kısıtlamasının minimum seviyede tutularak hat kapasitesinin korunması 3. İhale süreçlerinin planlanan şekilde yürütülmesi için ilgili birimlerle eşgüdüm içerisinde çalışılması 4. Mevcut makine parkının faal halde tutulması için gereken bakım çalışmalarının zamanında yapılmasını sağlayarak; • Yenileme yapılacak hat kesimlerinde, diğer birimlerde aksamaya sebep olmayacak şekilde gerekli personel desteğinin sağlanması • Makine parkının ve personelin yetersiz olduğu durumlarda özel sektörden destek alınması

HEDEF 3.1 Trafik yönetiminin etkinliğinin artırılması sağlanacaktır.

Riskler	1. Trafik yönetiminin merkezileştirilmesi kapsamında personel planlamasında (nakil, barınma vb.) zorlukların olması 2. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmelerin olması 3. Finansman ve ödenek temininden veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması
----------------	---

Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Uzun vadeli personel politikasının planlanması ve e-nakil uygulamalarının periyodik olarak yapılması 2. İhale süreçlerinin planlanan şekilde yürütülmesi için ilgili birimlerle eşgüdüm içerisinde çalışılması 3. Mevcut bina kullanımında etkinliğin artırılması ve bina kapasitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması 4. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi için projelerin önceliklendirilmesi
HEDEF 3.2 Gar, istasyon ve duraklar erişilebilirlik standartlarına uygun hale getirilecektir.	
Riskler	1. Yolcu taşımacılığı hizmetlerinde gar ve istasyonlarda peronpej uygulamasına devam edilmesi 2. Kültür Varlıkları Koruma Kurullarının proje ile ilgili süreçlerinden kaynaklanabilecek gecikmelerin ya da olumsuz değerlendirmelerin olması 3. Finansman veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İlgili birimler ile koordineli şekilde peronpej uygulamasının sistematik bir şekilde kaldırılmasının koordine edilmesi ve bunun için; • Peronpej uygulamalarının tespit edilmesi • Tevsiat planlarının hazırlanması • Tevsiat planlarına göre yeni peronların yapılması • Buna uygun trafik düzenlemesinin yapılması 2. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile yapılacak yazışmalar ile erişilebilirlik kapsamında yapılması sorunlu olan düzenlemeler ile ilgili olarak bilgilendirme yapılması ve Kültür Varlıkları Koruma Kurullarınca gerekli anlayışın ve esnekliğin gösterilmesinin talep edilmesi 3. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi için projelerin önceliklendirilmesi
HEDEF 3.3 Altyapı işletmeciliğinde emniyet kültürü geliştirilecektir.	
Riskler	1. Kaynak ve araç tahsisinde yaşanacak zorluklar 2. Kültürel değişimlere direnç 3. Emniyet kültürünü geliştirmeye yönelik yapılan faaliyet, etkinlik ve projelerin etkilerinin ölçülmesindeki zorluklar
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İlgili birimler ile koordineli çalışılarak gerekli kaynak ve araçların temin edilmesi 2. Emniyet kültürünün geliştirilmesi için eğitim, ortak akıl çalışmaları ve farkındalık artırma çalışmalarının yapılarak değişim yönetiminin uygulanması 3. Faaliyetlerin etkinliğinin ölçümü için alan uzmanlarından (üniversiteler, profesyonel şirketler vb.) destek alınması

