



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDE YENİ HİZMET  
YÖNTEMLERİ:  
İSTANBUL OTOBÜS A.Ş. ÖRNEĞİ  
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Adem MUTLU

Mayıs-2015





İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDE YENİ HİZMET  
YÖNTEMLERİ:  
İSTANBUL OTOBÜS A.Ş. ÖRNEĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Adem MUTLU

Tez Danışmanı:  
Prof. Dr. Hamza ATEŞ

Mayıs-2015



## ONAY

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yüksek Lisans öğrencisi olan Adem MUTLU'nun hazırladığı ve jüri önünde savunduğu "Büyükşehir Belediyelerinde Yeni Hizmet Yöntemleri: İstanbul Otobüs A.Ş. Örneği" başlıklı tez başarılı kabul edilmiştir.

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

#### **Tez Danışmanı:**

Prof. Dr. Hamza ATEŞ

.....

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

#### **Üyeler:**

Prof. Dr. Sami ŞENER

.....

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. Yüksel DEMİRKAYA

.....

Marmara Üniversitesi

**Tez Savunma Tarihi:** Mayıs 2015



## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım “Büyükşehir Belediyelerinde Yeni Hizmet Yöntemleri: İstanbul Otobüs A.Ş. Örneği” tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Alıntılanan başkalarına ait tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini kaynak göstererek atıfta bulunduğum gibi, yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

Adem MUTLU





# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY .....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ .....	xi
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ÖZET ve ANAHTAR KELİMELER .....	xv
ABSTRACT and KEYWORDS .....	xvii
GİRİŞ .....	19
1 ARAŞTIRMA.....	23
1.1 Araştırmanın Amacı.....	23
1.2 Araştırmanın Önemi .....	24
1.3 Araştırmanın Örneklemi .....	24
1.4 Gereç ve Yöntem.....	24
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	25
2 KAMU HİZMETİ VE YEREL YÖNETİMLER .....	27
2.1 Hizmet Kavramı .....	27
2.2 Kamu Hizmeti .....	28
2.3 Yerel Kamu Hizmetleri.....	30
2.4 Kamu Hizmetinin Özellikleri .....	33
2.4.1 Kamu hizmeti türleri.....	34
2.5 Kamu Hizmeti İlkeleri .....	37
2.5.1 Süreklilik ve düzenlilik ilkesi.....	37
2.5.2 Değişkenlik ve uyarlama ilkesi .....	38

2.5.3	Eşitlik ilkesi .....	38
2.5.4	Tarafsızlık ilkesi.....	39
2.5.5	Bedelsizlik ilkesi .....	40
2.6	Konularına Göre Kamu Hizmetleri .....	40
2.7	Kamu Hizmetlerinin Görülme Usulleri .....	43
2.8	Kamu Hizmetlerinde Etkinlik ve Verimlilik .....	48
3	BELEDİYE HİZMETLERİ VE SUNMA YÖNTEMLERİ .....	51
3.1	Belediye Hizmetleri.....	52
3.1.1	Kentsel planlama ve bayındırlık hizmetleri.....	52
3.1.2	Çevresel hizmetler.....	52
3.1.3	Şehir içi trafik ve güvenlik hizmetleri .....	53
3.1.4	Ekonomik ve ticari hizmetler.....	53
3.1.5	Eğitim destek hizmetleri.....	54
3.1.6	Kültür, sanat ve turizm hizmetleri.....	54
3.1.7	Toplum sağlığı ve sosyal yardım hizmetleri.....	55
3.1.8	Belediyenin diğer hizmetleri.....	55
3.2	Belediye Hizmetlerini Sunma Yöntemleri.....	56
3.2.1	Belediye hizmetlerinin sunumunda geleneksel yöntemler .....	56
3.2.2	Belediye hizmetlerinin sunumunda alternatif yöntemler .....	57
3.2.3	Belediye hizmetlerinin özelleştirilmesi .....	61
4	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDE YENİ HİZMET SUNMA YÖNTEMLERİ: İSTANBUL OTOBÜS A.Ş. ÖRNEĞİ .....	65
4.1	İstanbul Büyükşehir Belediyesi .....	65
4.1.1	İstanbul büyükşehir belediyesi şirketleri .....	66
4.2	İstanbul'da Toplu Taşıma .....	68
4.3	İstanbul Otobüs A.Ş. Örneği.....	71
4.3.1	İstanbul Otobüs A.Ş. Misyonu, Vizyonu ve Hedefleri.....	73
4.3.2	İstanbul Otobüs A.Ş. Organizasyon Yapısı .....	74
4.3.3	İstanbul Otobüs A.Ş. Sermaye ve Ortaklık Yapısı.....	77
4.3.4	İstanbul Otobüs A.Ş. Mali Durumu .....	78

4.3.5	İstanbul Otobüs A.Ş. Toplu Taşıma Hizmeti .....	80
4.3.6	İstanbul Otobüs A.Ş Hat Kiralama İhalesi .....	81
4.3.7	Taşıma İşinin Yapıtırılması .....	83
4.3.8	Taşımacılık Kuralları .....	86
4.3.9	İstanbul Otobüs A.Ş Filo Bilgileri .....	88
4.4	Bulgular ve Tartışma .....	89
SONUÇ .....		99
KAYNAKLAR .....		105
EKLER .....		111
Ek-1.	İBB Meclis Kararı .....	111
Ek-2.	İstanbul Otobüs A.Ş. 15 Yıllık Rotasyonlu Hatlarda Hasılat paylaşımli Taşıma İşı Yapıtırılması İdari Şartnamesi .....	117
Ek-3.	İstanbul Otobüs A.Ş. 15 Yıllık Rotasyonlu Hatlarda Hasılat paylaşımli Taşıma İşı Yapıtırılması Özel Şartnamesi .....	133
Ek-4.	İstanbul Otobüs A.Ş. Araç Teknik Şartnamesi .....	147
Ek-5.	Performans Kriterleri ve havuz Hesabı .....	159
Ek-6.	Otobüs A.Ş. Yöneticileri ile Yapılan Görüşmeler .....	165
ÖZGEÇMİŞ .....		177



## KISALTMALAR

A.Ş.	: Anonim Şirketi
ASAT	: Antalya Su ve Atıksu İdaresi
ASKİ	: Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi
BK	: Belediye Kanunu
BŞBK	: Büyükşehir Belediye Kanunu
DİK	: Devlet İhale Kanunu
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İDO	: İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş.
İETT	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
İSKİ	: İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
ÖHO	: Özel Halk Otobüsü
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TUHİM	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü
UKOME	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Koordinasyon Merkezi
YİD	: Yap – İşlet – Devret
yy.	: Yüzyıl



## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. İstanbul Otobüs A.Ş. Yönetim Şeması.....	75
Şekil 2. İstanbul Otobüs A.Ş. Personel Kadro Dağılımı.....	76
Şekil 3. İstanbul Otobüs A.Ş. Personel Cinsiyet Dağılımı .....	76
Şekil 4. İstanbul Otobüs A.Ş. Personel Eğitim Dağılımı .....	77
Şekil 5. İstanbul Otobüs A.Ş. Ortakları ve Hisseleri .....	78
Şekil 6. İstanbul Otobüs A.Ş. Yıllara Göre Gelir Dağılımı. ....	79
Şekil 7. İstanbul Otobüs A.Ş. Yıllara Göre Gider Dağılımı. ....	80





## TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.</b> İstanbul'da Kullanılan Toplu Taşıma Araçları ve Yolcu Sayıları .....	69
<b>Tablo 2.</b> Karayolu Taşımacılığında Sorumluluk Dağılımı .....	70
<b>Tablo 3.</b> İstanbul Otobüs A.Ş. Hissedarları ve Oranları.....	77
<b>Tablo 4.</b> İstanbul Otobüs A.Ş. 2012 ve 2013 Yılı Gelirleri.....	78
<b>Tablo 5.</b> İstanbul Otobüs A.Ş. 2012 ve 2013 Yılı Giderleri.....	79
<b>Tablo 6.</b> İstanbul Otobüs A.Ş. Filo Bilgileri.....	89



## ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER

Türkiye’de kamu hizmetleri sunumunda yerel yönetimler hizmetlerin halka ulaştırılmasında etkin ve önemli rol oynamaktadır. Kamu yönetiminde değerler dizisi değişimi ile yerel yönetimlerden beklentilerin her geçen gün daha üst seviyelere çıkması sebebiyle belediyelerin içinde bulunulan çağın standartlarını yakalama hususunda çalışmalar yapması kaçınılmaz olmuştur. Hal böyle olunca da yerel yönetimlerin vatandaşların ihtiyaçlarını karşılama konusunda yeni hizmet sistemleri geliştirme çabası içine girdikleri görülmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB), kanunların kendisine verdiği yetkiye dayanarak hizmet sunmak, hizmet sunacak kurumdan hizmet satın almak veya şirket kurup işletmek konularında yetki sahibidir. Bu yetkiye dayanarak İBB, belediyenin görevlerinden olan toplu ulaşım hizmetlerini iyileştirmek için bu alanda hizmet veren İETT ve Özel Halk Otobüslerinden (ÖHO) farklı, yeni bir hizmet modeli geliştirerek İstanbul Otobüs A.Ş. kurmuştur. Şirketin faaliyetleri ve söz konusu faaliyetlerin belediyenin kuruluş amacına hizmet edip etmediğinin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu çalışmada yapılan araştırmalar neticesinde görüldüğü üzere, İstanbul Otobüs A.Ş. ‘nin gerçekleştirdiği faaliyetler yeni bir hizmet modeli olarak değerlendirilebilir. Şirket, İETT’den ve benzer hizmet sunan özel halk otobüsü işletmelerinden verimlilik, dezavantajlı gruplara hizmetlerin ulaştırılması ve kaliteli/konforlu hizmet sunma, aktif yönetim ve dinamik yönetim, hızlı karar alma ve uygulama konularında diğer kurumlardan önde seyrettiği gözlemlenmiştir. Şirketin bunları sağlarken, -kamu kurumu olmalarına rağmen- faaliyetler sonunda kar elde etmesi de dikkate değer bir noktadır. Bunun yanında kalite yönetim sistemi, stratejik plan gibi kurumsallaşma adına bazı uygulamaların olmaması ve şirketin diğerlerine göre göre yeni olmasından kaynaklanan tecrübe eksikliği şirketin eksi yönleri arasında sıralanabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Belediye, Belediyelerde yeni hizmetler, Kamu hizmetleri



## ABSTRACT AND KEYWORDS

The local administrations in Turkey, has been effective and productive in administering and providing services of the public utilities regarding transmitting to the public sphere. By reason of the paradigm shift in public administration and increasing of the expectations day by day from local administrations, it is necessary to carry out studies for municipalities in order to catching the standards of the time. It's a well-known that under these circumstances the local administrations go into the effort of supplying demands of citizens.

Istanbul Metropolitan Municipality (İBB) carries authority in areas of performing services to the public, buying services from related corporations, and establishing and operating a company. By this authorization, for developing the transportation services which is also duty of the municipality, the municipality has based a bus corporation as called "Otobüs A.Ş.". It has been established as different model of service from IETT and Özel Halk Otobüsü (ÖHO) in order to make public transportation services better. As it is seen in consequence of the thesis which has aimed to find out the operations of the company (Otobüs A.Ş.) and reveal whether these operations serve the purpose, services of the company can be evaluated as a new service model. During the thesis, it has been observed that the company is in advance over IETT and other ÖHO in view of the efficiency, satisfaction of citizens, delivering services to disadvantageous groups, with higher quality and more comfortable. Whilst the company is providing these, although being a public corporation, it is noteworthy point that the company make profit in result of these operations. Besides, it's not having significant institutionalization bodies such as strategic planning and quality managing system can be formed as and lack of experience, negative dimensions of the company.

**Keywords:** Municipality, Alternative utilities in the municipalities, Public Utilities



## GİRİŞ

Kamu hizmetleri, merkezi yönetimlerin ve yerel yönetimlerin sunumuyla vatandaşlara ulaştırılmaktadır. Merkezi yönetim, genel nitelikteki hizmetleri ve görevleri yerine getirirken, yerel yönetimler ise daha çok günlük ihtiyaçlar ve söz konusu bölge halkının yerel nitelikteki temel gereksinimlerine yönelik hizmetleri sunmaktadır.

Gelinen zaman itibariyle değişen dünya düzeni, gelişen teknoloji, iletişim imkânlarının artışı ve küreselleşmenin etkileri gibi sebeplerle, artık belediyelerin sadece geleneksel ihtiyaçları yerine getirmesi yeterli görülmemektedir. Türkiye'nin veya dünyanın herhangi bir yerinde gözlemlenen hizmetlerden kısa sürede haberdar olan yerel halk, söz konusu hizmetleri kendi belediyesinden de talep etmektedir. Dolayısıyla vatandaşların beklentisi her geçen gün artmaktadır. Hal böyle olunca da belediyelerin hizmet sunumunda sürekli olarak yenilik arayışı içerisinde oldukları ve kendilerini geliştirdikleri görülmektedir. Belirtilen bu nedenlerin yanında kısıtlı kaynakların etkin ve verimli kullanma isteğiyle belediyelerin son zamanlarda geleneksel yöntemlerle hizmet sunmanın dışında yeni yöntemlerle hizmet sunmak amacıyla çalışmalar yaptıkları bilinmektedir.

Dünyanın en büyük metropollerinden İstanbul'da ise İstanbul Büyükşehir Belediyesinin söz konusu gelişmelere kayıtsız kalması mümkün değildir. İBB, gerçekleştirdiği hizmetlerle Türkiye'nin diğer belediyeleri hatta dünyanın farklı ülkelerindeki belediyeler tarafından model olarak alındığı da bilinmektedir. İBB, İstanbul halkına sunduğu yerel hizmetlerden kentsel-çevresel hizmetler, sosyal hizmetler, trafik düzenlemeleri, toplu ulaşım hizmetleri, eğitim faaliyetleri, kültür-sanat hizmetleri, sağlık hizmetleri gibi alanlarda birçok projeye imza atmış durumdadır. Yine de İstanbul'un inanılmaz boyutlara ulaşan nüfusu nedeniyle, belirtilen hizmetlerin detaylandırılması ve daha geniş kitlelere ulaştırılması gibi hususlarda da yeni yöntemler üzerinde çalışmalar yaptığı bilinmektedir.

Kentin en büyük problemlerinden birisi trafik ve ulaşım problemidir. Bu problemi çözmeye yönelik İBB'nin birçok alt yapı ve ulaşım hizmeti alanında projeler üretip uyguladığı bilinmektedir. Toplu ulaşım hizmetlerinin başında gelen otobüsle ulaşım, diğer bir ifade ile lastik tekerlekli ulaşım, belediyenin kurumu olarak İETT tarafından yerine getirilmektedir. Ancak yukarıda belirtilen nedenlerle İETT'nin toplu taşıma hizmetlerinde her anlamda yeterli olmasını beklemek mümkün değildir.

Bu durumun sonucu olarak İBB, kanunların kendisine verdiği yetkiden doğan şirket kurma ve işletme hakkını, birçok alanda kullandığı gibi toplu ulaşım hizmetlerinde de kullanarak, şehir içi otobüsle yapılan toplu ulaşım hizmetini daha iyi düzeylere getirmek istemiştir. Bu kapsamda İBB İştirakler Daire Başkanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren İstanbul Otobüs İşletmeleri A.Ş. kurulmuştur. İBB tarafında İstanbul Otobüs A.Ş. kurulurken aynı zamanda toplu ulaşım alanında mevcut hizmet şekillerinden farklı olarak yeni bir sistem geliştirilmeye çalışılmıştır. Geliştirilen bu sistem ile toplu taşıma işi ve hizmeti, gelir paylaşımı esasına dayalı olarak, hatların belli süreliğine özel girişimcilere kiraya verilmesi şeklinde olmaktadır. Böylece İBB, maddi bir risk üstlenmeden toplu ulaşım hizmetlerini genişletme imkânına sahip olurken bu alanda oluşan rant ise hatların kullanım hakkının belli süreliğine kiralanması ile yine belediyeye kalacağı ve benzeri faydaların sağlanacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda belediye şirketlerinin kamu kurumlarına göre sahip olduğu hızlı karar alma ve hareket etme kabiliyetiyle hizmet kalitesini yükseltmek ve kaynakları daha etkin ve verimli kullanmak amaçlanmıştır.

Büyükşehir belediyelerinde yeni bir hizmet yöntemi olarak İstanbul Otobüs A.Ş. örneğinin inceleneceği çalışmanın ilk bölümünü oluşturan giriş kısmında çalışmanın çerçevesi çizildikten sonra ikinci bölümde kamu hizmetleri başlığında kamu hizmetlerinin özellikleri, kamu hizmet türleri, kamu hizmetlerinin ilkeleri, kamu hizmetlerinin görülme usulleri konularına değinilecektir. Devam eden bölümde, belediye hizmetleri kavramı ve temel özelliklerinin ile belediye hizmetlerinin sınıflandırılması konularının işlenecektir. Belediyelerin hizmet sunma yöntemleri olarak, geleneksel yöntemler ve alternatif yöntemler ayrı başlıklar halinde incelenecektir.



Son bölümde ise çalışmanın araştırma kısmını oluşturan büyükşehir belediyelerinde yeni bir hizmet yöntemi olarak İstanbul Otobüs A.Ş. örneği incelenecektir. Bu bölümde İstanbul Büyükşehir Belediyesi hakkında konuyla ilişkili bilgilerin sunulması ve araştırma alanı olan İstanbul Otobüs A.Ş. ile ilgili bilgilerin ortaya konulması planlanmaktadır.

Araştırma kısmında şirket yöneticileri ile yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde ulaşılan bilgilere, konusuna göre yer verilecektir. Çalışmada araştırmanın görüşme yöntemiyle yapılacak olması bir sınırlılık olarak nitelendirilebilir. Şirketin mali kayıtları ticari sır olduğu için detaylara ulaşmanın mümkün olmaması sebebiyle kamuoyunda algılandığı haliyle değerlendirilmeler yapılacaktır. Ancak; finansal anlamda başarılı olup olmadığının bilimsel olarak ispatlanması mümkün olmayacağından, bu husus da sınırlılıklar arasında gösterilebilir. Araştırma konusu yöntemin tam anlamıyla benzerinin olmaması nedeniyle yapılacak karşılaştırmalar da belli başlı konularla sınırlı kalacaktır.



# 1 ARAŞTIRMA

Bu çalışmada büyükşehir belediyelerinde yeni hizmet yöntemleri konusu teorik olarak ele alınıp, bu bilgiler ışığında İstanbul Otobüs A.Ş. örneğinin bir model olup olmadığı incelenecektir. Belediyelerde yeni hizmet yöntemleri hakkında genel bilgilerin ortaya konulması, yeni hizmet yöntemi olarak İstanbul Otobüs A.Ş. örneğinin incelenmesi, şirketin faaliyetlerinin ne şekilde gerçekleştirildiği ve yeni bir hizmet yöntemi olarak hizmetlerin başarılı biçimde uygulanıp uygulanmadığı çalışmanın inceleme konusunu oluşturmaktadır.

## 1.1 Araştırmanın Amacı

Kurumların, yaşamlarını uzun süre devam ettirmeleri değişimi izleme ve gelişmelere uyum sağlama yeteneklerine bağlıdır. Ekonomik, teknik, siyasal, toplumsal ve benzeri alanlarda yaşanan gelişmeler varlık nedeni vatandaşlara hizmet sunmak olan ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren kamu kurumlarını da yakından etkilemektedir. Kamu yönetiminde ortaya çıkan farklı anlayış ve uygulamalar alışılmış yöntemlerin gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. İETT ve Özel Halk Otobüsleri, İstanbul kentinde karayolu ile yapılan taşımacılığın önemli bir kısmını gerçekleştirmektedir. Bu durumun altında yatan nedenlerinin başında otobüslerin fazla miktarda yolcu taşıyabiliyor olması ve raylı sistem altyapısının yetersiz olması gelmektedir. Bununla birlikte İstanbul'da artan toplu ulaşım talebini karşılamak üzere 2010 yılından buyana İstanbul Otobüs A.Ş. belediye iştiraki olarak toplu taşıma hizmeti vermeye başlamıştır.

Bu çalışmada İstanbul Otobüs A.Ş.'nin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olabilmek, faaliyetlerin ne şekilde gerçekleştirildiğinin öğrenebilmek ve yeni bir hizmet yöntemi olarak şirketin belirtilen amaçlara uygun çalışmalar gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece şirket faaliyetlerinin amaçlara hizmet edip etmediği bunu yaparken hangi iş ve işlemleri yaptığının ortaya konulması planlanmaktadır.

## **1.2 Araştırmanın Önemi**

Türkiye'deki belediyelerin, hizmet sunumuna farklı boyutlar kazandıran özel sektör yöntem ve uygulamalarına duyarsız kalması düşünülemez. Yeni çıkarılan Büyükşehir Belediye Kanunu ve Belediye Kanunları ile son yıllarda yürürlüğe giren ilgili diğer yasalar birçok hizmetin özel sektör yöntemleriyle sunulmasına fırsat vermektedir. Belediye hizmetlerinin sunumunda özel sektör yöntemleri büyükşehir belediyelerinde ve kalabalık şehirlerde daha yaygın olarak tercih edilmektedir. Bu araştırmanın; şehir içi ulaşımına dair yapılacak olan planlamaların, taleplere karşılık verebilmesi adına yürütülmesi gereken ulaşım faaliyetlerinde ve hizmet sunum yöntemlerinde, sistematik bir yaklaşımla katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca hizmet sunumunda kaynakların etkin ve verimli kullanılması ve yeni kaynak oluşturma konularında fikir sahibi olunabileceği düşünülmektedir.

## **1.3 Araştırmanın Örnekleme**

Araştırma, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı olarak faaliyet gösteren İstanbul Otobüs A.Ş. kurumunda gerçekleştirilmiştir. Şirketin üst düzey yöneticileri ve diğer yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılarak faaliyetleriyle ilgili sorular yöneltilmiş, alınan cevaplarla şirket hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Ayrıca objektif bilgilere ulaşmak için şirketin ihale dokümanları, hizmet şartnameleri ve yönergeler incelenerek uygulamalar gözlemlenmiştir.

## **1.4 Gereç ve Yöntem**

İstanbul Otobüs AŞ'de yapılan araştırma, yöneticileri ile yüz yüze görüşme metoduyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, belirtilen yöneticilerin çalıştığı ofislerde ve kendilerine daha önce hazırlanmış olan soruları yöneltilerek gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişiler şirketteki görev ve pozisyonlarına göre; üst düzey yönetici 1, üst düzey yönetici 2, yönetici 1, yönetici 2 ve yönetici 3 şeklinde kodlanmıştır. Alınan yanıtlar derlenerek çalışmamızda konusuna göre yer verilmiştir. Ayrıca faaliyete konu olan toplu taşımacılık hizmetinin esaslarını belirleyen belgelere dayanarak yapılan işin kuralları ortaya konmaya çalışılmıştır.

## **1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Mülakat tekniği ile yapılan görüşmelerde katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmektedir. Açık uçlu sorular, derlenmesi zor bulguların elde edilmesine neden olabilir ve zaman zaman konunun dağılmasına neden olabilir. Bu durum bulguların net olarak ortaya konulmasını engelleyen bir sınırlılık olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara samimi yanıt verdikleri de bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırma konusunda uygulanan sistemin benzerlerinden farklılık arz etmesi karşılaştırmalarda sınırlılık oluşturabilir.





## **2 KAMU HİZMETİ VE YEREL YÖNETİMLER**

### **2.1 Hizmet Kavramı**

Hizmet, bir kişi ya da kuruluşun bir diğer kişi ya da kuruma sunduğu elle tutulmaz bir çalışma veya fayda olarak tanımlanabilir. Başka bir anlatımla; ihtiyaçları tatmin eden ve maddi olmadıkları için mal denilemeyen, üretildiği anda doğrudan alıcıya fayda sağlayan ve elle tutulmayan bir ürün olarak ifade edilebilmektedir (Monks, 1982, akt. Aktaş, 2013:2).

Hizmet kavramı kamu ve özel sektörde karşılaşılabilecek bir kavram niteliği taşır. Özel sektör için hizmet kavramı, kar elde etme amacı güderken, kamu yönetimi açısından hizmet sunma, toplumsal bir gereksinmeyi karşılayan devlet otoritesinin bir görevi olarak bilinmektedir. Hizmetin bir tanımı yapılacak olursa, “insan ihtiyaçlarını karşılayan diğer mallar gibi satın alınıp tüketilebilen ihtiyaçlardır” denilebilir. Hizmeti ifade eden tanımlara bakıldığında; hizmet kavramının satıcı konumundaki bireyler ile müşteri konumundaki bireyler arasında gerçekleşen etkileşimler olduğu söylenebilir (Negiz; 2007: 28-31).

Hizmet kavramının tanımında öne çıkan unsurlar öncelikli olarak bireyin veya toplumun bir ihtiyacının karşılanması ya da fayda bireye veya topluma fayda sağlamasıdır. Bu ihtiyaç ve fayda, sektörel olarak faaliyet veya görev olarak gerçekleştirilmektedir. Yani özel sektörün için kar faaliyeti olan hizmet kamu sektöründe bir hizmeti görme veya görevi ifa etme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kamu yönetimi açısından bir görev olarak hizmet sunma, genel ve yerel olarak farklı şekilde olabilmektedir. Bir kamu hizmeti tüm toplumu ilgilendiren ihtiyaçların giderilmesi biçiminde genel bir özellik ifade ettiği gibi coğrafi olarak daha küçük alanda ve daha az sayıda bireyin ihtiyacını karşılayarak yerel özellikte olabilmektedir. Genel kamu hizmetleri ilkesel olarak merkezi bir planlama ve yönetimle yerine getirilirken yerel ihtiyaçları karşılayan yerel kamu hizmetlerinin yerele yakın yönetimler tarafından görülmesi benimsenmektedir.

Son günlerde en çok tartışılan yönetim tarzlarından biri de hizmette yerellik ilkesidir. Hemen her yerde kişiye daha fazla hak verilme arzusu, desantrizasyon hareketinin temel gerekçesini oluşturur. Bireye odaklı bir yaklaşım olan hizmette yerellik ilkesi, bir hizmeti vatandaşa en yakın birimin yürütmesi anlayışına dayanmaktadır (Güler, 2003, 14.03.2014).

Hizmette yerellik ilkesindeki amaç, karar verme aşamasını vatandaşa mümkün olabildiği miktarda yaklaştırmak olduğu için, temelinde siyasi bir özellik taşımaktadır. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nda bu ilke kamu sorumluluklarının, çoğunlukla ve tercihen halka en yakın olan makamlar tarafından kullanılacağı şeklinde bulunmaktadır (Eryılmaz, 2010, akt. Aktaş, 2013:4).

Avrupa ülkelerinde yapılmış olan bir anketin sonuçlarına göre, Avrupalıların büyük çoğunluğu (%85-87), kendilerini Avrupa yurttaşı olmaktan çok, buldukları yörenin ve kentin hemşerileri olarak görmek düşüncesindedir. Bu da şunu gösteriyor ki, Avrupalıların siyasal ve kültürel kimliklerinin kökleri aslen kentlerde, kasabalarda ve bölgelerdedir, yani yerel yönetimlerdedir. Bu nedenle de Avrupa Birliğinin gerçekleşmesinde en uygun ortamı kent ve bölge halkı temsilcilerinin sağlayabileceği düşüncesi ön plandadır (Keleş, 2011, akt. Aktaş, 2013:4).

Hizmet kavramının kamu yönetimi açısından yerellik ilkesinin değerlendirilmesine, çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde Yerel Kamu Hizmetleri başlığında daha ayrıntılı bir şekilde devam edecektir.

## **2.2 Kamu Hizmeti**

Kamu hizmeti tanımlaması 19. yüzyılın ilk yarısından itibaren etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Kamu hizmeti farklı birçok yöntem ve örgütlenmeyle meydana gelen bir hizmettir. Kamu hizmeti sunan devlet anlayışı, daha çok iç ve dış güvenliği sağlama yönünde hareket etmiştir. Ancak bu klasik devlet anlayışı, zaman içinde değişikliğe uğratmıştır.

Kamu hizmeti bir toplumdaki bireylerin sahip oldukları hakları kullanmalarına yönelik olarak ortaya çıkmış ve yarar sağlayan faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile kamu hizmetlerinin ortaya çıkmasının temelinde yatan neden vatandaşların ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Vatandaşların kamu hizmetlerinden beklentilerine



bakıldığında modern hizmetlerin sunulması isteğinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durumda kamu hizmetlerinden beklentilerin karşılanabilmesi için uyumlu bir çalışma sürecinin oluşturulması gerekmektedir (Sezer, 2008: 149).

Kamu hizmetinin içinde bulunulan döneme göre ifade ettiği anlam farklılaşabilir. Bu da son derece normal bir durumdur. Buradan hareketle kamu hizmetleri içinde bulunulan dönemin ihtiyaçlarını karşılanması adına ortaya konan çabalar bütünü olarak ifade edilmesi daha faydalı olacaktır. Sunulan hizmetin, kamu hizmeti olarak nitelendirilebilmesi için kamuya faydasının olması ve bu hizmeti kamu kuruluşunun yapıyor olması gerekmektedir (Sezer, 2008: 149).

Kamu hizmetleri, hizmetin özelliklerine göre ve hizmetin yürütümüyle ilgili olarak; maddi anlamda kamu hizmeti ve şekli anlamda kamu hizmeti olarak ikiye ayrılabilir. Maddi anlamda kamu hizmetinde, görülen hizmetin türü açısından değerlendirme yapılarak özellikleri konu edilirken; şekli anlamda kamu hizmetinde, hizmetin görülme biçimi ve bir anlamda tabi olunan hukuki şartlar değerlendirilir. Yani maddi kamu hizmetleri neyin yapıldığını, şekli kamu hizmetleri nasıl yapıldığıyla ilgilidir.

Kamu hizmetlerinin maddi anlamı, kamu hizmetlerinin sadece niteliklerinin incelendiği hizmetleri ifade eder (Günday, 2003: 282). Yani hizmeti gerçekleştirecek organların özelliklerinden arındırılarak, sadece gerçekleştirilecek etkinliğin özelliği ana madde olarak alınmalıdır. Burada kamu hizmeti, kamuya fayda sağlayacak etkinliktir. Anayasanın 47. maddesinde yer alan, “Kamu hizmeti niteliği taşıyan özel teşebbüsler, kamu yararının zorunlu kıldığı hâllerde devletleştirilebilir” hükmünde geçen kamu hizmeti kavramının tanımın maddi unsura örnek olarak verilmesi mümkündür (Negiz, 2007: 29).

Şekli açıdan kamu hizmeti, bir faaliyet olarak hizmetin yürütülmesi sırasında kullanılan usulleri ifade etmektedir. Şekli anlamda kamu hizmetinin hukuki rejimi kapsayacak şekilde tanımlanması da söz konusudur. Bu sebeple kamu hizmetlerinin hukuka uygun olması şekilde yürütülüyor olması gerekmektedir (Günday, 2003: 282).

Kamu hizmeti konusun değerlendirilmesinde diğer bir husus da bu hizmetlerin görülmesinde karşılaşılan hukuki durumlardır. Konunun incelenmesinde hukuksal olarak irdelenmesi de gerekmektedir. Kamu hizmetleri idari faaliyet niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla İdare Hukuku’nda kamu hizmetinin varlığına çok sık

rastlanır. Kamu faydası adına kamuya ait kurum veya bu kurumun gözetiminde özel kişilerin yapmış oldukları faaliyetleri içermesi nedeniyle kamu hizmetlerinde hukuki rejimlerin dâhil edilmesi de söz konusu olabilmektedir. Bu duruma paralel olarak kamu hizmetinin farklı bir tanımı ortaya çıkmaktadır. Bu tanımda kamu hizmeti; kamu yararı adına gerçekleşen, özel hukuku aşarak hukuki rejimi de kapsayan faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir (Gözler, 2004; akt. Alptürker, 2010: 5).

Görüldüğü üzere kamu hizmeti, vatandaşların devlet mekanizmasından beklediği ve devletin de bir görev olarak vatandaşların ihtiyaçlarını karşılamak ve günlük hayatı kolaylaştırmak için gerekenleri en uygun şekilde yapması şeklinde ifade edilebilir. Kamu hizmeti, toplumun ortak gereksinimlerini karşılamak ve toplumsal yaşamı düzenleyip yaşam kalitesini daha iyiye taşımak amacıyla kamu otoriteleri tarafından yerine getirilen hizmetlerdir. Haberleşme, ulaşım, sağlık, sosyal konut ve çevre koruma gibi toplumun yaşam kalitesini arttırmak adına sosyal ve ekonomik nitelikli hizmetleri temel olarak devlet tarafından yüklenilmiştir.

### **2.3 Yerel Kamu Hizmetleri**

Merkezi idarelerin, kamu hizmetlerini tek başına üstlenemeyeceği bir gerçektir. Merkezi idare tarafından sunulan kamu hizmetlerinin fazlalığı, bunu tek başına üstlenemeyeceği ve kaynakların doğru ve etkili bir şekilde kullanılması gerekliliği göz önünde tutulduğunda, mahalli idarelere önemli sorumluluklar yüklenmektedir. Bu sorumluluklar yerel özellikteki hizmetlerin, yerel yönetimler eliyle sunulmasını gerektirmektedir (Negiz, 2007: 34-35)

Belediye hizmetleri yapısı gereği yerel özelliktedir. Dolayısıyla yerel hizmetler genellikle belediyelerce yürütülmektedir. Kamu hizmetlerine olan isteklerin aynı cinsten olması da bu hizmetlerin mahalli idarelerce daha akılcı, doğru ve verimli bir şekilde yerine getirileceği düşüncesini desteklemektedir. Ancak belediye yönetimlerinin bu hizmetleri sunarken yetkiyi merkezi yönetim aracılığıyla kullandığı ve merkezi yönetim tarafından düzenlenen hizmetleri sunduğu gözden kaçmamalıdır. Neticede yerel hizmetlerin mümkün olduğunca merkezi olmaktan çıkarılarak mahalli idarelere bırakılması yönetimin de işini kolaylaştıracaktır (Negiz, 2007: 35).

Milli gelirdeki artışlar sonucu vatandaşlar/tüketiciler kültür, eğlence, dinlenme, temizlik gibi hizmetleri daha çok talep etmeye başlamışlardır. Bunun yanı sıra sosyal yapıdaki değişiklikler de mahalli idarelerin önemini artıran diğer bir etkidir. Özellikle yoğun göç alan ve kentleşmenin hızlı yaşandığı bölgelerde çocuk bahçeleri, otopark alanları, kanalizasyon, itfaiye hizmetleri, toplu taşıma araçları sulama gibi hizmetlere talep artmıştır. Diğer bir ifadeyle sosyal hayattaki bu değişiklikler belediyelerin sorumluluğunu artırmaktadır. Her ne kadar toplum yaşantısında köklü değişiklikler yaşansa da hizmetlerden “mahalli karakterde olanlar mahalli idarelerce, ulusal karakterde olanlar merkezi idare tarafından yürütülmelidir” kriteri geçerlidir (Acartürk, 2001: 51-52).

2005 yılında yürürlüğe giren 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile ve bu kanunda sonradan yapılan değişikliklerle belediyelerin yerel kamu hizmet alanları genişletilmiştir. Kanununun 14. Maddesinde belediyenin görev ve sorumlulukları şöyle sıralanmaktadır:

Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor orta ve yükseköğrenim öğrenci yurtları (Bu Kanununun 75 inci maddesinin son fıkrası, belediyeler, il özel idareleri, bağlı kuruluşları ve bunların üyesi oldukları birlikler ile ortağı oldukları Sayıştay denetimine tabi şirketler tarafından, orta ve yükseköğrenim öğrenci yurtları ile devlete ait her derecedeki okul binalarının yapım, bakım ve onarımı ile tefrişinde uygulanmaz.); sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. **(Mülga son cümle: 12/11/2012-6360/17 md.) (...)(Ek cümleler: 12/11/2012-6360/17 md.)** Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır. Diğer belediyeler de mali durumları ve hizmet önceliklerini değerlendirerek kadınlar ve çocuklar için konukevleri açabilirler.

b) (...) Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir;

sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; mabetlerin yapımı, bakımı, onarımını yapabilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. **(Değişik ikinci cümle: 12/11/2012-6360/17 md.)** Gerektiğinde, sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine aynı ve nakdî yardım yapar ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.

**(Ek fıkra: 12/11/2012-6360/17 md.; Değişik: 12/7/2013-6495/100 md.)** Belediyelerin birinci fıkranın (b) bendi uyarınca, sporu teşvik etmek amacıyla yapacakları nakdi yardım, bir önceki yıl genel bütçe vergi gelirlerinden belediyeleri için tahakkuk eden miktarın; büyükşehir belediyeleri için binde yedisini, diğer belediyeler için binde on ikisini geçemez.

(İptal fıkra: Anayasa Mahkemesi'nin 24/1/2007 tarihli ve E. 2005/95, K. 2007/5 sayılı Kararı ile. )

Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir.

Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda engelli, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar.

Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir.

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu hükümleri saklıdır.

**(Ek fıkra: 1/7/2006-5538/29 md.)** Sivil hava ulaşımına açık havaalanları ile bu havaalanları bünyesinde yer alan tüm tesisler bu Kanunun kapsamı dışındadır.

Yapılan bu değişiklikle, belediyelerin görev alanları genişleyerek yerel hizmetler hemen her alanda belediyeler tarafından yapılabilir hale gelmiştir. Böylece belediyelerin hizmet alanları da genişlemiştir.

## 2.4 Kamu Hizmetinin Özellikleri

Kamu hizmetlerini sınıflandırmada kullanılan temel özelliklerden biri bölünebilme ve bölünememe özelliğidir. Bu özelliklerden anlaşılması gereken, söz konusu olan mal ve hizmetin faydasının o mal ve hizmetten yararlananlar arasında bölünüp bölünmediğidir. Savunma hizmetlerinde olduğu gibi bu hizmetin tüketiminden sağlanan faydanın bu hizmeti tüketen bireyler arasında bölünmesi mümkün değildir. Bunun nedeni ortak tüketime konu olması dolayısıyla fiyatlandırılmasının mümkün olmamasıdır.

Bir başka özellik, kamu hizmet tüketiminin ortak tüketim olmasıdır. Ortak tüketimde kasıt, toplumda yaşayan tüm kişilerin bu hizmetlerden faydalanması, kullanabilmesi ve bu hizmetlerden mahrum kalmamasıdır. Bir bireyin bu hizmetlerden yarar sağlarken diğer bir bireyin fayda sağlamasını engellenemez, bu hizmetlerin kullanılmasında bireyler arasında rekabet veya dışlanma söz konusu olmaz.

Kamusal hizmetlerin miktarı ve ne şekilde tüketileceği piyasa koşullarına göre değil, siyasal talep çerçevesinde şekillendirilmesi de kamusal hizmetlerinin bir başka özelliği olarak gösterilebilir.

İdare hukuku açısından kamu hizmeti kavramının özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akyıldız, 2004: 330)

- a) Kamu hizmetleri kişilerin yararlanmalarına açık olan hizmetlerdir. Bu faydalanmada eşitlik ilkesi muhakkaktır.
- b) Kamu hizmetleri, kamuya fayda sağlayan hizmetler niteliği taşır. Kamu adına direkt olarak değil de dolaylı bir şekilde fayda sağlayan hizmetler kamu hizmetleri içerisinde değerlendirilmeye alınmamaktadır.
- c) Toplumun yaşamını sürdürdüğü şartlar, sunulan hizmetlerin kamu hizmeti niteliği taşıyıp taşımadığının belirlenmesi adına önemli bir noktadır. Ayrıca kamu hizmetlerinin belirlenmesinde siyasal kararların da etkileri vardır.
- d) Kamu hizmeti, ülke bazında, yerel veya bölgesel olabileceği gibi toplumda sadece belli kesimine yönelik de olabilmektedir.
- e) Kamu hizmetlerinin tamamı kamu kurumları tarafından yerine getirilmekteyse de bu hizmetlerin kamu kuruluşları tarafından sunumu zorunlu

olmamaktadır. Kamu hizmetleri, kamunun denetimi altında özel kesimce de sunulabilmektedir.

- f) Kamu alanındaki hizmetler zorunlu kural olarak sürekliliği olan hizmetlerdir. Bununla beraber sürekli ya da geçici nitelikte kamusal hizmetler de bulunmaktadır.
- g) Herhangi bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için tekel konumunda olması şarttır. Benzer nitelikteki hizmetler hem kamu hem de özel kuruluşlar tarafından yapılabilmektedir.
- h) Kamu hizmetleri belli bir bedel karşılığında sunulabileceği gibi bedelsiz olarak da sunulabilir. Bununla beraber kamu hizmetlerin büyük bir kısmı bedelsizdir.
- i) Kamuya ait kurumların kamu hizmeti sunmalarının mümkün olması için yasama organının izni gereklidir.
- j) Kamu hizmeti niteliği taşıyan hizmetlerin sunumunda sadece kamu hukuku değil özel hukuk kuralları da uygulanabilir

#### **2.4.1 Kamu hizmeti türleri**

Kamu hizmetleri ilk olarak, devredilip devredilmemesine göre tekel veya tekelsiz olarak ikiye ayırmak mümkündür. Kamu hizmeti, önemi sebebiyle özel sektöre devredilemiyor ise bunlara tekel kamu hizmeti denilmektedir. Tekel kamu hizmetline örnek olarak adalet ve savunma hizmetleri verilebilir. Kamusal hizmet sunumunda özel sektörün de yer aldığı hizmetlere tekelsiz kamu hizmeti denilmektedir. Bu anlamda yerel yönetimlerin sunduğu hizmetler bu gruba dâhil olmaktadır (Acartürk, 2001: 55).

Kamu hizmetleri işlevleri açısından da bir ayrıma tabi tutulabilir. Bu ayrımda kamu hizmetleri; koruyucu, düzenleyici ve yardımcı olmak üzere üç grupta toplanabilmektedir.

Koruyucu kamusal hizmetler halkın maddi ve manevi varlığı ile çevresinin korunarak ilerlemesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tür hizmetlere savunma, adalet, itfaiye, sağlık ve çevrenin korunması örnek olarak verilebilmektedir. Düzenleyici hizmetler; planlama, bölgelere ayırma, izin ve ruhsat verme, iktisadi faaliyetleri düzenleme, denetim gibi alanları içine almaktadır. Yardımcı hizmetler ise, kişilere ve gruplara ekonomik olarak katkı sağlanması, sosyal güvenliklerinin güvence altında tutulması

ve hayatlarını iyileştirilmesi için yürütülen çalışmalardan oluşmaktadır (Acartürk, 2001: 56).

Kamusal hizmetler fayda sağladığı alanlar bakımından incelendiğinde, küresel, bölgesel, ulusal ve yerel olmak üzere dörtlü bir ayrıma tabidir.

Küresel kamu hizmetleri; yararı ve zararı ülke sınırları dışında kalan ve bu sebeple de üretimi ve finansmanının sağlanması için uluslararası iş birliğine ihtiyaç duyulan olan mal ve hizmetler anlamında kullanılmaktadır. Bölgesel kamu hizmetleri; hizmetlerin yararının ortaya çıktığı ülkenin dışına çıkarak, o bölgede bulunan diğer ülkeleri de kapsamaktadır. Bu kapsamda su kaynaklarının korunması örnek olarak verilebilir. Ulusal kamusal hizmetler; “yararından kişileri mahrum etmenin (dışlamanın) imkânsız olduğu ve hizmet faydalarının bölünememesinden dolayı fiyatlandırılması ve piyasa şartları ile sunulmasının mümkün olmayan” hizmetlerdir. Ulusal kamu hizmetlerine örnek olarak eğitim, sağlık ve savunma hizmetleri verilebilmektedir. Yerel kamu hizmetleri; yararı kısıtlı alanlarla sınırlı olan hizmetlerdir. Örnek olarak; çöp toplama, park bahçe gibi hizmetler bunlara örnek olarak verilebilmektedir. Kabul edildiği üzere, farklı yöntem ve örgütlenmeler ile yerine getirilmektedir. Bu örgütlenmelerin özelliği kamu hizmetlerinin alanına göre değişiklik göstermektedir. Önceleri devlet, iç ve dış güvenlik hizmetleriyle ilgilenirken, zamanla haberleşme, eğitim, sağlık, ulaşım, çevre, altyapı, sosyal ve ekonomik özelliği olan hizmetler de devlet tarafından yürütülmeye başlanmıştır (Toprak; 2006, akt. Alptürker, 2010: 18).

Türk Kamu Yönetimi’nde kamu hizmetleri için geçerli ve aksi mümkün olmayan iki şart vardır; Bu şartların ilki, hizmetin kamuya yönelik ve kamuya fayda sağlayacak şekilde olmasıdır. Kamu hizmetlerinin sıkı bir denetim altında özel yetkililer tarafından yapılması ise ikinci şart olarak görünmektedir. Detaylandırarak kamu hizmetinin tanımı ise şu şekilde yapılabilir; Devletin veya diğer kamu tüzel kişilerin gözetim ve denetimleri altında genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak ve kamu yararını sağlamak için kamuya açılımı sürekliliği olan ve düzenli faaliyetlerdir (Toprak; 2006: 7).

Günday’ın (2003) araştırmalarında ise kamu hizmeti tanımı farklı açılardan incelenmiştir. Kamu hizmetlerinin organik yönden incelenmesi sonrasında, kamu hizmetinin sunulabilmesinde kullanılan araçların bütünü şeklinde bir tanım ortaya çıkmıştır.

Kamu hizmetinin tanımlarında hizmetlere dair doğal ve maddi etkenlerin üzerinde durulduğunun söylenmesi yanlış olmayacaktır. Bu noktada kamu hizmetlerine dair Anayasa Mahkemesinin almış olduğu karara değinmek gerekecektir. Buna göre; “kamu hizmeti, devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından yapılan ya da bunların gözetim ve denetimleri altında, genel ve ortak gereksinimleri karşılamak, kamu yararı ya da çıkarını sağlamak için yapılan ve topluma sunulmuş bulunan sürekli ve düzenli etkinliklerdir.” Bu duruma paralel olarak Yüksek Mahkemenin almış olduğu kararlar toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilen hizmetler kamu hizmeti olarak nitelendirilmiştir (Negiz, 2007: 34).

Kamu hizmetini tanımlama çabasında daha çok belirtilmek istenen “kamu yararı”, “kamu ihtiyaçları” olmasının dışında, bu hizmetin devletin kendisinin ve ya yetki verdiği kurum ve kuruluşlarca yürütüleceğidir. Bu noktada kamu hizmeti yapılan alanlar ile farklı alanları kapsamak suretiyle karşılaşmak mümkündür. Bu farklılığı oluşturan özellikleri ise Negiz’e göre (2007) aşağıdaki gibi olduğunu söylemek mümkündür;

Kamu hizmetinde yetkililerin işe başlamaları sözleşmeler ile olmaktadır. Kamu görevlilerinin taraflara bağımlı olmaktan uzak ve yasal kurallar eşliğinde sürece dâhil olmaları söz konusu olmaktadır. Kamu mallarında mülkiyet rejimi olmadığı için kamuya fayda sağlayacak şekilde kullanılıyor olmaları bir zorunluluktur. Diğer bir ifade ile mülk amiri ya da yöneticisinin keyfi olarak hareket etmesi söz konusu olmadığı gibi kamu yararı gözetecek şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Kamu hizmetlerinde idarenin uyması zorunlu olan kuralların varlığı da kamu hizmetine farklı bir nitelik kazandırmaktadır. Bu duruma paralel olarak kamu hizmetinin aktif olduğu alanların diğer alanlardan farklı özellikleri nedeniyle farklı bir noktada bulunduğu söylenebilir (Negiz, 2007: 34).

Kamu hizmetinin esnek bir anlama sahip olduğu ifade edilebilir. Kamu hizmeti kavramı genellikle “kamu yararı” ölçütüne dayandırılmaktadır. Kamu hizmetleri çok fazla işleyişi içinde barındırmaktadır.

Sonuç olarak, günümüzde devletin artık “hizmeti bizzat yerine getirme” rolü zayıflamıştır. Ancak bu devletin düzenleyici rolünün ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir.



## 2.5 Kamu Hizmeti İlkeleri

Kamu hizmetlerine hâkim olan temel ilkelere, “kamu hizmeti kanunları” da denilmektedir. Bu kanunlar ilk kez 1926’da düzenlenmiş Louis Rolland tarafından açıklanıp ortaya koyulduğundan dolayı bunlara “Rolland Kanunları” da denilmektedir (Gözler; 2004: 433).

### 2.5.1 Süreklilik ve düzenlilik ilkesi

Kamu hizmeti, kamusal ihtiyaçları karşılamak maksadıyla kamu yararına yapılan bir faaliyet olduğundan dolayı sürekli ve doğru bir yol çizilerek yapılması gereken bir hizmettir. Kamu hizmetlerinde bir talebi karşılamak söz konusu olduğu için sürecin tamamında düzenli şekilde hareket edilmesi gerekmektedir. Bu durumun sağlanması halinde kamuya fayda sağlayacak durumlardan bahsedilmesi oldukça güç bir hal alacaktır. Düzenli olmaktan uzak bir kamu hizmetinin faydadan ziyade negatif etkiler getirebileceği unutulmamalıdır (Günday; 2003: 286).

Devamlılık ilkesi, kanun öngörmediği sürece, kamu hizmetlerinin kesintiye uğramadan ve sürekli olarak yürütülmesini hedefler. Devamlılık, kesintisizlik demek değildir. Mutlaka, ulusal savunma, güvenlik, itfaiye, telefon, elektrik, gaz, su gibi yılda 365 gün, günde 24 saat kesintisiz olarak yürütülmesi gereken hizmetler de vardır. Ancak birçok kamu hizmeti günde sadece sekiz saat hizmet verir, hafta sonu da tatil yapar. Hatta senenin bazı aylarında tatil yapan kamu hizmetleri de vardır. Önemli olan nokta, hizmetin kanunların öngörmediği bir şekilde kesintiye uğramamasıdır (Gözler; 2004: 433).

Süreklilik ilkesi, kamuya yönelik faaliyetlerin aksamadan ve bir düzen içerisinde gerçekleşmesini ifade eder. Ancak, süreklilik, her zaman bu çalışmaların aynı gün içerisinde aynı sıklıkla yerine getirilmesini gerektirmez. Devamlılık, kamu hizmetinin hiç duraksamaya veya kesintiye uğramayacağı anlamına da gelmez. Kamu hizmeti, kamusal ihtiyaçları karşılamak maksadı olduğundan, bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için kamu hizmetlerin belirli sıklık ve düzende yerine getirilmesi gerekmektedir (Sezer, 2008: 161).

Süreklilik ilkesinden kaynaklanan bazı sonuçlar vardır, Aynı zamanda bu sonuçlar pek çok ilke ve kuralların da önemini göstermektedir. Örneğin, devlet memurluğundan istifa eden bir memurun yerine bir ay içinde yeni memur veya vekil gelene kadar

beklemesini öngören kural, kamu personeli için getirilen grev yasağı, kamu hizmeti imtiyaz sözleşmelerinde geçerli olan öngörülemezlik kuramı, idari sözleşmelerde akide yüklenen ağır yükümlülükler ve idareye tanınan üstün yetkiler ve de kamu hizmetlerinin devir ve ferağ yasağı, kamu hizmetlerinin sürekli ve düzenli olma özelliğinin kurallarıdır (Günday; 2003: 287).

### **2.5.2 Değişkenlik ve uyarlama ilkesi**

Kamu hizmetlerinin, değişen ve sürekli gelişim gösteren kural, koşul ve teknik verilere uyma zorunluluğu vardır. Bu nedenle kamu hizmetinin sunulması noktasında farklı metotlar ve farklı ekipmanların kullanımı gerekmektedir.

Kamu hizmetlerinin sürekli görülmesi, o hizmetin kamu hizmeti olarak kurulduktan sonra sabit kalacağına ve bir takım değişikliklere yeni düzenlemeler gidilmeyeceği anlamına gelmez. Kamu hizmeti değişen kamusal ihtiyaçlar ve gelişen teknolojiye paralel olarak değişmek ve günün şart ve ihtiyaçlarına uymak durumundadır. Kamu hizmetleri değişen koşullara uyum sağlamalıdır. Bu koşullar farklı yönleriyle teknik, ekonomik, sosyal, kültürel, vs. olabilmektedir (Gözler; 2004: 434).

Bu noktada yaşanan değişimlere bakıldığında ihtiyaçlardan ziyade ihtiyacın nasıl karşılandığının değişmesinin söz konusu olduğu görülmektedir. Geçmişte tulumbacıların söndürdüğü yangın felaketine değişen koşullarda modern itfaiye araçları müdahale etmektedir. Yine tramvay ile yapılan şehir içi toplu ulaşım pek çok şehirde metro ile yapılmaktadır.

### **2.5.3 Eşitlik ilkesi**

Eşitlik ilkesi “kanun önünde eşitlik” ilkesinin bir uzantısı olup, Anayasa 10. maddesinde, “herkesin dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşit olduğunu ve hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmayacağını “belirtmiştir.

Kamu hizmetinin sunumunda eşitlik ilkesi muhakkak dikkate alınmalı ve herkese eşit hizmet verilmelidir. Bu durum hukuk devletinin de mecburi bir sonucudur. Herkes kamu hizmetlerinden yararlanmada da hizmete katılma konusunda da eşittir. İdare kamu hizmeti sunarken “kanun önünde eşitlik ilkesi” ne uygun olarak hizmeti sunmak zorundadır. Tabi bu eşitlik anlayışı matematiksel bir eşitlik olmayıp; kamu hizmeti

karşısında tarafsız bakış açısıyla belirlenen kurallara uygun, aynı nitelikleri barındıran bir eşitliktir. Bunu bir örnekle; lise mezunu olmayan bir kişinin yükseköğretim kamu hizmetini alamayacağı olarak ifade edilebilir.

Kamu hizmetlerinin keyfi olarak sunulması söz konusu değildir. Bu hizmetlerin sunumunda eşitlik ilkesinin gözetilmemesi halinde hizmetler amacına ulaşamayacaktır. Bu durumun istenilen şekilde ilerleyebilmesi adına kamu yönetiminin hizmetleri istediği şekilde sunmasının önüne geçilerek eşit hizmet sunumunun sağlanması oldukça önemlidir (Gözübüyük; 2008: 32).

#### **2.5.4 Tarafsızlık ilkesi**

Kamu hizmetleri tarafsız olmak durumundadır. Kişilerin çıkarlarından ziyade, genel anlamda toplumun çıkarları ön planda tutulmak durumundadır. Aksi takdirde bir tarafsızlıktan bahsedilmesi mümkün değildir.

