



# TURASAS

**TÜRKİYE RAYLI SİSTEM ARAÇLARI SANAYİ A.Ş.**



**STRATEJİK PLAN  
2022-2026**

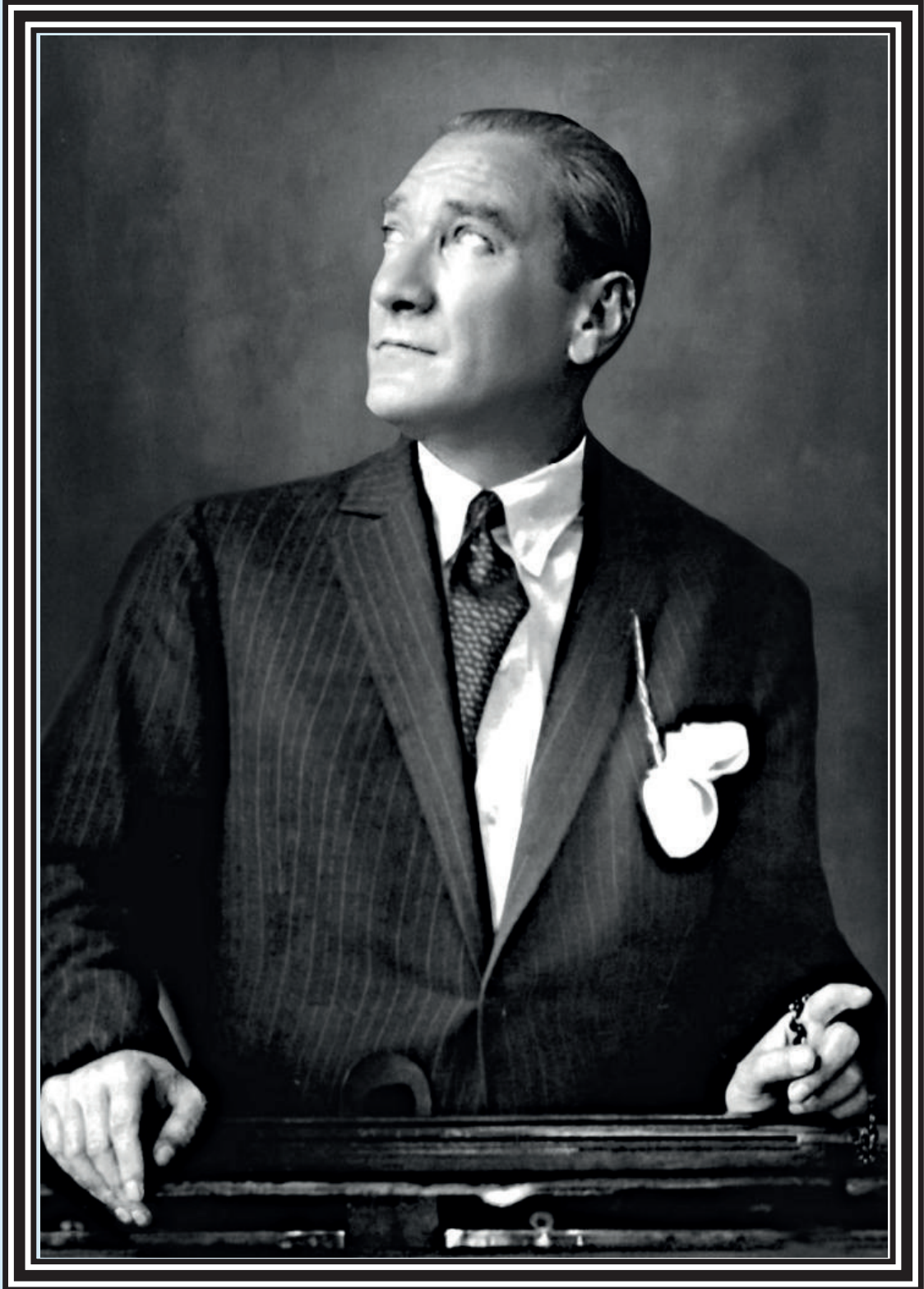


**TURASAS**

**2022**  
**2026**  

---

**STRATEJİK**  
**PLAN**



**D**emiryolu Güvenç Yolu, Güven Yolu, Bayındırlık Yoludur.

*H. Atatürk*



## BAKAN SUNUŞU

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelere paralel olarak hızla gelişen ulaştırma altyapısı, ekonomik kalkınmanın itici unsuru, toplumsal refahın da en önemli göstergelerinden biridir. Raylı sistemler, büyüme ekonomisine pek çok farklı alanlardan önemli girdiler sağlayan, ülkeler açısından kritik bir ulaşım çeşididir.

Raylı sistem araçlarının güvenli ve konforlu bir yolculuk imkânı sağlaması, yük taşımacılığında ekonomik ve çevreci olması, hem kent içi hem de şehirlerarası ulaşımda yaygın olarak tercih edilmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda, küresel ölçekte her geçen yıl raylı sistem araçlarına yapılan yatırımlar artmaktadır. Orta ve uzun vadede raylı sistem araçlarına yapılacak yatırımlar ülkemizde sürdürülebilir yerli sanayinin oluşmasına katkı sağlayacak ve diğer sektörler açısından kaldıraç etkisi oluşturabilecek düzeydedir.

Bakanlık olarak tüm raylı sistem araçlarının milli imkânlarla tasarımı ve yerli üretimin gerçekleşmesi için çabalıyoruz. Bu kapsamda; raylı sistem araçlarındaki kritik bileşenlerin milli imkânlarla tasarlanması ve üretilmesini, 2022 yılında milli elektrikli tren dizisinin seri üretimine başlanmasını, 2022 yılında milli elektrikli lokomotifin seri üretimine başlanmasını, 2023 yılında metro ve tramvay üretimi dahil olmak üzere tüm raylı sistem araçlarında yüzde 80 yerlilik düzeyine ulaşılmasını sağlayarak birçok kalemden yerlilik ve millilik oranı yüksek, gelişen bir Türkiye hedefliyoruz. Üniversiteler, özel sektör ve diğer kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yaparak raylı sistem aracı ve yedek parçaları üreten TÜRASAŞ'ın kurumsal kapasiteleri artıracak; satış, pazarlama ve markalaşma stratejileri oluşturarak yurt dışı pazar ve ihracat imkânlarını geliştireceğiz. Her proje ve milletimize sunduğumuz her hizmet, küreselleşen dünyada ülkemizin rekabet gücünü artırmak içindir. Bu Stratejik Plan, TÜRASAŞ'ın hedeflere ulaşmasında rehber olacaktır.

Ülkemizi daha ileriye götürecek atılımları yapmak hepimizin görevi ve sorumluluğudur. TÜRASAŞ ailesinin her kademesinde alın teri ve emeğiyle çalışan değerli yol arkadaşlarımızla birlikte milletimiz için Türkiye'nin yolunu açmayı sürdüreceğiz. Kararlılıkla, heyecanımızı ve hizmet bilincimizi daha da derinleştirerek yolumuza devam edeceğiz. TÜRASAŞ ailesinin etkin ve verimli görevler üstlenerek stratejik planın hedeflere ulaşmasını sağlayacağına en içten dileklerle inanıyorum.

TÜRASAŞ 2022-2026 Stratejik Planı'nın ülkemize, Bakanlığımıza ve sektöre hayırlı olmasını temenni ederim.

**Adil KARAIŞMAİLOĞLU**  
**T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanı**



## GENEL MÜDÜR SUNUŞU

Raylı sistem araçlarının yerli ve milli imkânlarla tasarımı ve üretimi ile kritik bileşenlerindeki yerlilik oranının artırılması esas olmak üzere, yerli sanayinin Ar-Ge, tasarım ve üretim kabiliyetlerinin geliştirilmesi, her türlü raylı sistem araçlarının ve alt bileşenlerinin imalatı ile bakım ve onarımının yapılması ve yaptırılması amacıyla 04.03.2020 tarihinde, Eskişehir’de kurulu Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketi (TÜLOMSAŞ), Sakarya’ da kurulu Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketi (TÜVASAŞ) ve Sivas’ta kurulu Türkiye Demiryolu Araçları Sanayi Anonim Şirketi’nin (TÜDEMSAŞ) birleştirilmesiyle Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının ilgili kuruluşu olarak, iktisadi devlet teşekkülü statüsünde TÜRASAŞ kurulmuştur.

TÜRASAŞ üç Bölge Müdürlüğü ile birlikte demiryolu sektöründe 100 yılı aşan tecrübe, yaklaşık 4000 yetmiş insan gücü ile milli ve yerli teknolojiler üreten, ülkemizin raylı sistemler sektörünün en büyük temsilcisi haline gelmiştir.

2022-2026 yılı döneminde sahip olduğumuz bilgi birikimi ve altyapı imkânlarını verimli kullanarak, ihtiyaç duyulan milli banliyö, milli metro aracı, milli hızlı tren, milli elektrikli lokomotif, milli lokomotif platformu, milli elektrikli tren seti, yeni nesil bakım aracı, cer zinciri ve tren kontrol sistemi, yeni nesil dizel motorunun yerli ve milli olarak tasarlanması ve üretilmesine yönelik faaliyetlerin planlanmasına ağırlık verdik. Planlamalar kapsamında yapılacak çalışmalar sonucu oluşacak ürün portföyümüzle uluslararası alanda, özellikle yakın coğrafyamızdaki ülkelerde ortaya çıkabilecek taleplerin de karşılanmasını hedefliyoruz.

Stratejik Plan hazırlanırken tasarım, proje ve üretim faaliyetlerinde; yerlilik ve milliliği ön planda tutarak tüm paydaşlarımızın yürütülen faaliyetlere ortak olması, teknik bilgi ve altyapının geliştirilerek dışa bağımlılığın azaltılması için birçok amaç ve hedefler belirledik.

2022-2026 yıllarını kapsayan ve hedeflerimize ulaşmamızda bize yol gösterecek olan Stratejik Planımızın gerçekleşmesi ile ülkemizin günümüzdeki ve gelecekteki raylı sistem araç ihtiyacını karşılayacak ve yurt dışı pazar payımızın artmasıyla ülke ekonomisine her geçen gün daha fazla katkı sağlayacağız.

TÜRASAŞ olarak Stratejik Planının amaçlar ve hedefler doğrultusunda ilerleyeceği, ülkemize ve milletimize katkı sunacağı 2022-2026 dönemi temenni ediyorum. Tüm çalışma arkadaşlarıma sağladıkları ve sağlayacakları katkılar için teşekkür ediyorum. Stratejik Planımız hayırlı olsun.

**Mustafa Metin YAZAR**  
**Genel Müdür**  
**Yönetim Kurulu Başkanı**



## İÇİNDEKİLER

BAKAN SUNUŞ .....	5
GENEL MÜDÜR SUNUŞ .....	7
İÇİNDEKİLER .....	8
TABLolar .....	10
GRAFİKLER .....	11
KISALTMALAR .....	12
T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Onay Yazısı .....	13
Bir Bakışta Stratejik Plan .....	14
1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ .....	17
2. DURUM ANALİZİ .....	19
2.1. Kurumsal Tarihçe .....	19
2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi .....	21
2.3. Mevzuat Analizi .....	22
2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi .....	23
2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi .....	32
2.6. Paydaş Analizi .....	34
2.6.1. Paydaşların Önceliklendirilmesi .....	34
2.6.2. Paydaşların Değerlendirilmesi .....	35
2.6.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi .....	36
2.7. Kuruluş İçi Analiz .....	40
2.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi .....	40
2.7.2. Kurum Kültürü Analizi .....	44
2.7.3. Fiziki Kaynak Analizi .....	46
2.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi .....	47

2.8. Finansal Analiz .....	49
2.9. Sektörel Analiz .....	50
2.9.1. Sektörel Eğilim Analizi .....	50
2.9.2. Sektörel Yapı Analizi .....	54
2.10. GZFT Analizi .....	57
2.11. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi .....	58
3. GELECEĞE BAKIŞ.....	62
3.1. Misyon .....	62
3.2. Vizyon .....	62
3.3. Temel Değerler .....	63
4. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ .....	64
4.1. Amaç ve Hedefler.....	64
4.2. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler .....	65
5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME .....	68

## TABLolar

<b>Tablo 1:</b> Mevzuat Analizi.....	<b>22</b>
<b>Tablo 2:</b> Üst Politika Belgeleri Analizi .....	<b>24</b>
<b>Tablo 3:</b> Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi.....	<b>32</b>
<b>Tablo 4:</b> Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler.....	<b>33</b>
<b>Tablo 5:</b> Paydaşların Önceliklendirilmesi .....	<b>34</b>
<b>Tablo 6:</b> Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi .....	<b>35</b>
<b>Tablo 7:</b> Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri .....	<b>45</b>
<b>Tablo 8:</b> TÜRASAŞ Araç Envanteri .....	<b>46</b>
<b>Tablo 9:</b> TÜRASAŞ Bina Varlıkları .....	<b>46</b>
<b>Tablo 10:</b> Bilişim Sistemleri Varlık Envanteri .....	<b>47</b>
<b>Tablo 11:</b> Yazılım ve Donanım Altyapısı İyileştirme ve Geliştirme .....	<b>48</b>
<b>Tablo 12:</b> Finansal Analiz .....	<b>49</b>
<b>Tablo 13:</b> Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi .....	<b>50</b>
<b>Tablo 14:</b> Sektörel Yapı Analizi .....	<b>55</b>
<b>Tablo 15:</b> GZFT Listesi .....	<b>57</b>
<b>Tablo 16:</b> Tespitler ve İhtiyaçlar .....	<b>58</b>
<b>Tablo 17:</b> Amaç ve Hedefler .....	<b>64</b>
<b>Tablo 18:</b> Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler .....	<b>65</b>

## GRAFİKLER

<b>Grafik 1:</b> Dış Paydaşların Kurumlara Göre Dağılımı İle Hizmetler Hakkında Bilgi Düzeyi .....	36
<b>Grafik 2:</b> TÜRASAŞ'ın Ortak Çalışmalarda ve İşbirliklerinde Etkililiği .....	36
<b>Grafik 3:</b> TÜRASAŞ'ın Paydaş Taleplerini Karşılama ve Önlem Alma Etkinliği ile Çözüm Üretme Başarısı.....	37
<b>Grafik 4:</b> Paydaşlar Tarafından Faydalanılan Ürün/Hizmetler.....	37
<b>Grafik 5:</b> Paydaşların Bakışı .....	38
<b>Grafik 6:</b> Unvana Göre Personel Dağılımı .....	40
<b>Grafik 7:</b> Cinsiyete Göre Personel Dağılımı .....	40
<b>Grafik 8:</b> Eğitim Düzeyine Göre Memur-İşçi Personel Dağılımı .....	41
<b>Grafik 9:</b> Yaş Aralığına Göre Memur-İşçi Personel Dağılımı .....	41
<b>Grafik 10:</b> Kıdem Yılına Göre Memur-İşçi Personel Dağılımı.....	42
<b>Grafik 11:</b> Teknik Kadro Durumuna Göre Personel Dağılımı .....	42
<b>Grafik 12:</b> Kurum Kültürü Analizi .....	44

## KISALTMALAR

<b>Ar-Ge</b>	Araştırma Geliştirme
<b>BM</b>	Bölge Müdürlüğü
<b>BT</b>	Bilgi Teknolojileri
<b>DB</b>	Daire Başkanlığı
<b>DMU</b>	Dizel Tren Seti
<b>EBYS</b>	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
<b>EMU</b>	Elektrikli Tren Seti
<b>ERP</b>	Kurumsal Kaynak Planlaması
<b>GZFT</b>	Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit
<b>HP</b>	Beygir Gücü
<b>İSG</b>	İş Sağlığı ve Güvenliği
<b>KHK</b>	Kanun Hükmünde Kararname
<b>KİK</b>	Kamu İhale Kanunu
<b>KİT</b>	Kamu İktisadi Teşebbüsü
<b>MATLAB</b>	Çok Paradigmali Sayısal Hesaplama Yazılımı
<b>NoBo</b>	Onaylanmış Kuruluş
<b>PESTLE</b>	Politik-Ekonomik-Sosyal-Teknolojik-Yasal-Çevresel
<b>QDMS</b>	Kalite Doküman Yönetim Sistemi
<b>STK</b>	Sivil Toplum Kuruluşu
<b>TCDD</b>	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
<b>TKYS</b>	Tren Kontrol ve Yönetim Sistemi
<b>TSI</b>	Karşılıklı İşletilebilirlik Teknik Şartları
<b>TURASAŞ</b>	Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayii Anonim Şirketi
<b>UPS</b>	Kesintisiz Güç Kaynağı
<b>USOM</b>	Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi
<b>YHT</b>	Yüksek Hızlı Tren



Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayii A.Ş. Genel Müdürlüğü'nün 2022-2026 dönemine ilişkin hazırlamış olduğu Stratejik Planın; On Birinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler için Stratejik Planlama Rehberi kapsamında değerlendirmesi yapılmış ve yürürlüğe konulması uygun bulunmuştur.

**İbrahim ŞENEL**  
**T.C. Cumhurbaşkanlığı**  
**Strateji ve Bütçe Başkanı**

# BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

## MİSYONUMUZ

Yenilikçi ve akılcı çözümlerle müşteri ihtiyaçlarını temel olarak raylı sistem araç ve alt bileşenlerinin yerli ve milli olarak tasarımını, üretimini ve bakımını yapmak.

## VİZYONUMUZ

Raylı Sistem Araç Sektöründe, kendi markasını taşıyan ürünlerle, sektöre yön veren ve tercih edilen şirket olmak.

## TEMEL DEĞERLERİMİZ

**Teknoloji odaklı**

**Üstün kalite anlayışına sahip**

**Rekabetçi ve şeffaf**

**Araştırma ve özgün tasarımlara önem veren**

**Sürdürülebilir ve çevreci anlayışa sahip**

**Alanında lider**

**Şirket paydaşlarına değer veren**

# Amaç ve Hedeflerimiz

**A.1.:** Raylı Sistem Araç sektöründe yerli ve milli projeler geliştirmek

- H1.1 Milli projelerin tasarımı yapılacaktır.
- H1.2 Tasarımı tamamlanan milli projelerin prototip üretimi tamamlanacaktır.
- H1.3 Milli projelerin yerlilik oranı artırılabacaktır.

**A.2.:** Kritik bileşenleri milli imkânlarla tasarlamak ve üretmek

- H2.1 Cer Zinciri ve Tren Kontrol Sistemi Projesi tamamlanacaktır.
- H2.2 Yeni Nesil 8 Silindirli 1200 HP Dizel Motor tasarımı ve üretimi tamamlanacaktır.

**A.3.:** Ulusal ve uluslararası pazarda pazar payını ve marka bilinirliğini artırmak

- H3.1 Ulusal ve uluslararası tanıtım etkinlikleri yapılacaktır.
- H3.2 Müşteri portföyü artırılabacaktır.
- H3.3 Satış cirosu artırılabacaktır.

**A.4.:** Üretim performansını artırmak

- H4.1 İmalat ve bakım onarımda performans artırılabacaktır.
- H4.2 Stok yönetim etkinliği sağlanacaktır.
- H4.3 Kurumsal Varlık Yönetimi Projesi hayata geçirilecektir.

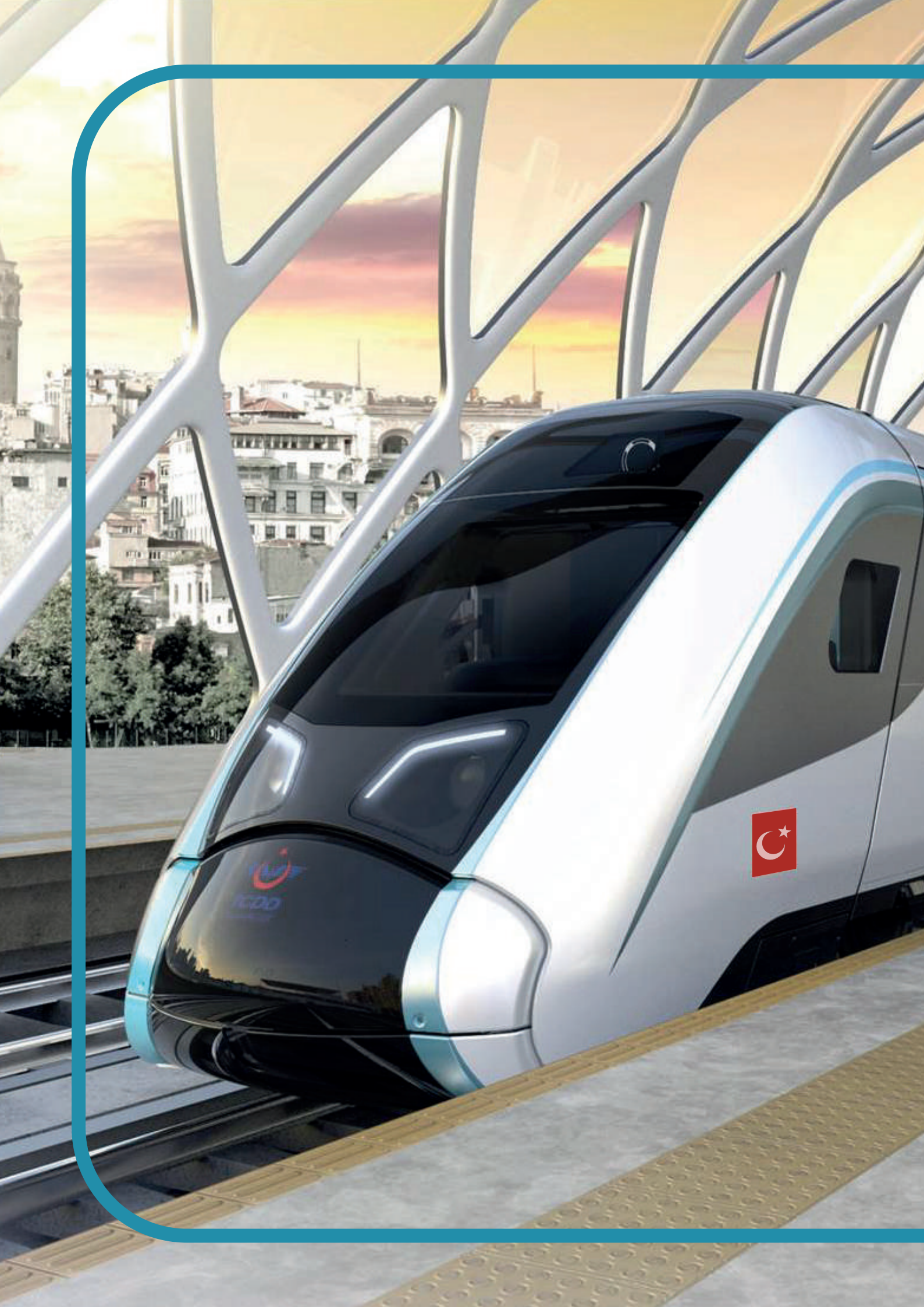
**A.5.:** Satış sonrası hizmet sürecini iyileştirmek

- H5.1 Ürün geri dönüşleri azaltılacaktır.
- H5.2 Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı artırılabacaktır.

