

Araştırma Makalesi

LASTİK TEKERLEKLİ ULAŞIMDA PERFORMANSA DAYALI HAKEDİŞ MODELİ

Ömer KARAKAYA[†], Mustafa ILICALI^{††}[†] İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye^{††} İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye

zokarakaya@gmail.com, milicali@ticaret.edu.tr

ÖZET

Hazırlanan tez kapsamında belirlenecek olan ihale ve sözleşme yönetim modeli ile toplu ulaşım hizmetinin sunumundan sorumlu otorite ve operatör arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, hizmetin sağlanmasından sorumlu otorite ile hizmeti sunmaya istekli tarafların karşılıklı görev, sorumluluk ve yetki alanlarının belirlendiği sözleşme tipinin ortaya konması amaçlanmaktadır. İstanbul toplu ulaşım sistemi yapısını göz önünde tutarak, yapılan literatür çalışmaları ve iyi uygulamaların incelenmesi sonucunda otorite ile operatör arasındaki ilişki düzeyini belirleyen sözleşme modeli olarak kalite teşvikli brüt maliyet anlaşmasının uygulanması gerektiği ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lastik tekerlekli toplu taşıma, otobüs işletmeleri hakediş modeli, kalite teşvikli brüt maliyet sözleşmesi, entegre planlama, esnek planlama

PERFORMANCE BASED PROGRESS MODEL IN TIRE WHEEL TRANSPORT

ABSTRACT

It is aimed to determine the relations between the authority and operator responsible for the provision of public transportation service and the contract type in which mutual authority, responsibility and authority areas of the authority and the parties willing to provide the service are determined. Considering the Istanbul public transportation system structure, the literature studies and examining the good practices revealed that the quality-incentive gross cost agreement should be applied as a contract model that determines the level of the relationship between authority and operator.

Keywords: Tire wheeled transport, bus companies progress payment model, quality assured gross cost contract, integrated planning, flexible planning

Geliş/Received : 03.01.2020

Gözden Geçirme/Revised : 03.01.2020

Kabul/Accepted : 06.01.2020

1. GİRİŞ

İstanbul'da, toplu ulaşım sistemi kapsamında yolculara hizmet sunan aktörlerin farklı yapılarda olması, özellikle lastik tekerlekli sistemlerde hem İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) iştiraklerinden İstanbul Otobüs AŞ'nin (İOAŞ) hizmet vermesi hem şirket yapısına sahip operatörlerin olması, hem de bireysel işletmecilerin faaliyet göstermesi, ayrıca İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri (İETT) işletmelerinin hem planlayıcı ve denetleyici hem de işletmecilik kısmında yer alması; toplu ulaşım hizmetlerinde planlama, koordinasyon, bakım, onarım, denetim ve iyileştirme konularında sorunları ortaya çıkarmaktadır.

Yaşanan sorunları ortadan kaldırmak amacıyla; toplu ulaşım otoritesi olarak İETT'nin sadece planlama ve denetim faaliyetlerini gerçekleştirmesi, işletmecilik faaliyetlerinin tamamını sağlamak üzere çatı kurum olarak İstanbul Otobüs AŞ'nin hazırlanacak protokol kapsamında yetkilendirilmesi ve hizmet verecek tüm operatör ve şahısların hizmet sağlayıcı olarak sistem içerisindeki hizmet kalitesinin artırılması ve garanti altına alınmasına yönelik sözleşme ve hakediş sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

İstanbul toplu ulaşım sistemi yapısını göz önünde tutarak, yapılan literatür çalışmaları ve iyi uygulamaların incelenmesi sonucunda otorite ile operatör arasındaki ilişki düzeyini belirleyen sözleşme modeli ortaya konmuştur.

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI VE DÜNYA ÖRNEKLERİ

Şehirlerde, operatör ve otorite arasında imzalanan sözleşmelerin tipi, toplu ulaşım sistemi kapsamında belirlenen politikaların çerçevesinde değişiklik göstermektedir. Toplu ulaşım hizmetlerine yönelik ortaya çıkan riskler ve risklerin paylaşım durumlarına göre sözleşme tipleri aşağıdaki gibidir;

- Maliyet Riski
- Gelir Riski
- Pazar Riski
- Performans Riski
- Verimlilik Riski
- Altyapı Riski
- Yatırım Riski
- Rekabet (Münhasırlık) Riski
- Mevzuat (Yasal) Riski
- İtibar Riski'dir.