Kamu hizmetlerinde tarafsızlığı sağlamanın başlıca üç yolu vardır (Alptürker, 2010: 8); Birinci yolda idare, kamu hizmetinde tarafsızlığı sağlamak ve sağladığı bu tarafsızlığı korumak adına tarafsızlık bakımından bazı tehlikeli olabilecek işleri yapmaktan kaçınmalıdır. Örneğin, lise müdürü lisede tarafsızlığı tehlikeye atmamak için lisede siyasi toplantıların yapılmasına izin vermemelidir.

Kamu hizmetlerinde tarafsızlık ilkesi bazen mutlak ilke yoluyla sağlanır. Örneğin, üniversitede rektör, bir siyasi toplantı yapılmasına izin vermiş ise, bu toplantıya birden fazla siyasi parti temsilcisini katılımı sağlanmalıdır. Veya bir siyasi partinin bir toplantı yapmasına izin verilmiş ise bir başka gün diğer bir siyasi partinin de toplantı yapmasına izin verilmelidir.

Kamu hizmetlerinde tarafsızlık ilkesi bazen objektiflik yoluyla sağlanır. Bu tür tarafsızlık özellikle yükseköğretim ve bilimsel araştırma ve yayın hizmetlerinde büyük önem taşımaktadır. Örnek olarak; Öğretim üyeleri bütün siyasi, sosyal, dinsel ve ideolojik düşüncelerinden arınarak ve objektif bir şekilde derslerini vermeleri ve araştırmacıların yine bu etkilerden uzak bir şekilde araştırmalarını ve yayınlarını yapmaları gerekmektedir (Alptürker, 2010: 8).

Eşitlik ilkesi, hizmetlerden yararlanacak olanların eşitliğini belirtirken; tarafsızlık ilkesi, hizmet sunacak olan birimlerin tarafsız olması gerektiğini belirtmektedir.

### 2.5.5 Bedelsizlik ilkesi

Kamu hizmetlerinde, bedelsiz olarak hizmet etme zorunluluğu bulunmaktadır. Halkın ihtiyaçlarını giderme amacı ile kurulan yönetimler ve özellikle halka en yakın devlet yönetim birimi olan belediyeler, sundukları hizmetlerde, kar amacı güdemezler.

Belediyelerde, hizmet sunumları kar getirmemekte, dolayısıyla vatandaşlar müşteri konumunda tutulmamakta, hizmet, tam olarak sözlük anlamını taşımaktadır.

Ancak “bireyin yararlanmayacağı veya arızı nitelikte yararlanması söz konusu olan hizmetin finansmanını, bu hizmetten sürekli yararlananlarla aynı ölçüde karşılanması kabul edilemez. Bu nedenle kamu hizmetlerinden belli bir bedel alınmaktadır. Yürütülen faaliyetin maliyetini karşılama düşüncesiyle alınan bu paralar fiyat değildir kamu hizmetine katılma bedeli niteliğindedir (Çakmak, 2010: 251-262).

## 2.6 Konularına Göre Kamu Hizmetleri

Toplu yaşam alanlarında, bireylerin görevlerinin yanı sıra, düzeni ve sağlıklı çevreyi korumak için belirli örgütlenmeler kurulmalıdır. Yerel yönetim birimi olan belediyeler, kentsel yaşamda bireylere sağlanması gereken hizmetleri yapmakla yükümlü örgütlenmiş birimlerdir.

Tek tek, bireyler olarak; belediyelerden beklentilerimiz, yararlanma imkânlarımız, sorunlarımızı yetkililere ulaştırmamız, ulaştırdığımız sorunların giderilip giderilmediğini takip edebilmemiz; ülkenin genel yönetimini yürüten bakanlıklara ulaşmamızdan daha kolaydır. Esasen hangi sorunlarımızı devlete, hangilerini belediyelere taşımamız gerektiğine karar verebilmek için de öncelikle belediyelerin görev, yetki ve sorumluluklarını bilmemiz gerekir (Ekinci, 2009:27).

Belediyelerin bu görevleri, sosyal bir toplum oluşturmanın ilk aşamasıdır ve sosyal devlet anlayışının temelini oluşturur. (Genç, 2009:13)

Belediyelerin halka ulaştırması gereken hizmetler, kanunlarla da teminat altına alınmıştır. Buna örnek olarak, 2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediyeler Kanunu gösterilebilir. Kanuna göre, *‘belediyeler; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma hizmetini yapar veya yaptırır hükmü yer almaktadır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000’i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için ayrıca koruma evleri açmak*

*durumundadır. Aynı kanunun b fıkrası: “Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; Gıda bankacılığı yapabilir. Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşükün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.” (Belediyeler Kanunu: 2005; 14(a)).*

Yine belediyelerin yapması gereken sağlık birimleri hakkında, “Sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek, geliştirmek ve bu amaçla sosyal tesisler kurmak, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işlettirmek, bu hizmetleri yürütürken üniversiteler, yüksekokullar, meslek yüksekokulları kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapmak.” biçiminde bir madde de Büyükşehir Belediye Kanunu’nda yer almaktadır (Büyükşehir Belediye Kanunu: 2004: 7(v)).

Belediyelerin vermekle hükümlü olduğu kamu hizmetlerinden biri, idari kamu hizmetleridir. İdari kamu hizmetlerinin temelini, devletin vatandaşa sunması gereken temel hizmetler olarak adlandırmak mümkündür. Örneğin eğitim hizmeti ve sağlık hizmeti, devletin vatandaşlara sunması gereken hizmet türleridir.

Belediyeler de, kamu hizmetlerini vermek için, 5393 sayılı Belediye Kanunu’na göre hareket etmektedirler. Kanununun 14. maddesi (b) şıkkına göre belediyeler; “*Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; mabetlerin yapımı, bakımı, onarımını yapabilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. (Değişik ikinci cümle: 12/11/2012-6360/17 md.) Gerektiğinde, sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine ayni ve nakdî yardım yapar ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.”*

Bir ayrım da iktisadi kamu hizmetleri şeklinde yapılabilir Genel olarak, bireysel olarak yapılabilen ekonomik faaliyetlerin, devlet tarafından da yapılması İktisadi kamu hizmetleri anlamına gelmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda da, kamu hizmetleri tanımı iki çeşittir. Bunlardan biri, “Devletin kamu iktisadi teşebbüsleri ve kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslı ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür” diyen 128. madde iken, diğeri ise “Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir” ifadesini içeren 70. maddedir. Görüldüğü üzere, 128. madde, iş anlamı taşıırken, yetmişinci maddede, kamu hizmeti, organizasyon anlamına gelmektedir.

İktisadi kamu hizmetlerini, özel sektör hizmetlerinden ayıran en temel unsur, kar amacı gütmemeleri, bu hizmeti sağlarken kendini idare edecek kadar fiyat biçerek, halkın ihtiyacını karşılamaya yönelmeleridir.

Sosyal kamu hizmetler ise, Sosyal Hizmetler Kanunu'nda, “kişi ve ailelerin kendi bünye ve çevre şartlarından doğan veya kontrolleri dışında oluşan maddi, manevi ve sosyal yoksunluklarının giderilmesine ve ihtiyaçlarının karşılanmasına, sosyal sorunlarının önlenmesi” ve çözümlenmesine yardımcı olunmasını, hayat standartlarının iyileştirilmesi ve yükseltilmesini amaçlayan sistemli, programlı hizmetler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Kanunu, 1983: 3).

Sosyal hizmet kavramından da anlaşılacağı üzere, sosyal hizmetler devlet tarafından yardıma ihtiyacı olan kişilere yöneliktir. Burada, önemli olan dezavantajlı bireylerin ya da toplumun, diğer bireylerle eşit hizmet alabilmesi ve yaşam standartlarını eşit dereceye getirilebilmesidir.

Belediyeler ise, devletin görevi olan sosyal çevreyi korumak, insanlara yardımcı olmak, sosyal alanları planlamak ve düzenlemek amacını taşıyan yerel yönetim birimleridir. Belediyeler, sosyal yaşam koşullarının standartlarını yükseltmek için, sosyo-kültürel alt yapı faaliyetlerinde bulunabilir, bu faaliyetlerin gerçekleştirileceği ortamlar için yer ve finans kaynağı sağlayabilir. Öte yandan, kanunlar ve toplumdaki bireylerin hükümlülükleri konusunda, bilinçlendirme çalışmaları da, sosyal hizmetler kapsamında bulunmaktadır.

Bunun yanı sıra, kadınlar için sığınma ya da rehabilitasyon faaliyetleri de sosyal hizmetler kapsamındadır. Topluma bilimsel olarak danışmanlık yapacak birimler belediyeye bağlı olarak çalışmakta, toplumsal bilinçlendirmenin yanı sıra rehberlik hizmetleri vermektedir. Sosyal hizmetlerin sunumunda, belediyeler kar amacı gütmemektedirler.

Sosyal kamu hizmetleri gibi, özellikle dezavantajlı kesimin ve toplumun her kesimine yönelik, bilimsel ve teknik danışmanlık, rehberlik etme, kültürel faaliyetler düzenleme ve bu faaliyetler için alan ve bütçe ayırma da, belediyenin görevleri arasında sayılmaktadır.

Toplumun sosyo-kültürel gelişimini arttırmak ve gelişmişlik düzeyini dengelemek amacıyla, özellikle son yıllarda bu hizmetlerin sayısı da artmıştır.

Özellikle 1980 sonrasında, önce askeri rejim ardından 1983 yılında ve ardından kurulan hükümetlerin, bilhassa yerel yönetimlerin, toplumun kültürel seviyesini yükseltmede etkin rol oynadığını fark etmesiyle, yerel yönetimlerin görevlerinde bir takım iyileştirmeler yapılmıştır (Coşkun, 2012: 15-47).

Sanat etkinlikleri, kültürel etkinlikler gibi faaliyetlerin düzenlendiği bu tür hizmetler, belediyelerin, toplumun kültürel bilinçliliğini arttırma çalışmalarıdır. Elbette sanatsal aktiviteler, kamu kurum ve kuruluşlarının mevzuatları çerçevesinde yapılamaz. Çünkü sanatsal faaliyetler daha esnek bir çevrede yapıldığında gerçek amaçlarına ulaşmaktadırlar. Dolayısıyla belediyeler, bu faaliyetlerin yürütülebilmesi için, kimi zaman hizmet alımları, kimi zaman da ortaklaşa projeler yürütmeye başlamışlardır.

## **2.7 Kamu Hizmetlerinin Görülme Usulleri**

Hizmet denildiğinde elbette akla gelen ilk unsur, bu hizmetin ne şekilde ve hangi şartlar altında oluşturulduğu ve sunulduğudur. Kamu hizmetleri genel ihtiyaca yönelik olarak ortaya çıkmış ve genel olarak kar amacı gütmeyen hizmetlerdir.

Devletin organları asli kamu hizmetlerini sağlamak zorundadırlar. Temel olarak, sağlık eğitim ve iç güvenlik hizmetleri devletin öncelikli kamu hizmetidir. Bunların ardından, öncelik sırası, dış politika, dış güvenlik ve adalet hizmetleridir. Bu hususlarda özelleştirme ve herhangi bir özel kuruma yetki devri, yetki paylaşımı yapılamaz. Üçüncü öncelikte olan kamu hizmetleri ise, yukarıda sayıldığı gibi, kültürel

ve sosyal hizmetler grubundadırlar ve hizmetlerin üretimi ve sunumu aşamalarında, devlet organının özel sektörden yararlanması mümkündür (Öztekin, 2011: 1-11).

Ancak kimi zaman oluşan finansal sorunlar, kimi zaman yöneticilerin tutumları, kimi zaman ise mevzuattaki sınırlamalar sebebiyle, kamu hizmetlerinin görülmeleri sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sebeple, kamu hizmetlerinin sorunsuz devam edebilmesi için, özellikle belediyelerde ve hatta devletin diğer organlarında, çeşitli usuller belirlenmiştir. Bu usullere aşağıda kısaca değinilmiştir;

Emanet usulü, kamu hizmetini yürüten birimin, devletin kendi imkânlarını ve personelini kullanarak hizmeti üretmesi ve sunması olarak tanımlanabilir. Özetle, emanet usulü devletin kendi örgütü tarafından planlanan ve yürütülen hizmetler bütünüdür. Burada temel özellik, bahsi geçen kamu hizmetinin devlet eliyle, kamu tüzel kişileri tarafından görülmesidir (Çal, 2011: 53-81).

Müşterek emanet usulü, hizmetin oluşturulacağı alanı, hizmet esnasında kullanılacak olan malzemeleri, araçları ve kamu kurumunun kaynaklarını kullanarak, hizmet sunumunun özel kişilere yaptırılmasıdır. 31.07.2009 tarihli ve 27305 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan, Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelikte, bu hizmetlerin oluşum ve sunumunda kullanılması gereken standartların oluşturulması ve hizmetin yaptırılacağı birim ve kişilerin uyması gereken yasal yükümlülükler açıkça belirtilmiştir. Buna göre, yönetmeliğin 3. maddesi uyarınca, öncelikle hizmetin halka en yakın noktada yapılması gerekliliği bulunmaktadır. Hizmet sunumuna talip özel sektör birimleri ve tüzel kişiler, yönetmeliğin ek-12 de belirtilen hizmet standartlarına uygun biçimde ve ek-3’te belirtilen başvuru belgelerini sunmak ve hizmete ilişkin teminatları göstererek kalite standartlarına uymak durumundadır. Elbette bu koşullar, belediyeler tarafından, özel sektöre yaptırılan tüm hizmetler için de geçerli olup, yalnızca müşterek emanet usulünü kapsamamaktadır.

İltizam usulü, kararlaştırılan hizmetin, belediye tarafından dışarıdan bir kişiye yaptırılmasıdır. Elbette burada söz konusu olan kişi, söz konusu hizmetle ilgili eğitim almış ve hizmette belli standartların yakalanacağına dair teminata bulunmuş olmalıdır.



Ruhsat usulü, iltizam usulüne benzer biçimde, kamu hizmetlerinin yine özel kişi ya da kişilere devredilerek yaptırılması anlamına gelmektedir. Ruhsat verme, belirli sözleşmeler karşılığında gerçekleşmektedir. Elbette, hizmet aksamaları durumunda ruhsatlar iptal edilebilmektedir. Ruhsat usulüne en yaygın örnek, toplu taşıma sistemleri çalışmaları gösterilebilir.

İmtiyaz usulünün, değişen dünyada ortaya çıkan teknolojik gelişmelere, özellikle yerel yönetimlerin ayak uydurabilmesi, kaynak yetersizliği durumunda bile alternatif yöntemler sayesinde, hizmet sunumlarının devam ettirilebilmesi amacıyla ortaya çıktığı savunulabilir. Özellikle hastaneler gibi, teknoloji gerekliliği bulunan tesisler ve ulaşım yöntemlerinde güvenilir ve hızlı yolların yapılmasına ihtiyaç duyulan, kamu kurumlarında imtiyaz usulünün ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Kamu kurumları bağlamında bakıldığında, imtiyaz, kurumun sağlamakla görevli olduğu bir takım hizmetleri süreli olarak ve belirli anlaşmalar ile özel sektöre devretmesi durumudur (Tan, 1992: 307-325).

5393 sayılı Belediye Kanununun Belediyenin Yetkileri ve İmtiyazları başlıklı 15. maddesinin dördüncü fıkrası aynı maddenin birinci fıkrasının e, f, g bentlerinde belirtilen hizmetlerin imtiyaz usulü ile devredileceğinden bahsetmektedir. Belediye Kanununun 15. maddenin dördüncü fıkrasında “*Belediye, (e), (f) ve (g) bentlerinde belirtilen hizmetleri Danıştay’ın görüşü ve İçişleri Bakanlığı’nın kararıyla süresi kırk dokuz yılı geçmemek üzere imtiyaz yoluyla devredebilir*” hükmü yer almaktadır. Atıfta bulunulan e, f, g bentlerinde ise şöyle denilmektedir:

*e) Müktesep haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek; kaynak sularını işletmek veya işlettirmek.*

*f) Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek.*

*g) Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.*

Kimi kaynaklarda, idarenin kamu hizmetinin yürütülmesinde imtiyaz yoluna gitmesi, hizmetin yürütülmesi için gerekli sermayeyi yatırmak" istemeyişi veya o sırada genel kanının "kamu tüzel kişilerinin bu faaliyeti teknik veya ticari yönden iyi yönetemeyeceği şeklinde" oluşu ile açıklanmaktadır (Tan, 1992: 307-325).

İmtiyazlar, kamu yönetim birimleri ile özel sektör arasında, hizmetin verileceği işletme sisteminin nitelikleri, ücretleri, süresi ve kalitesi gibi unsurları belirleyen bir takım sözleşmeler ile oluşturulmaktadır. Bu sayede, işlemler esnasında ortaya çıkacak herhangi bir problemde, taraflar sözleşmeleri değiştirebilir, yenileyebilir, düzeltebilir ya da feshedebilirler.

Bu yöntemin, yap-işlet- devret modeli ile olan benzerliği de dikkat çekicidir. Hatta akademik çevrelerde pek çok kişi, yap-işlet-devret sisteminin, Belediyeler Kanunu'ndaki maddelerle çeliştiği fikri ile bu modelin de bir imtiyaz olduğu vurgusunu yapmaktadır.

Yap-işlet-devret modeli, kamunun görev alanına giren bir yatırım veya hizmeti, yatırım ve işletme döneminde yapılacak masrafları yüklenen ve karşılığında yatırım sonucu ortaya çıkacak tesisi, önceden belirlenen bir süre ve tarife üzerinden işletme hakkına sahip olan bir şirket eliyle gerçekleştirmesidir" (Acartürk, 2001: 46-60). Özelleştirme politikaları sebebiyle, zaman içerisinde kamu kurumlarının faaliyet alanlarının kısıtlanması yüzünden alternatif olarak 1970'li yıllarda ortaya çıkmış bir hizmet sunum politikası olan yap-işlet-devret modeli, günümüzde, belediyeler tarafından da sıkça kullanılan bir yöntem haline gelmiştir (Tan, 1992: 307-325).

Devlet İhale Kanunu'nda belirtilen hususlar doğrultusunda, belediyelerin kendilerine ait mülklerin bakım onarım ve inşası için, yap işlet devret modeli uygulaması, bu model doğrultusunda özel birimlerden kira talebinde bulunması, Belediye Kanunu'nun 19. maddesine aykırı olarak yorumlanmış olsa da, kamu kurumlarına tanınan imtiyazlar çerçevesinde, uygulanmaya başlanmıştır (Acartürk, 2001: 46-60).

Yap-işlet-devret modelinde, risk ve harcamalar özel sektöre ait olmak koşuluyla, hizmet verilecek tesisin özel sektör veya ortaklı bir yapı tarafından kurulup, karı yine üstlenici şirkete kalacak biçimde, belli bir süre işletilip, kamu kurumuna devredilmesi esastır.

Günümüzde bu alanda en çok uygulama, belediyelerin sosyal tesisleri, ulaşım hizmetleri ve alışveriş alanları için geçerli olmaktadır. Belediyelerin kısıtlı bütçeleri sebebiyle gerçekleştiremeyeceği raylı sistem hizmetleri ya da büyük spor ya da sosyal aktivite kompleksleri bu sayede halka sunulmaktadır.

Kamu kurumlarında insan kaynaklarının verimli biçimde kullanılamaması, fazla sayıda personel çalıştırılması ve kaynakların doğru biçimde değerlendirilmemesi hizmet süreçlerinin sağlıklı biçimde ilerlememesinin en önemli nedenleri arasındadır. Hal böyle olunca da belediyeler, kendilerine kanunda tanınan haklar sebebiyle, hizmet sunumunu gerçekleştirebilmek için özel şirketlerden hizmet alımı yapabilmektedir (Acartürk, 2001: 46-60).

Günümüzde, özellikle küreselleşme kavramı ile tüm ülkelerde ve bu ülkelerin farklı idari birimlerinde, ortak paydada birleşen bir takım faaliyetler mevcuttur. Bu faaliyetleri özelleştirme, yerelleşme ve liberalleşme şeklinde ifade etmek mümkündür. Özelleştirmenin amacı, devlet idaresinde olan bir örgütün, özel sektöre devri yapılarak, özel sektörün hareket ve faaliyetlerinin çapını arttırmak ve ülkeler için ekonomik faaliyetlerin temelini özel sektör eliyle oluşturmaktır (Gündüzöz, 2012: 143-169).

Küreselleşmenin etkisi ile yerel idarelerden, devlet yönetiminin en yüksek birimine kadar, eşit ekonomik ölçülere sahip olma olgusu yerleşmeye başlamıştır. Tüm ekonomik faaliyetler ve sosyal faaliyetler, küreselleşme doğrultusunda biçimlenmektedir. Günümüzde en temel yönetim ve hizmet birimi olan belediyeler de bu dönüşümün içinde yer almaktadır. 5393 sayılı Belediye Kanunu'na bakıldığında, küreselleşmenin belediyelere etkisi görülmektedir. Bu etkiyle belediyelere özelleştirme yapma yetkisi verilmiştir.

Belediye Kanunu'nun 67. maddesinde, belediyelere belediye meclisinin, belediyeye bağlı kuruluşlarda yetkili organın kararı ile kanalizasyon çalışmaları, çevre temizlik işlemleri, bilgi işlem merkezleri, trafik düzenlemeleri, sosyal tesislerin işletilmesi, araç, güvenlik, yemek hizmetleri gibi pek çok hizmette ihaleye açılarak, bu hizmetlerin özel sektör örgütlerine verilebileceğinden bahsedilmektedir (Belediye Kanunu, 2005: madde 67). Dolayısıyla, belediyeler, özellikle 2005 yılından itibaren, küreselleşmenin getirdiği yönetim anlayışı ile biçimlenmeye devam etmiş, pek çok hizmeti özel sektöre devretmiştir. Bu durum istihdam bakımından fayda sağlamakta, diğer taraftan hizmette

sorunlar yaşandığında, işletmeyi değiştirme şansı vermiş, işlemlerin de özel sektör tarafından uygulanır olması, kaliteyi arttırmakla kalmamış, belediyelerin yükünü de hafifletmiştir.

## **2.8 Kamu Hizmetlerinde Etkinlik ve Verimlilik**

Haklın ihtiyaını karşılamak devletin görevleri arasındadır. Bu temel ihtiyaçlar başta sağlık ve eğitim hizmetleri olmak üzere, sosyal hayatın gerektirdiği düzen ile çevre temizliği ve korunmasıdır. Devlet hizmetlerinde, bir satış politikasının uygulanması, özellikle dezavantajlı kesimler için adil bir durum olmayacaktır. Bu sebeple kar amacı güdülmeyen hizmetlerde, genellikle verimlilik ölçüleri uygulanmamaktadır.

Genel olarak, kamu kurumlarının sunduğu hizmetlerde, belirli bir fiyatlandırma politikası ve kar amacı bulunmamaktadır. Hizmet, halkın ihtiyaını karşılama doğrultusunda ortaya çıkmakta ve vergiler ile finanse edilmektedirler.

Yerel yönetimlerin etkin bir şekilde hizmet sunabilmesi için yerel gelirlerin mümkün olduğunca fayda-maliyet ilişkisine göre takdir edilmeleri gerekir (Acartürk, 2001: 46-60).

Verimlilik bir örgütün kaynaklarını en düşük seviyede kullanarak en fazla üretimi ve sunumu gerçekleştirmesi olarak özetlenebilir. Kamu kurum ve kuruluşlarının hizmetleri göz önüne alındığında, kaynakların verimli kullanılmasından söz etmek her zaman mümkün olamamaktadır. Ancak, özellikle nüfustaki yoğun artış, temel ihtiyaçları ve dolayısıyla hizmet verme gerekliliğini hızla arttırmaktadır. Bu bağlamda, özellikle yerel yönetimlerin, hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik hususlarına dikkat etmesi gerekliliği günden güne önem kazanmaktadır.

Yerel yönetimler, bilindiği üzere, topluma en yakın yönetim birimleridir. Bu bağlamda, karar alırlarken ve uygulama süreçlerinde, özellikle şeffaf ve daha verimli olmaları gerekmektedir. Bu sebeple, özellikle son yıllarda, e-belediyecilik kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır. E-belediyecilik sayesinde, pek çok hizmet hakkında insanlar bilgilendirilmeye ve bilinçlendirilmeye başlamıştır. E-belediyeciliğin bir diğer yararı da, hizmetler açısından yapılan kayıt tutulmaları esnasında verimliliğe de katkı sağlanıyor olmasıdır.

E-Belediye sistemleri, hizmetler konusunda şu faydaları da beraberinde getirmektedir (Henden ve Henden, 2005: 48-66):

- Vatandaşların yetkililere kolayca ulaşabilmesi, muhtemel problemleri yetkililere iletebilmesi,
- Şikâyet ve beklentilerin belediye tarafına daha hızlı biçimde iletilmesi,
- Hizmet sunumunda etkinlik ve verimlilik artışı,
- Yaşanabilir çevrelerin meydana getirilmesi,
- Ulaşımın sağlıklı biçimde işleyişinin sağlanması,
- Vergi ve diğer ödeme işlemlerinde hızlı şekilde sürecin ilerlemesi,
- Abonelik işlemlerinde hızlı işleyiş
- İnşaat ve imar süreçlerinde sürecin hızlı ve yasalara uygun işleyişi,
- Muhtemel doğal afet durumlarında ve beklenmeyen durumlara karşı anlık tepki verilebilmesi.

Günümüzde toplum, belediyelerden ve devlete ait diğer tüm kurumlardan, başta şeffaflık olmak üzere, verimlilik, etkinlik, hız ve bürokratik engellerin azaltılması yönünde taleplerde bulunmaktadır. Taleplerin hizmetleri oluşturduğu düşünülürse, özellikle yerel yönetimlerin, hizmet sunumunda verimli ve etkin olması gerekliliği daha açık ortaya çıkacaktır. Bu sebeple belediyelerin, kurumsallaşmış bir düzlemde, gerek iç kontrol gerek denetimler açısından aktif olması, personelin ve belediyeler ile iş birliği halindeki kurumların da konu hakkında eğitilmesi gerekmektedir.



### **3 BELEDİYE HİZMETLERİ VE SUNMA YÖNTEMLERİ**

Yerel yönetim kurumları içerisinde önemli yere sahip olan belediyeler, 2007 yılında yürürlüğe giren 5393 sayılı kanunda: “belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim sistemi içerisinde yaklaşık 150 yıllık geçmişi olan belediyelere ilişkin temel kanun 1930 tarihinde kabul edilmiş olan 1580 sayılı Belediye Kanunu’dur. Kanun yerini 03.07.2005 tarihinde 5393 sayılı kanuna bırakmıştır.

Bir yerleşim yerinde belediye kurulması için o yerin bir takım niteliklere sahip olması gerekmektedir. Örneğin nüfusun beş bin veya üzerinde olması gerekmektedir. Belediyelerin il ve ilçe merkezlerinde olması da kaçınılmaz bir durumdur. Bu noktada ülkemizde iki tür belediyeden bahsedilebilir. Bunlardan ilki 5393 sayılı kanuna göre kurulan ve faaliyetlerini buna göre gerçekleştiren belediyeler, ikincisi ise metropoliten alanların yönetimi için kurulan Büyükşehir Belediyesi statüsü kazanmış olan belediyelerdir (Eryılmaz, 2010; akt. Yıldırım, 2011).

5393 sayılı Belediye Kanunu’nda belediyelerle ilgili yapılan tanımlamalarda, herkes ikamet ettiği beldenin hemşerisi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca hemşerilerin, belediye karar ve hizmetlerine katılma, belediye faaliyetleri hakkında bilgilenme ve belediye idaresinin yardımlarından yararlanma hakları vardır.

Belediye, hemşeriler arasında sosyal ve kültürel ilişkilerin geliştirilmesi ve kültürel değerlerin korunması konusunda gerekli çalışmaları yapar. Bu çalışmalarda üniversitelerin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, sivil toplum kuruluşları ve uzman kişilerin katılımını sağlayacak önlemler almalıdır.

Belediye sınırları içinde oturan, bulunan veya ilişigi olan her şahıs, belediyenin kanunlara dayanan kararlarına, emirlerine ve duyurularına uymakla ve belediye vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarını ödemekle yükümlüdür” denmiş ve hemşerilik ikamet esasına dayandırılmıştır. (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 2005: md. 13).

Görüldüğü gibi kanunda, belediyeler ikamet eden herkesi kapsayacak hemen her türlü yerel ihtiyaçları karşılayacak şekilde görevli kılınmıştır. Belediyeler yerel ihtiyaçları düzenli ve planlı şekilde karşılamak için gerekli olan örgütlenme yapısına sahip olarak hizmet konularını belirlemektedirler. Belediyelerin yaptıkları hizmetleri aşağıda gruplar halinde şu şekilde sayabiliriz.

### **3.1 Belediye Hizmetleri**

Belediye genel anlamda, imar, eğitim, sağlık, kültür, ulaşım, çevre düzenlemesi ve yönetsel konularda hizmet vermektedir.

Türkiye’de belediye hizmetleri, 5393 Sayılı Belediye Kanununun 14. maddesinde; “Belediyelerin Görev ve Sorumlulukları” ve 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu 7. maddesinde; “Büyükşehir, ilçe ve ilk Kademe Belediyelerinin Görev ve Sorumlulukları” başlıkları altında ayrıntılı bir şekilde ifade etmektedir. Buradan yola çıkarak belediye hizmetlerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür.

#### **3.1.1 Kentsel planlama ve bayındırlık hizmetleri**

Tüm kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, çarpık kentleşmenin önüne geçmek, yönetici, çalışan, vatandaş ve ilgililere yardımcı olup yol göstermek adına ilgili şehrin her türlü planlamanın yapılması ve programların hazırlanması belediyelerin kesin yetki, görev ve sorumlulukları olarak kabul edilmektedir. Belediye Kanununa göre düzgün bir kentleşme ortamının sağlanması yönünde her türlü imar plan ve programının hazırlanması belediyelerin görev, yetki ve sorumluluk alanında sayılmaktadır (5393/BK md. 14).

Belediye başkanları, mahalli seçimlerin yapılmasının ardından altı ay içerisinde kalkınma plan ve programları ile varsa bölge planlarına uygun şekilde belediye stratejik planlarını hazır etmek mecburiyetindedir.

#### **3.1.2 Çevresel hizmetler**

Belediyelerin, kentte çevrenin korunması öncelikli olarak, geliştirilmesi ve çevre sağlığını iyileştirmeye dönük çalışmalara yer vermesi konusunda görev ve sorumlulukları olduğu kabul edilmektedir. Bunlar; çevre temizliği, atıklardan katı olanların toplanması ve mezarlıklar; ağaçlandırma çalışmaları, dere ve akarsuların



ıslahı, park, bahçe ve yeşil alanların çoğaltılması ve bakımı, çocuk oyun alanları, sportif alanlar, botanik ve zoolojik parkları, bisiklet ve yürüyüş yollarının düzenlenmesi, konut ve yerleşim alanlarının düzenlenmesine yönelik hizmetlerdir. Büyükşehir belediyeleri, sürdürülebilir kalkınma ilkesine sadık kalarak çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını ve düzenlenmesini korumak ile yükümlüdür (5393/BK md. 14).

### **3.1.3 Şehir içi trafik ve güvenlik hizmetleri**

Belediyeler, şehir de trafik içi düzen ve akışının sağlanması ve belediye emir, yasak ve yararlarının uygulanmasına yönünde zabıta hizmetlerinin sürdürülmesinden sorumludur. Ayrıca yangın ve benzeri olaylarda halkın can ve mal kaybını ortadan kaldırmak ya da en asgariye indirmek için itfaiye hizmetlerini koordine etmek zorundadır (5393/BK md. 14). Büyükşehir belediyeleri, üstlendikleri yetkileri veya işlettiği konularda zabıta hizmetlerinin yerine getirilmesi konusunda gereğini yapmak ile zorunludur. Yolcu ve yük terminalleri, kapalı ve aynı zamanda açık otoparklar yapar ya da yaptırır, işletir veya işletilmesini sağlar ve bunlara ilişkin verilmesi gereken ruhsatları verir. Büyükşehir içindeki toplu taşıma hizmetlerinin düzgün bir şekilde yürütmesini sağlar ve bu hedefle ihtiyaç duyulan tesisleri kurar, kurdurur, işletir veya işletirmekle yükümlüdür. Büyükşehir sınırları içindeki kara ve denizde taksi ve servis araçları gibi toplu taşıma araçlarına ruhsat verilmesi işlemlerinin de gerekli düzenlemeleri yapar ve yürütür. Doğal afetlerle karşılaşılan durumlarda ilgili planlama ve programlara uygun olarak ihtiyaç durumunda diğer afet bölgelerine araç, gereç ve malzeme desteği vererek aynı zamanda itfaiye ve acil yardım hizmetlerinin temini konusunda sorumludur. Önemli bir diğer konu da şudur ki; patlayıcı ve yanıcı madde üretim ve depolama yapan yerlerin tespit edilmesi; konut, işyeri, eğlence yeri, sanayi ve fabrika gibi kuruluşları ile kamu kuruluşlarının yangına ve diğer afetlere karşı alınacak önlemler yönünden denetlenmesi, bu konuda mevzuatın emrettiği izin ve ruhsatları verilmesi hususunda sorumludur. Yıkılma riski taşıyan konutların veya can ve mal güvenliği yönünden tehlikeli bulunan binaları insandan tahliye etme ve yıkılmasını sağlama noktasında da sorumluluk altındadır (5216/BŞBK md. 7).

### **3.1.4 Ekonomik ve ticari hizmetler**

Belediyelerin ekonomik anlamda ve ticari içerikli yetki, görev ve üstlendiği sorumluluklar vardır. Yerel olarak kalkınma, istihdam etme ve serbest piyasaya

olanaklarının oluşturulması belediyelerin hedefleri arasındadır. Gelişmiş olan ülkelerde belediye hizmetleri, tüketiciyi koruma altında tutmasının yanında istihdam problemlerinin giderilmesi ve geliştirilmesi konusunda projeler oluşturmakta ve hayata geçirmektedir. Ekonomik ve ticari konularda belediyelerin başarısı, bizzat veya ortaklık şeklindeki yatırımlarının beraberinde hizmet verdikleri bölgede ki sendikalar, kooperatif ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği içerisinde olmasına bağlıdır. Belediye ve Büyükşehir Belediyesi kanunları, belediyelerin ve beldenin ticari ve ekonomik gelişimini üst seviyeye çekmeye yönelik olarak bir izin hizmeti yapabilmelerine imkân sağlamaktadır. Bu nedenle belediyeler direkt kendileri işletme kurabildikleri gibi önceden kurulmuş olan bazı işletmelerin ortak ya da iştirakçisi de olabilmektedirler. Belediye Kanununa istinaden belediyelerin, beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması nedeniyle izin alınmadan satış yapan seyyar satıcıları faaliyetten alma ve men etme hakkına sahiptir (5393/BK md. 15).

### **3.1.5 Eğitim destek hizmetleri**

Belediyeler, öğrenim yaşına gelmemiş çocukları kapsayan okul öncesi eğitim kurumları açabilmektedir. Devlet okulu olma özelliği taşıyan her okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını üstlenebilir veya yaptırabilir; bu bakım ve onarım için her türlü araç, gereç ve malzeme eksiklerini karşılayabilir, eğitim kuruluşları için arsa temin edebilir. Üzerinde çalışıp oluşturacakları projelerle işsiz bireylere meslek ve beceri kazandırıcı faaliyetlerinde bulunabilir. Bu kapsam içinde kadınlar, gençler ve avantajlı olmayan gruplara yönelik çıraklık eğitim merkezleri ve meslek edindirme amaçlı kurslar açabilir (5393/BK md. 14).

### **3.1.6 Kültür, sanat ve turizm hizmetleri**

Belediyeler kültür ve sanatın korunmasını sağlamak ve halka arz edilmesi konusunda gerekli tüm çalışmaları yerine getirir. İlgili beldede turizmin geliştirilmesini amaçlar ve turizm potansiyelinin artırılması konusunda yetki ve sorumlulukları arasındadır. Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi açısından büyük önem taşıyan mekânların ve çalışmaların koruna bilirliliğini sağlamak zorundadır. Bunların korunmasına yönelik bakım ve onarım faaliyetlerini üstlenebilir. Korunması imkânsız hale gelmiş kültür ve tabiat varlıklarını aslından hiç bir şey kaybettirmeden yeniden inşa edebilir (5393/BK md. 14).

### **3.1.7 Toplum sağlığı ve sosyal yardım hizmetleri**

Belediyeler sosyal devlet anlayışının büyük bir önem taşıdığıının bilincinde olarak çocuklar, gençler, kadınlar, yaşlılar ve gelir sıkıntısı içinde olan bireylere yönelik her türlü sosyal içerikli çalışmayı programlar ve yapar. Bu kapsam içerisinde gençlerin korunması için ve sporun geliştirilmesi adına ihtiyaç duyulan altyapıyı oluşturur. Aile kurmak isteyenlere nikâh organizasyonları gerçekleştirerek destek sağlar. İhtiyaç halinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme temin eder ve ihtiyaç duydukları desteği sağlar. Amatör spor karşılaşmaları organize eder, yurt içi ve yurt dışı karşılaşmalarında üstün başarı alan veya derece sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir.

Büyükşehir belediyeleri ve nüfusu 50 binin üzerinde olan belediyeler korunmaya muhtaç kadınlar ve çocuklar için son derece önemli olan koruma evleri açar (5393/BK md. 14). Büyükşehir belediyeleri, şehrin bütünlüğüne hizmet verebilecek sosyal ortamlar ve spor alanları hazırlar, yaptırır, çalıştırır veya başkasına işlettirebilirler. Yetişkin insanlar, engelli vatandaşlar, yaşlılar, kadınlar, genç nesil ve çocuklar için her türlü sosyal hizmetleri programlar, yürütür ve gelişmesini sağlar. Bu doğrultuda sosyal tesisler kurarak hizmete açar, meslek ve beceri kazandırma kursları da açarak işletir ya da işletirir (5216/BŞBK md. 7).

Aynı bölge insanları arasında sosyal ve kültürel ilişkilerin geliştirilmesi ve kültürel değerlerin geliştirilmesi konusunda titiz davranır ve bu konuda gerekli çalışmaları yapar. Sosyal ve kültürel çalışmalarda üniversitelerin, sivil toplum kuruluşlarının, sendikaların, kamu kurumu özelliğini taşıyan meslek kuruluşlarının ve uzman kişilerin de katkısını sağlamak için gerekli çalışmalarda bulunur ve alınması gereken önlemleri de düzenler (5393/BK md. 13).

### **3.1.8 Belediyenin diğer hizmetleri**

Belediyeler, kanunlarla farklı bir kamu kurum ve kuruluşların yetkisine bırakılmayan yerel ve müşterek özellikte ki diğer görev ve hizmetleri de üstlenerek kendi yapar veya yaptırır. Bu hizmetlerin yerine getirilmesi konusunda öncelikli düşünülme sırası, belediyenin mali durumu ve hizmetin hızlılığı dikkate alınarak belirlenir. Belediye hizmetlerinin halkın en kolay ulaşabileceği yerlerde ve en uygun yöntemlerle verilmesi gerekir. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumu göz

önünde tutulur ve bu konuda en uygun yöntemler uygulanır. Bunların beraberinde 4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanununda belediyelere bırakılan yetki, görev ve sorumlulukları uygularlar (5393/BK md. 14).

## **3.2 Belediye Hizmetlerini Sunma Yöntemleri**

20. Yüzyılın son çeyreğine kadar belediyeler, kendi bünyesindeki örgüt ve personelini kullanarak belediye hizmetlerini sunmaktaydı. Belirtilen biçimde hizmetlerin büyük çoğunluğunu gerçekleştirdikleri bilinmektedir. Kamu yönetiminde gelişen yöntemler ile hizmet sunumunda özel sektör alternatiflerini belediyelerin benimseyip yeni bir yöntem olarak sunmaya başlamıştır.

Türkiye’de belediyeler hizmetleri, geleneksel yöntem ve -daha çok özel sektör yöntemleri olarak da bilinen- alternatif yöntemler olarak iki farklı biçimde gerçekleştirilmesi mümkündür. Bu çerçevede hizmet sunma yöntemleri ayrı ayrı incelenecektir.

### **3.2.1 Belediye hizmetlerinin sunumunda geleneksel yöntemler**

Bu kısımda belediye hizmetlerinin sunumunda geleneksel yöntemlere yer verilmektedir. Kamu yönetiminin, işletme yönetiminden daha farklı olduğu düşüncesine dayanan geleneksel kamu yönetim anlayışı; yönetim ve siyasetin birbirinden kesinlikle ayrılması ve kamunun sunduğu hizmetlerinin merkez odaklı ve bürokratik bir yapı içerisinde kamu kurumlarınca sunulması gerektiğini savunmaktadır. Geleneksel olarak belediyeler hizmet sunumunda kendi örgüt ve personeliyle görevlerini yerine getirdiği gibi hizmet sunarken yönetimler arası işbirliğine de gidilmektedir.

Belediye hizmetlerinin sunumunda görev ve yetki belediyenin kendi bünyesine aittir. Halkın yerel ihtiyaçlarının tespit edilerek yerel nitelikli kamu hizmetlerinin programlanması, organize edilmesi, yürütülmesi, koordinasyon ve bütün denetleme görevinin yerine getirilmesi konusunda sadece belediye örgütü sorumluluk altındadır. Geleneksel anlayışta belediyeler kendilerine verilen sorumluluk ve hizmetleri kendi örgüt yapısında, fiziksel donanım ve personeli gücünü kullanarak yerine getirmektedirler. Yani hizmetleri programlayan, organize eden, yürüten ve denetleyen belediyenin direk kendisidir. Hizmet sunumunda, belediye örgütünün kadrosunda çalışan memur ve işçiler büyük roller üstlenmektedir ve hizmetlerin her aşamasında

yorum yapma hakkına sahiptir. Dolayısıyla hizmetlerin vatandaş ihtiyaçlarını karşılama düzeyi belediye personelinin performansı ile orantılı olarak artmakta ya da düşüş göstermektedir. 5393 Sayılı Belediye Kanunu ve 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu özellikle bazı hizmetlerin bizzat belediye örgüt ve personeli sorumluluğu altında tutularak görülmesi gerektiğini hükme bağlamaktadır. Bu hizmetleri yerine getirme sorumluluğu kanunlarda yapar, işletir, kurar gibi benzer bir takım ifadelerle açıkça belediye eline bırakılmaktadır. Sunumunun belediyelere bırakıldığı bu hizmetlerin başka kişi veya kurumlara yaptırılması yasal olarak imkânsızdır. Bu hizmetlerin genel özelliği, kamu yararı anlamında başkalarına yaptırılmasında sakınca olan hizmetler olduğu gerçeğidir. Yasa koyucu, kamu sağlığı ve güvenliği, toplum düzeni, kültürel dokunun ve çevrenin korunması ve benzeri hizmetlerin sunma sorumluluğunun kesin olarak belediyeye ait olması şartını ifade etmektedir (Eryılmaz, 2011:182,183).

Belediyeler arasında ki işbirliği, birden fazla belediyenin, kendi aralarında imzaladıkları protokol ile bir hizmet organizasyonuna başlayarak o hizmeti sunma esasına dayanır. Belediyeler, çok büyük bir alana yayılan hizmetleri yerine getirirken karşılaştıkları bazı sıkıntılar olabilir bunlar genellikle mali, teknik ve uzman personel sıkıntısından kaynaklanan sıkıntılardır. Bu zorlukları aşmak ya da özelliği gereği birden fazla yerel yönetim kuruluşunu ilgilendiren sorunlara çözüm üretmek maksadıyla başka belediyelerle işbirliği yapma ihtiyacı duymaktadır. Hizmet paylaşımı esnasında yaşanan anlayış göstergesi, birlikte hareket etmenin sağladığı ekonomik avantajlar, bilgi ve tecrübe paylaşımına imkân vermesi, toplumsal hareketliğin giderek ivme kazanması, sınır tanımayan çevre sorunları ve yerel demokrasinin daha iyiye taşınması gibi sebepler belediyeleri işbirliğine yapmaya zorlamaktadır. Belediyeler arasında örgütler kurularak kentleşmeyle birlikte sürekli artış gösteren ortak sorunlara çözüm bulunması, yerel hizmetlerin finansmanında karşılaşılan sıkıntıların aşılması, özerkleşmenin daha geniş bir alana yayılması ve belediyeler arasında işbirliği ve dayanışmanın kaçınılmaz kılınması hedeflenmektedir (Eryılmaz, 2011:187).

### **3.2.2 Belediye hizmetlerinin sunumunda alternatif yöntemler**

Belediyelerde hizmet sunumu aşamasında yukarı belirtilenlerden farklı olarak bir takım alternatif yöntemler kullanabilmektedirler. Bu yöntemler genel olarak; ihale

yöntemi, imtiyaz yöntemi, kiralama yöntemi, kupon yöntemi, belediye işletmeciliği yöntemi, Yap-İşlet-Devret modeli, belediye-özel sektör ortaklığı modeli, belediye işletmelerinin satışı, idari teşvikler ve üçüncü sektör olarak sıralanabilir. Bu kısımda, bu yöntemlerin temel olarak neyi ifade ettiğine değinilecektir.

Belediye hizmetlerinin sunumunda ihale yöntemi: Belediye hizmetlerinin uygulamaya geçiş aşamasında ve sunumunda en fazla tercih edilen özel sektör alternatifi ihale (contracting out) yöntemi denir. Hizmetlerin üretilmesi ve sunulması yetkisinin verilmesinin bedeli karşılığında, kuralları önceden belirlenmiş sözleşme esasına dayalı olarak özel hukuk yetkililerine bırakılmasına kısa bir anlatımla ihale denilmektedir (Alper, 1994: 61).

Belediyelerin alım, satım, hizmet, yapım, kiralama, mülkiyetin gayri ayni hak tesisi ve taşıma yönünde ki tüm hizmetleri 08.09.1983 tarih ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanununa uygun olarak yürütülmektedir (2886/DİK md. 1).

İmtiyaz yöntemi; İmtiyaz yöntemi tüm sorumluluğu belediyelerde olan tekel niteliği yönü etkin hizmetlerin özel sektör tarafından gördürülmesinde yaygın olarak kullanılan bir özelleştirme yöntemidir. Olağan tekel özelliğinde ki kamu hizmetlerinin sunulabilmesi hakkının tüm zarar ve kâr kendisine ait olacak şekilde sözleşmeyle özel kişi veya kuruluşlara verilmesine imtiyaz (compensation) yöntemi denilmektedir. Bu özelliği ile imtiyaz; kamu tarafının sorumluluğu altında bulunan bir hizmetin, özel hukuk kişilerince kar ve zarar kendisinde olacak şekilde tanımlanan bir süre işletilmesini ve bunun karşılığında yararlanıcılardan ücret alınmasını ve süresi içerisinde idarenin denetleme ve takip etme yetkisini düzenleyen idari bir sözleşmeyi ifade etmektedir (Aktan, 1992: 9).

Yap-İşlet-Devret Modeli; Yap-İşlet-Devret (Built-Operate-Transfer) modeli ise, merkezi ya da yerel idarelerin sorumluluğunda bulunan kamu hizmeti özelliğindeki altyapı tesislerinin, özel sektör aracılığıyla masrafları üstlenilmek şartıyla kurulmasını, kar sağlama amacına yönelik olarak bir süre işletilmesini ve daha sonra idareye hiç bir bedel talep etmeden devir ve teslimini öngören modeldir. Kamunun uyguladıkları bazı hizmet ve yatırımların Yap-İşlet-Devret (YİD) modeli kapsamında uygulanmasını düzenleyen 3996 Sayılı Kanunda YİD Yöntemi, ileri teknoloji veya büyük mali destek

gerektiren kamu projelerinin hayata geçirilmesinde kullanılmak üzere geliştirilmiş özel bir finansman modeli niteliğinde tanımı yapılmaktadır (Alptürker, 2010: 42).

**Kiralama yöntemi:** Kiralama (municipal leasing) yönteminde ise anlatılan, mülkiyeti belediyeye ait olan menkul ve/veya gayr-ı menkul tüm malların kullanımı için belirli bir kira bedelince ve belirlenmiş süre içerisinde özel kişi ya da kuruluşlara devredilmesidir (Eryılmaz, 1989: 41).

Mülkiyeti belediyeye ait olan araç, gereç, makine, mesken, bina dükkân, pazar alanı, arazi ve işletmelerin özel sektöre belirli bir bedel karşılığında kiralanması mümkündür. Belediye Kanunu'nda belediye taşınır veya taşınmaz mallara ilişkin "işlettirme" veya "kiraya verme" şeklinde ifadeleri kiralama yöntemine hukuksal yönde hiç bir engel koymamaktadır (5393/BK md. 15). Belediye ile özel sektör arasında düzenlenen sözleşme ile kiralama işlemine ilişkin kiralama süresi, kira bedeli, sözleşmenin fesih şekli, uyumsuzlukların çözümü gibi detaylar ortaya konulmaktadır.

**Kupon yöntemi;** Kupon (vouchers) yöntemi, fiyatlandırılması kolay olan yarı kamusal nitelikli ürün ve hizmetlerin özel sektörden satın alınmasına olanak sağlayan bir özelleştirme yöntemidir (Acartürk, 2001: 52-53). Belediyeler, toplumun avantajı olmayan kesimlerini oluşturan dar gelirli, engelli, çocuk, yaşlı, öğrenci ve işsiz gibi bireylere kupon dağıtarak kendileri tarafından üretilmeyen şehir içi ulaşım, sağlık, gıda, giyim, eğitim, yakacak ve konut gibi ihtiyaçlarını genel piyasadan karşılamalarına fırsat vermektedir (Kayan, 1996: 19).

**İdari teşvikler:** İdari teşvikler (managerial incentives), vergi teşvikleri (tax-incentives) ya da bürokratik bir takım engellerin (bureaucratic barriers) ortadan kaldırılması ile özel sektör kuruluşlarının bazı alanlarda üretim ve yatırım yapabilmesini kolaylaştırmak için hedeflenen bir özelleştirme yöntemidir (Acartürk, 2001: 54).

Bu yöntem, kamu yararının gerektirdiği durumlarda özel sektörün vergi teşvik ve indirimlerden yararlandırılması, karşılık beklemeden ekonomik yardım ve kredi sağlanması, alım konusunda garanti verilmesi ve sektörün önüne çıkan bazı bürokratik engellerin ortadan kaldırılması şeklinde uygulanmaktadır (Emrealp, 1993: 30-31).

**Üçüncü sektör;** Günümüzde refah devleti uygulamalarının terk edilmesi ve kamu kurumlarının küçülmesi neticesinde boşalan alanlar yalnızca özel sektör tarafından değil aynı zamanda; üçüncü sektör kuruluşlarınca da doldurulmaktadır. Demokrasiyi

benimsemiş ülkelerde sivil toplum kuruluşları yasama, yürütme, yargı ve medyadan sonra beşinci güç olarak kamu ve özel sektörlerinin yanında ise üçüncü sektör olarak ön plana çıkmaktadır (Okutan, 2008: 96).

Belediye-özel sektör ortaklığı modeli: Kamu-Özel Sektör Ortaklığı (Public-Private Partnership) Modeli, ihtiyaç halinde tüm kamusal mal ve hizmetlerin üretim sunum aşamasına yönelik belediye ile özel hukuk tüzel kişisi arasında imzalanan sözleşmeye dayanarak yapılan bir işbirliği yöntemidir (Tekin, 2009: 1).

Belediye-özel sektör işbirliği, bir takım alanlarda uzmanlaşmış olan özel sektör kuruluşlarıyla ortak şirketler kurulması veya hazırda olan belediye işletmelerinin özel sektörler kuruluşları ile ortak edilmesiyle oluşturulmaktadır (Bozlağan, 2002: 451).

Son dönemde büyük finansman ve teknolojik yeterlilik ihtiyacı duyulan çok sayıda projenin, belediye-özel sektör ortaklığı yöntemiyle hayata geçirildiği görülmektedir. Burada hedeflenen özel sektörün dinamizminden, sermayesinden, uzmanlığından ve teknolojik birikimlerinde faydalanarak belediye hizmetlerinin en iyi şekilde sunulmasıdır (Kayan, 1996: 24).

Belediye işletmeciliği yöntemi: Belediye hizmetlerinin projelendirilmesi, üretilmesi ve sunulması aşamasında tercih edilen yöntemlerden biri de şirketleşmedir. Belediyelerin, özel hukuk kurallarına göre şirket kurmaları veya kurulmuş olan bir şirkete ortak olmaları ya da mevcut şirketlerini özel hukuka uygun durumuna getirmelerine şirketleşme adı verilmektedir (Kayan, 1996: 24).

Şirketleşme yöntemi ile belediyeye bağlı iktisadi faaliyetlerin sayısını her geçen gün arttırmaktadır. Aynı zamanda belediyeyi piyasayı yönlendiren yetkin bir aktör durumuna getirmektedir.

Mal veya hizmet üretmek üzere kurulmuş olan ve sermayesinin yarısından daha fazlası devlete ait olan ve sosyal alanda yarar sağlamayı öncelikli hedefleri arasına alan işletmelere kamu iktisadi kuruluşu adı verilmektedir (Köseoğlu, 2005: 215). Belediye şirketleri, bu nitelikleri taşıyan kamu iktisadi kuruluşlarından biridir.

Belediye işletmelerinin satışı: Satış yöntemi, mal varlığı devlete ya da belediyelere ait olan iktisadi teşebbüslerin yönetim ya da mülkiyetinin bir kısmını veya tamamını özel kişi ya da kuruluşlara vermesi şeklinde uygulanan özelleştirme yöntemidir. Satış



sonucunda kamu menkul ve gayr-i menkullerinin mülkiyeti önceden belirlenen bir bedel karşılığında özel kişi ya da kuruluşlara verilmektedir (Dayar, 2009, 28.04.2014).

Belediye iktisadi teşebbüsleri mülkiyeti belediyeye ait şirket hislerinin özel sektöre açılmasını, diğer hizmetlere olanak sağlanmasını ve teşebbüslerinin sonucunda ortaya çıkan borç yükünden kurtulmayı hedeflemektedir. Mülkiyetin tabana yayılması ve tasarrufların ekonomiye katılması ve yerel ekonominin üst seviyelere çekilmesi de hedeflerinden biridir (Acartürk, 2001: 50-51). Bu hedefler tamamlandığında satılarak varlığına son verilmektedir.

Yukarıda sayılanların dışında büyükşehir belediyelerinde su, kanalizasyon, toplu taşıma ve doğal gaz gibi hizmetler çoğunlukla özel amaçlı hizmet kuruluşları tarafından yürütülmektedir. Kurumsal ve finansal yönden belediyeden farklı yapılanmalar olan bu özel amaçlı hizmet kuruluşları, temel belediye hizmetlerinin dış dünyaya ve piyasaya açılması konusunda önemli bir role sahiptir (Salihoğlu, 2002: 495-499).

