

**T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ VE SİYASET BİLİMİ ANA BİLİM DALI**

**YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE  
KURUMSAL YÖNETİŞİM: KOSGEB ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Serhat TÜMOĞLU**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Fatma Ülkü Selçuk**

**ANKARA-2012**



**T.C.**

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ VE SİYASET BİLİMİ ANA BİLİM DALI**

**YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE  
KURUMSAL YÖNETİŞİM: KOSGEB ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Serhat TÜMOĞLU**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Fatma Ülkü Selçuk**

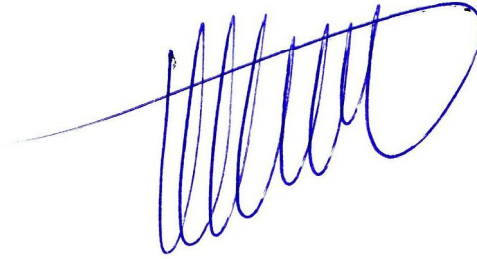
**ANKARA-2012**

T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Serhat Tümoğlu'na ait "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Kurumsal Yönetişim: KOSGEB Örneği" adlı çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Yrd. Doç. Dr. Savaş Zafer Şahin (Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Fatma Ülkü Selçuk (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Anıl Çekiç (Üye)

## ÖNSÖZ

Türkiye’de son çeyrek yüzyıldır devam eden kamu yönetimini yeniden yapılandırma çalışmaları artık epey yol kat etmiş, sınırları ve ana hatları belirginleşmiş, istikametini belirlemiştir. İleriki yıllar daha da net bir portre sunabileceği muhtemel olan bu dönem; günahları ve sevaplarıyla defalarca sorgulanacaktır. Bu tez çalışması hızla yaşanmakta olan bu dönemi bir ucundan tutarak yorumlamaya çalışmakta ve özelinde bir kurum sorgulaması yapmaktadır.

Bu çalışmanın kısa sayılabilecek bir zamanda bu forma kavuşması ve sunulabilir hale gelmesinde farklı bakış açısı ve stratejik müdahaleleriyle yoluma ışık tutan saygıdeğer hocam, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Fatma Ülkü Selçuk’a içtenlikle teşekkür ederim.

Umudumu yitirdiğim her an sabırla ve itinayla desteğini esirgemeyen Atılım Üniversitesi Doktora öğrencisi Burcu Erdem’e teşekkür ederim.

Çalışmamın iskeletini oluşturan yüz yüze görüşmelerde, kıymetli zamanlarını ayırarak değerli görüşlerini paylaşan Başkanlık üst yöneticilerine, Ostim Hizmet Merkezi Müdürlüğü personeline ve çalışma arkadaşlarım Kastamonu Hizmet Merkezi Müdürlüğü personeline gönülden teşekkür ederim.

Akademik disiplini ve çalışma metodolojisini kendisinden öğrendiğim, Muğla Üniversitesi Öğretim Üyesi çok kıymetli hocam Yrd. Doç. Dr. Özlem Şahin’e teşekkür ederim.

Özellikle kaynak konusunda geniş kütüphanesini bana açan Kastamonu Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Fatma Zehra Savi’ye ve tecrübesiyle yardımlarını esirgemeyen Atılım Üniversitesi eski öğrencisi Mustafa Demir’e teşekkür ederim.

Yüksek Lisans derslerim boyunca kendilerinden öğrendiklerimi gün geçtikçe daha fazla fark ettiğim hocalarıma ve özellikle de İ.İ.B.F. Dekanı Prof. Dr. Halil İbrahim Ülker ve alanında çok başarılı olduğunu düşündüğüm Yrd. Doç. Dr. Savaş Zafer Şahin’e teşekkür ederim.

Sabırla ve inançla çalışmamın biteceği günü bekleyen değerli ailem ve sevgili eşime teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
GRAFİKLER DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE: DEVLET, YÖNETİM VE YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI

1.1. TARİHSEL SÜREÇ.....	5
1.1.1. Devlet ve Devletin Değişen Rolü.....	5
1.1.1.1. Devlet Kavramı.....	5
1.1.1.2. Devlet'in Değişen Rolü.....	7
1.1.1.2.1. Ekonomide Devlet.....	7
1.1.1.2.1.1. Merkantalizm:.....	7
1.1.1.2.1.2. Fizyokrasi.....	8
1.1.1.2.1.3. Klasik İktisat (1776- 1873).....	9
1.1.1.2.1.4. Keynesyen İktisat Doktrini.....	12
1.1.1.2.2. Yönetimde ve Denetimde Devlet.....	15
1.1.1.2.2.1. Geleneksel (Klasik) Kuram (Makine Kuramı).....	15
1.1.1.2.2.2. Davranışçı / Yeni Geleneksel Örgüt Kuramı (İnsan İlişkileri Okulu) (Sosyo-Psikolojik Yaklaşım).....	16
1.1.1.2.2.3. Çağdaş / Modern Örgüt Kuramları.....	18
1.2. YENİ KAMU YÖNETİMİ.....	20
1.2.1. Yönetişim.....	20
1.2.2. Kamu Özel Ortaklığı (PPP – Public Private Partnerships).....	23
1.2.3. Kamu Tercih Teorisi (Public Choice Theory).....	25
1.2.4. Yeni Kamu İşletmeciliği (Public Management).....	28
1.2.4.1. Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Türkiye.....	28
1.2.5. Kamu Yönetiminde İnnovasyon.....	31
1.2.6. Kamu Yönetiminde Hesap Verilebilirlik.....	33
1.2.7. Kamu Yönetiminde E-Devlet.....	34
1.2.8. Toplam Kalite Yönetimi (TKY).....	35
1.2.9. İnsan Kaynakları.....	38

1.3.	TÜRKİYE’DE CUMHURİYETİN İLK YILLARINDAN 1980’ E KADAR HAKİM OLAN KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞLARI .....	40
1.3.1.	Türkiye’de Kamu Yönetiminde Dönüşüm.....	43
1.3.1.1.	Yasal Düzenlemeler ve Kısa Vadeli Etkileri.....	44
1.4.	YETKİNİN EL DEĞİŞTİRMESİ SÜRECİ .....	45
1.4.1.	Adem-i Merkeziyetçi Yapı.....	49
1.4.1.1.	Desentralizasyon (Yerelleşme).....	52
1.4.1.2.	Subsidiarite (Yerindenlik) .....	53
1.4.1.2.1.	Kalkınma Ajansları.....	53
1.4.1.2.2.	Üst Kurullar.....	55
1.4.1.3.	Sivilleşme .....	55
1.4.1.4.	Özelleştirme.....	57
1.5.	TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARINA BİR ÖRNEK: KOSGEB ÖRNEĞİ .....	58
1.5.1.	Kurumsal Yönetişim .....	58
1.5.1.	KOSGEB’in Kurumsal Yönetişim Bakımından Yeri ve Önemi 58	

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOSGEB (KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİ GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI)

2.1.	KOSGEB’İN AMACI .....	59
2.2.	KOSGEB’İN ORGANİZASYON YAPISI .....	60
2.3.	İNSAN KAYNAKLARI.....	62
2.4.	KOSGEB’İN FAALİYET ALANLARI VE HİZMETLERİ.....	64
2.5.	TARİHSEL GELİŞİM.....	65
2.5.1.	KOSGEB’in Destekleri .....	67
2.5.1.1.	KOBİ Proje Destek Programı .....	68
2.5.1.1.1.	Desteklenecek Proje Konuları.....	68
2.5.1.1.2.	Desteklenecek Proje Giderleri .....	69
2.5.1.2.	Tematik Proje Destek Programı.....	69
2.5.1.3.	İşbirliği - Güç Birliği Destek Programı.....	70
2.5.1.4.	ARGE, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama.....	70
2.5.1.5.	Girişimcilik Destek Programı .....	70
2.5.1.6.	Genel Destek Programı .....	71

2.5.1.6.1.	Yurt İçi Fuar Desteği.....	72
2.5.1.6.2.	Yurt Dışı İş Gezisi Desteği.....	72
2.5.1.6.3.	Tanıtım Desteği.....	72
2.5.1.6.4.	Eşleştirme Desteği.....	72
2.5.1.6.5.	Nitelikli Eleman İstihdam Desteği.....	73
2.5.1.6.6.	Danışmanlık Desteği.....	73
2.5.1.6.7.	Eğitim Desteği.....	73
2.5.1.6.8.	Enerji Verimliliği Desteği.....	73
2.5.1.6.9.	Tasarım Desteği.....	74
2.5.1.6.10.	Sınai Mülkiyet Hakları Desteği.....	74
2.5.1.6.11.	Belgelendirme Desteği.....	74
2.5.1.6.12.	Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği.....	75
2.5.1.6.13.	Bağımsız Denetim Desteği.....	75
2.5.1.7.	Kredi Faiz Destekler.....	75
2.5.1.8.	Gelişen İşletmeler Piyasası Kobi Destek Programı.....	76
2.5.2.	KOSGEB'in Hizmetleri.....	76
2.5.2.1.	Laboratuvar Hizmetleri.....	76
2.5.2.2.	Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri.....	76
2.5.2.3.	Projeler.....	77
2.5.3.	KOSGEB'in Paydaş Analizi.....	77

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALAN ARAşTIRMASI

3.1.	ARAşTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	79
3.1.1.	Araştırmanın Amacı.....	80
3.1.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları.....	80
3.1.3.	Araştırmanın Yöntemi.....	81
3.2.	ARAşTIRMANIN YÜRÜTÜLMESİ.....	82
3.3.	MÜLAKAT YAPILAN KATILIMCILARIN GÖREV VE UNVANLARI..	83
3.3.1.	Mülakat Yapılan Katılımcıların Künyeleri.....	83
3.4.	ARAşTIRMA BULGULARI.....	85
3.4.1.	KOSGEB'de Kurulduğundan Bu Yana Fiziksel, Organizasyonel Anlamda Yapılan Değişikliklerle İlgili Durum Tespiti.....	86
3.4.2.	KOSGEB'de Saydamlık Ve Şeffaflık Uygulamaları.....	92
3.4.3.	İşletmelerle Yaşanan İlişkiler Açısından KOSGEB'de Yaşanan Dönüşüm.....	94
3.4.4.	KOSGEB'de "Yönetişim" Uygulamaları ve Paydaş Analizi.....	97
3.4.5.	Ast-Üst İlişkileri ve Çalışma Düzenine Olan Etkileri.....	98

3.4.6.	Kurum İçi ve Kurum Dışı İlişkilerin Karar Alma Süreçlerine Etkileri .	101
3.4.7.	KOSGEB'in Verdiği Desteklerin Ekonomide Yarattığı Etkiler .....	103
3.4.8.	KOSGEB'in Destek ve Hizmetlerinin Kaynak Kullanımına Etkileri ...	105
3.4.9.	KOSGEB'de Sunulan Hizmetlerin Kamu İşletmeciliği Bakımından Değerlendirilmesi, Görüş ve Öneriler .....	107
3.4.10.	KOSGEB'in Faaliyetlerini Lanse Edebilirliği Açısından Değerlendirilmesi.....	112
3.4.11.	KOSGEB'in Elektronik Ortamda Verdiği Hizmetler.....	114
3.5.	GENEL DEĞERLENDİRME.....	117
<b>SONUÇ.....</b>		<b>118</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>		<b>123</b>
<b>EK – 1 MÜLAKAT SORULARI.....</b>		<b>131</b>
<b>EK – 2 MÜLAKAT KAYITLARI.....</b>		<b>134</b>
<b>ÖZET .....</b>		<b>250</b>
<b>ABSTRACT .....</b>		<b>251</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ARGE	: Araştırma ve Geliştirme
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
Bkz.	: Bakınız
CE Belgesi	: Conformance Européenne (Avrupa Uygunluğu)
DMS	: Devlet Memurları Sınavı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ESOB	: Esnaf Odaları Birliği
EPDK	: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
GİP	: Gelişen İşletmeler Piyasası Destek Programı
ICTs	: Information and Communication of Technology (Bilgi ve İletişim Teknolojileri)
ISO 9000	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standardizasyon Örgütü)
İK	: İnsan Kaynakları
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İÖİ	: İl Özel İdaresi
İŞGEM	: İş Geliştirme Merkezi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
JAYKA	: Japon Kalkınma Ajansı
KAYA	: Kamu Yönetimi Araştırma Raporu
KİK (1)	: Kamu İktisadi Kuruluşu
KİK (2)	: Kamu İhale Kurumu
KİT (KSS)	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
KÜSGEM	: Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü

KÜSGET	: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı Genel Müdürlüğü
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
MKK	: Merkezi Kayıt Kuruluşu
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
NACE	: Nomenclature Statistique Des Activites Economiques Dans La Communauté Européenne (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması)
OECD	: Organisation For Economic Co-Operation And Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
ÖSYM	: Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
PPP	: Public Private Partnership (Kamu Özel Ortaklığı)
PTT	: Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü
RK	: Rekabet Kurumu
RTÜK	: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
s.	: Sayfa
SEGEM	: Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SSO	: Single Sign On (Tek Oturum Açma)
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
SYH	: Stratejik Yol Haritası
ŞK	: Şeker Kurumu
TAPDK	: Tütün, Tütün Mamülleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEKMER	: Teknoloji Geliştirme Merkezleri
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu
TK	: Telekomünikasyon Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TOKİ	: Toplu Konut İdaresi Başkanlığı

TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TPE	: Türk Patent Enstitüsü
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TSO	: Ticaret ve Sanayi Odası
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKAK	: Türk Akreditasyon Kurumu
TÜSSİED	: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
VAP	: Verimlilik Arttırıcı Proje
YDTF	: Yararlandırııcı Durum Tespit Formu
YKDS	: Yönetim Karar Destek Sistemleri
YKİ	: Yeni Kamu Yönetimi İşletmeciliği
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi
657 Sayılı Kanun	: Devlet memurları Kanunu
3624 Sayılı Kanun	: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme. Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı. Kurulması Hakkında Kanun
4982 Sayılı Kanun	: Bilgi Edinme Hakkı Kanunu
5018 Sayılı Kanun	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
5216 Sayılı Kanun	: Büyükşehir Belediyesi Kanunu
5302 Sayılı Kanun	: İl Özel İdareleri Kanunu
5393 Sayılı Kanun	: Belediye Kanunu
5449 Sayılı Kanun	: Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu Ve Görevleri Hakkında Kanun
5891 Sayılı Kanun	: Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun

## TABLolar DİZİNİ

- Tablo 1 : Yönetim ve Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması
- Tablo 2 : E- Devlet Modeli ile Klasik Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması
- Tablo 3 : Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Değişimi
- Tablo 4 : Genel Destek Programı Bölgesel Oran ve Üst Limitleri
- Tablo 5 : KOSGEB’in Paydaş Analizi
- Tablo 6 : Araştırma Örnekleme
- Tablo 7 : KOSGEB’in Değişen Kurum Anlayışı
- Tablo 8 : KOSGEB’deki Kurumsal Yapı İle İlgili Aksayan Yönler
- Tablo 9 : Saydamlık ve Şeffaflık Konusunda Gerçekleştirilen Faaliyetler
- Tablo 10: KOSGEB’in Verdiği Hizmet ve Desteklerle İlgili Değerlendirme ve Yaşanan Dönüşüm
- Tablo 11: Personel Yönetimi Açısından KOSGEB’deki Örgütsel Yapı
- Tablo 12: Kurum İçi Yasal Düzenlemelerde Katılımcı Yaklaşım
- Tablo 13: KOSGEB’in Kobilere ve Özel Sektöre Olan Destekleri
- Tablo 14: KOSGEB’in Etkinlik ve Verimlilik Uygulamaları
- Tablo 15: KOSGEB’de Müşteri Memnuniyeti Anlayışı
- Tablo 16: Hizmet Kalitesini Yükseltmek Adına Görüşler
- Tablo 17: Bilgilendirme Konusunda Kullanılan Araç ve Yöntemler
- Tablo 18: Çalışanlar ve Hizmet Görenler Açısından E-Devlet Hizmetleri

## GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1: Personelin Unvanlara Göre Dağılımı

Grafik 2: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Grafik 3: Personelin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

GCCRIS

## GİRİŞ

Gerek Dünya’da gerekse Türkiye’de siyasal ve yönetsel bir değişimin ilk evreleri 1980 yılı ile gündeme gelmeye başlamıştır. 1974 petrol krizi olarak bilinen iktisadi açmaz beraberinde yine ve yeniden bir dizi önlem ve değişim dalgasını getirmiştir. Temeli tüketmek üzerine kurulu olarak başlatılan bu neo-liberal küresel hareket, eş zamanlı olarak İngiltere, Amerika gibi ekonominin başat ülkelerinde ve aynı yıllar Türkiye’de de etkisini göstermeye başlamıştır. Dönemin Başbakanı Turgut Özal, 12 Eylül siyasi darbesi olarak bilinen ve etkileri hala taze olan olaylara müteakip ülkeyi yeni bir parti programıyla neo-liberal küresel dönüşümü adapte etmeye başlamıştır.

Birçok isimle anılan ve birçok dinamiğe dayanan bu hareketin, ekonomik, toplumsal, sosyal, teknolojik, yönetsel, siyasal, kültürel ve bunun gibi birçok ayağı bulunmaktadır. Her biri farklı bilimsel çalışmalara farklı şekillerde konu olmuş ve olmaya devam edecektir. Bu çalışmada ise dönemin yönetimde meydana getirdiği uygulamalar üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Bunu yaparken de ekonomide yaşanan değişim ve dönüşüm de çalışmanın temeline oturtulacaktır.

Neo-liberal küresel dönüşüm ile uluslararası anlamda siyasal ve ekonomik ilişkiler geliştirilmiş, daha önceleri yasak olan birtakım mal ve teknolojiler ülkeye sokulmuş, devlet eliyle dış ticaret desteklenir hale gelmiştir. Bunu hayata geçirmek amacıyla uluslararası para birimleri de denetim dışında bırakılmış ve piyasa mekanizmasına devredilmiştir.

Toplumun bu değişimi içselleştirebilmesini teminen bir dizi sosyal önlemler de halka arz edilmiştir. Bu kapsamda yaratılan popüler kültür; ‘trendler’ ve ‘tüketim’ üzerine kurgulanmıştır. Müziği, modayı, beslenmeyi, iletişimi, teknolojiyi vb. birçok unsuru etkisi altına alan popüler kültür, insanlara ‘takip et ve tüket’ emrini empoze etmektedir. Bu kimilerinin bilerek ve isteyerek tercih ettiği bir yaşam tarzı haline dönerken, kimileri için ideolojik nedenlerle kaçınılması gereken bir tuzak olarak algılanmıştır. Fakat her ne şekilde yaklaşılsa ve algılsa da artık bu popüler ve küresel dönüşüm birçok alanda oluşumunu daha ileri evrelere taşımıştır.

Neo-liberal küreselleşmenin siyasal ve yönetsel ayağını oluşturan ve yeni sağ olarak adlandırılan politik akım, bu süreçte büyük bir rol üstlenmiştir. Yeni Sağ akımının yönetimde öncelikle ortaya koyduğu küçük parçalar Yeni Kamu yönetimi anlayışı üzerinde sistematize edilerek bilim insanlarının üzerinde uzlaştığı bir paradigma haline gelmiştir. Bununla alakalı henüz bir isim birliğine gidilmese de anılan; “Yeni Kamu yönetimi”, “Yeni Kamu İşletmeciliği”, “Yönetişim”, “Toplam Kalite Yönetimi” gibi kavramlar, birbirinden koparılamaz türev ve tamamlayıcı kavramlar olarak kabul edilmektedir.

Bu anlayış çerçevesinde Türk Kamu yönetiminde yapılacak değişim ve dönüşümü ortaya koymak amacıyla bir dizi eylem planı gündeme gelmiştir. Bir taraftan devletin yapısı ve toplumsal fonksiyonuna dair ortaya çıkan yeni değerlendirmeler, diğer taraftan, kamu yönetiminin içinde var olduğu ve hizmet ürettiği ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel çevre öğelerinin değişmesi, kamu yönetimi sistemini ve bu sistemin alt sistemleri olan kamu örgütlerini değişime ve uyuma zorlamaktadır.

Bu kapsamda, bürokrasiyi azaltarak kamu hizmetlerinde etkinliği sağlamak, yönetimde açıklık, bilişim teknolojilerinin kamu hizmetlerinde kullanılması, hizmetten yararlananların ilgili kamu otoritesinin karar alma sürecine katılımının sağlanması, kamu çalışanları için bazı etik kodların oluşturulup bunların uygulanma sürekliliğinin temin edilmesi gibi faaliyetler uygulanmaya çalışılmıştır (Coşkun, 2008: 47). Bunun için de bazı kurumların bu yeni sürece adapte edilmesi sağlanmış, bazılarının ise bu süreçte bir misyonunun olmayacağına kanaat getirilerek tümden kaldırılmasına karar verilmiştir.

Yani burada yapılmaya çalışılan, büyük oranda hantal olduğu değerlendirilen merkezi yapının parçalara ayrılarak dinamik birimler haline getirilmesidir.<sup>1</sup> Fakat bununla ilgili bir parantez açmak gerekirse; özellikle son iki seçim döneminde iktidar partisinin bunun tersi kimi uygulamalarının bulunduğunu belirtmekte fayda vardır. Bununla birlikte, bu tez çalışması “sınırlılıklar” kısmında da belirtildiği üzere, henüz akıbeti belli olmamış bir eğilimi araştırmaya dahil etmemiştir.

<sup>1</sup> Bununla ilgili ayrıntılı bilgi ve değerlendirmeler, “Bölüm 1.4. Yetkinin El Değiştirmesi Süreci”nde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Bu yapılanlar uzun vadede yeterli olmayınca yeni kurumlar gündeme gelmiştir. Kalkınma Ajansları, Üst Kurullar, yarı özerk diğer kuruluşlar bu dönemin eseridir. Bu kurul ve kurumlar içerisinde önemli bir yeri olan KOSGEB çalışmanın merkezindeki kurum olacaktır.

Bu çalışmanın temel araştırma sorunsalı da; “KOSGEB’in varoluş nedeni ve uygulamalarıyla Yeni kamu yönetimi anlayışına hangi bakımlardan hizmet ettiği”. Bununla birlikte YKY ile başlayan faaliyetlerin kurumların çalışmalarına hangi açılardan değer kattığı, bu faaliyetlere neden ihtiyaç duyulduğu ve bu faaliyetler sonucunda kurumlarda yerleşmeye başlayan anlayışın ve dönüşümün ne tür sakıncalara yol açabileceği, sahadakilerin ve üst yönetimdekilerin gözünden araştırılmaya ve ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Ayrıca, yapılan bu tez çalışmasında, bu dönüşüm sürecinde; bir ülkede, bir dönemde yaşananların, bir kurum üzerinden fotoğrafı çekilmeye çalışılacaktır. Bu fotoğraf üzerinden de yapılan analizler ve tespitler ışığında bir sonuca varılmaya çalışılacak görüş ve öneriler sunulacaktır.

Tezin birinci bölümünün ilk kısmında, kavramsal çerçeve oluşturulmuş, ekonomik ve yönetsel süreçlerde yaşanan kırılmalar teorik olarak anlatılmıştır. Bunu yaparken de kavramlar, kuramlar ve yaşanan tarihsel devinimler üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Maksat geçmişten günümüze yönetimde meydana gelen anlayış değişikliklerinin hangi iktisadi nedenlerden kaynaklandığını anlamaya çalışmaktır. Aynı bölümün ikinci kısmında Yeni Kamu yönetimi öne çıkan yönleriyle ortaya koyulmaya çalışılmış ve araştırma bu teorik temellere dayandırılmıştır. Birinci bölümün son kısmında Türkiye’deki durum ele alınmış, Cumhuriyet tarihi boyunca kamu yönetiminde yapılmaya çalışılan reform çalışmaları ve sonuçları ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte 1980 sonrasında kamu yönetimini etkisi altına alan neo-liberal Politikalar ve bunların uzantıları olan yapı ve kurumlar irdelenmiştir. Yetkinin el değiştirmesi ve dağıtılması sürecinde hangi kurumlara ne tür roller verildiği anlatılmıştır.

İkinci bölümde araştırmanın öznesi olan kurum KOSGEB; kurumsal yapısı, organizasyon şeması, tarihi ve bugünüyle, sayısal veriler ve istatistikler kullanarak çok yönlü olarak ele alınmıştır. Çoğunlukla kurumsal web sayfası üzerinden edinilen bilgilerle kurumun destek ve hizmetleri aktarılmıştır.

Üçüncü bölümde çalışmanın alan araştırması yapılmış ortaya konulan teorik bilgilerle pratikte yaşananlar karşılaştırılmıştır. Maksat, kullandığı teknik ve yöntemlerle, sahip olduğu kaynaklarla ve bunu yönetebilme becerisiyle geldiği noktayı çalışanların gözüyle resmetmeye çalışmaktır. Bunu yaparken yalnızca şu anda bulunduğu nokta değil, geçmişten bugüne yaşadığı değişim de ortaya konulmuştur.

Veri toplama yöntemi olarak nitel bir veri toplama biçimi olan yüz yüze görüşme tekniği benimsenmiş, katılımcılara tanışma sorusu hariç yarı yapılandırılmış formda on bir adet soru yöneltilmiştir. Bu on bir sorunun alt başlıkları ile durum tespitinden bir adım öteye giderek, görüş, değerlendirme, eleştiri ve öneriler de alınmaya çalışılmıştır. Sorular ve gerektiğinde alt başlıklar ve hatta görüş-öneriler için tablolar hazırlanmış, çalışanların gözüyle yapılan değerlendirmeler yorumlanmaya çalışılmış ve analiz edilmiştir. Yapılan literatür taramasında KOSGEB çalışanlarının derinlemesine görüş ve önerilerinden yararlanılan başka bir kaynak olmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç kısmı bir özet niteliğinde olup, genel değerlendirmelerle araştırmanın sorunsalına cevap vermeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan bulgular araştırmacının gözünden de yorumlanarak görüş ve önerilere yer verilmiştir. Son olarak da araştırmanın özeleştirisi yapılarak güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyulmuştur.

Bu çalışmanın ana çerçevesi, konuyla ilgili mevzuat, araştırma ve literatürün değerlendirilmesi ile mülakatların analizinden oluşmuştur. Konuyla ilgili kanun, yönetmelik ve yönergeler, kitap, makale ve tez çalışmaları incelenerek ilgili literatür taranmıştır. Literatür taramasında YÖK'ün tez tarama kataloğundan yararlanılmıştır. Ayrıca kurum incelemesinde resmi internet sitesi üzerinden yayımlanan bilgi, belge, tebliğ, yönerge vb. birçok dokümandan yararlanılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE: DEVLET, YÖNETİM VE YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI

#### 1.1. TARİHSEL SÜREÇ

##### 1.1.1. Devlet ve Devletin Değişen Rolü

Adına devlet denilen olgu zaman içerisinde Dünya’da yaşanan değişime paralel olarak değişmiş, her dönemin kendine has koşullarına uygun bir şekilde yeniden yapılandırılmış ve her seferinde bir devlet anlayışının yerini yeni bir devlet felsefesi ikame etmiştir. Bu çerçevede modern devlet anlayışının ilk formu olarak kabul edilen liberal çerçeveden günümüzde tartışmalara konu olan işlevsel devlet anlayışına kadar uzanan bir süreçte değişime uğramıştır. Günümüz devlet anlayışını anlayabilmek için liberal devlet anlayışının temelinde yatan değerleri iyi kavramak gerekir. Çünkü günümüzde önerilen devlet modeli sosyal devletin eksikliklerinden hareketle çoğu kez liberal devlet anlayışına duyulan bir özlemi yansıtmaktadır (Eşki, 2003: 23).

##### 1.1.1.1. Devlet Kavramı

Antik Çağ’dan bu yana düşünülen, üzerine sayısız eser yazılan ve daima en iyi formunun bulunmaya çalışıldığı bir örgütlenmedir devlet. Platon’un yazdığı “Devlet” (Politeia) ile teorik temelleri atılan yönetim aygıtının, yüzyıllar boyu nice tartışma ve düşünce akımına önayak olduğu bilinmektedir.

Devletin tanımı yapılırken, düşünürler tesiri altında oldukları ideolojik akımların etkisi ile kavram çeşitliliğine neden olmuşlardır. Bazı düşünürler ve düşünce akımları (Marxistler) devleti: “bir sınıfın diğer sınıfları egemenliği altında bulundurduğu bir örgütlenme” olarak görürken, diğer bir grup (Anarşistler) devleti bir an önce yok edilmesi gereken bir düşman olarak algılamıştır. Bunun dışında devleti amaç olarak gören düşünce farklı, keza araç olarak gören akım farklı algılamış ve üzerine farklı tanımlamalar yapmıştır. (Kapani, 1997: 34)

Kapani’ye (1997) göre: “Devletin, ülke, insan topluluğu ve iktidar olmak üzere üç temel unsuru bulunduğu hususunda ortak bir fikir birliği oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu unsurları birbirine bağlamak suretiyle şöyle bir formüle varabiliriz: ‘Devlet belli bir ülke üzerinde yerleşmiş, zorlayıcı yetkiye sahip bir üstün iktidar tarafından yönetilen bir insan topluluğunun meydana getirdiği siyasal kuruluştur (s. 35).

Bu tanımda üzerine vurgu yapılan ‘zorlayıcı yetki’ meselesi temel görüş ayrılıklarının çıkış noktasıdır. Hobbes’un doğal düzenindeki dengenin sarsılması ve insanların temel güvenlik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, bireysel iktidatlarını, ortak ve üstün bir iktidara bırakma gereği; işte bu yetki devrinin nasıl ve ne derecede olacağı noktasında farklı beklentilere yol açmıştır.

Bu geçiş noktasında ortaya çıkan, meşruiyet, otorite, egemenlik, siyasal iktidar, yönetim biçimi ve demokrasi kavramları siyaset bilimcilerin temel çalışma alanlarını oluşturmaktadır. Öyle ki bu kavramlar arasında oluşan denge noktasında yönetilenlerin, yöneticilerin ve diğer paydaşların beklentilerinin ne derecede karşılandığı ve dolayısıyla tatmin seviyeleri bu kavramları potansiyel çatışma alanının öznelerine dönüştürmüştür.

Kışlalı’ya (1999) göre ise: “Devlet, dışa ve içe karşı toplum adına hareket edebilen, bu amaçla güç kullanabilen, toprağı ve insanıyla birlikte tüm bir ülkeyi temsil eden, onun simgesi olan kurumdur” (s. 100). Kışlalı’nın tanımında öne çıkan temel değerlere bakıldığında da ‘dış’ ve ‘iç’ unsurların öne çıktığı görülmekte; yani devlet yalnızca insan topluluğunun üzerinde egemenlik sağlayan güç odağı değil, bu topluluğu dış unsurlara karşı da koruyan ve kollayan örgüttür.

Son olarak TDK'ya (2005) göre devlet: “Toprak bütünlüğüne bağlı olarak siyasal bakımdan örgütlenmiş millet veya milletler topluluğunun oluşturduğu tüzel varlıktır”. Yine bu tanımda altı çizilen nokta, devletin tüzel bir yapı özelliğine sahip olmasıdır. Yani devlet bir örgüt olarak değil, bir kişilik olarak hareket etmelidir. Belli yasal düzenlemeler çerçevesinde teşkilatlanmalı, uygulamalarının sonucunda bir sorumluluğa sahip olmalı ve belli yaptırımlar çerçevesinde bu sorumluluk perçinlenmelidir.

### **1.1.1.2. Devlet'in Değişen Rolü**

Geçen yüzyıllar, gerek yönetilenler açısından farklı beklentileri, gerekse yönetenler açısından farklı uygulamaları beraberinde getirmiştir. Genel olarak ekonomik temellere dayanan yönetim biçimleri, ekonomik gelişmelere bağlı olarak devletin rolünü de değiştirmiştir.

#### **1.1.1.2.1. Ekonomide Devlet**

Devletin değişen rolünü algılayabilmek için öncelikle iktisadi evrilmenin insana nasıl bir rol biçtiğini incelemek ve algılamak gereklidir. Çünkü ‘iktisat’ bütün yönetsel dinamiklerin temelini oluşturur.

##### **1.1.1.2.1.1. Merkantilizm**

Merkantilizm, Avrupa İktisadi düşüncesinde, Ortaçağ ile Fizyokrazi arasındaki dönemde, aşağı yukarı 1450-1750 yılları arasında yaklaşık 300 yıl boyunca geliştirilen ve de uygulama alanı bulan düşünce akımıdır. (Dinler, 2010: 978) 16. yy'in ortalarından itibaren hüküm sürmeye başlayan Merkantilizm ile başlayan ekonomik sistemler, odak noktasına devlet müdahalesini koymak suretiyle yüzyıllar boyu çeşitli dalgalanmalar geçirmiştir. “Jean Bodin, Thomas Miles, Montaigne, Thomas Mun, Antonia Serra, Jean Boptiste Colbert” gibi düşünürlerin başını çektiği Merkantilizm akımı temelde müdahaleci bir doktrindir. Bu sebeple ekonomik sistemlerin tamamı devlet kontrolünde olmalı, devletin yurttaşları için asli

vazifesi de ülke ekonomisini oluşturan değerli madenlerin korunmasını sağlamak olmalıdır. Şöyle ki; her ülke sınırları içerisinde sahip olabildiği altın, gümüş gibi madenlerin çokluğu oranında zengindir ve devlet de ekonomik düzene müdahalede bulunarak bu amaca ulaşmada rol üstlenmelidir. Devlet bu politikayı hayata geçirirken daima ihracatı arttırmaya yönelik teşviklerde bulunmalı ve ithalatı da kısıtlayıcı ve hatta yasaklayıcı önlemler almalıdır çünkü yegane amaç para miktarını arttırmaktır (Bulut, 2007: 20).

Merkantilist politikalar Fransa'da Colbertizm, Almanya'da Kameralizm adı altında uygulanmış ve dünyanın hemen hemen tümünde, “Korumacı, devletçi ve devletin görünen elini kullanan bir anlayışın belirgin biçimde izlendiği görülmüştür. Öte yandan zamanla dış ticaret fazlasının sürekli aynı ülkelerde toplanması, o ülkelerde kıymetli maden stokunun artmasına neden olmuştur. Bu stok fazlası söz konusu ülkelerde aynı zamanda artan para stokuna neden olurken ve bu stok fazlası da paranın değerinin düşmesine, yani enflasyona yol açmıştır. Bir diğer neden ise tek taraflı dış ticaret fazlası vermeye dayalı bir iktisat politikasının sürdürülebilir olmadığı, zenginliğin sürekli aynı ellerde toplanmasının, ticari partnerlerini sürekli yoksullaştırdığı anlamına gelmektedir. Ticari ortakların yoksullaşması ise, bir süre sonra ticaret yapma imkanının ortadan kalkmasına sebep olmaktadır (Bilgili, 2010: 15).

#### **1.1.1.2.1.2. Fizyokrasi:**

François Quesnay'ın “ekonomik tablo” ile temellerini ortaya koyduğu Fizyokrasi akımı Merkantilizme tepki olarak doğmuştur. Merkantilizmin kısır döngüsü ile refahın arttırılamayacağını ileri süren “Fizyokratlara göre tek bir üretken sektör vardır, o da tarımdır. Sanayi ve ticaret yapmak suretiyle ortaya net bir fazlalığın çıkması mümkün değildir. Oysaki tarım, doğanın yoktan var edici gücü sayesinde insanlara sürekli nimetler sunabilmektedir (Bilgili, 2010: 18). Fizyokrasinin, Merkantilizm karşısında geliştirdiği ve bütün ekonomi tarihinden bir daha çıkmayacak olan argüman ise “Doğal Düzen Düzenler” sloganıdır. İlerde

Klasik İktisat'ın temel savunusu olan “Bırakınız Yapsınlar, Bırakınız Geçsinler!”<sup>2</sup> düşüncesine dayanak teşkil eden bu görüş, temelde ekonomik düzene müdahalenin beyhude olduğunu, devletin güvenlik, adalet gibi temel görevler dışında müdahalesinin ekonomik sistemini işleyişini tehdit etmekten başka bir işe yaramadığını ileri sürmüştür. Bu sebepten devlet müdahalesine şiddetle karşı çıkmışlar ve ekonomik düzenin piyasa aktörlerine bırakılması gerektiğini savunmuşlardır (Bulut, 2007: 22).

### 1.1.1.2.1.3. Klasik İktisat (1776-1873)

Bugünkü iktisadi düşüncenin temelleri, öncülüğünü Adam Smith (1723-1790) 'in yaptığı 'klasik iktisatçılar' tarafından ortaya atılmıştır. Liberal akımın ortaya çıkmasındaki en önemli etken, kuşkusuz 1750'lerden itibaren filizlenen sanayi devrimidir. Daha önceleri insan gücüyle yapılan üretimin yerini makine gücü almıştır. Böylece fabrikasyon üretim başat hale gelmiş ve geleneksel yöntemler üretim yapmaya direnenler hızla çökmüştür. Gelişen piyasalara ve anapara birikimine paralel olarak kendilerine Klasik İktisatçılar denilen bir grup bilim adamı, ekonomik olayların bağlı olduğu kanunları bulmaya yöneldiler. Tümdengelimci bir yöntem kullanarak, 'homo economicus (ekonomik adam)' olarak kabul ettikleri bireylerin, kendi çıkarlarını en yükseğe eriştirecek şekilde hareket ederken, toplumun refahını da en yükseğe eriştireceklerini savundular (Dinler, 2010: 984-985).

Klasiklerin temel argümanları dikkatle incelendiğinde bütün sosyal ve ekonomik dengelerin temelinde piyasa mekanizması olduğu görülür. Piyasa mekanizması kendiliğinden işlemekte ve anlık dengesizlikleri büyük bir hızla eski seyrine getirmektedir. Bu kurgunun nasıl gerçekleştiğini iyice kavrayabilmek için Klasik Model'in temel varsayımlarına bakmakta yarar vardır. Bilgili'nin (2010) de belirttiği gibi:

---

<sup>2</sup> Laissez faire, laissez passer!

- Görünmez el düzenler.
- En önemli üretim faktörü emektir.
- İşbölümü ve uzmanlaşma verimliliği artırır.
- Dış ticaret serbest olmalıdır.
- En iyi bütçe denk ve küçük bütçedir.
- Ekonomi daima tam istihdamdadır.
- Her arz kendi talebini yaratır.<sup>3</sup> Arz yanlı bir yaklaşımdır. Ekonominin sadece arz tarafından düzenlendiğini göstermektedir.
- Uzun dönemli bir analizdir.
- Borçlanmaya sadece olağanüstü dönemlerde izin verilmelidir.
- Devlet ekonomiye müdahale etmemelidir.
- Büyümenin motoru tasarruflardır.
- Para yalnızca işlem amaçlı talep edilmektedir. Yani gömüleme<sup>4</sup> ve gömüleme çözümü söz konusu değildir. Paranın sadece işlem fonksiyonu dikkate alınmıştır. Dolayısıyla rasyonel bireyin atıl para tutmayacağı varsayılmaktadır. Bu mekanizmanın sağlanmasında ise kilit rol, faiz oranlarına verilmiştir. Tasarruflar yatırımları aşarsa ( $S > I$ ), faiz oranları düşer, yatırımlar artar ve denge tekrar sağlanır. Tersine yatırımlar tasarrufları aşarsa ( $S > I$ ), faiz oranları yükselir, yatırımlar azalır ve denge tekrar sağlanır.
- Gayri iradi işsizlik söz konusu değildir. Yani, bütün işsizler ihtiyari olarak işsizlerdir.
- Ücretler ve fiyatlar esnektir. “Ekonomide işsizliğin olması, emek arzının emek talebinden fazla olduğu anlamına gelmektedir. Emek arzı emek talebinden fazla ise, reel ücretlerde bir azalma meydana gelir. Reel ücretlerde meydana gelen azalma emek talebinin artmasına ve işsizliğin ortadan kalkmasına yol açar. Dolayısıyla ücretler esnek olduğu için tüm işsizler iş bulana kadar ücretler düşecek ve işsizlik ortadan kalkacaktır.”

---

<sup>3</sup> Say Yasası.

<sup>4</sup>Gömüleme, yahut iddihar, dolaşımdan çekilerek süresiz bekletilen satın alma gücü birikintisidir. Gömülenen iktisadi değer, genellikle paradır. Altın, gümüş, platin değerli taş ve benzeri maddeler de gömülenebilir. Gömüleme, ihtiyaç ve spekülasyon güdüsüyle olabilir. (Erişim tarihi: 12.03.2012 [http://www.ekodialog.com/Konular/gomuleme\\_gonullu\\_gelirler.html](http://www.ekodialog.com/Konular/gomuleme_gonullu_gelirler.html))

- Kamu harcamalarının arttırılması yani açık bütçe politikası ekonomide bir canlılığa neden olmayacaktır. Bilakis bu harcamaların ilerde vergilerle finanse edileceğini bilen rasyonel bireyler, tasarruflarını arttıracaklardır. Bu da kamu harcamalarının tasarruflara dönüşmesine, dolayısıyla durgunluğa neden olacaktır.
- Para talebinin faiz esnekliği düşüktür. Çünkü Monetaristlere göre para, hem finansal hem de reel aktiflerin ikamesidir. Para talebi arttırıldığında, tahvil, hisse senedi, evler, dayanıklı mallar satılır. Para arzı arttırıldığında ise, elde tutulmak istenen miktarı aşan fazlalık para, tahvil, hisse senedi, ev, dayanıklı mallar gibi varlıkların satın alınmasına gitmektedir. Paranın ikamesi olduğu aktiflerin sayısı arttıkça, finansal aktiflerle ikame derecesi azalır. Bu durum ise, para talebinin faiz esnekliğinin düşük olmasına neden olur.
- “...üreticiler ve tüketiciler, başkalarının (dolayısıyla toplumun) kendi kararları sonucu neler kazanacaklarını ya da kaybedeceklerine bakmazlar. Ancak üreticiler ve tüketiciler kendi çıkarlarını maksimize ederken farkına varmadan ve amaçlamamalarına karşın toplumun çıkarlarını da maksimize etmiş olurlar.” (s. 41-56)

Bu temel varsayım ve prensipler üzerinde yükselen Klasik İktisat Teorisi bütün sosyal, ekonomik ve yönetsel sistemleri baştan aşağı yeniden kurgulamıştır. Adam Smith'in iğne örneğinde<sup>5</sup> keşfedilen makine tipi insan modeli Taylor ve Fayol'un ortaya attığı Geleneksel Örgüt Kuramı<sup>6</sup> ile yoğrulmuş ve makine tipi üretime geçilmiştir.

<sup>5</sup> A.Smith'in Ulusların Zenginliği adlı kitabında en ünlü bölüm iş bölümüyle ilgili olan ilk bölümdür.18. yüzyılda yazılmış olmasına rağmen bugün için bile çok doğru gelmektedir. Smith bu bölümde iş bölümünün üretimi nasıl arttırdığını toplu iğne üretimiyle ilgili bir örnekle açıklar. Buna göre: İğne üretiminde tüm işlemleri tek başına yapan eski çalışma sistemindeki işçi, günde tek başına en fazla yirmi iğne üretebilirken; işbölümü, uzmanlaşma ve senkronizasyon ilkeleri doğrultusunda çalışan on işçi, on sekiz farklı işlemde bir ya da birkaçını yaparak günde 48 bin iğne üretmektedir. (Dolgun, 2010: 522)

<sup>6</sup> Bununla ilgili ayrıntılı bilgi için, bkz: 1.1.1.2.2. Yönetimde ve Denetimde Devlet

#### 1.1.1.2.1.4. Keynesyen İktisat Doktrini

Talep yönlü iktisat, 1929 Dünya Ekonomik Buhranına çözüm arayışları çerçevesinde 1936 yılında J. M. Keynes'in 'istihdam faiz ve paranın genel teorisi' adlı eserini yayımlamasından sonra ortaya çıkmış ve yaklaşık 100 yıl hüküm süren Klasik İktisat Teorisinin temelden sarsılmasına neden olmuş, görünmez ele olan güvenin azalmasına neden olmuştur. Çünkü iktisatçılar, bu buhran ile tek sorunun üretim sorunu olmadığını talebin de en az arz kadar büyük bir öneme sahip olduğunu fark etmişlerdir. Büyük buhran neticesinde ortaya çıkan deflasyon ve işsizlik sorunu Klasik İktisat tarafından çözülememiştir. Keynes'in, piyasanın görünmez elinin başarısız olduğunu ileri sürerek, yerine devletin görünen elini ikame etmesi devrim niteliğinde olmuştur. Dolayısıyla Keynes'in iktisadi bakış açısına getirdiği yenilik Keynesyen Devrim olarak nitelendirilmiştir.

