

KARŞILAŞTIRMALI TEK NOKTADAN HİZMET MODELLERİ: İSTANBUL FİNANS MERKEZİ "TEK DURAK BÜRO" ÖRNEĞİ

COMPARATIVE ONE-STOP SHOP MODELS:
THE "ONE-STOP BUREAU" CASE OF ISTANBUL FINANCIAL CENTER

Ebru HİŞT¹

ORCID: 0000-0002-5791-7480

Mehmet Onur PARTAL²

ORCID: 0000-0003-4037-0201

Aslıhan GÜNGÖR³

ORCID: 0009-0002-7302-6220

Dilruba Nur DİLMAÇ FAKIYA⁴

ORCID: 0009-0001-8127-362X

Öz

Küresel finans mimarisinin yeniden tasarlandığı bu dönemde, finans kurumlarının bir araya getirilmesi ve ulusal ve uluslararası boyutta hizmet vermesi amacıyla finans merkezleri oluşturulmaktadır. Uluslararası finans merkezleri, rekabet avantajı sağlamak amacıyla vergi ve vergi dışı destekler sunmaktadırlar. Vergi dışı desteklerin en önemlilerinden biri ise bürokrasiyi azaltmak ve işlem sürelerini hızlandırmak üzere kurulan tek noktadan hizmet modelleridir. Bu merkezlerde kurulan tek noktadan hizmet modelleri; yatırımcıların izin, ruhsat ve benzeri birçok idari işlemi tek bir noktadan gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu çalışmada; Abu Dabi, Astana, Tokyo, Dubai ve Katar gibi önde gelen finans merkezlerindeki tek noktadan hizmet modelleri incelenmiş; bu yapıların bürokrasiyi nasıl kolaylaştırdığı ve dijitalleşmenin süreçleri nasıl hızlandırdığı değerlendirilmiştir. Türkiye'nin kalkınma politikaları, yatırım ortamını iyileştirme, bölgesel farklılıkları azaltma ve sürdürülebilir büyümeyi sağlama hedefleri doğrultusunda şekillenmekte; tek noktadan hizmet modelleri kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, İstanbul Finans Merkezi bünyesinde geliştirilen "Tek Durak Büro" modeli, yerli ve yabancı yatırımcılar için sunulan hizmetlerle dikkat çekmektedir. Makale, İstanbul Finans Merkezi'nin uluslararası finans merkezi olarak konumunu güçlendirmek amacıyla kurgulanan bu modelin önemini ve etkisini analiz etmektedir. Makale bulguları, yatırımcıların karşılaştıkları sorunların tek noktadan hizmet modelleri ve dijital dönüşüm stratejileriyle çözülebileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Finans Merkezleri, Tek Noktadan Hizmet Modeli, Tek Durak Büro, Uluslararası Doğrudan Yatırım, İstanbul Finans Merkezi

Abstract

In today's world where the global financial architecture is being redesigned, financial centers are being established to bring financial institutions together and provide services at national and international levels. International financial centers offer tax and non-tax advantages to gain a competitive edge. Among the foremost non-tax advantages are one-stop shop models, established to reduce bureaucracy and accelerate processing times. These one-stop shop models enable investors to complete administrative procedures, including licenses and permits, all in one place. This study examines the one-stop shop models in leading financial centers such as Abu Dhabi, Astana, Tokyo, Dubai, and Qatar, highlighting how these structures simplify bureaucracy and how digitalization accelerates processes. One-stop shop models stand out as a crucial tool for Turkey's development policies, which are shaped around the goals of improving the investment climate, reducing regional disparities, and achieving sustainable growth. Within this framework, the "One-Stop Bureau" model developed under Istanbul Financial Center has been discussed, with the services offered to both domestic and international investors outlined. Accordingly, the significance and impact of this model, proposed to strengthen Istanbul Financial Center's position as an international financial hub, have been demonstrated. The findings reveal that the challenges faced by investors can be addressed through one-stop shop models and digital transformation strategies.

Keywords: Financial Centers, One-Stop Shop, One-Stop Bureau, Foreign Direct Investment, Istanbul Financial Center

1 Analyst, T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, ebruhist@gmail.com

2 Dr., Birim Müdürü T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, onurpartal@hotmail.com / Sorumlu Yazar-Corresponding Author

3 Uzman, T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, gungor.aslihan@gmail.com

4 Analyst, T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, dilrubadilmac@hotmail.com

Giriş

Bürokrasi, modern devletlerin yönetim mekanizmasının temelini oluşturan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bürokrasi kavramını ilk açıklayan kişilerden Alman sosyolog Max Weber'e göre bürokrasi, geniş bir alanda var olan sosyal hareketlerin rasyonel ve objektif esaslar çerçevesinde düzenlenmesi ve yürütülmesi sürecidir. Bürokrasi, kamu yönetimi ile özdeşleştirilse de belli bir büyüklüğü aşan topluluklarda ve özel sektörde de uygulanmaktadır (Baransel, 1975: 165). Hegel ise bürokrasiyi, toplumun özel menfaatlerini devlet tarafından temsil edilen genel menfaatlere dönüştürme aracı olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, bürokrasiyi devlet ve sivil toplum arasında bir köprü işlevi gören bir yapı olarak değerlendirmiştir (Belet, 2008: 8).

Yatırımcılar açısından bürokrasinin karmaşık yapısı ve zaman alıcı süreçleri, ekonomik kalkınma ve yatırım faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu nedenle, bürokratik işlemlerin hızlandırılması ve yatırımcı dostu politikaların geliştirilmesi, bir ülkenin yatırım cazibesini artıran kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Türkiye'de zaman içinde hayata geçirilen reformlar ve uygulamalar neticesinde bürokrasi hız kazanmış; birey, kamu ve özellikle yatırımcı nezdinde olumlu gelişmeler yaşanmıştır. Şirket kurma ve tasfiye süreçlerinin kolaylaştırılması, işlemlerin hızlandırılması, maliyetlerin düşürülmesi, e-devlet gibi platformların geliştirilerek bürokraside dijitalleşmenin önceliklendirilmesi ve yatırımcı ile birebir iletişim kurarak bilgilendirme ve danışmanlık sağlayan ofislerin faaliyetleri neticesinde iş ve yatırım ortamında olumlu bir iklim oluşmaktadır. Bu gelişmeler neticesinde iş ve yatırım ortamı daha rekabetçi bir yapıya kavuşturularak; istihdam, ihracat ve üretim artışına olumlu katkılar sağlanmıştır.

Türkiye'nin kalkınma stratejileri; yatırım ortamını iyileştirme, bölgesel farklılıkları azaltma ve sürdürülebilir büyümeyi sağlama hedefleri doğrultusunda şekillenmektedir. Bu bağlamda, On İkinci Kalkınma Planı (SBB, 2024), yatırımcıların idari işlemlerini kolaylaştıran, bürokratik engelleri azaltan ve iş yapma kolaylığını artıran politikalara öncelik vermektedir. Bu çalışmada incelenen tek noktadan

hizmet modelleri, bu politikaların uygulanmasında önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Plan'ın, yeşil ve dijital dönüşümle rekabetçi üretim başlığında;

“iş ve yatırım ortamında işlemlerin en az evrak sayısı, en kısa süre ve en düşük maliyetle yapılması suretiyle ekonominin daha rekabetçi bir yapıya kavuşturulması, bürokratik ve hukuki öngörülebilirliğin daha da güçlendirilmesi, nitelikli uluslararası doğrudan yatırımlardan daha fazla yararlanılması yoluyla yatırım, üretim, istihdam ve ihracat artırılarak yurt içi ve uluslararası piyasalar için bir tedarik ve üretim merkezi olması temel amaçtır” ifadesine yer verilmektedir (SBB, 2024:189).

Bu kapsamda, İstanbul Finans Merkezi'nde (İFM) uygulanan “Tek Durak Büro” modeli, uluslararası doğrudan yatırımları teşvik ederek Türkiye'nin bölgesel kalkınma hedeflerine katkı sağlamakta ve iş ortamını iyileştirmektedir.

Ayrıca, Türkiye'nin 2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi de (STB, 2023) bölgesel kalkınmada teknoloji odaklı yatırımları teşvik ederken, yatırımcı dostu bir ortam oluşturma gerekliliğine işaret etmektedir. Tek noktadan hizmet modelleri, bu strateji doğrultusunda, yatırımları destekleyecek dijital altyapılarla bürokrasiyi azaltmakta ve bölgesel kalkınmaya hız kazandırmaktadır. Bu bağlamda, kamu ve özel sektör yatırımlarının önündeki idari engellerin ortadan kaldırılması, Türkiye'nin kalkınma hedeflerine ulaşması için kritik öneme sahiptir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, ulusal ve uluslararası yatırımların artırılması amacıyla bürokrasinin hızlandırılması için tek noktadan hizmet modelleri oluşturulmaya başlanmıştır. Uluslararası finans merkezlerinde halihazırda uygulanan tek noktadan hizmet modellerini inceleyen bu çalışma, altı bölümden oluşmaktadır. İlk olarak bürokrasi kavramı açıklanmış; Türkiye'de bürokrasinin gelişim sürecinde atılan adımlar ile geline noktaya dair bilgi verilmiştir. Ardından, literatür taraması yapılarak bürokrasinin gelişim sürecindeki farklı yaklaşımlar ele alınmış; ortaya çıkan tek noktadan hizmet modelleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde, literatür çalışmaları neticesinde tek noktadan hizmet modellerinde sunulan hizmetler ve bu hizmetlerin ölçümleme kriterleri derlenmiştir. Dördüncü

bölümde, uluslararası finans merkezleri tanıtılmış ve bu merkezlerde yer alan tek noktadan hizmet modelleri sınıflandırılarak yapı, işleyiş ve sunulan hizmetler detaylandırılmıştır. Beşinci bölümde ise öncelikle İFM hakkında bilgi verilmiş olup devamında İFM'nin öne çıkan projelerinden biri olan "Tek Durak Büro" uygulaması ele alınmıştır. Tek Durak Büro projesinin önemi, kuruluş amacı, sorumlu kurum ve kuruluşlar, sunulacak hizmetler ve hizmetlerin potansiyel faydalanıcıları ile İFM Portalı'na dair bilgilere yer verilmiştir. Değerlendirme ve sonuç bölümünde, finans merkezlerinin önemine, sunduğu avantajlara ve tek noktadan hizmet modellerinin rekabet avantajına değinilmiştir.

1. Literatür Taraması

Edwin (2014) tarafından yayımlanan analiz çalışmasında; dünya ekonomisinin giderek küreselleşmesinin, uluslararası ticareti ve yatırım hacmini artırdığı ve ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerin birbirine daha bağımlı hale gelmesine neden olduğu ifade edilmektedir (Edwin, 2014). Bu bağlamda, uluslararası doğrudan yatırımlar, yalnızca sermaye transferi aracı olarak değil, aynı zamanda teknoloji, bilgi, yönetim becerileri ve yenilikçiliğin ülkeler arasında dolaşımını sağlayan stratejik bir araç olarak da önem kazanmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler için uluslararası doğrudan yatırımlar, ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve uluslararası piyasalarla entegrasyon süreçlerini hızlandıran kritik bir araç haline gelmiştir.