**A.6.:** Kurumsal yapıyı geliştirmek, güçlendirmek ve sürekliliğini sağlamak

- H6.1 Ar-Ge altyapısı geliştirilecektir.
- H6.2 Bilgi Teknolojileri altyapısı geliştirilecektir.
- H6.3 Personel yetkinliği ve motivasyonu artırılabacaktır.
- H6.4 İSG kültürü ve çevre bilinci yaygınlaştırılacaktır.
- H6.5 İç kontrol sistemi kurulacaktır.







# 1 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ



## 1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik Plan hazırlık çalışmaları doğrultusunda, TÜRASAŞ Merkez ve Bölgelerdeki tüm birim temsilcilerinin katılımıyla “Stratejik Planlama Ekibi” oluşturulmuş ve hazırlık çalışmalarına gerekli katılım ve katkıyı sağlaması hususu duyurulmuştur. Stratejik plan hazırlık faaliyetleri kapsamında zaman çizelgesi, çalışma programları ve stratejik planlama ekibi ile stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışan ve yöneticilere yönelik stratejik planlama eğitimleri planlanmıştır.

Stratejik Plan hazırlık çalışmaları ve değerlendirme toplantıları; Kamu Sermayeli İşletmeler için Stratejik Planlama Rehberi’ni esas alınarak, stratejik planlama ekibinin aktif katılım ve katkılarıyla Strateji ve Kurumsal Gelişim Daire Başkanlığı koordinasyonunda zaman çizelgesine uygun olarak yapılmıştır.

Mevcut durum analizi kapsamındaki tüm konulara ait veriler toplanarak analiz edilmiştir. İç paydaşlara kurum kültürü anketi ve dış paydaşlara paydaş anketi yapılmış ve sonuçları değerlendirilerek analiz edilmiştir. Geleceğe bakış kapsamında misyon, vizyon ve değerler çalışılmıştır. Strateji geliştirme kapsamında ise, amaç ve bu amaçlara bağlı hedef kartları oluşturulmuş, riskler ve kontrol faaliyetleri ortaya konulmuş, maliyetlendirme çalışmaları yürütülmüş ve izleme ve değerlendirme süreci tanımlanmıştır.

TÜRASAŞ 2022-2026 Stratejik Plan hazırlığının tüm aşamalarında katılımçılık esas alınmış olup, çalışmalarda üst yönetimin desteği sağlanmıştır.



**TCDD**  
TAŞIMACILIK

## 2 STRATEJİK PLAN DURUM ANALİZİ



## 2. DURUM ANALİZİ

### 2.1. Kurumsal Tarihçe

Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi A.Ş. (TÜRASAŞ), 04.03.2020 tarihli ve 31058 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2186 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile TCDD'nin üç bağlı ortaklığı; Eskişehir' de kurulu Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketi (TÜLOMSAŞ), Sakarya' da kurulu Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketi (TÜVASAŞ) ve Sivas'ta kurulu Türkiye Demiryolu Araçları Sanayi Anonim Şirketi'nin (TÜDEMSAŞ) birleştirilmesi suretiyle Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının ilgili kuruluşu olarak, iktisadi devlet teşekkülü statüsünde ve merkezi Ankara'da olmak üzere kurulmuştur.30.07.2020 tarihi itibarıyla TÜLOMSAŞ, TÜVASAŞ ve TÜDEMSAŞ' in tüzel kişiliği sona ermiş olup söz konusu tarih itibarıyla TÜRASAŞ olarak tescillenerek Bölge Müdürlükleri olarak faaliyet göstermeye başlamıştır.

TÜRASAŞ' in kuruluş amacı;

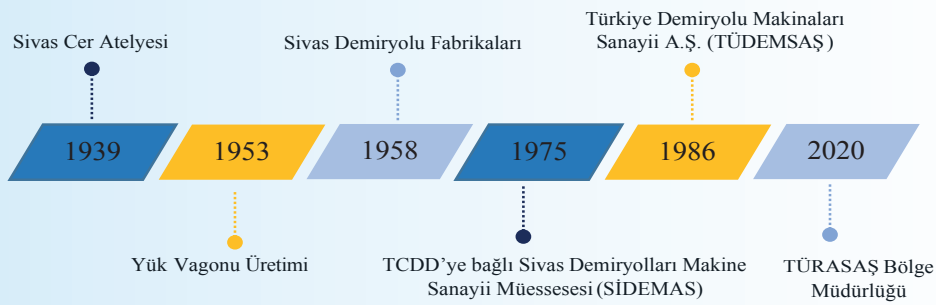
- Raylı sistem araçlarının yerli ve milli bir şekilde üretimi ve tasarımı ile kritik bileşenlerindeki yerlilik oranının artırılması esas olmak üzere, yerli sanayinin Ar-Ge, tasarım ve üretim kabiliyetlerinin geliştirilmesi, her türlü raylı sistem araçlarının ve alt bileşenlerinin imalatı ile bakım ve onarımının yapılması ve yaptırılması,
- Amaç ve faaliyetlerini doğrudan doğruya veya müessese, bağlı ortaklık, işletme, iştirak ve diğer birimleri eliyle yerine getirmesi,
- Amaç ve faaliyetleri doğrultusunda öncelikli olarak ülkemiz ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü raylı sistem araç ve bileşenlerinin proje ve prototip çalışmalarını herhangi bir siparişe bağlı olmaksızın kendi mali kaynaklarını kullanarak gerçekleştirilmesi olarak belirlenmiştir.

TÜRASAŞ üç Bölge Müdürlüğü ile birlikte demiryolu sektöründe 100 yılı aşan tecrübe ve bilgi birikimi, yaklaşık 4000 yetişmiş insan gücü ile yaklaşık 1.300.000 m<sup>2</sup> açık alan, 400.000 m<sup>2</sup> kapalı alanda milli ve yerli teknolojiler üreten tesislerle, ülkemizin raylı sistemler sektörünün en büyük temsilcisi hâline gelmiştir.



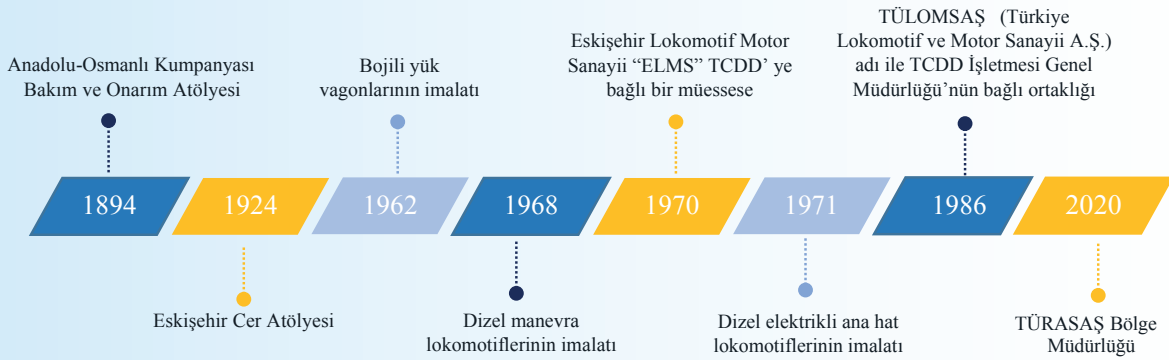
## Sivas Bölge Müdürlüğü

Sivas Bölge Müdürlüğü'nde; TCDD Taşımacılık için yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarına, değişik tipte yük vagonu üretim, bakım ve onarımları yapılmaktadır. 118.490 m<sup>2</sup> kapalı alan olmak üzere toplam 418.600 m<sup>2</sup> alan içinde yılda 750 adet yük vagonu üretim kapasitesi ile 2.500 adet yük vagonu onarım kapasitesi bulunmaktadır.



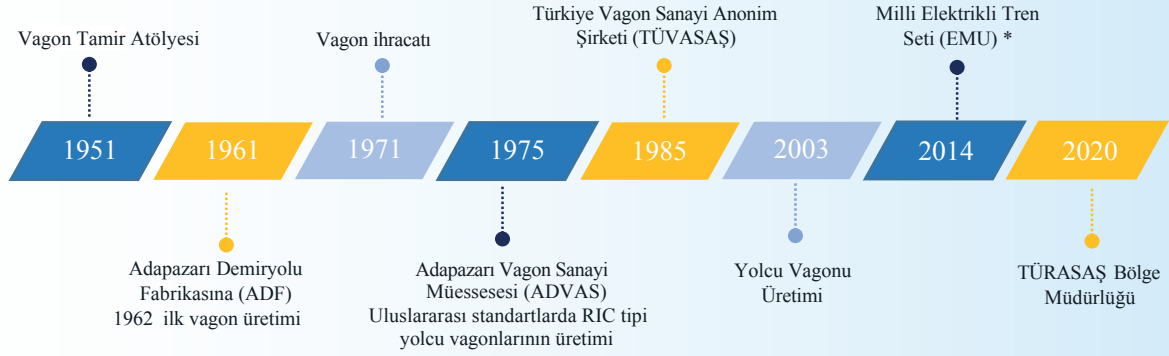
## Eskişehir Bölge Müdürlüğü

Eskişehir Bölge Müdürlüğü'nde; TCDD Taşımacılık için yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarına değişik tipte (dizel hidrolik, dizel elektrikli, elektrikli, hibrit) lokomotif, lokomotif ana alt komponentleri, çeşitli tipte yük vagonları ile demiryolu bakım araçlarının üretim, bakım ve onarımları yapılmaktadır. 183.700 m<sup>2</sup> kapalı alan olmak üzere toplam 540.000 m<sup>2</sup> alan içinde yılda 45 adet lokomotif, 400 adet yük vagonu üretim kapasitesi ile 120 adet lokomotif, 255 adet yük vagonu onarım kapasitesi bulunmaktadır.



## Sakarya Bölge Müdürlüğü

Sakarya Bölge Müdürlüğü'nde; TCDD Taşımacılık için yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarına, değişik tipte yolcu vagonu ve tren setleri üretim, bakım ve onarımları yapılmaktadır. 108,736 m<sup>2</sup>'si kapalı alan olmak üzere toplam 328.874 m<sup>2</sup> alan içinde yılda 75 vagon imalat ve 500 vagon onarım kapasitesi bulunmaktadır.



\* 2014 yılında EMU çalışmalarına başlanmış olup 2021 yılına gelindiği bu dönemde ilk prototip tasarımı bitmiş ve test aşamasına geçilmiştir.

## 2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

2022-2026 dönemi Stratejik Planı TÜRASAŞ'ın uygulamaya alacağı ilk stratejik planı olacaktır.

## 2.3. Mevzuat Analizi

TURASAS, 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine tabi İktisadi Devlet Teşekkülü hukuki statüsüne sahip olup, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesi ile sınırlı Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ilgili kuruluştur.

Tablo 1: Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname, 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye tabi kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkları personelinin hizmete alınmalarını, görev ve yetkilerini, niteliklerini, atanma, ilerleme, yükselme, hak ve yükümlülükleriyle diğer özlük haklarının düzenlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkındaki KHK</li> <li>399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname</li> <li>657 sayılı Devlet Memurları Kanunu</li> <li>4857 sayılı İş Kanunu</li> <li>6245 sayılı Harcırah Kanunu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İstenen nitelikte personel temininde zorluk yaşanması</li> <li>Mevcut ücret rejiminden dolayı yetişmiş personelin ayrılması</li> <li>Personel görevlendirmelerinde yurt içi ve yurt dışı harcırah kapsamı ve bedeli yeterli düzeyde değildir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daha esnek bir personel politikasına ihtiyaç vardır.</li> <li>Şirketimize personel alımı ve istihdam edilen personelin, aylık ve ücretleri, görevde yükselmeleri, sicil ve başarı düzeylerinin belirlenmesi gibi konularda hesap verebilirliği sağlayacak şekilde yetki verilmesi, hizmet alımı yapılması</li> <li>6245 sayılı Harcırah Kanunu'nda gerekli düzenlemelerin yapılması</li> </ul>
Bütçe, satış, satın alma ve diğer mali iş ve işlemlerin yapılması	<ul style="list-style-type: none"> <li>4734 sayılı Kamu İhale Kanunu</li> <li>4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu</li> <li>3346 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonları Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun</li> <li>6085 sayılı Sayıştay Kanunu</li> <li>2522 sayılı Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Yurt Dışındaki İhalelere Katılması Hakkında Kanun</li> <li>Diğer Mali Kanun, Genelge ve Yönetmelikler vb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üretim faaliyetleri kapsamında dışarıdan mal veya hizmet alınmasına ihtiyaç duymakta; mal veya hizmet alımı ihaleleri 4734 sayılı Kanun hükümlerine göre yapılmaktadır. Bu kanunda belirlenen ilkeler, ihale usulleri ve bunların uygulanması, Kanuna tabii olan Şirketimizin, ihtiyaçlarını daha yüksek bedellerle, daha uzun sürede, daha az kaliteli olarak karşılamasına sebep olmaktadır.</li> <li>İhalelere döviz cinsinden teklif verilmesi durumunda teminatın da döviz cinsinden olması gerekmektedir. Ancak teminatların nakit olarak değil teminat mektubu olarak verilmesi gerekmekte, bazı yabancı istekliler teminat mektubu hazırlamak veya getirmekte sorun yaşayabilmekte ve ihalelere katılmama durumu olabilmektedir.</li> <li>Uluslararası düzeyde tanınması, iş hacmini artırarak kâr oranını da artırması gibi önemli fırsatlar barındıran yurt dışı ihalelerine katılım süreçlerinin uzaması söz konusu olmaktadır.</li> <li>11. Kalkınma Planı çerçevesinde belirtilen "Tüm raylı sistem araçlarının milli imkânlarla tasarımı ve yerli üretimi sağlanacaktır." Politikasının hayata geçirilmesinin sağlanması açısından "Bu kanun ve çalışmaları devam eden Sektörel Kamu Alımları Kanunu kapsamındaki İdarelerin Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayii Anonim Şirketinden yapacağı mal veya hizmet alımlarının" 4734 sayılı Kanun'un istisnalar maddesine eklenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AB ile uyumlu çalışmaları devam eden Sektörel Kamu Alımları Kanunu'nun sonuçlandırılması</li> <li>İhalelere yabancı para birimi cinsinden teklif verilmesi durumunda yabancı para birimi üzerinden nakit teminat verilebilmesi yönünde düzenleme yapılması</li> <li>Yurt dışında yapılacak ihalelere katılımın sağlanabilmesini teminen ilgili izin süreçlerinin etkin ve hızlı bir mekanizma ile yürütülmesinin sağlanması</li> <li>Mevzuat çalışmaları devam eden Sektörel Kamu Alımları Kanunu kapsamındaki İdarelerin Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayii Anonim Şirketinden yapacağı mal veya hizmet alımlarında Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen (ı) bendi kapsamında Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayii Anonim Şirketinden yapılacak alımlarda alımı yapacak İdareye uygun görülen destek veya destekler sağlanması</li> </ul>

## 2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri analizi kapsamında aşağıdaki belgeler incelenmiş ve ilgili bölüm/referanslar kapsamında görev ve ihtiyaçlara yer verilmiştir.

On Birinci Kalkınma Planı

Orta Vadeli Program (2022-2024)

2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı

Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Stratejik Planı (2019-2023)

Raylı Sistem Araçlarında Yerli Üretim Çalışma Grubu Raporu

*Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi*

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
<p><b>On Birinci Kalkınma Planı</b></p>	<p><b>2.2.1.2.6. Raylı Sistem Araçları Politika ve Tedbirler</b></p>	<p>388. Raylı sistem araçlarının yerli üretiminde ilgili kuruluşlar arasında eşgüdümün ve yerleştirmeye ilişkin takibin sağlanması amacıyla oluşturulacak Sanayileşme İcra Kurulu kararıyla, kamu kurumları ile belediyelerin üretilen milli araçları tedarik etmesi yönünde gerekli yasal ve finansal tedbirler hayata geçirilecektir.</p> <p>388.1. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile birlikte raylı sistem araçlarında envanter çalışması ile talep ve tedarik planlaması yaparak Sanayileşme İcra Kuruluna sunacak; kamu alımları ve uzun vadeli sipariş yöntemlerine ilişkin karar Kurul tarafından verilecektir.</p> <p>388.2. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından raylı sistem araçlarında mevcut envanterin tespiti, orta vadede oluşması beklenen talep ile tedarike ilişkin mevcut kamu-özel üretim yapısı ve kabiliyetlerinin tespiti yapılacaktır.</p> <p>388.3. Kentiçi ulaşımda kullanılan tramvay, hafif raylı sistem ve metro araçları için araç standartları geliştirilecek ve kentiçi araç kayıt sicil sistemi oluşturulacaktır.</p>
		<p>389. Tüm raylı sistem araçlarının milli imkânlarla tasarımı ve yerli üretimi sağlanacaktır.</p> <p>389.1. Cer sistemi, boji, tren kontrol sistemi, yolcu bilgilendirme sistemi, pnömatik sistemler, araç gövde tasarımı, sistem entegrasyonu, dişli kutusu başta olmak üzere raylı sistem araçlarındaki kritik bileşenlerin milli imkânlarla tasarlanması ve üretilmesi sağlanacaktır</p> <p>389.3. 2022 yılında milli elektrikli lokomotifin seri üretimine başlanacaktır.</p> <p>389.4. 2022 yılında milli yüksek hızlı trenin prototipi tamamlanacaktır.</p> <p>389.5. 2023 yılında metro ve tramvay üretimi dahil olmak üzere tüm raylı sistem araçlarında yüzde 80 yerlilik düzeyine ulaşılabilecektir.</p> <p>389.6. Üniversitelerle ortak çalışmalar yapılarak raylı sistem aracı ve yedek parçaları üreten kamu ve özel sektör kuruluşlarının kurumsal kapasiteleri artırılacak; satış, pazarlama ve markalaşma stratejileri oluşturularak yurt dışı pazar ve ihracat imkânları geliştirilecektir.</p> <p>389.7. Raylı sistem araçlarının tasarım, geliştirme, üretim ile test ve sertifikasyonu süreçlerinde yer alacak proje yöneticisi, sistem yöneticisi, sistem mühendisi ve tasarım mühendisi ihtiyacını karşılamaya yönelik eğitim programları oluşturulacaktır.</p> <p>389.8. Ülkemizde üretilen yerli raylı sistem araçlarının kalite ve güvenilirlik düzeyinin sürekliliğinin sağlanabilmesini teminen ulusal ve uluslararası düzeyde hizmet verebilecek Eskişehir'deki Ulusal Raylı Sistemler Test ve Araştırma Merkezi tamamlanacak, bağımsız bir yapı tesis edilerek ilgili enstitü ve araştırma merkezlerinin de içinde bulunduğu işletim modeli hayata geçirilecektir.</p>

Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi (Devam)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On Birinci Kalkınma Planı	2.2.3. Sektörel Politikalar Politika ve Tedbirler	430.5. Kamu yatırımlarında, Kalkınma Planının öncelikli imalat sanayii sektörlerine ve bu sektörlerle yönelik beşeri ve fiziki altyapıyı güçlendirecek Ar-Ge, dijitalleşme, insan kaynakları, lojistik ve enerji gibi yatay alanlar ile tarım, turizm ve savunma sanayii alanlarına öncelik verilecektir.
	2.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma Politika ve Tedbirler	509.1. Demiryolu altyapı yapımı, bakımı, altyapı erişimi ve tahsisi, şebeke bildirim, emniyet yönetimi, düzenleme ve denetleme, tren işletmeciliği ile demiryolu araçlarının sahipliği, imalatı ve bakım onarımı faaliyetleri organizasyonel olarak birbirinden ayrıştırılacak, faaliyetler arasında etkin bir çalışma mekanizması kurulacak ve sektör yeniden yapılandırılacaktır.
		511.3. Demiryolu altyapısı ve demiryolu araçlarında bakım-onarım faaliyetleri iyileştirilecek, önleyici bakım kavramının esas alındığı bir varlık yönetim sistemi kurulacaktır.
	2.3.2. İstihdam ve Çalışma Hayatı Politika ve Tedbirler	576. İş sağlığı ve güvenliği alanında yürütülen hizmetlerin nitelik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir. 576.2. İş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik ilgili kamu kurumları, üniversiteler, sendikalar ve STK'lar ile eğitim, seminer ve bilgilendirici faaliyetler düzenlenecektir.
	2.4.5. Kentsel Altyapı Politika ve Tedbirler	701.2. Kent içi raylı sistem projelerinin incelenmesi, onaylanması ve belediyelerin raylı sistem projelerinin Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından devralınmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemeye yönelik yönetmelikler hazırlanacak, raylı sistem tasarım kılavuzları güncellenecek, istatistik veri altyapısı oluşturulacaktır.
	2.5.2.2. Kamuda Stratejik Yönetim Politika ve Tedbirler	790. Kamu idarelerinde strateji geliştirme birimlerinin kapasitesi güçlendirilecektir.
793.1. Kamu idarelerinde, iç kontrol sistemlerinin ve iç denetim uygulamalarının etkinliğini artırmaya yönelik eğitim ve danışmanlık faaliyetleri yoluyla kapasite artışı gerçekleştirilecektir.		

Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi (Devam)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Orta Vadeli Program (2022-2024)	1. Büyüme ile İlgili Politika ve Tedbirler	5. Sanayileşme İcra Komitesi tarafından yenilik, yerlileşme ve teknoloji transferi içeren kamu alımları ve politikaları yoluyla Ar-Ge'den ticarileşmeye kadar uçtan uca tüm süreci kapsayacak özel modeller geliştirilerek, öncelikli sektörlerde kritik bileşenler başta olmak üzere üretimdeki yerli katkı oranı artırılacaktır.
		11. Yüksek katma değerli üretimin canlandırılması ve ihracatı destekleme amacıyla yeni pazarlara erişimi kolaylaştıracak ana ulaştırma ve lojistik koridorları geliştirilecek ve iyileştirilecektir.
	2. Yeşil Dönüşüm ile İlgili Politika ve Tedbirler	2. Yeşil dönüşümü hızlandırmak amacıyla Ar-Ge çalışmaları desteklenerek yeşil üretim için gerekli teknolojiler geliştirilecek ve yaygınlaştırılacaktır.
		6. Küresel iklim değişikliğinin olumsuz etkilerini en aza indirmek amacıyla enerji ve üretim kaynaklarını verimli bir şekilde kullanan, çevre dostu üretime yönelik yatırımlar desteklenecektir.
		7. Sıfır atık uygulamaları hane halkını da kapsayacak şekilde yaygınlaştırılacak ve üretimin kritik alanlarındaki ihtiyacın dışında kalan atık ithalatının azaltılmasına yönelik tedbirler alınacaktır.
	5. Ödemeler Dengesi ile İlgili Politika ve Tedbirler	8. Yurt Dışı Lojistik Merkezler üzerinden ihracatçıların potansiyel pazarlara ve dağıtım kanallarına erişimi hızlandırılacaktır.
	6. Finansal İstikrar ile İlgili Politika ve Tedbirler	8. Yatırım taahhütlü avans kredileri yerli üretime ve yeşil yatırımlara dönük yeni bir çerçeveye oturtulacaktır.
7. Kamu Maliyesi ile İlgili Politika ve Tedbirler	6. Kamu gelir politikaları kamu harcamaları için ihtiyaç duyulan finansmanın sağlanması, ekonomik kalkınma ve sosyal adaletin desteklenmesi, ekonominin uluslararası düzeyde rekabet gücünün artırılması, iş ve yatırım ortamının iyileştirilmesi, yurtiçi tasarruflara katkı sağlanması ve fiyat istikrarının kalıcı olarak tesis edilmesi hedefleri doğrultusunda yürütülecektir.	

Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi (Devam)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	<b>2.2.1.1.4. İnsan Kaynağı Politika ve Tedbirler</b>	Tedbir 332.1. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. Sınay ve belgelendirme altyapısı olmayan kimya, ilaç ve tıbbi cihaz, elektronik, makine elektrikli teçhizat, otomotiv, raylı sistem araçları sektörlerindeki mesleklerde ulusal meslek standartları ve yeterlilikleri çalışmaları sürdürülecektir.
	<b>2.2.1.2.6. Raylı Sistem Araçları Politika ve Tedbirler</b>	Tedbir 388.1. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. Raylı sistem araçları envanteri oluşturulacaktır. 2. Raylı sistemler alanında yerli firmaların tasarım ve üretim kapasitesi ortaya çıkarılacaktır. 3. Kuruluş bazında talep ve ihtiyaç analizi çalışması yapılacaktır.
		Tedbir 388.2. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. Kamu-Özel üretim yapısı kabiliyetlerinin tespiti yapılacaktır.
		Tedbir 389.1. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. Milli elektrikli tren dizisi tasarımı kapsamında yerleştirilen cer sistemi, boji, dışli kutusu ve tren kontrol sistemi bileşenlerinin test ve sertifikasyon süreçleri tamamlanacaktır.
		Tedbir 389.2. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. Milli elektrikli tren dizisinin seri üretimine başlanacaktır.
		Tedbir 389.3. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. Milli elektrikli lokomotifin prototip imalatına başlanacaktır. 2. TÜBİTAK tarafından projenin Ar-Ge faaliyetlerinin koordinasyonu ve kritik bileşenlerin prototip düzeyinde geliştirmeleri tamamlanacaktır.
		Tedbir 389.4. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. 225 km/sa hıza uygun Milli Hızlı Tren Projesinin tasarım çalışmaları tamamlanarak prototip imalatına başlanacaktır
		Tedbir 389.5. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. Raylı sistem araç tedarikinde yüzde 60 yerlilik oranına ulaşılacaktır. 2. Milli metro projesinin tasarımına başlanacaktır. 3. Milli banliyö treninin prototip üretimi çalışmalarına başlanacaktır
		Tedbir 389.8. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. Eskişehir'deki Ulusal Raylı Sistemler Test ve Araştırma Merkezinin yapımı TÜRASAŞ'ın ihtiyaçlarına cevap verecek ölçüde tamamlanacaktır.
	<b>2.2.3.8. Lojistik ve Ulaştırma Politika ve Tedbirler</b>	Tedbir 509.1. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. Demiryolu sektörünün yeniden yapılandırılması amacıyla bir komisyon kurulacaktır. 2. Komisyonun yapacağı çalışmalar doğrultusunda demiryollarında serbestleşme düzeyinin artırılması, organizasyonel yapının değiştirilmesi ve uygulamadaki aksaklıkların giderilebilmesi amacıyla 6461 sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanunda değişiklik hazırlıkları yapılacak ve buna bağlı olarak TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü Ana Statüsü değiştirilecektir. 3. Demiryolu Kanunu teknik hazırlık çalışmalarına başlanacaktır.
Tedbir 511.3. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. Varlık Yönetim Sistemi Kurulması projesi 2021 Yılı Yatırım Programına alınarak projenin üç bölge müdürlüğünde hayata geçirilmesine yönelik çalışmalara başlanacaktır.		
<b>2.4.5. Kentsel Altyapı Politika ve Tedbirler</b>	Tedbir 701.2. Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler 1. Kent içi raylı sistem projelerinin incelenmesi ve onaylanmasına ilişkin mevzuat tamamlanacaktır. 2. Belediyelerin raylı sistem projelerinin Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından devralınmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemeye yönelik yönetmelik hazırlanacaktır.	



Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi (Devam)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023	3.2.3.3. İşletme ve Üstyapı Hedef ve Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut çeken ve çekilen araç parkının yenilenmesi: 180 YHT Seti, 300 Lokomotif, 120 EMU, 24 DMU, 8.000 Vagon temin edilecektir.</li> <li>Yük taşımacılığındaki demiryolu pazar payı artırılabacaktır.</li> <li>Anahat yolcu taşımalarında demiryolu pazar payı artırılabacaktır.</li> <li>Banliyö yolcu taşımalarında demiryolu pazar payı artırılabacaktır.</li> <li>Lojistik zincirlerin güçlendirilmesi sağlanacaktır. Raylı taşıt sanayinin geliştirilmesi sağlanacaktır. Bu kapsamda cadde tramvayı, metro, hafif metro, monoray, hızlı tren seti, tünel teknolojileri ile manyetik tren teknolojilerinin geliştirilmesi için girişimcilere yönelik devlet yardımları artırılarak en az %50 yerli muhteva mecburiyeti getirilecektir. Bu amaçla, tasarım ve ürün geliştirme, yerli parça oranını artırma, yeni projelerde tasarım-geliştirme-prototip-kalıp gibi üretim öncesi tüm safhalarda yerleşme sağlanacaktır.</li> <li>Anahat ve bölgesel yolcu taşımacılığında kombine taşımacılık (tren+otobüs, tren+feribot) hizmetlerinin geliştirilecektir.</li> <li>Yolcu trenlerinin konforu, haberleşme ve internet erişimi geliştirilecektir.</li> </ul>
	3.2.3.4. Ar-Ge Hedef ve Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bakanlık, Üniversite veya TÜBİTAK bünyesinde Demiryolu Enstitüsü ve Test ve Sertifikasyon Merkezi kurulacaktır.</li> <li>Alternatif enerji sistemleri ile çalışabilen lokomotif üretimi yönünde projeler geliştirilecektir.</li> <li>Hem altyapı ve hem de enerji bakımından daha ekonomik ve güvenli yeni alternatif ulaşım sistemlerinin AR-GE çalışması yapılacak ve uygulamaya geçilmesi sağlanacaktır.</li> <li>Klasik lokomotif + vagon şeklindeki yolcu trenlerinin yerine kullanılacak konvansiyonel hatlarda çalışabilen yatar gövdeli (tilting) tren setlerinin geliştirilmesi yönünde projeler geliştirilecektir.</li> <li>Türkiye'nin Maglev teknolojisini geliştiren ve kullanan ülkeler arasında yer alması için geliştirilen projeler desteklenecektir.</li> <li>Yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanılması için yeni teknolojilerin geliştirilmesi teşvik edilecektir.</li> <li>Enerji verimliliğinin artırılmasına yönelik Ar-Ge çalışmaları yapılacak ve bu yönde yapılan çalışmalar teşvik edilecektir.</li> <li>Demiryollarında kullanılan taşıtların periyodik bakımlarının yeniden düzenlenmesi, etkinleştirilmesi ve mekanize edilmesine yönelik projeler geliştirilecektir.</li> </ul>

Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi (Devam)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Stratejik Planı (2019-2023)	Amaç ve Hedefler	<p>A1. Demiryoluna öncelik verilerek tüm ulaşım modlarının bütüncül bir yaklaşımla entegrasyonunu sağlayacak ulaşım altyapılarını planlı bir şekilde gerçekleştirmek.</p> <p>H1.1. Etkin, etkili ve verimli bir ulaşım sistemi ve altyapısı oluşturulmasına yön verecek Ulusal Ulaştırma ve Lojistik Ana Planının makro-ekonomik politikalar ile uyumlu olacak şekilde hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlamak.</p> <p>H.1.2. Demiryolu ağını ve kent içi raylı sistemlerini yüksek standartlı, güvenli ve ülke ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yaygınlaştırmak.</p> <p>H1.3. Kent içi ulaşım altyapısının geliştirilmesine katkı sağlamak.</p>
		<p>A3. Can ve mal emniyetinin en üst seviyede sağlandığı, toplumun tüm kesimlerini kapsayan, sürdürülebilir, kesintisiz ulaşım hizmetlerinin sunulmasını sağlamak.</p> <p>H3.1. Demiryolu ulaştırması faaliyetlerinin serbest, adil ve sürdürülebilir bir rekabet ortamında yapılmasını sağlamak.</p> <p>H3.3. Hareket kabiliyeti kısıtlı bireyler için tüm ulaşım türlerinde erişilebilirliği sağlayarak, sürdürülebilir, güvenli, çevreci ve etkin hareketlilik ekosistemini geliştirmek.</p> <p>H3.6. Mevcut ulaşım altyapısının daha verimli kullanılması, daha etkin bir planlama yapılması ve trafik güvenliğinin artırılması amacıyla akıllı ulaşım sistemlerinin kullanılmasını yaygınlaştırmak.</p>
		<p>A5. Yenilikçilik esaslı milli ve yerli üretimin gelişmesine katkı sağlamak.</p> <p>H5.1. Kamu Entegre Veri Merkezinin kurulumu ile kamuda ortak uygulamaların kullanımını sağlamak.</p>

Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi (Devam)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Raylı Sistem Araçlarında Yerli Üretim Çalışma Grubu Raporu	On Birinci Kalkınma (2023) Hedefleri Hedeflere Yönelik Temel Amaç ve Politikalar	<p>1) Milli marka oluşturulacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Raylı Sistemler alanında her türlü araç platformu ile sinyalizasyon konularında faaliyet gösterecek, küresel ölçekte rekabet edebilecek bir milli marka çıkarabilecek firmanın tayin edilmesi gerekmektedir.</li> <li>- Firmanın, yeterli teknik, mali, tecrübe ve sürdürülebilirlik kriterlerini taşıyacak bir firma olması sağlanmalıdır.</li> <li>- Firma, Türkiye pazarına yönelik ürün geliştirme, prototip üretme ve lojistik destek sağlanmasında sorumlu tutulmalıdır.</li> <li>- Firma, tasarım ve geliştirme yeteneklerini kendisinde tutmalı, üretim ve lojistik destek için yurt içi mevcut yeteneklerini kullanacak şekilde organize olmalıdır.</li> </ul>
		<p>2) Raylı sistemlerde kamu alımları SİP ile yapılacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kamunun ihtiyacı olan tüm raylı sistem araçları ile sinyalizasyon sistemlerinin alımlarının SİP yönetmeliği ile gerçekleştirilmesi garanti altına alınmalıdır.</li> <li>- Projelerdeki ana yüklenicinin daha önce kurgulanan milli firma olması sağlanmalıdır.</li> <li>- Raylı sistem araçlarında yer alan kritik alt sistemlerin sorumlusu firmaların da tanımlanacak kriterlere uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir.</li> </ul>
		<p>3) Kamu alımları orta ve uzun vadeli planlanacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kamunun ihtiyacı olan tüm raylı sistem araçları ile sinyalizasyon sistem alımlarının 5 yıllık yatırım planları ile Kalkınma Bakanlığı tarafından planlaması ve bu süreçte ihtiyaç makamları ile yakın çalışılması sağlanmalıdır.</li> <li>- Belediyelerin tercih ettiği anahtar teslimi (İnşaat alt yapı, araç ve sinyalizasyon) raylı sistem alımlarından vazgeçilmelidir.</li> <li>- Önceden yatırıma girmemiş alımların acil alım olarak değerlendirilmesi yerli sanayinin gelişmesini engellemektedir. Düzenlenecek mevzuatlar ile acil alımların yerine planlı alımlar yapılmalıdır.</li> <li>- 2035 yılına kadar ihtiyaç duyulan raylı sistem araçları planlanmalı ve teknik şartnameleri oluşturulmalıdır. İhtiyaçlar belirlendikten sonra büyük alım programları oluşturulmalıdır.</li> <li>- Yurt dışından doğrudan sistem tedarik edilmesi engellenmelidir. Acil ihtiyaçların giderilmesi için teknoloji transfer yöntemi tercih edilmeli ve desteklenmelidir.</li> </ul>

Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi (Devam)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Raylı Sistem Araçlarında Yerli Üretim Çalışma Grubu Raporu	On Birinci Kalkınma(2023) Hedefleri Hedeflere Yönelik Temel Amaç ve Politikalar	<p>4) Raylı sistem araçları tedarik modeli geliştirilecektir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yerli firmalarımızın ana yüklenici olduğu ve tasarımın yine yerli firmalarımızca yapıldığı proje modellerinin oluşturulmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.</li> <li>- Yerli katkı isterlerine ilave olarak; tasarım, üretim, test, entegrasyon, kalifikasyon ve sertifikasyon açısından yurt içinde mevcut imkan ve kabiliyetlerin projelerde kullanımının ve belirli oranda iş payının yan sanayi ve KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmesinin zorunlu hale getirilmesi gerekmektedir.</li> <li>- İhale dokümanlarında yerleştirme ile ilgili önlemlerin alınıp yüklenici adaylarının bu şartları kabul ederek tekliflerini sunmalarının sağlanması gerekmektedir. Böylece hem sektörel derinlik temin edilecek hem de alt yüklenici, üniversiteler, araştırma kuruluşları ve KOBİ'leri de kapsayacak şekilde tabana yayılmış bir sanayi katılımı sağlanacaktır.</li> </ul>
		<p>5) Raylı sistem araçlarında yerli üretim modeli oluşturulacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kamunun ihtiyacı olan tüm raylı sistem araçları ile sinyalizasyon sistem alımlarında yerli katkı oranı (yüzdesel) istenilen ölçüde etki yaratamadığından kullanılmaması gerekmektedir.</li> <li>- Raylı sistem araçlarını oluşturan kritik bileşenlerin bir havuzda toplanması ve alt sistemlerin bu havuzdan seçilerek yerleştirilmesi sağlanmalıdır.</li> </ul>
		<p>6) Raylı sistemlerde Ar-Ge projelerinin desteklenmesi için özel hükümlere tabi mekanizmalar oluşturulacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Türkiye'deki raylı sistem araçları ile sinyalizasyon sistemlerine yönelik Ar-Ge faaliyetleri Avrupa Birliği Ufuk 2020 programı kapsamında yürütülen "Shift to Rail" benzeri bir kurgu ile yönetilmelidir.</li> <li>- Raylı sistem araçları sektöründe faaliyet gösteren firmaların oluşturup destek mekanizmasını yöneteceği ve karar vereceği oluşum yasal mevzuatlar ile düzenlenmelidir. Söz konusu oluşumun raylı sistemlerde yapılması gereken Ar-Ge projelerini belirlemesi gerekmektedir.</li> </ul>
		<p>7) Raylı sistemler konusunda ihtisaslaşmış insan kaynağı yetiştirilecektir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Raylı Sistem Araçlarının tasarım, geliştirme, üretim, lojistik ile test ve sertifikasyonu süreçlerinde yer alacak; proje yöneticisi, sistem yöneticisi, sistem mühendisi ve tasarım mühendisi ihtiyacını karşılamak amacıyla eğitim programları teşvik edilerek desteklenecektir.</li> <li>- Raylı sistemler alanında eğitim veren üniversitelerin ders içerikleri yeniden düzenlenecektir.</li> </ul>

## 2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi

Tablo 3: Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

FAALİYET ALANI	ÜRÜN VE HİZMETLER
<b>A- Tasarım ve İmalat</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elektrikli ve Dizel Tren Setleri</li> <li>2. Hafif Raylı Sistem ve Metro Araçları</li> <li>3. Lokomotifler</li> <li>4. Yolcu Vagonları</li> <li>5. Yük Vagonları</li> <li>6. Demiryolu Bakım Araçları</li> <li>7. Raylı Sistem Araçları Alt Bileşen ve Yedek Parçalar</li> </ol>
<b>B- Bakım/ Onarım/ Modernizasyon</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elektrikli ve Dizel Tren Setleri</li> <li>2. Hafif Raylı Sistem ve Metro Araçları</li> <li>3. Lokomotifler</li> <li>4. Yolcu Vagonları</li> <li>5. Yük Vagonları</li> <li>6. Demiryolu Bakım Araçları</li> <li>7. Raylı Sistem Araçları Alt Bileşenleri</li> </ol>
<b>C- Laboratuvar/Test Hizmetleri</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laboratuvar ve Test Faaliyetleri</li> <li>2. Raylı Sistem Araçları Statik ve Dinamik Testleri</li> </ol>
<b>D- Ar-Ge/ Danışmanlık/ Eğitim</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Raylı Sistem Araçları ve Alt Bileşenleri Ar-Ge Çalışmaları</li> <li>2. Danışmanlık</li> <li>3. Kaynak Eğitimi ve Belgelendirilmesi</li> <li>4. Diğer Teknik Eğitimler</li> </ol>

Tablo 4: Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler

Ürün/Hizmet		Gerçekleştirilen Satış Miktarı (Adet)					Satışlardan Sağlanan Gelir (Bin TL)					
		2017*	2018*	2019*	2020*	2021**	2017*	2018*	2019*	2020*	2021**	
İMALAT	Elektrikli ve Dizel Tren Setleri (Sakarya)	62	73	22	-	15	212.318	256.845	10.071	9.022	387.524	
	Dizel Elektrikli Lokomotif (Eskişehir)	1	0	5	7	5	6.367	0	125.522	64.052	162.610	
	Personel Taşıma ve Servis Vagonları (Sakarya)	0	0	30	10	0	0	0	78.392	29.774	0	
	Çeşitli Tiplerde Yük Vagonları	Eskişehir	270	484	215		15	75.081	157.382	69.969		15.831
		Sivas	369	393			200	127.286	159.084			21.055
	Raylı Sistem Araç Komponentleri ve Yedek Parçalar	Eskişehir	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	24.352	35.576	26.291	61.282	27.098
		Sakarya	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	5.442	2.171	345	13	5.433
		Sivas	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	6.426	1.090	8.672	52.822	14.884
Akülü Manevra Aracı (Eskişehir)					1						1.618	
BAKIM / ONARIM / MODERNİZASYON	Elektrikli ve Dizel Tren Setleri (Sakarya)	58	33	198	0	10	31.938	105.633	128.457	0	39.079	
	Lokomotif (Eskişehir)	Elektrikli	6	5	4	4		7.722	7.431	8.519	10.259	
		Dizel Elektrikli	88	68	64	23	13	96.118	95.281	105.448	58.447	42.940
		Dizel Hidrolik	4	8	4	5	2	2.260	6.238	4.490	6.358	3.100
	Yolcu Vagonları (Sakarya)	Konvansiyonel	202	167	167	204	176	99.227	105.240	133.792	126.976	361.285
		Jeneratör	30	7	22	25	7	18.191	12.878	22.135	30.806	11.392
		Personel Taşıma ve Servis	0	0	15	5	0	0	0	9.747	3.199	0
	Çeşitli Tiplerde Yük Vagonları	Eskişehir	201	63	110	***		14.017	5.835	8.160	6.267	
		Sivas	1713	930	418	113	MUHTELİF	94.995	67.305	48.091	28.475	12.419
	Raylı Sistem Araç Komponentleri ve Yedek Parçalar	Eskişehir	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	47.201	72.418	64.662	62.996	40.997
		Sakarya	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	4.180	4.713	7.861	4.815	9.395
		Sivas	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	MUHTELİF	24.990	11.712	9.487	12.267	7.972

\* 2020 yılı ve öncesi veriler 3 bağılı ortaklığa ait verilerdir. 2020 yılının ilk 7 aylık satış verileri 3 bağılı ortaklığa, son 5 aylık satış verileri TÜRASAŞ'a aittir.

\*\*2021 ilk 6 ay verileridir.

\*\*\*2020 yılı öncesine ait bazı satış verileri Üç Bağılı Ortaklığa ait olduğu için verilememektedir

\*\*\*\* Milli Tren Projesi kapsamında TCDD/Datem satış geliri

MUHTELİF: Muhtelif kalemler çok parçalı yedek parçalar ve küçük bakım işleri olduğundan, saat verisi girildiğinden, adet hesabı tutulmamaktadır.

## 2.6. Paydaş Analizi

### 2.6.1. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların önceliklendirilmesi kapsamında paydaşlar listelenerek, önem ve etki derecesine göre önceliklendirilmiş ve paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliği davranış şekli olarak ifade edilmiştir.

