

STRATEJİK PLAN

2019 - 2023

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri
Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

BAKAN SUNUŞU

Ülkemizin küresel pazarda daha güçlü olması, marka gücünün artırılması ve cari açığın azaltılması öncelikli hedeflerimizdir. Yüksek katma değerli üretim yoluyla bu hedeflere ulaşmak için sanayimizin en önemli aktörleri olan KOBİ ve girişimcilerimizle beraber çalışmalarımıza hız kazandırdık.

KOSGEB, KOBİ'leri güçlendirerek ekonomide güçlü ve sürdürülebilir bir büyümeyi amaçlamaktadır. Beş yıllık stratejik plan döneminde de, KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarını sağlamak ve sosyoekonomik kalkınmadaki paylarını artırmak temel misyonuyla faaliyetlerimizi sürdüreceğiz.

Hazırladığımız Stratejik Planla; yüksek teknolojileri KOBİ'ler vasıtasıyla tabana yaymayı, ileri teknolojili alanlar ve imalat sektörü başta olmak üzere girişimciliği yaygınlaştırmayı, KOBİ'lerin kurumsallaşmasını, markalaşmasını ve ihracatlarını artırmayı hedefledik. Bu süreçte ayrıca, KOSGEB'in kurumsal kapasitesini ve imajını güçlendirerek sürekli gelişimini sağlayacağız.

2019-2023 KOSGEB Stratejik Planı'nın hazırlanmasında görev alan çalışma arkadaşlarıma ve katkılarını bizden esirgemeyen değerli paydaşlarımıza teşekkür eder, planın başarılı bir şekilde uygulanmasını dilerim.

Mustafa VARANK
Sanayi ve Teknoloji Bakanı

BAŞKAN SUNUŞU

Ülkemiz için temel yapı taşı niteliği taşıyan KOBİ'lerimiz ile çalışma hayatına dinamizm kazandıran yeni ufuklar açan girişimcilerimiz, tüm ülke ekonomilerinde olduğu gibi ülkemizin sosyoekonomik yönden gelişmesinde de büyük önem arz etmektedir. İktisadi büyüme ve kalkınmanın itici gücü olan imalat sektörü KOBİ'lerinin ardından 2009 yılında hizmet ve ticaret sektörü KOBİ'lerini de hedef kitlesine dâhil eden KOSGEB, ülkemizdeki tüm KOBİ'lerin ulusal temsil noktası haline gelmiş ve ülkemizi 2023 hedeflerine ulaştırmak için çalışmalarına aralıksız devam etmektedir.

KOSGEB olarak tüm faaliyetlerimizde stratejik yönetim anlayışıyla hareket etmeye ve bunu kurum kültürü haline getirmeye çalışmaktayız. Bu anlayışla, 2019-2023 dönemini kapsayan 4. stratejik planımızı hazırlamış bulunmaktayız. Planımız, makro politika dokümanlarında belirlenen hedefler, KOBİ'ler, girişimciler ve teşvik sistemleri konusunda dünyadaki eğilimler, sahadan edindiğimiz tecrübeler ve belirlemiş olduğumuz temel ilkeler çerçevesinde katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.

KOSGEB, belirlemiş olduğu yeni yol haritası doğrultusunda; ithalatı yüksek olan stratejik ürünleri yerlileştirmek ve millileştirmek suretiyle cari açığı azaltmayı amaçlayan, katma değerli yüksek teknolojinin KOBİ'ler vasıtasıyla tabana yayılmasını sağlayacak, teknolojik girişimciliğe ivme kazandıracak, işletmeler arası iş birliği kültürünü arttıracak, bölgeye, sektöre ve işletmeye özgü yeni destek programlarını uygulamaya almıştır. Tüm bunları yaparken sunulan hizmetleri bürokrasiden arındırmış ve yürürlükte bulunan tüm destek programlarında revizyona gitmiştir.

Yeni dönemde ise KOSGEB tarafından, KOBİ'lerin kapasite ve yetkinliklerinin ölçülüp değerlendirilmesini ve sunulacak mentörlük, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri aracılığıyla yönlendirilmesini sağlayacak yeni sistemler uygulamaya koyulacaktır. Bunların yanı sıra, KOBİ'lerimizin uluslararasılaşma ve finansman sorunlarına çözüm olması amacıyla KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası pazarlara erişimini kolaylaştıracak, ihracat kapasitelerini geliştirecek mekanizmalar ve KOBİ'lerin düşük maliyetlerle finansmana erişimlerini sağlayacak yeni finansman modelleri hayata geçirilecektir.

“KOSGEB'le daha güçlü KOBİ'ler, gelişen ekonomi” vizyonu çerçevesinde hazırlanan bu planın ülkemiz, kurumumuz, KOBİ'lerimiz ve girişimcilerimiz için hayırlı ve uğurlu olmasını diliyor, planın hazırlanması sürecinde emeği geçen merkez ve taşra teşkilatındaki tüm çalışma arkadaşlarıma ve süreç boyunca değerli katkılarını bizlerden esirgemeyen paydaşlarımıza teşekkür ediyorum.

Prof. Dr. Cevahir UZKURT
KOSGEB Başkanı

İÇİNDEKİLER

BAKAN SUNUŞU	i
BAŞKAN SUNUŞU	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	vii
GRAFİKLER LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	ix
TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ	xi
1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	1
2. DURUM ANALİZİ	3
2.1. KURUMSAL TARİHÇE	3
2.2. ORGANİZASYON YAPISI	4
2.2.1. KOSGEB'i Oluşturan İdari Organlar	6
2.2.2. KOSGEB'in Birimleri ve Görevleri	6
2.3. KOSGEB STRATEJİK PLANI (2016-2020)'NİN DEĞERLENDİRİLMESİ	7
2.4. MEVZUAT ANALİZİ	10
2.4.1. Mevzuat ve Yasal Yükümlülükler	10
2.4.2. KOSGEB'in Hedef Kitlesi	12
2.5. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ	13
2.6. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLER	16
2.7. PAYDAŞ ANALİZİ	16
2.7.1. Dış Paydaş Analizi	19
2.7.2. İç Paydaş Analizi	20
2.8. KURUM İÇİ ANALİZ	21
2.8.1. İnsan Kaynakları Analizi	21
2.8.2. Kurum Kültürü	25
2.8.3. Fiziki Kaynaklar	27
2.8.4. Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısı	27
2.8.5. Elektronik Cihazlar	30
2.8.6. Mali Kaynak Analizi	30
2.9. PESTLE ANALİZİ	34
2.10. GZFT ANALİZİ	37
3. MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER	38
3.1. MİSYON	38
3.2. VİZYON	38
3.3. TEMEL DEĞERLER	38

4. STRATEJİ GELİŞTİRME	39
4.1. AMAÇLAR	39
4.2. HEDEF KARTLARI	42
4.3. MALİYETLENDİRME	63
5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	70
EK 1: STRATEJİ GELİŞTİRME KURULU ÜYELERİ	72
EK 2: STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ ÜYELERİ	73

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri -----	xi
Tablo 2: KOSGEB 2016-2020 Stratejik Planı Gerçekleşmeleri -----	8
Tablo 3: KOSGEB'e İlişkin Mevzuat Tablosu -----	11
Tablo 4: KOBİ'lerin Sınıflandırılması -----	12
Tablo 5: Üst Politika Belgeleri Analizi -----	13
Tablo 6: Faaliyet Alanı-Ürün ve Hizmetler -----	16
Tablo 7: Paydaş Analizi Tablosu -----	18
Tablo 8: Paydaş-Ürün/Hizmet Listesi -----	19
Tablo 9: Kullanılan Uygulamalar -----	28
Tablo 10: Elektronik Cihazlar -----	30
Tablo 11: 2016-2018 Yılları KOSGEB Gider Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL) -----	31
Tablo 12: 2016-2018 Yılları KOSGEB Gelir Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL) -----	32
Tablo 13: 2016-2018 Yılları KOSGEB Destek Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL) -----	32
Tablo 14: Tahmini Kaynaklar -----	33
Tablo 15: Gelişmiş Ülkelerde KOSGEB Muadili Kuruluşlar -----	34
Tablo 16: GZFT Listesi -----	37
Tablo 17: Temel Değerler Tablosu -----	38
Tablo 18: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler -----	61
Tablo 19: Hedef-Bütçe Tablosu -----	63

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı -----	21
Grafik 2: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı -----	22
Grafik 3: Personelin KOSGEB'deki Hizmet Süresine Göre Dağılımı -----	22
Grafik 4: Personelin Unvanlara Göre Dağılımı -----	23
Grafik 5: Personel Başına Düşen Yıllık Eğitim Saati -----	25
Grafik 6: Ana Sektör Gruplarına Göre KOBİ'ler -----	36
Grafik 7: Ölçeklerine Göre KOBİ'ler -----	36

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: KOSGEB'in Organizasyon Yapısı -----	5
--	---

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
ASO	: Ankara Sanayi Odası
Başkan	: KOSGEB Başkan
BKK	: Bakanlar Kurulu Kararı
GZFT Analizi	: Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditler Analizi
İşGEM	: İş Geliştirme Merkezi
iVCi	: İstanbul Risk Sermayesi Girişimi
KBS	: KOBİ Bilgi Sistemi
KGF	: Kredi Garanti Fonu Anonim Őirketi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOBİ A.Ő.	: KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı Anonim Őirketi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÜSGET	: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı Genel Müdürlüğü
PESTLE Analizi	: Politik, Ekonomik, Sosyolojik, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Analiz
SEGEM	: Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü
SGK	: Strateji Geliştirme Kurulu
SPE	: Stratejik Planlama Ekibi
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TEKMER	: Teknoloji Geliştirme Merkezi
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu
TGIF	: Türk Büyüme ve İnovasyon Fonu
TII	: Türk Yatırım Girişimi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKAK	: Türk Akreditasyon Kurumu
YKDS	: Yönetim Karar Destek Sistemi

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Stratejik plan hazırlık çalışmalarını üst düzeyde yönlendirmek üzere oluşturulan "Strateji Geliştirme Kurulu (SGK)" ile planlanan çalışmaları takvime uygun bir şekilde yürütmek üzere görevlendirilen ve tüm harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşturulan "Stratejik Planlana Ekibi (SPE)" tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda KOSGEB'in;

Misyonu; *"Etkin destek ve hizmetlerle KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarını sağlayarak ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını arttırmak."*

Vizyonu *"KOSGEB'le daha güçlü KOBİ'ler, gelişen ekonomi."*

olarak belirlenmiştir.

Temel Değerleri ise;

- ✓ Dürüstlük
- ✓ Erişilebilirlik
- ✓ Güvenilirlik
- ✓ Hedef Kitle Odaklılık
- ✓ Hesap Verilebilirlik
- ✓ İşbirliğine Açıklık
- ✓ Saygınlık
- ✓ Şeffaflık
- ✓ Tarafsızlık
- ✓ Yenilikçilik

olarak belirlenmiştir.

2019-2023 dönemini kapsayan stratejik planda 4 amaç ve 19 hedef belirlenmiştir:

Amaç 1: Ar-Ge, yenilik ve yerlileştirme faaliyetlerinin artırılmasını, yüksek teknolojinin yerli ve milli KOBİ'ler vasıtasıyla tabana yayılmasını sağlamak.

Hedef 1.1: Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında, Türkiye'de orta-yüksek ve yüksek teknoloji sektörlerindeki katma değeri yüksek ürünlerin üretimini arttırmaya yönelik yatırımlar desteklenecektir.

Hedef 1.2: KOBİ'lerin teknoloji seviyesini ve ihracat kapasitesini arttırmaya yönelik olan teknolojik ürün yatırımlarına öncelik verilecek ve Ar-Ge projelerinin ticarileşmesine destek sağlanacaktır.

Hedef 1.3: Teknoloji tabanlı girişimciler ile KOBİ'lerin, Ar-Ge ve yenilik kapasitelerini güçlendirmeye yönelik projeleri öncelikli olarak desteklenecektir.

Hedef 1.4: Hedef ve performans odaklı kuluçka ve hızlandırıcı merkezleri kurulacaktır.

Hedef 1.5: İmalat sanayinin güçlendirilmesine odaklanan bir yaklaşımla destekler verilecek, öncelikli imalat sanayi sektörlerine ve orta yüksek, yüksek teknoloji alanlara ayrılan pay arttırılacaktır.

Amaç 2: Yüksek Teknolojili Alanlar ve İmalat Sektörü Öncelikli Olmak Üzere Başarılı İşletmelerin Kurulmasını Sağlamak ve Girişimciliği Yaygınlaştırmak.

Hedef 2.1: Orta yüksek, yüksek teknoloji alanlarında faaliyet gösteren girişimciler öncelikli olmak üzere imalat sektöründeki işletmeler desteklenecektir.

Hedef 2.2: Geleneksel girişimcilik desteklenecektir.

Hedef 2.3: Girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve becerileri geliştirilecektir.

Hedef 2.4: Özel hedef grupları (genç, kadın, engelli, gazi veya birinci derecede şehit yakını) desteklenecektir.

Amaç 3: KOBİ'lerin Üretim ve Yönetim Becerilerini, İşbirliği Yapabilme Kapasitelerini Geliştirmek, Verimliliklerini ve İhracat Düzeylerini Yükseltmek, Kurumsallaşma ve Markalaşmalarını Teşvik Etmek.

Hedef 3.1: KOBİ'lerin katma değerli ve ileri teknolojik alanlar başta olmak üzere bölgesel, sektörel, ölçeksel, işletmeye özgü destek modelleri ile desteklenmeleri, dijitalleşmeleri ve finansman kaynaklarına düşük maliyetlerle ulaşmaları sağlanacaktır.

Hedef 3.2: KOBİ Rehberliği ve Teknik Danışmanlık Sistemi kurulacak ve bu kapsamda verilecek destekler ile KOBİ'lerin öncelikli olarak kurumsallaşması ve markalaşması teşvik edilecektir.

Hedef 3.3: KOBİ'lerin kendi aralarında ve büyük işletmelerle kuracakları işbirliklerine destek sağlanacaktır.

Hedef 3.4: KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmaları ve ihracat kapasitelerinin geliştirilmesi sağlanacaktır.

Hedef 3.5: KOBİ'lerin öncelikli ihtiyaçlarının karşılanmasına ve kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sağlanacaktır.

Amaç 4: Kurumun Kapasitesini ve İmajını Güçlendirerek Sürekli Gelişimini Sağlamak.

Hedef 4.1: Bilginin, kurumsal karar verme süreçlerinde daha etkin kullanılması sağlanacaktır.

Hedef 4.2: Hizmetlerin bürokrasiden arındırılması ve iş süreçlerinin hedef kitle odaklı sürekli iyileştirilmesi sağlanacaktır.

Hedef 4.3: KOSGEB'in etkin tanıtımı yapılarak ulusal ve uluslararası imajı güçlendirilecektir.

Hedef 4.4: Kurumun fiziki ve bilişim altyapısı güçlendirilecektir.

Hedef 4.5: Kurumun insan kaynağı kapasitesi ve niteliği arttırılacaktır.

TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Stratejik planda yer alan temel performans göstergeleri Tablo 1'de yer almaktadır:

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2023)
39	PG1.1.1 Yerli üretimine destek sağlanan ürün sayısı. (adet)	259
28	PG1.2.1 Orta yüksek, yüksek teknoloji alanlarında yatırım yapılan ürün sayısı. (adet)	385
20	PG1.3.2 Ar-Ge ve yenilik projeleri kapsamında destek ödemesi yapılan işletmeler içindeki girişimcilerin oranı. (%)	30
49	PG1.5.1. İmalat sanayindeki işletmelere yapılan destek ödemelerinin toplam destek ödemeleri içindeki payı (%)	75
20	PG1.5.2. İmalat sanayindeki işletmelere yapılan toplam destek ödemeleri içinde, öncelikli imalat sanayi sektörlerine yapılan ödemelerin payı. (%)	50
21	PG1.5.3. Orta yüksek, yüksek teknolojili sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yapılan destek ödemelerinin toplam destek ödemeleri içindeki payı. (%)	40
0	PG2.1.1 İleri Girişimci Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan orta yüksek, yüksek teknoloji alanlarında faaliyet gösteren işletme sayısı. (adet)	1.750
2.270	PG3.1.1 KOBİGEL Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	8.900
0	PG3.1.4 İmalat sanayinde dijital teknolojilerden yararlanmak veya bu alanda teknoloji geliştirmek için KOBİGEL Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	750
0	PG3.1.4 KOBİ Finansman Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	7.250
0	PG3.2.1 Rehberlik ve danışmanlık hizmetleri kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	3.900
0	PG3.3.4 Proje Ortaklığı Modeli kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	375
0	PG3.4.2 Yurt Dışı Pazar Destek Programı kapsamında yapılan destek ödemesi sonrası ihracata başlayan işletme sayısı. (adet)	170
0	PG4.1.4 Yetkinlik Değerlendirme Sistemi'nin kurulması.(%)	100

1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

15/7/2018 tarihli ve 30479 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 4 sayılı “Bakanlıklara Bağlı, İlgili ve İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi”nin 18’inci bölümünde Başkanlığımızın statüsü, organları, yetki, görev ve sorumlulukları yeniden tanımlanmıştır.

Cumhurbaşkanımız Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN’ın 3/8/2018 tarihinde açıkladığı Cumhurbaşkanlığı kabinesinin 400 projesini içeren 100 Günlük İcraat Programı’nda yer alan “*Bakanlıklar ile bağlı ilgili ve ilişki kuruluşlarının stratejik planlarını 2019-2023 dönemini kapsayacak şekilde yenileyecektir.*” eylemi doğrultusunda KOSGEB Stratejik Planı’nın, 2019-2023 dönemini kapsayacak şekilde yenilenmesi yönünde hazırlık çalışmaları başlatılmıştır.

İlk olarak plan hazırlık çalışmalarının başlatılması yönünde izin alınması amacıyla Sanayi ve Teknoloji Bakanı’nın Oluru alınmıştır. Stratejik planının yenilenebilmesi amacıyla çalışmalar üst düzeyde yönlendirmek üzere KOSGEB Başkanı (Başkan)’ın başkanlığında, harcama yetkililerini kapsayan SGK ile Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı (SGDB)’nin bağlı olduğu Başkan Yardımcısının başkanlığında ve bu Daire Başkanlığının koordinasyonunda, Başkanlık merkez teşkilatında bulunan harcama birimlerinin temsilcileri ve Başkan’ın uygun gördüğü taşra teşkilatındaki KOSGEB Müdürlüklerinin temsilcileri ile Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı’ndan oluşan bir SPE oluşturulmuştur.

Stratejik plan çalışmalarının genel kapsamının anlatıldığı ve çalışmaları yürütmek üzere oluşturulan ekip üyelerinin yer aldığı Sanayi ve Teknoloji Bakanı tarafından imzalanan "KOSGEB Stratejik Planı’nın Yenilenmesi" konulu Genelge bilgi amaçlı merkez ve taşra teşkilatındaki tüm birimlere iletilmiştir.

Planlama çalışmaları, "Neredeyiz?" sorusuna cevap bulmak için mevcut durum analizi çalışmaları ile başlatılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle Başkanlığımızın dış paydaşlarını belirleyebilmek amacıyla tüm birimlere 'Dış Paydaş Tespit Formu' gönderilmiştir.

Birimlerden gelen formlar doğrultusunda KOSGEB’in dış paydaşları olan kurum/kuruluş/meslek kuruluşu/STK/dernek/birlik/üniversiteler belirlenmiştir. Bu paydaşlar ile KOSGEB Veri Tabanı’na kayıtlı 2016 veya 2017 beyannamesi onaylı işletmelere "KOSGEB Dış Paydaş Anketi" gönderilmiştir.

KOSGEB’de çalışan her kademedeki personelin stratejik plan hazırlık sürecine katılımını sağlamak ve kurumla ilgili görüş ve önerilerini almak amacıyla ‘KOSGEB İç Paydaş Anketi’ hazırlanmıştır. Oluşturulan anket linki, kurumsal mail adresi bulunan tüm personele gönderilmiştir.

Daha sonra merkez teşkilatındaki tüm harcama birimlerine KOSGEB’in mevcut durumunu tespit etmeye yönelik olarak her birimin görev ve sorumluluk alanlarını ilgilendiren konularda formlar (proje/faaliyet/mali durum/insan kaynakları/fiziki ve teknolojik kaynaklar/mevzuat/üst politika analizi, v.s) gönderilmiştir.

Uygulanan iç ve dış paydaş anketleri ile birimlerden gelen diğer formlar konsolide edilerek;

- ✓ Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi
- ✓ Mevzuat Analizi
- ✓ Üst Politika Belgeleri Analizi (11. Kalkınma Plan 2019-2023, Orta Vadeli Program 2020-2022, Sanayi ve Teknoloji Stratejisi 2023, 2023 Türkiye İhracat Stratejisi Eylem Planı ve Ulusal Strateji Belgeleri)
- ✓ Paydaş Analizi
- ✓ İnsan Kaynakları Analizi
- ✓ Kurum Kültürü Analizi
- ✓ Fiziki Kaynaklar Analizi
- ✓ Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi
- ✓ Mali Kaynak Analizi
- ✓ GZFT Analizi
- ✓ PESTLE (Çevre) Analizi

yapılmıştır.

Durum analizi sürecinde iç ve dış paydaşların görüş ve önerileri konsolide edilerek KOSGEB'in güçlü ve zayıf yönleri ile önümüzdeki dönemde karşılaşılabileceği olası fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir.

KOSGEB olarak "Nereye Ulaşmak İstiyoruz?" sorusuna cevap oluşturmak amacıyla elde edilen ihtiyaç/tespitler ile paydaşların görüş ve önerilerinden yararlanılarak misyon ve vizyon ifadeleri ile temel değerler belirlenmiştir.

11. Kalkınma Planı (2019-2023), Orta Vadeli Program (2020-2022) ile Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)'te Başkanlığımızın görev, yetki ve sorumluluk alanını kapsayan politika, tedbir ve eylemler tespit edilmiştir.

Daha sonraki aşamada, "KOSGEB'le daha güçlü KOBİ'ler, gelişen ekonomi" vizyonuna ulaşabilmek amacıyla "Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?" sorusuna cevap aranmıştır. SGK ile SPE'nin katkısıyla yürütülen çalışmalar sonucunda 4 amaç, 19 hedef ve 55 performans göstergesi belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen kapsamlı çalışmalar sonucunda "KOSGEB Stratejik Planı 2019-2023" hazırlanmıştır. Söz konusu planın izleme ve değerlendirme süreci, dokümanın "İzleme ve Değerlendirme" başlığı altında anlatılmıştır.

2. DURUM ANALİZİ

2.1. KURUMSAL TARİHÇE

Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı arasındaki Milletlerarası Antlaşma çerçevesinde 1973 yılında Gaziantep’te pilot proje niteliğinde, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde kurulan Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi (KÜSGEM), küçük ölçekli sanayi işletmelerine ortak kolaylık atölyeleri ile hizmet vermeye başlamıştır.

Bakanlar Kurulu’nun 10/11/1978 tarihli ve 7/16728 sayılı kararı ile onaylanıp yürürlüğe giren “Sınai Eğitim Hizmetlerinin Verilmesi”ne dair Milletlerarası Antlaşmaya göre Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü (SEGEM) faaliyete başlamıştır.