Uluslararası doğrudan yatırımların ekonomik büyüme ve entegrasyon üzerindeki olumlu etkilerini artırmak ve bu yatırımları daha cazip hale getirmek için, yatırım süreçlerini kolaylaştıracak mekanizmaların geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, yatırımcıların karşılaştığı bürokratik engellerin en aza indirilmesi, süreçlerin daha şeffaf ve hızlı hale getirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, tek noktadan hizmet modeli veya tek durak mağaza/ofis/merkez (one-stop shop) yaklaşımı, yatırımcı dostu bir ekosistem oluşturmak için etkili bir çözüm sunmaktadır. Bu model, yatırımcıların çeşitli hizmetlere kolaylıkla erişim sağlamasını mümkün kılarak uluslararası doğrudan yatırımların

hem hacmini artırmakta hem de daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını desteklemektedir.

Tek noktadan hizmet modeli, birden fazla hizmetin tek bir merkez, ofis veya konum üzerinden sunulduğu iş ve yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Literatürde, yatırım destek ve tanıtım ajanslarının küresel ağı olan Dünya Yatırım Tanıtım Ajansları Birliği (World Association of Investment Promotion Agencies/WAIPA) ve Dünya Bankası Grubu (World Bank Group/WB, 2020) tarafından küresel düzeyde yürütülen bir anketin sonuçlarına dayalı çalışmada, tek noktadan hizmet noktası; yatırım sürecini kolaylaştırmak amacıyla farklı kamu hizmetlerinin tek bir noktada toplanarak sunulmasını sağlayan yapılar olarak tanımlanmaktadır (WAIPA, 2020; WB, 2020).

WAIPA'nın (2020) Yatırım Tanıtım Ajansları Durum Raporu'na (State of Investment Promotion Agencies Report) göre, bu sistemin yatırımcılara gerekli izinler, onaylar ve diğer belgeleri tek bir merkezden sağlayarak idari yükleri azaltmayı ve verimliliği artırmayı hedeflediği ifade edilmektedir. Özellikle bürokratik işlemlerin karmaşık ve zaman alıcı olduğu gelişmekte olan ülkelerde, tek noktadan hizmet noktalarının, yatırımcılar için iş ortamını daha erişilebilir ve cazip hale getirdiği de ifade edilmektedir. Bu yapıların, yatırımcıların faaliyetlerine hızlı ve sorunsuz bir şekilde başlamalarına imkan tanınması dolayısıyla, yatırım kolaylaştırma stratejilerinin temel bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, yatırım ortamını iyileştirmek suretiyle ülkenin rekabet gücünü artırmayı ve uluslararası doğrudan yatırımları teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Singapur Ekonomik Kalkınma Kurulu, Malezya Endüstriyel Kalkınma Kurumu ve İrlanda Endüstriyel Kalkınma Kurumu gibi başarılı uygulamalar, tek durak ofislerin uluslararası düzeyde etkinliğini kanıtlayan örnekler arasında yer almaktadır. Ancak dünya genelinde bu sistemin başarıyla hayata geçirildiği ülkelerin sayısı sınırlıdır. Bu zorlukların temelinde, diğer kamu kurumlarının yetki ve sorumluluklarının kısıtlanacağı endişesi yer almaktadır. Ayrıca, siyasi desteğin yetersiz olduğu durumlarda, tek durak ofisler yatırımcılar için etkin bir çözüm olmak ve bürokratik

işlemleri kolaylaştırmak yerine, ilave idari yükler ve engeller oluşturan bir yapıya dönüşebilmektedir.

Uluslararası doğrudan yatırımlar açısından, özellikle Latin Amerika ve Karayip ülkelerinde etkin bir tek noktadan hizmet noktası yapısı oluşturmak, yatırımları çekme ve kolaylaştırmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu yapılar, yatırım süreçlerini hızlandırmak amacıyla ilgili tüm paydaşları koordine ederek, yatırımcı taleplerini öngörülebilir, şeffaf ve zamanında karşılamayı hedeflemektedir. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development/UNCTAD) tarafından 2023 yılında yayımlanan “Yatırım Tanıtım Ajanslarının Dijital Dönüşümü” çalışmasına göre, bu yapıların başarısı için açık bir yol haritası oluşturulması, verimliliği artırmak için teknolojinin etkin bir şekilde kullanılması ve sürece dahil olan tüm kurumlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, bu hizmetlerin performansının sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, süreçlerin iyileştirilmesi açısından önem taşımaktadır (UNCTAD, 2023).

Gelişmekte olan ülkelerde, yatırımcıların karşılaştığı bürokratik süreçlerin fazlalığı göz önüne alındığında, tek durak ofisler; yatırım izinlerinin, ruhsatların ve diğer onayların hızlı bir şekilde alınmasını sağlayarak yatırım projelerinin daha sorunsuz ve hızlı ilerlemesini temin etmektedir. Yatırım tanıtım ajansları, bu ofisleri yatırım süreçlerini hızlandırmak ve daha cazip hale getirmek için bir araç olarak kullanmaktadır. Bu sayede, işlemler daha şeffaf ve öngörülebilir hale gelmekte; yatırımcıların süreçlere olan güveni artmaktadır (WAIPA, 2020; WB, 2020).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (Organization for Economic Co-Operation and Development/OECD) 2023 yılında yayımladığı OECD'de Bölgesel Yatırım Tanıtım ve Yerelleşme: Stratejiler ve Kurumlar (Subnational Investment Promotion and Decentralisation in the OECD: Strategies and Institutions) başlıklı raporunda, artan yerelleşme düzeyi ve yerel yönetimlerin ekonomik kalkınmada artan rolü ile ulusal ve bölgesel yatırım ajanslarının yatırım çekme konusundaki etkileşim

ve çalışma çerçevesine değinilmektedir. Raporunda, uluslararası doğrudan yatırımların yerel kamu otoriteleri tarafından stratejik bir öncelik olduğu vurgulanmaktadır. Çalışma kapsamında, yerel ve merkezi otoriteler arasındaki yetki karmaşası konusunda bölgesel ajanslara daha fazla yetki verilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte, merkezi yönetim ile olan ilişkilerin bölgesel rekabeti artırma ve başarılı yatırım teşvikine vesile olabilecek önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (OECD, 2023).

Amerika Ülkeleri Kalkınma Bankası (Inter-American Development Bank/IDB) tarafından 2018 yılında hazırlanan Doğrudan Yabancı Yatırım Çekiminde Yenilikler (Innovations in Foreign Direct Investment Attraction) çalışması, temel uygulama konularını özetleyerek uluslararası doğrudan yatırımların çekilmesi ve mevcut yatırımların sürdürülebilirliğinin sağlanması için pratik bir politika rehberi niteliğindedir. Bu çalışmada, tek noktadan hizmet noktasının, vatandaşların tek bir merkez üzerinden çeşitli kamu hizmetlerine erişebildiği ve farklı birimlerle ayrı ayrı etkileşim kurma zorunluluğunun azaltıldığı merkezi bir platform olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada, uygulamalar analiz edilerek yatırım politikalarına somut öneriler geliştirilmiş ve mevcut tek durak ofislerin; hizmet erişimini kolaylaştırsa da hala fiziki formlara ihtiyaç duyduğu ve dijitalleşme eksikliği yaşadığı belirtilmiştir. Buna karşılık, çalışmada önerilen model, vatandaşların herhangi bir işlem yapma veya form doldurma zorunluluğu olmaksızın, mevcut veriler üzerinden kamu hizmetlerinin devlet tarafından proaktif bir şekilde sunulmasını öngörmektedir. Bu model, e-devlet sisteminin tek noktadan başlayarak sonuçta aynı platform üzerinde işlemlerin tamamlandığı aşamalara geçişi ifade etmektedir. Söz konusu hizmetin uygulanmasının, veri toplama ve depolama entegrasyonundaki ilerlemeler ile reaktif hizmet sunumundan proaktif hizmet sunumuna geçişle mümkün olacağı öngörülmektedir. Bu çalışma, vatandaşların herhangi bir talepte bulunmadan hizmet alabilmesini sağlayan yaklaşımın, e-devletin geleceğini temsil ettiğini öne sürmektedir. Çalışma kapsamında önerilen model, Avusturya, Estonya ve Avustralya'daki

uygulamalardan elde edilen vaka çalışmalarıyla test edilmiş ve hükümetlerin e-hizmet sistemlerini nasıl geliştirebileceğine dair pratik bilgiler sunmuştur (IDB, 2024).

Dawson (2010) tarafından yayımlanan OECD Ortadoğu ve Kuzey Afrika Bölgesi (Middle East and North Africa/MENA) Yatırım Programı çalışmasına göre tek noktadan hizmet noktalarının başlıca hedefleri; yeni bir iş kurma sürecini hızlandırmak ve yatırımcıların karşılaştığı sorunlar ve karmaşık düzenlemeler konusunda kamunun farkındalığını artırmaya yönelik politika önerileri geliştirmektir. Bu hedeflere, rutin bürokratik işlemlerin tamamlanması, hukuki çerçeve ve yatırım ortamı hakkında bilgi sağlanması ve gerekli izin ile lisansların verilmesi yoluyla ulaşılabileceği belirtilmektedir. Bu hizmetlerin yanı sıra, yatırımların sürdürülebilirliğini desteklemek amacıyla sektörel danışmanlık, eşleştirme, finansmana erişim ve işe alım süreçlerinde destek sağlanması, ayrıca anlaşmazlık durumlarında kolaylaştırıcılık ve arabuluculuk hizmetlerinin sunulması önerilmektedir (Dawson, 2010).