*Tablo 5: Paydaşların Önceliklendirilmesi*

Paydaş Listesi	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Davranış
TURASAS Çalışanları	İç Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
TCDD Taşımacılık A.Ş. Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
TCDD Teknik A.Ş.	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
T.C. Sayıştay Başkanlığı	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
Belediyeler ve İştirakleri	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
Türkiye İstatistik Kurumu	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
Tedarikçi Firmalar	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
Lojistik Firmaları	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
Yurt İçi ve Yurt Dışı Proje Ortakları	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
Müşteriler	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
Alt Yükleniciler	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
TÜBİTAK RUTE	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	BÇ
Valilikler	Dış Paydaş	4	4	Yüksek	BÇ
Makina ve Kimya Endüstrisi A.Ş.	Dış Paydaş	4	4	Yüksek	BÇ
Türk Standartları Enstitüsü	Dış Paydaş	4	4	Yüksek	BÇ
TÜBİTAK ve Diğer Enstitüleri	Dış Paydaş	4	4	Yüksek	BÇ
Sendikalar	Dış Paydaş	5	5	Yüksek	ÇÇ
Raylı Sistemler Kümeleri	Dış Paydaş	3	3	Orta	ÇÇ
TCDD Diğer İştirakleri	Dış Paydaş	3	3	Orta	ÇÇ
T.C. Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Orta	ÇÇ
T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Orta	ÇÇ
Kamu Denetçiliği Kurumu	Dış Paydaş	3	3	Orta	ÇÇ
Türk Akreditasyon Kurumu	Dış Paydaş	3	3	Orta	ÇÇ
Sanayi ve Ticaret Odaları	Dış Paydaş	3	3	Orta	ÇÇ
Üniversiteler	Dış Paydaş	3	3	Orta	ÇÇ
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	3	3	Orta	ÇÇ
T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Orta	B
Meslek Odaları	Dış Paydaş	2	2	Düşük	İ
Bankalar	Dış Paydaş	2	2	Düşük	İ

**Davranış:** BÇ: Birlikçe Çalış, ÇÇ: Çıkarlarını Gözet-Çalışmalarına Dâhil Et, İ: İzle, B: Bilgilendir.

2.6.2. Paydaşların Değerlendirilmesi

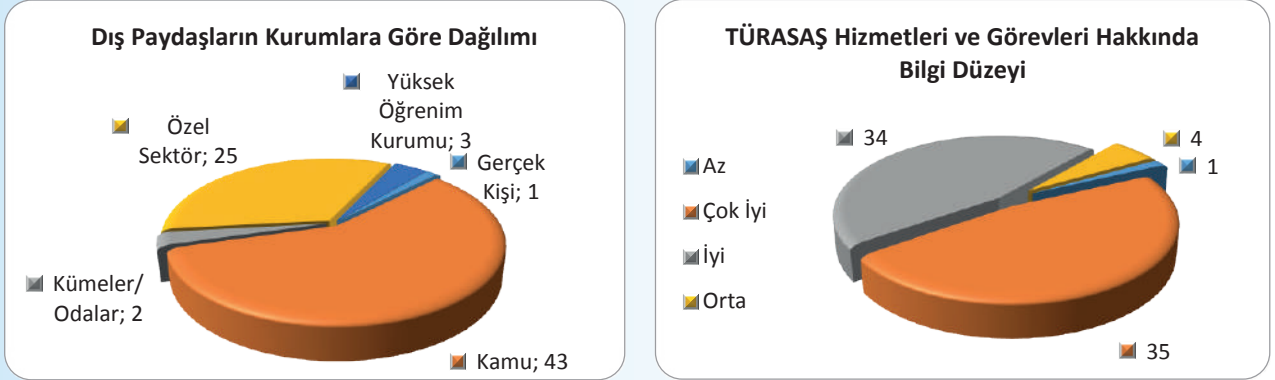
Tablo 6: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

FAALİYET ALANLARI  ÜRÜN HİZMETLER  PAYDAŞLAR	Tasarım ve İmalat							Bakım/Onarım/Modernizasyon							Lab. /Test Hizmetleri		Ar-Ge/Danışmanlık/Eğitim			
	Elektrikli ve Dizel Tren Setleri	Hafif Raylı Sistem ve Metro Araçları	Lokomotifler	Yolcu Vagonları	Yük Vagonları	Demiryolu Bakım Araçları	Alt Bileşen ve Yedek Parçalar	Elektrikli ve Dizel Tren Setleri	Hafif Raylı Sistem ve Metro Araçları	Lokomotifler	Yolcu Vagonları	Yük Vagonları	Demiryolu Bakım Araçları	Raylı Sistem Araçları Alt Bileşenleri	Laboratuvar ve Test Faaliyetleri	Raylı Sistem Araçları Statik ve Dinamik Testleri	Araçları ve Alt Bileşenleri Ar-Ge Çalışmaları	Danışmanlık	Kaynak Eğitimi ve Belgelendirilmesi	Diğer Teknik Eğitimler
TÜRASAŞ Çalışanları	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
TCDD Taşımacılık A.Ş.GM	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
TCDD Teknik A.Ş.																				
TCDD Diğer İştirakleri																				
T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Belediyeler ve İştirakleri	x	x					x	x	x					x						
Kamu İhale Kurumu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Makina ve Kimya Endüstrisi					x		x					x		x						
Türk Akreditasyon Kurumu																x			x	
Sanayi ve Ticaret Odaları																			x	
Meslek Odaları																			x	
Türk Standartları Enstitüsü	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	
Raylı Sistemler Kümeleri																			x	
Tedarikçi Firmalar	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	
Lojistik Firmaları			x		x		x							x						
Yurt içi ve Yurt dışı Proje Ortakları	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Üniversiteler																x				
Müşteriler	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	
Alt Yükleniciler	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	
TÜBİTAK RUTE			x				x									x				
TÜBİTAK ve Diğer Enstitüleri																x				



## 2.6.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

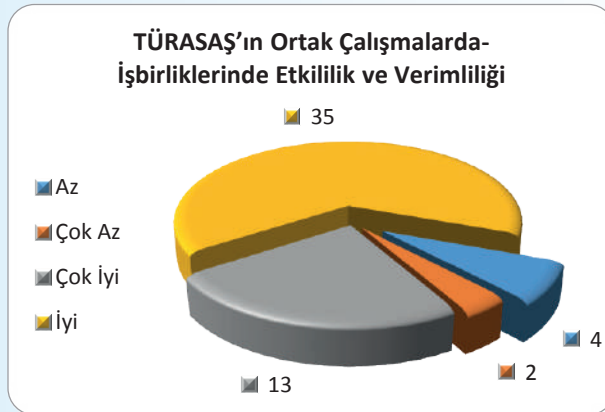
TÜRASAŞ'ın dış paydaşı olarak belirlenen paydaşların görüş ve önerilerini almak üzere 08-23 Haziran 2021 tarihleri arasında dış paydaş anketi uygulanmıştır. Anket toplam 74 paydaş tarafından doldurulmuştur.



Grafik 1: Dış Paydaşların Kurumlara Göre Dağılımı İle Hizmetler Hakkında Bilgi Düzeyi

Dış paydaş anketini cevaplandıran paydaşların %47'si TÜRASAŞ hizmetleri hakkında bilgi düzeyi çok iyi, %46'sı iyi seviyededir. Ayrıca, paydaşların %70'inin hizmetlerimizden haberdar olma yolu, yapılan ortak çalışma ve faaliyetlerdir.

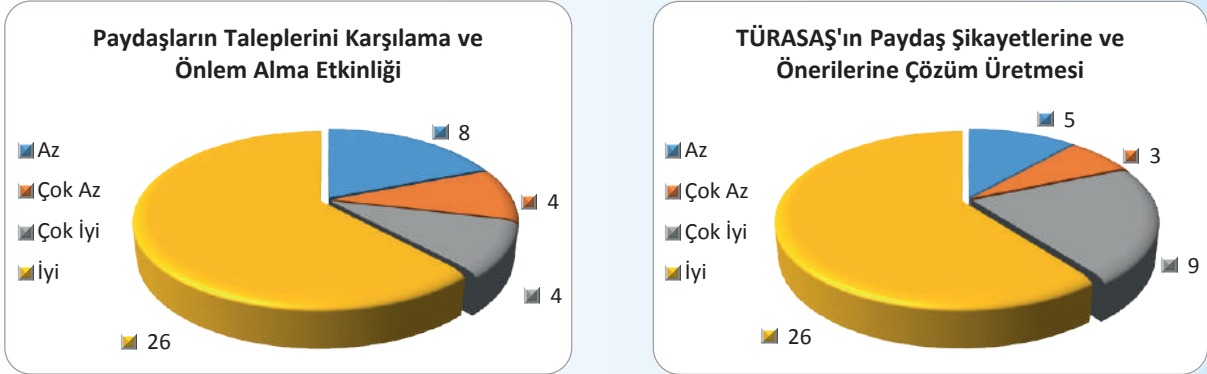
## TÜRASAŞ'ın Ortak Çalışmalarda ve İşbirliklerinde Etkililik ve Verimliliği;



Grafik 2: TÜRASAŞ'ın Ortak Çalışmalarda ve İşbirliklerinde Etkinliği

Paydaşların %89'u TÜRASAŞ ile yürüttüğü ortak çalışmalar ve işbirliklerinde etkili olduğu, %11'i ise etkili olmadığını düşünmektedir. %11'lik kısımda kalan üniversiteler, özel sektör ve kamudan paydaşlar kendileri ile henüz iletişim içinde olunmadığı, işbirliğine yönelik beklentilerinin olduğunu ve düzenli işbirliği toplantıları yaparak karşılıklı beklentilerin görüşerek ilerlemelerin takip edilmesinin önemini vurgulamışlardır.

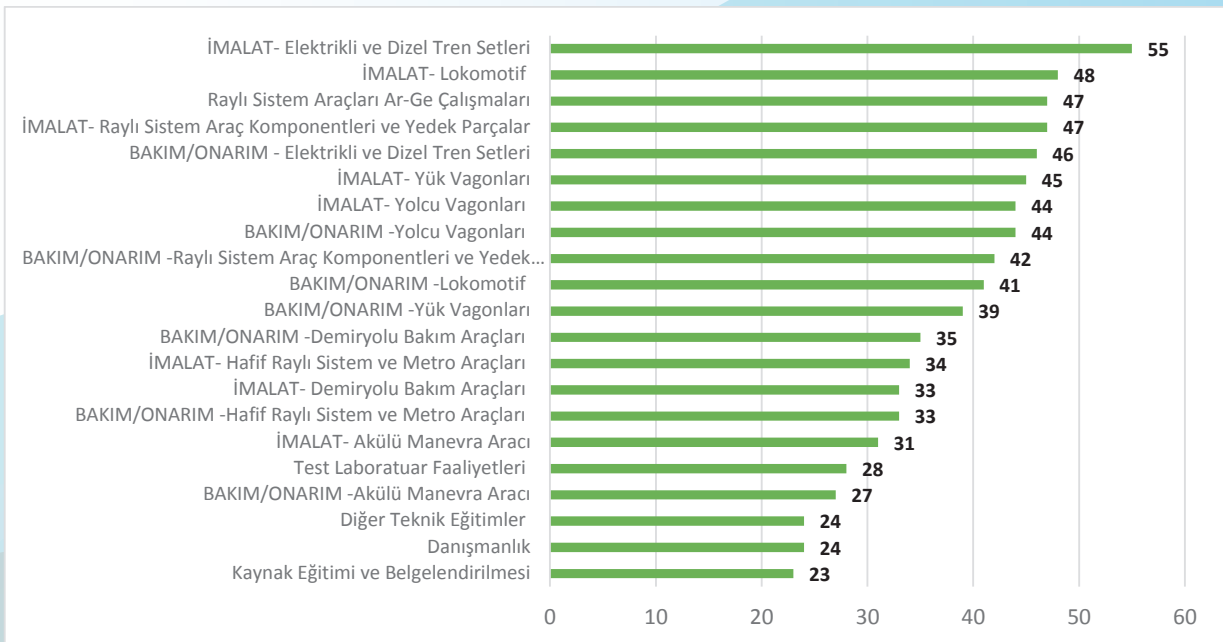
**TÜRASAŞ'ın müşteri ve paydaşlarının talep ve ihtiyaçlarını tespit edip, gerekli önlemleri almak konusunda etkililiği ile paydaş şikâyetlerine ve önerilerine çözüm üretmesi;**



*Grafik 3: TÜRASAŞ'ın Paydaş Taleplerini Karşılama ve Önlem Alma Etkinliği ile Çözüm Üretme Başarısı*

TÜRASAŞ'ın paydaşların talep ve ihtiyaçlarını tespit edip gerekli önlemleri alması konusundaki etkinliğinde paydaşların %72'si etkili olduğunu, %28'i ise etkili olmadığını düşünmektedir. %28'lik kısımda kalan paydaşlar, tüm paydaşları kapsayan çalıştay düzenleyerek eylem planı oluşturulmasına, müşteri beklenti ve talepleri için daha proaktif rol alınarak yeni çözümler geliştirmesine ve hızlı değişen işletme koşullarından haberdar olunmasına yönelik görüş ve önerilerini belirtmişlerdir. Ayrıca, paydaşlarının şikâyet ve önerilerine çözüm üretme konusunda, müşteri ilişkileri yönetimindeki geçmiş deneyimlerin ve bugünkü farklılıkların ortaya çıkarılması, farkındalığın artırılması yönünde çalışılması vurgulanmıştır.

**TÜRASAŞ tarafından sağlanan ürün/hizmetlerin önemlilik derecesi ve kalitesi;**

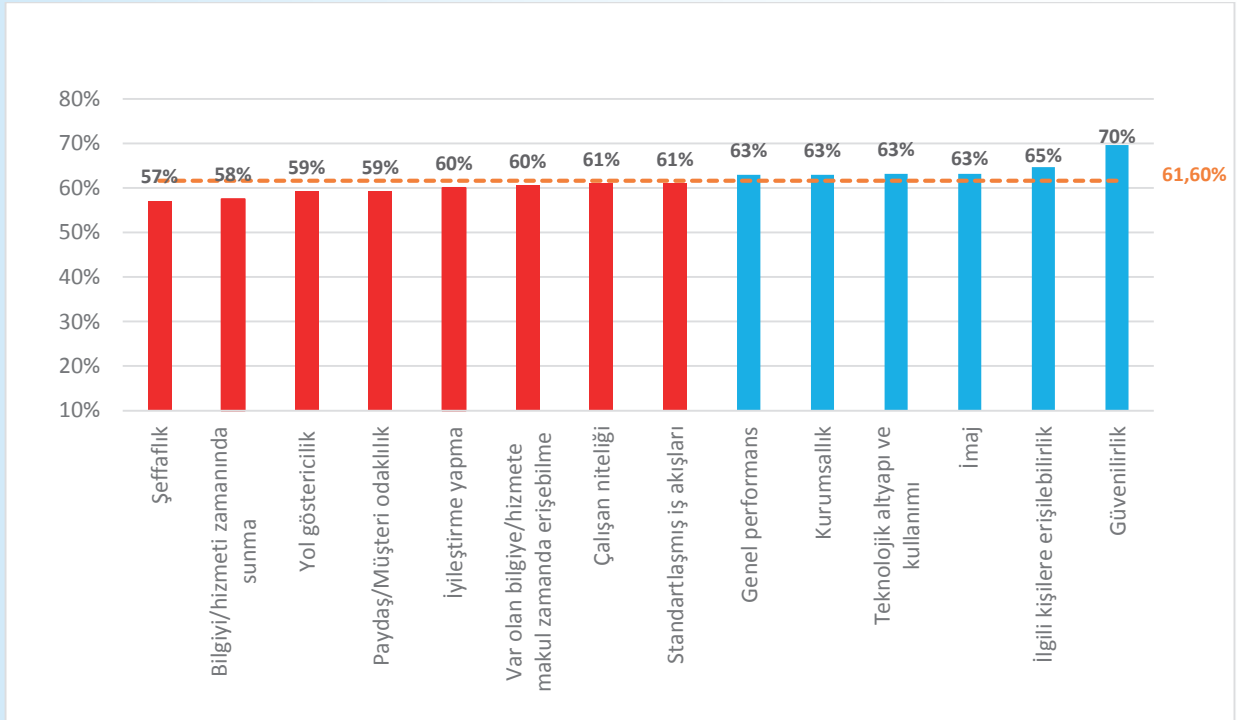


*Grafik 4: Paydaşlar Tarafından Faydalanılan Ürün/Hizmetler*

TÜRASAŞ'ın sunduğu ürün/hizmetlerden paydaşların en çok faydalandığı ürün ve hizmetler sırasıyla; elektrikli ve dizel tren setleri, lokomotif ve raylı sistem araç komponentleri ve yedek parçalar tasarım ve imalatı ile raylı sistem araçları Ar-Ge çalışmaları olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra en önemli ilk üç hizmet ise sırasıyla; elektrikli ve dizel tren setleri, lokomotif ve yolcu vagonları tasarım ve imalatı olarak seçilmiştir.

## Aşağıda sıralanan konularda TÜRASAŞ'ın paydaşlar tarafından değerlendirilmesi;

Paydaşların değerlendirme ortalaması % 61,6'dır. TÜRASAŞ'ın en güçlü yönü "güvenirlilik" olarak belirtilirken, "şeffaflık" ve "bilgiyi/hizmeti zamanında sunma" düşük seviyede kalmış ve TÜRASAŞ'ın geliştirilmesi gereken konular olarak değerlendirilmektedir.



Grafik 5: Paydaşların Bakışı

## Paydaşların Bakışı;

**Üç bağlı ortaklığın birleştirilmesine yönelik yapılan olumlu değerlendirmeler;** merkezden daha küresel bakış, ülke stratejilerinin belirlenmesine daha büyük etki oluşturabilecek olması, koordinasyon kolaylığı, etkin kaynak yönetimi (ik, malzeme, ar-ge), strateji birliği, rekabet ve finans gücü konuları olarak belirtilmiştir.

**2022-2026 Döneminde TÜRASAŞ tarafından önlem alınması/geliştirilmesi gerekli bulunan başlıca konular;**

Kurumun rekabetçi bir hâle gelebilmesi için gerekli mevzuat düzenlemelerinin yapılarak alım-satım, insan kaynakları vb. konularda özerk olabilmesi, imaj ve tanıtıma öncelik vermesi, yerleştirme ve yeni projelerde daha etkin rol alması, paydaşlar ile gerekli koordinasyon sağlanarak, ihtiyaçların belirlenmesi, planlamaların yapılması ve gerekli malzeme tedariklerinin yapılması, bakım organizasyonunun güncel zamana uygun hâle getirilip daha fazla dijital hale getirilmesi, fabrikalar arasında koordinasyonun artırılarak, kaynakların verimli kullanması ve yapılan iş ve işlemlerin daha hızlı ve kaliteli olarak yürütülmesi, etkin bir pazarlama stratejisinin belirlenmesi, personel eğitimlerinin yaygınlaştırılması olarak belirtilmiştir.



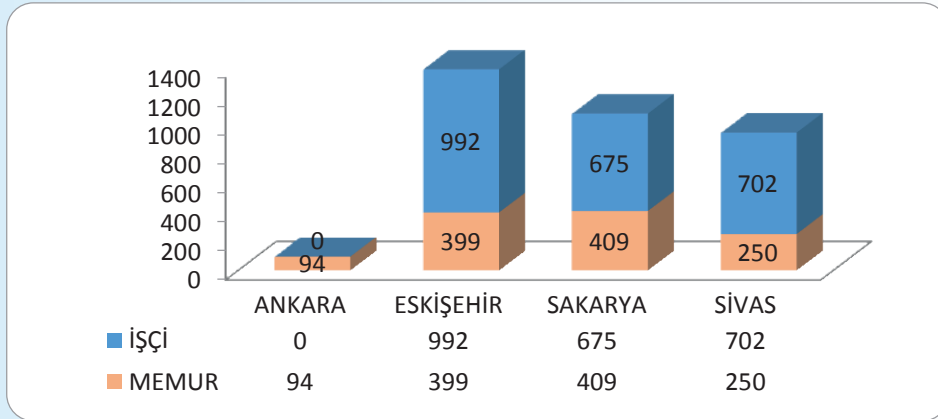
**TVS-2000 PULMAN VAGON**

## 2.7. Kuruluş İçi Analiz

### 2.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

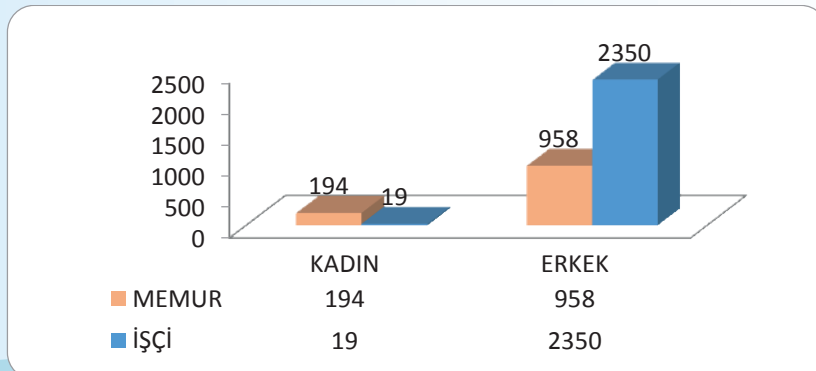
İnsan kaynakları yetkinlik analizi kapsamında, TÜRASAŞ personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizi kapsamında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Nicel analiz sonuçları için 2021 yılı Mayıs ayı sonu verileri kullanılmıştır. TÜRASAŞ bünyesinde toplam 3521 personel bulunmaktadır. Personele ait demografik veriler, unvan, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş aralığı, kıdem yılı ve teknik kadro durumuna göre insan kaynakları yetkinlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Personelin 2369 adedi işçi unvanına sahipken 1152 adedi memur unvanına sahiptir. Unvana göre personel dağılımına bakıldığında, işçi unvanındaki personelin %42'si Eskişehir Bölge Müdürlüğü'nde, %30'u Sivas Bölge Müdürlüğü'nde, %28'i Sakarya Bölge Müdürlüğü'nde çalışmaktadır. Memur personelin ise %35'i Sakarya Bölge Müdürlüğü'nde, %34'ü Eskişehir Bölge Müdürlüğü'nde, %22'si Sivas Bölge Müdürlüğü'nde ve %9'u Ankara Merkezde görev yapmaktadır.



