

Size nasıl yardımcı
olabiliriz?

Bir yerel yönetimde tek
noktadan yardım masası
kurulması için alet takımı

BU ESER BİR VNG INTERNATIONAL ÜRÜNÜDÜR



Dünyanın her yerinde yerel yönetimler vatandaşlarına yüksek kalitede hizmet sunmayı ilk ve en önemli görevleri olarak görmektedirler. VNG International çeşitli yerel yönetimleri bu hedefin gerçekleştirilmesi konusunda, vatandaş dostu hizmet sunmakta en etkili ve verimli araçlardan biri olarak değerlendirilen 'tek noktadan yardım masaları' kurarak desteklemiştir. Bu alet takımı, VNG International'ın yıllar içinde, özellikle Orta ve Doğu Avrupa'daki farklı projelerle, geliştirdiği adım adım yaklaşımını sunmaktadır. Nihai hedefi ise ihtiyaç duyulan her yerde tam işlevsel tek noktadan yardım masaları kurmaktır.

Size nasıl yardımcı olabiliriz?

*Bir yerel yönetimde tek noktadan yardım masası
kurulması için alet takımı*



Colophon

Yazarlar

Jan Hecker (Strateji ve Uluslararası İlişkiler Alanında üst Düzey Yetkili, Vlaardingen (Hollanda) ve Belediye Hizmetleri Uzmanı, VNG International)
Miroslav Netolický (Ekonomik Gelişim Yöneticisi, Moravská Třebová (Çek Cumhuriyeti) ve Belediye Hizmet Sağlama Alanında Uzman, VNG International)

Katkıda bulunanlar

Sander Maathuis (VNG International Proje Yöneticisi)
Carolien Vis (VNG International)

Tasarım

Bertine Colsen

Resim

Judit de Bever (VNG International)

© 2010 VNG International

Bu yayın için Hollanda Dışişleri Bakanlığı Orta ve Doğu Avrupa Sosyal Dönüşüm Programı (Matra) tarafından mali destek sağlanmıştır.

VNG International

Lahey, Hollanda

Tel : +31 70 373 8401

Fax : +31 70 373 8660

E-mail: vng-international@vng.nl

www.vng-international.nl

VNG International'ın kalite yönetim sistemi ISO 9001:2008 belgelidir.

İçindekiler

Giriş 7

- 1 Tek noktadan yardım masası nedir?
- 2 Neden tek noktadan yardım masasına ihtiyacımız var?
- 3 VNG International'ın adım adım yaklaşımı

1. Adım Tek noktadan yardım masası için destek oluşturma 10

- 1 Siyasi destek
- 2 Organizyon desteği
- 3 Vatandaş desteği ve katılım
- 4 Diğer yetkililerin desteği

2. Adım Bir proje organizasyonu gerçekleştirmek 15

- 1 Bütün tarafların listesinin çıkartılması
- 2 Proje ekibi
- 3 Yönlendirme grubu
- 4 Proje planı
- 5 Bütçe planı
- 6 İletişim planı
- 7 Risk analizi

3. Adım Belediye organizasyonunun yeniden yapılandırılması 22

- 1 Hizmet ve ürünlerin seçimi
- 2 Süreç analizi
- 3 Ön büro ve arka büro
- 4 Tek noktadan yardım masasını organizasyonunuzla bütünleştirme
- 5 Geribildirim organize etme

4. Adım Kalifiye bir personel oluşturma 28

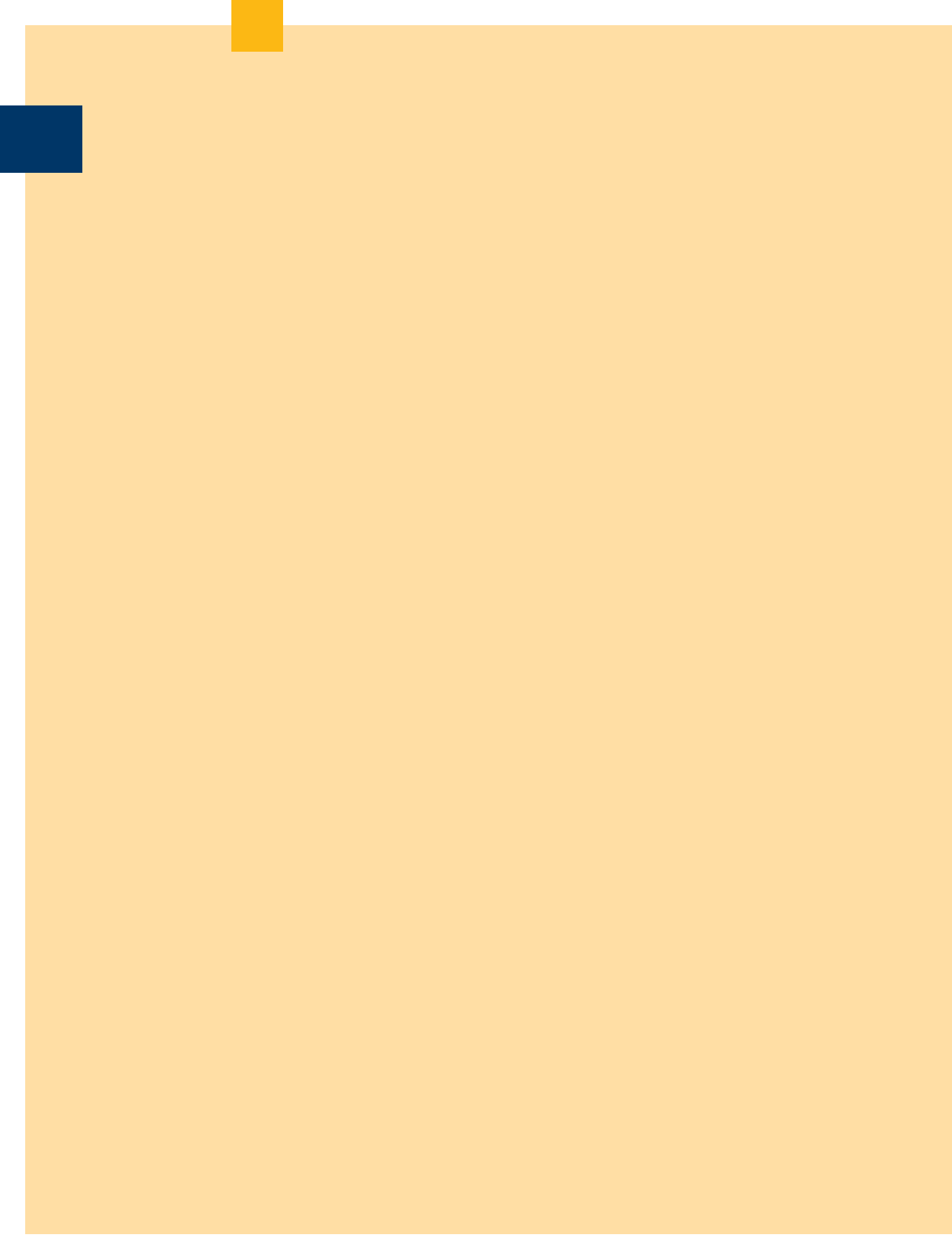
- 1 İş tanımı
- 2 Personelin eğitimi

5. Adım Tek noktadan yardım masasını oluşturma 32

- 1 Doğru yerin bulunması
- 2 Tek noktadan yardım masasını dizayn edilmesi
- 3 ICT donanım ve yazılımı

6. Adım Sürdürülebilirliğin sağlanması 35

Özet 37



Giriş

Dünyanın her yerinde yönetimler vatandaşlarla ilişkilerini iyileştirmeye, onlara daha iyi hizmet sunmaya çalışıyorlar. Günümüzde yönetimin rolüne bakış açısına göre, yönetimin varlık nedeni vatandaşlara hizmet etmektir, vatandaşın yönetime hizmet etmesi değildir. Bu yerel yönetimler için özellikle önemlidir, çünkü bu yönetimler vatandaşlara en yakın olan yönetimdirler.

Bütün yerel yönetimler vatandaşlarına, sayıları ve özellikleri değişse de, hizmet ve ürün sunar. Sunulan hizmet ne olursa olsun, hizmetin kalitesi bir yerel yönetim ile vatandaşlar arasındaki ilişki açısından son derece önemlidir. Etkin, verimli ve nitelikli bir hizmet sunumunun genelde yerel yönetimler ve vatandaşları arasındaki iyi bir demokratik ilişkinin oluşmasının ilk şart olduğu düşünülmektedir.

Tek noktadan yardım masaları bu tür bir hizmet sunumu için son derece etkin bir yöntem olarak görülmektedir. Vatandaşların ihtiyaçlarına en uygun biçimde hizmetlerin gerçekleştirilme sürecini organize ederler.

1 Tek noktadan yardım masası nedir?

Tek noktadan yardım masası vatandaşların yerel yönetimin ürün ya da hizmetlerini edinmek ya da talep etmek için gidebildikleri bir ofistir. Tek noktadan yardım masasının diğer tanımları arasında 'kamu bilgilendirme merkezi', 'belediye mağazası' ya da 'belediye dükkanı' tanımları yer almaktadır. Ancak bir kamu bilgilendirme merkezi sadece bilginin edinilebileceği, herhangi bir ürünün edinilmediği izlenimi uyandırmaktadır, oysa belediye mağazası ya da dükkanı, tıpkı normal bir mağazada olduğu gibi, müşterilerin bir ürünü satın alıp almama konusunda özgür olduğu izlenimini uyandırır. Bu, tek noktadan yardım masasında geçerli değildir, çünkü burada ürün tekeli söz konusudur.

Böylelikle, bu yayında 'tek noktadan yardım masası' terimini kullanıyoruz, çünkü bu vatandaşlara yardım etme sistemine gönderme yapmaktadır. Tek noktadan yardım masasının temel ilkesi bir vatandaşın, ideal olarak, tek bir ziyarette istediği ürün ya da hizmeti alabilmesidir. Bu ilkenin temelindeki felsefe bir yerel yönetim vatandaşların ihtiyaç ve isteklerine öncelik tanımalı ve organizasyon ve süreçleri bu felsefe çevresinde oluşturmalıdır.