SEGEM hem sınıf içi seminer tipi eğitimi, hem de fabrika içi, işbaşı tatbikatı ihtiva eden; yeni üniversite ve yüksekokul mezunlarına, meslekî kariyerlerine iyi bir başlangıç yapmalarını teminen, sonradan görevlerini yürütürken geliştirecekleri temel tecrübeleri kazandırmak üzere eğitim programları hazırlamak ve sanayi kuruluşlarının belirli, özel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmiş; fabrika içi, işbaşı eğitim programları ile sanayideki üniversite veya yüksekokul mezunu personelin çalışma becerilerini arttırmak ve çalıştıkları kuruluşlarda daha yüksek mevkilere hazırlamak amacıyla hizmet veren bir kuruluş olmuştur.

17/6/1983 tarihli ve 83/6744 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile onaylanan “Küçük Sanayi Yayım Hizmetlerinin Geliştirilmesi”ne dair Milletlerarası Antlaşmaya göre Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı Genel Müdürlüğü (KÜSGET) faaliyete başlamıştır.

KÜSGET, Küçük Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Merkezleri ile teknik danışmanlık hizmetleri vermiş, modern işletmecilik ilkelerini bu işletmelerde uygulamaya koymuş, dünya standartlarında kalite bilincinin yerleşmesi ve yaygınlaştırılması, teknolojik üretim seviyesinin yükseltilmesi, istihdam kapasitesinin artırılması yolunda çalışmalarda bulunmuş, çağdaş yönetim becerilerinin kazandırılması için teknik altyapının kuvvetlendirilmesine ilişkin hizmetleri gerçekleştirmeye çalışmıştır.

SEGEM ve KÜSGET’in proje anlaşmaları çerçevesinde gerçekleştirmeye çalıştığı bu hizmetlerin süreli olması, ülke düzeyinde duyulan ihtiyacı yeterince karşılayamaması gibi nedenlerle, iki kuruluşun bir çatı altında birleşerek daha kapsamlı, ülke genelinde sürekli ve yaygın hizmetler verebilecek bir yapıya kavuşturulması amacıyla, 12/4/1990 tarihli ve 3624 sayılı “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun” hazırlanmış ve 20 Nisan 1990 tarihli ve 20498 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

1990 yılında 3624 sayılı Kanun ile kurulmuş olan KOSGEB, 2009 yılına kadar sadece imalat sanayi KOBİ’lerine hizmet ve destekler vermiştir. Ancak, ülkemizde imalat sanayi sektörü dışındaki sektörlerin ekonomik katma değer üretme ve istihdam yaratma potansiyelinin artması ve imalat sanayi dışındaki sektörlerdeki KOBİ’lerden gelen talepler,

KOSGEB'in hedef kitlesini tüm KOBİ'leri kapsayacak şekilde genişletmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Bu doğrultuda 2009 yılında 3624 sayılı Kanunda yapılan değişiklikle, imalat sanayi dışındaki KOBİ'lerin de KOSGEB tarafından desteklenebilmesi için gerekli hukuki zemin oluşturulmuştur. "KOSGEB Tarafından Verilecek Hizmetler ve Desteklerden Yararlanacak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere İlişkin Sektörel ve Bölgesel Önceliklerin Belirlenmesi Hakkında 5/8/2009 tarihli ve 2009/15431 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı" ile KOSGEB tarafından verilecek hizmetler ve desteklerden yararlanacak işletmelere ilişkin sektörel ve bölgesel öncelikler belirlenmiştir.

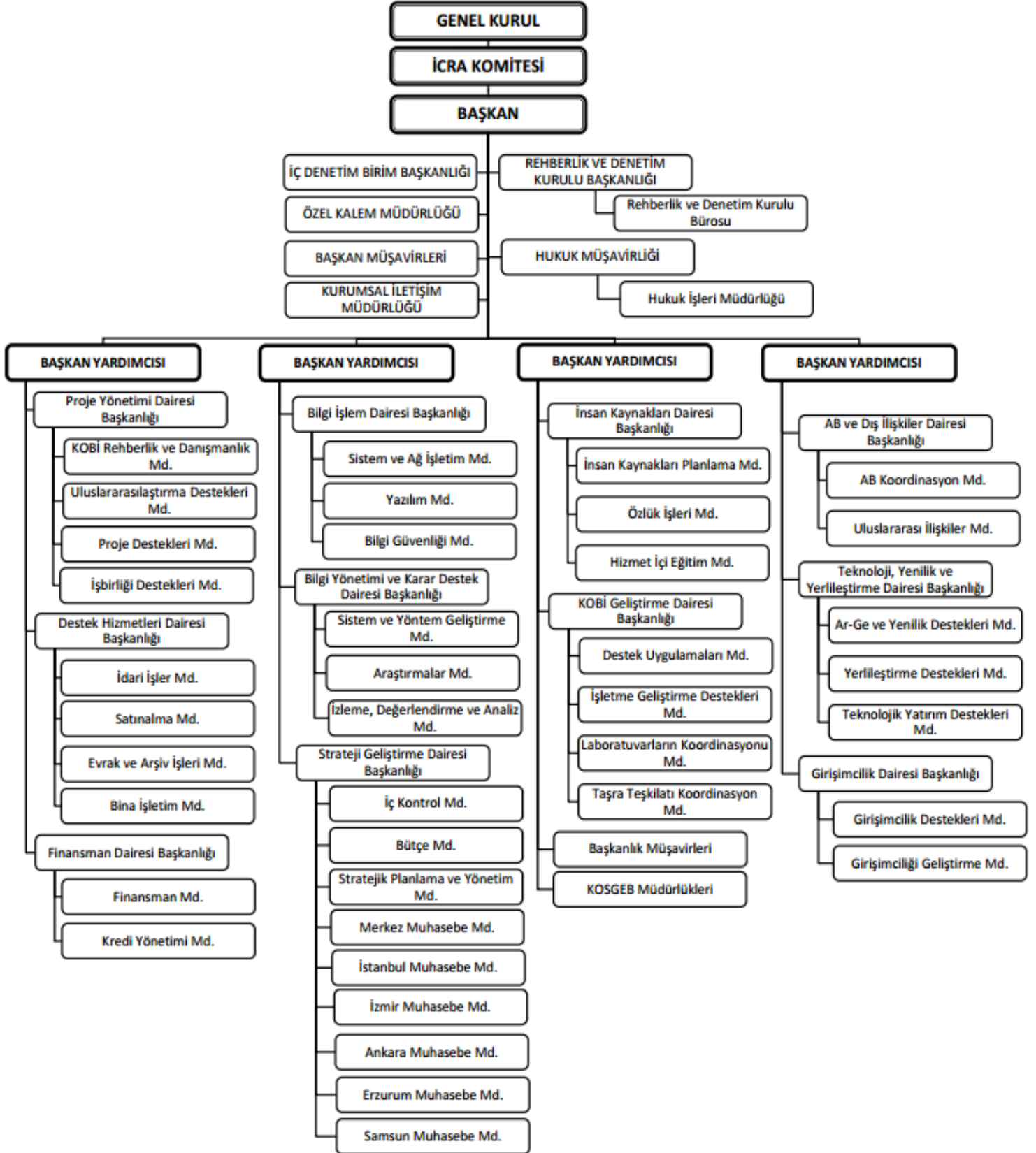
9/7/2018 tarihli ve 30473 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 703 sayılı "Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" (KHK)'nın 77'nci maddesi ile 3624 sayılı "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun"un adı "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Teşvik ve Muafiyetleri Kanunu" şeklinde değiştirilmiştir.

15/7/2018 tarihli ve 30479 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 4 sayılı "Bakanlıklara Bağlı, İlgili ve İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi"nin 18'inci bölümünde Başkanlığımızın statüsü, organları, yetki, görev ve sorumlulukları yeniden tanımlanmıştır.

2.2. ORGANİZASYON YAPISI

KOSGEB'in organizasyon yapısı Şekil 1'de yer almaktadır:

Şekil 1: KOSGEB'in Organizasyon Yapısı



2.2.1. KOSGEB’i Oluşturan İdari Organlar

KOSGEB’i oluşturan idari organlar Genel Kurul, İcra Komitesi ve Başkanlık’tır. Genel Kurul ve İcra Komitesi’nin görevleri ve yeleri www.kosgeb.gov.tr adresinde yer almaktadır. Başkanlık, KOSGEB’in yürütme organı olup merkez teşkilatındaki birimler ile taşra teşkilatında yer alan KOSGEB Müdürlüklerinden oluşmaktadır.

Başkanlığımız, 2019 yılı itibarıyla 81 ilde 92 KOSGEB Müdürlüğü ile ülke sathına yaygın olarak kk ve orta ölçekli işletmelere destek ve hizmetler vermektedir. Ayrıca, KOSGEB hizmet ve desteklerinden hedef kitlenin daha etkin yararlanılmasını sağlamak amacıyla bilgilendirme ve rehberlik faaliyetlerini yürütmek üzere, kurum/kuruluşlarla yapılan iş birliği protokolleri kapsamında oluşturulan KOSGEB Temsilcilik Ofisleri bulunmaktadır. 2019 yılı itibarıyla 96 Temsilcilik Ofisi faaliyet göstermektedir.

2.2.2. KOSGEB’in Birimleri ve Görevleri

Başkanlığımızı oluşturan birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları “KOSGEB Teşkilat Yönetmeliği” ve “KOSGEB Merkez Teşkilatı Yönergesi” ile belirlenmiştir.

2.3. KOSGEB STRATEJİK PLANI (2016-2020)'NİN DEĞERLENDİRİLMESİ

KOSGEB Stratejik Planı 2016-2020'nin çerçevesini belirlemek üzere 3 amaç, bu amaçların altında da 13 hedef ve 73 performans göstergesi belirlenmiştir.

KOSGEB Stratejik Planı 2016-2020, yıllık olarak hazırlanan performans programları ile uygulanmış ve yine yıllık olarak hazırlanan faaliyet raporları ile izlenmiştir. Söz konusu planda 2016, 2017 ve 2018 yılları için yapılan planlamalar ve yılsonu gerçekleştirmelerine ilişkin değerlendirmeler Tablo 2'de yer almaktadır.

Ayrıca, stratejik plandaki göstergelerin dışında hedeflerle ilişkili olarak yeni performans göstergeleri de belirlenmiş ve gerçekleştirme durumları faaliyet raporlarına yansıtılmıştır;

➤ 2016 Yılı Performans Programı'na stratejik planda yer almayan 5 performans göstergesi eklemiştir, bu göstergelerin gerçekleştirme durumları;

Hedef 1.1: 1 (Ulaşılamadı)

Hedef 2.1: 3 (Ulaşıldı: 2, Ulaşılamadı: 1)

Hedef 3.3: 1 (Ulaşılamadı)

şeklinde gerçekleştirmiştir.

➤ 2017 Yılı Performans Programı'na stratejik planda yer almayan 7 performans göstergesi eklemiştir, bu göstergelerin gerçekleştirme durumları;

Hedef 1.1: 3 (Kısmen Ulaşıldı: 2, Ulaşılamadı: 1)

Hedef 2.1: 3 (Ulaşıldı: 2, Ulaşılamadı: 1)

Hedef 3.3: 1 (Kısmen Ulaşıldı)

➤ 2018 Yılı Performans Programı'na stratejik planda yer almayan 9 performans göstergesi eklemiştir, bu göstergelerin gerçekleştirme durumları;

Hedef 1.1: 5 (Kısmen Ulaşıldı: 2, Ulaşılamadı: 3)

Hedef 2.1: 3 (Ulaşıldı: 1, Kısmen Ulaşıldı: 2)

Hedef 3.3: 1 (Kısmen Ulaşıldı)

şeklinde gerçekleştirmiştir.

KOSGEB Stratejik Planı 2016-2020'nin hedef ve performans göstergelerinin gerçekleştirme durumları, izleme ve değerlendirme sürecinde yaşanan aksaklıklar ve bu süreçlerde edinilen tecrübeler, 2019-2023 dönemi stratejik planında hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesinde büyük fayda sağlamıştır.

Tablo 2: KOSGEB 2016-2020 Stratejik Planı Gerçekleşmeleri

Amaç	Hedef	Stratejik Planda 2016 Yılı İçin Belirlenen Performans Göstergesi Sayısı	2016 Yılı Sonunda Performans Göstergelerinin Gerçekleşme Durumu	Stratejik Planda 2017 Yılı İçin Belirlenen Performans Göstergesi Sayısı	2017 Yılı Sonunda Performans Göstergelerinin Gerçekleşme Durumu	Stratejik Planda 2018 Yılı İçin Belirlenen Performans Göstergesi Sayısı	2018 Yılı Sonunda Performans Göstergelerinin Gerçekleşme Durumu
Amaç 1:KOBİ'lerin üretim ve yönetim becerilerini, yenilikçi ve yüksek katma değerli ürün/hizmet üretme kapasitelerini geliştirmek ve küresel pazarda rekabet güçlerini artırmak.	S.H.1.1 Ar-Ge/yenilikçilik faaliyetlerinin geliştirilmesi ve ekonomik değere dönüştürülmesi sağlanacaktır.	8	Ulaşıldı*: 2 Kısmen Ulaşıldı*: 2 Ulaşılamadı*: 4	9	Ulaşıldı: 5 Kısmen Ulaşıldı: 1 Ulaşılamadı: 3	9	Ulaşıldı: 5 Ulaşılamadı: 4
	S.H.1.2 Finansmana erişim kolaylaştırılacaktır.	8	Ulaşıldı: 5 Kısmen Ulaşıldı: 1 Ulaşılamadı: 2	8	Ulaşıldı: 3 Kısmen Ulaşıldı: 0 Ulaşılamadı: 5	8	Ulaşıldı: 4 Kısmen Ulaşıldı: 2 Ulaşılamadı: 2
	S.H.1.3 KOBİ'lerin üretim ve yönetim becerilerini, işbirliği yapma kültürlerini geliştirerek ekonomideki payları ile verimlilik düzeylerinin artırılmasına katkı sağlanacaktır.	7	Ulaşıldı: 3 Kısmen Ulaşıldı: 4	9	Ulaşıldı: 3 Kısmen Ulaşıldı: 4 Ulaşılamadı: 2	9	Ulaşıldı: 4 Ulaşılamadı: 5
	S.H.1.4 KOBİ'lerin dış pazarlara erişim imkân ve kabiliyetleri geliştirilerek uluslararasılaşmaları sağlanacaktır.	6	Ulaşıldı: 3 Kısmen Ulaşıldı: 1 Ulaşılamadı: 2	8	Ulaşıldı: 4 Kısmen Ulaşıldı:0 Ulaşılamadı: 4	8	Ulaşıldı: 3 Kısmen Ulaşıldı: 1 Ulaşılamadı: 4
	S.H.1.5 Ulusal politika dokümanlarında önceliklendirilen konulara yönelik destekler geliştirilecektir.	3	Ulaşıldı: 1 Kısmen Ulaşıldı: 2	5	Ulaşıldı: 2 Kısmen Ulaşıldı: 2 Ulaşılamadı: 1	5	Ulaşıldı: 2 Kısmen Ulaşıldı: 1 Ulaşılamadı: 2

Amaç	Hedef	Stratejik Planda 2016 Yılı İçin Belirlenen Performans Göstergesi Sayısı	2016 Yılı Sonunda Performans Göstergelerinin Gerçekleşme Durumu	Stratejik Planda 2017 Yılı İçin Belirlenen Performans Göstergesi Sayısı	2017 Yılı Sonunda Performans Göstergelerinin Gerçekleşme Durumu	Stratejik Planda 2018 Yılı İçin Belirlenen Performans Göstergesi Sayısı	2018 Yılı Sonunda Performans Göstergelerinin Gerçekleşme Durumu
Amaç 2: Girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak, girişimciliği geliştirmek ve girişimlerin sürdürülebilirliğini sağlamak.	S.H.2.1 Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması sağlanacaktır.	3	Ulaşıldı: 2 Kısmen Ulaşıldı: 1	3	Ulaşıldı: 2 Kısmen Ulaşıldı: 1	3	Ulaşıldı: 2 Ulaşılamadı: 1
	S.H.2.2 Hayatta kalma şansı yüksek, büyüme ve istihdam oluşturma potansiyeli taşıyan yeni girişimler desteklenecektir.	3	Ulaşıldı: 2 Kısmen Ulaşıldı: 1	3	Ulaşıldı: 2 Kısmen Ulaşıldı: 1	3	Ulaşıldı: 2 Kısmen Ulaşıldı: 1
	S.H.2.3 Özel hedef grupları desteklenecektir.	2	Ulaşıldı: 2	3	Ulaşıldı: 2 Ulaşılamadı: 1	3	Ulaşıldı: 3
	S.H.2.4 Girişimcileri destekleyecek mekanizmaların geliştirilmesi sağlanacaktır.	2	Ulaşıldı: 2	3	Ulaşıldı: 1 Ulaşılamadı: 2	2	Ulaşıldı: 2
Amaç 3: Kurumsal yapı ve algıyı güçlendirerek nitelikli hizmet sunma kapasitesini arttırmak.	S.H.3.1 KOSGEB'in etkin tanıtımı yapılarak ulusal ve uluslararası imajı güçlendirilecektir.	9	Ulaşıldı: 8 Kısmen Ulaşıldı: 1	9	Ulaşıldı: 8 Kısmen Ulaşıldı: 1	9	Ulaşıldı: 8 Kısmen Ulaşıldı: 1
	S.H.3.2 İş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi sağlanacaktır.	5	Ulaşıldı: 3 Kısmen Ulaşıldı: 2	5	Ulaşıldı: 3 Ulaşılamadı: 2	5	Ulaşıldı: 3 Ulaşılamadı: 2
	S.H.3.3 Teknik ve fiziki altyapı güçlendirilecektir.	3	Ulaşıldı: 2 Kısmen Ulaşıldı: 1	3	Ulaşıldı: 1 Kısmen Ulaşıldı: 1 Ulaşılamadı: 1	3	Ulaşıldı: 2 Kısmen Ulaşıldı: 1
	S.H.3.4 Etkin bir insan kaynağı yönetimi sağlanacaktır.	2	Ulaşıldı: 2	2	Ulaşıldı: 2	2	Ulaşıldı: 1 Kısmen Ulaşıldı: 1

*Ulaşıldı: %100 ve üzeri gerçekleştirmeleri, Kısmen Ulaşıldı: %50 ve üzerindeki gerçekleştirmeleri, Ulaşılamadı: %50'nin altındaki gerçekleştirmeleri ifade eder.

2.4. MEVZUAT ANALİZİ

2.4.1. Mevzuat ve Yasal Yükümlülükler

15/7/2018 tarihli ve 30479 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 4 sayılı “Bakanlıklara Bağlı, İlgili ve İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi”nin 227’nci maddesinde belirtilen Başkanlığımızın görevleri aşağıda yer almaktadır:

- a) Sanayide, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ve faaliyetlerin uygulanması için teknoloji merkezleri, teknoparklar, danışmanlık merkezleri, enstitüler ve benzeri birimlerin kurulmasını sağlamak.
- b) Üniversiteler ile kamu ve özel araştırma kurumlarındaki bilim ve teknoloji altyapısından işletmelerin yararlanmasını sağlamak, sanayi ve üniversite işbirliğini kuvvetlendirmek.
- c) Teknoloji düzeyini yükseltmek üzere mevcut teknolojik bilgilere erişmek ve yeni teknolojik bilgiler üretmek, erişilmiş ve üretilmiş bilgileri yaygınlaştırmak.
- ç) Üniversite ve araştırma merkezlerinin imkânlarından yararlanarak yeni ve ileri teknolojiye dayalı bilgilerin derlendiği, değerlendirildiği, geliştirildiği ve uygulamaya yönelik üretime hazır hale getirilerek işletmelerin kullanımına sunulduğu teknoloji merkezleri ve teknoparkları kurmak ve kurdurmak.
- d) İşletmelerin planlı yönetim anlayışına, modern ve çağdaş işletmecilik düzeyine kavuşturulmalarını teminen değişik sektörlerde yatırımları yönlendirmek üzere proje profillerini uygulayacak, atıl kapasiteleri değerlendirecek, verimliliği artıracak; modernizasyon, üretim, yönetim, pazarlama, enformasyon ve teknoloji adaptasyonu gibi konularda kapsamlı teknik yardım ve destek program ve projelerini gerçekleştirecek ihtisas merkezlerini kurmak ve kurulmasını sağlamak.
- e) İşletmelerin uluslararası düzeyde mal üretmeleri ve daha modern işletmeler haline gelmelerini teminen gerekli yardımda bulunmak, sanayi rehabilitasyonu için gerekli düzenlemeleri yürütmek; sanayi ürünlerini çeşitlendirecek, yan sanayi ilişkilerini geliştirecek şekilde; malzeme bilgisi, tasarım, prototip imalat, imalat usul ve işlemlerinin seçimi, takım aparat kullanımı, bakım onarım planlaması ve iş temini gibi işyerinde ve uygulamalı olarak aktif danışmanlık hizmetlerini verecek olan Danışmanlık Merkezleri tesis etmek ve bu işletmelerin ortak istifadesine yönelik olarak malzeme test ve analiz ile mamul madde fiziki ölçümlene laboratuvar ve atölyelerini kurmak ve kurulmasını sağlamak.
- f) Hizmet Merkezlerinde görev alacak elemanların, özel ihtisas konularında eğitimini teminen Eğitim Uzmanlarının yetiştirilmesi, yaygın eğitim programlarının düzenlenmesi, işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve gerekli eğitimlerin sağlanması ile ilgili uygulamalı Teknik Eğitim Merkezlerini kurmak.
- g) İşletmelerin yatırım, üretim, yönetim ve planlama konularında bilgi ve beceri yönünden güçlenmelerini ve gelişmelerini sağlamak.
- ğ) İşletmelerin pazarlama sorunlarına çözümler aramak, işletmelerin yurt içi ve yurt dışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini teminen gerekli çalışmaları yürütmek ve konuya ilişkin danışmanlık hizmetlerini en verimli olacak şekilde organize etmek.

h) Girişimcilik kültürünün ve ortamının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli tedbirleri almak, bu kapsamda girişimleri ve girişimcileri desteklemek.

ı) İşletmeler arasında işbirliğini geliştirmek, yerli veya yabancı sermaye katkısı ile gerçekleştirilecek ortak yatırımların oluşturulmasını ve yaygınlaştırılmasını desteklemek, yatırım ortamının iyileştirilmesi için gerekli tedbirleri almak ve destekleri sağlamak.

KOSGEB'e ilişkin mevzuat tablosu aşağıda yer almaktadır:

Tablo 3: KOSGEB'e İlişkin Mevzuat Tablosu

Sıra No	Mevzuat Adı	Mevzuat No.	Resmi Gazete Tarihi	Resmi Gazete Sayısı
1	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Teşvik ve Muafiyetleri Kanunu	3624	20.04.1990	20498
2	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi Amacıyla KOSGEB Tarafından Uygun Koşullarda Finansal Destek Sağlanması Hakkında Karar	22/3/2004 tarihli ve 2004/7131 sayılı BKK	04.05.2004	25452
3	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik	19/10/2005 tarihli ve 2005/9617 sayılı BKK	18.11.2005	25997
4	KOSGEB Tarafından Verilecek Hizmetler ve Desteklerden Yararlanacak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere İlişkin Sektörel ve Bölgesel Önceliklerin Belirlenmesi Hakkında Karar	5/8/2009 tarihli ve 2009/1543 1 sayılı BKK	18.09.2009	27353
5	KOSGEB KOBİ Kredi Faiz Desteği Yönetmeliği	-	19.09.2009	27354
6	KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği	-	15.06.2010	27612
7	Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	Sayı No:4	15.07.2018	30479

2.4.2. KOSGEB'in Hedef Kitlesi

KOSGEB'in hedef kitesini;

- 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden,
- Yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler,
- 18/9/2009 tarih ve 27353 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan (2009/15431 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı) "KOSGEB Tarafından Verilecek Hizmetler ve Desteklerden Yararlanacak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere İlişkin Sektörel ve Bölgesel Önceliklerin Belirlenmesi Hakkındaki Karar" ile belirlenen sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler ve girişimciler oluşturmaktadır.

İşletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında esas alınan kriterler, 18/11/2005 tarihli ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik"te belirlenmiştir. Bu kriterlere göre işletmeler; "mikro", "küçük" ve "orta" ölçekli olmak üzere Tablo 4'de sınıflandırılmaktadır.

Tablo 4: KOBİ'lerin Sınıflandırılması

Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Büyüklükteki İşletme
Yıllık Çalışan Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon TL)	≤ 3	≤ 25	≤ 125
Yıllık Mali Bilanço Değeri (Milyon TL)	≤ 3	≤ 25	≤ 125

2.5. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

- 11. Kalkınma Planı (2019-2023)
- Orta Vadeli Program (2020-2022)
- Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)
- 2023 Türkiye İhracat Stratejisi Eylem Planı
- Ulusal Strateji Belgeleri

üst politika belgeleri olarak incelenmiş ve analiz sonuçlarına Tablo 5’te yer verilmiştir:

Tablo 5: Üst Politika Belgeleri Analizi

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇ
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	Md.:233.1, 320.1	İthalata Bağımlılığı Azaltmak ve İhracatı Artırmak Amacıyla Yerli Üretimin Desteklenmesi.
Orta Vadeli Program (2020-2022)	• Büyüme ile İlgili Politika ve Tedbirler • Verimlilik ile İlgili Politika ve Tedbirler	
Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)	• Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı Hedefleri • Yatırım Ortamının İyileştirilmesi ve Yeni Yatırım Teşvik Sistemi	
Orta Vadeli Program (2020-2022)	• Verimlilik ile İlgili Politika ve Tedbirler • Dış ticaret İle İlgili Politika ve Tedbirler • Eylem ve Projeler/Yerli ve Yenilikçi Üretim	İleri Teknolojili ve Yüksek Katma Değerli Ürün Yatırımları ve Ar-Ge Faaliyetleri Sonucunda Ortaya Çıkan Ürünlerin Ticarileştirilmesinin Desteklenmesi.
Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)	• 2023 sanayi ve Teknoloji Hedefleri • Yüksek Teknoloji ve İnovasyon Bileşeni • Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı Hedefleri • Yatırım Ortamının İyileştirilmesi ve Yeni Yatırım Teşvik Sistemi	
Orta Vadeli Program (2020-2022)	Büyüme ile İlgili Politika ve Tedbirler	Ar-Ge, Yenilik ve Faaliyetlerinin Desteklenmesi.
Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)	• 2023 Sanayi ve Teknoloji Hedefleri • Yatırım Ortamının İyileştirilmesi ve Yeni Yatırım Teşvik Sistemi	

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇ
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	Md.:322.11	Kuluçka Merkezleri ve Hızlandırıcıların Etkinliğinin Arttırılması.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Md.: 6.9, 6.10	
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	Md.: 303.1	İmalat Sanayinin Güçlendirilmesine ve Yüksek Teknolojili/Katma Değer Sağlayacak Faaliyetlerin Desteklenmesine Öncelik Verilmesi.
Orta Vadeli Program (2020-2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Temel Hedefler • Büyüme ile İlgili Politika ve Tedbirler • Dış ticaret İle İlgili Politika ve Tedbirler 	
Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)	• 2023 Sanayi ve Teknoloji Hedefleri	
Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)	Girişimcilik Ekosisteminin Etkinliğinin Arttırılması	Girişimcilik Kültürünün Geliştirilmesi, Girişimciliğin Teşvik Edilmesi ve Desteklenmesi.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Md.: 6.11, 6.12	
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	Md.:600.4	Özel Hedef Gruplarının Desteklenmesi.
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Md.: 2.3, 6.11	
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	Md.: 450.4	İşletmelerde İşbirliği Kültürünün Geliştirilmesi.
Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Sanayinin Kurumsallaşması ve İhracatı Güçlendiren Adımlar • Girişimcilik Ekosisteminin Etkinliğinin Arttırılması • Teknoloji Tedarikçisi ve Girişimcilerini Güçlendiren Politika ve Uygulamalar 	
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Md.: 6.16	
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	Md.:177, 600.4	İşletmelerin İhracat Kapasitesinin Arttırılması.
Orta Vadeli Program (2020-2022)	Dış ticaret İle İlgili Politika ve Tedbirler	
Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı • Girişimcilik Ekosisteminin Etkinliğinin Arttırılması 	
2023 Türkiye İhracat Stratejisi Eylem Planı	11 no'lu eylem	

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇ
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	Md.: 345.2, 345.3	KOBİ'lerin Üretim ve Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi, Kurumsallaşma, Markalaşma ve Verimlilik Düzeylerinin Yükseltilmesi.
Orta Vadeli Program (2020-2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Büyüme ile İlgili Politika ve Tedbirler • Verimlilik ile İlgili Politika ve Tedbirler • Dış ticaret İle İlgili Politika ve Tedbirler 	
Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Sanayinin Dijital Dönüşümü • Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı • Bölgesel Kalkınma, İstihdam Markalaşma • Açık Kaynak Platformu ve Türkiye'nin Yazılım Kapasitesinin Artırılması 	
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)	Md.: 6.15	
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	Md.: 228.1, 306.1, 331.11, 340.1, 449.2	KOBİ'lerin Finansman Kaynaklarına Erişimlerinin Kolaylaştırılması.
Orta Vadeli Program (2020-2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Verimlilik ile İlgili Politika ve Tedbirler • Eylem ve Projeler/İş ve Yatırım Ortamı 	
Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Sanayinin Kurumsallaşması ve İhracatı Güçlendiren Adımlar • Sanayinin Finansmanını Güçlendirecek Yeni Yaklaşımlar 	
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	Md.: 309.2, 600.3	KOBİ'lerin Rehberlik ve Danışmanlık Hizmetleri ile Doğru Yönlendirilmesi ve Desteklenmesi.
Orta Vadeli Program (2020-2022)	Verimlilik ile İlgili Politika ve Tedbirler	
Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Sanayinin Kurumsallaşması ve İhracatı Güçlendiren Adımlar • Girişimcilik Ekosisteminin Etkinliğinin Arttırılması 	

2.6. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLER

KOSGEB'in ana faaliyet alanları ve sunduğu hizmetler Tablo 6'da sunulmaktadır:

Tablo 6: Faaliyet Alanı-Ürün ve Hizmetler

FAALİYET ALANI	ÜRÜN VE HİZMETLER
KOBİ ve Girişimcilere Yönelik Faaliyetler	<ul style="list-style-type: none">• Sunulan Destek Programları- KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği Kapsamında Sunulan Destek Programları- KOSGEB Kredi Faiz Destekleri Yönetmeliği Kapsamında Sunulan Kredi Programları
Kurum/Kuruluşlarla İşbirliğine Yönelik Faaliyetler	<ul style="list-style-type: none">• Yurt İçindeki Kurum/Kuruluşlarla Yapılan Proje ve Protokoller• Yurt Dışındaki Kurum/Kuruluşlarla Yapılan Proje ve Protokoller• İştirakler- Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF)- KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.- Türk Yatırım Girişimi (TII)-Muallimköy Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici A.Ş.
Bilgilendirme ve Tanıtım Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none">• Yurt İçinde Gerçekleştirilen Bilgilendirme ve Tanıtım Hizmetleri• Yurt Dışında Gerçekleştirilen Bilgilendirme ve Tanıtım Hizmetleri

2.7. PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş Analizi, idarenin paydaşlarının stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınmasını ve paydaşlar tarafından sahiplenilmesini, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesini ve stratejik planın başarı düzeyinin artırılmasını sağlayan araçtır.

Paydaşlar, KOSGEB'in hizmet/faaliyetleriyle ilgisi olan, hizmet/faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya etkileyen kişi, grup veya kurumlardır.

Paydaş Analizi çalışmaları kapsamında;

1. Stratejik plan çalışmalarının koordinasyonundan sorumlu birim olan SGDB tarafından SPE üyelerine KOSGEB'in dış paydaşlarını belirlemek amacıyla "Dış Paydaş Tespit Formu" gönderilmiştir.
2. SPE üyelerinden gelen dış paydaş tespit formları konsolide edilerek kurum/kuruluş/STK/meslek kuruluşları/dernekler/üniversiteler arasından öncelikli olan dış paydaşlar tespit edilmiştir.
3. Dış paydaşlar, etki ve önem derecelerine göre önceliklendirilmiştir.

4. KOSGEB'in dış paydaşları olarak tespit edilen kurum/kuruluş/STK/birlik/dernek/üniversite ile KOSGEB Veri Tabanı'na kayıtlı 2016 veya 2017 beyannameleri onaylı olan işletmelere, katılımcı bir yöntemle Başkanlığımızın geleceğine yön verecek stratejilerin belirlenmesinde paydaşlarımızın görüş, öneri ve beklentilerini almak amacıyla "KOSGEB Dış Paydaş Anketi" gönderilmiştir.
5. Kurum çalışanlarının sürece katılımını sağlamak ve kurumla ilgili görüş ve önerilerini almak üzere "KOSGEB İç Paydaş Anketi" tasarlanmış; söz konusu anket KOSGEB' de görevli ve kurumsal mail adresi bulunan tüm personele gönderilmiştir.

Yukarıda yer alan çalışmalar neticesinde Başkanlığımızın paydaşları, daha önceki stratejik plan çalışmalarından da yararlanılarak aşağıda verilen gruplandırma esas alınarak toplu olarak sınıflandırılmış ve Tablo 7'de gösterilmiştir:

Paydaşlar;

Lider: Kurumun politika ve faaliyetlerini belirleyenler,

Çalışan: Kurumun yürüttüğü iş ve işlemlerde görevli olanlar,

Müşteri: Kurumun ürün ve hizmetlerinden faydalananlar,

Stratejik Ortak: Belli bir amaç çerçevesinde bir arada bulunulan, bu amacın ulaşılması ile ortaklığın sonlandırılabilceği ortaklar,

Temel Ortak: Hiçbir zaman yol ayrımına gidilemeyecek, kanun, yapılanma şekli vs. gibi nedenlerle sürekli bir arada bulunulması gerekli olan paydaşlar

olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 7: Paydaş Analizi Tablosu

Paydaş	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak
KOBİ'ler			√		
Girişimciler			√		
Cumhurbaşkanlığı	√				
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	√			√	
Diğer Bakanlıklar					0
Genel Kurul	√			√	
İcra Komitesi	√			√	
Kamu Kurum ve Kuruluşlar				0	0
Üniversiteler					0
Bankalar/Finans Kuruluşları					0
Uluslararası Kurum ve Kuruluşlar			0		0
Medya Kuruluşları					0
KOSGEB Personeli		√			0
Meslek Kuruluşları / STK			0		
Tedarikçiler					√
İştirakler				√	0
Özel Sektör			0		0

√: Tam Kapsamlı Bir İlişki Vardır.

0: Tümü Dahil Olmayan Bir İlişki Vardır.

Paydaş analizi kapsamında, KOSGEB'in sunduğu hizmet/faaliyetleriyle paydaşlar ilişkilendirilmiştir. Kurumun paydaşları ve bu paydaşların ilgili olduğu hizmet/faaliyetler Tablo 8'de yer almaktadır:

Tablo 8: Paydaş-Ürün/Hizmet Listesi

HİZMET ALANLAR	DESTEKLER	LABORATUVAR HİZMETLERİ	BİLGİLENDİRME VE TANITIM FAALİYETLERİ	PROJE VE PROTOKOLLER
KOBİ'ler	√	√	√	√
Girişimciler	√		√	√
Kamu Kurumları			√	√
Meslek Kuruluşları / STK'lar	√		√	√
Uluslararası Kurum/ Kuruluşlar			√	√

2.7.1. Dış Paydaş Analizi

“KOSGEB Dış Paydaş Anketi”ni dolduranların %76,9'unun KOBİ'ler, %10,6'sının kamu kurum ve kuruluşu, %7,6'sının mesleki kurum/ kuruluş/STK/dernek/birlik vb., %4,9'unun ise üniversite olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılım sağlayanların büyük çoğunluğunun KOBİ'lerden oluşması, KOBİ'lerimizin mevcut durumlarının sağlıklı olarak değerlendirilebilmesine ve Başkanlığımızdan önümüzdeki dönemde beklentilerini öğrenmeye imkan sağlaması açısından önemlidir.

Söz konusu anket 15 sorudan oluşturulmuştur. Verilen cevaplara ilişkin genel değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır:

- Ankete cevap veren dış paydaşların, KOSGEB'in faaliyet alanı ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olma düzeyi incelendiğinde %9,1'inin ileri düzeyde ve %21,8'inin ise sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Dış paydaşların %2'sinin ise bilgi sahibi olmadığı tespit edilmiştir.
- KOSGEB'in kurum/kuruluş/işletmeler ile yürütülen ortak çalışmalarındaki koordinasyonu ve iş birliğinde etkin olduğunu %49,3'lük (Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) bir oran ile belirtmişlerdir. KOSGEB'in etkin olmadığını belirten dış paydaşların oranı ise %27,7'dir.
- KOSGEB'in KOBİ'ler konusunda ihtiyaçları tespit edip, gerekli önlemleri almak konusunda etkin olduğunu belirten dış paydaşların oranının %40,4, etkin olmadığını belirten dış paydaşların oranının %31,5 olduğu , kararsızların oranın ise % 28,1 olduğu tespit edilmiştir.
- Dış Paydaşlar, KOSGEB'i ve sunduğu hizmetleri 5'li ölçeğe (en düşük çok zayıf, en yüksek çok iyi olacak şekilde) göre bir değerlendirme yapmışlardır: 3,66 ortalama ile ilk sırada yer alan değer “Dürüstlük” olmuştur. Bunu “Güvenirlilik” ve “Saygınlık” takip etmektedir. Son sıradaki değer 3,06 ortalama ile “Uluslararası İlişkilerde Etkinlik”tir. Tüm değerler için ortalama değeri 3,06 ile 3,66 arasında değişmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, KOSGEB'in sunduğu hizmetlerin dış paydaşlar tarafından orta düzey olarak nitelendirildiği söylenebilmektedir.

- Paydaşların önümüzdeki dönemlerde iyileştirme ihtiyacı olduğunu düşündüğü alanlar; İşletme Geliştirme, Büyüme ve Yurt Dışı Pazar Destekleri, Girişimcilik Destekleri, Destek Süreçleri, KOSGEB Kredi Faiz Destekleri, Ar-Ge, Teknolojik Üretim ve Yerleştirme Destekleri, KOBİ'lerin ve Girişimcilerin Finansmana Erişimine Yönelik Faaliyetler, (Kredi Garanti ve Girişim Sermayesi Sistemleri), Bilgilendirme ve Tanıtım Faaliyetleri olarak tespit edilmiştir.
 - İyileştirilmesi yönünde en az orana sahip alanların ise “Bilgi-İşlem Altyapısı” ve “Laboratuvar Hizmetleri” olduğu tespit edilmiştir.
 - Paydaşların KOSGEB'in 2019-2023 dönemi stratejik planında öncelikle yer vermesini istediği konular;
 - Destek Süreçlerinin İyileştirilmesi
 - Teknoloji, Ar-Ge ve İnovasyona Yönelik Destekler
 - İmalat, Yazılım vb. Stratejik Öneme Sahip Alanlara Öncelik Verilmesi
 - Finansman ve Kredi-Faiz Destekleri
 - Girişimcilik
 - KOSGEB'in Kurumsal Kapasitesinin Geliştirilmesi
 - Desteklemede Sektörel, Bölgesel ve Ölçeksel Alanlara Öncelik Verilmesi
 - KOBİ'lerin Yurt Dışı Pazarlara Açılmaları
- olarak belirlenmiştir.

2.7.2. İç Paydaş Analizi

KOSGEB'de çalışan her kademedeki personelin kurumla, yöneticilerle, birimlerdeki iş süreçleriyle, yönetim anlayışıyla, sunulan hizmetlerle ilgili görüş ve önerilerini almak, Başkanlığımızın temel değerlerini belirlemek ve GZFT Analizi'ni oluşturmak amacıyla kurumsal mail adresi bulunan personele sistem üzerinden “KOSGEB İç Paydaş Anketi” gönderilmiştir. Söz konusu anket 11 soru başlığından oluşmakta olup ankete merkez teşkilatında katılım düzeyi %46,3 iken taşra teşkilatında bu oran %51,5 olarak gerçekleşmiştir. Ankete taşra teşkilatının ilgisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anket sonuçları; katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, öğrenme ve eğitim, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, personelin motivasyonunu artıran faktörler şeklinde gruplandırılarak "Kurum Kültürü Analizi" bölümünde değerlendirilmiştir.

Söz konusu ankette;

- Kurum Hakkında Genel Görüşler konu başlığı 10,
- Misyon, Vizyon, Politika ve Stratejiler konu başlığı 10,
- Yöneticiler, Yönetim Anlayışı ve Birimdeki İş Süreçleri Hakkındaki Görüşler konu başlığı 16,
- Kurumsal İletişim Hakkındaki Görüşler konu başlığı 4,
- Çalışma Ortamı, Fiziki Şartlar ve Sunulan Hizmetler Hakkındaki Görüşler konu başlığı 5,
- Eğitimler Hakkındaki Görüşler konu başlığı 3

önermeden oluşturulmuştur.

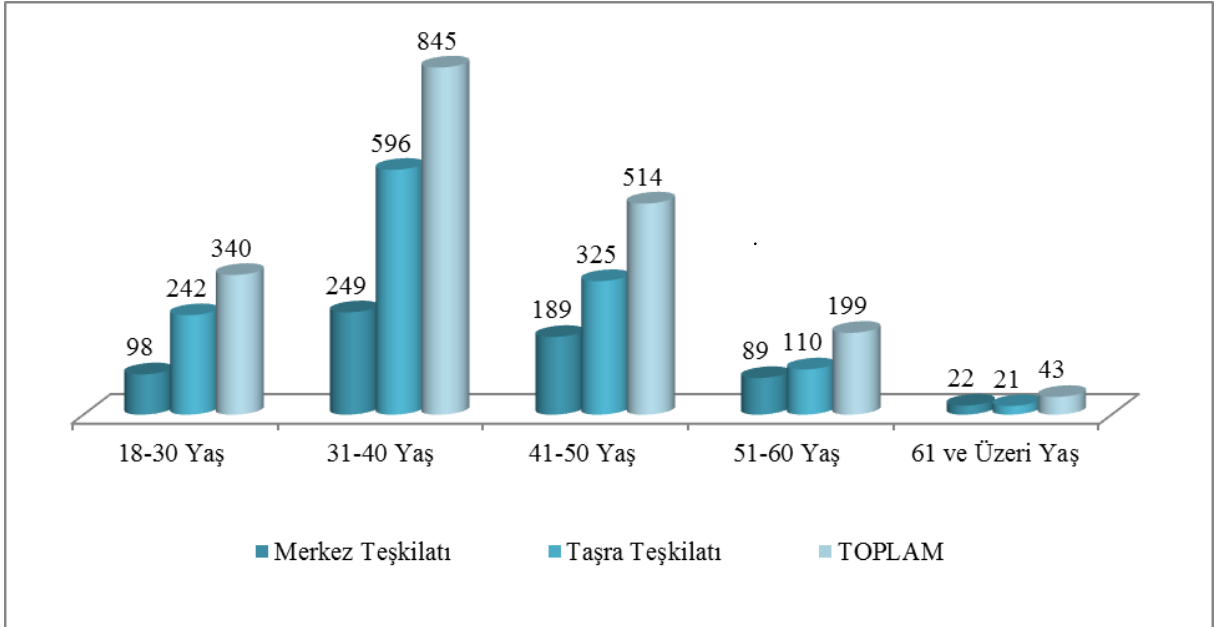
Bu konu başlıklarının dışındaki diğer beş sorudan biri KOSGEB'in temel değerlerini, diğer dört soru ise GZFT Analizi'ni iç paydaşların katılımıyla belirlemeye yönelik sorulardan oluşturulmuştur.

2.8. KURUM İÇİ ANALİZ

2.8.1. İnsan Kaynakları Analizi

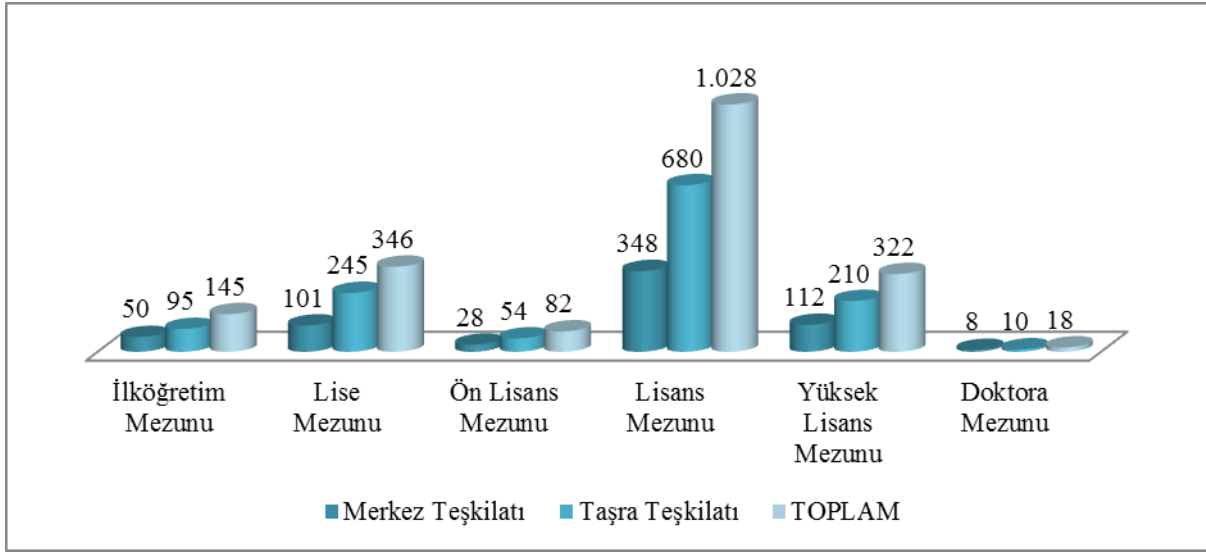
Başkanlığımızda 647'si merkez, 1.294'ü taşra teşkilatında olmak üzere 1.941 personel görev yapmaktadır:

Grafik 1: Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı



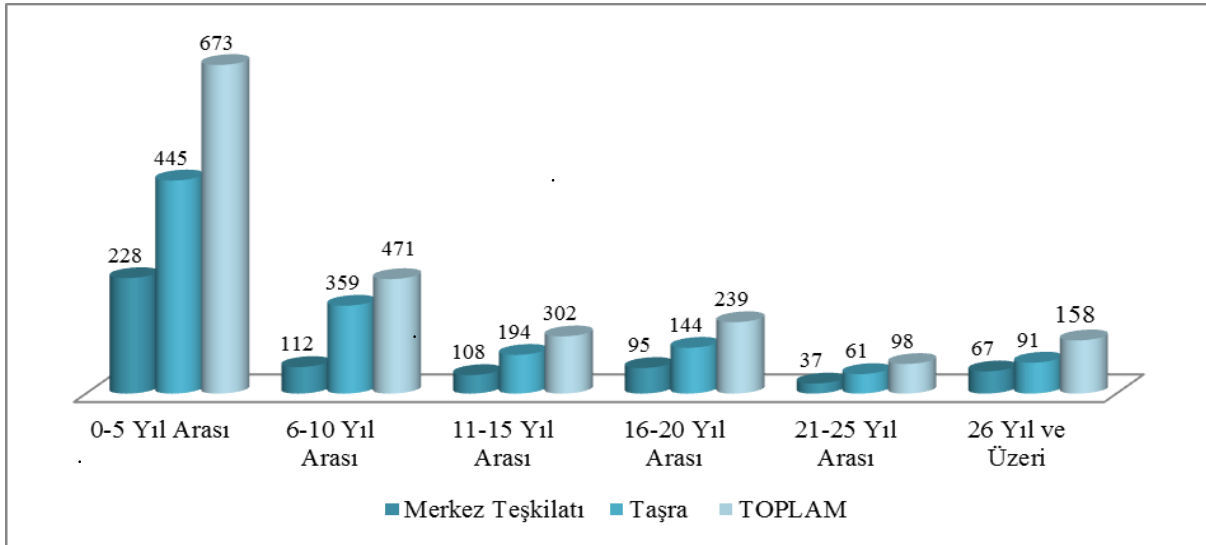
Grafik 1'e göre Başkanlığımızda görevli 340 personelin 18-30 yaş, 845 personelin ise 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu durum Başkanlığımız personelinin %61'inin genç ve orta yaş grubundan oluştuğunu göstermektedir.