Keynesyen iktisadın temel prensip ve varsayımları Bilgili (2010: 87-143) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Ekonomi tam istihdam seviyesinin altında da dengede olabilir.
- Say yasasını reddeder. Ekonominin arz cephesi ile değil, talep cephesi ile ilgilidir.
- Kısa dönemli bir analizdir.
- İktisadi dengesizlikleri giderebilmek için borçlanma politikası etkin bir biçimde kullanılabilir.
- Devlet müdahalesi gereklidir.
- Büyümenin motoru harcamalardır Ekonominin motoru tasarruflar değildir. Çünkü "tasarruf yapmak bir birey için erdemli bir davranış olarak kabul edilirken, toplumun tamamı tasarrufa gittiğinde milli gelirden azalma meydana gelir. Çünkü tek başına bir birey, tüketimini kısma, hizmetçisini işten çıkarma gibi yollara başvurarak başkaları aleyhine olmak koşuluyla servetini arttırabilir. Fakat, herkes aynı şekilde davrandığında, birisinin masrafi diğerinin geliri olduğu için genel gelir düzeyinde; yani efektif talep düzeyinde düşme meydana gelecektir.<sup>7</sup> (Aren, 1989: 52)
- Para ihtiyat ve spekülasyon amacıyla da talep edilebilir.
- Doğal işsizlik söz konusudur.

---

<sup>7</sup> Tasarruf paradoksu.

- Ücretler ve fiyatlar rijittir.
- Ekonomi eksik istihdam seviyesinde de dengede olabilir. Keynes bu şekilde oluşmuş bir eksik istihdam dengesinden ekonominin tam istihdam dengesine yönelebilmesi için devletin müdahale etmesi gerektiğini savunmuştur. Zira 1929 Krizi Klasiklerin kendi kendini düzenleyen “görünmez el” mekanizmasının işlemediğini ortaya koymuştur. Bu yüzden de “devletin görünen elinin” ekonomiyi tam istihdama yönlendirmek için müdahale etmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Bu çerçevede genişletici para ve maliye politikası uygulanabilir.
- Para talebinin faiz esnekliği 0’dır.

Yukarda temel varsayımları sayılan iktisat okullarının temel ayrışma noktası devlet müdahalesinin gerekli olup olmadığı ile ilgilidir. Klasik modelin çıkış noktası arz yetersizliği, dolayısıyla sürekli üretim ve müdahalesiz bir ekonomidir. Keynesyen model ise ekonomideki sorunun talep yetersizliğine bağlı olduğunu tespit etmiş ve gerekli ve yeterli talebin oluşturulabilmesi için devlet müdahalesini kaçınılmaz görmüştür.

Devlet müdahalesi konusu ilk bakışta bütün yönetsel ve ekonomik doktrinleri etkileyebilme adına yeterli kudrete sahip değilmiş gibi görünebilir. Fakat bu başat açmaz beraberinde yönetim biçimlerini dolayısıyla hukuk kurallarını, kamu kurumlarını, kuruluş ve çalışma biçimlerini, özel sektör öznelerini ve ekonomik güçlerini, dış ticareti vs. gibi birçok sayıda dinamiği baştan aşağı etkilemektedir (Bulut, 2007: 35- 37).

Bir örnek ile açıklamak gerekirse, kamu müdahalesini esas alan bir ülkede, Merkez Bankası başta olmak üzere birçok kurumda devletin ve dolayısıyla hükümetin etkileri görülecektir. Devletin bizatihi ekonomide balans rolünü oynamasını teminen iktisadi devlet teşekkülleri kurulacaktır. Bu kurumların öncelikli amacı her zaman sosyal faydayı gerçekleştirmek olduğundan ekonomik kar arka planda kalabilecek bu da ülke kaynaklarının verimli kullanılamamasına neden olabilecektir. Bununla birlikte eğitim, sağlık, savunma başta olmak üzere birçok hizmet devlet eliyle bizzat gerçekleştirilecek bu gelir seviyesi düşük olan grup tarafından tam manasıyla kamu faydasını sağlayacak iken makro anlamda yine verimsizliğe yol açabilecektir. Şöyle ki, en basit şekliyle anlatılmaya çalışılacak

olunursa, bu hizmetleri verecek olan kurumların başında bulunacak kişiler kamu görevlisi olacağından belli ücretler ile çalışacak daha iyi veya daha çok hizmet vermek adına pek de fazla çaba harcamayabileceklerdir. Tabii ki burada anlatılmak istenen durumun kuşbakışı ve ana hatları ile belirlenmiş halini ortaya koyma çabasıdır (Nohutçu ve Balcı, 2008: 18).

Diğer taraftan devlet müdahalesini gerekli görmeyen yönetimler daima özel sektörü güçlendirmek adına faaliyetlerde bulunacaklardır. Daha fazla üretim ve daha düşük maliyetler parolası çalışanlar açısından adaletsiz uygulamaları beraberinde getirecek bu da sosyal dengesizliklere yol açabilecektir. Sürekli olarak üretmek ve tüketmek üzere bir yaşam kurmak durumunda olan çalışanlar Marx'ın deyiimiyle 'yabancılaşma' handikabı ile karşı karşıya kalacaktır. Diğer taraftan sosyal hizmetler açısından bakıldığında ücret mukabilinde verilecek olan eğitim, sağlık gibi hizmetler gelir seviyesi düşük olan gruplar açısından sosyal adaletsizliğe yol açabilecektir.

'Kamu' kavramının geçirdiği evrimsel süreçte, sanayi devriminin egemen ideolojisi olan liberalizm 'kamu' yararının ancak serbest piyasa tarafından ve tek tek bireylerin yararlarının toplamıyla sağlanacağını, dolayısıyla devletin 'kamu' yararını sağlamak için ekonomiye müdahale etmemesi gerektiğini savunmuştur. 1929 dünya ekonomik buhranından sonra geçerlilik kazanan Keynezyen refah-devleti anlayışı ise 'kamu' çıkarını en iyi devletin koruyacağını savlamış; 1970'lerin ağır ekonomik bunalım ve krizlerinden sonra refah devletinin tıkanmasıyla sarkaç tekrar geldiği önceki yerine dönmüştür (Nohutçu ve Balcı, 2008: 18).

Sonuç olarak ekonomik nedenlerle şekil alan yönetsel biçimler de tarih boyunca değişiklik arz etmiş, ekonomi-yönetim dilemması 'kısır' olmamak kaydıyla birbirinin tesiri altında şekillenmeye devam etmiştir.

### 1.1.1.2.2. Yönetimde ve Denetimde Devlet

Nohutçu'nun (2012) da belirttiği gibi yönetsel kuramlar üç farklı temel üzerinde yapılanmıştır. Ayrıca yazar kuramlar arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamıştır: Örgüt kuramlarının amacı örgütsel düzenleme, işleyiş ve yönetimde verimlilik ve etkinliğin nasıl artırılabilceği sorularına yanıt bulmak, bunlar için teknik yöntemler geliştirmektir. Geleneksel, davranışçı ve modern yaklaşım olmak üzere üç kategoriye ayrılan örgüt kuramlarının hiçbiri, kendinden öncekine tepki sonucu ortaya çıkmasına rağmen onu yok saymamış, tersine, öncekinin eksik bıraktığı yönleri tamamlamıştır. Gareth Morgan'ın deyiimi ile örgüt kuramları, körlerin fil tanımlaması metaforunda olduğu üzere, yönetim olgusunun farklı boyutlarını inceleyen yaklaşımlardır (s. 17).

#### 1.1.1.2.2.1. Geleneksel (Klasik) Kuram (Makine Kuramı)

Geleneksel örgüt kuram, çıkış noktası itibariyle ilk olarak endüstrileşmiş ülkelerde ortaya çıkmış olup, temelde kamusal hizmetler, güvenlik, eğitim, sağlık ve küçük çapta yerel nitelikli hizmetlerle sınırlıdır (Bilgiç, 2008: 30).

Geleneksel örgüt kuramı ileride oldukça eleştirilecek olan 'insanı makine olarak görmesi' temel ilkesi üzerine inşa edilmiş olan ilk yönetim kuramıdır. Beşeri değerleri arka plana iterek ve üretimde verimlilik esasına dayanan Geleneksel Kuram bu özellikleri nedeniyle "Makine Kuramı" olarak da anılır. İşbölümü, otorite, hiyerarşik örgütlenme, biçimsel örgüt, örgütsel yapı, uzmanlaşma, yönetimin temel evrensel ilkeleri, dikey ve işlevsel süreçler, denetim alanı, planlama, araç-gereçlerin standartlaşması, emeğin seçimi ve eğitilmesi, çalışanlara yaptığı işle orantılı ücret ödenmesi üzerine kurulduğu temel ilkeleridir (Nohutçu, 2012: 18; Polatoğlu, 2003: 39).

Klasik kuramın söz sahibi olduğu yıllara baktığımızda Klasik Ekonomi Kuramı ile de ne denli paralel düşünceler üzerine kurulu olduğu görülecektir. En büyük ekonomik problemin üretim olduğu o yıllarda insani değerlerin arka plana itilmesi, otoritenin ve hiyerarşinin üretimde ve diğer bütün örgüt yapılarında etkili olması şaşılmanması gereken bir durumdur. Frederic Taylor'un bilimsel yönetim

ilkelerinden olan hareket-zaman etütleri, Smith'in iğne örneği kitle üretim yapısını kurmak ve geliştirmek üzeredir ve bunu gerçekleştirmenin araçları da uzmanlaşma, standartlaşma ve hiyerarşi/komuta birliği olarak seçilmiştir. Frederic Taylor'un bilimsel yönetim kuramını çatısını oluşturan insanın bir üretim faktörü olarak görülmesi ve beşeri unsurun ihmal edilmesine mahal veren bir takım etkenlerin görmezden gelinmesi kuramın en önemli sonucudur (Fişek, 1979: 35; Can, 1999: 33).

Bu dönemde işletmeler kapalı sistem anlayışını benimsemiş, dış çevre ile ilişkileri yok denecek kadar az içe dönük olarak faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Taylor'a göre "tek doğru yol" mantığı üzerinden gidilmiştir.

#### **1.1.1.2.2.2. Davranışçı / Yeni Geleneksel Örgüt Kuramı (İnsan İlişkileri Okulu) (Sosyo-Psikolojik Yaklaşım)**

1929 Ekonomik Bunalımı ile Klasik İktisadın ağırlığını yitirmesi ve geleneksel örgüt kuramının özellikle bilimsel yönetime verdiği önemin birçok alanda olduğu gibi, yönetsel alanda da köklü değişikliklere yol açmıştır. Bununla beraber geleneksel örgüt kuramının aksayan yönleri ağır basmıştır. Beşeri unsurun bir üretim girdisi olarak kullanılıyor olması yönetim anlayışlarına yeni vizyon getirerek davranışçı yani sosyo psikolojik yaklaşımı yönetim ve organizasyon düzeyine taşımış bu konuda araştırmalar yapılmasına imkan vermiştir (Koçel, 2003: 228).

1930'lara kadar klasik yönetim ve teorisi, organizasyon yapısı ve işleyişine yol gösteren tek teori olarak gelmiştir. Kendisinden önce gelmiş olan klasik teori gibi neoklasik teori de yüzyıllarca bir evrim geçirmiştir. Böyle olmakla beraber yakın bir geçmişe gelinceye kadar, özellikle 1925'ler ve 1930'lara kadar neoklasik düşünce tarzında büyük bir gelişme görülmemiştir. Bilimsel yönetim hareketine olumsuz bakış ve tepkilerin doğması ve klasik yönetim teorisinin eksikliklerinin ortaya konması iki önemli noktayı gündeme getirmişti. Birincisi klasik yönetim teorisi, etkin bir yönetim sistemi değildi, ikincisi bu teori her zaman istenildiği gibi çalışmıyordu. En büyük eksik insan unsurunun ve işletmenin beşeri yönünün hiç dikkate alınmamasıydı. Beşeri sorunlara "makine sorunu" veya "satış sorunu" gibi bakılıyordu ve insan duygusuz ve kişiliği olmayan bir varlık olarak görülmekteydi.

Neo klasik teori insan unsuru üzerinde durmuş klasik yönetimin ilkelerini reddetmek yerine eksik yönlerini tamamlamak için çalışmıştır. Neoklasik yaklaşımın organizasyon konusunda yapmış olduğu en büyük katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur.

Elton Mayo ve arkadaşları 1924 yılında Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında bir dizi araştırmalar başlatmıştı. Araştırmalar tam sekiz yıl sürmüş ve 1932 yılında sonuçlandırılmıştır. İlk deney ışıklandırma üzerine idi ve ışık şiddetindeki artış ve azalmaların verimlilik üzerindeki etkileri incelendi. İkinci deney Rölle Montaj Odası adı altında yapılmıştı ve amaç fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerindeki etkilerini araştırmaktı. Çalışma saatlerindeki kısıtlamaların, dinlenme molalarının artırılmasının, araç ve malzemelerdeki değişikliğin etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Üçüncü deney de İkinci Rölle Montaj Odası adı altında yapılmıştır ve buradaki amaç İlk Rölle çalışmasında önem verilmeyen teşvikli ücret sistemlerinin üretim üzerindeki artışları incelemek olmuştur. Dördüncü deney Mika Yarma Test Odası çalışmasıdır. Burada amaçlanan tamamı ile ücret etkenini dışarıda bırakarak molalardaki artışların ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkilerini incelemektir. Beşinci deney Mülakat Programı adı altında yapılmıştır ve çalışmanın sonuçlarını derinlemesine araştırmak amacı ile işçiler görüşmelere tabi tutulmuştur. Son altıncı deney Seri Bağlama Gözlem Odası adı altında uygulanmıştır ve bu deneyin amacı grup üyelerinin davranışlarının analizlerini yapmaktı. Tüm bu deneylerin sonucunda teknik ve fiziksel koşullar kontrol edildiğinde işletme verimliliği artışının devamlı olmasının sebebinin grup oluşturma ve çalışanlar arasındaki sevgi bağlarının güçlü oluşundan kaynaklandığı bulunmuştur. Mayo ve arkadaşlarının yaptığı bu incelemeler yönetimde yeni düşüncelerin doğmasına neden olmuştur (Ertürk, M. 2009: 24-309).

Hawthorne Çalışmaları, işletme içindeki çalışanın diğer anlayışların aksine işletme verimliliğinin sağlanması için sürekli cezalandırılması gereken bir robot ya da makine değil, aksine kendi inisiyatifini kullanabilen ve fiziksel çalışma koşullarından çok, sosyal çalışma koşullarından etkilenen birey olduğu fikrini doğurmuştur. Bu İnsan Kaynakları alanındaki fikirlerin gelişiminde en önemli araştırmalardan birisi olmuştur (Fişek, 1979: 39).

McGregor'un "X-Y Kuramları", Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" bu deneyde ortaya çıkan temel değerlerin insan kaynağının psiko ve sosyal durumunun maksimize edilmesinin üretimde verimliliği arttıracığı düşünüyü paradigma olarak bilim dünyasında kalıcı hale gelmesini sağlamıştır. Davranışçı (neo-klasik) kuram, örgütü bir makine olarak gören ve bir anlamda örgüt mühendisliği yapan geleneksel kuramın ihmal ettiği insan unsuru, gruplar, gruplar arası ilişkiler gibi psikolojik, sosyolojik ve sosyo-psikolojik etmenlerin, örgütün verimlilik ve etkinliğinin arttırmasında belirleyici işlevleri olduğunu vurgulamıştır (Nohutçu, 2012: 23).

#### 1.1.1.2.2.3. Çağdaş / Modern Örgüt Kuramları

II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında "Sistem Yaklaşımı" olarak bilinen yeni bir yaklaşım hakim olmaya başlamıştır ve bu yeni düşünce tarzı biyolog Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "Genel Sistem Teorisi"nden kaynaklanmaktadır. Genel Sistem Teorisi, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası matematiksel bir çalışma alanıdır. Başka bir deyişle, Biyoloji, Matematik, Fizyoloji, Ekonomi gibi bilim dallarının birleşiminden oluşan ve özellikle örgütsel gelişme konularına uygulanabilecek ilke ve teorileri geliştirmek Genel Sistem Teorisinin ilk amacı olmuştur. Böyle bir "bütüncü" görüşün yönetim konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmıştır.

Sistem Teorisi, tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzıdır. Yaklaşım, bir sistemi;

- Belirli parçalardan
- Bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan
- Bu parçaların aynı zamanda da dış çevre ile ilişkisi olan
- Bir bütün olarak tanımlar.

Belirli bir olaya sistem yaklaşımı açısından bakıldığında sorulan sorular şunlardır:

- Bu sistemin önemli parçaları nelerdir?
- Bu parçaları birbirine bağlayan ve birbirine uyumunu sağlayan başlıca süreçler nelerdir?
- Sistemin gerçekleştirmek istediği amaçlar nelerdir?
- Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın yararı, böyle bir yaklaşım sayesinde Yönetim Teorisinin katı yapısının dışına çıkmıştır. Böyle bir yaklaşım işletmelere esneklik getirmiştir. Yöneticilere ise sağladıkları faydaları şunlardır:
- Yönetici görevini sadece kendi fonksiyonları açısından yorumlamaktan kurtulmuş, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt-sistemler ve çevre koşullarını da göz önüne almıştır.
- Yönetici kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmeye başlamıştır.
- Yönetici, alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sistemlere yaptığı katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur.

Modern örgüt kuramları, geleneksel (klasik) kuramın biçimsel örgüt-odaklı makine mühendisliği ile davranışçı kuramın doğal örgüt-odaklı insan mühendisliği bakış açılarının eksiklik, tek boyutluluk ve açmazlarını gidermeye çalışarak, örgütleri çevreleriyle etkileşim içinde bulunan bir açık sistem ve toplumsal birim olarak incelemişlerdir. Biçimsel yapı, çalışanlar, örgüt ve çevresi, örgütü oluşturan ögeler arasındaki etkileşim, örgütsel işleyişi etkileyen iç ve dış tüm etmenler gibi, örgüt içi ve dışı çok sayıda değişkeni yönetsel çözümlemede kullanan modern örgüt kuramları, örgütlere bütünsel bir bakış açısı kazandırmışlardır (Nohutçu, 2012: 27).

Örgüt kuramları yukarıda özetlenen biçimde olsa da değişen dünya anlayışı ile hükümetler, gerek özel gerekse kamusal alanda daha hakim konuma geçerek kamunun daha etkin ve verimli işlemesine aynı zamanda beşeri kaynağı daha verimli bir şekilde sisteme adapte edilebileceği konusunda kamu işletmeciliği mantığını

gündeme getirerek ön ayak olmaya başlamışlardır. Yukarıda sözü edilen yönetim kuramları birbirinin sentezi olarak görülüyor olsalar da sanayi devriminden bu yana beşeri unsurun sosyo-psikolojik konumunun ihmal edildiği görülmüştür.

## 1.2. YENİ KAMU YÖNETİMİ

1980’li yılların başlarından itibaren kamu sektörüne yöneltile eleştirilerde bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Bunun temelindeki nedenlerden biri ekonomik büyümenin yavaşlamasıyla ‘sosyal refah devleti’ anlayışının erozyona uğraması olarak değerlendirilebilir. İkincisi hizmetten yararlanan insanların başarılı özel şirketlerin de etkisiyle kamu kurumlarından daha fazlasını bekler hale gelmişlerdir. Son olarak, devletin rolü ve büyüklüğü ile kullandığı yöntemler bütçe altına alınarak sorgulanmaya başlanmıştır (Coşkun, Balcı, Nohutçu, Asunakutlu, 2003: 11).

Yani yeni kamu yönetimi anlayışı temelde geleneksel kamu yönetimi modelinin eleştirisi üzerine inşa edilmiştir (Sözen, 2005: 15).

Bu bağlamda gündeme gelen yeni kamu yönetimi modelini yakından incelemek için içerdiği parametrelerine bakmakta fayda vardır. Bu parametreleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Yönetişim
- Kamu Özel Ortaklığı
- Kamu Tercih Teorisi
- Yeni Kamu İşletmeciliği
- Kamu Yönetiminde İnovasyon
- Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik
- Kamu Yönetiminde E-Devlet
- Toplam Kalite Yönetimi
- İnsan Kaynakları

### 1.2.1. Yönetişim

1990'lı yıllar, toplum bilimi yazınına yeni bazı terimlerin girişine tanık oldu. Önce 1980'li yıllarda 'sivil toplum' ve 'işletmecilik', ardından 1990'lı yıllarda 'çok aktörlü yönetim', 'paydaş toplum' 'hoşgörü ile uzlaşma' gibi kavramlar küreselleşme adı verilen sürecin açtığı yeni demokratikleşme çağının müjdesini veriyorlardı. (Güler, 2005: 129)

Tezin ilk kısımlarında sözü edilen geleneksel yönetim anlayışlarından bu yana son yıllarda devletin rol ve işlevlerinde aynı zamanda kamu yönetiminin işleyişinde önemli gelişmeler ve dönüşümler yaşanmıştır. Yönetişim kavramı bu süreçte kamu yönetimindeki yeni yönetim yapılarını, değişen yönetim düzenini ve toplumun yönetimindeki farklı yöntemleri ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu bağlamda birbirlerinin alternatifi niteliğinde farklı yönetim modelleri olsa da temelde tüm yönetim modelleri kamu yönetiminde yönetim süreç ve düzenini açıklamaya çalışan ve toplumların daha etkin ve demokratik olarak yönetilmesi üzerine kurgulanan bir kavram olmaktadır.

Yönetişim modelinin en belirgin özelliği devletin merkezi yönetimin kamu politikalarına uygulamasındaki rolüne vurgu yapılmasıdır. Yönetişim yaklaşımı yönetim devlet sisteminin kurumsal anayasal bakış açısına olan itiraz etmektedir. Yönetişim yaklaşımına göre geleneksel kurumsal yaklaşım yönetimin karmaşık işleyiş sürecini göz ardı eder. Bu yüzden bu bakış açısı eksik ve sınırlıdır. Geleneksel anlayış sadece tek bir merkezi iktidar odağının var olduğunu ima eder. Gerçekte ise yerel, bölgesel, ulusal, uluslar üstü olmak üzere pek çok iktidar odağı vardır. Bu anlamda yönetim tek yönlü ve merkezli, merkezi yönetimin belirleyici olduğu yönetim anlayışından çok yönlü ve merkezli yönetim anlayışını ifade eder. (S. Coşkun, 2008: 74- 75)

Bayramoğlu'nun (2010) da belirttiği gibi "Yönetişim, akademideki disipline bağlı bölümlenmeleri yatay kesen bir kavram olarak hızla ekonomiden sosyolojiye, siyaset biliminden uluslararası ilişkilere pek çok disiplini etkisi altına almıştır." (s. 35)

Ayrıca Coşkun'un (2008) da belirttiği üzere yönetim kavramı, yönetim kelimesinden çok daha kapsamlı bir yapıda, bir dizi aktörler, süreçler ve merkezi yönetimin birincil olmaktan çıkıp diğer aktörlerle görece eşit olduğu bir durumu tanımlamaktadır (s. 68).

Yönetişim özünde, kendi kendini yöneten ağlar olarak yönetilebilirliğe meydan okumayı içermektedir. Çünkü otonomluğu ve merkezin rehberliğini reddetmektedir (Cope vd., 1997: 447). Yönetişim perspektifinde yönetmek interaktif bir süreç olarak görülmektedir. Çünkü ne kamu sektöründe ne de özel sektörde tek başına hiçbir aktör sorunların çözümünde yeterli kaynak kapasitesine ve bilgiye tek başına sahip değildir (Stoker, 1998: 24). Dolayısıyla yönetişimi eleştirirken, yaklaşımda yöneten, yönetilen ve üçüncü sektör üçlüsünün asıl aktörler olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Genelde devlet yönetiminin oluşabilmesi konusunda dört koşulun gerçekleşmesi gerektiği hususunda literatürde bir konsensüs bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, siyasal gücün temsil esasına dayanması, ikincisi söz konusu toplumun bulunduğu alanda tam bir bütünleşmenin bulunması, üçüncüsü bu bütünleşmiş toplumu vergilendirebilme otoritesinin olması, dördüncüsü ise sorumlulukların dağıtılabilmesi yetkisinin var olmasıdır (Tekeli, 1996: 48). Bu koşullar neticesinde oluşan yönetim karşısında gündeme gelen yönetişim; yönetimin, artık sadece devlet örgütü tarafından yürütülen bir süreç olmadığını iddia etmektedir. Yönetimin; çok karmaşık bir ortamda, kamu ya da özel kesim örgütleri, sivil toplum kuruluşları, siyasi erki kullanan yapılar, uluslararası örgütler ve etkileşimler gibi unsurlar tarafından, beraberce ve dinamik bir etkileşim içinde kapsam ve içerik kazandığını öngörmektedir (Şaylan, 1996: 6). Yönetişim, ulus devletin aşındığı eleştirilerini almasına rağmen, kamu ve özel sektör kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile olan işbirliğinin öne çıkarılması açısından oldukça önem taşımaktadır. Burada insan haklarının geniş yelpazesi içinde devletin sorumluluklarını yerine getirmesi veya getirmemesi halinde, yerelin haklarının korunması söz konusudur. Evrensel haklara itaat istenirken, ulus devletin aşınmasından söz etmek mümkün görülmemektedir. Çünkü evrensel kuralları uygulama ve koruma sorumluluğu (Karaman, 2000: 38), devlet için gerek ulusal gerekse uluslararası hukukça kabul edilmiştir.

Tablo 1: Yönetim ve Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması

<b>Yönetim</b>	<b>Yönetişim</b>
Dar kapsamlıdır, tepeden inme bir yönetimdir,	Kapsam itibariyle gönüllü kuruluşları içermesi bakımından daha geniştir,
Basit sistemler hakkındadır,	Karışık sistemleri yönlendirmeyi içerir,
Planlanan işlerin uygulanması hakkındadır, işlevsel karar almayla ilgilidir,	İşbirliği yapma, değerlendirme ve planlama hakkındadır,
Hiyerarşik ilişkiler üzerine kuruludur,	Yatay ilişkiler üzerine kuruludur.

Kaynak: Kuruçayır ve Sipahi, (2004: 47).

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere yönetim kavramı esas itibariyle yeni kamu yönetimi anlayışının kamuya karşı olan sorumluluk, yönetimde şeffaflık ve aktif katılımlı örüntüsü ile daha hesap verilebilir bir yapıya kavuşturulmuştur.

Ayrıca yönetim modeline getirilen eleştirilerden en önemlisi de yönetişimin siyasal iktidar biçiminin, doğası gereği demokratik değil oligarşik bir yapıya sahip olduğudur. (Bayramoğlu, 2010: 24)

### **1.2.2. Kamu Özel Ortaklığı (PPP - Public Private Partnerships)**

“PPP” kavramı Public-Private Partnerships karşılığı olan kısaltma anlamında, dünyada kabul edilmiş bir kavramdır. Ülkemizde PPP karşılığı olmak üzere, Kamu Özel Ortaklığı, Kamu Özel Sektör İşbirliği gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Adından da anlaşılacağı üzere PPP, kamusal mal ve hizmetlerin üretiminde özel sektörün etkinliğini arttırmak ve sonuç olarak kamuda kalan üretimlerde de özel sektör yöntemlerini kullanmak üzere kurgulanmıştır. PPP, son yıllarda dünyada geniş ve çok çeşitli uygulama alanları bulan ve alternatif yöntemleri bünyesinde barındıran bir üst kavramdır ve çok geniş bir finansman alanını kapsamaktadır. Bu anlamda, hastaneden otoyola, altyapıdan enerjiye, savunmadan hava alanına, okuldan ceza evine ve sair alanlarda uygulanması mümkün olan her türlü kamusal mal ve hizmeti

kapsamına almaktadır. PPP, kamu hizmetlerinin devletçe klasik yollardan temini ile, tüm hizmet temininin özel sektör aracılığı ile yapılmasının arasındaki yelpazede yer alan, devlet ve özel sektörün birlikte katılımını içeren tüm mal ve hizmet temini modellerini içeren bir üst kavramdır.

İngiltere öncülüğünde yaygınlaşan PPP modeli başta AB ülkeleri olmak üzere, gelişmiş bütün ülkelerde en önemli proje finansman yöntemi olarak uygulanmaktadır. PPP modeli ile özel sektörün yatırımcı olarak yer aldığı kamu projelerinin AB ülkelerinde; 2006 sonu itibarıyla; 63.7 milyar € ile İngiltere, 6.5 milyar € ile İtalya, 2.5 milyar € ile İspanya ve 2.0 milyar € ile Fransa'da olduğu görülmektedir. 2006'da imzalanan 137 PPP sözleşmesine ilaveten yaklaşık 55 milyar € tutarındaki 189 yeni PPP sözleşmesinin henüz ihale aşamasında olduğu bilinmektedir.<sup>8</sup>

### 1.2.3. Kamu Tercih Teorisi (Public Choice Theory)

Akçagündüz'ün (2010) de belirttiği üzere, Kamu Tercih Teorisi 1950 ve 60'lı yıllarda ABD'de siyasal süreçleri eleştiren bir düşünce olarak ortaya çıkmıştır. Keynesyen temelde yükselen kamu tercihi yaklaşımının temelinde, neo-klasik iktisatçıların "Piyasa Başarısızlığı Teorisine" karşılık geliştirilen "Devletin Başarısızlığı" teorisi vardır. Kamu Tercih Teorisyenlerinin çoğunluğunu Keynesyen iktisadi anlayışı benimseyen akademisyen, bürokrat ve politikacılar oluşturmaktadır. Kamu tercihi teorisyenleri siyasal insan ile ekonomik insanın aynı özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Kamu tercihi teorisyenleri, bireylerin siyasal süreçlerde karar alırken kamusal yararı değil kendi çıkarlarını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Kamu tercihi teorisyenlerine göre bireyler, kolektif kamusal düşünce yerine, bireysel çıkarları doğrultusunda ve rasyonellik anlayışı içinde hareket etmektedirler. Kamu Tercih Teorisi karmaşık yönetsel işlemlere katılan bireylerin, oy veren seçmenin, seçime giren adayların, seçilmiş temsilci ve bürokratların davranışlarını ekonomi biliminin yöntemleriyle incelemektedir. Reagan-Thatcher dönemi politikalarında kendisini gösteren devletin küçültülmesi, özelleştirme ve refah

<sup>8</sup> <http://www.ppp.org.tr/content/view/48/71/> Erişim Tarihi: 25.06.2012

devletinde kaçış kavramlarının Kamu tercihi teorisi çerçevesinde hayata geçirildiği görülmüştür (s. 29, 30).

Kamu sektöründeki göreceli büyüme ve durgunlukla beraber işsizliğin de ortaya çıktığı stagflasyon (stagflation) gibi ekonomik sorunlar kamu müdahalesini de sorgular hale getirmiş ve daha önceleri kamu müdahalesinin meşruluğunu sağlayan piyasa başarısızlığı yerine bu defa hükümet başarısızlığı tartışılmaya başlanmıştır. 1970’lerde çarpıcı bir biçimde ortaya çıkan bu eğilimler ve ciddi boyutlara varan kamu açıkları, kamu sektörünün küçültülmesi yönündeki tartışmaları daha da alevlendirmiştir. 1980’lerde popüler olan ve kamusal tercih (public choice) yaklaşımıyla beslenen anayasal iktisat düşüncesi devletin işlevlerini ciddi bir şekilde sorgulamıştır. (Pinar, 2010: 38)

#### **1.2.4. Yeni Kamu İşletmeciliği (Public Management)**

Yeni Kamu Yönetimi üst kavramının içinden türeyen türev kavramlarından birisi de “yeni kamu işletmeciliği” kavramıdır. Yeni Kamu İşletmeciliği liberal ekonomi kuramının iki temel varsayımına dayanır: Toplumsal kaynak dağılımının piyasa yoluyla daha verimli sağlanabileceği düşüncesi, ikincisiyse; rasyonel iş örgütlenmesinin verimliliğin yapısal unsurunu oluşturduğu görüşü. Yani bir anlamda kamu sektörünün neo-liberal değerler ışığında revize edilmesi anlamına gelir. Dolayısıyla Yeni Kamu İşletmeciliği bir anlamda alt unsurların, global aktörlerle ve neo liberal politikalarla eklemlenebilmesinin koşullarını oluşturmaktadır.

Genel olarak yeni kamu işletmeciliğinin sınırlarını belirleyen on temel prensipten bahsedilmektedir. Bunlar; katalizör yönetim (kürek çekmeyen, dümeni tutan yönetim), vatandaşlarca sahip olunan yönetim (hizmet sunumu yerine hizmeti sunma yetkisi verme), rekabetçi yönetim (hizmet sunumuna rekabeti getirme), amaçlara dönük yönetim (kurallara dönük örgütleri dönüştürme), sonuçlara yönelmiş yönetim (girdilerden çok çıktılara önem verme), müşteri odaklı yönetim (bürokrasinin ihtiyaçları yerine hizmeti alanların ihtiyaçlarını giderme), girişimci yönetim (harcamadan çok kazanmaya dikkat etme), sezgici yönetim (sorunları tedavi etmekten çok ortaya çıkmasını önleme), merkezkaç yönetim (hiyerarşiden katılıma

ve takım çalışmasına geçme), piyasa yönelimli yönetim (değişimi piyasa yoluyla sağlama) ilkeleridir.<sup>9</sup>

Bahsedilen bütün kavramlar temelde de-regülasyon kavramını ön plana çıkarmaktadır. Yani devletin rolünün “kürek çeken”den, “dümen tutan” hale geriletilmesini yani minimize edilmesini ve bunu takiben özel sektör lehine bir genişleme vurgusunu ön plana çıkarmaktadır. Özel sektörde sığa kullanılan rekabet geliştirilerek, bürokrasi içinde hantallaşmış kamu yönetimlerinin gün ışığına çıkarılması planlanmaktadır. Bunu yaparken de ilişkinin merkezine vatandaş oturtulmakta, onun talepleri merkezinde şekillenen bir yönetim şeması çizilmektedir. Bürokrasinin içinde yer alan “mekanik insan” figürü egale edilerek, insani özellikler ön plana çıkarılmakta, çalışanların etten kemikten olduğu kabul edilmekte, performans yönetimi, dikey kontrol mekanizmalarının çevrelenen bireylerin eylemlerinin mesuliyetini taşıması sağlanmaktadır.

Devletin kapalı ve güvenli yapısı içinde her türlü performans kriterinden azade bürokratlar “performans temelli” değerlendirmelere tabii tutulmuştur. Dolayısıyla “insan kaynakları yönetim teknikleri” kamu yönetimi alanına dahil edilmiştir. Sorumluluk ve görev tanımlamaları kesin bir netlik içinde tanımlanmıştır. Atanmış memurlardan ziyade, sözleşmeli personel uygulamalarına gidilmiş ve ücretler performansa göre yapılandırılmıştır. Böyle bir yapı içinde tercih edilen yönetici modelleri de eskinin atanmış bürokrat yöneticilerinden farklı bir görünüm arz etmektedir. Köse bu yönetici tipini şöyle tarif etmektedir: “Bürosuna kapanan, zamanını planlama, iş akımı tabloları, yönetmelikler ve standart yöntemlerle geçiren yöneticiler yerine daha etkin bir yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin yetiştirilmelerine olanak sağlanmalıdır. Yeni tür yöneticiler stratejik sorunları tanımlamaya zaman ayırarak başka işleri astlarına devretmeli, personelin değerlendirilmesinde performansa ağırlık vermeli, “toplam kalite yönetimi”ni benimseyerek kamu örgütlerinin hizmetlerinden yararlanan yurttaşların isteklerini dikkate almalı, yaratıcılığa ağırlık tanıyarak bir kamusal kurum kültürünün yaratılmasına yardımcı olmalıdırlar.” Yeni yöneticiler geçmişin bürokratlarına göre daha özgür bir karar alma sürecinin içinde yer almaktadır. Onların en temel

<sup>9</sup> <http://www.yerelsiyaset.com/v4/sayfalar.php?goster=ayrinti&id=1206> Erişim tarihi: 28.06.2012

motivasyonunu maliyet bilinci oluşturmaktadır. Bu vesile ile geleneksel kamu bürokratları, profesyonel yöneticilere dönüştürülmekte, geleneksel yönetim anlayışının egemen kıldığı mesleki davranış biçimleri ve atalet kırılabilmektedir.<sup>10</sup>

Giriş bölümünde de değinildiği üzere bahsedilen Yeni Kamu Yönetimi başlığı altında tanımlanan bütün bu kavramlar türev ve tamamlayıcı kavramlardır. Birbirinden ayrılamaz iç içe geçmiş, girift yapıları tarif etmektedir. Dolayısıyla kamu işletmeciliği temelinde yükselen değerler ve vurgulanan kavramlar aslında yeni kamu yönetimi olgusuna da gönderme yapmaktadır. Bu doğrultuda kamu işletmeciliği bağlamında bir diğer önemli nokta vatandaşlarca sahip olunan devlettir. Yani vatandaş yönetilen ilişkisinden çıkartılıp “müşteri” olarak konumlandırılmaktadır. Müşteri odaklı kamu hizmetinin sunumu tek yönlü bir süreç değildir. Baştan aşağı bir örgütlenme ve bilgilendirme hakkının düzenlenmesi, saydamlığın hayata geçirilmesi, kamu görevlilerinin yetki alanlarının sınırlarının çizilmesi, danışmanlık hizmetinin sunulması gibi bir dizi ayarlamayı gerektirir. Karşılıklı bir ilişki temelli yeniden örgütlenen kamu yönetimi birimleri yatay bir ilişki içinde konumlandırılacak ve bu ilişki içinde vatandaş yukarıdan bir karar mekanizmasının kendisine dayattığı kararları değil, talep ettiği şeyler yönünde hizmet alabilecektir. Dolayısıyla vatandaş yönetim biçimi içinde aktifleştirilecektir. Müşteri odaklı yönetim rekabet unsurlarını tetikleyerek müşterinin daha kaliteli hizmeti ya da ürünü ucuza alma beklentisini sürekli kılacağından örgütün sürekli iyileştirilmesine hizmet edecektir.

Yeni kamu yönetimi anlayışında öne çıkan en temel unsurlardan biri “özel sektörleşme” vurgusudur. Bu sayede kamu işletmeleri rekabete açılacak ve bu durum işletmeye “karlılık artışı”, “gelir tabanının (Pazar payının) genişlemesi”, “işin uzun vadede gelişmesinin ve devamlılığının sağlanması” gibi faydalar sağlayacaktır. Nitekim neo liberal politikaya göre hem bireyler hem şirketler arasındaki rekabet piyasadaki çeşitliliği sağlayarak hem bireysel hem örgütsel potansiyellerin en üst düzeyde gerçekleşmesini sağlar. Yeni Kamu İşletmeciliği piyasa benzeri mekanizmalar kurarak, kamu yönetiminde rekabeti özendirmek ve kamusal işlemlere istemevari bir nitelik kazandırmak amacını taşır. Bu vesile ile hem iç piyasalar açısından pazar yaratılabilecek ve kamu yönetimi hizmet temelli bir anlayış üzerine

<sup>10</sup> <http://www.yerelsiyaset.com/v4/sayfalar.php?goster=ayrinti&id=1193> Erişim tarihi: 28.06.2012

inşa edilebilecektir. Sektörleşme vurgusunun kamu yönetimine sağladığı yenilik öncelikle bu iki yapının temelleri arasında bir farklılık yaratmaktadır. Kamu İşletmeleri siyasal karar alma süreçlerinin dışında varlık gösteren unsurlara dönüştürülmeye çalışılmaktadır. Karcı'nın da ifade ettiği gibi “Klasik kamu yönetimi; süreçlere, yöntemlere ve kurallara göre işlerin sevk ve idare edilmesini ifade etmektedir. İşletme yönetimi ise; sadece talimat ve yönergelerle göre iş yapmak yerine, hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi, belirlenen hedef ve önceliklerin gerçekleştirilmesi için planların yapılması, insan kaynaklarının etkin kullanılması, performans değerlendirme gibi çeşitli işlevleri içermektedir.”

“Amaca Yöneliklik” kamu işletmeciliğinin temellerinden birini oluşturmaktadır. Geleneksel kamu yönetiminin kuralların egemenliğindeki yapısı yerine, merkeze hizmeti yerleştiren, amaca dönük bir politika hayata geçirilmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı içinde serpilmiş bürokratik mekanizmalar süreç egemen bir görüntü izlemektedir. Sürecin kendisi ve kurallar hedeften daha öncelikli bir hale gelmektedir. YKİ bu kurallar yığını budayarak, hiyerarşik yapıyı daha basit bir hale getirmekte daha esnek ve etkin bir yapıyı hayata geçirmektedir. Böylece “kamu örgütleri ürettikleri mal ve hizmetlere ve bunlardan elde edilen verimliliğe göre değerlendirilecektir. Resmi süreç ve kurallara bağlı uygulamaların temel alındığı ‘idare’ (administration) yerine, sonuçlara ulaşılması için kaynakların etkin kullanımına yönelik bir ilginin öne çıkarılması, kamu sektöründe ‘yönetim’in (management), faaliyet sürecinden üstün olduğu düşüncesi” öncelik kazanmaktadır.

#### **1.2.4.1. Yeni Kamu Yönetimi İşletmeciliği Bağlamında Türkiye**

Türkiye’de bu anlayışa yönelik en önemli girişimlerden biri “Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırma Kanun Tasarısı”dır. Merkezci unsurların hükümetle çatışmasının bir sonucu olarak kanunlaşamayan tasarıda katılımcılık, paylaşımcılık, amaç odaklılık, çıktı odaklılık, vatandaş odaklılık, stratejik plan, tasarım, vizyon ve misyon belirleyici olmak, performans yönetimi uygulamak, katılımcılık, saydamlık, hesap verilebilirlik, insan hak ve özgürlüklerine saygı, kaliteli ve verimli hizmet, Örgütsel olarak ise etkin ve esnek üretim, merkezi yerine yerinden ve yatay yönetim ilişkileri, hizmet satın alma yoluna gidilmesi gibi ilkeler

vurgulanmıştır. Tasarıya göre yeniden yapılanma süreci yönetim zihniyetinin değişmesi, stratejik tasarım ve örgütsel tasarım olarak üçe ayrılmaktadır. Böylece geçmiş yönelimli yönetimden, amaç odaklılığa; çözüm yöneliminden teşhis yönelimine, tek taraflı yönetimden katılımcı yönetime geçilecektir. Stratejik yönetim, misyon ve vizyon belirleme, performans yönetimi uygulamaları hayata geçirilecektir. Merkezi yönetim yerine yerinden yönetimi merkeze alan anlayışta esnek ve yatay yapılar desteklenecek, gereksiz hizmetler tasfiye edilerek hizmet alım satım yoluna gidilecektir. Tasarı reddedilmesine rağmen Ak Parti hükümeti bu çerçevedeki ilkeleri tek tek başka kanunların içine sokarak, hayata geçirmeye çalışmıştır.

2003 yılında çıkarılan “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” YKİ’ne geçiş bağlamında önemli ilkeler barındırmaktadır. Bu kanunla denetimde etkinlik, verimlilik ve performans denetimi sağlanmaya çalışılmıştır. Kanunun 1. maddesinde temel amaçlardan biri olarak “etkinlik, verimlilik, ekonomiklik” denetimi vurgulanmaktadır. Yine kanun iç denetimin amacını kaynakların etkinlik ve verimlilik esasına göre kullanılıp kullanılmadığını belirlemek olarak değerlendirmiştir. Çalışanların sorumluluk anlayışı da “etkinlik ve verimlilik” kriterlerine göre oluşturulmuştur. Ayrıca kanun özel sektör tarafından kullanılan “performans ölçümü” uygulamalarını yine etkinlik verimlilik ve ekonomiklik vurgusu içinde değerlendirmektedir. Bütçe ve mali sistemlerde “performans odaklılık” anlayışı sergilemektedir. Kanundaki bir diğer unsur ise “Denetim ve Stratejik Planlama”dır. Stratejik planlama önemli bir denetim aracı olarak vurgulanmaktadır. Kuruluşların amaçları, hedefleri, ve bunlara ulaşmak için gerekli yöntemlerin belirlendiği stratejik planlamada girdilere değil sonuçlara odaklılık ön plana alınmıştır. “Denetimde açıklık ve halkın denetime ortak edilmesi” kanunun bir diğer amacını oluşturmaktadır. Bütçe gelir ve giderler tahminlerinin, muhasebe kayıtlarının saydam olması gerektiğini belirten kanun; idare faaliyet raporu, genel faaliyet raporu, mahalli idare faaliyet raporlarının halka açık olacağını ifade etmektedir. Bilgi edinme hakkının da halkın denetimine olanak verdiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla bu kanunla müşteri odaklı bir yönetimin ve Yeni Kamu İşletmeciliği bağlamında temel uygulamaların hayata geçirilmeye başlandığı söylenebilir.

