



T.C. SANAYİ VE  
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

#MİLLİ  
TEKNOLOJİ  
HAMLESİ



# STRATEJİK PLAN

## 2024 - 2028

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı



## BAKAN SUNUŞU

Kurulduğu günden bugüne ekonomik büyüme ve sosyal kalkınmaya katkı sağlamayı hedefleyen Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), KOBİ ve girişimcilerimizin global dinamiklere uygun olarak öncelikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hizmetler ve destekler sunmaya devam ediyor.

Küresel rekabet ortamının yeniden şekillendiği bir ortamda, ülkemizde katma değerli üretimin geliştirilmesi, imalat sanayiinin ekonomik büyüme öncülük etmesi ve yüksek teknoloji ihracatının artırılması kritik önemdedir. Bu doğrultuda, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olarak Cumhurbaşkanımızın liderliğinde Türkiye Yüzyılı'nın yatırım, istihdam, üretim ve ihracat rotasında inşa edilmesinde özellikle teknoloji tabanlı girişimcilerin ve KOBİ'lerin kritik görev üstleneceğinin bilincinde olarak desteklerimizi güncelliyoruz. KOSGEB destek programlarını yalınlaştırarak "girişimcilik, sürdürülebilirlik, ölçek büyütme ve küresel rekabet" başlıklarında sunmayı, KOBİ ve girişimcilerimizin KOSGEB'e erişilebilirliklerini artırmayı ve sunulan tüm hizmetlerin dijitalleşmesini hedefliyoruz.

Sürdürülebilir ve güçlü bir ekonomi için ikiz dönüşümü odağımıza alarak hem mevcut destek programlarımızla hem de uluslararası fon kaynaklarıyla KOBİ'lerimizin teknoloji düzeyinin, rekabetçiliğinin ve verimliliğinin artırılmasına katkı sağlıyoruz.

Hazırladığımız stratejik plan ile Millî Teknoloji Hamlesi yolculuğumuzda; girişimcilik ekosistemini geliştirmek için odak alanlarda girişimcilik destekleri sunarak teknoloji tabanlı girişimciliği desteklemeyi, imalat sanayiine daha fazla öncelik vermeyi, orta yüksek ve yüksek teknolojinin payını artırmayı, ulusal ve uluslararası finansman kaynaklarına ulaşımı kolaylaştırmayı, KOBİ'lerin ikiz dönüşümünü hızlandırarak küresel pazarlara açılmalarını ve ölçek büyütmelerini hedefliyoruz.

Diğer yandan KOSGEB'in kendi kurumsal kapasitesini geliştirmesi için KOBİ ekosisteminde uluslararası aktörlerle daha fazla iş birliği yapmasını, veri odaklı karar verme mekanizmalarının etkin kullanılmasını ve insan kaynağı verimliliğinin artırılmasını amaçlıyoruz.

KOSGEB Stratejik Planı 2024-2028'in hazırlanmasında görev alan çalışma arkadaşlarıma ve değerli katkılarından dolayı paydaşlarımıza teşekkürlerimi sunuyor, planın ülkemiz için hayırlı olmasını temenni ediyorum.

**Mehmet Fatih KACIR**  
**Sanayi ve Teknoloji Bakanı**



## BAŞKAN SUNUŞU

KOBİ'ler dinamik, yenilikçi ve fırsatları zamanında değerlendirebilme özellikleri ile girişimci olma aşamasından küresel pazarlara açılma aşamasına kadar ekonomik ve sosyal kalkınmanın en etkin unsuru olarak güçlü bir grubu temsil etmektedir.

Hedef kitlemizin büyüklüğünün, ekonomik ve sosyal hayattaki katkısının farkında olarak yeni dönemde stratejik planımızı iki önemli değişken olan proje bazlı ve geri ödemeli destekler üzerine kurgulayarak hazırladık. Bu doğrultuda, girişimcilik ekosisteminin gelişmesi için bölgelere ve teknoloji düzeylerine göre odak alanlarda girişimcilik destekleri sunacağız. KOBİ'lerin sanayide katma değer odaklı yapısal dönüşüme ayak uydurabilmeleri için büyümelerine, sürdürülebilir bir yapıya kavuşmalarına ve rekabetçiliklerinin artmasına katkı sağlayacağız. Hızlı büyüyen, üretim kapasitesini geliştirecek yüksek teknolojlili ürünlerini ticarileştirecek ve ihracat yapan ve yapma potansiyeli olan işletmeleri destekleyerek hem ülke ekonomimize katma değer sağlayacak hem de uluslararası alanda rekabet gücümüzü artıracacağız.

KOBİ'lerimizi ihtiyaç duydukları her alanda daha fazla desteklemek amacıyla uluslararası aktörlerle yürüttüğümüz "Deprem Sonrası İşletmelerin Canlanması" ve "Türkiye Yeşil Sanayi Projesi" gibi iş birliği çalışmalarımıza önümüzdeki dönemde yeni projeleri de ekleyerek alternatif finansman kaynaklarının ülkemizde kullanılmasına öncülük edeceğiz.

Başkanlığımızda iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için veriye dayalı karar alma mekanizmalarını geliştirerek stratejik yönetimin güçlendirilmesini, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacağız. KOBİ'lerle etkileşimi güçlendirmek için işletme ziyaretlerini artırarak KOBİ'lerimizin ihtiyaç ve beklentilerine yerinde ve hızlı çözümler sunacak yönderlik faaliyetlerimizi artıracacağız

"Türkiye yüzyılıının rekabetçi KOBİ'leri için yalın, erişilebilir, dijital ve küresel bir kurum olmak" vizyonu ışığında oluşturulan ve önümüzdeki 5 yıllık yol haritamızı içeren stratejik planımızın hazırlanmasında emeği geçen çalışma arkadaşlarımıza ve katkılarını esirgemeyen paydaşlarımıza teşekkürlerimi sunar, planın başarıyla uygulanmasını dilerim.

**Ahmet Serdar İBRAHİMCİOĞLU**

**Başkan**



# İÇİNDEKİLER

<b>BAKAN SUNUŞU</b> .....	i
<b>BAŞKAN SUNUŞU</b> .....	iii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	vi
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	vi
<b>KISALTMALAR</b> .....	vii
<b>BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN</b> .....	1
<b>TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ</b> .....	4
<b>1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b> .....	5
<b>2. DURUM ANALİZİ</b> .....	7
2.1 Kurumsal Tarihçe .....	7
2.2 KOSGEB Stratejik Planı (2019-2023)'ün Değerlendirilmesi .....	9
2.3 Mevzuat Analizi .....	10
2.4 Üst Politika Belgeleri Analizi.....	14
2.5 Program-Alt Program Analizi .....	16
2.6 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler .....	18
2.7 Paydaş Analizi .....	18
2.8 Kuruluş İçi Analiz .....	30
2.9 PESTLE Analizi .....	45
2.10 GZFT Analizi .....	46
<b>3. GELECEĞE BAKIŞ</b> .....	52
3.1 MİSYON .....	52
3.2. VİZYON.....	52
3.3 TEMEL DEĞERLER.....	52
<b>4. STRATEJİ GELİŞTİRME</b> .....	53
4.1 AMAÇLAR .....	53
4.2 HEDEF KARTLARI.....	57
4.3 HEDEFLERİN RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ.....	76
4.4 MALİYETLENDİRME.....	82
<b>5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b> .....	87
<b>Ek 1: Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri</b> .....	89
<b>Ek 2: Stratejik Planlama Ekibi Üyeleri</b> .....	90

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri .....	4
Tablo 2: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi Dağılımı.....	9
Tablo 3: Performans Sonuçları Özet Tablosu .....	9
Tablo 4: KOSGEB Desteklerine İlişkin Mevzuat Tablosu .....	12
Tablo 5: KOBİ'lerin Sınıflandırılması.....	13
Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi .....	14
Tablo 7: Program-Alt Program Analizi.....	16
Tablo 8: Faaliyet Alanı-Ürün ve Hizmetler .....	18
Tablo 9: Paydaş Analizi .....	20
Tablo 10: Paydaş Ürün-Hizmet Matrisi .....	23
Tablo 11: 2020-2023 Döneminde Düzenlenen Hizmet İçi Eğitimler .....	36
Tablo 12: Kullanılan Uygulamalar.....	40
Tablo 13: Elektronik Cihazlar .....	41
Tablo 14: 2021-2023 Dönemi KOSGEB Gider Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL) .....	42
Tablo 15: 2021-2023 Dönemi KOSGEB Gelir Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL) .....	43
Tablo 16: 2021-2023 Dönemi KOSGEB Destek Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL) .....	44
Tablo 17: Tahmini Kaynaklar .....	44
Tablo 18: GZFT Analizi.....	47
Tablo 19: GZFT Stratejileri.....	48
Tablo 20: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler .....	74
Tablo 21: Hedeflerin Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri .....	76
Tablo 22: Tahmini Maliyetler .....	82

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı .....	32
Grafik 2: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	32
Grafik 3: Personelin KOSGEB'deki Hizmet Süresine Göre Dağılımı .....	33
Grafik 4: Personelin Unvanlara Göre Dağılımı.....	33

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: KOSGEB'in Teşkilat Şeması.....	31
---	----



## KISALTMALAR

<b>Ar-Ge</b>	: Araştırma Geliştirme
<b>BKK</b>	: Bakanlar Kurulu Kararı
<b>İDR</b>	: İşletme Değerlendirme Raporu
<b>KBS</b>	: KOBİ Bilgi Sistemi
<b>KGF A.ř.</b>	: Kredi Garanti Fonu Anonim şirketi
<b>KHK</b>	: Kanun Hükümünde Kararname
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KOBİ A.ř.</b>	: KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı Anonim şirketi
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>KÜSGEM</b>	: Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi
<b>KÜSGET</b>	: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı Genel Müdürlüğü
<b>PESTLE</b>	: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel
<b>SEGEM</b>	: Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü
<b>SBB</b>	: Strateji ve Bütçe Başkanlığı
<b>SGK</b>	: Strateji Geliştirme Kurulu
<b>SPE</b>	: Stratejik Planlama Ekibi
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları
<b>TEKMER</b>	: Teknoloji Geliştirme Merkezi

## BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Günümüz dijital dünyasının gereksinimlerine göre 2024-2028 yıllarını kapsayan stratejik plan için misyon ve vizyon ifadeleri yeniden değerlendirilerek paydaşların katkısıyla güncellenmiştir:

### **Misyon;**

KOBİ ve girişimleri yenilikçi, rekabetçi, ikiz dönüşüm ve ihracat odaklı bir yapıya kavuşturarak sürdürülebilir bir ekonomik gelecek inşa etmek.

### **Vizyon;**

Türkiye yüzyılıının rekabetçi KOBİ'leri için yalın, erişilebilir, dijital ve küresel bir kurum olmak.

şeklinde belirlenmiştir.

Stratejik planlama sürecinde KOSGEB'in kurumsal temel değerleri de belirlenmiştir:

- ✓ Değişime ve Yeniliğe Açıklık
- ✓ Duyarlılık
- ✓ Hedef Kitle Odaklılık
- ✓ Hesap Verilebilirlik
- ✓ İş Birliğine Açıklık
- ✓ Kaynak Kullanımında Etkinlik ve Verimlilik
- ✓ Sonuç Odaklılık
- ✓ Sürekli Gelişim Odaklı İş Anlayışı
- ✓ Süreç İyileştirme
- ✓ Veriye Dayalı Olmak

İç ve dış paydaşlara uygulanan anketler ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmiş, dış çevre analizi ile karşılaşılabilecek fırsat ve tehditler belirlenerek amaçlar ve hedefler oluşturulurken bu değerlendirmelerden faydalanılmıştır.

2024-2028 dönemini kapsayan stratejik planda 4 amaç, 16 hedef ve 44 performans göstergesi belirlenmiştir:

**Amaç 1: Girişimcilik ekosistemini güçlendirmek, yenilikçi ve teknoloji tabanlı girişimciliği yaygınlaştırmak.**

**Hedef 1.1:** Bölgelere ve teknoloji düzeylerine göre odaklı girişimcilik destekleri verilecektir.

**Hedef 1.2:** Girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve becerileri geliştirilecektir.

**Hedef 1.3:** TEKMER mekanizmaları güçlendirilecektir.

**Hedef 1.4:** Girişimciliğin özel hedef gruplarında yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

**Amaç 2: KOBİ'lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek ve rekabetçiliklerini güçlendirmek.**

**Hedef 2.1:** İmalat sanayiinin güçlendirilmesine öncelik verilecek, desteklerde orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli sektörlere ayrılan pay artırılacak, öncelikle geri ödemeli destekler tercih edilecektir.

**Hedef 2.2:** KOBİ'lerin finansmana erişimi kolaylaştırılacak, alternatif ve yenilikçi finansman yöntemleri yaygınlaştırılacaktır.

**Hedef 2.3:** KOBİ'lerin ölçek büyütmelemleri desteklenecektir.

**Hedef 2.4:** Hızlı büyüme, ihracat ve Ar-Ge harcamalarını artırma gibi kriterler çerçevesinde belirlenen işletmelerin küresel pazarlara açılmaları desteklenecektir.

**Hedef 2.5:** KOBİ'lerin gelişimlerine ve yol haritalarını oluşturmalarına katkı sağlanacaktır.

### **Amaç 3: KOBİ'lerde sürdürülebilirliği sağlamak.**

**Hedef 3.1:** KOBİ'lerin çevresel sürdürülebilirlik çalışmaları desteklenecektir.

**Hedef 3.2:** KOBİ'lerin dijital dönüşümleri hızlandırılacaktır.

**Hedef 3.3:** KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve dayanıklılığıyla ilgili diğer öncelikler uluslararası fon kaynaklarıyla desteklenecektir.

### **Amaç 4: Kurumsal kapasiteyi geliştirerek KOSGEB'in yalınlaşmasını, dijitalleşmesini ve erişilebilirliğini sağlamak.**

**Hedef 4.1:** KOBİ ekosistemindeki ulusal ve uluslararası aktörlerle iş birlikleri güçlendirilecek, kurumsal marka yönetimi sağlanacaktır.

**Hedef 4.2:** Stratejik yönetim güçlendirilerek bilginin kurumsal karar verme süreçlerinde etkin kullanılması sağlanacaktır.

**Hedef 4.3:** İnsan kaynağının etkinliği ve verimliliği artırılabilecektir.

**Hedef 4.4:** İş süreçlerinin dijitalleşmesi ve iyileştirilmesi sağlanacaktır.

## TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

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

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2028)
21.000	Odak alanlarda kuruluşu desteklenen işletme sayısı.	133.500
249	TEKMER’lerde kurulan teknogirişim sayısı.	4.449
71	Destekler içinde imalat sanayiinin payı.(%)	78
33	Destekler içinde geri ödemeli desteklerin payı (%)	80
10.771	Finansman destekleri kapsamında desteklenen işletme sayısı.	25.420
2,85	Finansman destekleri kapsamında oluşturulan kredi hacmi. (milyar TL)	34,6
0	Küresel rekabetçilik projeleri kapsamında desteklenen işletme sayısı	250
10.900	Ziyaret edilerek yönderlik hizmeti sağlanan işletme sayısı	2.010.900
0	Yeşil dönüşüm konusunda desteklenen işletme sayısı.	1.650
0	Dijital dönüşüm konusunda yatırım giderleri desteklenen işletme sayısı.	780

## 1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Dijital çağda hızla değişen dünyada KOBİ'lere destek veren KOSGEB'in üretim, istihdam ve ticarileşme alanında amaçlarını belirleyebilmek, stratejilerini oluşturmak ve riskleri önceden belirleyerek proaktif bir rol oynamasını ve sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanmasını sağlamak amacıyla, iç ve dış paydaşlarının katılımıyla 2024-2028 dönemini kapsayan stratejik plan hazırlanmıştır.

"Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hükümlerine istinaden hazırlanan Genelge, Bakanlık Makam Olur'u ile merkez teşkilatına ve illerdeki KOSGEB Müdürlüklerine duyurularak stratejik plan hazırlık çalışmaları başlatılmıştır. Stratejik plan sürecinde üst yönetimin desteğinin ve katılımının önemi dikkate alınarak "Strateji Geliştirme Kurulu (SGK)" ile planlanan çalışmaları takvime uygun bir şekilde yürütmek üzere görevlendirilen ve tüm harcama birimlerinin temsilcilerinin yer aldığı "Stratejik Planlama Ekibi (SPE)" oluşturulmuştur. Ekipler, stratejik planlama sürecine aktif katılım sağlamışlardır.

Stratejik planın hazırlık sürecinde gerçekleştirilecek faaliyetlere ilişkin "İş Zaman Çizelgesi" ile SGK ve SPE üyelerinin yer aldığı "KOSGEB Stratejik Planı (2024-2028) Hazırlık Programı" hazırlanmış, Başkan onayı alındıktan sonra bilgi amaçlı olarak Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB)'ye gönderilmiş, aynı zamanda merkez teşkilatındaki tüm birimlere ve illerde bulunan KOSGEB Müdürlüklerine bildirilmiştir

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. Anket;

- KOSGEB Veri Tabanı'nda 2020-2021-2022 yıllarından herhangi birinde en az bir adet onaylı İşletme Beyanı bulunan 498.809 işletmeye,

- Kamu kurum/kuruluşlarına, 30 büyükşehir belediyesine, 81 ildeki sanayi ve ticaret odaları ile üniversitelere, bankalara, STK/dernek/vakıflara, Teknoloji Geliştirme Bölgelerine, TEKMER'lere ve portföy şirketlere gönderilmiştir.

Ayrıca Başkanlığımızın temas halinde olduğu yurtdışındaki KOSGEB muadili kuruluşlara 8 sorudan oluşan farklı bir '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’ hazırlanarak personelin kurumsal mail adreslerine 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 formları gibi) 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 (12. Kalkınma Plan 2024-2028, Orta Vadeli Program 2024-2026, 2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı)
- ✓ Paydaş Analizi
- ✓ İnsan Kaynakları Analizi
- ✓ Kurum Kültürü Analizi
- ✓ Fiziki Kaynaklar Analizi
- ✓ Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi
- ✓ Mali Kaynak Analizi
- ✓ İç ve Dış Çevre Analizi
- ✓ Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel (PESTLE) Analiz yapılmıştır.

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

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

Sonraki aşamada "Türkiye yüzyılıının rekabetçi KOBİ'leri için yalın, erişilebilir, dijital ve küresel bir kurum olmak" vizyonuna ulaşabilmek amacıyla SGK ile SPE'nin katkılarıyla yürütülen çalışmalar sonucunda amaçlar, hedefler ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen kapsamlı çalışmalar sonucunda “KOSGEB Stratejik Planı 2024-2028” hazırlanmıştır.

## 2. DURUM ANALİZİ

### 2.1 Kurumsal Tarihçe

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) geçmişten bugüne ekonomik büyüme ve kalkınmanın itici gücünü oluşturmaktadır. KOBİ'ler ulusal ve küresel bağlamda ekonomik gelişimin, yeni iş imkanları sağlanmasının ve istihdamın en önemli oyuncularından biridir. Dünya Ticaret Raporu'na (2016) göre KOBİ'ler dünya ekonomisinin %90'ını, istihdamın %60'ını ve Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH)'nin %55'ini oluşturmaktadır. Ek olarak, Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD) (2017) raporunda, KOBİ'lerin Birleşmiş Milletler tarafından ortaya konulan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne ulaşılmasında; sürdürülebilir endüstrileşmeye, gelirdeki eşitsizliğin azaltılmasına ve istihdamın oluşturulmasına büyük katkı sağlayacakları belirtilmektedir. Benzer şekilde, Türkiye'deki tüm işletmelerin %99,8'ini KOBİ'ler oluşturmakta ve istihdama büyük katkı sağlamaktadırlar.

Ekonomik büyüme ve kalkınmada oynadıkları önemli rol, KOBİ'lerin desteklenmesi gerekliliğini ortaya çıkararak, KOBİ'leri destekleyici bir kurumun oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Türkiye'de KOBİ'leri destekleyici bir kurumun oluşturulması 1970'lere dayanmaktadır.

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.

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 gerektiğini gündeme getirmiştir.

Bu doğrultuda, 2009 yılında 3624 sayılı Kanun’da yapılan değişiklikle, imalat sanayii 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.

2/7/2018 tarihli ve 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.

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 KOSGEB Stratejik Planı (2019-2023)’ün Değerlendirilmesi

KOSGEB Stratejik Planı (2019-2023); 4 amaç, 19 hedef ve 55 performans göstergesinden oluşmaktadır. Söz konusu plan kapsamında, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nda belirtilen esaslara uygun olarak her yılın ilk altı aylık dönemi için izleme raporu, yıl sonunda da değerlendirme raporu oluşturulmuştur.

İzleme ve değerlendirme raporlarında amaç ve hedeflere hangi ölçüde ulaşıldığı belirtilerek amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilmiştir. Hedeflenen değerlerin çok üstünde gerçekleşme sağlandıysa veya hedefe ulaşılammışsa raporlarda sapma gerekçelerine ve düzeltici eylemlere de yer verilmiştir.

Tablo 2: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi Dağılımı

Amaç 1	Amaç 2	Amaç 3	Amaç 4	Toplam
5 Hedef	4 Hedef	5 Hedef	5 Hedef	19 Hedef
11 Performans Göstergesi	8 Performans Göstergesi	15 Performans Göstergesi	21 Performans Göstergesi	55 Performans Göstergesi

Tablo 3: Performans Sonuçları Özet Tablosu

HEDEF		
Ölçüt	Adet	Oran
Ulaşıldı	6	31,57
Kısmen Ulaşıldı*	12	63,15
Ulaşılamadı	1	5,28
Toplam	19	100
PERFORMANS GÖSTERGESİ		
Ulaşıldı	28	50,90
Kısmen Ulaşıldı*	15	27,28
Ulaşılamadı	12	21,82
Toplam	55	100

\* %50 ve üzerinde gerçekleşme sağlanan hedefleri ve göstergeleri ifade etmektedir. Tabloda yer alan gerçekleştirmeler, 2023 yılının Eylül ayı itibarıyla geçerli verilerden elde edilmiştir.

## 2.3 Mevzuat Analizi

### 2.3.1 Mevzuat ve Yasal Yükümlülükler

4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 227'nci maddesinde belirtilen Başkanlığımızın görevleri aşağıda yer almaktadır:

a) İşletmelerin ve girişimcilerin gelişimini sağlamak üzere teknoloji merkezleri, iş geliştirme merkezleri, danışmanlık merkezleri, enstitüler ve benzeri birimlerin kurulmasını ve/veya desteklenmesini sağlamak.

b) Üniversiteler ile kamu ve özel araştırma kurumlarındaki bilim ve teknoloji altyapısından işletmelerin yararlanmasını sağlamak, sanayi ve üniversite iş birliğini 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 merkezlerini 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 iş yerinde 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) KOSGEB personelinin özel ihtisas konularında yetiştirilmesi, yaygın eğitim programlarının düzenlenmesi, işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve gerekli eğitimlerinin 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 iş birliğini geliştirmek, yerli veya yabancı sermaye katkısı ile gerçekleştirilecek ortak yatırımların oluşturulmasını ve yaygınlaştırılmasını desteklemek, yatırım ortamının iyileştirilmesi için gerekli tedbirleri almak ve destekleri sağlamak.

i) Kalkınma plan ve programları doğrultusunda girişimcilere ve işletmelere ön kuluçka, kuluçka ve kuluçka sonrası süreçlerde; iş geliştirme, mali kaynaklara erişim, yönetim, danışmanlık, yönderlik, ofis ve ağılara katılım ve benzeri hizmetlerin sağlanması amacıyla iş geliştirme merkezlerini kurdurmak veya kurulmasına destek sağlamak.