Grafik 2: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



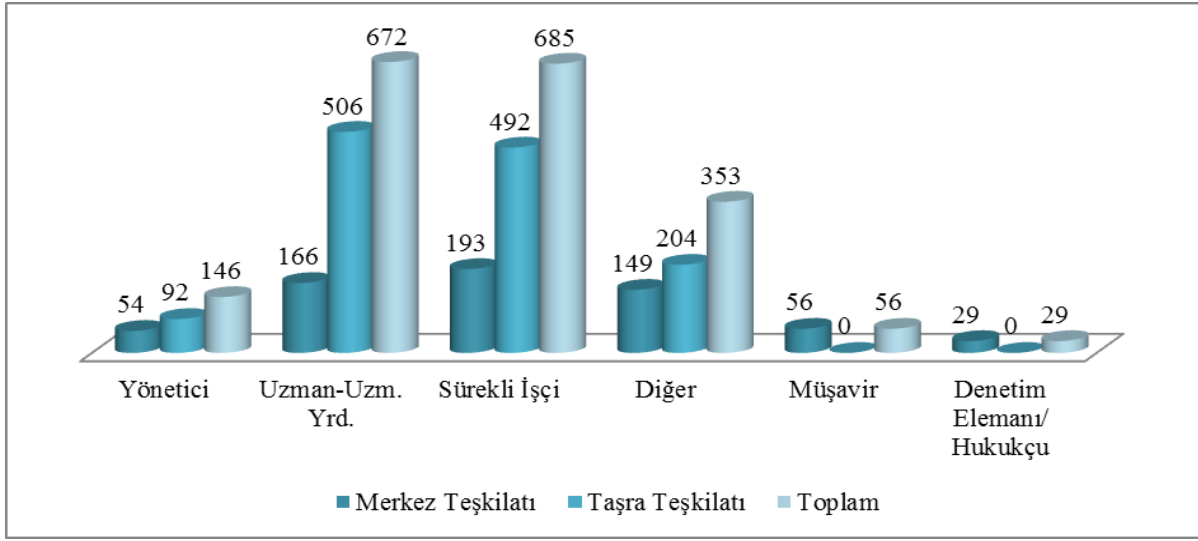
Grafik 2’de Başkanlığımızda görevli personelin 1.028’inin lisans, 322’sinin yüksek lisans ve 18’inin de doktora mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum, toplam personelin %70’inin eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Grafik 3: Personelin KOSGEB’deki Hizmet Süresine Göre Dağılımı



Grafik 3’te toplam personelin %65’inin 6 yıl ve üzeri hizmet süresinin bulunduğu görülmektedir. Taşra teşkilatındaki 1.294 personelden 445’inin 0-5 yıl, 849’unun ise 6 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Grafik 4: Personelin Unvanlara Göre Dağılımı



* "Diğer" diye belirtilen grupta; destek elemanı, memur, muhasebeci, sekreter, sözleşmeli bilişim personeli, teknisyen, ve şoför olarak istihdam edilen personel bulunmaktadır.

Personel İstihdamı

Başkanlığımızda görevli asli personel "İdari Hizmet Sözleşmesi" ile sözleşmeli olarak, alt işveren işçilerinin kamuda işçi kadrosuna geçirilmesi sonrasında istihdam edilen işçiler ise "Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi" ile istihdam edilmektedir. Asli personelin istihdamı, Cumhurbaşkanlığı/Strateji ve Bütçe Başkanlığı'ndan alınan açıktan atama müsaadesi kapsamında; münhal pozisyon bulunması, daha önce kamu kurum ve kuruluşlarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na, diğer personel kanunlarına ve İş Kanunu'na tabi olarak görev yapma durumu ile kamu görevine ilk defa KOSGEB'de başlayacak ise KPSS şartı ile açıktan atama yoluyla sağlanmaktadır.

KOBİ Uzman Yardımcısı ve Müfettiş Yardımcısı alımları ise Kariyer Meslek Personeli alımı için yapılan yarışma sınavları kapsamında yapılmaktadır. Ayrıca Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı alımında ise mevzuat kapsamında ÖSYM tarafından yapılan yerleştirme sonucuna göre atamalar gerçekleştirilmektedir. KOBİ Uzman Yardımcıları, Müfettiş Yardımcıları ile Mali Hizmetler Uzman Yardımcıları'nın, Uzmanlık ve Müfettişlik unvanlarına atanmaları yine mevzuatları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

703 sayılı KHK ile 375 sayılı KHK'ya eklenen Ek 27'nci madde ile Başkanlığımızda istihdam edilecek İdari Hizmet Sözleşmeli personelin, 31/5/2006 tarihli ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun 4'üncü maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi kapsamında sigortalı sayılacağı belirtilmiştir.

Cumhurbaşkanlığı'nın 3 Numaralı Kararnamesinde I ve II sayılı cetvelde yer alan Başkan, Başkan Yardımcısı ve I. Hukuk Müşaviri pozisyonuna yapılacak atamalar hariç diğer pozisyonlara yapılacak açıktan atamalarda atama yetkisi Sanayi ve Teknoloji Bakan'ındadır. Sayın Bakanın atama yetkisi 2018/17 sayılı Genelge ile İdare Başkanlığımızın en üst yöneticisine devredilmiştir. Ancak açıktan yapılacak atama işlemlerinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan anılan genelge gereği izin alınması

gerekmektedir. Kariyer Meslek Personeli alımı için ise açıktan atama müsaadesi alındıktan sonra sınav ilanına çıkmadan önce Cumhurbaşkanlığı Genelgesi uyarınca Cumhurbaşkanlığı'ndan müsaade alınması gerekmektedir.

Personele Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesi

Görevinde olağanüstü çabası ve çalışması ile başarı gösteren personele, atamaya yetkili makam tarafından "Başarı Belgesi" verilebilir. Başarı Belgesi, personelin özlük dosyasına işlenir.

Olağanüstü gayret ve çalışmaları, teknik bir bilgiye dayanan şahsi gayret ve teşebbüsleri sayesinde Başkanlığın giderlerine önemli tasarruflar sağlayan yahut bir zararın veya bir tehlikenin önlenmesi için olağanüstü çaba gösteren personele Başkan'ın uygun görmesi üzerine, bir mali yıl içerisinde bir aylık tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir.

Personele Sunulan Eğitimler

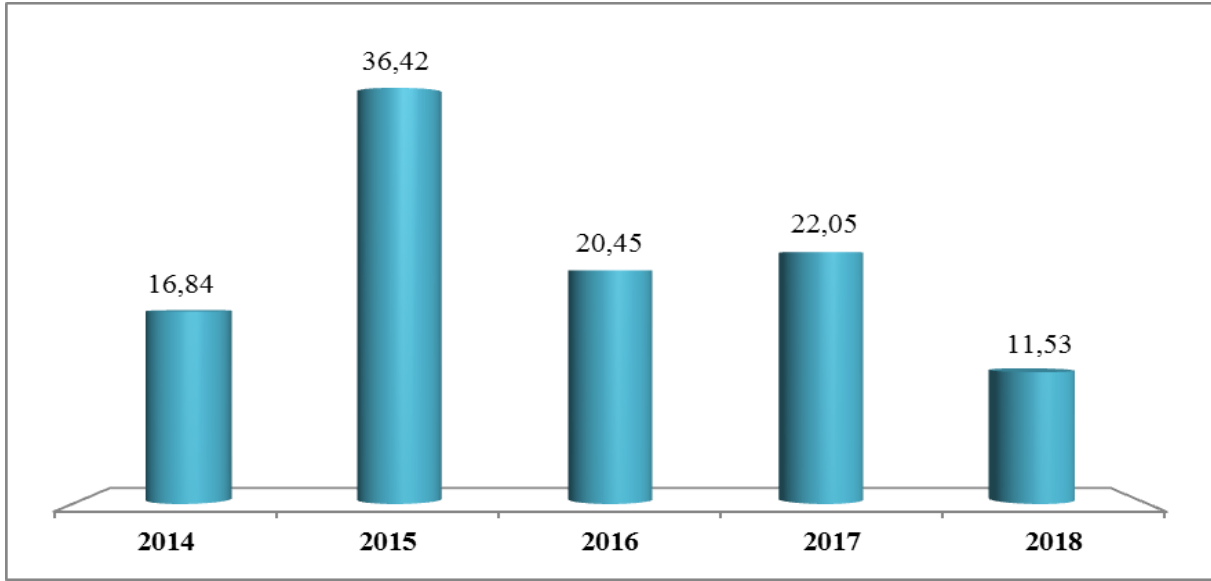
Başkanlığımızda işe başlayan personele ilk olarak "Oryantasyon Eğitimi" kapsamında; KOSGEB mevzuatı, resmi yazışma kuralları, etik kurallar, halkla ilişkiler, iletişim, arşiv ve dosyalama, kurum kültürü, ast üst ilişkisi, özlük hakları ve Başkanlığın diğer kurum ve kuruluşlarla ilişkisi konularında eğitim verilmektedir.

Yıllık Hizmet İçi Eğitim Programları Planı; KOSGEB Hizmet İçi Eğitim Çalışma Usul ve Esasları kapsamında ilgili birimce veya Hizmet İçi Eğitim Kurulunca oluşturulmakta ve Başkan'ın onayına müteakip yürürlüğe girerek uygulanmaktadır. Eğitim programlarının Başkanlığımızdaki tüm personele yönelik olarak planlanmasına dikkat edilmektedir.

Başkanlığımızda görevli personelin motivasyonunu ve iş yapma becerisini arttırmaya yönelik olarak hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlenir. Bu eğitimler Başkanlığımızın bütçe imkânları dâhilinde mevsim şartlarına göre il dışında da düzenlenmektedir. Ayrıca personelin yaptığı işle ilgili olarak kurum içinde düzenlenen eğitimlerin yanı sıra mesleki olarak gelişimleri için kurum dışı (yurt içi/yurt dışı) eğitim imkânları da sağlanmaktadır.

2014-2018 yılları arasında personel başına düşen yıllık eğitim saati Grafik 5'te yer almaktadır:

Grafik 5: Personel Başına Düşen Yıllık Eğitim Saati



Ayrıca, yabancı dil bilen çalışan oranının artırılması amacıyla personelin yabancı dil kurs ücretleri, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan Olur alınarak, Başkan Olur'u ile 2018 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu'na ekli "Bazı Ödeneklerin Kullanımına ve Harcamalara İlişkin Esaslar" başlıklı E-Cetvelinin 31'inci maddesinde belirlenen oranlar dahilinde 2018 yılından itibaren Başkanlığımızca ödenmektedir.

Kuruluş Yapısında ve Görev Alanında Yapılan Önemli Değişiklikler

Başkanlığımızın merkez ve taşra teşkilatındaki birimlerinin fonksiyonlarının belirlendiği "KOSGEB Organlarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik"te 2018 yılında değişiklik yapılmış ve bu yönetmeliğin adı "KOSGEB Teşkilat Yönetmeliği" olarak değiştirilmiştir. Söz konusu yönetmelik ile merkez teşkilatında yer alan birimlerin isimlerinde ve görev alanlarında değişikliğe gidilmiş bu sayede birimler arası görev ve yetki çakışmaları ortadan kaldırılmıştır.

2.8.2. Kurum Kültürü

KOSGEB personelinin stratejik plan hazırlık sürecine katılımını sağlamak amacıyla "İç Paydaş Anketi" tasarlanmıştır. Hazırlanan anketin linki kurumsal mail adresi bulunan personele gönderilmiştir. Ankette yer alan sorulara cevap verenler 5'li ölçeğe (en düşük 1, en yüksek 5 olacak şekilde) göre değerlendirme yapmışlardır. Bu doğrultuda ankete katılım sağlayan personelin;

Katılım:

"Kurum, alacağı kararlarda ve izleyeceği politikalarda çalışanların görüş ve önerilerine önem verir." önermesine 3,11 puan,

İşbirliği:

- Yöneticiler isteklerini anlaşılır bir şekilde ifade eder.
- Yöneticiler bilgi ve tecrübelerini çalışanlarla paylaşır.
- Birimimde çalışmalar takım çalışması şeklinde yürütülür.
- Birim içi ve birimler arası bilgi alışverişi yaparken sorun yaşamıyorum. önermelerine ortalama olarak 3,5 puan,

Bilginin Yayımları ve Kurum İçi İletişim:

- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.
- İşlerin yürütülmesinde zaman planlaması doğru yapılır.
- Birimimde işler başarılı bir şekilde koordine edilir.
- Birim içi ve birimler arası bilgi alışverişi yaparken sorun yaşamıyorum. önermelerine ortalama olarak 3,5 puan,

Öğrenme ve Eğitim:

- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.
- Yaptığım işte bilgi ve tecrübelerimi büyük ölçüde kullanabiliyorum.
- Hizmet içi eğitimler ile motivasyonum artar, iş yapma becerim gelişir.
- Personelin ihtiyaç ve beklentilerine uygun hizmet içi eğitimler düzenlenir.
- Yaptığım işle ilgili olarak kurum içinde düzenlenen eğitimlerin yanı sıra mesleki olarak gelişimim için kurum dışı eğitim imkanları sağlanır. (yurt içi/yurt dışı) önermelerine ortalama olarak 3,42 puan,

Paydaşlarla İlişkiler:

- Kurum, hedef kitlesinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda destek ve hizmetler geliştirir.
- Kurum ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla işbirliğinde etkindir. önermelerine ortalama olarak 3,42 puan,

Değişime Açıklık:

- Kurum; politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel konularda meydana gelen ulusal ve uluslararası gelişmeleri takip eder ve bu doğrultuda kararlar alır.
- Çalıştığım birimin işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.
- Yaptığım işte bilgi ve becerilerimi büyük ölçüde kullanabiliyorum.
- Edindiğim bilgi ve deneyim sayesinde mevcut sorumluluklarımdan daha fazlasını alabilirim.
- Yaptığım iş bilgi, tecrübe ve risk almayı gerektirir. önermelerine ortalama olarak 3,8 puan,

Stratejik Yönetim:

- Kurum, stratejik yönetim anlayışıyla yönetilir.
- Kurumumun misyonunu biliyorum.
- Kurumumun vizyonunu biliyorum.

- Yürüttüğüm çalışmalar, kurumun vizyonuna katkı sağlar.
 - Kurumun hedefleri açık ve anlaşılardır.
 - Kurumun amaçlarını biliyor, benimsiyor ve yerine getirilmesine katkı sağlıyorum.
 - Alınan kararlar zamanında uygulamaya konulur.
- önergelerine ortalama olarak 3,9 puan,

Personelin Motivasyonunu Artıran Faktörler:

- Yöneticiler, çalışanların yaptıkları işleri ve başarıları takdir eder.
 - Çalışma ortamım fiziki olarak işimi yapmam için uygundur.
 - Kurumun sağladığı teknik donanım işimi yapmam için yeterlidir.
 - İşimi yapmam için gerekli olan diğer araç-gereçlere kolayca ulaşabilirim.
 - Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur.
 - Kurumda yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı gelişmiştir.
 - Hizmet içi eğitimler ile motivasyonum artar, iş yapma becerim gelişir.
- önergelerine ortalama olarak 3,6 puan,

verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca;

- Kurumda çalışan memnuniyeti önemsenir,
 - Kurum tarafından personele sunulan hizmetlerden memnunum (yemek, servis, spor salonu hizmeti, v.b)
 - Yaptığım işle ilgili olarak kurum içinde düzenlenen eğitimlerin yanı sıra mesleki olarak gelişimim için kurum dışı eğitim imkânları sağlanır. (yurt içi/yurt dışı)
- önergelerine ortalama olarak 2,86 puan verdikleri belirlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında personelin; katılım, işbirliği, bilginin yayılımı ve kurum içi iletişim, öğrenme ve eğitim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim ve personelin motivasyonunu artıran faktörler konularında Başkanlığımızı olumlu değerlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

2.8.3. Fiziki Kaynaklar

81 ilde 92 KOSGEB Müdürlüğü ile hedef kitesine hizmet ve destekler sunan KOSGEB, biri Başkanlık binası olmak üzere toplam 93 binada faaliyet göstermektedir. Bu binaların 50'si kiralık, 39'u KOSGEB'in bedelsiz kullanımında olup 4'ünün mülkiyeti ise KOSGEB'e aittir. Binaların toplam kullanım alanı 101.473 m²'dir. Ayrıca tapuda KOSGEB adına tescilli toplam 272.000 m² büyüklüğünde 13 adet arsa bulunmaktadır.

2.8.4. Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısı

Başkanlık binamızda ağ yapısı, kablolu ve kablosuz olmak üzere 2 ayrı ağdan oluşmaktadır. Kablosuz yayın, Başkanlık binasının tamamını kapsamaktadır. Başkanlık binamızda tüm katlarda yer alan anahtarlama cihazları sistem odamızdaki omurga anahtarlama cihazında sonlanmaktadır. Katlardan sistem odasına 10+10 mbps hız ile ulaşılmaktadır. Taşra teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri ayrı hız tiplerinde TTVPN

bağlantısı ile doğrudan Başkanlığa erişmekte ve Başkanlık binasında yer alan internet altyapısı üzerinden internete ulaşmaktadır. İnternet çıkış hızımız 300mbps'dır.

Yeni başkanlık binamıza geçiş sonrasında, yeni veri merkezi yapım çalışmaları başlatılmış ve bu çalışma kapsamında tüm veri merkezi altyapısı ve bina içi ağ cihazları yenilenmiştir. Toplam 146 adet sunucu bilgisayarımız bulunmakta olup 20 adedi Linux İşletim Sistemi'nde çalışmaktadır. 143 tanesi sanal, 3 tanesi ise fiziksel platformda hizmet vermektedir.

400 TB Storage Disk alanı bulunmaktadır. Ayrıca 1500 TB teyp kartuş kapasitesine sahip yedekleme sistemi mevcuttur. Kartuş sistemi LTO-7 seviyesindedir. Uzun vadeli yedeklerin saklanması için yangına dayanıklı kasa bulunmaktadır.

Kritik tüm cihazlar yedekli çalışmakta ve genel olarak sistemde oluşan bir arızaya karşı anında devreye girerek kesinti olmasını engellemektedir.

Kurumumuzda MS SQL türünde KBS, Evrak, İnsan Kaynakları, Web, Kredi, YKDS, File Server veri tabanları kullanılmaktadır.

Başkanlığımızda kullanılan uygulamalar Tablo 9'da belirtilmiştir:

Tablo 9: Kullanılan Uygulamalar

UYGULAMA ADI	AÇIKLAMA	İNTERNET ADRESİ
KOSGEB Resmi İnternet Sitesi	Kurumun dışarıya açılan penceresidir. Hedef kitleyi ilgilendiren her türlü duyuru ve yayının yer aldığı portaldır, ayrıca tüm portallara giriş için kullanılan ana giriş kapısıdır.	http://www.kosgeb.gov.tr
KOBİ Bilgi Sistemi (KBS)	Kurum tarafından işletmelere ve girişimcilere verilen destek programlarına ilişkin başvuru, değerlendirme, ödeme ve izleme işlemlerinin yapıldığı web tabanlı uygulamadır.	edevlet.kosgeb.gov.tr destekpersonel.kosgeb.gov.tr
KOSGEB Uzaktan Eğitim Sistemi	Web sayfası, işletmelere yönelik e-öğretim portalı olarak hizmet vermektedir.	http://ims.kosgeb.gov.tr
Öğretim Elemanı Bordro Sistemi	oebs.kosgeb.gov.tr adresinden kullanıcıların erişimine sunulan Öğretim Elemanı Bordro Sistemi web ve mobil kullanıma uygun olarak kurul üyeliği hizmeti veren öğretim elemanlarının bordro hesaplanmasında muhasebe birimine destek sunan ve süreçlerin daha etkin yönetilmesi ve işlemlerin hatasız ve daha kolay yürütülmesini sağlayan yazılımdır.	http://oebs.kosgeb.gov.tr

UYGULAMA ADI	AÇIKLAMA	İNTERNET ADRESİ
Stratejik Eylem Planları Takip Sistemi	sep.kosgeb.gov.tr adresinden erişime açılmış olan Stratejik Eylem Planları Takip Sistemi yazılımı tüm kamu kurumlarınca KOBİ Stratejisi ve Girişimcilik Eylem Planlarının tanımlanması ve KOSGEB tarafından etkin takibi, raporlanması ve yönetimini sağlayan web ve mobil uyumlu yazılımdır.	http://sep.kosgeb.gov.tr
KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri Uygulaması	Başarılı KOBİ ve girişimcilerimizin kamuoyuna tanıtılması, ülkemiz ekonomisine yaptıkları katkının göz önüne serilmesi, cesaretlendirilmeleri ve potansiyellerinin ortaya çıkarılması için verilen ödüllere ilişkin süreçlerin; başlangıcından tamamlanması aşamasına kadar olan tüm adımları bu portallar üzerinden elektronik olarak gerçekleştirilmektedir.	http://www.kobivegirisimcilikodulleri.gov.tr
Yönetim Karar Destek Sistemi (YKDS)	Veri tabanının türü OLAP(Online Analytical Processing) olarak tanımlanmıştır. Veri ambarı yapısındadır. Kurumda kullanılmakta olan portalların veri tabanlarındaki istenilen verilerin raporlama amacıyla bir araya getirilmesini sağlamaktadır.	http://ykds.kosgeb.gov.tr
KOSGEB Evrak Yönetim Sistemi	Kurumda yapılan iç ve dış yazışmalar, uygulama üzerinden yazılarak veri tabanında kayıt altına alınmaktadır.	http://evrak.kosgeb.gov.tr
KOSGEB e-Personel Sayfası	Kurum içinde personelin kurumsal yazılımlara SSO (Tek Şifre) ile ulaşabildiği, duyurular, maaş bordrosu, site içi mesajlaşma gibi iş ve işlemleri yapabildiği portaldır. Ayrıca personelin destek sistemine girişi bu portal aracılığı ile yapılmaktadır.	http://kds.kosgeb.gov.tr
KOSGEB Sınav Uygulaması	KOSGEB Uzman Yardımcısı alımı için açılan sınavda kullanılan online başvuru platformudur.	http://sinav.kosgeb.gov.tr
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	Personel atama, sicil, ücret vb. işlemlerin yapıldığı web tabanlı uygulamadır.	http://ik.kosgeb.gov.tr

2.8.5. Elektronik Cihazlar

Başkanlığımızda bulunan elektronik cihazlara ilişkin veriler Tablo 10’da yer almaktadır:

Tablo 10: Elektronik Cihazlar

Cihaz Türü	Sayı
Bilgisayar	2.728
Yazıcı	1.059
Tarayıcı	146
Faks Cihazı	64
Projektör (Projeksiyon Cihazı)	178
Fotokopi Makinesi	158
Televizyon	236
Telefon	2.818
Klima	902
Yönlendirici Cihazlar	11
Sunucular	56
Diğer Enerji ve Güç Fiziği Materyalleri	1
Diğer Elektronik Cihazlar ¹	112
Ekran	841
TOPLAM	9.310*

*Elektronik cihazlarla ilgili bilgiler 2018 yılsonu itibarıyla Hazine ve Maliye Bakanlığı/Muhasebat Genel Müdürlüğü’nün Taşınır, Kayıt ve Yönetim Sistemi’nden alınmıştır.