YKİ'ne yönelik uygulamalar yerel yönetimler mevzuatında da yer bulmuştur. 2004 tarihli 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Yasası, 2005 tarihli 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdare Kanunu da “performansın artırılması, hizmetlerde yerindelik, etkinlik ve verimlilik, yönetime katılma, hesap verebilirlik, hizmetlerde sonuca ve vatandaşa odaklılık, yerinden yönetim/desentralizasyon gibi ilkelerin hayata geçirilmesi” gibi ilkeler üzerinde durmaktadır. Girdiye karşılık çıktının ön plana alınması yerel yönetimler reformu sürecinde de yerini almıştır. Yasalarda yerel yönetimlerin performans açısından denetleneceği ifade edilmektedir. Bu sebeple yerel yönetimlerin stratejik plan ve performans planları hazırlaması talep edilmektedir. Yasalar performansı kurumsal ve personel performansı olarak ayırmaktadır. Yerel yönetimler her yıl bir önceki yıla ilişkin faaliyet raporu hazırlamakla yükümlü tutulmuşlardır bu faaliyet raporlarının öncekilerden farkı ise stratejik plan, performans programı, bütçe hedefleri, gerçekleştirme durumu ve meydana gelen sapmalarla ilgili değerlendirmeler içermesidir. Yine yerel yönetimlerde personel politikalarında YKİ bağlamında değişiklikler içermektedir. Personel politikalarına “insan kaynakları yönetimi” anlayışı yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Yerel yönetimler mevzuatında belediyelere oldukça fazla sayıda sözleşmeli personel atama hakkı verilmektedir. Yerel yönetimleri dönüştüren bir diğer unsur ise özelleştirmelere verilen rolün artırılmasıdır. Yerel yönetimler böylece rekabetin içine çekilmekte ve hizmet sunumuna odaklanılmaktadır. İlgili kanunlarda “yapar yaptırır kurar, kurdurur, işletir, işlettirir’ ifadelerine yer verilmektedir. Yani yerel yönetimler bu görevleri bizzat kendileri yapabilecekleri gibi özel sektöre de yaptırabilecek, ihale edebileceklerdir. Böylece kamusal hizmetlerin yerine getirilmesinde özel sektöre önemli bir rol verilmektedir.”

YKİ bağlamında bilgi edinme hakkının tanınması da önemli bir unsur olarak kendini göstermektedir. Bilgi edinme hakkı, vatandaşı merkeze koyan, müşteri odaklı bir mekanizmanın alt yapısını kurmaktadır ve hesap verebilirliğin önünü açmaktadır. “Bilgi edinme hakkı” bağlamında en somut adım Bilgi Edinme Hakkı Kanunudur. 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu 09.10.2003 tarihinde kabul edilmiş ve 24.04.2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanun amacı: “demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usulleri düzenlemek” (madde 1) olarak tanımlanmıştır.

### **1.2.5. Kamu Yönetiminde İnovasyon**

Küreselleşmeye bağlı ekonomik ve toplumsal gelişmeler, iş dünyası için olduğu kadar kamu kurumları için de üstesinden gelinmesi gereken önemli güçlükleri ve yakalanması gereken fırsatları beraberinde getirmektedir. Küresel pazarlar, uluslararası ortaklıklar, dış kaynak kullanımları, uluslararası rekabet ve buna bağlı müşterilerin değişen ve artan talepleri işletmelerin hızla yeni ve gelişkin ürün, hizmet, süreç ve iş yapış yöntemleri geliştirmelerini, yani inovasyon yapmalarını gerektirirken, yine çoğunlukla küreselleşmeye atfedilen gelişmeler, çözülmesi gereken sorunlar ve vatandaşların beklenti ve taleplerindeki artış, kamu idarelerinde de inovasyonu kaçınılmaz kılmaktadır. Bu zorunluluk üç ana boyutu ilgilendirmektedir (BM, 2006): 1. Daha az kaynak ve sınırlı operasyonel kapasiteyle çok daha geniş kesimlere daha yüksek kalitede hizmet sağlama gereği (ki bu, kaynakların daha etkin kullanımı ve kapasitenin daha etkin oluşturulmasıyla sınırlı kalmayıp daha yaratıcı ve farklı çözümlerin geliştirilmesini de gerektirmektedir), 2. Vatandaş-yönelimli kamu yönetimiyle daha hesap verebilir, sorumluluk sahibi ve etkin bir yapıya kavuşma zorunluluğu, 3. Vatandaşların taleplerine daha iyi yanıt verme gereği.

Kamu idarelerinde inovasyon kültürünü oluşturmayı ve inovasyon yönetim sistemlerini kurmayı gerektiren bu zorunluklar, yeni bir yönetim yaklaşımının benimsenmesini, yeni iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesini, farklı prensiplerin ve stratejilerin hazırlanıp uygulanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Yeni kamu

yönetim yaklaşımı da bu gerekliliklerden yola çıkılarak benimsenmeye başlanan bir olgudur.

Ülkemizde de 2003 yılında kabul edilen “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”yla başlayan süreçte kamu yönetimine yukarıda tanımlanan çerçevede yeni bir yaklaşım getirilmiştir. Bu yeni yaklaşım, stratejik yönetim anlayışına ve performansa dayalı bir çalışma prensibi benimseyen kamu idarelerimizle esnek ve etkili bir kamu sektörü oluşturulmasını hedeflemektedir. Bu dönüşüm sürecinde inovasyonun kurum kültürü olarak benimsenmesi ve inovasyon yönetimine ilişkin teknik ve yöntemlerin uygulanmasıyla gerekli sistemlerin kurulması büyük önem arz etmektedir.

Ancak bugüne kadar kamuda inovasyon konusunda ülkemizde yapılan çalışmalar yok denecek kadar az; yurtdışında yapılan çalışmalar ise çok sınırlıdır. İnovasyon yönetimi konusunda gerçekleştirilen araştırma çalışmaları ve geliştirilen inovasyon yönetim sistem ve teknikleri özel sektörün inovasyon performansını artırmaya odaklanmış olup inovasyonu ticari boyutuyla ele almaktadır. OECD Oslo Kılavuzu’nda bu durumu şu şekilde özetlemektedir: “İnovasyon, kamu sektörü için de önemlidir. Ancak, pazar-yönelimli olmayan sektörlerdeki inovasyon süreci hakkında çok az şey bilinmektedir. Kamu sektöründe inovasyonu çalışmak ve inovasyon verilerini toplamak amacıyla bir çerçeve geliştirmek için yapılması gereken çok iş vardır.”

Bu proje, 5018 Sayılı Kanun ile yeni bir anlayışla çalışmaya başlamış olan kamu sektörü için inovasyon sürecinin tanımlanması, bu sürecin etkin bir şekilde yürütülmesi için gereken sistemin geliştirilmesini ve inovasyon sisteminin başarıyla işlenmesi için ihtiyaç duyulacak teknik, araç ve metriklerin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Geliştirilecek olan bu inovasyon yönetim bileşenleri ve projeye üretilecek bilgi, tüm kamu sektörünün kullanımına sunulacak şekilde bilişim teknolojileri desteği ile yapılandırılacaktır. Proje, yeni kamu yönetim anlayışının oturtulmasında liderlik görevi üstlenen Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı’nın koordinasyonunda gerçekleştirilecek, geliştirme çalışmaları Strateji

Geliştirme Başkanlığı'nda yapılacak ve geliştirme çalışmalarının tamamlanmasının ardından tüm kamu kurumlarında yaygınlaştırılacaktır.<sup>11</sup>

### 1.2.6. Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik

Müşteri odaklı hizmetin yarattığı en temel mekanizmalardan biri hesap verebilirliğin sağlanmasıdır. Hamza Ateş Yeni Kamu İşletmeciliği bağlamında hesap verebilirlik üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Ateş bu çalışmada sorumluluk ve hesap verebilirlik kavramlarının farkına işaret etmektedir. Ona göre: Sorumluluk hiyerarşik bir yapılanmanın ürünüdür. Her kademedeki personel kendi altındakilerden sorumludur. Ancak hesap verebilirlik bir kurumda herhangi bir kişinin yaptığı eylem veya aldığı karardan dolayı ödül ya da cezayı kabul etmesidir. Demokratik yönetimin en önemli kriterlerinden biri olan hesap verebilirlik Yeni Kamu İşletmeciliği ile birlikte farklı boyutlar kazanmıştır. Hesap verebilirlik türünün en eski ve en bilineni olan “siyasi hesap verebilirlik”, siyasi hesap verebilirliğin bir uzantısı olan bürokratların üstlerince kontrolü ve bütün sistemin seçimler yoluyla vatandaşlar aracılığıyla kontrolü anlamına gelen idari hesap verebilirlik, mali hesap verebilirlik ve vatandaşa doğrudan hesap verebilirlik. Mali hesap verebilirlik kavramının içine son gelişmelerle birlikte mali şeffaflık da dahil edilmiştir. “Şeffaflıktan söz edilebilmesi için kamusal aktörlerin yalnızca ne yaptığının değil, ayrıca ne yapmaya niyetli olduklarının önceden kamuoyuna bildirilmesi ayrıca bilgi ve belgelerin vatandaşların erişebileceği ve etkin bir şekilde kullanabileceği düzenli anlaşılabilir ve tutarlı olması ile de ilgilidir.”

Müşteri eksensellik bağlamındaki en önemli gelişim vatandaşa doğrudan hesap verebilirlik ile ilgilidir. Ateş'e göre: “Vatandaşa doğrudan hesap verebilirliğin en önemli unsuru, şüphesiz bireyin ve örgütlü sivil toplumun kamu kurumlarına ait her türlü bilgiye ve özellikle kamu kaynaklarının nasıl harcandığına ilişkin bilgiye kolayca ulaşabilmesidir. Bilgi edinme ve kamu kurumlarındaki bilgilere kolay ulaşım olmadan, vatandaşa hesap verme bir faraziyeden öteye geçemez.”

<sup>11</sup> [http://www.sgb.gov.tr/YBS/Projeler Yeni 2/3.Kamuda İnovasyon Yönetim Sistemi ve Tekniklerini Geliştirme \(Kamın\) Projesi](http://www.sgb.gov.tr/YBS/Projeler/Yeni%203.Kamuda%20İnovasyon%20Yönetim%20Sistemi%20ve%20Tekniklerini%20Geliştirme%20(Kamın)%20Projesi). Erişim tarihi: 29.06.2012

### 1.2.7. Kamu Yönetiminde E-Devlet

1980’li yıllardan sonra gelişerek günümüze kadar hızla yaygınlaşan bilgi iletişim teknolojileri tüm alanlarda olduğu gibi kamu sektöründe de yeni bir çağın başlangıcı olmuştur. Bu büyük devrimin adı enformasyon teknolojileri olmuştur.

“Elektronik devlet (e-devlet) kısaca kamu hizmetlerinin hazırlanması ve vatandaşa sunulması sırasında bilgi ve iletişim teknolojisi (ICTs) olanaklarının kullanılması şeklinde tanımlanabilir.” (Balcı, 2008: 318)

Elektronik devlet (e- devlet), kamu hizmetlerinin hazırlık aşamasından vatandaşlara sunumuna kadar olan süreçte bilgi ve iletişim teknolojisi olanaklarının kullanılması şeklinde kavramsallaştırılabilir. E devlet uygulamaları sonucunda hem vatandaş hem hizmeti sunanlar hem de devletle iş yapan diğer kuruluşlar avantajlı çıkabilmektedirler.

Kamu hizmetlerinin sunulmasında e-devlet uygulamalarına geçilmesinin maliyetleri düşürme, hizmetlerde hız ve verimliliği sağlama, açıklık ve şeffaflığa ulaşma, hesap verebilirliği artırma, bilgilerin saklanması, kullanılması ve ulaşımını kolaylaştırma gibi bir dizi avantajları olduğu açıktır (Balcı, 2008: 333).

Tablo 2: E- Devlet Modeli ile Klasik Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması

	<b>Klasik Yönetim</b>	<b>E – Devlet</b>
<b>Yurttaşın Rolü</b>	Pasif yurttaş	Aktif yurttaş, müşteri
<b>İletişimin Temeli</b>	Evrak üzerinden veya yüz yüze iletişim	Elektronik iletişim
<b>Örgütsel Yapı</b>	Dikey örgütlenme, hiyerarşi	Yatay örgütlenme, koordineli ağ yapısı
<b>Hizmet Sunum Tipi</b>	Tek tip hizmet	Farklılaştırılmış hizmet
<b>Yönetim Anlayışı</b>	Klasik yönetim	Yönetişim
<b>İlişki Tipi</b>	Uyruk ilişkisi (tek yönlü)	Katılım ilişkisi

Kaynak: (Balcı, 2008: 319).

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere e- devlet, kamunun daha dinamik işleyebilmesine imkan verecek özellikleri ile klasik kamu yönetiminden ayrılmaktadır.

### 1.2.8. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

TKY, özel veya kamu kurum ve kuruluşlarının müşterilerini memnun etmek amacıyla bir dizi yönetsel ilke, yöntem ve teknikle örgütsel süreç, kaynak, etkinlik ve ilişkileri, çalışanların da tam ve gönüllü katılımı ile sürekli iyileştirerek sundukları mal ve hizmetlerde kalite, verim ve etkinliğe ulaşmalarını sağlayan bir yönetim modeli, yaklaşımı ve felsefesidir.

Liberal ekonominin temel motiflerinden biri olan “toplam kalite yönetimi” nin içeriği ve kamu yönetiminde nasıl uygulanabileceği bir tartışma konusunu oluşturmaktadır. Organizasyonda yönetimin kalitesini artırmayı amaçlayan bir felsefe olan toplam kalite yönetiminin amacını müşterilerin beklentileri doğrultusunda hizmet kalitesini artırmak oluşturur. Bunun için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması, organizasyondaki hataların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına önem verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden faydalanılması ve stratejik planlamanın yapılması gibi yöntemler üzerinde durulmaktadır. Bu yapılanmanın hayata geçirilebilmesi için geleneksel kamu yönetim anlayışının tamamen dışında bir örgütlenme kendini dayatmaktadır. Adem-i merkeziyetçi yani “merkez kaç” bir örüntü içinde gerçekleştirilebilecek “toplam kalite yönetimi” uygulamalarının her boyuttan yönetici, çalışan ve müşterileşmiş vatandaşla sinerjik bir ilişki içinde uygulanabilir. Planlı bir yönetim şeklini öngören toplam kalite yönetimi bu sayede hata olasılıklarını da azaltmaktadır.

“Toplam kalite yönetimi “sezgicilik” yani önceden problem çözmenin önemi üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda performans yönetimi önemli bir araçtır. “Tasarruf”, “kazanç” ve “riskleri bloke etme” bağlamında performans yönetimi” politikaları da dikkat çekmektedir. Zaman zaman son derece maliyetli de olabilen “performans denetimleri” uygulamaları riskleri bertaraf etme ve kaynakların optimum kullanımı bağlamında bir çabanın ürünüdür. Performans yönetimi için ilk

adım mevcut kaynakların belirlenmesidir. Böylece “Mevcut kaynakların kullanılmasıyla doğru olarak belirlenmiş olan örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemlerin optimal verimliliği sağlayıp sağlayamayacağının belirlenmesi çerçevesinde mevcut durumun değerlendirilmesi yapılır.” Bu aşamada kuruluşun mevcut durumunun belirlenmesi için toplanan veriler, girdi çıktı analizleri yapılır. Daha sonraki aşama ise mevcut kaynaklarla daha üst seviyeye ulaşıp, ulaşamayacağının belirlenmesidir. Bu süreçte örgütün yeteneklerini kullanabilmesinde önüne çıkabilecek engellerin analizi söz konusudur. Daha sonra ulaşmak istenen ideal seviye belirlenecektir. Örgütün potansiyeli üzerinden iç ve dış engellerin ortadan kalktığı düşünülerek ideal kapasitesine dair tahminler yürütülecektir. Bu aşamalandırma örgütün performans tanımına ve hedeflere ilişkin bir yol haritası oluşturmaya yöneliktir. “Yapılan incelemeler, kurumun varlığını sürdürme ve geliştirmesini sağlamak için uzun dönemde örgütsel yapı, görev, çıktı ve süreç tasarımlarında yapılması gereken değişiklikleri ortaya koymaktadır. Buna ilaveten; bir kurumda alınan kararların ve yapılan çalışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçlarını nedenlerine de inerek açıklamak, geleceğe yönelik girişimlerin neler olması gerektiğini belirlemek, bu girişimlerden beklenen başarı düzeyleri için hedefleri ortaya koymak da bu saptamaların bir sonucudur.” YKİ hizmet sunumunda önünü gören, planlı, hedef odaklı bir davranış şeması sunmaktadır. Ayrıca tüm bu uygulamalarda “amaca yöneliklik” dikkat çekmektedir. Hedefe mümkün olan en az sarfiyatla ulaşabilmek için analizler yapılmakta, zarar yaratabilecek faktörler planlama ve stratejilerle bertaraf edilmektedir. Halbuki geleneksel kamu yönetimi anlayışında ise ‘önleyici’ değil, ‘tedavi edici’ bir yaklaşım hakimdir. Hatalar ve yanlışlar ortaya çıktıkça çözüm bulunmaya çalışılmaktadır.<sup>12</sup>

Crosby (1979), Feigenbaum (1983), Ishikawa (1985), Deming (1986)... ve daha bir çok bilim adamı tarafından TKY'ne temel olabilecek, fakat daha dar kapsamda tanımlar yapılmıştır. Şirket ölçeğinde kalite kontrol ya da toplam kalite kontrol terimleriyle açıklanan kavram daha sonra bir yönetim paketi (Shiba. 1987), organizasyonların yönetiminde yeni bir düşünce tarzı (Chorn, 1991: 31) ve organizasyonda fertlerin davranış ve tutumlarından stratejilere kadar birçok konuda

<sup>12</sup> <http://www.yerelsiyaset.com/v4/sayfalar.php?goster=ayrinti&id=1193> Erişim tarihi 28.06.2012

değişimi gerekli kılan bir sistematik yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Kavrakoğlu'na (1992: 59) göre, bir yönetim felsefesi olarak ifade edilen kavram, Kantarcı'ya göre (1994: 33), müşteri beklentilerinin belirlenmesi, tam ve ekonomik bir biçimde gerçekleşmesini amaçlayan, sürekli iyileştirmeyi öngören bir iş anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminin “ne olmadığına” bakmak da, bizi anlamlı bir tanıma ulaştırabilir: “Toplam kalite yönetimi, bir seri programın uygulanması değildir” (Price, Chen, 1993: 96). Sonuç olarak, program ve tekniklerin ötesinde bir anlayış çerçevesinde, TKY'ni düşünmek doğru olacaktır.

TKY, tüm süreçlerin ve hizmetlerin genel müdürden en alttaki çalışanına kadar tüm çalışanların tam katılımı yolu ile geliştirilmesi, iç-dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacı ile işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan, hataların çıkmadan önlenmesi yaklaşımını benimseyen modern bir yönetim anlayışıdır (Ardıç, 2004: 135).

TKY'nin temel amacı, hammadde temininden tüketiciye ulaşmasına dek her aşamada kaliteyi sağlamak, bir başka anlatımla kaliteyi işletmenin bütününe yaymaktır. Sadece ürün veya servisin kaliteli olması yetmez. Bu bağlamda toplam kaliteyi sistemsal düşüncenin en ileri aşaması olarak görmek yanlış olmaz (Yamak, 1998: 135). TKY'ni oluşturan temel ilkeler arasında müşteri odaklılık, bir takım çalışması çerçevesinde üretim sisteminin daha da iyileştirilmesini sağlayacak olan toplam katılımcılık ve yeni bir işletme kültürünün oluşturulması gibi ilkeler vardır (Yılgör, 1999: 10).

TKY, yöneticilerin karar verme ve kontrol etme fonksiyonlarını daraltmış ve danışmanlık fonksiyonunu artırmıştır. Uygulamada “güçlendirme”, “ters piramit” ve “yatay organizasyon” şeklinde ortaya çıkan bu anlayış organizasyonlarda düşünen ve karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki ayrımı ortadan kaldırmış veya en azından bulanık hale getirmiştir (Koçel, 1999: 293).

TKY'ni geleneksel yönetim biçimlerinden ayıran temel nokta; müşteri odaklılık (sadece dış değil, örgüt içi personeli ifade eden iç müşterinin de tatmini), çalışanların tam katılımı, sürekli gelişme, üst yönetimin desteği ve liderlik, örgütsel kültürün değişimi ve süreçlerle yönetim gibi öğelerdir.

Kamu kuruluşları da TKY ile tıpkı işletmeler gibi kendilerini çevreleyen yoğun toplumsal, siyasal ilişkiler içinde ayakta kalabilmek ve müşterileri olan vatandaşlara kendilerine kabul ettirebilmek için onların beğenisini kazanmalıdır (McGowan, 1995: 322). Fakat TKY'nin kamu yönetimine uygulanması müşteri-vatandaş, ürün-hizmet ikilemi, kamu örgüt kültürü ve liderliğin önemi, insan kaynakları ve performans yönetimi alanlarında sorunlarda doğurabilecektir. Yine de TKY “yönetimde rönesans” (Aktan, 2003: 169) sayılabilecek bir devrimdir.

### 1.2.9. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları yönetimini incelemeyen önce yönetim kavramını irdelemekte yarar vardır. İnsanların topluluk halinde yaşamaya başlamaları ile birlikte, kişisel ve müşterek amaçlarını gerçekleştirmek için hem organize olmak, hem de başka insanların idaresinde olmak zorunda kalmışlardır. İnsanlar, çeşitli amaçlarını kişisel olarak gerçekleştirebilme zorunluluğu karşısında, çabalarını ve kaynaklarını birleştirerek istenilen amaçlara ulaşabilirler. Bu çerçevede yönetim, günümüzde değişik şekillerde tanımlanmaktadır. (Yrd. Doç. Dr. F. Z. Savi ile yapılan mülakatlardan alınmıştır.)

Yönetim; ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleridir (Sabuncuoğlu, 1997: 18). Bir başka ifadeyle yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı; birbiriyle uyumlu, verimli ve etken kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1993: 3). Günümüzde özellikle insanın doğasına ilişkin olarak ulaşılan bilgiler, hangi ortamda olursa olsun insan ilişkilerinin giderek önem kazanmasına neden olmuştur. Diğer yandan, bilgi büyük bir hızla artmaktadır. Bu hızlı değişime, gelişme ve bilgi artışına uyum sağlamak; gerek birey, gerek kurum ve gerekse toplumları yeni arayışlara yöneltmiştir. İnsanın ruh sağlığı bakımından kendisini tanıması gerektiği gibi, aynı biçimde kurumun da işgörenlerini tanıması gereklidir. İnsan unsurunun, hemen her ortamın en önemli bileşeni olarak ortaya çıkması, belirli bir çevreye hapsolmuş durumdaki işgören ilişkilerinin önemini artırmış, klasik personel yönetimi çerçevesini aşmıştır. Böylece, kurumun yönetimine

muhasebe, pazarlama ve üretim kadar katkısı bulunan bir süreç olarak, kurumdaki insan ve diğer kaynakları bir bütün olarak ele alan insan kaynakları yönetimi kavramı gelişmeye başlamıştır (Fındıkçı, 1999: 14).

Bu bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir (Sadullah, 1999: 2).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı kurum hedeflerine, en verimli şekilde ulaşılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde en önemli rolü insanın oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi; işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak, kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele almakta, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştirmekte ve bu yönüyle de kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görmektedir (Fındıkçı, 1999: 14).

Günümüzde, bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olmaktadır. Özellikle insan aracılığı ile insanlara birebir hizmet sunan otel işletmelerinde tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve işletme hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan ele alındığında, otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması, bu işletmelerde çalışan işgörenlerin işlerinden tatmin olması, buna bağlı olarak da başarıya motive olmalarıyla paralellik göstermektedir.

Çalışma motivasyonu ve iş tatminini (iş memnuniyeti, iş doyumunu) kesin sınırlar ile birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Motivasyon olmasına rağmen iş tatmini çoğu zaman işin özelliklerine bağlı kalmaktadır. Pek çok motivasyon teorisi, çalışanların uzmanlaşmaya yönlendirilmesinin, onları tatmin edeceğini savunurken, bir kısmı da tatmin edilmiş ihtiyaçların motive edici özelliklerini yitirdiklerini savunmaktadır (Tosun, 1990: 522). Motivasyon teorileri ile iş tatmini teorileri iç içe konular olup birbirini destekler niteliktedir.

Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman “güdülenmiş” olduğu söylenir (Cüceloğlu, 1991: 248).

Bir başka görüşe göre motivasyon; iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2000: 145)

### **1.3. TÜRKİYE’DE CUMHURİYETİN İLK YILLARINDAN 1980’E KADAR HAKİM OLAN KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞLARI**

1908-1950 yılları arasındaki dönem kesintisiz, saf biçimde pasif modernleşmenin kurucu hamlelerinin gerçekleştirildiği bir dönemdir. Bu zaman diliminde, önce İttihat ve Terakki’nin, ardından da Cumhuriyet Halk Partisinin kesintisiz, dokunulmaz, tartışılmaz iktidarıyla belirginleştiği görülmüştür. Dönemin en önemli özelliği ise siyaseti kapsamamasıdır (Kahraman, 2008: 188).

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte yeni devletin devraldığı kültürel mirasın, özellikle bürokratik kültürün, Osmanlı Devleti’nin merkeziyetçi yapısı olduğunu, yani Osmanlı’nın merkeziyetçi kültürünün, Türkiye Cumhuriyetini de önemli ölçüde etkilediği gözden kaçmamaktadır (Görmez, 1997: 99-100).

Cumhuriyet’in ilanı ile değişen siyasal rejimin yanında Osmanlı bürokrasisinin kurumsal yapısı, yönetim geleneği ve kültürü hemen hemen tüm motifleri ile devralınmıştır. Daha çok siyasal ve hukuksal reformların entegre edilmesi ile geçen süreçte Cumhuriyetin ilk yıllarından sonra kamu yönetiminin iyileştirilmesi bağlamında atılan ilk adımlardan biri de yabancı araştırmacılara birtakım ulusal raporlar hazırlanması olmuştur (Nohutçu, 2012: 388-389).

Planlı dönem öncesinde bilgi birikiminin ve uzman sayısının yetersizliği nedeniyle Türk Kamu yönetimi tümüyle ve sistemli bir biçimde gözden geçirilememiş, merkezi ve kurumsal düzeyde sınırlı sayıda araştırma yapılabilmıştır. Bu dönemin sınırlı çalışmalarının temel özelliklerinden biri, önemli araştırmaların yabancı uzmanlarca yapılmış olmasıdır. Ancak F. Neumark hariç, bu raporları hazırlayanlar ‘bağımsız ya

da gönüllü' yabancı uzmanlar değil, uluslararası mali merkezlerce görevlendirilmiş heyet ya da uzmanlardır. 1947 sonlarına doğru Başbakanlığın isteği üzerine devlet örgütünde rasyonellik sağlayacak önlemleri belirtmek üzere, birçok bakanlıkta komisyonlar oluşturulmuştur. 1948 yılında ise, yine Başbakanlığın isteği üzerine, kamu kurum ve kuruluşlarının Teftiş Kurullarınca, yönetimin ve yönetsel yöntemlerin iyileştirilmesi konusunda raporlar hazırlanmıştır. (Veliöğlu, 2008: 33)

Nohutçu'nun (2012) da belirttiği gibi planlı dönem öncesinde hazırlanan raporlarının başlıcaları şu şekildedir:

- 1933 yılında Amerikalı bir uzman grup tarafından hazırlanan, ekonomi ağırlığı olmakla birlikte yönetsel sorunlara da yer veren Türkiye'nin İktisadi Bakımdan Bir Tetkiki isimli rapor
- 1949 Neumark'ın Devlet Daire ve Müesseselerinin Rasyonel Çalışması Hakkında Raporu<sup>13</sup>
- 1949 Thormburg Raporu
- 1951 Barker Raporu<sup>14</sup>
- Giyas Akdeniz Raporu
- Martin Cush Raporu<sup>15</sup>
- Gruber Raporu
- Baade Raporu
- Chailloux-Daniel Raporu (s. 389)

Planlı dönem öncesindeki çalışmalar gerek, düzensiz ve plansız oluşu, gerekse araştırmacı ve uygulayıcılar açısından gerekli ehemmiyetin verilememesi nedeniyle kişisel çabalardan ileriye gidememiştir. Planlı dönemde ise idari reform

<sup>13</sup> F. Neumark'ın 1949 yılında 'Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor'u idari reform üzerine yapılmış ilk kapsamlı inceleme olarak değerlendirilebilir. Bu rapor yedi bölümden oluşmaktadır. (Veliöğlu, 2008: 34)

<sup>14</sup> Milletlerarası İmar ve Kalkınma Bankası tarafından 15 Mayıs 1951 yılında Türk Hükümetine sunulmuştur. Raporda Türk kamu yönetimi ile ilgili olarak, yetki devri ve hiyerarşinin azaltılması gibi konularda öneriler verilmiştir. (Veliöğlu, 2008: 48)

<sup>15</sup> Raporda esas itibarıyla Maliye Bakanlığı'nın örgütlenme, çalışma yöntemleri ve personel sorunları ele alınmıştır. Bu arada, yöneticilerin rutin nitelikteki işlerden kurtarılarak kendi dairelerinin faaliyetlerinin planlanmasıyla meşgul olmasının sağlanması önerilmekte; dairelerin reorganizasyonunun gerektiği ileri sürülmekte ve çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi zorunluluğu üzerinde durulmaktadır. (Veliöğlu, 2008: 34)

konusunda yapılan çalışmalarda bir yöntem değişikliği gözlenmektedir. Bu dönemde belli uzmanlara rapor hazırlatılması yanı sıra daha kurumsal bir yaklaşım izlendiği, Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet Personel Başkanlığı ve TODAİE'nin reform konusunda çalışmalarda bulunduğu gözlenmektedir.<sup>16</sup>

Türk kamu yönetiminin kara Avrupası'nın etkisinden kurtulup bağımsız bir disiplin olarak gelişmesindeki en önemli dönüm noktası, karşılaştırmalı kamu yönetimi akımı çerçevesinde Birleşmiş Milletler'in yardımıyla 1953 yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün (TODAİE) kurulmasıdır (Nohutçu, 2012: 389).

Bu dönemde yapılan çalışmaların ilki ve en kapsamlısı Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi'dir (MEHTAP). Geniş bir uzman kadrosu tarafından 1962 yılında başlatılan proje 1963 yılında bitirilmiştir. Proje merkezi hükümet teşkilatının yeniden düzenlenmesi ile ilgili tüm sorunları kapsamına almış; taşra kuruluşlarını, mahalli idareleri ve kamu iktisadi teşebbüslerini kapsam dışı bırakmıştır.

1963 yılından itibaren Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planının yürürlüğe girmesinden itibaren tüm planlarda idari reform konusuna özel bir önem verilmiş, reform konusu hem planların hem de yıllık programların tümünde sürekli olarak yer almıştır. Aynı zamanda 1972 ve 1982 yıllarında da Kamu yönetiminin bütününe yönelik iki çalışma daha yapılmış ve raporları yayınlanmıştır. Reform çalışmalarında en son ve en kapsamlı örnek Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA) Projesidir. KAYA Projesi 1988 yılında DPT tarafından TODAİE'den Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planına ışık tutacak şekilde ve kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere bugüne kadar yapılmış olan çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak, yapılan bu çalışmaların ve uygulamaların eksik yönlerini, aksaklıklarını, darboğazlarını ve sorunlarını belirlemek ve bunlarla ilgili alınması gereken önlemleri açıklığa kavuşturmak, Avrupa Topluluğuna yönetsel uyum amacıyla gerekli hazırlıkları saptamak üzere bir yönetim araştırması yapılmasının istenmesiyle başlamıştır. KAYA Projesinin amacı, kamu hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet

<sup>16</sup> <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf> 8. Kalkınma Planı (Sayfa:8, Erişim Tarihi 06.02.2012)

görecek bir düzene kavuşturmak ve böyle bir düzen içinde iş görmelerini sağlamak için; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görevlerinde, görevlerinin bölünüşünde, örgüt yapılarında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanılış biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, iletişim ve halkla ilişkiler sisteminde var olan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak ve bu konularda yapılması gerekenleri önermek” olarak belirlenmiştir. KİT'ler ve Milli Savunma araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.<sup>17</sup>

### 1.3.1. Türkiye’de Kamu Yönetiminde Dönüşüm

Dünya’da ve Türkiye’de 1980 yılı birçok alanda köklü bir değişimin miladı olarak kabul edilebilir. Dönemin siyasi aktörlerinin İngiltere ve Amerika’da başlattığı siyasi ve ekonomik rüzgar, birçok ülke ve ülke toplumlarını geri dönülemez ve radikal bir biçimde ve fakat yepyeni bir anlayışla baştan aşağı etkilemiştir. Dönemin anahtar kelimeleri<sup>18</sup> ele alındığında her ne kadar karmaşık ve dağınık bir dizi eylem ve süreç akla gelse de dikkatle bakıldığında ve incelendiğinde aslında ne denli büyük bir topyekûn hareketin olduğu, gün be gün işleyen bir çarkın parçalarının bir sanatçı edasıyla adeta nakşedildiği görülebilecektir.

Son yirmi beş yıldır dünya genelinde köklü değişimler yaşamakta olan kamu yönetimi başta İngiltere, ABD, Yeni Zelanda, Avustralya olmak üzere diğer birçok gelişmiş ülkede 1970’li yılların sonlarından itibaren, birbiriyle bağlantılı birçok etkenin bir araya gelmesiyle güçlü bir değişim dalgasının etkisine girmiştir. İlk başlarda ‘amaçlara göre yönetim’, ‘sıfır tabanlı bütçeleme’ gibi parça parça, birbirinden kopuk bu değişimin 1980’li yılların ikinci yarısından sonra uygulanan reformlarla yerini bütüncül bir modele bıraktığı ileri sürülmektedir (Sözen, 2005: 5).

Yukarıda da bahsedildiği üzere 1980’li yıllarda gündeme gelen yeni kamu yönetimi anlayışı bu alanda yeni bir paradigma oluşturmaktadır. İşletmecilik, piyasa temelli kamu yönetimi, girişimci hükümet (yönetim), yeni kamu işletmeciliği gibi adlarla çeşitli bilim adamlarınca tanımlanan bu anlayış, kamu yönetiminin yapısı ve

<sup>17</sup> <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf> (Sayfa:8-9, erişim tarihi 06.02.2012)

<sup>18</sup> Yeni sağ, neo-liberal, yeni kamu yönetimi, deregülasyon, desentralizasyon, subsidiarite, toplam kalite yönetimi, postmodernizm, insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi, e-devlet, aygıt devlet, sivilleşme, özelleştirme, saydamlık, şeffaflık, jandarma devlet...

işleyişi üzerinde yoğunlaşan eleştirilerle iletişim ve teknolojideki gelişmelere paralel olarak özel sektörde gözlemlenen değişim ve dolayısıyla ekonomik anlayışta meydana gelen değişiklikler sonucunda doğmuştur. Bu anlayış ile süreç, yöntem ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmek demek olan yönetim (administration) anlayışından; performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirleme demek olan işletme (management) anlayışına doğru bir kaymanın olduğunu görmekteyiz.

İlk defa İngiltere’de (Thatcher döneminde) ortaya çıkan ve uygulamaya konulan bu yöndeki politikaların benzerleri aynı dönemde Amerika’da da (Reagan döneminde) gündeme gelmiştir. Hatta tam olmasa bile belki bir başlangıç noktası ve zihniyet dönüşümü anlamında Türkiye’de ilk adımları atılmıştır. Buna örnek vermek gerekirse: bürokrasinin azaltılması, özel sektörün teşvik edilmesi, özelleştirme uygulamaları, devletçilik anlayışının yavaş yavaş terk edilerek serbest piyasa ekonomisine geçilmesi ve mali piyasalarda döviz serbestisine geçilme gibi... (Bilgiç, 2008: 31-32)

### **1.3.1.1. Yasal Düzenlemeler ve Kısa Vadeli Etkileri**

Türkiye’de 2002 Genel Seçimleri ile başlayan süreç 1980 sonrasında ekilen tohumların meyve vermesi olarak değerlendirilebilir. Aşağıda kronolojik olarak verilen tasarı ve yasalar bu sürecin hayata geçişini ortaya koymaktadır.

- Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı (2003)
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003)
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004)
- 5302 Sayılı İl Özel İdareleri Kanunu (2005)
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu (2005)

Yukarda sayılanlardan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı her ne kadar hayata geçirilmesinde de beraberinde ciddi tartışmaları getirmiştir. Dönemin Cumhurbaşkanı A. Nejdet Sezer, “Anayasa’da öngörülen tekil devlet yapısına, idarenin bütünlüğü, yetki genişliği ve idari vesayet ilkelerine ve kamu yararına

uygun düşmediği”<sup>19</sup> gibi birtakım çekincelerini bildirerek tasarıyı geri göndermiş ve tasarının kadük olmasına vesile olmuştur.

Aynı yıl muhasebe ve denetim sisteminde köklü değişiklikler öngören 5018 sayılı kanun gündeme gelmiştir.

“Kamu mali yönetimi sistemimizin birçok alanında değişiklik yapan Kanun, en dikkat çekici değişikliği denetim alanında yapmıştır. Bu güne kadar geleneksel anlayışla yapılan denetimlerin, krizleri ve yolsuzlukları önlemede yetersiz kalması neticesinde, benzer kaygılarla ABD ve Avrupa’da da yerini almış olan iç denetim, kamu mali yönetimimizdeki yerini almıştır.” (Demir, 2010: 177)

İleriki yıllarda her ne kadar topyekün çatı bir yasa ile genel bir düzenleme yapılmadıysa da ara ara lokal düzenlemelerle süreç devam ettirilmiştir. Bunlar içerisinde 5216, 5302 ve 5393 gibi kanunlar yerel yönetimleri düzenlerken, 5018 sayılı kanun modern yönetim ilkeleri paralelinde kamudaki muhasebe, harcama ve sınıflandırma gibi işlemleri yeni bir sistematığe geçirme iddiasındadır.

#### **1.4. YETKİNİN EL DEĞİŞTİRMESİ SÜRECİ**

Yeni kamu yönetimini bir süreç olarak ele alacak olursak, aşamalarını izleyebilmek ve Türk kamu yönetimindeki değişimleri görebilmek adına aşağıdaki tablo açıklayıcı olacaktır.

---

<sup>19</sup> [http://www.belgenet.com/2004/k5227\\_veto.html](http://www.belgenet.com/2004/k5227_veto.html) (Erişim Tarihi: 22.08.2012)



Tablo dikkatle incelendiğinde, değişim çabalarının ilk ayağını merkeziyetçi yapıdan adem-i merkeziyetçi yapıya geçiş oluşturuyor. Zira YKY (Yeni kamu yönetimi) anlayışının temeli de bu yapıya dayanmaktadır. Görülmüştür ki; merkezi yönetim hantal yapısı, statükosu ve bürokrasisi ile YKY'nin temel dinamiklerine geçit vermeyecektir.

YKY anlayışını uzay, merkezi hükümeti de uzaya fırlatılan bir füze gibi düşünürsek, hedefe yaklaştıkça yetkilerinden arınması, ona hız ve dinamizm kazandıracaktır. Geri sayımın 1980'li yıllarda başladığını varsayarsak geride bıraktığımız 32 yıl bu sürecin ne kadar planlı bir biçimde hayata geçtiğini ve geçmekte olduğunu göstermektedir.

Yetkilerin devredilmesi süreci, siyasi ve ekonomik sapmaların dışında genel olarak şu sırayla hayata geçmiştir:

- Merkezi hükümetin “yetki devri” ile yetkilerini hiyerarşik alt birimlere devretmesi,
- Merkezi hükümetin “yetki genişliği” ile yetkilerini idari vesayeti altında bulunan yerinden yönetim kuruluşlarına devretmesi,
- Merkezi hükümetin idari vesayet ile yetkilerini üst kurullara, sivil toplum örgütlerine ve sendikalara devretmesi,
- Merkezi hükümetin ve devredilmiş yetkilerle donatılmış yerinden yönetim kuruluşlarının, yetkilerini özel sektöre devretmesi.

Kabaca ve kalın hatlarla belli edilen bu süreci inxeyecek olursak, yukarda belirtilen bazı kavramların açıklanması yerinde olacaktır:

*Yetki Devri:* Aynı kurum içinde üst kademe yöneticinin, kendi iradesiyle bazı yetkilerini, bazı koşullarda alt kademedeki yöneticilere devretmesidir. Bu yetki devri yöneticinin iradesine göre her an geri alınabilir.

*Yetki genişliği:* Merkezdeki kuruluşların, merkezden uzakta bulunan bir örgüte, belli işlevleri yerine getirmelerine yetecek bir ya da daha çok yetkiyi,

kendi adlarına kullanmak üzere devretmesidir. Merkezi kuruluşların kimi etkinliklerini, taşrada kurdukları örgütler eliyle yürütmeleri, yetki genişliğine dayanan bir uygulamadır. Yetki genişliğinin temelinde, merkezden yönetim sonucunda doğan bazı sakıncaları gidermek amacıyla, merkezi yönetimin denetimi altındaki bazı birimlere bazı yetkilerin devredilmesi yer alır.

*Yerinden yönetim:* Politik ve yönetsel yetkilerin bir bölümünün merkezi yönetimin dışında bulunan otoritelere aktarılması şeklinde tanımlanan yerinden yönetimin, “siyasal” ve “yönetsel olmak üzere iki temel biçimi vardır.

*Siyasal Yerinden Yönetim:* Politik gücün merkezi yönetim ile yerel yönetim birimleri arasında bölüşülmesini ifade eder. Bu sistemde politik otorite bir merkezde toplanmamış, çeşitli birimler arasında yaygınlaştırılmıştır. Yerinden yönetim örgütsel olarak çok merkezliliği ifade eden federalizmi doğurmuştur. Federalizm bir ülkedeki çeşitli politik, kültürel ve ekonomik sorunlara çözüm arayışının bir sonucudur.

*Yönetsel yerinden yönetim:* Yerel nitelikteki kamu hizmetleriyle, ekonomik, ticari, kültürel ve teknik bazı işlevlerin merkezi yönetimin hiyerarşik yapısı dışında bulunan kamu tüzel kişiliklerince yürütülmesi olarak ifade edilebilir. Bu kamu tüzel kişilikleri, ya belirli bir coğrafi bölgede yaşayan halkı, ya da eğitim, ticaret, sanayi kültür gibi belirli bazı hizmetleri temsil ederler. Dolayısıyla yönetsel yerinden yönetim, “hizmet yönünden” ve “yer yönünden” olmak üzere ikiye ayrılır<sup>20</sup>:

Coğrafi ve hizmetisel yerel yönetim biçimi arasındaki temel fark, yerel yerinden yönetimlerin belirli bir yerde çok çeşitli kamu hizmetini yerine getirirken, hizmetisel yerinden yönetimlerin tüm ülkede tek bir kamu hizmetini görmesidir. Ayrıca yerel yerinden yönetimler kişi topluluğu niteliğinde olup karar organları

<sup>20</sup> <http://www.makaleler.com/ders-yardimcileri-makaleleri/yetki-devri-yetki-genisligi-ve-yerinden-yonetim.htm> (Baykal, 2008, Erişim tarihi: 07.05.2012)

seçimle iş başına gelirken, hizmetsel yerinden yönetimler mal topluluğu niteliğindedir ve karar organlarında genel seçim ilkesi yerine atama usulü geçerlidir (Nohutçu, 2012: 143).

*İdari vesayet:* İdari vesayet merkezin, adem-i merkeziyet idarelerinin icrai kararlarını, idarî fiil ve hareketlerini murakabe etmek ve bu kararları bozabilmek salahiyetidir. Georges Vedel ise şöyle tanımlamaktadır: Devlet yetkililerinin yersel yönetim ve kamu hizmeti yönetimi tüzelkişilerinin organlarının işlemleri üzerinde, kanuna saygıyı temin etmek, kamu yararı dışında ve yetki kötüye kullanılarak yapılması mümkün işlemlerden kaçınmak ve yersel ve teknik çıkarları korumak için yaptıkları deneyimdir. Metin Günday'ın tanımına göre devletin bütünlüğünü ve kamu hizmetlerinin tüm ülke düzeyinde uyumlu bir biçimde yürütülmesini sağlamak için, devlet tüzelkişiliğinin ve bu tüzelkişiliği temsil eden merkezi idarenin yerinden yönetim kuruluşları üzerinde sahip olduğu bu denetim yetkisine idarî vesayet denir. Sabri Coşkun idarî vesayeti konu yaptığı kitabında yönetsel vesayeti şöyle tanımlamaktadır: Kamu düzenini, yurt bütünlüğünü sağlamak için kamu yararı amacıyla kanunların verdiği yetkiye dayanarak merkezi yönetim örgütünün yersel yönetim ve kamu hizmeti yönetimi tüzel kişilerinin organları, işlemleri ve parasal kaynakları üzerindeki denetimdir. Tanımlardan anlaşıldığı gibi idarî vesayet üniter devleti korumak ve kamu hizmetlerinin tüm ülkede en iyi şekilde, dengeli biçimde yerine getirilmesi için merkezi yönetim organlarının yerel yönetimler ve hizmet yerinden yönetim kuruluşlarının organları ve işlemleri üzerindeki kanunların verdiği yetki dâhilinde denetim yetkisidir.<sup>21</sup>

#### **1.4.1. Adem-i Merkeziyetçi Yapı**

Yukarda temel hatları ile belirlenmeye çalışılan yapının temel taşı adem-i merkeziyetçi yapıdır. Yani devlet merkezinin gücünü azaltarak yerel yönetimlerin yetkilerinin arttırılması olarak tanımlanabilecek adem-i merkezi yapının hayata geçmesi bir süreç meselesi olarak algılanmalıdır. Şöyle ki; belli kişi ve kurumların seçilip devredilecek yetkilerin de sınırlarının çizilip 'görevlendirme' ve 'oluşturma' biçiminde değil ve fakat; tedrici olarak çok çeşitli kurum ve kuruluşların meseleye

<sup>21</sup> [http://www.turkhukuksitesi.com/makale\\_507.htm](http://www.turkhukuksitesi.com/makale_507.htm) (Erişim Tarihi: 12.03.2012)

dahil edilmesi ve yasal altyapısının da oluşturularak çeşitli balans mekanizmalarının kurulması ile hayata geçebilecek komplike bir yapıdır.