Literatürdeki örnek çalışmalar, tek noktadan hizmet modellerinin kamu hizmetlerini vatandaşlara merkezi bir platform üzerinden sunan sistemler olduğunu göstermektedir. Bu platformlar, birden fazla kamu otoritesinin sunduğu elektronik hizmetler ve bilgilere tek bir erişim noktası sağlamaktadır. Böylece vatandaşların farklı devlet daireleriyle bireysel olarak iletişim kurma zorunluğu ortadan kalkmaktadır. Tek noktadan hizmet noktaları, talepleri tek bir entegre formda toplayarak ilgili devlet dairelerine iletmektedir. Bu sayede, mükerrer veri girişleri önlenmekte ve hizmetlerin daha hızlı, hatasız ve verimli bir şekilde sunulmasına olanak tanınmaktadır. Birçok ülkede uygulanan bu model, özellikle e-devlet hizmetlerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

2. Tek Noktadan Hizmet Kavramı ve Oluşum Süreci

Tek noktadan hizmet kavramı, bürokrasiyi hızlandırmak amacıyla 19'uncu yüzyılda müşterilere tek bir çatı altında geniş bir hizmet kataloğuna erişim sağlayan bir model olarak ortaya çıkmıştır. İlk çıktığı

dönemlerde daha çok büyük mağaza (department store) anlayışı ile ilişkilendirilmiştir. Bu mağazalar, müşterilere tek bir yerden birden fazla ihtiyacı karşılama imkanı sağladığı için "tek durak mağaza" olarak adlandırılmıştır. Tarihsel olarak, bu anlayış ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 20'nci yüzyıl başlarında popülerlik kazanmıştır. Örneğin, Piggly Wiggly'nin 1916 yılındaki açılışı, ilk seçal market olarak kabul edilmiştir. Bu tür mağazalar, müşterilere alışverişi daha pratik ve verimli hale getiren bir model sunmuştur. Diğer büyük zincir mağazalar, bu modeli benimseyerek farklı kategorilerde geniş ürün yelpazeleri sunmuş ve tek bir noktada tüketicilerin tüm ihtiyaçlarını karşılama hedefiyle hizmet vermiştir (International Supermarket News, 2024).

Bununla birlikte, 1980'li yıllarda Walmart gibi toplu satış mağazalarının ortaya çıkışı ve sonrasında Amazon'un e-ticarette büyümesi, tek durak mağaza anlayışını dijital ortama da taşımıştır. Modern çağda "tek durak mağaza" terimi, fiziksel mağazaların yanı sıra çok çeşitli hizmet ve ürün yelpazesi sunan çevrim içi platformlar için de kullanılmaktadır (Investopedia, 2023).

Tek noktadan hizmet modelleri zamanla özel sektörden kamuya geçiş yapmış ve günümüzde daha çok kamu sektörü ile ilişkilendirilmiştir. Tek noktadan hizmet modelinin gelişimi, 1980'li yıllardan itibaren "Yeni Kamu Yönetimi" (New Public Management) akımıyla hız kazanmış ve kamu sektöründe özel sektördeki müşteri odaklı yaklaşımların benimsenmesini teşvik etmiştir. Bu süreçte, bürokrasinin azaltılması ve vatandaşın kamu hizmetlerine daha kolay erişim sağlaması için yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir (Hood, 1991).

Böylece, 20'nci yüzyılın ortalarından itibaren, hükümetler ve kamu kurumları, vatandaşların ve işletmelerin çeşitli hizmetlere daha kolay erişebilmesi için benzer bir yaklaşım benimsemiştir. Kamu sektöründe, tek noktadan hizmet modellerinin amacı, vatandaşların karmaşık bürokratik işlemlerini farklı kamu kurumlarını ziyaret etmeksizin tek bir merkez üzerinden çözebilmelerini sağlamaktır. Bu sayede, hizmetlerin entegre hale getirilmesi ve

müşterilerin mümkün olduğunca “tek pencerede” (one-window) birçok işlemi tamamlayabilmesi sağlanmaktadır (Howard, 2017). 1960’lı ve 1970’li yıllarda ABD ve Avrupa’daki çeşitli kamu kurumları, vatandaşların hizmetlere erişimini kolaylaştırmak için farklı hizmetleri tek bir noktada toplama girişimlerine başlamıştır. Bu dönemde tek noktadan hizmet kavramı, kamu hizmetlerinin düzenlenmesi ve vatandaşlara daha verimli hizmet sunulması için bir reform olarak görülmüştür.

3. Tek Noktadan Hizmet Modellerinin Hedefleri ve Ölçümleme Kriterleri

Tek noktadan hizmet modellerinin çözmeyi hedeflediği zorluklar erişilebilirlik, hız, bağlılık, duyarlılık, değer, entegrasyon, memnuniyet, maliyet ve kişiselleştirme olarak dokuz kategoride ele alınmaktadır (Tablo 1).

Tek noktadan hizmet modeli, tek bir yerde birden fazla hizmetin sunulmasını sağlayarak müşteri ihtiyaçlarını hızlı ve etkili karşılamaya yönelik bir yöntem olarak uygulanmaktadır. Tablo 1’de açıklandığı

Tablo 1: Tek Noktadan Hizmet Modellerinin Çözmeyi Hedeflediği Zorluklar (Kaynak: Gashi, 2019)

Erişilebilirlik	Farklı kanallar aracılığıyla doğru hizmet alıcı gruplarına doğrudan erişim sağlamaktır.
Hız	Hem müşteri hem de tedarikçinin kaynaklarının kullanımını açısından, hizmetin sunum süresini minimuma indirmektedir. Bu esnada, müşteriye ilk seferde gereken değerlerin iletilmesini ve süreçlerin basitleştirilmesini sağlamaktadır.
Bağlılık	Tedarikçinin müşterinin ihtiyaçlarına odaklanması, teklifin müşteri gereksinimlerine uyarlanması ve bunun ihtiyaç analizi ile desteklenerek sürecin vatandaş ve müşteri odaklı olması sağlanmaktadır. Ayrıca, müşterinin tek noktadan hizmet süreçlerinin şekillendirilmesindeki rolünün geri bildirim yoluyla vurgulanması sağlanmaktadır.
Duyarlılık	Akıllı mekanizmalar kullanarak, müşteri taleplerinin karşılama düzeyindeki farklılıkları analiz etmekte ve sürecin gerektirdiği değişikliklere yanıt vermektedir.
Değer	Müşteri, ihtiyaçlarının karşılandığını hissetmeli ve deneyimlemelidir.
Entegrasyon	Tek noktadan hizmet, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkaracak şekilde, tek bir tedarikçi ile iletişim yoluyla “yanlış kapı” (wrong-door) politikasını ortadan kaldırmalıdır (Gashi, 2019).
Memnuniyet	Hizmet alıcısı, sunulan hizmetten tamamen memnun olmalıdır.
Maliyet-etkinlik ve verimlilik	Aynı hizmetlerin veya kısımlarının yinelenmesinden kaçınılarak hizmet sunum maliyetinin birim başına düşürülmesi sağlanmalıdır (Howard, 2017).
Kişiselleştirme	Müşteriye daha fazla bireysel yaklaşım sağlamak için pazar gruplandırması, müşteri ihtiyaçları ve davranışlarının sürekli olarak incelenmesi gerekmektedir.

üzere tek noktadan hizmet modellerinin tasarımı; hedef grubun analizi, ihtiyaçları ve sınırlamaları ile başlatılmalıdır. Her durumda tek noktadan hizmet modelleri aynı ölçüde etkin çalışmamaktadır. Farklı tek noktadan hizmet modelleri farklı durum ve hedef kitlelere uygulandığında verimlilik ve alınan sonuçlar değişmektedir (ORCD, 2020: 20-42).

Tek noktadan hizmet modelleri, fiziki ya da çevrim içi bir formatta uygulanarak çeşitli hizmetleri entegre etmektedir. Ayrıca, zaman tasarrufu sağlamak ve hizmet sağlayıcı aramak gibi maliyetleri azaltmaktadır. Tek noktadan hizmet kullanıcıları hem bireyleri hem de işletmeleri kapsamaktadır.

İşletmeler, rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı korumak amacıyla bilgi, danışmanlık ve eğitim hizmetleri ya da iş dijitalleşmesi gibi ileri düzey hizmetler sunan çeşitli organizasyonlardan destek aramaktadır (Rudawska, 2022). Bu modeller, çok katmanlı ve çok taraflı sorunların çözümünü kolaylaştıran yapılar olarak değerlendirilmektedir. Tek noktadan hizmet modelleri, tek bir iletişim noktası sağlayarak kullanıcılara tüm süreç boyunca rehberlik etmektedir. Özellikle, farklı aktörlerin ayrı ayrı tamamladığı değer zincirlerinin iyileştirilmesi çalışmalarında, tek noktadan hizmet modelinin fayda sağladığı gözlemlenmiştir (McGinley, vd., 2020: 354-359).

Daha önce de belirtildiği üzere tek noktadan hizmet, kamuda popüler bir hizmet sunma modeli haline gelmiştir. Kullanıcıların ihtiyaçlarına odaklanmak ve birden fazla hizmeti tek bir hizmet sürecinde birleştirerek hız, verimlilik ve kullanıcıya beklenen değeri sunmak kamuda tek noktadan hizmet noktalarını önemli hale getirmektedir. Bu hizmet sunma modeli, daha az ya da daha fazla gelişmiş formlarda, yüksek kaliteli hizmet sunmak için hem özel hem de kamu-özel sektör sağlayıcıları tarafından uyarlanmaktadır. Kullanıcıların zaman ve konfora giderek daha fazla önem vermesi, bu modellerin

müşteri ve kullanıcı memnuniyetini artırmayı hedefleyen bir yapıya dönüşmesini sağlamaktadır.

Tablo 2'de tek noktadan hizmet modellerinin ölçümleme kriterleri ve özellikleri gösterilmektedir. Söz konusu kriterler; kullanıcı deneyimi, hizmet türü, entegrasyon düzeyi, hizmet yerleri, hizmet portföyü, ortak yapı, özerklik, hizmet kapsamı ve kanallar olmak üzere dokuz kategoride sınıflandırılmaktadır.

Kamu hizmetlerinde bilgi modeli (ilk durak mağaza), atılması gereken adımlar hakkında kapsamlı bilgi sağlamak için kullanılmaktadır. Örneğin,

Tablo 2: Tek Noktadan Hizmet Modeli Ölçümleme Kriterleri (Kaynak: Howard, 2017)