2.8.6. Mali Kaynak Analizi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’na ekli (II) sayılı cetvelde Özel Bütçeli İdareler arasında yer alan Başkanlığımızın 2016-2018 yıllarına ait gider bütçesi gerçekleştirmeleri Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablodaki veriler incelendiğinde, son 3 yıllık dönemde Başkanlığımızın bütçe gerçekleşmesinin yaklaşık 3 kat arttığı görülmektedir. Söz konusu artışta en büyük payı, KOBİ’lere verilmekte olan “Geri Ödemeli ve Geri Ödemesiz Destekler” ile “Kredi Faiz

¹ Diğer Elektronik Cihazlar: Diğer Bilgisayar Sunucu Kasaları ve Ekipmanları (5), Giysi Bilgisayar Cihazları (3), Anaçatı Bilgisayar (1), Diğer Bilgisayar Çevre Birimleri (17), Etiket Yazıcıları ve Okuyucuları (2), Harici CD ve DVD Yazıcıları ve Okuyucuları (37), Data Kasaları ile Sunucu ve Ağ Cihazı Kabinleri (47).

Destekleri” oluşturmaktadır. Destek tutarlarının gerçekleşen bütçe içindeki payı her yıl artarak 2018 yılsonu itibarıyla %86'lara ulaşmıştır.

Tablo 11: 2016-2018 Yılları KOSGEB Gider Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

EKONOMİK GİDER KODU	2016		2017		2018	
	GERÇEKLEŞME	%	GERÇEKLEŞME	%	GERÇEKLEŞME	%
01.PERSONEL GİDERLERİ	102.446.987	12,97	106.751.882	5,33	145.356.910	6,47
02.SGK PRİM GİDERLERİ	9.980.415	1,26	10.506.743	0,52	20.078.282	0,89
03.MAL VE HİZMET ALIM GİDERLERİ	53.318.328	6,75	62.114.040	3,10	45.677.058	2,03
05.CARİ TRANSFERLER	511.398.725	64,76	1.603.083.290	79,99	1.865.776.655	83,01
- GERİ ÖDEMESİZ DESTEKLER	451.065.956	57,12	819.233.000	40,88	1.276.978.614	56,81
- KREDİ FAİZ DESTEKLERİ	31.942.098	4,04	739.411.350	36,90	531.417.826	23,64
- DİĞER CARİ TRANSFERLER	28.390.670	3,60	44.438.940	2,22	57.380.216	2,55
06.SERMAYE GİDERLERİ	27.052.113	3,43	11.112.241	0,55	18.760.606	0,83
07.SERMAYE TRANSFERLERİ	0	0,00	0	0,00	0	0,00
08.BORÇ VERME	85.489.901	10,83	210.501.471	10,50	152.115.609	6,77
- GERİ ÖDEMELİ DESTEKLER	57.630.621	7,30	133.668.036	6,67	119.803.199	5,33
- DİĞER BORÇ VERME	27.859.280	3,53	76.833.435	3,83	32.312.410	1,44
TOPLAM	789.686.469		2.004.069.667		2.247.765.120	

*Gerçekleşme tutarlarına “Diyarbakır Cazibe Merkezi Projesi” dâhil edilmemiştir.

Başkanlığımızın gelir bütçesinin temelini, hazine yardımı oluşturmaktadır. Başkanlığımıza aidat ödeme yükümlülüğü bulunan kurum/kuruluşlardan elde edilen aidat gelirleri ile faiz gelirleri “Diğer Gelirler” altında izlenmektedir. Başkanlığımıza bağlı faaliyet gösteren laboratuvarlardan elde edilen gelirler “Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri” altında, geri ödemeli destek tahsilatları ise “Alacaklardan Tahsilat” altında yer almaktadır. Başkanlığımızın 2016-2018 yıllarına ait gelir bütçesi gerçekleşmeleri Tablo 12’de gösterilmektedir:

Tablo 12: 2016-2018 Yılları KOSGEB Gelir Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

EKONOMİK GELİR KODU	2016		2017		2018	
	GERÇEKLEŞME	(%)	GERÇEKLEŞME	(%)	GERÇEKLEŞME	(%)
03. TEŞEBBÜS VE MÜLKİYET GELİRLERİ	2.736.235	0,28	2.353.153	0,13	51.894.353	2,38
04. HAZİNE YARDIMI	894.675.625	91,04	1.712.000.000	93,32	1.949.860.362	89,59
05. DİĞER GELİRLER	61.083.739	6,22	89.683.483	4,89	108.074.091	4,97
08. ALACAKLARDA N TAHSİLAT	24.235.408	2,46	30.463.006	1,66	66.540.953	3,06
TOPLAM	982.731.007		1.834.499.642		2.176.369.758	

*Gerçekleşme tutarlarına “Diyarbakır Cazibe Merkezi Projesi” dahil edilmemiştir.

Başkanlığımızın 2016-2018 yıllarına ait destek bütçesi gerçekleştirmeleri Tablo 13’te gösterilmektedir. İlgili dönemde toplam destek gerçekleştirmelerimizde yaklaşık 3,6 kat artış olup 540 milyon TL’den, 1,9 milyar TL’ye çıktığı görülmektedir.

Tablo 13: 2016-2018Yılları KOSGEB Destek Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

DESTEK BÜTÇESİ TÜRÜ	2016		2017		2018	
	GERÇEKLEŞME	%	GERÇEKLEŞME	%	GERÇEKLEŞME	%
GERİ ÖDEMESİZ DESTEKLER	451.065.956	83,43	819.233.000	48,41	1.276.978.614	66,23
GERİ ÖDEMELİ DESTEKLER	57.630.621	10,66	133.668.036	7,90	119.803.199	6,21
KREDİ FAİZ DESTEKLERİ	31.942.098	5,91	739.411.350	43,69	531.417.826	27,56
TOPLAM	540.638.676		1.692.312.386		1.928.199.639	

*Gerçekleşme tutarlarına “Diyarbakır Cazibe Merkezi Projesi” dahil edilmemiştir.

KOSGEB'in 2019-2023 dönemine ait tahmini kaynakları, Tablo 14'te yer almaktadır:

Tablo 14: Tahmini Kaynaklar

KAYNAKLAR	2019	2020	2021	2022	2023
Özel Bütçe	2.543.395.400	1.804.317.000	1.936.230.000	2.043.740.000	2.167.000.000
TOPLAM	2.543.395.400	1.804.317.000	1.936.230.000	2.043.740.000	2.167.000.000

2.9. PESTLE ANALİZİ

Ekonomiye ve sosyal kalkınmaya katkıları nedeniyle ülkeler kendi ülke gerçekleri doğrultusunda KOBİ politikaları belirlemişlerdir. KOBİ'lerin doğmaları, gelişmeleri ve hayatta kalmalarını sağlayacak ve rekabet güçlerini artıracak bu politikalar kapsamında destekler ve hizmetler sunmaktadırlar. Ülkemizde de yatırımları ve istihdamı artırmak, Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetlerini desteklemek, bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak, verimlilik ve ihracatı artırmak gibi hedeflere ulaşmak için pek çok farklı kamu kurum/kuruluşu tarafından uygulanan çok sayıda destek programı bulunmaktadır.

Ülkemizde KOBİ politikasının ortaya konulması ve uygulanması aşamasında söz sahibi olan başlıca kurum/kuruluşlar

- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı,
- Hazine ve Maliye Bakanlığı,
- Ticaret Bakanlığı,
- Cumhurbaşkanlığı/Strateji ve Bütçe Başkanlığı ,
- KOSGEB,
- Türk Standartları Enstitüsü,
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu,
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği,
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu,
- Kalkınma Ajansları,
- Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı,
- Türkiye İhracat Kredi Bankası,
- Kredi Garanti Fonu,
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri,
- KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı

olarak sayılabilir.

KOSGEB muadili kuruluşların faaliyet gösterdiği çeşitli gelişmiş ülke ekonomilerine ilişkin göstergeler Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 15: Gelişmiş Ülkelerde KOSGEB Muadili Kuruluşlar

Ülke	Nüfus	KOBİ Sayısı	Ulusal KOBİ Kuruluşu	
			Yıllık Bütçesi (Dolar)	Çalışan Sayısı
Japonya	126.9 Milyon	3.8 Milyon	17.9 Milyar	950
Güney Kore	51.2 Milyon	3.8 Milyon	14 Milyar	1.300
Türkiye (KOSGEB)	82 Milyon	3.5 Milyon	425 Milyon	1.941

Kaynak: SBA, SMBA, SMRJ

Buna göre, KOBİ sayısı ile KOBİ'lerden sorumlu kuruluşlarda istihdam edilen personel sayısı açısından Güney Kore ile Türkiye arasında önemli bir fark bulunmamaktadır. Ancak karşılaştırılan unsur olarak muadil kuruluşların bütçeleri ele alındığında, KOSGEB bütçesinin hedef kitle ihtiyaçlarını karşılamada gelişmiş ülkelere nazaran oldukça mütevazı kaldığı görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerin KOBİ ve girişimcilik destek sistemlerinde göze çarpan diğer belirgin özellik ise, başarılı bir yönetim modelinin varlığıdır. Söz konusu yönetim, hem politikaların oluşturulması, hem de programların tasarlanıp uygulanması aşamalarında, sistemde yer alan paydaşlar arasında etkin bir işbirliğini, etkileşimi ve iletişimi mümkün kılmaktadır. Tamamlayıcılığın öne çıktığı ve mükerrerliklerin ortadan kalkacağı bir KOBİ ekosisteminin oluşturulabilmesi ile KOBİ'lerin ülkemizin ekonomisine katkıları da artacaktır.

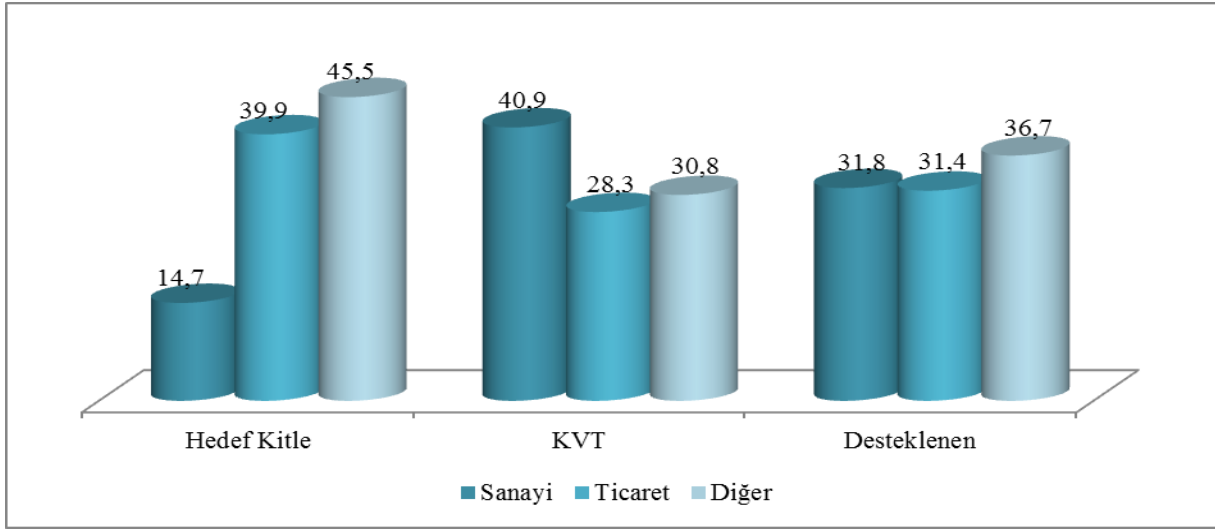
TÜİK İş Kayıtlarına göre 'Girişim Sayıları Çalışması' sonuçları, 2016 yılında Türkiye'de 3.652.521 girişimin faaliyette bulunduğunu göstermiştir. Bu işletmelerden 3.646.469'u 250'den az çalışan istihdam etmiştir. Buna göre ülkedeki işletmelerin %99,8'i sadece çalışan sayısı kriteri dikkate alındığında KOBİ'dir. Söz konusu KOBİ'lerden yaklaşık 3 milyon 138 bini Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenen KOSGEB hedef kitlesinde yer alan sektörlerde faaliyet göstermektedir. Bir başka deyişle ülkede faaliyet gösteren KOBİ'lerin yaklaşık %86'sı KOSGEB hedef kitlesine dâhildir.

Ülkemizde 10'dan az çalışanı olan işletmelerin tüm işletmeler içerisindeki payı ise %93,6'dır. Avrupa Birliği'nde faaliyet gösteren yaklaşık 24 milyon işletmenin de %99,8'ini mikro işletmeler oluşturmaktadır. Özellikle sanayi sektörü açısından mikro işletmelerin tüm işletmeler içerisindeki payı, AB'ye göre ülkemizde daha yüksek kalmaktadır (%87,2; %83,3). Gelişmiş ülkelerde mikro işletmelerin toplam işletmeler içerisindeki payının daha düşük olduğu ve özellikle sanayi sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sayısal büyüklükleri nedeniyle de ekonomiye daha fazla katkı sağladıkları görülmektedir. (Eurostat, 2015)

2018 yılında KOSGEB Veri Tabanı'na kayıtlı ve en az bir KOBİ Bilgi Beyannamesi onaylı 76 bin 871 işletme bulunmaktadır. Geçerli son beyannamelere göre bu işletmelerin %41'i sanayi sektöründe² faaliyet göstermektedir. KOSGEB'in hedef kitlesini oluşturan KOBİ'lerin, KOSGEB Veri Tabanı'na kayıtlı ve en az bir KOBİ Bilgi Beyannamesi onaylı KOBİ'lerin ve KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği kapsamında desteklenen KOBİ'lerin ana sektör gruplarına göre dağılımı Grafik 6'da yer almaktadır:

² Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması, NACE Rev.2 kapsamında yer alan Madencilik ve taş ocakçılığı sektörü (B), İmalat (C), Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı (D) ve Suyun toplanması, arıtılması ve dağıtılması (E) sektörleri, Sanayi sektörü olarak gruplandırılmıştır.

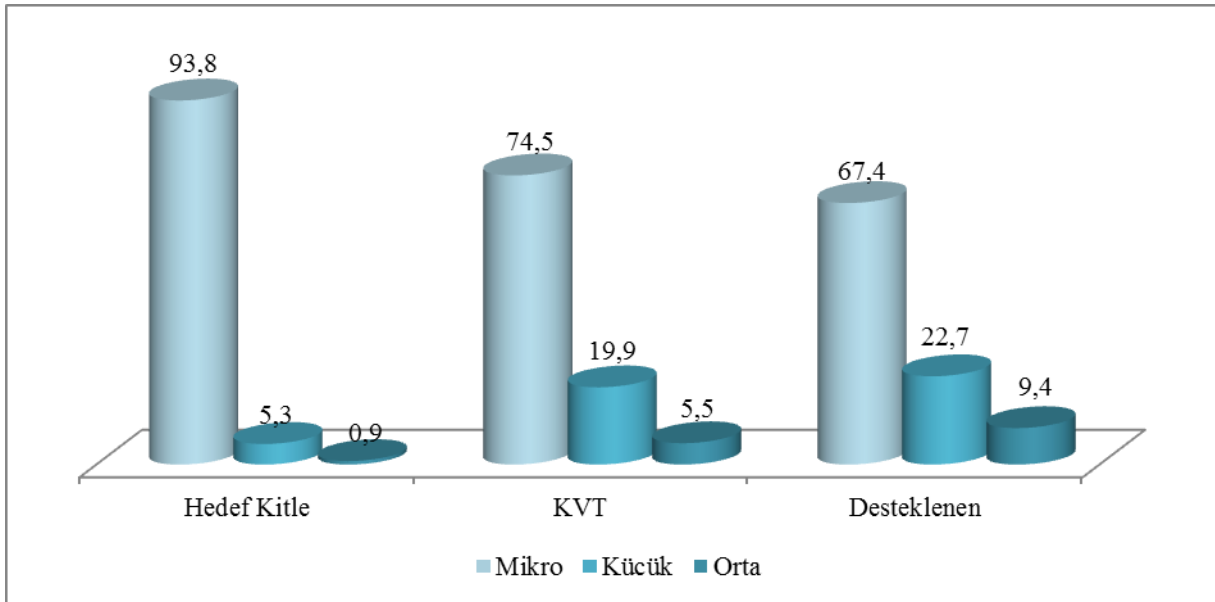
Grafik 6: Ana Sektör Gruplarına Göre KOBİ'ler



Buna göre, hedef kitlenin yalnızca %14'ünü oluşturan sanayi sektörü KOBİ'lerinin, hem KOSGEB Veri Tabanı'na kayıt hem de desteklenme açısından paylarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

2010 yılı Eylül ayı–2019 yılı Eylül ayı döneminde KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği kapsamında desteklenen işletmelerin yaklaşık %65'i mikro, %25'i küçük ve %10'u orta büyüklükteki işletmelerdir. KOSGEB'in hedef kitlesini oluşturan KOBİ'lerin, KOSGEB Veri Tabanı'na kayıtlı ve en az bir KOBİ Bilgi Beyannamesi onaylı KOBİ'lerin ve KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği kapsamında desteklenen KOBİ'lerin ölçeklere göre dağılımı Grafik 7'de yer almaktadır:

Grafik 7: Ölçeklerine Göre KOBİ'ler



Hedef kitlenin yalnızca %6'sını oluşturan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, KOSGEB Veri Tabanı'na kayıtlı işletmeler içerisindeki payı yaklaşık %26'dır. KOSGEB

tarafından desteklenen işletmelerinde %32'si yine küçük ve orta büyüklükteki işletmeler oluşturmaktadır. 2019-2023 döneminde ulusal politikalar doğrultusunda, sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin desteklerden aldığı payın artırılması hedeflenmektedir.

2.10. GZFT ANALİZİ

KOSGEB'in dış paydaşı olarak belirlenen kurum/kuruluş/meslek kuruluşu/STK/dernek/birlik/üniversiteler ile KOSGEB Veri Tabanı'na kayıtlı 2016 veya 2017 beyannamesi onaylı işletmelere uygulanan 'KOSGEB Dış Paydaş Anketi' ile kurumda çalışan ve kurumsal mail adresi bulunan tüm personele uygulanan "KOSGEB İç Paydaş Anketi"nin sonuçları konsolide edilerek Başkanlığımızın güçlü ve zayıf yönleri ile önümüzdeki dönemde Başkanlığımızı bekleyen fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir:

Tablo 16: GZFT Listesi

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> - KOBİ Dostu, Hedef Kitleyi Sadece KOBİ ve Girişimciler Olan Tek Kurum Olması - Değişen Şartlara Uyum Sağlayan Destek Programlarının Bulunması - Yaygın Hizmet Ağı ve Saha Tecrübesi - Nitelikli İnsan Kaynağına Sahip Olması - Üniversiteler, Odalar vb. Paydaşlarla Sürdürülen İşbirlikleri - Sürekli Yenilenen Bilişim Altyapısı 	<ul style="list-style-type: none"> - Taşra Teşkilatındaki Personel ve Alt Yapı Eksiklikleri - Sahadan Toplanan Verilerin Etkin Kullanılmaması - Program Değerlendirme Sisteminin Olmaması - Destek Ödemelerinin Geç Yapılması - KOBİ'lerle İletişim Yetersizliği - Bilgilendirme Faaliyetlerinin Yeterli Olmaması - Destek Süreçlerinde Prosedürlerin Fazla Olması 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknolojik Gelişmeler, Ar-Ge/İnovasyon Çalışmaları ile Yerli ve Milli Üretime Verilen Önemin Artması - Üst Politika Dokümanlarında KOBİ, Girişimcilik ve İmalat Sanayinin Dönüşümüne Yönelik Tedbirlerin Artması - KOBİ'lerin ve Üretimin Kalkınmadaki Öneminin Anlaşılmış Olması - Girişimcilik Potansiyelinin Artması ve Toplumda Girişimcilik Kültürünün Gelişmesi - KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlara Açılma Taleplerinin Artması - KOBİ'lere Yönelik Finansman İmkanlarının Kolaylaştırılması - Ulusal ve Uluslararası Kuruluşların KOSGEB'le İşbirliği Yapmaya Yönelik Taleplerinin Artması 	<ul style="list-style-type: none"> - Piyasalardaki Ekonomik Dalgalanmalar (döviz kurları, cari açık, faiz oranları, dış borçlar v.b.) - Hedef Kitlenin Büyüklüğü ve Sektörel Çeşitliliği - Hedef Kitlenin Büyük Çoğunluğunun Kurumsal Kimliği Sahip Olmaması - KOSGEB Adı Kullanılarak Hedef Kitlenin Yanlış Yönlendirilmesi - KOSGEB Destek Programlarına Benzer Programların Diğer Kurum/Kuruluşlar Tarafından da Sunulması - Kurum Bütçesinin Hedef Kitlenin Beklentilerini Karşılacak Düzeyde Olmaması

3. MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER

3.1. MİSYON

ETKİN DESTEK VE HİZMETLERLE KOBİ VE GİRİŞİMCİLERİN YENİLİKÇİ, TEKNOLOJİK VE REKABETÇİ BİR YAPIYA ULAŞMALARINI SAĞLAYARAK EKONOMİK VE SOSYAL KALKINMADAKİ PAYLARINI ARTTIRMAK.

3.2. VİZYON

KOSGEB'LE DAHA GÜÇLÜ KOBİ'LER, GELİŞEN EKONOMİ.

3.3. TEMEL DEĞERLER

Tablo 17: Temel Değerler Tablosu

SIRA NO	TEMEL DEĞER İFADESİ	AÇIKLAMA
1	Dürüstlük	KOSGEB, tüm paydaşlarına eşit mesafededir. Aldığı kararlarda adaletli olmayı ilke edinir, eleştiriye açıktır, varsayımlarla değil dayanağı bulunan bilgi ve belgelerle hareket eder.
2	Erişilebilirlik	KOSGEB, ihtiyaçları karşılama yönünden kolaylıkla ulaşılabilir hizmetler sunar.
3	Güvenilirlik	KOSGEB, sunduğu hizmetler ve desteklerle ilgili tüm değişiklikleri/yenilikleri doğru ve güvenli bir biçimde kamuoyuna yansıtır.
4	Hedef Kitle Odaklılık	KOSGEB, müşteri değeri yaratma prensibiyle hedef kitlenin istek, beklenti ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak kararlar alır ve uygular.
5	Hesap Verilebilirlik	KOSGEB, hedef kitlesine ve diğer paydaşlarına karşı dürüstlük ve hesap verilebilirlik anlayışını temel alır.
6	İşbirliğine Açıklık	KOSGEB, ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla işbirliğinde etkindir.
7	Saygınlık	KOSGEB hedef kitlesi ve paydaşları arasında itibar görür.
8	Şeffaflık	KOSGEB yasalara uygun, şeffaf ve doğrulukla hareket eder.
9	Tarafsızlık	KOSGEB, tüm taraflara eşit uzaklıktadır; ön yargısız, somut, veri ve bilgiye dayanan bir yaklaşımla hareket eder.
10	Yenilikçilik	KOSGEB, keşfederek ve farklı yaklaşımları deneyerek mevcut bilginin sürekli iyileştirilmesini hedefler.