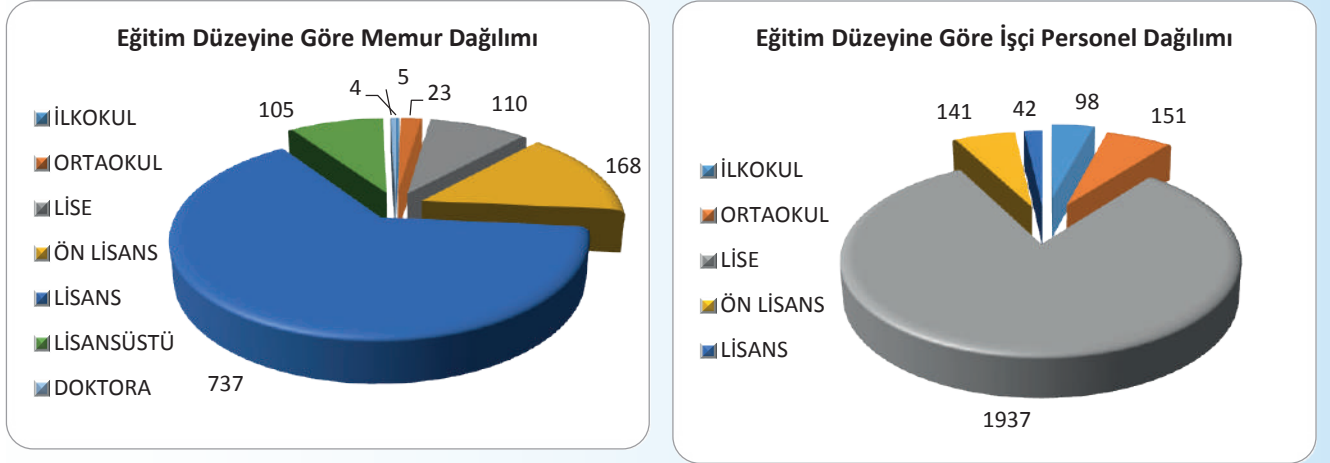
Grafik 6: Unvana Göre Personel Dağılımı

Cinsiyete göre personel dağılımına bakıldığında, toplam personelin %6'sı kadın ve %94'ü erkek olup, memur personelin %17'si kadın ve %83'ü erkektir.



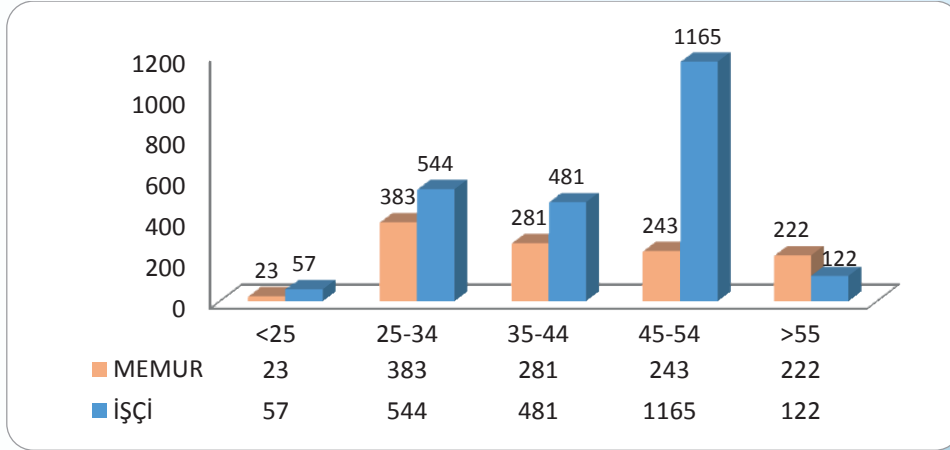
Grafik 7: Cinsiyete Göre Personel Dağılımı

Eğitim düzeyine göre personel dağılımına göre, memur personelin %10'u yüksek lisans, %64'ü lisans, %14'ü ön lisans mezunu iken 5 personel doktora mezunudur. İşçi personelin ise %4'ü lisans, %6'sı ön lisans, %82'si lise, %8'i ortaokul ve ilkokul mezunudur.



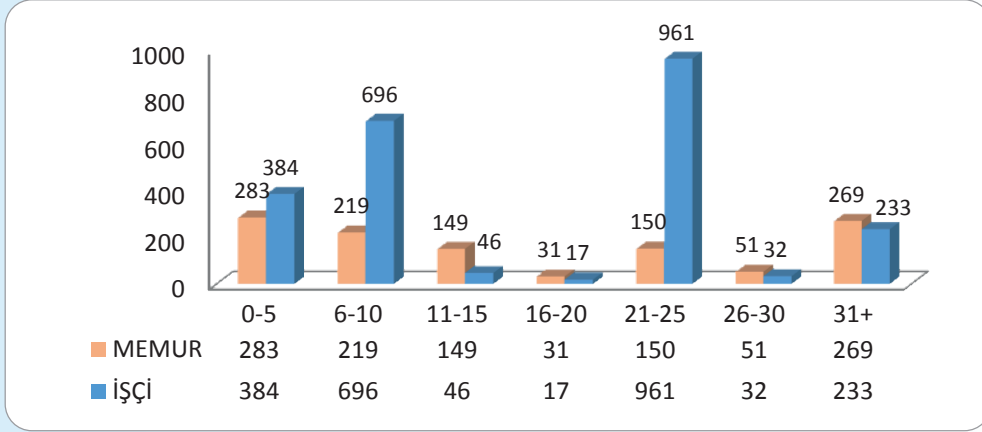
Grafik 8: Eğitim Düzeyine Göre Memur-İşçi Personel Dağılımı

TÜRASAŞ personelinin %40'ı, 45-54 yaş aralığında yoğunlaşmıştır. Memur personelin %33'ü 25-34 yaş aralığında, işçi personelin ise %50'si 45-54 yaş aralığında yoğunluk göstermektedir.



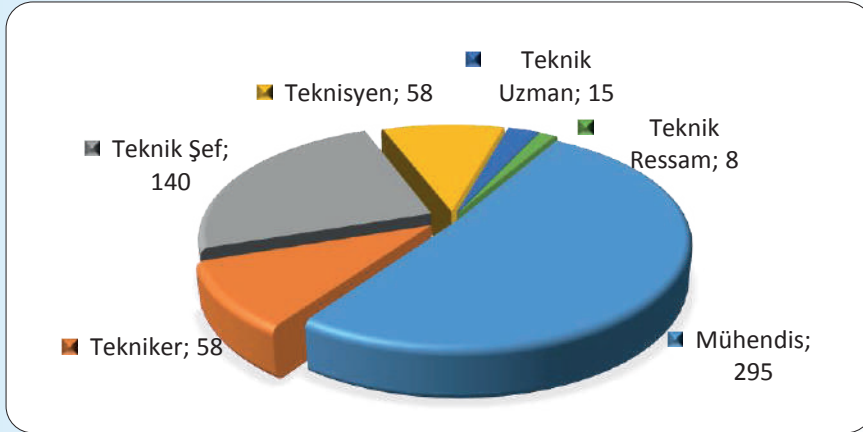
Grafik 9: Yaş Aralığına Göre Memur-İşçi Personel Dağılımı

Kıdem yılına göre personelin %32'si 21-25 yıl aralığında çalışma süresine sahiptir. Memur personelin, %25'i 0-5 yıl, %23'ü 31 yıl üstü, %19'u 6-10 yıl, %13'ü 21-25 yıl, %13'ü 11-15 yıl, %4'ü 26-30 yıl, %3'ü 16-20 yıl kıdem yılı aralığındadır. İşçi personelin ise %41'i 21-25 yıl, %29'u 6-10 yıl, %16'sı 0-5 yıl, %10'u 31 yıl üstü, %2'si 11-15 yıl, %1'i 16-20 yıl ve %1'i 26-30 yıl kıdem yılı aralığındadır.



Grafik 10: Kıdem Yılına Göre Memur-İşçi Personel Dağılımı

Kurumda mühendis, tekniker, teknik şef, teknisyen, teknik uzman ve teknik ressam kadrosunda 574 personel bulunmaktadır. Teknik kadroya sahip personelin %51'i mühendis, %24'ü teknik şef, %10'u tekniker, %10'u teknisyen, %3'ü teknik uzman ve %1'i teknik ressamdır.



Grafik 11: Teknik Kadro Durumuna Göre Personel Dağılımı

Genel Müdürlüğümüz 233 sayılı KHK ya tabi bir İktisadi Devlet Teşekkülü olup, bünyesinde görev yapmakta olan personel; “Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname” hükümlerine göre çalışmaktadır. 399 sayılı KHK'nın eki I ve II sayılı cetveline tabi personel Memur ve Sözleşmeli personel olarak anılmaktadır.

Faaliyet konumuz olan raylı sistem araçları imalat, bakım ve onarım işleri 4857 sayılı İş Kanununa tabi işçi personel eliyle yürütülmekte olup ilgili sendika Demiryol-İş ile kamu işveren tarafını temsilen TÜHİS arasında imzalanan Toplu İş Sözleşmesi hükümleri uygulanmaktadır.

Mülga TÛLOMSAŞ, TÛVASAŞ ve TÛDEMSAŞ Genel Müdürlüklerinin 04.03.2020 tarih ve 31058 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2186 sayılı Cumhurbaşkanı kararı ile birleştirilmesine müteakip Genel

Müdürlüğümüz taşra teşkilatı Bölge Müdürlüğü şeklinde Eskişehir, Sakarya ve Sivas illerinde kurulmuştur.

Her yıl yayımlanan kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklarının ilgili yılına ait genel yatırım ve finansman programına göre uygulayacakları finansman programı çerçevesinde Kuruluşumuzun insan kaynakları ihtiyacı karşılanmaktadır. Personel ihtiyacı belirlenirken iş ve kadro tanımları, iş analizleri, iş süreçleri gibi hususlar dikkate alınmaktadır. Yeni projeler ve yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında, etkin bir insan kaynağı dağılımı hedeflenmektedir. Merkez ve Taşra Teşkilatı arasında personel kaynağı bakımından denge gözetilmeye çalışılarak yer değişikliği çalışmaları yürütülmektedir.

Mevcut personel ve 2022 yılında işbaşı yapması planlanan personelin yetkinliklerinin yürütülen iş ve faaliyet alanları doğrultusunda artırılmasına yönelik eğitim planı oluşturulmaktadır. Ankara Merkez kadrosunun yeni yapılanması ve hâlen bazı bölümlerdeki idari kadro açıklarının tamamlanması süreci yaşandığından unvan ve kadro dağılımı stratejik plan dönemi içinde değişerek tamamlanacaktır.

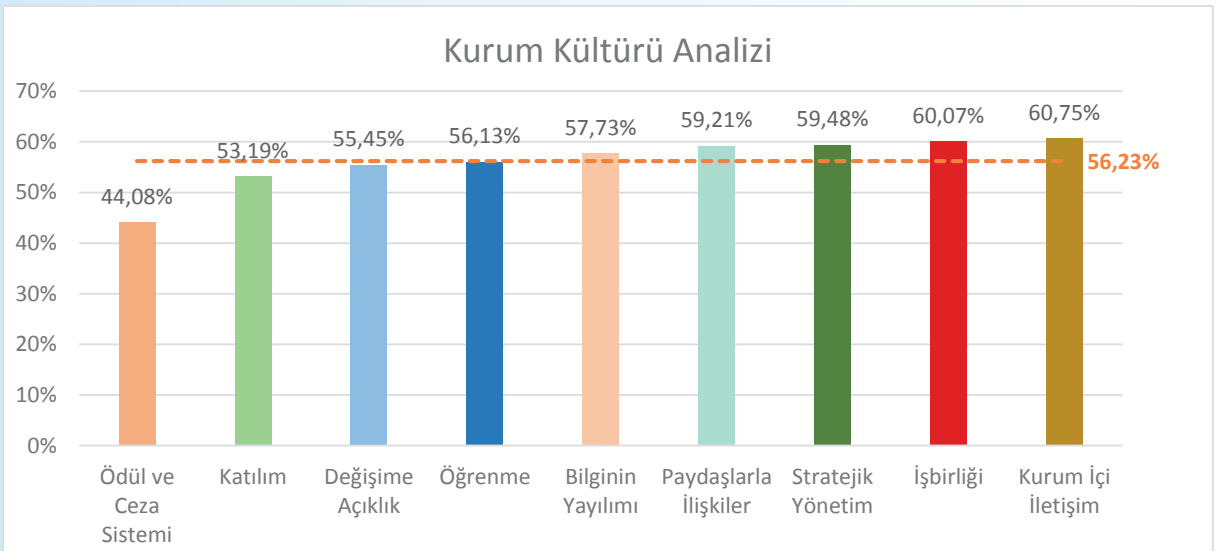


## 2.7.2. Kurum Kültürü Analizi

TÜRASAŞ stratejik planında geleceğe bakış geliştirilirken mevcut kurum kültürünün güçlü ve zayıf yönlerini görmek ve analizini yapmak için kurum içi çalışanlara yönelik kurum kültürü analizinin alt bileşenlerini kapsayan anket uygulanmıştır. Anket 2086 çalışan tarafından cevaplanmıştır.

Kurum Kültürü Anketi sonuçlarına göre, kurum kültürü bileşenlerinin ortalaması % 56,23'dür. Bu sonuçlara göre en düşük seviyede olan bileşen %44,08 ile Ödül ve Ceza Sistemi'dir. Ödül sisteminin ve çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve bunların etkin bir şekilde kullanımı, geliştirilmesi gereken alanlar olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, "Katılım", "Değişime Açıklık" ve "Öğrenme" bileşenleri de ortalamanın altında kalarak, TÜRASAŞ'ın iyileştirmesi gereken alanları olarak ortaya çıkmıştır.

"Kurum içi iletişim" ise anket sonuçlarına göre %60,75 ile en yüksek seviyede olan bileşendir. Bunun yanı sıra "İşbirliği", "Stratejik Yönetim" ve "Paydaşlarla İlişkiler" ortalamanın üstünde kalarak, TÜRASAŞ'ın, kurum içi işbirliği mekanizmalarının etkili kullanılması, yönetim ve çalışanların stratejik planı sahiplenmesi, paydaş yönetim stratejisine (paydaş talep, öneri, şikâyet, görüş alma vb.) önem vermesi güçlü yönleri olarak ortaya çıkmıştır.



Grafik 12: Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü alt bileşenlerine ait belirlenen sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

*Tablo 7: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri*

Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri	
<b>Katılım</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanların karar süreçlerine katılımını sağlamaya yönelik araçların varlığı ile yönetimin karar süreçlerine çalışanların katılımını destekleme düzeyi beklenen seviyede değildir.</li> </ul>
<b>İşbirliği</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi iyi seviyededir.</li> <li>Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi iyi seviyededir.</li> <li>İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi orta seviyededir.</li> <li>Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi orta seviyededir.</li> </ul>
<b>Bilginin Yayılımı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyi orta seviyededir.</li> <li>Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyi orta seviyededir.</li> <li>Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyi istenilen orta seviyededir.</li> </ul>
<b>Öğrenme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığı beklenen seviyede değildir.</li> <li>Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığı beklenen seviyede değildir.</li> <li>Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkân veren mekanizmaların varlığı beklenen seviyede değildir.</li> </ul>
<b>Kurum İçi İletişim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum içinde sağlıklı iletişim kanallarının varlığı iyi seviyededir.</li> <li>Çalışanların yöneticilerine ulaşmasını sağlayan iletişim kanallarının varlığı iyi seviyededir.</li> <li>İletişim mekanizmalarının işbirliğini ve katılımı desteklemesi iyi seviyededir.</li> </ul>
<b>Paydaşlarla İlişkiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi iyi seviyededir.</li> <li>Paydaş yönetim stratejisinin varlığı orta seviyededir.</li> <li>Kuruluşun stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyi orta seviyededir.</li> </ul>
<b>Değişime Açıklık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenmesi orta seviyededir.</li> <li>Kurumun ulusal gelişmelere göre strateji belirlemesi beklenen düzeyde değildir.</li> <li>Kurumun uluslararası güncel gelişmeleri takip etmesi beklenen düzeyde değildir.</li> <li>Çalışanların karar ve inisiyatif alabilmesi orta seviyededir.</li> </ul>
<b>Stratejik Yönetim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerindeki sahiplik düzeyi iyi seviyededir.</li> <li>Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyi iyi seviyededir.</li> <li>Çalışanların stratejik plana yönelik sorumluluklarına ilişkin farkındalık düzeyi iyi seviyededir.</li> </ul>
<b>Ödül ve Ceza Sistemi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ödül ve ceza sistemlerinin varlığı ve uygulanma düzeyi beklenen seviyede değildir.</li> <li>Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyi beklenen seviyede değildir.</li> <li>Kuruluşun hataları tolere etme düzeyi beklenen seviyede değildir.</li> </ul>

Kurum kültürü anketi sonuçlarına göre plan döneminde aşağıda yer alan iyileştirme alanları tespit edilmiştir:

- Ödül ve ceza sistemi kurulmalı ve uygulanmalıdır.
- Yönetim tarafından çalışanların karar süreçlerine katılımı daha fazla desteklenmelidir.
- Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenmesini artırmak için iletişim kanalları güçlendirilmeli, stratejiler belirlenmelidir.
- Çalışanların karar ve inisiyatif alması desteklenmelidir.
- Çalışanların sürekli gelişimini desteklemek için eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılarak eğitim taleplerinin karşılanması sağlanmalıdır. Çalışma alanına göre çalışanların yurt içi/ yurt dışı fuar, sempozyum, seminer, konferanslara katılımı artırılmalıdır.

**2.7.3. Fiziki Kaynak Analizi**

TÜRASAŞ'ın Merkez ve üç Bölge Müdürlüğü'ne ait araç türlerine göre araç envanteri ve taşınmaz cinsine göre bina envanterine ait tablolar aşağıda yer almaktadır.

*Tablo 8: TÜRASAŞ Araç Envanteri*

Araç Envanteri	Araç Türü	Merkez/ Bölge Müdürlüğü	Araç Mülkiyeti (Kira/Sahip)	Araç Sayısı
Eskişehir	Kira:7 Sahip: 1	8		
Sakarya	Kira:11	11		
Sivas	Kira:2 Sahip:3	5		
İş Makineleri ve Diğer Araçlar	Merkez	Yok	Yok	
	Eskişehir	Sahip: 65	65	
	Sakarya	Sahip:116	116	
	Sivas	Kira:2 Sahip:27	29	
<b>Toplam</b>				<b>238</b>

*Tablo 9: TÜRASAŞ Bina Varlıkları*

Bina Varlıkları	Taşınmaz Cinsi	Merkez/ Bölge Müdürlüğü	Taşınmaz Adedi	Taşınmazın Mülkiyeti	Toplam Kapalı Alan	Toplam Alan
Sakarya	153	Kira	16.610 m <sup>2</sup>	110.186 m <sup>2</sup>		
Sivas	242	Kira	18.226 m <sup>2</sup>			
Laboratuvar	Eskişehir	4	Kira	540 m <sup>2</sup>	-	
	Sakarya	1	Kira	360 m <sup>2</sup>	-	
	Sivas	1	Kira	440 m <sup>2</sup>	-	
Kaynak Eğitim Merkezi	Eskişehir	1	Kira	1.268 m <sup>2</sup>	-	
	Sakarya	-	-	-	-	
	Sivas	1	Kira	1.125 m <sup>2</sup>	-	
Toplam arazi *	Merkez	1	Kira	7.600 m <sup>2</sup>	7600 m <sup>2</sup>	
	Eskişehir	35	Kira	183.700 m <sup>2</sup>	540.000 m <sup>2</sup>	
	Sakarya	85	Kira	108.736 m <sup>2</sup>	328.874 m <sup>2</sup>	
	Sivas	92	Kira	118.490 m <sup>2</sup>	418.600 m <sup>2</sup>	

\*Hizmet binası, fabrikalar, daire başkanlıkları, misafirhane, reyollar, atık sahası, yollar, yeşil alanlar, açık stok sahaları

Üç kurumun birleşmesi ile araç ve taşınmazların TÜRASAŞ bünyesinde toplanması sayesinde fiziki kaynaklar toplam taşınmaz adedi ve alan olarak kurum için yeterli düzeydedir. Ancak, bazı fiziki kaynaklarda modernizasyon ihtiyacı bulunmaktadır.

#### 2.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Kurumsal faaliyetlerin etkin yürütülmesi, karar süreçlerinin hızlandırılması, etkinliğin sağlanması, güvenilir ve kaliteli bir hizmetin verilmesi için teknoloji ve bilişim altyapısı önem arz etmektedir. Bilişim sistemleri varlık envanteri tabloda detaylandırılmıştır.