Ölçümleme Kriteri	Özellik
Kullanıcı Deneyimi	<i>İlk Durak Mağaza</i> : Bu modelde, belirli hizmetler hakkında bilgi sunan bir veya birkaç bilgi noktası bulunur. Bir danışma masası veya telefonla bilgi sağlayan bir sistem olabilir.
	<i>İkinci Durak Mağaza (Kolaylık Mağazası)</i> : Bu modelde, birden fazla işlem veya hizmet tek bir platformda veya web sitesinde sunulur.
	<i>Gerçek One-Stop Shop</i> : Bu modelde, tüm hizmetler bir arada sunulmakta ve kullanıcılar tüm işlemleri burada gerçekleştirebilir.
Hizmet Türü	<i>Bilgilendirme</i> : Sadece bilgilendirme hizmeti sunulur.
	<i>İşlem</i> : Bu modelde, sadece bilgi sağlamakla kalınmaz, aynı zamanda işlemler de yapılır.
Entegrasyon Düzeyi	<i>Ortak Yerleşim</i> : Farklı kurumlar tarafından sunulan hizmetler, tek bir çatı altında toplanır, ancak her bir kurumun kendi temsilcileriyle bağımsız olarak yönetilir.
	<i>Entegre</i> : Hizmetler daha kapsamlı bir entegrasyon içerir. Müşteriler, bir hizmet noktası üzerinden başvurur ancak her bir hizmet sağlayıcı hala kendi yetkilendirmesini yapar.
Hizmet Yerleri	<i>Sanal</i> : Hizmetler tamamen dijital platformlar üzerinden sunulur.
	<i>Karma</i> : Hem yüz yüze hizmetler hem de dijital platformlar aracılığıyla hizmet sunulur. Örneğin, fiziksel bir ofisteki personel ile çevrim içi destek ekiplerinin birleşimidir.
Hizmet Portföyü	<i>Dar Kapsamlı</i> : Tek bir hizmet başlangıçtan sonuna kadar tek bir noktada sunulur.
	<i>Geniş Kapsamlı</i> : Kullanıcılar birden fazla hizmete aynı noktada erişebilir.
Ortak Yapı	<i>Basit (Kurum İçi)</i> : Tek bir kurum, geniş bir hizmet portföyü sunar. Her bir hizmet, kurum içindeki farklı birimlerden yönetilir.
	<i>Konsorsiyum (Şemsiye Yapı)</i> : Birden fazla kurum, bir arada farklı düzeylerde hizmet sunar.
Özerklik	<i>Bağımsız</i> : Tek bir hizmet merkezi kendi bütçesi, iş modeli ve hizmet süreci ile bağımsız olarak faaliyet gösterir.
	<i>Bağımlı</i> : Tek noktadan hizmet modeli, ana organizasyonun bütçesine ve yönetimine bağlıdır. Özerklik yoktur ve hizmet merkezi, daha merkezi bir yönetim yapısına tabidir.
Hizmet Kapsamı	<i>Yerel, Bölgesel, Ulusal, Uluslararası</i> : Bu kriter, hizmetin coğrafi olarak ne kadar geniş bir alanda sunulduğunu belirler.
İletişim Kanalları	<i>Telefon, yüz yüze, e-posta vb.</i> : Hizmetler; telefon, yüz yüze görüşmeler, sanal platformlar (web siteleri, portallar), e-posta, anlık sohbet hizmetleri, yapay zeka botları veya avatarlar aracılığıyla sunulabilir. Birden fazla kanalın birleşimi de kullanılabilir.

Avrupa fonları bilgi noktaları, Avrupa Birliği'nin (AB) sunduğu fon ve hibe programları hakkında bilgi sağlayan merkezlerdir. Bu noktalar, yerel yönetimlere, işletmelere, sivil toplum kuruluşlarına ve bireylere AB'nin mali desteklerinden nasıl yararlanabileceklerini açıklamak amacıyla hizmet vermektedir. AB fonlarının bilgi noktaları hem vatandaşlar hem de işletmeler için birçok şehirde fiziksel olarak bulunmaktadır. Bu model, gün geçtikçe çevrim içi formata da geçmektedir. E-portallar, belirli kriterlerin seçilmesinin ardından, kullanıcılara kişiselleştirilmiş bilgi sunmaktadır. Örneğin AB desteği ile Polonya'da geliştirilen "biznes.gov.pl" portalı; iş kurma, şirket kaydı, vergi düzenlemeleri gibi hizmetlerin bir arada sunulduğu dijital bir platformdur. Kullanıcıların tüm süreçleri çevrim içi olarak yönetebilmesine olanak tanıyan bu platformun hem vatandaşlar hem de işletmeler için oldukça verimli olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Polonya'nın gov.pl web sitesi de iş dünyasına yönelik kapsamlı rehberlik ve hizmet sunan bir kaynak platform olarak işlev görmektedir (Biznes, 2024).

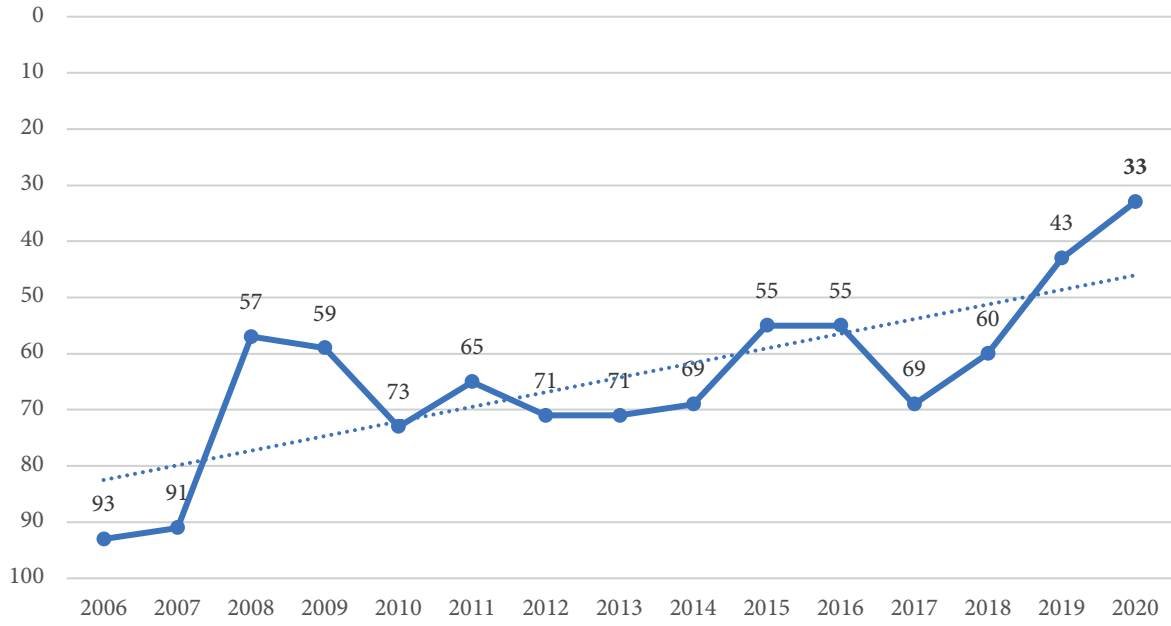
Tek noktadan hizmet noktaları, başlangıçtan sonuna kadar belirli bir hizmette destek sunan ve tek bir kurum veya aynı çatı altında birden fazla kurumun toplandığı fiziki yapılar da olabilmektedir. Bu noktalar, girişimcilik süreçlerinde iş fikrinden şirket kuruluşuna ve pazar genişlemesine kadar çeşitli aşamalarda destek sağlayabilmektedir. Tek bir danışman tarafından yönetilen girişimcilik merkezleri, bireysel rehberlik sunarken, aynı çatı altında çeşitli kurumların bir araya geldiği ikinci durak mağaza modelleri, faydalanıcılara ilgili veya tamamlayıcı hizmetlerin yer aldığı bir hizmet kataloğu sağlamaktadır.

OECD Düzenleyici Politika Komitesi himayesinde hazırlanan Vatandaşlar ve İşletmeler İçin Tek Noktadan Hizmet Raporu, iş dünyası ve vatandaşların hükümetlerle olan etkileşimlerinin giderek daha karmaşık hale geldiğini ortaya koymaktadır. Bu durum hem yerel hem de uluslararası düzeyde işletmeler, vatandaşlar ve hükümetler arasındaki bağımlılıkların

artışı ile ilişkilendirilmiştir. Rapor, hükümetlerin, işletmeler ve vatandaşlarla olan bağlantılarının kopuk veya karmaşık olması durumunda, büyüme fırsatlarının engellenebileceğini tespit etmektedir. Bu nedenle, hükümetler hem bu kopukluk sorununu çözmek hem de işlem maliyetlerini azaltmak amacıyla tek noktadan hizmet noktası modellerini uygulamaya koymuştur. Kamu eliyle kurulan tek noktadan hizmet noktaları, mevcut işletmelerin işlerini ve yeni işletmelerin pazara girişini kolaylaştırmakta; rekabeti ve büyümeyi teşvik ederek iş dostu bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Nitekim, iş kurma ve uygulama süreçleri zor ve maliyetli hale geldiğinde girişimcilik faaliyetleri de azalmaktadır.

2012 OECD Düzenleyici Politika ve Yönetişim Tavsiyesi Raporu'na göre ülkeler, rekabet avantajı elde etmek için vatandaşların ve işletmelerin bürokratik işlemlerini hızlandırmalı ve işlem maliyetlerini azaltmalıdır. Hizmet sunumunu daha kullanıcı odaklı ve verimli hale getirmek için bilgi teknolojilerinden ve tek durak ofis modellerinden faydalanılması tavsiye edilmektedir (OECD, 2012: 25-34).

WB tarafından 2004 yılından beri her yıl düzenli olarak hazırlanan İş Yapma Kolaylığı Endeksi (Doing Business Index), üye ülkelerde yatırım ortamını etkileyen iş düzenlemelerini analiz etmektedir (WB, 2020). Dünya çapında iş yapma ortamına ilişkin önemli bir gösterge olan İş Yapma Kolaylığı Endeksi son olarak 2020 yılında WB tarafından kamuoyu ile paylaşılmıştır. Söz konusu rapora göre, İş Yapma Kolaylığı Endeksi genel sıralamasında 2018 yılında 60'uncü basamakta yer alan Türkiye, 2019 yılında 43'üncü, son yayımlanan 2020 yılı sıralamasında ise 33'üncü basamağa yükselmiştir. Söz konusu yükseliş; işe başlama, inşaat izinlerinin alınması, kredi temini, dış ticaret, sözleşmelerin icrası, tapu kaydı, şirket tasfiyesi, elektrik temini, küçük yatırımcıların korunması ve vergi ödemesi alanlarında yapılan reformlar sayesinde gerçekleşmiştir (WB, 2020). Şekil 1'de Türkiye'nin 2006-2020 yılları arasında İş Yapma Kolaylığı Endeksi'ndeki genel sıralamaları yer almaktadır.



Şekil 1: Türkiye'nin İş Yapma Kolaylığı Endeksi Sıralaması (2006-2020)
(Kaynak: WB, 2020)

İlgili raporda, 10 ayrı başlıkta ele alınan göstergeler eşit olarak ağırlıklandırılmakta ve toplanmaktadır. Elde edilen puan, ülkenin genel puanını ve sıralamasını

belirlemektedir. Türkiye'nin her bir başlıkta 2018, 2019 ve 2020 yıllarında yer aldığı sıralama Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Türkiye'nin Alt Başlıkları Sıralaması (Kaynak: WB, 2020)

Konu Başlıkları	2018	2019	2020
Genel Sıralama	60	43	33
İnşaat İzinleri	80	78	53
Elektrik Temini	55	60	41
Tapu Kaydı	46	39	27
Kredi Temini	77	32	37
Küçük Yatırımcıların Korunması	20	26	21
Vergi Ödemesi	88	80	26
Dış Ticaret	71	42	44
Sözleşmenin İcrası	30	19	24
Şirket Tasfiyesi	139	109	120

İş Yapma Kolaylığı Endeksi kapsamında 2020 yılında yayımlanan sıralama Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: İş Yapma Kolaylığı Endeksi Sıralaması (Kaynak: WB, 2020)

Sıra	Ekonomi	Puan
1	Yeni Zelanda	86.8
2	Singapur	86.2
3	Hong Kong, Çin	85.3
4	Danimarka	85.3
5	Kore	84.0
6	ABD	84.0
7	Gürcistan	83.7
8	İngiltere	83.5
9	Norveç	82.6
10	İsveç	82.0
30	İspanya	77.9
31	Çin	77.9
32	Fransa	76.8
33	Türkiye	76.8
34	Azerbaycan	76.7
35	İsrail	76.7
188	Venezuela	30.2
189	Eritre	21.6
190	Somali	20.0

4. Uluslararası Finans Merkezleri: Tek Noktadan

Hizmet Modelleri

Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund/IMF) tarafından yapılan tanıma göre, “uluslararası finans merkezi”; dünyanın herhangi bir yerinde faaliyet gösteren finans kuruluşlarının her türlü finansal aracı kullanarak işlem yaptığı yer olarak ifade edilmektedir (IMF, 2007: 5-29). Uluslararası finans merkezleri, bankacılık, sigortacılık, yatırım, borsa ve varlık yönetimi gibi alanlarda faaliyet gösteren kurumlara ev sahipliği yapmaktadır. New York, Londra, Hong Kong ve Singapur gibi şehirler, başarılı uluslararası finans merkezi örnekleri arasında yer almaktadır.