Belediye sınırları içerisinde hal ve mezbaha gibi alanların da özel amaçlı hizmet kuruluşları tarafından işletilmesi imkân dâhilindedir. İstanbul'da İETT, İSKİ, Ankara'da ASKİ ve Antalya'da ASAT gibi kuruluşlar bunlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Özel amaçlı hizmet kuruluşlarının kuruluş, yetki, görev ve sorumlulukları kendi kuruluş kanunlarında ayrıntılı olarak belirtilmektedir.

### **3.2.3 Belediye hizmetlerinin özelleştirilmesi**

Türkiye'de, 1980'li yılların başlarında neo-liberal politikaların etkisi ile kamu işletmelerinde özelleştirme yöntemi uygulanmaya başlamıştır (Erdoğan, 2010: 137).

Uygulamaya konan bu özelleştirme programı neticesinde devletin ekonomide ki varlığının asgariye indirilmesi, rekabet odaklı piyasa ekonomisinin desteklenmesi, kamu iktisadi kuruluşlarının bütçe üzerindeki etkisinin azaltılması, sermaye piyasasının iyileştirilmesi, tasarrufların ekonomiye kazandırılması ve böylece devletin asli görevlerine yönlendirilmesi hedeflenmiştir (Aktel, 2003: 210).

Merkezi ve yerel yönetimlerin yeniden gözden geçirilmesi, bütçe dışı fonların sayısı ve mali olanakların artırılması ve kamu iktisadi kuruluşlarının özelleştirilmesi döneminin kamu politikalarının yol gösterici özelliklerindedir (Apak ve Uçak, 2002: 387-388).

Özelleştirme, karşılaşılan finansal sorunlara çözüm olması amacıyla sunulan ve devletin ekonomik hayattaki yerini yeniden tanımlayan liberal içerikli politikaların genelleşmiş halidir. Özelleştirme, özel sektör uygulamalarını hayata geçirmek, kamuya ait kuruluşların aitliği ve kontrolünü özele devretme yöntemidir.

Özelleştirme kapsamında kamu kurum ve kuruluşlarınca e finanse edilen mal ve hizmetlere özel kesim tarafından finansman olanağı verilmekte, üretim özel sektöre devredilmekte ve bu hizmetlerin mülkiyetini, yönetiminin bir kısmı ya da tamamı özel kişi veya kuruluşlara geçmektedir. Yani özelleştirme, sonuç noktasına gelene kadar belediyenin sorumluluğunda bulunan mal veya hizmetlerin mülkiyeti ve üretim sorumluluğu ve kararını özel kişi ya da kuruluşlara devredilmesidir (Ocakverdi, 2004: 60).

Kamu işletmesinin mülkiyet ve yönetiminin özel sektöre devri sonrasında belediyenin hizmet sunma aşamasında üstlendiği tekeli rol son bulmaktadır (Falay, 1998: 1).

Belediye iktisadi teşebbüsünün mülkiyetinin özel sektöre devrinin hukuksal ve işleyiş bakımından tamamlanmasının ardından bütün yönetsel işlevler piyasanın nabzı tutularak sürdürülmektedir.

Son dönemde ortaya çıkan büyük ekonomik problemlere çözüm bulmak amacıyla gündeme gelen özelleştirme, birçok ülke yönünden farklı doğrular ile tercih edilmektedir.

Bütün dünyada devletin küçültülmesi ve ekonomik alanda ki etkinliğinin azaltılması birçok konuda yaygınlık gösteren özelleştirme uygulamalarının hayata geçirilmesinde özendirici olmuştur. Birçok ülkede politikacıların özelleştirme konusundaki fikir ve aldıkları kararlar incelendiğinde bu kararların siyasi-ideolojik değil pragmatik anlamda alınan kararlar olduğu görülmektedir.

Kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi öncelikli olarak kamu kesiminin küçültülmesi, hükümetin daha yetkin bir yapı haline getirilmesi, bütçe açıklarının en aza indirilmesi ve hizmetlerin daha hızlı bir şekilde sunulması hedeflenerek yapılmaktadır (Erdoğan, 2010: 143).

Özelleştirme, ekonomi politikalarının kullandığı bir araç olarak görünüyor olsa da; sosyal, siyasal, yasal ve yönetsel özellikleri sebebiyle uygulanma konusunda oldukça

zor bir seçimdir. Özelleştirme taraftarlarının sadece etkinlik problemi üzerinde yoğunlaşması, kamuoyunun hükümetin küçültülmesi gerektiği düşüncesinde olması ve rekabetçi özel şirketlerin, hizmet üreten kamu kurumlarını sorunsuzca tasfiye edeceğini önermesi özelleştirme kavramı ve uygulanması arasında nitelik ve nicelik yönünden büyük farklar oluşmasına olanak sağlayacaktır (Erdoğan, 2010: 143).

Belediye hizmetlerinin özelleştirilmesinde iyi sonuçlar oluşabilmesi için bir takım kriterler dikkate alınmalıdır. Belediye hizmetlerinin özelleştirilmesi ekonomik, sosyal, siyasal ve hukuksal sonuçlar meydana getiren oldukça önemli bir karardır. Özelleştirme uygulamalarının, ilgili yasalar, belediyelerin stratejik planları ve performans programlarıyla uyumlu olması başarısını iyi yönde etkilemektedir. Özelleştirme kararı almadan önce seçilecek özelleştirme yönteminin başarı ile sonuçlanma ihtimali, özelleştirmenin belediye gelirleri, belediye personeli, belediye yönetimi, yerel hizmetlerin denetimi ve kamu yararı-karlılık dengesine olan tüm etkileri iyi analiz edilmelidir (Öztürk, 2013: 93-94).

Belediyelerin görev ve sorumluluk aldıkları bütün hizmetler, bizzat belediye örgüt ve personeli tarafından hizmet edilebileceği gibi aynı anda kendi bünyesi dışında bulunan kişi ya da kuruluşlar tarafından da sunulması olanak durumundadır. Belediye Kanununda, belediyelerin yetki, görev ve sorumlukları sayılırken hizmetlerinin sunumuna yönelik iki farklı yöntemden bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi hizmetlerin, bizzat belediye örgüt ve personeli tarafından sunulması; ikincisi hizmetlerin belediye harici kişi veya kuruluşlar tarafından sunulmasıdır. Yasa koyucu kamu yararı açısından bazı hizmetlerin devredilmesini uygun bulmamakla birlikte; birçok hizmetin yürütülmesinde alternatif yöntemlerden yararlanılmasına fırsat vermektedir. Yasada; hizmetlerin sunulmasına yönelik “yapar-yaptırır”, “işletir-işlettirir”, “kurar-kurdurur” ifadelerine yer verilerek hizmet sunumunda özel sektör alternatiflerinin tercih edilmesine imkân verilmektedir (5393/BK md. 14–15). Aynı şekilde Büyükşehir Belediyesi Kanunu; birçok hizmetin özel sektör yöntemleriyle sunulmasına zemin hazırlamaktadır (5216/BŞBK md. 7).



## **4 BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDE YENİ HİZMET SUNMA YÖNTEMLERİ: İSTANBUL OTOBÜS A.Ş. ÖRNEĞİ**

Çalışmanın bundan önceki bölümlerinde incelen konu teorik olarak ele alınmıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında ise çalışmaya örnek olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul Otobüs A.Ş. örnek uygulama olarak incelenerek, Otobüs A.Ş. tarafından gerçekleştirilen toplu taşıma işletmeciliği hizmetinin, büyükşehir belediyeleri için yeni bir hizmet yöntemi olup olamayacağı, kullanılan yöntemin mali, idari ve hizmet kalitesi yönünden ne kadar farklı ve faydalı olduğu sorularına yanıt aranacaktır.

### **4.1 İstanbul Büyükşehir Belediyesi**

İstanbul, iki ana karayı birbirine bağlayan bir coğrafi konuma sahip, Karadeniz ve Marmara denizine kıyısı bulunan Türkiye'nin kuzey batısında, Doğu-Batı doğrultusunda uzanan büyük bir kenttir. Şehrin ortasından geçen Marmara Denizi, şehri kıta isimlerine göre Avrupa ve Anadolu olarak iki coğrafi bölgeye ayırmaktadır. Mevcut potansiyelleri ve konumu İstanbul'u küresel bir cazibe merkezi ve uluslararası bir anakent yapmıştır. Bunun sonucu olarak İstanbul Türkiye'nin siyasi başkent olmamasına rağmen sahip olduğu nüfus yapısı ile ticari, sosyal, ekonomik ve kültürel başkenti durumundadır.

3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanuna göre büyükşehir, belediye sınırları içinde birden fazla ilçe bulunan şehir olarak tanımlanmış ve bu şehirlerde kurulan belediyeler de Büyükşehir Belediyesi olarak adlandırılmıştı.

10.07.2004 tarihinde kabul edilerek 23.07.2004 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan "Büyükşehir Belediyelerinin görev ve yetki alanlarını yeniden düzenleyen 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 5. Maddesine göre; Büyükşehir belediyelerinin

sınırları, adını aldıkları büyükşehirlerin belediye sınırları olarak belirlenmesine karşın, geçici 2. Madde ile İstanbul ve İzmit illeri için istisnai bir uygulama yapılarak büyükşehir belediye sınırları, Kanunun yürürlüğe girdiği tarihi itibarıyla il mülkî sınırı olarak genişletilmiştir. Daha önce büyükşehir yetki alanında bulunan ilçe sayısı da 27'den 32'ye çıkmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin yetki alanı içerisindeki İstanbul'un toplam kara alanının %35'i Anadolu Yakasında, %65'i ise Avrupa yakasında bulunmaktadır (İBB kurumsal web sitesi, [www.ibb.gov.tr](http://www.ibb.gov.tr):2014).

Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre, büyükşehir belediyesinin organları; büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediye encümeni ve büyükşehir belediye başkanı olmak üzere üç farklı çeşitlilikten oluşmaktadır. Büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediyesinin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre beş yıllığına seçilen üyelerden meydana gelmiştir. 5747 sayılı Kanun'la yapılan düzenlemeye göre İstanbul büyükşehir belediye meclisinin başkanı olup, büyükşehir içindeki diğer belediyelerin başkanları, büyükşehir belediye meclisinin doğal üyesi konumundadır. (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Daire Başkanlığı Ulaşım Planlama Müdürlüğü: 2014).

Organizasyon yapısına incelendiğinde belediye başkanına bağlı Genel Sekreter ve genel sekretere bağlı Genel Sekreter Yardımcıları bulunmaktadır. Genel Sekreter yardımcılara da ilgilendiği hizmet konularına göre daire başkanlıkları şeklinde örgütlenmişlerdir. Bunun bir istisnası olarak belediyenin şirketlerin bağlı olduğu üst makam olan Kaynak Geliştirme ve İştirakler Daire Başkanlığı herhangi bir Genel Sekreter Yardımcısı'na bağlı olmadan doğrudan Genel Sekreter'e bağlı olarak görevlendirilmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde ulaşımdan sorumlu en üst makam Genel Sekter Yardımcılığıdır. Genel sekreter yardımcılığı ulaşım ile ilgili altında çeşitli konularda daire başkanlıkları oluşturulmuştur. Bunun yanında İETT bağlı kuruluş olarak doğrudan belediye başkanına bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

#### **4.1.1 İstanbul büyükşehir belediyesi şirketleri**

Kentlerde çeşitli organizasyonlar tarafından sunulan ulaştırma hizmeti devamlı olarak değişiklikler göstermektedir. Kent içi toplu taşıma hizmetleri genellikle yerel yönetimler tarafından bizzat gerçekleştirilmektedir. Ulaştırma hizmetlerinin

performansı yolcu, işletmeci ve planlamacı açısından değerlendirilmektedir. Yerel yönetimler toplu ulaşım hizmetini bizzat sunarken beklenen performansın altında kalmaktadırlar. Bu yüzden işletmecilik açısından kamu sektörü yanında özel sektör de devreye girmiştir. Kamu ve özel sektörün birlikte veya ayrı olarak çalışmasıyla belli bir rekabet ortamı sağlanmış ve hizmet performansında ilerlemeler kaydedilmektedir (Karacasu ve Yayla, 2004:61)

Sermayesinin tamamı devlete ait olan iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan, kamu iktisadi teşebbüsüne teşekkül denilmektedir. Bu doğrultuda Belediye İktisadi Teşekkülleri; belediyelerin yerel kaynakları en etkin şekilde değerlendirerek, yerel kalkınmaya ve dolayısıyla ulusal kalkınmaya katkıda bulunmaya olanak sağlayan, aynı zamanda yerel hizmetlerin daha esnek ve dinamik sunulmasına olanak tanıyan alternatif bir yöntem olarak öne çıkmaktadır (Berk, 2003: 47).

23.07.2004 tarih ve 24431 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 26. maddesine göre, Büyükşehir Belediyesi kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında, ilgili mevzuatta belirtilen usullere göre sermaye şirketleri kurabilmektedir. Ayrı bir tüzel kişiliğe ve bütçeye sahip, yarı ticari nitelikte, ancak yerel yönetime bağlı ve yerel yönetimin genel denetimi altında çalışan özel amaçlı bu kuruluşlar aracılığıyla birçok hizmet yürütülmektedir (İBB kurumsal web sitesi, 25.07.2014).

Bu şirketler Büyükşehir Belediyesi organizasyon yapısında Kaynak Geliştirme ve İştirakler Daire Başkanlığına bağlı olarak faaliyet göstermektedirler. Kaynak Geliştirme ve İştirakler Daire Başkanlığı, İBB Meclisi'nin 30.07.1985 tarih ve 376 sayılı kararı ile İçişleri Bakanlığı'nın 28.02.1986 tarihli oluru ile kurulmuştur. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin sermayesine iştirak ettiği ve üzerinde pay sahipliğinden doğan yasal haklarının korunmasını; iştiraklerin ekonomik ve verimlilik esaslarına göre idaresi, planlaması, programlanması ve işlenmesini sağlamaktadır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi şirketleri, Belediye Kanunu'nun verdiği yetkiyi kullanarak 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve ilgili mevzuat hükümlerine göre kurulmuş özel hukuk tüzel kişiliğini haiz şirketlerdir. Bu şirketlerin yönetim ve denetim işleyişleri de yine TTK ve ilgili mevzuat hükümlerine tabidir. Şirketlerin organları TTK hükümleri uyarınca;

- Genel Kurul (6762/360-398. maddeler),
- Yönetim Kurulu (6762/312-346. maddeler),
- Denetim Kurulu (6762/347-359. maddeler)'den oluşmaktadır (İBB Ulaşım Daire Başkanlığı Ulaşım Planlama Müdürlüğü, 2011:2014).

## 4.2 İstanbul'da Toplu Taşıma

Ulaşım hizmetleri, insanların vazgeçemedikleri önemli bir hizmettir. Gelişen şehirleşme ve artan nüfus, insanların evlerinden uzak yerlerdeki iş ve okullarına ancak ulaşım vasıtasıyla gitmelerine gerekli kılmıştır. Herkesin kendi ulaşım araçlarını sağlayamama durumu ise, toplu ulaşım araçlarını ihtiyaç haline getirmiştir (Çatı, 2003: 121).

Toplu taşıma; önceden belirlenmiş bir güzergâhta, fiyat ve zaman tarifesi olan herkesin kullanımına açık kent içi yolcu taşımacılığı olarak tanımlanmaktadır. Toplu taşıma sistemlerinin temel amacı insanların kent içinde bir noktadan başka bir noktaya en ekonomik şekilde taşınarak kamu hizmeti yerine getirmektir (İlcalı, ve diğ., 2001:300).

Nüfusun artması ile birlikte İstanbul ilinde motorlu taşıt sayısı da doğal olarak artmıştır. Bu artışlar İstanbul ili için bir takım problemler ortaya çıkmıştır. Trafikte yaşanan problemler ve çarpık kentleşme ilk olarak akla gelen problemlerdir. Trafik problemlerinin çok ciddi boyutlara ulaşabildiği İstanbul'da trafiğe çıkan araçların önemli bir kısmının özel araç olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte toplu taşıma ve raylı ulaşım sistemleri de trafik problemlerinin önüne geçmekte yeterli olmamaktadır.

Bunun yanında trafik konusunda yaşanan sorunlara çözüm üretebilmek adına İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin sahip olduğu bütçenin büyük bir bölümünü raylı ulaşım sistemleri, deniz yolu ile ulaşım ve karayolu ulaşımına ayırdığı söylenmektedir. Raylı ulaşım sistemlerinin hayata geçirilmesi kısa dönemler içerisinde gerçekleşmemektedir. Buna karşın sürekli olarak gelişen kentleşme ve artmakta olan trafik sorunları hızlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde kent içi toplu taşıma denildiğinde çeşitli sistemlerden söz etmek mümkündür. Bu sistemlerin sınıflandırılmasında ulaşım aracının türü, tüketilen enerji



türü, hizmette kullanılan yolun yapısı ve türü gibi etkenler belirleyici olmaktadır. Kentlerde kullanılan toplu taşıma sistemlerini; lastik tekerlekli, raylı, deniz ve hava taşınması olarak dört ana başlıkta gruplandırılabilir. Bu sistemler arasında lastik tekerlekli grupta otobüsler, servis araçları minibüs ve taksiler yer almaktadır. Tekerekli sistemlerden ise en çok kullanılan ise otobüs taşımacılığıdır.

**Tablo 1.** İstanbul’da Kullanılan Toplu Taşıma Araçları ve Yolcu Sayıları

<b>KARAYOLU</b>	<b>Günlük yolcu sayısı</b>	<b>Türü içindeki payı (%)</b>
<b>Metrobüs</b>	800.000	8,27
<b>İETT</b>	927.546	9,59
<b>Özel Halk Otobüsü</b>	1.441.334	14,90
<b>İstanbul Otobüs A.Ş.</b>	795.504	8,22
<b>Minibüs</b>	2.100.000	21,71
<b>Taksi Dolmuş</b>	110.000	1,14
<b>Taksi</b>	1.100.000	11,37
<b>Servis (kayıtlı)</b>	2.400.000	24,81
<b>TOPLAM</b>	9.674.384	100

<b>RAYLI</b>	<b>Günlük yolcu sayısı</b>	<b>Türü içindeki payı (%)</b>
<b>Metro</b>	613.062	8,27
<b>Hafif Metro</b>	308.420	9,59
<b>Tramvay</b>	497.230	14,9
<b>Tünel-Füniküler</b>	48.837	8,22
<b>Nostaljik Tramvay</b>	1.983	21,71
<b>Teleferik</b>	5.966	1,14
<b>TCDD (Marmaray)</b>	129.895	11,37
<b>TOPLAM</b>	1.605.393	100

<b>DENİZ</b>	<b>Günlük yolcu sayısı</b>	<b>Türü içerisindeki payı (%)</b>
<b>İDO</b>	20.610	7,8
<b>Şehir Hatları</b>	106.357	40,2
<b>Özel Tekne/Motor</b>	137.285	52,0
<b>TOPLAM</b>	264.252	100

(Kaynak: İETT kurumsal web sitesi, [www.iETT.gov.tr](http://www.iETT.gov.tr) :2014).

Kentte en çok tercih edilen ulaşım türünün karayolu olduğu göz önüne alındığında otobüs, minibüs gibi vasıtalarla yapılan toplu taşıma faaliyetlerine de ağırlık verilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yukarıda verilen bilgiler ışığında İstanbul Otobüs A.Ş.,

bu gerekliliğin bir ürünü olarak İstanbul'da karayolu toplu taşımacılığında faaliyet göstermek üzere İştirakler Daire Başkanlığına bağlı olarak kurulmuştur.

İstanbul'da karayolunda otobüsle yapılan toplu taşıma hizmetinde kamu ve özel sektör beraber yer almaktadır. Kamu tarafından İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Kurumu olan ve sarı renge boyalı araçlarla hizmet veren İETT bulunmaktadır. Özel sektör olarak, İETT'ye yardımcı unsur olarak faaliyet gösteren ve sarı renge boyalı olan Özel Halk Otobüsleri ve erguvan renkli otobüsleri olan İstanbul Otobüs A.Ş. hizmet vermektedir.

**Tablo 2.** Karayolu Taşımacılığında Sorumluluk Dağılımı

ULAŞIM TÜRÜ	İŞLETME TÜRÜ	SORUMLU KURUM	PLANLAMA	ONAY/İZİN
İETT	Kamu	İETT	İETT	İETT
HALK OTOBÜSÜ	Özel	İETT	İETT	İETT
İSTANBUL OTOBÜS A.Ş.	Özel	İETT	İETT	İBB
MİNİBÜS/DOLMUŞ	Özel	İBB (Toplu Ulaşım Hiz. Md.)	İBB	İBB
SERVİS ARAÇLARI	Özel	İBB (Toplu Ulaşım Hiz. Md.)	İBB	UKOME

(Kaynak: İUAP Ana Raporu, [www.iETT.gov.tr](http://www.iETT.gov.tr) :2014)

İstanbul kent içi ulaşımı 1869 yılında Dersaadet Tramvay Şirketi kurulmuş ve 1871 yılında ilk atlı tramvay hizmete girmesiyle başlamıştır. 1914'te elektrikli tramvay işletmeciliğine geçmiş, 1926 yılında geldiğinde ise ilk otobüslerle hizmet verilmeye başlanmıştır. Bir süre muhtelif yabancı şirketler tarafından işletilen elektrik, tramvay ve tünel işletmeleri 1939 yılında millileştirilerek 3645 sayılı yasa ile İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel (İETT) İşletmeleri Umum Müdürlüğü adı altında bugünkü hüviyetine kavuşmuştur. İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü İstanbul il sınırları dahilinde kent içi toplu ulaşım hizmeti sunan, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı bir kamu kuruluşudur. (İETT kurumsal web sitesi, 11.08.2014).

İETT'nin organizasyon yapısı; Genel Müdür'e bağlı Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Özel Kalem Müdürlüğü ve İç Denetim Birimi ile 3 Genel Müdür Yardımcısına bağlı 12 Daire başkanlığından oluşmaktadır. Her bir daire başkanlığı

altında ise müdürlükler ve bunlara bağlı şefliklerden oluşmaktadır. Toplam personel sayısı 7058'dir (İETT, 2013-2017 Stratejik Planı: 30).

Otobüs taşımacılığında diğer bir operatör olan Özel Halk Otobüsleri 1920'li yıllardan bu yana İstanbul'da varlığını sürdürmektedir. İlk kez 1960 yılından sonra belediye tarafından ruhsatlandırılmıştır. 1981 yılında bir başkanlık genelgesi kapsamında çalıştırılan özel halk otobüsleriyle ilgili ilk ciddi düzenleme 1982 yılında İstanbul Belediye Meclisince yapılmış ve hazırlanan bir yönetmelikle yasal statüye kavuşmuşlardır. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı'na bağlı Trafik Müdürlüğü denetiminde çalışan Özel Halk Otobüsleri, 1985 yılında Belediye Başkanlığı'nın teklifine binaen alınan UKOME kararıyla İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün yönetim, yürütüm ve denetimine verilmiştir. Bu bağlamda Özel Halk Otobüsleri ile ilgili işlemleri yürütmek üzere bir müdürlük oluşturulmuştur. Halen bu çalışmalar İETT Ulaşım Planlama Daire Başkanlığına bağlı Özel Ulaşım Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. İETT tarafından hazırlanan bir yönerge kapsamında çalıştırılan özel halk otobüsü işleticileri, 1992 yılında kurumlaşmayı hedeflemişler ve şirketleşme yoluna gitmişlerdir (İstanbul Özel Halk Otobüsleri A.Ş., www.isthalkoto.com:2015).

### **4.3 İstanbul Otobüs A.Ş. Örneği**

İstanbul Otobüs A.Ş., İBB'ye bağlı bir iştirak kuruluşu olarak lastik tekerlekli toplu ulaşım sektöründe faaliyet göstermek üzere 15.10.2009 tarihinde kurulmuştur. Kuruluş sözleşmesinde İstanbul Otobüs A.Ş.'nin kuruluş amacı şu şekilde belirtilmiştir; *“Yerel/ulusal düzeyde, toplu ulaşım ve taşımacılık ihtiyacını karşılamak üzere; havayolu ve kara üzerinde (kara raylı sistemleri hariç), her türlü toplu taşıma araçları ile yürütülen toplu ulaşım ve taşımacılık hizmetlerini, tüp geçit ve tünel işletmecilik hizmetlerini, servis taşımacılığı, şehir içi turizm taşımacılığı, minibüs-midibüs ve taksi taşımacılığı hizmetlerini en uygun şekilde/sistemle yapmak, yaptırmak, işletmek, işletirmek, havada ve kara üzerinde yürütülen her türlü toplu ulaşım ve taşımacılığının koordinasyonunu, entegrasyonunu ve denetimini yapmak, yaptırmak amacıyla kurulmuştur”* (İBB kurumsal web sitesi, 15.06.2014).

Bu konuda yapılan mülakatta üst düzey yöneticilerden biri, İstanbul Otobüs A.Ş.'nin faaliyet alanı ile ilgili olarak; *“İstanbul Otobüs İşletmeleri A.Ş., İstanbul ili sınırları*

içerisinde İstanbul halkına uygun bir toplu taşımacılık hizmeti sunmak, bu hizmeti yaparken sürdürülebilir kalkınma prensiplerini korumak, halka en kaliteli hizmeti vermek ve ilgili/çeşitli sosyal sorumluluk politikaları geliştirerek ekonomik bir canlılık sağlamak amacındadır” şeklinde bilgi vermiştir.

İstanbul Otobüs A.Ş.’nin kurulmasında hukuki dayanakların başında Belediye Kanunu gelmektedir. 1580 sayılı Belediye Kanununun 19. maddesinde; “*belediye sınırları içinde belli semtler arasında yolcu nakil vasıtası olarak otobüs, omnibüs, tünel, trolleybüs, funiküler işletmek*” belediyenin görevleri arasında belirtilmekle birlikte, bunların *belediyelerin de katılacakları şirketler vasıtasıyla ya da imtiyaz veya kira yoluyla yapılması* ve işletilebilmesi hüküm altına alınmaktadır (1580/ BK md. 19).

5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 15. maddesinin f fıkrasında “toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işletirmek.” hükmü yer almaktadır. Yine aynı kanunun 70. Maddesi belediyelere kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında şirket kurabilme hakkı tanımaktadır (5393/ BK md. 15, md. 70).

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanununun 26. maddesinde ise şirket kurulması hakkında hüküm yer almaktadır. Kanunun 26. maddesinde “*Büyükşehir belediyesi kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında, ilgili mevzuatta belirtilen usullere göre sermaye şirketleri kurabilir. Bu şirketlerin % 50’sinden fazlasına ortak olduğu şirketlere, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümlerine tabi olmaksızın belediye meclisince belirlenecek süre ve bedelle işletilmesini devredebilir*” hükmüne yer verilmiştir (5213/BŞBK md. 26).

6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 18. maddesine göre “ticaret şirketleriyle gayesine varmak için ticari bir işletme işleten dernekler ve kendi kuruluş kanunları gereğince özel hukuk hükümleri dairesinde idare edilmek ve ticari şekilde işletilmek üzere devlet, vilayet, belediye gibi kamu tüzel kişileri tarafından kurulan teşekkül ve müesseseler” tacir sayılırlar (6762/TTK md. 18).

Türk Ticaret Kanununda, belediyelerin şirket kurma, şirketlere ortak olmaları konusunda bir engel hüküm olmadığı gibi, belediyelerin, kamu hizmeti gördüğü kabul edilen anonim şirketlerin yönetim ve denetim kurullarında temsiline ilişkin hükümlere

yer vermek suretiyle, dolaylı yoldan belediyelerin de şirket kurabilmelerine imkân tanınmıştır (Dilbirliği, 1995: 68).

#### **4.3.1 İstanbul Otobüs A.Ş. Misyonu, Vizyonu ve Hedefleri**

Şirketin 2014 yılı faaliyet raporunda, misyon, vizyon ve hedefleri şöyle sıralanmaktadır (İstanbul Otobüs A.Ş. 2014 Yılı Faaliyet Raporu: 3);

##### ***HEDEFLER***

**Teknolojik Gelişme:** İstanbul Otobüs, teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, yeni teknolojileri araç ve sistemlerini uygular, böylelikle maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artması sağlanır.

**Emniyet:** Yolcularının güvenli ve konforlu seyahat edebilmeleri için, özel eğitime tabi tuttuğu sürücüleri istihdam eder.

**Güvenilirlik:** Güvenilir ve dakik hizmet verir.

**Sürdürülebilirlik:** Verimli kaynak tahsisi ve yönetimi ile endüstri ortalamasının üzerinde karlılık sağlar.

**Verimlilik:** Kentsel verimliliğe katkıda bulunur ve kent alanlarını etkin kullanmasına yardımcı olur.

**Çevre Duyarlılığı:** Geri dönüşümü olmayan kaynakların tüketiminin azaltılması amacıyla araçlar, çevreyi kirletmeyen ve yenilenebilir kaynakların kullanıldığı teknoloji ile donatılmıştır.

**Müşteri Odaklı Hizmet:** Sürücülerini müşteri hizmetleri konusunda eğitir, araçların temiz ve konforlu olmasına özen gösterir. Engellilerin seyahat edebilmesi için teknik donanıma sahiptir.

**Standartlar:** Araç donanımı ve hizmet seviyesi Avrupa Birliği ve dünya standartlarına uygundur.

**Kalite:** İlgili kalite belgelerine sahip olarak hizmet sunar.

**Değerler:** Bütün operasyonlarda eşitlik ilkesinin gözetilmesi ulaşım sektöründe teknolojik gelişmelerin uygulanması kaliteli ve düşük fiyatlı hizmetin sunulmasıdır.

**Stratejik Objektifler:** Güvenli yolculuk önlemlerinin azamide tutulması altyapıdaki eksikliklerin en aza indirilmesi, erişimin kolaylaştırılması, ulaşımda harcanan zamanın azaltılmasıdır.

**MİSYON;** Modern şehirciliğin gerektirdiği yüksek teknoloji çözümlerini kullanarak sadece bugünün değil, geleceğin kitlesel taşıma ihtiyaçlarına da cevap verecek araçları ve hizmet biçimlerini planlayıp, İstanbul halkının toplu taşıma konusundaki ihtiyaçlarını karşılamaktır.

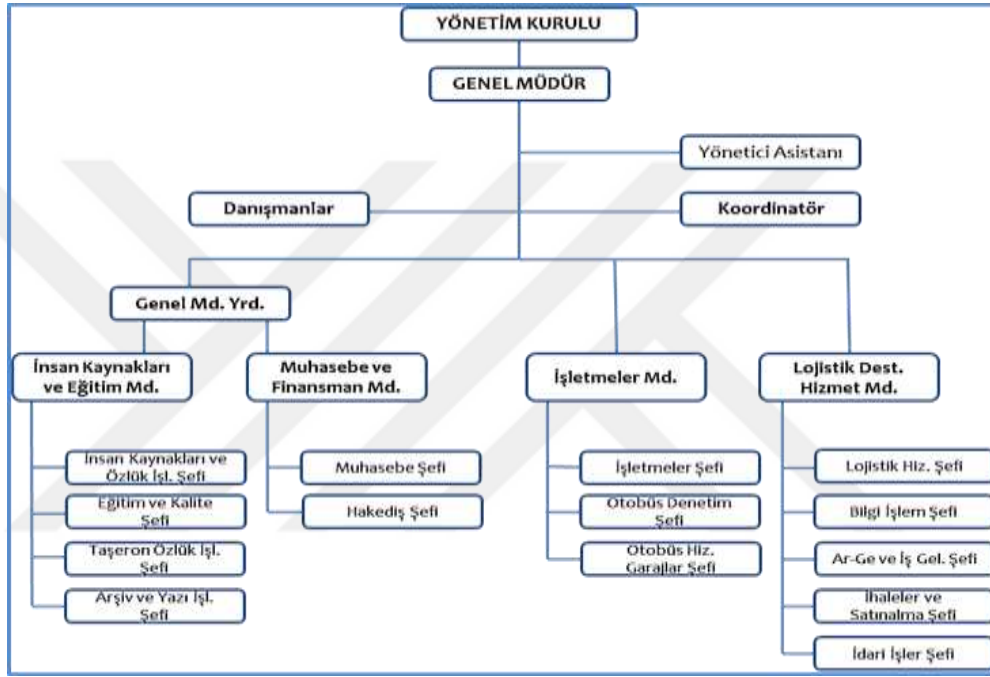
**VİZYON;** Müşteri memnuniyeti ve çevre bilincini gözeterek, İstanbul'un toplu taşıma sistemini, 21. yüzyılın toplu taşıma problemlerini çözümlenmede dünyanın lideri konumuna getirmek; İstanbul halkına kaliteli, hızlı ve kesintisiz hizmet vermektir. İstanbul halkının ortak çıkarlarını ve kamu yararını gözeterek, İstanbul'un her iki yakasında, otobüsleri en etkin biçimde kullanarak, bütünleşmiş bir toplu taşıma sistemi oluşturulup, uygulamaya koymak; planlı bir şekilde toplu taşımayı etkinleştirmek için daha rahat, güvenli ve ekonomik ulaşım modellerinin yanı sıra bu amacı destekleyecek biçimde otomobil kullanımını caydırıcı tedbirlerin alınmasını sağlamaktır.”

Yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticiler de yukarıda sayılanlara ek olarak bu konuda; “Şirketin kuruluş amaçları doğrultusunda ve kurumsallaşma çalışmaları kapsamında, şirketin misyon ve vizyonunu belirledik bu anlamda İstanbul Otobüs İşletmeleri A.Ş., sorumluluğunu üstlendiği toplu taşımacılığın, hizmetinde Toplu taşıma alanındaki tüm modernizasyon ve konforun, ulaşımdaki adresi olmayı ve liderliğini sürekli hale getirmeyi hedefleyen İstanbul Otobüs İşletmeleri A.Ş., son teknoloji ile donanmış filosu ve yüksek standartlardaki kalite anlayışı ile İstanbul halkının daha güvenli, rahat ve ekonomik standartlarda seyahat etme hak avantajını elde etmesini amaçlıyoruz” demiştir.

#### **4.3.2 İstanbul Otobüs A.Ş. Organizasyon Yapısı**

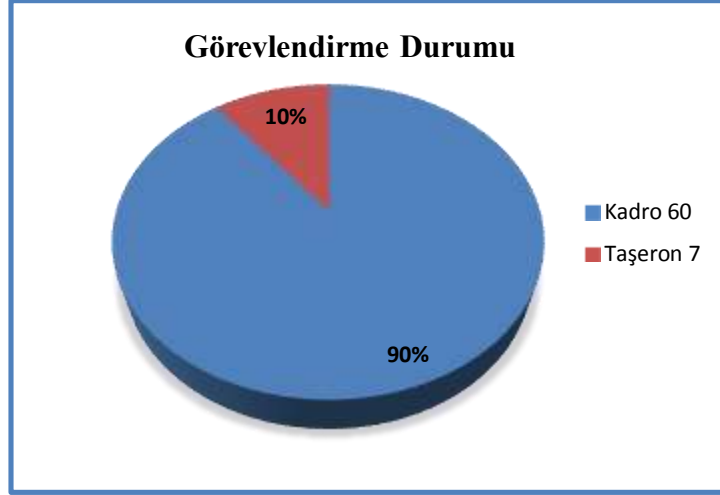
Mülakat tekniği ile yapılan görüşmelerde orta düzey yöneticilerden organizasyon yapısı ve sermaye durumu hakkında bilgiler alınmıştır. Yönetici 2 personel yapısı ile şu bilgileri vermiştir. “*Şirket hizmetlerinin en iyi şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan personelin seçiminde, görevlendirilmesinde, istihdam şekil ve şartlarının tayininde, yürürlükteki ilgili mevzuata ve personel yönetmeliğinde belirtilen hususlara uygun hareket etmek ve verimlilik ilkesi de göz önünde bulundurmak insan kaynakları*

politikamızın temelini oluşturmaktadır. Personel temini bağlı olduğumuz üst kurumumuz mahiyetinde olan İBB. İştirakler Daire Başkanlığı İnsan Kaynakları Koordinatörlüğünün onayı ile olmaktadır. Ayrıca genel anlamda personel kaynağını etkin ve verimli şekilde kullanarak personel verimliliğini misyon, vizyon ve hedeflerimiz doğrultusunda yönetmek istiyoruz. Personel sayımızı minimum seviyede tutarak en üst seviyede iş üretmeyi amaçlıyoruz. Organizasyon şemamızı da bu düşünceyle oluşturduk.”



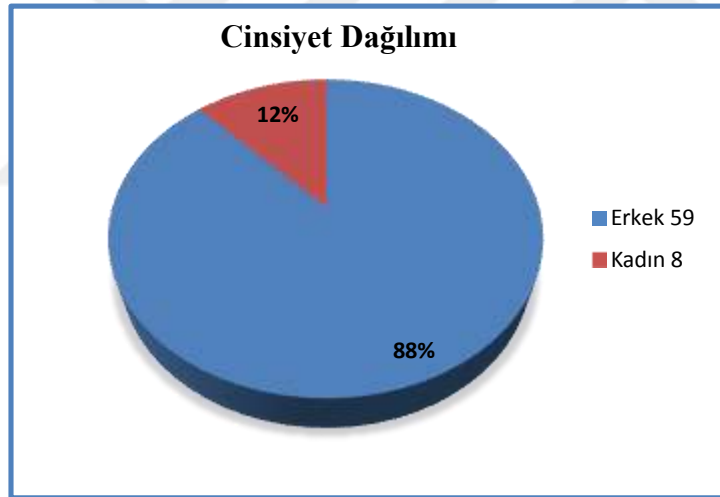
**Şekil 1.** İstanbul Otobüs A.Ş. Yönetim Şeması

İstanbul Otobüs AŞ’de İBB bürokratlarından oluşan 19 kişilik Yönetim Kurulu ve İdari olarak 1 Genel Müdür, 1 Genel Müdür Yardımcısı, 1 Koordinatör, 4 Müdür 14 Şef, 39 büro personeli ve 7 taşeron personel çalışmaktadır. Taşeron personeller çay ocağı, temizlik ve güvenlik hizmetleri için istihdam edilmiştir. İdari olarak toplam 67 personel sayısı değerlendirildiğinde ve şoför personelin İstanbul Otobüs A.Ş. ile hukuken personel ilişkisi göz önünde tutulduğunda şirketin bu alanda İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin diğer kurumu olan İETT’ye kıyas edilemeyecek az miktarda personelle görevini yerine getirmektedir.



**Şekil 2.** İstanbul Otobüs A.Ş. Personel Kadro Dağılımı

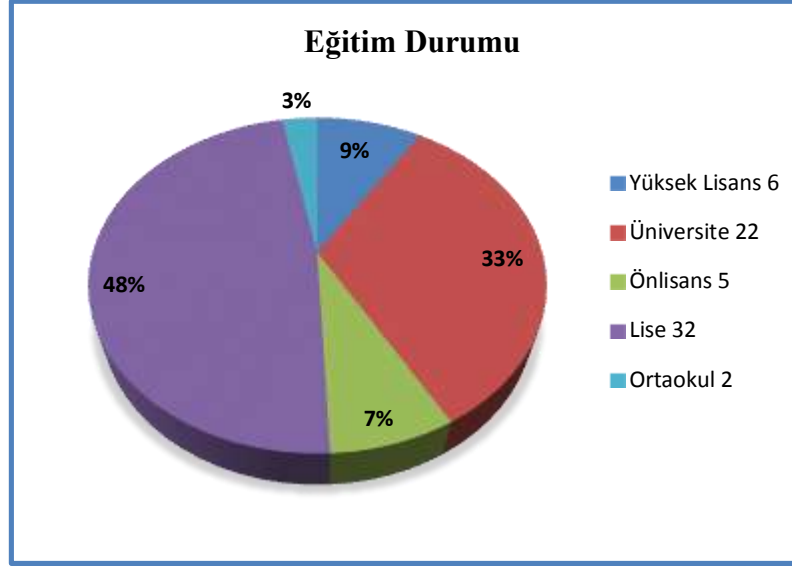
Şirkette müdür yardımcılığı kadrosu bulunmamaktadır. Otobüslerde hizmet veren şoför personeller taşımacı olan özel veya tüzel kişilere ait olduğu için İstanbul Otobüs A.Ş. personeli sayılmamaktadır.



**Şekil 3.** İstanbul Otobüs A.Ş. Personel Cinsiyet Dağılımı

Haziran 2014 tarihi itibari ile şirkette çalışan personellerin 59'u erkeklerden, 8'i kadınlardan oluşmaktadır. Şirkette 6 yüksek lisan, 22 üniversite, 5 ön lisans, 32 lise ve 2 orta öğretim mezunu çalışmaktadır.





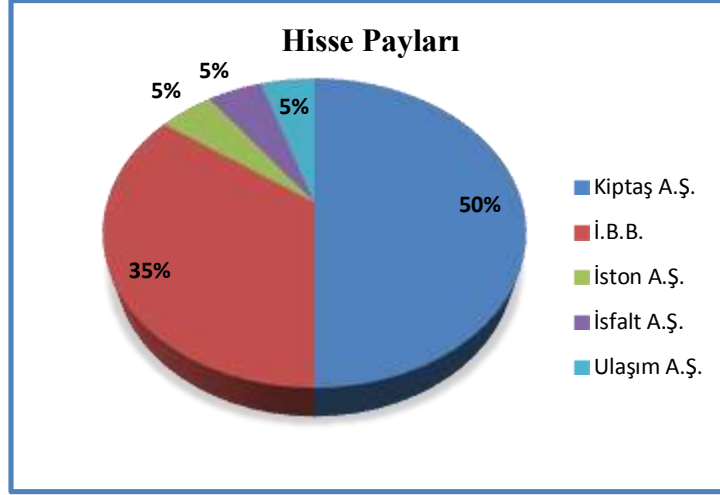
**Şekil 4.** İstanbul Otobüs A.Ş. Personel Eğitim Dağılımı

#### 4.3.3 İstanbul Otobüs A.Ş. Sermaye ve Ortaklık Yapısı

İstanbul Otobüs A.Ş. 2013 Faaliyet raporunda şirketin mali bilgileri şu şekilde belirtilmektedir. Şirketin kuruluş sermayesi **10.000.000,00.- TL**'dir. Şirketin hissedarları İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İBB'nin diğer iştiraklerinden oluşmaktadır Ortaklar ve hisse oranları ise; Kiptaş A.Ş. % 50, İstanbul Büyükşehir Belediyesi% 35, İston A.Ş. % 5 İsfalt A.Ş. % 5 Ulaşım A.Ş. % 5.

**Tablo 3.** İstanbul Otobüs A.Ş. Hissedarları ve Oranları

HİSSEDAR	HİSSE ORANI (%)
Kiptaş A.Ş.	% 50
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	% 35
İston A.Ş.	% 5
İsfalt A.Ş.	% 5
Ulaşım A.Ş.	% 5



**Şekil 5.** İstanbul Otobüs A.Ş. Ortakları ve Hisseleri

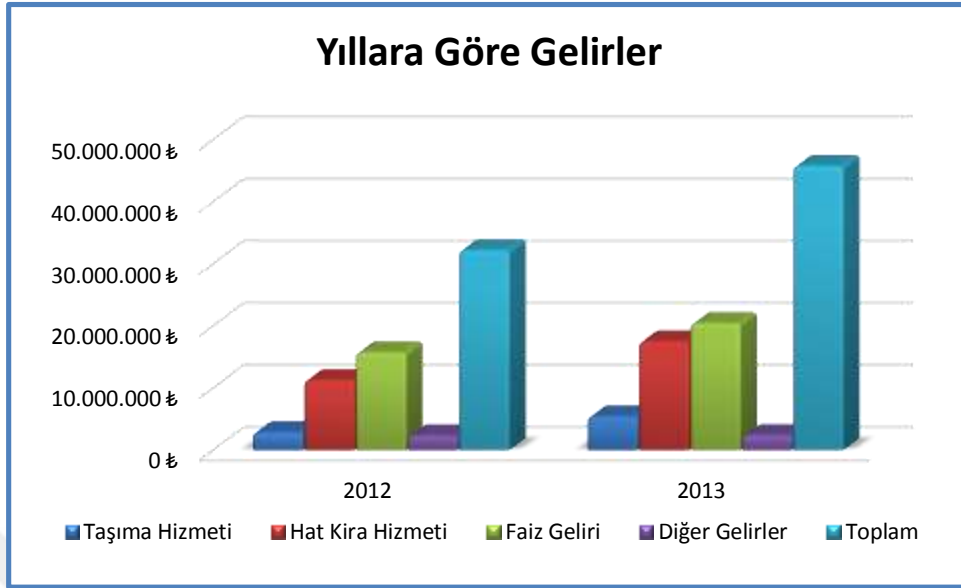
#### 4.3.4 İstanbul Otobüs A.Ş. Mali Durumu

İstanbul Otobüs A.Ş. faaliyet raporlarında yapılan araştırmalarda ve yönetici 1 ile yapılan görüşmede şirketin mali durumu ile ilgili 2012 ve 2013 yılı mali tablolar incelenmiş, alınan bilgiler aşağıdaki gibi tablo ve şekillerle belirtilmiştir.

**Tablo 4.** İstanbul Otobüs A.Ş. 2012 ve 2013 Yılı Gelirleri

<b>GELİRLER</b>		
<b>Gelir Konusu</b>	<b>2012 Yılı</b>	<b>2013 Yılı</b>
<b>Taşıma Hizmeti</b>	2.859.516	5.432.471
<b>Hat Kira Hizmeti</b>	11.272.626	17.485.005
<b>Faiz Geliri</b>	15.731.316	20.426.933
<b>Diğer Gelirler</b>	2.342.316	2.407.655
<b>Toplam</b>	<b>32.206.095</b>	<b>45.752.065</b>

Şirketin 2012 ve 2013 yılına ait gelirler grafik görünümü Şekil 6'da verilmiştir.

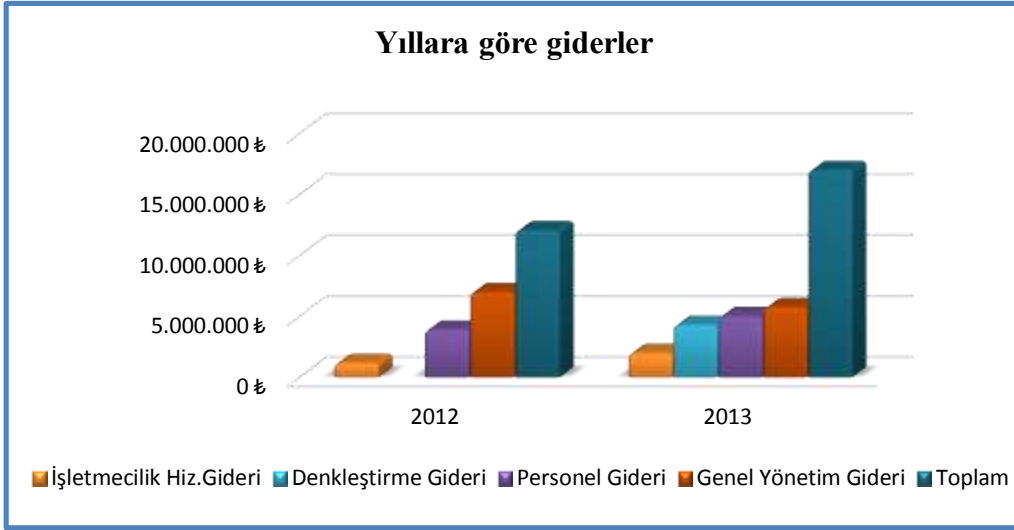


Şekil 6. İstanbul Otobüs A.Ş. Yıllara Göre Gelir Dağılımı.

Tablo 5. İstanbul Otobüs A.Ş. 2012 ve 2013 Yılı Giderleri

GİDERLER		
Gider Konusu	2012 Yılı	2013 Yılı
İşletmecilik Hizmet Gideri	1.171.687	1.994.342
Denkleştirme Gideri	---	4.283.153
Personel Gideri	3.900.188	5.026.752
Genel Yönetim Gideri	6.994.598	5.746.623
Toplam	12.066.475	17.000.872

Şirketin 2012 ve 2013 yılına ait gelirler grafik görünümü Şekil 7’de belirtildiği gibidir.



Şekil 7. İstanbul Otobüs A.Ş. Yıllara Göre Gider Dağılımı.

#### 4.3.5 İstanbul Otobüs A.Ş. Toplu Taşıma Hizmeti

İstanbul Otobüs A.Ş.’nin temel faaliyeti olan toplu taşıma hizmeti ilk olarak İETT tarafından yapılan hat kiralama ihalesi ile 10 yıllığına İstanbul Otobüs A.Ş.’ye ihale edilmiştir. Daha sonra -ilgili yasalardaki değişikliklerden de istifade ederek ve hizmet açısından daha uygun olacağı düşüncesiyle- İBB meclisinin kararı ile bu ihale iptal edilerek İBB Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü’nün denetim ve kontrolünde 15 yıllığına İstanbul Otobüs A.Ş.’ye devredilmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisinin 15.10.2009 gün ve 1948 sayılı kararı ile “İstanbul genelinde 3 bölgede 1500 adet otobüsün çalışacağı hatların 10 yıl süreyle hasılat paylaşımı esasına dayalı sistemle kiralanması” hususundaki teklif kabul edilmiştir. Bu karardan sonra İETT Genel Müdürlüğü tarafından UKOME’ nin talebine istinaden 8 Aralık 2010 da ihale yapılmış İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketlerinden İstanbul Otobüs İşletmeleri ve Ticaret A.Ş. 172 otobüs ihalesini kazanmış 29 Aralık 2010 da İETT tarafından ihale onaylanmıştır. İstanbul Otobüs İşletmeleri Ticaret A.Ş. 25 Ocak 2011 de bu hizmeti 10 yıllık rotasyonlu hat kiralama ihalesi ile özel müteşebbislere kiralamıştır.

29.3.2011 tarih ve 6215 sayılı Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun 21 maddesi 10.7.2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun 26. maddesini “...Büyükşehir belediyesi, mülkiyeti veya tasarrufundaki hafriyat sahalarını, toplu ulaşım hizmetlerini, sosyal tesisler, büfe, otopark ve çay bahçelerini

işletebilir; ya da bu yerlerin belediye veya bağlı kuruluşlarının % 50'sinden fazlasına ortak olduğu şirketler ile bu şirketlerin % 50'sinden fazlasına ortak olduğu şirketlere, 8.9.1983 tarihli ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümlerine tabi olmaksızın belediye meclisince belirlenecek süre ve bedelle işletilmesini devredebilir” şeklinde değiştirmiştir (5216/BŞBK md. 26).

İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi, Mevcut yasadaki değişikliği ve ulaşım ve trafik sorunlarını dikkate alarak 2009 yılında İETT'ye verilen 1500 otobüslük yetkinin 172 adedi hariç olmak üzere iptal ederek, 13.05.2011 gün ve 1146 sayılı kararı ile “Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğünün kontrol ve denetiminde olmak üzere” 1428 adede kadar otobüsle toplu taşımacılık işletmesi yapılmasını sermayesinin %50 sinden fazlası Büyükşehir Belediyesi ve bağlı kuruluşlara ait olan İstanbul Otobüs İşletmeleri Ticaret A.Ş' ne 15 yıl süreyle devrine, işletmenin İETT Genel Müdürlüğü'nün Toplu taşıma hizmeti ile uyumunun UKOME tarafından düzenlenmesine karar vermiştir (13.05.2011 tarih ve 1146 sayılı Meclis Kararı).

Bu karar doğrultusunda İstanbul Otobüs A.Ş., 24-25 Ağustos 2011 ve 06-07 Mart 2012 ve 26-27 Mart 2013 tarihlerinde İstanbul-Beyoğlu-Anadolu olmak üzere üç bölgede 15 yıllığına ve hasılat paylaşımına dayalı olarak hat kiralama ihalesi yapmıştır.

İstanbul Otobüs A.Ş., 15 yıllığına kendisine verilen yetki ile önceden belirlenen hatlarda toplu taşıma işini gelir getirici kiralama ihalesi yöntemi ile kiraya vermektedir. İstanbul Dar Bölge, Beyoğlu Dar Bölge ve Anadolu Dar bölge olarak Kenti fiziki olarak 3 ana bölgede 3 ayrı hat kiralama ihalesi yapmıştır.

Özel girişimciler tarafından yapılacak taşıma işinin hangi şartlar ve sistemle yürütüleceği, İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından hazırlanan ihale dokümanlarında ayrıntılı ve açık bir şekilde belirlenmiştir. İhale dokümanı; idari şartname, teknik şartname, özel şartname, ihale özeti ve sözleşme tasarısından oluşmaktadır. Şartnameler, standart formları, başvuru belgelerini, işin teknik ve idari kurallarını içerecek şekilde İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından hazırlanmıştır.

#### **4.3.6 İstanbul Otobüs A.Ş Hat Kiralama İhalesi**

Kamu İhale Kanunu'nda belirtilen esas ve usullere göre İstanbul Otobüs A.Ş. gelir getirici hat kiralama ihalesi yapmıştır. İhale, yeterlik kriterlerini taşıyan yerli ve yabancı tüm isteklilere açık bir şekilde yapılmıştır.

İhaleye katılabilmek için gereken belgeler ve yeterlik kriterleri ve İstanbul Otobüs A.Ş. İdari Şartnamesinin 7. maddesinde belirtilmiştir. Buna göre isteklilerin ihaleye katılabilmeleri için bu belgeleri eksiksiz hazırlayıp ihale makamı olan İstanbul Otobüs A.Ş.'ye ihale başlama saatinden önceye kadar sunmaları istenmiştir.

Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yaptırılması ihalesinde İstanbul Otobüs A.Ş., en düşük teklif verme sınırı olan muhammen bedel olarak 170.000,00.-TL belirlemiştir (İdari Şartname md. 17).

Teklif vermede bir sayı sınırı getirilmiş ve bu sınır yapılan ihale ve önceki ihaleleri de kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir. İstekliler, ihalede toplam araç sayısının %10'unu aşmamak kaydı ile birden fazla araç için aynı ya da farklı tutarda teklif verilebilmektedir (İdari Şartname md. 21).

İstekliler teklif verilirken, bu iş kapsamında araç ile ilgili her türlü bakım, şoför, yedek parça, araç muayene, amortisman, trafik sigortası, kasko, taşıt pulu vergisi, cihaz bakım giderleri vb. giderler ile şartname hükümlerinden doğan tüm giderleri ticari açıdan hesap ederek tekliflerini hazırlamaktadırlar.

Tekliflerin değerlendirilmesi ve ihaleyi kazananların tespiti İstanbul Otobüs A.Ş. yöneticilerinden oluşan bir komisyon tarafından ihaleye istekli olarak katılanların da takip edebileceği bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Komisyon teklifleri İdari Şartnamenin 26. maddesinde belirtilen yöntemle değerlendirmiştir.