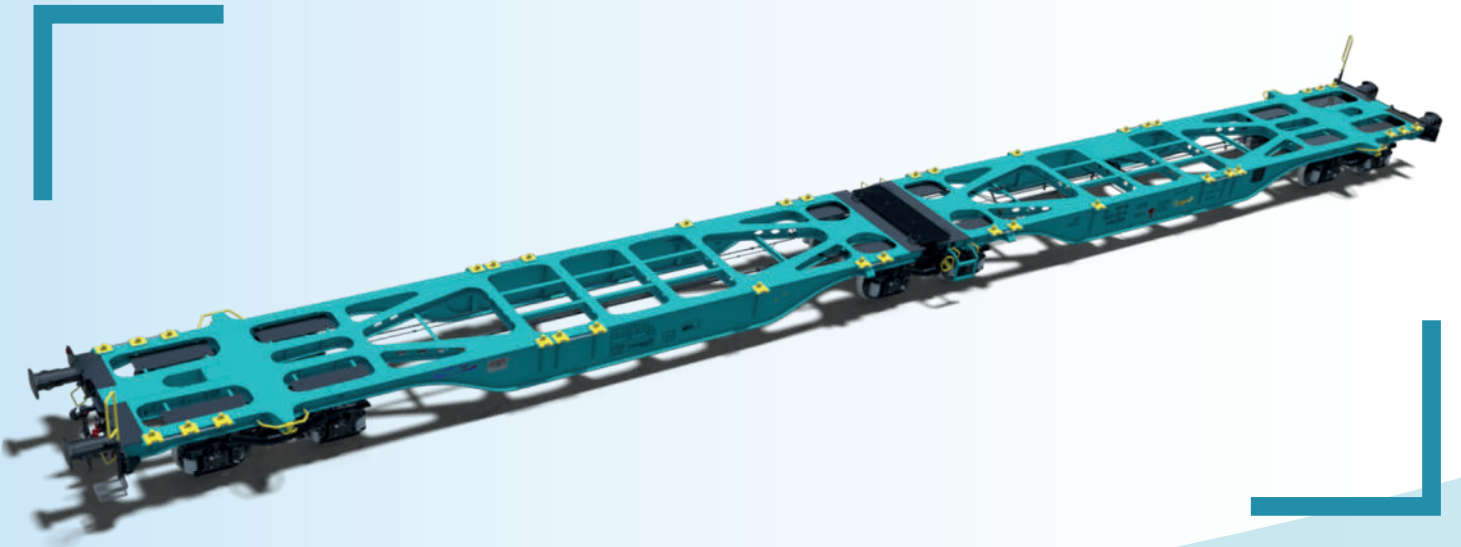
Tablo 10: Bilişim Sistemleri Varlık Envanteri

Donanım/Sistem/Yazılım Adı		Sakarya BM	Eskişehir BM	Sivas BM	Merkez	Toplam
Donanım/Sistem Adı	Sunucu (Fiziksel)	4	5	5	6	20
	Sunucu (Sanal)	81	60	50	12	203
	Güvenlik Duvarı	1	2	1	1	5
	Loglama Cihazı	-	1	1	-	2
	Ağ Erişim Kontrolü (Network Access Control–NAC)	1	1	1	1	4
	ERP	1	1	1	-	3
	Veri tabanı	4	4	10	1	19
	Bilgisayar	795	661	544	180	2180
	İş İstasyonu (Work Station)	13	52	34	10	109
	Yazıcı	341	245	269	28	883
	Veri Depolama Ünitesi	1	1	3	1	6
	Sanallaştırma Sistemi	1	1	1	1	4
	Yedekleme Programı	1	1	1	1	4
	Uzaktan Bağlantı Programı	1	-	1	1	3
	Yazılım Adı	See Electrical Caddy	-	3	-	-
E-Plan		2	3	-	-	5
Autocad CAD		-	8	3	-	11
Solidworks CAD		-	16	-	-	16
CES SELECTOR		-	5	-	-	5
CATIA		16	14	-	-	30
Autocad Inventor CAD		-	4	-	-	4
ANSYS		3	7	1	-	11
Creo		2	-	-	-	2
ProgeCAD Professional		Sınırsız	-	-	-	-
Industrial Financial Systems		2	-	-	-	2
Autodesk Inventor Design Suite Premium 2015		-	-	13	-	13
QDMS		1	-	-	-	1

TURASAS'ta yazılım ve donanım altyapısının iyileştirilmesi ve/veya geliştirilmesi için gerekli donanım/yazılım/sistem/hizmetler aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır.

*Tablo 11: Yazılım ve Donanım Altyapısı İyileştirme ve Geliştirmeye Yönelik İhtiyaçlar*

Donanım / Yazılım / Sistem / Hizmet Adı	Kullanım Amacı	İyileştirme/Geliştirme İhtiyacı
Veri Depolama Sistemi	Şirket bilgi /veri varlıklarının saklanması	Yürütülen / yürütülecek olan dijital dönüşüm çalışmaları kapsamında mevcut kapasitenin artırılması
Microsoft Project	Proje Planlama/Takip	Proje sürecindeki planlamaların ve gerekli takibin yapılması için programın temini
ERP	Kurumsal Kaynak Planlaması	Bölgeler ve merkez için ERP'nin ortaklaştırılması
-KVY Sistemi Yazılımı -Local Bulut Yazılımı -MATLAB Yazılımı -QDMS	Kurumsal Kaynak Planlaması	Süreç tasarımlarının yapılarak yazılımların temin edilmesi, sistem entegrasyonunun sağlanarak devreye alınması



**Sggmrs 90'PLATFORM TİPİ YENİ NESİL MİLLİ YÜK VAGONU**

## 2.8. Finansal Analiz

Finansal analiz verileri ve sonuçlara göre yapılan değerlendirmeler finansal analiz tablosunda yer almaktadır.

Tablo 12: Finansal Analiz

	SONUÇ	DEĞERLENDİRME
<b>Cari Oran</b> <b>Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar</b>	5,60	Cari oranın 2 ve üzeri olması beklenir. Şirketin cari oranı 5,60'tır. Bu oran aynı zamanda sektör ortalaması olan 2,19 rakamının da yaklaşık 2,5 kat üzerindedir. Bu her 1 TL'lik borca karşılık 5,60 TL'lik varlık bulunduğu anlamına gelmektedir.
<b>Likidite Oranı</b> <b>(Dönen Varlıklar – Stoklar)/Kısa Vadeli Borçlar</b>	2,99	Genel uygulamada likidite oranının 1'in üzerinde olması beklenir. Ülke şartlarında 0,8 gibi oran değerleri de kabul edilebilir bir değerdir. Sektör ortalaması ise 1,06'dır. Şirketin kısa vadeli borçlarını ödeme kabiliyeti sektör ortalamasıyla karşılaştığımızda oldukça yüksektir.
<b>Kaldıraç Oranı</b> <b>Toplam Borçlar/Toplam Varlıklar</b>	0,17	Literatürde Finansal Kaldıraç Oranının %50'yi aşmasının tehlikeli olduğu belirtilir. Şirketin kaldıraç oranı ise %17 ile sektör ortalaması olan % 72'nin epey altındadır.
<b>Varlık Devir Hızı</b> <b>Net Satışlar/Toplam Varlıklar</b>	0,13	Üretim yapan kamu hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren şirketler büyük varlık tabanına rağmen düşük varlık devir hızına sahiptir. Sebebi ise karar alma sürecindeki bürokratik işlemlerin zaman alması ve üretim süreçlerinin uzun olmasıdır. Bu nedenle varlık devir hızımız sektör ortalamasının altında seyretmektedir.
<b>Stok Devir Hızı</b> <b>Net Satışlar/Stoklar</b>	0,30	Stok devir hızı sektör ortalaması olan 2'nin altındadır. Bu durumun sebebi üretim süreçlerinin hızlı ilerlememesi ve üretim süreçlerinin uzun olmasıdır.
<b>Alacak Devir Hızı</b> <b>Net Satışlar/Ticari Alacaklar</b>	0,45	Alacak Devir Hızı sektör ortalaması 4,5'tan düşüktür. Bunun sebebi ise ana müşterinin TCDD Taşımacılık A.Ş. olması dolayısıyla tahsil süresinin uzun olmasıdır.
<b>Alacakların Ortalama Tahsil Süresi</b> <b>360/Alacak Devir Hızı</b>	802	Alacakların ortalama tahsil süresi sektör ortalamasının on kat üzerindedir. Sebebi ise yine ana müşteri TCDD Taşımacılık A.Ş. olması dolayısıyla tahsil süresinin uzun olmasıdır.
<b>Net Kâr Marjı</b> <b>Net Kâr/Net Satışlar</b>	-0,40	Net kâr marjı bir şirketin toplam gelirinden ürettiği kâr yüzdesini göstermektedir. Ancak 2020 yılında bilanço zararı olduğundan oran negatif çıkmaktadır.
<b>Varlık Kârlılığı</b> <b>Net Kâr/Toplam Varlıklar</b>	-0,05	Varlık kârlılığı bir şirketin toplam varlıklarına göre ne kadar kârlı olduğunu gösteren bir göstergedir. 2020 yılında bilanço zararı olduğundan oran negatif çıkmaktadır.
<b>Öz sermaye Kârlılığı</b> <b>Net Kâr/Öz sermaye</b>	-0,06	Öz Sermaye Karlılığı işletme sermayesi karşılığında ne kadar kâr elde ettiğini ortaya koyar. 2020 yılında bilanço zararı olduğundan oran negatif çıkmaktadır.
<b>Bütçe Transferleri Öncesi Borçlanma Gereği</b>	162.527	Önceki yıl verileri bulunmadığından karşılaştırma yapılamamaktadır.
<b>Bütçe Transferleri Sonrası FDF</b>	405.878	Önceki yıl verileri bulunmadığından karşılaştırma yapılamamaktadır.
<b>Faaliyet Gelirleri/Faaliyet Giderleri</b>	5,81	Faaliyet gelirlerinin faaliyet giderlerini karşılama oranının 1'den büyük olması beklenir. Şirkette bu oran 5,81'dir.

## 2.9. Sektörel Analiz

### 2.9.1 Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizinde gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmak amacıyla PESTLE analizinden yararlanılmıştır. PESTLE; politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel konularda analizin yapılmasına olanak sağlamaktadır. PESTLE analizi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 13: Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	TÜRASAŞ		Ne Yapılmalı?
		Fırsat	Tehdit	
Politik	Üç bağlı ortaklığın TÜRASAŞ çatısı altında birleştirilmesi	x		Kaynaklar daha verimli şekilde kullanılmalıdır.
	Hükümetin demiryolu sektöründe yerleştirme politikasına olan desteğinin artması	x		Hükümetin yerleştirme politikalarına paralel olarak TÜRASAŞ'ın ihtiyacı olan her türlü komponent için yapacağı teminlerde, yerliliği ön plana alarak çevresinde gelişmiş bir yan sanayi oluşumu sağlanmalıdır.
	İhracat yapılacak ülkelere dair kota vb. engellerin varlığı		x	İhracata yönelik engel koyan ve/veya kota belirleyen ülkelere Bakanlık veya daha üst merciler düzeyinde girişimlerle protokol vb. yollarla ihracatı kolaylaştıran tedbirler alınmasını sağlanmalıdır.
	Sendikaların yönetsel baskıları		x	Uzlaşma kültürü yaygınlaştırılmalıdır.
	Ülkemizin bulunduğu coğrafi bölgedeki siyasal istikrarsızlıkların ortaya çıkabilecek fırsatları sınırlandırması		x	Farklı ülkelerin pazarlarına yönelmeli ve yeni hedef ülkelere özel pazarlama stratejileri geliştirilmelidir.

Ekonomik	Alım süreçlerinin uzun olması		x	Üretim süreçlerinin gecikmemesi için temin sürelerinin kısalması veya öne çekilmesi, uzun vadeli planlamalara ağırlık verilmelidir.
	Demiryolu araç ve altyapı yatırımları gerçekleşmelerinin uzun sürmesi sebebiyle araç talepleri ortaya çıkana kadar TÜRASAŞ'ta atıl kapasite oluşması		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Olası atıl kapasite zamanları öngörülerek yeni iş imkânları araştırılmalıdır ve müşteri sayısı artırılmalıdır.</li> <li>Müşterilerimizin stratejik plan ve faaliyet raporlarının güncel olarak takibinin sağlanması, bu doğrultuda TÜRASAŞ ürün gamı mevcut duruma uygun hâle getirilmelidir.</li> <li>Ülkemizdeki yolcu taşıyan tüm demiryolu araçları için ihtiyaçlar belirlenerek bunlarla ilgili proje yapımı, sertifikalandırılma ve/veya hazır lisans teminleri için stratejiler belirlenmelidir.</li> </ul>
	Raylı taşıtlar özelinde ulusal ve uluslararası Ar-Ge destek çağrılarının ve teşviklerin olması	x		• Yapılacak yeni projelerde, uygun teşvik programları yakından takip edilmeli ve bu desteklerden azami ölçüde yararlanılmalıdır.
	Araç üretiminde alt bileşenler ve teknoloji bakımından dışa bağımlı olunması nedeniyle ekonomik dalgalanmaların yurt içi ve yurt dışı ticarete maliyetleri artırması		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alt bileşenlerin yurt içinden temin edilebilmesi kapsamında yerli firmaların teşvik edilmesi için şartnamelere belirli yüzdelerde yerlilik şartı konmalıdır.</li> <li>Kamu-sanayi-üniversite işbirliği geliştirilmelidir.</li> </ul>
	Pandemi nedeniyle üretim verimliliğinin düşmesi		x	• Evden çalışma uygulamaları geliştirilmeli ve üretimde otomasyon sistemleri artırılmalıdır.
	Ürünlerin tasarım ve üretiminde yeterli yerleşme sağlanamadığından dışa bağımlı hâle gelmesi		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023 yılında metro ve tramvay dâhil olmak üzere tüm raylı sistem araçlarında yüzde 80 yerlilik düzeyine ulaşılması hedefinin gerçekleştirilmesi kapsamında; <ul style="list-style-type: none"> <li>Ar-Ge çalışmaları ile yüksek teknolojiye sahip milli vagon ve tren setlerinin üretimi yapılmadı.</li> <li>Yerli ürün geliştirilmesi için Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmeli, bu konuda devlet teşvikleri takip edilmelidir.</li> </ul> </li> </ul>

Tablo 13: Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi (Devam)

Ekonomik	İhalelerde Türk Lirası seçilmesi sonucu döviz bazlı ihalelerde zorluk yaşanması		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yurt dışı menşeli firmalarda döviz ile alım yapılması, yurt içi firmalarda TL ile alım için eskalasyon formülleri uygulanmalıdır.</li> <li>Yurt içinde üretilmeyip yurt dışından tedarik edilme zorunluluğu olan fren sistemi, şanzıman vb. alımlar için döviz bazlı ihale yapılabilmesi noktasında mevzuat düzenlemesi için ilgili taraflarla bir araya gelinmelidir.</li> </ul>
	Döviz kuru dalgalanmaları ile yedek parça ve ham madde maliyetlerinin artması ve uluslararası rekabeti zorlaştırması		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sabit kur anlaşmaları için görüşmeler yapılmalıdır.</li> <li>Yedek parça ve ham madde alımlarının belli bir program dâhilinde uygun zamanda toplu olarak alınması sağlanmalıdır.</li> <li>Dışa bağımlılığı azaltmak için milli ve yerli çözümler üretilmelidir.</li> </ul>
	Çalışılan tedarikçi ve firmaların söz konusu işi başka firmalara yaptırmasından kaynaklı maliyet artışı		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piyasa araştırmasının etkin yapılarak yaklaşık maliyet belirleme yöntemleri iyileştirilmelidir.</li> <li>Sektör analizleri daha detaylı olarak yapılarak, daha yetkin firmalar ile çalışabilmek için alanında uzman ve sektör deneyimi aranmalıdır.</li> </ul>
	Demiryolu sektöründe yurt içi ve yurt dışı güçlü rakiplerin varlığı	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektördeki ulusal uluslararası gelişmelerin takip edilmesi ve TÜRASAŞ'ın reklam tanıtım faaliyetleri ile tanıtımı sağlanmalıdır.</li> <li>Satış, pazarlama ve markalaşma stratejileri ile yurt dışı pazar ve ihracat geliştirilmelidir</li> <li>Uluslararası standartlara uygun sistem, personel ve ürün sertifikasyonlarına sahip olunmalıdır.</li> <li>Pazar ve rakip analizleri sistematik olarak gerçekleştirilmelidir.</li> <li>Sektör ile ilgili bilimsel ve teknolojik yöntem/yaklaşımlar takip edilmelidir.</li> <li>Yurt dışında yerleşik firmalardan raylı sistemler alanında teknik iş gücü ve sistem olarak faydalanılmalıdır.</li> </ul>
	Yurt içinde özellikle yerel yönetimlerin demiryolu taşımacılık hizmeti taleplerinin artması	x		Yerel yönetimlerin ihtiyaçlarına yönelik ürün çeşitleri ile proje ve planları yapılmalıdır.
	Demiryolu yatırımlarına ayrılan payın artması	x		Her türlü Demiryolu yatırım planlarını izleyerek bu yapılan yatırımlardan kaynaklanan/kaynaklanacak araç ihtiyaçlarını karşılayabilecek her türlü tedbir alınmalıdır.
	Enerji politikaları ve fiyatlamaları nedeniyle yolcu ve yük taşımacılığında demiryolu payının artması	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekabetçi fiyat politikaları belirlenmelidir.</li> </ul>
	Asya-Avrupa arasında köprü konumunda olması ve Ortadoğu ve Türkî cumhuriyetlere yakın olması nedeniyle yurt dışı pazar potansiyelinin yüksek olması	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>Coğrafi konum ve manevi ilişkiler değerlendirilerek ihracat potansiyelinin artırılması için; <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerekli mevzuat düzenlemeleri yapılmalı ve hayata geçirilmesi için ilgili taraflarla bir araya gelinmelidir.</li> <li>Özel sektör ile yapılacak işbirliği alternatifleri araştırılmalıdır.</li> </ul> </li> <li>Yurt dışındaki sektör temsilcisi kurum/kuruluşlar ile işbirlikleri artırılmalıdır.</li> </ul>



Tablo 13: Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi (Devam)

Sosyo Kültürel	Artan ülke nüfusu ve karayolu trafiği yoğunluğu nedeniyle her mevsim toplu taşımaya uygun / hafif raylı araçlara olan talebin ve potansiyel demiryolu yolcu sayısının artması ve demiryolu ulaşımının daha ekonomik olmasından kaynaklı tercih edilebilir olması	x		Ürün yelpazesinin genişletilerek, tanıtım ve pazarlama faaliyetleri artırılmalıdır.
	Demiryolu sektörünün gelişmesine paralel olarak yeterli yetkin personel olmaması		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>TURASAS Eğitim Akademisi açılarak demiryolu araçları üretimi sektöründe yetkin personel yetiştirilmelidir. (Kaynak Eğitim Merkezi vb.)</li> <li>TURASAS-Sanayi-Üniversite ve diğer eğitim kurumları ile işbirliği artırılmalıdır.</li> <li>TCDD Taşımacılık ile bir bakım protokolünün hazırlanmalı ve bu çerçevede TCDD Taşımacılık bakım personeline eğitim ve danışmanlık hizmetleri verilmelidir.</li> </ul>
	Gelişen demiryolu ağı ve turizm olanaklarının gelişmesi ile seyahat ve turistik ulaşım da demiryoluna ilgi ve yönelimin artması	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ürün portföyü turizme yönelik tasarımlarla genişletilmelidir</li> <li>İnsan ihtiyaçları ve istekleri öncelikli tasarımlar yapılmalıdır.</li> </ul>
	Pandemi nedeniyle çalışan veriminin azalması		x	Çalışma alanları düzenli olarak dezenfekte edilmeli, pandemi ile ilgili bilgilendirmeler yapılarak farkındalık sağlanmalı, çalışanların motivasyonlarını artıracak uygulamalar yapılmalıdır.
	Raylı sistemlerde teknolojinin gelişmesi ile hızlı, güvenilir ve konforlu yük ve yolcu ulaşımın özellikle uzun mesafeli yolculuklarda tercih edilebilirliğinin artması	x		Projelerde seyir hızı, güvenlik ve konfor ön planda tutulmalıdır.
	Raylı sistemler ağını kullanan/işleten kurumların taleplerinin gün geçtikçe artması	x		Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının orta ve uzun vadedeki altyapı yatırım planında doğabilecek araç ihtiyacını karşılamaya yönelik eylemler (ön tasarım çalışması, pazar araştırması vb.) planlanmalıdır.
	Üç bağlı ortaklığın birleştirilerek yeni bir şirket olan TURASAS'ın, özellikle tedarikçi, müşteri, vatandaş tarafından bilinirliğinin az olması		x	Kurum bilinirliğinin artırılmasına yönelik gerekli tanıtım ve reklam faaliyetleri yapılmalıdır.

Teknolojik	Çevre ülkelerin (Doğu Bloku ülkeleri ve Avrupa farklı standart kullanıyor) farklı demiryolu sistemlerine sahip olması nedeniyle entegre bir sistem geliştirme zorluğu		x	Olası pazarlara uygun alternatif ürün gamı geliştirilmeli ve yol testi olanakları sağlanmalıdır.
	Demiryolu sektöründe bilgi/altyapı eksikliğine bağlı olarak yerli üretimin yetersiz olması nedeniyle katma değeri yüksek komponentler, araç tasarımında ve imalatında dışa bağımlı olunması		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hizmet ve kullanım açısından mevcut teknolojik ürünler araştırılmalı ve yerli imalatı için gerekli bilgi/teknoloji transferi yapılmalıdır.</li> <li>Kritik ve öncelikli komponentler belirlenmeli ve bu konuda yeteneği olan firmalar ile ortak Ar-Ge projeleri geliştirilmelidir.</li> <li>Kamu-özel sektör iş birlikleri yoluyla demiryolu projelerindeki yerlilik oranı artırılmalıdır.</li> </ul>
	Demiryolu teknolojilerinde üniversite sanayi işbirliğinin zayıflaması		x	Projelerde üniversitelerle işbirliği protokolleri nitelik ve nicelik olarak artırılmalıdır.
	Otonom araç, güçlü sinyalizasyon sistemleri gibi ihtiyaçların artmasına bağlı olarak sektörün mevcut teknolojileri geliştirmek adına öncülük ve teşvik ediyor olması	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yazılım ve güvenli teknoloji açısından daha donanımlı personeller yetiştirilmelidir.</li> <li>Teknoloji ağırlıklı eğitimler verilmelidir.</li> <li>Sektör ile ilgili bilimsel ve teknolojik yöntem ve yaklaşımlar takip edilmelidir. (Robotik Sistem Teknoloji vb.)</li> </ul>
	Son yıllarda sektörde alüminyum gövdeli raylı araçların üretilmesi, tercih edilmesi ile daha hızlı ve daha verimli ulaşım imkân sağlaması	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bünyemizdeki Alüminyum Gövde Fabrikası devreye alınmalı ve mevcut imalat alanları da uygun hâle getirilerek üretim artırılmalıdır.</li> <li>Ürünlerin yurt dışında da tanıtılarak pazarlama gücü artırılmalıdır.</li> </ul>
	Ülkemizde raylı sistem test merkezlerinin yetersiz olması		x	Test merkezlerinin yeterli hâle getirilmesi kapsamında Bakanlık ile iletişime geçilerek TURASAS'ın gerçekleştirmesi gereken eylemler belirlenmeli ve üniversitelerden de destek alınmalıdır.
	Yasal zorunluluklar ile bilişim altyapısının iyileştirilmesi	x		Bilişim yatırımlarının verimli kullanılması ile Endüstri 4.0, yapay zekâ ve kestirimci bakım gibi uygulamalar için altyapı oluşturulmalıdır.