Uluslararası finans merkezleri, yabancı yatırımcıyı ve nitelikli iş gücünü çekme başarısında yalnızca finansal altyapılarıyla değil, aynı zamanda çeşitli destekleyici bileşenleriyle de öne çıkmaktadır. Bu

bileşenler arasında akademiler, expat merkezleri ve tahkim yapıları önemli bir yer tutmaktadır. Uluslararası finans merkezlerinin bileşenlerinden biri olan finans akademileri; kamu, üniversite öğrencileri, finans sektörü çalışanları ve diğer sektör profesyonellerinin yetkinliklerini geliştirebilecekleri ve uluslararası sertifikasyonlar alabilecekleri dünya standartlarında eğitim merkezleridir. Tahkim merkezleri ise, uluslararası ticaret ve finans dünyasında ticari anlaşmazlıkların adil ve hızlı bir şekilde çözülmesi amacıyla kurulmaktadır. Yatırımcılar için çözüm sunan bu merkezler, düşük maliyetli ve güvenilir alternatifler oluşturmaktadır. Bu iki yapı, finans merkezlerinin profesyonel iş gücünü ve hukuki altyapısını güçlendirmekte ve uluslararası yatırımcılar açısından güven artırıcı bir rol oynamaktadır. Bu yapıların yanı sıra, uluslararası yatırımcı ve iş gücünün çekilmesini kolaylaştıracak bir diğer yapı da tek noktadan hizmet modelleridir.

Tek noktadan hizmet modelinin, bürokratik engelleri azaltıp işlem sürecini hızlandırarak yatırımcılar için vergi dışı en büyük avantajlardan birini sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Uluslararası finans merkezleri içinde farklı türleri ile yer alan tek noktadan hizmet yapıları, tek konumdan hizmet sunmakta ve ilgili yapı içerisinde katılımcıların ihtiyaçlarına yönelik işlem yapmaktadır. Dubai, Katar ve Astana'da faaliyet gösteren finans merkezlerinde "Expat Centre" olarak hizmet sunan iş modeli, finans merkezinde faaliyette bulunan yabancı uyruklu

kişilerin kamu işlemlerini tek bir hizmet noktasından gerçekleştirmeleri amacıyla tasarlanmıştır. Abu Dabi, vize ve izin süreçlerine dair hizmetleri tek bir noktadan sunmaktadır. FinCity Tokyo ise iş kurma, geliştirme ve istihdam süreçleri için üç farklı merkezde hizmet sunmaktadır.

Bazı uluslararası finans merkezlerinde kurulan tek noktadan hizmet modellerinin Tablo 2'de yer alan ölçümleme kriterlerine göre karşılaştırılması Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Ölçümleme Kriterlerine Göre Bazı Finans Merkezlerindeki Tek Noktadan Hizmet Modellerinin Karşılaştırılması
(Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.)

	Abu Dabi Küresel Pazarı - Kurumsal İlişkiler Birimi	Astana Uluslararası Finans Merkezi - Expat Merkezi	FinCity Tokyo - İş Kurma, Geliştirme ve İstihdam Merkezi	Dubai Uluslararası Finans Merkezi - Kamu Hizmetleri Ofisi	Katar Finans Merkezi - Müşteri İşleri Birimi	İstanbul Finans Merkezi - Tek Durak Büro
Kullanıcı Deneyimi	İlk Durak Mağaza	İkinci Durak Mağaza	İkinci Durak Mağaza	Gerçek One-Stop Shop	İkinci Durak Mağaza	Gerçek One-Stop Shop
Hizmet Türü	Bilgilendirme	İşlem	İşlem	İşlem	İşlem	İşlem
Entegrasyon Düzeyi	Ortak Yerleşim	Entegre	Entegre	Entegre	Ortak Yerleşim	Entegre
Hizmet Yerleri	Sanal	Karma	Karma	Karma	Karma	Karma
Hizmet Portföyü	Dar Kapsamlı	Geniş Kapsamlı	Geniş Kapsamlı	Geniş Kapsamlı	Dar Kapsamlı	Geniş Kapsamlı
Ortak Yapı	Basit	Konsorsiyum	Konsorsiyum	Konsorsiyum	Basit	Konsorsiyum
Özerklik	Bağımlı	Bağımlı	Bağımsız	Bağımlı	Bağımlı	Bağımsız
Hizmet Kapsamı	Uluslararası	Uluslararası	Uluslararası	Uluslararası	Uluslararası	Uluslararası
İletişim Kanalları	Telefon, yüz yüze, e-posta, web-site, portal	Telefon, yüz yüze, e-posta, web-site, portal	Telefon, yüz yüze, e-posta, web-site, portal	Telefon, yüz yüze, e-posta, web-site, portal	Telefon, yüz yüze, e-posta, web-site, portal	Telefon, yüz yüze, e-posta, web-site, portal

Tablo 5'ten elde edilen veriler ışığında, tek durak hizmet merkezi modelinin farklı finans merkezlerinde nasıl şekillendiği açıklanabilmektedir. Kullanıcı deneyimi açısından bakıldığında, merkezler arasında belirgin bir çeşitlenme görülmektedir. Abu Dabi Küresel Pazarı gibi bazı merkezlerde, kullanıcılar sadece bilgiye erişim sağlarken (ilk durak mağaza modeli), Dubai Uluslararası Finans Merkezi ve İFM Tek Durak Büro gibi diğer merkezler, kapsamlı hizmetler sunarak gerçek bir "One-Stop Shop"

deneyimi sunmaktadır. Bu merkezlerde kullanıcılar, tüm işlemlerini tek bir platformda yapabilmektedir. Astana ve FinCity Tokyo gibi merkezlerde ise hizmetlerin entegre olduğu ancak hem dijital hem de yüz yüze hizmetlerin sunulduğu karma bir yapı bulunmaktadır. Bu çeşitlilik, her merkezin ihtiyaçlarına ve hedef kitlesine göre şekillenmiş; farklı kullanıcı gruplarının gereksinimlerine en uygun şekilde hizmet sunulmasına olanak sağlamıştır.

Hizmet kapsamı açısından, merkezlerin coğrafi erişim alanı önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Abu Dabi Küresel Pazarı ve Dubai gibi merkezler, uluslararası erişim sağlayarak küresel çapta hizmet sunarken, Katar Finans Merkezi gibi diğer merkezler, daha dar kapsamlı ve yerel ölçekli hizmetler sunmayı tercih etmektedir. Bu durum, merkezlerin hedeflediği kullanıcı kitlesine göre değişkenlik göstermektedir. Ayrıca, iletişim kanalları açısından da farklılıklar göze çarpmaktadır. Dubai Uluslararası Finans Merkezi gibi merkezler, yüz yüze görüşmelerin yanı sıra dijital çözümleri de kullanıcılarına sunarak daha verimli bir hizmet süreci yaratmayı amaçlamaktadır. Diğer yandan, bazı merkezler telefon ve e-posta gibi daha geleneksel iletişim yöntemleri kullanmaktadır. Bu çeşitlenmiş iletişim kanalları, merkezlerin daha geniş bir kullanıcı kitlesine hitap etmesine ve hizmetlerin etkin bir şekilde sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Yapılan değerlendirme, tek durak hizmet merkezlerinin çeşitliliği ve kullanım amacına göre değişen yapılarının hem yerel hem de uluslararası ölçekte önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

4.1. Abu Dabi Küresel Pazarı - Kurumsal İlişkiler Birimi

Abu Dabi Küresel Pazarı (Abu Dhabi Global Market/ADGM) içinde katılımcılar, çalışanlar ve aileler için vize başvurularının kolaylaştırılması, gerekli bilgi ve belgelerin temini, çalışma izinlerinin alınması, danışmanlık ve rehberlik sağlanması amacıyla kurulmuş "Kurumsal İlişkiler" bölümü bulunmaktadır. İlgili kurum temsilcilerinin koordinasyonu ile uluslararası standartlara uygun bir iş ortamı oluşturmayı hedeflen bu yapı ile katılımcıların, çalışanların ve ailelerin hukuki ve bürokratik işlemlerini minimum sürede tamamlamalarına yardımcı olmak için tek noktadan hizmet sunulmaktadır.

ADGM'ye üye olan katılımcılar; çalışanlar ve aileler için ihtiyaç duydukları hizmetleri ACCESS ADGM adlı bir çevrim içi portal üzerinden gerçekleştirmektedir. ACCESS ADGM, şirket kuruluşundan vize ve izin süreçlerine, idari belge temininden bilgi edinme hizmetlerine kadar birçok alanda işlevsel ve kapsamlı çözümler sunan bir çevrim içi platformdur (ADGM, 2024).

4.2. Astana Uluslararası Finans Merkezi - Expat Merkezi

Astana Uluslararası Finans Merkezinde (Astana International Financial Centre/AIFC) yer alan Astana Expat Merkezi (Astana Expat Centre/AEC), expatların idari iş ve işlemlerini tek bir noktadan gerçekleştirebilmeleri amacıyla kurulmuştur. 2015 yılında faaliyete geçen AEC, expatların vize ve çalışma izinleri işlemleri, konaklama ve sağlık hizmetlerine erişim imkanları, eğitim olanakları, Kazakistan'da yaşam ve kültürel uyum gibi konularda rehberlik hizmeti sağlayan kapsamlı bir tek noktadan hizmet modelidir.

AIFC katılımcılarının işlemlerini çevrim içi gerçekleştirebilmeleri için "AIFC Self Servis Portalı" geliştirilmiştir. Bu portal, kullanıcıların gerekli bürokratik işlemleri kolaylıkla yapmalarına olanak tanırken, zaman tasarrufu sağlamaktadır. AEC, çoklu hizmet kanallarını içeren interaktif bir web sitesine sahiptir. Ayrıca, Astana'da yaşama dair pratik bilgiler, yerel kültür, konaklama seçenekleri ve sosyal aktiviteler hakkında da kaynaklar sunarak yeni gelenlerin uyum süreçlerini kolaylaştırmaktadır.