Birçok ders kitabında da belirtildiği üzere yerinden yönetimin çeşitli faydalı ve sakıncalı yönleri vardır.

Gül ve Acar on bir başlık altında adem-i merkezileşmenin faydalarını sıralamışlardır. Buna göre;

#### Faydalı Yönleri:

- Belde halkının taleplerine en uygun hizmet demeti ancak yerel yönetimlerce belirlenebilir ve sunulabilir,
- Yerinden yönetim, halkın yönetime katılımı ve demokrasinin tabana yayılmasına uygun bir sistemdir,
- Yerel hizmetlerin mahallinde sunulması, hizmetlerin üretim maliyetlerini azaltır ve kıt kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasına yardımcı olur,
- Adem-i merkeziyet, karar verme sürecini halka yaklaştırarak kamu sektörünün etkinliğini ve duyarlılığını geliştirir,
- Yerel halk uygun ölçekteki ve katılımın yüksek olduğu yerel birimlerde kendi tercihlerine en uygun hizmet bileşimi sunulacağından hizmetlerin maliyetlerine katılmaya daha isteklidir,
- Yerel sorumlulukların direkt olarak artması, yerel ekonomik büyüme için uygun ortam yaratabilir,
- Yerinden yönetim yolsuzlukları ve israfı azaltabilir,
- Yerinden yönetimler yeniliklere ve yaratıcılığa daha yatkın ve açıktır,
- Çeşitli grupların özellikle de marjinal grupların, yönetime katılımını artırır; sosyal çatışma ve ülkenin bölünme riskini azaltır,
- Memurların/bürokratların merkeze yaranma gayreti olmayacağından bölgeye faydaları artar (Gülşin ve Hüseyin: 18).

### Sakıncalı Yönleri:

Kamu hizmetlerinin merkezden verilmesinin gerekli ve zorunlu olduğunu savunan merkezîyetçi görüşler ise yerinden yönetimin sakıncalarına dikkat çekmişlerdir. Yerinde yönetimin gelişmekte olan ülkelerde güçlenmelerinin önündeki engeller kaynakların kıtlığı ve verimli kullanma gereği, teknik projelerin büyük yatırıma ihtiyaç duyması, personel ve mali kaynak yetersizliği olarak sayılmaktadır. (Karakış, 2009: 59,60)

Yerinden yönetimin sakıncaları genel olarak merkezi yönetimin yararları ile örtüşmektedir. Yerinden yönetimin sakıncalarını ise şu şekilde sıralamak olanaklıdır;

- Yerinden yönetim ülkenin bütünlüğünü tehlike altına sokabilecek uygulamalara daha açıktır. Merkezden yönetim ilkesi devlet yönetiminde bütünlüğün sağlanmasını sağlar. Merkezden yönetim güçlü bir devlet yönetimi sağlar. Merkezden yönetimin bölgeler arası eşitliği sağlayıcı ve ulusal birliği güçlendirici etkisi vardır
- Kamu hizmetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi için gereken uzmanlık, kaynak ve teknolojik araç gereçler, yerel yönetimlerde merkezi yönetime kıyasla sınırlıdır. Yerel yönetimler uzman, nitelikli personel sıkıntısı çekmektedir. Yetenekli ve yetişmiş personeli küçük yerleşim yerlerinde tutmak zor olmaktadır.
- Hizmetlerin ülkenin her yanına adil ve eşit bir düzeyde yayılamamasına neden olabilir. Yerel yönetimler arasında rekabetin artması zaman zaman kaynakların etkin ve eşit bir şekilde dağılmasını önleyebilmektedir.
- Özellikle nüfusu çok az olan yerel yönetimlerde ölçek ekonomilerinden yararlanılamayarak hizmetler daha yüksek maliyetle sunulabilmekte bu da kaynak etkinliğinden uzaklaşmayı getirmektedir. Bu nedenle Büyükşehir belediyeleri dışındaki birimlerde ölçek ekonomisinden çok yararlanılamamaktadır.
- Kamu görevlileri yerel etkilerde kalabilmektedir. Özellikle küçük yerlerde kamu görevlileri yerel güç ilişkilerinin etkisi ve baskısı altına girebilmektedirler. Bunun sonucunda kamu yönetiminde ve hizmetlerin sunulmasında tarafsızlık kaybolmaktadır.
- Dağınık ve küçük çok sayıda yerleşim birimlerine kullanabilecekleri kıt kaynakların dağıtılması gelişmekte olan ve kıt kaynaklara sahip olan ülkeler için zorluklar

doğurabilmektedir. Eğitim alanı ile ilgili olarak toplulaştırılmış, taşınmalı sistemin uygulanması bu zorluklara verilebilecek bir örnektir.

- Ulusal düzeyde yürütülmesi gereken, büyük kaynak, organizasyon ve uzman personel gerektiren hizmetler için kaynakları çeşitli ölçeklerde birleştirmek yararlı olabilmektedir. Örneğin Türkiye’de yürütülen Güneydoğu Anadolu Projesi, ya da çeşitli ülkelerdeki nükleer enerji santrali yapım işleri gibi. Bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması ve bölgesel planlar ve programlar yapılması da kaynakların etkinliği için verilebilecek uygulamalardır. (Karakış, 2009: 60)

#### 1.4.1.1. Desentralizasyon (Yerelleşme)

1970’lere kadar etkisini sürdüren katı merkeziyetçi kamu yönetimi modeli 1980’lere gelindiğinde değişen dünya anlayışının da etkisiyle yeni modele bürünmüş olup değişik biçimlerde (özelleştirme, yetki devri ve yetki genişliği) ortaya çıkarak desantralizasyon (yerinden yönetimleştirme), yerel yönetimlerin sorumluluklarını ve önemini arttıran bir kamu modeli olmuştur. Desantralizasyon, merkezi hükümetin elindeki planlama, karar verme ve kamu gelirlerinin toplanması gibi yetkilerin bir kısmını taşra kuruluşlarına, federe birimlere, yarı-özerk kamu kurumlarına, meslek kuruluşlarına, sivil toplum örgütlerine ve nihayet yerel yönetimlere aktarması, daha açık ifadeyle merkezi idarenin küçülmesidir (Eryılmaz, 2002: 226).

Desantralizasyon klasik ve modern olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

*Klasik Anlamda Desantralizasyon:* Merkezi yönetimden yerel yönetime doğru, yetki görev ve kaynak transferini ifade etmektedir. Bu anlamıyla desantralizasyon yerel yönetimlerini güçlendirmek anlamında önemli bir stratejidir.

*Modern Anlamda Desantralizasyon:* Merkezi yönetimin bünyesindeki kaynakları oluşturma, karar verme ve tüm bunları planlayarak yürütme gibi belli başlı idari yetkilerin yerel yönetimler yanında, taşra kuruluşlarına ve idarenin dışındaki gönüllü örgütlere de (vakıf, dernek vs.) aktarılmasıdır (Coşkun, 2008: 59).

### 1.4.1.2. Subsidiarite (Yerindenlik)

Demir ve Karakütük'ün (2003) de belirttiği gibi: Subsidiarite ilkesi, 1980'li yıllardan bu yana ulusal ve uluslararası bazı kuruluşların almış oldukları kararlarda yer almaktadır. Kavram olarak subsidiarite, ikincil olma, yedekte olma, yardım etme ve destek verme gibi anlamlara gelmektedir. Bu yeni kavram, yerel yönetimlerin üst yönetimlerle ilişkilerinin düzenlenmesi ve onların özgürlüklerinin korunabilmesi açısından önemlidir. Bu ilkeye göre, bir yetki ya da sorumluluk halka en yakın birimler tarafından yerine getirilir (s. 72, 73).

Bu ilkenin gündeme gelmesinde, artan sorunlar karşısında, hizmetleri karşılamakta yetersiz olduğunu anlayan merkezi yönetimlere alternatif arama çabaları etkili olmuştur. Yerelleşmenin artırılması ve bu şekilde hizmetlerin sürdürülmesinin verimli olacağı düşünülmüştür. Bu görüşün destek bulduğu dayanaklar ise; yerel yönetimlerin halka yakınlığı, hizmeti ucuz ve kolay sunarak gecikmeyi önlemeleri, halkın sorunlarını merkezi yönetimden daha iyi saptamaları ve çözüm üretmeleridir. Kamu yönetiminde etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasının temel şartlarından birisi, hizmetlerin halka en yakın yerel birimlerce yerine getirilmesidir. Seçilmiş yerel organlar hemşerilerinin öncelikli ihtiyaçlarına merkezi yönetime göre daha kolay ve isabetli tespit edebilirler ve bu hizmetleri onlara daha hızlı ve etkin biçimde götürebilirler (Acartürk ve Özgür, 2004: 158).

#### 1.4.1.2.1. Kalkınma Ajansları

Subsidiarite ilkesinin en temel sonucu özerk ve yarı özerk kurum ve kuruluşların sayısının hızla artması olmuştur. Kalkınma ajansları bölgesel nitelikte olup, 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunda Ajansların kuruluş amacı şu şekilde açıklanmıştır:

Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini

sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere kurulmuştur.

Ayrıca ilgili kanuna göre kalkınma ajanslarının işlevleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- “Yerel-bölgesel potansiyeli, dinamikleri ve özgünlükleri ortaya çıkararak bunları en iyi şekilde değerlendirip planlayabilecek;
- Potansiyeli ve dinamikleri rekabetçi, katılımcı, esnek, aksiyona dayalı bir yaklaşımla harekete geçirebilecek ve ulusal, uluslararası pazarlarda ekonomik, sosyal, kültürel birer değer haline dönüştürebilecek;
- Bütün kurum, kuruluş ve şahıslara sağladığı idari, mali, teknik desteklerle başta girişimciler olmak üzere bütün kesimlerde bir kalkınma bilinci ve ivmesi oluşturabilecek;
- Yenilikçi, rekabete dayalı kaynak tahsisi mekanizması, etkin izleme ve değerlendirme işlevleri ile kalkınma planları, bölgesel gelişme planları ve programların uygulama kapasitesini geliştirecek;
- Hem ulusal, hem de bölgesel-yerel düzeyde, başta istihdam ve gelir olmak üzere ekonomik ve sosyal göstergelerin iyileştirilmesine, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılmasına ve dolayısıyla ülkenin genel refah ve istikrarına olumlu katkılar sağlayacak olan kalkınma ajansları hizmeti en yakın yerden vererek, dinamik bir işleyişle bölgesel çözümler üretmek iddiasındadır.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> <http://www.kuzka.org.tr/Mevzuat-kategori.asp?SayfaAltCatId=8> (Erişim Tarihi: 01.04.2012)

#### 1.4.1.2.2. Üst Kurullar

Yetkinin el değiştirme süreçlerinde önemli aktörlerden biri de üst kurullar olmuştur. Birçok alanda yetkilerin sevk ve idaresi, ayrıca kısmen veya tamamen denetimi üst kurullara bırakılmıştır. Bu alanların arasında Bayramoğlu'nun (2010) da belirttiği gibi; enerji, tarım, telekomünikasyon gibi en yaşamsal sektörlerde mevcuttur. Bunların başlıcaları:

- Rekabet Kurumu (RK)
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)
- şeker Kurumu (şK)
- Telekomünikasyon Kurumu (TK)
- Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT)
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK)
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)
- Tütün, Tütün Mamülleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu (TAPDK)
- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF)
- Radyo ve Televizyon Üst Kurulu (RTÜK)

#### 1.4.1.3. Sivilleşme

Sivilleşme sanayileşme ile başlayan tarihsel sürece aittir. Sivil toplum kavramı ilk olarak batıda ortaya çıkmıştır. Sivilleşmenin önündeki en büyük engel olarak görülen geleneksel nitelikli kapalı toplumlar, bireyin bir takım fırsat ve özgürlüklerini ipotek alması ile sivilleşmenin önündeki en önemli tehdit olarak görölmektedir. Sivil toplum kavramının literatürdeki tanımlarına bakmak gerekir ise, sivil toplum toplumun sivil niteliğini vurgulayan sosyal bir kavramdır. Kavram hem toplumun sivilliğini hem de sivil olamayan unsurları ayıklayarak sunmaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarının günümüzde artan popülaritesi siyaset ve otoriteyi temsil eden diğer kurum ve yetkililere azalan güvenle belli bir paralellik içindedir.

Bu da giderek artan bir şekilde toplumun üst düzeyde kendi kendini organize eden bir yönetim anlayışına yönelmesini beraberinde getirmiştir. Bugün için dünyada sivil toplum olgusunun gün geçtikçe artan bir trend içinde gelişim gösterdiği görülmektedir. Sivil toplum olgusu artık küresel bir boyut kazanmıştır. Bu boyutunun ötesinde sivil toplum, devlet egemenliğinin dışında kalan alanları doldurmanın da ilerisine geçerek devlet merkezli olmayan reflekslerden ve hassasiyetlerden beslenen bir anlayışın gelişmesini de mümkün kılmıştır. Bu boyutu ile sivil toplum, siyasal ve ideolojik yönden kendini devletten ve onun ideolojik boyutundan ayırıştıran bir toplumsal inisiyatif alanı oluşturmuştur. Sivil toplum kuruluşlarının demokratik toplumlarda üstlendiği çok önemli işlevler bulunmaktadır. Bu işlevler bireysel alandan sosyal alana, kültürel alandan ekonomik alana kadar uzanan geniş bir yelpazeye yayılmış durumdadır. Bu anlamda sivil toplum, bir toplumda demokratikleşme kültürünü geliştirmek, devleti soyut bir kurum olmaktan çıkartmak, toplumsal farklılaşmaya katkıda bulunmak, baskı mekanizması oluşturmak, bireylere aidiyet duygusu kazandırmak, siyasal katılımı sağlamak, sosyalleşme ve siyasallaşmayı geliştirmek gibi bir çok fonksiyonu bulunmaktadır.

Sivil toplum tartışmalarının toplumun çeşitli kesimlerine kazandırmış olduğu bir şey var: kamusal mekanın farklılıklar üzerinden yeniden okunması, değerlendirilmesi ve söz konusu mekanın paylaşılabilmemesinin mümkün olduğu yolları göstermek. Sivil toplum, kamusal alan, farklılık gibi kavramların Türk kamuoyunda yer alması çok uzak bir geçmişe dayanmaz. Dolayısıyla, bu konularda mesafe almak kolay gözüküyor. Buna ilave olarak, Türk toplumunun modernleşme biçimi, siyasal ve toplumsal kültürünün biçimlenmesindeki toplumsal ve politik dinamiklerin her biri derin çözümlenmeler gerektirmektedir. Bu anlamda yaşadığımız toplumda sivilleşmenin çok kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleşmesi de sosyolojik olarak zaten mümkün değildir. Bu nedenle toplumda yaşanan bir takım değişimlerin de olgunlaşmasını beklemek gerekmektedir. Sivil toplum, kamusal alan, demokrasi, insan hakları, farklı kimlikler gibi konuların tartışılıyor olması, kent mekanının/kamusalın, çatışmaya meydan vermeden nasıl paylaşılması gerektiği konusunda sürdürülen tartışmalar ve beraber yaşama etiği konusunda alınan mesafeler, henüz istenilen düzeyde olmasa da, önemli sayılabilecek birikimlerin

sağlanmış olması, geleceğe umutla bakmamız konusunda önemli ipuçları vermektedir. Ancak yine de, sivil toplum anlayışının beklenen düzeyde gelişme kaydedememesi, Türk toplumunun sosyo-kültürel ve politik yapısından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, sivil toplum düşüncesinin olgunlaşarak toplumsal alanda bir fonksiyon icra edebilmesi için, hem siyasal kültürün hem de siyasal ve hukuki yapının gerekli dönüşümleri gerçekleştirmesi gerekmektedir (Hira, 2003: 16-17).

#### 1.4.1.4. Özelleştirme

1980'li yıllarla birlikte globalleşen dünya düzenine giren kavramlardan bir diğeri de özelleştirme. Dünya genelinde hakim olmaya başlayan liberal politikalar ile yeni kamu yönetimi anlayışı gündeme gelmiştir. Bu yeni anlayışın temelinde devletin milli ekonomideki payının minimize edilmesi vardır. Bu amaca yönelik olan en etkin araçta özelleştirmelerdir. Özelleştirme esasen piyasa ekonomisine işlerlik kazandıracak uygulamaların bir bütünüdür. Başka bir açıdan ise devletin müteşebbis olarak ekonomide yer alması sonucunda ortaya çıkan kamu girişimciliklerinin yanı sıra KİT'lerin yönetim ve mülkiyetinin özel sektöre devredilmesi anlamına gelmektedir (Tandırcıoğlu, 2002: 198).

Piyasa yönelimli bir değişim öngören YKİ'de öne çıkan uygulamalardan biri de özelleştirmelerdir. Özelleştirmeler, devlete ait alanların özel sektör lehine geliştirilmesi bağlamında önemli bir role sahiptir. Recep Bozdoğan özelleştirmeyi savunan görüşlerin argümanlarını şöyle açıklamaktadır: Özelleştirmelerin hayata geçirilmesi ile birlikte son 50 yıl içinde asli görevinden çıkan ve aşırı büyüyen kamunun piyasa ekonomisi üzerinde rasyonelliği bozucu etkisi kaldırılacaktır. Örgütsel bürokratik yapılanmanın, değişen ekonomik şartlara uyum sağlamada hantal kalan yapısı, özel sektör tarafından verimli ve etkin bir şekilde değerlendirilebilecektir. Kamu kesiminin topluma bindirdiği mali yükler azaltılacaktır. Mal ve hizmet üretimi tüketici tercihleri esas alınarak yapılacaktır. Özel girişimciliğin gelişmesi ile devlet müdahalesi kısıtlanacaktır. Tekellerin oluşması engellenerek, sermaye piyasasına aktarılacak risk azaltılacaktır. Bürokrasi içinde çalışan memurların yüksek maaşları tırpanlanacak, sendikacıların kamu

üzerindeki baskısı hafifleyecektir. Ekonomide karar verme gücü dağıtılacak, demokratikleşmeye katkı sunulacaktır. Zanetti ve Adams'ın belirttiği gibi özelleştirme yoluyla, kamu yönetiminin vatandaşlara kamu hizmeti olarak sunduğu hizmetler birer “ürün” haline getirilecektir. Bunun sonucunda ticari değeri olmayan kamu mal ve hizmetleri, piyasa tarafından üretilen ve yönetilen ekonomik mal ve hizmetler haline gelecek. Sonuç olarak kamu mal ve hizmetlerinden piyasa ürünlerine yönelik bu değişme piyasa değerlerinin egemenliğine yol açacaktır.<sup>23</sup>

## **1.5. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARINA BİR ÖRNEK: KOSGEB**

### **1.5.1. Kurumsal Yönetişim**

“Genel olarak (kurumsal) yönetişim kavramının adil, saydam, hesap verme ve sorumluluklar başta olmak üzere tüm kuralların iyi tanımlandığı kurumsal verimliliğin artırılmasına yönelik bir anlayış olduğu söylenebilir.”<sup>24</sup>

### **1.5.2. KOSGEB’in Kurumsal Yönetişim Bakımından Yeri ve Önemi**

İkinci bölümde ayrıntılı olarak açıklanacağı üzere, KOSGEB’in yapısı ve işleyişinin kurumsal yönetişim uygulamalarına uygun olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, ikinci bölümde, KOSGEB’in personel ve organizasyon yapısı ortaya koyulacak; kurumsal yönetişim bakımından nerede durduğu incelenecektir.

<sup>23</sup> <http://www.yerelsiyaset.com/v4/sayfalar.php?goster=ayrinti&id=1193> Erişim tarihi: 28.06.2012

<sup>24</sup> <http://www.angelfire.com/ok4/aligunertekin/200304CGHk.pdf> Erişim tarihi: 12.09.2012

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE DESTEK VE KOSGEB

#### 2. KOSGEB (KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİ GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI)

Bu bölümde KOSGEB'in teşkilat yapısı, organizasyon şeması, çalışanlarının profili, hedefi, amaçları, faaliyetleri, destek ve hizmetleri aktarılmaya çalışılmıştır. Bunu yaparken genel olarak kurumun web sitesinden ve burada yayınlanan dokümanlardan (Stratejik Planlar, Eylem Planları, Performans Programları ve Faaliyet Raporları) yararlanılmış ve çoğunlukla veriler aynen aktarılmıştır.

##### 2.1. KOSGEB'İN AMACI

KOSGEB, 12.4.1990 tarihli ve 3624 Sayılı Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun ile “(Değişik: 22/04/2009 – 5891 S.K.) Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek” amacıyla kurulmuştur. “Kuruluşun kısa adı KOSGEB'dir. KOSGEB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir Kamu Kuruluşu olup, tüzel kişiliği haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir.”<sup>25</sup>

<sup>25</sup> KOSGEB Kuruluş Kanunu için Bkz: <http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=2> (Erişim Tarihi: 02.02.2012)

## 2.2. KOSGEB'İN ORGANİZASYON YAPISI

KOSGEB'in kuruluş kanunu ile oluşturulan organları şunlardır:

- Genel Kurul
- İcra Komitesi
- Başkanlık

Başbakan'ın veya görevlendireceği bir bakanın başkanlığında toplanan Genel Kurul, yılda en az bir defa olmak üzere, Başbakanın daveti üzerine toplanır ve aşağıdaki üyelere oluşur:

- Ekonomi Bakanı
- Maliye Bakanı,
- Milli Eğitim Bakanı,
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı,
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı,
- Müsteşarlar (Kalkınma Bakanlığı Müsteşarı, Hazine Müsteşarı, Ekonomi Bakanlığı Müsteşarı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Müsteşarı)
- Yüksek Öğretim Kurulu'nca kuruluş tarihleri itibarıyla 2 yıl sürelerle ve sırayla tayin edilecek Teknik Üniversite Rektörlerinden biri,
- Kamu Kurumları Temsilcileri (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Başkanı, Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanı, Verimlilik Genel Müdürü, Türk Standartları Enstitüsü Başkanı,)
- Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları Temsilcileri ve Diğer Yöneticiler (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Başkanı, Makine Mühendisleri Odası Başkanı, Elektrik Mühendisleri Odası Başkanı, Kimya Mühendisleri Odası Başkanı, Metalurji Mühendisleri Odası Başkanı, İnşaat Mühendisleri Odası Başkanı, Mimarlar Odası Başkanı, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu Başkanı, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet

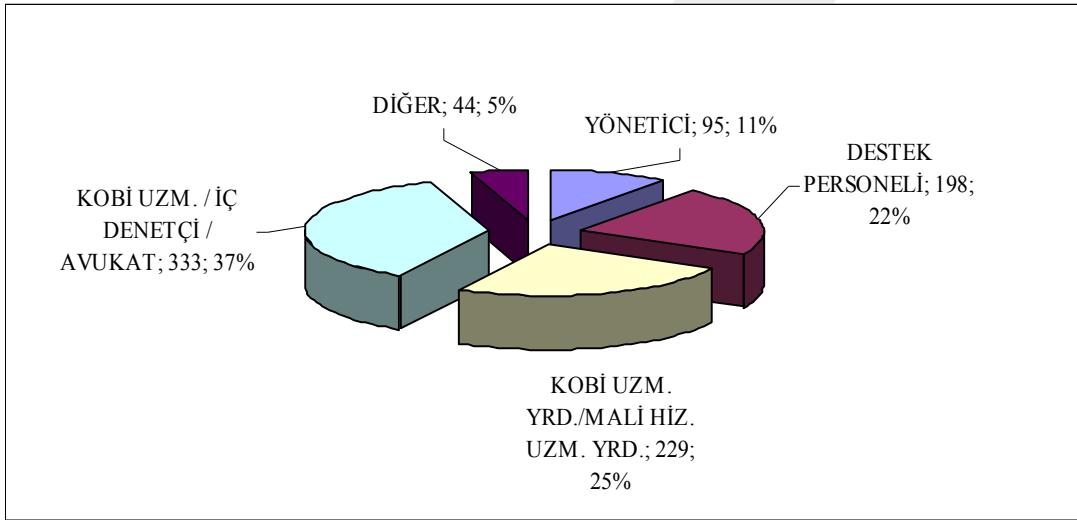
Kooperatifleri Birlikleri Merkez Birliği Genel Başkanı, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı, Türkiye Bankalar Birliği Başkanı, Türkiye Halk Bankası Genel Müdürü, Türkiye Kalkınma Bankası Genel Müdürü, Başbakanlıkça uygun görülecek diğer banka genel müdürleri, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Genel Kurulu'nca seçilecek sanayi odası, ticaret odası ile ticaret ve sanayi odası yönetim kurulu başkanları arasından en az birer tane olmak üzere toplam 5 yönetim kurulu başkanı, Organize Sanayi Bölgeleri st Kuruluşu Başkanı, Türkiye Esnaf ve Sanatkrlar Konfederasyonu Genel Kurulunca belirlenecek 2 Birlik Başkanı, Madeni Eşya Sanatkrları Federasyonu Başkanı, Elektrik-Elektronik ve Benzeri Teknisyenleri Esnaf ve Sanatkrları Federasyonu Başkanı, Ağaç İşleri Federasyonu Başkanı, Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği Başkanı ve Türkiye Orta lekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı Başkanı ve Genel Kurul gündemi dikkate alınarak Başbakan tarafından belirlenebilecek diğer bakanlar, kamu ve özel sektör temsilcilerinden meydana gelir.

Genel Kurul'un görevleri; Genel Kurulu, yılda en az bir defa olmak üzere, Başbakan'ın daveti üzerine toplanır. Genel Kurul'un görevi, kalkınma plan ve programları doğrultusunda işletmelere ilişkin geliştirme ve destekleme kararlarının alınması, uygulamaların planlanması ve koordinasyonunun sağlanması bakımından tedbirler almaktır.

İcra Komitesi'nin görevleri; Komite Başkanı'nın daveti üzerine en geç iki ayda bir toplanır. İcra Komitesi'nin görevi, Genel Kurul'un belirlediği politikalar istikametinde KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesine ilişkin uygulama kararlarını almaktır.

### 2.3. İNSAN KAYNAKLARI<sup>26</sup>

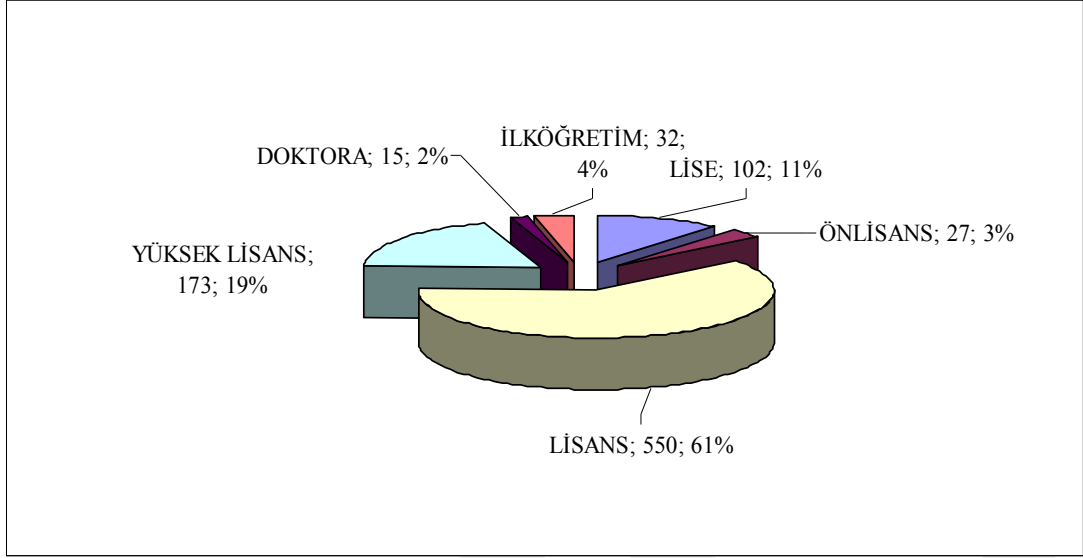
“KOSGEB personelinin unvanlara göre dağılımının yer aldığı aşağıdaki grafikte, toplam 899 personelin 324’ünün KOBİ Uzmanı, 222’sinin KOBİ Uzman Yardımcısı, 7’sinin de Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı olduğu görülmektedir.”



Grafik 1 : Personelin Unvanlara Göre Dağılımı

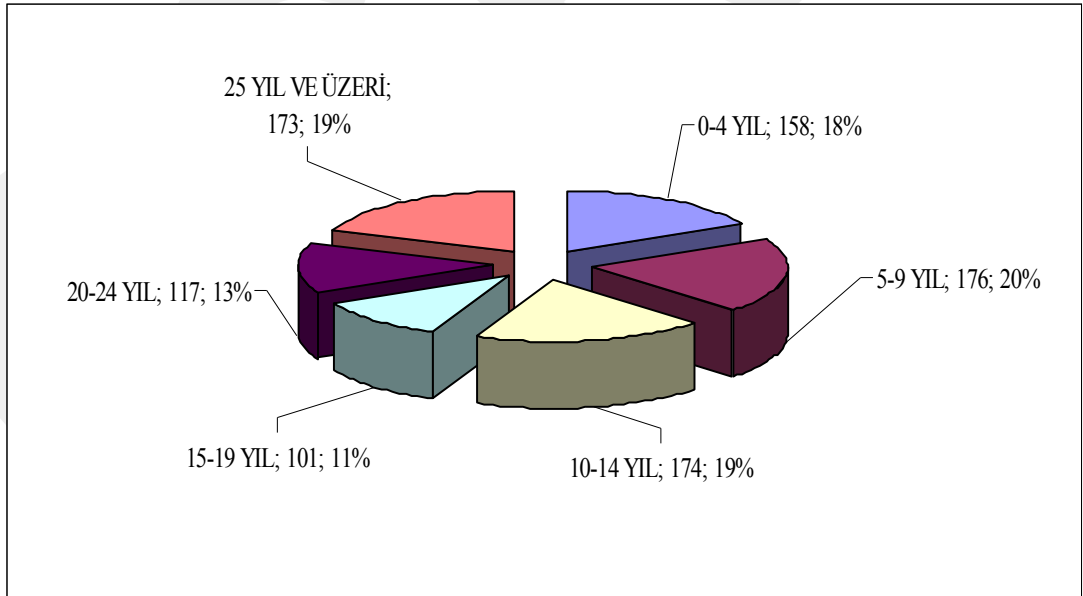
“KOSGEB personelinin eğitim durumuna göre dağılımı aşağıdaki grafikte verilmiştir. Üniversite mezunu, yüksek lisans ve doktora derecesindeki personelin tüm KOSGEB personelinin %85’ni oluşturmakta olduğu, lise ve ilköğretim mezunu personelin toplamının ise %15 olduğu görülmektedir.”

<sup>26</sup> Aşağıdaki grafikler KOSGEB’in 2012 Yılı Performans Programı’ndan alınmıştır.



Grafik 2 : Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Aşağıdaki şekilde KOSGEB personelinin hizmet sürelerine göre dağılımı yer almaktadır.



Grafik 3 : Personelin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

## 2.4. KOSGEB'İN FAALİYET ALANLARI VE HİZMETLERİ

KOSGEB 1990 yılında 3624 Sayılı Kanun ile İmalat Sanayi İşletmelerinin ekonomideki yerlerinin geliştirilmesi amacıyla kurulmuş bir kamu kuruluşudur. KOSGEB'in 1990-2009 yılları arasında imalat sanayi KOBİ'lerine yönelik yapmış olduğu çalışmalar takdirle karşılanmış ve 2009 yılında imalat sanayi dışında yer alan sektörlerdeki KOBİ'lerin de geliştirilmesi görevi KOSGEB'e verilmiştir. 18 Eylül 2009 Tarihinde alınan Bakanlar Kurulu Kararı ile KOSGEB'in geliştirilmesinden sorumlu olduğu KOBİ sektörleri belirlenmiştir.

Desteklenen sektörler Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenmiş olup, NACE<sup>27</sup> kodlarına göre sınıflandırılmıştır<sup>28</sup>. Bu sınıflandırmaya göre kapsam dahilinde sayılan ticari faaliyetler, 'KOBİ' olmak kaydıyla KOSGEB'in hedef kitlesini oluşturmaktadır. KOBİ tanımı 25997 sayılı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'e göre şu şekilde yapılmıştır:

İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimleri ifade eder.

Bu sınıflandırmaya göre Türkiye'deki KOBİ'lerin sayısı yaklaşık 3,4 Milyon'dur. 3624 sayılı KOSGEB Kanunu'nda yapılan değişikliklerle, hizmet ve ticaret sektörlerindeki KOBİ'ler de, KOSGEB hedef kitlesine dâhil edilmiştir. KOSGEB veri tabanına kayıtlı işletme sayısı Kanun değişikliğinden önce 123.000 iken hizmet ve ticaret sektörünün hedef kitlesine dahil edilmesinden sonra ise 465.000'e ulaşmıştır.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> NACE, Avrupa Birliği'nde 1970'ten bu yana geliştirilen çeşitli istatistikler için ekonomik faaliyet sınıflamaları göstermekte kullanılmış kısaltma bir isimdir. NACE, ekonomik faaliyetlere göre ekonomi istatistikleri alanında (örneğin; üretim, istihdam, ulusal hesaplar) ve diğer istatistiksel alanlarda yer alan ve geniş bir alana yayılmış bulunan istatistiksel verilerin derlenmesi ve sunumu için bir çerçeve sağlar.

<sup>28</sup> <http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/b.aspx?ref=16> (Erişim Tarihi: 11.03.2012)

<sup>29</sup> <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB1115SP.pdf> (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre ülkemizde 250'den az çalışanı olan 3.222.133 girişim bulunmaktadır. TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre Türkiye'de toplam işletmelerin %99,9'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin %82'si hizmetler ve ticaret, %13'ü ise imalat sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir. TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre Türkiye'de işletmelerin %95,62'si 1 - 9 çalışanı olan "mikro ölçekli" işletmeler, %3,78'i 10 - 49 çalışanı olan "küçük ölçekli işletmeler", %0,50'si 50 - 249 çalışanı olan "orta ölçekli işletmeler" ve %0,10'u 250 ve daha fazla çalışanı olan "büyük ölçekli işletmeler"dir. KOBİ ölçeğindeki işletmelerin ortalama çalışan sayısı 3 iken büyük ölçekli işletmelerde ortalama çalışan sayısı 735'tir.<sup>30</sup>

## 2.5. TARİHSEL GELİŞİM

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 KÜSGEM, küçük ölçekli sanayi işletmelerine ortak kolaylık atölyeleri ile hizmet vermeye başlamıştır.

Bu çalışmalar daha sonraki yıllarda genel değerlendirmeye tabi tutularak 17 Haziran 1983 tarih ve 83/6744 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile onaylanan "Küçük Sanayi Yayım Hizmetlerinin Geliştirilmesine dair Milletlerarası Antlaşmaya" göre KÜSGEM Genel Müdürlüğü faaliyete başlamıştır. KÜSGEM, Küçük ve Orta Ölçekli işletmeleri 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 alt yapının kuvvetlendirilmesine ilişkin hizmetleri gerçekleştirmeye çalışmıştır.

<sup>30</sup> <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB1115SP.pdf> (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

Bakanlar Kurulu'nun 10 Kasım 1978 tarih ve 7/16728 sayılı kararı ile onaylanıp yürürlüğe giren 'Sınai Eğitim Hizmetlerinin Verilmesi' ne dair Milletlerarası Antlaşmaya göre SEGEM Genel Müdürlüğü faaliyete başlamıştır.

SEGEM, eğitim ihtiyacını karşılamak üzere çok sayıda eğitim programı düzenlemiş ve eğitim faktörünün öneminden hareketle, küçük ve orta ölçekli işletme çalışanlarının ve yöneticilerinin, hayat boyu eğitim anlayışını yaygınlaştırmak amacıyla hizmet veren bir kuruluş olmuştur.

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

1990 yılında 3624 sayılı Kanun ile kurulmuş olan KOSGEB, bu tarihten günümüze kadar, sadece imalat sanayi KOBİ'lerine hizmet ve destekler vermiştir. Ancak, ülkemizde imalat sanayi sektörü dışındaki sektörlerin ekonomik katma değer üretme ve istihdam yaratma potansiyelinin artması ve imalat sanayi dışındaki sektörlerdeki KOBİ'lerden gelen talepler, KOSGEB'in hedef kitlesini tüm KOBİ'leri kapsayacak şekilde genişletmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Bu doğrultuda 3624 sayılı KOSGEB Kuruluş Kanunu'nda Değişiklik Yapılmasına Dair 5891 sayılı Kanunun 5 Mayıs 2009 tarih ve 27219 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmesiyle, hizmet ve ticaret sektörlerindeki KOBİ'ler de KOSGEB hedef kitlesine dâhil edilmiş ve KOSGEB ülkemizin KOBİ'lerden sorumlu ulusal kuruluşu niteliğine kavuşmuştur.

Kanun değişikliğiyle birlikte, imalat sanayi dışındaki KOBİ'lerin de KOSGEB tarafından desteklenebilmesi için gerekli hukuki zemin oluşturulmuştur. Ancak, bu KOBİ'ler için sağlanabilecek kaynak imkânlarının belirli büyüklüklerle sınırlı olacağı dikkate alınarak, KOSGEB Tarafından Verilecek Hizmetler ve Desteklerden Yararlanacak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere İlişkin Sektörel ve Bölgesel Önceliklerin Belirlenmesi Hakkında 15431 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı; 18 Eylül 2009 tarih ve 27353 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış olup; buna

göre madencilik ve taş ocakçılığı, imalat, elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı, su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri, inşaat, toptan ve perakende ticaret, ulaştırma ve depolama, konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri, bilgi ve iletişim, mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler, idari ve destek hizmet faaliyetleri, kültür, sanat, eğlence, dinlenme ve spor ile diğer hizmet faaliyetleri ile işgal eden KOBİ'ler KOSGEB'in yeni hedef kitlesi olarak belirlenmiştir.<sup>31</sup>

2011 yılı itibariyle 68 ilde 75 Hizmet Merkezi Müdürlüğü ile ülke sathına yaygın olarak küçük ve orta ölçekli işletmelere hizmet verilmektedir. 2003 yılından itibaren TOBB ile işbirliği içinde kurulan ve 2011 yılı itibariyle sayısı 100 olan Sinerji Odakları, KOSGEB'in ulaşma gücünü çektığı noktalara asgari maliyetle ve geniş bir ağ yapısıyla ulaşmasını sağlamaktadır.<sup>32</sup>

### 2.5.1. KOSGEB'in Destekleri

Eylem ve stratejik planlardan da anlaşıldığı üzere, KOBİ'lerin, ekonomik ve sosyal gelişime ilişkin ulusal makro stratejilerin işaret ettiği öncelikler doğrultusunda proje esaslı desteklerden yararlandırılması planlanmaktadır. Proje esaslı destekler, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülecek faaliyet adımlarını ve başarı ölçütlerini tanımlayabilen rekabetçi ve büyüme potansiyeline sahip KOBİ'lere daha nitelikli desteklere erişme imkânı sunacaktır. Bu strateji KOBİ'leri projeye dayalı gelişim planları yapmaya ve buna göre yönetim/organizasyon yapıları oluşturmaya yönlendirecek, KOBİ'lerde proje kültürünün gelişimine katkı sağlayacak ve uzun vadede dış kaynaklı proje destek programlarından KOBİ'lerimizin aldığı payı arttıracaktır. 05.05.2009'da yayımlanan 5891 sayılı Kanun ile KOSGEB hedef kitlesi hizmet ve ticaret sektöründeki KOBİ'leri de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. KOSGEB'in yeni hedef kitlesine sunulacak destek ve hizmetlere ilişkin mevzuat çalışmaları 2010 yılında tamamlanmış ve KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği 15.06.2010 tarih ve 27612 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanmıştır.

<sup>31</sup> <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB1115SP.pdf> (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

<sup>32</sup> 2012 Yılı KOSGEB Performans Programı (s. 4)

5891 Sayılı kanun KOSGEB'in hedef kitlesini arttırırken aynı zamanda misyonunu ve işleyişini de radikal bir biçimde değiştirmiştir. Önceki işleyişin temel şartlarından olan 'Stratejik Yol Haritası' (SYH) şartı firmalar açısından bir külfete dönüşmüş ve işlerliğini de yitirmişti. Yaklaşık 60 sayfa ve 200 sorudan oluşan SYH firmaların henüz destek aşamasına gelemeden yıldırıyor ve KOSGEB'in de bürokrasi yumağına dönüşmesine yol açıyordu. Bunun yerine daha pratik olan tek sayfalık başvuru formları KOSGEB ile KOBİ'ler arasındaki engelleri ciddi manada kaldırmıştır.

2012 yılı itibariyle KOSGEB desteklerine kuşbakışı bakacak olursak aşağıda ayrıntıları ile de anlatılacağı gibi büyük bir kısmının proje bazlı desteklerden oluştuğu söylenilebilir. 'KOBİ Proje Desteği Uygulama Esasları' ilk maddesinde de belirtildiği gibi desteğin genel amacı 'KOBİ'lere proje kültürü kazandırma' olarak belirtilmiştir. Durman ve Önder'e (2007) göre de: "KOSGEB destekleri KOBİ'lerin ekonomideki payını dikkate alıp, rekabet gücünü arttırarak, ülkenin refah düzeyini yükseltmeyi amaçlamaktadır." (s. 29)

#### **2.5.1.1. KOBİ Proje Destek Programı**

İşletmelere özgü sorunların çözümüne yönelik olarak işletmeler tarafından geliştirilen projelerin desteklenmesi, KOBİ'lerde proje kültürü ve bilincinin oluşturulması, İşletmelerin proje yapabilme kapasitelerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.<sup>33</sup>

##### **2.5.1.1.1. Desteklenecek Proje Konuları**

İşletmelerin; üretim, yönetim-organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali işler ve finans, bilgi yönetimi ve bunlarla ilişkili alanlarda sunacakları projeler desteklenir.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB1115SP.pdf> (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

<sup>34</sup> (<http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=3>) (Erişim Tarihi: 14.03.2012)

### 2.5.1.1.2. Desteklenecek Proje Giderleri

Bu program kapsamında desteklenecek proje giderlerine Kurul karar verir. Ancak, arsa, bina, inşaat, tadilat, tefrişat ve benzeri, taşıt aracı, vergi, resim ve harçlar, sosyal güvenlik primleri, haberleşme giderleri, proje ile ilgili olmayan personel giderleri, enerji ve su giderleri, kira giderleri, finansman giderleri, proje ile ilişkilendirilmemiş diğer maliyetler desteklenmez.<sup>35</sup>

Proje ile ilişkilendirilmiş makine-teçhizat, hammadde ve malzemeye ilişkin KOSGEB desteği, Kurul tarafından karar verilen toplam KOSGEB destek tutarının % 10'unu aşamaz. Proje kapsamında alınacak yazılım için sağlanacak KOSGEB desteği bu sınırlamaya dahil değildir.<sup>36</sup>

Burada altı çizilmesi gereken husus KOSGEB desteklerinin firmaları proje hazırlama konusunda zorlayıcı bir özelliğe sahip olması. Örneğin "KOBİ Proje Desteği" dikkatle incelendiğinde, nakdi sermayenin olmayışı, bina, tadilat, tefrişat, taşıt aracı gibi gider kalemlerinin desteklenmemesi ve makine teçhizat gibi gider kalemlerinin sınırlı miktarda desteklenmesi firmaları zorlama noktasında manidardır. Türkiye'de daha önce defalarca denenmiş teşvik politikaları ekonomide atıl bekleyen onca makine, boş bekleyen binalar ile sonuçlanmıştır.