Tek noktadan yardım masası elektronik olabilir, böylelikle internet üzerinden ya da fiziksel olarak erişim sağlanabilir. Bu alet takımında, fiziksel masa üzerine odaklanacağız, çünkü elektronik masadan çok fiziksel masaya büyük bir talep vardır.

2 Neden tek noktadan yardım masasına ihtiyacımız var?

Tek noktadan yardım masasının yerel yönetim organizasyonunuz için yararlı olabileceği birkaç neden var:

- Yerel yönetiminizin hizmet sunum kalitesini geliştirir.
- Yerel yönetim ve vatandaşları arasındaki ilişkiyi geliştirir.
- Vatandaşlar ve yerel yönetim organizasyonu arasındaki temasları daha etkin ve verimli bir şekilde organize eder.

Ya hizmetlerin kalitesini geliştiren ya da vatandaşlarla ilişkileri geliştiren, ya da organizasyonunuzun daha etkin ve verimli çalışması için yeniden yapılandıran birçok araç vardır, ancak bütün bunları bir araya getiren tek bir araç vardır: Tek noktadan yardım masası.

3 VNG International'ın adım adım yaklaşımı

Bu alet takımı bir adım adım yaklaşımına uygun olarak geliştirilmiştir. Bu süreç altı adımdan oluşur ve hizmet sunumuyla ilgili hiçbir organize yapının bulunmadığı bir durumdan oluşturulmuş bir tek noktadan yardım masasını kuran yapıya makul bir geçiş sağlar. VNG International bu yaklaşımı geliştirmiş ve bütün dünyada çeşitli projelerle uygulamıştır.

Aşağıdaki bölümler her adımı ayrıntılı olarak ele alır ve her adımın nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili bir hazır araçları ve ek bilgileri sunar. Bu temel adımlar şöyledir:

- 1 Tek noktadan yardım masası için destek sağlamak
- 2 Bir proje organizasyonu oluşturmak
- 3 Belediye organizasyonunun yeniden organize edilmesi
- 4 Kalifiye personel oluşturmak
- 5 Tek noktadan yardım masasının oluşturulması
- 6 Sürdürülebilirliğin sağlanması

Adım adım yaklaşımını somutlaştırmak için, Çek Cumhuriyeti'ndeki Moravská Třebová belediyesi (12,000 nüfus, 30,000 nüfusa sahip bir bölgenin yönetim merkezi) ve Ukrayna'nın Romny belediyesi (nüfusu 50,000) örnek olarak sunulmaktadır. Her ikisi de VNG International'ın ve ikiz ortakları Hollandalı Vlaardingen'in desteğiyle bu tür bir tek noktadan yardım masası kurmuştur. The knowledge, experiences, and do's and don'ts gained in establishing bu yerel yönetimlerde tek noktadan yardım masalarının kurulmasıyla edinilen bilgi, deneyim ve yapılması gereken, yapılmaması gerekenler konusundaki ipuçları bu alet takımında örnekler ve yönlendiriciler olarak kullanılmıştır.

YAZARLAR

Jan Hecker (1957) Hollanda'da Vlaardingen belediyesinde strateji ve uluslararası ilişkiler alanında üst düzey memur. Bu göreviyle Vlaardingen'in Çek ikiz ortağı Moravská Třebová ile birkaç projenin uygulanmasının sorumluluğunu üstlendi, bir tek noktadan yardım masasının oluşturulması dahil. Jan Hecker edinilen bilgi ve deneyimi kullanarak Vlaardingen and Moravská Třebová'nın Ukraynalı ikiz ortağı olan Romny'de bir tek noktadan yardım masasının kurulmasını destekledi. Bir VNG International uzmanı olarak Hecker tek noktadan yardım masaları kurulmasında Orta ve Doğu Avrupa'da yerel yönetimlere çeşitli eğitimler verdi.

Miroslav Netolický (1975) Çek Moravská Třebová belediyesinin Ekonomik Gelişim Yöneticisi. Proje lideri olarak, Vlaardingen ile birlikte, yerel yönetim organizasyonunda tek noktadan yardım masasının kurulmasından sorumluydu. VNG International'ın bir uzmanı olarak, Miroslav Netolický, Ukrayna, Kaliningrad ve Gürcistan'da yerel yönetim personel eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi için eğitim ve danışmanlık hizmetleri sundu. Jan Hecker ile işbirliği yaparak, Moravská Třebová ve Vlaardingen'in ikiz ortağı Romny'de bir tek noktadan yardım masası kurulmasını destekledi.

1. Adım

Tek noktadan yardım masası için destek toplama

Tek noktadan yardım masasının oluşturulması bir yerel yönetimin çalışma yöntemlerinde değişiklik yapılması anlamına gelecektir. Bu süreci başarılı bir sürece dönüştürmek için ilgili bütün paydaşlardan geniş destek alınması önemlidir. Eğer sürecin başında bu destek (tam olarak) sağlanamazsa, çok güçlü bir şekilde bu yönde teşvik ve organizasyon olmalıdır. Bu adım siyasi, organizasyonel, ve vatandaş desteğinin ve diğer makamların desteğinin nasıl yaratılacağını açıklamaktadır.

1 Siyasi destek

İlk ve en önemli destek yerel yönetimin siyasi liderlerinin desteğini sağlamaktır. Onların onayı olmadan süreç başlayamaz. Bu sürecin neden istendiği ile ilgili ikna edilmeleri ya da daha iyi bilgilendirilmeleri gerekiyorsa, aşağıdaki etkinlikler işe yarayabilir:

- Vatandaşların kendi yerel yönetim organizasyonundan belirli hizmetleri talep ettiğinde karşılaştıkları sorunların ne olduğunu siyasetçilerin bizzat kendilerinin yaşamalarını sağlamak için bir gezi düzenleyiniz.
- Hizmet sunumu ve müşteriye dostça yaklaşım ile ilgili gazetede ve dergilerdeki yazılarla yönlendiricilik sununuz.
- Hizmet sunumu ile ilgili uzmanlarla bir toplantı yapınız veya hem tek noktadan yardım masası olan hem de olmayan ortamlarda çalışmış olan insanların katılımını sağlayınız.
- Vatandaşlarla görüşmeler yaparak yerel yönetim personelinde yetkin hizmet sunumu ve müşteriye karşı dostça davranışı ne kadar değerlendirdiklerini gösteriniz.
- Tek noktadan yardım masasının kurulması için (ortak) finansman sağlamak için geçerli ulusal ya da uluslararası hibe ya da teşviklerin bulunup bulunmadığını araştırınız. İşin içinde bulunan paranın alçakgönüllü bir miktar olması durumunda bir siyasetçinin uzlaşma sağlaması daha olasıdır.
- Kamu yönetim reformu gibi diğer benzer gelişimlerle ilgili bağlantılar bulunuz.
- Bölgedeki diğer ilgili yerel yönetimlerinden, ya da varsa, the twinning partner of your yerel yönetimin ikiz ortağından, kendi deneyimlerini sizinle paylaşmalarını isteyiniz.

Çek Cumhuriyetinde 2003 yılı kamu yönetim reformları sorumlulukları bölge düzeyinden yerel düzeye aktardı. Moravská Třebová bunu kullanarak önerilen değişikliklerle yerel yönetim hizmet sunumu isteğini birleştirdi. Reformların bir parçası olarak, Moravská Třebová tek noktadan yardım masası için çok uygun bir yer olan yeni bir bina için para yardımı aldı.

Hollanda'da bulunan Vlaardingen belediyesi tek noktadan yardım masası kurmadaki deneyimini Moravská Třebová ile paylaştı. Bu yerel yönetimler 1992 yılından itibaren yerel yönetim organizasyonları arasında işbirliğini hedef alan ikiz kardeşlik ilişkileri geliştirdiler.

2 Organizasyon desteği

Siyasi destek sağlandığında, yerel yönetim organizasyonundaki destek de oluşturulmalıdır. Siyasi destek oluşturmak için belirtilen birçok etkinlik organizasyon desteğinin oluşturulmasında da kullanılabilir. Organizasyon desteği oluşturmak için geçerli olan bir başka verimli etkinlik yerel yönetim organizasyonlarının yönetimine, belirli bir hizmetin sunulması için gerekli adımların analiz edilmesini ve sürecin nasıl geliştirildiğini göstermesi istenebilir.

Romny'nin yerel yönetim personelinin tek noktadan yardım masası fikrini ilginç bulmasını sağlamak için, insanların kendi fikirlerini ifade etmelerine yönelik beyin fırtınası toplantıları düzenlendi. Etkin ve verimli bir beyin fırtınası süreci için, herkes fikirlerini açıklama konusunda teşvik edildi; bireysel yaratıcılığa ket vurulmaması için başkalarının değerlendirmesine izin verilmedi. Beyin fırtınası oturumlarının lideri bu kurala harfiyen uydu. Düşünce üretiminin yaratıcı bir süreci olarak beyin fırtınası oturumunu bir eleştirel analitik aşama izledi, bu aşamanın sonunda da, diğer sonuçların yanı sıra, tek noktadan yardım masasının personelinin ihtiyaç duyduğu yeteneklerin saptandı.

Organizasyon desteği tek noktadan yardım masasının başarıyla oluşturulması için çok önemlidir. Uygulamada, organizasyon içinde direniş olabilir, çünkü süreç yerel yönetim organizasyonunun yeniden organize edilmesini de içermektedir. Bu direnişin nedenleri arasında şunlar yer alır:

- Korku: Çalışanlar, kendilerini önceki konularından daha kötü bir konuma getirebileceği için değişiklik yapılmasından korkarlar.
- Seçilen yön üzerinde uzlaşmama: Çalışanlar, yönetim kararıyla aynı görüşte olmayabilir.
- Yabancı fikirler: Çalışanlar başkalarınınkilere değil kendi düşüncelerine güvenme eğilimindedir.
- 'Tuhaf' fikirlere güvenmeme: Birçok insan, tanımadıkları düşüncelere güven duymama eğilimindedir.
- Katılmama: Değişimde yer almamış olan çalışanlar yönetime güvenmeyebilir ve bunların ardında 'gizli bir plan' olduğundan kuşku duyabilir. Çalışanları da katarak ve onları 'ev sahipliğini üstlenme' konusunda teşvik ederek bu direniş kırılabilir.
- Kötü yönetim: Yeni bir süreci bildirmeyen ya da başkalarının fikirlerini dinlemeyen yöneticiler bunlara karşı direniş teşvik etme eğilimindedir.