AEC, sunduğu hizmetleri tanıtmak amacıyla çeşitli materyal ve araçlar geliştirmiştir. Bu hizmetler arasında tanıtım videoları, dijital asistan hizmetleri ile hem AIFC katılımcıları hem de katılımcı olmayan kişiler için işlem adımlarını içeren rehber kitaplar yer almaktadır. Ayrıca, AEC aylık özet bültenleri ile katılımcılara güncel bilgiler sağlanmakta, geri bildirim alanları sayesinde katılımcıların görüşleri alınmaktadır.

Adı geçen yapı, sıkça sorulan sorular rehberi ve sosyal medya hesapları aracılığıyla expatların bilgiye kolay erişimini sağlamakta ve toplulukla etkileşimi artırmaktadır. Yıllık raporlarda, AEC platformu sayesinde yatırımcılara sunulan hizmet kalitesinin arttığı belirtilmiş ve bu tür faaliyetlerin, AEC'nin etkinliği ile katılımcılar üzerindeki olumlu etkisi ortaya koyulmuştur (AIFC, 2024).

4.3. FinCity Tokyo - İş Kurma, Geliştirme ve İstihdam Merkezi

FinCity Tokyo, Tokyo'nun finans piyasalarındaki etkinliğini artırmak, Japonya ve Asya'nın finansal

ekosistemini güçlendirmek amacıyla çeşitli faaliyetler yürütmektedir. FinCity Tokyo'nun hedefleri arasında; gelişmiş teknoloji ve sürdürülebilirlik anlayışı ile ilgili kuruluşlarla koordinasyon sağlamak, uluslararası finans kuruluşları ve finansal teknoloji şirketlerinin Japonya pazarına girişini kolaylaştırmak ve diğer finans şehirleri ile uyumluluğu artırmak yer almaktadır.

FinCity Tokyo, yabancı yatırımcıları Tokyo'ya çekmek ve onların pazara girişlerini kolaylaştırmak amacıyla farklı alanlara odaklanan çeşitli tek noktadan hizmet modelleri geliştirmiştir. Bunlardan ilki Tokyo Tek Noktadan İş Kurma Merkezidir. Bu merkez, yatırımcıların şirket kurma süreçlerini kolaylaştırmakta; gerekli tüm bilgi ve hizmetleri tek bir noktadan sunmayı hedeflenmektedir. İkinci olarak, Tokyo İş Geliştirme Merkezi, yatırımcıların iş geliştirme süreçlerine rehberlik ederek pazar analizi ve strateji geliştirme konularında destek sağlamaktadır. Üçüncü olarak, Tokyo İstihdam ve İş Gücü Danışma Merkezi, iş gücüyle ilgili konularda danışmanlık sunarak yabancı yatırımcıların yerel iş gücüyle entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır. Bu merkezler, yabancı yatırımcıların Tokyo'daki iş fırsatlarından yararlanmalarına olanak sağlarken, çeşitli alanlarda rehberlik hizmeti sunarak pazara giriş süreçlerine yardımcı olmaktadır. Her üç yapı ve sunulan hizmetler incelediğinde, izlenen ortak stratejinin ücretsiz danışmanlık mantığı çerçevesinde şekillendiği gözlemlenmektedir. (FinCity Tokyo, 2024).

4.4. Dubai Uluslararası Finans Merkezi - Kamu Hizmetleri Ofisi

Dubai Uluslararası Finans Merkezi (Dubai International Financial Center/DIFC) içerisinde yer alan "Kamu Hizmetleri Ofisi" (Government Services Office), katılımcıların ihtiyaç duydukları bürokratik iş ve işlemlerini gerçekleştirdikleri yapıdır. İlgili ekip, yatırımcılarına tek noktadan hizmet anlayışı çerçevesinde; ikamet ve çalışma izinleri, şirket kurulumu, iş süreçlerinde alınması gereken izin ve lisanslar gibi süreçlerde DIFC içerisinde hizmet vermektedir.

DIFC katılımcılarının bürokratik işlemlerini çevrim içi olarak gerçekleştirmelerine, gerekli belgeleri yüklemelerine ve başvurularını takip etmelerine olanak sağlayan bir çevrim içi portal bulunmaktadır. Uygulanan model aracılığıyla yatırımcıların sorunlarına ve taleplerine yönelik geliştirilen danışmanlık ve tek noktadan hizmet anlayışı ile hizmet verilmektedir (DIFC, 2024).

4.5. Katar Finans Merkezi - Müşteri İşleri Birimi

Katar Finans Merkezinde (Qatar Financial Center/QFC) yer alan "Müşteri İşleri Birimi" (Client Affairs Unit), QFC bünyesinde faaliyet gösteren katılımcılar ile olan ilişkilerin yönetimi ve destek hizmetlerini kapsamaktadır. Bu birim, tek noktadan hizmet modeli anlayışıyla şirket kaydı, lisanslama süreci, yasal danışmanlık ve belgelerin hazırlanması gibi alanlarda katılımcılara hizmet vermektedir. Ayrıca, girişimcilerin QFC'de iş kurma süreçlerini kolaylaştırarak operasyonel destek sağlama amacını taşımaktadır.

QFC bünyesindeki yabancılar için ayrı bir yönetmelik bulunmakta olup QFC'de faaliyet gösteren kurumların çalışanları ile işverenleri arasındaki ilişki ayrı bir mevzuatla düzenlenmiştir. QFC Göçmen Yönetmeliği, yabancı şirketlerin ve çalışanlarının göçmenlik ve vize süreçlerini düzenleyerek bu süreçleri kolaylaştırmayı hedeflemektedir.

QFC kullanıcıları; şirket kuruluşu, vize başvuruları, çalışma izinleri ve ikamet izinleri gibi işlemlerini çevrim içi portal üzerinden gerçekleştirebilmektedir. Kullanıcılar portal üzerinden ilgili belgeleri yükleyebilmekte, gerçekleştirilen başvuruları takip edebilmekte ve söz konusu yönetmelikle ilgili bilgilere erişebilmektedir. Özellikle, kurulan portalın dijitalleşmeyi artırarak şirketlere ve çalışanlara zaman ve kaynak tasarrufu sağlaması, QFC'ye olan ilgiyi artırmıştır (QFC, 2024).

5. İstanbul Finans Merkezi (İFM)

Türkiye, 2009 yılından itibaren günümüze kadar İstanbul'un uluslararası finans merkezi olma vizyonu doğrultusunda hukuki, kurumsal ve altyapı

çalışmalarını sürdürmüştür. “İstanbul, öncelikle bölgesel, nihai olarak da küresel finans merkezi olacaktır.” hedefi ile başlayan bu süreçte İFM, “küresel ve bölgesel sürdürülebilir finansal ortamın tesis edilmesine katkı sağlamak” vizyonu çerçevesinde gelişimini sürdürmektedir (CBFO, 2024).

İstanbul, tarih boyunca doğu ve batı arasında hem coğrafi hem de ticari bir köprü görevi görmüş olup bugün yine benzer biçimde finansal piyasalar arasında aynı bağı kurma potansiyeli taşımaktadır. İFM bu potansiyeli hayata geçirmek üzere değişen küresel ve bölgesel ihtiyaçlara cevap veren ve reel ekonomiyi destekleyen bir finansal ekosistem oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu sistem, yerli ve yabancı finansal kurumların Türkiye’de etkin faaliyet göstermelerini sağlamak, Türkiye’nin finansal altyapısını güçlendirmek ve küresel finans dünyası ile entegrasyonu doğrultusunda tasarlanmıştır.

Türkiye’nin finansal piyasalarının derinleşmesine etkin biçimde katkı vermek amacı taşıyan İFM; düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar, kamu ve özel sektör bankaları, portföy yönetim şirketleri, aracı kurumlar ve sigorta şirketleri başta olmak üzere geniş yelpazedeki finansal kurum ve kuruluşlara ev sahipliği yapacaktır.

İFM’de küresel ve bölgesel sürdürülebilir finansal altyapının tesis edilmesine katkı sağlamak amacıyla 7412 Sayılı İFM Kanunu, 28 Haziran 2022 tarihli 31880 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 7412 sayılı İFM Kanunu ile Türkiye Cumhuriyeti’nin finansal rekabet gücünün uluslararası alanda artırılması, finans piyasaları ile ürün ve hizmetlerin gelişmesine ve derinleşmesine katkıda bulunulması, uluslararası finans ve sermaye piyasalarına entegrasyonun güçlendirilmesi amaçlanmaktadır (RG, 2022).

İFM Yönetmeliği ise, 07.07.2023 tarih ve 32241 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmek ile alanın işletilmesi ve yönetilmesi, yönetici şirketin faaliyetleri ve yapısı, kiralamarlar, katılımcı belgesi ve tek durak büronun sevk ve idaresi ile iş ve işlemlerin yapısına dair usul ve esaslar belirlenmiştir (RG, 2023).

İFM’de faaliyet göstermek; sağlanan teşvik ve avantajlardan yararlanmak isteyen kurumların katılımcı belgesi almaları gerekmektedir. Başvurular, Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi (CBFO) tarafından oluşturulan İFM Portalı üzerinden yapılmaktadır. İFM’de faaliyet gösteren katılımcıların bürokratik işlemlerinin hızlandırılması ve tek bir noktadan çözüme kavuşturulabilmesi amacıyla Tek Durak Büro oluşturulmuştur. Bu yapı, katılımcılar, çalışanlar ve çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişilere ilişkin izin ve onay gibi başvurularının kolaylıkla yapılabilmesi için bir çözüm noktası sunmaktadır. Bu sayede katılımcılar, bürokratik işlemlerini daha hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilecektir (CBFO, 2024).