### 2.5.1.2. Tematik Proje Destek Programı

Makro strateji dokümanlarında işaret edilen öncelikler dikkate alınarak belirlenen tematik alanlarda bölgesel ve sektörel ihtiyaçların karşılanması, Uluslararası mevzuat ve önceliklere KOBİ'lerin uyumunun sağlanması, KOBİ'lerin kendi işletmelerini geliştirmeleri ve meslek kuruluşlarının KOBİ'leri geliştirmek amacıyla daha fazla proje hazırlamalarının teşvik edilmesi amaçlanmaktadır.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> (<http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=3>) (Erişim Tarihi: 14.03.2012)

<sup>36</sup> (<http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=3>) (Erişim Tarihi: 14.03.2012)

<sup>37</sup> <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB1115SP.pdf> (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

### 2.5.1.3. İşbirliği - Güç Birliği Destek Programı

KOBİ'lerin işbirliği-güç birliği anlayışında bir araya gelerek ortak sorunlara ortak çözümler üretilmesi, KOBİ'lerin tedarik, pazarlama, düşük kapasite kullanımı, rekabet gücü zayıflığı, finansman başta olmak üzere tek başlarına çözümünde zorlandıkları birçok soruna çözüm bulunması, KOBİ'lerin bir araya gelerek kapasite ve rekabet gücü yüksek işletmelere dönüşmesi, ölçek ekonomisinden yararlanılarak kaynak tasarrufu sağlanması, KOBİ'ler arasında ortaklık ve işbirliği kültürünün geliştirilmesi amaçlanmaktadır.<sup>38</sup>

### 2.5.1.4. ARGE, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama

Destek Programı bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip KOBİ ve girişimcilerin geliştirilmesi, Teknolojik fikirlere sahip tekno-girişimcilerin desteklenmesi, KOBİ'lerde ARGE bilincinin yaygınlaştırılması ve ARGE kapasitesinin artırılması, inovatif faaliyetlerin desteklenmesi, ARGE ve inovasyon proje sonuçlarının ticarileştirilmesi ve endüstriyel uygulamanın desteklenmesi amaçlanmaktadır.<sup>39</sup>

### 2.5.1.5. Girişimcilik Destek Programı

Ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması, başarılı ve sürdürülebilir işletmelerin kurulması, girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması, İş Geliştirme Merkezleri'nin kurulması ile girişimciliğin geliştirilmesi, istihdamın artırılması, yerel dinamiklere dayalı girişimciliğin desteklenmesi amaçlanmaktadır.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB1115SP.pdf> (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

<sup>39</sup> <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB1115SP.pdf> (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

<sup>40</sup> <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB1115SP.pdf> (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

### 2.5.1.6. Genel Destek Programı

Proje hazırlama kapasitesi düşük KOBİ'ler ile KOSGEB hedef kitlesine yeni dâhil olmuş sektörlerdeki KOBİ'lerin de mevcut KOSGEB desteklerinden faydalanması, KOBİ'lerin kaliteli ve verimli mal/hizmet üretmelerinin sağlanması, KOBİ'lerin desteklerden yaygın şekilde faydalanması, KOBİ'lerin rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek amacıyla genel işletme geliştirme faaliyetlerinin teşvik edilmesi, KOBİ'lerin yurt içi ve yurt dışı pazar paylarını artırmak amacıyla tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.<sup>41</sup>

Tablo 4: Genel Destek Programı Bölgesel Oran ve Üst Limitleri

GENEL DESTEK PROGRAMI DESTEKLERİ	DESTEK ÜST LİMİTİ (TL)	DESTEK ORANI (%)	
		1. ve 2. Bölgeler	3. ve 4. Bölgeler
1 Yurt İçi Fuar Desteği	30.000	% 50	% 60
2 Yurt Dışı İş Gezisi Desteği	10.000		
3 Tanıtım Desteği	15.000		
4 Eşleştirme Desteği	15.000		
5 Nitelikli Eleman İstihdam Desteği	20.000		
6 Danışmanlık Desteği	15.000		
7 Eğitim Desteği	10.000		
8 Enerji Verimliliği Desteği	30.000		
9 Tasarım Desteği	15.000		
10 Sınai Mülkiyet Hakları Desteği	20.000		
11 Belgelendirme Desteği	10.000		
12 Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği	20.000		
13 Bağımsız Denetim Desteği	10.000		

Kaynak: <http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=7> (Erişim Tarihi: 27.04.2012)

<sup>41</sup> <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB115SP.pdf> (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

#### **2.5.1.6.1. Yurt İçi Fuar Desteği**

Bu destek, katılım sağlanacak fuarlarda, Fuar Organizatör Kuruluşundan temin edilen; boş alan (yer) için kira, stant konstrüksiyonu ve dekorasyonu, fuar katılımcı kataloğu, fuar alanının genel düzenlemesi ile ilgili hostes, genel tanıtım, genel güvenlik, genel temizlik ile gerekli olabilecek diğer hizmet giderlerini kapsar.

#### **2.5.1.6.2. Yurt Dışı İş Gezisi Desteği**

İşletmelerin, uluslararası işbirliğini temin etmelerini veya artırmalarını sağlamak amacı ile organize edilen Yurt Dışı İş Gezisi Programlarına katılmalarına destek verilir.

#### **2.5.1.6.3. Tanıtım Desteği**

İşletmelerin; işletmelerini ve ürün ve/veya hizmetlerini ulusal ve uluslararası pazarlarda tanıtmaları için gerçekleştirecekleri faaliyetlerine destek verilir. Bu destek;

- Broşür, ürün kataloğu giderlerini,
- Etiket baskılı tanıtım amaçlı CD giderlerini,
- Yurt dışında yayınlanan veya dağıtılan basılı yayınlara reklam verme giderlerini kapsar.

#### **2.5.1.6.4. Eşleştirme Desteği**

İşletmelerin Eşleştirme Merkezlerinden alacağı;

- Danışmanlık
- Organizasyonel
- Daimi sergi alanı hizmetlerine destek verilir.

#### **2.5.1.6.5. Nitelikli Eleman İstihdam Desteği**

Bu destek, en az fakülte veya dört yıllık yükseköğretim mezunu yeni eleman istihdamı için verilir.

#### **2.5.1.6.6. Danışmanlık Desteği**

İşletmelerin; Genel Yönetim, AB ve Diğer Uluslararası Kaynaklardan Yararlanmak Üzere Proje Hazırlama, İş Planı Hazırlama, Yatırım, Pazarlama, Üretim, İnsan Kaynakları, Mali İşler ve Finans, Dış Ticaret, Bilgisayar ve Bilgi Teknolojileri, Enerji Teknolojileri, Yeni Teknik ve Teknolojiler, CE Kapsamındaki Ürün Tasarımı Belgelendirmesi ve CE Belgesine Uygun Üretim ile Çevre konu başlıklarında alacakları danışmanlık hizmetlerine destek verilir.

#### **2.5.1.6.7. Eğitim Desteği**

İşletmelerin; Genel Yönetim, Pazarlama Yönetimi, Üretim Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Mali İşler ve Finansman Yönetimi, Dış Ticaret ve Uluslararası Mevzuat, Bilgisayar ve Bilgi Teknolojileri, Enerji Teknolojileri, Yeni Teknik ve Teknolojiler, Yenilik, Mesleki ve Teknik Eğitim, CE İşareti, Ürün Belgelendirme ve Çevre konu başlıklarında genel katılıma açık veya işletme içi eğitim katılımlarına destek verilir.

#### **2.5.1.6.8. Enerji Verimliliği Desteği**

İşletmelerin enerji verimliliği kapsamında alacakları Ön ve Detaylı Etüt, Verimlilik Arttırıcı Proje (VAP) İçin Danışmanlık ve Enerji Yöneticisi Eğitimi hizmetlerine destek verilir.

#### **2.5.1.6.9. Tasarım Desteği**

İşletmelerin ürün tasarımına yönelik hizmet alımlarına destek verilir. Ancak, ürün tasarımının Patent Belgesi, Faydalı Model Belgesi, Endüstriyel Tasarım Tescil Belgesi veya Entegre Devre Topografyaları Tescil Belgesi alımı ile sonuçlanmış olması şarttır.

#### **2.5.1.6.10. Sınai Mülkiyet Hakları Desteği**

İşletmelerin Türk Patent Enstitüsü (TPE) veya muadili yurt dışı kurum/kuruluşlardan;

- Patent Belgesi,
- Faydalı Model Belgesi,
- Endüstriyel Tasarım Tescili Belgesi,
- Entegre Devre Topografyaları Tescil Belgesi, almak için başvuru yapılan kurum/kuruluşlara yaptığı ödemeler ve patent vekili giderleri ile, Türk Patent Enstitüsü (TPE) muadili yurt dışı kurum/kuruluşlardan alacakları Marka Tescil Belgeleri için başvuru yapılan kurum/kuruluşlara yaptığı ödemeler ile marka vekili giderlerine destek verilir.

#### **2.5.1.6.11. Belgelendirme Desteği**

İşletmelerin, Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) tarafından akredite edilmiş kurum/ kuruluşlardan, akredite oldukları konularda alacakları ürün, sistem, personel, laboratuvar akreditasyon belgelerine ilişkin giderlerine destek verilir. Bu destek belge için ödenen ücreti (müracaat ve dosya inceleme, tetkik, denetim, belge ücreti) kapsar.

#### **2.5.1.6.12. Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği**

İşletmelerin, kamu kurum / kuruluşları veya üniversitelerce kurulmuş laboratuvarlardan alacakları test, analiz, kontrol-muayene ve kalibrasyon hizmetleri ile yurt içi ve yurt dışı laboratuvarlarda akredite olunan test, analiz, kontrol-muayene ve kalibrasyon konularında alacakları hizmet giderlerine destek verilir. KOSGEB Laboratuvarlarından alınan hizmetlere ilişkin giderler destek kapsamı dışındadır.

#### **2.5.1.6.13. Bağımsız Denetim Desteği**

İşletmelerin, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından bağımsız denetimle yetkilendirilen kuruluşlardan aldıkları bağımsız denetim hizmeti giderlerine bağımsız denetim raporunun olumlu ya da şartlı görüş içermesi durumunda destek verilir. Konaklama, ulaşım ve iaşe giderleri destek kapsamı dışındadır.

#### **2.5.1.7. Kredi Faiz Destekleri**

İşletmelerin; retim, kalite ve standartlarını artırmaları, finansman sorunlarının çözümü, istihdam yaratmaları, uluslararası düzeyde rekabet edebilmelerini teminen; yatırım işletme sermayesi ihracata yönelmelerini sağlamak amacıyla KOSGEB KOBİ Kredi Faiz Desteği Yönetmeliği çerçevesinde kredi faiz destekleri yürütülmektedir. KOSGEB; kamu bankaları, özel bankalar, katılım bankaları ile diğer finans kuruluşları ile yapacağı protokoller kapsamında KOBİ'lere kullandırılacak kredilerin faiz/kar payı, komisyon vb. giderlerinin karşılanması amacıyla 2003 yılından itibaren KOSGEB Kredi Faiz Desteği programlarını yürütmektedir.<sup>42</sup>

<sup>42</sup><http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB1115SP.pdf> (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

### 2.5.1.8. Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı

Program kapsamında, KOBİ'lerin paylarının Gelişen İşletmeler Piyasası'nda işlem görmek üzere halka açılma sürecinde;

- Piyasa danışmanı danışmanlık hizmet bedeli,
- Bağımsız denetim hizmeti bedeli,
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurul kaydına alma ücreti,
- İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası Listesine kabul ücreti,
- Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) masrafı,
- Aracı kuruluşa ödenecek aracılık komisyonu, gibi giderlerin geri ödemesiz olarak desteklendiği bir destek programıdır.<sup>43</sup>

### 2.5.2. KOSGEB'in Hizmetleri

#### 2.5.2.1. Laboratuvar Hizmetleri

Hizmet Merkezleri bünyesinde faaliyet gösteren laboratuvarlar vasıtasıyla KOBİ'lere laboratuvar test ve analiz hizmetleri verilmektedir.<sup>44</sup>

#### 2.5.2.2. Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri

Tüm kamu kurum/kuruluşları ile özel sektör tarafından sunulan destek ve hizmetler konusunda Hizmet Merkezlerimizce KOBİ'ler bilgilendirilmekte, KOSGEB destek ve hizmetlerinin tanıtımı yapılmakta, tanıtım materyalleri hazırlanmaktadır. Ekonomik ve stratejik konuları kapsayan raporlar ile bölgesel, sektörel ve ülkeler bazında raporlar hazırlanmaktadır.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> (<http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=24>) (Erişim Tarihi: 13.03.2012)

<sup>44</sup> (<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB1115SP.pdf>) (Erişim Tarihi: 07.05.2012))

<sup>45</sup> (<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB1115SP.pdf>) (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

### 2.5.2.3. Projeler

Kamu kurum ve kuruluşlarından gelen talepler doğrultusunda, KOBİ'lere yönelik bilgilendirme ve tanıtım programlarına katılım sağlanmakta, protokoller ve projeler bazında işbirliği yapılmaktadır.<sup>46</sup>

### 2.5.3. KOSGEB'in Paydaş Analizi

0: Tümü dâhil olmayan bir ilişki vardır √ : Tam kapsamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5: KOSGEB'in Paydaş Analizi

Paydaş	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
KOBİ'ler		√			0
Girişimciler		√			
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı			√		
Genel Kurul			√		
İcra Komitesi			√		
Kamu Kurum ve Kuruluşlar			0	0	0
Üniversiteler				0	0
Bankalar/Finans Kuruluşları				0	0
Uluslararası Kurum ve Kuruluşlar		0		0	
Medya Kuruluşları				0	0
KOSGEB Personeli	√				
Meslek Kuruluşları/STK		0		0	
Mal Hizmet Yapım Firmaları					√
İştirakler			√	0	
Hizmet Alınan Firmanın Çalışanları	0				

Kaynak: 2011-2015 KOSGEB Stratejik Planı

<sup>46</sup> <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEB115SP.pdf> (Erişim Tarihi: 07.05.2012)

Yukardaki tabloda KOSGEB'in faaliyet planlarını hazırlayıp, çalışmalarını yürütürken hayata geçenlerin 'feedback'lerini almak için bir araya geldiği paydaşları ile birlikte yürüttüğü çalışmaların sonucunda ortaya çıkan tablo gösterilmiştir. Bu kapsamda, 18 Şubat 2010 tarihinde Ankara'da TÜSSİDE<sup>47</sup> yürütücülüğünde bir Ortak Akıl Platformu® çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı; KOSGEB paydaşlarının kurum ile ilgili güçlü ve gelişmeye açık alan algılamalarını, çevredeki fırsatlara ve tehditlere ilişkin düşüncelerini ve gelecek beş yıl içerisinde KOSGEB tarafından öncelikli olarak ele alınması gereken hususlar ile ilgili önerilerini almaktır. Çalışma, kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, üniversite ve diğer birçok kesimden paydaşların katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

---

<sup>47</sup> Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

1980 sonrasında yaşanan değişim, ekonomik dinamikleri yerinden oynatmaya başladıktan sonra, keskin bir biçimde, siyasi, toplumsal ve kültürel değerleri de bir silsile halinde farklılaştırmaya başlamıştır. Dünya ile neredeyse eşzamanlı Türkiye’de de başlayan bu değişimin içerisinde bulunan her bir obje; diğerini tetiklerken, insanların hayata bakış açılarını, kültürel ve toplumsal değerlerini, kısaca yaşam biçimlerini tümünden etkilemiştir. Bireylerle başlayan bu değişim ve dönüşüm süreci, bireyler arasındaki ilişkiler bütünü ve hatta bu ilişkileri düzenleyen kamu algısını da değişime uğratmıştır. Bu çok yönlü, iç içe geçmiş ve komplike yapı içerisinde kamuya, kamunun özelinde de KOSGEB’e yoğunlaşacak olan bu araştırma ile 1980 miladı ile başlayan süreçte, kamu kurumlarında başlayan kökten değişimin KOSGEB’de hangi bakımlardan hayata geçtiği araştırılacaktır.

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışının içinden doğan parametreler zamanla kamu yöneticilerinin vazgeçilmez hedefleri olmaya başlamıştır. Özellikle 1990 sonları, 2000’li siyasi istikrar yıllarına bakılacak olursa, kamu yönetimi uygulamaları; kamu algısını toptan değiştirme adına, çeşitli denemeler yapmıştır. Kimi zaman altyapısı oluşturulmadan ve ülkenin reel değerlerine uydurulmadan yapılan ani ve keskin dönüşler, meselenin belki algılanamamasına ya da yanlış anlaşılmasına ama her halükarda içselleştirilememesine neden olmuştur. Uzun süren mücadeleler, nihayet sonuç vermeye başlamış, siyasi iktidarın ısrarlı tavrı ve uygulama sonuçları ile insanların meseleyi kavramaları sağlanmıştır. Bu kavrayış paralelinde oluşan beklentiyle beslenen KYK uygulamaları nihayet ülke geneline yayılmaya ve içselleştirilmeye başlamıştır. Bu uygulamaların pratikteki yankılarına baktığımızda, halihazırdaki kamu kurumlarında, kadroların gençleştirilmesi, fiziki

binaların iyileştirilmesi, evrak üzerinden yürüyen işlemlerin elektronik ortama aktarılması, sanal ortamda arşiv sistemlerinin kurulması yoluyla sanal bir aklın oluşturulması ve vatandaşla ilişkilerde güler yüz ve çözüm üretme üzerine kurulu yapıların hakim kılınmaya çalışıldığı görülecektir. Bu sayılanların ortak amacı, kamu kurumlarında sistematik bir yapının kurulması ve hizmetin görülmesi esnasında hem personelin hem de vatandaşın mutlu olabilmesinin sağlanabilmesidir. Yalnızca var olan kamu kurumlarının iyileştirilmesi bu anlayış paralelinde doğan beklentileri karşılamakta yetersiz kalınca bu beklentiler üzerine kurulu yeni kamu kurumlarına ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. İşte tam da bu noktada özerk yapılı, hareket kabiliyetine sahip, genç personelin çoğunlukta olduğu kamu kurumları gündeme gelmiştir. Kalkınma Ajansları, Kırsal Kalkınma Kurumları ve KOSGEB gibi kurumlar hem makroekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamış hem de yukarıda sayılan beklentilere cevap verebilme noktasında önemli derecede tatmin sağlamıştır.

Bu araştırmanın amacı, 1980 ile başlayan süreçte gündeme gelen ekonomik ve yönetsel değişimin kamu yönetimi sınırları dahilinde hangi noktaya taşınmak istendiğinin KOSGEB üzerinden anlaşılmaya çalışılmasıdır. Bu noktada en büyük katkıyı yine KOSGEB'in kendi çalışanları yapacaktır. Yapılan derinlemesine mülakat verilerinin analizi yapılacak ve bunlar üzerinden bir değerlendirmeye gidilecektir.

### **3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları**

Araştırmanın evrenini KOSGEB çatısı altında bulunan kadrolu veya hizmet alımı yoluyla istihdam edilen bütün personel oluşturmaktadır. Araştırma evreni içerisinden seçilen mülakatçılar belirlenirken de “amaçlı örnekleme” metodu tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme tekniği, nitel araştırmalarda belirli bir amaç veya odaklanılan konuyla ilgili olarak örneklemin önceden düşünülüp belirlenmesidir (Şimşek, 155). Bu paralelde araştırma örneklemini, değişik pozisyon ve unvanında, farklı merkezlerde, farklı iş yükü altında çalışan, farklı cinsiyetlerde ve farklı yaşlardaki 11 KOSGEB çalışanı oluşturmaktadır. Ayrıca, KOSGEB'deki geçmişleri açısından da farklı deneyimdeki kişiler seçilmiştir. Bu sayede en geniş görüş yelpazesine ulaşılmaya

çalışılmıştır. Ancak buradan çıkan sonuç bütün kamu kurumlarındaki durumu ortaya koymamaktadır. Yalnızca KOSGEB'deki durum tespitleri ile sınırlıdır.

Ayrıca KOSGEB Türkiye genelinde yapılanmış bir örgüte sahipken araştırma yalnızca Kastamonu ve Ankara bölgeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu iki şehri seçmenin nedenlerini belirtmek gerekirse; Ankara'da hizmetlerini yürüten Ostim Hizmet Merkezi Müdürlüğü, destek rakamları bakımından Türkiye'deki en büyük iki merkezden biriyken, Kastamonu Hizmet Merkezi Müdürlüğü henüz 2010 yılında resmi olarak kurulmuş yardımcı elemanları da dahil olmak üzere on kişilik bir ekiple hizmetlerini devam ettirmektedir. Dolayısıyla iş yükü ve personel sayısı bakımından birbirine zıt sayılabilecek iki merkezin çalışmaya konu olması, farklı görüşlerin ortaya çıkması bakımından gerekli ve yararlı görülmüştür.

Son olarak belirtilmesi gereken önemli bir husus da, kamu yönetiminde yeniden yapılanma döneminin araştırıldığı bu çalışmada, merkezi devletin yeniden yapılanma kapsamında küçülerek yetkilerini devretmesi ve bu bağlamda kimi kurumlar arasında yetki devri olurken, kimilerinin lağvedilmesi ve bazen de yeni kurulan kamu kurumlarıyla bu hareketin desteklendiği varsayımdır. Özellikle son iki seçim döneminde yeniden merkezileşme yönünde beliren hareket henüz çok yakın bir tarihe işaret ettiği ve çizgilerini belirginleştirmedeğinden araştırma konusu dışında bırakılmıştır.

### **3.1.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada nitel veri toplama yöntemi kullanılarak yarı yapılandırılmış soru formlarıyla derinlemesine mülakat yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'in (2006) de belirttiği gibi yarı yapılandırılmış soru formları enek bir yapıya sahiptir ve araştırma süreci boyunca sürekli değişime açık olmuştur (s. 77).

Ayrıca bu yöntemde Geray'ın (2004) da belirttiği gibi sorular için belirlenmiş başlıklar bulunmakla birlikte bunların sırası tam olarak belirlenmemiştir. Yoklama yoluyla görüşmecilerin nereye odaklandığı anlaşılmaya çalışılmıştır (s. 153).

Araştırmaya konu olan şehirlerden Kastamonu yaşanan ve görev yapılan şehir olması hasebiyle tercih edilmiştir. Ankara ise, Başkanlık ve büyük Müdürlüklerin bulunduğu merkez olduğundan seçilmiştir. Böylece, Kastamonu gibi

yeni kurulmuş, nispeten az sayıda personelin bulunduğu ve iş yükünün görece daha hafif olduğu Müdürlük ile Türkiye'nin destek sayısı bakımından ikinci sırada yer alan Ostim Müdürlüğü'nün bir bakıma karşılaştırması yapılmıştır. Ayrıca Başkanlık yapılanmasının da Ankara'da oluşu üst yöneticilere ulaşılabilirliği açısından seçimi zorunu hale getirmiştir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN YÜRÜTÜLMESİ**

Mülakat yapılacak kişiler belirlenirken kurum sınırları içerisinde, en geniş görüş yelpazesine ulaşılmaya çalışılmıştır. Ankara ve Kastamonu şehirleri seçilerek, iki şehir arasındaki iş yükünün görüşmecilerin düşüncelerine nasıl yansıdığı anlaşılmasına çalışılmıştır. Başkanlık ile Hizmet Merkezlerinden kişiler seçilerek, yönergeleri hazırlayan ve uygulayanlar arasındaki farklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çoğunlukla hizmette 10 yıl ve üzeri çalışanlar seçilirken, kuruma yeni girmiş kişilerin de görüşlerine yer verilmiş olmasıyla algıda körlüğün önüne geçilmeye çalışılmıştır. Bunun dışında farklı pozisyondaki kişilerin seçilmesi meselenin farklı kademelerde nasıl anlaşıldığı ve uygulandığı konusunda bazı tespitler yapılabilmesine imkan tanıyacaktır.

Ayrıca araştırmanın verileri toplanırken, belirli bir konuda benzer ve farklı görüşlere yer verilmeye çalışılmıştır. Böylece aynı konuya neden farklı yaklaşımların sergilendiği noktasında değerlendirmeler yapılacaktır. Bununla birlikte verilen cevaplar ile kişinin konumu değerlendirilerek, olay farklı bir bakış açısıyla ortaya konulmaya çalışılacaktır.

### 3.3. MÜLAKAT YAPILAN KATILIMCILARIN GÖREV VE UNVANLARI

Tablo 6: Araştırma Örnekleme

ADI	KURUMU	GÖREVİ
A	KOSGEB	Başkan Müşaviri
Aydın BAYRAMBAŞ	KOSGEB	Daire Başkanı
Bayram MECİT	KOSGEB	Başkan Yardımcısı
Halil ÖZGÖKÇE	KOSGEB	Başkan Baş Müşaviri
Mehmet TEZYETİŞ	KOSGEB	Müdür
(Dr.) Metin ŞATIR	KOSGEB	Başkan Yardımcısı
Mustafa KAPLAN	KOSGEB	KOSGEB Başkanı
Neslihan VELİOĞLU	KOSGEB	Nitelikli Eleman
Nevzat EROL	KOSGEB	Müdür
Okan NAMLI	KOSGEB	KOBİ Uzmanı
Şermin İMAMOĞLU	KOSGEB	KOBİ Uzmanı

#### 3.3.1. Mülakat Yapılan Katılımcıların Künyeleri

Bu kısımda görüşme yapılan kişiler tanıtılacaktır. Görüşme başlarken öncelikli olarak mülakat yapılacak katılımcıları tanımak ve görüşme ortamına esneklik kazandırmak amacıyla kendilerini tanıtmaları istenmiş ve kurumlarındaki görevleri sorulmuştur.

1. (A) BAŞKAN MÜŞAVİRİ: 23 yıldan beri KOSGEB’de çalışmaktadır. Daha önce uzmanlık, müdürlük ve daire başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. Halen başkan müşaviri olarak görevine devam etmektedir.

2. AYDIN BAYRAMBAŞ: 19 senesi idari, mali işler ve satın alma bölümlerinde olmak üzere toplam 25 yıldır KOSGEB’de çalışmaktadır.

3. BAYRAM MECİT: 20 yıldan beri KOSGEB’de çalışmaktadır. ODTÜ Metalürji Bölümü’nde lisans, Selçuk Üniversitesi’nde de yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Daha önce Samsun ilinde uzman olarak çalışmış ve 3 farklı şehirde müdürlük yapmıştır. Halihazırda başkan yardımcısı olarak görevine devam etmektedir.

4. HALİL ÖZGÖKÇE: KOSGEB’de 29 yıldır çalışmaktadır. KOSGEB’in kurucularından biridir. Şu anda Başkan Baş Müşaviri olarak görevine devam etmektedir.

5. MEHMET TEZYETİŞ: 9 yıldır KOSGEB’de çalışmaktadır. Daha önce Telekom ve birkaç özel sektör deneyimi olmuştur. Şu an Ostim Hizmet Merkezi Müdürü olarak görevine devam etmektedir.

6. METİN ŞATIR: 2 yıldır KOSGEB’de çalışmaktadır. Amerika’da aldığı İngilizce eğitiminin ardından, sırasıyla Fatih ve İstanbul Üniversitelerinde yüksek lisans ve doktora programlarını tamamlamıştır. Halen Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde proje dersleri vermekte ve KOSGEB Başkan Yardımcısı olarak görevine devam etmektedir.

7. MUSTAFA KAPLAN: 15 yıldır KOSGEB’de çalışmaktadır. İstanbul Üniversitesi Elektronik Mühendisliği (İngilizce) bölümü mezunudur. İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programını 2001 yılında tamamlamıştır. Yine aynı üniversitede ve bölümde doktora çalışmalarına devam etmektedir. Daha önce uzman, müdür ve proje koordinatörü olarak çalışmış 2008 yılından beri de KOSGEB Başkanlığı’nı yürütmektedir.

8. NESLİHAN VELİOĞLU: 5 yıldan beri KOSGEB’de görev yapmaktadır. Kamu yönetimi ve Siyaset Bilimi Bölümü’nde Lisans ve Yüksek Lisans Eğitimi tamamlamıştır. Daha önce Kocaeli Sinerji Odağı’nda ve Kocaeli Hizmet Merkezi Müdürlüğü’nde görev yapmıştır.

9. NEVZAT EROL: KOSGEB’de 11 yıldan beri görev yapmaktadır. İşletme Bölümü mezunudur. 6 yıl özel sektör deneyiminden sonra KOSGEB’de göreve başlamıştır. KOSGEB Başkanlık Birimi ve Ostim Hizmet Merkezi Müdürlüğü’nde çalışmıştır. 2010 Eylül ayından beri de Kastamonu Hizmet Merkezi Müdürü olarak görev yapmaktadır.

10. OKAN NAMLI: 20 yıldır KOSGEB’de çalışmaktadır. Daha önce muhasebe bölümünde çalışmış, şu anda da Genel Destek Programı’ndan sorumlu KOBİ Uzmanı olarak görevine devam ediyor.

11. ŞERMİN İMAMOĞLU: KOSGEB’de 13 yıldan beri görev yapmaktadır. Daha önce Mamak’ta, Bölgesel Kalkınma Enstitüsü’nde ve Hacettepe Teknoloji Geliştirme Merkezi’nde KOBİ Uzmanı olarak çalışmıştır.

### 3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yukarda unvanları ve görevleri belirtilen katılımcılarla yapılan görüşmeler ile Yeni Kamu Yönetimi anlayışının KOSGEB’de hayata geçip geçmediği, geçti ise hangi bakımlardan etkili olduğu araştırılmıştır. Görüşme sonucunda ortaya çıkan bulgular arasında yalnızca Yeni Kamu yönetimi varsayımlarının uzantıları ile KOSGEB uygulamaları arasındaki benzerlik ve farklar üzerinde durulacaktır. KOSGEB çalışanları ile yapılan mülakatlarda ön plana çıkan konu başlıkları aşağıda verilmiştir:

- KOSGEB’de kurulduğundan bu yana fiziksel, organizasyonel anlamda yapılan değişikliklerle ilgili durum tespiti
- KOSGEB’de uygulanan saydamlık ve şeffaflık uygulamaları ile ilgili görüşler
- Hedef kitle ile ilişkilerde yaşanan değişim ve sonuçları
- KOSGEB’de yönetim ve desentralizasyon uygulamalarının gerçekleşip gerçekleşmediği
- KOSGEB’deki ast-üst ilişkilerinin yapısı ve bu yapının çalışma şeklini ve personelin performansını nasıl etkilediği
- Kurum içerisindeki örgütsel yapıların durumu ve bunun karar alma süreçlerini hangi bakımlardan etkilediği
- KOSGEB’in kaynakları kullanmada seçtiği yöntemler ve sonuçları ile ilgili görüşler
- KOSGEB’in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetler ile ilgili görüş ve öneriler

Nitel araştırmalarda veri toplama ve analiz etme s¼recinde Yıldırım ve Şimşek'in (2008) de belirttiği gibi "araştırmacı bilgi toplama s¼recinin doğal bir parçasıdır ve onun incelenen konuyla ilgili d¼ř¼nceleri b¼y¼k ¼nem taşır" (s. 238) ilkesi g¼zetilmiřtir. Bu nedenle bu kısımda elde edilen veriler ile ilgili çeşitli yorumlar yapılacak ve veriler, betimsel analiz tekniğiyle aktarılacaktır. Yıldırım ve Şimşek'e (2008) g¼re betimsel analizlerde, bireylerin g¼r¼řlerini okuyucuya çarpıcı bir Şekilde sunmak için doğrudan alıntılara yer verilir. Elde edilen veriler sistematik bir Şekilde betimlenerek yorumlanır ve neden-sonuç ilişkileri kurularak bazı sonuçlara ulaşılır. Araştırma verileri arasında kurulacak bağlantılar ve değerlendirmeler, araştırmacının yorumlarının boyutlarını g¼stermektedir (s. 224).

Sorulan soruların tablolar ¼zerinden analizleri yapılırken, YKY anlayışının parametreleri ilgili soruda belirtilecek ve b¼y¼ce hem soruların neyi anlamaya çalıştığı anlaşılacak, hem de bununla ilgili verilen cevapların analizi ile sonuca katkıda bulunulacaktır.

#### **3.4.1. KOSGEB'de Kurulduğundan Bu Yana Fiziksel, Organizasyonel Anlamda Yapılan Değerikliklerle İlgili Durum Tespiti**

Bu b¼l¼mde KOSGEB'in teşkilat yapısı ve fiziki yapısı ile ilgili olarak hem mevcut durumun tespiti hem de geçmişten bu yana geçirdiği değerimi anlayabilmek adına g¼r¼ř ve ¼nerilere yer verilmiştir.

Bunu yaparken YKY'nin:

- "Tek yapılı b¼y¼k ¼lekli kurumlar k¼¼k birimlere b¼l¼nmelidir." (S¼zen, 2005: 64)
- B¼y¼k, çok amaçlı ve hiyerarşik b¼rokrasilerden 'yalın', 'yatay' ve '¼zerk' ¼rg¼tsel biçimlerin tercih edilmesi (S¼zen, 2005: 66) savları KOSGEB açısından değerlendirilecektir.

İlk soruda katılımcılara “teşkilat yapısı, fiziki çalışma şartları ve personelin işe alınma süreci” ile ilgili sorular sorulmuştur. Bu sorularla geçmişten günümüze yaşanan değişim ortaya konulacak ve mevcut durumun çalışanları nasıl etkilediği anlaşılmaya çalışılacaktır. Ayrıca bu soru kurum hakkında bilgi vermek ve kurumun genel hatlarını ortaya koyabilmek adına hazırlanmıştır.

Hedefe kanalize olmuş bir organizasyonun amacına ulaşmadaki faktörler arasında en önemli belirleyicilerden biri fiziki mekan ve bu mekanın içinde bulunan donanımlardır. Hele ki günümüz bilgi çağında bütün işlemlerin elektronik ortamlarda çözüldüğünü düşünürsek, bilgisayar, yazıcı, faks, telefon gibi cihazların önemini yadsıyamayız. Kaldı ki; artık bunların yalnızca varlığı değil, günümüz şartlarına yeterli ve uyumlu teknik altyapısına da sahip olması gerekmektedir.

Bu kısımda, bu noktadan çıkışla KOSGEB’de “değişen kurum anlayışı”, “kurumsal altyapı” ve “aksayan yönler” katılımcıların görüş ve düşünceleri üzerinden analiz edilecektir.

Tablo 7: KOSGEB'in Değişen Kurum Anlayışı

Değişen Yönleri	AB	ON	HÖ	MŞ	NE	A	BM	NV	Şİ	MK	MT
Devlet Desteklerine Erişim Kolaylaştı					X						
Kobi'ler İle KOSGEB Arasındaki Mesafe Azaldı		X			X			X			
Taşra Teşkilat Ağı Genişledi		X		X	X	X	X		X	X	X
Elektronik İmkânları Arttı				X	X	X					X
Desteklenen Şirketlerin İş Takibi Kolaylaştı					X			X			
Çalışma Şartları İyileşti								X			
Teknolojik Alt Yapısı Güçlendi				X	X	X	X				X
Ücret Daha Tatminkâr Oldu						X	X				
Fiziki Alt Yapısı Güçlendi		X	X	X	X	X	X			X	
Hizmet Anlayışında Değişim Oldu	X		X	X			X	X		X	
Personel Seçimi Daha Nitelikli Oldu		X	X		X	X	X		X	X	X

Yukarıdaki tablodan anlaşıldığına göre, KOSGEB yaklaşık yirmi yıllık genç bir kurum olmasına rağmen kısa zamanda önemli sayılacak değişim sürecinden geçirilmiştir. Başkan Yardımcısı Bayram Mecit bu konuya şu cümle ile dikkat çekmiştir: “Bürokraside 20 yıl çok uzun bir takvim sayılmaz. Ama çok ciddi mesafe kat edildi.” Hem ekipman hem de insan kaynağı alanında dönem dönem çalışmalar yapılmıştır. Katılımcıların üzerine yoğunlaştığı genel görüş, geçen zaman içinde: “Personel seçiminin daha nitelikli olduğu, fiziki alt yapının güçlendiği ve taşra

teşkilat ağının genişlediği” yönünde beliriyor. Örneğin Başkan Yardımcısı Metin Şatır bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade ediyor:

Son iki yılda bütün bunların yönetmelik altına alındığı Başbakanlık Personel Dairesi’nden onaylandığını, KPSS şartını, dil şartını, mülakat sınavlarını düşünürsek eğer, ciddi bir değişim dönüşüm yaşadığımızı söyleyebiliriz. Her şeyi kayıtlı hale getirdiğimizi ve resmi yönetmeliklere bağladığımızı ve ciddi bir sistematığe kavuştuğumuzu söyleyebilirim.

Başkan Yardımcısı Metin Şatır fiziki altyapının güçlendiğini “Bu anlamda, yeni bina kiralandı, yeni ofisler tasarlandı, yeni malzemeler, yeni mobilyalar, yeni bilgisayarlar temin edildi.” sözleriyle ifade ediyor. Ayrıca Şatır taşra teşkilatı ile ilgili veriyi: “2009’da yaşanan kırılma ile hizmet sektörünün dahil olması meselesi KOSGEB’in yeniden kurulması kadar önemli. O zaman Türkiye’de 33 noktadaki hizmet merkezlerimiz 74 taneye çıktı.” sözleriyle ortaya koyuyor.

Bunun dışında görüşlerin yoğunlaştığı diğer nokta da: “Hizmet anlayışında yaşanan değişim.” Bu mülakatlar boyunca katılımcılar tarafından en fazla altı çizilen nokta denilse herhalde yanlış bir genelleme olmaz düşüncesindeyiz. Hatta “Sonuç Kısmında” ayrıntılı olarak belirtildiği gibi, belki tezin çıkış noktası da bunun üzerine kurgulanmış durumdadır. Örneğin bu konuda Kastamonu Müdürü Nevzat Erol: “İnsanların KOSGEB’e geldiğinde kendisini rahat hissetmesini sağlayacak, sorunlarına çözüm bulmasını sağlayacak bir hizmet verme yöntemini benimsedik.” diyerek meselenin altını çiziyor. Bu konuda bir diğer görüşü Nitelikli Eleman Neslihan Velioğlu şu cümlelerle ifade ediyor:

Ben hiçbir devlet kuruluşunda görmedim buradaki yaklaşımı. Biz burada hiçbir firmaya: “Ben bir kamu kuruluşuyum, şu evrakı getir, şu evrakı götür, ben devletim sen vatandaşsın, sen devletin her dediğini yapacaksın, benim ağzımdan üç kelime çıkmaz, okuyacaksın, öğreneceksin, bu evrakları nasıl doldurman gerektiğini sana söylemem.” şeklinde yaklaşmadık.

Tablo 8: KOSGEB’deki Kurumsal Yapı İle İlgili Aksayan Yönler

Aksayan Yönleri	AB	ON	HÖ	MŞ	NE	A	BM	NV	Şİ	MK	MT
Organizasyon Yapısında Bir Revizyon Olmadı	X				X					X	X
Özerk Yapısı Kamu Mantığıyla Uyuşmuyor				X			X			X	X
Kurumun Yapısı Hantal											X
İş Yükünün Yoğun Olması									X		
Merkez İle Taşra Arasındaki İş Yükü Uyumsuzluğu									X		
Fiziki Alt Yapısı Yetersiz	X			X							
Personelin Referansla İşe Alınması	X										
Aksayan Yönü Yok		X	X			X		X			

Katılımcılara 2. Soruda yöneltilen “aksayan yönler” sorusuna verilen cevaplara baktığımızda tablodan da anlaşıldığı üzere yetersizliklerin organizasyon yapısında beklenen revizyonun yapılmamasından kaynaklandığı görülmektedir. Kurumun genişleyen teşkilat yapısı ve personel sayısı çalışanlarda böyle bir beklentiye yol açmıştır. Özellikle esnek olduğu söylenen kurum yapısı yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcılarda re-organizasyon beklentisine yol açmıştır. Bu konuda KOSGEB Başkanı Mustafa Kaplan şu sözleri söylemiştir: “Organizasyon yapısını tam da masaya yatırdığımız günlerdeyiz. İnşallah orda da çağdaş bir yaklaşımı getirmek istiyoruz. Sorduğumuz sorularda böyle bir “feedback” aldık.” Yani Başkan’ın da belirttiği gibi sahadan ya da kurumun bizzat içinden alınan geri dönüşler, organizasyon yapısı ile ilgili değişiklik taleplerinin geldiğine işaret ediyor. Başkan Yardımcısı Şatır’da bu konuda şu sözleri söylüyor:

KOSGEB'in teşkilat yapısı en son 2007-2008'de dizayn edilmiş. 1990'da kurulan bir kurum, yönetim ve organizasyon şeması o zamandan beri büyük bir değişiklik göstermemiş. Sene 2012, 22 yaşında gelmiş, aslında ben daha köklü bir değişim olmasını gerektiğini düşünenlerdenim. KOSGEB'in misyonunun devletin içinde durduğu yerin yeniden dizayn edilmesi lazım.

Tabloda göze çarpan bir diğer konu da KOSGEB'in özerk ve esnek yapısı ile ilgili. Bu konu görüşmelerde zaman zaman konu olmuş ve kimi zaman fırsat kimi zaman da tehdit olarak görülmüş gibi duruyor. Örneğin Kaplan bu konudaki düşüncelerini şöyle ifade ediyor:

Bu esneklik aslında biraz da başına bela olmuş. O dönem çok iktidar değişikliği olmuş, iktidar değiştikçe de başkan değişmiş. Bu kadar çok sık değişimler ister istemez kurumun istikameti anlamında sıkıntılara sebebiyet vermiş. Yani her gelen kendince bir şeyler yapmaya çalışmış. Kurumsallaşmasına zarar vermiş. Bu tip şeyler kurumu zedelemiş.

Ayrıca katılımcılar devletin bütününde 1990'lı yılların sonuna doğru uygulanmaya başlanan merkezi sınav sistemi ile personel alma yönteminin KOSGEB'de de uygulamaya konmasıyla daha nitelikli personel yapısının oluştuğuna dikkat çekmişlerdir. Önceleri yaşanan "sadakat-liyakat" ikilemi sınav sisteminden sonra sıfıra inmemişse bile en aza indirgenmiştir. Kastamonu Müdürü Nevzat Erol bu konudaki görüşlerini: "KPSS şartı KOSGEB'in insan kaynağı temini açısından bir dönüm noktası olmuştur diyebiliriz. Şartların zorlaşması daha nitelikli insan kaynağının gelmesini sağladı." sözleri ile ifade etmiştir. Başkan Yardımcısı Dr. Metin Şatır ise bu konudaki kaygısını şu sözlerle ifade etmiştir:

Son bir iki sene öncesine kadar KOSGEB'in personel politikaları yazılı bile değildi. Yönetmelikleri yoktu. Tabii bir kural olmayınca her gelen yönetim, her gelen yönetici, her gelen siyasi otorite kendine göre belli bir niteliğe bakmadan birçok insanı işe almış. KOSGEB'de uzman olmuşlar, memur olmuşlar ama bunların bir standardı olmadığı için iş kalitesi de ister istemez düşmüş. Bu vaka yani yaşanmış bir şey. Ama son iki yılda bütün bunların yönetmelik altına alındığını, Başbakanlık

Personel Dairesinden onaylandığını, KPSS ve dil şartını, mülakat sınavlarını düşünürsek eğer, ciddi bir değişim dönüşüm yaşadığımızı söyleyebiliriz. Her şeyi sistematığe kavuşturduğumuzu söyleyebilirim.

### 3.4.2. KOSGEB’de Saydamlık Ve Şeffaflık Uygulamaları

Birinci bölümde de ayrıntılı olarak anlatıldığı üzere saydamlık ve şeffaflık uygulamaları artık dünya kamu yönetimi literatüründe vazgeçilmez yapı taşlarından biri haline gelmiştir.

Ayrıca bu soru ile aşağıda sayılan YKY anlayışının bu konudaki parametrelerinin KOSGEB’de hangi bakımlardan ve hangi araçlarla hayata geçtiği anlaşılmaya çalışılacaktır:

- Bürokrasinin vatandaş eliyle denetimine imkan sağlanmalıdır. (Bilgiç: 2008: 37).
- Denetimle ilgili olarak yepyeni bir anlayışla mevzuata uygunluk (hukukilik) denetiminin ötesinde mali denetim ve performans denetimine yer verilmelidir (Bilgiç, 2008: 41).

Bununla ilgili olarak, Türkiye’deki uygulamalara baktığımızda özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında kamudaki muhasebe unsurları baştan aşağı değiştirilmiştir. Saydamlık ve şeffaflık kurumlar için artık yaptırımlara tabi zorunlu kavramlar haline gelmiştir. Stratejik Plan ve Faaliyet Raporları ile kamuoyuna duyurulan gerçekleştirmeler kamu kurumlarında hem sistemli bir yapıyı hem de yeknesaklığı sağlamıştır.

Balcı’nın (2008) da belirttiği gibi, kamu yönetiminde ‘hesap verebilirlik’ uygulamaları özellikle son yirmi yıl içerisinde gündeme gelen yeniden yapılanma, değişim, reform, yeni kamu yönetimi ve yönetim yaklaşımları içerisinde vazgeçilmez temaların başında gelmektedir (s. 155).