KOSGEB desteklerine ilişkin mevzuat tablosu aşağıda yer almaktadır:

Tablo 4: KOSGEB Desteklerine 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	20.4.1990	20498
2	Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	4 sayılı	15.7.2018	30479
3	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yönetmeliği	2023 tarihli ve 7297 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı	25.5.2023	32201
4	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	04.5.2004	25452
5	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 2009/15431 sayılı BKK	18.9.2009	27353
6	KOSGEB KOBİ Kredi Faiz Desteği Yönetmeliği	-	19.9.2009	27354
7	KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği	-	15.6.2010	27612

### 2.3.2 KOSGEB'in Hedef Kitlesi

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yönetmeliği'ne göre KOSGEB'in hedef kitesini;

- 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden,

- Yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 500 milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmelerden,

05/08/2009 tarihli ve 2009/15431 sayılı "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, 24/5/2023 tarihli ve 7297 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile yürürlüğe alınan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yönetmeliği'nde belirlenmiştir. Bu kriterlere göre işletmeler; "mikro işletme", "küçük işletme" ve "orta büyüklükteki işletme" olmak üzere Tablo 5'te sınıflandırılmaktadır:

Tablo 5: KOBİ'lerin Sınıflandırılması

Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Büyüklükteki İşletme
Yıllık Çalışan Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hasılatı (milyon TL)	≤ 10	≤ 100	≤ 500
Yıllık Mali Bilanço Değeri (milyon TL)	≤ 10	≤ 100	≤ 500

## 2.4 Üst Politika Belgeleri Analizi

- On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)
- Orta Vadeli Program (2024-2026)
- 2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı
- Ulusal Teknoloji Girişimciliği Stratejisi Eylem Planı (2022-2025)

üst politika belgeleri olarak incelenmiş ve değerlendirme sonuçlarına Tablo 6'da yer verilmiştir:

Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaç
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md. 561.1	KOBİ ve girişimcilerin hızlı büyüme, teknoloji odaklı ihracat yapma, yüksek teknoloji alanında faaliyet gösterme, verimlilik artırma gibi kriterler çerçevesinde odaklı bir yaklaşımla desteklenmesi.
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md. 559.2	Girişimcilik eğitimlerinin yaygınlaştırılması.
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md. 553.5, 560.3	TEKMER mekanizmalarının güçlendirilmesi, üniversite-KOBİ iş birliklerinin geliştirilmesi.
Orta Vadeli Program (2024-2026)	Büyüme/10. Hedef	
Ulusal Teknoloji Girişimciliği Stratejisi Eylem Planı	Md. 24.1, 25.5	
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md. 728.2, 728.5, 728.6, 698.2, 750.2, 750.5	Kadınların ve gençlerin girişimcilik becerilerinin geliştirilerek iş kurlmalarının desteklenmesi.
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md.554.2	Yüksek katma değerli, orta-yüksek ve yüksek teknolojili ürünlerin desteklenmesine öncelik verilmesi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaç
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md. 561.4	Öncelikle geri ödemeli desteklerin tercih edilmesi.
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md. 549.4, 562.1, 562.3	Finansmana erişimin kolaylaştırılması, alternatif finansman kaynaklarının kullanımının yaygınlaştırılması.
Orta Vadeli Program (2024-2026)	Büyüme/15. Hedef	
Orta Vadeli Program (2024-2026)	Finansal İstikrar/13. Hedef	KOBİ'lere finansal konularda yönderlik yapılması.
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md. 360.2, 360.4, 448.1, 561.1	KOBİ'lerin ürün geliştirme, ticarileştirme ve küresel pazarlara açılmalarının desteklenmesi.
Orta Vadeli Program (2024-2026)	Büyüme/18.Hedef	
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md. 434.2, 561.2, 560.2	KOBİ'lerin kendi aralarında ve büyük işletmelerle iş birliklerinin desteklenmesi.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı		
Orta Vadeli Program (2024-2026)		
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md. 380.6, 427.5, 434.3, 427.7, 427.9, 434.3, 467.4, 470.3, 549.4, 550.1	KOBİ'lerin yeşil dönüşüme yönelik faaliyetlerine destek sağlanması.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı		
Orta Vadeli Program (2024-2026)		
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md. 428.1, 427.1, 428.2	KOBİ'lerin dijital dönüşümlerinin hızlandırılması.
Orta Vadeli Program (2024-2026)	Dijital Dönüşüm/8.Hedef	
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Md. 561.3	Destek programlarının değerlendirilmesine yönelik teknik altyapı ile izleme sisteminin teknolojik altyapısının güçlendirilmesi.
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı		



## 2.5 Program-Alt Program Analizi

Başkanlığımız, Performans Esaslı Program Bütçe Sistemi kapsamında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın sorumlu olduğu "Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi" programının alt programlarından biri olan "KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi"nden sorumlu olup bu doğrultuda Performans Programı hazırlanmaktadır.

"KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi" alt programı KOSGEB Stratejik Planı 2019-2023'te yer alan 1., 2. ve 3. amaç ile ilişkilendirilmiştir. Stratejik Planın 4. amacı ise kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik hedefleri içerdiğinden bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler ile Başkanlığımızın stratejik plandaki amaçlarla ilişkilendirilemeyen diğer faaliyetleri "Yönetim ve Destek Programı" kapsamında değerlendirilmiştir.

Tablo 7: Program-Alt Program Analizi

Program Adı	Alt Program Adı	Tespitler	İhtiyaçlar
Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi	KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi	<p><u>Alt Program Hedefi:</u> KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.</p> <p>Bu hedef altında 17 performans göstergesi belirlenmiştir. 2020 yılında %100, 2021 yılında %82,3, 2022 yılında da %82,3 oranında hedefe ulaşılmıştır. 2023 yılında ise aynı hedef altında 18 performans göstergesi belirlenmiş olup %83,3 oranında hedefe ulaşılmıştır. (Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi'ne 2020 yılı itibarıyla geçildiği için 2019 yılında değerlendirme yapılamamıştır.)</p>	<p>Alt program hedefi kapsamında belirlenen göstergelerin tamamı KOSGEB Destek Programları ile ilgilidir.</p> <p>KOSGEB Destek Programlarından işletmeler talepleri halinde yararlanabilmektedir. Bu doğrultuda; planlanan değer üstünde/altında sayıda işletmenin KOSGEB desteklerinden yararlandığı/yararlanamadığı durumlarda hedeflenen değerlerde yukarı ya da aşağı doğru sapma görülmektedir. Bu sapmaları en aza indirmek için KOSGEB Destek Programları ile ilgili bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri artırılabilecek, KOBİ ve girişimcilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda desteklerde güncellemeler yapılacak, hizmetlere ve desteklere erişilebilirlik artırılabilecektir.</p>

Program Adı	Alt Program Adı	Tespitler	İhtiyaçlar
	Yönetim ve Destek Programı	<p>Program Bütçe kapsamında iş ve işlem yürüten tüm kurumların ortak programıdır. Bu program altında takibi yapılan faaliyetler aşağıda yer almaktadır:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Hukuki Danışmanlık ve Muhakemat Hizmetleri</li><li>2. İç Denetim</li><li>3. Kamuoyu İlişkilerinin Yürütülmesi</li><li>4. Teftiş, İnceleme ve Soruşturma</li><li>5. Bilgi Teknolojilerine Yönelik Faaliyetler</li><li>6. Diğer Destek Hizmetleri</li><li>7. Engellilerin Erişilebilirliğinin Sağlanması</li><li>8. Genel Destek Hizmetleri</li><li>9. İnşaat ve Yapı İşlerinin Yürütülmesi</li><li>10. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Faaliyetleri</li><li>11. Özel Kalem Hizmetleri</li><li>12. Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler</li></ol>	

## 2.6 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler

Başkanlığımızın ana faaliyet alanları ile sunduğu ürün ve hizmetler Tablo 8’de sunulmaktadır:

Tablo 8: Faaliyet Alanı-Ürün ve Hizmetler

FAALİYET ALANI	ÜRÜN VE HİZMETLER
KOBİ'lere ve Girişimcilere Yönelik Faaliyetler	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sunulan Destek Programları</li><li>- KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği Kapsamında Sunulan Destek Programları</li><li>- KOSGEB Kredi Faiz Destekleri Yönetmeliği Kapsamında Sunulan Kredi Programları</li><li>- Uluslararası Kurum/Kuruluşlarla Yürütülen Projeler Kapsamında Sunulan Destek Programları</li><li>✓ Girişimcilik Eğitimleri</li><li>✓ İşletme Değerlendirme Raporu</li></ul>
Kurum/Kuruluşlarla İş Birliğine Yönelik Faaliyetler	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Yurt İçindeki Kurum/Kuruluşlarla Yürütülen Projeler ve Yapılan Protokoller</li><li>✓ Yurt Dışındaki Muadil Kurum/Kuruluşlarla Yürütülen Projeler ve Yapılan Protokoller</li><li>✓ İştirakler</li><li>- Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF)</li><li>- KOBİ Girişim Sermayesi ve Yatırım Ortaklığı A.Ş. (KOBİ A.Ş)</li><li>- Bilişim Vadisi Teknopark Yönetici A.Ş.</li><li>- Türk Yatırım Girişimi (TII)</li><li>✓ Finansman Mekanizmaları (Fonlar)</li></ul>
Bilgilendirme ve Tanıtım Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Yurt İçinde Gerçekleştirilen Bilgilendirme ve Tanıtım Faaliyetleri</li><li>✓ Yurt Dışında Gerçekleştirilen Bilgilendirme ve Tanıtım Faaliyetleri</li></ul>

## 2.7 Paydaş Analizi

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 bir araçtır.

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

Paydaş analizi çalışmaları kapsamında;

➤ Stratejik plan çalışmalarının koordinasyonundan sorumlu birim olan Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı (SGDB) tarafından SPE üyelerine KOSGEB'in dış paydaşlarını tespit etmek amacıyla "Dış Paydaş Tespit Formu" gönderilmiştir.

➤ SPE üyelerinden gelen dış paydaş tespit formları konsolide edilerek kurum/kuruluş/STK/meslek kuruluşları/dernekler/üniversiteler, v.s arasından öncelikli olan dış paydaşlar tespit edilerek etki ve önem derecelerine göre sıralanmıştır.

Yukarıda belirtilen çalışmalar neticesinde Başkanlığımızın paydaşları ile paydaşlara sunulan ürün ve hizmetler Tablo 9 ve Tablo 10'da belirtilmiştir:

Tablo 9: Paydaş Analizi

Paydaş Adı	Dış Paydaş/İç Paydaş	Etki Derecesi	Önem Derecesi	Önceliği
Cumhurbaşkanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Adalet Bakanlığı	Dış	Zayıf	Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış	Zayıf	Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Dış	Zayıf	Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	Dış	Zayıf	Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Dışişleri Bakanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Dış	Zayıf	Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Gençlik ve Spor Bakanlığı	Dış	Zayıf	Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
İçişleri Bakanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Milli Savunma Bakanlığı	Dış	Zayıf	Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Sağlık Bakanlığı	Dış	Zayıf	Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Ticaret Bakanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Dış	Zayıf	Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Sayıştay Başkanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK)	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Savunma Sanayii Başkanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış

Paydaş Adı	Dış Paydaş/İç Paydaş	Etki Derecesi	Önem Derecesi	Önceliği
Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Cumhurbaşkanlığı/Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Gelir İdaresi Başkanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Avrupa Birliği Başkanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Kalkınma Ajansları	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlıkları	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü	Dış	Zayıf	Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Türk Standartları Enstitüsü Başkanlığı	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Türk Patent ve Marka Kurumu	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Başkanlığı (TÜBİTAK)	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı (TÜİK)	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Kredi Garanti Fonu A.Ş.	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Kamu Bankaları ve Özel Bankalar	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD)	Dış	Zayıf	Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu	Dış	Güçlü	Düşük	Bilgilendir
ASELSAN	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış

Paydaş Adı	Dış Paydaş/İç Paydaş	Etki Derecesi	Önem Derecesi	Önceliği
Sanayi ve Ticaret Odaları	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Türkiye Bankalar Birliği Risk Merkezi	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Türkiye Kalkınma Fonu	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Kredi Kayıt Bürosu	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
KOBİ'ler	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Girişimciler	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Sanayi Siteleri ve Endüstri Bölgeleri	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Teknoloji Transfer Ofisleri	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Meslek Kuruluşları	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Birlikler, Dernekler ve Vakıflar	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Üniversiteler	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Belediyeler	Dış	Zayıf	Düşük	İzle
Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	Dış	Zayıf	Yüksek	Birlikte Çalış
KOSGEB İştirakleri	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
TEKMER'ler	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Portföy Şirketleri	Dış	Zayıf	Düşük	İzle
Yurt Dışında KOBİ'lere Destek Veren Diğer Kurumlar	Dış	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
KOSGEB Personeli	İç	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış

Başkanlığımızın paydaşları ve yararlandıkları ürün-hizmetler genel bir grupta ile Tablo 10’da belirtilmiştir:

Tablo 10: Paydaş Ürün-Hizmet Matrisi

PAYDAŞLAR	SUNULAN HİZMETLER				
	Destek Programları	Girişimcilik Eğitimleri	İşletme Değerlendirme Raporu*	İş Birliği Faaliyetleri	Bilgilendirme ve Tanıtım Faaliyetleri
KOBİ’ler	√		√		√
Girişimciler	√	√			√
STK/ Meslek Kuruluşları/Dernekler				√	√
Kamu Kurum ve Kuruluşları		√		√	√
Özel Kurum ve Kuruluşlar (Bankalar, Portföy Şirketleri, v.s)			√	√	√
İştirakler				√	√
Teknoloji Geliştirme Bölgeleri/TEKMER’ler	√				√
Üniversiteler		√		√	√
Yurtdışında KOSGEB Muadili Kurum/Kuruluşlar				√	√
Uluslararası Kurum/Kuruluşlar	√			√	√

\*İşletme Değerlendirme Raporu (İDR), Kurumlar Vergisi ve Gelir Vergisi Beyannamesi veren ve Gelir İdaresi Başkanlığı’nda verisi bulunan gerçek ve tüzel kişi işletmeler için oluşturulmaktadır. Raporu almak isteyen işletmelerin Findeks Platformu’na üye olması gerekmektedir. (Üyelik ücretsizdir)



### 2.7.1 Dış Paydaş Analizi

KOSGEB, hizmet alanı gereği ihtiyaçlara hızlı cevap vermesi gereken dinamik bir kurum olduğu için dış çevresi ile yoğun etkileşim içerisinde. Bilgi alışverişi sayesinde katılımıcılığın sağlanacağı ve stratejik planın etkisinin güçlendirilebileceği inancıyla tespit edilen paydaşlara “Dış Paydaş Anketi” uygulanmıştır. Söz konusu anketi cevaplayanların sayısı 9.932 olup bu toplam sayının %87,84’ü KOBİ, %6,74’ü mesleki kurum/kuruluş/STK, dernek, birlik, %3,86’sı kamu kurum/kuruluşu, %1,56’sı ise üniversite temsilcilerinden oluşmuştur.

Anket ile paydaşların, hem mevcut durumda KOSGEB ve sunduğu hizmetlerle ilgili görüş ve önerileri alınmış hem de gelecek 5 yılda KOSGEB’den beklentileri tespit edilmiştir. Anket sonucunda elde edilen görüş ve değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır:

Paydaşların görüşlerine göre; KOBİ’lerle iletişimin yetersizliği konusunda gerekli düzenlemelerin yapılması ve iletişimin daha verimli hale getirilmesi büyük önem arz etmektedir. Dış paydaşların çoğunluğu, KOSGEB hakkındaki bilgileri KOSGEB’in internet sitesinden elde ettiğini belirtmiştir. İletişimin artırılmasında en önemli araç dijital iletişim araçlarıdır. Bu doğrultuda, internet sitesindeki bilgileri güncel tutmak, özellikle sosyal medyada farklı kanallar kullanılarak güncel bilgiler ve trendler hakkında paydaşların bilgilendirilmesini sağlamak önem arz etmektedir. Web siteleri, sosyal medya ve dijital platformlar aracılığıyla iletişimin güçlendirilmesi yanında yüz yüze iletişimin artırılması hedeflenmektedir.

Bu kapsamda, KOBİ ve girişimcilerle sahadaki yaygın hizmet ağının birebir iletişimin artırılması önümüzdeki dönemde en önemli hedeflerden biri olacaktır. Ayrıca KOBİ ve girişimcilik ekosisteminde yer alan paydaşlarla da yürütülecek ortak faaliyetler ve iş birliği çalışmalarıyla koordinasyon ve etkileşimin güçlendirilmesi bu alandaki bir diğer önemli öncelik olacaktır. Atölye çalışmaları veya yerel alanda yapılacak etkinlikler vasıtasıyla iletişimin güçlendirilmesi gereken paydaşlardan biri de üniversitelerdir. Özellikle girişimcilik ve üniversite-sanayi iş birliği kapsamında, üniversitelerde üretilen bilgilerden faydalanılarak teori ve uygulama arasında köprü kurmak konusunda adımlar atılabilir. Bu doğrultuda, üniversitelerde akademik personele ve öğrencilere yönelik seminerler düzenlenerek iletişim güçlendirilebilir, karşılıklı bilgi alışverişi kolaylaştırılabilir.

Yapılan geri bildirimler, paydaşlarla iş birliğinin daha etkin olması gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, gelecek dönemde KOBİ ekosisteminde paydaşlarla güçlü iş birliklerinin tesis edilmesi gerekmektedir.

KOSGEB’i ve sunduğu hizmetleri nasıl değerlendiriyorsunuz sorusuna verilen cevaplar 5’li ölçüğe göre (en düşük 1, en yüksek 5 olacak şekilde) değerlendirildiğinde; Sonuç Odaklılık,

Süreç Odaklılık, Etkin Bilgi Üretimi ve Paylaşımı Sağlamak, Geliştirici İş Anlayışı, Kaynak Kullanımında Etkinlik ve Verimlilik, Veriye Dayalı Olmak, Çalışanların Gelişimi ve Verimliliği, Değişime ve Yeniliğe Açıklık, İş Birliğine Açıklık, Duyarlılık ve Hesap Verilebilirlik dış paydaşlarca önemli görülen temel değerler olarak sıralanmıştır. Paydaşların, sıralanan değerler açısından KOSGEB’i ve sunduğu hizmetleri olumlu değerlendirdiği anlaşılmaktadır.

Katılımcılar, KOSGEB’in özellikle bilgi işlem altyapısını iyi olarak değerlendirmiştir. Her alanda artan dijitalleşmeyle birlikte teknolojiye yapılan yatırımlar da her sektörde artmıştır. KOSGEB, çağın gereksinimlerini yerine getirmek için güncel ve inovatif bir altyapıya sahip olmanın önemini farkındadır. Dış paydaşların bilgi işlem altyapısını iyi olarak değerlendirmesi, sistemlerin iyi bir şekilde çalıştığını ve veri güvenliği konusunda paydaşların endişeli olmadığını göstermektedir. KOSGEB’in bilgi işlem altyapısı erişilebilir olduğu için dış paydaşlar sistemi kolaylıkla kullanabilmekte ve bilgiye hızlıca ulaşabilmektedir.

Paydaşların gelecek dönemde KOSGEB’in öncelikli olarak iyileştirmesini beklediği 3 husus;

- KOBİ Finansman Destekleri İle İlgili Süreçler,
- Girişimcilik Destekleri İle İlgili Süreçler,
- İşletme Geliştirme, Büyüme ve Uluslararasılaşma Destekleri İle İlgili Süreçler

olarak tespit edilmiştir.

KOSGEB, sadece KOBİ ve girişimcilere hizmet etme amacıyla kurulmuş olan tek kurumdur. KOBİ’lerin ve girişimcilerin ihtiyaç ve beklentilerine odaklanan bir yaklaşımla hizmetler ve destekler sunması KOSGEB’in güçlü yönünü oluşturmaktadır. Başkanlık, bu özelliğiyle bölgesel ihtiyaçlara ve ani gelişen durumlara (doğal afetler, ekonomik gelişmeler, v.s) uygun olarak destekler tasarlamakta ve KOBİ’lerin güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, 2023 yılında meydana gelen Kahramanmaraş merkezli 11 ili etkileyen depremlerinin ardından “Türkiye Deprem Sonrası Mikro, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Canlanması Programı” hayata geçirilmiştir. Bu tür özel müdahale gerektiren durumlarda, işletmelerin uğradıkları zararın karşılanması ve varlıklarını sürdürebilmeleri için KOSGEB’in sağladığı destekler büyük önem arz etmektedir.

Bunların yanı sıra, dış paydaşlar girişimcilik eğitimlerinin geliştirilmesi gerektiğine de vurgu yapmıştır. Dijitalleşmenin getirdiği en önemli avantajlardan biri de zaman ve mekandan bağımsız olarak uzaktan eğitim sistem araçlarının daha kolay kullanılabilmesidir. KOSGEB Girişimcilik Eğitimleri, 2019 yılından itibaren uzaktan eğitim sistemi aracılığıyla girişimcilerin

hizmetine sunulmaktadır. Bu eğitimlerde, geleneksel ve ileri girişimcilik eğitimleri olmak üzere iki seviyede eğitim verilmektedir. Dış paydaşlardan alınan geri bildirimlere göre gelecek dönemlerde girişimcilik eğitim müfredatının içeriğinin sektörel ihtiyaç analizi yapılarak güncellenmesi ve spesifik eğitim modülleri oluşturularak düzenlenecek bir eğitim programı sayesinde eğitimlerin geliştirilmesine katkı sağlanması gerekmektedir. Eğitimde verimliliğin artması için kullanılacak diğer bir araç ise mentörlük (yönderlik) uygulaması olabilir. KOSGEB desteği ile işletmelerini kuran deneyimli girişimciler, sektör uzmanları ve akademisyenler mentör olarak Girişimcilik Eğitimleri'nde yer alarak eğitimlerin daha verimli hale gelmesini sağlayabilir. Uzaktan eğitimde interaktifliği artıracak bir diğer yöntem ise web seminerleri düzenlemek olabilir.

İnsan kaynakları perspektifinden değerlendirildiğinde, Başkanlığın nitelikli insan kaynağına sahip olması önemli bir husustur. Paydaşlar, KOSGEB çalışanlarının mesleki bilgi, uzmanlık ve deneyimini iyi olarak değerlendirmiştir. Nitelikli çalışanlara sahip olmak, değişen çevre koşullarına hızlı adapte olma yeteneğini de beraberinde getirmektedir. Bu durum süreç ve operasyon yönetiminde verimliliği artırmakta ve stratejik avantaj sağlamaktadır.

Paydaşlar, destek süreçlerinde prosedürlerin fazla olmasını KOSGEB'in iyileştirmesi gereken hususlardan biri olarak ifade etmişlerdir. Prosedürleri azaltıp destekleri daha etkili hale getirmek için, KOBİ ve girişimcilere kullanıcı dostu rehberlik materyalleri sunularak daha net bilgiler edinilmesi sağlanabilir. Ayrıca, yerel girişimcilik ekosistemi ve odak gruplar ile iş birliği yapılarak süreçlerde iyileştirme sağlanabilir.

Alınan geri bildirimlere göre, KOBİ'lerin finansman desteklerine ilişkin beklentileri oldukça yüksektir. KOSGEB, finansal destekler sağlamak amacıyla gerek ülkemizdeki kurum/kuruluşla gerekse Dünya Bankası ve JICA gibi uluslararası kuruluşlarla iş birlikleri yapmaktadır. KOBİ'lerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için önümüzdeki dönemlerde de finansmana erişimi kolaylaştırmak amacıyla çalışmaların sürdürülmesi oldukça önemlidir.

Dijital dönüşüm ve yeşil dönüşüm konularının da paydaşlar için oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Günümüz iş dünyasında dijital dönüşüm en önemli stratejik alanlardan biridir. SBB tarafından yayımlanan 12. Kalkınma Planı'nda da imalat sanayiinde, dijital dönüşümde öncü ve sürdürülebilirlik kriterlerine uygun üretim yapmanın altı çizilmektedir. Bu doğrultuda, KOBİ'lerin dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik ile ilgili konularda KOSGEB'in desteğine ihtiyaçları vardır. Yapay zeka ve sürdürülebilir teknolojik büyüme sayesinde operasyonel esneklik ve finansal performansın artacağı muhakkaktır. Bu kapsamda, KOBİ'lere öncelikle dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlikle ilgili eğitimler verilebilir ve webinarlar düzenlenebilir.

Yurt dışında KOSGEB muadili kurum/kuruluşlara da “Dış Paydaş Anketi” gönderilmiştir. Anketi on ülkeden katılımcılar cevaplamıştır. (Almanya, Azerbaycan, Fransa, İran, Kazakistan, Kıbrıs, Kolombiya, Küba, Özbekistan, Rusya) Katılımcıların çoğu KOSGEB hakkındaki bilgilere Başkanlıkla doğrudan kurdukları iletişim sayesinde ulaştıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra çoğunlukla girişimcilik, uluslararasılaşma, KOBİ’lerin finansmanı ile teknoloji ve yenilik konularında KOSGEB’le iş birliği yaptıkları tespit edilmiş olup gelecek dönemlerde de yine aynı konularda iş birliği yapılması talep edilmiştir. “KOSGEB’le birlikte KOBİ’lere yönelik uluslararası projelerde yer almak ister misiniz” sorusuna olumlu cevap vererek yapılan iş birliklerinden de memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Yapılan geri bildirimlerden KOSGEB’in uluslararası sahada görünürlüğünün daha da artırılması ve yurt dışındaki aktörlerle iş birliklerinin güçlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Dış paydaşlar ayrıca;

- E-ihracat, e ticaret ve e-dönüşüme yönelik eğitimler ve destekler verilmesini,
  - İhracatın gelişmesi için KOBİ, banka ve ilgili kurum/kuruluşların iş birliklerini geliştirecek platformların oluşturulmasını,
  - KOBİ’lerin uluslararası ortaklıklar kurmaya yönelik desteklenmesini,
  - Makine teçhizat alımlarının daha fazla desteklenmesini,
  - Piyasa şartları göz önünde bulundurularak destek üst limitlerinin artırılmasını,
  - Proje kurullarında, alanında uzman kişilerin görevlendirilmesini,
  - Ekonomik dalgalanmalara karşı KOBİ’leri koruyacak tedbirlerin alınmasını
- öneri olarak sunmuşlardır.