Bu direnişleri çözmenin birkaç yolu vardır:

- Değişimin hedeflerini, gerekliliğini, ve olanaklarını toplantılar düzenleyerek, sunuşlar yaparak ya da bunların yapıldığı yerleri ziyaret ederek **bilgilendiriniz**.
- **Katılımcı bir yaklaşım kullanınız:** İlgili bütün çalışanların sürece katılımını sağlayınız ve örneğin beyin fırtınası toplantılarıyla onlara kendi fikirlerini ifade etme ortamı sununuz.
- Değişikliklerin yarattığı direniş azaltmak için **destek ve olanaklar sununuz**.
- Çalışanlarla **görüşmeler yapınız:** Biraz siz kazanırsınız, biraz da onlar.

Moravská Třebová'daki memurlar tek noktadan yardım masasının oluşumuyla ilgili meraklıydılar, ancak bu oluşumda aktif olarak yer alma konusunda tereddüt yaşıyorlardı. Böylelikle proje ekibi ve şehir yöneticisi interaktif toplantılar düzenleyerek personeli hedefler, avantajlar ve sorunlar ile ilgili bilgilendirdi. Memurlar düşüncelerini paylaşma ve sürece katkıda bulunma konusunda teşvik edildi. Bu, personelin tereddütünü azalttı ve çoğunu tek noktadan yardım masasının tanıtımı konusunda bir elçiye dönüştürdü.

3 Vatandaş desteği ve katılım

Vatandaşlar tek noktadan yardım masasının ana kullanıcılarıdır. Bu nedenle kurulma sürecine katılmaları son derece önemlidir. Sherry Arnstein'in nitelemesini kullanarak yedi katılım seviyesi belirledik.

Derece	Katılım Türü	Tanım	Katkı
Katılmama	Manipülasyon	Vatandaşlar yerel yönetim tarafından izleyecekleri politikalar konusunda eğitilir ve ikna edilir, tersi söz konusu değildir	Önerilen plan en iyisidir ve katılımın amacı kamu desteği sağlamaktır
Yapmacıklık	Bilgilendirme	Bilgi verilir, fikirler istenmez. Tek taraflı iletişim	Değiştirilemeyen konular, örneğin zorlayıcı bir ulusal kanun nedeniyle. Ayrıca güçlü bir muhalefet oluşturan nedenler. Bu durumda liderlik gereklidir
	Danışma	Vatandaşlar bir öneri ile ilgili olarak önerilerde bulunur örneğin anketler, gözlemler vatandaş toplantıları ile	Eleştiren vatandaşlar için önemli olan konular için yararlı
	Teskin etme	Vatandaşlar komitelerin üyesi olmaları için seçilirler (barınma ve eğitim komitesi)	Girdilerin birinci elden alınması
Vatandaş gücü	Ortaklık	Vatandaşlar memurlarla birlikte politikaların oluşturulmasına yardımcı olur. Özel organizasyonlar ortak olarak katılır	Vatandaşlar kesin sonucu kendi çalışmaları olarak görürler. Bu, daha sonar süreçte çıkabilecek itirazları engellemeye yarar
	Verilen yetkiler	Vatandaşlar, karar verme yetkisiyle komitelerde büyük bir çoğunluğa sahiptir	Bina ile ilgili işbirliği
	Vatandaş denetimi	Vatandaşların Organizasyonları kendileri plan ve proje çizer ve sonra yerel yönetimleri katılımcı olmaya çağırırlar	Toplumdan geniş destek gerektiren projelerde yararlıdır. Yerel yönetim baskın bir rol üstlenmekten kaçınmalıdır

Tek noktadan yardım masasının gerçekleştirilmesi için, 'ortaklık' belki de en çok tercih edilen süreçtir. Vatandaş motivasyonunun asgari düzeye çıkartır, yerel yönetimin uzmanlığının katılmasını sağlar, and vatandaşların, fiziksel tek noktadan yardım masasının nasıl görüldüğü, en çok hangi hizmetlerin talep edildiği, hangi olanakların mevcut olması gerektiği vb gibi konularda yararlı bilgi ve geribildirim sunmalarına olanak tanır.

Moravská Třebovda iki tür vatandaş katılımı kullanılmıştır; bir anket (danışma) ve halka açık bir oturum (ortaklık). Anket burada yaşayanların yüzde 48'inin belediye tarafından verilen hizmetlerden memnun olmadıklarını göstermiştir. Yüzde 53' tek noktadan yardım masasının kurulmasını 'hizmet sunumunda büyük bir gelişim' olarak görmektedir. Kurulduktan bir yıl sonar, yeni bir anket düzenlenmiştir, bu ankete göre 88 percent of vatandaşların yüzde 88'i hizmet sunumundan memnun olduğunu ifade etmiştir. Halka açık oturumda vatandaşlar tek noktadan yardım masasının nasıl olması gerektiği ile ilgili görüş ve girdi sundular.

Yaklaşık 50,000 nüfusuyla Moravská Třebovdan oldukça büyük olan Romny'de mevcut 'mahalle' komitelerinin çok değerli olduğu anlaşıldı. Bu komite alt yapısı vatandaşları planlarla ilgili bilgilendirmede ve onların fikirlerini almada (danışma) kullanıldı.

4 Diğer yetkililerin desteği

Bazı ülkelerde yasa ve yönetmeliklere göre yerel yönetimlerin ulusal yönetimden tek noktadan yardım masasının kurulması ile ilgili onay alması gereklidir. Ulusal yönetimin desteği, örneğin teşviklere başvuruda, her halükarda yararlıdır.

Romny'de tek noktadan yardım masasının açılışı için, yerel yönetim vatandaşları, bölgenin yetkilileri ve bölgenin belediye başkanları için bir tören düzenledi. Kiev'deki ek bykeliliğinden yüksek düzey bir temsilci kutlamalara katıldı ve projenin başarısının altını çizdi. Bu yüksek düzeyli katılıma sahip etkinlik Romny'ye Ukrayna'nın yenilikçi kasabası unvanını kazandırdı.

2. Adım

Bir proje organizasyonunun oluşturulması

Bütün paydaşların desteği sağlandığında ve siyasi liderler resmi onay verdikten sonra, tek noktadan yardım masasının kurulması ile ilgili gerçek çalışmaya başlanabilir. Bu sürecin ikinci en önemli adımı proje organizasyon sorumluluğu oluşturmaktır. Bütün katılımcı tarafların ayrıntılı bir listesi hazırlanır, bir proje ekibi ve yönlendirme grubu oluşturulur ve hedefler, sonuçlar ve bir faaliyet programı içeren bir proje planı geliştirilir. Diğer önemli unsurlar arasında bir bütçe planı, bir iletişim planı, ve bir risk analizi yer almaktadır.

1 Bütün katılımcı tarafların listesinin hazırlanması

İlk olarak, tek noktadan yardım masasının oluşturulma sürecine katılan bütün tarafların listesi çıkartılmalıdır. Aşağıdaki taraflar katılımcı olabilir:

- Hizmet sunumundan sorumlu politikacılar.
- Yerel yönetim organizasyonundan sorumlu olan politikacılar.
- Şehir yöneticisi ya da üst düzey yöneticilerden biri.
- Süreç analizi ve organizasyon konuları uzmanı.
- ICT uzmanı.
- HRM uzmanı.
- Tek noktadan yardım masasının sunacağı ürün ve hizmetlerle ilgili uzman.
- Satın alma ve devreye alma (donanım ve yazılım için) konusunda uzman.
- Yasalar ve yönetmeliklerle ilgili uzman.

Vatandaşların da bu ikinci adıma, yerel yönetimlerin, düzenli olarak kendilerine danışılan ve öneriler sunulan ilgili katılımcılardan oluşan vatandaş odak grubu oluşturmasıyla katılmalarının sağlanması önerilir. Bu grubun her zaman güncel bilgiye sahip olmasını sağlamak önemlidir. Vatandaş odak grubu öneri sunduğunda, proje organizasyonu, uygulamada öneri ile ilgili ne yapıldığı konusunda bilgilendirilmelidir.

2 Proje ekibi

Günlük çalışma, tek noktadan yardım masasının kuruluşunda yer almış olanlardan oluşan bir proje ekibi tarafından yürütülmelidir. Bu grubun yönetiminde, hem politikacıların hem de yerel yönetim organizasyon yönetiminin güvendiği üst düzey bir memur olan bir proje müdürü yer almalıdır. Şu görevleri üstlenebilmelidir:

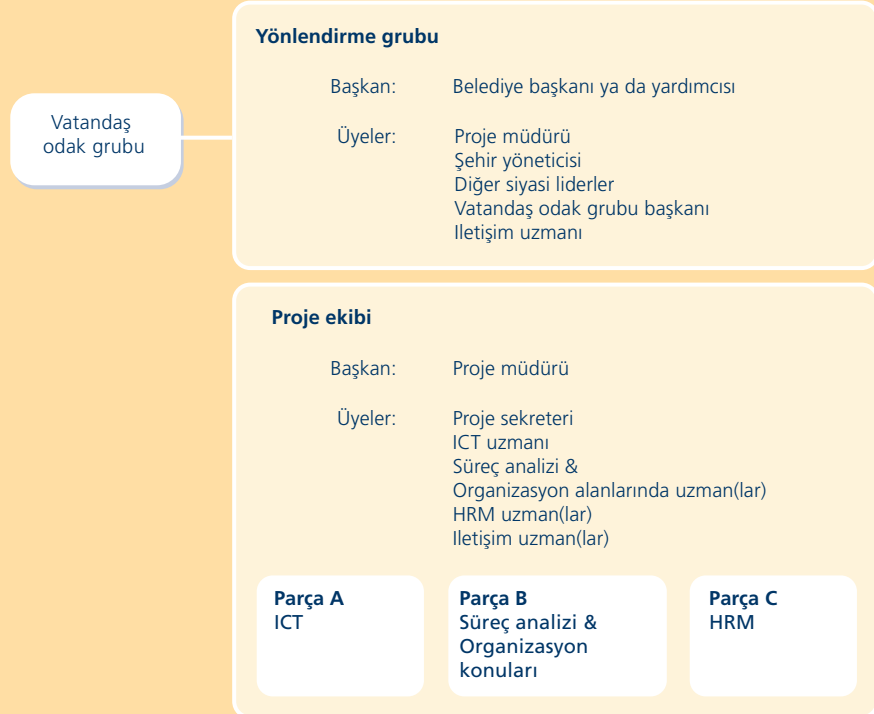
- Tek noktadan yardım masası vizyonunu inandırıcı bir biçimde formüle etmek.
- Çeşitli görevler için doğru insanlara iş vermek.
- İnsanların projeye katılmasını sağlamak için departman yöneticilerini ikna etmek.
- Departman yöneticilerinin desteğiyle organizasyon değişikliklerini uygulamak.