HEDEF 4.1 Denizyolu ve demiryolu bağlantıları güçlendirilerek kombine taşımacılık geliştirilecektir.	
Riskler	1. İşletmelerin geleceğine dair belirsizlikler 2. İhale süreçlerinden kaynaklı gecikmelerin olması 3. Fiyat dalgalanmalarından kaynaklı belirsizliklerin olması 4. Finansman ve ödenek temininde güçlüklerin olması 5. İklim değişikliği nedeniyle hizmetin sağlanmasında yaşanabilecek olumsuzlukların olması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Üst makamlar nezdinde gelişmelerin izlenmesi 2. İhale süreçlerinin planlanan şekilde yürütülmesi için ilgili birimlerle eşgüdüm içerisinde çalışılması 3. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi için projelerin önceliklendirilmesi 4. İş programlarının iklim koşulları dikkate alınarak etkin bir şekilde planlanması
HEDEF 4.2 Entegre yük taşımacılığının sağlanabilmesi için lojistik merkez ve iltisak hattı yapımları tamamlanacaktır.	
Riskler	1. İhale süreçlerinden kaynaklanabilecek gecikmelerin olması 2. Finansman ve ödenek temininden veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması 3. Projelerin hayata geçirilme ve tamamlanmalarının öngörülemeyen nedenlerden dolayı planlanan zamanda gerçekleşmemesi.
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İhale süreçlerinin planlanan şekilde gitmesi için ilgili birimler ile eşgüdümlü olarak çalışılması 2. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi için projelerin önceliklendirilmesi 3. Verimlilik analizi, etkin proje plan ve yönetim yazılımları ile proje süreçlerinin takip edilmesi
HEDEF 4.3 Lojistik merkezleri yönetimi ve süreçlerinde ihtiyaç duyulan işletmecilik modeli, sistem ve uygulamalar geliştirilecektir.	
Riskler	1. Paydaşlar (kamu ve özel sektör) arasında yaşanabilecek koordinasyon sorunları 2. Finansman ve ödenek temininden veya fiyat dalgalanmalarından kaynaklanan aksaklıkların yaşanması 3. Yeni bir işletmecilik modelinin yol açabileceği belirsizlikler
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İlgili paydaşlarla periyodik toplantılar yapılarak koordinasyonun etkin bir şekilde sağlanması 2. Ödeneğin etkin kullanılabilmesi için projelerin önceliklendirilmesi 3. Yeni işletmecilik modeli için ilgili personelin kapasitelerinin geliştirilmesi ve buna yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanarak hayata geçirilmesi, iç kaynakların yetersiz olması durumunda dış kaynak kullanımına gidilmesi

HEDEF 5.1 İnsan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamaları geliştirilecektir.

Riskler	1. Mazerete dayalı nakillerden kaynaklı nakil dönemlerinin sürekliliğinin sağlanamaması 2. Yeterli boş kadronun bulunmaması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Uzun vadeli personel politikasının planlanması ve e-nakil uygulamalarının periyodik olarak yapılması 2. Norm kadro planlamasının tamamlanarak hayata geçirilmesi ve ihtiyaç duyulan alanlarda kadro tahsisi için girişimlerde bulunulması

HEDEF 5.2 Çalışanların bireysel ve mesleki yetkinlikleri geliştirilecektir.

Riskler	1. Eğitim kapasitesi (fiziki ve eğitici) ile ilgili olarak yaşanabilecek daralmalar 2. Bütçe tahsisinde yaşanabilecek sıkıntılar
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Eğiticilerin nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi, eğitim ve belgelendirme faaliyetleri için derslik alternatiflerinin değerlendirilmesi ve bu kapsamda; • Mesleki eğitim merkezleri, halk eğitim merkezleri ve üniversitelerin eğitim olanak ve kapasitesinden (eğitici ve fiziksel kapasite olarak) yararlanılması • Sektördeki uzman kişilerden eğitici olarak yararlanılması 2. İlgili ödeneklerin etkin kullanılması için eğitim ihtiyacına dayalı eğitim önceliklerinin belirlenmesi, öncelikli eğitimlere odaklanılması ve bunun yetmemesi durumunda gerekli ödeneğin temini için yönetimden destek istenmesi

HEDEF 5.3 Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve güçlendirmek amacıyla kritik yönetsel sistemler kurulacaktır.

Riskler	1. İç Kontrol sisteminin oluşturulmasında birimlerin koordineli olarak çalışmasında yaşanabilecek aksaklıklar 2. İç kontrol ve risk yönetimi faaliyetlerinin izleme ve raporlamasını sağlayacak yazılımda ilgili birimlerce verilerin girilmesinde yaşanabilecek aksaklıklar 3. İlgili süreçleri yürütecek personelin nitelik ve nicelik olarak eksik olması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. İç kontrol sisteminin kurulmasında direkt üst yönetimin desteği ile çalışılması, Teşekkülün görev tanımlarında süreç ve risk yönetimi çerçevesinin sorumlu biriminin/birimlerin netleştirilmesi ve iç kontrol ile ilgili eğitim ve farkındalık geliştirme faaliyetlerinin hayata geçirilmesi 2. İç kontrol ve risk yönetimi verilerinin girilmesi için gereken hassasiyetin gösterilmesi 3. Süreçlerin içerisinde yer alan personelin nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin hayata geçirilmesi, bu bağlamda özel-kamu sektöründeki profesyoneller ile iş birliklerinin geliştirilmesi