Bu yöntemde;

İhale Komisyonu muhammen bedelin üzerindeki tüm teklifleri (birden fazla teklif verenlerin sadece en yüksek teklifleri alınacak) en yüksek teklif fiyatı esasına göre en yüksekten en küçüğe doğru sıralar. Bu sıralamada, ihalede belirtilen araç sayısı kadar olan en yüksek teklifler birinci aşamayı geçmiş sayılır.

İlk aşamayı geçen en yüksek teklifler toplanarak araç sayısına bölünmesiyle ikinci aşama fiyat sınırı belirlenir. Belirlenen bu ikinci aşama fiyat sınırının üstünde kalan teklifler ikinci aşamaya geçmiş sayılır.

İkinci aşamaya geçen isteklilerin en yüksek teklifleri asıl listeye birer adet araçla girmeye hak kazanır. İsteklilerin birden fazla teklifi olması durumunda; ikinci aşamadaki fiyat sınırının üzerindeki diğer teklifleri ihalede belirtilen araç sayısına

ulaşıncaya kadar birer birer aynı sıralamayla asıl listeye dâhil edilir. (İdari Şartname md 26)

Asıl listedeki tüm teklifler toplanıp teklif sayısına bölünmesiyle o dar bölgede taşıma işi yaptırılması bedeli belirlenir. Bu bedel sözleşme bedeli olarak kabul edilir. Yeterli sayıya ulaşılmadığı takdirde ikinci aşamaya geçemeyenlerden en yüksek fiyat esasına göre isteklilerin teklifleri asıl listeye girmeye hak kazanır. Komisyon asıl listeye giremeyen isteklileri, teminatı geri almadığı sürece yedek olarak belirler. Tekliflerin eşit çıkması halinde teklif alındı belgesine bakılarak teklifin veriliş tarih ve saatine göre öncelik tanınır.

İhale sonucu kazananlar İdari Şartnamenin 31. maddesinde belirtilen şartları yerine getirerek İstanbul Otobüs A.Ş. ile sözleşme imzalarlar. İhaleyi kazanamayanlara ise geçici teminatları geri iade edilir. İhaleyi kazandığı halde belirli bir sürede sözleşme imzalamazlar ise ihale dışı kalırlar ve geçici teminatları geri iade edilmez. İhaleyi kazananlardan çeşitli sebeplerden işi bırakmak ya da başkasına devretmek istemeleri halinde hangi durumlarda ve nasıl bir geri ödeme yapılacağı da aynı maddenin devamında belirtilmiştir.

İstekliler, oluşacak Dar Bölge Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yaptırılması Bedelinin %30'unu nakit olarak sözleşme imzalanmasından önce, kalanını ise otobüs teknik kabul işlemlerine başlamadan önce nakit olarak ödemek zorundadırlar. Bu bedelinin tamamını ödenmeden çalıştırılmaya başlatılmamaktadırlar.

Yukarıda belirtilen yöntemle sonuçlandırılan ihale ile kamu yararının ön planda tutulduğu görülmektedir. Kapalı zarf usulü ile verilen teklifler değerlendirilirken - katılımcıların ihaleyi kazanabilmek için tekliflerini yüksek vermek isteyeceklerinden dolayı- piyasa koşullarında oluşabilecek en yüksek değer ile kiralama yapılması sağlanmıştır.

#### **4.3.7 Taşıma İşinin Yaptırılması**

İstanbul Otobüs A.Ş. özel veya tüzel kişilerle yaptığı münferit sözleşmelerle İstanbul'da hedeflediği yüksek standartlı toplu taşımacılık hizmetini sunmak için kendi yürütüm ve denetimindeki otobüslerin çalıştırılmasına ilişkin esas ve kaideleri ihale dokümanın parçası olan Özel Şartname ile belirlemiştir (İstanbul Otobüs

İşletmeleri Ticaret A.Ş. Dar Bölge 15 Yıllık Rotasyonlu Hatlarda Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yaptırılması Özel Şartnamesi md. 1-2-3).

Özel şartnamenin 6. maddesinde düzenlenen tanımlar başlığında ihale sonucu sözleşme imzalayarak rotasyonlu hasılat paylaşımli taşıma işi yaptırılmasında bulunan gerçek veya tüzel kişilere **taşımacı**; taşımacı tarafından istihdam edilen şoförlere **araç personeli**; işletme bölgesi içinde, hat bazında belirlenen çalışma alanına **dar çalışma bölgesi**; taşımacıların buldukları dar çalışma bölgesi içerisinde yer alan hatlarda, araç sayısına göre belirlenen tarihlerde sıralı olarak çalışma esasına **rotasyon**; belirlenen güzergâhtaki başlangıç ve bitiş noktaları arasındaki izlenecek yola da **hat** olarak ifade edilmiştir (Özel Şartname md. 6).

İBB tarafından İstanbul Otobüs A.Ş. adına verilen çalışma ruhsatları ile işletme tüm hakları ile İstanbul Otobüs A.Ş.'ye ait olup, taşımacılara İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından çalışma belgesi düzenlenmektedir. Taşımacı, personeli ile birlikte özel şartname esaslarına ve bu çerçevede çıkarılacak diğer şartname, tüzük, yönetmelik, yönerge ve talimatnamelere göre çalışmaktadır (Özel Şartname md. 7). Bu sayede belirlenen hatların mülkiyeti müteşebbislerin değil İstanbul Otobüs A.Ş.'nin uhdesinde kalmaktadır.

Taşımacılık hizmeti esnasında taşımacı ve taşımacının vekili durumundaki araç personelinin her türlü fiilinden ve taşımacılıktan doğan tüm hukuki sorumluluğa müştereken ve müteselsilen dâhildir. Taşımacı, 3. Şahıslara verdiği zararlardan sorumlu tutulmuştur (Özel Şartname md. 8). Dolayısıyla İBB, İETT, TUHİM ve İstanbul Otobüs A.Ş. ile taşımacı personelinin arasında işçi işveren ilişkisi konusunda hiçbir ilişki oluşmamaktadır. Bu da hizmet sunumunda oluşan personel ve personel gideri yükünü kamu üzerinden kalkmasını sağlamıştır.

Taşımacılığa başlamak için otobüs, araç personeli ve taşımacıya ilişkin bazı belgelerin temini gerekmektedir. Bunlar, otobüs için; trafik tescil belgesi, araç uygunluk belgesi, zorunlu trafik, ferdi ve kasko sigorta poliçeleridir. Araç personeli için; sürücü belgesi, ticari araç kullanma belgesi, İstanbul Otobüs A.Ş tarafından verilmiş eğitim sertifikasıdır. Taşımacı için ise; taşımacı personel bildirim formu, kent içi taahhütname, çalışma izni başvuru formu, adli sicil belgesi, vergi levhası fotokopisi, imza sirküsü/beyannamesidir. Belgelerin tam ve eksiksiz olmasının akabinde İstanbul



Otobüs A.Ş. araç teknik kabulünü yaparak taşımacıya **Çalışma Belgesi** düzenlemektedir. Araç teknik kabul uygunluk belgesini her yıl İstanbul Otobüs A.Ş. gözetiminde kontrol edilerek yenilemektedir (Özel Şartname md. 9).

Yukarıda belirtilen belgeleri hazırlamak ve şartları yerine getirmek için taşımacılara belli bir süre tanınır. Bu süre içinde taşımacılığa hazır olanlar İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından yapılan teknik ve idari kontrollerden sonra işe başlatılır.

İşletme bölgesinde yer alan “Dar Çalışma Bölgeleri” ve bu dar bölgelerdeki hatlar İBB ve İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından tespit edilerek her bir dar bölgede yer alacak otobüslere işletme bölgesini tanımlayan kod numarası verilir. Dar bölgedeki araçların yolculuk gelirleri o dar bölgeye ait havuz içerisinde toplanmaktadır. Havuzda toplanan gelirler; çalışma programına göre sefer kilometresi, taşınan yolcu sayısı, çalışma programında gösterecekleri performans kriterlerine göre hesaplanmaktadır (Özel Şartname md. 17).

Otobüslerin yapmış olduğu hasılatlar aylık olarak dar bölge havuzunda toplanmaktadır. Toplanan hasılatlar, dağıtım oranlarına göre taşımacılara dağıtılmaktadır. Bu dağıtımda aracın bölgede çalışmış olduğu hatların (güzergâhların) toplam kilometresinin % 60’ı, taşıdığı yolcu sayısının % 30’u taşımacının performans uygulamalarının %10’u dikkate alınarak hesaplanmaktadır. Performanstan kastedilen yükleniciler tarafından yapılan taşıma işinin ifası sırasında verilen hizmetin İstanbul Otobüs A.Ş.’nin hedeflediği kalite doğrultusunda yapılmasının sağlanmasıdır. Buna yönelik taşımacılar istenilen seviyede ve kalitede hizmet verdilerinde herhangi bir maddi yaptırımla karşılaşmayacaklarından daha fazla ücret alacaklardır.

Taşımacıya performansı üzerinden yapılacak aylık hakediş ödemeleri belirtilen kıstaslar uygulanarak hesaplanmaktadır. Bu kıstaslarla taşımacının bu işe gösterdiği hassasiyeti ölçülmektedir. Taşımacı dar bölge havuzundan performans yüzdesinin tamamını alabildiği gibi bu işle ilgili yapacağı hatalı veya kusurlu işlerden dolayı belirtilen kıstaslara göre hakedişinde düşümler uygulanmaktadır.

Taşımacının hatalı ve kusurlu davranışları sonucunda performansından yapılan kesintiler idare avans hesabında 3 ay boyunca tutulmaktadır. 3 aylık süre içerisinde taşımacı %100 lük performanslar gösterirse kesilen tutar taşımacıya iade edilmektedir.

Taşımacı 3 ay içerisinde %100 ün altında bir performans gösterirse avans tutulan kesintiler idare hesabına gelir kaydedilmektedir.

Performans hesaplanmasında ana başlıklar olarak durak ihlalleri, işletmecilik kurallarına uyum, trafik kuralı ihlalleri, çalışma programına riayet, araç temizliği, teknik şartlar ve yolcu memnuniyeti yer almaktadır. Performans değerlemeleri ile ilgili ağırlık oranları ve değerler bu çalışmanın Ek-5.'te yer alan Performans Kriterleri ve Havuz Hesabı Uygulamalarında detaylı olarak belirtilmiştir.

Rotasyon usulü çalışma sisteminde taşımacılar, dar bölgelerinde belirlenen farklı güzergâhlarda -özel şartnamenin 10. maddesinde belirtilen kurallar doğrultusunda- ve hazırlanan çalışma programı esasına göre; günlük, haftalık veya aylık dönüşümlü olarak çalışmalarıdır (Özel Şartname m. 12). Bu çalışma şekil ve sürelerindeki değişikliklerle dar bölgedeki araç sayısına ve yolculuk taleplerine göre İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından belirlenmektedir. Rotasyonlar hizmeti aksatmayacak zaman dilimi içerisinde düzenlenerek taşımacılara duyurulmaktadır.

Taşımacı, ilgili mevzuat ve UKOME kararları ile belirlenen ve uygulanan yolcu taşıma tarifesi ile taşımacılık yapmak zorundadır. İstanbul Otobüs A. Ş. tarafından bildirilen kararlar doğrultusunda tüm toplu ulaşım araçları arasındaki zaman ve ücret entegrasyonuna uymak zorundadır. Bunun dışında herhangi bir ücret, tarife ve bilet sistemi kullanılmamaktadır. Bunun yanında taşımacılar, otobüslerde indirimli tarifeden faydalanan ve ücretsiz taşınan yolcuları taşımakla yükümlüdürler (Özel Şartname m. 15).

#### **4.3.8 Taşımacılık Kuralları**

Taşımacılık hizmeti, hizmeti ifa eden taşımacı ve araç personeli tarafından; yönetim, yürütüm ve denetim kaidelerine bağlı kalarak, hazırlanan çalışma programı ve işletme personelinin hizmet talimatına uygun olarak yapmaktadır. Kusuru tespit edilen taşımacı, yetkililerce, her zaman sözlü veya yazılı olarak uyarılır.

Taşımacı, ancak İBB ve/veya İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından belirlenen hat güzergâhında hizmet verebilmektedir. Taşımacı, sefere başlamadan önce otobüsün iç ve dış temizliğini, talimatlara aykırı aksesuar ve bulunup bulunmadığını kontrol etmek ve personelin kılık kıyafetlerinin talimatlara uygun olmasını sağlamak zorundadır. Aksi durumda eksiklik giderilinceye kadar görev verilmemektedir. Ayrıca taşımacı,

otobüsün günlük iç ve dış temizliğinin dışında otobüsünü haftada bir (7 gün) dezenfekte edecek ve dezenfekte edildiğine ilişkin belgeyi ibraz etmek zorundadır. Özel Şartnamenin 10. Maddesinde belirtilen bu ve benzeri kuralların ayrıntıları bu çalışmanın ek-3 bölümünde sunulmuştur.

Taşımacı bu iş kapsamında araç başına en az iki adet şoför personel bulundurmaktadır. Taşımacı, aracında istihdam edeceği personeli gerek işe alırken, gerekse görevine son verirken, en geç 2 gün içerisinde İstanbul Otobüs A.Ş. yazılı bildirimde bulunmak suretiyle bildirmesi gerekmektedir. Araçlarda “Personel Çalışma Belgesi” bulunmayan personel kesinlikle çalıştırılmamaktadır.

Araç personelleri çalışma hayatını düzenleyen kanun ve yönetmelikler ile Karayolları Trafik Kanunu hükümlerine göre çalıştırmakla yükümlü tutulmuştur. İş Kanunundan ve diğer kanun ve yönetmeliklerden doğacak ihtilaflardan taşımacı sorumlu olup, İstanbul Otobüs A.Ş. kendini sorumlu tutmamaktadır. Hizmet esnasında araç personeli tarafından giyilecek İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından belirlenmektedir ve buna uymak zorunlu kılınmıştır.

Taşımacının bu hizmet ile ilgili araç personeli, göreve başlamadan önce İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından hazırlanan program çerçevesinde test ve eğitime tabi tutularak, çalışabileceklerine dair resimli ve kimlik bilgileri bulunan bir “Personel Çalışma Belgesi” verilmektedir. Bu belgeyi almaya hak kazanamayan personel araçlarda istihdam edilememektedir.

Taşımacı tarafından araçlarda istihdam edilecek şoförler İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından uygulanan sürüş testi ile şoförlerin sürücülük kabiliyetleri test edilmektedir. Trafiğe kapalı alanlarda yapılan testlerde güvenli ve konforlu sürüşün yanında araç hâkimiyeti, konsantrasyon, yavaşlama-durma ve manevra konularında ölçümler yapılmaktadır. Testlerden başarı olmak için İstanbul Otobüs A.Ş. 100 puan üzerinden en az 75 puan alma şartı getirmiştir. Bu testi geçtikten sonra araç personeli işe başlamadan önce İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından verilen ve toplam 30 saat süren seminerlerde; taşımacılık bilgisi ve çalışma şartları, çalışma yönergesi, halkla ilişkiler ve stres yönetimi, etkili iletişim, taşıt güvenliği, güvenli sürüş teknikleri, ilk yardım ve sağlık, konularında eğitim almaktadır. Bunun dışında yıl içerisinde ihtiyaç duyulan konularda tekrar eğitim seminerleri düzenlenmektedir.

İstanbul Otobüs A.Ş. denetim görevi yapan personel (denetçi), diğer personeller veya daha üst düzey yöneticiler tarafından işin görülmesi esnasında özel şartname çerçevesinde hata veya kusur görüldüğünde, o taşımacı hakkına rapor düzenlenebilmektedir. Düzenlene raporlar taşımacıya tebliğ edilerek yazılı savunmasının alınır. Taşımacılar hakkında düzenlenen her türlü rapor değerlendirmesi İstanbul Otobüs A.Ş yaptırım komisyonu tarafından yapılarak gerek görüldüğü takdirde yaptırım cetvelinde belirlenen oranlarda cezalar kesilmektedir (Özel Şartname m. 16).

Bahsedilen ilke ve kurallara riayetsizlik hallerinde uygulanacak yaptırımlar, Özel Şartnamenin 18. Maddesinde düzenlenen yaptırım cetvelinde belirlenmiştir. Uygulanacak maddi yaptırımın TL bazındaki tutarı karar tarihindeki tarifeye göre 1 adet tam bilet fiyatı ile çarpılarak hesaplanmaktadır (Özel Şartname m. 18). Kesinleşen yaptırımlarla ilgili taşımacı belli bir süre içinde rapora söz konusu olan olayla ilgili yeni bilgi ve belge sunmak şartı ile itiraz edebilmektedir.

#### **4.3.9 İstanbul Otobüs A.Ş Filo Bilgileri**

İstanbul otobüs A.Ş. işletmeciler eliyle yaptığı taşıma hizmetinde kullanılabilecek araçların niteliklerini çıkarmış olduğu teknik şartname ile belirleyerek araçların belli standartlarda olmasını sağlamıştır. Teknik şartnamede ayrıntılı bir şekilde belirtilen araç özelliklerinden çevreye duyarlı, engelli ve dezavantajlı vatandaşların kullanımına uygun, araç içi güvenlik kameraları ile donatılmış, modern ve konforlu olması dikkat çekmektedir. Araçlarda herhangi bir marka ve model belirtmeden istenen özellikler, arasında yerli üretim olması şartı ülke ekonomisine olumlu yönde katkı sağlamıştır. Bu temel standartlar çerçevesinde hizmet verilen araçlarla ilgili filo bilgileri şu şekildedir (İstanbul Otobüs A.Ş :2014).

**Tablo 6.** İstanbul Otobüs A.Ş. Filo Bilgileri

<b>İstanbul Otobüs Filo Bilgileri</b>						
<b>Marka</b>	<b>Modeller</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Toplam</b>
<b>Temsa</b>	Avenue LF	29	105	98	110	342
<b>Otokar</b>	Kent 290LF	73	70	19	-	162
<b>Güteryüz</b>	Cobra	34	69	52	25	180
<b>BMC</b>	Procity Euro5	20	70	24	-	114
<b>Mercedes</b>	Conecto	10	68	61	-	139
<b>Tezeller</b>	Autobus	6	38	23	-	67
<b>TCV</b>	Karat	-	24	42	-	66
<b>Man</b>	Lions City	-	14	6	-	20
<b>Toplam</b>		<b>172</b>	<b>458</b>	<b>325</b>	<b>135</b>	<b>1090</b>

#### **4.4 Bulgular ve Tartışma**

Belediye iktisadi teşekkülleri, belediye bütçelerine göre ve mevzuatla belediyelere verilen görevler çerçevesinde yerel hizmetlerinin daha çabuk ve etkin olarak görülmesi amacıyla kurulmuşlardır. Belediye iktisadi teşekkülleri belediye hizmetlerinin etkinleşmesi ve çabuklaşmasında bir araçtır. Bu nedendir ki, sermayesinin belediyeye ait olduğu, yönetiminin belediyece belirlendiği, ürettiği malın ya da hizmetin büyük ölçüde belediye tarafından satın alındığı gerçeği karşısında bu şirketlerin sürekliliği ve verimli çalışmaları gereklidir.

İstanbul'da karayoluyla yapılan toplu taşımacılıkta (lastik tekerlekli toplu taşımada) otobüsler, minibüsler, dolmuşlar, taksiler ve servis araçları kullanılmaktadır. Bu alanda en çok kullanılan araçlar ise otobüslerdir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, toplu taşıma işini İETT (Otobüs ve Metrobüs), Halk Otobüsleri ve Otobüs A.Ş. ile sürdürmektedir.

Araştırma bölümünde İstanbul Otobüs A.Ş. yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler ve şirketle ilgili belgelerin incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular göstermektedir ki; Otobüs A.Ş., belediyelerin, toplu taşıma hizmeti sunma görevini yerine getirmek amacıyla faaliyet gösteren bir iştirak şirkettir. İstanbul halkına daha

kaliteli hizmet sunmak amacıyla kurulan İstanbul Otobüs A.Ş., İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin sahip olup, işlettiği 28 şirketinden bir tanesidir.

Şirketin kuruluş sözleşmesinde ifade edildiği gibi İstanbul Otobüs A.Ş., yerel/ulusal düzeyde, toplu ulaşım ve taşımacılık ihtiyacını karşılamak üzere; havayolu ve kara üzerinde (kara raylı sistemleri hariç), her türlü toplu taşıma araçları ile yürütülen toplu ulaşım ve taşımacılık hizmetlerini, tüp geçit ve tünel işletmecilik hizmetlerini, servis taşımacılığı, şehir içi turizm taşımacılığı, minibüs-midibüs ve taksi taşımacılığı hizmetlerini en uygun şekilde/sistemle yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek, havada ve kara üzerinde yürütülen her türlü toplu ulaşım ve taşımacılığının koordinasyonunu, entegrasyonunu ve denetimini yapmak, yaptırmak amacıyla kurulmuştur.

İstanbul Otobüs A.Ş.'nin faaliyet alanları sadece lastik tekerlekli toplu taşıma araçlarıyla sınırlı değildir. Hava taşımacılığı, servis taşımacılığı, kiralık araç hizmetleri, taksi hizmetleri, şehir turu servisleri gibi faaliyet alanları da mevcuttur. Ancak şuan için ana faaliyet alanı otobüsle taşımacılık faaliyetleridir. Bununla beraber şirketin faaliyet alanlarının geniş tutulmuş olması gelecek vizyonu açısından sadece belli bir alanda hizmet vermeye sıklıkla ekonomik gelişmelere göre karlılık ve verimliliği artırıcı hareket olanağı sağlamaktadır.

Bunun yanında İstanbul'da ulaşım alanında yapılan büyük atılımlar son yıllarda dikkat çekmektedir. Bu durum Yönetici 1'in ifadesiyle şöyle dile getirilmektedir. *"İstanbul Otobüs A.Ş. geçmişle karşılaştığımızda bu modern metropolün sakinleri olarak seyahat ettiğimiz toplu ulaşım araçlarının konfor ve nitelik açısından geliştiğini, yenilikçi çözümlerle saatler süren güzergâhların çok daha kısa zamanlarda alındığını görüyoruz; gündelik hayatımızda tecrübe ediyoruz. Elbette bu gelişmelerin gerçekleşmesinde Otobüs A.Ş.'nin 1090 araç ve günlük ortalama 800 bin yolcusu ile katkısı küçümsenemez."* Yapılan görüşmelerden de anlaşıldığı üzere İstanbul Otobüs A.Ş., İETT'ye bağlı veya onun birimi değil, özerk bir yapıdadır. 5216 sayılı büyükşehir belediyesi kanununa göre değil; Türk Ticaret Kanunu'na göre faaliyet göstermektedir. Bu durum, öncelikle şirketin kamu kurumlarının hantal yapısından kurtulmasına imkan sağlamıştır. Aynı alanda hizmet veren İETT'den daha aktif bir görünümde ve özel sektör sistemiyle hareket ederek daha yüksek oranda

etkinlik/verimlilik göstermektedir. İstanbul Otobüs A.Ş.'nin -kamu hizmeti sunan kurumların en büyük problemi olan- verimlilik konusunda çok fazla problem yaşamadığı gözlenmiştir.

Şirketin taşımacılık işinin yaptırılmasıyla ilgili yapmış olduğu ihale ve şartnameler incelendiğinde, işin yasal mevzuata uygun olarak yapılabilmesi için gerekli çabanın gösterildiği görülmektedir. Kamu İhale Kanunu'nda belirtilen esas ve usullere göre yapılan ihale, şeffaf olarak ve ihale yeterlik kriterlerini taşıyan yerli ve yabancı tüm isteklilerin katılımına açık bir şekilde yapılarak bu konuda fırsat eşitliğinin gözetildiği tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan ihaleye katılan isteklilere toplam araç sayısının %10'u oranında teklif verme sınırı getirilmiş olması ve bu sınır belirlenirken önceki yapılan ihaleleri de kapsayacak şekilde değerlendirilmesi; ihalenin sadece belli bir kesimde kalmasının önüne geçerek ve bu alanda tekelleşmeyi önleyerek, vatandaşlara kamu hizmetine eşit katılma imkanı sağlamıştır

Ancak toplam araç sayısının 1500 olduğu düşünüldüğünde bile tek bir işletmecinin 150 araç için teklif verebilme imkanı doğmaktadır. Böyle bir şeyin gerçekleşmesi durumunda ise bu sayıdaki araca ve bu araçlarda çalışacak personele sahip olan işletmecinin belli bir yönetim becerisi veya organizasyona sahip olması gereklidir. Hizmetin sağlıklı ve kesintisiz yürütülebilmesi açısından bu kaçınılmaz bir durumdur. İncelenen şartnamelerde bu durumun göz ardı edilerek konuyla ilgili herhangi bir düzenlemeye rastlanmamıştır. Ayrıca belirlenen sınır sayıda (150) araca sahip olacak dört farklı işletmecinin sahip olduğu araç sayısı, toplam araç sayısının 3/1'ine eşit olacaktır. Böyle bir durumda bu orana sahip kişiler, kendi çıkarları açısından hizmet sunumunda işleyişle ilgili İstanbul Otobüs A.Ş. yönetimine baskı kurarak etki unsuru oluşturabilir.

Bu konuda değerlendirilen diğer bir husus da teklif barajına takılan isteklilerin farklı isimler kullanarak ikinci veya üçüncü istekli olarak ihaleye katılabilmeleridir. Yapılan araştırmada aslında aynı kişinin sahip olduğu ancak farklı isimlerden oluşan tüzel kişiliklerle ihaleye katılarak teklif verme sınırını aştıkları gözlemlenmiştir. İhale şartnamesi hazırlanırken bu hususla ilgili bir düzenleme olmaması eksiklik olarak değerlendirilebilir.

İhalede uygulanan tekliflerin değerlendirilmesi ve ihaleyi kazananların tespit yönteminde aşamalı bir sistem uygulanarak kamu yararının ön planda tutulduğu görülmektedir. Öyle ki yapılan ihalelerde belirtilen muhammen bedelin iki, üç katı bir bedelle ihaleler sonuçlanmıştır. Ayrıca süre sonunda sözleşme biteceğinden bu alanda oluşan piyasa değeri yine belediyeye kalacak, yeni yapılacak sözleşmeler bu değer üzerinden yapılacaktır. Bu durum sürekli bir değer atışını sağlayacaktır.

İstanbul Otobüs A.Ş.'nin sözleşmeleri genel anlamda 15 yıllık periyotlarda yapılmaktadır. Böylece Özel Halk Otobüslerinin yıllık yenilemek durumunda oldukları gibi kısa süreli çalışma planları yapılmamaktadır. Bu husus yatırımcıların ilgisini çekmektedir. Çünkü her müteşebbis kar amacı taşımaktadır. Yatırımlar büyük hacimli olduğundan kısa vadeli sözleşmeler yapılacak olursa ilginin azalması söz konusu olabilecektir.

İşletmeciler için yapılan gelir hesaplamasında kullanılan “havuz sistemi”nin, adil bölüşümü sağlayan ve hizmetin planlanan şekilde yapılmasını önceleyen bir yöntem olduğu söylenebilir. Yapılan hakkeşlerde, çalışma programına göre belirlenen sefer kilometresinin, taşınan yolcu sayısından daha fazla etkiye sahip olması, planlanan hizmetin gerçekleşmesinin İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından daha çok önemsendiğini göstermektedir. Ayrıca “performans kriterleri” olarak belirlenen ve işletmeciler tarafından ifa edilen hizmetin İstanbul Otobüs A.Ş.'nin hedeflediği kalite doğrultusunda yapılmasının sağlama olarak ifade edebileceğimiz şartlar ile taşımacılar istenilen seviyede ve kalitede hizmet verdilerinde herhangi bir maddi yaptırımla karşılaşmayacaklarından daha fazla ücret alacaklardır. Kurallara uygun olarak istenilen hizmet sunumunun hesaplamalara dahil edilmesi yine şirket tarafından hizmet kalitesine verilmek istenen önemin bir göstergesidir.

Burada vurgulanması gereken diğer bir husus, belirlenen bu hesaplama oranlarından sonra taşınan yolcu sayısının sefer sayısı karşısında daha az öneme sahip olmasıdır. İBB, İstanbul Otobüs A.Ş. ile birlikte, özellikle sivil toplu taşımacılıkta (Halk Otobüsü, Minibüs vb.) yolcu kapma yarışı içinde trafikte yaşanan kural tanımamazlık ve bunun sonucu olarak insan hayatının ciddi tehlikelerle karşı karşıya kalmasının önemli ölçüde önüne geçmek isteğinin etkisini görmekteyiz. Fakat karma hizmet sunucuların olduğu bir toplu taşıma sistemi içinde yukarıda sözü edilen olumsuzlukları



önlemek için diğer operatörlerin hizmet şekillerinin de İstanbul Otobüs A.Ş.'nin uyguladığı hakediş sistemin örnek alınarak yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu hizmet sisteminin devam edebilmesi yatırımcıların kar etme olanağının devamlı göz önünde bulundurulmasını gerekli kılmaktadır. Otobüs sahipleri olan işletmecilerle yapılan görüşmede bu hususun kendileri için çok önemli olduğu belirtilmiştir. Bir otobüsün ve 15 yıllık hat kirasının diğer masraflarla birlikte toplam maliyetinin 800 bin ila 1 milyon TL arasında olduğu, bu yüzden kar mekanizmasının onlar için ilk planda hesap edildiğini ifade etmişlerdir. Özellikle siyasi iktidarın sosyal devlet ilkesi gereği uygulanan sosyal politikaların sonucu olarak öğrenci, engelli, 65 yaş üstü vatandaşlar, bazı kamu görevlileri gibi kesimlere yönelik indirimli veya ücretsiz seyahat etme imkânı tanınması sonucu bu kapsamda taşınan yolcuların maliyetleri yine devlet tarafından karşılanması gerekliliği önem arz etmektedir. Sosyal devlet gereği yapılan hizmetlerde devletin/kamunun kar elde edilmesi düşünülemez. Ancak devlet/kamu, bu hizmeti özel kesime yaptırıyorsa bu hizmetin bedelini karşılaması gerekir. Toplu taşıma işinde de özel girişimcilerin kaynakları ile bazı kesimlere ücretsiz sağlanan taşıma hizmetinin bedelini muhakkak suretle karşılaması gerekmektedir. Bu konuyla ilgili bir yasal düzenleme gerekmektedir. Bu konuda Otobüs A.Ş. yetkilileri de girişimcilerle beraber yasal düzenlemeyle bu sorunun aşılmasını istemektedirler. Diğer taraftan yatırımcıların zarar etmemesi için çeşitli çalışmalar yapıldığı ifade edilmektedir. 2015 yılında yürürlüğe girmesi beklenen yasal düzenlemelerle ile girişimcilerin zarar etmesinin önüne geçilmesi planlanmaktadır.

Kamu olarak belediye için toplu taşıma hizmeti yerine getirilmesi bir görev iken, özel sektör olarak girişimciler için kar elde edebilecekleri bir ticari faaliyet niteliğindedir. Girişimcilerin bu durumun yanında Otobüs A.Ş.'nin odaklandığı tek nokta kar değildir. Hatta Otobüs A.Ş. olarak yüksek oranda kar elde etmek amacı ilk sıralarda gelmemektedir. Yine de şirketin karlı bir yapıda olduğu ve karı maksimize etmek için çalışmaların disiplin içerisinde yerine getirilmeye çalışıldığı ifade edilmektedir. Görüşmelerde ifade edildiği üzere amaçlar arasında sadece kar elde etmek değil vatandaşlara kaliteli hizmet sunmak için çalışmalar yapıldığı belirtilmektedir. Otobüs A.Ş.'nin sunduğu hizmet kalitesi açısından değerlendirildiğinde otobüs filosunun yaşı, otobüslerin konforu, engelli vatandaşlar için uygunluğu gibi konularda daha duyarlı olduğu görülmektedir.

Otobüs A.Ş., kurulduğu andan itibaren hizmetlerini planlarken ve ihale şartnamelerini oluştururken hizmet kalitesini üst seviyelerde çıkarmayı hedeflediği gözlemlenmiştir. İhale şartnamelerinde bu hedeflerin etkisi görülmektedir. Örneğin araçların, alçak tabanlı, klimalı, geniş hacimli gibi konfor özellikleri olması; sessiz çalışan, çevreye zararsız, egzoz karbon emisyonu düşük (euro5 motor), doğal gazla çalışabilen motor kullanma zorunluluğu teknik ve araç güvenlik kameraları ve uydu takip sistemleri ile en son teknolojik sistemlere standart olarak sahip olması gerekliliği sıralanabilir.

Araçların alçak tabanlı olması modern bir görünüm sunarken İstanbul'un şehir içi yollarında rahat manevra yapabilme ve hem sürücü hem de yolcular için kullanım kolaylığı sağlamaktadır. Araçlar, teknik olarak yeni nesil motor diye adlandırılan sessiz çalışan ve otomatik şanzımanlı özellikleri yüksek kaliteli hizmet vermektedirler. Araçların ön ve arka dışını, iç mekânı ve kapıları kaydeden kameralar şoför mahallindeki ekrandan takip edilebilmektedir. Araçların içinde ve dışındaki bulunan yüksek çözünürlüklü kameralar ile anlık takipler yapılabilmekte, sürekli kayıt yapabilme özelliği ile yaşanan herhangi bir olumsuzluk durumunda görüntüler sonradan uzaktan da izlenebilmektedir. Bu sayede hem hizmet sunan şoför hem de yolcular seyahatlerini daha güvenli yapabilmektedir.

Hizmet sunumunda kullanılacak araçların standardı belirlenirken toplumda dezavantajlı durumda bulunan vatandaşlar için kolaylık sağlayacak bir takım özellikler belirlenmiştir. Tekerlekli sandalye kullanan engelli vatandaşların araçlara rahat inip binebilmesi için tüm otobüslerin orta kapılarında biniş-iniş rampası ve bu rampaların kullanılacağı zaman araçların belli bir seviye yan yatabilme özelliğine sahip olması mecburiyeti getirilmiştir. Aynı zamanda araç içinde tekerlekli sandalyelerin emniyetli bir şekilde sabitlenerek parklanma yapabileceği ve gerekli donanımlara sahip bir alan olması gerekmektedir. Görme ve işitme engelliler için araçlarda görsel ve işitsel uyarı sistemleri bulundurulmaktadır.

Yukarıda sayılan ve İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından belirlenen araç standartları, 2011 yılından buyana İstanbul'da toplu ulaşımda kullanılan araçların kalitesini arttırıcı bir unsur oluşturmuştur. Otobüs A.Ş.'nin hepsi "0" kilometre olan modern araçlarıyla hizmet vermeye başlaması İETT ve Halk Otobüslerinin de araçlarda yenilik yapmaya itmiştir. Özellikle İETT bu tarihten sonra kendi araç filolarını piyasa rekabet şartının

bir gereği olarak yenilemek zorunda kalmıştır. Halk Otobüslerin aynı şekilde rekabete yönelik değişiklikler yaptığı gözlemlenmektedir.

şartnamede belirtilen ve göz ardı edilmemesi gereken diğer bir kural ise araçların yerli üretim olması zorunluluğudur. Bu şartın ülke ekonomisine olumlu katkı sağlaması açısından uygun ve yerinde bir karar olduğu düşünölmektedir.

Otobüs A.ř. denetim birimi ile yapılan görüşmelerde hizmete yeni başlarken tüm bu özelliklere sahip olan ve çalışır durumda oldukları kontrol edilen araçlara çalışma izni verilirken bu sistemlerin hizmet yürütümü sırasında düzenli olarak çalıştığı ve kullanıldığının kontrolü günlük olarak denetlendiği, genel denetimin de yıllık periyotlarla yapıldığı belirtilmiştir. Ne var ki bu şekilde yıllık periyotlar yapılan genel denetimlerle eksikliklerin giderilmesi yetersiz olacağı ve çoğu zaman bu eksiklikler yüzünden araçların başta sahip oldukları özellikleri kaybetmiş bir şekilde hizmet sunmaya devam etmesi durumunda hizmetin toplam kalite yönetimi açısından eksik kalacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Oysa kontrol ve denetimlerin daha sık periyotlarla yapılarak gerekli kalite ve hizmet şartlarını kaybetmiş araçların en kısa sürede bu şartları yerine getirerek hizmete devam etmesi şirketin kalite hedeflerine daha uygun düşecektir.

Hizmet kalitesini arttırıcı önemli unsurlardan biri de hizmet sunan personel yani şoförlerdir. Bu konuyla ilgili İnsan Kaynakları ve Eğitim Birimi ile yapılan görüşmede Otobüs A.ř.'nin hizmet görme sisteminde araçlar gibi şoför personellerin de özel girişimciler tarafından belirlenerek istihdam edildiği ancak Otobüs A.ř.'nin şoför olarak belirlenen personelleri mesleki yetkinliklerinin ölçmek için testlerden geçirildiği ifade edilmiştir. Otobüs A.ř., araçları kullanacak şoförlerin yasal olarak gerekli olan belgelere sahip oldukları kontrol ederek bedensel ve ruhsal durumlarının bu iş için uygun olup olmadıklarını tespit etmektedir. Şoförlere, sürüş kabiliyetini ölçmek için trafiğe kapalı alanda sürüş testi uygulamaktadır. Bu testlerden geçebilmek için %75 oranında başarı sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca hizmet kalitesine yönelik tüm şoförlere çalışmaya başlamadan önce 30 saat süren hizmet içi eğitim verilmekte bu eğitimler yıllık olarak tekrarlanmaktadır. İstanbul Otobüs A.ř.'nin araç personeli için yapmış olduğu değerlendirme ve eğitim uygulamaları hizmet kalitesi açısından kayda değer bir özellik taşımaktadır. Bu konuda Otobüs A.ř. yetkilileri, şoförlere

uyguladığı standardın İETT tarafından Halk Otobüsü şoförlerine uygulanan eğitim faaliyetlerinden çok daha üst seviyede olduğunu belirtilmektedir. Ancak yukarıda araç standartları kontrolünde ifade edildiği gibi bu konuda da eğitim faaliyetlerinin tekrarının yılda bir kez olması ve sürüş testinin sadece hizmete başlamadan önce yapılması yetersiz kalmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin değişen ve gelişen durumlara göre sürekli olarak devam etmemesi ve şoförlerin hizmet sırasında gösterdiği davranış bozukluklarına göre ayrıca tekrar değerlendirilmeye alınmaması bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.

İstanbul Otobüs A.Ş.'nin idari faaliyetleri değerlendirdiğimizde kamu kurumu olması sebebiyle personel politikasındaki sınırlılıklar, teknik kadronun yetersizliği, memnuniyeti ölçmeye yönelik çalışmalar yapılmaması, gibi hususlar ayrıca dezavantaj olarak gösterilebilir. İstihdam edilen personelin verimli ve etkin kullanılabilmesi için insan kaynakları çalışmalarına önem verilmelidir.

Hizmet kalitesini ön planda tutan bir belediye şirketini yapılan hizmetten vatandaşların hangi seviyede memnun olduğunun belirlenmesi önemli bir konudur. Vatandaşların taleplerinin tespit edilmesi ve uygun görülenlerin gerçekleştirilmesi böylece mümkün olabilecektir. İstanbul Otobüs A.Ş. 'nin, hizmet verdiği kesimin şikâyet, dilek ve önerilerini aktif bir şekilde dikkate aldığını söyleyebiliriz. Yolcular hizmetle ilgili herhangi bir konuda telefon, mail ve yazılı olarak başvuru yapabilmektedirler. Şirket, sosyal ağları da takip ederek bu alanlardaki adreslerinden yapılan başvurulara da cevap vermektedir. Aynı zamanda İBB'nin tün hizmetleri için oluşturduğu iletişim hattı olan ALO 153 ile bütünleşmiş bir şekilde çalışmaktadır. Bunların dışında kendi bünyesinde oluşturulmuş olan Denetim Birimi ile hizmet sunumu sırasında sahada tespit edilen durumlar ayrıca değerlendirilmektedir. İstanbul Otobüs A.Ş. gerek yolcuların bu kanallardan yaptığı başvurularla gerekse kendi personeli ile yaptıkları tespitlerle aylık ortalama 15 bin başvuru ve raporu değerlendirmektedir. Bu değerlendirmelerde hizmet kusuru tespit edilen işletmeciye cezai işlem yapılarak başvuru sahibi vatandaşa başvuru sonucuyla ilgili yapılan işlemler hakkında bilgi vermektedir.

Hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini, faaliyetlerin ana amacına koyan bir işletme olarak oluşturulmuş bu şikâyet ve talep değerlendirme sistemi önemli bir

hususdur. Ancak bütün bunların yanında müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik bir çalışma yapmamış olması önemli bir eksikliklerdir.

Yapılan görüşmelerde ve incelenen faaliyet planlarında, İstanbul'da söz konusu toplu ulaşımında kaliteli ve modern hizmet sunma amacı ile hizmet standartları konusunda çalışmalar yapılacağı ifade edilmektedir. Buna rağmen henüz gerçekleşmiş standardizasyon faaliyetleri söz konusu değildir. Hedefler arasında EN standartlarını (Avrupa Standartları) normlarını yakalamak konusunda fikir beyan edilmiş olması olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak dünya standartlarında hizmet sunma amacı taşıyan bir kurumun hedeflenen çalışmaları biran önce yapması gerekliliği ortadadır.





## SONUÇ

Yerel hizmetleri sunumu yapan kurumların başında gelen belediyeler ve büyükşehir belediyeleri, ulaşım, sosyal hizmetler, idari hizmetler, iktisadi hizmetler ve kültürel hizmetler gibi birçok alanda çalışmalar yapmaktadırlar. Yerel yönetimlerin yerine getirmek durumunda oldukları hizmetler arasında toplu taşıma hizmetleri de yer almaktadır. Günümüzde büyükşehirlerin çoğunda ulaşım, önemli sorunların başında geliyor. Nüfusları arttıkça, çapları büyümeye devam ettikçe toplu ulaşım hizmeti de daha çok önem arz ediyor.

Sadece Türkiye'nin değil, dünyanın sayılı metropollerinde yer alan İstanbul'da toplu taşıma faaliyetlerini gerçekleştirmek tahmin edildiği üzere kolay gerçekleşmemektedir. Konunun ciddiyetinin farkında olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi önemli çalışmalar yapmakta ve hizmet standartlarını her geçen gün yükseltme arzusundadır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde toplu taşıma hizmetlerini yerine getirilmesinde ilk akla gelen kurum ise İETT'dir. Kuruluşu Cumhuriyet öncesine dayanan kurum, Türkiye'nin en büyük şehrinde toplu taşıma hizmetleri vermektedir.

İstanbul'da toplu ulaşım denince akla gelen İETT, köklü bir "kurum" olması sebebi ile üstlendiği tarihi misyon yanında bazı olumsuz durumları da beraberinde taşımaktadır. Bunların en başında kurumun personel yapısındaki artış ve kamu kurumlarının genel hastalığı olan hantal yapısıdır. İBB tarafından bütçeden ayrılan ödeneklere rağmen zarar eden bir kurum olması onun başka bir yönüdür. Dolayısıyla bunun gibi idari ve mali sebeplerle, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, toplu ulaşım hizmetinin ifasında daha etkin ve verimli olacak yeni bir taşımacılık sistemi arayışına girmiştir. Son yıllarda İETT tarafından göze çarpan şekilde kurumsal anlamda gelişmeler yaşansa da bu gelişmeler İETT'nin yıllardır süre gelen yapısından kurtularak verimli ve etkin bir yapıya ulaşmasını sağlayamamıştır. Diğer taraftan İETT'nin bu değişim faaliyetlerinin

İBB'nin Otobüs A.Ş.'yi kuruma fikrinin ortaya çıkmasıyla eş zamanlı olduğu bilinmektedir.

Öte yandan yarı bağımsız olarak işletilen ve hizmet veren Halk otobüsleri istenilen seviyede kaliteli hizmet verememekte, İETT'ye yardımcı unsur olarak kurulmasına rağmen İETT'nin yükünü daha da arttıran şekilde faaliyetlerine devam etmiştir.

Sayılan bu sebeplerden dolayı, hizmet kalitesini yükseltebilmek adına belediyenin sınırlı imkânlarının farkına olan İBB, toplu taşıma hizmetlerinin kalitesini daha yukarılara taşıyabilmek adına Metrobüs uygulaması, raylı sistemlere ağırlık verilmesi gibi yeni sistemler geliştirerek çeşitli adımlar atmıştır. Bu adımlardan biri de İstanbul Otobüs A.Ş. projesidir. İstanbul Otobüs A.Ş. özel sektör sermayesiyle, İBB'ye bağlı olarak toplu taşıma faaliyeti gösteren bir şirkettir.

İBB toplu taşıma hizmeti görevini yerine getirirken, İstanbul Otobüs A.Ş.'yi kurarak bu hizmetin bir kısmını ihale yöntemiyle müteşebbislere yaptırılmaktadır. Böylece, maddi anlamda bir risk üstlenmeden kamu hizmetini yerine getirilirken İETT ve Halk Otobüsleriyle başarısız olan, hem kamuya hizmet sunma konusunda belediyenin görevi yerine getirme hem de kamu kurumlarının daha üzerinde standartlarda hizmet sunuma mümkün olmuştur.

Hizmet ve yatırımlar bu bakış açısı ile incelendiğinde; toplu taşıma alanında kayda değer iyileştirmeler ve geliştirmeler sağlandığı, önemli hizmetlerin gerçekleştirildiği görülmektedir. İstanbul Otobüs A.Ş. araçlarını sürekli yenilemekte, yenilerken ölçütlerin en başına çevre normlarını ve erişilebilirliği koymaktadır. Bundan dolayı da filosunu genişletirken, çevreye duyarlı doğalgaz ile çalışan ve erişilebilir otobüs seçeneklerini öne çıkarmaktadır. İstanbul Otobüs A.Ş., toplu taşımada sadece hava kirliliği değil, aynı zamanda ses kirliliğini de azaltmayı hedeflerken, planlı ve kaynakları verimli kullanan bir kent yönetimine de katkı sağladı görülmektedir. İETT'nin bu konuda elektrikli araçlar üzerinde durduğu bilinmektedir. Şuan sadece pilot olarak birkaç araçla deneme seferleri yapılmaktadır. Elektrikli motor teknolojisinin gelişmesi için daha fazla zamana ihtiyaç duyulması ve maliyetlerinin şuan için yüksek olması bu tür araçları kullanımını kısıtlamaktadır.

Otobüs A.Ş. tarafından verilen hizmet özel kişiler tarafından yerine getirilmesi personel harcamaları ve diğer giderler açısından da olumlu değerlendirilen konular



arasındadır. Özellikle Erguvan otobüslerde hizmet veren araç personellerinin kamu personeli olmayışı kamuyu ilave bir istihdam yükünden kurtarmaktadır. Oysa benzer hizmeti gören İETT’de ise bu yük çok fazladır. Bundan dolayıdır ki İETT son yıllarda şoför personelini hizmet alım yöntemiyle alt taşeronlar vasıtasıyla yapmaktadır. Halk otobüslerinde ise bu durum İstanbul Otobüs A.Ş. ile benzerlik göstermektedir. Ancak bu defa araç personellerini nitelik açısından değerlendirildiğinde İstanbul Otobüs A.Ş.’nin araç personeli için yapmış olduğu değerlendirme ve eğitim uygulamaları hizmet kalitesi açısından İETT’nin ve Halk otobüslerinin uygulamalarına kıyasla kayda değer farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu konuda Otobüs A.Ş., şoförlere uyguladığı standardın İETT tarafından Halk Otobüsü şoförlerine uygulanan eğitim faaliyetlerinden çok daha üst seviyededir. İETT, bu konuda ilk kez İstanbul Otobüs A.Ş tarafından yapılmaya başlayan çalışmaları örnek alarak yeni modüller geliştirme çabası içine girmiştir. Öyle ki İETT’nin Halk otobüslerine uygulanacak eğitim süreçlerini ve faaliyetlerini İstanbul Otobüs A.Ş. ile beraber yapmak istemesi varılan bütün bu sonuçlara kanıt olarak gösterilebilir.

İstanbul Otobüs A.Ş. hakkında yapılan araştırma sonucunda görüldüğü üzere kamu kurumu olmasına rağmen şirketin hizmet standartları, etkinlik, verimlilik, karlılık, vatandaşın memnuniyeti gibi konuları ön planda tutarak kaliteli hizmet vermeyi amaçladığı gözlenmiştir. Özellikle Özel Halk Otobüsleri’nin İstanbul halkı nezdindeki kötü imajından kurtulmak için çaba sarf eden İBB, İstanbul Otobüs A.Ş.’nin performansını son derece önemsemektedir. Şirketin, çevreye duyarlı, yeni, konforlu ve engelli vatandaşlara uygun araçlarla hizmet sunması bu çabanın bir sonucudur. Şirketin, bu ve benzeri konulara dikkat göstermesi vatandaşların toplu taşıma hizmetlerinden beklentilerini karşılayarak memnuniyetlerini artırmaktadır. Artan bu memnuniyet ile İstanbul halkının seyahatlerde erguvan otobüsleri daha çok tercih etmeye başlaması Halk Otobüslerinde araçların yenilenmesini mecbur kılmıştır. Sonuçta bu rekabet ortamında İstanbul sokaklarında teknolojik açıdan daha iyi ve daha konforlu araçlar hizmet vermeye başlamıştır.

İstanbul Otobüs A.Ş.’nin aynı zamanda hizmet kalitesini arttırmak için seferlerin zamanında gerçekleştirilmesi, araçların kurallara uygun biçimde kullanılması gibi hususlarda da diğer işletmelere oranla daha duyarlı hareket etmek istemesi olumlu olarak değerlendirilebilir. Bu hizmet yöntemiyle tüm bu süreç içerisinde belediyenin

harcama yapması söz konusu olmamıştır. Özel teşebbüslerin imkânlarını kullanan belediye, maddi olarak bir bedele katlanmamıştır.

Diğer taraftan şirket bünyesindeki girişimciler arasında adaletsizliğin önüne geçebilmek adına iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Konu hakkında daha adaletli bir sistemin geliştirilerek mevcut sistemin eksikliklerinin giderilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak; birçok büyük şehir belediyesinin, çeşitli konularda İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ni model olarak benimsediği bilinmektedir. İstanbul Otobüs A.Ş. ve faaliyetleri hakkında da çeşitli belediyelerin araştırmalar yaptığı ifade edilmiştir. Bu durum İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve belediyeye bağlı olan şirketlerin başarılı olduğunun kanıtıdır. Türkiye'nin en büyük şehri olması ve nüfusun yaklaşık dörtte birinin burada yaşadığı düşünüldüğünde söz konusu örnek model olma durumu son derece olağandır. Ancak mevcut durum itibariyle belediyenin sadece kamu hizmeti sunmakla yetinmek istemediği ve kar elde etmek amacı içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu düşünce olumlu olarak değerlendirilebilir. Çünkü bilindiği üzere kamu kurumlarının en büyük problemi yüksek maliyetlerle düşük etkinlikler gerçekleştirmek ve düşük verimlilikle faaliyetlerini sonuçlandırmalarıdır. Konu hakkında çalışmalar yürütüldüğü ifade edilmiştir. Yine de etkinlik – verimlilik hususunda gerekli adımlar atılırken, kalitenin yükseltilmesi arzulanmaktadır. Böylece karşılıklı bir kazanç sistemi oluşturulması planlanmaktadır. Vatandaşa kaliteli hizmet sunulacak, belediye ise karlılığını artıracaktır. Sonuçta elde edilen karlar yine vatandaşa hizmet olarak geri dönecektir.

İstanbul Otobüs A.Ş. İstanbul'un toplu ulaşımında önemli bir hizmet paydaşdır ve İstanbul gibi büyük bir metropolün ulaşım ihtiyacının karşılanmasında yenilikçi bir kurumdur. İstanbul Otobüs A.Ş.'nin nihai bir proje olarak görülmeyerek değişen şart ve durumlara göre sistemli bir şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Sistemin mevcut hali İstanbul'da toplu ulaşım hizmeti içinde kendine düşen görevi yerine getirmesinde yeterli gibi gözükse de daha kapsamlı faaliyetler gösterebilmesi için sistemin hizmet içindeki rolünün güçlendirilmesi gereklidir.

Belediyelerde yeni hizmet yöntemlerine örnek olarak gösterilebilecek bir proje olan İstanbul Otobüs A.Ş.'nin başarılı biçimde faaliyetlerine devam ettiği görülmüştür. Üstelik sistemin işleyişinin yanında, yüksek verimlilik elde edilmesi, vatandaşların

memnuniyetlerinin sağlanması, engelli insanların erişimine uygun, konforlu hizmet sunulması ve çevreye duyarlı araçlarla hizmet verilmesi dikkate değer hususlardır. Tüm bunlar gerçekleştirilirken, İBB hiçbir maddi bedele katlanmak durumunda kalmamıştır. İstanbul Otobüs A.Ş. uyguladığı hizmet yöntemi ile hem İstanbul'da hem Türkiye'de yerel yönetimlerin uyguladığı geleneksel toplu ulaşım hizmetine alternatif bir hizmet modeli olmuştur.

Sistem örneğinin farklı alanlarda olsa bile birçok belediye hizmet yönteminde örnek olarak kullanılabilceğı yapılan bu çalışma ile ortaya çıkmıştır.





## KAYNAKLAR

15169 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'na göre, Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara ilişkin yönetmelik, Resmi Gazete Tarihi: 31.07.2009, Resmi Gazete Sayısı: 27305

1580 Sayılı Belediye Kanunu, Resmi Gazete Tarihi, 14.04.1930, Resmi Gazete Sayısı:1471, madde 19, değişiklik Resmi Gazete Tarihi: 05.07.1939 (5. Fıkra bent değişikliği), 10.06.1982 (5. Fıkra-ek), 04.07.1988 (5. Fıkra), 07.02.1990 (5. Fıkra)

2828 sayılı Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Kanunu, Resmi Gazete Tarihi 27.05.1983, Resmi Gazete Sayısı: 18059, Madde 3, Tanımlar.

5216 sayılı Büyük Şehir Belediyeler Kanunu, Resmi Gazete Tarihi: 10.07.2004, Resmi Gazete Sayısı: 25531, 7. Madde, (v) Fıkrası.

5272 Sayılı Belediye Kanunu, Resmi Gazete Tarihi 24.12.2004, Resmi Gazete Sayısı: 25680, Madde 15, (d),(e),(f),(g),(h) bendi.

5393 sayılı Belediyeler Kanunu, Resmi Gazete Tarihi:13.07.2005, Resmi Gazete Sayısı: 25874, 14. Madde, (a) Fıkrası.

ACARTÜRK, E., (2001), Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumunda Alternatif Yöntemler, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:6, 46-60.

AKTAN, C., (1992), Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları. İstanbul. TÜSİAD Yayınları.