Sözleşme tiplerinin şekillenmesinde en çok Maliyet (Cost Risk) ve Gelir Riski (Revenue Risk) etkilidir. Diğer riskler ise daha çok yan unsur olarak değerlendirilmektedir. Sözleşme tiplerinde belirleyici unsur olan iki ana riskin kapsamı Tablo 1'de detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 1. Risk türleri ve kapsamaları

Risk Türü	İlgili Alan	Alt Başlıklar
Maliyet Riski (Endüstriyel Risk)	Üretim (İmal) Riski	Araç Bakım Maliyeti, İşçilik Maliyeti, Enerji Maliyeti, Genel Masraflar
Gelir Riski	Vergi Gelirleri	Sefer Tarifesi, Servis Kalitesi, Ulaşım Talebi, İndirimli Tarifeler, Sahteciliği Kontrol

Toplu ulaşımında kullanılan sözleşme modellerinin temeli belirtilen bu risklerin kapsamaları ve yüklenici taraflarına bağlı olarak 2 ana tip sözleşme modeline dayanmaktadır; Net Maliyet Sözleşmesi ve Brüt Maliyet Sözleşmesidir.

Net Maliyet Sözleşmesi modelinde Tablo 2'de gösterildiği gibi operatör (işletmeci), maliyet ve gelir riskini kendi üstlenmektedir. İdare (Otorite) operatörlere doğrudan veya ihale yöntemiyle işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı verir. İşletme gelirleri sadece yolculuk gelirinden oluşur.

Brüt Maliyet Sözleşmesi modelinde ise Tablo 2'de gösterildiği gibi maliyeti operatör (işletmeci) üstlenirken gelir riskini otorite (idare) üstlenmektedir. İşletmeciye, otorite tarafından aldığı hizmet karşılığında önceden anlaşılan miktar kadar ödeme yapılmaktadır. Otoritenin topladığı ücret, hizmet bedelinden fazla ise otorite kar etmiş

olurken; gelirin giderleri karşılayamadığı durumlarda ise otorite zarar ederek toplu ulaşım sistemini sübvansede etmektedir.

Model kilometre başı ücretlendirmeye dayandırılmıştır.

Tablo 2. Net maliyet ve brüt maliyet sözleşme modeli

Sözleşme Tipi	Net Maliyet Sözleşmesi		Brüt Maliyet Sözleşmesi	
	Riski Operatör Üstlenir	Riski Otorite Üstlenir	Riski Operatör Üstlenir	Riski Otorite Üstlenir
Maliyet Riski	X		X	
Gelir Riski	X			X

Dünya genelinde kullanılan sözleşme modellerin incelendiğinde bu iki sözleşmenin hibrit modelleri de karşımıza çıkmaktadır.

Kalite Teşvikli (Finansal) Brüt Maliyet Sözleşmesi modelinde brüt maliyet sözleşme modelindeki gibi otorite, operatörden (işletmeden) hizmet alımı yapmaktadır. Aynı şekilde operatör maliyet riskini üstlenirken otorite de gelir riskini üstlenmektedir.

Brüt maliyet modelinde işletmeciye sadece km üzerinden ödeme yapıldığı için yolcu memnuniyetini önemseme, yolcu almama, konforsuzluk vb. gibi sorunlar ortaya çıkmıştır. Kalite Teşvikli Brüt Maliyet Modeli ile bu sorunların giderilmesi amaçlanmaktadır. *Kalite teşvikli brüt maliyet sözleşmesi, brüt maliyet sözleşmesine ek olarak belirlenen performans kriterlerine göre ödüllendirme ve cezalandırma sistemi de içermektedir.* Belirlenen performans kriterleri çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetler denetlenmektedir. Bu denetimlerle sunulan toplu ulaşım hizmetlerinin kalitesi ölçülmekte ve bu sayede yönetilebilmektedir. Dünyada kalite teşvikli brüt maliyet sözleşmesi yaygın olarak tercih edilmektedir. Mevcutta uygulanan farklı tip sözleşmelerin bu modele doğru dönüştürülmesi söz konusudur.