HEDEF 5.4 Teşekkülün Ar-Ge kapasitesi ve etkinliği artırılabacaktır.	
Riskler	1. Finansman ve ödenek temininde aksaklıkların yaşanması 2. Teknoloji ve bilgi transferinde zorlukların bulunması 3. Uluslararası kuruluşlarca açılacak olan proje alanlarının yetersiz olması 4. Demiryolu sektöründe proje yapabilecek yerli kurum ve kuruluşların az veya donanımlarının yetersiz olması 5. Donanım ve yazılımların satın alınmasında ihalenin Türk Lirası ile yapılması sonucu yeterli sayıda ihale katılımcısının bulunmaması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Ar-Ge personelinin gerekli yetkinlikleri kazandıracak gelişim faaliyetlerine tabi tutulması, personel memnuniyet ve motivasyonunun artırılması ve mevcut personelin yetersiz olduğu durumlarda kamu ve/veya özel sektörden destek alınması/iş birliğine gidilmesi 2. Ödeneğin etkin kullanılması için Ar-Ge projelerinin önceliklendirilmesi ve Ar-Ge projelerinin finansmanında dış destekli projeler ile finansal kaynakların çeşitlendirilmesi 3. Teknoloji ve bilgi transferi yapılabilecek kurum ve kuruluşlar ile iş birliklerinin geliştirilmesi 4. Sektörde proje yapabilecek kurum ve kuruluşların tespit edilmesi ve ortak projeler için teşvik edilerek onlarla iş birliklerinin kurulması 5. İhale süreçlerinin hızlandırılması ve katılımının teşvik edilmesi
HEDEF 5.5 Kurumsal hafıza süreçleri geliştirilecektir.	
Riskler	1. Sistemlerin bakım, onarım ve güncellemelerinin öngörülemeden nedenlerle zamanında yapılamaması 2. Kurumsal farkındalık düzeyinin istenilen seviyede olmaması 3. Eski bilgilere ulaşmada yaşanabilecek zorluklar olması
Risk Kontrol Faaliyetleri	1. Sistemlerin bakım, onarım ve güncellemeleri için kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, alternatif kısa, orta ve uzun vadeli bakım ve onarım planlarının oluşturulması 2. Çalışanların öğrenme ve bilgi paylaşımları eğitim ve iş birlikleri ile teşvik edilmesi ve öğrenme ve gelişim fırsatı sağlayan sürekli öğrenme kültürünün geliştirilmesi 3. Kurum düzeyinde kurumsal hafızaya dair farkındalığın geliştirilmesi ve mevcut teknolojik imkanlardan yararlanılarak tüm bilgilerin dijital ortama aktarılması

7. MALİYETLENDİRME

Tablo 44.

Amaç ve Hedeflerin Yıllara Göre Maliyet Dağılımları (TL)