## 2.7.2 İç Paydaş Analizi

Stratejik plan çalışmalarına KOSGEB’in her kademedeki çalışanının katkı ve katılımını sağlamak amacıyla oluşturulan “İç Paydaş Anketi” kurumsal mail adresi bulunan 1.892 personele gönderilmiştir. Anketi 819 personel cevaplamış olup cevaplayanların %87,5’i lisans ve lisansüstü eğitim mezunudur. Ankete katılım sağlayan personelin %71,3’ü illerde bulunan KOSGEB Müdürlüklerinde, %28,7’si ise merkez teşkilatında görev yapmakta olup ankete, KOSGEB Müdürlüklerinde çalışan personelin daha fazla ilgi gösterdiği anlaşılmaktadır.

Yapılan değerlendirmeler, KOSGEB’in iç paydaşlarıyla etkili bir iletişimi olduğunu, onlardan aldığı geri bildirimler sayesinde süreçleri optimize ederek çalışanların değişen ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verdiğini göstermektedir.

İç paydaşlar, KOSGEB’i “Hesap Verilebilirlik, Erişilebilirlik, Toplumsal Sorumluluk, Müşteri Odaklılık, Kurumsal Dürüstlük, Değişime ve Yeniliğe Açıklık, İş Birliğine Açıklık, Sonuç Odaklılık, Paydaş Odaklılık, Saygınlık ve Güvenilirlik” konularında çok iyi veya iyi olarak değerlendirmiştir. Yapılan geri bildirimlerde, paydaşların genel olarak çalışma ortamı, fiziki şartlar ve sunulan hizmetlerden memnun olduğu görülmektedir. Bu durum, KOSGEB’in iç paydaşlarıyla iyi iletişim kurduğunu ve kurum içi hizmet kalitesi ile çalışma ortamı konularında başarılı olduğunu göstermektedir. İyi olan süreci sürdürmek ve sürekli iyileştirmek önemli bir stratejik yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Anket sonuçlarının bir kısmı "Kurum Kültürü Analizi" bölümünde değerlendirilmiştir.

İç paydaşların stratejik plan hazırlık sürecine katılımını artırmak için anket çalışmasının yanı sıra illerde bulunan KOSGEB Müdürlerinin, merkez teşkilatındaki yöneticilerin ve personelin katılımıyla “Stratejik Plan Çalıştayı” düzenlenmiştir. Söz konusu çalıştay öncesi taslak çalışmalar KOSGEB Müdürlükleri ile paylaşılarak görüş ve değerlendirmeleri alınmıştır. Konsolide edilen görüş ve önerilerin bir kısmı plan kapsamında belirlenen hedef kartlarındaki “Tespitler ve İhtiyaçlar” bölümünde kullanılarak hedeflerle ilişkilendirilmiştir. Hedeflerle ilişkili olduğu değerlendirilen diğer görüşler aşağıda yer almaktadır:

#### **Destek programlarıyla ilgili olarak;**

- Tüm illeri kapsayacak destek programları yerine bölgesel, sektörel ve teknoloji düzeylerine göre odaklı destekler verilmesi,
- Desteklerin geri ödemeli olarak verilmesi ve performans kriterleri konularak gerekli performansı sağlayan işletmelere oransal olarak desteklerin hibe haline getirilmesi,
- İle/bölgeye göre desteklenecek sektörlerin belirlenmesinde Kalkınma Ajansları tarafından hazırlanan Bölge Planlarının da göz önünde bulundurulması,
- Destek programlarındaki üst limitlerin piyasa koşulları göz önünde bulundurularak güncellenmesi,
- Destek başvuru süreçlerinin işletmelerin desteklere ulaşılabilirliğini kolaylaştıracak şekilde yalınlaştırılması,
- KOSGEB desteklerinin, yatırım teşvik mevzuatı kapsamında sunulan diğer desteklerle birlikte kullanılmasının sağlanması,
- İşletme Değerlendirme Raporu’nda yer alan verilerden bir veri seti oluşturularak bu kapsamda belli bir puan skalasında olan işletmelerin desteğe başvuru yapmasına imkan sağlanması önerilmiştir.

### **Proje bazlı desteklerle ilgili olarak;**

- Proje bazlı desteklerle ilgili çağrı takvimlerinin, işletmelerden gelebilecek sorulara hazırlıklı olmak ve personelin iş planlamasını bu takvime göre ayarlamasını sağlamak amacıyla önceden sahadaki personele bildirilmesi,

- İşletmelerin aynı danışmanlık firmalarından benzer projeleri yazdırarak bu projeleri kurullara sunmalarının önüne geçebilmek için gerekli önlemlerin alınması, (KOSGEB İntihal Programı)

- Proje değerlendirme kurullarının ‘Merkezi Değerlendirme Sistemi’ veya ‘Bölgesel Değerlendirme Sistemi’ kurularak belirlenmesi,

- Kurulların verimliliğini artırmak için değerlendirilecek proje konularındaki uzmanlıklarına göre öğretim elemanlarının KOSGEB Müdürlükleri tarafından seçilebilmesi,

- KOSGEB Müdürlüklerinin buldukları illerdeki paydaşlarla etkileşimlerinin artırılması için bölgesel olarak desteklenecek konu başlıklarının bu paydaşların katkısıyla belirlenmesi önerilmiştir.

### **Finansman destekleriyle ilgili olarak;**

Bankalarla görüşülerek KOSGEB’e yapılacak geri ödemeler için mobil bankacılık işlemleri arasına” KOSGEB Ödemeleri” modülünün eklenmesi önerilmiştir.

### **Dijital dönüşüm ve yeşil dönüşümle ilgili olarak;**

- Yapay zekayı kullanan “KOBİ Asistanı” projesinin başlatılması, (Yapay zekanın hem KOBİ’ler tarafından kullanımının teşvik edilmesi hem de KOSGEB’deki iş süreçlerinde kullanılması)

- Yeşil dönüşüm ve dijitalleşme destek programlarıyla ilgili olarak KOSGEB personeline eğitim verilmesi,

- KOBİ’lerin mobil uygulamaları kullanmalarının özendirilmesi önerilmiştir.

### **Girişimcilik destekleriyle ilgili olarak;**

- Geleneksel Girişimci Desteği'nin etkili ve verimli olmaması sebebiyle güncellenmesi,
  - İleri Girişimcilik Destek Programı'ndaki makine teçhizat ve yazılım desteklerinin opsiyonel destekler haline getirilmesi
- nerilmiştir.

### **KOSGEB'in kurumsal kapasitesinin artırılmasıyla ilgili olarak;**

- Nitelikli iş gücünü artırmak ve kurumsal aidiyeti geliştirmek amacıyla uzman yardımcısı personelin yetiştirilmesinde usta-ıracak ilişkisinin geliştirilmesi,
  - KOSGEB Müdürlüklerinin ihtiyaçları doğrultusunda nitelikli personel (KOBİ Uzmanı/Uzman Yardımcısı, Muhasebeci v.b) eksikliğinin giderilmesi,
- nerilmiştir.

## **2.8 Kuruluş İçi Analiz**

### **2.8.1 KOSGEB'in Organizasyon Yapısı**

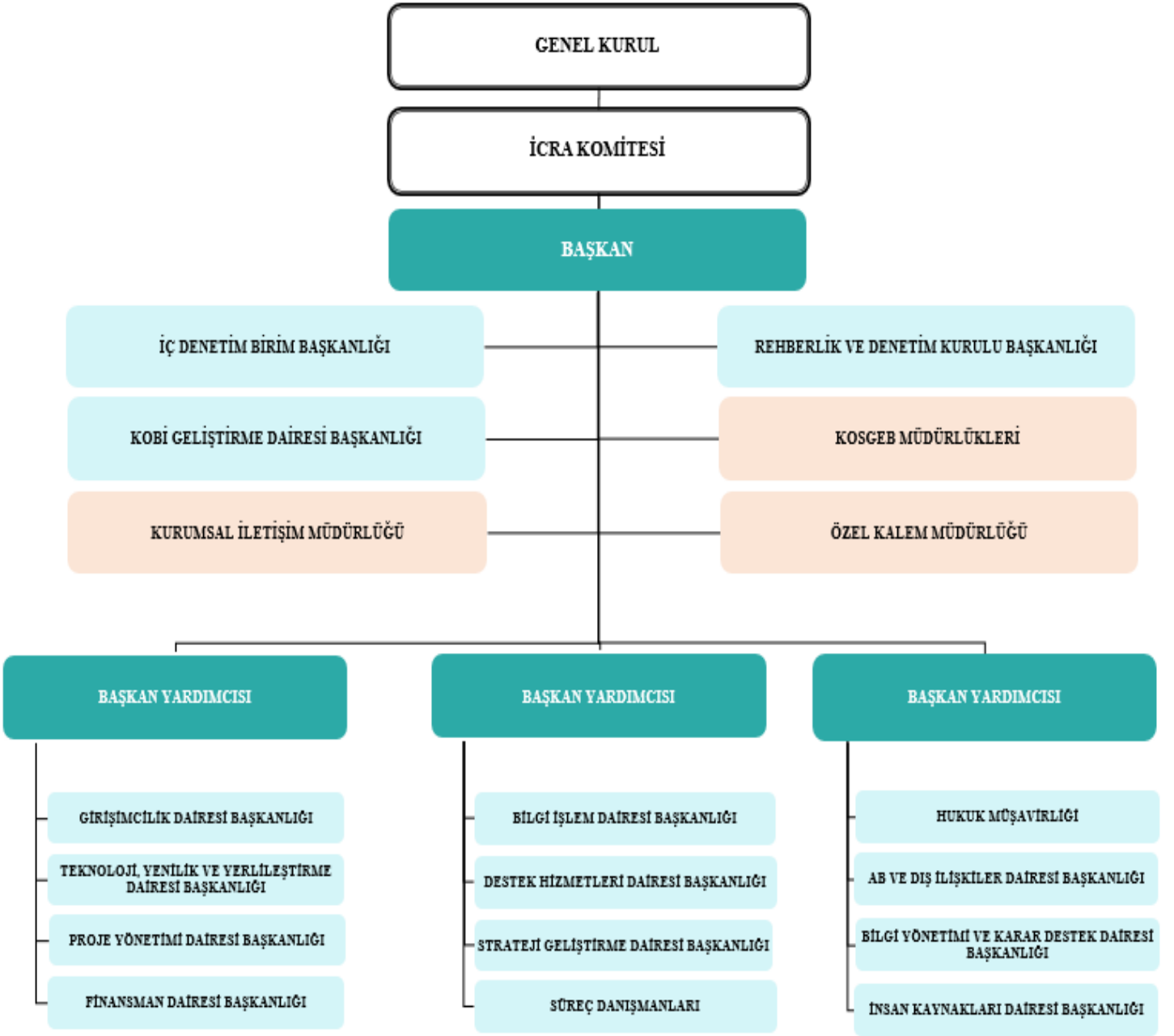
KOSGEB'i oluşturan idari organlar Genel Kurul, İcra Komitesi ve Başkanlık'tır. Başkanlık, KOSGEB'in yürütme organı olup merkez teğkilatındaki birimler ile illerde bulunan KOSGEB Müdürlüklerinden oluşmaktadır.

Başkanlığımızı oluşturan birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları "KOSGEB Teğkilat Yönetmeliği" ve "KOSGEB Merkez Teğkilatı Yönergesi" ile belirlenmiştir.

Başkanlığımız, 81 ilde bulunan KOSGEB Müdürlükleri ile ülke sathına yaygın olarak kkk ve orta ölçekli işletmelere destekler ve hizmetler vermektedir. Ayrıca, sunulan hizmet ve desteklerden hedef kitlenin daha etkin yararlanılmasını sağlamak amacıyla bilgilendirme ve rehberlik faaliyetlerini yürütmek üzere, kurum/kuruluşlarla yapılan iş birliği protokolleri kapsamında oluşturulan 107 adet KOSGEB Temsilcilik Ofisi de faaliyet göstermektedir.

KOSGEB'in teğkilat Şeması Şekil 1 'de gösterilmiştir:

Şekil 1: KOSGEB'in Teşkilat Şeması

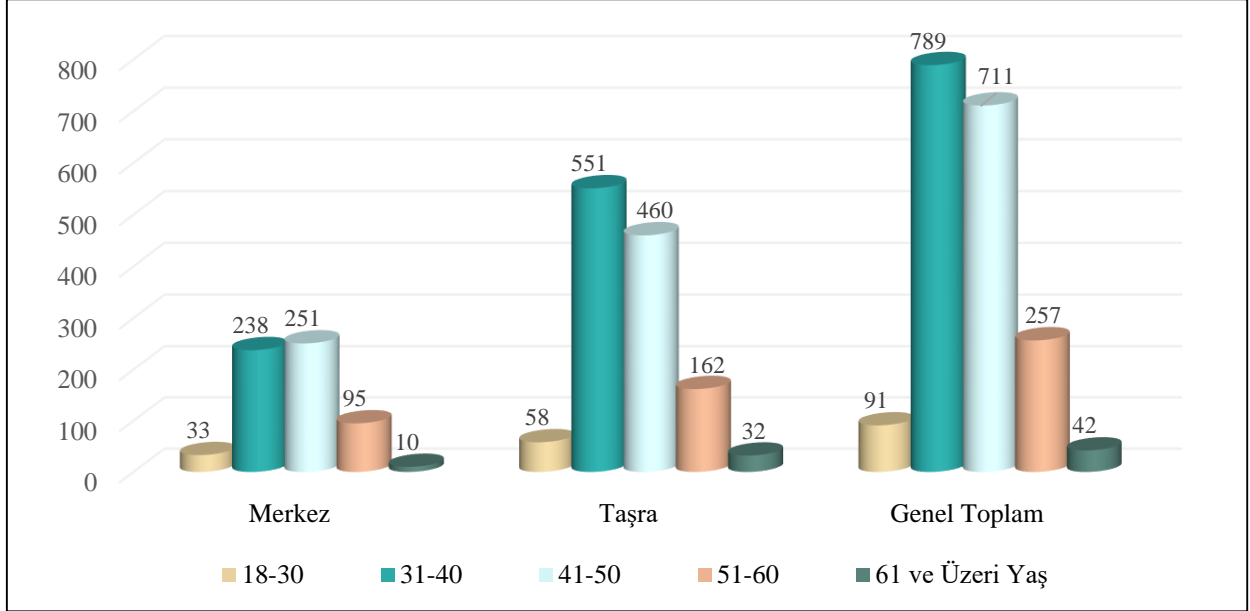




## 2.8.2 İnsan Kaynakları Analizi

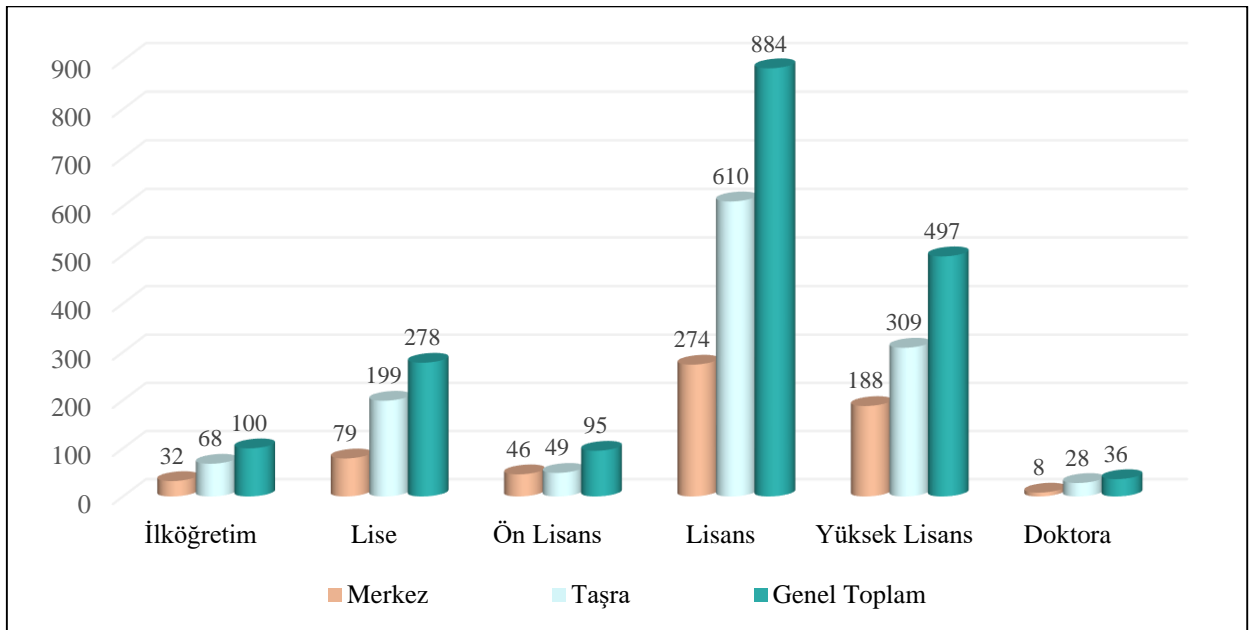
Başkanlığımızda 627'si merkez teşkilatında, 1.263'ü KOSGEB Müdürlüklerinde olmak üzere 1.890 personel görev yapmaktadır:

Grafik 1: Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı



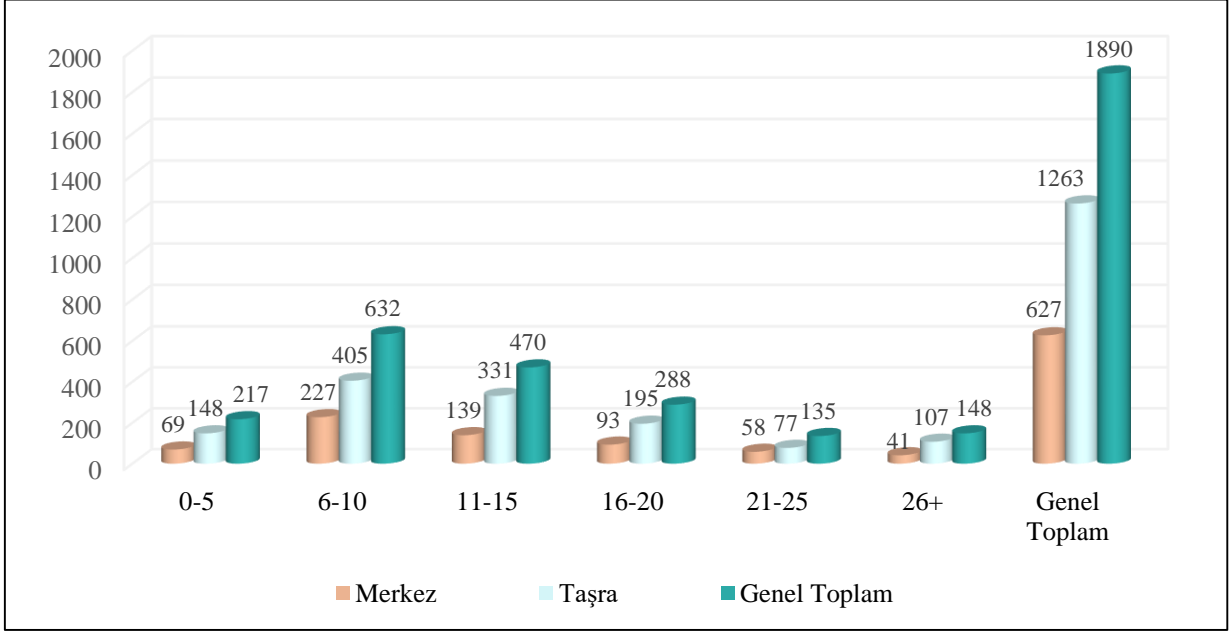
Grafik 1'e göre Başkanlığımızda görev yapan 91 personel 18-30 yaş, 789 personel ise 31-40 yaş aralığında yer almaktadır. Bu durum, Başkanlığımız personelinin %46,5'inin genç ve orta yaş grubundan oluştuğunu göstermektedir.

Grafik 2: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



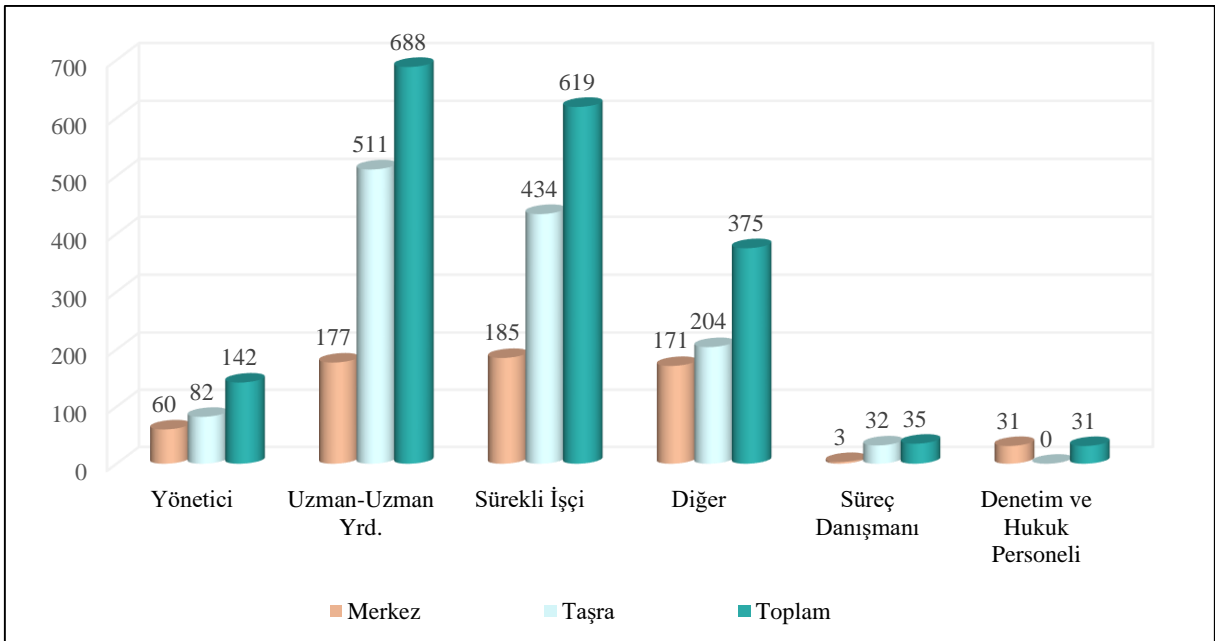
Grafik 2’de Başkanlığımızda görev yapan personelin 884’ü lisans, 497’si yüksek lisans ve 36’sının da doktora mezunu olduğu görülmektedir. Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu olanlar Başkanlığımız personelinin yaklaşık %75’ini oluşturmaktadır.

Grafik 3: Personelin KOSGEB’deki Hizmet Süresine Göre Dağılımı



Grafik 3’te toplam personelin %88,5’inin 6 yıl ve üzeri hizmet süresinin bulunduğu görülmektedir. İllerde bulunan KOSGEB Müdürlüklerinde görev yapan 1.263 personelin; 148’inin 0-5 yıl, 1.115’inin ise 6 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Grafik 4: Personelin Unvanlara Göre Dağılımı



\* Başkanlığımızda 671 KOBİ Uzmanı/Uzman Yardımcısı ile 17 Mali Hizmetler Uzmanı görev yapmaktadır. "Diğer" diye belirtilen grupta ise; destek elemanı, memur, muhasebeci, sekreter, sözleşmeli bilişim personeli, teknisyen, şoför ve kurum dışından görevli (Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi ve Ek-25) olarak istihdam edilen personel bulunmaktadır.

Grafik 4'te görüldüğü üzere toplam personelin; yaklaşık %36'sını Uzman ve Uzman Yardımcısı, yaklaşık %33'ünü de sürekli işçi kadrosundaki personel oluşturmaktadır. Merkez teşkilatında 60, KOSGEB Müdürlüklerinde 82 olmak üzere toplam 142 personel "Yönetici" pozisyonundadır.

Başkanlığımızda;

- 458 personel İngilizce,
- 5 personel Almanca,
- 5 personel Fransızca,
- 2 personel de Bulgarca bilmektedir.

Başkanlığımızda çalışan personelin yaklaşık %25'i yabancı dil bilmektedir.

### **2.8.2.1 Personel İstihdamı**

KOSGEB'in asli personeli 375 sayılı KHK'nın ek 27'nci maddesine göre istihdam edilen sözleşmeli (İdari Hizmet Sözleşmeli) personeldir. Bu kapsamda yapılan personel alımı, diğer kamu kurumların süreçlerine benzer şekilde A grubu ve diğer pozisyonlar şeklinde gerçekleştirilmektedir. A grubu pozisyonlar; Müfettiş ve KOBİ Uzmanı unvanlarından oluşmaktadır. Bu pozisyonlara yapılacak alımların süreçleri, Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "KOSGEB Rehberlik ve Denetim Kurulu Yönetmeliği" ve "KOSGEB KOBİ Uzmanlığı Yönetmeliği" kapsamında belirlenmektedir. A grubu pozisyonlar dışındaki unvanlara alımlara ilişkin süreci ise "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynakları Yönetmeliği" belirlemektedir.