4. STRATEJİ GELİŞTİRME

4.1. AMAÇLAR

AMAÇ 1: Ar-Ge, Yenilik ve Yerlileştirme Faaliyetlerinin Arttırılmasını, Yüksek Teknolojinin Yerli ve Milli KOBİ'ler Vasıtasıyla Tabana Yayılmasını Sağlamak.

Küresel dünyada ülkeler, teknoloji üreten ve teknoloji kullanan olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Teknoloji üreten ülkeler hızla teknoloji yoğun sektörler yöneldikçe, emek yoğun sektörlerin katma değeri hızla düşmektedir. Geleceğin sektörlerine ağırlık veren ülkeler en fazla katma değer yaratarak ekonomik olarak kalkınacaktır. Teknoloji sadece işletmelerin rekabet üstünlükleri için değil aynı zamanda ülkelerin verimlilikleri açısından da son derece önemlidir ve yarattığı etkiler bakımından gelişmişlik düzeylerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Etkin Ar-Ge teşvikleri ile sanayisi desteklenen ülkeler dünya rekabet sıralamasında en üst seviyelerde yer almaktadır. Son yıllarda, gerek kamu kaynakları ile gerekse diğer çeşitli fon ve kaynaklar yoluyla Ar-Ge ve yenilik projelerinin, inovatif fikirlerin desteklenmesine yönelik önemli miktarda Ar-Ge harcamaları yapılmaktadır. Ülke olarak bu çabalardan beklentimiz; yapılan bu harcamaların ülkemize katma değer yaratacak ve uluslararası pazarlardaki rekabet gücümüzün artırılmasına katkı sağlayacak yüksek teknoloji içeren ürünlere dönüşmesi ve ticarileşmesidir.

Ar-Ge ve yenilik projelerinde çıktılarının ticari prototip ve ürüne dönüşmesini ve bunların yatırımcı ve pazar ile buluşmasını kolaylaştırmak için fikirden ticarileşebilir ürüne kadarki zincirin tüm halkalarında girişimcilere ve KOBİ'lere destek sağlanması gerekmektedir. Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri ülkemizde gerçekleştirilen teknolojik ürünlerin; uluslararası pazarlarda yer alması, ihracatın artırılması, yerli teknoloji yoğun başlangıç işletmelerinin gelişmiş girişimcilik ekosistemleri içerisinde yer alması amacıyla, uluslararası kuluçka merkezi kurma ve hızlandırma programlarına katılmaları sağlanmalıdır. Böylece Ar-Ge ve inovasyon projelerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve projeler sayesinde ülke ekonomisine değer sağlayan işletmelerin artması sağlanabilecektir.

Dış ticaret açığının ve buna bağlı olarak yaşanan ekonomik kırılganlığın temelini oluşturan ithalata bağımlı üretim yapısında, yüksek katma değer üretilen ve üretilen bu katma değer daha yüksek oranında yurtiçinde kalacağı bir dönüşümün gerçekleştirilebilmesini teminen özellikle KOBİ'lerimizin teknolojik üretim kapasitelerinin artırılması yoluyla ithalatı yüksek yatırım mali, ara mali ve hammadde ürünlerinin yerli ve milli imkânlarla üretiminin desteklenmesi de son derece önemlidir.

Önümüzdeki dönemde stratejik ürün yatırımlarının desteklenmesi suretiyle KOBİ'lerin teknolojik üretim yeteneklerini geliştirerek ithalatı yüksek olan stratejik ürünlerin yerlileştirilmesine ve üretimde daha yüksek oranda yerli girdi kullanımını sağlayarak cari açığın azaltılmasına katkı sağlanacaktır.

AMAÇ 2: Yüksek Teknolojili Alanlar ve İmalat Sektörü Öncelikli Olmak Üzere Başarılı İşletmelerin Kurulmasını Sağlamak ve Girişimciliği Yaygınlaştırmak.

Rekabetin yüksek olduğu günümüz dünyasında yeni girişimlerin hayatta kalma şansları düşüktür. Girişimci fikirlerin hayatta kalması kadar bu fikirlerin sürdürüldüğü ekonomik birim olan işletmelerin hayatta kalmaları da çok önemlidir. Bu fikirlerin ve işletmelerin hayatta kalma oranlarını arttırabilmek için girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve becerilerini geliştirmek gerekmektedir. Girişimciliğe yönelik örgün ve yaygın eğitim programları, girişimcilik eğitimlerinin niteliğinin artırılması, girişimci rol modellerinin tanıtılması ve ödüllendirilmesine yönelik uygulamalar ile girişimcilik kültürü artırılarak başarılı işletmelerin kurulması sağlanabilir.

Ülkemizin stratejik önceliklerine uygun olarak yenilikçi, sanayide dijitalleşme uygulamaları, orta yüksek, yüksek teknoloji düzeyindeki sektörler ile imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sayısının artırılması, işletmelerin en kırılgan olduğu kuruluş yıllarında desteklenmesi ve bu işletmelerde istihdamın teşvik edilmesini sağlayacak destek programları uygulanacaktır.

Ekonomik kalkınma teknolojik üretim ve inovasyon ile mümkün olmaktadır. Bu ise üniversite, özel sektör ve kamu sektörünün iş birliğinin bir sonucu olarak toplumdaki girişimci özelliklerin harekete geçirilmesiyle gerçekleşebilir. Girişimcilik ekosisteminde yer alan aktörler arası iş birliğini arttırarak başarılı teknoloji tabanlı ve inovatif girişimlerin hayata geçmesi ve kuruluş dönemlerinde desteklenmesi amacıyla gerekli ortamı sağlayacak yapılar desteklenecektir.

AMAÇ 3: KOBİ'lerin Üretim ve Yönetim Becerilerini, İşbirliği Yapabilme Kapasitelerini Geliştirmek, Verimliliklerini ve İhracat Düzeylerini Yükseltmek, Kurumsallaşma ve Markalaşmalarını Teşvik Etmek.

Ekonominin imalat sanayi odaklı büyümesi için; ileri teknolojik ve katma değerli sektörlerde imalat kapasitesinin artırılması, bu sektörlerde ihtiyaç duyulan malzeme, ara ürün ve ürünlerin milli imkânlarla, modern teknolojiyi içselleştirmiş KOBİ'lerden temin edilebilirliğinin sağlanması gerekmektedir. KOBİ'lerin sanayide katma değer odaklı yapısal dönüşüme ayak uydurabilmeleri için; orta yüksek ve yüksek teknolojik sektörlerde üretim kabiliyeti kazandıracak modern teknolojileri edinmeleri, bu sektörlerde tasarım, üretim ve yönetim becerilerini geliştirmeleri, veriye dayalı otonom süreç yönetimi sağlayan dijital teknolojilerden yararlanarak verimlilik ve ürün kalitelerini arttırmaları konularında proje esaslı destekler verilecektir. Proje çağrı temaları ulusal sektörel öncelikler çerçevesinde, gerektiğinde bölge ve ölçeğe göre farklılaşan ve KOBİ'lerin kendi iş modellerine göre projelerini özelleştirmelerine imkân veren yapıda tasarlanacaktır.

Ülkenin ulusal ve uluslararası stratejik hedefleri doğrultusunda; KOBİ'lerin küresel değer zincirine entegrasyonu hedefine yönelik olarak, dış pazarlara açılması ve ihracat kapasitelerinin geliştirilmesine dair ihtiyaç odaklı ve kapsamlı destek mekanizmaları tasarlanmakta ve uygulamaya geçirmektedir. Bu bağlamda; “Yurt Dışı Pazar Destek Programı” adı altında proje bazlı, işletme odaklı, belirlenmiş hedef gruplarına yönelik ve

uluslararası uygulamalarla bütünleşebilen yeni bir destek programı hazırlanmış olup yürürlüğe alınmıştır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin birbirleriyle veya büyük işletmelerle ortak çalışma kültürünün geliştirilmesine ve karşılıklı fayda ve rekabet avantajı sağlayıcı nitelikteki işbirlikleri tesis etmelerine katkı sağlamak amacıyla İşbirliği Destek Programı yürürlüğe alınımıştır.

KOBİ'lerin mevcut durumlarını analiz etmek, sorunlarına çözüm aramak, ihtiyaçlarını belirlemek, beceri ve kabiliyetlerini geliştirmek, yurt içi ve yurt dışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelebilmelerini sağlamak amacıyla KOBİ Rehberliği ve Teknik Danışmanlık Sistemi etkin hale getirilecektir.

Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında KOBİ'lerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla, işletmelerin kamu bankaları, özel bankalar, katılım bankalarından uygun koşullarda nakdî kredi temin edebilmeleri için faiz/kâr payı masraflarına destek sağlanacaktır.

AMAÇ 4: Kurumun Kapasitesini ve İmajını Güçlendirerek Sürekli Gelişimini Sağlamak.

Günümüzde kamu kurumları için karar verme süreci giderek daha zorlu bir görev haline gelmektedir. Karar vericiler bu süreçte, faaliyetlerini etkileyecek birçok değişkeni ve parametreyi göz önüne almak durumundadır. Karar verme sürecinde kullanılan analitik kararlar, problemleri hiyerarşik bir yapıda parçalara ayırarak çözme esasına dayanır. Fikir paylaşımına imkân sağlayan ve bilgilerle analitik karar verme süreci bir sistem mantığı içerisinde adım adım ele alınmalıdır. 2019-2023 Stratejik Planı döneminde KOSGEB'de karar verme süreçlerinin bilgiye dayalı olarak yürütülmesine yönelik sistemlerin daha etkin hale getirilmesi hedeflenmektedir.

KOSGEB, önümüzdeki dönemlerde hedef kitesine sunduğu desteklerde ve hizmetlerde kalite ve verimliliğin artırılmasını hedeflemektedir. Bu doğrultuda kaynakların ekonomik bir şekilde kullanılarak kurumun amaç/hedefleri doğrultusunda seferber edilmesi ve iyileştirilmesi, insan kaynağını seçme ve yetiştirme süreçlerinin nitelikli hale getirilmesi, iş süreçlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi, ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla işbirliklerinin artırılarak sürdürülmesi sağlanacaktır.

Başkanlığımızın merkez ve taşra teşkilatında yer alan birimlerindeki personel ihtiyacını imkanlar dahilinde karşılamak amacıyla istihdam edilen personel sayısı arttırılacak, bu sayede KOBİ ve girişimcilerimize yerinde, etkili ve kaliteli hizmet sunulması sağlanacaktır.

Başkanlığımız, sunduğu destek ve hizmetler ile yürüttüğü tüm faaliyetleri sadece KOBİ ve girişimcilere değil tüm kamuoyuna bildirmekle mükelleftir. Bu doğrultuda önümüzdeki dönemlerde bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin etkinliğini arttırabilmek amacıyla görsel/yazılı/sosyal medya gibi iletişim araçları doğru ve etkili kullanılarak tüm kamuoyu doğrudan bilgilendirilecektir.

4.2. HEDEF KARTLARI

Amaç (A1): Ar-Ge, yenilik ve yerleştirme faaliyetlerinin artırılmasını, yüksek teknolojinin yerli ve milli KOBİ'ler vasıtasıyla tabana yayılmasını sağlamak.									
Hedef (H 1.1) Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında, Türkiye'de orta-yüksek ve yüksek teknoloji sektörlerindeki katma değeri yüksek ürünlerin üretimini arttırmaya yönelik yatırımlar desteklenecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.1.1 Yerli üretimine destek sağlanan ürün sayısı. (adet)	100	39	109	139	174	214	259	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Teknoloji, Yenilik ve Yerleştirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none">İşbirliklerinin bozulması.Ekonomik krizler.TUBİTAK, KOSGEB ve Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından sağlanacak desteklerin ilk defa tek bir pencere üzerinden verilecek olması sebebiyle yaşanabilecek aksaklıklar.								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">İthalatı yüksek olan stratejik ürünlerin yerleştirilmesine öncelik verilmesi.Bakanlık tarafından sağlanan yatırım teşvikleri ile KOSGEB ve TUBİTAK tarafından sağlanan proje desteklerinin tek pencere mekanizması ile sunulması.								
Maliyet Tahmini	742.500.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">Yerli ve milli üretime verilen önemin artması.Cari açığın fazla olduğu, Ar-Ge yoğunluklu, gelişen talep trendine sahip, katma değeri yüksek öncelikli ürünlerin yerli imkânlarla üretimine olan ihtiyaç.								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">İthalata bağımlılığı azaltmak ve ihracatı arttırmak amacıyla orta yüksek, yüksek teknoloji yerli ve milli üretimin desteklenmesi.KOBİ'lerin rekabet gücünü ve verimliliğini artırıcı stratejik birleşmelerin teşvik edilmesi.								

Amaç (A1): Ar-Ge, yenilik ve yerlileştirme faaliyetlerinin artırılmasını, yüksek teknolojinin yerli ve milli KOBİ'ler vasıtasıyla tabana yayılmasını sağlamak.

Hedef (H 1.2): KOBİ'lerin teknoloji seviyesini ve ihracat kapasitesini arttırmaya yönelik olan teknolojik ürün yatırımlarına öncelik verilecek ve Ar-Ge projelerinin ticarileşmesine destek sağlanacaktır.

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.2.1 Orta yüksek, yüksek teknoloji alanlarında yatırım yapılan ürün sayısı. (adet)	60	28	88	154	225	302	385	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.2.2 Orta düşük, düşük teknoloji alanlarında yatırım yapılan ürün sayısı. (adet)	40	60	100	150	200	260	330	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Teknoloji, Yenilik ve Yerlileştirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Piyasalardaki ekonomik dalgalanmalar.• Üretim girdilerinin maliyetinde yükselme olması.								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Teknolojik ürün yatırımlarında yüksek teknolojiyi teşvikte öncelik verilecektir.• Ürün teknolojisinin seviyesi yükseldikçe destekleme miktarı ve oranında artış uygulanacaktır• Teknolojik ürünlerin yatırımlarına yönelik olarak sağlanan desteklerde hibe yerine faizsiz, uzun vadeli, geri ödemesiz destek modellerine kademeli olarak geçilecektir.								
Maliyet Tahmini	845.450.000 TL								
Tespitler	Teknolojik ürün ihracatının yeterli düzeyde olmaması.								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">- Orta yüksek ve yüksek teknoloji ürünlerine yönelik yatırımlara öncelik verilmesi.- Teknolojik ürünlerin ihracatını arttırmaya yönelik mekanizmaların geliştirilmesi.- Ar-Ge ürünlerinin ticarileştirilmesine katkı sağlanması.								

Amaç (A1): Ar-Ge, yenilik ve yerileştirme faaliyetlerinin artırılmasını, yüksek teknolojinin yerli ve milli KOBİ'ler vasıtasıyla tabana yayılmasını sağlamak.

Hedef (H 1.3) Teknoloji tabanlı girişimciler ile KOBİ'lerin, Ar-Ge ve yenilik kapasitelerini güçlendirmeye yönelik projeleri öncelikli olarak desteklenecektir.

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.3.1 Ar-Ge ve yenilik projeleri kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	50	954	1.954	2.994	4.074	5.194	6.354	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.3.2. Ar-Ge ve yenilik projeleri kapsamında destek ödemesi yapılan işletmeler içindeki girişimcilerin oranı. (%)	50	20	22	24	26	28	30	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Teknoloji, Yenilik ve Yerileştirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	• Ekonomik koşullarda meydana gelebilecek belirsizlikler. • KOBİ ve girişimcilerin Ar-Ge'ye yönelik taleplerinin azalması.								
Stratejiler	Ar-Ge ve yenilik projelerinin desteklenmesine yönelik destek modelinin tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin etkinliği arttırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	223.750.000 TL								
Tespitler	• Teknolojik gelişmeler ile Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına verilen önemin artması. • Paydaşların önümüzdeki dönemde teknoloji, Ar-Ge ve inovasyona yönelik desteklere öncelik verilmesini talep etmeleri.								
İhtiyaçlar	KOBİ ve girişimcilerin, üretime ve yatırıma dönüşme potansiyeli olan Ar-Ge ve yenilik kapsamındaki projelerinin öncelikli olarak desteklenmesi.								

Amaç (A1): Ar-Ge, yenilik ve yerleştirme faaliyetlerinin arttırılmasını, yüksek teknolojinin yerli ve milli KOBİ'ler vasıtasıyla tabana yayılmasını sağlamak.

Hedef (H 1.4): Hedef ve performans odaklı kuluçka ve hızlandırıcı merkezleri kurulacaktır.

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.4.1 Kurulmasına ve işletilmesine destek sağlanan yeni TEKMER sayısı (adet)	40	0	5	10	14	17	20	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.4.2 Kurulmasına ve işletilmesine destek sağlanan yeni İŞGEM sayısı. (adet)	40	3	4	4	5	5	6	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.4.3 Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	20	18	33	53	78	108	143	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Teknoloji, Yenilik ve Yerleştirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	Başvuruların beklenen düzeyde olmaması.								
Stratejiler	Destek modellerine yönelik tanıtım faaliyetleri kapsamında potansiyel hedef kitle ile yüz yüze görüşmelerin yanı sıra tanıtım etkinlikleri yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	43.984.000 TL								
Tespitler	Kuluçka ve hızlandırıcı merkezlerinin yeteri kadar etkin olmaması.								
İhtiyaçlar	- Öncelikli sektörler ve dijitalleşme alanlarındaki yenilikçi girişimcilere yönelik kuluçka merkezlerinin kurulması. - Kuluçka ve hızlandırıcı merkezlerinin etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin desteklenmesi.								

Amaç (A1): Ar-Ge, yenilik ve yerleştirme faaliyetlerinin artırılmasını, yüksek teknolojinin yerli ve milli KOBİ'ler vasıtasıyla tabana yayılmasını sağlamak.

Hedef (H1.5): İmalat sanayinin güçlendirilmesine odaklanan bir yaklaşımla destekler verilecek, öncelikli imalat sanayi sektörlerine ve orta yüksek, yüksek teknoloji alanlara ayrılan pay arttırılacaktır.

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.5.1 İmalat sanayindeki işletmelere yapılan destek ödemelerinin, toplam destek ödemeleri içindeki payı. (%)	40	49	60	65	70	73	75	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.5.2 İmalat sanayindeki işletmelere yapılan toplam destek ödemeleri içinde, öncelikli imalat sanayi sektörlerine yapılan ödemelerin payı. (%)	20	20	25	30	35	40	50	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.5.3 Orta yüksek, yüksek teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere yapılan destek ödemelerinin toplam destek ödemeleri içindeki payı. (%)	40	21	23	25	30	35	40	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Teknoloji, Yenilik ve Yerleştirme Dairesi Başkanlığı Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Girişimcilik Dairesi Başkanlığı KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	İmalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler tarafından desteklere beklenen düzeyde başvuru olmaması.								
Stratejiler	• İmalat sanayinin güçlendirilmesine odaklanan bir yaklaşımla destekler verilecektir. • Orta yüksek, yüksek teknoloji alanlarında mevcut ve yeni kurulacak işletmelere öncelik verilecektir.								
Maliyet Tahmini	5.383.031.250 TL								
Tespitler	• Ülke ekonomisine sağladığı katma değer ve ekonomik kalkınmaya olan etkisinden dolayı imalat sanayine verilen önemin artması. • Yüksek teknoloji alanlar öncelikli olmak üzere katma değer yaratan sektörlerde iş kurmaya/geliştirmeye yönelik talebin varlığı.								
İhtiyaçlar	Desteklemede imalat sanayine, orta yüksek-yüksek teknoloji sektörlerine ve katma değer sağlayacak projelere öncelik verilmesi.								

Amaç (A2): Yüksek Teknolojili Alanlar ve İmalat Sektörü Öncelikli Olmak Üzere Başarılı İşletmelerin Kurulmasını Sağlamak ve Girişimciliği Yaygınlaştırmak.

Hedef (H2.1): Orta yüksek, yüksek teknoloji alanlarında faaliyet gösteren girişimciler öncelikli olmak üzere imalat sektöründeki işletmeler desteklenecektir.

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.1.1 İleri Girişimci Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan orta yüksek, yüksek teknoloji alanlarında faaliyet gösteren işletme sayısı. (adet)	25	0	350	700	1.050	1.400	1.750	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.2.2 İleri Girişimci Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan orta düşük, düşük teknoloji alanlarında faaliyet gösteren işletme sayısı. (adet)	75	0	1.500	3.500	5.500	7.500	10.000	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	Girişimcilerin orta yüksek, yüksek teknoloji alanlarında iş kurmaya yönelik taleplerinin azalması.								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">Yeni destek modeli ile bu kapsamdaki girişimcilere ve işletmelere yönelik eğitimler, mentörlük, danışmanlık ve koçluk hizmetleri sağlanacaktır.Orta yüksek, yüksek teknoloji alanlarında kurulacak yeni işletmelere sağlanan destek tutarlarının artırılması sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	889.000.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">Yüksek teknoloji alanlar öncelikli olmak üzere katma değer yaratan sektörlerde iş kurmaya yönelik talebin varlığı.Toplumda girişimcilik potansiyelinin artması.Paydaşların önümüzdeki dönemde öncelik verilmesini istediği konuların arasında girişimciliğin bulunması.								
İhtiyaçlar	Girişimcilere sağlanan desteklerde yüksek teknoloji ve katma değer sağlayacak girişimcilik faaliyetlerine öncelik verilmesi.								

Amaç (A2): Yüksek Teknolojili Alanlar ve İmalat Sektörü Öncelikli Olmak Üzere Başarılı İşletmelerin Kurulmasını Sağlamak ve Girişimciliği Yaygınlaştırmak.

Hedef (H2.2): Geleneksel girişimcilik desteklenecektir.

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.2.1. Geleneksel Girişimci Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	100	0	2.000	4.000	6.000	8.000	10.000	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	Girişimcilerin geleneksel girişimcilik alanlarında yeni iş kurmaya yönelik taleplerinin azalması.								
Stratejiler	• Destek Programı girişimcilerin desteğe daha kolay ulaşmalarını sağlayacak şekilde tasarlanacaktır. • Destek Programı ile ilgili etkili bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.								
Maliyet Tahmini	176.000.000 TL								
Tespitler	• Geleneksel girişimcilik alanlarında iş kurma talebinin fazla olması. • Paydaşların önümüzdeki dönemde öncelik verilmesini istediği konuların arasında girişimciliğin bulunması. • Toplumda girişimcilik potansiyelinin artması.								
İhtiyaçlar	Geleneksel girişimcilik kapsamındaki girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi.								

Amaç (A2): Yüksek Teknolojili Alanlar ve İmalat Sektörü Öncelikli Olmak Üzere Başarılı İşletmelerin Kurulmasını Sağlamak ve Girişimciliği Yaygınlaştırmak.

Hedef (H2.3): Girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve becerileri geliştirilecektir.