Proje ekibi üyelerinin atanmasına özellikle dikkat etmek gerekir. Normal günlük sorumluluklarıyla proje faaliyetlerini birleştirmeleri gerekir. Bir çalışan bu projeye katıldığında artık iki patronu olacaktır: Bir departman başkanı ve bir de proje müdürü. Bu çıkar çatışmalarına yol açabilir ve stress ve ihtilafa neden olabilir. Proje müdürü, çalışanın departman başkanıyla projede kaç saat çalışacakları konusunda anlaşması gerekir. Bütün katılımcılar bir çalışanın çok fazla stres altında olduğunun bilincinde olması gerekir.

3 Yönlendirme grubu

Proje ekibine ek olarak bir yönlendirme grubu kurulmalıdır. Bu grubun başkanlığını projeden siyasi olarak sorumlu olan belediye başkanı ya da belediye başkan yardımcısı yapacaktır. Üyelerden biri proje ekip müdürü olmalıdır. Diğer üyeler, politikacılar, şehir yöneticileri, bir iletişim uzmanı, vatandaş odak grubunun yönetimi olabilir. Yönlendirme grubu düzenli olarak (ancak çok sık değil) toplanır. Stratejik konularda kararlar alır, yerel yönetim kurulunu bilgilendirir ve çalışmanın ilerlemesini denetler.

Bir proje organizasyonu örneği:



4 Proje planı

Proje planı tek noktadan yardım masasını kurma sürecini açıklayan önemli bir belgedir. Bir proje planı, tek noktadan yardım masasının kurulması için yerel yönetim kurulundan onay almak için, adım 1 'destek sağlama' kapsamında da geliştirilebilir. Bu proje planının geliştirilmesi, ekibiyle birlikte proje müdürünün sorumluluğundadır. Plan, uygulanmadan önce yönlendirme grubu tarafından onaylanmalıdır.

Bir proje planı aşağıdaki unsurlardan oluşur:

- **Hedef:** Hedef projenin hedefini tanımlar. Neyi başarması gerektiğini tanımlar. Örneğin: Ocak 2012'de bir tek noktadan yardım masasının beş servisle tam olarak çalışması.
- **Sonuçlar:** Bir hedef birkaç sonuçtan oluşur. Sonuçlar, hedeflerin gerçekleştirilmesi için nelerin yapılması gerektiği konusunda bilgi verir. Örneğin:
 - 1 *Sonuç* | Bir mekanın tek noktadan yardım masası olarak kullanılabilmesi için yazılım ve donanım bulunması gereklidir.
 - 2 *Sonuç* | Bir ön ve arka büro kurulmuştur.
 - 3 *Sonuç* | Beş memur tek noktadan yardım masasında (ön büro) çalışmak üzere eğitim almıştır.
 - 4 *Sonuç* | Tek noktadan yardım masası tarafından dört hizmet sunulmaktadır.
- **Faaliyetler:** Her sonuç birkaç etkinliğin uygulanmasıyla gerçekleştirilir. Bu alet takımında sunulan adım adım yaklaşımı uygulanması gereken faaliyetleri genel hatlarıyla tanımlar. Ancak uygun bir faaliyet planı için her adım için gerekli zamanlamayı ve geçerlilik tarihini ve ilgili kişiyi belirlemek gerekir. Kısa, tamamlanmamış bir faaliyet programı aşağıda sunulmuştur:

Faaliyet programı			
Faaliyet	Tanım	Geçerlilik Tarihi	Sorumlu
A (1. sonucun bir kısmı)	Mobilya alımı	Mart 2011	Proje müdürü
B (2. sonucun bir kısmı)	Ön büro personeli için görev tanımlarının geliştirilmesi	Mayıs 2011	HRM uzmanı
C (3. sonucun bir kısmı)	5 ön büro personeli için müşteri ile dostluk eğitimi	Haziran 2011	HRM uzmanı
D (4. sonucun bir kısmı)	Tek noktadan yardım masasının sunacağı 3 hizmeti seçmek için beyin fırtınası toplantıları yapmak	Eylül 2011	Süreç yönetimi uzmanı
E (sonuç ... kısmı ...)

Proje planı ayrıca bir bütçe planı, bir iletişim planı ve risk analizinden oluşur. Sonraki paragraflarda bunlar açıklanmaktadır.

5 Bütçe planı

Tek noktadan yardım masası oluşturulması için, hem oluşturma hem de sürdürülebilir faaliyetler için para gereklidir. Bir bütçe planı aşağıdakilerden oluşur:

- **Yatırım** (bir defalık maliyetler):
 - > Binanın alınması (tek noktadan yardım masası için özel bir bina alınmışsa).
 - > Binanın yeniden döşenmesi (bina malzemeleri, müteahhitlik işleri, mobilya, vb).
 - > Özel ekipman (bilgisayarlar, müşterilerin kayıt olması için bir sistem).
 - > Yazılım yatırımı.
 - > Ön ve arka büroyu bağlayan ağ.
 - > Dış öneriler.
 - > Personelin eğitim giderleri.
 - > İletişim giderleri, vatandaş katılımını organize etme maliyetleri.
- **Yıllık kullanım maliyetleri:**
 - > Bina ya da odaların kiralanması.
 - > Bakım.
 - > Personel ücretleri.
 - > Personelin eğitimi.
 - > Yazılım lisansları.
 - > Elektrik, ısıtma.
 - > İletişim, basılı malzemeler, vb.
 - > Büronun diğer işletme maliyetleri.

Bütün unsurlar geçerli olmayabilir ve yukarıda belirtilen maliyetlerin birçoğunun (özellikle yıllık kullanım maliyetleri) ekstra maliyet olması gerekmez. Çalışma süreçleri yeniden organize ediliyorsa, ekstra personele gerek yoktur, sadece çalışma yöntemi değişir. Tek noktadan yardım masasının mevcut binada kurulması mümkünse, ekstra bir bina masrafı olmaz. Sağlam bir finansal kullanım, bazı yatırımların kısa ömürlü olduğunu dikkate alır. Özellikle bilgisayarlar ve yazılım çok hızlı güncelliğini yitirir. Üç ya da dört yıllık bir amortisman dönemi normaldir, bu da yeni yazılım ve bilgisayarların alınması anlamına gelir. Bu nedenle, uzun vadeli bir finansal plan yararlı olacaktır. Tek noktadan yardım masası için bir bütçe planı aşağıda sunulmuştur (meblağlar sadece örnektir).

Tek noktadan yardım masasının bütçe planı

Yatırım yılı 2009

Yatırımlar	Toplam	Ömür	Yıllık Amortisman
Binanın alınması	€ 250.000	50	€ 5.000
Binanın yeniden döşenmesi	€ 150.000	10	€ 15.000
Bilgisayarlar vb	€ 10.000	3	€ 3.333
Yazılım	€ 10.000	3	€ 3.333
Ağ maliyetleri	€ 50.000	10	€ 5.000
Dışarıdan öneriler	€ 50.000	10	€ 5.000
Personel eğitim giderleri	€ 20.000	10	€ 2.000
İletişim giderleri	€ 10.000	10	€ 1.000
Toplam yatırım	€ 550.000		€ 39.667

Yıllık kullanım	2009	2010	2011	2012
Faiz (toplam yatırımın %5'i) ve		€ 67.167	€ 65.183	€ 63.200
Amortisman				
Bakım maliyetleri	€ 2.000	€ 5.000	€ 7.000	€ 10.000
Personel maaşları	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Personel eğitim giderleri		€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Yazılım lisansları		€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Elektrik ve ısıtma	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
İletişim maliyetleri		€ 1.000	€ 4.000	€ 1.000
Diğer maliyetler	€ 5.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 5.000
Yıl bazında toplam maliyetler	€ 115.000	€ 192.167	€ 195.183	€ 194.200

Bütçede bulunan

Personel ücretleri	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Eğitim giderleri		€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Diğer giderler	€ 2.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 5.000
Toplam	€ 102.000	€ 109.000	€ 109.000	€ 110.000
Yıl başına devreden	€ 13.000	€ 83.167	€ 86.183	€ 84.200

6 İletişim planı

Tek noktadan yardım masası oluşturulması için destek üretmek ve sağlamak için, gerekli iletişimin kurulması önemlidir. Bir iletişim planı iletişimin yapılandırılması ve hedeflenmesi için yararlı olacaktır. Bir iletişim planı şunları dikkate alır:

- İçerik: Ne anlatılacak?
- Hedef grup: Kimler bilgilendirilmeli?
- Niyet: Neyi gerçekleştirmek istiyorum?
- Araçlar: Hangi araçlar kullanılmalı?
- Etki: Beklenen sonuçlar neler?