Bunun yanı sıra Başkanlığımızda;

- 375 sayılı KHK'nın ek 25'inci maddesi kapsamında geçici görevlendirme,
  - 3624 sayılı Kanun'un ek 1'inci maddesi kapsamında geçici görevlendirme,
  - "Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Büyük Ölçekli Bilgi İşlem Birimlerinde Sözleşmeli Bilişim Personeli İstihdamına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik" kapsamında Sözleşmeli Bilişim Personeli İstihdamı"
- şeklinde istihdam sağlanmaktadır.

Gelecek dönemde Performans Esaslı Personel Sistemi'ne ve Personel Kariyer Planlaması Sistemi'ne geçilmesi planlanmaktadır.

### **2.8.2.2 Personele Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesi**

KOSGEB İnsan Kaynakları Yönetmeliği'ne göre; görevinde olağanüstü çabası ve çalışması ile başarı gösteren personele, atamaya yetkili makam tarafından 'Başarı Belgesi' verilebilmektedir. Başarı Belgesi, personelin özlük dosyasına işlenir. Ayrıca, 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 ödül verilebilir.

### **2.8.2.3 Personele Sunulan Eğitimler**

KOSGEB'e yeni atanan personele KOSGEB'in ve görevlerinin tanıtılması, yeni işine ve çevresine uyum sağlaması amacıyla; KOSGEB mevzuatı, KOSGEB destek programları, genel mevzuat, mesleki ve kişisel gelişim, resmi yazışma kuralları, etik kurallar, halkla ilişkiler, iletişim, arşiv ve dosyalama, kurum kültürü, ast üst ilişkisi, özlük hakları, Başkanlığın diğer kurum ve kuruluşlarla ilişkili konular, personelin kadro ve görevi ile ilgili genel hususlar ve Başkanlığın uygun göreceği diğer konularda eğitimler verilmektedir.

Başkanlığımızda hizmet içi eğitim faaliyetleri, planlı ve plan dışı eğitimler şeklinde gerçekleştirilmektedir. Eğitimlerin konu başlıkları belirlenirken Kalkınma Planında yer alan hedefler doğrultusunda kurumun faaliyetlerini ilgilendiren kavramlara ve konulara öncelik verilmektedir. Yıllık olarak hazırlanan planlı eğitimler, eğitim ihtiyaç analizi duyurusu yapılarak ilgili birimlerin görev fonksiyonlarına yönelik olarak planlanmakta, Başkan'ın onayını müteakip kesinleşmektedir. Plan dışı eğitimler ise yıl içinde birimlerin, değişen şartlara göre önem ve öncelik arz eden ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik düzenlenen eğitimler olup ilgili birimin talebi sonrasında Başkan'ın onayı alınarak gerçekleştirilmektedir.

Eğitimler; canlı sınıf, yerinde tecrübe eğitimi ve yüz yüze eğitim şeklinde gerçekleştirilmektedir. Planlan takvim çerçevesinde oluşturulan ve duyurusu yapılan eğitime katılacak personele ilişkin bilgiler birim amirlerince ilgili birime bildirilmektedir. Cumhurbaşkanlığı Eğitim Platformu ([www.uzaktanegitimkapisi.cbiko.gov.tr](http://www.uzaktanegitimkapisi.cbiko.gov.tr)) üzerinden, tüm personelin 7/24 saat erişim sağlayacağı şekilde eğitimler sisteme yüklenir ve resmi yazı ile ilgili tüm personele duyurulur. Son dört yıl içinde düzenlenen eğitimlerle ilgili istatistikler Tablo 11'de yer almaktadır:

Tablo 11: 2020-2023 Döneminde Düzenlenen Hizmet İçi Eğitimler

Kurum İçinde Düzenlenen Eğitim Programları		
Yıl	Düzenlenen Eğitim Sayısı	Eğitime Katılım Sağlayan Personel Sayısı
2020	18	1.073
2021	49	1.439
2022	33	1.386
2023	34	1.169
<b>TOPLAM</b>	<b>134</b>	<b>5.067</b>
Kurum Dışında Düzenlenen Eğitim Programları		
Yıl	Düzenlenen Eğitim Sayısı	Eğitime Katılım Sağlayan Personel Sayısı
2020	-	-
2021	-	-
2022	4	66
2023	3	103
<b>TOPLAM</b>	<b>7</b>	<b>199</b>
Yurt Dışında Katılım Sağlanan Eğitim Programları		
Yıl	Düzenlenen Eğitim Sayısı	Eğitime Katılım Sağlayan Personel Sayısı
2020	-	-
2021	1	3
2022	-	-
2023	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

#### 2.8.2.4 Kurum Kültürü Analizi

Yöneticiler, kurum kültürünü ve stratejileri doğru kullanarak kurumlarını daha verimli bir hale getirebilirler. Uyguladığı stratejiler ile kurum kültürü örtüşen kurumlar örtüşmeyenlere kıyasla daha iyi performans göstermektedir. Bir kurumun yazılı olmayan sosyal düzenini göstermekle beraber çalışanları birbirine bağlayan en önemli unsurlardan biri olan kültür, çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu sağlamakla birlikte yeni adayları cezbetme ve paydaşları da etkileme açısından oldukça önemlidir.

KOSGEB katılımcı, yeniliğe açık, fikirlerin rahatlıkla dile getirildiği, çözüm odaklı çalışmaların yapıldığı bir kurum kültürüne sahip olduğundan alınacak kararlarda ve izlenecek politikalarda personelin görüş ve değerlendirmeleri dikkate alınır. Yöneticiler, çalışanlara nazik ve saygılı davranır, yaptıkları işleri takdir eder, birimde görev dağılımını adil bir şekilde yapar.

Kurumda stratejik yönetim anlayışı gelişmiştir. Çalışanlar kurumun misyonunu, vizyonunu, amaçlarını, hedeflerini bilir, benimser ve çalışmalarını bu doğrultuda yürütür. Başkanlığın hedefleri açık ve anlaşılır olduğundan alınan kararlar zamanında uygulamaya konulur.

Personelin hem kendi arasında hem de yöneticileriyle iletişimi ve iş birliği güçlüdür. Yöneticiler isteklerini anlaşılır bir şekilde ifade eder, bilgi ve tecrübelerini en etkili kanalları kullanarak personele aktarır ve birimdeki işleri başarılı bir şekilde koordine eder. Takım çalışması yapmak önemlidir, bu sebeple birim içinde sürekli bilgi alışverişi yapılmaktadır. Başkanlığımızda kurum içi iletişim resmi yazışma, e-posta, yardım masası, intranet, SMS ve telefon ile gerçekleştirilmektedir. Dikey iletişim kanallarında hiyerarşik sıralamaya uymak esastır. Yatay iletişimde ise sınırlama bulunmamakta olup iletişim sırasındaki resmiyete azami ölçüde dikkat edilmektedir. Ayrıca KOSGEB’de çalışanlar birbirini destekleyerek, pozitif ilişkiler sürdürmekte olup yardımlaşma alışkanlığı da gelişmiştir. Kurumda insan etkileşimleri yüksek seviyededir. Farklı paydaşlarla etkileşim içerisinde bulunulduğu için iş birliğine açık bir yaklaşım sürdürülmektedir.

Başkanlığımızın önceliklerinden biri de çalışanların profesyonel gelişimlerini desteklemek, yeteneklerini kullanmalarına yardımcı olmak ve güncel bilgilere ulaşmalarını kolaylaştırmaktır. Bu durum, KOSGEB’in eğitim stratejilerinin etkili olduğunu ve çalışanların gelişimine önem verdiğini göstermektedir. Nitelikli ve alanında uzman personele sahip olmak kurumun güçlü yönlerinden biridir. Çalışanların aldıkları eğitime uygun birimlerde görev yapması, uzmanlaşmalarını sağlamak ve yaptıkları işte yetenek ve becerilerini kullanmalarına fırsat sunarak mevcut sorumluluklarından daha fazlasını almalarına imkan sağlamaktadır. İş

dünyasının çalkantılı ve belirsizlik ortamı ile başa çıkmak için planlı çalışma önemlidir. Çalışanlar risklere duyarlı hareket ederek gerçekçi bir şekilde planlama yapmaktadır. Düzenlenen eğitimler sayesinde personelin motivasyonu artmakta ve iş yapma becerisi gelişmektedir. Çalışan memnuniyeti iş performansını ve verimliliği artırmanın yanı sıra çalışanların kurumda kalmayı sürdürme ve aidiyet duymalarını da olumlu olarak etkilemektedir. Günümüzde yeni yeteneklerin kuruma kazandırılması kadar var olan yeteneklerin kurum içinde tutulması da önem arz etmektedir. Personel memnuniyetini yükseltmek, kurumda görev yapan deneyimli ve nitelikli çalışanların korunmasında, KOSGEB'in dış çevrede iyi bir itibara sahip olmasında ve yeni yeteneklerin kurumu tercih etmesinde etkili olabilir. Bunların yanı sıra çalışma ortamı, teknik donanım ve diğer araç gereçler personelin işini yapması için uygun olup personelin özlük ve yasal hakları korunmaktadır.

KOSGEB, hedef kitesinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hizmetler ve destekler sunmakta olup ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla iş birliğinde etkindir.

### **2.8.3 Fiziki Kaynaklar**

81 ilde bulunan KOSGEB Müdürlükleri ile hedef kitlesine hizmet veren ve destekler sunan KOSGEB, biri Başkanlık binası olmak üzere toplam 89 binada faaliyet göstermektedir. Bu binaların 40'ı kiralık, 46'sı KOSGEB'in bedelsiz kullanımında olup 3'ünün mülkiyeti ise KOSGEB'e aittir. Binaların toplam kullanım alanı 70.054 m<sup>2</sup>'dir. Ayrıca tapuda KOSGEB adına tescilli toplam 271.408,42 m<sup>2</sup> büyüklüğünde 18 adet arsa bulunmaktadır.

### **2.8.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı**

Başkanlık binasında kablolu ve kablosuz olmak üzere 2 ayrı ağ bulunmaktadır. Kablosuz yayın, Başkanlık binasının ve KOSGEB Müdürlüklerinin tamamını kapsamaktadır. Tüm katlarda yer alan anahtarlama cihazları sistem odamızdaki omurga anahtarlama cihazında sonlanmaktadır. Katlardan sistem odasına 10+10 mbps hız ile yedekli yapıda ulaşılmaktadır.

KOSGEB Müdürlükleri ayrı hız tiplerinde TTPN bağlantısı ile doğrudan Başkanlık binasına erişmekte ve burada yer alan internet altyapısı üzerinden internete ulaşmaktadır. İnternet çıkış hızımız 800 mbps'dir. İnternet devremiz farklı güzergâh ve farklı santrallerden gelen fiber kablolarla yedekli yapıda çalışmaktadır. İllerin bağlantı hızları personel sayılarına göre en düşük 5 mbps, en yüksek 50 mbps olarak güncellenmiştir. KOSGEB Müdürlükleri

yapısal kablolama ve ağ cihazları altyapısı tamamen yenilenerek merkezi olarak yönetilebilir bir yapıya kavuşmuş olup kablolu ve kablosuz ağ cihazları ile yönetilmektedir.

Aktif dizin ve insan kaynakları veri tabanları entegre edilerek, personel hareketleri doğrultusunda aktif dizin, e-posta hesapları ve grup yapıları süreçleri otomatik olarak yönetilmektedir. Bilgisayar sistemlerinin işletim sistemi güncelleme, işletim sistemi kurulumu, uygulama dağıtımı ve uzaktan kontrole teknik destek süreçlerinin yönetilmesi için gerekli yazılım altyapısı kurulmuştur. Tüm bu süreçler merkezi olarak bu yazılım üzerinden yönetilmektedir.

Başkanlığımızın merkez teşkilatı ve KOSGEB Müdürlükleri tek santral, tek dış hat ve tek dış numara yapısına geçmiştir. Bu yapıyla birlikte tüm teşkilatımız IP telefonlar ile kurum içi ve dışıyla haberleşmektedir.

Veri merkezimizde toplam 193 adet sunucu bilgisayarımız bulunmakta olup 77 adedi Linux İşletim Sistemi'nde çalışmaktadır. 190 tanesi sanal, 3 tanesi ise fiziksel platformda hizmet vermektedir. 400 TB Storage Disk alanı bulunmaktadır. Ayrıca 3000 TB teyp kartuş kapasitesine sahip yedekleme sistemi mevcuttur. Kartuş sistemi LTO-7 seviyesindedir. Uzun vadeli yedeklerin saklanması için yangına dayanıklı kasa bulunmaktadır. Veri merkezi yangına karşı NOVEC söndürme sistemi ile korunmaktadır. Veri merkezine ait yedekli çalışan 2 adet UPS ve 2 adet jeneratör bulunmaktadır.

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

Başkanlığımızın bilgi teknolojileri altyapısının son kullanıcı, iç ağ ve internet üzerinden gelebilecek tüm tehditlere karşı korunması için çok katmanlı (mimarili) siber güvenlik sistemi tasarlanmış olup yeni veri merkezinin devreye alınmasıyla beraber çalışmaya başlamıştır. Bu kapsamda 9 adet fiziksel, 27 adette sanal sunucu üzerinde çalışan çok katmanlı güvenlik sistemleri ile ortalama günlük olarak 5000 mail, 2000 dosya, 4500 saldırı isteği analiz edilmekte ve engellenmektedir.

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

Başkanlığımızda kullanılan uygulamalar Tablo 12'de belirtilmiştir:



Tablo 12: 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 tüm portallara giriş için kullanılan ana giriş kapısıdır.	<a href="http://www.kosgeb.gov.tr">http://www.kosgeb.gov.tr</a>
KOBİ Bilgi Sistemi	Kurum tarafından işletmelere ve girişimcilere verilen destek programlarına ilişkin başvuru, değerlendirme, ödeme ve izleme işlemlerinin yapıldığı web tabanlı uygulamadır.	<a href="https://edevlet.kosgeb.gov.tr/">https://edevlet.kosgeb.gov.tr/</a> <a href="https://kbspersonel.kosgeb.gov.tr/">https://kbspersonel.kosgeb.gov.tr/</a> <a href="https://destekpersonel.kosgeb.gov.tr">destekpersonel.kosgeb.gov.tr</a>
KOSGEB Uzaktan Eğitim Sistemi	Web sayfası, işletmelere yönelik e-egitim portalı olarak hizmet vermektedir.	<a href="https://lms.kosgeb.gov.tr/">https://lms.kosgeb.gov.tr/</a>
Öğretim Elemanı Bordro Sistemi	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.	<a href="http://oebbs.kosgeb.gov.tr">http://oebbs.kosgeb.gov.tr</a>
KOSGEB Elektronik Belge Yönetim Sistemi	Kurumda yapılan iç ve dış yazışmalar, uygulama üzerinden yazılarak veri tabanında kayıt altına alınmaktadır.	<a href="http://ebys.kosgeb.gov.tr">http://ebys.kosgeb.gov.tr</a>
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	<a href="https://kds.kosgeb.gov.tr">https://kds.kosgeb.gov.tr</a>
KOSGEB e-İmza Uygulaması	KBS üzerinden oluşturulan formların imzalanarak Elektronik Belge Yönetim Sistemi'ne ileten yazılımdır.	<a href="https://eimza.kosgeb.gov.tr/">https://eimza.kosgeb.gov.tr/</a>
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	Personel atama, sicil, ücret vb. işlemlerin yapıldığı web tabanlı uygulamadır.	<a href="http://ik.kosgeb.gov.tr">http://ik.kosgeb.gov.tr</a>
Temsilcilik Ofisleri Takip Sistemi	Temsilcilik ofislerinin başvurusu aşamasından başlayarak temsilcilik ofisi açılana kadar ki aşamaların ve gerekli bazı süreçlerin takibini yapıldığı sistemdir.	<a href="http://temsilcilik.kosgeb.gov.tr">http://temsilcilik.kosgeb.gov.tr</a>
Destek Programları İzleme Sistemi	Destek programlarının izleme sistemidir.	<a href="http://dpis.kosgeb.gov.tr">http://dpis.kosgeb.gov.tr</a>
Veri Envanteri İzleme Sistemi	Veri envanteri oluşturma ve izleme sistemidir.	<a href="http://verienvanteri.kosgeb.gov.tr">http://verienvanteri.kosgeb.gov.tr</a>

## 2.8.5 Elektronik Cihazlar

Başkanlığımızda bulunan elektronik cihazlar Tablo 13'te yer almaktadır:

Tablo 13: Elektronik Cihazlar

Cihaz Türü	Sayı
Bilgisayar	2.828
Yazıcı	868
Tarayıcı	126
Faks Cihazı	36
Projektör (Projeksiyon Cihazı)	156
Fotokopi Makinesi	129
Televizyon	234
Telefon	3.499
Klima	798
Yönlendirici Cihazlar (Routerlar)	6
Sunucular	37
Diğer Enerji ve Güç Fiziği Materyalleri	1
Ekran	1.084
<b>TOPLAM</b>	<b>9.802</b>

\*Ayrıca tablo satırında bulunmayan 814 adet cihaz daha bulunmaktadır ve bunlar (Kameralar 214 – Görüntü monitörleri 162 - Kart okuyucular 218- Santraller 118 - Yedekleme cihazları 50 - Küçük işlemciler 3 - Uydu alıcıları 20 - Fotoğraf makineleri 29) Elektronik cihazlarla ilgili bilgiler, 27.12.2023 tarihinde 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 2021-2023 dönemine ait gider bütçesi gerçekleştirmeleri Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14'teki veriler incelendiğinde, Başkanlığımızın son 3 yıllık dönemdeki bütçe gerçekleşmesinin yaklaşık 7 kat arttığı görülmektedir. Söz konusu artışta en büyük payı, KOBİ'lere verilen "Geri Ödemeli ve Geri Ödemesiz Destekler", "Kredi Faiz Destekleri" ve "Uluslararası Kurum/Kuruluşlarla Yürütülen Projeler Kapsamında Sunulan Geri Ödemeli Destekler" oluşturmaktadır.

Tablo 14: 2021-2023 Dönemi KOSGEB Gider Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

EKONOMİK KOD	2021		2022		2023	
	GERÇEKLEŞME	%	GERÇEKLEŞME	%	GERÇEKLEŞME	%
Personel Giderleri	256.771.645	10	420.482.935	15	861.324.517	15
Sosyal Güvenlik Kurumuna Devlet Primi Giderleri	33.614.684	1	54.272.889	2	115.472.632	2
Mal ve Hizmet Alım Giderleri	102.554.418	4	101.457.602	4	246.435.834	4
Faiz Giderleri	1.506.975	0	99.546.903	4	862.977.737	15
Cari Transferler	1.655.028.358	66	1.503.340.618	55	2.270.661.114	39
-Geri Ödemesiz Destekler	1.572.813.133	63	1.457.870.857	54	1.348.365.877	23
-Kredi Faiz Destekleri	74.110.053	3	33.937.000	1	671.953.265	12
-Diğer Cari Transferler	8.105.172	0	11.532.761	0	250.341.972	4
Sermaye Giderleri	10.457.093	0	12.473.845	0	42.898.809	1
Sermaye Transferleri		-		-		-
Borç Verme	441.424.127	18	528.198.574	19	1.400.666.465	24
-Geri Ödemeli Destekler	130.500.627	5	115.698.247	4	1.244.061.802	21
-Diğer Borç Verme	310.923.500	12	412.500.327	15	156.604.663	3
<b>TOPLAM</b>	<b>2.501.357.301</b>	<b>100</b>	<b>2.719.773.367</b>	<b>100</b>	<b>5.800.437.109</b>	<b>0</b>
Mal ve Hizmet Alım Giderleri	6.904.599	2	1.048.126	0	588.211	0
Borç Verme	367.649.554	98	7.504.920.000	100	2.065.595.000	14
<b>-Mikro ve Küçük Ölçekli İşletmelere Hızlı Destek Programı</b>	<b>374.554.153</b>	<b>100</b>	<b>7.505.968.126</b>	<b>100</b>	<b>2.066.183.211</b>	<b>14</b>
Mal ve Hizmet Alım Giderleri					456.000	0
Borç Verme					12.802.900.000	86
<b>-Deprem Sonrası Mikro, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Canlanması Destek Programı</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>12.803.356.000</b>	<b>86</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>374.554.153</b>	<b>100</b>	<b>7.505.968.126</b>	<b>100</b>	<b>14.869.539.211</b>	<b>100</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>2.875.911.454</b>		<b>10.225.741.493</b>	<b>200</b>	<b>20.669.976.320</b>	

\* 27.12.2023 tarihi itibarıyla geçerli olan verilerdir.

Başkanlığımızın gelir bütçesinin temelini, Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirler altında yer alan hazine yardımı oluşturmaktadır. Kira gelirlerinden ve İstanbul Risk Sermayesi Girişimi (IVCI) gibi kar payından elde edilen gelirler “Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri”; Başkanlığımıza aidat ödeme yükümlülüğü bulunan kurum/kuruluşlardan elde edilen aidat gelirleri, faiz gelirleri ve diğer çeşitli gelirler “Diğer Gelirler”; geri ödemeli destek tahsilatları ise “Alacaklardan Tahsilat” gelirleri altında yer almaktadır. Başkanlığımızın 2021-2023 yıllarına ait gelir bütçesi gerçekleştirmeleri Tablo 15’de yer almaktadır:

Tablo 15: 2021-2023 Dönemi KOSGEB Gelir Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

EKONOMİK GELİR KODU	2021		2022		2023	
	GERÇEKLEŞME	%	GERÇEKLEŞME	%	GERÇEKLEŞME	%
Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	614.750.935	22	328.895.171	12	9.120.281	0
Alınan Bağış ve Yardımlar	1.812.342.000	64	2.140.953.860	77	4.622.115.000	92
Diğer Gelirler	175.801.839	6	172.309.512	6	276.360.257	5
Alacaklardan Tahsilat	218.619.921	8	140.845.295	5	126.224.642	3
<b>TOPLAM</b>	<b>2.821.514.695</b>	<b>100</b>	<b>2.783.003.838</b>	<b>100</b>	<b>5.033.820.180</b>	<b>100</b>

\* 27.12.2023 tarihi itibarıyla geçerli olan verilerdir.

KOSGEB, bütçe imkanlarının yanı sıra uluslararası kurum/kuruluşlarla yürütülen projeler kapsamında verilen destek tutarının 2023 yılında, 2021 yılına kıyasla yaklaşık 8,5 kat artarak 2,1 milyar TL’den 18,1 milyar TL’ye çıktığı görülmektedir.

Başkanlığımızın 2021-2023 yıllarına ait destek bütçesi gerçekleştirmeleri Tablo 16’da yer almaktadır:

Tablo 16: 2021-2023 Dönemi KOSGEB Destek Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

DESTEK BÜTÇESİ TÜRÜ	2021		2022		2023	
	GERÇEKLEŞME	%	GERÇEKLEŞME	%	GERÇEKLEŞME	%
Geri Ödemesiz Destekler	1.572.813.133	89	1.457.870.857	91	1.348.365.877	41
Geri Ödemeli Destekler	130.500.627	7	115.698.247	7	1.244.061.802	38
Kredi Faiz Destekleri	74.110.053	4	33.937.000	2	671.953.265	21
<b>TOPLAM</b>	<b>1.777.423.813</b>	<b>100</b>	<b>1.607.506.104</b>	<b>100</b>	<b>3.264.380.944</b>	<b>100</b>
-Mikro ve Küçük Ölçekli İşletmelere Hızlı Destek Programı	367.649.554	100	7.504.920.000	100	2.065.595.000	14
-Deprem Sonrası Mikro, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Canlanması Destek Programı	-	-	-	-	12.802.900.000	86
<b>TOPLAM</b>	<b>367.649.554</b>	<b>100</b>	<b>7.504.920.000</b>	<b>100</b>	<b>14.868.495.000</b>	<b>100</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>2.145.073.368</b>		<b>9.112.426.104</b>		<b>18.132.875.944</b>	

\* 27.12.2023 tarihi itibarıyla geçerli olan verilerdir.

KOSGEB'in 2024-2028 dönemine ait tahmini kaynak ihtiyacı, Tablo 17'de yer almaktadır:

Tablo 17: Tahmini Kaynaklar

KAYNAKLAR	2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM KAYNAK
Özel Bütçe	7.733.324.000	9.526.191.000	10.827.268.000	13.031.239.850	15.612.543.273	56.730.566.123
Uluslararası Fon Kaynakları	11.040.000.000	5.355.800.000	5.831.600.000	6.414.760.000	7.055.260.000	35.697.420.000
<b>TOPLAM</b>	<b>18.773.324.000</b>	<b>14.881.991.000</b>	<b>16.658.868.000</b>	<b>19.445.999.850</b>	<b>22.667.803.273</b>	<b>92.427.986.123</b>

## 2.9 PESTLE Analizi

KOSGEB'in dış çevresini anlamak ve dış faktörlerin KOSGEB'e etkilerini değerlendirmek amacıyla PESTLE Analizi de yapılmıştır. KOSGEB'de politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel faktörler göz önünde bulundurularak stratejik kararlar alınmaktadır.