Maliyet Artı Kar Sözleşmesi modelinde, otoritenin operatöre gerçekleştirdiği hakediş ödemeleri, gelir ve gider durumuna göre değişmektedir. Maliyet ve gelir riskini otorite üstlenmektedir.

Yapılan literatür çalışması kapsamında ortaya konan sözleşme tipleri ve risk paylaşım durumlarının ardından, sözleşme tiplerinin avantaj ve dezavantajları yukarıdaki gibi ele alınmıştır. Yaşanan gelişmeler ile birlikte, operatör ve otorite arasında yapılan sözleşme türlerinde de değişiklikler yaşanmıştır. Toplu ulaşım sistemi kapsamında otorite – operatör arasındaki hizmet sözleşmelerinin incelendiği şehirler aşağıda yer almaktadır. Her şehir için, sözleşme tipi ve sözleşme kapsamında yer alan önemli faaliyetlerle ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.1. Londra - İngiltere

Transport for London (TfL) ile operatörler (Arriva, First Group, Go Ahead başta olmak üzere 7 büyük firma) arasında kalite teşvikli brüt maliyet sözleşmesi imzalanmıştır. TfL sözleşme ile Londra'nın örnek sürdürülebilir bir şehir olarak görülmesini sağlamayı, ulaşım hizmetlerindeki kapasiteyi, güvenilirliği, etkinliği, kaliteyi ve entegrasyonu arttırmayı hedeflemektedir.

Sözleşmenin kalite teşvikiyle birleştirilmesinin amacı, operatörleri gelir üzerinde herhangi bir etkisi olmamasına rağmen operasyonlarına yatırım yapmaya teşvik etmektir. Sözleşmeler 5 yıllığına yapılmıştır ve 2 yıl uzatma seçeneği bulunmaktadır. Maliyet riski operatörde iken gelir riski otoritededir. Otorite, operatörün çok kötü performans göstermesi durumunda sözleşmeyi feshedebilmektedir. Personel, İş Koruma Yasası ve Kazanılmış Haklar Direktifleri ile güvence altına alınmıştır. Operatör değişikliğinde personel devri gerçekleşmektedir. Güzergâhlarda sözleşmeyi imzalayan operatörlere münhasırlık vermiştir.

Geçmişte, TfL operatörün gelir riskini taşıdığı net maliyet anlaşmaları da yapmıştır. Ancak, TfL bir süre sonra net maliyet sözleşmesinin Londra için uygun olmadığını fark etmiştir. Londra karışık bir ulaşım ağına sahip olduğu için TfL, bazı operatörlerin diğer operatörlerin veya TfL'in yaptıkları yatırımlardan haksız gelir elde etme riski doğduğunu ve bazı operatörlerin daha fazla kar elde etmek için kaliteden ödün verebileceklerini düşünmüştür. TfL ihaleden önce ağ hatlarını, bilet ürünleri ve ücretleri, ilk ve son otobüslerin zamanları da dâhil olmak üzere minimum hizmet seviyelerini belirlemektedir. TfL; otobüs durakları, otobüs bekleme noktaları ve koruma yerlerine yapılacak yatırımlardan sorumludur.

Otobüslere ve diğer operasyonel varlıklara yapılacak yatırımlardan operatörler sorumludur. Operatörler, hizmetler için kullanılacak araç tipi ve sayısını belirtmekle yükümlüdür. Belirli güzergâhların, özellikle okul güzergâhları

üzerinde yüksek talep gören güzergâhların daha yüksek kapasiteleri araçlara ihtiyacı olabilmektedir. Otobüslerin bir kısmı operatörlerin kendilerine ait iken bir kısmı kiralama yoluyla sağlanmaktadır. Garajlar operatörlere aittir. Operasyonel maliyetlere (personel, enerji, bakım vb.) ait tüm riskler operatörlere aittir. (Transport for London, 2011)