Bir iletişim planının yapısı:

İçerik	Hedef grup	Araç	Niyet	Etki
Kısa mesaj, sadece başlıklar	Ülkenin bütün vatandaşları	Ulusal televizyon veya radyo	İlgi uyandırma, özel bir şey yapıldığı konusunda ulusu bilgilendirme	halkın ilgisini çekme ve bilinç uyandırma
Başlıklar ve bazı ayrıntılar	Gazete okurları	Ulusal basın	Proje ile ilgili daha fazla bilgi verme, profesyonellerin ilgisini çekme	Daha çok ilgilenen kişilerin projeye ilgisini çekmek
Başlıklar ve bazı ayrıntılar yerel bir siyasinin kişisel görünümü	Yerel yönetimin sakinleri	Yerel basın	Bilgi vermek, bir siyasinin çalışmasını göstermek	Vatandaşlar projeyi tanır, arkasında hangi politikacının olduğunu bilir
Etkileşim ve tartışma olanağı, mesaj hazır bulunan kişilere göre uyarlanabilir	Toplantıya çağrılan gruplar	İş dünyasından temsilciler, vatandaşların organizasyonları, semt grupları gibi gruplarla toplantılar	Görüş almak için daha çok bilgi vermek, vatandaşların katılmasını sağlamak	tek noktadan yardım masasının nasıl geliştirileceği ile ilgili bilgi verir, kamu desteğini büyük ölçüde geliştirir
Başlıklar, resimler, kısa bilgi, ama çekici bir formatta	Genel halk, ancak özel insanlar (seçici dağıtım ile)	tek noktadan yardım masası ile ilgili broşürler	Bilgi vermek, bir siyasinin çalışmasını göstermek diğer yetkililerin ve profesyonellerin ilgisini çekmek	Daha çok ilgilenen kişilerin projeye ilgisini çekmek
Tek noktadan yardım masasının sunduğu hizmetler	Tek noktadan yardım masası müşterileri	Yerel gazetelerde özel sayfalar	Bu hizmetler için halka nereye gitmesi gerektiği konusunda bilgi vermek	tek noktadan yardım masasının kullanımını genişletir
Projenin mevcut durumu, olası sonuçlarla ilgili vizyon	Yerel yönetim organizasyonunun personeli	Dahili bültenler	Organizasyonu sürekli bilgilendirmek ve teşvik etmek	Organizasyon işbirliğine devam eder
Gerçek durum ve departman için getirdiği sonuçlar	Departman çalışanları ya da bütün organizasyon	Personelle düzenli olarak görüşmek	Organizasyonu sürekli bilgilendirmek ve teşvik etmek direnişi teşhis etmeye çalışmak	Organizasyon çalışmayı geciktirmez ancak işbirliğini sürdürür

7 Risk analizi

Tek noktadan yardım masası oluşturma sürecinde, bazı riskler süreci tehdit edebilir. Bunların bazıları küçük ya da düşük olasılıklı tehditler iken, diğerleri ciddidir ve projeyi durdurabilir. Bütün risklere hazırlıklı olmanız ve bunlara karşı önlemler geliştirmeniz önerilir. Aşağıdaki tablo bazı yaygın riskleri, bunların etkilerini ve bunlarla mücadele için gerekli önlemlerin bazılarını sunmaktadır.

Risk	Etki	Önlem
Politikacılar ilgisini kaybeder	Destek azalır ve bütçe tehdit altındadır	<ul style="list-style-type: none"> Tek noktadan yardım masasının kurulması için resmi onayın alınması
Politikacılar yeniden seçilmez ve halefleri projeye sıcak bakmaz	Proje durma noktasına gelir	<ul style="list-style-type: none"> Tek noktadan yardım masasının kurulması için resmi onayın alınması Siyasi desteğin yeniden sağlanması (1. adım)
Yeni ortamda çalışmak zorunda kalan çalışanların direnişi	Proje yavaşlar ya da hatta sabote edilebilir	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyon desteğinin yeniden sağlanması (1. adım)
Müteahhitler geç ya da kötü iş teslim ediyor ya da iflas ettiler	Çalışma durur ya da ciddi anlamda gecikmeler olur	<ul style="list-style-type: none"> Profesyonel alım süreçlerini takip edin İş başladıktan sonra işi teftişten sorumlu bir müfettiş tutun
Bütçe eksikliği	Daha basit/az işlevli tek noktadan yardım masası	<ul style="list-style-type: none"> Karar verme sürecinin bir parçası olarak uygun bir finansal plan sunulur Dış kaynaklar arayın (hibeler, teşvikler)
Uygulama için zaman olmaması	İyi çalışmayan bir tek noktadan yardım masası; memnun olmayan personel ve vatandaşlar	<ul style="list-style-type: none"> Uygun bir planlama yapın ve uygulama aşamalarını izleyin

3. Adım

Belediye organizasyonun yeniden yapılandırılması

Tek noktadan yardım masasının kurulması yerel yönetim organizasyonun yeniden organize edilmesi demektir. Masanın kendisi organizasyonun yeni bir departmanı ya da birimi olarak kurulmalıdır. Bu yeni organizasyonu oluşturmak için ilk olarak tek noktadan yardım masası tarafından sunulacak olan hizmetler ve ürünler seçilmelidir. İkinci olarak, bu hizmetleri sunma süreci analiz edilmelidir. Üçüncü olarak, ön ve arka bürolar oluşturulmalı ve organizasyonla bütünleştirilmelidir. Son adım olarak, vatandaşlardan sürekli olarak alınan geribildirimler tek noktadan yardım masasının iyi işlemesi için teşvik edilmelidir.

1 Hizmet ve ürünlerin seçimi

İdeal ortamda, tek noktadan yardım masası vatandaşlarına bütün ürün ve hizmetleri sunmalı. Başlangıçta sadece az sayıda ürün ve hizmet seçilmesi ve gerektiğinde zaman içinde bunlara eklemeler yapılması önerilir. Başlangıçta en uygun ürün veya hizmeti seçmek için, bütün yerel yönetim ürün ve hizmetlerinin kapsamlı bir listesi yapılmalıdır. Departman başkanlarına tek noktadan yardım masasına hangi ürünlerinin ve hizmetlerinin aktarılması gerektiği sorulmalıdır. En uygun ürünler ve hizmetler bu kapsamlı listeden seçilir ve tek noktadan yardım masasına aktarılır.

Moravská Třebová tek noktadan yardım masasını 2003 yılında 5 ürün ile açtı: Kimlik kartları ve pasaport düzenleme, ikametgah senedi verme, evrakların onayı ve yerel vergilerin ve ücretlerin ödenmesi. 2009 yılı sonuna kadar, 5 ön büro görevlisinin çalıştığı tek noktadan yardım masasında 24 ürün ve hizmet sunulmaktadır (www.moravskatrebova.cz).

2 Süreç analizi

Uygun ürünler ve hizmetler seçildiğinde, a process analysis bu ürünler ve hizmetlerin her biri için süreç analizi yapılmalıdır. Bu süreç analizi bir ürün ya da hizmetin nasıl geliştirildiği ve sunulduğu ile ilgili süreç bilgisi sunar. Süreç analizi uzmanı bunu, aşağıdaki sorularla saptar:

- Söz ettiğimiz ürün/hizmet nedir? Sürücü belgesi gibi bir belge mi, yoksa bir danışmanlık mı? Standart bir ürün/hizmet mi yoksa çeşitli türleri var mı?
- Bu ürünleri/hizmeti sunmak için geçerli ulusal yönetmelikler var mı? Bu, yerel yönetimin süreci değiştirme özgürlüğünü kısıtlayabilir.
- Vatandaşlar bu ürün/hizmete ihtiyaçları olduğunu nereden bilecekler? Yerel yönetim inform vatandaşlara, sürücü belgesinin ne zaman değiştirilmesi gerektiği konusunda bilgi veriyor mu?
- Bu ürün/hizmet için halihazırda ne tür bir süreç teslimi söz konusu?
- Her yıl sunulan hizmetlerin/ürünlerin sayısı nedir?
- Her adım için gerekli süre nedir? Bütün adımların hepsi için geçerli olan süre, birim başına bu hizmetin sunulması için gerekli olan toplam süredir.

Bir pasaport örneğinde süreç analizi:

- 1 Bir vatandaş yerel yönetim binasına girer.
- 2 Tek noktadan yardım masasındaki görevli kendisine ne istediğini sorar.
- 3 Görevli, vatandaşın yanında, önceki pasaportu ve fotoğraf gibi gerekli belgeler var mı diye bakar.
- 4 Görevli, vatandaş yardımcı odaya yönlendirir.
- 5 Vatandaş sırasını bekler.
- 6 Görevli yeni bir pasaport çıkartmak için gerekli belgeleri doldurmasında yardımcı olur.
- 7 Görevli vatandaş yeni pasaportu için ödeme yapmak üzere bir başka odaya yönlendirir.
- 8 Vatandaş sırasını bekler.
- 9 Görevli yeni pasaport için ödemeyi organize eder.
- 10 Vatandaş yerel yönetim binasından çıkar.

Eğer bir yerel yönetim yılda 10,000 çıkartırsa, her bir pasaportun teslimi 30 dakika sürdüğü için, 10,000 pasaportun düzenlenmesi, 300,000 dakika tutar ya da yılda 5,000 saat.

Bir pasaportun verilmesinde kaç görevlinin kullanılması gerektiği saptamak için, görevlilerin verimli çalışma saatlerini hesaplamamız gerekir. Bu birçok etkene bağlıdır, örneğin ülkenizdeki çalışma saatleri, ortalama hastalık oranı, tatiller vb. Bir görevlinin çalıştığı verimli süre şöyle hesaplanabilir (saat bazında):

Brüt çalışma süresi (haftada 36 saat, 52 hafta)	1,872
Tatiller (23 gün, günde 8 saat)	184 -/-
Ortalama hastalık oranı 5%	94 -/-
Eğitim ve kurslar	80 -/-
İletişim, değerlendirme konuşmaları	100 -/-
Toplam verimli süre	1,414
Yılda 10.000 pasaport için gereken	5,000
Pasaport düzenlemek için gerekli çalışan sayısı yaklaşık	3,5

Moravská Třebovda bu analizlerde tek noktadan yardım masasının sunduğu her ürün için tablolar oluşturuldu. Bu tablolarda n büro (B) ve arka büro (AB) de yer alır. Aşağıdaki rn tablosu Kimlik kartı düzenlenmesi ile ilgilidir (kısa biçim):