Politik unsurlar açısından değerlendirildiğinde millilik ve yerlilik açısından Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler sürdürülebilir ekonomik kalkınmada kilit unsur olarak görülmekte olup KOSGEB ise bu kilit unsuru destekleyen itekleyici güç olarak kabul edilmektedir. 12. Kalkınma Planı'nda da değinildiği gibi yeşil ve dijital dönüşüm kapsamında imalat sanayinde milli imkanlar kullanılarak kurumların geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi desteklenmelidir. KOSGEB'in iş birlikleri artırılarak böylece politika yapıcıların üzerinde durduğu üniversite-sanayi iş birliğine yönelik faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Üniversitelerde akademik personele ve öğrencilere yönelik seminerler düzenlenmeli, farklı coğrafik bölgeler için webinarlar yapılmalıdır.

Ekonomik unsurlar açısından değerlendirildiğinde para ve maliye politikaları ve enflasyona yönelik faaliyetler göz önüne alınmalıdır. KOSGEB'in desteklediği KOBİ'ler ulusal ve uluslararası ekonomik değişimlere karşı oldukça duyarlıdır. KOSGEB'in finansal kaynakları arasında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın ayırdığı kaynaklar başta olmak üzere, diğer kamu kurum ve kuruluşları ve uluslararası kurumlarla ortaklaşa yapılan projeler ile sağlanan kaynaklar ve fon çeşitleri bulunmaktadır.

Sosyal unsurlar değerlendirildiğinde, nüfus artışı, göç ve iş hayatında jenerasyon arasındaki farklılıkların önemli hale gelmesi KOSGEB'i etkileyen sosyal unsurlardan bazılarıdır. Nitelikli ve girişimci olmaya eğilimli genç bireylerin bilgilendirilmesi açısından KOSGEB sosyal medyada faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.

Teknolojik unsurlar açısından değerlendirildiğinde, dijitalleşme ile teknolojik değişim hızı ve teknolojik yenilikler KOSGEB'i doğrudan etkilemektedir. Yeni teknolojik süreçlerin milli ve yerli sanayiye adapte edilmesiyle birlikte KOBİ'lerin iş yapış süreçleri daha verimli hale getirilmeye çalışılmalıdır.

Girişimci ekosistemlerinin ana unsuru olan KOBİ ve girişimciler, son zamanlarda farklı ülkelerde pek çok problem ile mücadele etmek durumunda kalmıştır. Bu problemlerin başlıca kaynağı COVID-19 pandemisidir. 2020 yılının başından bu yana, COVID-19 pandemisi nedeniyle, dünya genelindeki on milyonlarca KOBİ ciddi bir ekonomik belirsizlikle karşı karşıya kalmıştır. KOBİ'ler, geçtiğimiz yıllardaki bu olağanüstü ekonomik ve sosyal zorluklarla başa çıkarken aynı zamanda dijital ve sürdürülebilir bir ekonomiye geçiş için

hazırlanmak zorunda kalmıştır. Belirsizliğin artması ve ekonomik güvende yaşanan düşüş, mevcut KOBİ'lerin yaşadıkları zorluklara ilaveten, yeni girişimlerin ortaya çıkmasını da geciktirmiştir. Örneğin, Avrupa Birliği'ndeki yeni girişimlerin sayısı 2019 ve 2020 yıllarında %30 ve 2021 yılında ise %60'lık bir düşüş göstermiştir (Avrupa Komisyonu, 2022). KOSGEB'in çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetlerinin altının çizilmesi gerekmektedir. Yeşil dönüşüm kapsamında, KOBİ'lerin eğitilmesi, bu konuyla ilgili aksiyonların üretim süreçlerine entegre edilmesi için gerekli desteklerin sağlanması önemlidir. KOBİ'lerin dijitalleşme sürecinde yaşadığı zorluklarla ve maruz kaldıkları eşitsizliklerle mücadele etmeleri için KOSGEB'in desteğine ihtiyaçları vardır.

## **2.10 GZFT Analizi**

Yapılan dış çevre analizinde KOSGEB'in karşılaştığı fırsatlar ve tehditler ele alınmıştır. Teknolojik gelişmeler, Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları son yıllarda özellikle yerli ve milli üretime verilen destek en önemli fırsatlar olarak görülmektedir. Özellikle sanayide yerlilik ve millilik vurgusu yapılarak yerli ve milli üretimini artması, devlet tarafından teşvik edilmesi en önemli fırsatlardan biridir. KOBİ'lere yönelik finansman imkanlarının kolaylaştırılması ve KOBİ'lerin kalkınmadaki önemi konusunda farkındalığın artması da yine bir diğer fırsat olarak değerlendirilebilir.

KOSGEB için tehdit olarak kabul edilebilecek unsurlar ise, piyasalardaki ekonomik dalgalanmalar, KOBİ'lerin finansman erişiminde yaşadıkları problemler ve KOBİ'lere ve girişimcilere verilen kamu desteklerinden istenilen faydaların sağlanamaması olarak belirtilmiştir. KOSGEB yaptığı analizler ile dış çevreden kaynaklanan tehditlere karşı proaktif adımlar atmayı, fırsatları ise en iyi şekilde değerlendirerek elde ettiği avantajları sürdürülebilir hale getirmeyi hedeflemektedir.

Stratejik plan hazırlık çalışmaları kapsamında iç ve dış paydaşlarımıza uygulanan anketlerin sonucunda Başkanlığımızın güçlü ve zayıf yönleri ile gelecek dönemde Başkanlığımızı bekleyen fırsatlar ve tehditler Tablo 18'de, bunlara yönelik stratejiler ise Tablo 19'da yer almaktadır:

Tablo 18: GZFT Analizi

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Sadece KOBİ ve girişimcilere hizmet etme amacıyla kurulan tek kurum olması.	KOBİ'lerin gelişmesine engel teşkil eden konulardaki uygulama aksaklıklarının tespitine yönelik bir mekanizmaya sahip olmaması.	Teknolojik gelişmeler, inovasyon çalışmaları ile yerli ve milli üretime verilen önemin artması.	Ulusal ve küresel piyasalardaki ekonomik dalgalanmalar sebebiyle KOBİ'lerin finansmana erişimde sıkıntı yaşaması.
Alanında uzman, değişime ve yeniliğe uyum sağlayan insan kaynağına sahip olması.	KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu eğitim konularını tespit edebilecek düzenli bir mekanizmanın bulunmaması.	Kalkınma Planı'nda imalat sanayinin yeşil ve dijital dönüşümüne yönelik tedbirlerin artması.	KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun kurumsal kimliğe sahip olmaması.
Yaygın hizmet ağı ve saha tecrübesi ile KOBİ'lere yerinde ve etkili hizmetler sunabilmesi.	KOSGEB bütçesinin, KOBİ'lerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada yetersiz kalması.	Katma değeri yüksek mal ve hizmet üretimine geçişin önem kazanması.	KOBİ'lerin bir kısmının ölçek büyütme istememeleri.
Değişen ihtiyaçlar ve ani gelişen durumlar için hızlı kararlar alabilme ve yeni destek programları oluşturabilme yeteneğine sahip olması.	Destek süreçlerindeki prosedürlerin fazla olması.	Ülkemizde alternatif finansman araçları ve kaynakları konusunda ilerleme sağlanması.	KOBİ'lerin ve girişimcilerin afet ve kriz yönetimi ile iş sürekliliği planlama kapasitesinin yetersiz olması.
Sunulan destek ve hizmetlere online erişim sağlanabilmesi.	İllerdeki müdürlüklerde çalışan personel sayısının yetersiz olması.	KOBİ'lerin e-ticaret yoluyla ihracat yapabilme imkan ve kabiliyetinin gelişmesi.	KOBİ ve girişimci ekosisteminde kamu kaynak dağıtımının etkin olmaması.
Uluslararası iş birlikleri ile oluşturulan geniş bir iletişim ağının bulunması.	Yeteri kadar KOBİ ziyareti yapılamaması ve işletmelerle iletişimin zayıf olması.	Yeniliğe, ihracata ve istihdama büyük katkı sağlayan teknoloji tabanlı girişimciliğin öneminin artması.	KOBİ ve girişimcilerin pazara erişimde problem yaşamaları.
Hedef kitlenin taleplerini karşılamada etkin, sürekli yenilenen bilgi işlem alt yapısına sahip olması.	Sunulan hizmet ve desteklerle ilgili bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin doğru ve etkili yapılamaması.	KOBİ'lerin kendi aralarında, büyük işletmelerle ve üniversitelerle iş birliği yapmalarına yönelik faaliyetlerin artması.	KOBİ'lerin nitelikli insan kaynağına sahip olma, danışmanlık ve mentorluk hizmeti alma konularında zorluklar yaşamaları.
Veriye dayalı kararlar alınarak destek süreçlerinde yaşanan aksaklıkların giderilmesi.	KOBİ politikalarının uygulanmasıyla ilgili diğer kurumların çalışmalarının takibinin yapıldığı bir mekanizmanın KOSGEB'de bulunmaması.	Ülkemizin genç girişimci yoğunluğu bakımından önemli bir potansiyele sahip olması.	Geniş KOBİ ve girişimci kitlesinin heterojenliğinden kaynaklanan sorunlar yaşanması.



Tablo 19: GZFT Stratejileri

FIRSATLAR	Teknolojik gelişmeler, inovasyon çalışmaları ile yerli ve milli üretime verilen önemin artması.	Kalkınma Planı'nda imalat sanayinin yeşil ve dijital dönüşümüne yönelik tedbirlerin artması.	Katma değeri yüksek mal ve hizmet üretimine geçişin önem kazanması.	Ülkemizde alternatif finansman araçları ve kaynakları konusunda ilerleme sağlanması.	KOBİ'lerin e-ticaret yoluyla ihracat yapabileme imkan ve kabiliyetinin gelişmesi.	Yeniliğe, ihracata ve istihdama büyük katkı sağlayan teknoloji tabanlı girişimciliğin öneminin artması.	KOBİ'lerin kendi aralarında, büyük işletmelerle ve üniversitelerle iş birliği yapmalarına yönelik faaliyetlerin artması.	Ülkemizin genç girişimci yoğunluğu bakımından önemli bir potansiyele sahip olması.
GÜÇLÜ YÖNLER								
Sadece KOBİ ve girişimcilere hizmet etme amacıyla kurulmuş olan tek kurum olması.						Bölgelere ve teknoloji düzeylerine göre odaklı girişimcilik destekleri verilecektir.		
Alanında uzman, değişime ve yeniliğe uyum sağlayan insan kaynağına sahip olması.	Personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenlenecek, personelin yetkinliği artırılacaktır.							
Yaygın hizmet ağı ve saha tecrübesi ile KOBİ'lere yerinde ve etkili hizmetler sunabilmesi.								Girişimciliğe yönelik bilgilendirmeler için kurum/kuruluşlarla iş birlikleri artırılacaktır.
Değişen ihtiyaçlar ve ani gelişen durumlar için hızlı kararlar alabilme ve yeni destek programları oluşturabilme yeteneğine sahip olması.		Yeşil ve dijital dönüşüm gibi güncel konularda KOBİ'lerin bilgi ve farkındalık düzeyini artırmaya yönelik faaliyetler yürütülecektir.						
Sunulan destek ve hizmetlere online erişim sağlanabilmesi.	Sunulan hizmetlerin dijitalleşmesi sağlanacaktır.							
Uluslararası iş birlikleri ile oluşturulan geniş bir iletişim ağının bulunması.								
Hedef kitlenin taleplerini karşılama etkin, sürekli yenilenebilir bilgi işlem alt yapısına sahip olması.	İş süreçlerinde aksaklıklar yaşanmaması için bilgi işlem altyapısı güçlendirilecektir.							
Veriye dayalı kararlar alınarak destek süreçlerinde yaşanan aksaklıkların giderilmesi.	Kurumda bilgiye dayalı karar verme alışkanlığının yerleşmesi sağlanacaktır.							

TEHDİTLER	Ulusal ve küresel piyasalardaki ekonomik dalgalanmalar sebebiyle KOBİ'lerin finansmana erişiminde sıkıntı yaşaması.	KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun kurumsal kimliğe sahip olmaması.	KOBİ'lerin bir kısmının büyütmek istememeleri.	KOBİ'lerin ve girişimcilerin afet ve kriz yönetimi ile iş sürekliliği planlama kapasitesinin yetersiz olması.	KOBİ ve girişimci ekosisteminde kamu kaynak dağıtımının etkin olmaması.	KOBİ ve girişimcilerin pazara erişimde problem yaşamaları.	KOBİ'lerin nitelikli insan kaynağına sahip olma, danışmanlık ve mentorluk hizmeti alma konularında zorluklar yaşamaları.	Geniş KOBİ ve girişimci kitlesinin heterojenliğinden kaynaklanan sorunlar yaşanması
GÜÇLÜ YÖNLER								
Sadece KOBİ ve girişimcilere hizmet etme amacıyla kurulmuş olan tek kurum olması.					Kaynakların etkili ve verimli kullanılması için daha çok proje odaklı ve geri ödemeli destekler verilecektir.			
Alanında uzman, değişime ve yeniliğe uyum sağlayan insan kaynağına sahip olması.			KOBİ'lerin kapasite geliştirmeleri desteklenecektir.					
Yaygın hizmet ağı ve saha tecrübesi ile KOBİ'lere yerinde ve etkili hizmetler sunabilmesi.		İşletme ziyaretleri artırılarak iletişim güçlendirilecek ve KOBİ'lere yönderlik hizmeti sunulacaktır.						
Değişen ihtiyaçlar ve ani gelişen durumlar için hızlı kararlar alabilme ve yeni destek programları oluşturabilme yeteneğine sahip olması.	KOBİ'lerin alternatif finansman kaynaklarını kullanmaları özendirilecektir.							
Sunulan destek ve hizmetlere online erişim sağlanabilmesi.								
Uluslararası iş birlikleri ile oluşturulan geniş bir iletişim ağının bulunması.						KOBİ'lerin küresel pazarlara açılmaları desteklenecektir.		
Hedef kitlenin taleplerini karşılama etkin, sürekli yenilenen bilgi işlem alt yapısına sahip olması.								
Veriye dayalı kararlar alınarak destek süreçlerinde yaşanan aksaklıkların giderilmesi.								Destek süreçlerinde yaşanan aksaklıkların giderilmesi ve desteklerin etkinliğini artırmak için analiz çalışmaları yürütülecektir.

FIRSATLAR								
ZAYIF YÖNLER	Teknolojik gelişmeler, inovasyon çalışmaları ile yerli ve milli üretime verilen önemin artması.	Kalkınma Planı'nda imalat sanayinin yeşil ve dijital dönüşümüne yönelik tedbirlerin artması.	Katma değeri yüksek mal ve hizmet üretimine geçişin önem kazanması.	Ülkemizde alternatif finansman araçları ve kaynakları konusunda ilerleme sağlanması.	KOBİ'lerin e-ticaret yoluyla ihracat yapabilme imkan ve kabiliyetinin gelişmesi.	Yeniliğe, ihracata ve istihdama büyük katkı sağlayan teknoloji tabanlı girişimciliğin öneminin artması.	KOBİ'lerin kendi aralarında, büyük işletmelerle ve üniversitelerle iş birliği yapmalarına yönelik faaliyetlerin artması.	Ülkemizin genç girişimci yoğunluğu bakımından önemli bir potansiyele sahip olması.
KOBİ'lerin gelişmesine engel teşkil eden konulardaki uygulama aksaklıklarının tespitine yönelik bir mekanizmaya sahip olmaması.		Destek programları izleme sisteminin kurulmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir.						
KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu eğitim konularını tespit edebilecek düzenli bir mekanizmanın bulunmaması.								Girişimcilik eğitim müfredatı belli periyotlarda güncellenecektir.
KOSGEB bütçesinin, KOBİ'lerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada yetersiz kalması.				Uluslararası aktörlerle iş birlikleri artırılarak alternatif finansman kaynaklarıyla daha fazla işletmenin desteklenmesi sağlanacaktır.				
Destek süreçlerindeki prosedürlerin fazla olması.	Sunulan desteklerin yalınlaşması, erişilebilir olması ve dijitalleşmesi sağlanacaktır.							
İllerdeki müdürlüklerde çalışan personel sayısının yetersiz olması.								
Yeteri kadar KOBİ ziyareti yapılamaması ve işletmelerle iletişimin zayıf olması.		İşletme ziyaretleri artırılarak iletişim güçlendirilecek ve KOBİ'lere yönderlik hizmeti sunulacaktır.						
Sunulan hizmet ve desteklerle ilgili bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin doğru ve etkili yapılamaması.		Bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliği artırılabilecektir.						
KOBİ politikalarının uygulanmasıyla ilgili diğer kurumların çalışmalarının takibinin yapıldığı bir mekanizmanın KOSGEB'de bulunmaması.								

TEHDİTLER	Ulusal ve küresel piyasalardaki ekonomik dalgalanmalar sebebiyle KOBİ'lerin finansmana erişimde sıkıntı yaşaması.	KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun kurumsal kimliğe sahip olmaması.	KOBİ'lerin bir ölçekte büyümek istememeleri.	KOBİ'lerin ve girişimcilerin afet ve kriz yönetimi ile iş sürekliliği planlama kapasitesinin yetersiz olması.	KOBİ ve girişimci ekosisteminde kamu kaynak dağıtımının etkin olmaması.	KOBİ ve girişimcilerin pazara erişimde problem yaşamaları.	KOBİ'lerin nitelikli insan kaynağına sahip olma, danışmanlık ve mentorluk hizmeti alma konularında zorluklar yaşamaları.	Geniş KOBİ ve girişimci kitlesinin heterojenliğinden kaynaklanan sorunlar yaşanması
ZAYIF YÖNLER								
KOBİ'lerin gelişmesine engel teşkil eden konulardaki uygulama aksaklıklarının tespitine yönelik bir mekanizmaya sahip olmaması.								
KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu eğitim konularını tespit edebilecek düzenli bir mekanizmanın bulunmaması.								
KOSGEB bütçesinin, KOBİ'lerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada yetersiz kalması.	Uluslararası aktörlerle iş birlikleri artırılarak alternatif finansman kaynaklarıyla daha fazla işletmenin desteklenmesi sağlanacaktır.							
Destek süreçlerindeki prosedürlerin fazla olması.								
İllerdeki müdürlüklerde çalışan personel sayısının yetersiz olması.								
Yeteri kadar KOBİ ziyareti yapılamaması ve işletmelerle iletişimin zayıf olması.		İşletme ziyaretleri artırılarak iletişim güçlendirilecek ve KOBİ'lere yönderlik hizmeti sunulacaktır.						
Sunulan hizmet ve desteklerle ilgili bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin doğru ve etkili yapılamaması.		Bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliği artırılabilecektir.						
KOBİ politikalarının uygulanmasıyla ilgili diğer kurumların çalışmalarının takibinin yapıldığı bir mekanizmanın KOSGEB'de bulunmaması.								

### 3. GELECEĞE BAKIŞ

#### 3.1 MİSYON

**KOBİ ve girişimleri yenilikçi, rekabetçi, ikiz dönüşüm ve ihracat odaklı bir yapıya kavuşturarak sürdürülebilir bir ekonomik gelecek inşa etmek.**

#### 3.2. VİZYON

Türkiye yüzyılıının rekabetçi KOBİ'leri için yalın, erişilebilir, dijital ve küresel bir kurum olmak

#### 3.3 TEMEL DEĞERLER

<b>Değişime ve Yeniliğe Açıklık</b>
<b>Duyarlılık</b>
<b>Hedef Kitle Odaklılık</b>
<b>Hesap Verilebilirlik</b>
<b>İş Birliğine Açıklık</b>
<b>Kaynak Kullanımında Etkinlik ve Verimlilik</b>
<b>Sonuç Odaklılık</b>
<b>Sürekli Gelişim Odaklı İş Anlayışı</b>
<b>Süreç İyileştirme</b>
<b>Veriye Dayalı Olmak</b>

## 4. STRATEJİ GELİŞTİRME

### 4.1 AMAÇLAR

**Amaç 1: Girişimcilik ekosistemini güçlendirmek, yenilikçi ve teknoloji tabanlı girişimciliği yaygınlaştırmak.**

Girişimcilik, günümüzde uluslararası rekabetin vazgeçilmez unsurlarından biri haline gelmiştir. Toplumdaki bireylerin yaşam kalitesini artırmak, yeni istihdam alanları oluşturmak ve ekonomik büyümeye katkıda bulunmak için girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulması gerekmektedir. Etkin girişimcilik teşvikleri ile ekosistemi desteklenen ülkeler dünya rekabet sıralamasında en üst sıralarda yer almaktadır.

Son yıllarda gerek kamu kaynakları ile gerekse diğer çeşitli fon ve kaynaklar yoluyla yeni fikirlerin desteklenmesine yönelik önemli miktarda harcamalar yapılmaktadır. Günümüz piyasa şartlarında pazarın artık “bütün bir dünya” olarak kabul edilmesiyle beraber rekabet şartları da gittikçe ağırlaşmaktadır. Bir işletme kendini geliştirmeden rekabet edebilme gücü ile bir müddet daha varlığını sürdürebilecek ancak uzun süre varlığını koruyamayacaktır. Piyasa koşullarına göre teknoloji tabanlı ve yenilikçi işletmelerin kurulması bu noktada büyük önem arz etmektedir.

Belirlenen amaca ulaşabilmek için bölgelere ve teknoloji düzeylerine göre odaklı girişimcilik desteklerinin verilmesi hedeflenmektedir. İşletmelerin teknoloji düzeyi yükseldikçe destek üst limitleri yükseltilecek bu sayede yüksek teknolojide yer almak isteyen girişimciler özendirilecektir. Ülke olarak bu çabalardan beklentimiz, yapılan harcamaların ülkemize katma değer yaratacak ve uluslararası pazarlardaki rekabet gücümüzün artırılmasına katkı sağlayacak yüksek teknoloji içeren ürünlere dönüşmesi ve ticarileşmesidir. Yeni işletmelerin hayatta kalma oranının artırılması da sürdürülebilir kalkınma açısından en büyük etkidir. Bu doğrultuda, girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve becerileri geliştirilerek yeni neslin girişimcilik çağına geldiğinde bu alanda bilgi sahibi olması ve özel hedef gruplarında yer alan kadınların ve gençlerin girişimcilik desteklerinden daha fazla pay alması sağlanacaktır.

Girişimcilik ekosistemini güçlendirmek, yenilikçi ve teknoloji tabanlı girişimciliği yaygınlaştırmak amacı ile TEKMER mekanizmalarının güçlendirilmesi ve yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Bu hedef kapsamında teknogirişimlerin yer alacağı yeni TEKMER’ler kurulması ve bu TEKMER’lerde atölye hizmetleri verilmesi sağlanacak, girişimlerin teknogirişime dönüşmesi için “yenilik çeki” uygulaması başlatılacaktır.

## Amaç 2: KOBİ'lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek ve rekabetçiliklerini güçlendirmek.

İşletmelerin finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması amacıyla, bankalardan kullandıkları kredilerin kâr payı veya faiz giderlerine destek olunarak, finansman yükleri hafifletilecektir. Bununla birlikte, kefalet kuruluşlarıyla iş birlikleri geliştirilerek, KOBİ'lerin teminat sorunu yaşamaması için çalışmalar yürütülecek, KOBİ'lere bu imkanların duyurulması için bilgilendirme çalışmaları da yapılacaktır.

KOBİ'lerin sanayide katma değer odaklı yapısal dönüşüme ayak uydurabilmeleri için tasarım, üretim ve yönetim becerilerini geliştirmeleri, kurumsal yapılarını ve rekabetçiliklerini güçlendirmeleri ve ölçeklerini büyütmeleri amacıyla proje esaslı destekler verilecektir.

İşletmelerin değişen pazar taleplerine ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamaları için ürün geliştirme projeleri desteklenecektir. Buna ek olarak; ülke ekonomisinin gelişimine katkı sağlamak amacıyla ihracatı artırmak için işletmelerin geliştirdiği ürünlerin ticarileştirilmesi ve küresel pazara açılmaları desteklenecektir. Desteklenecek işletmelerin belirlenmesinde öncelikli kriterler; hızlı büyüme, ihracat ve Ar-Ge harcamaları vb. olacaktır. Ayrıca, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca yürütülen Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında Türkiye'de orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli sektörlerdeki katma değeri yüksek ürünlerin ve bu sektörlerin gelişimi için kritik önemi haiz ürünlerin üretimini artırmaya yönelik yatırım projeleri desteklenecektir.

Başkanlığımızın KOBİ'lerle etkileşimini artırmak ve KOBİ'lerin gelişimine katkı sağlamak amacıyla ihtiyaç duydukları konularda onlara yönderlik etmek üzere işletme ziyaretleri yapılacaktır.