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.3.1 Girişimcilik Eğitimlerine katılarak katılım belgesi almaya hak kazanan kişi sayısı. (kişi)	100	0	15.000	45.000	75.000	105.000	145.000	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
Riskler	Girişimcilik eğitimlerine talebin düşük olması.								
Stratejiler	• Eğitimler girişimcilerin ihtiyaçlarına göre çeşitlendirilecektir. • Girişimcilerin talepleri doğrultusunda eğitim programlarında esneklik sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	(Girişimcilik Eğitimleri elektronik ortamda sunulduğu için maliyeti bulunmamaktadır.)								
Tespitler	• Girişimcilik eğitimlerine yoğun talebin olması. • Toplumda girişimcilik potansiyelinin artması.								
İhtiyaçlar	Girişimcilik eğitimlerinin kapsamının genişletilmesi ve eğitimlere ulaşma imkanının kolaylaştırılması.								

Amaç (A2): Yüksek Teknolojili Alanlar ve İmalat Sektörü Öncelikli Olmak Üzere Başarılı İşletmelerin Kurulmasını Sağlamak ve Girişimciliği Yaygınlaştırmak.

Hedef (H2.4): Özel hedef grupları (genç, kadın, engelli, gazi veya birinci derecede şehit yakını) desteklenecektir.

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.4.1 İleri ve Geleneksel Girişimci Destek Programları kapsamında destek ödemesi yapılan özel hedef gruplarında yer alan girişimci sayısı. (kişi)	25	0	3.000	5.600	8.800	12.300	16.100	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG 2.4.2 İleri ve Geleneksel Girişimci Destek Programları kapsamında yapılan destek ödemesi içinde kadın girişimcilerin aldığı pay (%)	25	0	27	27	29	29	30	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG 2.4.3 İleri ve Geleneksel Girişimci Destek Programları kapsamında destek ödemesi yapılan kadın girişimci sayısı. (kişi)	25	0	1.140	2.300	3.480	4.680	5.900	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.4.4 Girişimcilik Eğitimlerine katılarak katılım belgesi almaya hak kazanan kadın girişimci sayısı. (kişi)	25	0	7.000	20.000	35.000	50.000	65.000	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	Özel hedef gruplarında yer alan kişilerin iş kurma taleplerinin düşük olması.								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Destek Programının girişimcilerin desteğe daha kolay ulaşmalarını sağlayacak şekilde tasarlanacaktır.• Destek Programı ile ilgili etkili bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.								
Maliyet Tahmini	707.000.000 TL								
Tespitler	Özel hedef gruplarında yer alan kişilerin, girişimcilik desteklerine yoğun talep göstermeleri.								
İhtiyaçlar	Özel hedef gruplarında yer alan girişimcilerin girişimcilik eğitimlerine ve desteğine ulaşma imkanlarının artırılması.								

Amaç (A3): KOBİ'lerin Üretim ve Yönetim Becerilerini, İşbirliği Yapabilme Kapasitelerini Geliştirmek, Verimliliklerini ve İhracat Düzeylerini Yükseltmek, Kurumsallaşma ve Markalaşmalarını Teşvik Etmek.

Hedef (H3.1): KOBİ'lerin katma değerli ve ileri teknoloji alanlar başta olmak üzere bölgesel, sektörel, ölçeksel, işletmeye özgü destek modelleri ile desteklenmeleri, dijitalleşmeleri ve finansman kaynaklarına düşük maliyetlerle ulaşmaları sağlanacaktır.

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.1.1 KOBİGEL Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	40	2.270	2.900	4.400	5.900	7.400	8.900	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG 3.1.2 İmalat sanayinde dijital teknolojilerden yararlanmak veya bu alanda teknoloji geliştirmek için KOBİGEL Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	20	0	0	250	400	650	750	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG 3.1.3 KOBİ Finansman Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	20	0	800	23.400	42.700	58.650	73.250	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG 3.1.4 KOBİ Finansman Destek Programı kapsamında oluşturulan kredi hacmi. (TL)	20	0	45.000.000	1.395.000.000	2.745.000.000	4.070.000.000	5.470.000.000	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Finansman Dairesi Başkanlığı Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Proje teklif çağrısı belirleme sürecinde oluşabilecek aksaklıklar.• KOBİ'lerin proje teklif çağrısı temalarına tam uyumlu proje sunamaması.• Finans piyasalarındaki hareketlilik ve faizlerin ani ve aşırı yükselmesi.								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Üst politika belgeleri doğrultusunda; katma değerli, ileri teknoloji ve rekabetçi sektörler öncelikli olmak üzere proje teklif çağrıları kapsamında KOBİ projeleri desteklenecektir.• Proje kapsamlı desteklerde hibe yerine faizsiz, uzun vadeli, geri ödemeli destek modellerine kademeli olarak geçilecektir.• Diğer devlet desteklerini bütünler nitelikte bir kurguyla, işletmelerin çağrı beklemeden, yıl boyunca istedikleri zaman kredi faiz desteğine erişimi sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	2.212.438.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">• Ekonomiye katma değer sağlayacak, rekabet ortamı oluşturacak, yüksek teknoloji alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin varlığı.• KOBİ'lerin ve üretimin kalkınmadaki öneminin anlaşılması.• Paydaşların önümüzdeki dönemde imalat sanayine, bölgesel, sektörel ve ölçeksel konulardaki desteklere öncelik verilmesine yönelik taleplerinin bulunması.• Başkanlığımızın, ihtiyaçlar dahilinde bölgeye, sektöre ve ölçeğe göre proje teklif çağrısına çıkılabilen destek programlarının bulunması.• KOBİ'lere yönelik finansman imkanlarının kolaylaştırılması.								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">- Desteklemede orta yüksek , yüksek teknoloji alanlardaki projelere ve imalat sanayine öncelik verilmesi.- KOBİ'lerin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda bölgeye, sektöre ve ölçeğe göre proje teklif çağrılarının yapılması.- KOBİ'lerin uzun vadeli finansman imkanlarından ve alternatif finansman kaynaklarından faydalanmalarının sağlanması.								

Amaç (A3): KOBİ'lerin Üretim ve Yönetim Becerilerini, İşbirliği Yapabilme Kapasitelerini Geliştirmek, Verimliliklerini ve İhracat Düzeylerini Yükseltmek, Kurumsallaşma ve Markalaşmalarını Teşvik Etmek.

Hedef (H3.2): KOBİ Rehberliği ve Teknik Danışmanlık Sistemi kurulacak ve bu kapsamda verilecek destekler ile KOBİ'lerin öncelikli olarak kurumsallaşması ve markalaşması teşvik edilecektir.

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.2.1 Rehberlik ve danışmanlık hizmetleri kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	60	0	0	650	1.400	2.650	3.900	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.2.2 Yetkilendirilen KOBİ Rehberi sayısı. (kişi)	20	0	0	100	200	300	400	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.2.3 Yetkilendirilen Teknik Danışman sayısı. (kişi)	20	0	0	1.000	2.250	3.250	3.900	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı Teknoloji, Yenilik ve Yerleştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Ülkede ilk defa KOBİ Rehberliği ve Teknik Danışmanlık Sistemi'nin kurulması.• Sistemin devreye alınması ve sürdürülebilir olması için paydaşların yerine getirmesi gereken sorumluluklar.• Hizmet ve ücret standartlarının ilk defa belirleniyor olması.• KOBİ'lerin rehberlik ve danışmanlık hizmeti satın alma kültürünün yeterince gelişmemiş olması.								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Yasal mevzuat güçlü ve iyi kurgulanacaktır.• Paydaşlarla etkin işbirlikleri sürdürülecektir.• Yoğun tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri düzenlenecektir.								
Maliyet Tahmini	7.362.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">• KOBİ'lerin mevcut durumlarını analiz etmek, sorunlarına çözüm aramak, ihtiyaçlarını belirlemek, beceri ve kabiliyetlerini geliştirmek ve yurt içi ve yurt dışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelebilmelerini sağlamak amacıyla hizmet sunan bir rehberlik ve danışmanlık sisteminin bulunmaması.• Başkanlığımız tarafından oluşturulan ve KOBİ'lere yönelik olarak hazırlanan rehberlik ve teknik danışmanlık sisteminin ülkemizde ilk defa uygulanacak olması.• KOSGEB adı kullanılarak hedef kitlenin yanlış yönlendirilmesi.• Hedef kitlenin büyük çoğunluğunun kurumsal kimliğe sahip olmayışı.								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">- KOBİ'lere rehberlik ve teknik danışmanlık hizmeti sunulması.- Rehberlik ve teknik danışmanlık sistemi kapsamında sunulacak desteklerle KOBİ'lerin desteklenmesi.								

Amaç (A3): KOBİ'lerin Üretim ve Yönetim Becerilerini, İşbirliği Yapabilme Kapasitelerini Geliştirmek, Verimliliklerini ve İhracat Düzeylerini Yükseltmek, Kurumsallaşma ve Markalaşmalarını Teşvik Etmek.

Hedef (H3.3): KOBİ'lerin kendi aralarında ve büyük işletmelerle kuracakları işbirliklerine destek sağlanacaktır.

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.3.1 Büyük işletmeler ile işbirliği yapan KOBİ sayısı. (adet)	25	0	5	15	27	42	62	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.3.2 Kendi aralarında işbirliği yapan KOBİ sayısı. (adet)	25	0	20	70	170	320	520	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.3.3 Kurulan İşletici Kuruluş sayısı. (adet)	25	0	3	8	18	33	53	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.3.4 Proje Ortaklığı Modeli kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	25	0	10	50	125	225	375	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Ortaya çıkma ihtimali olan beklenmeyen durumlar. Yoğun talep karşısında destek bütçesinin yetersiz kalması. 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> KOBİ'lerin büyük işletmelerle ve kendi aralarında yapacakları katma değeri yüksek işbirliği projeleri desteklenecektir. KOBİ'lerin, büyük işletmelerin değer zincirlerine katılımları ile ilgili işbirliği projeleri desteklenecektir. Proje kapsamlı desteklerde hibe yerine faizsiz, uzun vadeli, geri ödemeli destek modellerine kademeli olarak geçilecektir. 								
Maliyet Tahmini	634.212.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Küçük ve orta ölçekli işletmelerin birbirleriyle veya büyük işletmelerle ortak çalışarak karşılıklı fayda ve rekabet avantajı sağlayıcı nitelikteki işbirliklerini tesis etmeye yönelik taleplerinin bulunması. KOBİ ve büyük işletme işbirliğinin ekonomik ve sosyal kalkınmaya daha fazla katkı sağlayacak olması. 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> İşletmeler arası işbirliği kültürünün geliştirilmesi. KOBİ'lerin rekabet gücünü artırıcı stratejik birleşmelerin desteklenmesi. Oluşturulan işbirlikleri sayesinde kaynak tasarrufunun sağlanması. 								

Amaç (A3): KOBİ'lerin Üretim ve Yönetim Becerilerini, İşbirliği Yapabilme Kapasitelerini Geliştirmek, Verimliliklerini ve İhracat Düzeylerini Yükseltmek, Kurumsallaşma ve Markalaşmalarını Teşvik Etmek.

Hedef (H3.4): KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmaları ve ihracat kapasitelerinin geliştirilmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.4.1 Yurt Dışı Pazar Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	40	0	0	147	190	240	320	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.4.2 Yurt Dışı Pazar Destek Programı kapsamında yapılan destek ödemesi sonrası ihracata başlayan işletme sayısı. (adet)	40	0	0	65	105	150	170	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.4.3 Yurt Dışı İş Gezisi Desteği kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı.(adet)	20	1.129	1.579	2.052	2.548	3.068	3.614	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> İşletmelerin ihracat yapma konusunda yeterli eğitime ve kapasiteye sahip olmamaları ve programa yeterince rağbet göstermemeleri. Hedef ülke pazarlarında yaşanabilecek ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar. Ülkede yaşanabilecek ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar. Kurum bütçesinin hedef kitlenin beklentilerini karşılayacak düzeyde olmaması. Finans piyasalarındaki hareketlilik, faizlerin ani ve aşırı yükselmesi. 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Destek uygulaması aşamasında KOSGEB'in Veri Paylaşım Protokolü yaptığı kurumlardan KOBİ'lere dair ihracat verileri temin edilecektir. Destek uygulamasında 3 ayrı kategoride değerlendirilen KOBİ'ler, Yurt Dışı Pazar Destek Programı'ndan yararlandırılacaktır. İşletmelerin, çağrı beklemekten yıl boyunca istedikleri zaman, kredi faiz desteğine ulaşabilmesi sağlanacaktır. 								
Maliyet Tahmini	128.874.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılma taleplerinin artması. Paydaşların önümüzdeki dönemde öncelik verilmesini istediği alanlar arasında KOBİ'lerin yurt dışı pazarlara açılmalarının da bulunması. 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> KOBİ'lerin yurt dışı pazarlara açılmalarının teşvik edilmesi. KOBİ'lerin dünya pazarlarından daha fazla pay almaları için ihracatı arttırmaya yönelik desteklerin verilmesi. 								

Amaç (A3): KOBİ'lerin Üretim ve Yönetim Becerilerini, İşbirliği Yapabilme Kapasitelerini Geliştirmek, Verimliliklerini ve İhracat Düzeylerini Yükseltmek, Kurumsallaşma ve Markalaşmalarını Teşvik Etmek.

Hedef (H3.5): KOBİ'lerin öncelikli ihtiyaçlarının karşılanmasına ve kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sağlanacaktır.

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.5.1 İşletme Geliştirme Destek Programı kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (adet)	100	359	11.759	23.729	36.297	49.493	63.350	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Taşra Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri								
Riskler	- İşletmelerin yoğun talebi karşısında kurumun destek bütçesinin talebi karşılamada yetersiz kalması. - Destek Programında yapılacak revizyonlar nedeniyle destek süreçlerinde yaşanabilecek aksaklıklar.								
Stratejiler	• İşletme Geliştirme Destek Programı hakkında tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirilecektir. • Paydaşlarla etkin işbirlikleri sürdürülecektir.								
Maliyet Tahmini	1.116.500.000 TL								
Tespitler	• İşletmelerin, öncelikli ihtiyaçlarının (eğitim, yurt içi fuar, tasarım, nitelikli eleman, v.b.) desteklenmesine yönelik talepte bulunmaları.								
İhtiyaçlar	İşletmelerin rekabet güçlerinin, kurumsallaşma-markalaşma düzeylerinin ve ekonomideki paylarının artırılması, kapasitelerinin geliştirilmesi ve öncelikli ihtiyaçlarının karşılanması.								

Amaç (A4): Kurumun Kapasitesini ve İmajını Güçlendirerek Sürekli Gelişimini Sağlamak.									
Hedef (H4.1): Bilginin, kurumsal karar verme süreçlerinde daha etkin kullanılması sağlanacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.1.1 Yürürlükteki destek programlarına yönelik hazırlanan değerlendirme raporu sayısı (adet)	30	0	3	7	12	17	22	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.1.2 KOBİ'lere ilişkin hazırlanan araştırma raporu sayısı. (adet)	20	0	2	4	7	10	13	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.1.3 Destek Programı Tasarım Yönergesi kapsamında incelenen mantıksal model sayısı. (adet)	10	0	3	6	9	12	15	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.1.4 Yetkinlik Değerlendirme Sistemi'nin kurulması. (%)	30	0	100	100	100	100	100	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.1.5 Yetkinlik Değerlendirme Sistemi'nin 2021 ve 2023 yılında revize edilmesi. (%)	10	0	-	-	100	-	100	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> İşbirliği yapılacak birimlerin destek programlarının değerlendirmesine yönelik düzenlemelere uygun hareket etmemesi. Veri paylaşımı konusunda idari ve teknik aksaklıklar. Destek programlarının revizyonunun fazla olması. Personel hareketliliği. 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Bilgiye dayalı karar verme alışkanlığının kuruma yerleştirilmesi amacıyla; farkındalık artırma çalışmaları düzenlenecek ve eğitimler verilecektir. İlgili kurum/kuruluşlar (üniversiteler, enstitüler, STK'lar) ile işbirliği içerisinde çalışmalar yürütülecek/organizasyonlar yapılacaktır. Yetkinlik Değerlendirme Sistemi, diğer kurum ve kuruluşlar ile paylaşılarak sistemin yaygınlaştırılması sağlanacaktır. 								
Maliyet Tahmini	874.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> KOSGEB'de destek programlarının sistematik olarak değerlendirilmemesi. Desteklerin hazırlanmasında işletmelerin ihtiyaçlarının tespitine ilişkin veri kaynağının bulunmaması. Desteklerin kullanılmasında hedef kitlenin objektif kriterlere dayanarak tanımlanmasına ilişkin bilginin olmaması. Karar verme süreçlerinde ihtiyaç duyulan KOBİ'lere ilişkin araştırma raporlarının düzenli olarak hazırlanmaması. Bürokrasinin azaltılması ve hedef kitleye yönelik desteklerin/hizmetlerin hızlı, kaliteli, basitleştirilmiş ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak üzere diğer kurum kuruluşlara ait idari kayıtlardan yeterince faydalanılmaması. 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Destek programlarının değerlendirilmesine yönelik mevzuat altyapısının ve teknik altyapısının hazırlanması. Destek programlarının değerlendirilmesine yönelik çalışmalarda görev alacak personelin eğitilmesi. İzleme ve değerlendirme kültürünün kurumda yaygınlaştırılması. Kurum ve kuruluşların idari kayıtlarından alınan verilere ilişkin altyapının hazırlanması. Verilerin işlenmesi, analiz edilmesi, raporlanması gibi konularda personelin eğitimi. 								

Amaç (A4): Kurumun Kapasitesini ve İmajını Güçlendirerek Sürekli Gelişimini Sağlamak.**Hedef (H4.2): Hizmetlerin bürokrasiden arındırılması ve iş süreçlerinin hedef kitle odaklı sürekli iyileştirilmesi sağlanacaktır.**

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.2.1 İş süreçlerinin iyileştirilmesine dair iletilen yazılım taleplerinin karşılanma oranı. (%)	45	80	80	80	80	85	90	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.2.2 İç Denetim Programlarının gerçekleştirme oranı. (%)	20	100	100	100	100	100	100	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.2.3 Gerçekleştirilen denetimler sonucunda hazırlanan denetim raporu sayısı. (adet)	15	9	18	27	36	45	54	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.2.4 KOSGEB İç Kontrol Sistemi Uyum Eylem Planı kapsamında sağlanan genel şart sayısı. (adet)	20	62	63	66	67	71	79	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	İç Denetim Birim Başkanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
Riskler	<ul style="list-style-type: none">Personel ve zaman yetersizliği.İş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik denetim ve danışmanlık faaliyetleri sonuçlarının dikkate alınmaması.Kurum personelinin İç Kontrol Sistemi ile sistem kapsamında yürütülen çalışmalarını sahiplenememesi.Sistem içerisinde yer alan ana süreç ve süreçlerde değişikliğin olması.İç kontrol Sistemi'nde tanımlanan kullanıcıları değişmesi.								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">İç denetim plan ve programları, hedeflere ilişkin risk analizleri doğrultusunda belirlenecektir.İç Kontrol Sistemi ile ilgili olarak personelin bilgi ve bilinç düzeyi yükseltilecektir.								
Maliyet Tahmini	160.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">İş süreçlerinin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik düzenli olarak denetimler yapılması ve sonuçların ilgili birimlere iletilmesi.Hedef kitleye sunulan destek süreçlerinde prosedürlerin fazla olması.İç Kontrol Sistemi ile ilgili süreçlerin planlanan takvime göre gerçekleştirilememesi.								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">Yürütülen denetimler sonucunda tespit edilen bulgularla ilgili gerekli düzeltme ve iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi.Sunulan hizmetlerin bürokrasiden arındırılması, hedef kitlenin destek ve hizmetlere daha kolay erişmelerinin sağlanması.KOSGEB İç Kontrol Uyum Eylem Planı'ndaki takvime uygun olarak İç Kontrol Sistemi'yle ilgili süreçlerin yürütülmesi.								

Amaç (A4): Kurumun Kapasitesini ve İmajını Güçlendirerek Sürekli Gelişimini Sağlamak.									
Hedef (H4.3): KOSGEB'in etkin tanıtımı yapılarak ulusal ve uluslararası imajı güçlendirilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.3.1 Yerel ve ulusal medyada çıkan haber sayısı. (adet)	15	17.500	35.100	52.800	70.600	88.500	106.500	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.3.2 Uluslararası alanda gerçekleştirilen etkinlik sayısı.(adet)	40	70	140	210	283	357	432	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.3.3 Çağrı merkezi tarafından karşılanan çağrı sayısı. (adet)	15	163.500	328.500	495.000	663.000	832.500	1.003.500	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.3.4 KOSGEB'in tanıtımına yönelik olarak katılım sağlanan fuar ve organizasyon sayısı (adet)	10	10	21	33	46	60	75	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.3.5 Etkin tanıtıma yönelik olarak hazırlanan dijital ve basılı materyal tasarımı sayısı. (adet)	20	300	610	930	1.260	1.600	1.950	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Kurumsal İletişim Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin zamanında yapılamaması. Ülkelerden ve uluslararası örgütlerden gelen taleplerin değişken ve belirsiz olması. 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Tanıtım faaliyetleri için koordinasyon sağlanacak birimle ortak çalışma planı hazırlanarak eşgüdümlü hareket edilecektir. Uluslararası faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde, yurt içi ve dışında temasta olduğumuz kurum ve kuruluşlarla işbirliği artırılabilecektir. 								
Maliyet Tahmini	123.994.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Sunulan destekler ve hizmetlerle ilgili bilgilendirme faaliyetlerinin yeterli olmaması. KOBİ'lerle yeterli iletişim sağlanamaması. KOSGEB adı kullanılarak hedef kitlenin yanlış yönlendirilmesi. Ulusal ve uluslararası kurum/kuruluş/örgütlerin KOSGEB'le işbirliği yapmaya yönelik taleplerinin artması. 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin artırılması ve etkin yapılması. Kurumun sunduğu destekler ve hizmetlerle ilgili tüm personelin bilgi ve bilinç düzeyinin yükseltilmesi. Kurumun ulusal ve uluslararası imajını güçlendirmeye yönelik işbirliklerinin artırılması. 								

Amaç (A4): Kurumun Kapasitesini ve İmajını Güçlendirerek Sürekli Gelişimini Sağlamak.									
Hedef (H4.4): Kurumun fiziki ve bilişim altyapısı güçlendirilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.4.1 Fiziki şartları iyileştirilen bina sayısı. (adet)	45	7	12	17	22	27	32	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.4.2 ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi'nin alınması. (%)	30	0	100	100	100	100	100	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.4.3 KOSGEB Felaket Kurtarma Merkezi'nin kurulması.(%)	15	0	-	-	-	100	100	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.4.4 KOSGEB İş Sürekliliği Merkezi'nin kurulması. (%)	10	0	-	100	100	100	100	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bütçe yetersizliği nedeniyle binalarda bakım onarım çalışmalarının yapılamaması. Belgelendirme ve ara denetimler öncesi hazırlığın yapılamaması. Felaket Kurtarma Merkezi'nin kurulması için yeterli kaynağın temin edilememesi. 								
Stratejiler	Fiziki şartları iyileştirilecek binaların ihtiyaç durumu ve bütçe imkanları göz önünde bulundurularak yenilenmesi.								
Maliyet Tahmini	27.417.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Faaliyet gösterilen binalarda bakım, onarım ve yenileme ihtiyacı bulunması. Bilişim altyapısını güçlendirmeye yönelik belgelendirme ihtiyacı. 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Binalardaki ihtiyaç durumuna göre gerekli bakım, onarım ve yenileme çalışmalarının gerçekleştirilmesi. Bilişim altyapısını güçlendirmeye yönelik çalışmaların yürütülmesi. 								