Departmanın adı: İç Hizmetler Departmanı
rn adı: Kimlik Kartı

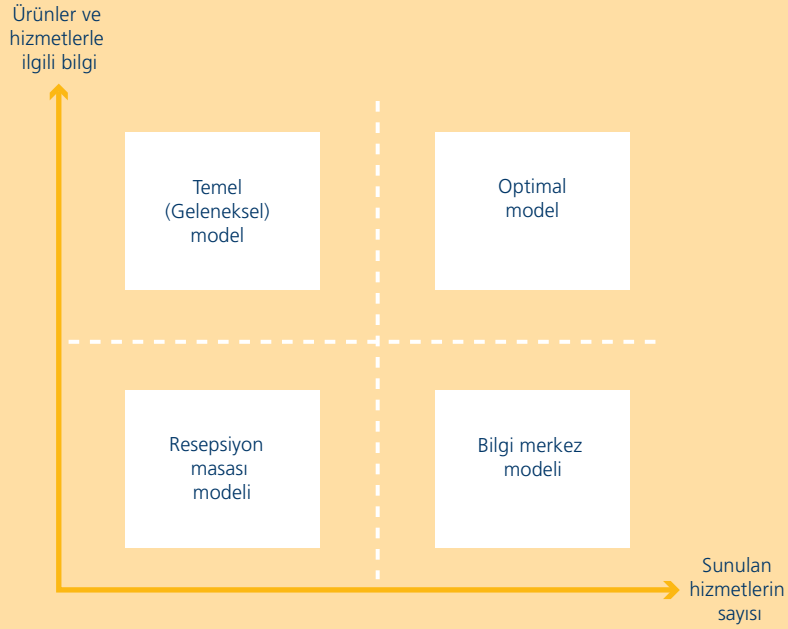
No	B, AB	işlemin adı, tanım	Süre
1	B	Talebin alınması	2 dakika
2	B	Verilerin kontrol edilmesi	3 dk
3	B	Talebin yerine getirilmesi ve gönderme	3 dk
4	B	Sicile verilerin işlenmesi	3 dk
5	B	Bir Kimlik kartının düzenlenmesi	2 dk
		Toplam B	7 dk
		Toplam AB	6 dk
		Toplam B+AB	13 dk

3 n büro ve arka büro

Yerel yönetim ürünler ve hizmetlerin tek noktadan yardım masası tarafından uygun biçimde sunulması için, bir n ve arka büro kurulmalıdır. n büro, görevlilerin halkla doğrudan ilgilendiği fiziksel tek noktadan yardım masasıdır. Hiçbir görevlinin tek başına yerel yönetimin bütün ürünleri ve hizmetleri ile ilgili bilgisi olmadığı için, diğer görevlilerden yardım almaya muhtaçtır. Hizmetin sunulması için uzman bilgisi ve girdisi sunan görevliler arka brodadır. Bu 'arka büro' yerel yönetimdeki bütün diğer görevlilerden oluşur. n büro vatandaşlar ve arka bürodaki uzmanlarla ile iyi bir temas kurulmasından - vatandaşlar ve uzmanlar arasında bir aracı olarak- sorumludur.

Ancak soru, n büro personelinin her ürün ve hizmeti ne kadar ayrıntılı bilmesi gerektiğidir. En kapsamlı bir n büroda bile, bütün bilgi mevcuttur ve vatandaşın bir başka büro ya da masaya yönlendirilmesi gerekmez. Ancak n büro için daha fazla çalışma ve daha fazla eleman gerektiği anlamına gelir. Ayrıca, en kapsamlı n bürolardaki görevliler basit bir yapıdakinden çok daha fazla hizmetler ile ilgili

bilgiye sahip olmalıdır. Daha kalifiye olmaları gerekir, bu da maliyetleri artırır. Farklı ön büro türleri grafik olarak gösterilebilir.



Bu dört türün özellikleri şöyledir:

Resepsiyon masası modeli

Bu model tek noktadan yardım masasında çok nadir uygulanır. Çok az bilgiye sahip ve ürün ve hizmetlerin sunulmasından oluşan bir resepsiyon masası olarak çalışır. Bu modelde, vatandaşlar istenen ürün ya da hizmeti almak için genellikle departmanlara (arka büro) yönlendirilir.

Bilgi merkezi modeli

Tek noktadan yardım masasında halka belediyenin hemen hemen bütün ürünleri ve hizmetleri konusunda bilgi verilir. Ancak, ön büro personeli, bu ürün ve hizmetlerin sunulması konusunda gerekli bilgileri arka ofisten almak durumundadır.

Temel (geleneksel) model

Bu modelde, tek noktadan yardım masasında sınırlı sayıda hizmet ve ürün sunulur. Ön büro personeli bu ürünleri ve hizmetleri sunma konusunda gerekli yeterliğe sahiptir. Temel model genellikle tek noktadan yardım uygulamasına yeni başlamış belediyelerde kullanılır.

Optimal model

Tek noktadan yardım masasının ön büro personeli, optimal modelde hemen hemen her belediye hizmet ve ürünüyle ilgili bilgiye sahiptir; ve arka bürodan fazla destek almadan vatandaşa bunları sunabilirler.

Her model arasındaki temel fark ön büro personelinin profilidir. Resepsiyon masası modelinde, görevlinin son derece kalifiye olması gerekmez. Planlanan tek noktadan yardım masasının türüne göre bu profil değişkenlik gösterir. Bu nedenle tek noktadan yardım masasında çalışan görevlinin uygun eğitimden geçmesi gereklidir. 4. adım bu konuyu daha ayrıntılı olarak ele alır.

4 Tek noktadan yardım masası organizasyonunuzla bütünleştirme

Tek noktadan yardım masası yerel yönetim organizasyonu içinde yeni bir departman, birim ya da bölüm olarak yapılandırılmalıdır. Tek noktadan yardım masası bütün departmanların ürünleriyle çalıştığı için, bunu mevcut bir departmanın bir parçası haline getirmek mantıklı değildir. Genellikle tek noktadan yardım masası doğrudan üst düzey görevli veya iç hizmetlerden sorumlu politikacının sorumluluğuna bağlanır. Tek noktadan yardım masası 'bağımsız' olmalıdır, böylelikle hizmetlerin haksız rekabeti engellenmiş olur.

Moravská Třebovda tek noktadan yardım masası yerel yönetim organizasyonunda İç Hizmetler departmanının bir bölümü olarak yer almaktadır. Bölümün başkanı İç Hizmetler departmanının başkanının emrindedir. Bu model 2003 yılının başında tek noktadan yardım masası 5 ürün ve hizmet sunarken seçilmişti. 2009 yılında yeni tek noktadan yardım masası 24 ürün ve hizmet sunmaktadır, yeni beceriler ulusaldan yerel seviyeye aktarılmıştır ve yeni bir model değerlendirilmektedir. Bu modelde tek noktadan yardım masası doğrudan Şehir yöneticisine karşı sorumlu olan bağımsız bir departman olabilir.

5 Geribildirimi organize etme

Tek noktadan yardım masasının ilk ve en önemli amacını gerçekleştirmesini sağlamak için, vatandaşların ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli bir geri bildirim gereklidir. Vatandaşlardan alınan geri bildirim genelde Őikayettir (olduğu düşünülür). Bu Őikayet olarak değil ücretsiz öneri olarak görülmelidir. Őikayetlerden (geri bildirim) personel, hizmetlerin, ürünlerin, işlemlerin, ve davranışların nasıl geliştirilebileceğini öğrenir. Profesyonel bir organizasyon vatandaşlara hizmetlerle ilgili geri bildirim sunma konusunda kolaylık sağlar. Geri bildirimi organize etmenin birkaç yöntemi vardır:

- Vatandaşlardan kısa bir anket doldurmasını isteyiniz.
- Vatandaşlar ile deneyimleri konusunda görüşmeler yapmak.
- Vatandaşlara şikayetleri için resmi bir işlem sunmak.
- Vatandaşlara şikayetlerinin profesyonel olarak ele alınacağı konusunda söz vermek.
- İnsanların tek noktadan yardım masası ile ilgili görüşlerini geliştirebilecekleri toplantılar düzenlemek.

Geri bildirim cesur, kolay ve eğlenceli bir şekilde organize etmek için, Romny tek noktadan yardım masasının arkasına üç vazoya yerleştirdi. Birinci vazoda turuncu toplar, ikincisinde beyaz toplar vardı. Üçüncü vazoya ise boştu. Vatandaşlar hizmetlerle ilgili görüşlerini boş vazoya ya turuncu (olumlu) ya da beyaz (olumsuz) top bırakarak belirtiyorlardı. Üçüncü vazoda çok olan renk vatandaşların genel görüşünü görsel olarak temsil ediyordu. Ne kadar çok turuncu top olursa, sonuç o kadar olumludur.

4. Adım

Kalifiye bir Personel oluşturma

Personel iyi işleyen bir tek noktadan yardım masası için yaşamsal önem taşır. Doğrudan vatandaşların talepleriyle ilgilenirler ve vatandaşın memnun ayrılıp ayrılmadığı konusunda çok büyük bir etkiye sahiptir. Tek noktadan yardım masasını personelin kalifiye olduğundan emin olmalıdır. Kalifiye personel ile ne kastedildiği konusunu açık olarak tanımlayın. İş tanımları yetenekli insanların görevlerle eşleştirilmesini sağlar. Henüz kalifiye olmayan personel eğitim almalıdır.

1 İş tanımı

İş tanımı kritik bir kaynaktır. İyi bir iş tanımı tek noktadan yardım masasından sorumlu olan departmanın tanımıyla başlar. Aşağıdakilerden oluşur:

- Departmanın adı (tek noktadan yardım masası).
- Departmanın yerel yönetim organizasyonundaki yeri (şehir yöneticisinin doğrudan sorumluluğu altındadır).
- Departmanın hedefi (hizmetleri vatandaşlara verimli, müşteri dostu bir şekilde sunmak).
- Departmanın görevleri (rn başına süreç analizlerinin sonucu).
- İşlevlerin sayısı (süreç analizlerinden elde edilir).

Tek noktadan yardım masasının görevleri süreç analizinden alınmaktadır. Sonuçta çeşitli görevler ortaya çıkar: Zor, kolay, zaman alan, karmaşık, vb. Bu görev sayısıyla uyumlu gruplar oluşturulmalıdır. Aynı seviyede eğitim, deneyim, vb gerektiren görevler tek bir işlevde birleştirilebilir. Görevler, bu işi üstlenecek olan çalışan için farklılıklar sunmalıdır. Bir iş tanımı şunlardan oluşur:

- İş unvanı.
- İşlev.
- Maaş göstergesi.
- Sorumluluklar (ok zaman alan sorumluluklardan az zaman alanlara kadar sıralanır).
- Birincil görevler.
- Beceriler (bu işlev için gerekli beceriler).
- Deneyim ve eğitim.