İşletmeler, kurum ve kuruluşlar ile yapılan veri paylaşım protokolleri kapsamında temin edilen idari kayıtlar ile işletmeye özel olarak hazırlanan İDR ile gerek ticari ilişkilerinde gerekse kurum ve kuruluşlar ile münasebetlerinde ve finans sektörü ile kurduğu irtibatlarda kendilerini ifade edebilecek temel bir doküman olarak değerlendirebilecek ve kendi yol haritasını oluştururken bu raporu kullanabilecektir.

### Amaç 3: KOBİ'lerde sürdürülebilirliği sağlamak.

KOBİ'lerin yeşil dönüşümünü verimli bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamak amacıyla hazırlayacakları projelerin desteklenmesi için Yeşil Sanayi Destek Programı yürütülecektir.

Söz konusu destek kapsamında,

- Güneş enerji sisteminin kurulması ve işletilmesi,
- Enerji verimliliği,
- Su verimliliği,
- Hammadde verimliliği,
- Sürdürülebilir ve iklime dayanıklı atık geri dönüşümü,
- Endüstriyel simbiyoz,
- Döngüsel ekonomi,

konularında KOBİ'lerin yeşil dönüşüm faaliyetlerine yönelik geri ödemeli destek kullanılacaktır.

KOBİ'lerde dijital dönüşümün sağlanması için; mevcut durumlarının analiz edilmesi, dijital dönüşüm ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçlar doğrultusunda kendilerine özgü dijital dönüşüm yol haritalarının hazırlanması amacıyla kurum/kuruluşlar ile iş birliği içerisinde destekler verilecektir.

Dijital Dönüşüm Değerlendirme Analizi ve Yol Haritası Raporu oluşturulmuş işletmelerin söz konusu raporda belirlenen ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirecekleri dijital dönüşüm yatırım giderlerine yönelik EBRD (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası) ile iş birliği yapılacaktır. Söz konusu yatırım ihtiyaçlarına yönelik EBRD tarafından ilgili bankalara aktarılan fondan kredi kullanılması, KOSGEB'in de kredi kullanan işletmelere kredi faiz desteği sağlaması planlanmaktadır.

Bunların yanı sıra, KOBİ'lerin dayanıklılığının ve rekabet güçlerinin artırılması için uluslararası kuruluşlarla sağlanacak iş birlikleri kapsamında KOBİ'lere destek sağlanacaktır.



**Amaç 4: Kurumsal kapasiteyi geliştirerek KOSGEB'in yalınlaşmasını, dijitalleşmesini ve erişilebilirliğini sağlamak.**

Veriye dayalı karar alma mekanizmalarını güçlendirmek amacıyla iş süreçlerinin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler yürütülecek, stratejik plandaki hedeflerin gerçekleştirmelerini içeren izleme ve değerlendirme raporları hazırlanacaktır. Ayrıca uygulama süreci sona eren ve yürürlükteki destek programlarına yönelik değerlendirme raporları hazırlanacaktır. Bu çalışmalar sayesinde destek programları izlenip analiz edilecek ve bu analizler sonucunda desteklerin etkisi ortaya koyulacak, iyileştirme önerileri geliştirilecektir. Değerlendirme raporları; gelecek dönemlerde gerçekleştirilecek faaliyetleri şekillendirmesi, yürürlükteki programların iyileştirilmesine katkı sağlaması ve yeni programların tasarımına girdi sağlaması açısından yol gösterici olacaktır. Bununla birlikte, Destek Programları İzleme Sistemi'nin yazılım altyapısının kurulmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir. KOBİ'lere ve girişimcilere yönelik politika ve programların geliştirilmesi için tematik/periyojik raporlar hazırlanacak bu raporlar marifetiyle kurumsal karar verme süreçlerine katkı sağlanacaktır.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından geliştirilen objektif ve veriye dayalı strateji geliştirilmesi süreçlerinde ve kurumsal performans değerlendirmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarının etkinliği ölçülecek, insan kaynakları analitiği uygulamalarına ilişkin kurumsal göstergeler geliştirilecek ve bu konuyla ilgili uygulamalar konusunda danışmanlık hizmeti alınarak kurumsal anahtar göstergelerin insan kaynakları kapasitesinin geliştirilmesine etkisi incelenecektir.

Yalın, erişilebilir ve dijital KOSGEB vizyonuna ulaşmak için iş süreçlerinin dijitalleşmesi ve iyileştirilmesi sağlanacak, kurumun bilgi işlem kapasitesi geliştirilecek, özellikle KOSGEB Müdürlüklerinin internet hızı artırılacaktır.

Kurumun ulusal ve uluslararası itibarını güçlendirmek ve saygınlığını korumak için bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliği artırılacaktır.

## 4.2 HEDEF KARTLARI

Stratejik plandaki 1., 2., ve 3. amaç altında bulunan hedeflerin ve performans göstergelerinin gerçekleştirilmesinden KOSGEB Müdürlükleri sorumludur. Tablolarda belirtilen sorumlu birim, hedeflerle ilgili gerçekleştirmelerin takibini yapmaktan sorumlu birim olarak görevlendirilmiştir.

(K): Yıllık hedefleri kümülatif olarak belirlenen performans göstergelerini ifade etmektedir.

<b>Amaç (A1)</b>	Girişimcilik ekosistemini güçlendirmek, yenilikçi ve teknoloji tabanlı girişimciliği yaygınlaştırmak.						
<b>Hedef (H1.1)</b>	Bölgelere ve teknoloji düzeylerine göre odaklı girişimcilik destekleri verilecektir.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 1.1.1 Odak alanlarda kuruluşu desteklenen işletme sayısı.	70	21.000	21.500	22.000	22.500	23.000	23.500
PG 1.1.2 Orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyinde desteklenen işletme sayısı.	30	2.125	2.150	2.200	2.250	2.300	2.350
<b>Sorumlu Birim</b>	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	Destek başvurularının beklenen düzeyde olmaması.						
<b>Stratejiler</b>	- Destek programının tanıtımına yönelik faaliyetler yürütülecektir. - Orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli işletmelerin desteklenmesine öncelik verilecektir.						
<b>Maliyet Tahmini</b>	8.750.000.000 TL						
<b>Tespitler</b>	- Girişimciler için küresel akımlara uygun yeni destek programlarının uygulanmasına yönelik beklentinin bulunması. - Girişimcilik destek limitlerinin piyasa koşullarına göre düşük kalması. - Toplumda girişimcilik potansiyelinin artması. - Yüksek teknolojili alanlar öncelikli olmak üzere katma değer yaratan sektörlerde iş kurmaya yönelik talebin artması.						
<b>İhtiyaçlar</b>	- Bölgelere, teknoloji düzeylerine, vb. kriterlere göre odaklı girişimcilik destekleri verilmesi. (12. Kalkınma Planı 561.1) - Girişimcilik destek üst limitlerinin yükseltilmesi.						

<b>Amaç (A1)</b>	Girişimcilik ekosistemini güçlendirmek, yenilikçi ve teknoloji tabanlı girişimciliği yaygınlaştırmak.						
<b>Hedef (H1.2)</b>	Girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve becerileri geliştirilecektir.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 1.2.1 Girişimcilik Belgesi almaya hak kazanan kişi sayısı.	60	113.000	114.000	115.000	116.000	118.000	120.000
PG 1.2.2 Paydaş kurumlarla girişimciliği yaygınlaştırmak amacıyla yapılan etkinlik sayısı.	20	400	450	475	500	550	600
PG 1.2.3 Girişimcilik eğitimine katılanların memnuniyet oranı. (%)	20	0	70	73	75	80	85
<b>Sorumlu Birim</b>	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	- Girişimcilik eğitimlerine olan ilginin giderek azalması. - Ülkenin genelini etkileyen ekonomik ve sosyal durumların meydana gelmesi.						
<b>Stratejiler</b>	- Girişimcilik eğitimlerinin online olarak uygulanmasına devam edilecektir. - Girişimcilikle ilgili bilgilendirmeler için kurum/kuruluşlarla iş birlikleri artırılacaktır.						
<b>Maliyet Tahmini*</b>	-						
<b>Tespitler</b>	- Girişimcilik eğitimlerine yoğun talebin olması. - Toplumda girişimcilik potansiyelinin artması.						
<b>İhtiyaçlar</b>	- Girişimcilik eğitimlerinin verimliliğinin artırılması, (12. Kalkınma Planı 559.2) - Girişimcilerin, girişimcilik eğitimlerine ulaşma imkanlarının kolaylaştırılması.						

\* Girişimcilik eğitimleri online olarak sunulduğu için herhangi bir maliyeti bulunmamaktadır.

<b>Amaç (A1)</b>	Girişimcilik ekosistemini güçlendirmek, yenilikçi ve teknoloji tabanlı girişimciliği yaygınlaştırmak						
<b>Hedef (H1.3)</b>	TEKMER mekanizmaları güçlendirilecektir.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 1.3.1 Kuruluşu desteklenen TEKMER sayısı. (K)	60	25	34	44	55	67	80
PG 1.3.2 TEKMER'lerde kurulan teknogirişim sayısı. (K)	30	249	759	1.419	2.244	3.249	4.449
PG 1.3.3 TEKMER'lerin doluluk oranı (%)	10	60	65	70	75	80	85
<b>Sorumlu Birim</b>	Teknoloji Yenilik ve Yerleştirme Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Başvuruların beklenen düzeyde olmaması nedeniyle hedef ve performans odaklı kuluçka ve hızlandırıcı merkezlerinin kurulamaması.</li> <li>- TEKMER mevzuatında yapılan değişikliklerin ve yeniliklerin yazılım sistemine entegre edilmemesi ya da geç entegre edilmesi sebebiyle destek süreçlerinde gecikme yaşanması.</li> <li>- Yapılan revizyonların uzman personel tarafından anlaşılabilmesi ya da yanlış anlaşılması.</li> <li>- Yapılan denetimler sonucu tespit edilen risklerin azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülmemesi.</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TEKMER mevzuatında yapılan değişikliklerin yazılım sistemine aktarılması için ilgili birimle koordineli çalışılacaktır.</li> <li>- TEKMER mevzuatında yapılan değişikliklerle ilgili uzman personelin bilgilendirilmesi sağlanacaktır.</li> <li>- TEKMER mevzuatında yapılacak değişikliklerde, yapılan denetimler sonucu tespit edilen bulgular da dikkate alınacaktır.</li> <li>- TEKMER'lerle ilgili bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri artırılacaktır.</li> <li>- Teknogirişimlerin TEKMER'lerde kurulması teşvik edilecektir.</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	440.000.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ, üniversite ve diğer kurum kuruluşlarla iş birliklerinin güçlendirilmesine yönelik talebin bulunması.</li> <li>- Kaynak bulma sıkıntısı sebebiyle TEKMER kurma konusunda üniversitelerin çekimser davranması.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odak alanlardaki TEKMER mekanizmalarının güçlendirilmesi. (Ulusal Teknoloji Girişimciliği Stratejisi Eylem Planı 25.5)</li> <li>- Yenilikçi ve yüksek teknolojlü ürün ve hizmet geliştiren ilk aşama firmalarının (teknogirişimlerin) desteklenmesi. (12. Kalkınma Planı 553.5) (Orta Vadeli Program 2024-2026/Büyüme 10.Hedef)</li> <li>- Var olan ve kurulması planlanan TEKMER'lerin dünya standartlarında teknoloji merkezleri ve teknogirişim atölyeleri gibi geliştirilmesi ve kurgulanması.</li> <li>- TEKMER kurmaları konusunda üniversitelerin teşvik edilmesi, üniversite - KOBİ iş birliklerinin güçlendirilmesi. (12. Kalkınma Planı 560.3)</li> <li>- Girişimci adaylarını cesaretlendirmek ve ihtiyaç duyacakları ilk sermayeyi sağlamak amacıyla "yenilik çeki" uygulamasının hayata geçirilmesi. (Ulusal Teknoloji Girişimciliği Stratejisi Eylem Planı 24.1)</li> </ul>						

<b>Amaç (A1)</b>	Girişimcilik ekosistemini güçlendirmek, yenilikçi ve teknoloji tabanlı girişimciliği yaygınlaştırmak.						
<b>Hedef (H1.4)</b>	Girişimciliğin özel hedef gruplarında yaygınlaştırılması sağlanacaktır.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 1.4.1 İşletme kurması desteklenen kadın girişimci sayısı.	30	8.000	8.250	8.500	8.500	8.750	9.000
PG 1.4.2 İşletme kurması desteklenen genç girişimci sayısı.	30	11.000	11.250	11.500	11.500	11.750	12.000
PG 1.4.3 Kadın girişimcilerin girişimcilik destekleri içinde aldığı pay. (%)	20	26,5	26,5	27	27	27,5	27,5
PG 1.4.4 Genç girişimcilerin girişimcilik destekleri içinde aldığı pay. (%)	20	41,5	41,5	42	42	42,5	42,5
<b>Sorumlu Birim</b>	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	- Kadın ve genç girişimcilerin girişimcilik desteklerine olan ilgilerinin azalması. - Kadın ve genç girişimcilerin girişimcilik eğitimlerine olan taleplerinin azalması.						
<b>Stratejiler</b>	- Girişimcilik desteklerinin tanınırlığını artırmak için özel hedef gruplarına bilgilendirmeler yapılacaktır. - Özel hedef gruplarının girişimcilik eğitimlerinden haberdar olması sağlanacaktır.						
<b>Maliyet Tahmini</b>	4.850.000.000 TL						
<b>Tespitler</b>	Kadın ve genç girişimcilerin desteklemesine yönelik talebin yüksek olması.						
<b>İhtiyaçlar</b>	- Kadınların iş gücüne katılımlarının desteklenmesi. (12. Kalkınma Planı 728.2, 728.5, 728.6) - Gençlerin girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi. (12. Kalkınma Planı 698.2, 750.2, 750.5)						

<b>Amaç (A2)</b>	KOBİ'lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek ve rekabetçiliklerini güçlendirmek.						
<b>Hedef (H2.1)</b>	İmalat sanayiinin güçlendirilmesine öncelik verilecek, desteklerde orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli sektörlerle ayrılan pay artırılacak, öncelikle geri ödemeli destekler tercih edilecektir.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 2.1.1 Desteklenen işletme sayısı.	20	50.500	51.000	52.000	53.000	54.000	55.000
PG 2.1.2 Destekler içinde imalat sanayiinin payı. (%)	30	71	73	74	75	76	78
PG 2.1.3 Destekler içinde orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli sektörlerin payı. (%)	30	24	25	26	27	28	30
PG 2.1.4 Destekler içinde geri ödemeli desteklerin payı. (%)	20	33	60	65	70	75	80
<b>Sorumlu Birim</b>	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Teknoloji, Yenilik ve Yerleştirme Dairesi Başkanlığı Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı Girişimcilik Dairesi Başkanlığı Finansman Dairesi Başkanlığı KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	- Destek başvurularının beklenen düzeyde olmaması. - Orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli sektörlerdeki işletmelerin desteklere beklenen rağbeti göstermemesi.						
<b>Stratejiler</b>	- Desteklere olan talebi artırmak için bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliği artırılacaktır. - Orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli sektörlerin desteklere başvuru yapması özendirilecektir.						
<b>Maliyet Tahmini</b>	-*						
<b>Tespitler</b>	- Katma değeri yüksek ürün imalatı yapan KOBİ'lerin daha fazla desteklenmesinin talep edilmesi. - Üretimde dışa bağımlılığı azaltacak sektörlerin desteklenme ihtiyacının bulunması.						
<b>İhtiyaçlar</b>	- Yüksek katma değerli, orta-yüksek ve yüksek teknolojik ürünlerin desteklenmesine öncelik verilmesi (12. Kalkınma Planı 554.2) - Desteklerin geri ödemeli olarak verilmesi ve performans kriterleri konularak gerekli performansı sağlayan işletmelere oransal olarak desteklerin hibe haline getirilmesi (12. Kalkınma Planı 561.4)						

\* Bu hedef kartında izlenen destek programlarının maliyetleri diğer hedef kartlarında yer almaktadır. Mükerrerlik olmaması için burada belirtilmemiştir.

<b>Amaç (A2)</b>	KOBİ'lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek ve rekabetçiliklerini güçlendirmek.						
<b>Hedef (H2.2)</b>	KOBİ'lerin finansmana erişimi kolaylaştırılacak, alternatif ve yenilikçi finansman yöntemleri yaygınlaştırılacaktır.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 2.2.1 Finansman destekleri kapsamında desteklenen işletme sayısı.	30	10.770	2.400	2.650	2.900	3.150	3.550
PG 2.2.2 Finansman destekleri kapsamında oluşturulan kredi hacmi. (milyar TL)	30	2,85	4	5	6,25	7,5	9
PG 2.2.3 Alternatif finansman yöntemleriyle ilgili bilgilendirme yapılan KOBİ ve girişimci sayısı.	20	500	750	1.000	1.250	1.500	1.750
PG 2.2.4 Kredi garanti sistemlerinden yararlanan işletme sayısı.	20	110.000	115.500	121.275	127.338	133.705	140.390
<b>Sorumlu Birim</b>	Finansman Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finans piyasalarındaki hareketlilik, faizlerin ani ve aşırı yükselmesi.</li> <li>- Program kapsamındaki destek unsurlarının üst limit ve oranlarının hatalı uygulanması.</li> <li>- KOSGEB kredi faiz destek programları kapsamında, işletmelere bankalar tarafından kredi kullandırımı yapıldığı halde finansman aktarımının yapılmaması.</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşletmeler diğer destek modellerine yönlendirilecektir.</li> <li>- Yazılım sistemi, program başlatılmadan önce teste açılarak kontrol edilecektir.</li> <li>- Banka çalışanları ile iletişim güçlendirilecektir.</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	2.580.951.000 TL						
<b>Tespitler</b>	Paydaşların, finansman imkanlarının artırılması ve KGF destekli finansman desteklerinin verilmesiyle ilgili beklentilerinin bulunması.						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finansman destekleriyle ilgili olarak bankaların işletmelere ödemeleri zamanında yapmasına için çalışmalar yürütülmesi.</li> <li>- Finansman desteklerinin etkinliğini artırmak amacıyla KOBİ'lere yönderlik yapılması. (OVP 2024-2026/Finansal İstikrar 13. Hedef)</li> <li>- Alternatif finansman kaynaklarının kullanımının geliştirilerek yaygınlaştırılması. (12. Kalkınma Planı 549.4, 562.1, 562.3) (OVP 2024-2026/ Büyüme 15. Hedef)</li> </ul>						

<b>Amaç (A2)</b>	KOBİ'lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek ve rekabetçiliklerini güçlendirmek.						
<b>Hedef (H2.3)</b>	KOBİ'lerin ölçek büyütme desteklenecektir.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 2.3.1 Kapasite geliştirme desteği sağlanan işletme sayısı.	100	0	2.150	2.200	2.250	2.300	2.350
<b>Sorumlu Birim</b>	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Finansman Dairesi Başkanlığı KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	Destek programına yapılan başvuruların beklenen düzeyde olmaması.						
<b>Stratejiler</b>	- Başvuru dönemlerinde bilgilendirme toplantıları yapılarak hedef kitlenin program hakkında bilgi sahibi olması sağlanacaktır. - Yıl içinde farklı dönemlerde başvurular alınacaktır.						
<b>Maliyet Tahmini</b>	18.290.183.620 TL						
<b>Tespitler</b>	Ölçek büyütme potansiyeli olan işletmelerin tespit edilerek bu işletmelere öncelik verilmesine yönelik talebin bulunması.						
<b>İhtiyaçlar</b>	- KOBİ ve girişimcilerin hızlı büyüme, teknoloji odaklı ihracat yapma, yüksek teknoloji alanında faaliyet gösterme, verimlilik artırma gibi kriterler çerçevesinde odaklı bir yaklaşımla desteklenmesi. (12. Kalkınma planı 561.1) - Proje esaslı destek programları kapsamında geri ödemeli desteklerin verilmesi. (12. Kalkınma Planı 561.4)						



<b>Amaç (A2)</b>	KOBİ'lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek ve rekabetçiliklerini güçlendirmek.						
<b>Hedef (H2.4)</b>	Hızlı büyüme, ihracat ve Ar-Ge harcamalarını artırma gibi kriterler çerçevesinde belirlenen işletmelerin ürün geliştirme, ticarileştirme ve küresel pazarlara açılmaları desteklenecektir.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 2.4.1 Küresel rekabetçilik projeleri kapsamında desteklenen işletme sayısı. (K)	30	0	50	100	150	200	250
PG 2.4.2 Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında KOBİ desteği sağlanan işletme sayısı. (K)	30	17	25	35	45	55	65
PG 2.4.3 Destek sonrası yurt dışı satış hasılatını artıran işletme sayısı.*	20	0	2.500	2.600	2.700	2.800	2.900
PG 2.4.4 Destek sonrası satış hasılatını artıran işletme sayısı.*	20	0	8.000	8.500	9.000	9.500	10.000
<b>Sorumlu Birim</b>	Teknoloji, Yenilik ve Yerleştirme Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı Girişimcilik Dairesi Başkanlığı KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Finansman Dairesi Başkanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	- Ürünlerin güncelliğini yitirmesi ve ekonomik krizler sebebiyle orta yüksek ve yüksek teknoloji sektörlerdeki katma değeri yüksek ürünlerin üretiminin desteklenememesi. - Piyasalardaki ekonomik dalgalanmalar ve üretim girdilerinin maliyetinde yükselme nedeniyle işletmelerin ürün geliştirme, ticarileştirme ve küresel pazarlara açılmasının desteklenememesi.						
<b>Stratejiler</b>	- Personelle mevzuat değişiklikleriyle ilgili eğitim verilecektir. - Yazılım sisteminde uyarı verecek şekilde güncelleme yapılacaktır. - Destek üst limitlerinde ekonomik gelişmeler göz önünde bulundurularak değişiklik yapılacaktır. - Destek programlarının tanınırlığını artırmaya yönelik bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.						
<b>Maliyet Tahmini</b>	5.480.000.000 TL						
<b>Tespitler</b>	- İhracata yönelik desteklerin kapsamının genişletilmesine ve limitlerin yükseltilmesine yönelik talebin bulunması. - Yurt dışından ithal edilen ürünlerin ülkemizde üretilmesi için yerli firmaların teşvik edilmesine ihtiyaç duyulması.						
<b>İhtiyaçlar</b>	Küresel ölçekte rekabet potansiyeli yüksek işletmelerin desteklenmesi. (12. Kalkınma Planı 360.2, 360.4, 448.1, 561.1) (Orta Vadeli Program 2024-2026/Büyüme 18. Hedef)						

\*KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği ve KOSGEB Kredi Faiz Destekleri Yönetmeliği kapsamında desteklenen tüm işletmeler dikkate alınacaktır.