5.1. Tek Durak Büro

Küresel finans ekosistemi içerisinde önemli yer tutan uluslararası finans merkezleri, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve finansal piyasaların geliştirilmesi amacıyla yatırımcılara ve kurumlara tasarruflarını yönetme ve finansmana erişim imkanı sağlayan hizmet altyapılarıdır. Küresel ölçekteki finans merkezleri, fiziki ve teknolojik altyapı ve üstyapı gibi teknik imkanların yanı sıra güncel ihtiyaçlara cevap veren mevzuat, rekabetçi vergi oranları, yetişmiş insan kaynağı gibi iş yapma kolaylığı sağlayan unsurlar ile kuluçka merkezi, laboratuvar, akademi gibi girişim ve araştırma bileşenlerini de sunmaktadır. Bu unsurlarla birlikte çeşitli finansal ürünleri, araçları, yapıları, kurumları ve kuruluşları bir araya getiren uluslararası finans merkezleri, bir ekosistem oluşturarak piyasa paydaşlarının tümüne hizmet vermeyi amaçlamaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda, uluslararası finans merkezlerinin sahip olduğu ekosistem içinde paydaşlara yönelik vergi dışı avantajların sunulması, söz konusu finans merkezlerine rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu avantajların başında ise bürokrasiyi hızlandırmak üzere kurulan modeli uygulamaları yer almaktadır. Uluslararası yatırımcılar, vize alma sürecinden başlayarak oturma izni, iş yeri tescili, vergi kaydı, sosyal güvenlik işlemleri, çalışma izni, imar ve yapı izin ve ruhsatlarının yanı sıra yerel yönetimler aracılığıyla iş yeri açma ruhsatlarını temin etmek için

birçok aşamayı geçmek durumunda kalmaktadır. Bu süreçte, gerekli belgelerin farklı kurumlardan temin edilmesi gerektiğinden, bürokratik zorluklar yatırımcılar açısından zaman alıcı ve karmaşık bir yapı oluşturabilmektedir. Dolayısıyla, bu durum bazı yatırımcıların yatırımdan vazgeçme ya da farklı yatırım destinasyonlarını tercih etme eğilimi göstermesine neden olabilmektedir.

Bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda, sermayenin ve yatırımların Türkiye'ye çekilebilmesi için katılımcılara İFM'de yatırımcı dostu uygulamalar ve bürokrasiyi azaltıcı çözümler sunulması hususu önem kazanmıştır.

Bürokrasinin Azaltılması Hakkında 2018/13 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi (RG, 2018) ile uyumlu olarak, yatırımcıların ve uluslararası nitelikli iş gücünün ihtiyaç duyduğu idari iş ve işlemlere ilişkin süreçlerde bürokrasinin azaltılması ve hızlandırılması amacıyla İFM içinde Tek Durak Büro oluşturulacaktır. Tek Durak Büronun tek merkezden etkin çözüm anlayışıyla hizmet vermesi tasarlanmaktadır. Netice itibarıyla, İFM'ye değer katacak, diğer finans merkezleri karşısında rekabet avantajı oluşturabilecek bir Tek Durak Büro yapısının kurgulanması, stratejik açıdan önem arz etmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: İFM Tek Durak Büro Modeli (Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.)

Tek Durak Büro Nedir?	Tek Durak Büro, İFM'de faaliyet gösterecek katılımcıların, çalışanların ve çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişilerin izin, ruhsat, lisans ve onay gibi başvurularının yapılabilmesi ve bu başvuru süreçlerinin hızlandırılması amacıyla kamu kurum ve kuruluşlarının ilgili birimlerinin görev alacağı bürodur.
Tek Durak Büro ile Ne Amaçlanmaktadır?	Yatırımcıların, çalışanların ve yakınlarının bürokratik süreçlerde karşılaştıkları zorlukları en aza indirerek yatırım süreçlerinin hızlandırılması ve kolaylaştırılması amaçlanmaktadır.
Tek Durak Bürodan Kimler Faydalanabilir?	İFM'de katılımcı belgesi olarak faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar, çalışanları ile bu kişilerin bakmakla yükümlü olduğu yakınları Tek Durak Büro hizmetlerinden faydalanabilmektedir.
Tek Durak Büroda Yer Alacak Kamu Kurum ve Kuruluşları	<ul style="list-style-type: none"> • T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı • T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı • T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı • T.C. İçişleri Bakanlığı • T.C. Ticaret Bakanlığı • İlçe Belediyesi

Tek durak büro aracılığıyla; dijitalleşme, erişilebilirlik ve hız ön planda tutularak tek noktadan kamu hizmetlerine erişim ve iş yapma kolaylığı sağlanacaktır. Böylelikle, yabancı yatırımcılar için çekim alanı oluşturma yaklaşımı çerçevesinde rekabet ve finansal etkinlikte artış, uluslararası endeks değerlerinde yükseliş ve başarı öngörülmektedir.

Dünyadaki yatırım ajansları, Türkiye'deki kalkınma ajansları ve bazı uluslararası finans merkezleri tarafından tek noktadan hizmet ve çözüm anlayışı ile hayata geçirilmiş olan tek durak ofis uygulamalarını inceleyen araştırmalarda bu uygulamaların bazı eksiklikleri tespit edilmiştir. Söz konusu eksiklikler; koordinatör kuruluş veya kurum eksikliği, mevzuat

altyapısı ihtiyacı, gelişmiş teknolojik altyapı ihtiyacı, tanımlanmış yetki ve çalışma alanı ihtiyacı, odak grup ve hedef kitleye yönelik tanıtım ve pazarlama ihtiyacı ile etkili denetim ve süreç iyileştirme mekanizması ihtiyacı olarak sıralanmaktadır. Benzer bir yapının İFM bünyesinde oluşturulmasının planlanması, işleyiş ve kurguya yönelik unsurlardaki temel eksikliklerin giderilmesini gerekli kılmaktadır.

7412 sayılı İFM Kanunu'nun 4'üncü maddesi ile Tek Durak Büroda; T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, T.C. Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, T.C. Hazine Maliye Bakanlığı, T.C. İçişleri Bakanlığı, T.C. Ticaret Bakanlığı ve ilgili ilçe belediyesi bünyesinde hizmet veren bağlı, ilgili, ilişkili başkanlık,

genel müdürlük, il müdürlüğü gibi yapıların hizmet birimlerinin yer alması öngörülmektedir. Söz konusu Kanun'a göre belirtilen kamu kurum ve kuruluşlarına ek olarak, gerekli görülmesi halinde bu bakanlıkların bağlı, ilgili, ilişkili kuruluşları veya bu bakanlıkların denetiminde olan kuruluşların birimleri ve temsilcileri de yer alabilecektir (RG, 2022). Tek Durak Büronun, 7412 Sayılı İFM Kanunu'nun ilgili maddeleri uyarınca İFM'de faaliyet gösterecek katılımcılara, katılımcıların çalışanlarına ve bu çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişilere hizmet vermek üzere faaliyete geçirilmesi planlanmaktadır.

Tek Durak Büro kapsamında, İFM'de yer alan yerli ve yabancı katılımcıların, çalışanlarının ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin idari işlemlerinin kolaylaştırılması ve tek bir hizmet noktasından çözüme kavuşturulması hedeflenmektedir. Bu kapsamda; şirket tescil işlemleri, vergi işlemleri, sosyal güvenlik işlemleri, ikamet izni, çalışma izni, kuruluş ve esas sözleşme değişikliği işlemleri, işyeri açma ve çalışma ruhsatı işlemleri ile personel istihdamı gibi süreçlerin kolaylaştırılması, etkin ve hızlı bir şekilde yürütülmesi amaçlanmaktadır.

İFM Yönetmeliği ile Tek Durak Büronun teşekkülü, sevk ve idaresi, Tek Durak Büroda CBFO'nun görev ve yetkileri, Tek Durak Bürodaki kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetkileri, ihtiyarilik ve ücretsizlik, çalışma usulü, görev yapacak personele ilişkin hususlar ve bilgi gizliliği ile ilgili hususlar detaylandırılmıştır (RG, 2023).

İFM'de faaliyet göstermesi beklenen kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, uluslararası organizasyonlar ile yerli ve yabancı şirketlerin çeşitli idari iş ve işlemlerinin tamamlaması amacıyla CBFO tarafından "İFM Portalı" yapılandırılmıştır (İFM Portalı, 2024). İFM Portalı, İFM'de faaliyette bulunmak için gerekli olan katılımcı belgesi başvurularının yapılması ve başvuru sahibi kurumların ihtiyaç duyabileceği pek çok alanda Tek Durak Büro üzerinden kamunun desteğine hızlı ve kolay erişim sağlanarak hizmetlerden faydalanabilmesi amacıyla hayata geçirilmiştir.

Katılımcı belgesi başvuru süreçlerinin çevrim içi olarak yürütüldüğü ve Tek Durak Büro bünyesinde yer alan kurumların hizmetlerinden faydalanabilmek

amacıyla randevu sistemi ve hizmet takip ekranlarının oluşturulduğu İFM Portalı'na erişim, "portal.ifm.gov.tr" adresi üzerinden sağlanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları, e-Devlet şifresi ile sisteme giriş yapabilirken; yabancı ülke vatandaşları ise e-Devlet şifresi veya e-posta ve pasaport numarası kullanarak sisteme giriş yapabilmektedir.

6. Değerlendirme ve Sonuç

Bölgesel kalkınma politikaları açısından değerlendirildiğinde, yatırımcıların ve yerel işletmelerin bürokratik süreçlerde hızlı ilerleyebilmesi ve iş kurma ile yönetim maliyetlerini düşürebilmesi, bölgesel kalkınmaya olumlu katkı sunmaktadır. Bölgesel anlamda fırsatların yatırımcılara tanıtılması ve bürokrasinin hızlandırılması amacıyla hem ülke genelinde hem de bölgesel düzeyde yatırım ajansları, diğer bir ifadeyle tek noktadan hizmet modelleri oluşturulmaktadır. Bu merkezler, bir yandan yerel kalkınmayı hızlandırırken diğer yandan yatırımları çekerek bölgenin ekonomik çeşitliliğine katkı sağlamaktadır.

Uluslararası finans merkezleri, finansal yenilik ve yüksek hacimli işlemlerin gerçekleştirildiği stratejik noktalar olarak politika yapımcıların ve profesyonellerin ilgi odağı konumundadır. Bu yapılar, uluslararası bilinirliklerini ve cazibelerini artırmak amacıyla vergi teşvikleri ile birlikte vergi dışı avantajlar da sunmaktadırlar. Vergi dışı avantajların başında ise bürokrasinin kolaylaştırılması ve hızlandırılması yer almaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren temel iş ve işlemlerin tek elden takip edilmesi özellikle uluslararası yatırımcılar açısından büyük kolaylık sağlamaktadır.

Bölgesel kalkınmaya katkı sunmak bağlamında oluşturulan tek noktadan hizmet modelleri, uluslararası finans merkezleri çerçevesinde de hayata geçirilmeye başlanmıştır. Araştırmada incelenen Abu Dabi, Astana, Dubai, Tokyo ve Katar örnekleri, farklı uygulama yaklaşımları ile tek noktadan hizmetin avantajlarını göstermektedir. Özellikle yatırımcılar açısından en kritik avantaj, bürokrasinin azaltılması ve işlemlerin dijitalleşmesidir.

Tek noktadan hizmet modelleri, sadece bürokratik işlemleri hızlandırmakla kalmayıp, aynı zamanda yatırımcı güvenini artırmakta, iş ortamını daha cazip hale getirmekte ve uluslararası finans merkezlerinin rekabet gücünü yükseltmektedir. Bu merkezlerin başarısındaki en önemli faktörlerden biri, kamu kurumları arasındaki koordinasyon ve hizmetlerin entegrasyonudur.