AKTAŞ, Ş., (2013), Belediye Hizmetlerinden Duyulan Memnuniyetin Oy Verme Davranışına Etkisi (İnegöl Belediyesi Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

AKTEL, M., (2003), Küreselleşme ve Kamu Yönetimi, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

- AKYILDIZ, B., (2004), İdare Hukuk, Sayram Yayın Evi, Yayın No: 9, Konya.
- ALPER, Y., (1994), İktisadi Amaçları ve Sosyal Sonuçlarıyla Özelleştirme, Sağlık-iş Yayınları, Ankara.
- ALPTÜRKER, H., (2010), Belediye Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyeti: Silifke Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- APAK, S., ve UÇAK, A., (2002), “Küreselleşme Politikalarının Etkisinde Kamu İşletmeciliğinin Geleceği”, Türkiye 13. Kongresi Bildiriler Kitabı, Zonguldak 29–31.
- ARIN, T., (1988), “Devlet Hizmetlerinin Özelleştirilmesi Ve Türkiye’de Yasal Çerçeve “Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- BERK, A., (2003), Yerel Hizmet Sunumu ve Belediye İktisadi Teşebbüsleri, Sayıştay Dergisi, Sayı: 49, 47-63.
- BOZLAĞAN, R., (2002), Yerel Hizmetlerde Özelleştirme Yöntemleri, Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Yerel Yönetimler, (Ed. Bekir Parlak ve Hüseyin Özgür). Alfa Yayınları, İstanbul, 203-234.
- ÇAKMAK, M., (2010), Sanatsal Kamu Hizmetleri, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XIV, 251-262.
- ÇAL, S., (2011), İdare Hukukunda Bilimsel Yaklaşım Sorunu II, TBB Dergisi, Sayı:93, 53-81.
- COŞKUN, B., (2012), Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tarihsel Geçmiş ve Genel Bir Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, 05.2012, 15-47.
- DAYAR H. “Türkiye’de Belediye Hizmetlerinin Özelleştirilmesi ve Etkileri: Kütahya Belediyesi Örneği”, Erişim: 28 Nisan 2014, <http://sbe.dpu.edu.tr/7/313.pdf>
- DEDE, E., (2002), “Yerel Yönetimler ve Yay-İşlet-Devret Modeli”, [Bildiri]. (Edit. Birgül AYMAN GÜLER ve Ayşegül SABUKTAY), Yerel Yönetimler Sempozyum Bildirileri TODAİE Yerel Yönetimler Araştırma ve Geliştirme Yayını, 2002, (ss. 461–493), Ankara.
- DİLBİRLİĞİ M., (1999), “Belediye Şirketleri”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 1995, 68

DÖNMEZ, M., “Büyükşehir Belediyelerinin Mahiyeti ve Gelişimi”, Yerel Yönetim ve Denetim, cilt 4, sayı 7, Temmuz.

EKEN, M., (1995), Yerel Yönetimlerde Hizmetlerin Özelleştirilmesi, İzmir Ticaret Odası Yayınları.

EKİNCİ, A., (2009), Ürün Dergi, Mayıs-Haziran 2009, no:26  
[http://www.urundergisi.com/dergi\\_goruntule.php?cat\\_id=34](http://www.urundergisi.com/dergi_goruntule.php?cat_id=34) Erişim Tarihi: 14.06.2014.

EMREALP S. ve HORGAN D. (1993), Belediyelerde Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı-IULA EMME Yayını, İstanbul.

ERDOĞAN, H., (2010), Türkiye’de Belediye Hizmetlerinin Sunumunda Özel Sektör Alternatifi: Batı Akdeniz Bölgesindeki (Antalya-Isparta-Burdur) Uygulamaların Analizi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.

ERYILMAZ, B., (1989), “Belediye hizmetlerinin yürütülmesinde Alternatif Yöntemler,” Türk İdare Dergisi, Sayı:382, Mart.

FALAY, N., (1998), “Yerel Yönetimlerde Özelleştirmeye İlişkin Sorunlar”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C. 7, S. 1.

GENÇ, Y., (2009), Yerel Yönetimler ve Sosyal Hizmet Uygulamaları Makalesi, Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyal Siyaset Kürsüsü, Sosyal Politikalar Ar-Ge Merkezi Web Sitesi,

[http://www.sosyalsiyaset.net/documents/yerel\\_yonetimler\\_ve\\_sh\\_uygulamalari.htm](http://www.sosyalsiyaset.net/documents/yerel_yonetimler_ve_sh_uygulamalari.htm)

Erişim Tarihi 14.06.2014.

GİRİTLİ, İ., BİLGİN P., AKGÜNER, T. (2001), İdare Hukuk, Der Yayınları, İstanbul.

GÖZLER, K., (2004), İdare Hukuku Dersleri, Ekin Kitabevi, Bursa.

GÖZÜBÜYÜK, A. S., (2008), Türkiye’nin Yönetim Yapısı. Turhan Kitabevi, Ankara.

GÜLER, B.A., (2003), <http://www.birgulaymanguler.net/files/pdf/devletreformu.pdf>  
[2003](#) Erişim Tarihi: 14.03.2014.

GÜNDAY, M. (2003). “İdare Hukuku”. İmaj Yayınevi. Ankara

HENDEN R., ve HENDEN, B., (2005) Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumlarındaki Değişim ve e-Belediyecilik, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), Güz 2005 C.4 Sayı:14 48-66.

Hukuksal Mevzuat 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu.

Hukuksal Mevzuat 5393 Sayılı Belediye Kanunu.

ILICILALI M., CAMKESEN N., KIZILTAŞ M., (2011), “Kentiçi Toplu Taşımada Verimliliğin Arttırılması”, 2. Toplu Ulaşım Haftası, TRANSİST 2011, IV. Ulaşım Sempozyumu ve Sergisi, 01. – 02. Aralık 20011, ss.300 – 301, İstanbul.

İBB Ulaşım Daire Başkanlığı Ulaşım Planlama Müdürlüğü. <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/Birimler/ulasimPlanlama/Pages/AnaSayfa.aspx#.VGICMO9xnIU>  
Erişim Tarihi: 02.06.2014.

İETT 2013 – 2017 stratejik Planı, <http://www.iETT.gov.tr/>, Erişim Tarihi 01.09.2014.

İstanbul Otobüs A.Ş. 2013 Yılı Faaliyet Raporu.

<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/YetkiAlani/Pages/AnaSayfa.aspx> 18.06.2014.

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun,<http://www.dpt.gov.tr/bgyu/kalkinmaajanslari.pdf>, Erişim Tarihi: 08.06.2014.

KAYAN A., (1996). Belediye Hizmetlerinin Özelleştirilmesinin Nedenleri, Amaçları, Kapsamı ve Yöntemleri (Şanlıurfa Belediyesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

KARASU M. ve YAYLA N., (2004), “Kentiçi Otobüs Taşımacılığında Özelleştirme İçin Bir Karar Destek Modeli Örneği Önerisi : Eskişehir Örneği”, İTÜ Dergisi, Cilt 3, Sayı 6, ss. 59-70 Aralık.

KÖSEOĞLU, Ö., (2005), “Belediyelerde Performans Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, ss. 447, Haziran.



NEGİZ, N., (2007), Türkiye’de Büyük Şehirlerde Hizmet Etkinliği Ve Eğitim İlişkisi: Alan Araştırması Ve Bir Model Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.

OCAKVERDİ, E., (2004). “Türkiye’de Özelleştirme Süreci” TÜSİAD Görüş Dergisi.

OKUTAN, E., (2008). “Yerel Yönetimler ve Sivil Toplum Örgütlerinin Gelişmiş İşbirliği: İngiltere Örneği”, Sayıştay Dergisi, ss. 71, Ekim-Aralık.

ÖZTEKİN, A., (2011), Devletin Asli ve Sürekli Görevleri (Temel Kamu Hizmetleri) ve Özellikleri, Türk İdare Dergisi, 05.2011, 1-11.

ÖZTÜRK, A. İ., (2013), Belediye Şirketlerinin Özelleştirilmesi Sürecinde Bazı Hukuki Sorunlar, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 12, Sayı: 23, 91-114.

SALİHOĞLU, S., (2002). “Belediyelerde Özelleştirme ve İşçi Hakları”, Yerel Yönetimler Sempozyum Bildirileri, (Edit. Birgül AYMAN GÜLER ve Ayşegül SABUKTAY), TODAİE Yayını, Ankara.

SEZER, Ö., (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 4 (8). 147-171.

TAN, T., (1992), Kamu Hizmeti İmtiyazından Yap-İşlet-Devret Modeline”, SBF Dergisi, c. 47, 307-325.

TOPRAK, Z., (2006). Yerel Yönetimler. Nobel Yayınevi. Ankara.

TUNCİL, V.,2005, Kamu Hizmeti, <http://www.turkhukusitesi.com/makale199.htm>  
Erişim Tarihi: 14.05.2014.

YILDIRIM, B. G., (2011). Belediye Hizmetlerine İlişkin Memnuniyet Ölçeği Geliştirme: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.



## **EKLER**

**Ek-1. İBB Meclis Kararı**





**T.C.**  
**İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE MECLİSİ**  
**MECLİS KARARI**

**Karar Tarihi: 13.05.2011**

**Meclis Karar No: 1146**

**TEKLİFİN ÖZÜ:** Toplu Ulaşım Hizmetlerine İlişkin İşletme Devri

**“RAPOR :**

**KONUNUN ÖZÜ:** Toplu Ulaşım Hizmetlerine İlişkin İşletme Devri

**KOMİSYON İNCELEMESİ:** İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisinin 09.05.2011 tarihli birleşiminde 2011/1148 sayı ile komisyonumuza intikal eden Ulaşım Daire Başkanlığı Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün 09.05.2011 tarihli yazısında;

**BAŞKANLIK MAKAMINA**

İstanbul'daki ulaşım ve trafik sorununun çözümünde, toplu ulaşımın etkisinin büyük olduğu bilinmektedir. Ancak, toplu taşıma içerisindeki otobüs taşımacılığı oranı, şehir nüfusunun ve kentteki hareketlilik oranının artışı nedeniyle, geçmiş yıllara oranla düşüş göstermiştir. Toplu ulaşımın teşvik edilmesi ve vatandaşların toplu ulaşım araçları ile seyahat etmelerini sağlamak için; her halükarda yeterli sayıda otobüsün bulunması gerekmektedir. Ayrıca, yeni hizmete konulacak otobüslerin daha konforlu, gerektiği kadar hızlı ve emniyetli ulaşımın sağlanması için son teknoloji ile üretilmiş alçak tabanlı, çevre kirliliği yönünden uluslararası emisyon standartlarına uygun ve özürülülerin de rahatlıkla kullanabileceği araçların sisteme dahil edilmesi suretiyle toplu ulaşımın hizmetinin daha kaliteli olarak yürütülmesi sağlanabilecektir.

Dünyadaki diğer metropoliten kentler de olduğu gibi İstanbul'da da kent nüfusu ve özellikle yolculuk taleplerinin artması sürecinin kabul görmüş çözümü "Toplu Taşıma'nın teşvikidir. Teknolojik gelişmeler ve yeni yaklaşımlar toplu taşıma sistemi alternatifleri konusunda kent yöneticilerine çeşitlilik sunmakta, örneğin lastik tekerlekli sistemlerin yerine raylı sistemlerin değerlendirilebilmesine rağmen; lastik tekerlekli toplu taşıma sistemleri hala önemli bir alternatif olarak varlıklarını sürdürmektedir.

Bu bağlamda, ekli 10.09.2009 tarihli Raporda, toplu taşıma hizmetinin daha iyi yürütülmesi için 1500 adet otobüse ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

Belirtilen tespiti müteakip, İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi tarafından 15.10.2009 tarihli ve 1948 sayılı karar ile "Ekli listede yer aldığı şekilde İstanbul genelinde 3 bölgede 1500 adet otobüsün çalışacağı hatların 10 yıl süreyle hasılat paylaşımı esasına dayalı sistemle özel müteşebbislere kiralanması hususunda" sunulan teklifin kabulüne karar verilmiştir. Bu karardan sonra, İETT Genel Müdürlüğü tarafından UKOME'nin 03.11.2009 tarihli ve 2009/7-15 sayılı kararına istinaden 172 otobüs için 10 yıllık kiralama ihalesi yapılmıştır.

29/3/2011 tarihli ve 6215 sayılı Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un 21 İnci maddesi ile değiştirilen 5216 sayılı Kanunun 26 ncı maddesinde "... Büyükşehir belediyesi, mülkiyeti veya tasarrufundaki hafriyat sahalarını, toplu ulaşım hizmetlerini, sosyal tesisler, büfe, otopark ve çay bahçelerini işletebilir; ya da bu yerlerin belediye veya bağlı kuruluşlarının % 50'sinden fazlasına ortak olduğu şirketler ile bu şirketlerin % 50 'sinden fazlasına ortak olduğu şirketlere, 8/9/1983 tarihli ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümlerine tabi olmaksızın belediye meclisince belirlenecek süre ve bedelle işletilmesini devredebilir. " hükmü yer almaktadır.

Makamımızca uygun görülmesi halinde, İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi tarafından alınan 15.10.2009 tarihli ve 1948 sayılı kararın, (İETT Genel Müdürlüğü tarafından 172 adet otobüs için yapılan ihale hariç olmak üzere) kaldırılması ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 26. maddesine istinaden, Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün kontrol ve denetiminde olmak üzere ekli listede yer alan İstanbul genelinde 3 bölgede ve Metrobüs hattında toplam 1428 adete kadar otobüsle toplu taşımacılık işletmesinin Büyükşehir Belediyesi ve bağlı kuruluşlarının sermayesinin %50'sinden fazlasına sahip olduğu İstanbul Otobüs İşletmeleri Ticaret A.Ş.'ne 15 yıl süre ile devredilmesi, işletmenin İETT Genel Müdürlüğü'nün toplu taşıma hizmeti ile uyumunun UKOME kararları ile düzenlenmesi, ayrıca işletmeye dahil edilen her bir otobüs için yıllık 1.200 TL bedelin (yıllık TÜFE oranında artırılabilecek) Büyükşehir Belediyesi'ne



**T.C.**  
**İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE MECLİSİ**  
**MECLİS KARARI**

**Karar Tarihi: 13.05.2011**

**Meclis Karar No: 1146**

ödenmesi hususunda karar alınmak üzere yazımızın Büyükşehir Belediye Meclisine takdiminizi onayınıza arz ederim denilmektedir.

**KOMİSYON GÖRÜŞÜ:** Teklif komisyonumuzca incelenmiş olup; 15.10.2009 tarih ve 1948 sayılı İstanbul Büyükşehir Belediyesi Meclis Kararının İETT Genel Müdürlüğü tarafından 172 adet otobüs için yapılan ihale hariç olmak üzere iptali ve Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün kontrol ve denetiminde olmak üzere ekli listede yer alan bölgelerde ve Metrobüs hattında toplam 1428 adete kadar otobüsle toplu taşımacılık işletmesinin Belediye Şirketi olan İstanbul Otobüs İşletmeleri Ticaret A.Ş.'ne 15 yıl süre ile devredilmesi, işletmenin İETT Genel Müdürlüğü'nün toplu taşıma hizmeti ile uyumunun UKOME kararları ile düzenlenmesine, ayrıca işletmeye dahil edilen her bir otobüs için yıllık 1.200 TL bedelin ( yıllık TÜFE oranında artırılması kaydıyla ) Büyükşehir Belediyesi'ne ödenmesi 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun 26.maddesi uyarınca uygun bulunmuştur.

Meclisimizin Onayına Arz Olunur.”

Şeklinde hazırlanan Hukuk – Ulaşım ve Trafik Komisyonları müşterek raporu; İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisinin 6. Seçim Dönemi 3. Toplantı Yılı, Mayıs Ayı Toplantılarının 13 Mayıs 2011 tarihli 5. birleşiminde okunarak, müzakereye açıldı. Yapılan müzakereler ve işaretle oylama neticesinde raporun aynen ve Oyçokluğu ile kabulü kararlaştırılmıştır.

Ahmet Hamdi GÜRBÜZ  
Divan Kâtibi

Hatice SİRAC  
Divan Kâtibi

Göksel GÜMÜŞDAĞ  
Meclis 2. Başkan Vekili

16 MAYIS 2011

GÖRÜLDÜ  
Büyükşehir Belediye Başkan Vekili  
Dr. Kadir TOPBAŞ  
Büyükşehir Belediye Başkanı





**Ek-2. İstanbul Otobüs A.Ş. 15 Yıllık Rotasyonlu Hatlarda Hasılat paylaşımı  
Taşıma İşi Yaptırılması İdari Şartnamesi**





**İSTANBUL OTOBÜS A.Ş.**  
**15 YILLIK ROTASYONLU HATLARDA HASILAT PAYLAŞIMLI**  
**TAŞIMA İŞİ YAPTIRILMASI**  
**İDARİ ŞARTNAMESİ**

**I - İHALENİN KONUSU VE TEKLİF VERMEYE İLİŞKİN HUSUSLAR**

**Madde 1- İdareye İlişkin Bilgiler**

**1.1. İdarenin;**

- a) Adı: İSTANBUL OTOBÜS İŞLETMELERİ TİCARET A.Ş.
- b) Adresi: Harbiye Mah. Kadırgalar Cad. No:7/1 Şişli/İSTANBUL
- c) Telefon numarası: 0212 240 34 00
- d) Faks numarası: 0212 219 53 22
- e) İlgili birim: İhale Birimi
- f) Elektronik posta adresi: [ihale@istanbulotobus.com.tr](mailto:ihale@istanbulotobus.com.tr)
- g) Resmi web sitesi: [www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)

**1.2. İstekliler, ihaleye ilişkin bilgileri yukarıdaki adres ve numaralardan ilgili birim ile irtibat kurmak suretiyle temin edebilirler.**

**Madde 2- İhale Konusu İşe İlişkin Bilgiler**

**2.1. İhale konusu hizmetin;**

- a) **Adı:** ..... Dar Bölgesinde toplu ulaşım ihtiyacının bir sistem dâhilinde idarenin belirleyeceği hatlarda ... adet otobüs ile karşılanması amacıyla bu şartname hükümleri çerçevesinde yapılacak münferit sözleşmelerle toplu taşıma yapmak üzere hasılat paylaşımına dayalı rotasyonlu taşıma yaptırılması işi.
- b) **Miktarı ve türü:** İdarenin belirleyeceği hatlarda ... adet otobüs ile hizmet vermek.
- c) **Yapılacağı yer:** İhale dokümanı olan Özel Şartname ve ekinde belirtilmiştir.

**Madde 3- İhaleye İlişkin Bilgiler İle İhale Tarih ve Saati**

- 3.1. a) İhale usulü** : Kapalı Teklif Usulü
- b) Teklif sunma adresi:** İSTANBUL OTOBÜS İŞLETMELERİ TİC. A.Ş  
Harbiye Mh. Kadırgalar Cd. No:7/1 Şişli/İSTANBUL
- c) İhalenin adresi** : .....
- d) İhale tarihi** : .....
- e) İhale saati** : .....
- Son teklif verme tarihi:** ... / ... / ..... **Son teklif verme saati** : .....

**3.2.** Teklifler, son teklif verme tarih ve saatine kadar yukarıda belirtilen yere verilebileceği gibi, iadeli taahhütlü posta yoluyla da gönderilebilir. Son teklif verme saatine kadar İdare'ye ulaşmayan teklifler değerlendirmeye alınmaz.

**3.3.** Verilen teklifler, zeyilname düzenlenmesi hali hariç, herhangi bir sebeple geri alınamaz.

**3.4.** Son teklif verme ve ihale tarihinin tatil gününe rastlaması halinde son teklif verme ve ihale işlemleri, takip eden ilk iş gününde yukarıda belirtilen yerlerde ve saatlerde yapılır.

**3.5.** İlan tarihinden sonra çalışma saatlerinin değişmesi halinde ihale yukarıda belirtilen saatte yapılır.

**3.6.** Saat ayarlarında, Türkiye Radyo Televizyon Kurumunun (TRT) ulusal saat ayarı esas alınır.

**Madde 4- İhale Dokümanının Görülmesi ve Temini**

**4.1. İhale dokümanı aşağıda belirtilen adreste bedelsiz olarak görülebilir. Ancak, ihaleye teklif verecek olanların, İdarece onaylı ihale dokümanını satın alması zorunludur.**

- a) İhale dokümanının görülebileceği yer: İSTANBUL OTOBÜS İŞLETMELERİ TİC. A.Ş. Harbiye Mah. Kadırgalar Cad. No:7/1 Şişli/İSTANBUL - İhale Birimi

- b) İhale dokümanının görülebileceği resmi web adresi: [www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)  
c) İhale dokümanının satın alınabileceği yer: İSTANBUL OTOBÜS İŞLETMELERİ TİC. A.Ş. Harbiye Mah. Kadırgalar Cad. No:7/1 Şişli/İSTANBUL - İhale Birimi  
d) İhale dokümanı satış bedeli: **100,00- TL (KDV Dahil)**

**4.2.** İhale dokümanını satın almak isteyenler, ihale dokümanını oluşturan belgelerin aslına uygunluğunu ve belgelerin tamam olup olmadığını kontrol eder. Bu incelemeyi yaptıktan sonra, ihale dokümanını oluşturan belgelerin tamamının aslına uygun olarak teslim alındığına dair standart formun bir adedi satın alana verilmek üzere iki nüsha olarak imzalanır.

**4.3.** İhale dokümanının tamamını veya bir kısmını oluşturan belgelerin, Türkçe yanında başka dillerde de hazırlanıp isteklilere verilmesi halinde, ihale dokümanının anlaşılmasında, yorumlanmasında ve anlaşmazlıkların çözümünde Türkçe metin esas alınır.

## **Madde 5- İhale Dokümanının Kapsamı**

### **5.1. İhale dokümanı aşağıdaki belgelerden oluşmaktadır:**

- 1- İdari Şartname
- 2- Özel Şartname ve ekleri
  - a) Hat Listesi
  - b) Performans Kriterleri ve Havuz Hesabı Uygulamaları
- 3- Sözleşme Tasarısı.
- 4- Dizel Araç Teknik Şartnamesi.
- 5- Cng' li Araç Teknik Şartnamesi.
- 6- Standart formlardan oluşmaktadır.
  - a) Teklif Mektubu.
  - b) Hasılat Payı Kabul Taahhütnamesi.
  - c) Hasılat Paylaşımli Taşıma işi Bedeli Kabul Taahhütnamesi.
  - d) İş Ortaklık Beyannamesi Örneği.
  - e) Geçici Teminat Mektubu Örneği.
  - f) Kesin Teminat Mektubu Örneği.

**5.2.** Ayrıca, bu Şartnamenin ilgili hükümleri gereğince İdare'nin düzenleyeceği zeyilnameler ile isteklilerin yazılı talebi üzerine İdare tarafından yapılan yazılı açıklamalar, ihale dokümanının bağlayıcı bir parçasıdır.

**5.3.** İstekli tarafından, ihale dokümanının içeriği dikkatli bir şekilde incelenmelidir. Teklifin verilmesine ilişkin şartların yerine getirilmemesinden kaynaklanan sorumluluk teklif verene aittir. İhale dokümanında öngörülen kriterlere ve şekil kurallarına uygun olmayan teklifler değerlendirilmeye alınmaz.

## **Madde 6- Bildirim Ve Tebligat Esasları**

**6.1.** İhale ile ilgili tüm bildirimler İdare'nin resmi web sitesinde ([www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)) yayınlanır. İsteklilere bu ihale kapsamında posta veya elle tebligat yapılmayacaktır. İstekli İhale takvimini takip etmekle yükümlüdür. Resmi web sitesinde ihale ile ilgili yayınlanan tüm bildirimleri yayın tarihinden itibaren yerli istekliler için 7. (yedinci) takvim günü, yabancı isteklilerde ise 19. (ondokuzuncu) takvim günü sonunda tebellüğ etmiş sayılır.

**6.2.** İdare'nin tebligat konusunda bildirimini resmi web sitesinde ([www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)) yayınlamasının dışında bir sorumluluğu yoktur. Bildirimlerin takip edilmesinde sorumluluk istekliye aittir.

**6.3.** İstekli olabilecekler ve istekliler tarafından İdareyle yapılacak yazışmalarda yazılı olarak başvurulması esastır. Elektronik posta ve faks kullanılamaz.

## **II- İHALEYE KATILMAYA İLİŞKİN HUSUSLAR**

### **Madde 7- İhaleye Katılabilmek İçin Gereken Belgeler ve Yeterlik Kriterleri**

İsteklilerin ihaleye katılabilmeleri için aşağıda sayılan belgeleri teklifleri kapsamında sunmaları gerekir:

#### 7.1. Gerçek Kişilerin Sunması Gereken Yeterlilik Belgeleri

- a) Nüfus Cüzdanı Fotokopisi,
- b) Tasdikli Nüfus Kayıt Örneği (İkametgâh adresi yazılı olarak İlgili nüfus müdürlüğünden alınacak.),
- c) Teklif vermeye yetkili olduğunu gösterir noter tasdikli **imza beyannamesi**,
- d) **Teklif Mektubu** (Standart Form),
- e) Bu şartnamede belirlenen tutarda **Geçici Teminat Mektubu** veya geçici teminat tutarının İdare'nin ilgili banka hesabına yatırıldığına dair banka dekont makbuzu,
- f) Vekâleten ihaleye katılma halinde, vekil adına düzenlenmiş, ihaleye katılmaya ilişkin noter onaylı **vekâletname** ile vekilin noter tasdikli imza beyannamesi,
- g) İsteklinin ortak girişim olması halinde, bu Şartname ekinde yer alan standart forma uygun iş ortaklığı beyannamesi. (İstekli üzerine ihale kalması halinde **ortaklarca imzalı ortaklık sözleşmesi verilecektir.**) Ayrıca, grubun bütün ortakları idare ile yapacakları ihale sözleşmesini şahsen veya vekilleri vasıtasıyla imzalayacaklardır.
- h) İhaleye iş ortaklığı olarak teklif verilmesi halinde; İş ortaklığının her bir ortağı tarafından 7.1.maddesinin (a,b,c) bendinde yer alan belgeleri ayrı ayrı sunmak zorundadır.
- i) **Hasılat Payı Kabul Taahhütnamesi** (Standart Form),
- j) **Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedeli Kabul Taahhütnamesi** (Standart Form),
- k) **Vergi Levhası Fotokopisi.** (varsa)
- l) **Doküman Alındı Belgesi (Fatura /Makbuz Fotokopisi)**

#### 7.2. Tüzel Kişilerin Sunması Gereken Yeterlilik Belgeleri

- a) Kayıtlı bulunduğu ticaret ve/veya sanayi odasından, ilk ilan veya ihale tarihinin içinde bulunduğu yılda alınmış, tüzel kişiliğin odaya kayıtlı olduğunu gösterir belge,
- b) Teklif vermeye yetkili olduğunu gösteren imza sirküleri;
- c) İlgisine göre tüzel kişiliğin ortakları, üyeleri veya kurucuları ile tüzel kişiliğin yönetimindeki görevlileri belirten son durumu gösterir Ticaret Sicil Gazetesi, bu bilgilerin tamamının bir Ticaret Sicil Gazetesinde bulunmaması halinde, bu bilgilerin tümünü göstermek üzere ilgili Ticaret Sicil Gazeteleri veya bu hususları gösteren belgeler ile tüzel kişiliğin noter tasdikli imza sirküleri,
- d) Teklif Mektubu (Standart Form),
- e) Bu şartnamede belirlenen tutarda **Geçici Teminat Mektubu** veya geçici teminat tutarının idarenin ilgili banka hesabına yatırıldığına dair banka dekont makbuzu,
- f) Vekâleten ihaleye katılma halinde, vekil adına düzenlenmiş, ihaleye katılmaya ilişkin noter onaylı **vekâletname** ile vekilin noter tasdikli imza beyannamesi,
- g) İsteklinin ortak girişim olması halinde, bu Şartname ekinde yer alan standart forma uygun iş ortaklığı beyannamesi. (İstekli üzerine ihale kalması halinde **ortaklarca imzalı ortaklık sözleşmesi verilecektir.**) Ayrıca, grubun bütün ortakları İdare ile yapacakları ihale sözleşmesini şahsen veya vekilleri vasıtasıyla imzalayacaklardır.
- h) İhaleye iş ortaklığı olarak teklif verilmesi halinde; İş ortaklığının her bir ortağı tarafından 7.2. maddesinin (a) ve (b) bentlerinde yer alan belgeleri ayrı ayrı sunulması zorunludur.
- i) **Hasılat Payı Kabul Taahhütnamesi** (Standart Form),
- j) **Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedeli Kabul Taahhütnamesi** (Standart Form),
- k) Vergi Levhası fotokopisi.
- l) **Doküman Alındı Belgesi. (Fatura / Makbuz Fotokopisi)**

#### 7.3. Belgelerin Sunuluş Şekli

**7.3.1.** İstekliler, yukarıda sayılan belgelerin aslını veya aslına uygunluğu noterce onaylanmış örneklerini vermek zorundadır. Ancak, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi

Nizamnamesinin 9 uncu maddesinde yer alan hüküm çerçevesinde Gazete idaresince veya Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine bağlı odalarca “aslının aynıdır” şeklinde onaylanarak isteklilere verilen Ticaret Sicili Gazetesi suretleri ile bunların noter onaylı suretleri de kabul edilecektir. Kamu kurumlarının internet sayfası üzerinden temin edilebilen ve teyidi yapılabilen ihaleye katılım ve yeterlik belgelerinin internet çıktısı sunulabilir.

**7.3.2.** Noter onaylı belgelerin aslına uygun olduğunu belirten bir şerh taşıması zorunlu olup, sureti veya fotokopisi görülerek onaylanmış olanlar ile “ibraz edilenin aynıdır” veya bu anlama gelecek bir şerh taşıyanlar geçerli kabul edilmeyecektir.

**7.3.3.** İstekliler, istenen belgelerin aslı yerine ihale tarihinden önce İdare tarafından “aslı idarece görülmüştür” veya bu anlama gelecek şekilde şerh düşülen suretlerini tekliflerine ekleyebilirler.

#### **7.3.4. Türkiye Cumhuriyetinin Yabancı Ülkelerde Bulunan Temsilcilikleri Tarafından Düzenlenen Belgeler Dışında Yabancı Ülkelerde Düzenlenen Belgeler İle Yabancı Ülkelerin Türkiye’deki Temsilcilikleri Tarafından Düzenlenen Belgelerin Tasdik İşlemi**

**7.3.4.1.** Tasdik işleminden, belgedeki imzanın doğruluğunun, belgeyi imzalayan kişinin hangi sıfatla imzaladığının ve varsa üzerindeki mühür veya damganın aslı ile aynı olduğunun teyidi işlemi anlaşılır.

**7.3.4.2.** Yabancı Resmi Belgelerin Tasdiki Mecburiyetinin Kaldırılması Sözleşmesine taraf ülkelerde düzenlenen ve bu Sözleşmenin 1 inci maddesi kapsamında bulunan resmi belgeler, “apostil tasdik şerhi” taşıması kaydıyla Türkiye Cumhuriyeti Konsoloslugu veya Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı tasdik işleminden muaftır.

**7.3.4.3.** Türkiye Cumhuriyeti ile diğer devlet veya devletlerarasında, belgelerdeki imza, mühür veya damganın tasdik işlemi düzenleyen hükümler içeren bir anlaşma veya sözleşme bulunduğu takdirde, bu ülkelerde düzenlenen belgelerin tasdik işlemi, bu anlaşma veya sözleşme hükümlerine göre yaptırılabilir.

**7.3.4.4.** “Apostil tasdik şerhi” taşımayan veya tasdik işlemine ilişkin özel hükümler içeren bir anlaşma veya sözleşme kapsamında sunulmayan ve yabancı ülkelerde düzenlenen belgelerin üzerindeki imzanın, mührün veya damganın, düzenlendiği ülkedeki Türkiye Cumhuriyeti Konsoloslugu tarafından veya sırasıyla, belgenin düzenlendiği ülkenin Türkiye’deki temsilciliği ile Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı tarafından tasdik edilmesi gerekir. Türkiye Cumhuriyeti Konsolosluginun bulunmadığı ülkelerde düzenlenen belgeler ise sırasıyla, düzenlendiği ülkenin Dışişleri Bakanlığı, bu ülkeyle ilişkilerden sorumlu Türkiye Cumhuriyeti Konsoloslugu veya bu ülkenin Türkiye’deki temsilciliği ve Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı tarafından tasdik edilmelidir.

**7.3.4.5.** Yabancı ülkenin Türkiye’deki temsilciliği tarafından düzenlenen belgeler, Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı tarafından tasdik edilmelidir.

**7.3.4.6.** Fahri konsolosluklarca düzenlenen belgelere dayanılarak işlem tesis edilmez.

#### **7.4. Teklif Kapsamında Sunulan Ve Yabancı Dilde Düzenlenen Belgelerin Tercümelerinin Yapılması Ve Bu Tercümelerin Tasdik İşlemi**

**7.4.1.** Yerli istekliler tarafından sunulan ve yabancı dilde düzenlenen belgelerin tercüme ve bu tercümelerin tasdik işlemi aşağıdaki şekilde yapılır:

**7.4.2.** Yerli istekliler ile Türk vatandaşı gerçek kişi ve/veya Türkiye Cumhuriyeti kanunlarına göre kurulmuş tüzel kişi ortağı bulunan iş ortaklıkları veya konsorsiyumlar tarafından sunulan ve yabancı dilde düzenlenen belgelerin tercümelerinin, Türkiye’deki yeminli tercümanlar tarafından yapılması ve noter tarafından onaylanması zorunludur. Bu tercüme, Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı tasdik işleminden muaftır.

**7.4.3.** Yabancı istekliler tarafından sunulan ve yabancı dilde düzenlenen belgelerin tercüme ve bu tercümelerin tasdik işlemi, aşağıdaki şekilde yapılır:

**7.4.3.1.** Tercümelerin tasdik işleminden tercümeyi gerçekleştiren yeminli tercümanın imzası ve varsa belge üzerindeki mührün ya da damganın aslı ile aynı olduğunun teyidi işlemi anlaşılır.

**7.4.3.2.** Belgelerin tercümelerinin, düzenlendiği ülkedeki yeminli tercüman tarafından yapılmış olması ve tercümesinde “apostil tasdik şerhi” taşıması halinde bu tercümelerde başkaca bir tasdik şerhi aranmaz. Bu tercümelerin “apostil tasdik şerhi” taşıması durumunda ise tercümelerdeki imza ve varsa üzerindeki mühür veya damga, bu ülkedeki Türkiye Cumhuriyeti Konsoloslugu tarafından veya sırasıyla, belgenin düzenlendiği ülkenin Türkiye’deki temsilciliği ile Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı tarafından tasdik edilmelidir.

**7.4.3.3.** Türkiye Cumhuriyeti ile diğer devlet veya devletler arasında belgelerdeki imza, mühür veya damganın tasdik işlemi düzenleyen hükümler içeren bir anlaşma veya sözleşme bulunduğu takdirde belgelerin tercümelerinin tasdik işlemi de bu anlaşma veya sözleşme hükümlerine göre yaptırılabilir.

**7.4.3.4.** Türkiye Cumhuriyeti Konsolosluginun bulunmadığı ülkelerde düzenlenen belgelerin tercümelerinin, düzenlendiği ülkedeki yeminli tercüman tarafından yapılmış olması ve tercümenin de “apostil tasdik şerhi” taşıması durumunda ise söz konusu tercümedeki imza ve varsa üzerindeki mühür veya damganın sırasıyla bu ülkenin Dışişleri Bakanlığı, bu ülkeyle ilişkilerden sorumlu Türkiye Cumhuriyeti Konsoloslugu veya bu ülkenin Türkiye’deki temsilciliği ve Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı tarafından tasdik edilmelidir.

**7.4.3.5.** Yabancı dilde düzenlenen belgelerin tercümelerinin Türkiye’deki yeminli tercümanlar tarafından yapılması ve noter tarafından onaylanması halinde, ise bu tercümelerde başkaca bir tasdik şerhi aranmaz.

#### **7.5. Tekliflerin Dili**

**7.5.1.** Teklifi oluşturan bütün belgeler ve ekleri ile diğer doküman Türkçe olacaktır. Başka bir dilde sunulan belgeler, Türkçe onaylı tercümesi ile birlikte verilmesi halinde geçerli sayılacaktır. Bu durumda teklifin veya belgenin yorumlanmasında Türkçe tercüme esas alınır. Tercümelerin yapılması ve tercümelerin tasdiki işleminde ilgili maddedeki düzenlemeler esas alınacaktır.

#### **Madde 8- İhalenin Yabancı İsteklilere Açıklığı**

**8.1.** İhale, yeterlik kriterlerini taşıyan yerli ve yabancı tüm isteklilere açıktır.

#### **Madde 9- İhaleye Katılamayacak Olanlar**

**9.1. Aşağıda sayılanlar doğrudan veya dolaylı kendileri veya başkaları adına hiçbir şekilde ihalelere katılamazlar:**

**a)** Kamu İhale Kanunu ve diğer kanunlardaki hükümler gereğince geçici veya sürekli olarak kamu ihalelerine katılmaktan yasaklanmış olanlar ile 12/4/1991 tarihli ve 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu kapsamına giren suçlardan veya örgütlü suçlardan veyahut kendi ülkesinde ya da yabancı bir ülkede kamu görevlilerine rüşvet verme suçundan dolayı hükümlü bulunanlar.

**b)** İlgili mercilerce hileli iflas ettiğine karar verilenler.

**c)** İhaleyi yapan idarenin ihale yetkilisi kişileri ile bu yetkiye sahip kurullarda görevli kişiler.

**d)** İhaleyi yapan idarenin ihale konusu işle ilgili her türlü ihale işlemlerini hazırlamak, yürütmek, sonuçlandırmak ve onaylamakla görevli olanlar.

**e)** (c) ve (d) bentlerinde belirtilen şahısların eşleri ve üçüncü dereceye kadar kan ve ikinci dereceye kadar kayın hısımları ile evlatlıkları ve evlat edinenleri.

**f)** (c), (d) ve (e) bentlerinde belirtilenlerin ortakları ile şirketleri (bu kişilerin yönetim kurullarında görevli bulunmadıkları veya sermayesinin % 10'undan fazlasına sahip olmadıkları anonim şirketler hariç).

İhale konusu işin danışmanlık hizmetlerini yapan istekliler bu işin ihalesine katılamazlar. Aynı şekilde, ihale konusu işin isteklileri de o işin danışmanlık hizmeti ihalelerine katılamazlar. Bu yasaklar, bunların ortaklık ve yönetim ilişkisi olan şirketleri

ile bu şirketlerin sermayesinin yarısından fazlasına sahip oldukları şirketleri için de geçerlidir.

İhaleyi yapan idare bünyesinde bulunan veya idare ile ilgili her ne amaçla kurulmuş olursa olsun vakıf, dernek, birlik, sandık gibi kuruluşlar ile bu kuruluşların ortak oldukları şirketler bu idarelerin ihalelerine katılamazlar.

**g) İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından daha önce yapılan ihaleleri kazanıp 01.03.2013 tarihi itibariyle aracını sefere başlatmayanlar ile geçici/kesin teminatı gelir kaydedilen gerçek veya tüzel kişiler bu ihaleye katılamazlar.**

**h) (g) bendi uyarınca ihaleye katılamayacak olan tüzel kişilerin şahıs şirketi olması halinde şirket ortaklarının tamamı hakkında, sermaye şirketi olması halinde ise sermayesinin yarısından fazlasına sahip olan gerçek veya tüzel kişi ortaklar hakkında (g) bendi hükmü uygulanır. (g) bendi uyarınca ihaleye katılamayanların gerçek veya tüzel kişi olması durumuna göre; ayrıca bir şahıs şirketinde ortak olmaları halinde bu şahıs şirketi hakkında da, sermaye şirketinde ortak olmaları halinde ise sermayesinin yarısından fazlasına sahip olmaları kaydıyla bu sermaye şirketi hakkında da (g) bendi hükümleri uygulanır.**

**I) İdari Şartnamenin 15. maddesi hükmü uyarınca iş ortaklığı oluşturmak suretiyle ihaleye katılan ve geçici/kesin teminatı gelir kaydedilen iş ortaklığı ortaklarının tamamı için (g) bendi hükmü uygulanır.**

**9.2.** Bu yasaklara rağmen ihaleye katılan istekliler ihale dışı bırakılarak geçici teminatları gelir kaydedilir. Ayrıca, bu durumun tekliflerin değerlendirilmesi aşamasında tespit edilememesi nedeniyle bunlardan biri üzerine sözleşme yapılmışsa, kesin teminatı gelir kaydedilerek sözleşmesi fesih edilir Taşıma İşi Yaptırılması bedeli idari şartnamenin **26.4.2. maddesindeki** şartlara göre iade edilir.

#### **Madde 10 - İhale Dışı Bırakılma ve Yasak Fiil veya Davranışlar**

**10.1. İhale Dışı Bırakılma:** İsteklilerin, ihale tarihinde İdari Şartnamenin 33. maddesinde belirtilen durumlarda olmaması gerekmektedir. Bu durumlarda değişiklik olan istekli İdare'ye derhal bilgi verecektir. İhale üzerinde kalan istekli ise sözleşme imzalamadan önce bu maddede belirtilen belgeleri İdare'ye verecektir.

**10.2. Yasak Fiil veya Davranışlar:** İhalelerde aşağıda belirtilen fiil veya davranışlarda bulunmak yasaktır:

**a)** Hile, vaat, tehdit, nüfuz kullanma, çıkar sağlama, anlaşma, irtikap, rüşvet suretiyle veya başka yollarla ihaleye ilişkin işlemlere fesat karıştırmak veya buna teşebbüs etmek.

**b)** İsteklileri tereddüde düşürmek, katılımı engellemek, isteklilere anlaşma teklifinde bulunmak veya teşvik etmek, rekabeti veya ihale kararını etkileyecek davranışlarda bulunmak.

**c)** Sahte belge veya sahte teminat düzenlemek, kullanmak veya bunlara teşebbüs etmek.

**d)** İhaleye teklif veren istekli tarafından başkaları adına doğrudan veya dolaylı olarak, vekâleten bir veya birden fazla teklif vermek.

**e) 9. maddeye göre ihaleye katılamayacağı belirtildiği halde ihaleye katılmak.**

**10.3.** Bu yasaklara rağmen ihaleye katılan istekliler, ihale dışı bırakılarak isteklilerin geçici teminatları gelir kaydedilir.

**10.4.** Yukarıdaki yasaklara rağmen, ihaleye girenin üzerine sözleşme yapılmış ise, sözleşmesi fesih edilerek kesin teminatı gelir kaydedilir Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yaptırılması bedeli idari şartnamenin **26.4.2. maddesine** göre iade edilir.

#### **Madde 11- Teklif Hazırlama Giderleri**

**11.1.** Tekliflerin hazırlanması ve sunulması ile ilgili bütün masraflar isteklilere aittir. İstekli, teklifini hazırlamak için yapmış olduğu hiçbir masrafı idareden isteyemez.

#### **Madde 12- İşin Yapılacağı Yerin Görülmesi**

**12.1.** İşin yapılacağı yeri ve çevresini gezmek (Hat güzergâhlarını), inceleme yapmak, teklifini hazırlamak ve taahhüde girmek için gerekli olabilecek tüm bilgileri temin etmek



isteklinin sorumluluğundadır. Hat güzergâhlarının görülmesiyle ilgili bütün masraflar istekliye aittir.

**12.2.** Tekliflerin değerlendirilmesinde, isteklinin işin yapılacağı yeri incelediği ve teklifini buna göre hazırladığı kabul edilir.

### **Madde 13 - İhale Dokümanında Değişiklik Yapılması**

**13.1.** İlan yapıldıktan sonra ihale dokümanında değişiklik yapılmaması esastır. Ancak, tekliflerin hazırlanmasını veya işin gerçekleştirilmesini etkileyebilecek maddi veya teknik hatalar veya eksikliklerin İdarece tespit edilmesi veya istekliler tarafından İdare'ye yazılı olarak bildirilmesi halinde, zeyilname düzenlenmek suretiyle ihale dokümanında değişiklik yapılabilir. Zeyilname, ihale dokümanının bağlayıcı bir parçası olarak ihale dokümanına eklenir.

**13.2.** Zeyilname, ihale tarihinden en az **5 (beş)** gün öncesinde bilgi sahibi olmalarını temin edecek şekilde İdare'nin resmi web sitesinde ([www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)) duyurulur.

**13.3.** Zeyilname düzenlenmesi nedeniyle tekliflerin hazırlanabilmesi için ek süreye ihtiyaç duyulması halinde İdare, ihale tarihini bir defaya mahsus olmak üzere en fazla **10 (on)** gün süreyle zeyilname ile erteleyebilir. Erteleme süresince, ihale dokümanının satılmasına ve teklif alınmasına devam edilecektir.

**13.4.** Zeyilname düzenlenmesi halinde, tekliflerini bu düzenlemeden önce vermiş olan istekliler tekliflerini geri çekerek, yeniden teklif verebilirler.

### **Madde 14- İhale Saatinden Önce veya İhale Aşamasında İhalenin İptal Edilmesi**

**14.1.** İdare tarafından gerekli görülen veya ihale dokümanında yer alan belgelerde ihalenin yapılmasına engel olan ve düzeltilmesi mümkün bulunmayan hususların tespit edildiği hallerde, ihale saatinden önce ihale iptal edilebilir.

**14.1.1.** İdare, verilmiş tekliflerin o dar bölge için belirlenen araç sayısından az olması ve/veya asıl ve yedek listenin oluşmaması halinde verilmiş olan bütün teklifleri reddederek ihaleyi iptal etmekte serbesttir.

**14.2.** Bu durumda, iptal nedeni belirtilmek suretiyle ihalenin iptal edildiği idarenin resmi web sitesinde ([www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)) duyurulur.

**14.3.** İhalenin iptal edilmesi halinde, verilmiş olan bütün teklifler reddedilmiş sayılır ve bu teklifler açılmaksızın isteklilere iade edilir.

**14.4.** İhalenin iptal edilmesi nedeniyle isteklilerce İdare'den herhangi bir hak talebinde bulunulamaz.

### **Madde 15- İş Ortaklığı**

**15.1.** Birden fazla gerçek veya tüzel kişi iş ortaklığı oluşturmak suretiyle ihaleye teklif verebilir.

**15.2.** İş ortaklığında en çok hisseye sahip ortak, pilot ortak olarak gösterilmek zorundadır. Ancak bütün ortakların hisse oranlarının eşit olduğu veya diğer ortaklara göre daha fazla hisse oranına sahip ve hisseleri birbirine eşit olan ortakların bulunduğu iş ortaklıklarında ise bu ortaklardan biri pilot ortak olarak belirlenir.

**15.3.** İş ortaklığı oluşturmak suretiyle ihaleye teklif verecek istekliler, iş ortaklığı yaptıklarına dair pilot ortağın da belirtildiği, ekte örneği bulunan iş ortaklığı beyannamesini teklifleriyle beraber sunacaklardır.

**15.4.** İhalenin iş ortaklığı üzerinde kalması halinde, iş ortaklığı tarafından, sözleşmenin imzalanmasından önce noter onaylı ortaklık sözleşmesinin İdareye verilmesi zorunludur.

**15.5.** İş ortaklığı sözleşmesinde, ortakların hisse oranları ve pilot ortak ile diğer ortakların işin yerine getirilmesinde müştereken ve müteselsilen sorumlu oldukları belirtilecektir.

### **Madde 16- Konsorsiyumlar ve Alt Yükleniciler**

**16.1.** Konsorsiyumlar ihaleye teklif veremez.

**16.2.** İhale konusu işini tamamı veya bir kısmı alt yüklenicilere yaptırılamaz.

### **Madde 17- Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yaptırılması Bedeli Kapsamında Muhammen Bedel**

**17.1.** Bu işin 15 yıllık Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yaptırılması muhammen bedeli KDV dâhil 170.000,00- TL (YüzyetmişbinTL) 'dir.

**17.1.1.** İstekliler bu bedel üzerinden teklif mektuplarını hazırlayacaklardır.

**17.1.2.** İstekliler bu ihale kapsamında bir veya birden fazla otobüs için teklif verebilirler.

**17.1.3.** İstekliler bu bedelden daha aşağı teklifte bulunmaları halinde teklifleri değerlendirme dışı bırakılır.

### **III- TEKLİFLERİN HAZIRLANMASI VE SUNULMASINA İLİŞKİN HUSUSLAR**

#### **Madde 18- Teklif Ve Ödemelerde Geçerli Para Birimi**

**18.1.** İstekliler, teklifini gösteren fiyatları ve bunların toplam tutarlarını Türk Lirası olarak belirtecektir. Sözleşme konusu işin ödemelerinde de bu para birimi kullanılacaktır.

#### **Madde 19- Teklif Mektubunun Şekli ve İçeriği**

**19.1.** Teklif mektupları, ekteki form örneğine uygun şekilde yazılı ve imzalı olarak sunulur.

##### **19.2. Teklif Mektubunda;**

- a) İhale dokümanının tamamen okunup kabul edildiğinin belirtilmesi,
- b) Teklif edilen bedelin rakam ve yazı ile birbirine uygun olarak açıkça yazılması,
- c) Kazıntı, silinti, düzeltme bulunmaması,
- ç) Türk vatandaşı gerçek kişilerin Türkiye Cumhuriyeti kimlik numarasının, Türkiye'de faaliyet gösteren tüzel kişilerin ise vergi kimlik numarasının belirtilmesi,
- d) Teklif mektubunun ad, soyadı veya ticaret unvanı yazılmak suretiyle yetkili kişilerce imzalanmış olması, zorunludur.

**19.3.** İş ortaklığı olarak teklif veren isteklilerin teklif mektuplarının, ortakların tamamı tarafından veya yetki verdikleri kişiler tarafından imzalanması gerekir.

#### **Madde 20- Teklif Zarfının Hazırlanması**

**20.1.** Teklif mektubu ve geçici teminat dâhil olmak üzere ihaleye katılabilme şartı olarak bu Şartnamede istenilen bütün belgeler bir zarfa konulur. Zarfın üzerine isteklinin adı, soyadı veya ticaret unvanı, tebligata esas açık adresi, teklifin hangi işe ait olduğu ve ihaleyi yapan İdare'nin açık adresi yazılır. Zarfın yapııştırılan yeri istekli tarafından imzalanarak, mühürlenir veya kaşelenir.

**20.2.** Teklifler, ihale dokümanında belirtilen son teklif verme saatine kadar sıra numaralı alındılar karşılığında İdare'ye (tekliflerin sunulacağı yere) teslim edilir. Bu saatten sonra verilen teklifler kabul edilmez ve açılmadan istekliye iade edilir. Bu durum bir tutanakla tespit edilir.

**20.3.** Teklifler iadeli taahhütlü olarak posta ile de gönderilebilir. Posta ile gönderilecek tekliflerin ihale dokümanında belirtilen son teklif verme saatine kadar İdare'ye ulaşması şarttır. Postadaki gecikme nedeniyle işleme konulmayacak olan tekliflerin alınış zamanı bir tutanakla tespit edilir ve bu teklifler değerlendirmeye alınmaz.

**20.4.** Teklif Zarfı İdare'ye teslim edildikten sonra dosya içerisindeki herhangi bir evrakın değiştirilmesi veya eksik evrakın tamamlanması yönünde yapılacak müracaatlar değerlendirmeye alınmayacaktır.

**20.5.** Zeyilname ile teklif verme süresinin uzatılması halinde, İdare ve isteklilerin ilk teklif verme tarih ve saatine bağlı tüm hak ve yükümlülükleri süre açısından, tespit edilecek yeni teklif verme tarih ve saatine kadar uzatılmış sayılır.

**20.6.** Saat ayarlarında Türkiye Radyo Televizyon Kurumu'nun (TRT) ulusal saat ayarı esas alınır.

##### **20.7. Teklif Zarfların Açılması**

**20.7.1.** Bu aşamadan sonra kaç teklif verilmiş olduğu bir tutanakla tespit edildikten sonra zarflar hazır bulunan istekliler önünde alınış sırasına göre açılarak istenilen belgeler incelenir.

**20.7.2.** İhale komisyonu tarafından açılan zarfların içerisindeki belgeler komisyon tarafından incelenir.

**20.7.3.** Yeterlilik belgeleri usulüne uygun ve tam olmayan isteklilerin teklifleri değerlendirme dışı bırakılır.

**20.7.4.** Şartnameye uymayan veya başka şartlar taşıyan teklif mektupları kabul edilmez.

**20.7.5.** Kapalı teklif usulü ile yapılan ihalede, idare bu iş kapsamında asıl ve yedek liste oluşturulması için değerlendirme çalışmalarına geçer.

#### **Madde 21- Giderler**

**21.1.** Tekliflerin hazırlanması ve sunulması ile ilgili bütün masraflar ile pul, vergi, resim, harçlar, ulaşım, sözleşme giderleri istekliye aittir.

**21.2.** 21.3.1. maddesinde yer alan gider kalemlerinde artış olması ya da benzeri yeni gider kalemlerinin oluşması hallerinde, teklif edilen fiyatın bu tür artış ya da farkları karşılayacak payı içerdiği kabul edilir. İstekli, bu artış ve farkları ileri sürerek herhangi bir hak talebinde bulunamaz.

#### **21.3. Teklif Fiyata Dâhil Olan Diğer Giderler Aşağıda Belirtilmiştir**

**21.3.1. İstekli ile sözleşme imzalanması halinde:** Bu kapsamda araç ile ilgili her türlü bakım, şoför, yedek parça, araç muayene, amortisman, trafik sigortası, kasko, taşıt pulu vergisi, cihaz bakım giderleri vb. giderler ile bu ihale şartname hükümlerinden doğan tüm giderler istekliye aittir.

**21.3.2.** İdare, tekliflerin seyrine ve sonucuna bakılmaksızın, isteklinin üstlendiği bu masraflardan dolayı hiçbir şekilde sorumlu tutulmaz hak talep edemez.

#### **Madde 22- Geçici Teminat**

İstekliler bu iş kapsamında istenilen geçici teminatlarını ister teminat mektubu şeklinde isterse de nakit olarak, aşağıda belirtilen şekil ve şartlarda verebilir.

**22.1.** Nakit Olarak Geçici Teminatın Verilmesi Halinde; bu iş kapsamında geçici teminat tutarı olan "...-TL İdare'nin dar bölge ilgili banka hesabına nakit olarak yatırmaları gerekmektedir.

**22.2.** Geçici Teminatın Mektup Olarak Alınması Halinde; teminat tutarı "... TL için teminat mektubunda; isteklinin ismi/ticari unvanı ile **"... Dar Bölgesinde rotasyonlu hatlarda çalışacak otobüs için Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yapıtırılması geçici teminatıdır"** ifadesi yer alacaktır.

**22.3.** İsteklilerin birden fazla araç için teklif vermesi halinde; her teklif için ayrı bir geçici teminat **mektubu verebilir ya da teklif sayılarının "...-TL ile çarpılması sonucu çıkan tutar kadar** teminat mektubu da verebilir Bu teminat tutarının nakit olarak verilmesi halinde ise bu tutarı nakit olarak idarenin ilgili dar bölge banka hesabına yatıracaklardır.