	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam
AMAÇ 1. Ulusal Demiryolu Ağını Geliştirmek ve Genişletmek						
Hedef 1.1.	25.637.075.866	20.436.388.113	13.683.167.589	431.461.036	10.000.000	60.198.092.605
Hedef 1.2.	5.380.272.917	3.782.974.062	2.583.794.703	1.570.769.333	4.135.767.794	17.453.578.808
Hedef 1.3.	3.961.172.353	4.819.978.767	4.246.896.325	5.294.531.707	2.395.103.854	20.717.683.006
AMAÇ 2. Altyapı İşletmeciliğinin Daha Etkin, Verimli, Güvenli, Konforlu ve Çevreci Bir Şekilde Sürdürülmesini Sağlamak						
Hedef 2.1.	0	268.384.000	489.520.000	1.854.400.000	3.297.540.000	5.909.844.000
Hedef 2.2.	0	0	0	0	0	0
Hedef 2.3	959.913.993	2.244.987.579	4.848.761.799	3.493.257.607	1.925.662.076	13.472.583.053
AMAÇ 3. Ulusal Demiryolu Ağında Etkin Kapasite İle Emniyetli Trafik ve İstasyon Yönetimi Sağlamak						
Hedef 3.1.	4.000.000	5.000.000	9.500.000	10.500.000	16.000.000	45.000.000
Hedef 3.2.	66.087.480	75.159.767	55.523.562	82.300.000	113.100.000	392.170.809
Hedef 3.3.	664.000	664.000	664.000	664.000	664.000	3.320.000
AMAÇ 4. Demiryolu Altyapısının Diğer Ulaşım Sistemleri İle Bütünleşmesini Sağlamak						
Hedef 4.1.	175.000.000	125.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	450.000.000
Hedef 4.2.	715.777.872	1.263.937.209	1.897.768.322	2.620.675.537	576.417.538	7.074.576.479
Hedef 4.3.	66.000.000	135.000.000	64.000.000	67.000.000	90.000.000	422.000.000
AMAÇ 5. Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek ve Güçlendirmek						
Hedef 5.1.	0	0	0	0	0	0
Hedef 5.2.	77.000.000	92.000.000	110.000.000	130.000.000	153.000.000	562.000.000
Hedef 5.3.	4.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	8.000.000
Hedef 5.4.	4.500.000	6.000.000	10.000.000	20.000.000	20.000.000	60.500.000
Hedef 5.5.	600.000	400.000	0	0	0	1.000.000
Genel Yönetim Gideri *	10.182.459.443	10.182.459.443	10.182.459.443	10.182.459.443	10.182.459.443	50.912.297.217
Genel Toplam	47.234.523.924	43.439.332.941	38.233.055.742	25.809.018.664	22.966.714.706	177.682.645.977

* Genel Yönetim giderleri, amortisman ve personel giderleri hariç faaliyet içi giderini kapsamaktadır. (elektrik, su, bakım giderleri, hizmet alımları, vergi vb.)

8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

TCDD'nin 2024-2028 yıllarını kapsayan stratejik plan çalışmaları kapsamında belirlenmiş olan 5 stratejik amaç altında sorumlu daireleri belirli olan 17 stratejik hedef belirlenmiştir. Bu hedeflerin altında ise 53 tane performans göstergesi tespit edilmiştir. Teşekkülümüzü 2028 yılına hazırlayacak olan hedeflerin tutturulabilmesi için bu hedefleri oluşturan performans göstergelerinin belirlenmiş olan periyotlarda izlenmesi, raporlanması ve 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, bu performans göstergelerinin başarı seviyelerini ölçmekte kullanılacak olan verilerin ise uygun, doğru ve tutarlı olması gerekmektedir. Her hedefin sorumlu dairesi bulunduğundan veri geçerliliğinin tespiti ve takibi 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 Başkanlığına iletilir. Strateji Geliştirme Dairesi bu verilerin toplulaştırılması ve üst yönetime sunma konularından sorumludur.

Belirlenmiş olan her hedefe ait bir hedef kartı 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 Strateji 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 oluşturulur ve üst yönetim ile gerçekleştirilen toplantı ile nihai haline getirilir. Değerlendirme raporu Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından bildirilecek takvime göre Strateji ve Bütçe Başkanlığına iletilir.

Bu rapor ile ilgili değerlendirmeler değerlendirme komisyonuna iletdikten sonra Teşekkülden rapor ile ilgili ilave bilgilerin istenmesi durumunda Teşekkül, istenilen bilgileri ivedilikle sağlamakla yükümlüdür. Raporun değerlendirilmesi sonucunda öneriler ve/veya 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 T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca bildirilecek takvime göre T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa (Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına) 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, T.C. Cumhurbaşkanlığı

Strateji ve Bütçe Başkanlığınca bildirilecek takvime göre T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili bakanlığa gönderilir.

Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecinde ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. Değerlendirme ile Stratejik Planda yer alan amaç, hedef ve performans

göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Genel Müdüredir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu daire başkanının, hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının daire başkanlıklarından alınarak toplulaştırılması ve Genel Müdüre sunulması ise Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının sorumluluğundadır.

**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
aral@aral.org



T.C. DEVLET DEMİRYOLLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