Kalite teşviki sözleşme kapsamında yapılan ödemeler, birincil olarak otobüslerin güvenilirliğini ölçen bir denetleme sistemi üzerinden yapılmaktadır. Sözleşmede güvenilirliğin denetlenmesi için periyotlar belirlenmiştir. Ek olarak Müşteri Memnuniyet Anketleri düzenlenip; bekleme süresi, seyahat süresi, sürüş standartları, temizlik, otobüs duraklarındaki bilgiler ölçülmekte ve takip edilmektedir. Diğer denetleme mekanizmalarına dahil olarak Mystery Travellers; sürüş standardı raporlaması, kaza-olay raporlaması, çevre raporlaması yapılmaktadır. Müşteri memnuniyeti değerlendirilmekte ancak ceza veya ödüller için bir temel olarak kullanılmamaktadır. Performans istatistikleri dönemsel olarak yayınlanmaktadır. Devam eden kötü performans sözleşmenin feshiyle veya bütün sözleşmelerin belirli bir operatöre verilmesiyle sonuçlanma ihtimali taşımaktadır.

3. MEVCUT DURUM DEĞERLENDİRMESİ

Mevcut hakediş sisteminin karşılayamadığı noktalar ve yaşanan problemler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir: Mevcut hakediş sisteminin karşılayamadığı noktalar ve yaşanan problemler genel olarak Tablo 3'te verildiği gibidir.

Tablo 3. Mevcut durumda yaşanan sorunlar



İstanbul'da mevcut toplu ulaşım sistemi incelendiğinde, çok sayıda aktörün yer almasının yanında, aynı modda hizmet veren aktörler de farklı organizasyonel yapılarda karşımıza çıkmaktadır.

Lastik tekerlekli sistemler ele alındığında; İETT tarafından işletilen İETT sahipliğindeki otobüsler, Otobüs A.Ş. tarafından işletilen bireysel işletmeci sahipliğindeki araçlar ve bireysel işletmeciler tarafından işletilen Özel Halk Otobüsleri bulunduğu gözlemlenmektedir.

Aynı modda yer alan farklı statüdeki aktörlerin toplu ulaşım hizmeti sunma şekilleri de farklılık göstermektedir. Bu aktörler ile yetkili kurum arasında eşit düzeyde bir iş ilişkisinin olmamasının yanında, aynı modda farklı kurumların da yetkinlikleri söz konusu olmaktadır.

Özellikle lastik tekerlekli sistemler kapsamında yer alan bireysel işletmecilerin, toplu ulaşım hizmetleri sunumlarını garanti altına alacak sözleşme veya taahhüt niteliği taşıyan bir anlaşma söz konusu değildir. Bu kapsamda sunulan hizmetlerin İBB tarafından geliştirilen yönergelere uygunluğunu denetleme sisteminin yetersiz olması hizmet kalitesi ile ilgili ciddi problemleri beraberinde getirmektedir.

Mevcut yapı içerisinde işletmecilik yapan iştirak şirketleri, özel şirketler, kooperatifler ve bireysel işletmecilerin bir arada bulunması, yetkili kurumlar ile hizmet sağlayıcıların arasındaki ilişkinin eşit düzeyde olmasında engel teşkil etmektedir. Hizmet kalitesini ve toplu ulaşım hizmetlerini garanti altına almak ve tüm hizmet sağlayıcılar

ile eşit düzeyde bir iş ilişkisi kurmak adına, aynı standartlarda bir sözleşme türünün oluşturulması ve hizmetlerin bu sözleşmelere uygun olarak yürütülmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Mevcut durumda ortaya çıkan tespit ise ücret toplama sistemine entegre olan araçların çoğunda hakedişlerinin yolculuk sayısına; bazılarında ise yapılan kilometreye göre düzenlenmesidir. Hakedişler Lastik Tekerlekli Sistemlerin tamamında yolculuk gelirlerine dayanmaktadır.

İstisnai olarak İOAS hakedişleri kısmi olarak çalışma performansı dikkate alınarak hesaplanmaktadır. Belbim AŞ'den yolculuk sayısına hakedişler gelmektedir. Şirketin altında çalışan araçlar 14 ayrı alt dar bölgede hizmet vermektedir. Bu alt dar bölgelerde araçlar rotasyonlu olarak çalışmaktadır. Her alt dar bölgede bulunan araçların hakedişleri ayrı ayrı toplanır. Bu hakedişlerin %60'ı km ve %40'ı taşınan yolcu sayısına göre hesaplanmakta; toplam yolculuk gelirini bu modele göre dağıtmakta olduğu görülmektedir.