İş tanımları personel seçimi için iyi bir başlangıç noktasıdır. Duyurular için gerekli bilgileri sunarlar ve ayrıca adayların değerlendirilmesinde ölçüt olarak kullanılabilir. Eğer iyi bir aday listedeki bütün ölçütlerden puan alamazsa, iş tanımı, ne tür ek eğitimin gerektiğinin saptanmasında yardımcı olur.

Bir işgören işinde çalışmaya başladığında, işgören ile yönetici arasında işin nasıl gittiği, hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, ve görevlerin nasıl yerine getirildiği konusunda düzenli değerlendirme görüşmeleri yapmak yararlı olabilir. İş tanımları bu görüşmelerin başlangıç noktası olabilir. Etkili değerlendirme görüşmeleri şunları yerine getirmelidir:

- Düzenli olarak sessiz bir ortamda yapılmalı (her yıl ya da altı ayda bir).
- Karşılıklılık: İşgören, yönetici işini yaparken ona geri bildirim sunar.(bu çalışma tarzının Hollanda'da ve diğer Batı ülkelerinde yaygın olduğunu ancak başka yerlerde uygulanmadığını ve itibar görmediğini unutmayın).
- İyi hazırlanınız: Hem yönetici hem de işgören gündemi belirleyebilir.
- İş tanımına odaklanınız.
- İşgöreninin gelecekteki kişisel gelişimini ele alınız (eğitim, iş eğitimi).
- Bir sonraki görüşmede değerlendirme için özel ve somut sonuçlar çıkartın.

Aşağıdaki belge, Moravská Třebová'da tek noktadan yardım masasındaki ön büro personel üyeleri için hazırlanmış olan bir iş tanımında kullanılmıştır.

İş unvanı	İç Hizmetler departmanı görevlisi
Organizasyon birimi	İç Hizmetler departmanı
Maaş	Ücret sınıfı no 8
Sorumlu kişi	İç Hizmetler departmanı başkanı
İşlev	Vatandaşlar, devlet kurumları ve diğerleri için resmi nüshalar, özetler ve tasdiklerin alınması ve düzenlenmesi
Sorumluluklar	<ul style="list-style-type: none"> • Devlet idari görevlerini gerçekleştirmek, örneğin: <ul style="list-style-type: none"> > İkamet senedi > Kimlik kartları ve Pasaportlar > İdari ücretlerin alınması > Evrak ve imza tasdiki • Yönetim görevlerinin gerçekleştirilmesi örneğin: <ul style="list-style-type: none"> > Yerel ücretlerin toplanması (örneğin çöp) > İzinlerin düzenlenmesi (örneğin balıkçılık) > İstenen formların düzenlenmesi • Diğer görevler: <ul style="list-style-type: none"> > Devlet makamları ve diğerleri için evrakların yasal olarak dönüştürülmesi > Evrakların elektronik olarak imzalanması

Birincil görevler	<ul style="list-style-type: none"> • Evrak düzenlemek • Müşterilere form doldurma konusunda yardım • Doldurulmuş formların alınması, işlenmesi ve dosyalanması • Formlardaki bilgilerin kontrol edilmesi • Elektronik olarak verilerin işlenmesi • Müşterileri istenen ürünün sunulması ile ilgili olarak bilgi vermek (örneğin pasaport) • Belediyenin görevleri, ürünler ve hizmetler ile ilgili olarak vatandaşlara bilgi vermek
Beceriler	<ul style="list-style-type: none"> • Ekip çalışmasına yatkın • Müşterileri sıcak ve güler yüzle karşılama • Strese dayanıklı • Sadık
Deneyim ve eğitim	<ul style="list-style-type: none"> • Çek vatandaşlığı • Çekceyi akıcı bilmesi (hem sözlü hem yazılı) • Ehliyet • En az orta öğretim • Bilgisayar kullanabilme • Kamu yönetimi konusunda devlet yeterlilik sınavları

2 Personelin eğitilmesi

İş tanımları, çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirmek için neleri yapmaları gerektiğini belirtir: Eğitim, yetenek ve beceriler gerekir. Tek noktadan yardım masasının bir yerel yönetim bürosu olması nedeniyle, vatandaşlar çok sık ziyaret edebilir, personel yeterince kalifiye olmalı ve doğru, olumlu, dostça bir yaklaşıma sahip olmalıdır.

Tek noktadan yardım masasında çalışmak üzere seçilenler üstlendikleri görev için tam donanımlı ve özellikle müşteriye dostça davranma ve ürünler ve hizmetleri tanıma konusunda bilgili olmaları gerekir.

Müşteri dostu olma

Tek noktadan yardım masası tam olarak kurulduktan sonra, vatandaşlar ve yerel yönetim arasındaki temasların çoğu burada geçecektir. Müşteri dostu bir görevli:

- Kendisini vatandaş olarak görebilmeli.
- Proaktif olarak müşteriye hizmet etmek için elinden gelen çabayı göstermeli.
- Ürünleri ve hizmetleri tanımalı.
- Vatandaşların ihtiyaçlarını anlayıp bunlara çözüm bulmalarına yardımcı olmalı.
- Vatandaşlara yardım etmemek onları başka yerlere göndermek için bahane bulmamalı, bürokratik davranmamalı.
- Sıcak davranmalı ancak kabalaşmadan 'hayır' demeyi bilmelidir.

Ürünler ve hizmetlerin tanınması

Tek noktadan yardım masasının personeli sundukları ürünler ve hizmetler ile ilgili temel bilgilere sahip olmalı, ve bu tek noktadan yardım masasının sorumluluklarına bağlıdır. Bir talebin arka büroya iletilip ileilmeyeceğine onlar karar verir. Bu, her ürün ile ilgili işlemleri bilmeyi gerektirir. Arka büronun gerçekleştirdiği hizmetler tek noktadan yardım masasının personelinin, arka bürodu gerçekleşen süreçler ve alınan kararları açıklayabilmesi için yeterli bilgiye sahip olmalıdır.

Eğitim sunmanın farklı yöntemleri vardır, temelde ücretli profesyonel eğitim ya da meslek içi eğitim uzmanları tarafından sunulan eğitim, ve mesai saatlerinde ya da dışında eğitim gibi. Grup eğitimi birçok çalışanın aynı anda eğitildiği düşük maliyetli bir eğitim yöntemidir. Müşteri dostu olma konusunda hem de mekana özgü konularda bilgi sahibi olmak gereklidir. Eğitim her zaman yerel ortama uyarlanmalıdır. Bilgilerin çoğu ürünlerin ve hizmetlerin içeriği gibi organizasyonun elinde bulunan bilgilerdir. 3. adımın bir parçası olarak süreç analizi bu bağlamda önemli bir kaynaktır. Her ürünün ve hizmetin tanıtıldığı ürün belgeleri tek noktadan yardım masasında bilginin sunulması açısından önemli bir araçtır.

Personel eğitimi ucuz değildir ancak insan sermayesine yapılan bir yatırım olarak görülmelidir. Maliyetleri bütçeye dahil edilmelidir.

5. Adım

Tek noktadan yardım masasının oluşturma

1 Doğru yerin seçilmesi

Tek noktadan yardım masasının oluşturulmasının en son adımlarından biri inşasıdır. Tek noktadan yardım masası insanlara y6nelik oluşturulmuş bir yerdir. Personelin becerileri, konum, tasarım, mevcut donanım/ yazılım, ve diğer b6t6n 6zellikler vatandaşa profesyonel hizmet sunma d6ř6ncesini ve gerçeğini s6rd6rmelidir. Doğru yeri seçmek için aşağıdaki bilgilere ihtiyaç vardır:

- Sunulacak 6r6nlerin ve hizmetlerin sayısı. Gelecekteki b6y6meler dikkate alınmalıdır. Masanın çok pop6ler olması durumunda b6y6me şansına sahip olmalıdır.
- Binada alışması gereken g6revli sayısı. Bu sayı, 3.2. adımdaki s6re analizi ile elde edilir.
- 6n b6ro ile arka b6ro arasındaki bağlantı. İki b6ro arasında b6y6k mesafe olması maliyet gerektirir: İnsanların ve dosyaların hareket etmesi zaman alır. Bilgisayar ağları bu sorunun hepsini olmasa da b6y6k bir kısmını 6zer.

Yer psikolojik açıdan da 6nemlidir. Tek noktadan yardım masası vatandaşların yerel y6netimleriyle en sık g6r6řt6kleri yer olacaktır. Bu nedenle yerel y6netimi temsil edecek, y6netimin kamusal y6z6 olacaktır. Tek noktadan yardım masasının yeri ideal olarak belediye binasında ya da yakınında olmalıdır.

Romny’de yer arayışı, belediye binasından uzak olmayan ana yolların birinin 6zerinde bir diş hekiminin ofisinin bitişindeki bir boş ofis ile başladı. Terkedilmişti, ve gelecekte b6y6t6lmeye uygun değildi, uygun bir stat6de değildi ve belediye binasına uzak olmasa da g6revliler için bir y6r6me mesafesi oluşturuyordu. Romny bu nedenle belediye binasının zemin katının bir kısmını yeniden d6zenlemeye karar verdi; ziyaretçi binaya girer girmez karşılaştığı ilk kişi resepsiyonist oluyordu b6ronun yeri açık bir şekilde belirtilmişti.

2 Tek noktadan yardım masasının dizayn edilmesi

Yeri seçildikten sonra, fiziksel olarak masanın tasarımının yapılması ve üretilmesi gerekir. Bu elbette vatandaş dostu olma ve pratik olma kavramlarına göre yapılmalıdır.