<b>Amaç (A2)</b>	KOBİ'lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek ve rekabetçiliklerini güçlendirmek.						
<b>Hedef (H2.5)</b>	KOBİ'lerin gelişimlerine ve yol haritalarını oluşturmalarına katkı sağlanacaktır.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 2.5.1 Ziyaret edilerek yönderlik hizmeti sağlanan işletme sayısı.	50	10.900	300.000	350.000	400.000	450.000	500.000
PG 2.5.2 İşletme Değerlendirme Raporu alan işletme sayısı.	50	11.500	40.000	45.000	50.000	55.000	60.000
<b>Sorumlu Birim</b>	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziyaret edilmesi planlanan işletmelere ulaşamaması.</li> <li>- Personel sayısının, hedeflenen sayıda işletmeyi ziyaret etmede yetersiz kalması.</li> <li>- Analiz ve raporlama sürecinde veri paylaşım protokolü bulunan kurum/kuruluşlardan veri temininde teknik ve idari aksaklıklar yaşanması.</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziyaret edilecek KOBİ'ler belirlenecek ve personelin bilgi düzeyi yükseltilecektir.</li> <li>- Kaynak kuruluşlar nezdinde protokolün işleyişi için teknik personel olarak belirlenmiş kişiler ile görüşmeler yapılacaktır.</li> <li>- Teknik altyapının aksamaması için tedbirler alınacaktır.</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	-						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paydaşların, KOSGEB personelinin işletme ziyaretlerine daha fazla zaman ayırmasına yönelik talebinin bulunması.</li> <li>- KOBİ'lere ve girişimcilere yönderlik hizmeti sunan bir mekanizmanın bulunmaması.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lerle etkileşimi güçlendirmek amacıyla işletme ziyaretlerinin artırılması.</li> <li>- İşletme ziyaretleri yapmadan önce personele KOSGEB'in ürün/hizmetleriyle ve sahada karşılaşılabilecek soru ve sorunlarla ilgili eğitim verilmesi.</li> <li>- Yapılan ziyaretlerde işletmelerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve destek programlarına yönlendirilmesi.</li> </ul>						

<b>Amaç (A3)</b>	KOBİ'lerde sürdürülebilirliği sağlamak.						
<b>Hedef (H3.1)</b>	KOBİ'lerin çevresel sürdürülebilirlik çalışmaları desteklenecektir.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 3.1.1 Yeşil dönüşüm konusunda desteklenen işletme sayısı.	40	0	250	290	330	370	410
PG 3.1.2 Üretim birimi başına elektrik tüketiminde, su tüketiminde veya dögüsel olmayan atıklarda en az %10 azalma sağlayan yararlanıcı firma sayısı. (K)	30	0	0	56	64	74	82
PG 3.1.3 Yararlanıcı firmalar tarafından kullanılan yenilenebilir kaynaklardan üretilen yıllık elektrik miktarı. (mwh)	30	0	0	125	150	150	175
<b>Sorumlu Birim</b>	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	KOBİ'lerin yeşil dönüşüme yönelik çalışmalara öncelik vermemesi.						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lerin yeşil dönüşüm konusunda farkındalıklarını artırmak amacıyla bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.</li> <li>- KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları konularda yeşil dönüşümü gerçekleştirebilmeleri için destekler verilecektir.</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	11.945.500.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avrupa Yeşil Mutabakatı, Paris Anlaşması gibi ulusal taahhütlerimizin bulunması.</li> <li>- Enerji fiyatlarındaki artışın işletmelerin üretim maliyetini artırması.</li> <li>- Paydaşların, imalat sanayiinin yeşil dönüşümüne öncelik verilmesine yönelik talebinin bulunması.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lerde "Yeşil Dönüşüm" konusunda farkındalığın artırılmasına yönelik faaliyetler yürütülmesi. (12. Kalkınma Planı-2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 380.6 ve 427.5, 434.3)</li> <li>- KOBİ'lerin yeşil dönüşümüne yönelik yönderlik hizmeti sunulması, yeni ürünlerin hizmetlerin geliştirilmesi. (12. Kalkınma Planı-2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 427.9, 434.3, 470.3)</li> <li>-Sanayi işletmelerine ve enerji tüketimi 20 TEP üzerinde olanlara desteklerde öncelik verilmesi. (12. Kalkınma Planı-2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 427.7, 467.4)</li> <li>- KOBİ'lerin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda bölgeye, sektöre ve ölççeğe özel kriterlerin yer aldığı proje teklif çağrılarında çıkılması. (12. Kalkınma Planı-2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 549.4, 550.1)</li> <li>- KOBİ'lerin uzun vadeli finansman imkanlarından ve alternatif finansman kaynaklarından faydalanmalarının sağlanması. (Orta Vadeli Program/Yeşil Dönüşüm 7. ve 27. hedef)</li> </ul>						

<b>Amaç (A3)</b>	KOBİ'lerde sürdürülebilirliği sağlamak.						
<b>Hedef (H3.2)</b>	KOBİ'lerin dijital dönüşümleri hızlandırılacaktır.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 3.2.1 Dijital olgunluk seviyesi ölçülen ve dijital dönüşüm konusunda yol haritası hazırlanan işletme sayısı.	40	40	1.200	1.430	1.560	1.720	1.890
PG 3.2.2 Dijital dönüşüm konusunda yatırım giderleri desteklenen işletme sayısı.	60	0	120	143	156	172	189
<b>Sorumlu Birim</b>	Finansman Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lerin dijital dönüşümle ilgili çalışmalara öncelik vermemesi.</li> <li>- Hizmet sağlayıcı olarak tanımlanan Dijital Dönüşüm Danışmanlarının verdikleri hizmetlerin eksik/yetersiz olması.</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lerin dijital dönüşüm konusunda farkındalıklarını artırmak amacıyla bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.</li> <li>- KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları konularda dijital dönüşümü gerçekleştirebilmeleri için destekler verilecektir.</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	3.218.238.443 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dijitalleşme sürecini tamamlayamamış işletmelerin rekabet edebilirliğinin düşük olması.</li> <li>- Paydaşların, imalat sanayiinin dijital dönüşümüne öncelik verilmesine yönelik talebinin bulunması.</li> <li>- İmalatçı KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki öneminin anlaşılması.</li> <li>- KOBİ'lere yönelik finansman imkanlarının yaygınlaştırılması.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dijital dönüşümünün desteklenmesine öncelik verilmesi. (12. Kalkınma Planı 428.1) (Orta Vadeli Program/Dijital Dönüşüm 8. Hedef)</li> <li>- KOBİ'lerde "Dijital Dönüşüm" konusunda farkındalığın artırılmasına yönelik faaliyetler yürütülmesi. (12. Kalkınma Planı 427.1, 428.2)</li> </ul>						

<b>Amaç (A3)</b>	KOBİ'lerde sürdürülebilirliği sağlamak.						
<b>Hedef (H3.3)</b>	KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve dayanıklılığıyla ilgili diğer öncelikler uluslararası fon kaynaklarıyla desteklenecektir.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak.						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 3.3.1 Uluslararası aktörlerle yürütülen projeler kapsamında destek ödemesi yapılan işletme sayısı. (K)	20	39.680	56.000	59.300	59.400	59.500	59.600
<b>Sorumlu Birim</b>	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası kuruluşlardan fon temin edilememesi.</li> <li>- İşletmelerin proje kapsamındaki desteklere beklenen rağbeti göstermemesi.</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası kuruluşlarla düzenli toplantılar yapılarak fon sağladıkları temalar takip edilecektir.</li> <li>- Uluslararası projelerle ilgili bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	23.751.920.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lerin ihtiyaçlarına yönelik destek sağlamanın daha faydalı olduğunun anlaşılması.</li> <li>- KOBİ'lerin finansmana erişim imkânlarının artırılması.</li> <li>- Uluslararası kurum/kuruluş/örgütlerin KOSGEB'le iş birliği yapmaya yönelik taleplerinin artması.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası kuruluşlarla yapılan iş birliklerinin artırılması.</li> <li>- KOBİ'lerin uzun vadeli finansman imkânlarından ve alternatif finansman kaynaklarından faydalanmalarının sağlanması.</li> <li>- Uluslararası konjonktürde KOBİ ekosisteminde gelişen dış faktörlerden kaynaklanan gereksinimler nedeniyle Başkanlığımızın kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi.</li> </ul>						

<b>Amaç (A4)</b>	Kurumsal kapasiteyi geliştirerek KOSGEB'in yalınlaşmasını, dijitalleşmesini ve erişilebilirliğini sağlamak.						
<b>Hedef (H4.1)</b>	KOBİ ekosistemindeki ulusal ve uluslararası aktörlerle iş birlikleri güçlendirilecek, kurumsal marka yönetimi sağlanacaktır.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	1) Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi 2) Yönetim ve Destek Programı/Teftiş, Denetim ve Danışmanlık Hizmetleri						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	1) KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak. 2) -						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 4.1.1 AB, uluslararası aktörler ve muadil kurumlarla gerçekleştirilen iş birliği sayısı.	50	85	88	91	93	96	98
PG 4.1.2 Katılım sağlanan organizasyon ve fuar sayısı.	50	25	27	33	34	40	41
<b>Sorumlu Birim</b>	AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı Kurumsal İletişim Müdürlüğü						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lere ilişkin uluslararası alanda yeterince organizasyon yapılmaması.</li> <li>- Ülkelerin muadil kurumlarından ve uluslararası örgütlerden gelen taleplerin değişken ve belirsiz olması.</li> <li>- Fuar organizasyon firmalarının yükümlülüklerini yerine getirmemesi.</li> <li>- Yerel ve ulusal basında yanlış veya hatalı bilgi paylaşılması.</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası aktörlerle iş birlikleri güçlendirilerek KOBİ'lere ilişkin alanlarda etkileşim güçlendirilecektir.</li> <li>- Yurt içi ve yurt dışında temasta bulunan kurum/kuruluşlarla eş güdümlü hareket edilecek ve iş birlikleri artırılacaktır.</li> <li>- Kurum kimliğinin korunması ve kurumun itibarının güçlendirilmesi için çalışmalar yürütülecektir.</li> <li>- Ulusal ve yerel medyada çıkan haber sayısı artırılacaktır.</li> <li>- Dijital platformlardaki etkileşim sayısı artırılacaktır.</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	915.734.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanayinin geliştirilmesinin, ekonomik kalkınmadaki öneminin artması.</li> <li>- KOBİ'lerin ihtiyaçlarına yönelik destek sağlamanın daha faydalı olduğunun anlaşılması.</li> <li>- KOBİ'lerin finansmana erişim imkânlarının artırılması.</li> <li>- Uluslararası kurum/kuruluş/örgütlerin KOSGEB'le iş birliği yapmaya yönelik taleplerinin artması.</li> <li>- Sunulan ürün ve hizmetlerin bilgilendirme ve tanıtımına yönelik olarak yürütülen faaliyetlerin etkili olmaması.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası kuruluşlarla yapılan iş birliklerinin artırılması.</li> <li>- KOBİ'lerin uzun vadeli finansman imkânlarından ve alternatif finansman kaynaklarından faydalanmalarının sağlanması.</li> <li>- Uluslararası konjonktürde KOBİ ekosisteminde gelişen dış faktörlerden kaynaklanan gereksinimler nedeniyle Başkanlığımızın kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi.</li> <li>- Bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması.</li> <li>- Kurumun itibarının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi.</li> </ul>						

<b>Amaç (A4)</b>	Kurumsal kapasiteyi geliştirerek KOSGEB'in yalınlaşmasını, dijitalleşmesini ve erişilebilirliğini sağlamak.						
<b>Hedef (H4.2)</b>	Stratejik yönetim güçlendirilerek bilginin kurumsal karar verme süreçlerinde etkin kullanılması sağlanacaktır.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	1) Sanayinin Geliştirilmesi, Üretim ve Yatırımların Desteklenmesi/KOBİ'lerin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi 2) Yönetim ve Destek Programı/Teftiş Denetim ve Danışmanlık Hizmetleri						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	1) KOBİ ve girişimcilerin yenilikçi, teknolojik ve rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak. 2) -						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 4.2.1 İç Denetim Programlarının gerçekleştirme oranı. (%)	25	100	100	100	100	100	100
PG 4.2.2 Destek Programları İzleme Sistemi'ne yönelik yazılım altyapısının kurulma oranı. (%) (K)	25	0	80	100	100	100	100
PG 4.2.3 Yürürlükteki destek programlarına yönelik hazırlanan değerlendirme raporu sayısı.	25	2	11	5	5	5	5
PG 4.2.4 KOBİ'lere ilişkin hazırlanan tematik/periodyk rapor sayısı.	25	18	26	26	26	26	26
<b>Sorumlu Birim</b>	Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	İç Denetim Birimi Başkanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş süreçlerinin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik denetim ve danışmanlık faaliyetleri sonuçlarının dikkate alınmaması.</li> <li>- Kurum personelinin İç Kontrol Sistemi ile sistem kapsamında yürütülen çalışmalarını sahiplenememesi.</li> <li>- İş birliği yapılacak birimlerin destek programlarının değerlendirmesine yönelik düzenlemelere uygun hareket etmemesi.</li> <li>- Veri paylaşımı konusunda idari ve teknik aksaklıklar yaşanması.</li> <li>- Destek programlarında revizyonunun fazla olması.</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İç denetim plan ve programları, hedeflere ilişkin risk analizleri doğrultusunda belirlenecektir.</li> <li>- İç Kontrol Sistemi ile ilgili olarak personelin bilgi ve bilinç düzeyi yükseltilecektir.</li> <li>- Bilgiye dayalı karar verme alışkanlığının kurumumuzda yerleştirilmesi amacıyla farkındalık artırma çalışmaları düzenlenecek ve eğitimler verilecektir.</li> <li>- İlgili kurum/kuruluşlar (üniversiteler, enstitüler, STK'lar) ile iş birliği içerisinde çalışmalar yürütülecek ve organizasyonlar yapılacaktır.</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	6.000.000 TL						

<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Destek süreçlerinde prosedürlerin fazla olması.</li><li>- İç Kontrol Sistemi ile ilgili süreçlerin planlanan takvime göre gerçekleştirilememesi.</li><li>- Desteklerin kullanılmasında hedef kitlenin objektif kriterlere dayanarak tanımlanmasına ihtiyaç duyulması.</li><li>- Karar verme süreçlerinde KOBİ'lere ilişkin araştırma raporlarının düzenli olarak hazırlanmasına ihtiyaç duyulması.</li><li>- Desteklerin/hizmetlerin hızlı, kaliteli, basitleştirilmiş ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak üzere diğer kurum kuruluşlara ait idari kayıtlara ihtiyaç duyulması.</li></ul>
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yürütülen denetimler sonucunda tespit edilen bulgularla ilgili gerekli düzeltme ve iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi.</li><li>- KOSGEB İç Kontrol Uyum Eylem Planı'ndaki takvime uygun olarak İç Kontrol Sistemi'yle ilgili süreçlerin yürütülmesi.</li><li>- Destek programlarının değerlendirilmesine yönelik teknik altyapı ile izleme sisteminin teknolojik altyapısının güçlendirilmesi. (12. Kalkınma Planı ve 2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 561.3)</li><li>- İzleme ve değerlendirme kültürünün kurumda daha fazla yaygınlaştırılması.</li><li>- Verilerin işlenmesi, analiz edilmesi, raporlanması, veri madenciliği, makine öğrenmesi gibi konularda personelin eğitilmesi.</li></ul>



<b>Amaç (A4)</b>	Kurumsal kapasiteyi geliştirerek KOSGEB'in yalınlaşmasını, dijitalleşmesini ve erişilebilirliğini sağlamak.						
<b>Hedef (H4.3)</b>	İnsan kaynağının etkinliği ve verimliliği artırılabacaktır.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Yönetim ve Destek Programı/ Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 4.3.1 İnsan kaynakları yetkinlik analizi yapılması. (%) (K)	50	20	100	100	100	100	100
PG 4.3.2 Yetkinliği artırılan personel sayısı. (K)	50	0	689	1.041	1.659	1.743	1.883
<b>Sorumlu Birim</b>	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş süreçlerinin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik denetim ve danışmanlık faaliyetlerinin sonuçlarının dikkate alınmaması.</li> <li>- Personelin yürütülen çalışmaları sahiplenememesi.</li> <li>- Kurumun organizasyon yapısında ve iş süreçlerinde değişiklik olması.</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumhurbaşkanlığı/İnsan Kaynakları Ofisi tarafından geliştirilen objektif ve veriye dayalı strateji geliştirilmesi süreçlerinde ve kurumsal performans değerlendirmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarının etkinliği ölçülecektir.</li> <li>- İnsan kaynakları analitiği uygulamalarına ilişkin kurumsal göstergeler geliştirilecek ve danışmanlık hizmeti alınacaktır.</li> <li>- Personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenlenecektir.</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	30.430.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personelin genel durumunu değerlendirmek amacıyla insan kaynakları yetkinlik analizinin yapılmasına ihtiyaç duyulması.</li> <li>- Hizmet sunulan hedef kitlenin büyüklüğüne oranla personel sayısının yetersiz olması.</li> <li>- İşletme ziyaretleri yapacak personelin eğitim eksikliklerinin bulunması.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İnsan kaynakları analitiği uygulamaları kapsamında danışmanlık ve yazılım programı kullanımı hizmeti alınması.</li> <li>- KOBİ'lere ve girişimcilere sunulan hizmet kalitesini artırmak amacıyla personelin bilgi ve bilinç düzeyini yükseltecek eğitimler düzenlenmesi.</li> <li>- Personelin motivasyonunu artırmak ve kurumsal etkileşimi güçlendirmek adına online eğitimlerin yanı sıra yüz yüze eğitimlerin de düzenlenmesi.</li> <li>- KOSGEB ve KOBİ iletişimini güçlendirmek ve daha fazla işletmeye hizmet verebilmek adına personel ihtiyacının giderilmesi.</li> </ul>						

<b>Amaç (A4)</b>	Kurumsal kapasiteyi geliştirerek KOSGEB'in yalınlaşmasını, dijitalleşmesini ve erişilebilirliğini sağlamak.						
<b>Hedef (H4.4)</b>	İş süreçlerinin dijitalleşmesi ve iyileştirilmesi sağlanacaktır.						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PG 4.4.1 İş süreçlerinin dijitalleşmesine yönelik taleplerin karşılanma oranı. (%)	40	90	90	90	90	90	90
PG 4.4.2 ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi'nin alınması. (%)	20	100	-	-	100	100	100
PG 4.4.3 İnternet altyapısı güçlendirilen KOSGEB Müdürlüğü sayısı.	40	60	15	17	21	27	35
<b>Sorumlu Birim</b>	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı Teknoloji, Yenilik ve Yerleştirme Dairesi Başkanlığı Finansman Dairesi Başkanlığı Girişimcilik Dairesi Başkanlığı KOSGEB Müdürlükleri						
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yabancı menşeli donanımların ve yazılımların alınamaması.</li> <li>- Talep edilen miktarda donanım kaynağı sağlanamaması.</li> <li>- Desteklerle ilgili süreç birimlerinin talep ettikleri işlerin tamamlanması için gerekli sürelerin yeterli olmaması.</li> <li>- Uluslararası geçerliliğe sahip proje geliştirme metodolojilerinin gerektirdiği süre dikkate alınarak talebin iletilmemesi.</li> <li>- ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi'ne ilişkin formların ve prosedürlerin personel tarafından uygulanmaması.</li> </ul>						
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sunucu ve storage altyapısı ile Güvenlik Duvarı altyapısı bütçe ve kapasite planlaması yapılarak geliştirilecektir.</li> <li>- Sunucu ve son kullanıcı tarafında her türlü veri güvenliği önleminin alınması sağlanacaktır.</li> <li>- KOSGEB Müdürlüklerinin internet altyapısı güçlendirilecektir.</li> <li>- Yazılımlarla ilgili talepler belirtilen süreler dikkate alınarak karşılanacaktır.</li> </ul>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	90.370.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İnternet altyapısının geliştirilmesine ihtiyaç duyulması.</li> <li>- KOSGEB Müdürlüklerinde personel artışına bağlı olarak internet bağlantısında hız artışı ihtiyacının oluşması.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sunulan hizmetlerin bürokrasiden arındırılması, hedef kitlenin destek ve hizmetlere daha kolay erişmelerinin sağlanması.</li> <li>- Sunulan ürün/hizmetler ile yürütülen diğer faaliyetlerin dijital ortama aktarımının sağlanması.</li> <li>- İnternet altyapısını geliştirmeye yönelik çalışmaların yürütülmesi.</li> <li>- Veri güvenliğinin maksimum düzeye çıkarılması.</li> </ul>						

Tablo 20: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

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

S: Sorumlu Birim

İ: İş Birliği Yapılacak Birim/ler

Tablo 20’de yer alan hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler;

ABDB: AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı

BİDB: Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

BYKDDDB: Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı

FDB: Finansman Dairesi Başkanlığı

GDB: Girişimcilik Dairesi Başkanlığı

İDBB: İç Denetim Birimi Başkanlığı

İKDB: İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı

KGDB: KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı

KİM: Kurumsal İletişim Müdürlüğü

KM: İllerde bulunan KOSGEB Müdürlükleri

PYDB: Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı

SGDB: Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

TYYDB: Teknoloji, Yenilik ve Yerleştirme Dairesi Başkanlığı’dır.

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

- Rehberlik ve Denetim Kurulu Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
- Özel Kalem Müdürlüğü

### 4.3 HEDEFLERİN RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Tablo 21: Hedeflerin Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

HEDEFLER	RİSKLER	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
Hedef 1.1 Bölgelere ve teknoloji düzeylerine göre odaklı girişimcilik destekleri verilecektir.	Destek başvurularının beklenen düzeyde olmaması.	Değişen ekonomik şartlarda, girişimcilerin yeni bir işletme kurmayı riskli görmeleri sebebiyle destek programına olan taleplerinin azalması.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Destek programının tanıtımına yönelik faaliyetler yürütülecektir.</li><li>- Orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli işletmelerin desteklenmesine öncelik verilecektir.</li></ul>
Hedef 1.2 Girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve becerileri geliştirilecektir.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Girişimcilik eğitimlerine olan ilginin giderek azalması.</li><li>- Ülkenin genelini etkileyen ekonomik ve sosyal durumların meydana gelmesi.</li></ul>	İş yeri açma talebinin düşmesi ve diğer sebepler nedeniyle desteğe başvuruda öncelikli şart olan girişimcilik eğitimlerine yapılan başvurunun düşük olması.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Girişimcilik eğitimlerinin online olarak uygulanmasına devam edilecektir.</li><li>- Girişimcilikle ilgili bilgilendirmeler için kurum/kuruluşlarla iş birlikleri artırılabilecektir.</li></ul>
Hedef 1.3 TEKMER mekanizmaları güçlendirilecektir.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Başvuruların beklenen düzeyde olmaması nedeniyle hedef ve performans odaklı kuluçka ve hızlandırıcı merkezlerinin kurulamaması.</li><li>-TEKMER mevzuatında yapılan değişikliklerin ve yeniliklerin yazılım sistemine entegre edilmemesi ya da geç entegre edilmesi sebebiyle destek süreçlerinde gecikme yaşanması.</li><li>-Yapılan revizyonların uzman personel tarafından anlaşılabilmesi ya da yanlış anlaşılması.</li><li>- Yapılan denetimler sonucu tespit edilen risklerin azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülmemesi.</li></ul>	TEKMER modelinin hedef kitle tarafından tam olarak anlaşılabilmesi.	<ul style="list-style-type: none"><li>- TEKMER mevzuatında yapılan değişikliklerin yazılım sistemine aktarılması için ilgili birimle koordineli çalışılacaktır.</li><li>- TEKMER mevzuatında yapılan değişikliklerle ilgili uzman personelin bilgilendirilmesi sağlanacaktır.</li><li>- TEKMER mevzuatında yapılacak değişikliklerde, yapılan denetimler sonucu tespit edilen bulgular da dikkate alınacaktır.</li><li>- TEKMER'lerle ilgili bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri artırılabilecektir.</li><li>- Teknogirişimlerin TEKMER'lerde kurulması teşvik edilecektir.</li></ul>

HEDEFLER	RİSKLER	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
Hedef 1.4 Girişimciliğin özel hedef gruplarında yaygınlaştırılması sağlanacaktır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kadın ve genç girişimcilerin girişimcilik desteklerine olan ilgilerinin azalması.</li> <li>- Kadın ve genç girişimcilerin girişimcilik eğitimlerine olan taleplerinin azalması.</li> </ul>	Kadın ve genç girişimcilerin iş kurmaya yönelik taleplerinin azalması.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Girişimcilik desteklerinin tanınırlığını artırmak için özel hedef gruplarına bilgilendirmeler yapılacaktır.</li> <li>- Özel hedef gruplarının girişimcilik eğitimlerinden haberdar olması sağlanacaktır.</li> </ul>
Hedef 2.1 İmalat sanayiinin güçlendirilmesine öncelik verilecek, desteklerde orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli sektörler ayrılacak, öncelikle geri ödemeli destekler tercih edilecektir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destek başvurularının beklenen düzeyde olmaması.</li> <li>- Orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli sektörlerdeki işletmelerin desteklere beklenen rağbeti göstermemesi.</li> </ul>	İşletmelerin desteklere olan ilgisinin azalması.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desteklere olan talebi artırmak için bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliği artırılacaktır.</li> <li>- Orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli sektörlerin desteklere başvuru yapması özendirilecektir.</li> </ul>
Hedef 2.2 KOBİ'lerin finansmana erişimi kolaylaştırılacak, alternatif ve yenilikçi finansman yöntemleri yaygınlaştırılacaktır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finans piyasalarındaki hareketlilik, faizlerin ani ve aşırı yükselmesi.</li> <li>- Program kapsamındaki destek unsurlarının üst limit ve oranlarının hatalı uygulanması.</li> <li>- KOSGEB kredi faiz destek programları kapsamında, işletmelere bankalar tarafından kredi kullandırımı yapıldığı halde finansman aktarımının yapılmaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faizlerdeki yükselme sebebiyle işletmelerin banka kredilerine olan talebinin azalmasına bağlı olarak destekten yararlanan işletme sayısının azalması.</li> <li>- Yazılım sisteminde destek üst limitlerinin ve oranlarının hatalı uygulanması.</li> <li>- Bankaların kredi kullandırımı yapılan işletme listelerini iletmemesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşletmeler diğer destek modellerine yönlendirilecektir.</li> <li>- Yazılım sistemi, program başlatılmadan önce teste açılarak kontrol edilecektir.</li> <li>- Banka çalışanları ile iletişim güçlendirilecektir.</li> </ul>
Hedef 2.3 KOBİ'lerin ölçek büyütme desteklenecektir.	Destek programına yapılan başvuruların beklenen düzeyde olmaması.	KOBİ'lerin destek programı hakkında bilgi sahibi olmaması ve belirlenen süreler içerisinde desteğe başvuruda bulunmaması.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Başvuru dönemlerinde bilgilendirme toplantıları yapılarak hedef kitlenin program hakkında bilgi sahibi olması sağlanacaktır.</li> <li>- Yıl içinde farklı dönemlerde başvurular alınacaktır.</li> </ul>