Makale kapsamında ele alınacak Hakediş Sistemi, mevcut durumdaki sorunlara çözüm sunarak; gelir riskinden bağımsız, performansa dayalı kalite teşviklerini içeren ve İstanbul toplu ulaşımındaki tüm hizmet sağlayıcıları kapsayıcı olmalıdır. Toplu ulaşımın bütün modlarının entegre bir şekilde çalışabileceği, esnek planlamaya imkân sağlayan işletmecilerin gelir kaygısını ortadan kaldıran, hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttıran bir hakediş modelinin kurgulanması gerekmektedir.

4. MEVCUT SORUNLAR

Mevcut sorunlar ele alındığında başlıca ortaya çıkan sorunlar operatör tarafından bakılırsa ekonomik kayıplar, kanuni sorunlar ve bilinmezlikler, yüksek maliyetler olarak ön plana çıkmaktadır. Ancak idare tarafından bakıldığında ise operatör şirketler arasındaki ekonomik çıkar çatışmaları, verimsiz işletme, hatların esnek planlamaya tabi tutulmaması, entegrasyon sorunları ve nihayetinde yolcu memnuniyetsizliği ve yolcu şikayetleridir.

Bir yanda kamu bir yanda özel müteşebbislerin birlikte çalıştığı bu sistemde sorun olan esas kısım özel işletmecilerin hizmet kalitesinin düşüklüğüdür. Bunun sebebi ise işletmecilerin maliyetleri devamlı artarken gelirlerinin bu oranda artmamasıdır. İdare siyasi sebeplerden dolayı her yıl bilet ücretlerine zam yapmamaktadır. Zam yapılan yıllarda ise artan maliyetleri karşılayacak zamlar yapmamasıdır. Tek geliri yolculuktan olan işletmeciler artan maliyetler karşısında gelirini yükseltmediği için devamlı olarak işçi maliyetlerinden kısma yapmakta ve araç bakımlarını aksatmaktadır. Bunun sonucunda ise kazalarda ve yolcu memnuniyetsizliğinde artış olmaktadır. (İETT, 2016)

Bu kadar maliyet artışından sonra sistemin tamamen çıkmaza girmesinden sonra İBB özel işletmecileri maliyetlerini karşılaması için destekleme kararı almıştır. Bu destekleme ise araçların maliyetlerini karşılama oranlarına göre belirlenecek yolcu başı ek hakediş ödemeye başlamıştır.

İşletmecilerin sorunları pansuman edilmiş ancak idare aldığı hizmetin aklitesini arttıramamış ve yolcu memnuniyetini istediği noktaya getirememiştir. Çünkü mevcut durumda kaliteyi arttırmayı teşvik edecek bir durum bulunmamaktadır. Mevcut sorunlar sırasıyla;

- Planlama Sorunları
- Ekonomik Kayıplar
- Kanuni Haklar
- Kurumsallaşmadan Kaynaklanan Sorunlar
- Operatör Şirketler Arasındaki Anlaşmazlıklar
- Müşteri Memnuniyetsizliği
- Sözleşme Tipi ve Kapsamı

İlgili toplu ulaşım hizmetlerinin gerçekleştirilmesi adına otorite ile operatör arasında imzalanan sözleşme 'Kalite Teşvikli Brüt Maliyet Sözleşmesi' olarak belirlenmiştir. Kalite Brüt Maliyet Sözleşmesi; gelir riskinin otorite tarafından, maliyet riskinin operatör tarafından karşılandığı sözleşme tipidir. İstanbul toplu ulaşım sisteminin yeni yönetim yapısı içerisinde belirlenen görev ve sorumluluk alanları göz önüne alındığında, operatörlerden beklenen hizmet standartlarının sağlanması adına Kalite Teşvikli Brüt Maliyet Sözleşme tipi uygun bulunmuştur.