Bilindiği üzere, Türkiye’de veya dünyanın herhangi bir ülkesinde sayısız bürokratik işlem bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında yapılan değerlendirme neticesinde, iş yapma süreçlerinde başvurulması gereken bürokratik hizmetlerden temel ve yoğun talep gören işlemlerin tek noktadan sunulmasının daha verimli sonuç doğurabileceği düşünülmektedir. Farklı mevzuata tabi kamu kurum ve kuruluşlarına ait birimlerin bir arada çalışmasını kolaylaştırılmak üzere bu yapıların kanunla düzenlenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Böyle bir yasal çerçeve, mevzuata ilişkin ihtilafların kolaylıkla çözülebilmesine olanak tanıyacaktır. Bunlara ek olarak, tek noktadan hizmet modellerinde yer alan kamu kurum ve kuruluşlarının, personel ve işleyiş bakımından etkinliklerinin artırılması için hukuki dayanağa sahip bir kamu kurumu tarafından koordine edilmesinin, koordinasyonu ve işleyişi kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir.

Ulusal ve uluslararası örnekler incelendiğinde, kamu kurumları arasındaki yetki çatışmaları, siyasi desteğin yetersizliği ve hukuki altyapı eksikliği gibi nedenlerle bu merkezlerin etkisinin sınırlı kalabildiği görülmektedir. Ayrıca, dijitalleşme ve teknolojik altyapı eksiklikleri de bu hizmetlerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Başarılı bir tek noktadan hizmet modeli oluşturulabilmesi için kullanıcı dostu dijital altyapı, net bir yol haritası, nitelikli iş gücü ve hukuki dayanak gibi unsurların sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Bu çerçevede zaman kaybına neden olacak bürokratik işlemlerin azaltılması ve tek bir hizmet noktasında çözümlenmesi, yazında da öngörüldüğü üzere yatırım süreçlerinin kolaylaştırılarak hem kamu yönetiminde verimliliğin artırılması hem de dijital dönüşüme yönelik politikaların hayata geçirilmesi konularına odaklanılması önerilmektedir.

7412 sayılı İFM Kanunu (RG, 2022) ile oluşturulan Tek Durak Büro modelinin, küresel örnekler incelenerek şekillendirilmesi ve geliştirilmesi önem taşımaktadır. İFM’nin uluslararası rekabet gücünü artırmak için yalnızca bürokratik işlemleri hızlandırmakla kalmayıp, aynı zamanda dijitalleşme ve erişilebilirlik anlamında da güçlü bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Tek Durak Büroda oturma ve çalışma izinleri, iş yeri tescili, sosyal güvenlik ve vergi işlemleri gibi hizmetlerin sunulabilmesi, İFM’nin uluslararası yatırımcılar için cazip bir destinasyon olmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, tek noktadan hizmet modellerinin başarısını artırmak için kullanıcı dostu bir dijital altyapının oluşturulması ve hizmetlerin dijitalleştirilmesi önceliklendirilmelidir. Böylece yatırımcıların süreçlere kolay erişimi kolaylaştırılarak zaman ve maliyet tasarrufu sağlanabilecektir. Ayrıca, kamu kurumları arasında güçlü bir koordinasyon mekanizması kurulmalı ve yetki çatışmalarını önlemek için net bir hukuki çerçeve belirlenmelidir. Bu düzenlemeler, süreçlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte, tek noktadan hizmet modellerinde çalışan personelin niteliklerinin artırılması için sürekli eğitim programları düzenlenmeli ve uluslararası standartlara uygun hizmet sunumu sağlanmalıdır. Böylece, yatırımcı güveni artırılarak daha cazip bir yatırım destinasyonu oluşturulabilecektir.

Tek Durak Büro modeli, İstanbul’u küresel finans merkezleri arasında üst sıralara taşımada kritik bir rol oynayacaktır. Uluslararası finans merkezlerinin başarısındaki en büyük etkenlerden biri olan yatırımcı dostu politikaların geliştirilmesi, İFM’nin rekabet avantajını güçlendirecek ve Türkiye’nin ekonomik büyümesine katkı sağlayacaktır. Bu modelin etkili bir şekilde uygulanması, yalnızca bürokratik işlemleri hızlandırmakla kalmayacak aynı zamanda Türkiye’nin iş yapma kolaylığı endeksindeki konumunu iyileştirecek ve diğer finans merkezleri için iyi uygulama örneği oluşturacaktır.

Bu makalede, bazı finans merkezlerindeki tek noktadan hizmet modelleri ile İFM’de yer alan Tek Durak Büro yapısı karşılaştırmalı olarak ele

alınmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda, yalnızca finans merkezlerinde yer alan modeller değil, ulusal ve uluslararası yatırım destek ve tanıtım ajanslarının yapılarının da incelenmesi ve iyi uygulama örneklerinin analiz edilmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, kurulan yapıların hukuki altyapılarının detaylı bir

şekilde ele alınması, görev ve yetki tanımlamalarını içeren kapsamlı bir çalışmanın yapılması gerekmektedir. Böylece, mevcut modellerin etkinliği artırılarak uluslararası standartlara uygun, yatırım dostu politikalar geliştirilmesine katkı sağlanacaktır.

Bilgilendirme

Yazar Katkıları

Yazar 1: Literatür taraması, makalenin organizasyonu, içeriğinin belirlenmesi ve yazımı

Yazar 2: Literatür taraması, makalenin içeriğinin belirlenmesi ve inceleme

Yazar 3: Literatür taraması, makalenin içeriğinin belirlenmesi ve inceleme

Yazar 4: Makale fikrinin veya hipotezin oluşturulması ve inceleme

Çatışma Beyanı

Yazarlar tarafından herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

Fon Desteği

Bu çalışmada herhangi bir resmi, ticari ya da kar amacı gütmeyen organizasyondan fon desteği alınmamıştır.

Etik Standartlara Uygunluk

Yazarlar tarafından çalışmada kullanılan araç ve yöntemlerin Etik Kurul İzni gerektirmediği beyan edilmiştir.

Etik Beyanı

Yazarlar tarafından bu çalışmada bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu; yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan edilmiştir.

Kaynakça

- ADGM (Abu Dhabi Global Market). (2024). "Corporate Relation-Government Services", <https://www.adgm.com>, (Erişim tarihi: 10.10.2024).
- AIFC (Astana Financial Center). (2024). "Expat Center", <https://expatcentre.aifc.kz>, (Erişim tarihi: 10.10.2024).
- Baransel, A. (1975). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Belet, M. S. (2008). *Türk Kamu Yönetiminde Siyaset ve Bürokrasi İlişkisi: Üst Kurullar Bürokrasisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Biznes. (2024). "Doing Business-Your Europe in Poland.Gov.pl.", <https://www.gov.pl/web/your-europe/doing-business>, (Erişim tarihi: 03.10.2024).
- Casablanca Finance City. (2024). "Casablanca Finance City", <https://casablancafinancecity.com>, (Erişim tarihi: 12.10.2024).
- CBFO (T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi). (2024). "İstanbul Finans Merkezi Hakkında", <https://www.cbfo.gov.tr/istanbul-finans-merkezi-hakkinda>, (Erişim tarihi: 15.10.2024).
- Dawson, C. (2010). *The One Stop Shop Concept: Best Practices for Benchmarking*. Paper presented at Training Workshop on One Stop Shop Services for Investors in the MENA-OECD Investment Programme Conference, 10-12 March, Beirut.
- DIFC (Dubai Financial Center). (2024). "Government Services", <https://www.difc.ae>, (Erişim tarihi: 12.10.2024).
- Edwin, Agwu M. (2014). Foreign Direct Investments: A Review from the Nigerian Perspective. *Research Journal of Business and Management*, 1 (3), 318-337.
- FinCity Tokyo. (2024). "One-Stop Information", <https://fincity.tokyo>, (Erişim tarihi:12.10.2024).
- Gashi, K. (2019). The One-Stop Shop Approach: New Public Management Model in Transition Countries. *European Scientific Journal, ESJ*, 15 (1), 185-198.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.
- Howard, C. (2017). Putting One-Stop-Shops into Practice: A Systematic Review of the Drivers of Government Service Integration. *Evidence Base*, 2, 1-14.
- IDB (Inter-American Development Bank). (2018). Innovations in Foreign Investment Attraction, November 2018, *Washington*, 11-46.
- IMF (International Monetary Fund). (2007). Concept of Offshore Financial Centers: In Search of an Operational Definition, *Washington*, 5-29.
- International Supermarket News. (2024). "History and Evolution of Supermarkets", <https://www.internationalsupermarketnews.com>, (Erişim tarihi:16.09.2024).
- Investopedia. (2023). "One-Stop Shop", <https://www.investopedia.com/terms/o/onestopshop.asp>, (Erişim tarihi: 16.09.2024).
- İFM Portalı. (2024). "İstanbul Finans Merkezi", <https://portal.ifm.gov.tr>, (Erişim tarihi:16.10.2024).
- McGinley, O., Moran, P., and Goggins, J. (2020). Key Considerations in the Design of a One-Stop-Shop Retrofit Model. *Civil Engineering Research in Ireland (CERI)*, 354-359.
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). (2012). Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance Report, *Paris*, 25-34.
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). (2023). Subnational Investment Promotion and Decentralisation in the OECD: Strategies and Institutions, OECD Business and Finance Policy Papers, No. 40, *Paris*, 7-8.
- ORCD (Organization for Research and Community Development). (2020). ORCD Annual Report, *Afghanistan*, 20-42.
- QFC (Qatar Financial Center). (2024). "Client Government Affairs", <https://www.qfc.qa>, (Erişim tarihi:10.10.2024).
- RG (Resmî Gazete). (2018). Bürokrasinin Azaltılması Hakkında 2018/13 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi. 12.10.2018 tarih ve 30563 sayılı T.C. Resmî Gazete.
- RG (Resmî Gazete). (2022). 7412 sayılı İstanbul Finans Merkezi Kanunu. 22.06.2022 tarih ve 31880 sayılı T.C. Resmî Gazete.
- RG (Resmî Gazete). (2023). İstanbul Finans Merkezi Yönetmeliği. 06.09.2023 tarih ve 32241 sayılı T.C. Resmî Gazete.
- Rudawska, J. (2022). The One Stop Shop Model - A Case Study of a Digital Innovation Hub. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 47, 31-42.
- STB (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı). (2023). "2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi", <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/SanayiStratejiBelgesi2023.pdf>, (Erişim tarihi: 12.11.2024).
- SBB (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı). (2024). "On İkinci Kalkınma Planı 2024-2028", https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Planı_2024-2028_11122023.pdf, (Erişim tarihi: 12.10.2024).

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). (2023). The Digital Transformation of Investment Promotion Agencies Report, *Washington*, 1-4.

WB (World Bank Group). (2020). Doing Business Index, *Washington*, 9-124.

WAIPA (World Association of Investment Promotion Agencies). (2020). State of Investment Promotion Agencies Report, *Washington*, 9-44.