- Binanın dışında, tek noktadan yardım masasının girişi açıkça tabelalarla gösterilmelidir.
- Engelliler için kolay erişim sağlanmalıdır.
- Ziyaretçilerin nereye gideceği açıkça belirtilmelidir.
- Tek noktadan yardım masası farklı birimlerden oluşabilir, bunlar açıkça belirtilmelidir. Bütün bunlar olabildiğince basit ve açık biçimde yapılmalıdır.
- Bekleme bazı durumlarda kaçınılmaz olacağı için, bekleme için konforlu bir yerin olması gerekir. Bekleme salonundan, ziyaretçiler sıraları geldiğinde doğru birime gitmek için duyuruları görebilmeli ya da işitebilmelidir.
- Beklemek sıkıcıdır. Güncel dergiler, canlı Tv ekranları ve donanımlı bir çocuk köşesinin bulunması takdir toplayacaktır.
- Tasarım açık ve saydam olmalıdır. Cam tercih edilebilir.
- Tek noktadan yardım masasındaki her görüşme tatlı geçmeyebilir, her vatandaş kibar olmayabilir. Tasarım görevlinin ve diğer vatandaşların saldırgan müşterilerden korunmasına yardımcı olmalıdır. Vatandaş ve görevli arasındaki cam güçlü olmalı ve insanların atabileceği serbest madde bulunmamalıdır.
- Mahremiyet de önemlidir. Masalar arasında fiziksel bir ayırıcı olması önerilir. Özel konular için ayrı odalar düzenleyin.
- Bazı hizmetler için, örneğin vatandaşların yazı yazması için, özel mobilya gerekebilir. Bir masanın genel çizimi burada geçerli değildir.
- Duvarlar bilgi sunmak için kullanılabilir. Ancak okunabilmesi için sayısı çok olmamalı, küçük harflerle yazılmış olmamalı. Parlak posterler genellikle başarılı sonuç verir.

Tek noktadan yardım masasının görünümü profesyonel bir imaj sağlar? Bu görevlilerin kıyafetleri için de geçerlidir. Vlaardingen'de tek noktadan yardım masasındaki görevliler üniforma giyerler. Görevlinin yerel yönetimi temsil etmesi fikrini sürdürmek için ve bu işlemler için görevlinin isminin önemli olmaması nedeniyle, yaka kartı takılmaması kararlaştırılmıştır. Romny'de üniforma yoktur ancak tek noktadan yardım masasındaki her görevli şehrin rengi olan yeşili taşıyan ya bir kravat ya bir gömlek ya da benzer bir şey giyer.

3 ICT donanım ve yazılımı

Hizmetlerin uygun biçimde sunulması için bilgisayar kullanılması neredeyse zorunludur. Bu bilgisayarlar, nüfus sicil, vergi kayıtları, planlama izinleri için coğrafi bilgiler, vb gibi yerel yönetimdeki çoğu ortak sisteme bağlı olmalıdır. Bilgisayarlar ön ve arka büro arasındaki iletişimi de kolaylaştırır. ICT sistemleri müşterilerin tek noktadan yardım masasında kaydını yapar, onları doğru masaya yönlendirir ve ihtiyaç duydukları hizmete kaydeder. Bu kayıt işlevi önemlidir çünkü tek noktadan yardım masasının değerlendirilmesi için bilgi sunar. Böylelikle yönetim will learn hangi hizmetlerin daha çok talep edildiğini öğrenecektir. Daha gelişmiş sistemler ortalama bekleme süresi ve hizmet sunma süresini de ölçmektedir. Bu süreç analizinin sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.

Birçok hizmet için vatandaşlar ödeme yapmak zorundadır. Bir ülkenin finans sistemine bağlı olarak PIN-sistemleri müşteri dostu bir uygulama olabilir. Elbette nakit ödeme yapmak mümkündür, ancak nakit ödemeler için dolandırıcılığı önlemek amacıyla özel önlemler alınmalıdır.

Tek noktadan yardım masasında vatandaşlar için gözetim ve yazılım olmadan bilgisayar kurmaktan kaçınmak gerekir. Bu, verimsizlik ve memnuniyetsizlik yaratabilir.

6. Adım Sürdürülebilirliğin sağlanması

Tek noktadan yardım masasının kurulması genellikle hizmetlerin daha iyi sunulması ile sonuçlanır. Ancak, her zaman eski rutinlerin geri dönme ve gelişmiş hizmet sunumunun kötüye gitme şansı vardır. Aşağıdaki araçlar bununla mücadele etmede size yardımcı olur:

- **Uzun vadeli bir vizyon geliştirin:** Bu vizyon sürecin başında kullanılmalı (1. adım) ancak düzenli olarak güncellenmesi gerekir. Bu vizyon aşağıdaki özellikleri içermelidir:
 - > *Neden* tek noktadan yardım masası? (Geliştirilmiş hizmet sunumu, yerel yönetim ve vatandaşlar arasında geliştirilmiş ilişkiler, müşteri dostu tutum, verimlilik ve etkinlik vb.)
 - > *Nasıl* değerlendirildi? (Bu tek noktadan yardım masasının oluşturulma sürecinden, vatandaşlardan alınan geri bildirimlerden ve günlük rutinde elde edilen deneyimlerden alınabilir.)
 - > *Neyi* başarmak istiyoruz süreç sonunda? (Tek noktadan yardım masasında mevcut olan bütün belediye ürünleri; vatandaşların yüzde 80'li belediyenin hizmet sunumundan memnun (rapor).)
- **Medyanın ilgisini çekmek:** Örneğin düzenli basın duyuruları ile. Tek noktadan yardım masasının isminin politikacıların, vatandaşların ve organizasyonun desteğini sürdürmesi için medyada olumlu olarak anılmasını sağlayın.
- **Süreç analizini sürdürünüz:** Tek noktadan yardım kurulduktan, ve ilk ürünler ve hizmetler sunulduktan sonra, yeni ürünler ve hizmetlerin eklenmesi önemlidir. Eğer bu uzun bir süre alırsa, eski durumun daha başarılı olduğu düşüncesi geri gelebilir.
- **Eğitime devam ediniz:** Tek noktadan yardım masasında çalışan personelin kapasitesi ürünler ve hizmetler ile ilgili bilgiler, müşteri dostu olma, bilgisayar becerileri vb konularda düzenli eğitimlerle desteklenmelidir. Personelin bilgisinin ve yeteneklerinin artması, tek noktadan yardım masasının gelecekteki gelişimiyle birlikte gerçekleşecektir.
- **Fon sağlayınız:** Tek noktadan yardım masasının sürdürülmesi için yeterli fon sağlanmalıdır. Yararlı araçlar arasında uzun vadeli bir bütçe planı ve politikacıların desteği yer alır.
- **Şikayetlerin uygun bir şekilde ele alınması:** Tek noktadan yardım masasına vatandaşların desteği, halkın şikayetleri, görüşleri ve önerileri ile ilgili işlem yapılmadığında azalabilir.

Tek noktadan yardım masası Moravská Třebová'da büyük ilgi görmüştür. Resmi olarak Vlaardingen ve Moravská Třebová belediye başkanları tarafından açılmış ve törene Hollanda büyükelçisinin bir temsilcisi de katılmıştır. Açılışından bu yana, birçok Çek yerel yönetimi Moravská Třebová'yı ziyaret edip, tek noktadan yardım masası ile ilgili bilgi almıştır. En büyük başarı 2005 yılında tek noktadan yardım masasının Çek İçişleri Bakanlığının verdiği '2005 Yerel Yönetimlerde Yenilik' ödülünü kazanması olmuştur.

Özet

Tek noktadan yardım masası vatandaşların yerel yönetim ürünleri ve hizmetlerini edinebilecekleri ya da bilgi alabilecekleri bir ofistir. Tek noktadan yardım masasının temel ilkesi, bir vatandaşın istediği ürün ya da hizmeti, ideal olarak, tek bir ziyarette edinebilmesidir. Bu ilkenin altında yatan felsefeye göre bir yerel yönetim vatandaşların ihtiyaç ve isteklerine öncelik tanımalı ve organizasyon ve süreçleri bu felsefe çevresinde oluşturmalıdır.

Bu alet takımı tek noktadan yardım masasının, birçok projedeki deneyimine dayanarak VNG International tarafından geliştirilen adım adım yaklaşımı kullanılarak oluşturulması sürecini tanımlar. Tek noktadan yardım masasının kurulması için gereken altı adım, bu projelerden edinilen pratik yararlı örnekler ve o adımı gerçekleştirmek için geçerli araç ve dökümanları kapsar.

- 1. Adım** tek noktadan yardım masasının kurulma sürecini başlatmak için politikacılar, personel ve vatandaşlar gibi ilgili paydaşların desteğinin nasıl alınacağını açıklar. Bu paydaşların sürekli desteği, bütün süreçte yaşamsal bir rol oynar.
- 2. Adım** hedef, sonuçlar, faaliyetler, bütçe, iletişim planı, ve risk analizi dahil uygulamadan sorumlu olan proje organizasyonu ve proje planını açıklar.
- 3. Adım** tek noktadan yardım masasının kurulmasıyla ilgili organizasyon özellikleri üzerine odaklanır ve ürünler ve hizmetlerin seçilmesi, bunların süreç analizi, ön ve arka büro oluşturulması, ve tek noktadan yardım masasının yerel yönetim organizasyonu ile bütünleşmesini kapsar.
- 4. Adım** tek noktadan yardım masasında çalışacak personelin seçimini açıklar. İş tanımları nedir?; Personel kimdir ve ne tür bir eğitim gereklidir?
- 5. Adım** tek noktadan yardım masasının fiziksel kuruluşunu açıklar. Uygun yer neresidir?; Bina nasıl döşenmelidir?; Ve hangi ICT yazılım ve donanım yararlıdır?
- 6. Adım** sürecin son adımıdır. Sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağını açıklar.

VNG International yönetimin yerelleştirilmesini destekler ve yerelleştirilmiş bir işbirliğini kolaylaştırır. Organizasyon hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde yerel yönetimleri, bunların ortaklarını, eğitim kurumlarını ve yerelleştirme kurumlarını güçlendirir. Ayrıca, Avrupa Hizmet Büromuz Hollanda ve diğer AB ülkelerindeki belediyelere Avrupa teşviklerine erişim ve bilgi ağları oluşturma konusunda yardımcı olmaktadır.

Merkez ofisimizde yaklaşık 50 personel çalışmaktadır. Bunun yanı sıra, farklı ülkelerde proje ofislerimiz var. Geniş uluslararası bir deneyime sahip büyük bir yerel yönetim grubu ile çalışıyoruz. Ulusal belediye birlikleriyle yakın işbirliği yaparak Çek Cumhuriyeti, Güney Afrika, Ukrayna ve Meksika'da dört kardeş şirket kurduk.

VNG International

Dünya çapında demokratik yerel yönetimlerin güçlendirilmesine çalışmaktadır



VNG International

Hollanda Belediyeler Birliğinin
Uluslararası İşbirliği Bölümü

E-MAIL vng-international@vng.nl

TELEPHONE +31 (0)70 3738401

WWW www.vng-international.nl