HEDEFLER	RİSKLER	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
Hedef 2.4 Hızlı büyüme, ihracat ve Ar-Ge harcamalarını artırma gibi kriterler çerçevesinde belirlenen işletmelerin küresel pazarlara açılmaları desteklenecektir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ürünlerin güncelliğini yitirmesi ve ekonomik krizler sebebiyle orta yüksek ve yüksek teknolojili sektörlerdeki katma değeri yüksek ürünlerin üretiminin desteklenememesi.</li> <li>- Piyasalardaki ekonomik dalgalanmalar ve üretim girdilerinin maliyetinde yükselme nedeniyle işletmelerin ürün geliştirme, ticarileştirme ve küresel pazarlara açılmasının desteklenememesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonomik kriz ve döviz kurunda yaşanan dalgalanmalar sebebiyle işletmelerin proje yatırımlarının durdurulması.</li> <li>- KOBİ'lerin ürettiği stratejik ürüne ilişkin ihtiyaçların ortadan kalkması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personele mevzuat değişiklikleriyle ilgili eğitim verilecektir.</li> <li>- Yazılım sisteminde uyarı verecek şekilde güncelleme yapılacaktır.</li> <li>- Destek üst limitlerinde ekonomik gelişmeler göz önünde bulundurularak değişiklik yapılacaktır.</li> <li>- Destek programlarının tanınırlığını artırmaya yönelik bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.</li> </ul>
Hedef 2.5 KOBİ'lerin gelişimlerine ve yol haritalarını oluşturmalarına katkı sağlanacaktır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziyaret edilmesi planlanan işletmelere ulaşılamaması.</li> <li>- Personel sayısının, hedeflenen sayıda işletmeyi ziyaret etmede yetersiz kalması.</li> <li>- Analiz ve raporlama sürecinde veri paylaşım protokolü bulunan kurum/kuruluşlardan veri temininde teknik ve idari aksaklıklar yaşanması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lerle iletişimin yetersiz olması.</li> <li>- Kaynak kuruluşların teknik altyapısından kaynaklanan sebeplerle veri paylaşımının yavaşlaması veya durması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziyaret edilecek KOBİ'ler belirlenecek ve personelin bilgi düzeyi yükseltilecektir.</li> <li>- Kaynak kuruluşlar nezdinde protokolün işleyişi için teknik personel olarak belirlenmiş kişiler ile görüşmeler yapılacaktır.</li> <li>-Teknik altyapının aksamaması için tedbirler alınacaktır.</li> </ul>
Hedef 3.1 KOBİ'lerin çevresel sürdürülebilirlik çalışmaları desteklenecektir.	KOBİ'lerin yeşil dönüşüme yönelik çalışmalara öncelik vermemesi.	KOBİ'lerin destek programı hakkında bilgi sahibi olmaması ve belirlenen süreler içerisinde desteğe başvuruda bulunmaması.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lerin yeşil dönüşüm konusunda farkındalıklarını artırmak amacıyla bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.</li> <li>- KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları konularda yeşil dönüşümü gerçekleştirebilmeleri için destekler verilecektir.</li> </ul>

HEDEFLER	RİSKLER	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
Hedef 3.2 KOBİ'lerin dijital dönüşümleri hızlandırılacaktır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lerin dijital dönüşümle ilgili çalışmalarına öncelik vermemesi.</li> <li>- Hizmet sağlayıcı olarak tanımlanan Dijital Dönüşüm Danışmanlarının verdikleri hizmetlerin eksik/yetersiz olması.</li> </ul>	KOBİ'lerin destek programı hakkında bilgi sahibi olmaması ve belirlenen süreler içerisinde desteğe başvuruda bulunmaması.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lerin dijital dönüşüm konusunda farkındalıklarını artırmak amacıyla bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.</li> <li>- KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları konularda dijital dönüşümü gerçekleştirebilmeleri için destekler verilecektir.</li> </ul>
Hedef 3.3 KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve dayanıklılığıyla ilgili diğer öncelikler uluslararası fon kaynaklarıyla desteklenecektir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası kuruluşlardan fon temin edilememesi.</li> <li>- İşletmelerin proje kapsamındaki desteklere beklenen rağbeti göstermemesi.</li> </ul>	Uluslararası kuruluşların fon sağlamaması.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası kuruluşlarla düzenli toplantılar yapılarak fon sağladıkları temalar takip edilecektir.</li> <li>- Uluslararası projelerle ilgili bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.</li> </ul>
Hedef 4.1 KOBİ ekosistemindeki ulusal ve uluslararası aktörlerle iş birlikleri güçlendirilecek, kurumsal marka yönetimi sağlanacaktır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KOBİ'lere ilişkin uluslararası alanda yeterince organizasyon yapılmaması.</li> <li>- Ülkelerin muadil kurumlarından ve uluslararası örgütlerden gelen taleplerin değişken ve belirsiz olması.</li> <li>- Fuar organizasyon firmalarının yükümlülüklerini yerine getirmemesi.</li> <li>- Yerel ve ulusal basında yanlış veya hatalı bilgi paylaşılması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası alanda yapılacak iş birliği ve diğer etkinliklerin belirsiz olması.</li> <li>- KOBİ'lerle ilgili organizasyonların düzenlenmesine öncelik verilmemesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası aktörlerle iş birlikleri güçlendirilerek KOBİ'lere ilişkin alanlarda etkileşim güçlendirilecektir.</li> <li>- Yurt içi ve yurt dışında temasta bulunan kurum/kuruluşlarla eş güdümlü hareket edilecek ve iş birlikleri artırılabilecektir.</li> <li>- Kurum kimliğinin korunması ve kurumun itibarının güçlendirilmesi için çalışmalar yürütülecektir.</li> <li>- Ulusal ve yerel medyada çıkan haber sayısı artırılabilecektir.</li> <li>- Dijital platformlardaki etkileşim sayısı artırılabilecektir.</li> </ul>



HEDEFLER	RİSKLER	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
Hedef 4.2 Stratejik yönetim güçlendirilerek bilginin kurumsal karar verme süreçlerinde etkin kullanılması sağlanacaktır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş süreçlerinin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik denetim ve danışmanlık faaliyetleri sonuçlarının dikkate alınmaması.</li> <li>- Kurum personelinin İç Kontrol Sistemi ile sistem kapsamında yürütülen çalışmaları sahiplenememesi.</li> <li>- İş birliği yapılacak birimlerin destek programlarının değerlendirmesine yönelik düzenlemelere uygun hareket etmemesi.</li> <li>- Veri paylaşımı konusunda idari ve teknik aksaklıklar yaşanması.</li> <li>- Destek programlarında revizyonunun fazla olması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veri paylaşımı konusunda kurum/kuruluşların isteksiz davranması, web servislerin zamanında cevap vermemesi veya çalışmaması.</li> <li>- Program ve/veya uygulama esasları dokümanında yapılan revizyonların mantıksal model bileşenlerinde değişiklik içermesi durumunda mantıksal modellerin güncellenmesi gerekliliği.</li> <li>- İş birliği yapılacak birimlerin destek programlarının tasarımı ile izleme ve değerlendirme sürecinde mevzuata uygun hareket etmemesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İç denetim plan ve programları, hedeflere ilişkin risk analizleri doğrultusunda belirlenecektir.</li> <li>- İç Kontrol Sistemi ile ilgili olarak personelin bilgi ve bilinç düzeyi yükseltilecektir.</li> <li>- Bilgiye dayalı karar verme alışkanlığının kurumumuzda yerleştirilmesi amacıyla farkındalık artırma çalışmaları düzenlenecek ve eğitimler verilecektir.</li> <li>- İlgili kurum/kuruluşlar (üniversiteler, enstitüler, STK'lar) ile iş birliği içerisinde çalışmalar yürütülecek ve organizasyonlar yapılacaktır.</li> </ul>
Hedef 4.3 İnsan kaynağının etkinliği ve verimliliği artırılabilecektir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş süreçlerinin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik denetim ve danışmanlık faaliyetlerinin sonuçlarının dikkate alınmaması.</li> <li>- Personelin yürütülen çalışmaları sahiplenememesi.</li> <li>- Kurumun organizasyon yapısında ve iş süreçlerinde değişiklik olması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denetim sonuçlarında elde edilen bulgular dikkate alınmadan iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi.</li> <li>- Organizasyon yapısında değişiklikler olması sebebiyle planlanan çalışmaların yürütülememesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumhurbaşkanlığı/İnsan Kaynakları Ofisi tarafından geliştirilen objektif ve veriye dayalı strateji geliştirilmesi süreçlerinde ve kurumsal performans değerlendirmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarının etkinliği ölçülecektir.</li> <li>- İnsan kaynakları analitiği uygulamalarına ilişkin kurumsal göstergeler geliştirilecek ve danışmanlık hizmeti alınacaktır.</li> <li>- Personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenlenecektir.</li> </ul>

HEDEFLER	RİSKLER	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
Hedef 4.4 İş süreçlerinin dijitalleşmesi ve iyileştirilmesi sağlanacaktır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yabancı menşeli donanımların ve yazılımların alınmaması.</li> <li>- Talep edilen miktarda donanım kaynağı sağlanamaması.</li> <li>- Desteklerle ilgili süreç birimlerinin talep ettikleri işlerin tamamlanması için gerekli sürelerin yeterli olmaması.</li> <li>- Uluslararası geçerliliğe sahip proje geliştirme metodolojilerinin gerektirdiği süre dikkate alınarak talebin iletilmemesi.</li> <li>- ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi'ne ilişkin formların ve prosedürlerin personel tarafından uygulanmaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yabancı menşeli donanımların ve yazılımların döviz kurlarından dolayı maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle alınmaması.</li> <li>- Birimlerden gelen taleplerin karşılanmasında süre kısıtı nedeniyle sıkıntı yaşanması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sunucu ve storage altyapısı ile Güvenlik Duvarı altyapısı bütçe ve kapasite planlaması yapılarak geliştirilecektir.</li> <li>- Sunucu ve son kullanıcı tarafında her türlü veri güvenliği önleminin alınması sağlanacaktır.</li> <li>- KOSGEB Müdürlüklerinin internet altyapısı güçlendirilecektir.</li> <li>- Yazılımlarla ilgili talepler belirtilen süreler dikkate alınarak karşılanacaktır.</li> </ul>

## 4.4 MALİYETLENDİRME

Amaç ve hedeflerin tahmini maliyetleri Tablo 22’de yer almaktadır:

Tablo 22: Tahmini Maliyetler

AMAÇ	HEDEF	BÜTÇE					
		2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM MALİYET
Amaç 1: Girişimcilik ekosistemini güçlendirmek, yenilikçi ve teknoloji tabanlı girişimciliği yaygınlaştırmak.	Hedef 1.1 Bölgelere ve teknoloji düzeylerine göre odaklı girişimcilik destekleri verilecektir.	1.350.000.000	1.550.000.000	1.750.000.000	1.950.000.000	2.150.000.000	8.750.000.000
	Hedef 1.2 Girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve becerileri geliştirilecektir.	0	0	0	0	0	0
	Hedef 1.3 TEKMER mekanizmaları güçlendirilecektir.	72.000.000	80.000.000	88.000.000	96.000.000	104.000.000	440.000.000
	Hedef 1.4 Girişimciliğin özel hedef gruplarında yaygınlaştırılması sağlanacaktır.*	795.000.000	880.000.000	970.000.000	1.055.000.000	1.150.000.000	4.850.000.000
<b>1. AMAÇ TOPLAM MALİYET</b>		<b>1.422.000.000</b>	<b>1.630.000.000</b>	<b>1.838.000.000</b>	<b>2.046.000.000</b>	<b>2.254.000.000</b>	<b>9.190.000.000</b>

\* Hedef 1.1’in maliyeti özel hedef gruplarına verilmesi planlanan bütçeyi de içerdiğinden Hedef 1.4’ün maliyeti 1. amacın toplamına eklenmemiştir.

AMAÇ	HEDEF	BÜTÇE					
		2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM MALİYET
<b>Amaç 2: KOBİ'lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek ve rekabetçiliklerini güçlendirmek.</b>	Hedef 2.1 İmalat sanayiinin güçlendirilmesine öncelik verilecek, desteklerde orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyli sektörlere ayrılan pay artırılacak, öncelikle geri ödemeli destekler tercih edilecektir.	0	0	0	0	0	0
	Hedef 2.2 KOBİ'lerin finansmana erişimi kolaylaştırılacak, alternatif ve yenilikçi finansman yöntemleri yaygınlaştırılacaktır.	280.951.000	500.000.000	550.000.000	600.000.000	650.000.000	2.580.951.000
	Hedef 2.3 KOBİ'lerin ölçek büyütmeleri desteklenecektir.	1.875.000.000	2.500.000.000	3.000.000.000	4.495.131.400	6.420.052.220	18.290.183.620
	Hedef 2.4 Hızlı büyüme, ihracat ve Ar-Ge harcamalarını artırma gibi kriterler çerçevesinde belirlenen işletmelerin küresel pazarlara açılmaları desteklenecektir.	1.080.000.000	1.100.000.000	1.100.000.000	1.100.000.000	1.100.000.000	5.480.000.000
	Hedef 2.5 KOBİ'lerin gelişimlerine ve yol haritalarını oluşturmalarına katkı sağlanacaktır.	0	0	0	0	0	0
<b>2. AMAÇ TOPLAM MALİYET</b>		<b>3.235.951.000</b>	<b>4.100.000.000</b>	<b>4.650.000.000</b>	<b>6.195.131.400</b>	<b>8.170.052.220</b>	<b>26.351.134.620</b>

AMAÇ	HEDEF	BÜTÇE					
		2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM MALİYET
Amaç 3: KOBİ'lerde sürdürülebilirliği sağlamak.	Hedef 3.1 KOBİ'lerin çevresel sürdürülebilirlik çalışmaları desteklenecektir.	1.840.000.000	2.195.000.000	2.390.000.000	2.629.000.000	2.891.500.000	11.945.500.000
	Hedef 3.2 KOBİ'lerin dijital dönüşümleri hızlandırılacaktır.	474.299.000	587.587.000	675.157.000	712.814.850	768.380.593	3.218.238.443
	Hedef 3.3 KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve dayanıklılığıyla ilgili diğer öncelikler uluslararası fon kaynaklarıyla desteklenecektir.	9.200.000.000	3.160.800.000	3.441.600.000	3.785.760.000	4.163.760.000	23.751.920.000
<b>3. AMAÇ TOPLAM MALİYET</b>		<b>11.514.299.000</b>	<b>5.943.387.000</b>	<b>6.506.757.000</b>	<b>7.127.574.850</b>	<b>7.823.640.593</b>	<b>38.915.658.443</b>

AMAÇ	HEDEF	BÜTÇE					
		2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM MALİYET
Amaç 4: Kurumsal kapasiteyi geliştirerek KOSGEB'in yalınlaşmasını, dijitalleşmesini ve erişilebilirliğini sağlamak.	Hedef 4.1 KOBİ ekosistemindeki ulusal ve uluslararası aktörlerle iş birlikleri güçlendirilecek, kurumsal marka yönetimi sağlanacaktır.	144.067.000	171.956.000	186.925.000	200.930.000	211.856.000	915.734.000
	Hedef 4.2 Stratejik yönetim güçlendirilerek bilginin kurumsal karar verme süreçlerinde etkin kullanılması sağlanacaktır.	6.000.000	0	0	0	0	6.000.000
	Hedef 4.3 İnsan kaynağının etkinliği ve verimliliği artırılabacaktır.	4.430.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000	8.000.000	30.430.000
	Hedef 4.4 İş süreçlerinin dijitalleşmesi ve iyileştirilmesi sağlanacaktır.	23.715.000	14.285.000	360.000	51.455.000	555.000	90.370.000
<b>4. AMAÇ TOPLAM MALİYET</b>		<b>178.212.000</b>	<b>191.241.000</b>	<b>193.285.000</b>	<b>259.385.000</b>	<b>220.411.000</b>	<b>1.042.534.000</b>

MALİYET	2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM MALİYET
AMAÇLARIN TOPLAM MALİYETİ	16.350.462.000	11.864.628.000	13.188.042.000	15.628.091.250	18.468.103.813	75.499.327.063
GENEL GİDERLERİ YÖNETİM	2.422.862.000	3.017.363.000	3.470.826.000	3.817.908.600	4.199.699.460	16.928.659.060
TOPLAM	18.773.324.000	14.881.991.000	16.658.868.000	19.445.999.850	22.667.803.273	92.427.986.123

## 5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur. Bu doğrultuda, KOSGEB Stratejik Planı 2024-2028'in izleme ve değerlendirme sürecinde aşağıda belirtilen faaliyetler gerçekleştirilecektir:

- Hedeflerin, performans göstergelerinin ve bunlara ilişkin risklerin takibi o hedeften sorumlu harcama yetkilisinin sorumluluğunda olacaktır.

- Birimler tarafından her yıl Temmuz ayında ve takip eden yılın Ocak ayında stratejik planda sorumlu ya da ilgili oldukları hedef/performans göstergelerine ilişkin gerçekleşme rakamlarını Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı (SGDB)'ye iletilecektir. Birimlerden gelen verilerin kontrolü yapılacak ve SGDB tarafından 'Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda belirtilen formatta Temmuz ayı sonuna kadar "Stratejik Plan İzleme Raporu", takip eden yılın Şubat ayı sonuna kadar ise "Stratejik Plan Değerlendirme Raporu" oluşturularak Başkan başkanlığında Başkan Yardımcıları ve harcama yetkililerinin katılımıyla altı aylık dönemlerde yapılacak izleme, bir yıllık dönemlerde yapılacak değerlendirme toplantılarında ile Strateji Geliştirme Kurulu'na sunulacaktır.

-Bu toplantıların sonucunda, Başkan tarafından stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin alınacak önlemler ve gerçekleştirilecek çalışmalarla ilgili olarak birimler görevlendirilecektir.

- Toplantılarda alınan kararların ilgili birimlere iletilmesinden SGDB sorumlu olacaktır.

- 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.

- 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/SBB'ye görüşe gönderilecektir. Buradan gelecek değerlendirme raporundaki hususlar dikkate alınarak plana son şekli verilecek ve söz konusu planın güncellenmiş nihai versiyonu Cumhurbaşkanlığı/SBB'ye gönderilecektir.

KOSGEB Stratejik Planı 2024-2028'in başarıyla uygulanabilmesi amacıyla hesap verilebilir bir anlayışla hareket edilecek 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:** Ahmet Serdar İBRAHİMCİOĞLU

ADI SOYADI	UNVANI	BİRİMİ
Recep KILINÇ	Başkan Yardımcısı	Özel Kalem Müdürlüğü
Bilal KENDİRCİ	Başkan Yardımcısı	
Fatih GÖKYURT	Başkan Yardımcısı	
Serkan GÜNLER	Kurul Başkanı	Rehberlik ve Denetim Kurulu Başkanlığı
İlyas ÖZDEMİR	Birim Başkanı	İç Denetim Birimi Başkanlığı
Ömer BAĞCI	I. Hukuk Müşaviri V.	Hukuk Müşavirliği
Murat Şükrü SOYKAN	Daire Başkanı V.	AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı
İlhan ÖZKAN	Daire Başkanı	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
Alırıza Ozan KEMALOĞLU	Daire Başkanı	Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı
Muhammed Feyzullah BAKAR	Daire Başkanı V.	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
Mehmet Haşim KARAMAN	Daire Başkanı	Finansman Dairesi Başkanlığı
Ali URHAN	Daire Başkanı	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı
Hakan ERTÜRK	Daire Başkanı V.	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı
Asim TÜRKMEN	Daire Başkanı	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı
Faruk KAHVECİOĞLU	Daire Başkanı	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı
Binali AYDIN	Daire Başkanı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
Mehmet Görkem GÜRBÜZ	Daire Başkanı	Teknoloji, Yenilik ve Yerleştirme Dairesi Başkanlığı
Kerim Can TÜTÜNCÜ	Müdür V.	Özel Kalem Müdürlüğü
Mehmet Haşim KARAMAN	Müdür V.	Kurumsal İletişim Müdürlüğü
İmran GEZİNTİ	Süreç Danışmanı	Ankara OSTİM Müdürlüğü

## Ek 2: Stratejik Planlama Ekibi Üyeleri

**Ekip Başkanı:** Dr. Fatih GÖKYURT (Başkan Yardımcısı V.)

ADI SOYADI	UNVANI	BİRİMİ
Zeynep ÇOLAKOĞLU	Müdür	Rehberlik ve Denetim Kurulu Başkanlığı (Rehberlik ve Denetim Kurulu Bürosu)
Serkan YALGIN	İç Denetçi	İç Denetim Birimi Başkanlığı
Serdar PAMUK (Asıl)	Avukat	Hukuk Müşavirliği
Esmâ DURSUN (Yedek)	Avukat	
Gülşen ALPER (Asıl)	KOBİ Uzmanı	AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı (Uluslararası İlişkiler Müdürlüğü) (AB Koordinasyon Müdürlüğü)
Esra ATAŞ KAYA (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Seraceddin ÖZCAN (Asıl)	Müdür	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı (Sistem ve Ağ İşletim Müdürlüğü) (Yazılım Müdürlüğü)
Burak SOĞUKPINAR (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Özge KOCAMAN (Asıl)	KOBİ Uzmanı	Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı (İzleme, Değerlendirme ve Analiz Müdürlüğü) (Sistem ve Yöntem Geliştirme Müdürlüğü)
Cemil Arda TAŞKIRAN (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Hazar Onur DEMİRTEMEL (Asıl)	KOBİ Uzmanı	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı (Satınalma Müdürlüğü) (İdari İşler Müdürlüğü)
Neslihan AKYEL (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Cengiz SITKI	KOBİ Uzmanı	Finansman Dairesi Başkanlığı (Kredi Yönetimi Müdürlüğü)

ADI SOYADI	UNVANI	BİRİMİ
Selim BAKTIR (Asıl)	Müdür V.	Girişimcilik Dairesi Başkanlığı (Tedarikçi Geliştirme Müdürlüğü) (Girişimcilik Destekleri Müdürlüğü) (Girişimcilik Politikaları Müdürlüğü)
Rıfat CEBECİ (Asıl)	KOBİ Uzmanı	
Habib Furkan DOĞAN (Asıl)	KOBİ Uzmanı	
Onur ŞAHİN (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
İsmail Furkan DEMİR (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Sinan SODAN (Asıl)	KOBİ Uzmanı	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı (İnsan Kaynakları Planlama Müdürlüğü)
Samet GÜÇKIRAN (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Mefkûre Uğur ÇAKIR (Asıl)	KOBİ Uzmanı	KOBİ Geliştirme Dairesi Başkanlığı (Koordinasyon Müdürlüğü) (İşletme Geliştirme Destekleri Müdürlüğü) (Destek Uygulamaları Müdürlüğü) (KOBİ Rehberlik ve Danışmanlık Müdürlüğü)
Ufuk KESKİN (Asıl)	KOBİ Uzmanı	
Hayber Hüseyin GEDAR (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Vural GÜNTEPE (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Oya ERYİĞİT (Asıl)	KOBİ Uzmanı	
Elçin YANARCA DELİBALCI (Asıl)	KOBİ Uzmanı	Proje Yönetimi Dairesi Başkanlığı (Proje Destekleri Müdürlüğü) (Uluslararası Projeler Müdürlüğü) (Sürdürülebilirlik Destekleri Müdürlüğü) (Proje Destekleri Müdürlüğü)
Seda KALAYCI (Asıl)	KOBİ Uzmanı	
Kaan GÜZELSU (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Sayime ÇELİK (Yedek)	KOBİ Uzmanı	

ADI SOYADI	UNVANI	BİRİMİ
Nazmiye ÖZEK (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Binali AYDIN (Ekip Koordinatörü)	Daire Başkanı	
Mahmut GÜNGÖR	Müdür	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı (Stratejik Planlama ve Yönetim Müdürlüğü) (Bütçe Müdürlüğü)
Sevginur GÜNER	KOBİ Uzmanı	
Nazlı ZENGİN	Mali Hizmetler Uzmanı	
Serhat DİNLER (Asıl)	KOBİ Uzmanı	
Boğaç TANILKAN (Asıl)	KOBİ Uzmanı	Teknoloji, Yenilik ve Yerlileştirme Dairesi Başkanlığı (TEKMER Müdürlüğü) (Yerlileştirme Müdürlüğü) (Ar-Ge ve Yenilik Müdürlüğü)
Hayati KEÇELİOĞLU (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Ayşe YARBAYKOÇ (Asıl)	KOBİ Uzmanı	
Övgü ERGÜNER (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Recep ACUN	KOBİ Uzmanı	
Baha Bülent ANDIÇ (Asıl)	KOBİ Uzmanı	Ankara OSTİM Müdürlüğü
Haydar ÜNVERDİ (Yedek)	KOBİ Uzmanı	
Bülent ŞIVGIN (Asıl)	KOBİ Uzmanı	Ankara Sincan Müdürlüğü
Hüseyin ŞEN (Yedek)	KOBİ Uzmanı	