Bu bağlamda KOSGEB’de yapılan çalışmalar ve bu meseleye ışık tutmak adına sorulan sorular ile KOSGEB’in saydamlık ve şeffaflık noktasındaki duruşunu anlamaya yönelik olacaktır. Katılımcıların verdiği cevaplar ile bu meseleye yalnızca

sempatik kelimeler üzerine konuşmalar olarak mı bakıldığı, yoksa saydamlık ve şeffaflık kelimelerinin içinin doldurulduğu ve faaliyetlerle kurumun işleyiş bütünü bir parçası haline mi getirildiği resmedilmeye çalışılacaktır.

Tablo 9: Saydamlık ve Şeffaflık Konusunda Gerçekleştirilen Faaliyetler

	AB	ON	HÖ	MŞ	NE	A	BM	NV	Şİ	MK	MT
5018 S. Kanunla Kamuoyuna Açık Hale Geldi	X		X		X		X			X	
Muhasebe Kayıtları Disiplin Altına Alındı				X	X	X	X	X	X		X
İç Denetim Zorunlu Oldu					X						
Dış Denetim Mekanizmaları Oluşturdu					X		X				
KOSGEB Verilerine Erişim Kolaylaştı Plan, Basın, Bülten Vs. Gibi Yollarla	X	X				X		X	X	X	
KOBİ'lerin Ve Girişimcilerin KOSGEB Bilgilerine Erişimi Sağlandı		X				X		X	X	X	

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere KOSGEB saydamlık ve şeffaflık üzerine çeşitli önlemler almış ve kurumsal hareket tarzını yeni sisteme göre yeniden adapte etmiştir. Müdür Mehmet Tezyetiş bu konuda alınan önlemleri şu sözlerle ifade ediyor: “KOSGEB’in stratejik planlama sürecine bakıldığında son 4-5 senedir, özellikle 5018’le beraber şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin vazgeçilmez unsurlar olduğu görülecektir. Bunlara binaen oluşturulan hedefler, amaçlar, performans göstergeleri var. Bunlar faaliyet planı olarak her senenin sonunda aksettiriliyor ve yayınlanıyor.”

5018 sayılı Kanun ile gelen değişikliklerin kurumdaki uygulamalarını Nevzat Erol şu sözlerle ifade ediyor:

5018 sayılı Kanundan önce KOSGEB her merkezinde bir muhasebe birimi oluşturup oradan hizmetlerini yürütüyordu. 5018 kanunundan sonra artık iç denetim zorunlu hale geldi. Muhasebe birimleri, muhasebe yetkilileri tarafından yönetilir oldu ve havuz hesaptan birimlerin harcama yetkililerine verilen birtakım ödeneklerle kurum idare edilir oldu. O anlamda daha kontrol edilebilir ve daha takip edilebilir süreçlerin yaşandığını söyleyebilirim.

Bunun dışında katılımcıların önemle vurguladıkları bir diğer nokta da, artık KOSGEB’de “Stratejik Plan, Eylem Planı, Faaliyet Raporu” gibi belgeler kurumun Web sayfası üzerinden yayınlanarak, yıl boyu gerçekleştirilen ve ileriki yıllar planlanan faaliyetlerin kamuoyuna duyuruluyor olmasıdır. Başkan Mustafa Kaplan bu konudaki görüşlerini: “... Artık kurumun vizyonu belli, misyonu belli, stratejik planları belli ve daha da önemlisi de bu tip belgeler kütüphanelerde veya çerçevelenmiş kağıtlarda yer almıyor. Kurumun bütün işleyiş süreçlerine hakim kılınmış durumda.” sözleriyle ifade ediyor.

### **3.4.3. İşletmelerle Yaşanan İlişkiler Açısından KOSGEB’de Yaşanan Dönüşüm**

Kamu kurumlarının hedef kitlesi ile olan ilişkileri bizatihi hizmet kalitesinin belirlenmesi açısından öneme sahiptir. Şöyle ki; herhangi bir problem veya talep ile kuruma gelen yurttaş karşılaştığı yaklaşım doğrultusunda o kurumla ilgili zihninde bir kanıya varıyor. Ne var ki yıllar yılı Türkiye’de kamu yönetimindeki hizmet sunumu belli sınırları aşamamış durumdadır.

Bu konuda ilk bölümde yapılan alan yazınında da görüleceği üzere birçok faktör kurumların özellikle bu noktada kısır kalmalarına yol açmış durumda. İşte bu bölümde hizmet odağında yükselen ve önceki bölümlerde de ufak ufak değinilen bu konu irdelenmeye çalışılmıştır.

Bu soru YKY'nin parametrelerinden "Kamu ve özel sektör arasındaki sınırların belirsizleşmesi, kamu ve özel sektör ortaklıkları ile melez örgütlerin gelişimi"nin (Sözen, 2005: 66) KOSGEB aracılığı ile sağlanabilip sağlanamadığını anlayabilmek amacıyla hazırlanmıştır

Katılımcılara kendi gözlerinden hedef kitlesi olan KOBİ'ler ve işletmesi henüz olmayan ve kurma düşüncesinde olan girişimcilerle olan ilişkilerinin hangi noktada olduğunu, bu konuda herhangi bir değişimin yaşanıp yaşanmadığını anlamaya çalıştık. Bu kısımda çoğu bölümden farklı olarak, tek bir konu üzerine yoğunlaşmıştır. Burada sorulan soru ile temelde KOSGEB'in geçen yıllar içerisinde hizmet sunumu kalitesi anlamında işleyişine kattıkları ve bu sunum ile işletmelerde sağladığı katma değer anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunun dışında verilen desteklerle; destek alanların geldiği noktanın, destek verenlerin gözüyle değerlendirilmesi de aktarılmaya çalışılacaktır.

Tablo 10: KOSGEB'in Verdiği Hizmet ve Desteklerle İlgili Değerlendirme ve Yaşanan Dönüşüm

	AB	ON	HÖ	MŞ	NE	A	BM	NV	Şİ	MK	MT
İşletmelerin İşlerini Geliştirmeleri Ve Rekabet Edebilirliğini Arttıran Yöntemler Geliştirildi							X				
İşletmelerin Kalifiye Eleman Yetiştirmeleri Sağlandı							X	X			
KOSGEB'in Destek Süreci Ve Verilme Şekli Değişti		X						X			X
2010 Sonrası Daha İyi Oldu		X						X		X	X
KOSGEB'in Firma Ziyaretleri Arttı						X		X			
KOSGEB'in İşletmelerle Bire Bir İlişkileri Gelişti (Face To Face)			X			X	X				
KOSGEB İle İşletmelerin Devlete Dair İzlenimleri Değişti							X				X
İşletmelere Yeni Bir Vizyon Kazandı							X	X			
İşletmelerle İlişkiler Yeterli Değil/ Personel Yetersiz									X		
İşletmelerin KOSGEB Desteklerinden Haberi Yok									X		

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcılar çoğunlukla “2010 yılında yaşanan kırılmaya” ve “destek verme sürecindeki şekil değişikliğine” vurgu yapmış durumdadır. Bununla alakalı geniş analizler Tablo 15 ve 16’da yapılacaktır.

#### 3.4.4. KOSGEB’de “Yönetişim” Uygulamaları ve Paydaş Analizi

Tezin üçüncü bölümünde de ayrıntılı biçimde anlatıldığı üzere “yönetişim” neredeyse artık bütün örgütlerde önemsenmeye başlanan bir kavramdır. Karar alma süreçlerinde geniş katılıma duyulan ihtiyaç kararların içselleştirilmesi ile doğru orantılıdır.

Bu nedenle Yeni Kamu Yönetimi anlayışının ayrılmaz parçası olarak görülen yönetim uygulamalarının KOSGEB’deki yansımalarını izlemek kaçınılmaz olarak görülmüş ve katılımcılara bunu anlamaya ve analiz etmeye yönelik birtakım sorular yöneltilmiştir. Bu sorular ile aşağıdaki varsayımlar değerlendirilecektir:

- Katılımcı anlayış ve desantralizasyon teşvik edilmelidir. (Bilgiç, 2008: 37)
- Yönetişim yaklaşımı kamu politikalarına ilişkin kararların alınması ve uygulama sürecinde demokratik katılımı ön planda tutar. Yönetişim ağları, kamu-özel-gönüllü kuruluşlar arasında ortaklıklar ve işbirliği toplumun değişik kesiminin aktif katılımını mümkün kılar. (Coşkun, 2008: 70)
- Dikkatleri sadece kamu hizmeti üretmeye değil, toplumun sorunlarını çözmek için tüm sektörlerin (kamu, özel, gönüllü) işbirliğini sağlamada katalizör görevine odaklanırlar. (Bilgiç, 2008: 29)

Katılımcıların cevapları incelendiğinde genel olarak aynı kurumların ön plana çıktığı görülmektedir. İşbirliği yapılan kurumlar genelde sayma yoluyla belirtilmiş ve ne tür faaliyetlerin birlikte yürütüldüğü üzerinde durulmuştur. Örneğin katılımcılardan Ostim Hizmet Merkezi Müdürü Mehmet Tezyetiş bu konuda şunları söylemiştir:

Öncelikle meslek kuruluşları diye tabir ettiğimiz odalar ve birlikler, organize sanayi bölgeleri, dernekler ve vakıflar, kamu tüzel kişiliğine sahip organizasyonları

sayabilirim. Çünkü bunlar işletmelere bizden hariç lojistik, teknik, danışmanlık ve eğitim desteği veren kuruluşlar. Süreç içerisinde zaten kamuda belli hedeflere koşan kamu kurumlarının kesişme noktalarını KOBİ'ler olarak görüyoruz. Çünkü onların hedef kitlesinde olan KOBİ'ye biz de destek sağlıyoruz. Son zamanda kurulan Kalkınma Ajansları da buna dahil edilebilir. Bunun dışında özellikle üniversite, sanayi işbirliği çerçevesinde onların teknopark alanları içerisinde bulunan alanları bizim konuştuğumuz diğer alanlar. Bunlar hep KOSGEB'in temas ettiği noktalar ve birçok ulusal ve uluslararası projede bu partnerlerle ve çözüm ortaklarıyla birliktelikler sergiliyoruz. Beraber projeler yürütüyoruz.

Bunun dışında Kastamonu Müdürü Nevzat Erol, İş-Kur'un önemine değinmiş ve Başkan Yardımcısı Metin Şatır'da STK'ların önemine vurgu yapmıştır.

#### **3.4.5. Ast-Üst İlişkileri ve Çalışma Düzenine Olan Etkileri**

Birinci bölümde de anlatıldığı üzere "İnsan Kaynakları", "Örgüt Yönetimi" ve "Stratejik Yönetim" gibi kavramlar, nihayet Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde de özellikle işletme ve pazarlama alanında etkili olmaya başlamıştır. Nohutçu'ya göre (2008) Kamu yönetimindeki Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ABD ve Avrupa'dan sonra, Türkiye dahil birçok ülke, devlet yönetimlerini yeniden yapılandırmaya çabalarken TKY'yi öncelikli model olarak uygulamaktadır (s.298).

Tezin birinci bölümünde de belirtildiği üzere YKY'nin İnsan Kaynakları yönetimi ve ilişkileri bakımından temel savları arasında aşağıdaki noktalar dikkat çekmektedir:

- Kamu sektöründe yöneticiye yönetme serbestliği tanınmalıdır. Kamu yöneticisi başında bulunduğu örgütü profesyonel yönetici olarak yönetebilmek için gerekli karar alma ve uygulama yetkilerine sahip olmalıdır (Sözen, 2005: 64).
- Çalışanların örgütsel hedef ve stratejilerini belirlemeden, karar alma ve problem çözme aşamalarına kadar örgütsel süreç ve aşamalara tam ve yaygın katılımı (Nohutçu ve Balcı, 2008: 292).
- Hiyerarşik ilişkilerin yerini sözleşme veya sözleşme benzeri ilişkilerin alması (Sözen, 2005: 66).

Bu bölümde, yukarda belirtilenler açısından KOSGEB’deki insan kaynağının nasıl seçildiği ve nasıl yönetildiği üzerine katılımcıların yaptığı değerlendirmeler analiz edilecek ve insan kaynakları yönetiminin KOSGEB’de hangi bakımlardan yerleştiği anlaşılmalı ve yansıtılmaya çalışılacaktır.

Tablo 11: Personel Yönetimi Açısından KOSGEB’deki Örgütsel Yapı

	AB	ON	HÖ	MŞ	NE	A	BM	NV	Şİ	MK	MT	AB
İş görenler Arasında Hiyerarşik Oluşum Bulunmamaktadır	X		X	X			X	X	X	X	X	
Kurumsallaşmış Ast – Üst İlişkisi Yoktur	X			X		X	X	X	X	X	X	X
Klasik Kurum Kültürü Olmayışı İşlerin Çözümünü Hızlandırmaktadır						X						
İnformel İlişkiler Hâkimdir	X							X				
Kurumsal Olarak Esnek Yapıda				X	X		X	X			X	
İşler Saygı Çerçevesinde Yürümektedir			X			X	X	X	X	X		
KOSGEB’in KOBİ’lerle İç İç Oluşu Klasik Devlet Kurumu Anlayışından Uzaklaştırmaktadır												X
İnformel İlişkiler Kimi Zaman İşlerliği Azaltmakta Yetki Karmaşasına Yol Açmaktadır							X					

En az görüş farklılığının olduğu bölüm olarak göze çarpan bu soruda katılımcılardan iç işleyişe ilişkin bazı tespitler yapması istenmiştir. Bunun

karşılığında da çoğunlukla yatay ve esnek yapıların varlığına işaret edildiği gözlenmiştir. “Kurumsallaşmış ast-üst ilişkisinin bulunmaması ve iş görenler arasında hiyerarşik yapının yokluğu” en çok alınan cevaplar arasındadır. Buna sebep olarak da ilk kurulduğunda, diğer kurumlara göre az personele sahip olması ve çoğunlukla başkanlık odaklı teşkilatlanması gösterilmiştir.

Başkan Yardımcısı Bayram Mecit, bu konudaki görüşlerini şu sözlerle ifade ediyor: “Bizde çok katı bir askeri veya bürokratik hiyerarşi yok. Bizde işler ‘talimat verdim bu olacak’ şeklinde yürümez. Bizde bilgi konuşur! Bizde iyi niyet sempati ve informel ilişkiler hakimdir.” Burada bilgi ile ilgili olarak yapılan tespit aslında bir gerekçe ve genelleme niteliğinde. Çünkü günümüzde bilgi; artık emek, sermaye gibi bir “üretim faktörü” olarak görülüyor ve bilgiye sahip olma ve bunu kullanma hem özel hem de kamu sektöründe vazgeçilmez bir öneme sahip. KOSGEB’de ast üst ilişkilerinde karşımıza çıkan durum; esnek ve yatay ilişkilerin varlığı. Zaten ara kadroların olmayışı başlı başına hiyerarşinin doğmasına engel oluyor.

Yapılan görüşmelerde, katılımcılar çoğunlukla bu esnek yapıdan memnun görünürken, bazen de bu informel ilişkilerin işlerin yürütmesine engel olduğu yönünde de tespitler var. Örneğin bu konuda Kastamonu Müdürü Erol şunları söylüyor:

İşler çoğunlukla arkadaşlık ilişkileriyle götürülüyor. O anlamda çok ciddi kurumsallaşmış bir ast üst ilişkisi yok. Ama bu kötü müdür? Bence kötü bir şey değil. Fakat diğer taraftan da, ikili ilişkilerle birtakım işler yürüdüğünden, kurumsallaşmanın önüne geçiliyor ve bu da çok tavsiye edilir bir şey değil. İkili ilişkileriyle birtakım işlemler çok hızlı bir şekilde çözülebiliyor, aynı şekilde hızlı çözülen insan ilişkileri ile hızlı çözülen işlemler kurumsal kaidelere uyulmadan çözüldüğü için, ilerleyen aşamalarda belki sorun haline dönüşebilir. Aynı durum; hem sorun, hem çözüm olarak görünüyor.

Buna ilave olarak ara kademelerin olmaması yönünde de bazı tespitler yapılmış durumda. Örneğin Müdür Tezyetiş, mutlaka müdür yardımcılığı kadrolarının getirilmesi gerektiğinden söz ediyor. Makamından ayrıldığı bir günde

bile işlerin tıkanma noktasına geldiğini, bunun da kurumsal yapının zedelenmesine yol açtığından söz ediyor.

#### 3.4.6. Kurum İçi ve Kurum Dışı İlişkilerin Karar Alma Süreçlerine Etkileri

Bu kısımda, ilk bölümde ayrıntıları ile anlatılan ve bir kısmı da 3.4.4. başlığında analiz edilen “yönetişim” uygulamalarının KOSGEB’in içinde ve özellikle de mevzuat hazırlama noktasında geldiği durum izlenmeye çalışılacaktır.

Bu soru:

- Katılım yalnızca karar almayı etkilemeyi değil karar alma sürecinin her evresinde, kararların içeriklerinin biçimlenmesinde, uygulama ve denetlenmesinde yaygın ve yoğun katılımı anlatır. (Coşkun, Balcı, Nohutçu, Asunakutlu: 25)
- Tüm çalışanların katılımı ve gelişimi, süreç yönetimi, üst yönetimin katılım ve önderliği, somut uzun dönemli stratejiler ve uygulanabilir kısa dönemli plan ve hedefler geliştirme, örgüt içi iletişim yollarını açık tutma, takım çalışması (Nohutçu ve Balcı, 2008: 291) gibi Yeni Kamu yönetimi işletmeciliği anlayışının ortak kavram ve unsurlarına KOSGEB açısından göz atmak maksadıyla hazırlanmıştır.

Kurumları bir organizma olarak düşünürsek, iskelet sisteminin de mevzuatlardan oluştuğunu söylemek yanlış olmaz. Mevzuat içerisinde uygulandığı dönem itibariyle yürürlükte olan bütün yazılı hukuk kuralları düşünülebilir. Bilindiği gibi kanun koyucu kanunlarla genel düzenlemeyi yaparken, yönetmelik ve uygulama esasları gibi yönergeleri kurumun kendisine bırakmıştır. Buradaki sorun, kanunlar ve diğer yönergeler ile kurumun yaşam alanına ne kadar müdahale edildiği veya ne kadar hareket alanı bırakıldığı ile ilgilidir.

İşte kuruma bırakılan bu yönerge düzenlemeleri kurumun kimliğini oluşturmaktadır. Burada yapılmaya çalışılan şey, bu tür yönerge çalışmalarında kurum içi ve dışından ne tür katkıların yapıldığını, bunun hangi yollarla yapıldığı ve bu katkıların kurumda nasıl yerleştiğini resmetmeye çalışmak olacaktır.

Tablo 12: Kurum İçi Yasal Düzenlemelerde Katılımcı Yaklaşım

	AB	ON	HÖ	MŞ	NE	A	BM	NV	Şİ	MK	MT
Destek Programları, Yönerge, Mevzuat Vs. Düzenlemeleri Esnasında Personelin Görüşlerine Başvurulmakta		X					X			X	X
Katılımcı Yaklaşım Ön Plandadır			X				X			X	X
KOSGEB Dışında Odalar, Temsilcilikler Vs. Görüşlerine Başvurulmakta			X				X			X	X
Kurum İle İlgili Mevzuat, Yönerge Vs. Gibi Düzenlemeler Uzman Kişilerce Yapılmakta					X						
İcra Kurulundan Destek Alınmakta			X		X		X		X		
Kurum Personelinin Görüşünden Yararlanılmamakta			X					X	X		
Kurum Dışı Önerilere Gerek Yoktur						X					

Yukardaki tablodan da anlaşılacağı üzere, KOSGEB çalışanları çoğunlukla yasal düzenleme konusunda içeriden ve dışarıdan görüş ve değerlendirme alındığını belirtiyor. Fakat bir kesim de bu tür düzenlemeler esnasında görüşlere yer verilmediğini ya da yapılıyorsa bile doğru zamanda ve doğru şekilde yapılmadığını düşünüyor. Mesela Nitelikli Eleman Velioglu bu konuda kurum içi yasal düzenlemelerde sahadaki personelin görüşlerinden yararlanılmadığını belirtiyor. KOBİ Uzmanı Şermin İmamoğlu da bu konuda sahanın fikirlerinin yeterince alınmadığını, alınıyorsa bile bu konuda gerekli özenin gösterilmediğini belirtiyor.

### 3.4.7. KOSGEB'in Verdiği Desteklerin Ekonomide Yarattığı Etkiler

Bu sorunun hazırlanmasında,

- “Devlet bizzat üretici olmak yerine mal ve hizmet üreten kuruluşlara altyapı hazırlamalı ve firmalar arasında rekabeti geliştirmelidir.” (Bilgiç, 2008: 37)
- “Piyasa mekanizmaları tercih ve teşvik edilmelidir.” (Bilgiç, 2008: 37)
- “Yönetici girişimciler, piyasa mekanizmalarını, bürokratik mekanizmalara tercih etmelidir.” (Sözen, 2005: 65) gibi varsayımlar etkili olmuştur.

Sorulan soru ile yukarda sayılan varsayımlar görüşmecilerin gözünden analiz edilmeye çalışıldı. Sorunun alt başlıklarında yöneltilen sorular da, çalışan ve yöneticilerin gözüyle desteklerin işlevselliğini ölçmek maksadındadır.



Yukardaki tablodan da anlaşıldığı üzere genel kanı, “KOSGEB’in işletmelerin gelişimine çok yönlü katkı sağladığı, harekete geçirdiği” yönünde beliriyor. Bu konuda Kastamonu Merkez Müdürü Nevzat Erol şunları söylemektedir: “KOSGEB şu son uyguladığı destek modelleri ile hedef kitlesi olan özel sektöre ciddi faydalar sağladığını, girişimcilik konusunda Türkiye’de çok ciddi atılım başlattığını düşünüyorum gerçekten.”

Ayrıca “Kredi Faiz Destekleri” ile ilgili katılımcılar çoğunlukla olumsuz düşüncelere sahip. Örneğin bu konuda Nitelikli Eleman Velioglu düşüncelerini: “Hayır, krediler bence hiç KOSGEB’in bulaşmaması gereken bir konu.” sözleri ile özetliyor. Ayrıca bu konuda Başkan Yardımcısı Şatır bu desteğe olan muhalif görüşünü: “Şöyle, ben mesela kredi faiz desteği vermeyle ilgili olan sürecin popüler bir iş olmakla beraber, KOSGEB’in işi olmadığını düşünüyorum.” sözleriyle ifade ediyor.

#### **3.4.8. KOSGEB’in Destek ve Hizmetlerinin Kaynak Kullanımına Etkileri**

Bu bölümde hazırlanan soru ile:

- “Tüketme ve harcamanın yanında kamuda kazanma unsuru da ön plana çıkarılmalıdır.” (Bilgiç, 2008: 37)
- “Kaynak kullanımında disiplinli ve tutumlu olunmalıdır.” (Sözen, 2005: 64)
- “Her yerde vatandaşlar, kamu hizmetlerine olan isteklerinde bir azalma olmadan, vergilerin azaltılmasını talep etmektedirler Bu durum, hükümetleri daha az veya aynı gelir düzeyiyle daha çok hizmet üretme arayışına yöneltti.” (Sözen, 2005: 66) gibi varsayımların uygulamadaki örneklerine göz atılacaktır.

Yukarda sayılan varsayımlar etkinlik ve verimlilik odağındadır. Bu soru ile kıt kaynaklarla etkin ve verimli hizmetin üretilip üretilmediği araştırılacaktır.

Tablo 14: KOSGEB'in Etkinlik ve Verimlilik Uygulamaları

	AB	ON	HÖ	MŞ	NE	A	BM	NV	Şİ	MK	MT
Kamu Mantığıyla Kar Mekanizması Örtüşmüyor	X										
Özel Sektörden Farklı Olarak Etkin Kaynak Kullanımı Olmalı	X	X						X			X
KOSGEB'in Sunduğu Destekler Kısmen Hedefine Ulaşmaktadır		X			X	X	X				
KOSGEB Kaynaklarını Verimli Kullanmaktadır			X		X	X	X				
Kamunun Genel Durumuna Kıyasla KOSGEB Daha İyi Konumdadır											X
Verilen Destekler KOSGEB'in Bütçesini Aşmaktadır									X	X	
KOSGEB İnsan Kaynağını Verimli Kullanmamaktadır								X			

Katılımcılarla yapılan görüşmeler göstermiştir ki; KOSGEB kaynaklarını etkin kullanmada büyük ölçüde yeterli değildir. Gerekçe olarak da “insan kaynağı konusundaki yetersizlik” ve “kamunun özel sektör mantığıyla hareket edemeyeceği” gibi ifadeler yer almakta. Buna karşılık küçük bir grup tersini ifade etmektedir fakat gerekçelendirememektedir. Ya da kurumun etkin işlememle birlikte en azından bu anlamda diğer kurumlardan iyi durumda olduğu ileri sürülmektedir. Bu konuda Başkan Yardımcısı Şatır şunları söylemektedir:

Bu tabii yalnızca bizim değil, Türkiye'nin hatta dünyanın bir sorunu, ama biz KOSGEB olarak baktığımızda harcadığımız para, desteklediğimiz firma,

oluşturduğumuz katma değer anlamında düşündüğümüzde, kaynaklarını verimli kullanan kurumlardan bir tanesiyiz bence. Yani burada çok iddialı değilim, süper yapıyoruz demiyorum. Çeşitli verimsizliklerimiz illa ki var, yalnızca genel kamunun durumuna baktığımızda KOSGEB'in durumunun iyi olduğunu düşünüyorum.

Şatır'ın ifadelerinden de anlaşıldığı üzere kurum insan, para, zaman gibi kaynaklarını yeterince kullanamamaktadır. KOBİ Uzmanı Şermin İmamoğlu da bunu destekler nitelikteki düşüncelerini şu cümlelerle ifade etmektedir: “KOSGEB’de benim en çok bunaldığım ve gereksiz bulduğum şey toplantılar. Başlar saatler sürer. Boşa kürek sallarsınız. Hiç bir noktaya gelemezsiniz.”

#### **3.4.9. KOSGEB’de Sunulan Hizmetlerin Kamu İşletmeciliği Bakımından Değerlendirilmesi, Görüş ve Öneriler**

Bu bölümde hazırlanan soru ve alt başlıkları, “piyasa temelli kamu işletmeciliği” anlayışının KOSGEB’deki uygulamalarına göz atmak amacıyla hazırlanmıştır. Buna göre kamuda verilen hizmetler, işleyiş ve ilişkiler aşağıdaki gibi olmalıdır:

- Vatandaşlar müşteri olarak algılanmalı ve onlara farklı seçenekler sunulmalıdır (Bilgiç, 2008: 37)
- Sorunlar mümkün olduğunca ortaya çıkmadan önce çözümlenmelidir (Bilgiç, 2008: 37)
- Performans ölçümünde dikkat girdilerden çıktılarına kaydırılmalıdır (Bilgiç, 2008: 37)
- Performans ölçümü ve performans yönetimine önem verilmeli (Sözen, 2005: 66)
- Müşteri odaklı hizmet anlayışının bir söylem olarak kalmaması, uygulama düzeyinde etkili olabilmesi ancak hizmet sunulan kesimlerin beklentilerinin karşılanması ile mümkündür. (Sözen, 2005: 129)

Bu sayılanlar araştırmada firma ziyaretleri yapma üzerinden değerlendirilmiştir. Firma ziyaretleri yapma meselesi, tabiatı gereği “müşteri memnuniyetini” bünyesinde barındırır. Ayrıca verilen hedeflerle ilgili yöneltlen alt sorular da “performans yönetimi ve denetimi” konusunda anekdotlar verecektir.

Dolayısıyla bu kısımda sorulan soru, hem hizmet kalitesini, hem de performans yönetimi anlayışını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır.

Tablo 15: KOSGEB’de Müşteri Memnuniyeti Anlayışı

	AB	ON	HÖ	MŞ	NE	A	BM	NV	Şİ	MK	MT
Müşteri Memnuniyeti Odaklı Hizmet Anlayışı Yerleşmiştir	X				X		X	X		X	X
Müşteri Memnuniyeti Anlayışı İşletmelerde Farkındalık Yaratmıştır	X								X		
Performans Ölçütleri Yerleşmiştir	X										
Otokontrol Mekanizması İşlemektedir	X										
Firma Ziyaretleri Yapılmaktadır.			X		X		X	X	X	X	
Firma Ziyaretleri Yapılmamaktadır		X									X
KOSGEB’in Kurumsal Anlayışında Değişiklik Olmamıştır			X								
Klasik Devlet Anlayışından Uzaklaşmıştır			X								
KOSGEB ISO 9000 Belgesini Alan İlk Kurumdur							X				
Diğer Kamu Kurumlarına Duyulan Saygınlık Yoktur									X		

Verilen cevaplar incelendiğinde “müşteri memnuniyeti odaklı hizmet anlayışının yerleştiği” yönündeki görüşlerin çoğunlukta olduğu gözleniyor. Katılımcılardan Ostim Müdürü Mehmet Tezyetiş bu konuda şunları söylemektedir:

Tabii universal bir kavram olarak ‘‘müŖteri odaklılık’’ iŖletmecilik ve pazarlama tekniği içerisinde de önemli bir yer kapsıyor. Bu da bizde vatandaŖın veya iŖletmenin müŖteri olarak tabir edilmesine neden oluyor. Bizdeki müŖteri algısı bir kamu kurumu olarak varlık sebebimizi teŖkil eden karŖıdaki yapı. Bu yüzden biz onları müŖteri olarak görüyoruz.

Bu olumlu yaklaşım karŖısında vatandaŖın müŖteri olarak görülmesi ile ilgili olumsuz denebilecek de görüşler mevcuttur. Örneğin Başkan MüŖaviri A vatandaŖın müŖteri olarak görülmesinin doğru bir yaklaşım olmadığını belirtiyor. Ayrıca KOBİ Uzmanı Ŗermin İmamoğlu da bu konuda Ŗu görüşlerini paylaşıyor:

Kendi merkezimiz adına konuşayım burası bir kamu kuruluŖu gibi değil. İlgileniyorsunuz anlatıyorsunuz, bir firmaya en az 45 dakika 1 saat nasıl yazması gerektiğini izah ediyoruz. Buna rağmen, mutlu insanları, teŖekkür edilmesini beklerken, çoğunlukla tatminsiz, mutsuz insanlarla karŖılaŖıyoruz. Biz burada neler yaŖadık; sinirli hareketler, evrak yırtmalar, evrak fırlatmalar, azarlamalar... Çünkü bizi kamu personeli gibi görmüyorlar.

Ŗermin Hanım’a göre alıŖanların pozitif yaklaŖımları, vatandaŖta beklenen etkiyi yaratmayıp, bilakis karŖısındaki kamu görevlisine olan saygısının azalmasına yol açıyor.

Performans ile ilgili konuda da verilen cevaplar oturmuŖ bir performans yönetimi sisteminin varlığına iŖaret etmiyor. Ŗayet varsa da bölgesel olmaktan öteye gidemiyor ve denetlenmiyor. Fakat her ne kadar performansa dayalı bir ücretlendirme olmasa da, performans kriterlerinin önemsendiği görülmektedir diyebiliriz.

Tablo 16: Hizmet Kalitesini Yükselmek Adına Görüşler

	AB	ON	HÖ	MŞ	NE	A	BM	NV	Şİ	MK	MT
Personel Sayısı Arttırılmalı	X	X			X	X			X		X
İşletmelerin Ekonomik Olarak Rekabet Gücünü Arttırıcı Destekler Sunulmalı Kalifiye İşgücü, Mak. Teçh. Vs.	X			X	X						
Kurum İçinde Psikolojik Baskı Olmamalı			X								
İşletmeler Kamu Kaynaklarından Nasıl Faydalanacakları Konusunda Bilgilendirilmeli					X						
Performans Ölçütleri Olmalı							X				
Bürokrasi Azaltılmalı							X				
Desteklenen İşletmelerin Performans Ölçütleri Yapılmalı							X				
İşletme Ziyaretleri Arttırılmalı									X		X
Proje Kültürü Yaygınlaştırılmalı											X
Ülke Genelinde İşletmeleri Bilgilendirme Mail Sistemi Oluşturulmalı								X			

Öneri ve görüşler kısmında öne çıkan görüş personel sayısının artırılması yönünde belirginleşiyor. Fakat burada vurgulanması gereken nokta personel ihtiyacının müdürlükler arasında homojen olmadığıdır. Zaten bu görüşü savunanlara da baktığımız vakit yarısının Ostim Hizmet Merkezi'nden olduğunu belirtmekte fayda vardır. Katılımcılardan Kastamonu Müdürü Nevzat Erol da bu görüşü savunmaktadır fakat kurumun genel ihtiyacını gözetererek.

Bunun dışında katılımcılar çoğunlukla destek modelleri ile ilgili görüşlerini ifade etmişlerdir. Örneğin Başkan Yardımcısı Metin Şatır firmalara “reyting sistemi” getirilerek değerlendirilmesi ve buna göre destek alması gerektiğini belirtmektedir. Bu görüşlerini şu cümlelerle ifade etmiştir: “Bu önemli belki bu destekleme mekanizmaları anlamında mikro-küçük-orta sınıflamasının ötesinde, firma başına bir reyting sistemi getirip o reytinge göre desteklememiz daha adil ve işlevsel olacaktır.

Ayrıca Kastamonu Hizmet Merkezi Müdürü Nevzat Erol da bölgesel sektörler belirlenip bu önceliklere destek modelleri geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

#### **3.4.10. KOSGEB'in Faaliyetlerinin Lanse Edilebilirliği Açısından**

##### **Değerlendirilmesi**

Bu sorunun çıkış noktasına bakıldığında tek bir şeyden söz edilebilir: “Kamu yönetimi, özel sektör yönetim tekniklerini uygulamalıdır” (Sözen, 2005: 64) iddiası. Bu beklenti aslında çok genel bir durumu ifade etmektedir. Belki şu ana kadar irdelenen birçok soruyu da kapsayabilir. Fakat burada ilham alınan nokta bir kamu kurumu olarak verilen destek ve hizmetlerin halka lanse edilirken bir özel sektör işletmesi gibi davranabilme yeteneğinin sorgulanmasıdır.

Tablo 17: Bilgilendirme Konusunda Kullanılan Araç ve Yöntemler

	AB	ON	HÖ	MŞ	NE	A	BM	NV	Şİ	MK	MT
Firmalar Destekler Konusunda Bilgilendirilmektedir Çağrı Merkezi, Web, Görsel Medya Vs.	X	X	X				X	X	X	X	
Taşra Teşkilatı İşletmeleri Bilgilendirme Konusunda Daha İşlevseldir		X									
KOSGEB Bulunduğu Şehirde Belediye, Oda, Temsilciliklerle İşbirliği Yapmalı	X					X		X			X
KOSGEB Faaliyetlerini Bilgilendirme Konusunda Yetersizdir					X	X		X			X
KOSGEB'in Tanıtılması İçin Altyapı, Personel Vs. Eksiklikler Giderilmeli		X	X								

Yukardaki tablodan anlaşıldığı üzere katılımcıların bilgilendirme konusundaki düşünceleri değişiklik arz ediyor. Büyük bir kısım bilgilendirme konusunda çeşitli iletişim araçları ile gerekenin yapıldığını belirtirken bir kısım da yapılanları yetersiz buluyor. Bunun dışında katılımcılardan bazıları da böyle bir bilgilendirmenin gereğinin olmadığını ifade ediyor.

Başkan Yardımcısı Bayram Mecit yapılan faaliyetleri şu şekilde ifade ediyor: “Şuna inanıyorum ki; biz kamuoyuna fazlasıyla bu bilgilendirmeyi yaptık. Toplantılarda, konferanslarda, medya üzerinden yazılı ve görsel basında anlattık. Kendi tanıtım materyallerimizle anlattık. O yetmedi çağrı merkezi marifetiyle her dakika her sorulan soruya cevap vermeye çalıştık.” Mecit faaliyetler içerisinde çağrı

merkezine dikkat çekerek KOSGEB'in özel sektörün en önemli bilgilendirme silahlarından birini etkin bir biçimde kullandığını göstermeye çalışıyor.

KOSGEB'in bu konuda büyük bir yol aldığını fakat hala yetersiz olduğunu düşünen Nitelikli Eleman Velioğlu durumu yaşadıkları üzerinden anlatıyor:

Bunu şöyle bir örnekle açıklamaya çalışayım: Mesela yakınımıdaki insanlar bana nerede çalışıyorsun dediğinde anlatmakta hala güçlük çekiyorsam bilinirlik konusunda sıkıntılar var demektir. Fakat şunu da belirtmek gerekir ki özellikle geçtiğimiz yıl yapılan firma ziyaretleri meslek odaları ile yapılan toplantılar, Belediyeler ve diğer STK'larla yapılan görüşmeler, bu yıl için ciddi bir fark yarattı.

Ostim Müdürü Mehmet Tezyetiş yetersiz gördüğü noktalarla ilgili yapılması gerekenleri şu ifadelerle belirtiyor: “Tabii sayı çok olduğundan erişim istediğimiz seviyede değil. Ama bunun için de programlar yapılarak belli ay ve günlerde, belli etkinliklerde desteklerin içerikleri ve nitelikleri anlatılmalı. Web ortamlarının etkin ve verimli kullanılması sağlanarak veya sms aracılığı ile bilgi işlem ve iletişim alt yapısı kullanılarak yerinden destekler sağlanmalı.”

### **3.4.11. KOSGEB'in Elektronik Ortamda Verdiği Hizmetler**

Birinci Bölümde de anlatıldığı gibi kamu kurumlarının elektronik ortamda verdiği hizmetler; insan kaynağı, zaman gibi çok önemli unsurların etkin kullanımını sağlarken, kamuyu kırtasiyecilik ve bürokrasi gibi patolojik unsurlardan da korumaktadır.

Ayrıca çalışmanın çıkış noktası olan YKY, TKY, yönetim gibi kavramların da en önemli sacayaklarından biridir. Dolayısıyla bu bölümde hazırlanan soru ile incelenen kurumun bu konudaki çalışmaları ve kat ettiği yol araştırmacıların gözünden ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

Tablo 18: Çalışanlar ve Hizmet Görenler Açısından E-Devlet Hizmetleri

	AB	ON	HÖ	MŞ	NE	A	BM	NV	Şİ	MK	MT
KOSGEB Çalışmaları Açısından Büyük Bir Değişim Yaşamıştır				X	X	X		X		X	X
Mevcut Durum Yetersizdir	X		X				X		X		
Web Sayfası Firmaları Başvuru Sürecinde Zorlamaktadır		X							X		X
KOSGEB Çalışanları Elektronik Ortamda Aksaklıklar Yaşamaktadır								X	X		
KOSGEB'in Tüm İşlemleri Elektronik Ortamda Yürütülmeli			X	X	X					X	
KOSGEB Bünyesinde e-imza Oluşturulmalı	X			X			X				

Önceki soruların çoğunda olduğu gibi bu soruda da, katılımcılar kurulduğundan bu yana KOSGEB'de yaşanan değişimin altını çizmektedirler. Geline noktanın yeterli olduğunu düşünen katılımcılardan Başkan Yardımcısı Bayram Mecit diğer kurumlarla kıyas yoluyla bu kaniya varıyor. Yetersiz görenler içinde Başkan Yardımcısı Metin Şatır ise kıyaslamamanın özel sektör uygulamalarına bakılarak yapılması gerektiğini düşünüyor. Bu pencereden baktığımda da önlerinde

kat edilmesi gereken bir miktar daha mesafe olduğunu belirtiyor. Yapılması gerekenleri şu biçimde ifade ediyor: “Bundan sonraki tek yapmamız gereken e-imza almamız. E-imzayı aldıktan sonra KOBİ'nin de e-imzası varsa artık KOBİ KOSGEB'e gelmeden hiçbir yere gelip imza atmak zorunda olmadan destek alacak.” Burada Şatır'ın vurguladığı elektronik imza uygulaması tablodan da anlaşılacağı üzere diğer birkaç katılımcı tarafından da benimsenmektedir.

Verilen hizmetin yeterli olup olmamasını değerlendirmekten ziyade, meseleye daha temelden bakarak elektronik ortamda yapılan başvuru süreçlerinin KOBİ'leri zora soktuğunu düşünen katılımcılardan Şermin İmamoğlu şunları söylüyor: “Web sayfası üzerinden verilen bilgiler çok teferruatlı, herkesin anlayabileceği şekilde daha sade bilgiler yer almalı.”

Durumun çalışanlar açısından değerlendirilmesine baktığımızda Nitelikli Eleman Neslihan Velioğlu aradığı bilgiye ulaşmada yaşadığı zorluğu belirtiyor ve KOBİ Uzmanları için hazırlanan yönergelerin, benzerlerinin Nitelikli Eleman kadrosundaki çalışanlar için de hazırlanması gerektiğini belirtiyor.

### 3.5. GENEL DEĞERLENDİRME

Özellikle 1980’li yıllardan sonra, kamu sektörüne yöneltilen eleştirilerde gözle görülür bir artış olmuştur. Devletin rolü ve büyüklüğü ile kullandığı yöntemler bütçe altına alınarak sorgulanmaya başlamıştır. Bu nedenle dar anlamda kamu hizmetlerinde, geniş anlamda ise devlet, toplum ve ekonomi ilişkilerinde yenilik ve reform arayışları uzun yıllardır süregelmektedir. (Balcı, 2008: 317) Bu çerçevede özellikle 1990 sonrasında başlayan hareket kapsamında yapılan reformlar, Yeni Kamu yönetimi (YKY) anlayışı perspektifinde değerlendirilmektedir.

Bu çalışma ile KYK’nin teorik verileri, KOSGEB kurumunun pratikteki uygulamaları ile karşılaştırılmış hangi bakımlardan örtüştüğü ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, belirlenen katılımcılarla bir dizi mülakatlar yapılmış ve bir sonuca varılmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların görüşleri uzantısında ortaya çıkan sonuca baktığımızda Yeni Kamu yönetimi’nin KOSGEB’de büyük oranda benimsendiğini rahatlıkla söyleyebiliriz. Hatta KOSGEB’in bizatihi KYK’nin meyvesi olduğunu söylemek bile yanlış olmaz. Kurumsal yapısı, insan kaynağının nitelikleri ve yönetiliş tarzı, statüsü, verdiği hizmetler ve veriş şekli tablo analizlerinde ayrıntılı olarak anlatıldığı üzere KYK uygulamalarına paraleldir.

Karar alma ve uygulama sürecine dahil edilen paydaşlar ve etkinliği, az sayıda personel ile tüm yurtda hizmet vermesi, elektronik hizmetleri kurum kültürü olarak benimsemiş olma çalışması bu durumu ortaya koymaktadır. Bunun yanında, Başkanlık ile taşra teşkilatı arasında yaşanan kopukluk, Müdürlükler arasında ilişkilerin zayıflığı ve kurum içi eğitimler dışında yüz yüze temasların olmayışı, destek programlarını yazanlar ve uygulayanlar arasında yine aynı programlar hakkında görüş farklılıklarının oluşu ve personel sayısının yetersizliği katılımcıların gözüyle yetersiz görülen noktalardır.

## SONUÇ

Türkiye’de son dönemde hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Siyaset, ekonomi, kültür, sanat ve bunların türevleri birçok dinamik bu hızlı değişimden nasibini almaktadır. Bütün bu değişim, etkileşim halinde yayılarak dağılmaktadır. Bu çalışma bu yaşananların bir bölümünü, bir dönemde, bir kurum üzerinden fotoğraflamak gayesindedir.

1980 yılları ile başlayan liberal düşüncenin yayılmasına müteakip kırılma sürecine başlayan, 1990’lı yıllarda şekillenen ve 2000’li yılların başlarında da asıl formuna kavuşan bu değişimin yönetsel boyutu, KOSGEB üzerinden analiz edilmeye çalışıldı. Dünya’da eşzamanlı olarak Türkiye’de de özellikle 1990 yılında Yeni Kamu yönetimi denilen paradigmanın uzantısı olan uygulamalar topyekün bir harekete neden olmuştur. Bu hareketin içinde birçok dinamik mevcuttur. Bu çalışmada bu dinamiklerin yalnızca yönetsel boyutu ele alınmıştır ve bu da iktisadi temellere dayandırılmıştır. Aslında bu dayanağın birçok meşruiyet kaynağı mevcuttur. Bir defa tarih boyunca dünyada yönetsel veya siyasi değişim ve dönüşümlerin çoğunu iktisadi etmenler fişeklemiştir. Ayrıca, araştırmanın özünü oluşturan 1980 sonrasında Türkiye’de yapılmaya çalışılan değişim hareketi aslında temelde ekonomik bir harekettir. Dünya’da da Neoliberal Politikalar adıyla bilinen ve kendilerini bu hareketin neferleri olarak gören devlet adamları aslında öncelikle ekonomik bir gayenin peşinden giderek bu açılımları yapmışlardır. Sonuçta uygulanmaya çalışılan ekonomik modelin nihai uygulayıcı ve yararlanıcıları insanlar olduğundan, hareket sosyo-ekonomik bir çizgiye taşınmak durumunda kalmıştır. Yani bu modelin kullanıcısı olacak insanlar için de bir model yaratılmış, yaşam biçimleri, toplumsal algıları, kültürel değerleri de aynı hareket içerisinde kartopu misali büyüyerek harmanlanmıştır.