**22.4.** İstekli, geçici teminat mektubu veya bankaya yatırıldığına dair makbuzu teklif zarfına koyacaktır. Belirtilen tutardan az geçici teminat veren veya kabul edilebilir bir geçici teminatı sağlamayan isteklilerin teminatları kabul edilmeyerek ihale dışı bırakılacaktır.

**22.5. Geçici teminatın süresi;** istekliler tarafından verilen nakit teminatın veya teminat mektubunun geçerlilik tarihi ihale tarihi itibarıyla **6 (altı) ay'dır.**

**22.6.** Geçici teminat mektupları İdare'nin ihale dokümanında verdiği standart forma uygun olarak hazırlanacaktır.

#### **Madde 23- Teminat Olarak Kabul Edilecek Değerler**

**23.1.** Teminat olarak kabul edilecek değerler aşağıda sayılmıştır:

- Tedavüldeki Türk Parası.
- Bankalar tarafından verilen teminat mektupları.
- Hazine Müsteşarlığınca ihraç edilen Devlet İç Borçlanma Senetleri ve bu senetler yerine düzenlenen belgeler.

**23.2.** 23.1. maddesinin (c) bendinde belirtilen senetler ve bu senetler yerine düzenlenen belgelerden nominal değere faiz dahil edilerek ihraç edilenler, anaparaya tekabül eden satış değeri üzerinden teminat olarak kabul edilir.

**23.3.** İlgili mevzuatına göre Türkiye’de faaliyette bulunmasına izin verilen yabancı bankaların düzenleyecekleri teminat mektupları ile Türkiye dışında faaliyette bulunan banka veya benzeri kredi kuruluşlarının kontrgarantisi üzerine Türkiye’de faaliyette bulunan bankaların düzenleyecekleri teminat mektupları da teminat olarak kabul edilir.

**23.4.** Teminat mektubu verilmesi halinde, bu mektubun kapsam ve şeklinin, idari şartnamede yazılan esaslara uygun olması gerekir. Bu esaslara aykırı olarak düzenlenmiş teminat mektupları geçerli kabul edilmez.

**23.5.** Teminatlar, teminat olarak kabul edilen diğer değerlerle değiştirilebilir.

**23.6.** Her ne suretle olursa olsun, İdarece alınan teminatlar haczedilemez ve üzerine ihtiyati tedbir konulamaz.

#### **Madde 24- Geçici Teminatın Teslim Yeri**

**24.1.** Teminat mektupları, teklif zarfının içerisine koyularak İdare’ye sunulur.

**24.2.** Teminatını nakit olarak vermek isteyen istekliler teminat tutarını İdare’nin ilgili banka hesabına yatırarak makbuzlarının teklif zarfının içerisinde sunacaklardır.

#### **Madde 25- Geçici Teminatın İadesi**

**25.1.** Asıl liste oluşuncaya kadar, yedek listede kalmak isteyen ve asıl listede yer alan isteklilerin teminatları iade edilmeyecektir. Asıl liste tamamlanıp sözleşme imzalandıktan sonra geçici teminatlar kendilerine veya yetkili temsilcilerine iade edilecektir. Geçici teminatların iadesinde idari şartnamenin 26.3.maddesi hükümleri uygulanır.

**25.2.** İhaleyi kazanan isteklinin geçici teminatı ise, gerekli Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yaptırılması bedelini ödeyip sözleşmeyi imzalamasına müteakip iade edilir.

**25.3.** Geçici teminat mektubunu nakit olarak idarenin banka hesabına yatırımlara ise iadesi faizsiz olarak yapılacaktır.

### **IV-TEKLİFLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE SÖZLEŞME YAPILMASINA İLİŞKİN HUSUSLAR**

#### **26.1- Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yaptırılması İşi İçin Teklif Hazırlanırken Dikkat Edilecek Hususlar;**

İstekliler Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yaptırılması işi için tekliflerini hazırlarken aşağıdaki maddelere dikkat ederek tekliflerini hazırlayacaktır.

a) İstekliler bu ihale kapsamında bir veya birden fazla otobüs için teklif verebilirler.

b) İstekliler tekliflerini hazırlarken muhammen bedelden az olmamak şartıyla her bir araç için aynı veya farklı tutarda teklif verebilir.

c) İstekliler teklif veya tekliflerini bu şartnamenin **20.maddesinde** belirtilen zarfa koyacaktır.

d) İstekliler teklif tutarını belirlerken bu şartnamenin **17.1. maddesinde** belirtilen muhammen bedelden daha aşağı bir bedel teklif edemez.

g) İsteklilerin bu iş kapsamında teklif edeceği araç sayısı;

1-Yapılacak olan ihaledeki araç sayısının %10’unu geçemez

2-İsteklilerin bu bölgedeki çalışacağı araç sayısı, Dar Bölgesinde çalışan ve çalışacak olan araç sayısının %10’unu geçemez.

3- İsteklilerin tüm bölgelerde çalışacağı araç sayısı, tüm bölgelerde çalışan ve çalışacak araç sayısının %10’unu geçemez.

**İsteklilerin vereceği teklifler yukarıda belirtilen üç şartı taşıması zorunludur.**

e) Dar Bölge Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yaptırılması Bedeli istekliden bir defaya mahsus defaten alınır ve **26.4. maddesindeki** şartlar haricinde geri iade edilmez. İstekli bu bedelle ilgili hiçbir hak talep edemez.

f) İstekliler oluşacak Dar Bölge Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yaptırılması Bedelinin **%30’unu** nakit olarak sözleşme imzalanmasından önce, kalanını ise otobüs teknik kabul işlemlerine başlamadan önce nakit olarak ödemek zorundadırlar. Hasılat

Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması bedelinin tamamını ödemeyenler kesinlikle sefere başlatılmayacaklardır.

## **26.2. Komisyon Teklif Değerlendirme Çalışmaları**

İdare bu işin yürütülebilmesi için gerekli olan şartların oluşması veya oluşmaması halinde komisyon çalışmalarını aşağıdaki esaslara göre yapacaktır.

### **26.2.1. Tekliflerin Değerlendirme Çalışmaları (Asıl ve Yedek Liste Oluşumu):**

Komisyon aşağıdaki belirtilen metoda göre değerlendirme yapacaktır.

- a) Komisyon muhammen bedelin üzerindeki tüm teklifleri (birden fazla teklif verenlerin sadece en yüksek teklifleri alınacak) en yüksek teklif fiyatı esasına göre sıralar.
- b) Bu sıralamadaki ilk **ihale sayısı araç kadar** istekli birinci aşamayı geçmiş sayılır.
- c) Sıralamadaki isteklilerin en yüksek teklif toplamalarının ihale **araç sayısına** bölünmesiyle ikinci aşama fiyat sınırı belirlenir.
- d) Belirlenen fiyat sınırının üstünde kalan istekliler ikinci aşamaya geçmiş sayılır. (Belirlenen fiyat ve fiyatın üzerindeki)
- e) İkinci aşamaya geçen isteklilerin en yüksek teklifleri Asıl Listeye birer adet araçla girmeye hak kazanır.
- f) İsteklilerin birden fazla teklifi olması durumunda; ikinci aşamadaki fiyat sınırının üzerindeki diğer teklifleri **ihale araç** sayısına ulaşıncaya kadar birer birer aynı sıralamayla asıl listeye dahil edilir.
- g) Asıl listedeki tüm teklifler toplanıp teklif sayısına bölünmesiyle Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedeli belirlenir. Bu bedel sözleşme bedeli olarak kabul edilir.
- h) Yeterli sayıya ulaşılmadığı takdirde ikinci aşamaya geçemeyenlerden en yüksek fiyat esasına göre isteklilerin teklifleri Asıl Listeye girmeye hak kazanır.
- i) Komisyon asıl listeye giremeyen isteklileri, teminatı geri almadığı sürece yedek olarak belirler.
- j) Tekliflerin eşit çıkması halinde teklif alındı belgesine bakılarak teklifin veriliş tarih ve saatine göre öncelik tanınır.

## **26.3. Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedelinin Kabulü;**

- a) Dar Bölge **Hasılat Paylaşımlı** Taşıma İşi Yaptırılması Bedeli isteklilere bu şartnamenin 26.4. maddesi haricinde geri ödenmeyerek İdare'nin hesabında kalır.
- b) Asıl listede yer alıp teklif zarfını posta ile gönderen istekliler ihaleye kendilerinin gelmemesi veya vekâleten katılımcı göndermemesi halinde; ortalaması alınmak suretiyle oluşturulan Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedelini kabul etmiş sayılacaktır.
- c) İsteklilerin Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedeli ile sözleşme imzalamamaları halinde:  
Ortalaması alınarak oluşturulan Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedelinin altında teklif veren isteklilerin itiraz etmeleri veya sözleşme imzalamamaları halinde; geçici teminatı iade edilerek ihale dışı bırakılacaktır. Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedeline eşit ve üzerinde teklif veren isteklilerin itiraz etmeleri veya sözleşme imzalamamaları halinde; geçici teminatı iade edilmeyerek idarenin hesabına gelir kaydedilir ve ihale dışı bırakılırlar.

## **26.4. Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedelinin İadesi**

**26.4.1.İsteklinin Mücbir Sebepden veya Ölümü, İflası, Ağır Hastalığı, Tutukluluğu veya Mahkûmiyetinden dolayı ayrılması halinde Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedelinin İadesi:** İstekli Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedelinin iadesi için bu durumu tevsik edici belgelerle birlikte idareye başvurur. İdare bu durumu değerlendirir. İdare'nin onayı doğrultusunda **26.5. maddesinde** belirlenen hesaplama yapılarak Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi Yaptırılması Bedelinin iadesi yapılır. Kesin teminatı da isteklinin bu durumu göz önünde bulundurularak iade edilir.

**26.4.2. İsteklinin Kendi İsteğiyle (Keyfiyeten) Ayrılması İle Yasak Fiil Ve Davranışlarda Bulunması Halinde Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşi**

**Yaptırılması Bedelinin İadesi:** İsteklinin bu işi bırakmak istemesi veya Yasak ve fiil davranışlarının idare tarafından tespit edilmesi halinde **26.5.** maddesinde belirlenen hesaplama yapılarak Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşİ Yaptırılması Bedelinin iadesi yapılır. Kesin teminatı iade edilmeyerek idarenin hesabına gelir kaydedilir.

**26.4.3. İsteklinin Dar Bölgeye İlave Edilecek Hatları ve/veya Rotasyonlu Çalışmayı Kabul Etmemesi Halinde Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşİ Yaptırılması Bedelinin İadesi:**

İdare bu durumu değerlendirir ve onayı doğrultusunda **26.5. maddesinde** belirlenen hesaplama yapılarak Dar Bölge Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşİ Yaptırılması Bedelinin iadesi yapılır. Kesin teminatı iade edilmeyerek idarenin hesabına gelir kaydedilir.

**26.5. Hesaplama Şekli;**

**a) Hasılat Paylaşımlı** Taşıma İşİ Yaptırılması bedeli isteklinin işe başlama tarihi itibarıyla yıllık hesaplanır.

**b) İsteklinin hizmet vermiş olduğu yıl veya yıllar düşülerek kalanı iade edilir.**

**c) Hizmet vermiş olduğu yıl hesaplanırken, tam yıl haricinde hizmette kaldığı 1 takvim günü bir yıl olarak dikkate alınır.**

**d) Yukarıdaki hesaplama isteklinin işe (sefere) başlaması halinde uygulanacaktır.**

**e) Devir işlemlerinde de bu hesaplama uygulanacaktır.**

**Örnek 1:** 5 tam yıl ve 6. yıldan sadece 1 gün çalışan ve Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşİ Yaptırılması bedeli iadesi gereken istekli; 6 yıl çalışmış olarak kabul edilecek ve kalan 9 yıllık Hasılat Paylaşımlı Taşıma İşİ Yaptırılması bedeli istekliye iade edilecektir.

**Madde 27- Bütün Tekliflerin Reddedilmesi ve İhalenin İptal Edilmesi**

**27.1.** İhale komisyonun kararı üzerine idare verilmiş olan bütün teklifleri reddederek ihaleyi iptal etmekte serbesttir. İdare bütün tekliflerin reddedilmesi nedeniyle herhangi bir yükümlülük altına girmez.

İhalenin iptal edilmesi halinde bu durum gerekçesiyle birlikte idarenin resmi web sitesinde ([www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)) yayımlanarak bildirilir.

**Madde 28- İhalenin Karara Bağlanması**

**28.1.** İhale komisyonu kabul edilen teklifleri inceleyerek;

**a) İhale yetkilisinin onayına bağlı kaldığı,**

**b) Tekliflerin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi için süreye ihtiyaç duyulduğu ve şartnamelerde daha uzun bir süre öngörülmemiş ise ihalenin 15 (onbeş) takvim gününü geçmemek üzere başka bir güne bırakıldığı,**

**c) İhalenin yapılmadığı, hususlarından birine karar verilir. Bu husus gerekçeli bir şekilde yazılarak komisyon başkanı ve üyeleri tarafından imzalanır ve durum hazır bulunanlara bildirilir.**

**28.2.** İhale komisyonu gerekçesini belirtmek suretiyle ihaleyi yapıp yapmamakta serbesttir.

**28.3.** İhale komisyonu, yapacağı değerlendirme sonucunda gerekçeli bir karar alarak ihale yetkilisinin onayına sunar.

**Madde 29- İhale Kararının Onaylanması veya İptali**

**29.1.** İhale kararı, komisyon karar tarihinden itibaren 15 (onbeş) takvim günü içinde ihale yetkilisince onaylanır veya iptal edilir.

**29.2.** İhale yetkilisince karar iptal edilirse ihale hükümsüz sayılır.

**29.3.** İhalenin yapılmaması veya hükümsüz sayılması halinde istekli İdare'den herhangi bir nam altında masraf, zarar, kar mahrumiyeti, tazminat v.s. talepte bulunamaz, geçici teminatı istekliye iade edilir.

**Madde 30- Kesinleşen İhale Kararının Bildirilmesi**

**30.1.** İhale yetkilisince onaylanan ihale kararları onaylandığı tarihten itibaren en geç 5 (beş) takvim günü içinde, bu şartnamenin **6. maddesi** gereğince isteklilere bildirim yapılır.

**30.2.** İhale kararlarının ihale yetkilisince iptal edilmesi halinde bu durum istekliye aynı şekilde bildirilir.

### **Madde 31- Sözleşmeye Davet**

**31.1.** İhale kararının onaylanmasından itibaren 5 (beş) gün içinde ihale üzerinde kalan isteklilerin asıl ve yedek listesi resmi web sitesinde ([www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)) yayınlanır. Bu şartnamenin 6.maddesi gereğince resmi web sitesi üzerinden sözleşmeye davet bildirimini yapılır.

**31.2.** Bu bildirim izleyen günden itibaren **30 (otuz)** takvim günü içinde istekliye Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yapıtırılması bedelini ödemesi, bu şartnamenin **33. maddesinde** istenilen belgeleri temin ederek ibraz etmesi ve yasal yükümlüklerini yerine getirmek suretiyle sözleşmeyi imzalaması hususu resmi web sitesinde ([www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)) bildirilir. Asıl listedeki adayların bildirilen süre içinde sözleşme imzalamamaları durumunda, yedek listedeki istekliler için de aynı şekilde resmi web sitesi ([www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)) üzerinden sözleşmeye davet bildirimini yapılır. İdare gerek duyması halinde sözleşme imzalama süresini uzatır.

**31.3.** Yedek listedeki isteklilere tanınan süre sonunda veya yedek listedeki isteklilerin tamamının sözleşme imzalamaları halinde açık otobüs kalması durumunda asıl listeye tekrar dönülmesi konusunda takdir yetkisi İdare'ye aittir.

**31.4.** İdare açık kalan otobüs çalışma hakları ile ilgili bilgileri ve kimlerin sözleşme imzalayıp imzalamayacağını, süreyi ve listedeki sıralamayı resmi web sitesinde ([www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)) yayımlar.

### **Madde 32- Kesin Teminat**

**32.1.** Kesin Teminat Tutarı Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yapıtırılması Bedelinin %6 sıdır.

**32.2.** 15 yıllık Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yapıtırılması bedeli peşin olarak tahsil edileceğinden 14 yıl boyunca kesin teminat ayrıyeten taşımacıdan alınmayacaktır. Teminatın gelir kaydedilmesi durumunda taşımacıya idari şartnamenin 26.4.maddesi gereği iade edilecek olan Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yapıtırılması bedelinden mahsup edilecektir.

**32.3.** 14. Yılın sonunda (Sözleşmenin son yılı) taşımacının idarede Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yapıtırılması bedeli kalmayacağından son yıl için sözleşme bedelinin %6 sı oranında teminat vermesi gerekmektedir.

**32.4.** Kesin teminatın mektup olarak verilmesi halinde; isteklinin ismi/ticari unvanı ile “..... **Dar Bölgesinde Rotasyonlu Hatlarda Çalışacak Otobüs İçin Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yapıtırılması**’ kesin teminatıdır. ifadesi yer alacaktır. Birden fazla teklif veren istekliler her bir otobüs için ayrı kesin teminat mektubu vereceklerdir.

**32.5.** Kesin teminat tutarını nakit vermesi halinde ise bu tutarı nakit olarak İdare'nin banka hesabına yatırılacaktır.

**32.6.** İhale üzerinde bırakılan isteklinin iş ortaklığı olması halinde toplam kesin teminat miktarı, ortaklık oranına veya işin uzmanlık gerektiren kısımlarına verilen teklif tutarlarına bakılmaksızın ortaklardan biri veya birkaçı tarafından karşılanabilir.

### **Madde 33- Sözleşme Yapılmasında İsteklinin Görev Ve Sorumluluğu**

**33.1.** İhale üzerinde bırakılan istekli, idarenin resmi web sitesi ([www.istanbulotobus.com.tr](http://www.istanbulotobus.com.tr)) üzerinden sözleşmeye davet bildirimini izleyen **30 (otuz) takvim günü** içinde, aşağıda belirtilen belgeler ile birlikte Hasılat Paylaşımli Taşıma İşi Yapıtırılması bedelini ödemesi ve diğer yasal yükümlülüklerini de yerine getirerek sözleşmeyi imzalamak zorundadır. Sözleşme imzalandıktan sonra geçici teminat iade edilecektir.

#### **33.1.1. Tüzel Kişinin Getirmesi Gereken Belgeler**

a) İflas etmediği, tasfiye halinde olmadığı, işleri mahkeme tarafından yürütülmediği, konkordato ilan etmediği, işlerini askıya almadığı veya kendi ülkesindeki mevzuat hükümlerine göre benzer bir durumda olmadığı hususu, (Bu belge Ticaret Sicil Memurluğundan alınır.)

- b) İflası ilan edilmediği, zorunlu tasfiye karan verilmediği, alacaklılara karşı borçlarından dolayı mahkeme idaresi altında bulunmadığı veya kendi ülkesindeki mevzuat hükümlerine göre benzer bir durumda olmadığı hususu; (Bu belge Ticaret Sicil Memurluğundan alınır.)
- c) Kesinleşmiş sosyal güvenlik prim borcu olmadığı, (Sosyal Güvenlik kurumlarından alınır.)
- d) Kesinleşmiş vergi borcu olmadığı, (Vergi Dairesinden alınır.)
- e) İhale tarihinden önceki 5 yıl içinde mesleki faaliyetten dolayı yargı kararıyla hüküm giymediği,  
(Adli Sicil Belgesi alınacaktır. Tüm gerçek kişi ortaklar tarafından verilecektir. Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerinden ve sözleşme imzalamaya yetkili kişilerden istenir),
- f) İhale tarihinden önceki 5 yıl içinde, ihaleyi yapan idareye yaptığı işler sırasında iş veya meslek ahlakına aykırı faaliyetlerde bulunmadığı. (İhaleyi yapan idare tarafından ispatlanır.)
- g) İhale tarihi itibarıyla mevzuatı gereği kayıtlı olduğu oda tarafından mesleki faaliyetten men edilmemiş olduğu, (Kayıtlı olunan Meslek Odasından alınır.)

### **33.1.2. Gerçek Kişinin Getirmesi Gereken Belgeler**

- a) Kesinleşmiş sosyal güvenlik prim borcu olmadığı, (Sosyal Güvenlik kurumlarından alınır.)
- b) Kesinleşmiş vergi borcu olmadığı, (Vergi Dairesinden alınır.)
- c) İhale tarihinden önceki 5 yıl içinde mesleki faaliyetten dolayı yargı kararıyla hüküm giymediği,  
(Adli Sicil Belgesi alınacaktır. İş ortaklığı olması halinde bütün ortaklar tarafından verilecektir.)

**33.2.** İhale üzerinde bırakılan isteklinin ortak girişim olması halinde, ihale tarihinde bu şartnamenin **33.1.** maddesinde sayılan durumlarda bulunmadığına ilişkin belgeleri her bir ortak ayrı ayrı sunmak zorundadır.

### **Madde 34- İhalenin Sözleşmeye Bağlanması**

- 34.1.** İdare tarafından ihale dokümanında yer alan şartlara uygun olarak hazırlanan sözleşme, ihale yetkilisi ve taşımacı tarafından imzalanır ve sözleşmenin İdarece onaylı bir örneği istekliye verilir.
- 34.2.** İsteklinin iş ortaklığı olması halinde, hazırlanan sözleşme bütün ortaklar tarafından imzalanır ve sözleşmenin İdarece onaylı birer örneği ortaklara verilir. Ortaklar tarafından sözleşmenin birden fazla nüsha olarak düzenlenmesi talep edilirse, talep edilen sayı kadar sözleşme nüshası düzenlenir.
- 34.3.** Sözleşmenin imzalanmasına ilişkin her türlü vergi, resim ve harçlar ile diğer sözleşme giderleri istekliye aittir.

## **V – DİĞER HUSUSLAR**

### **Madde 35- İşe Başlama, İş Bitirme Tarihi ve Araçlar**

- 35.1.** Sözleşmenin imzalandığı tarihten itibaren araç temin süresi dikkate alınarak sefere başladığı gün itibarıyla **15 yıl'dır.**
- 35.2.** Dizel ve cng' li araçlar Türkiye'de üretilecek olup İstanbul Anadolu ve Avrupa yakasında tam donanımlı yetkili teknik servisi bulunacaktır. Servisler 7 gün 24 saat hizmet vermelidir. Elektrikli araçların teknik özelliklerinin kabulünde idare tam yetkilidir.

### **Madde 36- Anlaşmazlıkların Çözüm Şekli**

- 36.1.** Bu şartnamenin ve yapılacak sözleşmenin uygulanmasından doğabilecek her türlü uyuşmazlık ve anlaşmazlıkların çözümlenmesinde İstanbul Mahkemeleri ve İcra Daireleri yetkilidir. İhtilaf halinde İdare defter ve vesikaları esastır.



**Ek-3. İstanbul Otobüs A.Ş. 15 Yıllık Rotasyonlu Hatlarda Hasılat paylaşımı  
Taşıma İşi Yaptırılması Özel Şartnamesi**





**İSTANBUL OTOBÜS A.Ş.**  
**15 YILLIK ROTASYONLU HATLARDA HASILAT PAYLAŞIMLI**  
**TAŞIMA İŞİ YAPTIRILMASI**  
**ÖZEL ŞARTNAMESİ**

**MADDE 1- İŞİN KONUSU**

Anadolu Dar Bölgesinde toplu ulaşım ihtiyacının bir sistem dahilinde idare tarafından belirlenen hatlarda **149** adet otobüs ile karşılanması amacıyla bu şartname hükümleri çerçevesinde yapılacak münferit sözleşmelerle toplu taşıma yapmak üzere hasılat paylaşımına dayalı rotasyonlu **Hasılat Paylaşımli Taşıma İşİ yaptırılması.**

**MADDE 2- AMAÇ**

İstanbul halkının toplu ulaşım ihtiyacını karşılamak ve onlara konforlu, güvenli, yüksek standartlı taşımacılık hizmetini sunmak üzere, taşımacıların, hizmet kalitesini arttırmak ilkesine uygun olarak sözleşme dokümanında belirtilen şekilde çalışmasını sağlamaktır.

**MADDE 3- KAPSAM**

Bu şartname; İstanbul Otobüs İşletmeleri Ticaret A.Ş. 'nin yönetim, yürütüm ve denetimindeki otobüslerin, İstanbul il sınırları dâhilinde çalıştırılması esas ve kaidelerini kapsar.

**MADDE 4- SÜRE**

Araçların çalışma süresi, sözleşme onayına müteakip sözleşmede belirtilen işin başlama tarihi itibarıyla 15 (onbeş) yıldır.

**MADDE 5-HUKUKİ DAYANAK**

- 5.1. 2918** sayılı, Karayolları Trafik Kanunu ve bu kanun çerçevesinde çıkarılan uygulama yönetmeliği,  
**5.2. 5216** sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve ilgili uygulama yönetmeliği,  
**5.3.** Büyükşehir Belediye Meclisi ve Ulaşım Koordinasyon Merkezi'nin ilgili kararları ve diğer ilgili mevzuat.

**MADDE 6- TANIMLAR**

Bu özel şartnamede yer alan deyimlerden;

- İBB** : İstanbul Büyükşehir Belediyesi,  
**İETT** : İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü,  
**TUHİM** : Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü  
**UKOME** : Ulaşım Koordinasyon Merkezi,  
**İOAŞ** : İstanbul Otobüs İşletmeleri Ticaret A.Ş.  
**OTOBÜS** : Belirlenen teknik şartnameye uygun toplu taşıma aracı,  
**TAŞIMACI** : Rotasyonlu hasılat paylaşımli taşıma işi yaptırılmasında bulunan gerçek veya tüzel kişi,  
**ARAÇ PERSONELİ** : Taşımacı tarafından istihdam edilen şoför,  
**DAR ÇALIŞMA BÖLGESİ** : İşletme Bölgesi içinde, hat bazında belirlenen çalışma alanını,  
**ROTASYON** : Taşımacıların buldukları dar çalışma bölgesi içerisinde yer alan hatlarda, araç sayısına göre belirlenen tarihlerde, sıralı olarak çalışma esasını,  
**HAT** : Belirlenen güzergâhtaki başlangıç ve bitiş noktaları arasındaki izlenecek yolu,  
**İOAŞ PERSONELİ** : Taşımacının çalışma programında yazılı hareket saatlerine göre seferlerini yapmasını sağlayan, organize eden, denetleyen ve kayıt tutan İOAŞ ve İBB tarafından belirlenen görevli,

<b>TÜZEL KİŞİ</b>	: Türk Ticaret Kanunu'na göre vaaz edilmiş tüm şirketler,
<b>GERÇEK KİŞİ</b>	: Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı
<b>DENETÇİ</b>	: İOAŞ veya İBB tarafından yetkilendirilen gerçek veya tüzel kişi,
<b>ÇALIŞMA PROGRAMI</b>	: Hat, Araç ve zaman programı,
<b>TARİFE</b>	: Yetkili mercii(UKOME) tarafından belirlenen mer'i ücret,
<b>SÖZLEŞME</b>	: Hâsılât paylaşımına dayalı, otobüs çalışma hakları sözleşmesi,
<b>GÜN</b>	: Takvim gününü,
<b>ÇB</b>	: Çalışma belgesi,
<b>GKM</b>	: Otobüslerde elektronik biletin kullanıldığı geçiş kontrol makinesi,
<b>ELEKTRONİK BİLET</b>	: Akıllı kart, yolcu bilgilendirme ve ulaşım yönetim sistemini
<b>TTOK</b>	: Toplu Taşıma Otobüs Kurulu
<b>YAPTIRIM KOMİSYONU</b>	: İOAŞ ve İETT tarafından düzenlenen denetleme formlarını değerlendirmek ve karara bağlamak üzere İOAŞ tarafından yetkilendirilen komisyonu ifade eder.

## **MADDE 7- YÖNETİM, YÜRÜTÜM VE DENETİM**

**7.1.** İşletme tüm hakları ile İOAŞ'a ait olup, çalışma ruhsatları İBB tarafından İOAŞ adına düzenlenecektir.

**Taşımacılara İOAŞ tarafından düzenlenecek olan çalışma belgesi verilecektir.**

**7.2.** Taşımacı personeli ile birlikte, özel şartname esaslarına ve bu çerçevede çıkarılacak diğer şartname, tüzük, yönetmelik, yönerge ve talimatnamelere göre çalışmak ve bunlara uymak zorundadır.

### **7.3. Taşımacılık Faaliyet Denetimi:**

**7.3.1.** Taşımacıyı denetleme faaliyetleri İOAŞ ve İBB tarafından yapılacaktır.

**7.3.2.** Denetçi bu şartname kapsamında İOAŞ ve İBB denetim işlerini gizli veya açık olarak yapar.

## **MADDE 8- HUKUKİ SORUMLULUK**

**8.1.** Taşımacı bulunduğu faaliyet dalı ile ilgili olarak her türlü kurum ve kuruluşlarca yapılan kanuni ve idari düzenlemelere ve sınırlamalara uymak zorundadır.

**8.2.** Taşımacıya ait otobüste görev yapan araç personeli, taşımacılık hizmeti esnasında taşımacının vekili durumundadır. Araç personelinin her türlü fiilinden ve taşımacılıktan doğan tüm hukuki (mali ve cezai vb.) sorumluluğa taşımacılarda müştereken ve müteselsilen dâhildir. Gerek İBB, İETT, TUHİM ve İOAŞ ile taşımacı arasında bu konuda hiçbir akdi ilişki mevcut değildir. Taşımacı, 3. Şahıslara verdiği zararlardan sorumludur.

## **MADDE 9- TAŞIMACILIĞA KATILMA İŞLEMLERİ**

**9.1.** Taşımacılığa katılma işlemleri otobüs, araç personeli ve taşımacıya ilişkin aşağıdaki belgelerin temini ile yerine getirilir.

### **9.1.1. OTOBÜS:**

1. Noter tasdikli Trafik Tescil Belgesi Sureti,
2. Araç Uygunluk Belgesi, (Üretici Firma)
3. Zorunlu Trafik, Ferdi ve Kasko sigorta poliçeleri.

### **9.1.2. ARAÇ PERSONEL:**

1. Uygun Sürücü Belgesi,
2. Ticari Araç kullanma belgesi (SRC 2),
3. İOAŞ tarafından verilmiş Eğitim Sertifikası,
4. Psikoteknik değerlendirme uygulama yetki belgesine sahip kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan psikoteknik testlerinde başarılı olduğuna dair psikoteknik ayrıntı raporu,
5. Adli sicil kaydının bulunmadığına dair belge (sabıkasızlık belgesi)
6. İkametgâh,

7. Şoför Bilgi Formu
8. Vesikalık Fotoğraf (2 adet)
- 9.Şoför olarak çalışabileceğine dair sağlık kurulu raporu (Heyet Raporu)
10. Nüfus Cüzdanı Fotokopisi

#### 9.1.3. TAŞIMACI:

1. Taşımacı Personel Bildirim Formu,
2. Kent içi Taahhütname,
3. Çalışma İzni Başvuru Formu,
4. Adli Sicil Belgesi,
5. Gerçek kişiler için 3 adet vesikalık resim,
6. Vergi Levhası fotokopisi,
7. İmza sirküsü/beyannamesi fotokopisi,
8. Gerçek kişiler için nüfus cüzdanı fotokopisi,

9.2. İOAŞ tarafından taşımacıdan istenecek belgeler yukarıda belirtilmiş olup taşımacı bu belgelerle birlikte İOAŞ'a müracaat edecektir. Belgelerin tam ve eksiksiz olmasının akabinde İOAŞ taşımacıya **Çalışma Belgesi** düzenleyecektir.

9.3. Taşımacı her yıl araç teknik kabul uygunluk belgesini yenilemek zorundadır.

9.4. Araç teknik kabul uygunluk belgesini yenileyen taşımacılara çalışma belgesi verilir. Taşımacı araç teknik kabul uygunluk belgesini yenileyene kadar seferlerden men edilir.

#### 9.5. Taşımacının Araç Temini ve Hizmete Başlama Süresi:

Taşımacı, ihale tarihi itibarıyla dizel yakıtlı araçlar için **150 (Yüzelli)** takvim günü, Cng ve elektrikli araçlar için **180 (Yüzseksen)** takvim günü içinde aracını temin edecektir. Taşımacı buna uymadığı takdirde sözleşmenin 16.maddesi uygulanır. Taşımacı, aracını temin ettiği üretici/bayii ile yaptığı sözleşmeyi, İOAŞ ile yaptığı sözleşme tarihinden itibaren en geç **60 (Altmış)** takvim günü içerisinde İOAŞ'a ibraz edecektir, İOAŞ bu süreleri değiştirebilir.

9.6. Taşımacı yukarıdaki belgelerden süreleri dolmaları yenilemek ve ibraz etmek zorundadır; aksi halde taşımacıya belgeleri tamamlanmaya kadar iş verilmez.

9.7. Aracı hazır olan taşımacı teknik kabul işlemleri yapılması için İOAŞ'a müracaat edecektir. İOAŞ; 15 günlük süre içerisinde hazır olan aracın teknik kabul işlemlerini yapar. Taşımacı araç teknik kabul işlemi yapılmadan önce aşağıdaki ilgili evrakları eksiksiz olarak tamamlamakla mükelleftir.

- 1-Noter tasdikli Trafik Tescil Belgesi Sureti,
- 2-Araç Uygunluk Belgesi, (Üretici Firma)
- 3-Zorunlu Trafik, Ferdi ve Kasko sigorta poliçeleri.
- 4-Taşımacı Personel Bildirim Formu,
- 5-Kentiçi Taahhütname,
- 6-Çalışma İzni Başvuru Formu,
- 7-Adli Sicil Belgesi,
- 8-Gerçek kişiler için 3 adet vesikalık resim,
- 9-Vergi Levhası fotokopisi,
- 10-İmza sirküsü/beyannamesi fotokopisi,
- 11-Gerçek kişiler için nüfus cüzdanı fotokopisi,

Taşımacı araç teknik kabul uygunluk belgesini aldığı tarihten itibaren **15 (onbeş)** gün içerisinde sefere başlatılır.

İOAŞ; araç teknik kabul uygunluk işlemlerini, aracın teknik şartnamede belirtilen özelliklere uygun olup olmadığını kendi bünyesinde oluşturacağı komisyona veya ilgili gerçek/tüzel kişilere yaptıracaktır, araç teknik kabul işlemi İOAŞ'ın belirleyeceği yerlerde yapılacaktır.<j

9.8. Uygun görülen araçlara "Araç Teknik Kabul Uygunluk Belgesi" verilir. Eksikliği nedeniyle uygun görülmeyen araç sahibi, aracın eksiklikleri ile ilgili verilen yazının üzerindeki tarihten başlamak üzere, eksiklerini en geç 30 (otuz) gün içinde tamamlamak zorundadır. Eksiklikleri tamamlanan araçlara "Araç Teknik Kabul Uygunluk Belgesi" verilir. Taşımacı bu belgeyi İOAŞ yetkili birimine ibraz etmek zorundadır. Buna uyulmadığı takdirde taşımacılığa katılma hakkı ortadan kalkar.

## **MADDE 10- HİZMET ESNASINDA UYULMASI GEREKEN KURALLAR**

**10.1.** İşletme bölgesinde yer alan “Dar Çalışma Bölgeleri” ve bu dar bölgelerdeki hatlar İBB ve/veya İOAŞ tarafından tespit edilir. Her bir dar bölgede yer alacak otobüslere işletme bölgesini tanımlayan kod verilir ve her bir dar bölgeye düşecek otobüs kod ve sayısının tespiti, İOAŞ tarafından yapılır. Dar çalışma bölgeleri içerisindeki çalışan araçların gelirleri bu şartnamenin eki olan “Performans Kriterleri ve Havuz Hesabı Uygulamaları” bölümünde belirtilmiştir.

**10.2.** Araç Personeli toplu taşımacılık hizmetini; yönetim, yürütüm ve denetim kaidelerine bağlı, hazırlanan çalışma programı ve işletme personelinin hizmet talimatına uygun olarak yapacak, yolculara karşı olan davranışlarında, daima işin bir Kamu hizmeti olduğu bilinciyle hareket edecektir.

**10.3.** Araç Personeli; Trafik kurallarına uymakla birlikte, duraklara düzgün ve tam olarak yanaşacak, durmadan kapılarını açmayacak, kapılarını kapatmadan da hareket etmeyecektir. Araç Personeli, ilgili İşletme görevlilerinin hizmete ilişkin talimat ve uyarılarına riayet edecek, duraklarda bekleme yapmayacak ve seslenerek yolcu çağırmayacaktır.

**10.4.** Araç Personeli; süresi çalışma programında belirlenerek, İşletme personeli tarafından günlük araç kâğıdına yazılan seferleri yaparken, otobüsün hızını bildirilen sefer süresine ve trafik akışına göre ayarlayacaktır. Önündeki ve arkasındaki otobüslerle arasındaki zaman süresi belirlenen sefer aralıklarına uygun olmasına dikkat edecek, hızlı veya yavaş giderek önündeki ve arkasındaki araçların sefer süresini ihlal etmeyecektir. Hat güzergâhı üzerinde, İBB tarafından belirlenerek ilan edilen duraklar arasındaki mesafe mutlaka belirlenen sürede geçilecektir. (Elde olmayan sebepler kaza, trafik, alt yapı çalışmaları vb. olağanüstü durumlar hariç) hattın uç noktasına rötörlü gitmek de aynı şekilde hizmet kurallarına uyumsuzluk olup, bu takdirde aynı hattın bir önce ve bir sonraki otobüslerinin çalışması nazarı itibara alınarak uygulama yapılacaktır.

**10.5.** Taşımacı, İBB ve/veya İOAŞ tarafından belirlenen hat güzergâhını değiştirmeksizin takip edecektir. Güzergâh üzerindeki duraklarda indirme-bindirme yapacak, bunun dışında beklemeyecek ve durak haricinde kesinlikle yolcu indirme-bindirme yapmayacaktır. Taşımacı, araçlarının arızası veya geçerli bir sebeple seferini tamamlayamaması halinde (mücbir sebepler hali) yolcunun ulaşımını sağlanması için gerekli tedbiri almakla mükelleftir.

**10.6.** Araç Personeli, ilk sefere başlamak için hat başına giderken ve son sefer bitiminde hat sonundan aracı park edeceği alana dönerken, izleyeceği güzergâh üzerinde kesinlikle yolcu almayacaktır.

**10.7.** Taşımacı araç servis kâğıdı, sürücü belgesi, personel sertifikası, çalışma belgesi, teftiş defteri vb. belge ve kayıtları otobüste bulundurmamak ve istendiğinde ibraz etmek zorundadır.

**10.8.** Taşımacı, dar çalışma bölgesinde belirlenen ve duyurulan çalışma programı listesine göre çalışmak zorundadır. Rotasyon haricinde çalışma yapılmaz. Ulaşım ile ilgili taşımacılık şartları gereği İBB ve/veya İOAŞ tarafından güzergâh, araç sayısı ve çalışma programında değişiklik yapılabilir.

**10.9.** Taşımacı veya araç personeli, görev almak ve çalışacağı hattın servis ile hareket saatlerini araç kâğıdına yazdırmak için Hareket Amirliğine gittiğinde, Sürücü Belgesini, Personel Sertifikasını, Trafik Ruhsatı, Çalışma Belgesi ve Teftiş Defterini ibraz etmek zorundadır. Bunlardan birinin eksik olması halinde, eksiklik tamamlanıncaya kadar görev verilmez ve bu durum ayrıca rapor edilerek Teftiş Defterine işlenir.

**10.10.** Taşımacı; sefere başlamadan önce, otobüsün iç ve dış temizliğini, talimatlara aykırı aksesuar, afiş, duyuru ve çeşitli yazılar bulunup, bulunmadığını, iç donanımı ile dış kısımlarını, camlarını mutlaka kontrol etmek ve personelin kılık kıyafetlerinin talimatlara uygun olmasını sağlamak zorundadır. İşletme personeli de bunları kontrol ederek, günlük araç kâğıdına “Araç ve Personel Kontrol Edilmiştir.” şeklinde kayıt düşecektir, aksi durumda eksiklik giderilinceye kadar görev verilmez.

**10.11.** Taşımacı, otobüsün, günlük iç ve dış temizliğinin dışında otobüsünü haftada bir (7 gün) dezenfekte edecek ve dezenfekte edildiğine ilişkin belgeyi ibraz edecektir.

**10.12.** Taşımacı İdare'nin tahsis edeceği / veya parklanma konusunda onay vereceği park alanlarında parklanma yapacaktır. Tespit edilecek esaslar ve belirlenecek ücret mukabilinde park, temizlik, bakım, ikmal v.b. işlemleri bu yerlerde yapmak zorunda olacaktır.

**10.13.** Taşımacı; otobüslerde belirli günlerde 30 x 45 cm ebadında 2 adet Türk Bayrağı takacaktır. Bu bayraklar daima temiz, ütülü ve yıpranmamış olacaktır. Belirtilen günlerde Bayrak takmayan araçlara, takıncaya kadar iş verilmeyecektir. Ayrıca; İOAŞ tarafından tebliğ edilen bayrak, flama, afiş vb. malzemeyi takma zorunluluğu bu kapsamdadır.

**10.14.** Otobüste, yolcular tarafından unutulmuş veya kaybedilen her nevi eşyanın, araç personeline tutanakla birlikte 24 saat içinde çalışılan hattın görevli amirine teslim edilmesi zorunludur. Teslim edilmeyen eşyalar hususunda sorumluluk taşımacıya aittir.

**10.15.** Taşımacı, çalıştıkları hatlarda araç sayısındaki artış veya eksiltmelerden dolayı bedel talep edemez.

#### **10.16. Taşımacılık Açısından Yasaklanmış Hususlar;**

**10.16.1.** Şoförün otobüste radyo-teyp vb. çalması, sigara içmesi ve cep telefonu ile konuşması yasaktır.

**10.16.2.** Otobüste parlayıcı ve patlayıcı tehlikeli maddeler, yolculara zarar verebilecek açıkta taşınan malzemeler ile (elde taşınabilen çanta, file vb. hariç) yer işgal eden eşya taşımak,

**10.16.3.** Muhafaza içerisinde olmayan kedi köpek vb. hayvanları taşımak,

**10.16.4.** Havalı korna takmak, aracın herhangi bir yerine özel şartname ve İOAŞ talimatları dışında resim, afiş asmak, yazı yazmak, ilan ve reklam almak. Araç içinde süs vb. aksesuarlar ile renkli lambalar bulundurmak.

### **MADDE 11- ARAÇ PERSONELİNİN ÇALIŞTIRILMASI, KIYAFETİ VE EĞİTİMİ**

#### **11.1. Araç Personeli**

Taşımacı bu iş kapsamında araç başına en az iki adet şoför personel bulunduracaktır.

**11.1.1.** Taşımacı aracında çalıştıracağı personeli, sefere başlama tarihinden **en geç 10 (on) takvim günü** önce temin edecektir.

**11.1.2.** Taşımacı, aracında istihdam edeceği personeli gerek işe alırken, gerekse görevine son verirken, en geç 2 gün içerisinde İOAŞ'a yazılı bildirimde bulunmak zorundadır. İstihdam edilecek personelin bildirim esnasında başvuru yazısına bu personelin, madde 9.1.2. de yer alan belgeleri eklenecektir. Taşımacı hiçbir şekilde İOAŞ'a haber vermeden aracında personel istihdam etmeyecektir. Araçlarda " Personel Çalışma Belgesi " bulunmayan personel kesinlikle çalıştırmayacaktır.

**11.1.3.** Taşımacı personelini çalışma hayatını düzenleyen kanun ve yönetmelikler ile Karayolları Trafik Kanunu hükümlerine göre çalıştırmak zorundadır.

**11.1.4.** Çalışan personelin sigorta bildirelileri, taşımacı tarafından arşivlenecektir. Taşımacı, sigorta bildirelilerinin İOAŞ tarafından istenmesi halinde ibraz etmek zorundadır.

**11.1.5.** İş Kanunundan ve diğer kanun ve yönetmeliklerden doğacak ihtilaflardan taşımacı sorumlu olup, İOAŞ hiç bir şekilde sorumlu tutulamaz.

#### **11.2. Personelin Kıyafeti**

Personel tarafından giyilecek ve İOAŞ tarafından belirlenen kıyafet taşımacıya bildirilir. Otobüslerde görev yapan personel, mevsimine göre belirlenen kıyafetler giyecektir. Kıyafeti uygun olmayan personel çalıştırılmaz.

Giyimle ilgili tüm masraflar ve temini taşımacıya ait olup İOAŞ'ın kararı doğrultusunda giyimle ilgili yapılacak model değişikliklerine uymak ve tedarik etmekle yükümlüdür.

#### **11.3. Personelin Eğitimi**

Taşımacının bu hizmet ile ilgili araç personeli göreve başlamadan önce, İOAŞ tarafından hazırlanan program çerçevesinde eğitime tabi tutulacaktır. Söz konusu eğitim İdare'ce uygun görülen kurumlardan alınabileceği gibi, en fazla **250 (İkiyüzelli) Tam Bilet karşılığında İOAŞ'ten alınabilecektir.**

Eğitimin sonunda, araç personeline eğitime katıldıklarına dair katılım sertifikası ve otobüslerde çalışabileceklerine dair resimli ve kimlik bilgileri bulunan bir "Personel Çalışma Belgesi" verilecektir. Bu belgeye sahip olmayan personel araçlarda istihdam edilemez.

Taşımacı eğitimle ilgili İOAŞ'ın yapacağı her türlü organizasyon, düzenlemelere ve ihtiyaca göre verilmesi zorunlu olan eğitim konularına uymak zorundadır.

#### **11.4. Eğitim konuları**

Araç personeli işe başlamadan önce aşağıdaki konularda eğitim alacaktır.

**11.4.1. Otobüs Sürüş Testi: Eğitimin başlangıcında yapılacak olan sürüş testinde başarılı olamayan adaylar diğer eğitimlere devam edemeyecek ve otobüslerde çalıştırılmayacaktır.**

**11.4.1.2.** Taşımacılık bilgisi ve çalışma şartları,

**11.4.1.3.** Çalışma yönergesi,

**11.4.1.4.** Halkla ilişkiler ve Stres Yönetimi

**11.4.1.5.** Taşıt güvenliği,

**11.4.1.6.** Güvenli Sürüş Teknikleri

**11.4.1.7.** Trafik İlk yardım ve sağlık.

**11.4.1.8.** İletişim Semineri

**11.3.4.** Taşımacı eğitimle ilgili İOAŞ'ın yapacağı her türlü organizasyon, düzenlemelere ve ihtiyaca göre verilmesi zorunlu olan eğitim konularına uymak zorundadır.

#### **MADDE 12- ROTASYONA GÖRE ÇALIŞMA**

**12.1.** İşletme Bölgesinde yer alan “Dar Çalışma Bölgeleri” ve bu dar bölgelerdeki hatlar İBB ve/veya İOAŞ tarafından tespit edilir. Her bir dar bölgede yer alacak otobüslere İşletme bölgesini tanımlayan kod verilir ve her bir dar bölgeye düşecek otobüs kod ve sayısının tespiti, İOAŞ tarafından yapılır.

**12.2.** Rotasyon usulü çalışma sistemi; Taşımacılar dar bölgelerinde bu şartnamenin 10. maddesinde belirtilen uyulması gereken kurallar maddesi doğrultusunda ve hazırlanan çalışma programı esasına göre günlük, haftalık veya aylık dönüşümlü olarak çalışmalarını ifade eder. Rotasyonla çalışma şekil ve müddeti dar bölgedeki araç sayılarına ve yolculuk taleplerine göre yapılacak değişiklikler İOAŞ tarafından belirlenir. Rotasyonlar hizmeti aksatmayacak zaman dilimi içerisinde düzenlenerek taşımacılara duyurulur.

#### **12.3. Çalışma Programı (Sefer Saati)**

Çalışma saatleri İBB ve/veya İOAŞ tarafından belirlenerek taşımacıya bildirilecek, taşımacı bu saatleri dikkate alarak çalışacaktır.

**12.4.** Bu ihaleyi kazanıp çalışmaya başlayan araçların, İOAŞ'ın bu ihale öncesinde oluşan dar bölge havuzuna dâhil olmaları veya ayrı havuzda faaliyet göstermeleri İOAŞ'ın tasarrufundadır. İOAŞ mevcut havuza dâhil olma, farklı havuz oluşturma veya havuzlar arası toplu geçiş (bireysel geçiş söz konusu değildir) konusunda tam yetkilidir.

**12.5. İOAŞ, oluşturulan dar bölge havuzlarına ilave hatlar ve alt havuzlar ekleyebilir veya çıkarabilir, bunlara bağlı rotasyonları değiştirebilir.**

#### **MADDE 13- ROTASYONA GÖRE DİNLENME**

**13.1.** Taşımacılar, Otobüslerini İOAŞ tarafından yolculuk ihtiyaçları ve haftalık tatil günleri dikkate alınarak hazırlanan çalışma programına göre çalıştırmak zorundadır. Ancak, İşletme şartları gereği veya rutin bakım ile tamiratları için, her bir dar çalışma bölgesi için ayda 1 (bir) günü geçmemek kaydıyla, rotasyonda planlanarak otobüslere dinlenme yaptırılır.

#### **MADDE 14- İZİNLER**

Taşımacı makul mazeretleri sebebiyle taşımacılık yapamayacak otobüslerin, izin taleplerini en az 2 (İki) gün önceden yazılı olarak İOAŞ'a bildirmesi halinde;

**14.1.** 1 ile 30 gün arası izin talepleri ilgili İşletme Müdürlüğü tarafından değerlendirilir ve sonuçlandırılır.

**14.2.** 31 gün ve daha yukarı izin talepleri ise ilgili İşletme Müdürlüğü görüşü doğrultusunda İOAŞ yetkili makamlarınca onaylanır ve neticelendirilir.

**14.3.** İzin talebi kabul edilmeyen taşımacılar hizmete devam etmek zorundadırlar.

**14.4.** Taşımacı izin süresinin bitiminden önce çalışmaya devam etme talebinde bulunması halinde, bunu yazılı olarak İOAŞ'a bildirerek servisine o tarihteki rotasyonda yazılı hat ve sırasından başlayarak devam edecektir. Ancak bu talebi kabul edilmediği takdirde izini kullanmak zorundadır.



**14.5.** Hizmetin aksamaması için 2 ve daha fazla sayıda araç bulunan hatlarda, taşımacıların tamamına aynı günlerde izin verilmez. İzin verilecek araç sayısı o hatta bulunan toplam otobüs sayısının % 50'sini geçmeyecektir. (1 adet araç çalışan hatlar hariç.)

#### **MADDE 15- TAŞIMA TARİFESİ**

**15.1.** Taşımacı, ilgili mevzuat ve UKOME kararları ile belirlenen ve uygulanan yolcu taşıma tarifesi ile taşımacılık yapmak zorundadır.

**15.2.** Taşımacı, İBB ve/veya İOAŞ tarafından bildirilen kararlar doğrultusunda tüm toplu ulaşım araçları arasındaki zaman ve ücret entegrasyonuna uymak zorundadır.

**15.3.** Taşımacı, GPS modüllü araç takibi ve Yolcu Bilgilendirme sistemlerinin gerektirdiği teknik donanımı, Tarifeye dayalı elektronik bilet, akıllı bilet, vb. teçhizat ile ilgili donanımı İOAŞ'ın belirleyeceği standartlarda bulundurmamak zorundadır. Bunun dışında herhangi bir ücret, tarife ve bilet sistemi kullanamaz.

**15.4.** Taşımacılar, İOAŞ tarafından belirlenen her türlü ücretlendirme sistemini uygulamakla mükellef olup, bununla ilgili teknik donanımı araçlarında sürekli olarak çalışır vaziyette bulundurmamak zorundadırlar.

**15.5.** Taşımacı 6 yaşına kadar ( 6 yaş dâhil ) olan çocukları ücretsiz taşımak zorundadır.

**15.6.** Taşımacı otobüslerde indirimli tarifeden faydalanan ve ücretsiz taşınan yolcuların Bakanlar Kurulu Kararı gereğince ilgili İdare tarafından verilen kartları ibraz eden yolcuları taşımakla yükümlüdür.

**15.7.** Taşımacı, Resmi tatil günlerinde normal çalıştığı günlerdeki uygulamayı baz alacaktır.

**15.8.** Yasaların öngördüğü her türlü vergi, harç, prim ve rüsumlara ilişkin sorumluluk taşımacıya aittir.

#### **MADDE 16- TEBLİGAT VE TEFTİŞ DEFTERİ**

**16.1.** Kusuru tespit edilen taşımacı, yetkililerce, her zaman sözlü veya yazılı olarak uyarılır. Tespit edilen suçlar için uyarıların ve çeşitli konularda taşımacıya yapılacak tebligatın kaydedilmesi amacıyla, her otobüs içinde bir "Teftiş Defteri" bulunacaktır. Teftiş Defteri olmayan otobüs çalıştırılmaz ve iş verilmez. Teftiş Defterinin kaybedilmesi, tahrip edilmesi veya sayfalarının eksik olması halinde **40** (Kırk) tam bilet bedeli alınarak İOAŞ tarafından yenisi verilir.

Bu defter İOAŞ denetçileri tarafından kullanılacaktır.

**16.2.** Teftiş Defterine kaydedilen olayla ilgili raporlar 24 saat içinde İOAŞ ün ilgili birimine ulaştırılır. İOAŞ bu durumla ilgili raporu kayıt altına alır. Teftiş Defterine kayıt edilen olayın tarihi aynı zamanda taşımacıya tebligat tarihidir.

##### **16.3. Teftiş Defteriyle İlgili Uygulama:**

**16.3.1.** Taşımacı; Teftiş Defterini daima otobüs üzerinde bulundurmamak, ilk seferine başlamadan önce, İşletme Personeline ibraz etmek zorundadır.

**16.3.2.** İOAŞ tarafından işletmede görev yapan personel (denetçi) araç personelinin özel şartname çerçevesinde hata veya kusurunu gördüğünde, gerekli raporu yazmakla birlikte, olayı usulüne uygun bir şekilde Teftiş Defteri'ne kaydedecektir. Raporlarda tespit edilen eksiklik veya kusur, hadise tarihi ve saati, hadise yeri, çalışma programına riayetsizlik ve göreve gelmeme hallerinde ise yapılmayan seferin hareket saati ve görevde bulunulmayan süre ( ... saatlerindeki seferlerini yapmadı veya ... saatleri arasında tam gün göreve gelmedi.) açık bir şekilde belirtilecektir. Şayet hadisede tanık mevcut ise isim, açık adres ve telefon numarası rapora mutlaka işlenecektir.

**16.3.3.** Teftiş Defterini otobüs üzerinde bulundurmayan taşımacı, işletme görevlisinin düzenlemiş olduğu raporun üzerine "Teftiş Defteri yanımda yoktur." ibaresini yazıp imzalamak ve 1 (bir) gün içinde temin ederek gerekli kayıtları işlettirmek zorundadır.