Amaç (A4): Kurumun Kapasitesini ve İmajını Güçlendirerek Sürekli Gelişimini Sağlamak.									
Hedef (H4.5): Kurumun insan kaynağı kapasitesi ve niteliği arttırılacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.5.1 İstihdam edilen personel sayısı. (kişi)	60	1.941*	2.041	2.091	2.141	2.191	2.241	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.5.2 Çalışan başına düşen toplam eğitim saati. (saat/kişi)**	20	12***	12	12,5	13	13,5	14	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.5.3 Eğitimden yararlanan personel sayısı. (kişi)**	20	1.030	1.000	1.050	1.100	1.150	1.200	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Merkez ve Taşra Teşkilatındaki Tüm Birimler								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Genel bütçe dengesi ve bütçe kısıtları çerçevesinde istenen sayıda personel atama izninin verilmemesi. Yıllık hizmet içi eğitim planının uygulanamaması. Tasarruf tedbirleri kapsamında bütçede kısıtlamaya gidilmesi. 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Uzaktan eğitim modülleri araştırılacaktır. Kurumsal kaynaklar ekonomik şekilde kullanılacaktır. 								
Maliyet Tahmini	23.691.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Birimlerde personel ihtiyacının bulunması. Hedef kitleye sunulan destekler ve hizmetlerle ilgili olarak personelin eğitim ihtiyacının bulunması. 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Hedef kitlenin büyüklüğü ve birimlerdeki iş yoğunluğu göz önünde bulundurularak personel ihtiyacının giderilmesi. Personele sunulacak hizmet içi eğitim müfredatlarında destek mevzuatı eğitimlerinin artırılması. Hizmet içi eğitimlerin nitelik ve niceliğinin artırılarak personelin bilgi ve bilinç düzeyinin yükseltilmesi. 								

*Kadrolu personel sayısı 1.926 olup 15 personel de sözleşmeli bilişim personeli olarak istihdam edilmektedir.

** PG 4.5.2 ve 4.5.3'ün yıllara göre planlanan sayısal hedefleri kümülatif olarak değil her yıl için ayrı belirlenmiştir.

*** Bilindiği üzere, 1 Nisan 2018 tarihinde kamu kurum/kuruluşlarındaki taşeron işçiler, sürekli işçi kadrosuna alınmıştır. Başkanlığımızda kadroya alınan personele, 2018 yılı içerisinde toplu olarak oryantasyon eğitimi verilmiştir. Bu sebeple 4.5.2 numaralı performans göstergesinin başlangıç yılı olan 2018'de 1.030 kişi eğitim almış ve kişi başına 12 saat hizmet içi eğitim gerçekleşmiştir. KOSGEB, 81 ilde 92 KOSGEB Müdürlüğü ile ülke sathına yaygın bir teşkilat yapısına sahip olduğundan, bundan sonraki dönemlerde tüm personele aynı anda eğitim verilmesi mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla plan dönemi boyunca çalışan başına düşen toplam eğitim saatinde ciddi bir artış hedeflenmemiştir.

Hedef kartlarında “..... sayısı (adet veya kişi)” olarak belirlenen performans göstergelerinin yıllık hedefleri kümülatif olarak (4.5.2 ve 4.5.3 hariç), “..... oranı (%)” olarak belirlenen performans göstergelerinin yıllık hedefleri ise kümülatif değil her yıl için ayrı ayrı belirlenmiştir.

Tablo 18: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

HEDEFLER	HARCAMA BİRİMLERİ													
	ABDB	BİDB	BYKDDB	DHDB	FDB	GDB	İDBB	İKDB	KGDB	KİM	PYDB	SGDB	TYYDB	TTKM
H1.1													S	İ
H1.2													S	İ
H1.3													S	İ
H1.4						İ							S	İ
H1.5						İ			İ		İ	S	İ	İ
H2.1						S								İ
H2.2						S								İ
H2.3		İ				S								
H2.4						S								İ
H2.5						S								İ
H3.1					İ						S			İ
H3.2		İ				İ					S		İ	İ
H3.3											S			İ
H3.4					İ				İ		S			İ
H3.5									S					İ
H4.1			S											
H4.2		S					İ					İ		
H4.3	İ									S				
H4.4		S							İ					
H4.5	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ

S: Sorumlu Birim

İ: İşbirliği Yapılacak Birim

Tablo 18’de yer alan hedeflerden sorumlu ve işbirliği yapılacak birimler;

- ABDB: AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı
- BİDB: Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
- BYKDDB: Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı
- DHDB: Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
- FDB: Finansman Dairesi Başkanlığı
- GDB: Girişimcilik Dairesi Başkanlığı
- İDBB: İç Denetim Birim Başkanlığı
- İKDB: İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı
- KGDB: KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı
- KİM: Kurumsal İletişim Müdürlüğü
- PYDB: Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı
- SGDB: Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
- TYYDB: Teknoloji, Yenilik ve Yerlileştirme Dairesi Başkanlığı
- TTKM: Taşta Teşkilatındaki KOSGEB Müdürlükleri’dir.

Görev, yetki ve sorumluluk alanları nedeniyle stratejik planda yer alan hedeflerden doğrudan sorumlu ya da işbirliği yapacak birim olarak görevlendirilmeyen birimler aşağıda belirtilmiştir:

- Rehberlik ve Denetim Kurulu Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Özel Kalem Müdürlüğü

4.3. MALİYETLENDİRME

Amaç ve hedeflerin tahmini maliyetleri Tablo 19’da yer almaktadır:

Tablo 19: Hedef-Bütçe Tablosu

AMAÇ	HEDEF	BÜTÇE				
		2019	2020	2021	2022	2023
Amaç 1: Ar-Ge, yenilik ve yerlileştirme faaliyetlerinin artırılmasını, yüksek teknolojinin yerli ve milli KOBİ’ler vasıtasıyla tabana yayılmasını sağlamak.	Hedef 1.1: Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında, Türkiye’de orta-yüksek ve yüksek teknoloji sektörlerdeki katma değeri yüksek ürünlerin üretimini arttırmaya yönelik yatırımlar desteklenecektir.	95.000.000	115.000.000	168.000.000	177.000.000	187.500.000
	Hedef 1.2: KOBİ’lerin teknoloji seviyesini ve ihracat kapasitesini arttırmaya yönelik olan teknolojik ürün yatırımlarına öncelik verilecek ve Ar-Ge projelerinin ticarileşmesine destek sağlanacaktır.	50.000.000	179.000.000	194.600.000	204.600.000	217.250.000

AMAÇ	HEDEF	BÜTÇE				
		2019	2020	2021	2022	2023
Amaç 1: Ar-Ge, yenilik ve yerleştirme faaliyetlerinin artırılmasını, yüksek teknolojinin yerli ve milli KOBİ'ler vasıtasıyla tabana yayılmasını sağlamak.	Hedef 1.3: Teknoloji tabanlı girişimciler ile KOBİ'lerin, Ar-Ge ve yenilik kapasitelerini güçlendirmeye yönelik projeleri öncelikli olarak desteklenecektir.	82.500.000	31.000.000	34.500.000	36.750.000	39.000.000
	Hedef 1.4: Hedef ve performans odaklı kuluçka ve hızlandırıcı merkezleri kurulacaktır.	3.100.000	7.750.000	10.070.000	11.064.000	12.000.000
	Hedef 1.5: İmalat sanayinin güçlendirilmesine odaklanan bir yaklaşımla destekler verilecek, öncelikli imalat sanayi sektörlerine ve orta yüksek, yüksek teknoloji alanlara ayrılan pay arttırılacaktır.*	986.990.400	913.470.350	1.056.460.300	1.161.422.700	1.264.687.500
1. AMAÇ TOPLAM		230.600.000	332.750.000	407.170.000	429.414.000	455.750.000

AMAÇ	HEDEF	BÜTÇE				
		2019	2020	2021	2022	2023
Amaç 2: Yüksek Teknolojili Alanlar ve İmalat Sektörü Öncelikli Olmak Üzere Başarılı İşletmelerin Kurulmasını Sağlamak ve Girişimciliği Yaygınlaştırmak.	Hedef 2.1: Orta yüksek, yüksek teknoloji alanlarında faaliyet gösteren girişimciler öncelikli olmak üzere imalat sektöründeki işletmeler desteklenecektir.	77.000.000	150.000.000	209.000.000	220.000.000	233.000.000
	Hedef 2.2: Geleneksel girişimcilik desteklenecektir.	15.000.000	30.000.000	41.000.000	44.000.000	46.000.000
	Hedef 2.3: Girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve becerileri geliştirilecektir.**	0	0	0	0	0
	Hedef 2.4: Özel hedef grupları (genç, kadın, engelli, gazi veya birinci derecede şehit yakını) desteklenecektir.***	61.000.000	120.000.000	166.000.000	175.000.000	185.000.000
2. AMAÇ TOPLAM		92.000.000	180.000.000	250.000.000	264.000.000	279.000.000

AMAÇ	HEDEF	BÜTÇE				
		2019	2020	2021	2022	2023
Amaç 3: KOBİ'lerin Üretim ve Yönetim Becerilerini, İşbirliği Yapabilme Kapasitelerini Geliştirmek, Verimliliklerini ve İhracat Düzeylerini Yükseltmek, Kurumsallaşma ve Markalaşmalarını Teşvik Etmek.	Hedef 3.1: KOBİ'lerin katma değerli ve ileri teknolojili alanlar başta olmak üzere bölgesel, sektörel, ölçeksel, işletmeye özgü destek modelleri ile desteklenmeleri, dijitalleşmeleri ve finansman kaynaklarına düşük maliyetlerle ulaşmaları sağlanacaktır.	495.100.000	385.027.000	419.735.000	442.576.000	470.000.000
	Hedef 3.2: KOBİ Rehberliği ve Teknik Danışmanlık Sistemi kurulacak ve bu kapsamda verilecek destekler ile KOBİ'lerin öncelikli olarak kurumsallaşması ve markalaşması teşvik edilecektir.	122.000	1.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000
	Hedef 3.3: KOBİ'lerin kendi aralarında ve büyük işletmelerle kuracakları işbirliklerine destek sağlanacaktır.	212.000	140.000.000	156.000.000	164.000.000	174.000.000

AMAÇ	HEDEF	BÜTÇE				
		2019	2020	2021	2022	2023
	Hedef 3.4: KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmaları ve ihracat kapasitelerinin geliştirilmesi sağlanacaktır.****	1.700.000	27.000.000	31.824.000	33.600.000	34.750.000
	Hedef 3.5: KOBİ'lerin öncelikli ihtiyaçlarının karşılanmasına ve kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sağlanacaktır.	115.000.000	225.000.000	245.000.000	258.000.000	273.500.000
3. AMAÇ TOPLAM		610.434.000	776.087.000	852.119.000	897.636.000	951.560.000

AMAÇ	HEDEF	BÜTÇE				
		2019	2020	2021	2022	2023
Amaç 4: Kurumun Kapasitesini ve İmajını Güçlendirerek Sürekli Gelişimini Sağlamak.	Hedef: 4.1: Bilginin, kurumsal karar verme süreçlerinde daha etkin kullanılması sağlanacaktır.	153.000	164.000	176.000	186.000	195.000
	Hedef: 4.2: Hizmetlerin bürokrasiden arındırılması ve iş süreçlerinin hedef kitle odaklı sürekli iyileştirilmesi sağlanacaktır.	10.000	50.000	50.000	50.000	0
	Hedef: 4.3: KOSGEB'in etkin tanıtımı yapılarak ulusal ve uluslararası imajı güçlendirilecektir.	54.820.400	65.686.000	1.036.000	1.158.000	1.294.000
	Hedef: 4.4: Kurumun fiziki ve bilişim altyapısı güçlendirilecektir.	3.111.000	6.692.000	3.311.000	10.533.000	3.770.000
	Hedef: 4.5: Kurumun insan kaynağı kapasitesi ve niteliği arttırılacaktır.	1.350.000	4.984.000	5.469.000	5.796.000	6.092.000
4. AMAÇ TOPLAM		59.444.400	77.576.000	10.042.000	17.723.000	11.351.000

MALİYET	2019	2020	2021	2022	2023
HEDEFLERİN TOPLAM MALİYETİ	992.478.400	1.366.413.000	1.519.331.000	1.608.773.000	1.697.661.000
UYGULAMADAN KALDIRILAN ANCAK ÖDEMESİ DEVAM EDEN DESTEK PROGRAMLARININ MALİYETİ*****	1.210.072.000	116.562.000	0	0	0
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ*****	340.845.000	321.342.000	416.899.000	434.967.000	469.339.000
GENEL TOPLAM	2.543.395.400	1.804.317.000	1.936.230.000	2.043.740.000	2.167.000.000

*1.5 nolu hedefin bütçesi, H1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2, 3.1,3.2, 3.3, 3.4, 3.5 nolu hedeflerin toplam bütçesine dahil olması sebebiyle 1. amacın bütçesine ayrıca ilave edilmemiştir.

** Girişimcilik Eğitimleri, 2019 yılından itibaren elektronik ortamda sunulduğu için H2.3'ün maliyeti bulunmamaktadır.

***H2.4'ün bütçesi, H2.1 ve 2.2'nin toplam bütçesinin içine dahil olması sebebiyle 2. amacın bütçesine ayrıca ilave edilmemiştir.

**** H3.4'ün altında yer alan Yurt Dışı İş Gezisi ile ilgili bütçe, H 3.5'in bütçesine dahil olması sebebiyle 3.amacın bütçesine ayrıca ilave edilmemiştir.

***** 2019 ve öncesindeki yıllarda uygulamadan kaldırılan (KOBİ Proje-Tematik-Genel-İşbirliği Güçbirliği-Teknopazar-Teminat Giderleri-Endüstriyel Uygulama-Girişimcilik-Kredi Faiz) destek programlarının destek ödemelerine 2019 ve 2020 yıllarında devam edilecektir. Bu sebeple söz konusu destek programlarının kalan ödemeleri hedeflerle ilişkilendirilmeden ayrıca belirtilmiştir.

***** Genel Yönetim Giderleri; 01 Personel Giderleri, 02 SGK Giderleri, 03 Mal ve Hizmet Alımı Giderleri, 05 Cari Transferler, 06 Sermaye Giderleri, 08 Borç Verme ekonomik kodlarının stratejik planda herhangi bir hedefle doğrudan bağlantılı olmayan bütçelerini kapsamaktadır.

5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme sürecinin doğru yapılması, stratejik planda belirlenen amaç, hedef ve performans göstergelerinin gerçekleşme durumlarının takip edilerek gerekli önlemlerin zamanında alınması açısından büyük önem arz etmektedir.

KOSGEB Stratejik Planı 2019-2023'ün izleme ve değerlendirme sürecinde aşağıda belirtilen faaliyetler gerçekleştirilecektir:

1. Stratejik planın izlemesini ve değerlendirmesini belli bir sistem dahilinde yapmak amacıyla "KOSGEB Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Sistemi" oluşturulacaktır.
2. Stratejik planda herhangi bir hedeften sorumlu ya da ilgili olan merkez teşkilatı harcama birimlerinden izleme ve değerlendirme sürecinde ihtiyaç duyulacak nicel ve nitel verileri temin ederek SGDB'ye iletmek ve söz konusu izleme ve değerlendirme sistemine veri girişini yapmakla görevli en az iki (biri asil biri yedek olmak üzere) personel görevlendirilecektir.
3. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, o hedeften sorumlu harcama yetkilisinin sorumluluğunda olacaktır.
4. Her yıl Temmuz ve takip eden yılın Ocak ayında birimler, stratejik planda sorumlu ya da ilgili oldukları hedef/performans göstergelerine ilişkin gerçekleşme rakamlarını SGDB'ye iletilecektir.
5. Birimlerden gelen verilerin kontrolü yapılarak varsa gerekli düzeltmeler ilgili birimlere iletilecek ve SGDB tarafından 'Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda belirtilen formatta "Stratejik Plan İzleme Raporu" oluşturularak Başkan'a sunulacaktır.
6. Stratejik planın her bir uygulama yılının değerlendirilmesi amacıyla izleme raporlarından faydalanılarak ve "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu"nda yer alan formata uygun olarak SGDB tarafından ilgili yılı takip eden Şubat ayı sonuna kadar "Stratejik Plan Değerlendirme Raporu" hazırlanacak ve Başkan'ın onayı alındıktan sonra Mart ayı sonuna kadar Cumhurbaşkanlığı/Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na gönderilecektir.
7. Stratejik plan döneminin bittiği yılı takip eden yılın Mart ayı sonuna kadar SGDB tarafından "Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu" hazırlanacak ve Başkan'ın onayı alındıktan sonra Cumhurbaşkanlığı/Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na gönderilecektir.
8. Başkan'ın başkanlığında, Başkan Yardımcıları ve harcama yetkililerinin katılımıyla altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılacaktır. Başkan'ın katılmadığı durumlarda izleme ve değerlendirme toplantılarına SGDB'nin bağlı olduğu Başkan Yardımcısı başkanlık edecektir. İhtiyaç duyulması halinde izleme ve değerlendirme toplantıları daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilebilecektir.
9. Bu toplantıların sonunda, Başkan tarafından stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin alınacak önlemler ve gerçekleştirilecek çalışmalarla ilgili olarak birimler görevlendirilecektir.

10. Toplantılarda alınan kararların ilgili birimlere iletilmesinden SGDB sorumlu olacaktır.

11. İzleme ve değerlendirme toplantılarında Başkan tarafından verilen talimatların gerçekleştirilmesinden hedeften sorumlu harcama yetkilileri, bu faaliyetlerin gerçekleşme durumlarının raporlanıp Başkan'a sunulmasından ise SGDB sorumlu olacaktır.

12. Stratejik planın uygulama dönemi içinde izleme ve değerlendirme raporlarının sonuçlarından faydalanılarak planda güncelleme ihtiyacı olup olmadığı takip edilecektir. İhtiyaç duyulması halinde planda güncelleme yapılması gerektiği tespit edilen hususlar (misyon, vizyon ve amaçlar dışında) gerekçeleri ile birlikte Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda belirtilen formatta SGDB tarafından hazırlanarak Cumhurbaşkanlığı/Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na görüşe gönderilecektir. Buradan gelecek değerlendirme raporundaki hususlar dikkate alınarak plana son şekli verilecek ve söz konusu planın güncellenmiş nihai versiyonu Cumhurbaşkanlığı/Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na gönderilecektir.

KOSGEB Stratejik Planı (2019-2023)'ün başarıyla uygulanabilmesi amacıyla hesap verilebilir bir anlayışla hareket edilerek ve plan dönemi boyunca oluşturulacak izleme ve değerlendirme raporlarının açıklık, kapsamlı ve öz olma, ilgililik ve yararlılık, güvenilirlik, tutarlılık, zamanlılık ve ekonomiklik ilkeleri doğrultusunda hazırlanmasına özen gösterilecektir.

Ek 1: Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri

Kurul Başkanı: Prof. Dr. Cevahir UZKURT (Başkan)

UNVAN	ÜYE
Başkan Yardımcıları	Salih Tuna ŞAHİN Recep KILINÇ Ahmet AKDAĞ Recep Ali ERDOĞAN
Rehberlik ve Denetim Kurulu Başkanı	Serkan GÜNLER
İç Denetim Birim Başkanı	Mehmet İPEK
I. Hukuk Müşaviri	Murat DURGAN
AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanı	Necati GÜNAYDIN
Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanı	Alırıza Ozan KEMALOĞLU
Bilgi İşlem Dairesi Başkanı	İlhan ÖZKAN
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanı	Mehmet ÖĞÜT
Finansman Dairesi Başkanı	Mehmet Haşim KARAMAN
Girişimcilik Dairesi Başkanı	Şentürk ÇALKINSIN
İnsan Kaynakları Dairesi Başkanı	Asım TÜRKMEN
KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanı	Erdal ÇINAR
Proje Yönetimi Dairesi Başkanı	Ertuğrul ÇETİNKAYA
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı	Binali AYDIN
Teknoloji, Yenilik ve Yerlileştirme Dairesi Başkanı	Ahmet DURSUNOĞLU
Başkanlık Müşavirleri	İmran GEZİNTİ Ahmet TURANOĞLU
Kurumsal İletişim Müdür V.	Ahmet BAYDAR
Özel Kalem Müdürü	Erhan BAHÇECİ

Ek 2: Stratejik Planlama Ekibi Üyeleri

Ekip Başkanı: Dr. Recep KILINÇ (Başkan Yardımcısı)

BİRİM ADI	BİRİM TEMSİLCİSİ
Rehberlik ve Denetim Kurulu Başkanlığı	Mustafa DENİZ/Müdür
İç Denetim Birim Başkanlığı	Serkan YALGIN/İç Denetçi
Hukuk Müşavirliği	Cemal YILDIRIM/Avukat
AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı	Asil: Gülşen ALPER/KOBİ Uzmanı
	Yedek: İsmail ADEM/KOBİ Uzmanı
Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı	Asil: Hale ÖZYÜREK/KOBİ Uzmanı
	Yedek: Zerrin ÇAKAR/KOBİ Uzmanı
Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Asil: Erhan ÖĞÜT/KOBİ Uzmanı
	Yedek: Mehmet Alper DEMİR/KOBİ Uzmanı
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	Hazar Onur DEMİRTEMEL/KOBİ Uzmanı
Finansman Dairesi Başkanlığı	Asil: Ufuk ACAR/KOBİ Uzmanı
	Yedek: Aslıhan ASLAN/KOBİ Uzmanı
Girişimcilik Dairesi Başkanlığı	Asil: Onur GAGA/KOBİ Uzmanı
	Yedek: Cenk KIZILGEDİK/KOBİ Uzmanı
İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı	Asil: Sabahat ÖZKAN/KOBİ Uzmanı
	Yedek: Samet GÜÇKIRAN/KOBİ Uzm. Yrd.
KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Asil: Suna Büşra AYDIN/KOBİ Uzmanı
	Yedek: Şerife Meltem ÇETİN/KOBİ Uzmanı Mehmet BİR/KOBİ Uzmanı
Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı	Asil: Oya ERYİĞİT BENLİYAY/KOBİ Uzmanı Ayşe Mine ÇATALBAŞ/KOBİ Uzmanı
	Yedek: Mehmet BATAR/KOBİ Uzmanı Kaan GÜZELSU/KOBİ Uzmanı

BİRİM ADI	BİRİM TEMSİLCİSİ
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Binali AYDIN Daire Başkanı (Ekip Koordinatörü)
	Mahmut GÜNGÖR/Müdür
	Sevginur GÜNER/KOBİ Uzmanı
	Emine ÖZDEMİR ÖÇAL/ Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı
	Emrah KAYA/Mali Hizmetler Uzmanı
Teknoloji, Yenilik ve Yerleşirme Dairesi Başkanlığı	Aslı Gaye GENÇ/KOBİ Uzmanı
Kurumsal İletişim Müdürlüğü	Sena KAYA/KOBİ Uzman Yardımcısı
Ankara OSTİM Müdürlüğü	Gökhan AKDAĞOĞLU/KOBİ Uzmanı
Ankara Çankaya Müdürlüğü	Erdal GÖLLER/KOBİ Uzmanı
Ankara Sincan Müdürlüğü	Yusuf Ziya KAYIR/KOBİ Uzmanı
Ankara Siteler Müdürlüğü	Asil: Cemile ALPTEKİN/KOBİ Uzmanı
	Yedek: Songül PINAR/KOBİ Uzmanı