İşte bu çalışma boyunca yapılmaya çalışılan şey bütün bu komplike yapının içinde bazı parametreleri çekerek bir noktada birleştirmeye çalışmak olmuştur. Konuyu biraz daha açmak gerekirse; aslında ekonomik model 1980 ile başlayıp 1990’lı yılların sonuna doğru sosyo-ekonomik çizgiye doğru kaymaya başlamıştır. Bu süreç bazen siyaseten bazen de ekonomik olarak sekteye uğramıştır ama rotadan

çoğunlukla şaşmamıştır. İşte bu rotanın yörüngesinde yapılan icraatlar içerisinde kamu kurumlarında başlatılan reform çalışmaları bazı kurumların lağvedilmesine, bazı kurumların köklü bir değişimine neden olmuştur. Fakat başlatılan hareket için bu değişim kimi zaman yeterli olmamış ve tümden yeni kurumların kurulmasını gerektirmiştir.

Araştırmanın literatür taraması kısmında öncelikle kısa iktisadi tarih, sonra yönetim biliminin tarihsel evreleri anlatılmaya çalışılmıştır. Maksat iktisadi kırılmaların yaşandığı yıllarda, yönetim biliminde de eş zamanlı yaşanan anlayış değişikliğini ortaya koyabilmektir. Örneğin Adam Smith'in öncüsü olduğu Klasik İktisadın ve türevlerinin egemen olduğu yıllarda bütün yönetim modelleri üretim üzerine yoğunlaşmıştır. Temel görüş "sürekli üretim"dir. "Hawthorne Deneyleri" bu meselenin yönetsel boyutunu yeterince ortaya koymaktadır. Ardından 1929 Dünya Ekonomik Buhranı insanlığa "talep olgusunu" öğretmiştir. J.M. Keynes tarafından tohumları atılan Keynesyen görüş çoğunlukla ondan sonraki yıllarda asıl değerini bulmuş ve bir iktisadi teori olarak bilim insanlarının dikkatini çekmeye başlamıştır. Artık öğrenilmiştir ki: "Üretmek tek başına ekonomiyi dengede tutmaya yetecek bir unsur değildir, talep yaratamadıktan sonra üretmenin de önemi yoktur!" 20. yy çoğunlukla bilim insanlarının talep üzerine ve dolaylı olarak tüketim üzerine akıl yorduğu yıllar olarak tarihe geçmiştir. Bu doktrinin yönetsel ayağını Çağdaş/Modern Yönetim Kuramları, sosyo-ekonomik boyutunu da tüketim teorisi oluşturmaktadır.

21. yy'a yaklaşıldığında ise 1974 Petrol Krizi var olan bütün dengeleri sil baştan değiştirmiş ve Neoklasik kapıyı aralamıştır. Temelde bir arz krizi olarak görünen ekonomik açmaz, bütün dünyayı küreselleşmeye ve sınırları ortadan kaldırmaya itmiştir. Bu süreçte devlet aygıtları küçülerek yetkilerini çeşitli kurum ve kuruluşlara devretmiş, genel olarak bütün dünyada düzenleyici devlet modelleri geliştirilmiştir.

Türkiye'deki sürece bakıldığında da 1980 sonrası küreselleşme ve yeni sağ politikaları planlı bir biçimde ve köktenci bir yaklaşımla içerde ve dışarda uygulamaya konmuştur. Dışardaki uygulamalara bakıldığında, uluslararası anlamda ekonomik ve siyasi ilişkiler geliştirilmiş, bununla alakalı yasaklar büyük oranda kaldırılmıştır diyebiliriz. İçerde de "uygulayan" değil "yönlendiren ve denetleyen"

devlet anlayışına paralel, kamu yönetimi boyutunda bazı kurumlar lağvedilmiş, bazıları revize edilmiş ve bazen de tümden yeni kurumlar gündeme gelmiştir.

Bu çalışma bütün bu hareketin birçok sacayağından yalnızca bu amaca hizmet etmek amacıyla kurulan, yeni kurumlardan KOSGEB odağında yapılmıştır. Çalışmanın temel araştırma sorunsalı da; “KOSGEB’in varoluş nedeni ve uygulamalarıyla Yeni Kamu yönetimi anlayışına (YKY) hangi bakımlardan hizmet ettiği.” Bununla birlikte YKY ile başlayan faaliyetlerin kurumların çalışmalarına hangi açılardan değer kattığı, bu faaliyetlere neden ihtiyaç duyulduğu ve bu faaliyetler sonucunda kurumlarda yerleşmeye başlayan anlayışın ne tür sakıncalara yol açabileceği, sahadakilerin ve üst yönetimdekilerin gözünden araştırılmaya ve ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Literatür taraması bölümünde YKY’nin parametreleri tek tek anlatılmış ve “alan araştırması” bölümünde KOSGEB uygulamaları ile eşleştirilmeye çalışılmıştır. Aslında sorulan her bir soru YKY’nin bir parametresidir denilebilir.

Birinci bölümde de ayrıntılı olarak anlatılan bu parametreler tezin iskeletini oluşturmaktadır. Çağdaş yönetim tekniklerini bünyesinde barındırma iddiasında olan yönetim modeli, kamu yönetiminde inovasyon, kamu-özel ortaklığı, piyasa temelli yönetim gibi olgular çevresinde kurgulanmıştır. Cumhuriyet tarihi boyunca uygulanan geleneksel yöntemlerden, bu yeni model bağlamında tedrici olarak vazgeçilmiş ve bütün kamu kurumlarını içine alan yöntemler benimsenmiştir.

Bu benimseyişi ortaya koymadan önce KOSGEB’in devletin içinde durduğu yere bakmakta fayda olduğunu düşünmekteyiz. İkinci bölümde de ayrıntılı olarak anlatıldığı üzere KOSGEB, KOBİ’lere ve KOBİ olma yolundaki girişimcilere destek vermek üzere kurulmuş tüzel kişiliğine haiz bir kamu kurumudur. Yeni adıyla Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının ilgili kuruluşu olması itibariyle zaten durduğu yer hakkında bir fikir vermektedir. Yani KOSGEB’in “ilgili” bir kuruluş oluşu araştırma sorunsalına ışık tutan bir veridir. Yetkinin el değiştirmesi sürecinde de ayrıntılı olarak anlatıldığı gibi yetkinin merkezden yerele, üst kurullara, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına, ajanslara, sivil toplum örgütlerine ve nihayet özel sektöre geçmesinin yalnızca bir ayağıdır KOSGEB. Özel sektör ile devlet arasındaki sınırların belirsizleştiği bir yapıdır. Bunu anlayabilmek için çalışma boyunca kurumun insan kaynağına, çalışma ve karar alma biçimine, hedef kitleleriyle olan

ilişkilerine, özel sektörün kullandığı araçları kullanabilme yetisine ve bunun gibi birçok veriye bakıldı. Yapılan analizler, kurum çalışanlarının değerlendirmeleri ve KOSGEB'in çalışma biçimini belirleyen usul ve esaslara göre şekillendi.

Kurumda tespit edilen en önemli aksaklık organizasyon yapısıyla alakalıdır denilebilir. Yapılan eleştiriler de genel olarak genişleyen örgüt yapısına uygun önlemlerin alınmamış olması ve Başkanlık-Taşra arasındaki kopuklukların varlığı üzerinde yoğunlaşmış durumda. Üst yöneticiler bütün karar alma süreçlerinde içerden ve dışardan yeterince katkı aldıklarını düşünürlerken, başkanlık dışında çalışan uzmanlar ortaya çıkan uygulama esaslarının uygulama noktasında problemlere yol açtığından dem vurmaktadır.

Bu çalışma ile YKY, yönetim, yeni kamu işletmeciliği ve bunların temelinde yükselen türev kavramlar yalnızca belirtilmiş, sorgulama yoluna gidilmemiştir. Yani burada bir anlayış sorgulaması değil, bir anlayışın bir kurumdaki uygulama sorgulaması yapılmaya çalışılmıştır. Sonuçta sosyal bilimlerde birçok şeyde olduğu gibi bu kavramlar üzerinde birçok tartışma yürütülmekte ve aksaklık ve dezavantajları üzerinde durulmaktadır. Hatta bu tür kavramlar siyasileştirilerek, kutuplaştırılabilmektedir. Ama burada söylenildiği gibi bir ideoloji irdelemesi yapılmamıştır. Burada yapılan bir paradigmanın parametrelerinin bir kurum üzerinden uygulama boyutunu irdelemekten ibarettir.

Araştırmanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak gerekirse, öncelikle kurumun içinden biri olarak üst yöneticilere ulaşmada ve onlarla samimi bir ortamda mülakatlar yapmaya muktedir olmanın önemini vurgulamak gerekmektedir. İşleyişi ve çalışma biçimini bilen bir araştırmacı olarak olaylara yaklaşmak, soru formlarını hazırlamak ve analizlerini yapmak çalışmanın güvenilirliğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan bütün yorum ve görüşlerin kurum içerisinden toplanması ve seçilen kişilerin çoğunlukla üst yönetimden olması yöneticilerin defans refleksiyle soruları plase etmesine neden olmuş olabilir. Bu da araştırmanın zayıf yönü olarak görünmektedir.

Uygulamada karşılaşılan sorunlar üzerinden bir değerlendirmeye gidilecek olursa, kurum başkanının da belirttiği gibi organizasyon üzerinden bir çalışma yürütülmesinde fayda olduğu görülmektedir. Böylece üst yöneticiler, iş yükünün

fazla olduğu müdürlükler bir nebze olsun rahatlatılacak ve daha verimli hale gelebileceklerdir.

Bunun dışında kaynakların kullanımı konusunda daha verimli olabilmek ve daha işlevsel bir yapıya bürünebilmek için destek programları bütçe kısıtına göre yeniden uyarlanmalıdır. Popüler ve siyasi beklentilerden uzak, Avrupa'daki örneklerden daha fazla yararlanarak ve makro boyutta yapısal uyarlanmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Sonuçta kaynağı belli olan para ekonomideki katma değeri en yüksek alanlarda değerlendirilmelidir ki; desteklenen firmalar özelinde ülke ekonomisi de kalkınabilsin.

Öte yandan, elektronik ortamda verilen hizmetlerle ilgili yapılan çalışmalarda tespit edilen bir durum kurumda işlemlerin hem evrak hem de online olarak devam ediyor olması. Bir işlemin online olarak yapılabilmesi tabiatı gereği iş yükünü azaltacak iken hem evrak hem sistem üzerinden yürüyen işlemler çalışanlara ek iş olarak yansımaktadır. Katılımcılara bu konuda sorulan soruya alınan yanıtlar genelde elektronik imzanın bekleniyor olduğunu ifade ediyor fakat uzun yıllardır devam eden bu bekleyişin nerede sonlanacağına yönelik net bir cevap alınamamış durumdadır. Bu konuda da gerekli adımların atılarak çağdaş yönetsel süreçlere geçilmesi kurumun misyonu ve vizyonu açısından önemli bir katkı sağlayacaktır.

Ayrıca insan kaynağı temini ve dağılımında da daha stratejik bir eylem planına ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Yoğunluğu başkanlık teşkilatında konuşlanmış insan kaynağının “kendi çalıp kendi söylediği bir yapıya” dönüşmesine engel olabilmek için en temelde yapılması gereken şey, kurum içi yüz yüze ilişkilerin arttırılmasına yönelik önlemler almaktır. İnsana ve bilgiye yatırım yapıldığı ve özel sektör mantığıyla çalışma iddiasında olan bir kurum için kurum içi sosyal aktivitelerin arttırılması motivasyon anlamında çalışanları güdüleyecektir.

Özetle bu çalışma ile Yeni Kamu yönetiminin uygulama alanlarından biri olarak gördüğümüz KOSGEB bu anlamda misyonunu icra etmektedir. Ülke ekonomisine ve kamu yönetimine katma değeri yadsınamaz boyuttadır. Bu tez çalışması ile de KOSGEB uygulamaları alandakilerin gözüyle yansıtılmaya çalışılmış, görüş ve öneriler sunulmuştur.

## KAYNAKÇA

ACARTÜRK, E. ve ÖZGÜR, H. (2004). “Teoride ve Türkiye de Desantralizasyon”, Abdullah Y, Mustafa Ö, (Der.) içinde **Kamu yönetimi** (s. 158). Ankara: Gazi Kitabevi.

AKÇAGÜNDÜZ, E. (2010). “Kamu Tercih Teorisi ve Türkiye Üzerine Olan Etkileri Üzerine Bir İnceleme”, Ekonomi Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2010 ISSN: 1309-8020 (Online)

[http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi\\_EBD/arsiv/2010\\_2/04emre\\_akcagunduz.pdf](http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_EBD/arsiv/2010_2/04emre_akcagunduz.pdf) 25.06.2012 tarihinde erişilmiştir.

AKTAN, C. C., (2003) Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık.

ALPUGAN, O., DEMİR, M. H., OKTAV, M., ÜNER, N. (1997) “**İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**” İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

ARDIÇ, K. (2004) “Kamu yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları”, içinde **Kamu yönetimi**, (Ed: A. Yılmaz, M. Ökmen), Ankara: Gazi Kitabevi.

AREN, S. (1984). “İstihdam Para ve İktisadi Politika”, Ankara: Savaş Yayınevi.

BALCI, A. (2008). E- Devlet: Kamu yönetiminde Hesap Verebilirlik. A. Balcı, A. Nohutçu, N,K. Öztürk, B. Coşkun (Der.) içinde, **Kamu yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar** (s. 155). Ankara: Seçkin Yayınevi.

BALCI, A. (2008). E- Devlet: Kamu yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar. A. Balcı, A. Nohutçu, N,K. Öztürk, B. Coşkun (Der.) içinde, **Kamu yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar** (s. 317, 318, 333). Ankara: Seçkin Yayınevi.

BAYKAL, N. (2008). “Yetki Devri, Yetki Genişliği ve Yerinden Yönetim” Ankara. <http://www.makaleler.com/ders-yardimcilari-makaleleri/yetki-devri-yetki-genisligi-ve-yerinden-yonetim.htm> (07.05.2012 tarihinde edinilmiştir)

BAYRAMOĞLU, S. (2010). “Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü”, İstanbul: İletişim Yayıncılık.

BİLGİÇ, V. (2008). Yeni Kamu yönetimi Anlayışı. A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B. Coşkun (Der.) içinde, **Kamu yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar** (s. 29, 31, 32, 37, 41). Ankara: Seçkin Yayınevi.

BİLGİLİ, Y. (2010). “Karşılaştırmalı İktisat Okulları (Makro İktisadın Teorik esasları)”, İstanbul: İkinci Sayfa.

BULUT, E. (2007). İktisat, Makro İktisat, Para-Banka, Türkiye Ekonomisi, Ankara: Martı Kitabeci.

CAN, H. (2005). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

CHORN, N. H. ( 1991 ). “Total Quality Management: Panacea or Pitfall?” International Journal of Physical Distributions and Logistics Management. Vol. 21. (8).

COPE, Stephan-Frank LEISHMAN-Peter STORIE, 1997, “Globalization, New Public Management And The Enabling State”, International Journal Of Public Sector Management, 10,6.

COŞKUN B., BALCI A., NOHUTÇU A., ASUNAKUTLU T. (2003). **Etkin Devlet**. Muğla: Muğla Üniversitesi Basımevi.

COŞKUN, S. (2008). Kamu yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı. A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B. Coşkun (Der.) içinde, **Kamu yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar** (s. 47, 59, 68, 70, 74-75). Ankara: Seçkin Yayınevi.

CÜCELOĞLU, D., (1991) İnsan ve Davranışı, 2. Baskı, İstanbul. Remzi Kitapevi.

DALAY, İ., (2001) **“Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler”**, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Rektörlük Basımevi.

DEMİR, H. ve KARAKÜTÜK M. (2003). “Yerel Yönetimler ve Hizmette Yerellik: Subsidiarite İlkesi”, Bilgi Dergisi, 7/2, 65-77.

DEMİR, M. (2010). “Alandakilerin Bakış Açısıyla Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Devlet Planlama Teşkilatı, Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001- 2005), 2000, Ankara.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan8.pdf> 06.02.2012 tarihinde edinilmiştir.

DİNLER, Z. (2010). “KPSS İktisat: KPSS ve Diğer Kurumlarda Sorulmuş İktisat Sorularının Tüm Seçenekleriyle Ayrıntılı Yanıtları”, Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.

DOLGUN, U. (2010). “Çalışma Yaşamında Gözetim” Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 58, 522.

DURMAN M, ve ÖNDER H. (2007). “Ekonominin Minik Devi KOBİ’ler ve KOSGEB Teşvikleri”, İstanbul: Alfa Aktüel.

EREN, E., (1993) **“Yönetim ve Organizasyon”**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları.

ERTÜRK, M., (2009) “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..

EŞKİ, H. (2003). “Kamu yönetiminde Değişim ve Yeni Yönetim Modelleri”, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

ERYILMAZ, B. (2002). “Kamu yönetimi”, İstanbul: Erkam Yayıncılık.

FINDIKÇI, İ., (1999) İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları.

FİŞEK, K. (1979). Yönetim, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

GERAY, H. (2004). **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş.** Ankara: Siyasal Kitabevi.

GÖRMEZ, K. (1997). “Yerel Demokrasi ve Türkiye”, Konya: Vadi Yayınları.

GÜLER, B.A. (2005). “Devlette Reform Yazıları: Dünya’da ve Türkiye’de Ekonomik Liberizasyon’dan Siyasi-İdari Liberizasyona”, Ankara: Paragraf Yayınevi.

GÜLER, B.A. (2003). “Türkiye Kamu Yönetimi ve Değişimi”, <http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/pdf/kytk-semasi.pdf> 24.08.2012 tarihinde edinilmiştir.

GÜLŞİN, H. (2008). “Belediyeler ve İlk Kademe Belediyeler Arasındaki İlişkiler ve Sorunlar”, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

HİRA, İ. (2003) “Bilgi Toplumu Bağlamında Toplumsalın Yapısal Dönüşümü”, Modernite’den Postmodernite’ye Değişim içinde, (Derleyen: Coşkun Can Aktan), Konya: Çizgi Kitabevi.

International PPP Platform, “PPP Nedir?”  
<http://www.ppp.org.tr/content/view/48/71/>. 25.06.2012 tarihinde edinilmiştir.

KAHRAMAN, H. B. (2008). “Türk Siyasetinin Yapısal Analizi, I-Kavramlar, Kuramlar, Kurumlar”, İstanbul: Agora Kitaplığı.

KANTARCI, H. (1994). “ Sanayi’de Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi.” Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi. İstanbul: TKY ArKom.

KAPANİ, M. (1997). “Politika Bilimine Giriş”, Ankara: Bilgi Yayınevi.

KARAKIŞ, E. (2009). “Küreselleşen Dünya Yönetiminde Yerel Yönetimler Bağlamında Sosyal Politika”, Yüksek Lisans Tezi: Sivas.

KARAMAN, Z.T. (2000) “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, Türk İdare Dergisi, 72, 426.

KAVRAKOĞLU, İbrahim. (1992). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kalder Yayınları No:1.

KIŞLALI, A.T. (1993). “Siyaset Bilimi”, Ankara: İmge Kitabevi.

KOÇEL, T. (1999) İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayım Dağıtım A.Ş.

KOÇEL, T. (2003). “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

KOSGEB, (2012), “Stratejik Plan, (2011-2015)”, Ankara. 14.03.2012 tarihinde edinilmiştir.

KURUÇAYIR, A. ve SİPAHİ, E. (2004) “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, Sayıştay Dergisi, 50–51, 47.

MCGOWAN, Robert P. (1995) “Total Quality Management: Lessons From Business and Government” Public Productivity and Management Review. (Vol. 18, No: 4)

NOHUTÇU, A. (2012). “Kamu yönetimi”, Ankara: Savaş Yayınevi.

NOHUTÇU, A., BALCI, A. (2008). Kamu yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: “Kamu”nun Yönetilmesinden “Kamu”nun Yönetmesi Anlayışına Doğru. A. Balcı, A. Nohutçu, N, K. Öztürk, B. Coşkun (Der.) içinde, **Kamu yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar** (s. 18). Ankara: Seçkin Yayınevi.

NOHUTÇU, A., BALCI, A. (2008). Sürdürülebilir Kamu yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi. A. Balcı, A. Nohutçu, N, K. Öztürk, B. Coşkun (Der.) içinde, **Kamu yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar** (s. 291, 292, 298). Ankara: Seçkin Yayınevi.

POLATOĞLU, A. (2003). Kamu yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması. Ankara: ODTÜ Yayıncılık.

PINAR, A. (2010). Kamu Maliyesi ve Maliye Politikası. Ankara: Turhan Kitabevi.

PRICE, Michael J., ve E. Eva Chen. (1993 ). “ Total Quality Management in a Small, High-Technology Company.” California Management Review. (İ Spring ).

SABUNCUOĞLU, Z. “Personel Yönetimi”, Bursa: 1997.

SADULLAH, Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi, No: 537, Eskişehir: 1999.

SHIBA, S. (1987 ). “ New Dimension of Quality Management.” Statistical Process Control, London, Proceedings of the Ist. International Conference.

SÖZEN, S. (2005). “Teori ve Uygulamada Yeni Kamu yönetimi”, Ankara: Seçkin Yayınları.

STOKER, G., 1998, “Governance As Theory: Five Positions”, International Sociel Science Journal, 50, 1

ŞAYLAN, G. (1996). “Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu yönetimi”, Amme İdaresi Dergisi, 29, 3.

ŞİMŞEK, N. (2011). “Sosyal Bilgiler Dersinde Alternatif Ölçme Değerlendirme Araçlarının Kullanılması: Nitel Bir Çalışma”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 21, 1, 149-168.

TANDIRCIOĞLU, H. (2002) Geçiş Ekonomilerinde Özelleştirme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 4, Sayı: 3.

TDK (Türk Dil Kurumu), (2005) Ankara 10. baskı.

TEKELİ, İ. (1996). “Yönetim Kavramı Yanı Sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine”, Sosyal Demokrat Değişim, 3.

TEKİN, G. A. (2003). “Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance) Hakkında” Ekonomistler Bülteni, <http://www.angelfire.com/ok4/aligunertekin/200304CGHk.pdf> 12.09.2012 tarihinde edinilmiştir.

TOSUN, K. (1990) Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları (No:232).

VELİOĞLU, N. (2008). “Devletin Değişen Rolü Bağlamında KOSGEB ve Eğitim Politikaları”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

YAMAK, O. (1998) Kalite Odaklı Yönetim, İstanbul, Panel Matbaacılık.

YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2008). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayınları.

YILGÖR, A. (1999). “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği” Kamu yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri, I. Cilt, Ankara, TODAİE Yayını.

YÜCEL, Ö. (2007). “İdarî (Yönetmelik) Vesayet”,  
[http://www.turkhukuksitesi.com/makale\\_507.htm](http://www.turkhukuksitesi.com/makale_507.htm), Ankara. 12.03.2012 tarihinde edinilmiştir.

YÜKSEL, Ö. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi.

3624 Sayılı KOSGEB Kuruluş Kanunu

<http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=2>

5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun <http://www.kuzka.org.tr/Mevzuat-kategori.asp?SayfaAltCatId=8>

<http://www.KOSGEB.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=7>. 27.04.2012 tarihinde edinilmiştir.

[http://www.belgenet.com/2004/k5227\\_veto.html](http://www.belgenet.com/2004/k5227_veto.html) 22.08.2012 tarihinde edinilmiştir.

## EK – 1 MÜLAKAT SORULARI

1. KOSGEB’de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi kısaca anlatır mısınız?
2. KOSGEB’i kurulduğundan bu güne değerlendirecek olsanız, kurumsal anlamda hangi bakımlardan iyileştirme çabalarının içine girdiğini söyleyebilirsiniz?
  - Örneğin teşkilat yapısı hakkında ne söyleyebilirsiniz?
    - Peki, sizce eskiden aksayan yönleri nelerdi?
  - Örneğin fiziki çalışma şartları hakkında ne söyleyebilirsiniz?
    - Peki, sizce eskiden aksayan yönleri nelerdi?
  - Örneğin personelin işe alınma süreci ve kriterleri hakkında ne söyleyebilirsiniz?
    - Peki, sizce eskiden aksayan yönleri nelerdi?
3. Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?
  - Cevap evet ise bu açılardan ne gibi dönüşümler yaşandı?
  - Cevap hayır ise: hangi bakımlardan aynı kaldı?
4. Kurulduğundan bu güne işletmelerle ilişkiler açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?
  - Cevap evet ise sizce işletmelerle ilişkiler bakımından ne gibi dönüşümler yaşandı?
  - Cevap hayır ise: hangi bakımlardan aynı kaldı?
5. KOSGEB’i Müdürlük bazında/sahada düşünecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?
6. Geçmişten bugüne KOSGEB çalışanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu?
  - Cevap evet ise nasıl bir değişim oldu?
7. KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken:

- KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?
  - Evet, ise nasıl? Örnek verebilir misiniz?
- KOSGEB dışındaki kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?
  - Evet, ise nasıl? Örnek verebilir misiniz?
- Kurum dışı önerilerden yararlanabilmek için mekanizmalar oluşturulmuş mudur?
  - Evet, ise ne gibi mekanizmalar vardır?

Şayet yok ise;

- Bu süreç hangi aşamalardan geçerek belirlenmektedir?
  - Yeterli görüyor musunuz?
    - Görüyor iseniz ne şekilde geliştirilebileceğini düşünüyorsunuz?
    - Görmüyor iseniz ne şekilde belirlenmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?

**8.** KOSGEB’i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ’lerin rekabet edebilirliği noktasında etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

- Evet, ise hangi bakımlardan?
  - Herhangi bir şarta bağlı olmaksızın verilen düşük veya sıfır faizli krediler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?
  - Danışmanlık, eğitim gibi teknik destekler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?
  - Proje bazlı verilen hibe destekleri, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?
- Bunların dışında olması gerektiğini düşündüğünüz bir destek programı var mıdır?
- Peki, sizce KOSGEB’in özel sektöre / KOBİ’lere desteği nasıl geliştirilebilir?
- Hayır ise,
  - Hangi bakımlardan yetersiz kaldığını düşünüyorsunuz?
  - Peki, yetersiz kaldığı alanlarda verilecek ne tür destekler özel sektörün daha işlevsel olabilmesini sağlar?

**9.** Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB’in kaynakta etkinliği sağlayabildiğini söyleyebilir misiniz?

- Evet, ise hangi bakımlardan? Örnek verebilir misiniz?
- Hayır, ise neden yetersiz?

**10.** Kamu kuruluşlarında vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?

- Örneğin sizce, firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi, bakımlardan etkiledi?
- Firmalara destek verme konusunda, amirlerin, sahada çalışan uzmanlara hedef koyma ve benzeri konularda yönlendirmeleri oluyor mu?
- Daha iyi hizmet sunumu için önerileriniz neler olurdu?

**11.** KOSGEB’i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?

- Peki, daha da iyi anlatılması için önerileriniz neler olabilir?
- Sizce hayır ise, daha iyi anlatılabilmesi için kullanılacak araç ve yöntemler neler olabilir?

**12.** KOSGEB’in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri,

- KOBİ’lerin işlemlerini yürütebilmesi açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
- Peki, KOSGEB çalışanları açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
- Mevcut durumun daha da iyileştirilmesi için önerileriniz neler olabilir?
- Sizce hayır ise mevcut durumunun iyileştirilmesi için önerileriniz neler olurdu?

## **EK – 2 MÜLAKAT KAYITLARI**

Yapılan mülakatlarda, sorulan **sorular koyu renk**, verilen cevaplar ise açık renk yazı karakteriyle yazılmıştır.

NOT: Görüşmelerden önce, katılımcılara isimlerinin gizli tutulabileceğinin söylenmesi nedeniyle isminin açıklanmasını istemeyen katılımcıların görüşmeler sırasında kimliklerini ortaya çıkaran kelimeler kayıtlardan çıkarılmıştır. (Özellikle isimlerinin açıklanmasını isteyen katılımcıların isimleri açıkça yazılmıştır.) Mülakat yapılan kişiler yalnızca KOSGEB çalışanları arasından seçildiği için görüşmecilerin yalnız unvanları belirtilmiştir.

### **Hizmet Merkezleri Koordinasyon Daire Başkanı Aydın BAYRAMBAŞ ile 22.03.2012 Tarihinde Saat 15.00'te Yapılan Mülakat**

#### **KOSGEB’de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi kısaca anlatır mısınız?**

3 Kasım 1987’ de şirket genel müdürlüğüne başladım. Aşağı yukarı yirmi beş sendir KOSGEB’de çalışıyorum, bunun on dokuz senesini idari ve mali işler, inşaat, satın alma, bütçe, muhasebe, finans ve insan kaynakları bölümlerinde geçirdim. Onun dışında destek hizmetleri daire başkanlığı yaptım. Haziran 2011 tarihinden itibaren 3 adet Hizmet Merkezi Koordinasyon Daire Başkanı’ndan biri olarak görevimi sürdürüyorum.

Şimdi bu tabii bir süreç. Bu süreçte her zaman teşkilat yapısında da değişiklikler olacaktır. KOSGEB kurulduğu tarih itibariyle kurumsallaşma sürecine girdi. Hem kurumsal ihtiyaçlara hem de organizasyona ve düzenlemelere dair ihtiyaçlara cevap vermeye çalıştı. Günün şartlarına, sahanın beklentilerine, kaynak yapısına, o kaynak yapısının gerektirdiği yeni modellemelerin yapılmasına ve onların da sahada işletilmesine yönelik ara ara bu organizasyon çalışmalarını yaptı. Kiminde doğru kararlar aldı, kiminde bana göre doğru olmayan bazı düzenlemeler de oldu günün şartlarına göre. İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı’nın kapatılması bir yanlış karardı. Çünkü o günün şartlarında İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı ihtiyaç yokluğundan değil, oranın başındaki insanın alınmasını sağlamak adına kapatıldı. Bu tamamen organizasyonlarda kurumsal yapılarda sisteme zarar veren sistemin kurumsallaşmasını engelleyen ve sık sık müdahale edilebilen bir hale getirmiştir.

Bu son derece yanlıştır. Son derece tehlikelidir. Fakat bu kurumlarda ara ara uygulanmıştır. Fakat son dönemdeki değişim ve dönüşüm bu tür düzenlemelerin şahıs odaklı olmasını engelleyecektir diye düşünüyorum ve temenni ediyorum.

**Örneğin fiziki çalışma şartları konusunda ne söyleyebilirsiniz? Bu değişim dönüşüm süreci içerisinde.**

Bir defa şiddetle KOSGEB'in tabelasını asacağı prestijli bir hizmet binasına ihtiyacı var. Şehrin lokasyon olarak uygun yerinde, ulaşılabilirliği olan, merkezi olan bir yerde. Çünkü eskiden sanayi kesimine destek veren KOSGEB bugün artık tüm hizmet sektörü dâhil herkese destek veren bir kurum haline geldi. Ulaşabilir olması lazım, imajını doğru yansıtıyor olması lazım. Çünkü destek veren bir kuruluşun "Bu kadar parası var ama daha kendine ait düzgün bir binası, çalışma ortamı yok" gibisinden bir yoruma mahal vermemesi lazım. Şuan burada fiziki şartları iyi olan, temiz, güzel ofislerde çalışıyoruz ama KOSGEB geçmişte hep bunun sıkıntısını yaşamıştır. Bu sürecin içinde de ben hep olmuşumdur. KOSGEB'e bir hizmet binası kazandırma adına aşağı yukarı 17-18 sene ben emek vermişimdir, ta ki Haziran 2011'e kadar. Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı'nı yürüttüğüm sıralarda ve mali işlerdeyken de hep ben KOSGEB'e bir bina kazandırma adına bir dolu kararlar çıkarttırmışım, paralar koydurmuşumdur. Neyse ki; vermiş olduğumuz bu emekler boşa gitmedi ve yaptığımız protokole göre inşallah birkaç yıla kalmaz yeni yerimize geçeriz diye düşünüyoruz.

**Personelin işe alınma süreci ve kriterleri hakkında ne söyleyebilirsiniz? Geçmişten bu güne nasıl değişim dönüşüm süreci geçirdi?**

Kurulduğundan bu yana olumlu bir gelişme görüyorum. Tabii kamudaki realite buraya da yansdı. KOSGEB'in uzman kadrosuna yapacağı alımlarla ilgili prosedür zaten kamunun genel personel alımı sistematığıyla aynıdır. Ama son dönemde bakıyorum ki topluca gruplandırarak il bazlı meslek gruplarına göre ihtiyaçların belirlendiği ve ona yönelik sınavların yapıldığı bir sisteme geçildi. Fakat şunu belirtmek gerekir: Uzman Yardımcısının dışındaki personelin KPSS şartı olmaksızın ara ara, tek tek, ihtiyaç bazında, mülakatla alınıyor olmasını çok doğru bulmuyorum.

**Ne gibi aksaklıklara yol açmıştır bu tür uygulamalar?**

İhtiyacınız olamayabilecek meslek gruplarından personeller gelebilir. Orda farklı faktörler devreye girer. Referanslar devreye girer. Hatır gönül işleri devreye girer. Hiç

alakamızın olmadığı, ne bileyim ziraatçı veya sağlıkçı bir personelin kuruma girmesine izin vermiş olursunuz. Dolayısıyla KPSS gibi bir sınav varken böyle bir uygulamaya gerek yok bence. Uzman yardımcılığında yapıldığı gibi illerdeki ihtiyaca göre, ilana çıkılsa, merkezi bir sınav yapılsa ve en azından bu sınavı kazananlar arasından objektif bir seçim yapılsa, bunların hepsinin önüne geçilmiş olur. O zaman hatır gönül ilişkisi kalmaz.

**Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

KOSGEB’in mali işlerini 1987 den başlayarak 2007’ye kadar yönetmiş biri olarak tüm süreci yakinen bilen biriyim. Eskiden bu türden bilgiler kamuoyuna açıklanmazdı. Artık KOSGEB gerçekleştirmelerinin tamamını, vermiş olduğu destek rakamlarını, özellikle değişim sürecinden sonra açıklamakta bir sakınca görmüyor. Hatta bununla ilgili rakamlar, Sayın Bakanımızın birtakım yerlerdeki konuşmalarının içerisine koyuluyor. Medyaya veriliyor, Web sayfasına konuluyor. Dolayısıyla KOSGEB verdiği destekleri, özellikle 2010 yılındaki gerçekleşmesini gururla bu mecralarda sunuyor. Bunun sayesinde de kamuoyunda KOSGEB destekleri görüşülüp değerlendirilebiliyor. Bu önemli! Böyle bir ihtiyacın varlığı, sonraki yıllardaki ihtiyaçların da giderilmesi adına önemli. Çünkü bu gerçekleştirmeler bir dahaki yıl bütçe taleplerinde elimizde bir rasyo olarak güç kazandırıyor. Önceki yıllar bunların sıkıntıları yaşanmış. Gelecek yıllla ilgili yapılan planlar paralelinde istenilen bütçeler, gerçekleştirmelere bakılarak verilmemiş. Kamuoyuna yapılan bu açıklamalar sayesinde, “benim bu kadar işletmem var, bu kadar işletmeye bu kadar destek veriyorum, bu kadar işletmeyi ekonomiye kazandırmışım ve onlar da ekonomiye bu kadar finansman sağlamış” diyebiliyor ve istediğiniz bütçeyi alabiliyorsunuz.

**Kurulduğundan bu güne işletmelerle ilişkiler açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

KOSGEB bir defa diğer birçok kurumun aksine para alan değil, tabiri caizse para dağıtan bir kurum. Bu durum zaten KOSGEB’in hedef kitleleriyle olan ilişkisini olumlu yönde farklılaştırıyor. Değişim, dönüşüm anlamında baktığımızda da; önceden “Ben KOBİ’yim imalat sektöründe faaliyet gösteriyorum” dediğinde her yerden destek alabiliyordun. Ama öyle bir dönüşüm yaşandı ki; bir defa belli hedefler konuldu. Hedefe dayalı sistematik geliştirildi. İşletmelerin fotoğrafları çekildi. İşletmelerde durum tespiti yapıldı. Burada da işletmeyle bire bir ilişkiler kuruldu. İşletme yerinde görüldü, işletme ile yerinde temas edildi.

Şimdi de hedef kitlesi genişlemiş olmasına rağmen, KOSGEB'in değişim gelişim projesi hiçbir zaman bitmeyecektir. Şu anki gelinen noktada da, işletmelere tek tip desteklerden ziyade kişiye, firmaya özel destek programları uygulanıyor. Maksat işletmeyi desteğe değil, desteği işletmeye uydurmak haline geldi. Sahadan gelen bir takım görüşler oluyor onlar değerlendiriliyor ve bunlara göre programlar üzerinde değişikliğe gidiliyor. Eskiden firma gelsin de destek vereyim derken, şimdi; KOSGEB bire bir sanayiye çıkıyor ve işletmeleri imkânlar ölçüsünde bilgilendiriyor. Toplu bilgilendirme programları yapıyor ve onlara erişmeye çalışıyor. Bu önemli değişim hissedilir bir şekilde yaşandı.

**KOSGEB'i Müdürlük bazında/sahada düşünecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB Hizmet Merkezlerine baktığımız zaman, (çok büyük merkezler istisna) Ticaret Odaları, Valilikler, Belediyeler, Meslek Kuruluşları... KOSGEB'in birlikte hareket ettiği kuruluşlardır. KOSGEB bunlarla sürekli etkileşim içerisinde. Özellikle bilgilendirme toplantıları, ortak geliştirme çalışmaları sürekli onlarla yapılır. Büyük merkezleri istisna tuttum çünkü İstanbul, Ankara gibi yerlerde yalnızca gelen taleplere cevap verebilmek amacıyla bu türden işbirliklerine çok fazla zaman kalmayabilir.

**Geçmişten bugüne KOSGEB çalışanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu?**

KOSGEB'in ast üst ilişkileri diğer kurumdakilerden farklıdır. Örneğin bir Maliye Bakanlığı'ndaki yapı gibi değildir. Devlet Planlamada ki veya buna benzer kurumlardaki statükocu bir yapı yoktur KOSGEB'de. KOSGEB'in yapısı, daha rahattır. Uzman yöneticisiyle son derece uyumlu bir çalışma içerisinde. Kapıdan içeri girerken düğme iliklemek vs. gibi şeyler yoktur KOSGEB'de. Girebilir miyim diye izin alınmaz. Uzman yöneticisinin odasına girer, oturur, sonra istediği zaman da gider. Bunlar olur ve biz de bunları yadırgamayız. Çünkü buraya giren kişinin kendini rahat hissetmesi gerekir. Motive olarak çalışması lazım. Ama tabii bunu yaparken de istismar etmemelidir. İstismarlar da çıkabiliyor zaman zaman ama KOSGEB o anlamda rahattır. Diğer kurumlardan farklıdır KOSGEB.

**KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken: KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Tabii ki.

**Örnek verebilir misiniz?**

Geçenlerde bir mevzuat hazırlığı yaptık örneğin, temsilcilik yönergesi hazırladık, yürürlüğe koyduk. Tamamıyla bizim çerçeve düşüncemizin altını uzmanlar doldurdu. Çalışma grubu hazırlandı, katılımcılar üzerinde çalıştı ve oluşan yönergeyi önümüze koydu ve biz de uygulamaya başladık.

**KOSGEB dışındaki kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Duruma göre yararlanılabilir. Örnek vermek gerekirse, özellikle destek modellerinin ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri alınarak şekillendirilmektedir.

**Bununla ilgili bir mekanizma var mı?**

Tabii o çalışmanın yürütüldüğü yapıya bağlı olarak değişiklik arz edebilir. Ama genel olarak bu tür çalışmalarda onun sorumlusu bir üst yönetici vardır ve sekreteryasını yürüten gene bir Daire Başkanlığı vardır. Bu birimler arasında düzenlenen toplantılar ve yazışmalar ve tutanaklar hazırlamış olduğumuz taslağın ekine konularak ilgili kurumdan görüş alınmak üzere gönderilir. Gelen görüşler değerlendirilerek mevzuatın içerisine konulur. Genel olarak yöntem budur.

**Yeterli buluyor musunuz?**

Yani şimdi neyle ilgili katılım ve görüş beklediğinize bağlı. Eğer KOSGEB destek modellemeleriyle ilgili kurum ve kuruluşlardan görüş alacaksanız, ya da o konuda bir çalışma yapacaksanız; önce belki o kurum ve kuruluşları bir araya toplayıp, onlardan bu konuyla ilgili düşüncelerini ve sahada yaşanan sorunları tespit etmelerini isteyebilirsiniz. Akabinde çalışmayı hazırlayıp o tespitler çerçevesinde kendi görüşüne sunulması teorik olarak daha mantıklı, daha önemli olacaktır diye düşünüyorum. Bu yer yer yapıyor, yer yer yapılamıyor. Bazen acil oluyor, hızlı oluyor, birden hareket edilmesi gerekiyor. Böyle durumlarda yazışma, süreci uzatabiliyor. Bunun dışında KOSGEB içinde tüm mevzuat düzenlemeleri yapılıyor. Özellikle sahadaki partnerler mümkün olduğunca sürecin içerisine dâhil edilmeye çalışılıyor.

**Peki, o bahsettiğiniz durumlarda acil ve benzeri durumlarda oluşturulan yönerge usul ve esaslara baktığımızda daha sonra problemle karşılaştınız mı?**

Bu olaya farklı bir açıdan bakmak gerekir: Şöyle ki; biz her ne kadar geniş katılımın olduğu mükemmel yakın bir düzenleme yapsak da, hayatın ve özellikle ekonominin dinamik yapısı o mükemmel düzenlemenin bir anda bütün altyapısını çökertebilir. Mutlaka atladığımız belli noktalar olacaktır ve bu noktalar yerine göre bütün süreci etkileyebilir. Biz yakınlarda bu duruma çok benzer bir olayla karşılaştık. Biz burada Van depreminden önce oturduk dedik ki; sel, yangın vb. afetler için bir acil destek kredisi çıkartalım ve ihtiyaç halinde kullanılmak üzere kenarda bekletelim. İcra Komitesinden bununla ilgili yetkiyi olay gerçekleşmeden alalım ki; öyle bir durum olduğu zaman bir daha icra toplanacak, oralardan karar çıkacak, diye bekletmeyelim afetzedeleri. Hazırladık, şartlarını oluşturduk, icra komitesinden, Başkan'a yetki aldık, kaynağını oluşturduk kenarda bekletiyoruz. Üstüne Van'da deprem oldu. Ben Van'a gittim. Bizim hazırladığımız Acil Destek Kredisi'nin Van özelinde, deprem özelinde olmadığını gördüm. Çünkü biz orada diyoruz ki; 6 ay ödemesiz olsun sonra 24 ay içinde ödeme bitirilsin. Ama düşünemediğimiz şey Van'da herkesin göç etmiş olduğu. Sonuçta bu insanlar, 6 aydan 1 yıldan önce geri dönmeyecek ki orada bir ticaret olsun, insanlar bu paraları geri ödemeye başlayabilsin. Bu adam krediyi aldı ama ticaret bitti Van'da! Bir yıldan önce belki ticaret başlayamayacak. Kimse kendine gelemeyecekse, bizim 6 ay sonra geri ödemeli şartımız oraya uymuyor. Ya da başka bir takım getirdiğiniz kriterlere uymuyor. Biz sonra baktık ki duruma uygun bir çözüm getirememişiz, hemen o 24 ayı 36 aya çıkardık. Van özelinde bir icra komitesi kararı olarak oranın şartlarını değiştirdik. Çünkü baştan bize gayet makul ve mantıklı olarak görünen bir desteğin sonradan durumun şartlarına uygun olmadığını gördük. Yani bunlar hep olacaktır. Siz ne kadar kuruluşlardan çeşitli görüşler alsanız, istişareler yapsanız da sonuçta para dağıttığınız yerde, önceden kestiremeyeceğiniz durumlarla hep karşılaşacaksınızdır.

**KOSGEB'i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ'lerin rekabet edebilirliği noktasında etkili olduğunu düşünüyor musunuz?**

Kesinlikle!