Tablo 13: Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi (Devam)

Yasal	Demiryolları araçları imalatında enerji (elektrik, yakıt) vergi istisnası sağlanmaması		x	İstisna ve vergi muafiyetinin sağlanması ile ilgili olarak düzenleyici kurum/kuruluşlar ile işbirliği yapılmalıdır.
	İhracata yönelik çalışmalarda Kuruluşun esnek hareket etmesine yasal mevzuatın imkân vermemesi		x	Gerekli mevzuat düzenlemeleri için ilgili kurum/kuruluşlar ile mutabakat sağlanmalıdır.
	Kamu ihale Kanunu dolayısıyla istenilen kalite düzeyinde tedarikçi seçmede güçlük yaşanması		x	Tedarikçi seçiminde daha esnek davranma kabiliyeti sağlanmalıdır.
	Kamu ihale mevzuatı kaynaklı ve ekonomik nedenler sonucu stratejik demiryolu araç komponentlerinin temininde güçlükler yaşanması		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerekli mevzuat düzenlemeleri için ilgili kurum/kuruluşlar ile mutabakat sağlanmalıdır.</li> <li>Mevzuatta sürdürülebilir düzenlemeler yapılmalıdır.</li> </ul>

Çevresel	Çevresel dezavantajlara sahip araçların üretiminin ve işletmesinin ulusal bazda devam ediyor olması		x	Ürün portföyünde dezavantaj taşıyan araçların kalan kullanım ömürleri de göz önünde bulundurularak kısa ve orta vadede iyileştirici revizyonlarla işletmeleri sağlanmalı, kabul gören uluslararası pazarlara ihraç edilmeli, uzun vadede ise araçların iskat edilmesi sağlanmalıdır.
	Çevreye duyarlı yeni nesil araçların önem ve üretiminin artması		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çevre duyarlı demiryolu araç imalatının proje çeşitliliği artırılmalı, hibrit ve elektrikli araç teknolojileri tasarım ve üretimlerine yönelmelidir.</li> <li>Pazarlama faaliyetlerinde, darası azaltılmış yeni tasarım araçları ile avantaj sağlama yolları araştırılmalıdır.</li> </ul>
	Hafif raylı sistem araçlarının gelişmesi ve yaygın kullanımı ile şehir içi karayolu trafiğinin ve dolayısıyla çevre kirliliğinin azalması		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yerel yönetimlere sunulabilecek "trafik çözümleri" ile ilgili farkındalık toplantıları gerçekleştirilmelidir.</li> <li>Hafif raylı sistem araçlarının tasarım ve üretimine ağırlık verilmeli ve uluslararası tanıtımı yapılmalıdır.</li> </ul>
	Pandemi nedeniyle kurumlar arası entegrasyon ve etkileşim sıkıntısı yaşanması		x	Eğitimler, toplantılar çevrimiçi platformlarda yapılmalı ve dijital uygulamalar kullanılmalıdır.

### 2.9.2. Sektörel Yapı Analizi

Raylı sistem araçlarının güvenli ve konforlu bir yolculuk imkânı sağlaması, yük taşımacılığında ekonomik ve çevreci olması, hem kent içi hem de şehirlerarası ulaşımda yaygın olarak tercih edilmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle küresel ölçekte her geçen yıl raylı sistem araçlarına yapılan yatırımlar artmaktadır.

Küresel demiryolu araçları piyasası büyüklüğü 2019'da 60,4 milyar dolar olarak değerlendirilmiş olup 2026 yılına kadar 73,8 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu durum, tahmin döneminde yaklaşık % 3'lük sabit bir bileşik yıllık büyüme oranına karşılık gelmektedir. En son demiryolu endüstrisi istatistikleri, küresel demiryolu ağının 2019 yılında dünya çapında 1,3 milyon km'nin üzerinde olduğunu göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) dünyanın en büyük demiryolu ağına sahiptir ve ABD'yi Rusya, Çin, Hindistan, Kanada, Almanya, Fransa ve Japonya takip etmektedir. Maliyet etkinliği, hız ve güvenilirlik gibi çeşitli faydalar nedeniyle, küresel demiryolu taşımacılığı endüstrisi büyümekte ve demiryolu araçları endüstrisinin talebini son yıllarda büyümeye itmektedir. Hem yolcuların hem de demiryolundaki yük taşımacılığının artması nedeniyle, artan bir ivmenin önümüzdeki birkaç yıl içinde de devam etmesi beklenmektedir.

Bu perspektifte Türkiye'de de TCDD Genel Müdürlüğü'nün 2035 yılına kadar 79 adet hızlı tren/yüksek hızlı tren, 15 adet kent içi elektrikli tren seti , 56 adet şehirlerarası elektrikli tren seti, 600 adet elektrikli anahat lokomotif, 150 adet manevra lokomotif, 26.000 adet yük vagonu, 5294 adet metro, 1603 adet tramvay ihtiyacı bulunmaktadır. Bütün bu araçların toplam maliyetinin 17,4 milyar Euro olacağı tahmin edilmektedir. Orta ve uzun vadede raylı sistem araçlarına yapılacak yatırımlar ülkemizde yerli ve milli raylı sistem araç sanayisinin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Üst politika stratejilerinin milli ve yerli ürünlere yönelik hedefleri ile birlikte TÜRASAŞ; raylı sistem araçları sektöründe bugüne kadar uluslararası standartlarda; yeni nesil lokomotifler, dizel ve elektrikli tren setleri, yolcu vagonları, yük vagonları ve bunlara ait kritik alt sistemler olan; yolcu ve yük vagon bojileri, cer konventörü, cer motoru, dizel motor, TKYS gibi ana ve alt ürünleri üretmektedir. TÜRASAŞ'ın en önemli vizyonel hedefi ise sadece ülkemizde değil uluslararası alanda da hafif raylı sistem araçları dahil olmak üzere kendi markasını taşıyan yeni nesil ürünlerle sektörde söz sahibi olmaktır.

Tablo 14: Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	TÜRASAŞ		Ne Yapılmalı?
		Fırsat	Tehdit	
Pazarın Durumu	Demiryolu araçları üreticileri değer havuzunda 2025 yılına kadar yüzde 18 'lik büyüme öngörülmektedir.	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kritik ve öncelikli komponentler belirlenmeli ve bu konuda yeteneği olan firmalar ile ortak Ar-Ge projeleri geliştirilmelidir.</li> </ul>
	Gelişmekte olan ülkelerde kentleşmenin hızlanmasına bağlı pazar büyümesi öngörülmektedir.	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Yerel yönetimlere sunulabilecek "trafik çözümleri" ile ilgili farkındalık toplantıları gerçekleştirilmelidir.</li> <li>Hafif raylı sistem araçlarının tasarım ve üretimine ağırlık verilmeli ve uluslararası tanıtımı yapılmalıdır.</li> <li>Kamu kurumları ile belediyelerin milli araç tedariki için gerekli yasal ve finansal tedbirleri hayata geçirilmelidir.</li> </ul>
	Otonom demiryolları gittikçe yaygınlaşmakta, bu durum yeni ürünler için teknik altyapı gerektirmektedir.	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Olası pazarlara uygun ürün gamı geliştirilmeli ve yol testi olanakları sağlanmalıdır.</li> </ul>
Rekabet Durumu	Sektördeki lider demiryolu araçları üreticileri, finansal gücü büyük projeleri kazanma konusunda giderek daha fazla belirleyici olmaktadır.		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satış, pazarlama ve markalaşma stratejileri ile yurt dışı pazar ve ihracat geliştirilmelidir.</li> <li>Uluslararası standartlara uygun sistem, personel ve ürün sertifikasyonlarına sahip olunmalıdır.</li> <li>Pazar ve rakip analizleri sistematik olarak gerçekleştirilmelidir.</li> <li>Sektör ile ilgili bilimsel ve teknolojik yöntem/yaklaşımlar takip edilmelidir.</li> <li>Yurt dışında- yurt içinde yerleşik firmalardan raylı sistemler alanında teknik iş gücü ve sistem olarak faydalanılmalıdır.</li> </ul>
	Ürünlerin tasarım ve üretiminde, yeterli yerleşme sağlanamadığından dışa bağımlılık devam etmektedir.		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023 yılında metro ve tramvay dâhil olmak üzere tüm raylı sistem araçlarında yüzde 80 yerlilik düzeyine ulaşılması hedefinin gerçekleştirilmesi kapsamında;</li> <li>Ar-Ge çalışmaları ile yüksek teknolojiye sahip milli vagon ve tren setlerinin üretimi yapılmamalıdır.</li> <li>Yerli ürün geliştirilmesi için Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmeli, bu konuda devlet teşvikleri takip edilmelidir.</li> </ul>
	Sektörde bazı güçlü ülkeler pazarda rekabet yaratmakta ve büyük fiyat baskısı oluşturmaktadır.		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekabetçi fiyatlar sunabilmek için, çeşitli kurum ve kuruluşlarla işbirlikleri artırılmalıdır.</li> <li>Verimliliği artırıcı projelere ağırlık verilmelidir.</li> </ul>
	Araç üretiminde, alt bileşenler ve teknoloji bakımından dışa bağımlı olunması nedeniyle ekonomik dalgalanmalar yurt içi ve yurt dışı ticarete maliyetleri artırmakta ve rekabeti zorlaştırmaktadır.		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alt bileşenlerin yurt içinden temin edilebilmesi kapsamında yerli firmaların teşvik edilmesi için şartnamelerde yerlilik oranı belirlenmelidir.</li> <li>Kamu-sanayi-üniversite işbirliği geliştirilmelidir.</li> <li>Yedek parça ve ham madde alımlarının belli bir program dâhilinde uygun zamanda toplu olarak alınması sağlanmalıdır.</li> </ul>
	Müşterilerin piyasadaki öncelikleri değiştiğinden, üreticiler artık araç satışı yapmanın yanında, bakım ve satış sonrası hizmet sektörüne de önem vermek zorundadır.	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Müşteriye işletme ve önleyici bakım konusunda periyodik olarak eğitim verilmelidir.</li> <li>Yerinde satış sonrası hizmetleri için iş planları geliştirilmelidir.</li> <li>Demiryolu altyapısı ve demiryolu araçlarında bakım onarım faaliyetleri iyileştirilmeli, önleyici bakım kavramını temel alan bir varlık yönetim sistemi kurulmalıdır.</li> </ul>

Tablo 14: Sektörel Yapı Analizi (Devam)

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	TÜRASAŞ		Ne Yapılmalı?
		Fırsat	Tehdit	
Paydaşlar	Araç maliyetindeki ve satış sonrasındaki en büyük payı alt bileşenler-yedek parçalar oluşturmaktadır.		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yurt içinde üretilmeyip yurt dışından tedarik edilme zorunluluğu olan fren sistemi, şanzıman vb. alımlar için döviz bazlı ihale yapılabilmesi noktasında mevzuat düzenlemesi için ilgili taraflarla bir araya gelinmelidir.</li> <li>• Satış sonrası yedek parça ihtiyaçları için, gerekirse ana alımı da kapsayan yeni alım yöntemleri geliştirmelidir. (örneğin ilk alımda, komple ürün maliyeti gibi, bakım maliyetleri de değerlendirmeye alınacak bir unsur olmalıdır.)</li> </ul>
	Demiryolu sektörünün gelişmesine paralel olarak yeterli yetkin personel bulunmamaktadır.		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TÜRASAŞ-Sanayi-Üniversite ve diğer eğitim kurumları ile işbirliği artırılmalıdır.</li> <li>• TCDD Taşımacılık ile bir bakım protokolünün hazırlanması ve bu çerçevede TCDD Taşımacılık bakım personeline eğitim ve danışmanlık hizmetleri verilmelidir.</li> <li>• Tasarım, geliştirme, üretim ile test ve sertifikasyonu süreçlerinde yer alacak proje yöneticisi, sistem yöneticisi, sistem mühendisi ve tasarım mühendisi yetiştirilmesi için eğitim programları oluşturulmalıdır.</li> <li>• Kurum hafızası ve bilgi birikiminin kesintisiz aktarılmasını sağlayacak bir personel alım politikası oluşturulmalıdır.</li> </ul>
	Yerli tedarikçiler gerekli teknoloji ve altyapı yatırımlarını yapamamaktadır.		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoloji yatırımı gerektiren konularda TÜRASAŞ kendi çözümlerini bulmalıdır.</li> <li>• Kendi çözümlerini bulamadığı konularda, yerli alt yüklenicileri yatırıma teşvik etmek için bir çerçeve anlaşması kapsamında sipariş garantisi verilmelidir.</li> </ul>
	Yerli demiryolu firmaları için Avrupa'daki firmalara göre fiyat avantajları bulunmaktadır.	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiyat avantajı yapılacak pazarlama faaliyetleri ile avantaja çevrilmelidir.</li> </ul>

## 2.10. GZFT Analizi

Stratejik Planı kapsamında GZFT Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda öne çıkan maddeler tabloda yer almaktadır.

Tablo 15: GZFT Listesi

İç Çevre	
Güçlü yönler	Zayıf yönler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Günümüz şartlarını karşılayan, Avrupa standartlarına uygun fiziki imkânlarla ve teknolojik alt yapıya (makine, tezgâh, ekipman vs.) sahip olunması</li> <li>Deneyimli, yeniliğe açık ve kalifiye personele sahip olması</li> <li>Sektöründe lider olabilecek potansiyele sahip bir kurum olması</li> <li>Yüzyıllı aşan demiryolu kurum kültürü</li> <li>Alüminyum gövde imalatı yapabilecek altyapıya sahip olunması</li> <li>Üç bağlı ortaklığın (TÜLOMSAŞ, TÜVASAŞ, TÜDEMSAŞ) tek çatı altında birleştirilmesi ile büyük ölçekli bir yapı oluşması ve küresel ölçekte rekabet edebilir bir hâle gelinmesi, üretim ve planlama fonksiyonlarının güçlenmesi</li> <li>Ar-Ge merkezine sahip tasarım kabiliyeti yüksek, kendi bünyesinde sektörel Ar-Ge çalışmaları yürütebiliyor olması</li> <li>Bölge Müdürlüklerinin buldukları lokasyonda hem il bazında hem ülke bazında istihdama ve ekonomiye katkı sağlaması</li> <li>Kurumun ürün gamına göre raylı sistem araçlarının üretim ve bakımlarını farklı bölgelerde yapması</li> <li>Şirketin uluslararası satış deneyimine sahip olması</li> <li>Uluslararası geçerliliği olan yönetim sistemlerine ve sertifikalara (TSI, ECM, ISO 9001, ISO 18001, ISO 50001, IRIS vb. gibi) sahip olması</li> <li>Sektöre yön veren ve geliştiren bir kurum olması</li> <li>Yenilikçi ve değişime açık üst yönetim politikaları ve desteği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üç Bağlı Ortaklığın (TÜLOMSAŞ, TÜVASAŞ, TÜDEMSAŞ) tek çatı altında birleşmesi sonucu ortaya çıkabilecek karar alma, koordinasyon ve iletişim problemleri</li> <li>Yapılanma sürecinde, personelin yer değişikliklerinin sürmesi nedeniyle, iş süreçlerinde yavaşlama ve çalışan motivasyonuna olumsuz etkileri</li> <li>Alım sürecinde mevzuat kaynaklı kısıtlamalar</li> <li>Mevzuata bağlı olarak istenen nitelikte personel istihdam zorlukları</li> <li>Mevzuata bağlı olarak iş süreçlerinin uzun sürmesi</li> <li>Bölgeler ve merkezde kurumsal varlık yönetim sistemlerinin entegrasyon sürecinin devam ediyor olması nedeniyle iş süreçlerinde ortaya çıkan zorluklar</li> <li>Birim ürün ve işçilik maliyetlerinin yüksek olması</li> <li>Kalite Yönetimi, İç Kontrol vb. sistem ve sertifikasyonların çalışanlar tarafından yeterince benimsenmemesi</li> <li>Kuruluş içerisinde proje yönetimi altyapısının istenen seviyede olmaması</li> <li>Bakım yönetim sistemlerinin uluslararası standartlar bakımından yeteri kadar gelişmiş olmaması</li> <li>Bölge Müdürlüklerinin tesis bakım maliyetlerinin yüksek olması</li> <li>Eğitim formasyonuna uygun olarak çalışanlara alanı ile ilgili uygun eğitim vermenin iyi yönetilememesi</li> <li>Maliyetlerin tam olarak fiyatlara yansıtılmaması sonucu kârlılık ve verimliliğin tam olarak sağlanamaması</li> <li>Personel ödül/ceza sisteminin uygulanmaması</li> <li>Çalışma ortamlarının iyileştirme ihtiyacının olması</li> <li>Üç farklı kurumun kurum kültürleri ve çalışma prensiplerinin farklılığından dolayı entegrasyon sürecinin uzaması</li> </ul>
Dış Çevre	
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik ortaklık anlaşmaları/ müşteri istekleri(Teknoloji Transferi) ile kazanılacak olan know-how bilgisi</li> <li>İpekyolu demiryolu hattının faaliyete geçirilmesi</li> <li>TCDD Taşımacılık A.Ş.'nin 2035 yılına kadar çeken/çekilen araç filosunu yenileme hedefleri</li> <li>Müşterilerin ürünlerine periyodik bakım yapmaması sebebiyle bakım hizmeti alma zorunluluğu</li> <li>Yıllık yatırım planlamalarında ulaştırma sektörüne yüksek bütçe ayrılması</li> <li>Üniversite, sanayii, kümelenme işbirlikleri kapsamında yerli üretim ve teknolojik gelişmenin desteklenmesi</li> <li>Demiryolu sektörüne sağlanan ulusal / uluslararası AR-GE teşvikleri</li> <li>Ürünlerin kritik alt bileşenlerinin tasarım ve üretimlerinin yerlileştirilmesine ağırlık verilmesi sonucunda dışa bağımlılığın azalması</li> <li>Kamu kurumu olması nedeniyle piyasadaki olumsuz koşullardan etkilenmemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demiryolu sektöründe yurt dışı güçlü rakiplerin varlığı</li> <li>Pandemi, deprem, vs. gibi beklenmedik durumların üretimde gecikmelere sebep olması</li> <li>TCDD'nin kurumsal dönüşümü ile uzman personelin şirketten ayrılma ihtimali</li> <li>Sendikal faaliyetlerin çalışan motivasyonu üzerine değişken etkisi</li> <li>Pandemi sebebiyle kurum içi iletişimin ve bireylerin etkileşiminin yeterli oranda sağlanamaması</li> <li>Araç komponentlerinin temininde bazı parçaların üreticilerinin az olması veya tekel durumunda olması</li> <li>Avrupa Birliği standartlarına uyum sebebiyle ürün, sistem sertifikasyon maliyetlerinin yüksek olması</li> <li>Demiryolu kazalarının kurum imajını zedeleme olasılığının ortaya çıkması</li> <li>Finansal kriz sebebiyle potansiyel müşterilerin yatırımlarını ertelemesi / iptal etmesi</li> <li>Raylı Sistem Araçları üretiminde, özel sektörün gelişme ve yenilenme hızının kamuya göre daha hızlı olması</li> <li>6461 sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun ile birlikte demiryollarındaki taşımacılığın yaygınlaşması ile demiryollarında imalat ve onarım alanlarında rekabetin artması</li> <li>Ülkemizde uluslararası yeterliliğe sahip akredite raylı sistem test merkezlerinin yetersizliği</li> <li>AR-GE Merkezleri ile ilgili yasal mevzuatın kamu kurumları gözetilerek yapılmaması</li> <li>Yerli NoBo olmaması sebebiyle ürün sertifikasyon sürecinde dışa bağımlılık, süreçlerin uzaması ve yüksek maliyetler</li> </ul>

### 2.11. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

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

Tablo 16: Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Üç Bölge Müdürlüğünün önceki yıllar için hazırladığı stratejik planlar gözden geçirilmiş ve TÜRASAŞ mevcut durumuna uyumlu şekilde hedefler ve performans göstergelerinden yararlanılmıştır.	2022-2026 dönemi Stratejik Planı TÜRASAŞ'ın uygulamaya alacağı ilk stratejik plan olacaktır.
Mevzuat Analizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satın alma yöntemlerinin Kamu mevzuatına tabi olması nedeniyle satın alma işlemlerinde sürecin uzun sürmesi ve bazı satın almalarda piyasadan daha yüksek maliyetle ve daha düşük kaliteli malzeme alınması olasılığı</li> <li>İstenen nitelikte personel temininde zorluk yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malzeme temininde rekabeti güçlendirecek şekilde daha esnek ve hesap verebilir bir mevzuat yapısına sahip olunmalıdır.</li> <li>Mevcut mevzuatın nitelikli personel istihdamına imkân verecek şekilde düzenlenmesine ihtiyaç vardır.</li> </ul>
Üst Politika Belgeleri Analizi	-	2022-2026 dönemi stratejik planın üst politika belgelerindeki hedeflere cevap verebilmesi için tüm üst politika belgeleri incelenmiş, amaçlar ve hedefler üst politika belgelerine uygun olarak belirlenmiştir.
Paydaş Analizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaşlar, yürütülen ortak çalışmalarda ve işbirliklerinde, talep ve ihtiyaçların tespit edilip gerekli önlemleri alma, şikâyet ve önerilerine çözüm üretme konusunda TÜRASAŞ'ın daha etkin olması gerekmektedir.</li> <li>Paydaşlara göre şeffaflık ve bilgiyi/hizmeti zamanında sunma konuları TÜRASAŞ'ın iyileştirmeye açık alanlarıdır.</li> <li>Paydaşlar ile işbirliği ve düzenli işbirliği toplantıları beklentisi bulunmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaşlar ile gerekli koordinasyon sağlanarak, ihtiyaçların belirlenmesi, planlamaların yapılması ve gerekli malzeme tedariklerinin yapılarak, yerleştirme ve yeni projelerde daha etkin rol alınması gerekmektedir.</li> <li>Yürütülen ortak çalışmalarda ve işbirliklerinde, talep ve ihtiyaçların tespit edilip gerekli önlemleri alma, şikâyet ve önerilere çözüm üretme konusundaki güçlü yönü kullanarak daha şeffaf ve bilgiyi/hizmeti zamanında sunma konularına önem vermelidir.</li> </ul>

Tablo 16: Tespitler ve İhtiyaçlar (Devam)