Toplu ulaşım sistemi çerçevesinde ortaya çıkan hizmet ihtiyacının karşılanması adına yapılan ihale sonucunda,

hizmetleri gerçekleştirmeye hak kazanan operatör ile otorite arasında imzalanan sözleşme kapsamında yer alması gereken temel hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar; operatörlerin hizmet sunumu çerçevesinde karşılıklı tüm görev ve sorumluluklarını kapsayacak şekildedir.

5. KALİTE TEŞKİKLİ BRÜT MALİYET SÖZLEŞMESİNİN UYGULANMASI

Oluşturulan model öncelikli olarak İOAŞ araçlarını daha sonra da Özel Halk Otobüsleri (ÖHO) araçlarını kapsayacak şekilde hayata geçmelidir.

Öncelikle İOAŞ araçlarının geçmesinin avantajı ise kurumun araçları İstanbul'un tüm bölgelerinde hizmet vermekte ve elde edilecek veriler tüm şehir için ortalamayı verecek bir doğrulama oluşturabilir. ÖHO şirketleri ise belli bölgelerde hizmet veren daha küçük çapta çalışan ve bir şirket tek başına İstanbul için modelin doğruluğunu tespit edebilecek veriyi sağlayamaz.

Modelde öncelikli olarak ihale bedeli belirlenmesi için piyasa araştırması yapılarak bir aracın ortalama maliyeti belirlenmelidir. Ardından maliyete göre km başı maliyet belirlenmelidir. Bu bedel ise İETT'nin 2019 yılbaşı verilerine göre 6.600 km yol yapan bir aracın aylık maliyeti 55.000 TL ve km başı maliyeti ise 8,33 TL olarak belirlenmiştir. (İETT Ulaşım Planlama Dairesi Başkanlığı 2018)

Hakediş için belirlenen km başı maliyet bedeli üzerine % 10 performans ödemesi usulüne göre yapılmalıdır. Performans ödemesi ise aracın;

- Hareket zamanlılığına (%50),
- Denetim puanına (%50),

Göre oluşturulmalıdır. Yani araç maliyetini yaptığı iş dolayısıyla alacak ve gösterdiği performans ve hizmet kalitesi kadar kar elde edecektir. Önerilen sistemde kar etmek isteyen işletmeci daha fazla yolcu toplamak yerine daha kaliteli hizmet vermek zorunda kalacaktır.

Araçların hareket zamanlılığına uyması sistemin doğru işlemesi açısından en önemli noktalardan biridir. Planlama ne kadar verimli, doğru ve hat yağışı ne kadar optimize olursa olsun araçlar orer planlamasındaki kalkış ve varış saatlerine ne kadar uyarsa sistem o kadar düzgün ve stabil çalışır.

Net sözleşme anlaşmalarında tamamen yolcudan gelen gelir ile sistem kurulmasına rağmen brüt maliyetli anlaşmalarda yolculuk genel olarak bulunmaz. Ancak İstanbul özelinde sistem incelendiğinde gerek işletmecilerin algısı gerekse çalışmanın daha stabil işlemesi amacıyla yolculuk tamamen ortadan kaldırılmamış ama gelire oranı minimumda tutulmuştur.

Her araç idare tarafından ayda en az 2 sefer açıktan ya da gizli müşteri kullanılarak denetlenecektir. Denetim puanı ise İBB UKOME'de kabul edilmiş yaptırım cetvelinde bulunan cezaların denetim puanı olarak kabul edilmesiyle belirlenecektir.

Hareket zamanlılığı, yolculuk ve denetim puanları kendi içlerindeki ağırlıklarına göre hesaplanarak aracın genel performans puanı hesaplanacaktır. Bu puan 100 üzerinden hesaplanacak olup aldığı puana göre mevcut ay içinde yaptığı işe karşılık verilecek olan km hakedişine eklenerek toplam hakedişi hesaplanacaktır.

KAYNAKLAR

İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri [İETT]. (2016). Erişim adresi: <https://www.iett.istanbul/>

İETT Ulaşım Planlama Dairesi Başkanlığı. (2018). Erişim adresi: <https://www.ibb.istanbul/CorporateUnit/Detail/71>

Transport for London. (2011). Service Contract Signed Between London Bus Services Limited and Metroline Travel Limited.