**16.3.4.** Teftiş Defterini otobüs üstünde bulundurduğu halde görevliye vermekten imtina eden veya "Teftiş Defteri Yanımda Yoktur" ibaresi yazmayan, yazmaktan kaçınan veya raporun Teftiş Defterine kaydedilmesine engel olan taşımacıya görev verilmez ve İOAŞ ün belirlediği otoparka çekilerek taşımacı hakkında gerekli işlemler yapılır.

**16.3.5.** İOAS tarafından işletmede görevlendirilen denetçinin yazdığı her raporu Teftiş Defterine işlemesi zorunludur. Göreve gelmeyen taşımacıların raporları yazılır, bu raporlar taşımacı göreve geldiğinde veya diğer görev yerinde çalışırken Teftiş Defterine işlenir.

**16.3.6.** Savunma raporu düzenleyen görevliler raporlarında; teftiş defterine kayıt yaptığı sayfa ve sırayı ayrıca denetim kartı numarasını belirtecektir.

**16.3.7.** Teftiş Defteri, sürekli olarak otobüs üzerinde ve yıpranmasını önleyecek bir muhafaza kabı içerisinde saklanacaktır. Söz konusu defterin kullanılmayacak derecede yıpranması halinde, yenisinin alınması zorunludur.

**16.3.8.** İOAS denetim görevlileri İOAS personeli veya daha üst düzey yöneticiler tarafından yazılan raporlar Teftiş Defterine işlenmesi zorunlu değildir. Bu raporların değerlendirilmesi, taşımacının yazılı savunmasının alınması İşletmeler Müdürlüğüne yapılır. Bu işlemlere mukabil yaptırım cetvelinde belirlenen oranlarda cezalar kesilir.

**16.3.9.** Taşımacılığın ortaklık veya tüzel kişilik olması halinde, ortaklardan birine veya tüzel kişilik yetkilisine teslim edilen Teftiş Defterinin sorumluluğu, tüm ortaklara ve tüzel kişiliğe aittir. Ortaklığın bozulması veya tüzel kişiliğin herhangi bir sebeple el değiştirmesi durumunda, taşımacılıkta kalan ortak, belirtilen işlemlere riayet etmekle yükümlüdür.

**16.3.10.** Taşımacılar hakkında düzenlenen her türlü rapor değerlendirmesi yaptırım komisyonu tarafından yapılır.

**16.4.** Teftiş Defterine işlenen kayıtlar aynı zamanda taşımacıya yapılan tebligattır. Taşımacının Teftiş Defterini her gün kontrol etmesi ve gerekli bilgileri alması, hakkında düzenlenmiş rapor mevcut ise kayıt tarihi itibarıyla, rapor ve şikâyetlerde ise taşımacıya duyurulduktan sonra 5 iş günü içinde, İOAS'a müracaat ederek, yazılı savunmasını yapmak zorundadır. Bu sürede yazılı savunma yapılmaması halinde, ilgili taşımacı savunma hakkından vazgeçmiş sayılarak, hakkında şartnamenin ilgili maddeleri kapsamında gerekli cezai işlem yapılır.

**16.5.** Rapor ile Teftiş Defteri arasında bir çelişki bulunması ve/veya Teftiş Defterinin herhangi bir sebeple kullanılamaz hale gelmesi durumunda İOAS'ın raporu esas alınır.

## **MADDE 17- GELİRLERİN HESAPLANMASI VE HAKEDİŞ**

**17.1.** Dar bölgedeki araçların yolculuk gelirleri o dar bölgeye ait havuz içerisinde toplanacaktır.

### **17.2. Havuzda Toplanan Gelirler;**

a) Çalışma programına göre sefer kilometresi,

b) Taşıman yolcu sayısı,

c) Çalışma programında gösterecekleri performans kriterlerine göre dağıtılacaktır.

Performans değerlemeleri ile ilgili ağırlık oranları ve değerler bu şartnamenin ekinde yer alan Performans Kriterleri ve Havuz Hesabı Uygulamalarında detaylı olarak belirtilmiştir.

**17.3.** Gelirlerin hesaplanması ve ödemeler ile ilgili madde hükümleri sözleşme tasarisının 12. maddesinde belirtilmiştir.

## **MADDE 18- YAPTIRIM CETVELİ**

**18.1.** Özel Şartnamede bahsedilen ilke ve kurallara riayetsizlik hallerinde uygulanacak yaptırımlar, yaptırım cetvelinde belirlenmiştir. Bu yaptırımlar İOAS tarafından yetkilendirilen denetçiler tarafından kontrol edilecek olup denetleme raporları düzenlenecektir.

**18.2.** Uygulanacak yaptırım tutarı sütunundaki rakamlar UKOME tarafından belirlenen ücret dahilinde tam bilet sayısını ifade etmektedir. Uygulanacak maddi yaptırımın TL bazındaki tutarı bu rakamlar karar tarihindeki tarifeye göre 1 adet tam bilet fiyatı ile çarpılarak hesaplanır.

### **18.3. Yaptırım Cetveli Kısaltmalar**

**18.3.1.** (ÇBİ) Çalışma belgesinin iptali yaptırımını,

**18.3.2.** (PSİ.) Personel sertifikasının iptalini ifade eder.

### **18.4. Çalışma Programına Riayetsizlik Sayılmayan Haller**

**18.4.1.** Çalışma Programı içinde trafik yoğunluğundan kaynaklanan avanslar veya rötartlar,

- 18.4.2.** Herhangi bir arıza veya aracın yolda kalması (Bu durumun işletme personeline bildirilmesi ve yazılı belge ile ispatlanması şartıyla)
- 18.4.3.** Sefer esnasında meydana gelen bir olay veya trafik kazası sebebiyle aracın veya araç personelinin karakol emrine alınması
- 18.4.4.** Kanunla yetkilendirilmiş mercilerce aracın parka çekilmesi

YAPTIRIM CETVELİ		YAPTIRIM
YAPTIRIM UYGULANACAK FİİLLER		(Tam Bilet)
1	Taşımacılık ilkelerine uymamak	100
2	Otobüs üzerinde sürekli bulundurulması gereken belgeleri, denetim görevlilerince istendiğinde ibraz etmemek. İşletme personelinin işle ilgili emir ve direktiflerine uymamak.	100
3	Kılık kıyafet kurallarına uymamak	100
4	Taşıma tarifelerine uymamak	100
5	Yasaklanmış eşya/eşyaları taşımak	100
6	Otobüste sigara içmek	100
7	Otobüsün iç ve dış temizliğinin ve dezenfektanın yapılmaması, Koltuklarının yırtık veya kirli olması. Değişmesi gereken koltuk, tutamak vb. işlerin yapılmaması Radyo, teyp çalmak, çeşitli aksesuar ve havalı korna bulundurmak	100
8	İOAŞ aracılığıyla yazılı bildirilen özel ve resmi günlerde bayrak, flama, afiş vb. takmamak İzinsiz reklam almak ve afiş takmak	100
9	Çalışma Programına uymamak, (yazılı saatten önce veya rötarlı hareket etmek, seyir esnasında yavaş giderek arkasındaki aracın zamanına girmek vb.)	150
10	Duraklarla ilgili kurallara uymamak. (Durmamak, nizami yanaşmamak ve aşırı beklemek, durak harici yolcu almak-indirmek vb.)	150
11	Otobüslerde aşırı şekilde ayakta yolcu taşımak.	150
12	İzinli iken otobüsü izin gerekçesi dışında başka işlerde kullanmak-kullandırmak vb. İOAŞ'ın izni olmadan aracını ticari amaçla kiraya vermek (Klip-film çekimi vb.)	200
13	Engelli yolcuların otobüseye erişimini sağlayan ekipmanları kullanmamak	200
14	Araç personelinin çalışma hayatını düzenleyen kanun ve yönetmeliklere aykırı çalıştırmak	200
15	Sefer saatinden önce hazırlıkları yapmamak (Akaryakıt, temizlik vb.) Standartta uygun olmayan akaryakıt kullanmak	200
16	Otobüste yolcu konforunu etkileyen donanımları kullanmamak(Klima, kalorifer vb.)	200
17	Otobüsün üretici tarafından belirlenen periyodik bakımını yaptırmamak	200
18	Teknik talimatnameye aykırı olarak, otobüsün teknik özelliklerini, iç ve dış dizaynını değiştirmek, tadil etmek (koltuk sayısını azaltmak-artırmak ve ilave ayna ve jant kapağı takmak).	200
19	Yolcular tarafından unutulmuş ve kendisine teslim edilen her türlü eşyayı ve usulsüz kullanım nedeniyle el konulan kartları en yakın işletme birimlerine süresinde teslim etmemek.	200
20	Kış şartlarına göre otobüsünü hazırlamamak (kar tipi lastik takmamak)	300
21	Ücretsiz veya indirimli yolculuk hakkı olan yolcuları taşımamak	300
22	İOAŞ personeline, yolculara, diğer taşımacılara veya 3. şahıslara hakarete bulunmak.	300
23	Trafik kurallarına uymamak (tehlikeli araç kullanmak, kırmızı ışıkta geçmek vb.)	300
24	Mazeretsiz olarak tam gün veya belirli seferlere gelmemek	400

25	Rotasyona uymamak, (Çalışması gereken hattın dışında başka bir hatta çalışmak), izinsiz güzergâh değiştirmek veya korsan çalışmak.	400
26	İOAŞ tarafından verilen Personel Çalışma Belgesi olmayan personel çalıştırmak.	500
27	Hizmet esnasında, İOAŞ, denetim ve denetçi görevlilerine, yolcuya diğer taşımacı personeline veya 3. şahıslara fiili saldırıda bulunmak, kavgaya karışmak, darp etmek.	3000+PSİ
28	Personelin alkol, uyuşturucu vb. maddeler almış olarak araç kullanması. (Test raporuyla sabit olması halinde)	5000+PSİ
29	Haksız kazanç sağlamak toplu taşımacılık faaliyetiyle ilgili usulsüz yöntemlere başvurmak (Yargı kararıyla ispat edilmesi durumunda).	10.000
30	Toplu olarak direniş yaparak taşımacılığı durdurmak, aksatmak otobüsle birlikte gösteri yapmak, kamu düzenine ve otoritesini sarsacak vb. eylemlerde bulunmak.	Ç.B.İ
31	Hizmet esnasında, İOAŞ ve denetim görevlisini, yolcuyu, diğer taşımacı/personelini veya 3. şahısları kasten yaralamak ve öldürmek.	Ç.B.İ
32	Fiili (Cinsel) tecavüz vb. yüz kızartıcı eylem ve davranışlarda bulunmak. ( Raporla ispatı halinde).	Ç.B.İ

İOAŞ gerek duyması halinde bu cetvele yeni fiiller ekleyebilir ceza tutarlarında değişiklik yapabilir.

#### **MADDE 19- SAVUNMA, YAPTIRIM İŞLEMLERİ ve YAPTIRIMIN TAHSİLİ**

**19.1. Savunma:** Taşımacı ve/veya araç personelinin şartname esaslarına aykırı tutum ve davranışlarının tespiti halinde; hazırlanan raporun Teftiş Defterine işlendiği tarihten itibaren 5 (beş) iş günü içinde, İOAŞ'ın ilgili birimine müracaat ederek yazılı savunmasını yapması gerekir. Bu işlemlere uyulmadığı takdirde savunma hakkında vazgeçmiş sayılarak, taşımacı hakkında şartnamenin ilgili hükümleri uygulanır. Savunmasını yapması için taşımacıya ayrıca herhangi bir çağrı yapılmaz.

**19.2. Yaptırım İşlemleri, Yaptırım Komisyonu:** İOAŞ tarafından düzenlenen rapor ve alınan savunmaların yaptırım komisyonu tarafından değerlendirilmesi neticesinde, kusurlu olduğu anlaşılan taşımacılar hakkında, özel şartnamenin ilgili maddesindeki yaptırımlar veya idarenin aldığı karar uygulanır ve idarenin onayı ile kesinleşir. Kesinleşen yaptırım bedelleri taşımacıların hâsılat gelirinden kesilir.

**19.3. Aracın Gözetim Altında Tutulması:** İşletme personeli, denetçi görevlisi veya yolculara, hakaret veya darp, resmi veya özel kurum ve kuruluşlara servis çekmek, rotasyona uymamak hallerinde olayın tahkiki ve incelenmesi için, İOAŞ İşletmeler Müdürlüğü tarafından otobüsün Teftiş Defteri ve Çalışma Belgesini alınır. Otobüs 15 güne kadar en yakın İOAŞ'ın göstereceği otoparkta gözetim altına alınır. Tespit edilen husus ve yapılan işlem ilgili otobüse ait Teftiş Defterine kaydedilir. Ayrıca olayla ilgili olarak rapor düzenlenir ve buna göre de özel şartnameye göre yaptırım uygulanır. Otobüs tahkikat maksadıyla İOAŞ'ın göstereceği ve onaylayacağı otoparkta gözetim altında tutulur.

#### **MADDE 20- TEBLİGAT ADRESİ**

**20.1.** Taşımacı, yapılacak tebligata esas olarak tebligat adresini, kendisi ile istihdam ettiği personelin ikametgâh adreslerini ve değişiklik olduğu takdirde yeni adresleri, 20 (yirmi) gün içinde İOAŞ'ın ilgili birimine yazılı olarak beyan etmek zorundadır. Adresin doğru olmaması veya değişikliklerin bildirilmemesi sebebiyle, yapılacak tebligatların ulaşılmamasından doğacak sorumluluk taşımacıya aittir.

**20.2.** Taşımacılıktan çıkarılan taşımacının adresine tebligat yapılır ve tebligat tarihinden itibaren taşımacıya çalışma izni verilmez.

## **MADDE 21- İTİRAZ**

**21.1.** Taşımacı; bu özel şartnameye göre verilen yaptırımlara, tebligatı aldığı tarihten itibaren, (yaptırım bedeli ödemiş olmak şartıyla) 10 (on ) gün içinde itiraz edebilir. Bu süre geçtikten sonra yapılan itirazlar dikkate alınmaz.

**21.2.** Yaptırıma itirazda, olayın tahkiki safhasında beyan edilmemiş yeni bilgi veya belge verilmesi esastır. Yeni bilgi ve belge ihtiva eden itirazı yaptırım komisyonu yeniden değerlendirir ve sonuçlandırır. Yeni bilgi ve belge ihtiva etmeyen ve rapora süresi içerisinde savunma verilmeyen itirazlar işleme konulmaz.

**21.3.** Çalışma belgesi İptali yaptırımı halinde taşımacı; süresi içinde yapacağı itirazlarıyla alakalı idarenin onay vereceği nihai kararın kendisine tebliğ edilmesine kadar, taşımacılığa devam eder.

## **MADDE 22- TAŞIMACILIKTAN ÇEKİLME**

**22.1.** Taşımacının mücbir sebepten veya Ölümü, İflası, Ağır Hastalığı, Tutukluluğu veya Mahkumiyeti hallerinde taşımacılıktan çekilmesi durumunda idari şartnamenin **26.4.1. maddesi** hükümleri aynen uygulanır.

**22.2.** Taşımacı hiçbir sebep sunmadan kendi isteğiyle çekilmesi durumunda kesin teminatı gelir kaydedilir ve sözleşmesi fesh olunur, dar bölge hasılat paylaşımli **taşıma işi yaptırılması** bedeli ile ilgili idari şartnamenin **26.4.2. madde** hükümleri uygulanır.

## **MADDE 23- DEVİR**

**23.1.** Sözleşme Tasarısının 23. maddesinde belirtilmiştir.

## **MADDE 24- ÇALIŞMA BELGESİ (ÇB)**

**24.1.** Toplu taşımacılık yapması uygun görülen taşımacıya, her Otobüse ait olmak üzere, İBB TUHİM /İOAŞ tarafından düzenlenen “Çalışma Belgesi” verilir. Taşımacının her takvim yılının sonunda araç uygunluk belgesini yenilemesi halinde çalışma belgesini vize verilecektir.

Taşımacının aracına vize alamaması halinde vize alınıncaya kadar seferlerden men edilir.

Vize harcı bedeli 50 (elli) tam bilettir. Çalışma Belgesinin yenilenmesini gerektiren durumlarda 100 (yüz) tam bilet karşılığında yenisi verilecektir.

**24.2.** Vize yenileme işlemlerini zamanında yaptırmayan taşımacıya yenileme işlemini yaptırmıncaya kadar iş verilmez ve aksamadan doğacak zararlar yaptırım cetvelindeki cezalardan karşılanır.

## **MADDE 25- ARAÇ DEĞİŞTİRME**

**25.1.** Taşımacı istediği takdirde aracını kendi araç yaşı veya daha düşük yaşta ki araç ile teknik şartname hükümlerine uygun olarak değiştirebilir.

**25.2.** Taşımacı kendi istediği takdirde mevcut aracı ile veya araç değişiminde CNG (Compressed Naturel Gas = Sıkıştırılmış Doğalgaz) veya elektrikli sisteme geçebilir. Bu sisteme geçiş ile ilgili tüm masraflar taşımacıya aittir.

## **MADDE 26- İŞ VE İŞYERİNİN KORUNMASI VE SİGORTALANMASI**

**26.1.** Sözleşme Tasarısı madde 21’de belirtilmiştir.

## **MADDE 27- TAŞIMACILIK İŞLEMLERİ**

**27.1.** Taşımacılık işlemleri, idarenin onayı doğrultusunda belirlenir. Yapılacak işler aşağıda belirtilmiştir:

**27.1.1.** Taşımacılığa katılma,

**27.1.2.** Taşımacılıktan çıkartılma,

**27.1.3.** Özel şartname kapsamında taşımacı veya personele verilecek kararları,

**27.1.4.** Alt birimlerden gelen öneri ve tespitleri değerlendirmek,

**27.1.5.** Taşımacı personelinin giyeceği yazlık ve kışlık kıyafetlerin belirlenmesi

**27.1.6.** Özel şartname kapsamına giren ve taşımacılıkla ilgili, idarenin gerek gördüğü konuları görüşerek karara bağlar.

- 27.2.** Özel şartname kapsamında idare tarafından görüşülen konular hakkında;  
**27.2.1.** Süresi idarenin takdirinde olmak kaydıyla taşımacılık faaliyetini geçici olarak askıya alınmasına.  
**27.2.2.** Maddi yaptırım uygulanmasına,  
**27.2.3.** Geçici süre ile belirlenen otoparkta gözetim altında bulundurulmasına, karar verilir.

#### **MADDE 28- ÇALIŞMA BELGESİ İPTAL HALLERİ**

- 28.1.** Taşımacının çalıştırdığı otobüslerden herhangi birinin aşağıdaki eylemlerden birini işlemesi halinde otobüsün çalışma belgesi iptal edilir; teminatı İOAŞ'a irad kaydedilir.  
**28.1.1.** Katılma ve değiştirme hallerinde teknik şartnamede belirtilen özellikleri taşıyan otobüsle öngörülen sürede taşımacılığa başlanmaması,  
**28.1.2.** Yaptırım cetvelindeki Belge İptali gerektiren fiilin işlenmesi,  
**28.1.3.** 30 (otuz) gün süreyle izinsiz ve mazeretsiz taşımacılık yapılmaması,  
**28.2.** Sözleşmede belirtilen süre içinde devir işlemlerini yaptırmamaları hallerinde çalışma belgesi iptal edilir.  
**28.3.** Taşımacı ve çalıştırdığı personelinin yaptırım cetvelinde belirtilenlerin dışında, taşımacılıkla ilgili sahtecilik, emniyeti suiistimal gibi suçlar ile genel ahlaka aykırı, yüz kızartıcı suçlar, genel güvenlik ile alakalı vb. suçların işlendiğinin kesinleşmiş bir mahkeme kararı ile tespit edilmesi hallerinde eylemi işleyen otobüs ve personeli taşımacılıktan çıkarılır. İlgili suçlardan kamu davası açılması halinde taşımacının faaliyeti 6 (altı) aydan az olmamak üzere yargılama süreci sonuna kadar askıya alınır.  
**28.4.** Taşımacının adresine tebligat yapılır.

#### **MADDE 29- İHTİLAFLARIN ÇÖZÜMÜ**

- 29.1.** Bu özel şartname ve buna bağlı olarak çıkarılan diğer talimatnamelerin uygulanmasında çıkabilecek ihtilaflarda, İdare'nin alacağı kararlar kesindir.

#### **MADDE 30- MALİ YÜKÜMLÜLÜKLER**

- 30.1.** Taşımacı, sağladığı gelire göre, mevcut mevzuatlar çerçevesinde sorumlu olduğu her türlü vergi ve rüsumu ilgili kurumlara ödemekle yükümlüdür.  
**30.2.** Otobüslerin iç ve dış reklam işlemleri ile ilgili İOAŞ talimat ve yönergeleri uygulanacaktır.

## Ek-4. İstanbul Otobüs A.Ş. Araç Teknik Şartnamesi







**İSTANBUL OTOBÜS A. Ş.**  
**DİZEL YAKITLI SOLO TİP OTOBÜS TEKNİK ŞARTNAMESİ**

**KONU:** “12 metrelik” Solo Tip Toplu Taşıma Otobüsünün aşağıdaki şartlar dâhilinde, teknik özelliklerini ve kontrollerini içermektedir.

**A. GENEL HÜKÜMLER:**

1. Araçlar 2918 sayılı T.C. Karayolları Trafik Kanunu Hükümleri uyarınca şehir içi araçlarının yapım, tadil ve montajı hakkında Teknik Şartları gösteren yönetmelik ve diğer ilgili mevzuatta gösterilen ölçü, değer ve gereçlerle imal edilecektir ve 2001/85/AT yönetmeliklerine uygun olacaktır. Karayolları Trafik Kanunu Hükümlerinin öngördüğü teçhizat ile donatılmış bulunacaktır.
2. Araçlar 0 kilometre olacaktır.
3. Araçların yolcu taşıma kapasitesi oturan 26-32 kişi arasında, buna bağlı olarak ayakta yolcu adedi de en az 60 kişi olacaktır.
4. Araçlar Türkiye’de üretilecek olup İstanbul Anadolu ve Avrupa yakasında tam donanımlı yetkili teknik servisi bulunacaktır. Servisler 7 gün 24 saat hizmet vermelidir. Araç bilgisayarı ve Validatör cihazının bakımları bu servislerde yetkili personel tarafından yapılacaktır.

**B. TEKNİK ÖZELLİKLER:**

**1. MOTOR:**

- 1.1. Motor 6 silindirli 4 zamanlı, su soğutmalı,
- 1.2. Motorun gücü en az 180 kW, maksimum döndürme momenti en az 1000 Nm olacaktır.
- 1.3. Motor hücrelerinde yangın söndürme sistemi bulunacaktır.
- 1.4. Dizel motor için en az EURO 5 egzoz emisyon seviyesinde olacaktır, CNG (Compressed Natural Gas = Sıkıştırılmış Doğalgaz) veya elektrikli motor da kullanılabilir.
- 1.5. Araçlar EURO 5 standartlarına uygun yakıt kullanacaktır. Araçların yakıt ikmalleri Araç Tanıma ve Tüketim Takip Sistemi üzerinden yapılacak ve aylık raporlar halinde idareye bildirilecektir.

**2. SEYİR KABİLİYETİ:**

- 2.1. Araç en az %12 meyilli bir yokuşta asgari 15 km/saat hızı ve %2,5 meyilli bir yokuşta asgari 40 km/saat hızı idame edebilecektir. Aracın hız sınırlaması 80 (km/saat) ayarlanmış olacaktır.

**3. ŞANZİMAN ve DİFERANSİYEL:**

- 3.1. Araçlar şehir içi toplu taşıma hizmetlerine uygun, retarder ya da intarderli, en az 4 ileri 1 geri vitesli tam otomatik şanzıman ile donatılacaktır. Retarder ya da intarder şanzımana entegre ve fren pedalı üzerinden tahrikli olacaktır.
- 3.2. Şanzıman, araç hızı sıfır olduğunda, vitesi otomatik olarak boşa alan sistem ile donatılmış olmalıdır.

3.3. Diferansiyel, şehir içi alçak tabanlı otobüslerin çalışmasına uygun aks tipinde olacaktır. En yüklü ve hızlı seyir halinde dahi sessiz çalışacaktır.

**4. DİREKSİYON:**

- 4.1. Otobüsün sol tarafında bulunacak ve servo sistemle donatılmış olacaktır. Direksiyon simidi yükseklik ve eğim ayarlı olacaktır.
- 4.2. En küçük dönme yarıçapı otobüsün en dış noktası için en fazla 12.000 mm olacaktır.

## **5. ELEKTRİK DONANIMI, İÇ AYDINLATMA ve FARLAR:**

5.1. Yolcu salonunda şeffaf veya ledli tavan aydınlatma lambaları bulunacaktır. Aydınlatma yeterli seviyede olacaktır. Yolcu kapıları açıldığında kapı içlerini aydınlatan lambalar bulunacaktır.

5.2. Yolcu kapı üst kısımlarında yolcuların ineceğini gösteren ikaz lambaları bulunacaktır.

5.3. Yolcu kapılarına en yakın tutamak boruları üzerinde, özürle yolcu koltukları ve özürle arabası kısmında ulaşılabilir, duracak ikaz butonları olacaktır. İkaz butonu en yakın yolcu kapısındaki ikaz lambasını aktif hale getirmelidir. İkaz butonlarına basıldığında kısa zil sesi uyarısı çalmalıdır.

5.4. Aracın ön tarafında DURACAK ibareli, ışıklı tabela bulunacaktır.

Bu ışıklı tabela, ikaz geldiği zaman şoförün ön panelinde de görülecektir.

5.5. Şoförün kolay ulaşabileceği konumda acil durum şalteri bulunacaktır.

5.6. Araçta yeterli kapasitede şarj sistemi ve akümülatör bulunacaktır.

5.7. Ana prensip olarak, tüm elektrifikasyon için gerekli elektrik kablo hatları, otobüsün iç kabininden ulaşılabilen, kapaklar altına gizlenmiş kanallar içerisinden geçirilmiş olacaktır.

5.8. Otobüs, trafik emniyet ve nizamına uygun olarak lüzumlu her türlü ikaz, işaret ve aydınlatma gereçleriyle donatılacaktır.

5.9. Farlar; diğer sistemlerden bağımsız olarak, gündüz ikaz amaçlı kullanılacak şekilde gerekli sisteme sahip olacaktır.

5.10. Elektrik donanımında kullanılan tesisat kabloları, kumanda anahtarları, elektronik kontrol, üniteleri, röleler, sinyal kolu, farlar ve benzeri tüm armatür ile cihazlar otomotiv ana sanayinde kullanılan markalardan ve TSE belgeli olacaktır.

5.11. Aracın elektronik devre sistemlerinin, cep telefonu v.b. cihazların yaydığı elektromanyetik alanlardan etkilenmesini önleyebilmek için gerekli tedbirler alınacaktır. Sistemin dış ortamdaki gelecek elektromanyetik etkilere karşı güvenli olduğunu gösterir, uluslararası kabul edilen standart kuruluşlarından alınmış belge (EMC sertifikası – Elektromanyetik Uygunluk Sertifikası) olacaktır.

## **6. FRENLER:**

6.1. Araçta ön ve arkada kuru havalı, çift devreli, otomatik ayarlı, hava soğutmalı disk frenler olacaktır.

6.2. İşletme freni (ayak freni), el freni, ABS, ASR ve otomatik şanzımana entegre Retarder ya da İntarder olacaktır.

6.3. ABS ve ASR fren sistemi kontrolünde kullanılan elektronik cihaz ve tesisatlar, dış ortamdaki gelecek elektro manyetik etkilere karşı izole edilecektir.

6.4. Frenler, çalışma sırasında hiçbir şekilde halkı rahatsız etmeyecek ve gürültü çıkarmayacaktır.

## **7. SÜSPANSİYON SİSTEMİ:**

Araç hava yastıklı ve amortisör takviyeli süspansiyon sistemine sahip olacaktır. Önde en az 2 hava yastığı, 2 amortisör, arkada en az 4 hava yastığı, 4 amortisör olacaktır. Ayrıca Elektronik Kontrollü Aktif Süspansiyon Sistemi (ECASS), Kneeling (yana yatma) ve alçaltma - yükseltme sistemi bulunacaktır.

## **8. LASTİKLER:**

8.1. Araçlardaki lastikler şehir içi toplu taşıma araçlarına uygun tipte ve özellikte olacaktır.

8.2. Araçlar, 1 Kasım ile 31 Mart tarihleri arasında kış lastiği takılarak hizmet verecektir.

8.3. Aracın lastik dış derinliği min. 18 mm olacaktır.

## **9. EGZOZ TERTİBATI**

9.1. Egzoz borusu aracın, arka cephesinde sol köşesinden ya da ortadan dışarıya çıkacaktır.

9.2. Egzoz sisteminde çevre kirliliğini önleyici teknolojik uygulamalar (bluetech katalizör vb), olacaktır.

9.3. Araç, dış gürültü seviyesini Avrupa Birliği'nde geçerli (70/157/AT standardı) dış gürültü standardı ile ilgili EWG Yönetmeliği i.d.F. 1999/101/EG standardını sağlayacaktır.

## 10. YAKIT DEPOSU:

10.1. Aracın yakıt deposu asgari 250 litre kapasiteli olacaktır. En az 35 litrelik Ad-Blue tankı kapasitesi olacaktır.

10.2. Depo malzemesi otomotiv sanayinde bu amaçla kullanılan malzemelerden seçilecek olup minimum 1,5 mm kalınlıkta olacaktır.

## 11. GÖSTERGE TABLOSU:

Şoför önünde bulunan gösterge tablosu ve kontrol paneli üzerinde aşağıda belirtilen anahtar ve göstergeler bulunacaktır. Gösterge paneli ayarlanabilir direksiyon kolunu üzerine entegre olacaktır.

Hız göstergesi

- a) Motor devir göstergesi
- b) Klima kontrol düğmesi
- c) Hararet termometresi, ışıklı ve sesli ikaz tertibatı
- d) Yağ basınç ışıklı ikazı
- e) Hava basınç göstergesi ve sesli ikaz tertibatı
- f) Isıtma düzeni kumanda anahtarı
- g) İç aydınlatma anahtarı
- h) Şoför mahalli aydınlatma anahtarı
- i) Cam silecek anahtarları (fasıllı, yavaş ve hızlı olmak üzere üç devirli)
- j) Gösterge tablosu aydınlatması (Park anahtarı ile kombine)
- k) Park lambası ve far anahtarları
- l) Sağ ve sola dönüş lambaları kontrol ışığı
- m) Sağa ve sola dönüş sinyal kolu (sellektör fonksiyonlu)
- n) Far uzun hüzme gösterge lambası
- o) El freni lambası
- p) ABS, ASR ışıklı ikazı, Retarder devrede ikazı, balata bitti ikazı
- q) Cam yıkama motor anahtarı
- r) Kapılar açıldığında kapı aydınlatma sistemi
- s) Yakıt göstergesi ve lambası
- t) 3 Kapı için ayrı ayrı duracak lambası
- u) Diğer:

Şanzıman arıza ve sıcaklık ikaz lambası

Retarder anahtarı

Ayna rezistans anahtarı ve ışıklı ikazı

Flaşör anahtarı ve ışıklı ikazı

Ön sis lambası anahtarı ve ışıklı ikazı

Motor klepe açık ikazı

Su seviye ikazı

Hava emiş ikazı

Eco-normal-power mod seçim anahtarı

Arka sis anahtarı

## 12. ARACIN ÖLÇÜLERİ:

Dış genişliği : Minimum 2.500 mm

Uzunluğu : 11.000 mm ile 12.000 mm arasında olmalıdır.

Tavan iç yükseklik : Minimum 2.000 mm

## 13. KOLTUKLAR:

13.1. Yolcu koltukları ergonomik, minder ve sırt kısmı süngerli kumaş kaplı olacaktır.

13.2. Koltuklar açık renklerde olacaktır. (Döşemelik kumaşlar için İstanbul Otobüs A.Ş. den onay alınacaktır.)

13.3. Sürücü koltuğu havalı ve kolçaklı olacaktır.

13.4. Teknik talimatlara uygun şekilde, tekerlekli sandalyeli yolcular için belirlenmiş yer ve emniyet kemeri tertibatı olmalıdır

#### **14. KAROSERİ:**

- 14.1. Araç iskeletinin önünde aracı çekmeye mukavim çeki demiri takma yeri olacaktır.
- 14.2. Karoserinin taban, yan ve tavan kısımlarında ses ve ısı izolasyonu yapılmış olacaktır.
- 14.3. Motor hücrelerinde ses ve ısı yalıtımı yapılacak olup yangına dayanıklı özel bir dolgu maddesi ile kaplanacaktır.
- 14.4. Tutunma boruları elektrostatik toz boya uygulamalı veya paslanmaz olacaktır. Tutamak boruları sarı renkli (paslanmaz malzeme hariç) olacaktır. Tutunma borularının tespit flanşlarında gömme civata kullanılacaktır. Yatay tutunma borularının yüksekliği ve konumu kullanıma uygun olacak ve yeterli sayıda el tutamağı takılı olacaktır. El tutamaklarının renkleri 2001/85 AT yönetmeliği uyarınca belirlenecektir.
- 14.5. Araçta yolcu kompartımanı ile sürücüyü ayıran fiberglas veya kompozit veya otomotiv sanayiinde kullanılan malzemelerden yapılmış, sürücü koltuğu seviyesinde bir kapısı bulunan bir sürücü kabini bulunacaktır.
- 14.6. Aracın ön üst sağ ve sol kısımlarında iki adet 22 mm çapında bayrak asma yeri bulunacaktır.
- 14.7. Otobüste güvenlik çıkışları bulunacak, güvenlik çıkışları için kullanılacak yerler “Acil Çıkış” yazısı ile gösterilecek ve güvenlik çıkışlarının yanında halatlı kırma çekiçleri bulunacaktır.
- 14.8. Otobüs güvenlik çıkışları 2001/85/AT yönetmeliğinde belirtilen sayıda olacak ve asgari ölçüleri sağlayacaktır.
- 14.9. Karoseri tabanında aracın altında yer alan bakım ve onarım gerektiren motor organlarının üzerine sızdırmaz kapaklar konulacak olup, bu kapaklar kolaylıkla açılıp kapanabilmeli, vidalı ve emniyetli olacaktır.

#### **15. KAPILAR:**

- 15.1. Üç adet içe açılır yolcu kapısı olacaktır. Kavuşma kenarları kauçukla çevrilmiş olacaktır. Kapılar pnömatik veya elektrik tahrikli ve gerektiğinde el ile açılacak tertibatlı olacaktır.
- 15.2. Kapıların açık olduğunu şoför mahallinde gösterecek sinyal tertibatı bulunacaktır.
- 15.3. Kapılarda serbest geçiş genişliği en az 1200 mm olacaktır.
- 15.4. Kapıların alt kısmında toz girişini engelleyecek tertibat olacaktır.
- 15.5. Kapılarda yolcuların sıkışmasını engelleyen ve otomatik geri açılanmayı sağlayan sistem bulunacaktır.
- 15.6. Kapı ana mili aşırı zorlamalara mukavim ve rulmanlı yataklar üzerinde çalışacaktır.
- 15.7. Kapılar, açılıp kapandığı zamanlarda yolcu emniyetini riske atmayacak şekilde düzenlenmelidir.

#### **16. PENCERE ve CAMLAR:**

- 16.1. Araçta, sağ ve sol yanlarda 1/3 oranında, yarı açılır veya içe açılır tip toplam en az birer adet pencere bulunacaktır.
- 16.2. Camlar araca yapıştırma yöntemi ile bağlanmış olacaktır. Camlar ECE R43 standartlarına uygun olacaktır.

#### **17. DÖŞEMELER ve ZEMİN KAPLAMASI:**

- 17.1. Taban döşemesi su geçirmez, yüksek yoğunluklu kullanıma dayanıklı, temizliği yapılabilen, kaygan olmayan, ses ve ısı yalıtım özellikli malzemeden yapılmış olacaktır. Araç içerisinde kullanılan malzemeler 95/28/AT yönetmeliği kapsamında yanma davranışı test belgesi olacaktır.
- 17.2. Aracın zemininde bulunan bakım kapakları ses ve ısı yalıtımlı olacaktır.
- 17.3. İç döşemeler açık renkte olacaktır.

## **18. GİRİŞ - ÇIKIŞ BASAMAKLARI ve SAHANLIKLAR:**

18.1 Araçların kapılarında ve koridorda basamak bulunmayacak ve alçak tabanlı, basamaksız yapım tarzında olacaktır. Yolcu girişi zemin yüksekliği en fazla 340 mm olacaktır.

18.2. Araçlarda hareket engelli yolcuların, otobüse kolayca binip inmelerini sağlayan, şoför tarafından elle veya otomatik kumanda edilen, hareketli rampa sistemi (300 kg taşıma kapasiteli) olacaktır. Engelli araçlarının emniyetli sabitlenmesi için gerekli donanım bulunacaktır.

## **19. ISITMA- SOĞUTMA ve HAVALANDIRMA:**

19.1. Otobüsün kabin içerisinde ısıtılması, soğutulması ve havalandırılması ısıtma ve klima sistemi ile gerçekleştirilecektir.

19.2. Araçlar yoğun kullanıma ve iklim koşullarına uygun klimalı olacaktır. Havalandırma ve soğutma fonksiyonları bulunacaktır.

19.3. Klima soğutma kapasitesi en az 32.000 kcal/saat olacaktır. Araçlarda en az 2 adet havalandırma penceresi bulunacaktır.

19.4. Klima kapasitesi İstanbul'un iklim şartlarına ve toplu taşıma hizmetinde çalışan otobüslere en uygun özelliklere sahip olacaktır ve iç kabin sıcaklığını 30 dakikada istenilen değerlere verecek şekilde seçilecektir. Klima 18 -28 oC arasında ayarlanabilmelidir. Kabin sıcaklığı ve seçilmiş sıcaklık göstergesi tablosundaki panelde görülebilmelidir.

19.5. Araçlarda ısıtmanın sağlanabilmesi için, iç kısmın önünde ve oturma yerleri altlarına, uygun bir şekilde dağıtılmış ısıtmaya yeterli sayıda motor soğutma suyu ile çalışan "Kalorifer Tesisatı" donanımı bulunacaktır.

## **20. HAT NUMARASI ve İSTİKAMET BİLGİLENDİRME PANO SİSTEMİ:**

20.1. Hat Numarası ve İstikamet Bilgilendirme Sistemine yüklenecek yeni hat bilgilerini güncelleştirme, kolay ve hızlı bir şekilde yapılabilmelidir.

20.2. Hat numarası ve istikamet bilgilendirme panosu içerisinde, aracın hareket saatini istenildiğinde gösteren dijital saat bulunacaktır.

## **21. DÂHİLİ TEÇHİZAT:**

21.1. Yönetmeliğe uygun ecza dolabı, 6 kg'lık CO2 gazlı kuru kimyevi tozlu yangın söndürme cihazı, güvenlik çıkış yazıları ve her acil çıkış yerinin yanında imdat çekiçleri bulunacaktır.

21.2. Şoför kabini arkasında 50\*70 cm ölçülerinde reklam panosu bulunacaktır. Pano yolcu bilgilendirme ekranlarının görüntülerini engellemeyecek şekilde yerleştirilecektir.

21.3. Araç içinde kullanılacak ve Ek-1'de teknik özellikleri verilmiş olan Validatör cihazı ve Araç PC (VCP7), elektronik bilet uygulamasında kullanılan cihazlarla aynı olacaktır.

21.4. Araç içinde ve dışında sesli anons sistemi bulunacaktır. Sesli anons sistemi özellikleri aşağıdaki gibi olacaktır:

### **Sesli Anons Sistemi**

1. Solo otobüslerde 4 adet iç hoparlör olacaktır.

2. Hoparlörler:

a) Ses sisteminde kullanılacak bütün hoparlörler ses yükselticisi ile İstanbul Otobüs A.Ş. de kullanılan özelliklerdeki Araç PC (VCP7)'ye bağlanacaktır.

b) Normal çalışmada 20 W, Maksimum 30 W çalışabilmelidir.

c) Aracın Ön Kapı üzerinde bir adet hoparlör olacaktır.

d) Dış ortam hoparlörü için su geçirmezlik sağlanmalıdır.

e) 20 Hz-20 kHz cevap aralığına (full range) sahip olmalıdır.

f) Her bir hoparlör 4 ohm empedans değerine sahip olmalıdır.

g) Tesis edilecek hoparlör sisteminin toplam empedans değeri 4 ohm olmalıdır.

3. Ses yükselticisi (Anfi):

a) Ek-2'de verilmiş olan özelliklerde bir Anfi kullanılacaktır.

b) Stereo giriş ve çıkış sağlanmalıdır. Çıkışlar klemensli, girişler RCA tipi olacaktır.

c) Otobüsün elektronik kontrol ünitesinden açılıp kapatılabilmelidir.

- d) Otobüs akü sisteminden beslenecektir. 12-24 V DC giriş değer aralığı ile çalışabilmelidir.
- e) Her bir çıkışından 2X25W güç alınabilmelidir.
- f) Ses yükselticisi araç kontağına bağlı olmamalıdır. Ayrı bir butonla açılmalıdır.
- g) Kısa devre koruması olmalıdır.
- h) 5 v 50 ma eşik değerine sahip giriş remote control transistör + röle sistemine sahip olacaktır. Bu röle sistemi ses yükselticisi elektriğini 5 v ile yönetmeyi sağlayacaktır. Bu röle sistemi ses yükselticisini açmak için kullanılan butondan sonra yerleştirilecektir.
- i) 4 ohm empedans değerine sahip olmalıdır.
- j) Ses yükselticisi üzerinde her bir kanal için ayrılmış ses seviyesi kontrol düğmesi bulunmalıdır.
- k) Dâhili olarak elektriksel gürültü önleme ekipmanını barındırmalıdır.
- l) Araçların elektriksel sistemine göre anti şok bobini hesaplanıp konulmalıdır.
- m) Anfi ses sisteminin specifications arası filtre edilmelidir.

21.5. Araç içinde ekran sistemi olacaktır. Ekran sistemi özellikleri aşağıdaki gibi olacaktır.

Ekran Sistemi (Yolcu Bilgilendirme Ekranı)

1. Ekran sisteminin montajı yapılmadan önce montaj yapılacak yerler idareye onaylatılmalıdır.
2. Ekran araç kontağına bağlı olmamalıdır. Ayrı bir butonla açılmalıdır.
3. Araçlarda en az 2 LCD ekran bulunmalıdır.
4. Ekranlar en az 19" olmalıdır.
5. Ekranlar yolcuların görebileceği ve giriş çıkışları etkilemeyecek şekilde montajlanmalı.
6. Bütün ekranlarda aynı görüntü olacaktır. Tek kabloyla VCP7'ye bağlanacaktır.
7. Tak&Çalıştır özelliği olmalıdır.
8. LCD monitörler araç içi PC projesi bağlantılı olacaktır.
9. Endüstriyel ekran kullanılacaktır.
10. DC besleme gerilimi 12-36 VDC aralığında olmalıdır.
11. Minimum 1400\*900 piksel çözünürlüğe sahip olmalıdır.
12. VESA güç koruma özelliğine sahip olmalıdır.
13. Minimum 400 cd/m aydınlatma değerine sahip olacaktır.
14. 1/1000 kontrast oranına sahip olmalıdır.
15. VGA, SVGA, XGA&SXGA ve YXGA standartlarını desteklemelidir.
16. Kablo sistemi aşağıdaki belirtilen özelliklerde olacaktır:  
VCP 7 ve VALİDATÖR arasındaki görüntü aktarımında kullanılan teknik malzemelerin özellikleri:
  - a) 15 / 15 pinli vga kablo 2,5 mt de 16 ohm SVGA, XGA, SXGA, WSXGA
  - b) W80-3,5 inç Ferit nüve (araç voltajı ve kablo metrajına göre hesaplanmalıdır)
  - c) 2500 microfarad 50 volt 47 hz 7 kiloohm anti şok filtre (araç akımında hesaplanmalı)
  - d) Yönlü 3x1,5 00,3 mikron yanmaz enerji kablosu (hattının konumuna dikkat edilmeli)
  - e) 280 mhz ile 480 mhz 0,5 volt 48 volt 4 amper zorunlu çalışabilen VGA splitter
  - f) 1 adet 24 volt 30 amper mekanik role (araç voltajına göre ayarlanmalıdır)
  - g) 1 adet 24 volt 15 amper mekanik role (araç voltajına göre ayarlanmalıdır)
  - h) Bütün bu sistem akım sınırlayıcı ile korunmalıdır. Akım sınırlayıcı araç şarj dinamosu ve konjektör, akü bilgilerine göre montaj yapılır.
  - i) Bütün bu sistemde tüm ürünler amperlerine göre sigortalanmalıdır.

21.6. Araçlarda ücretlendirme ve takip sistemi çalışır durumda olacaktır.

## 22. AYNALAR ve GÜVENLİK KAMERALARI:

22.1 Aracın dış dikiz aynaları rezistanslı tip olacaktır. İki adet dış bükey iç dikiz ayna bulunacaktır.

22.2 Araç içerisinde tamamını görüntüleyebilen 2 adet iç güvenlik kamerası bulunacaktır. Aracın dış ön bölümünde, aracın gittiği yönü gösteren 1 adet dış kamera bulunacaktır.

Kameraların yerleşim düzeni, İstanbul Otobüs A.Ş. den alınacak şemaya göre yerleştirilecektir.

Görüntü kayıtlarının gerektiğinde incelenebilmesini sağlayacak bir DVR sistemi bulunmalıdır.

#### 22.2.1 Mobil DVR Cihazı Minimum Özellikleri;

- 100 FPS (real time), 25 FPS, 12 FPS görüntü kayıt özellikleri olmalıdır.
- H.264, Mpeg4 kayıt formatlarını desteklemelidir
- Dahili 1TB SATA HDD Desteği olmalıdır.
- Minimum 1TB Sata disk içermelidir, kayıt formatı H.264 olarak 3 kamera, 24 saat/gün çalışma süresi üzerinden 15 günde yenilenecek şekilde ayarlanmalıdır. Görüntüler 10 dakikalık parçalar halinde kaydedilecek şekilde konfigürasyon ayarları yapılmış olmalıdır.
- Cihazın Tarih ve saat ayarları güncel olmalıdır. Gerektiğinde cihaz ayarları web ara yüzünden güncellenebilir olmalıdır.
- 1 Kanal Ses Kaydı, 4 Alarm Girişi, 1 Alarm Çıkışı
- 1 Compozit, 1 VGA, 1 Spot
- USB'den, Network'ten ve DVD ile Backup özelliği olmalıdır.
  - LAN 1 (RJ-45) 10M/100M Ethernet Connector
  - USB HOST 2.0 Interface
- Giriş Voltajı 12V -36V DC
- Çıkış Voltajı 12V/5A, 5V/1A
- Çalışma ve kapanma prensibi: Cihaz 24 Saat hareket duyarlı kayıt yapmalıdır. Kontakten bağımsız çalışmalıdır.
- Video çözünürlüğü - PAL D1 704 X 576 - HD1 704 X 288 - CIF 352X 288
- 3G/EDGE, WIFI kablosuz transfer özellikleri cihazla bütünleşik olmalı , açık alanda minimum 300 metre mesafede bulunan WI-FI host sistemini algılayabilir kabiliyette WI-FI antenleri takılmalıdır.
- DVR cihazının RJ45 portuna LAN kablosu takılmalı ve bu kablo ön panelde bulunan AKYOLBİL bilgisayarının LAN portuna takılmalıdır.
- Gerektiğinde akıllı telefondan web üzerinden online izleme özelliği olmalıdır.
- Cihaz hareketli nesne duyarlılığına sahip olmalıdır.
- Mobil DVR Cihazı istenilen zaman aralığını seçmeye izin vermelidir.
- Web erişim ara yüzü yetkilendirme, şifreleme özelliği olmalıdır.
- TCP / IP protokolünü desteklemeli, uzaktan erişim, ayarlanabilir bant genişliği özellikleri olmalıdır. Sistem IP konfigürasyon ayarları İstanbul Otobüs A.Ş. teknik servisinden alınacak bilgilere göre ayarlanacaktır.
- CMS server ve client yazılımları ile network üzerinden yönetilebilen sınırsız M-DVR bağlantı yapılabilir olmalıdır.
- Internet Explorer Erişim
- Cihaz, yolculuk sırasında meydana gelebilecek sarsıntılardan etkilenmemeli, titreşim engelleme ve kavrama teknolojisi ile çalışmalıdır.
- Düşük ve yüksek sıcaklıklarda (-15o C ve +50 o C) çalışabilmeli ve kilitlememelidir.
- Minimum garanti süresi 2 yıl olmalıdır.
- Garanti süresi içerisinde, arıza bildiriminden itibaren 6 saat içinde müdahale, 12 saat içinde onarım yapılmalıdır. Onarım süresi uzarsa yerine aynı özelliklere sahip yedek cihaz bağlanabilmelidir.
- Mobil DVR ve yazılımı, mevcut Elektronik Denetleme Sistemi (EDS) ile uyumlu çalışabilecek kapasitede olmalıdır.
- Mobil DVR Cihazı tedarik eden firmanın gerektiğinde araç üzerinde teknik servis verebilecek teknik kadrosu bulunmalıdır.
- Mobil DVR Cihazı üzerindeki kayıtları her türlü hakkı İstanbul Otobüs A.Ş. ye aittir. İşletmeciler Otobüs A.Ş. izni olmaksızın araç üzerinde 2. bir kayıt sistemi veya Uzaktan izleme sistemi kuramaz ve kayıtlara müdahale edemezler.

#### 22.2.2 Mobil DVR'a bağlanacak 2 adet iç ve 1 adet dış kameranın özellikleri;

- Minimum 600 TVL renkli kayıt yapabilmeli ve ses kayıt özelliği olmalıdır.

- Aracın ön bölgesini, validatör ve kapı girişini 180 derece açı ile önden arkaya doğru görebilecek kamera yerleştirilmelidir.
- Akıllı IR Teknolojisi desteği olmalıdır. (12 IR led ve sensor içermelidir)
- Dış kamera min 2,45 mm sabit lens bulundurulmalıdır.
- İç kameralarda 3,8 mm lens, 3 eksen yapı özelliği bulunmalıdır.
- Titreşim önleme sistemi bulunmalıdır.
- Dışa takılacak kameranın güneş ışığından etkilenmeden görüntü kaydedebilen, 5 m mesafedeki araçların plakaları okuyabilecek özellikte bir kamera olmalıdır.
- Minimum 25 FPS ve üzeri görüntü sağlayabilme özelliği olmalıdır.

22.3. Şoförün yolcu güvenliğinden emin olması için sadece izleme amaçlı kullanılacak dış kameralar ve izleme monitörü bulunacaktır.

- İzleme kameralarının 3 tanesi ön, orta ve arka kapı üzerlerine yerleştirilmeli ve kameralar doğrudan şoför ön paneline yerleştirilecek olan izleme monitörüne bağlanmalıdır.
- İzleme kameraları ve monitörü, araç durakta iken kapılar açıldığında ön, orta ve arka kapı görüntülerini aynı anda görüntüleyecek şekilde yapılandırılmalıdır.
- Arkada tarafta, 1 adet parklanma kamerası olmalı ve bu kamera da izleme monitörüne bağlanmalıdır.
- İzleme monitörü renkli minimum 7" standardında olmalıdır. Şoförün sol tarafına veya sürüşü engellemeyecek şekilde ön panele yerleştirilmelidir.
- Monitör Giriş Voltajı 12V -36V DC
- Tekli ve çoklu ekran ile izleme özelliği
- Monitörde gündüz/gece parlaklık seçenekleri

### **23. CAM SİLECEKLERİ VE GÜNEŞ SİPERLİKLERİ:**

23.1. Silecekler fasıllı, yavaş ve hızlı olmak üzere üç devirli olacaktır.

23.2. Sürücünün güneş ışınlarından korunması için sol yan ve ön cephe camların kolay ayarlanabilen, yeterli korumayı sağlayan güneş siperi bulunacaktır.

23.3. Ön camlara su püskürtme tesisatı bulunacaktır.

### **24. BOYA ve DESEN:**

24.1. Araç dış rengi İstanbul Otobüs A.Ş. tarafından 'Teknik Talimatlar'da belirlenen renk ve desende olacaktır.

24.2. Araç iç rengi, döşemelerle beraber açık renkte olacaktır. Koltuklar açık renkli olacaktır.

### **25. KORNA:**

Araçta elektrik ile çalışan bir klakson ve otomatik olarak çalışan geri manevra ikaz zili bulunacaktır.

### **C. MUAYENE VE UYGUNLUK:**

1. Araçlara, yılda en az bir defa bu teknik şartnamede belirtilen özellikler çerçevesinde ilgili Müdürlükçe, araç muayenesi ve uygunluk kontrolü yapılacak ve 'Araç Uygunluk Belgesi' verilecektir.

2. Muayene için araçların; taşımacı adına düzenlenmiş 'Motorlu Araç Trafik Tescil Belgesi', 'Zorunlu Trafik Mali Sorumluluk Sigortası Poliçesi' ve son Karayolları Trafik Fenni Muayenelerinin yapılmış olduğunu belirten 'Motorlu Araç Trafik Belgesi' gibi belgelerinin tam olması gerekmektedir.

3. Muayene için gelen araçların karoserlerinde hasar, darbe, ezik ve çürükler bulunmayacak olup boya renk ve desenlerinde uygunsuzluk olmayacaktır.

4. Camlarda kırık, çatlak ve rengi değişik cam bulunmayacaktır. Havalandırma pencereleri çalışır durumda olacaktır. Tavan havalandırma kapakları çalışır ve sızdırmaz olacaktır. Camlarda tariflenenin dışında yazı ve logo olmayacaktır.