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynakları yetkinlik analizinin yapılmamış olması/güncel olmaması</li> <li>Organizasyonel yapıda uygun personelin yeterli düzeyde tamamlanmamış olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi kapsamında, performans göstergeleri ile göstergelere ait hedef değerlere ulaşmak üzere, çalışan gelişimi ve memnuniyetinin sağlanması ve merkez idari kadrolarındaki eksikliklerin tamamlanması ihtiyacı bulunmaktadır.</li> <li>Yeni organizasyonel yapıya göre insan kaynakları yetkinlik analizi yapılmalıdır/güncellenmelidir.</li> </ul>
Kurum Kültürü Analizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ödül ve ceza sistemlerinin yetersizliği</li> <li>Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyinin yeterli olmaması</li> <li>Çalışanların sürekli gelişimi teşvik edilmesi ve birbirinden öğrenmesine yönelik paylaşım mekanizmalarının yeterli olmaması</li> </ul>	<p>Uygulanan Kurum Kültürü Anketine göre;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ödül sisteminin ve çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve bunların etkin bir şekilde kullanımı, geliştirilmesi gereken alanlar olarak ortaya çıkmıştır.</li> <li>“Katılım”, “Değişime Açıklık” ve “Öğrenme” bileşenleri de, TÜRASAŞ’ın iyileştirmesi gereken alanlar içindedir.</li> </ul>
Fiziki Kaynak Analizi	Kapasitenin artırılması amacıyla yeni binaların inşa edilmesi/mevcut binaların yenilenmesinin mevzuata tabi olması	Bölge Müdürlüklerinde bulunan üretim binalarının modernizasyon ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yenilenmesi için yatırım ödeneklerinin artırılması gerekmektedir.
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Şirket bilgi /veri varlıklarının saklanması amacıyla yönelik veri depolama sisteminin yetersiz olması</li> <li>Proje Planlama/Takip yapılması için gerekli uygulamaya sahip olunmaması</li> <li>Kurumsal Varlık Yönetim Sistemi kapsamında sistem entegrasyon çalışmalarının devam etmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yürütülen / yürütülecek olan dijital dönüşüm çalışmaları kapsamında mevcut kapasitenin artırılması</li> <li>Proje sürecindeki planlamaların ve gerekli takibin yapılması için programın temini</li> <li>Bölgeler ve merkez için sistem entegrasyon çalışmalarının tamamlanması gerekmektedir.</li> </ul>
Finansal Analiz	TÜRASAŞ Genel Müdürlüğü’nün 2022-2026 stratejik planına uygun şekilde 2020 yılı bilanço tahlil raporu esas alınarak gerekli finansal analiz çalışması yapılmıştır.	Kurumun performansını ölçen finansal analiz oranlarının daha hızlı ve verimli bir şekilde hesaplanabilmesi, sektör ortalamalarının altında kalan stok devir hızı ve alacak devir hızı oranlarının iyileştirilebilmesi için ortak bir stok kontrol yönetim sistemi ve etkin çalışan bir Kurumsal Kaynak Yönetim Sisteminin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

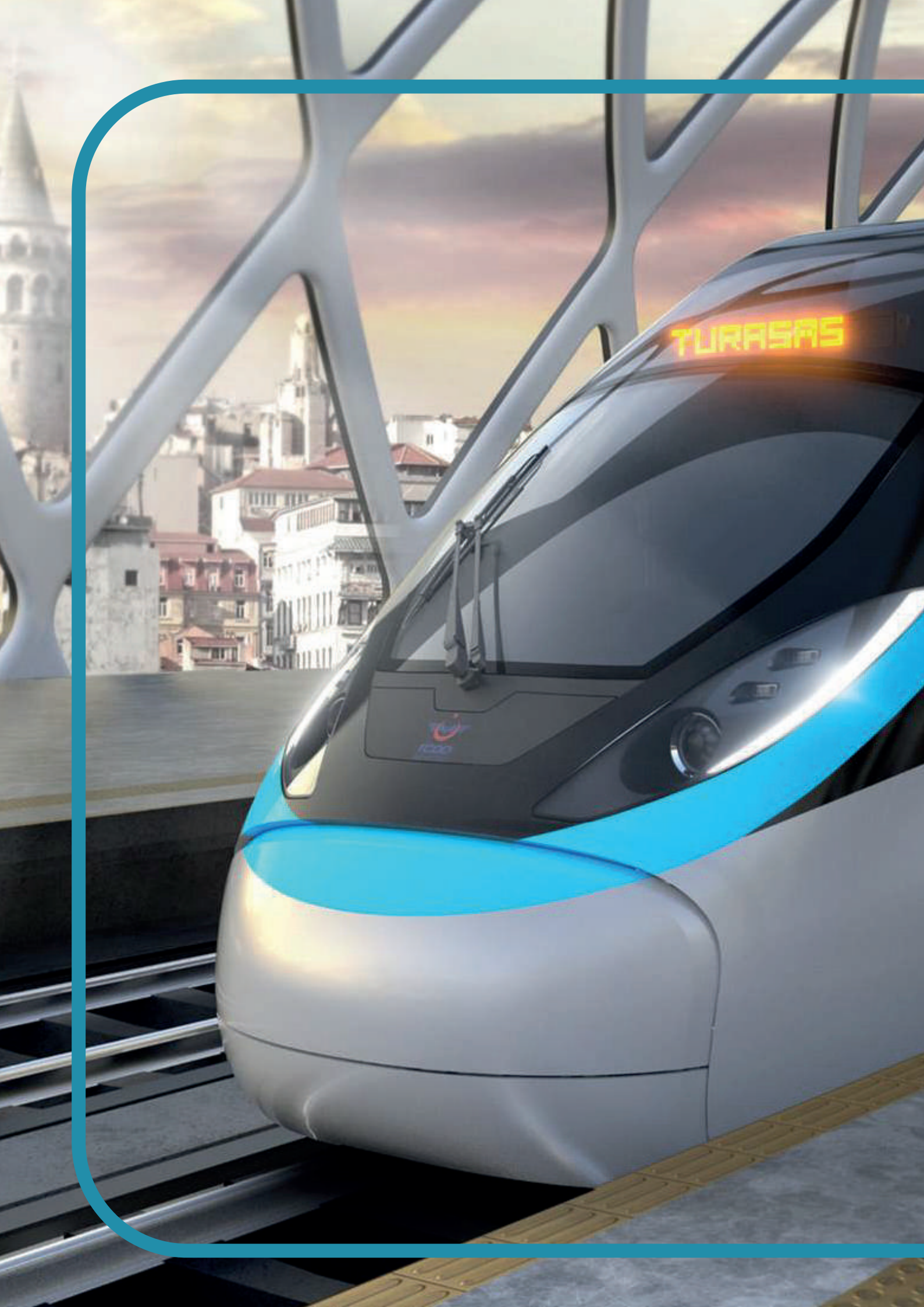


Tablo 16: Tespitler ve İhtiyaçlar (Devam)

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Sektörel Analiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünlerin tasarım ve üretiminde, yeterli yerleşme sağlanamadığından dışa bağımlılık devam etmektedir</li> <li>• Sektörde bazı güçlü ülkeler pazarda rekabet yaratmakta ve büyük fiyat baskısı oluşturmaktadır.</li> <li>• Müşterilerin piyasadaki öncelikleri değiştiğinden, üreticiler artık araç satışı yapmanın yanında, bakım ve satış sonrası hizmet sektörüne de önem vermek zorundadır.</li> <li>• Gelişmekte olan ülkelerde kentleşmenin hızlanmasına bağlı pazar büyümesi öngörülmektedir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yurt içi ve yurt dışında rekabetçi fiyatlar sunabilmek için, yurt içindeki yerleşik firmalar ile işbirlikleri artırılmalıdır.</li> <li>• Yedek parça ve ham madde alımlarının belli bir program dâhilinde uygun zamanda toplu olarak alınması sağlanmalıdır.</li> <li>• Yerli ürün geliştirilmesi için Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmeli, devlet teşvikleri takip edilmeli, kritik ve öncelikli komponentler belirlenmeli ve bu konuda yeteneği olan firmalar ile ortak Ar-Ge projeleri geliştirilmelidir.</li> <li>• Demiryolu altyapısı ve demiryolu araçlarında bakım onarım faaliyetleri iyileştirilmelidir.</li> <li>• Hafif raylı sistem araçlarının tasarım ve üretimine ağırlık verilmeli ve uluslararası tanıtımı yapılmalıdır.</li> </ul>



**DE10000 DİZEL ELEKTRİKLİ MANEVRA LOKOMOTİFİ**





# 3 STRATEJİK PLAN GELECEĞE BAKIŞ

### 3. GELECEĞE BAKIŞ

#### 3.1. Misyon

Yenilikçi ve akılcı çözümlerle müşteri ihtiyaçlarını temel alarak raylı sistem araç ve alt bileşenlerinin yerli ve milli olarak tasarımını, üretimini ve bakımını yapmak.

#### 3.2. Vizyon

Raylı sistem araç sektöründe, kendi markasını taşıyan ürünlerle, sektöre yön veren ve tercih edilen şirket olmak

### 3.3. Temel Değerler







# 4 STRATEJİK PLAN

## STRATEJİ GELİŞTİRME



## 4. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

TÜRASAŞ mevcut durum analizinden yola çıkarak, 6 amaç ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik 18 hedef belirlenmiştir. Hedefler, hedef kartlarında detaylandırılmış ve 66 performans göstergesi ile izlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

### 4.1. Amaç ve Hedefler

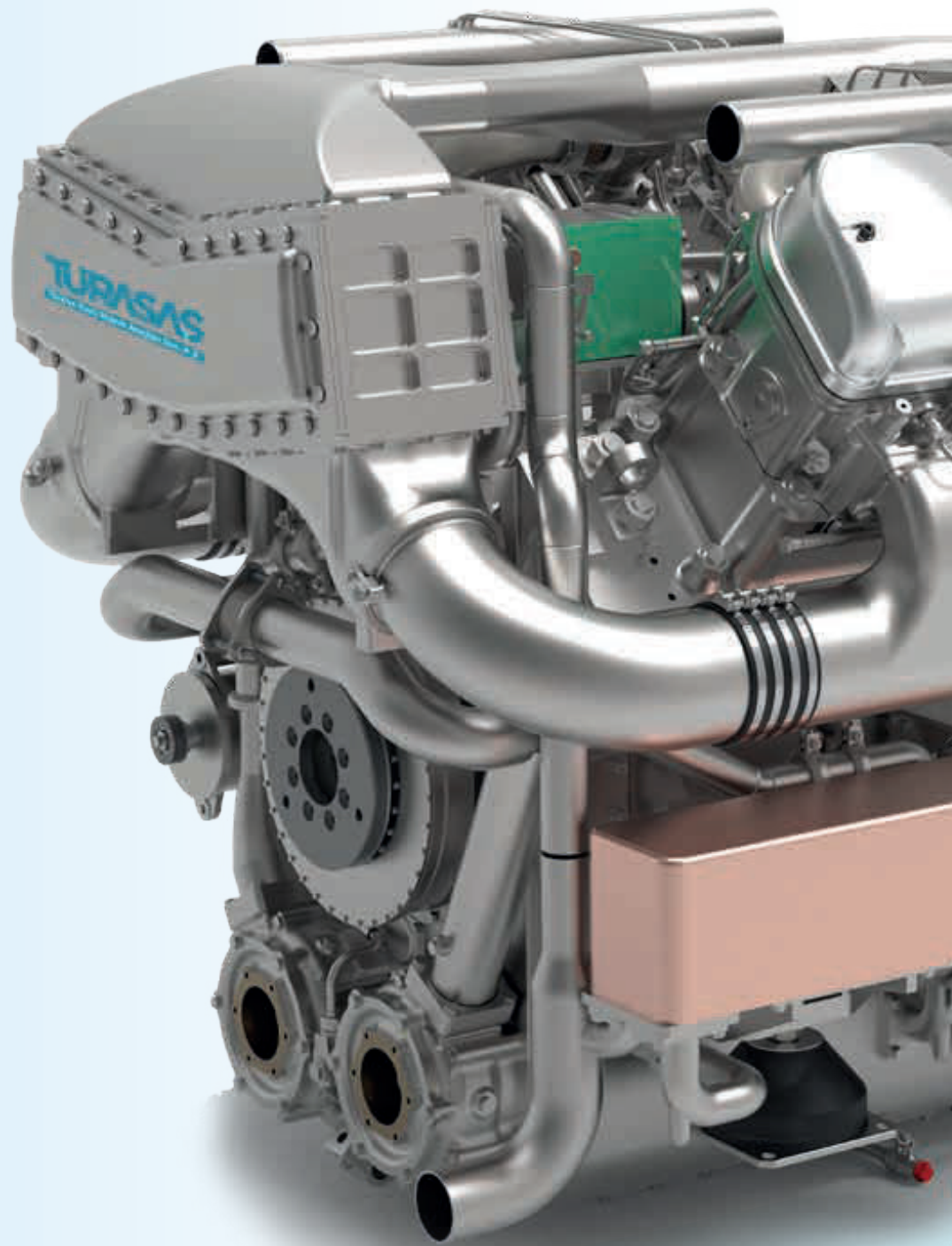
Tablo 17: Amaç ve Hedefler

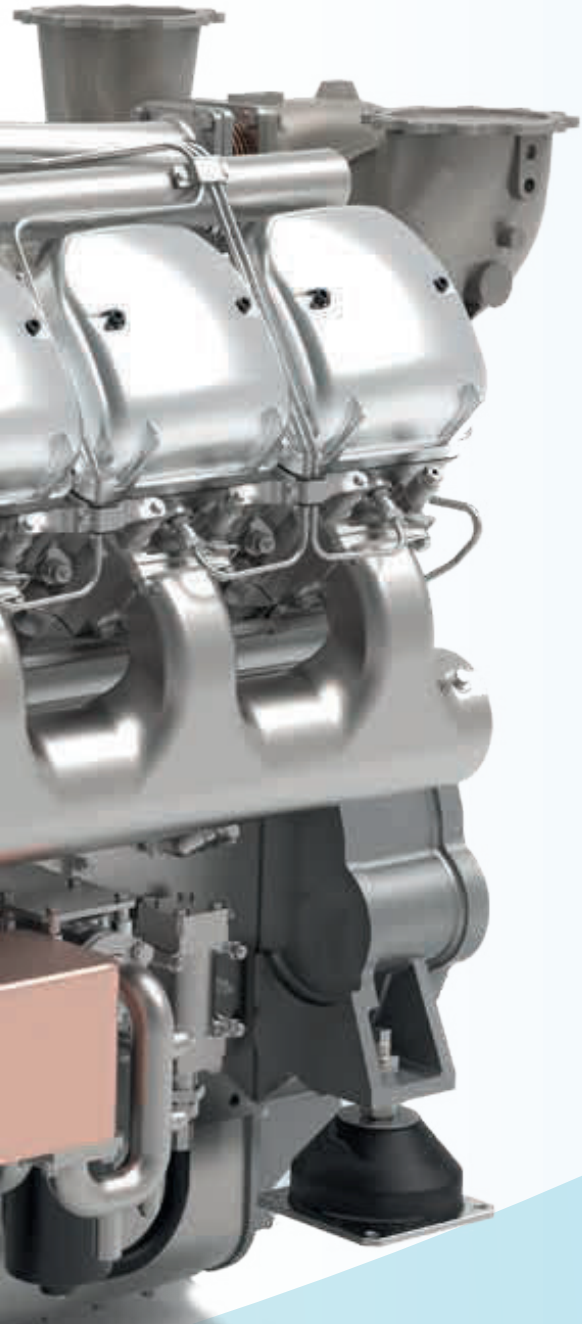
Amaç ve Hedefler	
<b>A.1</b>	<b>Raylı Sistem Araç sektöründe yerli ve milli projeler geliştirmek</b>
H1.1	Milli projelerin tasarımı yapılacaktır.
H1.2	Tasarımı tamamlanan milli projelerin prototip üretimi tamamlanacaktır.
H1.3	Milli projelerin yerlilik oranı artırılabacaktır.
<b>A.2</b>	<b>Kritik bileşenleri milli imkânlarla tasarlamak ve üretmek</b>
H2.1	Cer Zinciri ve Tren Kontrol Sistemi Projesi tamamlanacaktır.
H2.2	Yeni Nesil 8 Silindirli 1200 HP Dizel Motor tasarımı ve üretimi tamamlanacaktır.
<b>A.3</b>	<b>Ulusal ve uluslararası pazarda pazar payını ve marka bilinirliğini artırmak</b>
H3.1	Ulusal ve uluslararası tanıtım etkinlikleri yapılacaktır.
H3.2	Müşteri portföyü artırılabacaktır.
H3.3	Satış cirosu artırılabacaktır.
<b>A.4</b>	<b>Üretim performansını artırmak</b>
H4.1	İmalat ve bakım onarımda performans artırılabacaktır.
H4.2	Stok yönetim etkinliği sağlanacaktır.
H4.3	Kurumsal Varlık Yönetimi Projesi hayata geçirilecektir.
<b>A.5</b>	<b>Satış sonrası hizmet sürecini iyileştirmek</b>
H5.1	Ürün geri dönüşleri azaltılacaktır.
H5.2	Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı artırılabacaktır.
<b>A.6</b>	<b>Kurumsal yapıyı geliştirmek, güçlendirmek ve sürekliliğini sağlamak</b>
H6.1	Ar-Ge altyapısı geliştirilecektir.
H6.2	Bilgi Teknolojileri altyapısı geliştirilecektir.
H6.3	Personel yetkinliği ve motivasyonu artırılabacaktır.
H6.4	İSG kültürü ve çevre bilinci yaygınlaştırılacaktır.
H6.5	İç Kontrol Sistemi kurulacaktır.

#### 4.2. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Tablo 18: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Hedefler	Strateji ve Kurumsal Gelişim DB	Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Üretim Planlama ve Stok Kontrol DB	Bakım ve Teknik Hizmetler DB	Kalite Yönetimi DB	Ar-Ge DB	Satınalma DB	Mali ve İdari İşler DB	Bilgi Sistemleri DB	İnsan Kaynakları DB	Pazarlama ve Satış DB	Eskişehir BM	Sakarya BM	Sivas BM	İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi	İç Denetim Birimi
<b>A.1 Raylı Sistem Araç sektöründe yerli ve milli projeler geliştirmek</b>																
H1.1 Milli projelerin tasarımı yapılacaktır.			i		i	S	i	i				i	i			
H1.2 Tasarımı tamamlanan milli projelerin prototip üretimi tamamlanacaktır.			S	i	i	i	i	i				i	i			
H1.3 Milli projelerin yerlilik oranı artırılacaktır.	i		i	S	i	i	i				i	i	i	i		
<b>A.2 Kritik bileşenleri milli imkânlarla tasarlamak ve üretmek</b>																
H2.1 Cer Zinciri ve Tren Kontrol Sistemi Projesi tamamlanacaktır.			i		i	S	i	i				i	i			
H2.2 Yeni Nesil 8 Silindirli 1200 HP Dizel Motor tasarımı ve üretimi tamamlanacaktır.			i		i	S	i	i				i				
<b>A.3 Ulusal ve uluslararası pazarda pazar payını ve marka bilinirliğini artırmak</b>																
H3.1 Ulusal ve uluslararası tanıtım etkinlikleri yapılacaktır.	i	i				i					S	i	i	i		
H3.2 Müşteri portföyü artırılacaktır.	i	i			i						S	i	i	i		
H3.3 Satış cirosu artırılacaktır.	i		i					i			S	i	i	i		
<b>A.4 Üretim performansını artırmak</b>																
H4.1 İmalat ve bakım onarımda performans artırılacaktır.			S		i						i	i	i	i		
H4.2 Stok yönetim etkinliği sağlanacaktır.			S									i	i	i		
H4.3 Kurumsal Varlık Yönetimi Projesi hayata geçirilecektir.			S						i			i	i	i		
<b>A.5 Satış sonrası hizmet sürecini iyileştirmek</b>																
H5.1 Ürün geri dönüşleri azaltılacaktır.					i	i	i				S	i	i	i		
H5.2 Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı artırılacaktır.			i								S	i	i	i		
<b>A.6 Kurumsal yapıyı geliştirmek, güçlendirmek ve sürekliliğini sağlamak</b>																
H6.1 Ar-Ge altyapısı geliştirilecektir.						S				i		i	i	i		
H6.2 Bilgi Teknolojileri altyapısı geliştirilecektir.									S			i	i	i		
H6.3 Personel yetkinliği ve motivasyonu artırılacaktır.										S		i	i	i		
H6.4 İSG kültürü ve çevre bilinci yaygınlaştırılacaktır.										i		i	i	i	S	
H6.5 İç Kontrol Sistemi kurulacaktır.	S				i					i					i	i





**TLM6V185 TİPİ DİZEL MOTOR**





# 5 STRATEJİK PLAN İZLEME VE DEĞERLENDİRME

## 5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

TÜRASAŞ 2022-2026 Stratejik Planında 6 amaç, 18 hedef ve 67 performans göstergesi belirlenmiştir. Stratejik Planın izlenmesi, oluşturulan performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirlenen sıklıkla ve belirlenen dönemlerde raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulacaklardır. Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelini oluşturmaktadır.

“KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslar” a göre, performans ilgili yılın en geç 15 Temmuz tarihine kadar T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına gönderilir. KİT’ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, 1 Aralık’a kadar T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı’na Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı’na gönderilir.

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

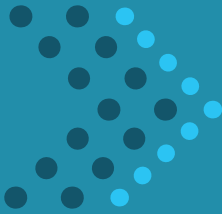
İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Genel Müdüredir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu daire başkanının; hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının daire başkanlıklarından alınarak toplulaştırılması ve Genel Müdüre sunulması ise Strateji ve Kurumsal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

Stratejik planların yıllık dilimlerine ilişkin gerçekleştirilen faaliyetlerin raporlanması amacıyla performans değerlendirme raporu hazırlanır. Performans Değerlendirme Tablosu uygun olarak düzenlenen tablolar, sorumlu birim tarafından raporlama süreleri içerisinde Strateji ve Kurumsal Gelişim Daire Başkanlığı'na ulaştırılır. Performans Değerlendirme tablolarının konsolidasyonundan, genel olarak değerlendirilmesinden ve süresi içerisinde Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Hazine ve Maliye

Bakanlığı ve Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına süresi içerisinde gönderilmesinden Strateji ve Kurumsal Gelişim Daire Başkanlığı sorumludur. Bu tablolar Strateji ve Kurumsal Gelişim Daire Başkanlığı tarafından konsolide ederek değerlendirilir ve ilgili değerlendirmelerle birlikte takvim yılının bitimini takip eden 2 ay içerisinde Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na gönderilir.







**TÜRASAŞ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**  
**Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi A.Ş.**

Oğuzlar Mahallesi Ceyhun Atuf Kansu Caddesi No: 61/1 Balgat  
ÇANKAYA/ANKARA/TÜRKİYE

Tel: +90 (312) 202 90 00 / 444 2 887

[www.turasas.gov.tr](http://www.turasas.gov.tr)