5. Araç içinde ve dışında öngörülen yazı ve logolar bulunacaktır.



6. Araç içinde ve dışında paslanma, çürüme, boyalarda dökülme ve sökölme olmayacaktır. Tutamaklar sabitlenmiş olacaktır, tutamakların üzerinde pas ve kir olmayacaktır. Tutamakların üzerinde yeterli sayıda el tutamakları olacaktır.
7. Koltuklar kırık ve kirli olmayacaktır. Araç içi yerleşim orijinali korunacaktır. Araç içinde, yan, zemin ve tavan döşemelerinde bozulmuş, yıpranmış, hasarlı döşeme bulunmayacaktır.
8. Motor hücrelerinde ses ve ısı izolasyonu hasarlı olmayacaktır. Motor yangın söndürme sistemi FM onaylı veya UL listeli veya VdS Sertifikalı olup çalışır durumda olacaktır. Motor iç aktarma organlarının bağlantıları tam ve hasarsız olacaktır.
9. Şanzımda yağ, yakıt gibi hidrolik kaçaqları olmayacaktır. Direksiyon için yağ kaçağı bulunmayacaktır.
10. Basınçlı hava sistemlerinde hava kaçağı olmayacaktır. Yolcu kapıları fonksiyonlarına uygun şekilde çalışır durumda olacaktır.
11. Yolcu konforuna yönelik klimaya ait tüm parçalar ve sistemler çalışır durumda ve hasarsız olacaktır.
12. Özürlü yolcu rampası fonksiyonlarına uygun şekilde çalışır durumda olacaktır.
13. İç ve dış aydınlatma lambaları, iç ve dış ikaz lambaları ve sinyaller, kapı ikaz lambaları ve şoför gösterge panelinde mevcut ikaz ışıkları hasarsız ve çalışır durumda olacaktır.
14. Kamera sistemi çalışır halde ve araç içini tamamen görebilir şekilde olacaktır. Araç içinde bulunan LCD ekran monitörler hasarsız ve çalışır durumda olacaktır.
15. Araç içinde trafik kanunları gereği gereken tüm teçhizatlar ve ekipmanlar eksiksiz bulunacaktır (reflektör, yangın söndürme tüpü vs.).
16. Lastikler, bu teknik şartnamede belirtilmiş şekilde dönemine uygun takılacak olup üzerinde herhangi bir aşınma ve hasar bulunmayacaktır. Lastiklerin dış derinlikleri 4 mm altında olmayacaktır.
17. Muayeneye gelen aracın iç ve dış temizliği yapılmış olmalıdır.
18. Araçların Emisyon Testleri ilgili yerlerde yapılacaktır.
19. Bu Teknik Şartnamede bahsedilen muayene ve uygunluk şartlarına uymayan araçlara, eksikliklerini tamamlayıp kusurlarını gidermeleri için en fazla 15 gün süre verilecektir. Bu süre sonunda, ilgili yerde muayene ve kontrol yapılacak olup uygun bulunması halinde 'Araç Uygunluk Belgesi' verilecektir.

#### **D. DİĞER HUSUSLAR**

1. Aracın teknik konuları ile ilgili eğitim, bayii firma tarafından taşımacıya ve şoförüne verilecektir.
2. Teknik şartnamede belirtilen cihazlar araca takılmış olarak araçlar teslim alınacaktır.



## Ek-5. Performans Kriterleri ve havuz Hesabı





**İSATAMBUL OTOBÜS A.Ş.**  
**ROTASYONLU HASILAT AYLAŞIMLI TAŞIMA İŞİ**  
**PERFORMANS KRİTERLERİ VE HAVUZ HESABI**

**HASILAT DAĞILIMI ORANLARI**

Otobüslerin yapmış olduğu hasılatlar aylık olarak dar bölge havuzunda toplanır. Toplanan hasılatlar aşağıdaki dağıtım oranlarına göre taşımacılara dağıtılır.

1-(K) KM= % (60 ) Aracın dar bölgede çalışmış olduğu hatların (güzergahların) toplam km'sidir.

2-(Y) YOLCU=% ( 30 ) Hat güzergahında taşıdığı yolcu sayısıdır.

3-(P) PERFORMANS=% (10) Taşımacının Performans uygulamalarında ki oranı.

İSTANBUL OTOBÜS, hizmet kalitesini artırmaya yönelik olarak yukarıda oluşturulan oranlarda değişiklik yapabilir.

**PERFORMANS KRİTERLERİ HESAPLAMA TABLOSU:**

a) Taşımacıya performansı üzerinden yapılacak aylık hakediş ödemeleri aşağıda belirtilen kriterler uygulanarak hesaplanacaktır. Bu kriterler taşımacının bu işe gösterdiği hassasiyeti ölçecektir. Taşımacı ... **Dar Bölge** havuzundan performans yüzdesinin tamamını alabileceği gibi bu işle ilgili yapacağı hatalı veya kusurlu işlerden dolayı hakedişinde düşülmeler aşağıda belirtilen kriterlere göre uygulanacaktır.

b) Taşımacının hatalı ve kusurlu davranışları sonucunda performansından yapılan kesintiler idare avans hesabında 3 ay boyunca tutulur. 3 aylık süre içerisinde taşımacı %100 lük performanslar gösterirse kesilen tutar taşımacıya iade edilecektir. Taşımacı 3 ay içerisinde %100 ün altında bir performans gösterirse avansta tutulan kesintiler idare hesabına gelir kaydedilir.

c) Taşımacılar çalışma programına Araç içi PC ekranındaki saati dikkate alarak hareket edeceklerdir.

**1-DURAK İHLALLERİ:**

*Taşımacı yapacak olduğu seferde hangi duraklarda ihlal yaptıysa (durağa uğramaması pas geçmesi) aşağıdaki formüle göre hesaplama yapılacaktır;*

*Puan 100 olup N ceza puanı olarak hesaplanacak, çıkacak sonuç puandan düşülecektir.*

**Formül;**

**%N=İhlal Edilen Durak Sayısı/Toplam Durak Sayısı**

**Puan=100-N**

*Bu hesaplama akıllı araç takip sistemleri (Araç içi PC vb.) ve günlük hareket amirliğinden alınacak rapora göre düzenlenecektir.*

**2-TRAFİK VE İŞLETMECİLİK KURALLARINA UYUM:**

*Taşımacı seyir halinde iken trafik ve işletmecilik kurallarına uymaması halinde aşağıdaki formüle göre işlem yapılacaktır.*

**Formül; Puan=100-Alt Başlık Puanları**

**İhlal Sayısı\*Belgeli**

1-Kırmızı Işık İhlali (EDS)=(-15 Puan)\*Ceza Adeti

2-Emniyet Şeridi İhlali (EDS )=(-10 Puan) \*Ceza Adeti

3-Hatalı Duraklama veya Park =(-8 Puan) \*Ceza Adeti

4-Tehlikeli Araç Kullanma=(-3Puan)\*Ceza Adeti

5-Hatalı Sollama=(-2 Puan) \*Ceza Adeti

6-Yaya Geçidi İhlali)=(-1 Puan)\*Ceza Adeti

7-Güzergah İhlali=(-50)\*Ceza Adeti

*Taşımacı hangi trafik kurallarını ihlal ettiyse, ihlal sayısı ceza adedi ile çarpılır ve o ilgili sütun toplamı alınır.*

### **3-TEKNİK YETERLİLİK:**

*Taşımacıya bu kısımda aracının teknik yeterliliği ile ilgili puanlama yapılacaktır.*

**A-Havalandırma Sistemi Yeterliliği:** *Aracın içerisindeki ideal sıcaklık derecesi İSTANBUL OTOBÜS tarafından belirlenerek taşımacılara duyurulacaktır. Bu dereceler İSTANBUL OTOBÜS tarafından belirlenir taşımacıya bununla ilgili Araç içi PC ekranından bilgiler verilecektir. Taşımacı bu verilere uymadığı takdirde aşağıda belirtilen tabloya göre işlem yapılacaktır.*

**PUANLAMA KRİTERLERİ**

- a) 1.İkaz = 0 Puan
- b) 2.İkaz = -1 Puan
- c) 3.İkaz = -3 Puan
- d) 4.İkaz = -5 Puan

Ceza 5.ikaz ve üzeri ise 2''şer puan artırılarak devam edilecek ikaz yediği puan satırı baz alınarak toplam puandan düşülecektir.

**Formül; Puan=100-Tablo Satırındaki Puan Toplamı**

**B-Arıza Sayısı:** *Taşımacıdan kaynaklanan sebeplerden dolayı aracın arıza yapması durumunda (genel bakım günleri hariç) bu sayı taşımacının çalışmış olduğu hattın sefer yaptığı toplam km'sine bölünüp oran hesaplanır.*

**Formül; %N=Adet/Km (100-N Puan)**

*Bu rapor elektronik bilet ekranında bulunan arıza butonu aracılığıyla kaç defa arıza yapmış ise bu rapor merkeze bildirilecek. Aracın taşımacıdan kaynaklanan, teknik arıza yapmış olması durumunda bu rapor dikkate alınacaktır. Olağan dışı durumlar halinde (araçtan kaynaklanan) bu rapor dikkate alınmayacaktır.*

### **4-ARAC TEMİZLİĞİ**

Taşımacı aracını sefere başlamadan önce temizliğini yapmalı, bu temizlik hazırlığı sefer öncesi hareket amirliği yetkililerince denetlenir, gerek görüldüğü takdirde sefer başlatılmaz ve aşağıdaki tablodaki cezalar uygulanır.

#### **Kontrolör raporuyla tespit edilen temizlik eksikliği \* puan**

1-İÇ TEMİZLİK = YETERLİ ise 0 Puan YETERSİZ ise -5 puan (100 Puan üzerinden düşülme yapılacak) toplam puan üzerinden düşülme yapılacaktır.

2-DIŞ TEMİZLİK = YETERLİ ise 0 Puan YETERSİZ ise -5 puan (100 Puan üzerinden düşülme yapılacak) toplam puan üzerinden düşülme yapılacaktır.

### **5-ÇALIŞMA PROGRAMINA UYUM**

**A-Sefer Aksatma(Sefer Atlama):** *Taşımacı kendisine verilen seferlere dikkat ederek hareket etmeli aksi takdirde sefer aksatma veya atlaması halinde aşağıdaki formül uygulanır.*

**Formül; %K=(Programlanan Sefer Sayısı-Yapılan Sefer Sayısı)/Programlanan Sefer Sayısı\*100=K (100-K)=Alınan Puan**

#### **B-Sefere Başlama Saattinden Sapması:**

*Taşımacı planlanan kalkış saatinde sefere çıkması gerekmekte olup sapma bu saatten 2 dakika sonrasında uygulanacaktır.*

*Sefere geç çıkması durumunda; taşımacı Araç içi PC raporu ve hareket amirliğinin raporuna göre sefer bittiğinde yaptığı sefer ve/veya seferlere geç çıkış yaptığının görülmesi halinde bu seferin geç çıkış dakika toplamı (-2) oranından düşülecektir. Eğer (-2) den az ise işleme alınmayacaktır. Her seferin saati ayrı ayrı hesaplanacaktır.*

**Formül;**

**N=Planlanan Sefer Dk. Toplamı-Taşımacı Sefer Dk. Toplam(-10Dk.)=N Dakika**

**PUANLAMA KRİTERLERİ:**

*1 ile 10 dk. arası= 2 Puan (100 –N Puan)  
11dk. ile 20dk. arası=4 Puan (100 – N Puan  
21dk. ile 30dk. arası=6 Puan (100 – N Puan  
Puanlama 10dk. artırılarak 2”şer puan eklenmesiyle arttırılır.*

**Avans Süresi:** Taşımacının elinde olmayan sebepler (**trafik yoğunluğu, kaza, elverişsiz hava şartları vb. gibi durumlar**) dolayısıyla durağa geç gelmesi halinde; kalkış saati rötarlı olacağından cezai işleme tabii tutulmayacaktır. Bu durumu ibraz edici belge sunacaktır. (Garaj amiri onaylı)

**C-Sefer Süresine Uyum:**

Taşımacının yapacağı seferin duraklardaki süreye uyumu ile ilgili olarak hatalı veya kusurlu işlemlerinde uygulanacak kriterler aşağıda belirtilmiştir.

**Formül;**

$$N=(\text{Gerçekleşen Sefer Süresi-Planlanan Sefer Süresi})/\text{Planlanan Sefer Süresi}*100=N$$

*N=Sapma Miktarı*

**PUANLAMA KRİTERLERİ**

*N Değeri =Ceza Puanı  
5 ile 10 arası =2 Puan  
11 ile 20 arası=4 Puan  
21 ile 30 arası=6 Puan*

*Puanlama 10 n değeri artırılarak 2”şer ceza puanı eklenmesiyle artırılır.*

**6-YOLCU MEMNUNİYETİ:**

Taşımacının taşıdığı yolcularla ilgili İSTANBUL OTOBÜS’ e ulaşan farklı şikayetleri idare değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda gerçekliği tespit edilen şikâyetler dikkate alınarak hesaplama yapılır.

**Formül;** *Toplam Şikayet Sayısı %25’i oranı ceza puanı olarak düşülür.*

**CEZA TABLOSU**

ÖR: Bir ay içerisinde 100 şikayet alan bir taşımacı için aşağıdaki hesaplama yapılır.  
100 adet /25\*100=25 Ceza Puanı ağırlık oranından düşülür.

**DİĞER HUSUSLAR:**

İSTANBUL OTOBÜS, hizmet kalitesini artırmaya yönelik olarak yukarıda oluşturulan performans kriterleri ağırlık oranlarında değişiklik yapabilir.





## Ek-6. Otobüs A.Ş. Yöneticileri ile Yapılan Görüşmeler





## Otobüs A.Ş. Yöneticileri ile Yapılan Görüşmeler

05.06.2014 ve 06.06.2014 tarihlerinde İstanbul Otobüs A.Ş. yönetim kurulundan bir üye ve genel müdürlükteki yöneticilerin bazıları ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde çalışmamızın örnek kısmında incelediğimiz İstanbul Otobüs A.Ş. 'nin iş ve işlemleri hakkında bilgi edinmek üzere sorular sorulmuş, alınan yanıtlar kaydedilerek aynen aktarılmıştır. Görüşmelerde kişi isim ve unvanlarına yer verilmemiş; Üst Düzey Yönetici 1, Üst Düzey Yönetici 2, Yönetici 1, Yönetici 2 ve Yönetici 3 olarak adlandırmalar kullanılmıştır.

### Üst Düzey Yönetici 1 ile Yapılan Görüşme

**A. MUTLU:** İstanbul Büyükşehir Belediyesi toplu ulaşım aktörlerinde İETT ve Halk otobüsleri vardı. Bunun yanında Otobüs A.Ş. kuruldu. Genel anlamda hepsi aynı işleri yapmaktadır. Otobüs A.Ş. nin kuruluş amacı nedir?

**Üst Düzey Yönetici 1:** *“Toplu taşıma alanındaki tüm modernizasyon ve konforun, ulaşımdaki adresi olmayı ve liderliğini sürekli hale getirmeyi hedefleyen İstanbul Otobüs İşletmeleri A.Ş. son teknoloji ile donanmış filosu ve yüksek standartlardaki kalite anlayışı ile İstanbul halkının daha güvenli, rahat ve ekonomik standartlarda seyahat etme hak avantajını elde etmesini amaçlıyoruz. Şimdi bizim İBB olarak bilindiği gibi faaliyetlerimiz arasında denizde çalışan bir İDO'muz vardı (İDO daha sonra özelleşti onun yerine) Şehir Hatları olarak bir anonim şirket denizde mevcuttu. Raylı sistemlerde yine bilindiği gibi bir anonim şirket olarak Ulaşım A.Ş. vardı. Bizim eksiğimiz karayolunda lastik tekerlek sistemi içinde herhangi bir şirketin olmadığı, denizdeki Şehir Hatlarınının, raylı sistemlerdeki Ulaşım A.Ş. nin benzeri lastik tekerlekli sistemlerde Otobüs A.Ş. olarak kuruldu ve eksiklik giderilmiş oldu. İETT bilindiği gibi bir A.Ş. değildir; bir kamu kurumu bir genel müdürlüktür. Daha serbest hareket edebilmesi anlamından Otobüs A.Ş. kurularak, lastik tekerlekteki sistemdeki A.Ş. yani anonim şirket eksiği giderilmiş oldu. Bunu yanında .“İstanbul Otobüs A.Ş. geçmişle karşılaştığımızda bu modern metropolün sakinleri olarak seyahat ettiğimiz toplu ulaşım araçlarınının konfor ve nitelik açısından geliştiğini, yenilikçi çözümlerle saatler süren güzergâhların çok daha kısa zamanlarda alındığını görüyoruz; gündelik hayatımızda tecrübe ediyoruz. Elbette bu gelişmelerin gerçekleşmesinde Otobüs A.Ş. 'nin 1040 araç ve Günlük Ortalama 750 bin yolcusu ile katkısı küçümsenemez”*

**A. MUTLU:** Toplu ulaşımında Otobüs A.Ş. örneğinin dünyada ya da Türkiye'de özellikle Türkiye'de başka şehirlerde bir benzer örneği var mı?

**Üst Düzey Yönetici 1:** *“Şimdi Türkiye'de özel halk otobüsü örneği daha ziyade var. Özel Halk Otobüsleri İETT'nin bir parçası olarak, ona bağlı olarak çalıştığı için tam olarak A.Ş. yapılanması içinde çalışmıyor. Piyasa dinamiklerini, daha serbest piyasa şartlarına uygun olarak kullanabilen başka bir Otobüs A.Ş. modeli yok. Burada İETT'nin bize maliyeti, kurumsal maliyeti, araç olarak şoför maliyetleri açısından ciddi boyutlarda. Oysa Otobüs AŞ'de dikkat edilirse; biz, piyasa dinamiklerini kullanarak oluşturduk bu şirketi. Yani özel sektörün sermayesi, özel sektörün araçları, şoförleri harekete geçirilerek kamu kaynağı kullanmadan ticari cazibe esasına göre tüm riskler özel sektör tarafına devredilmiş oldu.”*

**A. MUTLU:** Burada risk sadece özel sektörde mi? Otobüs A.Ş. de bu riski paylaşıyor mu?

**Üst Düzey Yönetici 1:** “Otobüs A.Ş. ‘nin organizasyon görevi var. Elbette organizasyon da kendi içinde bir risk olarak değil ama görev olarak kabul edilmek zorunda. Yani kamu sermayesini, kamu tasarruflarını siz ne araç alırken kullanıyorsunuz ne şoför maaşı verirken kullanıyorsunuz, sigorta pirimler, yakıt alırken... Hiçbir yerde kullanmıyorsunuz. Oradan piyasadan topladığınız kaynaklarla sistemi yönetmiş oluyorsunuz. Yani kamu kaynağı kullanmadan toplu taşıma hizmetini yerine getirmiş oluyorsunuz.”

**A. MUTLU:** Burada Özel Halk otobüsleriyle de özel teşebbüsün kaynakları kullanılarak kamu hizmeti yapılıyor, Otobüs A.Ş. de. bu noktada fark nedir?

**Üst Düzey Yönetici 1:** “Fark şöyle; Özel Halk otobüslerindeki ticari kazanımlar elden çıkarılmıştır. Mesela, hat bedelleri diye ihale ile verdiğimiz hatlar, artı değerleri kamuda kalmak kaydı ile devredilmiştir. Özel Halk otobüslerinde bu imtiyaz tanınırken hat bedellerinden oluşan ilave artı değerler vatandaşın cebinde kalmıştır. Oysa o kamunun bir imtiyaz devridir. Dolayısıyla onun bedeli kamuda olmak mecburiyetindedir. Biz ihaleye giren esnafın veya bireysel teşebbüs sahiplerinin ihalede yatırdıkları 300 bin lira, 250 bin lira, 400 bin liralık bedeli kamuya toplayarak bu kaynağım dışarı çıkmasının önüne geçmiş olduk. Bu model özel halk otobüslerinde özel halk otobüsü esnafının, müteşebbisin cebinde kalmıştır. Oysa imtiyazın devri kamu adına yapıldığı için onun bedelinin, o imtiyaz devrinin bedeli kamuda olmak gerekirken burada bu kaçırılmıştır.”

**A. MUTLU:** Otobüs AŞ’de 15 yıllık kiralama şeklinde yapılan kira süresinin bitiminden sonra uygulama nasıl olacak? Düşünülen nedir? İhalelerin yenilenmesi mi, yoksa mevcut işletmecilerle devam edilmesi mi?

**Üst Düzey Yönetici 1:** “Bununla ilgili bir senaryo yazamayız. 15 yıllık bir sürede imtiyazları kullanmaktadırlar. 15 yılın sonunda oluşacak konjonktür onların nasıl ve ne şekilde bir imtiyaz sahibi olacağına 15 yılın sonunda karar verilecektir. Özel halk otobüslerindeki süre 1 yıllıktır. Eğer istenirse İETT bir yıl sonra onlara GCR yani Geçici Çalışma Ruhsatı vermeyebilir, onların herhangi bir hakkı yoktur. İdare derse ki İETT kanalıyla; yeni belge düzenlenmeyecektir derse herkesin bir yıllık çalışma ruhsatı dolduğunda yeni belge alamayabilirler. Ama Otobüs AŞ’de 15 yıl boyunca herhangi bir performans kriterine veya ciddi bir sicil suçuna girecek fiiliyatlar söz konusu değilse 15 yıl kesintisiz bir hak söz konusudur. Bu hak dediğimiz gibi orada bir yıldır.”

**A. MUTLU:** Bu süre belirlenirken 15 yıl olmasının belli bir sebebi var mı?

**Üst Düzey Yönetici 1:** “Yasal, yasal zorunluluk var. Daha fazlası yapılacak ihale yöntemiyle belediyenin imtiyaz devri farklı şekillerde tezahür edebilir. En uygunu değişik şekillerde ihale yaptığınızda bu süreler azalabilir de artabilir de. En uygun sürenin bu ihale modelinde, bu imtiyaz devrinde 15 yıllık süre olduğunu, daha fazla uzatılmayacağını bildiğimiz için biz 15 yıllık süreyi tercih ettik.”

**A. MUTLU:** Hasılat Paylaşımına Dayalı Dar Bölge sistemi daha önce toplu taşımada örneği pek olmayan bir sistem. Bunun temeli ve mantığıyla alakalı bilgi verir misiniz?

**Üst Düzey Yönetici 1:** “Temeli şudur: Ee bir hatta bir havuzda çalışan arabalar, bir filo yönetimi gibi birbirinin destekçisi olma durumundadır. Dolayısıyla herkes sabit kazançlı değil de havuzdaki parayı belli katsayılarla bölüşerek hasılatın pay almaktadırlar. Bu adil bir dağılım veya iyi. Çok az yolcusu olan, çok fazla yolcusu olan, kilometresi vesaire.. bütün bunlar değerlendirildiğinde inşaların zararlarını azaltıcı tedbirler olarak düşünülmüştür. Aksi takdirde daha vahşi bir anlayışa doğru

sistem gider eğer biz bunu bırakırsak. Bu bir gelir paylaşımında, adaletli kurma anlamında, ortak havuz bütün dünyada uygulanan bir sistem. Bizim tabi esas bu model bütün dünyada uygulanan modellerden biri ama bunun bir ilerisi hatta iki ilerisi söz konusu olabilir. Yani, sadece bununla sınırlı değil hasılat paylaşımı. Başka türlü paylaşım modelleri de var. Belki yeni dönemde yeni senaryolarla hem İETT'yi, hem Özel Halk Otobüslerini hem de Otobüs A.Ş.'yi daha farklı modellerle karşı karşıya getirmeyi düşüneceğiz. Ama bu gün için daha adil bir paylaşım modeli.”

**A. MUTLU:** İşletmecilerin yani ihaleyi alan yüklenicilerin zarar etmesi durumunda sistemin yürümesi açısından Otobüs A.Ş. bu zararı karşılama ya da minimize etmek için çabaları olacak mı? Ne gibi çabalar olacak?

**Üst Düzey Yönetici 1:** “Tabi bu, doğrudan doğruya bir İETT gibi bütün zararların idare tarafından karşılanması söz konusu olmamalıdır. Öyle olsaydı zaten biz İETT'yi büyütürük bu işi çözerdik. Bunun yerine daha ticari mekanizmalara uygun, serbest girişime, tabi risk yönetimine uygun bir model seçtik bütün zararların karşılanması yerine belki mevzuatına aykırı olmayan desteklemeler söz konusu olabilir ama zararın tamamının karşılanması Otobüs A.Ş.'yi ikinci bir İETT yapar, böyle bir şey kuruluş amacına ters. Herkes serbest piyasa şartları altında hesap ederek, düşünerek ihaleye girmiş ve hak sahibi olmuştur. Hiç kimseyi biz zorla bu sisteme girip görev almasını teşvik etmedik. Herkes piyasa mekanizmaları içerisinde tercihini yapmıştır. Otobüs A.Ş.'nin opsiyonları olabilir ama bunlar sınırlıdır.”

**A. MUTLU:** Otobüs A.Ş.'nin gelecek vizyonu nedir?

**Üst Düzey Yönetici 1:** “Otobüs A.Ş. Avrupa'da lastikli sistemin geleceği ile ilgili olarak sürekli toplantılar yapıyor. Biz bu sistemi oralarda anlattığımızda çok dikkatlerini çekti. Otobüs A.Ş. nihai bir proje değildir. Mutlaka geliştirilmelidir. Farklı argümanlarla desteklenmelidir. Ne kadar çeşitli hizmet birimi oluşturulursa vatandaşın memnuniyeti o kadar artar. Bu yöntemin daha gerçekçi politikalarla desteklenerek ayakta durması sağlanmalıdır. Bunu, hem idare olarak hem de Otobüs A.Ş. yönetimi olarak birlikte karşılıklı değerlendirerek bu noktaya gelmek lazım. Sadece kar eden kurum olmaktan ziyade kaliteli, konforlu ve güvenli hizmet dağıtan; insanların ihtiyaçlarını ileri düzeyde standartlarla karşılayan bir kurum oldukça bunun da ticari teşviklerle desteklenmesi lazım. Kaliteli hizmet karşılığını ister. Siz bu hizmeti veriyorsanız karşılığını da beklersiniz. En azından zarar etmeyecek ölçüde. Biz buraya doğru kademe kademe gideceğiz.”

### Üst Düzey Yönetici 2 ile Yapılan Görüşme

**A. MUTLU:** İETT ile Otobüs A.Ş. 'nin arasındaki nasıl bir fark var?

**Üst Düzey Yönetici 2:** “İETT bir kamu kurumudur. Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabi değildir. Zarar edebilir, şey etmeyebilir. Zarar ederse Meclis zararını bütçeden karşılayabilir. Dolayısıyla kamu kurumu olduğu için iflas etmesi söz konusu değil. Ama burada tamamen bir özel teşebbüs... Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabi olarak vergi veren, iflas edebilen bir sistemdir. Eee zarar edebilir, çok kar edebilir ama İETT için zarar veya iflas söz konusu olmadığından birisi doğrudan doğruya kamunun bizatihi kendisi öteki özel sektördür.”

**A. MUTLU:** Yani İETT'nin, toplu taşıma bir görevi iken Otobüs A.Ş. nin Ticari bir faaliyet midir?

**Üst Düzey Yönetici 2:** “İstanbul Otobüs İşletmeleri A.Ş. İstanbul ili sınırları içerisinde İstanbul halkına uygun bir toplu taşımacılık hizmeti sunmak, bu hizmeti yaparken sürdürülebilir kalkınma prensiplerini korumak, halka en kaliteli hizmeti vermek ve ilgili/çeşitli sosyal sorumluluk politikaları geliştirerek ekonomik bir canlılık sağlamak amacındadır. 5216 Büyükşehir yasasından sonra kent içindeki toplu taşıma görevi İBB’nindir. Büyükşehir olmayan yerlerde, eskiden büyükşehir değildi İstanbul o zamanlar İETT’nin kendi özel yasasından dolayı onun görevleri arasındaydı. Şimdi o görev 5216 ile doğrudan İBB’ye verilmiştir. İBB’nin İETT’si olmasa bile Otobüs A.Ş.’si olmasa bile bi şekilde toplu ulaşımı sağlamakla görevli, sorumludur. Bütün hatlar, tarifeli hatlar UKOME kararı ile belirlenmiş olup daha sonra bu hatlar toptan İBB meclisi tarafından Otobüs A.Ş.’ye, kendi şirketi olan Otobüs A.Ş.’ye devredilmiştir.”

**A. MUTLU:** Hat kiralama süresini belirlerken bu sürenin 15 yıl olmasının amacı neydi?

**Üst Düzey 2:** “İşin gerçeği yatırımcıya güven verme açısından 15 yıl belirlendi. Çünkü insanlar bir işe girdikleri zaman ilk 3 – 5 yılında yatırdıkları sermayeyi ancak geri kazanabiliyorlar. Bu anlamda önleri açık olsun, rahat etsinler ve güvenle bu işe girsinler diye biz 15 yıl dedik. Buradan yola çıkarak 15 yıl içerisinde bir kez yatırılanı çıkaracaklar, yatırılanı çıkaracaklar demek ki iki kez de kara geçmiş olacaklar, yatırdıkları kadar sermayeyi. Tabi ki bütün ticari işlere girerken karlılık oranı hesabı yapılır. İşletmecilere de sormak lazım. Ama hiç kimse kar etmeyeceği bir işe girmez. Muhakkak ki insanlar burada bir kazanım elde etmeyi düşünüyorlar ki bu işe girmek istiyorlar. İhalede bizim belirlediğimiz muhammen bedelleri tekliflerle minimum iki katına, üç katına, hatta dört katına çıktığı ihaleler oldu. Demek ki işletmeciler ileriye yönelik olarak bu işte ekonomik olarak getiri görmüşler ki talip olmaktadır.”

**A. MUTLU:** Otobüs A.Ş.’nin şuan İstanbul toplu taşımadaki payıyla ilgili bilgi alabilir miyiz? Yani kaçta kaçını karşılıyor?

**Üst Düzey Yönetici 2:** “O istatistiki bilgiler tekrar alabiliriz. Bine yakın arabası var. Bu arabayla oranlandığında, İETT’nin araçları ile oranlandığında İETT’nin araçlarının sayısına göre aldığı, taşıdığı yolcudan daha fazla yolcu yani 1040 arabasının ve her araba başına düşen rakamdan daha fazla yolcuyu Otobüs A.Ş. taşımaktadır.”

**A. MUTLU:** Otobüs A.Ş. hizmetleri açısından memnuniyet araştırması yaptırıyor musunuz?

**Üst Düzey Yönetici 2 :** “Bu konuda yeni, son zamanlarda bir araştırma yapmadık. 2012’nin sonlarında, 2013 başlarında bir anket çalışması yapmıştık. Memnuniyet oranları %94 civarındaydı. En fazla Otobüs A.Ş. ile ilgiliydi, Özel Halk Otobüsleri ve İETT’yi içeren. Kamuoyunda da zaten şöyle bir konuştuğunuz zaman toplu taşımayı kullananlarla hemen Otobüs A.Ş. nin farkını hissediyorsunuz. İnsanların ifade etikleri açısından Ama bir buçuk yıldır bir araştırma çalışmamız olmadı.”

**A. MUTLU:** Otobüs A.Ş.’nin güçlü ve zayıf yönleri sizce nelerdir?

**Üst Düzey Yönetici 2:** “Otobüs A.Ş.’nin avantajlı durumu; cirolarının fazla olması, filosunun yeni olması, mümkün olduğu kadar ekonomik olarak sıkıntısının olmaması yani ekonomisinin güçlü olması, personel sayısının az olması, bana göre personel sayısının az olması güçlü yönü; çünkü personel yükünü azaltmış oluyor. Karar alma mekanizmasının çok hızlı olması ve yetkiyi direkt büyükşehir belediyesinden alması, yönetim kurulunda büyükşehir belediyesinin genel sekreter yardımcısı, ulaşımdan

sorumlu genel sekreter yardımcısı, ulaşım daire başkanı gibi kişilerin olması, Kadir Topbaş'ın Otobüs A.Ş. projesinin arkasında olması ve desteklemesi. Bunlar bizim güçlü yönlerimiz.

Muhakkak herkesin zayıf olduğu yönler vardır. Teknik kadromuz yetersiz. Yani bana göre teknik kadro dediğimiz zaman işte otobüsün tekniği ile alakalı ama sevk ve idare kısmıyla ilgili olduğumuz için ona zayıf dememek lazım aslında. Diğer yandan tabii yatırım maliyeti olarak fizibilite olarak araçların çok yeni araç olması, araç fizibilitesini yaparken hem araç bedelleri hem de ihale bedellerini yan yana koyup bunun amortismanını sağlamakta mevcut yolcu sayıları yetmiyor olabilir. Yolcu sayısından ziyade orada riske edilen sermaye emsallerine göre biraz daha fazla olduğu için bir miktar eksi bakiye verebilir. Ama zaman içinde bu tür şeylerin aşılacağını ümit ediyoruz.”

**A. MUTLU:** Otobüs A.Ş. misyonu ve vizyonunu nasıl tanımlıyorsunuz?

**Üst Düzey Yönetici 2:** “Misyonumuz; Modern şehirciliğin gerektirdiği yüksek teknoloji çözümlerini kullanarak sadece bugünün değil, geleceğin kitlesel taşıma ihtiyaçlarına da cevap verecek araçları ve hizmet biçimlerini planlayıp, İstanbul halkının toplu taşıma konusundaki ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Vizyonumuz ise; Müşteri memnuniyeti ve çevre bilincini gözeterek, İstanbul'un toplu taşıma sistemini, 21. yüzyılın toplu taşıma problemlerini çözümlemede dünyanın lideri konumuna getirmek; İstanbul halkına kaliteli, hızlı ve kesintisiz hizmet vermektir. İstanbul halkının ortak çıkarlarını ve kamu yararını gözeterek, İstanbul'un her iki yakasında, otobüsleri en etkin biçimde kullanarak, bütünleşmiş bir toplu taşıma sistemi oluşturulup, uygulamaya koymak; planlı bir şekilde toplu taşımayı etkinleştirmek için daha rahat, güvenli ve ekonomik ulaşım modellerinin yanı sıra bu amacı destekleyecek biçimde otomobil kullanımını caydırıcı tedbirlerin alınmasını sağlamaktır.”

### Yönetici 1 ile Yapılan Görüşme

**A. MUTLU:** Otobüs A.Ş.'nin genel faaliyet alanları nedir? Genel bir tanımlama yapar mısınız?

**Yönetici 1:** “Otobüs A.Ş. ortaya çıkan bir ihtiyaçtan dolayı kurulmuştur. Çünkü hep karşılaşıyoruz; bugün de Gaziantep Büyükşehir belediyesi Ulaşım Daire Başkanı buradaydı aynı soruyu o da sordu, dedi ki: - Otobüs A.Ş. ne için kuruldu? Akla ilk gelen sorulardan biri son bir ay içinde Urfa, Erzurum, Malatya Büyükşehir belediyelerinin Ulaşım Daire Başkanlarından da soruldu bana çünkü model almak istiyorlar bizim uygulamalarımızı. Bunlar hepsi yeni büyükşehir belediyeleri... şimdi bu çerçevede Otobüs A.Ş.'yi doğuran sebepler var. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin vilayet sınırları büyük şehir sınırları Büyükşehir Belediyesi'nin sorumluluk alanına girdikten sonra 2007'den itibaren doğal olarak en ücra noktalara kadar otobüs hizmetini, toplu ulaşım hizmetini 5216 sayılı büyükşehir belediye kanuna göre toplu ulaşım hizmetini İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından verilmesi gerekiyor. Bugüne kadar da toplu ulaşım hizmetini İETT vermiş ama büyükşehir belediye başkanımızın gönlündeki kafasındaki kalitede verilmemiş. Özellikle özel halk otobüsleri ile alakalı kısmı, bunu iyileştirebilme adına 2007 den itibaren İETT'den toplu ulaşımın kalitesinin, standardının iyileştirilmesi ve değiştirilmesi ile alakalı olarak taleplerde bulunulmuş ama 2009 yılına kadar bir gelişme olmayınca, bir de İETT'nin maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı, kamu personeli marifetiyle

yapılıyor olmasından dolayı, manevra kabiliyeti de düşük olduğu için belediyenin bu anlamda bir tane belediye iktisadi teşebbüsünü isim ve tüzük tadilatı ile Konut A.Ş. 'den Otobüs A.Ş.'ye dönüştürülmüş. Bu çerçevede de 2010'dan itibaren görevi biz üstlendik. 2010'dan beri neler yaptık; Daha önce mevcut sistemde İETT'nin bu olmaz! Özel halk otobüsleriyle, özel sektörle yapamayız dediği şeyleri biz yaptık. Kamunun sıkı denetiminde otobüs standardını, işletmeci standardını ve şoför standardını değiştirdik, geliştirdik. Özel Halk otobüslerinin içinde satış yapılan biletçilik uygulamasını kalkmasına öncülük ettik. Otobüslerde kâğıt biletlerin kalkmasına vesile olduk. Şuanda da 1090 tane otobüsle özel sektör açısından yapılamaz denilenleri yapıyoruz. Kamu marifetiyle ama özel sektör sermayesiyle kamu 5 kuruluş koymadan bu işlerin sevk idare ve denetlemesini yürütüyor.”

**A. MUTLU:** Otobüs A.Ş.'nin kuruluş sözleşmesinde her türlü lastikli ulaşım yazıyor. Şuan baktığımızda faaliyet alanı olarak sadece otobüsler var. Bunun dışında gelecek açısından Otobüs A.Ş.'nin ne gibi hizmetleri olacak?

**Yönetici 1:** “Otobüs A.Ş. her türlü servis aracı işletme, araç kiralama ve benzeri diğer özel lastik tekerlekli hizmetlerin sözleşmeli olarak yapılmasına el verecek şekilde kurulmuştur. Zaman içerisinde diğer modeller de kademe kademe devreye alınacaktır. Toplu ulaşım denildiği zaman deniz karayolu ve raylı sistemler var. Şehir Hatları A.Ş. deniz toplu ulaşımında, Ulaşım A.Ş. raylı sistemlerde, hava ve kara ulaşımında Otobüs A.Ş. var. Tüzüğümüz gereği denizde var aslında bizde ama özellikle lastikli tekerleklerde toplu ulaşımında şuan yoğunlaşmış durumdayız. Yani deniz ulaşımında deniz taksi bir ara gündemimizdeydi. İDO satılmadan önce İDO'nun böyle bir uygulaması vardı. Hava ulaşımı ile alakalı İstanbul'da şuan şehir içi hava ulaşım araçlarının olmamasından dolayı öyle bir hizmetimiz şuan yok. Bizim bu güne kadar birinci önceliğimiz otobüs işletmeciliği ile alakalı olarak bir kalite ve standarttı, orada belirli bir noktaya geldik. Şuan itibariyle de minibüslerle alakalı olarak servislerle alakalı olarak bir takım hazırlıklar içindeyiz. Bu dönemdeki projelerimiz içerisinde bunlar da var.”

**A. MUTLU:** Belediyeler şirket kurarken kar amacı güderek mi şirket kuruyor ticari faaliyete bulunmak için?

**Yönetici 1:** “Otobüs AŞ'de sadece kar amacı güdülüyor ama zarar da etmesini istemiyor. Aslında baktığımızda belediyenin en büyük karı yaptığı hizmetin kalitesi ve yaygınlığıdır. Ama sonuçta kurduğu şirketin de zarar etmemesi gerekiyor, en azından başa baş noktasını yakalamasını istiyor. Bu bir ticari faaliyettir, ticari faaliyetin amacı da kar elde etmektir ama belediyelerde birinci öncelik maddi kar değildir. Hizmette kardır. Belediyenin şuanda 24 tane şirketi var 21 tanesi kar ediyor, yani en azından zarar etmiyor diyelim.”

**A. MUTLU:** Yaptığı işe ve hizmetleri yürütürken Otobüs A.Ş.'nin yönetim anlayışı, yönetim ve organizasyon yapısı nasıldır?

**Yönetici 1:** “Sonuçta bir kamu iştirakiyiz ama kamu mantığıyla hareket etmiyoruz. Türk ticaret kanununa göre kurulmuş bir şirkettiz. Bir yönetim kurulumuz var, ve kendimizin de genel müdür, genel müdür yardımcı ve müdürlerden oluşan bir yönetim yapımız var. Yönetim ve organizasyona canlı bir organizma olarak bakıyoruz. Nispeten yeni bir şirkettiz. Sorumluluk ve yükümlülüklerimiz büyüdükçe yönetim ve organizasyon şemamızda gerekli ve ihtiyaç duyulan değişiklikler ve revizeler yapıyoruz. Burada özel sektör esnekliğine sahip personel yapısıyla minimum personel maksimum iş mantığı ile hareket ediyoruz. Şuan da kendimize ait 66 personelimiz var. İnsan gücü ve verimlilik açısından değerlendirilecek olursak belki de İstanbul



*büyükşehir Belediye şirketleri açısından hiçbiri ile mukayese edilemeyecek derecede verimli bir şirkettir.”*

**A. MUTLU:** Otobüs A.Ş.’nin ihalelerinde katılım kriteri nedir. Bir işle ilgili bir organizasyon becerisi veya tecrübe arıyor mu?

**Yönetici 1:** *“Kamu ihalelerinden yasaklı olmayan herkes katılabilir. Daha önce yüzde 10 - 20 gibi sınırlarımız vardı. Önümüzdeki dönemde, bunu yeni yapacağımız ihalelerde yüzde 5’e çekeceğiz. Yani bir işletmeci ilk etapta 1500 aracın yüzde 5’ten fazlasına sahip olamayacak. Bu yıl içinde 2014 sonuna kadar araç filomuzu 1500 araca çıkaracağız. Diğer konuda; tabii, özel halk otobüsü işletmecilerinin önünü açmış olursunuz. Daha önce bu iş yapmış olmak gibi bir yeterliliğe sahip olursanız; ki özel halk otobüsü bu işi en iyi şekilde yapıyor olsaydı zaten Otobüs A.Ş.’ye ihtiyaç duyulmayacaktı. Otobüs A.Ş. işletmecileri bu anlamda geçmişte bu işi yapanlara göre çok daha iyi hesabını kitabını yapıyor, işine sahip çıkıyor, işletmeciliğini yapıyor. Daha önce başka iş yapamayıp hasbel kader bu işi yapan insanlar sektörde iken şimdi bakıyorsunuz ki doktor, avukat, bilgisayar mühendisi gibi bir çok farklı sektörlerde kendini ispatlamış insanlar toplu ulaşım sistemine giriyorlar.”*

### **Yönetici 2 ile Yapılan Görüşme**

**A. MUTLU:** İstanbul Belediyesine bağlı toplu taşımada İETT, Özel Halk Otobüsü ve Otobüs A.Ş. var. (minibüsleri hesaba katmazsak) burada Otobüs A.Ş.’nin bu yapıdaki farkı nedir?

**Yönetici 2:** *“İETT Belediyenin bir kurumudur. Özel kanunla kurulmuştur. Kamu hizmeti mantığıyla çalışan bir yapıdadır. Özel halk otobüsleri İETT’ye destek amaçlı çalışan bir oluşumdur. Otobüs A.Ş. ise Türk Ticaret Kanununa tabii olarak özel şirket statüsünde; karar alma mekanizması ve icraat yapma, hareket kabiliyeti bir kamu şirketine göre çok hızlı olan ve bundan istifade ederek kamu kurumlarının genel hastalığı olan – pek dilimiz varmıyor ama – İETT’nin hantallığından arınmış, bir şirket.”*

**A. MUTLU:** İstanbul toplu ulaşımındaki payı nedir?

**Yönetici 2:** *“Lastikli ulaşımında bizim payımız, yüzde 20’dir. Genel olarak tüm ulaşım tiplerini koyduğumuzda yüzde 10’a yakın bir oranda payımız var. Bizim şuan da 1090 tane otobüsümüz var. İETT’nin ve Özel Halk Otobüslerinin 2170 tane, metrobüslerle birlikte 2600 tane civarında otobüsü var. Şimdi taşınan yolcu olarak baktığımız zaman takribi olarak yüzde 20 biz taşıyoruz, yüzde 36 - 37 özel halk otobüsleri taşıyor, metrobüsle birlikte yüzde 40 - 44 civarında da İETT taşıyor. Dolayısıyla oransal olarak taşıdığımız yolcu sayısı daha fazla.”*

**A. MUTLU:** Hasılat paylaşımına dayalı sistem nasıl bir sistemdir.

**Yönetici 2:** *“Şimdi bu hasılat paylaşımına dayalı sistem Otobüs A.Ş.’yi doğuran nedenlerden biridir. Bilindiği gibi özel halk otobüsleri bir hatta çalışan hakkını elde ediyorlar ve o hatta ne kadar çok yolcu taşınırlarsa onların karı oluyor. Dolayısı ile yolcunun yoğun olduğu saatlerde, yolcunun olduğu güzergâhlarda yolcunun olduğu duraklarda taşımacılığı yapıyorlar bunun dışında ise taşımacılık yapmaya yanaşmıyorlardı. Büyük şehir belediyesi de sorumluluk olarak bir yerde bir tane yolcu bile olsa, gecenin 12’si bile olsa sefer planlaması önceden yapılmışsa o yolcu almakla mükelleftir. Ama bunu halk otobüsüne yaptırılmazsınız. Bundan dolayı biz havuz sistemine geçtik. Rotasyonlu özel halk otobüslerinin yolcu kapmaya dayalı trafik*

*kurallarını alt üst eden, yolcu varken hızlı, yolcu yokken de yavaş giderek trafiği yavaşlatan durumları ortadan kaldırmak için biz havuz sistemini ortaya koyduk. Yolcu kapma mücadelesini, ölü saatlerdeki son durağa gitmeme, durak atlama gibi şeyleri ortadan kaldırmış olduk.”*

**A. MUTLU:** Otobüs A.Ş. ihaleyi alan işletmecilere zarar ettiği durumlarda sistemin devamı için desteklemeler yapıyor mu?

**Yönetici 2:** *“Her türlü bilgi ve teknoloji konusunda biz işletmecilerimize destek olmaya çalışıyoruz. Sektörle alakalı gelişmeleri işletmecilerimize aktarıyoruz. Şoförlerine eğitim seminerleri düzenliyoruz. Kendilerini bilgilendiriyoruz. Olaya karlılık açısından baktığımız zaman da sonuçta büyükşehir belediyesinin kontrolünde olan bir olaydır gelir meselesi. Bu konuda da gerekli aracılığı işletmeci tarafına biz yaparak sağlıyoruz. İşte yeni dönemde büyükşehir belediyesinin kilometreye ve taşınan yolcuya göre katsayıları oluşturarak yüzde 60 veya yüzde 70 kilometre, yüzde 30 veya yüzde 40 taşınan yolcuya dayalı olarak işletmeciyi kesinlikle zarar ettirmeyecek şekilde performansına dayalı olarak da kar ettirecek bir şekilde uygulama çalışması var 2014 yılının sonuna kadar da bu devreye girmiş olacak.”*

**A. MUTLU:** Araçlar, standartları olarak yeni gibi avantajları var?

**Yönetici 2 :** *“Şimdi araçlarımızla kaliteli ve güvenli toplu taşıma hizmeti vermeyi amaçlıyoruz. Bir defa tamamı dezavantajlı grupların erişilebilirliğine uygun ve bu kadar filosu olan tek şirkettir. Yani araçlarının tümü özurlülerin erişilebilirliği ile alakalı standarda uygun, tek şirkettir belki de. Türkiye’de, belediyelerde bile böyle bir şey yoktur. Yaş ortalaması da 2 ye yaklaşmış bir şirkettir otobüsler açısından baktığımız zaman. Otobüslerin tamamı çevrecidir, tamamı klimalıdır. Tamamının kamera kayıt sistemler vardır. Bunların hepsi otobüslerimizle alakalı ayrıcalıklardır. CNG’li otobüslerimiz var doğal gazla çalışan % 20 civarındaki bunların sayısı şuanda 217 otobüsümüz CNG’lidir. Bununla birlikte elektrikli araç planımız var. Ama onun bataryasıyla alakalı sorun dünya genelinde henüz çözülmediği için bu yıl içerisinde filoya elektrikli otobüs katmayı düşünüyoruz. Kaliteli, güvenli, konforlu derken hepsini bütün alıyorum. Yani konfor derken çevrede bu işin içinde*

**A. MUTLU:** Yapılan hizmetle alakalı hangi geri bildirim kanalları var bu süreç nasıl yönetiliyor?

**Yönetici 2:** *“Şimdi bizim kendimizin bir denetim birimi olmakla birlikte 24 kişilik, sadece bizim denetimimizle bu işin üstesinden gelmek pek mümkün değil. İETT’nin denetim ekipleri var. Bunlar raporlama yapıyorlar bize. Raporlamanın neticesinde gerekli cezai müeyyideleri biz uyguluyoruz. Bunun dışında şirketimize yapılan şikâyetler var. En önemlisinde büyükşehir belediyesinin alo 153 hattıyla beyaz masaya gelen şikâyetler direkt olarak bize geliyor. Vatandaşın denetimi bizim şuanda denetim konusundaki en önemli kaynağımız. Bu anlamda tüm yolcular, tüm vatandaşlar bizim doğal denetçimiz oluyor. Vatandaşımızda bu konuda duyarlı araçlardaki ihbar numaralarımızı yoğun bir şekilde kullanarak bize bildirimde bulunması da bizim ayrıca memnun ediyor.”*

**A. MUTLU:** Hizmet sunumu sırasında Otobüs A.Ş.’nin karşılaştığı zorluklar nelerdir? Otobüs A.Ş.’nin müdahale ettiği veya edemediği?

**Yönetici 2:** *“Şimdi, minibüslerle yaşanan sıkıntılar var, özel halk otobüsleri ile alakalı sıkıntılar var işin gerçeği. Bunun dışında İstanbul’un fiziki şartlarıyla alakalı olarak minibüsleri kaldırmak istiyoruz ama minibüslerin girdiği hatlara da otobüsler giremiyor özellikle sokakların dar olması alçak tabanlı otobüslerin buralara girmesi*

*konusunda. Bizim bu konudaki tek sıkıntımız belki de diyebilirim ki minibüslerle özel halk otobüsleri. Onun dışında herhangi bir sıkıntımız yok.”*

### **Yönetici 3 ile Yapılan Görüşme**

**A. MUTLU:** Halk otobüsleri ile Otobüs A.Ş. yi karşılaştırsak, özel girişimcilik açısından farkı nedir?

**Yönetici 3:** *“Aslında her ikisi de özel sektör marifetiyle işini yürütüyor ama Özel Halk Otobüsleri biraz daha kendilerine tahsis edilmiş olan hatlarda çalıştıkları için bir de sevk, idare ve denetim açısından biraz daha geniş davranıyorlar. İETT'nin Otobüs A.Ş.'deki kadar tamamen işin yüzde 100'üne sahip olabildiği bir sistem yok. Bu anlamda yaptığı kilometreye göre, taşıdığı yolcuya göre, kurallara uyumuna göre yüzde 3 komisyonunu alarak sıkı denetim şeklinde Otobüs A.Ş. işletmecilerini, işletmecilik yaptırırken; İETT'de ise hatlar verilmiş, o hatta taşınan yolcunun tamamı o hatta taşıyan, çalışan özel halk otobüslerine ait. Bizdeki gibi araç standardı, şoför gibi konularda çok fazla bir sıkı denetleme yok. Bu da zaten vatandaşın teveccühüne bakıldığı zaman, Özel Halk otobüsleri ile İstanbul Otobüs A.Ş. nin işlettiği otobüsler arasındaki fark ortaya koyuluyor. Otobüs A.Ş. ile büyükşehir belediyesinin şehir içi toplu ulaşımda özel taşımacılarla, hedeflediği ve olmasını istediği ulaşım hizmetine, kalite standardına ulaşılmış oluyor. Yeni dönemde de Özel halk otobüslerine örnek teşkil etmek istiyoruz.”*

**A.MUTLU:** Otobüs A.Ş. İstanbul halkına toplu taşıma hizmeti vermeyi planlarken stratejik planları nelerdir?

**Yönetici 3:** *“Otobüs A.Ş., insan kaynağını en verimli bir şekilde kullanarak minimum personelle maksimum iş yapmak, kamu sermayesini ve kaynaklarını kullanmadan kamu marifetiyle şehir içi toplu ulaşım sektöründe bir kalite , sevki idare ve denetleme sistemini oturtmak istiyor. Bu alanda öncü ve örnek bir kuruluş olmak istiyor. Bu konuda da şuana kadar Türkiye'nin, daha önce kurulmuş olan, Büyükşehir belediyelerinde; Sakarya'da, Kocaeli, Konya, Kayseri gibi şehirlere örnek olduğu gibi şuanda da yeni kurulmuş olan Malatya Şanlıurfa, Gaziantep gibi büyükşehir belediyelerine de model olmaya çalışıyor.”*

**A. MUTLU:** Personel yönetimi ile alakalı İETT'yi baz alırsak İETT'nin personel sayısı Otobüs A.Ş. nin personel sayısı karşılaştırıldığında arada çok fark var, gerçi Otobüs filosu olarak de belki fark var ama. Bu noktada Otobüs A.Ş nasıl bir personel yönetimi düşünüyor?

**Yönetici 3:** *“Şuandaki yönetim doğrudur. Biz İETT formatında bir Otobüs A.Ş. istemiyoruz. İnsanlar İETT'den otobüs istiyorlar. İETT'nin garajı varmış, motor bakım üniteleri varmış başka yerler... İnsanlar bununla ilgilenmiyorlar. İnsanları ilgilendiren; İETT'nin zamanında, dakik, güvenli, konforlu otobüs temin etmesi... Tabi o konuda kamu kurumu olduğu için bir miktar ihtiyacın üzerinde istihdam edildiği bilinen bir gerçek. Otobüs A.Ş.'yi hiçbir zaman bu şekle getirmeyeceğiz. Hizmetlerin en yüksek düzeyde konfora, güvenliğe ve hıza erişirken; bunu en az elemanla yapması ticari bir gereklilik. O anlamda da İETT'yle mukayese edilen bir pozisyonda olmaması gerekiyor. Büyüdükçe onunla, ona uygun bir kadro tabiatıyla gelişecektir ama bu insana göre iş mi? İşe göre insan mı? Tercihini doğru yapmamız lazım. Yani sizin garajlara... garaj işletme... Otobüs A.Ş bir işletme... eee taşımacıdır. Asla başka türlü iş ve işlemlere... yani taşımanın her türlü yapılmalıdır ama insan Otobüs A.Ş. den motor bakım üniteleri, tamir bakım atölyeleri beklememektedir. Daha dakik, neyse o taşıma*

*modeli; daha düzenli, daha konforlu araç teminini talep etmektedirler. Bunu temin ederken de mümkün olan en kaliteli en yüksek vasıftaki personellerle, en az sayıda personellerle maliyeti düşüren, esnafın ve kamunun üzerindeki ağırlığını en aza indiren uygulamalar Otobüs A.Ş.'den beklenmektedir. Bu anlamda örnek bir şirket olma yönünde Otobüs A.Ş dikkatli biçimde gelişmektedir.”*

**A. MUTLU: Hizmetlerinizde uyguladığınız bir standart politikası var mı? Dünyada uygulanan standartlar Otobüs A.Ş.' de de var mı?**

**Yönetici 3:** *“Toplu taşımacı olarak piyasa şartlarındaki standartları uygulamak istiyoruz. Kısa vadeli planlarımız içinde Avrupa Birliğinin EN 13816 Toplu Ulaşım standardını alıp uygulamak istiyoruz.”*



# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Adem MUTLU

Uyruğu: T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 28/11/1980 - Üsküdar

Elektronik Posta: [ademmutlu@gmail.com](mailto:ademmutlu@gmail.com)

## EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü	2003

## İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2005- ...	İBB İştirakleri	Eğitim ve Kalite Şefi

## YABANCI DİLLER

İngilizce (Orta Seviye)