**Peki herhangi bir şarta bağlı olmaksızın verilen düşük veya 0 faizli krediler bu amaca hizmet etmekte midir?**

Şimdi ben orada farklı düşünüyorum. KOSGEB olarak bizim öncelikli işimiz kredi faiz desteği değil. KOSGEB kredi işini ortaya koyarken ki; onun kararnameini ben yazmıştım. Ali Coşkun Bakan iken yalnızca 3 banka ismi yazmıştık tedarikçi olarak ve belli şartlar öngörmüştük. Amacımız işletmelerin yatırım ve ihracat alanında altyapılarını geliştirmeleriydi. Daha önce örnek olarak uygulanmamış bazı finansman modellerini de örnek olarak uyguladık. Daha sonra misyonunu tamamlayıp o modelden çekilecek ve piyasayı bu anlamda yönlendirmiş olacaktı, amaç oydu, beklentimiz oydu. Yoksa biz kredi verelim herkese, herkesin finans ihtiyacını karşılayalım diye ortaya çıkmadık. Bu bağlamda KOSGEB, asıl diğer 7 destek modelinin üzerine gitmeli. Kredi modellemesi belli durumlarda, belli şartlarda, ihtiyaca bağlı olarak ara ara uygulanır. Ama sürekli uygulanmamalıdır. KOSGEB kredi algısı değişti. Aslında işletmelere bilmeden kendimizi çok duyurduk ama belki biraz da yanlış bir düşünceyle duyurduk. İnsanlar bu tanınırlıkla sürekli bizleri arıyor, kredi ne zaman çıkacak, ne zaman para alabilirim diye. Halbuki onun ihtiyacı olan paradan öte, belki kurumsallaşma, belki üretim bandı üzerinde stratejik bir değişiklik, belki insan kaynağına, belki eğitim, belki fuar, belki pazardaki durumla ilgili bir sıkıntısı var. Ama biz ne yazık ki; işletmelerin kafasındaki şu keş para alayım algısını bugüne kadar tamamen yıkabilmiş değiliz. Bu anlamda kredi amacına çok ulaştı diyemem ama KOSGEB'in tanınırlığına, bilinirliğine çok katkı sağladı.

**Peki, tam bu noktada danışmanlık eğitim gibi teknik destekler bu amaca hizmet etmekte midir?**

Yönetim danışmanlığı gibi destekler işletmelerin kurumsallaşma sürecinde, üretim ve pazardaki hedeflerin değişmesi gibi konularda çok etkili oluyor diye düşünüyorum. KOSGEB'in özellikle bu alanda vermiş olduğu destekler bence etkili, faydalı olmuştur. İşletmelerin genişlenmesi, daha planlı ve ileriye dönük projeler geliştirilmesi anlamında katkı sağlamıştır.

**Peki, proje bazlı verilen hibe destekleri bu konuda nasıl değerlendirirsiniz?**

Doğru tespit edilmiş bir soru, olumlu değerlendiririm. Çünkü yine söyleyeceğim proje bazlı hibe desteklerin temelinde bir hedef yatıyor. Firma: "Ben buradayım, şu an bu işi yapıyorum, size getirdiğim projeye üretim departmanına şu cihazı alarak, şöyle bir personel istihdam ederek, işte şöyle bir tanıtım planlaması yaparak, satışlarımı şu noktaya getirmek

istiyorum.” gibi somut hedeflere dayalı bir düşünceyle önümüze geliyor. Öbür türlü ben KOBİ'yim destek alacağım diye geliyor. İkisinin arasındaki fark ekonomiye sağlanan katma değer olarak düşünülürse dağlar kadardır.

**Peki bütün bunların dışında sizin önerileriniz öneri olarak sunacağınız böyle olacak dediğiniz destek programı modeli var mıdır?**

Ben bu konuda, acil destek kredileri ile ilgili olarak, bürokrasinin azaltılması gerektiğini düşündüğümü söyleyebilirim. Bu destek, biraz daha hızlı, zaman kaybına uğramadan, bürokrasiye takılmadan afetzedenin eline ulaşabilmeli. Çünkü bu kişilerin bir an önce yaralarının sarılması, inançlarını kazanmaları ekonominin sekteye uğramaması açısından çok önemlidir.

**Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB'in kaynaktaki etkinliği sağlayabildiğini söyleyebilir misiniz?**

KOSGEB geneline baktığımız zaman bu anlamda bir sistematik olduğunu görürüz. Personel alımında, harcamalarda kurallar bütününe göre hareket edilir. Maliye Bakanlığı, Hazine Bakanlığı gibi kurumlarla kaynak planlaması yapılır. Bunun içerisinde elbette kaçaklar vardır, israflar vardır. Bu biraz yönetim mantığıyla alakalıdır. Oradaki insanların meseleyle bakış açısıyla ilgili olabilir. Bunun dışında çoğunlukla bu meseleye riayet edilir. KOSGEB bu anlamda diğer kurumlara göre iyi bir yerdedir. Ama tabii ki şayet işletmelerle bir kıyasa girilirse bu konuda, o kadar etkin olduğunu söylemek gerçekçi olmaz diye düşünüyorum. Çünkü özel sektör belki bazı şartları daha fazla zorlayabilir. Mesela personelin kullandığı ekipmanlar belki ömrünü tamamen yitirene kadar beklenebilir, hatta bizzat insan kaynağı açısından bakarsak kapasitenin daha etkin kullanıldığını söyleyebiliriz. Biz belki hatır gönül ilişkilerini de ön planda tutarak hareket ediyor olabiliriz. Belki ihtiyaç yokken de alımlar yapmış olabiliriz dönem dönem. Burada etkili konumdaki insanların sağduyuları ön plana çıkıyor. Ama sonuç olarak özel sektördeki uygulamayla birebir karşılaştırma çok sağlıklı bir sonuç veremez. Kar mekanizması ile sosyal fayda olgusu birlikte hareket edebilecek olgular değildir.

**Size nasıl olmalıdır peki?**

Şimdi burada tasarruf edeceğim düşüncesiyle devletin imajını, çalışanların motivasyonunu düşürmemek lazım. Benim kamuda olmasını beklediğim durum; gerçek

anlamda ihtiyaç neyse onun yerine konulduğu bir ortamdır. Yani kasanızdaki paranın artması demek tasarruf demek değildir. Önemli olan kaynakların yerinde kullanılabilmesidir.

**Kamu kuruluşlarında vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?**

Devletin genel anlayışı bu konuda da KOSGEB'e yansıdı. Son yıllarda kamunun genel değişimine bakıldığında müşteri memnuniyeti odaklı bir çalışma sistematiği var. Gerçekten yaklaşık 8-10 senedir yürütülen planlamalar, politikalar hakikaten müşteri memnuniyetinin ön plana alındığını gösteriyor. KOSGEB bu türden çalışmalar konusunda diğer kurumlara da öncü olmuştur diyebiliriz. 1990 yılların sonunda ortaya konulan "Değişim Mühendisliği Projesi" ortaya bu anlamda yeni sistemler koydu, hizmet kalitesinde standartlar getirdi. Bunun sonrasında da müşteri odaklı birebir süreçler başladı. Açıkça değişim süreçleri konusunda KOSGEB'in kamunun önünde bir yerlerde olduğunu düşünüyorum.

**Örneğin sizce firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi bakımlardan etkiledi?**

Yani müşteri memnuniyetini ön plana çıkardı, işletmelerde farkındalık yarattı. İşletmeler KOSGEB'in meseleye nasıl baktığını ve kendisinin de kendi meselesine nasıl bakması gerektiğini algıladı. Tabi zor bir süreç çok sayıda işletme var, o sayıda personel yok. Ama ciddi anlamda sahada memnuniyet verici gelişmeler sağladık.

**Peki, firmalara destek vermek konusunda amirlerin sahada çalışan uzmanlara hedef koyma vb. konularda yönlendirmeleri oluyor mu?**

Evet, oluyor. Hedefler performans ölçütlerinin temeli olarak düşünülmesi. Şu günlerde KOSGEB ciddi manada sistem altyapısını yeniliyor. Herkesin bir hedefi olmak zorunda. Bu güne kadar bu öyle veya böyle bir şekilde geldi. Kimi hedef koydu, kimi koymadı. Bundan sonra kimsenin hedef koymasına ihtiyaç yok. Sistem alt yapısı herkese o hedefi koyacak. Şu anki sistem bizlere yapılan bütün başvuruların görülebilmesini sağlıyor. Bu sayede uzman başına verilen desteği görebilme ve denetleyebilme imkanına kavuşuyoruz. Örneğin; bir proje başvurusunun cevaplanıp cevaplanmadığını buradan görüyor ve gerekirse ilgili birimi arayarak sürecin neden yavaşladığını ya da neden müracaata cevap verilmediğini sorgulayabiliyoruz. Bu sayede zaten sahadaki personel kendi kendine bir otokontrol mekanizması içerisinde hedefler koymuş oluyor.

### **Daha iyi hizmet sunumu için önerileriniz neler olurdu?**

Daha iyi hizmet sunumu için bir defa yeter sayıda personelin sahada hizmet veriyor olması lazım. KOSGEB'in kendi sistem altyapısında ve organizasyon modelinde iyileştirmeler yapması lazım. Örneğin; İç Anadolu Bölgesinin neredeyse tamamının ödemeleri Ankara'dan yapılıyorsa o zaman oraya birkaç muhasebe müdürlüğü daha koyarak oraları rahatlatmak lazım. Ödemeleri yapılmamış olan KOBİ'lerin "benim ödemelerim yapılmadı, niye yapılmadı?" sorularıyla muhatap olmadan gerekli önlemleri almak lazım. Çünkü bizim burada yaptığımız bütün çalışmalar, iyileştirmeler, kaliteli insan kaynağının temini, fiziki şartlar gibi bütün faktörler firmaların ekonomik anlamda rekabet güçlerini arttırmak için. Siz büyük bir iddia ile ortaya çıkıp bu kadar şeyi hayata geçirdikten sonra ödemeleri bekletir veya yapamazsanız, hem insanların güvenini hem de kurumun prestijini sarsmış olursunuz. Özellikle son dönemde gerçekten KOSGEB desteklerine çok ciddi talep var. Biz 340 milyon Türk lirası desteği geçen yıl verdik fakat bu rakam 1 milyon 340 bine çıksın. Bunu da verip takibini yapacak insan kaynağına sahibiz.

**KOSGEB'i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?**  
KOSGEB geçmişe göre bugün ciddi anlamda kendini anlatan, kendini ifade eden durumda. Geçmişte bazı problemleri vardı. Bu durum ön plana çıkmasına engel oldu. Çünkü KOSGEB'in kaynak problemi vardı, insan kaynağı problemi vardı, fiziki anlamda problemi vardı vs. kısacası kendi dertleriyle uğraşıyordu. Öyle bir anda kendisini lanse edip tanınırlığını sağlasaydı bu sefer talebe karşılık veremeyebilirdi, bu da KOSGEB'in başlamadan bitmesi demek olurdu. Ama şimdi KOSGEB önemli bir tanıtım, bilgilendirme faaliyetlerine girişti. Çünkü artık içerdeki meseleler çözüldü ve gelen talepler rahatlıkla karşılanabilir durumda.

### **Yeterli görüyor musunuz?**

Görmüyorum.

### **Daha iyi nasıl anlatılabilir?**

Burada biraz partnerleri harekete geçirmek gerekir. Hepsini birden biz yapmaya kalkarsak yetişemeyiz. Aylık ve yıllık olarak orta ve uzun vadeli planlar yapıp bu partnerler bu sürece dâhil edilebilir. Özellikle illerdeki meslek kuruluşları bu konuda ciddi bir itici güç olarak kullanılıp farkındalık yaratılabilir. Tabii şunu da unutmamak lazım ki; bu farkındalık

ve tanınırlık bize ilerde artan bir talep şeklinde geri dönecektir. Bu yüzden bu talebi arttırmadan önce bu talebe cevap verebilecek altyapıyı hazır edip ondan sonra bu konuda bir tanıtım çalışmasına girmek çok daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Bunun içinde ödemelerin takılmaması ve beklememesi için muhasebe müdürlüklerinin işlerini çabuklaştırmak adına personel takviyesi, sahadaki uzman sayısının yeter sayıya getirilmesi ve en önemlisi de gelecek talepleri karşılayacak bütçenin temin edilmesi gerekmektedir.

**Peki, şu anki durumu göz önünde bulundurursak; KOSGEB bu talepleri karşılama noktasında ne durumdadır?**

Karşılayamaz durumdadır. Biraz tabii çalışanlarında bu anlamda sorumluluk alması ve biraz daha aktif olması gerektiğini düşünüyorum. Açıkçası o sorumluluk duygusunu çok da göremiyorum. Ben bütün çalışma hayatım boyunca masamda hiç evrak bekletmemeye çalıştım. Ama görüyoruz ve duyuyoruz ki bir kısım personelimiz masasında yığılı bir şekilde bekleyen ödemeyi görmezden gelip canı istediği zaman topluca yapıyor. Tabii burada kişinin kendi algısını da bu yönde açmak gerekirse personele de farkındalık yaratmak gerekli. Sonuçta bizim personelimiz kanımca standartlarla kıyaslandığında hem saygın bir işte çalışıyor hem de ücret tatminini yaşıyor. Bununla birlikte yaptığımız işin neticesinde de ekonomiye doğrudan katkı sağlanıyor. Buna karşılık da personelden bu sorumluluk bilincini almasını, gereken özveri neyse göstermesini, gerekirse mesaiye kalmasını hatta gerekirse hafta sonu gelmek pahasına işlerini aksatmamasını beklemek büyük bir beklenti olmaz diye düşünüyorum.

**KOSGEB'in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri, KOBİ'lerin işlemlerini yürütebilmesi açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Hiçbir şey mevcut haliyle yeterli değildir. Ama şu anda KOSGEB geldiği noktada birçok konuda ciddi anlamda yeterlidir. Web sayfası üzerinden başvurular alınıyor, değerlendiriliyor. Kurullarla ilgili süreçler sistem üzerinden işliyor. Sahadan gelen talepler ve sahaya yapılan bildirimler keza Web üzerinden yapılıyor. Online başvurular, e-imzaya giden sürecin tamamlanması bizim şuanda öncelikli hedefimizdir. E-imza süreci de tamamlandıktan sonra artık KOSGEB, işlemleri kağıt kullanmadan ve hatta merkeze gelmeden yürütülebilecek hale gelecektir.

**Peki, KOSGEB çalışanları açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

KOSGEB'in işleyişiyle bakıldığı zaman, orada da büyük bir değişim olduğunu söyleyebilirim. Yeni sistem alt yapısı ile bütün süreçlerimizi elektronik ortama kaydirdık. Bir başvuru evrakının alınması, içerdeki dolaşımı, satın alma süreçleri, gibi konular artık elektronik ortamda yapılıyor. Tabii süreç devamlı iyileşerek gidiyor. KOSGEB'in hedef kitlesi gerçekten çok geniş. Bu anlamda KOSGEB kendine ne kadar hedef koyarsa onu gerçekleştirebilecek alt yapıya sahip.

**Teşekkür ederim.**

**Ostim Hizmet Merkezi Müdürlüğü KOBİ Uzmanı Okan NAMLI ile 21.03.2012  
Tarihinde Saat 10.15'te Yapılan Mülakat**

**KOSGEB'de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi kısaca anlatır mısınız?**

KOSGEB'de 1991 yılından beri çalışıyorum. Takriben 20 yıl olmuş. KOBİ Uzmanıyım. Firmalara destek sürecinde yer almaktayım. Bundan önce mali işlerde çalışıyordum. Mali işlerde de kurumun cari ve destek ödemelerinde bilfiil çalıştım. Statü olarak gene KOBİ uzmanıydım. Daha önce de uzman yardımcısı ve muhasebe olarak unvanlarım mevcuttur.

**KOSGEB'i kurulduğundan bu güne değerlendirecek olsanız, kurumsal anlamda hangi bakımlardan iyileştirme çabalarının içine girdiğini söyleyebilirsiniz?**

Destek sürecinde bundan yaklaşık 3 sene öncesine kadar sıkıntı yaşıyordu. Firmalar destekleri almakta zorlanıyorlardı. Usul ve esasların değişimine müteakip firmalar destek sürecinde daha çok yer almaya ve daha çok yardım almaya başladı.

**Örneğin Teşkilat Yapısı Hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

Gelen yazılardan gördüğümüz kadarıyla, anladığımız kadarıyla, KOSGEB'de her ilde bir müdürlüğün oluştuğu görülmekte. Yeni yapılanmalara gidilmekte, bunları görüyoruz.

**Örneğin fiziki çalışma şartları bakımından ne söyleyebilirsiniz?**

Ostim olarak baktığım zaman fiziki şartların ve oda donanımlarının gayet yeterli olduğunu düşünüyorum.

**Eskiden aksayan yönler ne idi?**

Eskiden aksayan yönler olarak yani kurumda bizim hiçbir zaman bir eksikimiz olmadı. Eksiklerimiz kurum tarafından sağlandı.

**Peki, bildiğiniz kadarıyla personelin işe alım süreci ve kriterleri hakkında neler değişti?**

Personelin işe alınma süreci gördüğümüz kadarıyla sınavla oluşmakta.

**Bu konuda herhangi bir değişiklik oldu mu?**

Yani anladığım kadarıyla ÖSYM tarafından yapılıyordu sınavlar. Bir de ayrıca kurum içinde uzman ve uzman yardımcılığı sınavları yapılmakta. Hangi tarihlerde yapıyor bilmiyorum ama yılda bir kere olmak üzere yapıldığını biliyorum.

**Bu konuda eskiden aksayan yönler var mıydı?**

Daha önceki uzman, uzman yardımcılığı alımları da sınavla yapılıyordu. Herhangi bir aksama görmedim.

**Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Artık daha sık yayımlanıyor. Düzenli olarak yayımlanan KOSGEB bültenlerinde bu verilerin hepsine ulaşılabilir. Bunun dışında KOSGEB vereceği hizmetlerle veya yapılan desteklerle ilgili basına açıklamalarda bulunuyor.

**Peki bununla alakalı geçmişten bu güne herhangi bir değişiklik oldu mu her zaman duyurular yapıldı mı sadece siz sıklaşması olarak mı söylüyorsunuz. ?**

Tabi yani biz desteklerimizi hızlandırdıkça yapılan bildirimler de daha çok artıyor. Ve bunun da şöyle bir faydası oluyor. İlgi duyan KOBİ’ler ve KOSGEB’le tanışmak isteyen girişimciler KOSGEB’e daha çok gelmeye başlıyor.

**Kurulduğundan bu güne işletmelerle ilişkiler açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Yani her yıl bir değişiklik oluyor. Daha ileriye doğru gidiyoruz.

**Buna örnek verebilir misiniz?**

En son usul ve esaslar ile destekler bir patlama yaptı, KOSGEB’de destek süreci ve destek verilme şekli tamamen değiştı.

**Bu sizce daha mı iyi oldu?**

Kesinlikle.

**KOSGEB'i Müdürlük bazında/sahada düşünecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?**

Kendi müdürlüğümüz olarak Organize Sanayi Bölgesindeki firmalarla daha kapsamlı bir ilişki içindeyiz. Bizim burada bir ıraklık Eğitim Merkezi var. Bildiğim kadarıyla onlarla birlikte ortak girişimlerde bulunuluyor.

**Geçmişten bugüne KOSGEB alışanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu?**

Çalışanlar arasında öyle kesin bir ayırım yoktur burada, herkes makamına göre gerekli saygıda bulunur ama ilişkilerimizde dostluk, arkadaşlık belirleyicidir.

**KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken: KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Usul ve esaslara katılan arkadaşlarımız vardı.

**Peki, bu katılımı yeterli görüyor musunuz?**

Bu tabi geçmişte olan bir şey. Yani bu usul esaslar hazırlandı ve kabul edildi ondan sonra da destek sürecine girildi. Aksayan yönler veya yeni talepler yönetimce ve başkanlığımızca da değerlendirilir diye düşünüyorum.

**Yani sizin burada bir görüş bildirme şansınız var mı?**

Tabi biz bu kanalı, Ostim Merkez Müdürü kanalıyla iletiyoruz.

**KOSGEB dışındaki kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

şimdi bu geçmişte olan bir şey. Yani o sürece aktif olarak katılmadım.

**Yeterli görüyor musunuz?**

Yani destek sürecinin sürekli iyileşme durumunda olması gerekir. şu haliyle tabi ki eksiklerimizin olduğunu biz uygulayıcı olarak görüyoruz burada.

**KOSGEB'i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ'lerin rekabet edebilirliği noktasında etkili olduğunu düşünüyor musunuz?**

Yani alınan desteklere baktığımız zaman, tabii firmalara iyileşme sağladığını söyleyebilirim. Bunun neticesinde de bunların iyi bir yansıması olduğunu düşünüyorum.

**Herhangi bir şarta bağlı olmaksızın verilen düşük veya sıfır faizli krediler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Her firma alabilirse firmalar arasında o zaman adil bir rekabet şansı olur diye düşünüyorum. Ama sonuçta kota belli olduğu için herkesin alma imkanı yok. Dolayısıyla ben kredilerden ziyade diğer destek programlarının daha adil olduğunu düşünüyorum.

**Danışmanlık, eğitim gibi teknik destekler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Bu tür destekler pratik, kolay ulaşılabilir ve kısa vadede dönüşü olan nitelikli desteklerdir. Dolayısıyla bu tür desteklerden yararlanan KOBİ'ler rekabet gücünü arttırmaları, fark yaratırlar.

**Proje bazlı destekler için ne düşünüyorsunuz?**

Bu konudaki en büyük sıkıntı firmaların projeyi hazırlamakta zorluk çekiyor olmaları. Çünkü eğitim seviyeleri çok farklı ve bu yüzden dışarıdan danışmanlık firmalarından destek almak zorundalar. Alınan bu destek de onlar açısından bir takım mali külfetlere neden oluyor. Ama şöyle baktığımız zaman proje bazlı desteklerle "Genel Destek Programı" adı altında verilen destekler arasında hiçbir fark yok. Sadece adı proje oluyor. Sadece proje bazlı desteklerin izleme sürecinde daha büyük kolaylık oluyor.

**Bunların dışında olması gerektiğini düşündüğünüz bir destek programı var mıdır?**

Firmalar bizden genellikle Makine Teçhizat desteği istiyorlar. En çok yakındıkları nokta da bu. Bildiğim kadarıyla Ar-Ge'nin içinde var bu destek, bir de KOBİ Proje'nin içinde var. KOBİ Projenin içindeki kısım da çok sınırlı bir tutar. Ayrı bir destek olarak, Makina Teçhizat Desteği verilmesinde fayda var bence.

**Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB'in kaynakta etkinliği sağlayabildiğini söyleyebilir misiniz?**

İzlemesi nasıl yapılıyor bilmiyorum ama yani şu andaki esaslara baktığımız zaman müracaat eden her firmaya destek sağlanıyor. Bunun getirisi ve götürüsü kuruma nedir, ülkeye nedir bunu bilmiyoruz. Bu ölçülebilir bir durum da değil tahmin ediyorum. Şu anki uygulamaya göre her gelen alıyor. Bunu nasıl kullandığını bilmiyoruz.

**Genel manada amacına ulaştığını düşünüyor musunuz verilen bu desteklerin?**

Yani ben şimdi bir firma gibi düşündüğüm zaman, KOSGEB'in vermiş olduğu bu desteklerin gayet iyi olduğunu düşünür firmama bu destekler sayesinde katkı sağlamaya çalışırım. Bana göre KOSGEB'in vermiş olduğu bu destekler amacına göre kullanılırsa gayet iyi.

**Kamu kuruluşlarında vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?**

Bizde diğer kamu kuruluşlarından farklı olarak gelen vatandaş daha ısrarcı olabiliyor. Destek sürecinde bir hakkının olduğunu düşünüyor ve hakkını sonuna kadar kullanıyor. Sürecini takip ediyor. Biz de yardımcı olmaya çalışıyoruz. Yani aslında onları müşteri olarak gördüğümüz için değil sonuçta bu bizim işimiz. Biz bunun için buradayız zaten. Bunu yapamazsak zaten kurumun asli misyonunu da gerçekleştirmiş olmayız.

**Örneğin sizce, firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi, bakımlardan etkiledi?**

Ne yazık ki biz firma ziyaretleri yapamıyoruz. Yani bu Ostim gibi bir müdürlük için çok mümkün değil. Firmaların çok fazla olması ve müdürlükte bulunan uzman arkadaşların ve diğer insan kaynağının azlığı yüzünden böyle bir olanağımız ne yazık ki olmuyor. Çünkü sürekli masamızda bulunmak zorundayız. Firma sayısı çok fazla olduğu için yerimizi terk ettiğimizde sıkıntılarla karşılaşılıyor.

**Daha iyi hizmet sunumu için önerileriniz neler olurdu?**

Yani şimdi bizim müdürlükte öncelikle personel sayısının artırılması lazım. Kişi başına düşen firma sayısının daha aza indirildiği vakit, firmalarla olan diyalogumuz daha iyi oluşur daha çok zaman ayırırız.

**Firmalara destek verme konusunda, amirlerin, sahada çalışan uzmanlara hedef koyma ve benzeri konularda yönlendirmeleri oluyor mu?**

Yok hayır.

**KOSGEB’i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?**

Şimdi başvurulara baktığımızda, firmaların konuyla ilgili olarak yeterince bilgilendirildiği sonucuna varıyoruz. KOSGEB’in web sitesindeki açıklayıcı bilgiler, çağrı merkezinin olması ve insanların bizzat merkeze gelerek aldığı bilgiler bence yeterlidir. Bizim daha iyiye olanak sağlayabilmemiz için merkez müdürlüklerinin dışında özellikle başkanlığın görsel ve basılı medya enstrümanlarını kullanarak çeşitli yayım faaliyetlerinin içine girmesi etkili olacaktır. Bunun dışında personel sayısının artırılması ve genişleyen teşkilat yapısı da KOSGEB’in bilinirliğini arttıracaktır.

**Daha iyi anlatılabilmesi için önerileriniz neler olurdu?**

Durumu kendi tarafımdan anlatmaya çalışacak olursam; örneğin ben sürekli burada oturursam, firma ziyaretlerinde bulunamazsam KOSGEB’i anlatamam. Benim buradan ayrılabilmem için, daha önce de söylediğim gibi personel sayısı artırılmalı ve görev dağılımı farklılaştırılmalı ki; bu bir görev anlayışıyla yerine getirilmeli. Ya da en azından bunun için ayrıca personel görevlendirilmeyecekse bile kişi başına firma sayısı orantılı hale getirilmeli. Ama ne yazık ki bizim gibi büyük merkezlerde bu pek mümkün değil. Taşrada belki daha kolay olabilir. Oralardaki arkadaşlarımızın bu konuya daha çok zaman ayırabildiklerini düşünüyorum. Bu tür konulara başkanlık düzeyinde çözüm üretilmeli diye düşünüyorum.

**KOSGEB’in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri, KOBİ’lerin işlemlerini yürütebilmesi açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Orada şöyle bir sıkıntı var: Son yapılan değişiklik ile firmalardan bütün başvuruları sistem üzerinden yapmasını bekliyoruz. Fakat hala eski düzende kullandığımız başvuru formlarını web sayfası üzerinden kaldırmamışız. Bu da destek başvurunda bulunacak KOBİ’lerin ikileme düşmesine neden oluyor. Bu da hem değerlendirme sürecinde bizleri, hem de başvuru sürecinde KOBİ’lerin işlerini sekteye uğratıyor, hem güven hem de zaman kaybına neden oluyor. Firma kendisine zorluk çıkarttığımızı düşünüyor. Uygulamadaki bu

ikilik bir an önce kaldırılırsa bunun dışında yaşadığımız bir aksaklık olmadığını söyleyebilirim.

**Peki, aynı süreci KOSGEB çalışanları açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Yani biz olaylara vakıf olduğumuz için nerede neyin yapılacağını biliyoruz. Bizim açımızdan bir sıkıntı yok. Uygulayıcı da biz değiliz. Uygulayıcı firmadır. Biz gelen başvuru ve talepleri evrak bazında değerlendiririz ve gerekli kararı verip bilgiyi firmaya iletiriz. Yani usul ve esaslarla ilgili bilgi sahibi olduğumuz için değerlendirme aşamasında herhangi bir sıkıntımız olmuyor. Muallakta kaldığımız konular hakkında da kendi arkadaşlarımız arasında değerlendirme yapıyoruz. Olmazsa konuyu müdürlük vasıtasıyla başkanlığa taşıyoruz. Bunun dışında genel olarak sürekli iyileştirme diyeceğim. Aksayan yanların, aksaklık yaşandığı anda giderilmesi gerekir. Bunun için de yönetimden birinin bu işlerle ilgili bilfiil çalışması gerekir.

**Teşekkür ederim.**

**Başkan Baş Müşaviri Halil ÖZGÖKÇE ile 19.03.2012 Tarihinde Saat 17.30'da  
Yapılan Mülakat**

**KOSGEB'de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi kısaca anlatır mısınız?**

KOSGEB'de 1991 yılından beri çalışıyorum. Takriben 20 yıl olmuş. KOBİ Uzmanıyım firmalara destek sürecinde yer almaktayım.

**KOSGEB'i kurulduğundan bu güne değerlendirecek olsanız, kurumsal anlamda hangi bakımlardan iyileştirme çabalarının içine girdiğini söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB'in esnek bir teşkilat yapısı vardır. Sık sık sahadan gelen taleplere göre değişkenlik arz eder. Klasik devlet içerisinde bir yeri yoktur. Bizim icra kurulu kararıyla birimler kurulabilir, birimler kapatılabilir. Kurumların fonksiyonları değiştirilebilir. KOBİ'ler, ufak ve esnek bir yapıya sahip olduğundan, yani hedef kitlenin değişken ve esnek yapısı nedeniyle KOSGEB'in teşkilat yapısı da buna uygun olarak dizayn edilmiştir. Genel anlamda ben çok fazla problem görmüyorum.

**Eskiden aksayan yönleri nelerdi?**

Eskiden de sahadaki değişime göre biz kendimizi uyarlardık. Bu problem değil. Yani önceden sanayi kitlesi hedef kitemizdi şimdi hizmet sektörü de dahil edildi. Dolayısıyla ister istemez bir yapı değiştirmemiz gerekti. Belli zamanlarda bakarız eğer aksayan yönler varsa; sahaya hizmetin verilmesinde, sunulmasında, oluşturulmasında hemen çözüm üretmeye çalışırız. Bunun dışında da sık sık gözden geçiririz.

**Fiziki çalışma şartları bakımından ne söyleyebilirsiniz?**

Fiziki çalışma şartları bence uygun. Yani personele sunulan imkanlar personelin lojistik desteği her dönemde uygun olmuştur. Tek bir sıkıntı olarak, şu anda başkanlığın müstakil bir binasının olmayışı gösterilebilir. Mamak'ta olması, yani hedef kitleye uzak oluşu ve belki bina yetersizliği anlamında. Fakat yine de diğer kurumlara göre çok daha iyi durumdayız, daha rahatız.

**Personelin işe alım süreci ve kriterleri hakkında neler değişti?**

Biliyorsunuz biz klasik Devlet Memurları Kanununa dâhil değiliz. Çoğunlukla iş kanununa tabi ama klasik işçi de değiliz. Biz kendi sözleşmemize göre idari personel eğiticiyi istihdam ediyoruz. Bunun da anlamı şudur: KOSGEB'e nitelikli insanlar girmelidir.

Nitelikli insanlar çalışmalıdır. KOBİ'nin anlamından anlayan hem dert, hem halden anlayan insanlar çalışmalı ki; o zaman başarılı olsun.

**Daha iyi nasıl olabilir?**

Sınavlarla yeni yeni uzman yardımcısı alıyoruz, eğitmeye çalışıyoruz. Yani sürekli kalite de artıyor tabii.

**Genelde sınavla mı alınıyordu.**

Sınavla alınan vardı ama çoğunlukla sınavla alınmayan bir yapı vardı. İçerden terfiyle gelen de vardı. Ama 8-10 senedir sürekli sınavla eleman alıyoruz. Uzman, uzman yardımcısı düzeyinde. Şu anda onda da problemimiz yok, yani seviye çok aşağıda değil, vasatın üzerinde bence.

**Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Evet, ciddi bir dönüşüm yaşandı. Parasal anlamda bir zaman büyük bir darboğaza girmiştik. Ülkenin yapısından da kaynaklanan sebeplerle KOSGEB’in kaynakları çok kıt hale gelmişti. O dönemde zaten nerdeyse KOSGEB bütçesinin % 80’e yakını cari giderlere gittiği için halktan da bu konuda rahatsızlıklar dillendirilmeye başlanmıştı. O dönem bütçenin ne kadarının nereye harcandığında ait veriler kamuoyuyla paylaşılmıyordu. Bu rahatsızlıkta bunun önemli bir etkisi oldu. Fakat artık son dönemde biz desteklerimizin büyük bir kısmını KOBİ’lere ayırıyoruz ve bunu da kamuoyuyla gururla paylaşıyoruz. Şeffaflık kriterlerine riayet ediyoruz yani. Ben ona inanıyorum. Yani ben şu anda şeffaflık anlamında bir sorun görmüyorum.

**Kurulduğundan bu güne işletmelerle ilişkiler açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Evet, yaşandı, çünkü biz eskiden daha az işletmeye destek veriyorduk ve dolayısıyla onlarla daha içli dışlıydık. Takdir edersin ki, 3-4 bin işletmeyle kurulan temaslar 300 bin işletmeyle kurulan temasla kıyaslanamaz bile. Tabii bunlarla ilişki kurarken ufak tefek sıkıntılar doğabiliyor. Bu sıkıntılar kimi zaman işletmeden, kimi zaman bizim personelimizden de kaynaklanıyor olabilir. Ama ben genelde KOSGEB’den memnunluk görüyorum. Yani münferit şikayetleri bir yana koyarsak; genel durumun iyi olduğunu

düşünüyorum bu anlamda. Yani şimdi şöyle düşünmek lazım; 300 bin tane KOBİ'nin içerisinde elbette şikayet olacaktır ama bu şu ana kadar 30'u geçmemiştir. Yani bu da % 1 yapar ki; bu çok iyi bir veridir. Ama tabii biz o % 1'in de üzerinde durur, memnuniyetsizliğin nereden kaynaklandığını araştırır, çözüm üretmeye çalışırız. Gerekirse firmaları ararız, onların hatırını sorarız, şikayetlerini dinleriz. Çözmeye çalışırız. Yani bizim için hedef kitlemiz önemlidir, değerlidir.

**KOSGEB'i Müdürlük bazında/sahada düşünecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?**

Sahada öncelikle valilikle işbirliği içinde olacaklardır. Bunun haricinde Vergi Dairesiyle, SGK'yla, Sivil Toplum Örgütleri ile Odalar Borsalar Birliğinin oradaki temsilcileriyle aynı zamanda TESK'in oradaki temsilcileriyle, derneklerle sıkı bir ilişki içerisinde olunacaktır. Bunlarla he halükarda sıkı bir ilişki içinde olmalıyız ki hedef kitleye hizmetlerimizi daha rahat, daha kolay götürebilelim. Ben gerekli görüyorum yani. Oradaki müdürümüzün ve personelimizin belli dönemlerde hiçbir şey olmasa bile bir araya gelmesi çok önemli.

**Geçmişten bugüne KOSGEB çalışanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu? Cevap evet ise nasıl bir değişim oldu?**

Yok, bizler her zaman esnek olmuşuzdur. Çok sert başkanlar da yöneticiler de gelmiştir ama hepsi kısa bir süre sonra buranın havasına uymuştur. Burada kamu bürokrasisi göremezsiniz. Gerekliyse bir başkan en attaki bir personelle telefonla temasa geçebilir. Ona talimatlar verebilir. Ondaki bilgi alabilir. Yani hiyerarşik yapıları baypas yapıp. Aynı şekilde de en alttaki, en yukardakine, Başkan'a, başkan yardımcısına çok rahat bir şekilde ulaşabilir. Yani belki personel sayısından kaynaklanan ulaşamama durumu olabilir ama ben onun haricinde bir sıkıntı görmüyorum. Yani bizim burada yapımız KOBİ'lerle ilişki kurduğumuz yapı gibidir. Daha esnek daha kolay yani bir nevi abi kardeş gibi. Bilmiyorum dışardan nasıl görünüyor ama ben öyle görüyorum en azından öyle davranmaya çalışıyorum 30 senedir.

**KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken, KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Aynen öyle yararlanılmaktadır.

**Örnek verebilir misiniz?**

Ben 1990'da çıkan destek yönetmeliğinin içinde bulundum. Komisyon çalışmalarının içinde yönetici olarak, koordinatör olarak bulundum. Oradan biliyorum. Gerek yönetimle ilgili çalışmalarda gerek destek mevzuatlarının oluşturulmasında alt komisyonlarda bu meseleye önem verdik. Her detayda biz sahanın görüşünü aldık. Mail ortamıyla ve yazılarla görüşleri toplamaya çalıştık. Müdürlerden kendi birimlerinde uzmanlarla istişare yapıp çıkan sonuçları bu kanallarla bize göndermelerini istedik. O gelen görüşleri göz önünde bulundurarak üst komisyon olarak her düşüncüyü dikkatle değerlendirdik. Olabilenleri monte ettik, olamayanların neden olamadığını anlattık. Yani şu andaki destek mevzuatımız KOSGEB'in tamamının katılımının eseridir. Onun için de zaten başarılı bir şekilde gidiyor. Talepleri değerlendiriyoruz. O talepler doğrultusunda olması gerekenler, yapılması gerekenler yapılıyor.

**Peki, KOSGEB dışındaki kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanılmış mıdır?**

Alındı. İlk defa destek mevzuatı hazırlanırken TOBB'a TESK'e yani hedef kitleden belli yerlere dokümanlar gönderildi. Ne istedikleri soruldu. Talepleri en azından ana başlıklar şeklinde alındı. Bizim İcra Komitemizde TESK ve TOBB'un başkanları var. Biz hazırladığımız mevzuatları destek sistemlerini onlara belirli sürelerle gönderiyoruz. Onlar alt ekipleriyle bunları incelettirip zaten olması gereken şeyler varsa bize resmi ağızla söylüyorlar. Bununla ilgili bize yazı gelir. Bu eksikleri gördük, "bunların yapılması hususunu" der. Biz de şayet gerek görürsek icra komitesi kanalıyla bunları hayata geçiririz. Gerek görülüyorsa da eklemeyiz.

**Kurum dışı önerilerden yararlanabilmek için mekanizmalar oluşturulmuş mudur?**

Yani herhangi bir mekanizmayla da gelen talepler başkanlığa iletilir orada üst seviyelerde incelenir gereği yapılır. Olumlu veya olumsuz mutlaka bir işlem yapılır. Yani hiç bir talep boşa kalmaz. Onun içinde resmi bir prosedür yok. Herhangi bir kişi, kurum bize talebini, tavsiyesini, eleştirisini doğrudan iletebilir.

**KOSGEB'i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ'lerin rekabet edebilirliği noktasında düşük veya sıfır faizli kredileri değerlendirebilir misiniz?**

Aynen öyle. Daha da etkili olabilir mi? Olabilir. Ama şu andaki mekanizmalarla, imkanlarla bence gayet de etkili.

**Herhangi bir şarta bağlı olmaksızın verilen düşük veya sıfır faizli krediler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Olaya nitelik ve nicelik açısından bakarsak, nitelikleri biraz daha gelişti, sayısı arttı diyebiliriz. Ama ben kredi desteğini çok yararlı görmüyorum. Kredi desteği bizim asli işimiz değil yani. Hükümet de artık bunu böyle görüyor zaten. Kredi desteğinin şöyle bir artışı var, KOSGEB'in popülaritesini artırıyor. Piyasada KOBİ'ler arasında bilinirliğini artırıyor. Bunun dışında çok fazla da fonksiyonu olduğunu düşünmüyorum. Ama yine de verilmesine karşı değilim. Sonuçta firmaların anlık nakit ihtiyaçları karşılanıyor. Ben diğer desteklere daha fazla önem vermekteyim.

**Proje bazlı verilen hibe destekleri, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Bizim proje bazlı desteklerdeki asıl beklentimiz KOBİ'nin belli eksiklerini kendi tespit etmesi ve bizim de uygun gördüğümüz şekilde eksikliklerini gidermesidir. Sadece KOSGEB kaynaklarından değil ulusal ve uluslararası kaynaklardan da etkin kullanılması anlamında proje bazlı desteklerin önemi yadsınamaz.

**Peki, genel olarak bu destekler ekonominin seyrini etkilemiş midir?**

Tabi hem de çok büyük bir etkileşim olmuştur. Ölçmek mümkün değil belki ama bence Türkiye'nin bugün yaptığı ticaretin, ekonominin geldiği durumun temelinde KOSGEB'in hazırladığı altyapı var. Mesela örnek vermek gerekirse: Gaziantep'te sanayi yokken KÜSGET diye bir merkez kuruldu Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler kaynaklı. Hala Gaziantep'te KOSGEB Mahallesi vardır. Sokaktan topladığı adamları sanayici yaptılar. Proje bazlı bir sistemdi. Ve şu anda Gaziantep'te 4 tane Organize Sanayisi Bölgesi var. Çekirdeğinin tetikleyicisi KOSGEB'dir. Zaten KOSGEB gibi kuruluşlar tetikleme hamlesini yapar ondan sonrası vatandaşın kendisine kalmıştır. Bunların dışında proje bazlı destekleri de Genel Destek Programını da yararlı görüyorum ben. Onlar işin asıl dinamosu. Genel Destek biraz daha hızlı ve geri dönüşü fazla. Proje destekleri biraz daha sabır gerektiriyor, belki dönüşü diğerlerine oranla daha yavaş. Ama hayata geçirdikten sonra da kazanımları

diğerlerinden fazla. Sırf bu yüzden bu konudaki muslukları da biraz açık bıraktık, firmalar proje hazırlama kültürüyle tanışın bunu firmalarına uygulayabilsin diye. Böylece firma bir kurumsallaşma projesiyle zincirlerini kırıp pazarda söz sahibi olabilir. Yahut yeni bir departman oluşturma, pazarlama ağını güçlendirme vs. gibi çalışmalar vizyon dediğimiz şeyi kazandırır firmalara.

**Bunların dışında olması gerektiğini düşündüğünüz bir destek programı var mıdır?**

Tek bir sıkıntımız belki hazır, paket tarzda destekler veriyoruz. Esasen KOBİ'ye özgü sorunların çözümlerine yönelik projelere girilse daha etkili olabilir. Bunun dışında şimdilik herhangi bir iyileştirmeye ihtiyaç yokmuş gibi görünüyor. Tabii sahadan bununla ilgili bir dönüş alırsak değerlendiririz. Ama şuan için maksimum seviyede olduğunu söyleyebilirim.

**Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB'in kaynakta etkinliği sağlayabildiğini söyleyebilir misiniz?**

Söyleyebilirim.

**Peki, buna örnek verebilir misiniz?**

1990'da ilk kurulduğunda biz 350 kişiydik. Şu anda 1000 kişiye yakınız. Yani personel sayımıza, mekanlarımıza, harcamalarımıza bakarsanız minimum seviyede olduğumuzu görürsünüz. Personel giderleri haricinde tüm giderlerimizde biz tasarruflu bir işletme gibi davranmaya çalışırız. Kaliteli personel istihdamı ve kaliteli personele iyi ücret verme mantığında olduğumuz için bu konuda bir kısıntıya gitmiyoruz. Yani çok personel değil, kaliteli personel olsun istiyoruz. Bu yüzden de onlara piyasanın üzerinde ücret veriyoruz. Bu da iyi bir işletmecî mantığının olduğunu gösterir.

**Kamu kuruluşlarında, vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?**

KOSGEB de değişen bir şey yok. Bizde başından itibaren KOBİ haklıdır. Vatandaş en iyi müşteridir. Onlar olmasa biz olmayız mantığıyla hareket edildiği için bu konu daima temel ilkemiz olmuştur. Bir yerde onların sırdaşı gibiyizdir. Maliyeye veya diğer kurumlara vermediği sırlarını bizimle paylaşırlar. Bize güvenirler, biz de onların güvenlerini boşa çıkarmayız. Onlara uygun çözümler üretiriz, orada bir sıkıntımız yok diye düşünüyorum.

**Örneğin sizce, firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi, bakımlardan etkiledi?**

Uzmanlarımız zaten belli destekleri verirken firmaları ziyaret ediyor. Onun haricinde münferit ziyaretler veya toplu ziyaretler de yapılıyor, destekler anlatılıyor. Biz KOBİ'nin kendi derdini kendisinin görmesini ve bize bu derdini sunarak kurullar vasıtasıyla kendisini geliştirebilmesini istiyoruz. Ama gönlüm ister ki biz bizatihi KOBİ'ye gidelim “senin şöyle sıkıntın var sorunlarını çözelim” diyebilelim. Sırf o firmaya yönelik parasal olarak, nitelikli elemanı ve danışmanlığıyla onu orada çözelim isteriz. Ama şu an o pek de mümkün değil. KOBİ Proje Desteğiyle, İşbirliği Desteğiyle bunu kısmen aşmaya çalışıyoruz.

**Firmalara destek verme konusunda, amirlerin, sahada çalışan uzmanlara hedef koyma ve benzeri konularda yönlendirmeleri oluyor mu?**

Hedef koyma derken, firmayı onun üzerine monte edip, “sen onlardan sorumlusun” demek bir nevi hedef koyma olarak düşünülebilir. Müdürlere “sen illa şu kadar firma alacaksın” demiyoruz ama gelen bütün talepleri değerlendiriyoruz. Değerlendirme toplantılarında tüm merkezlerin tüm istatistiklerini ortaya koyuyoruz. Bu da bir nevi bazı müdürlüklere baskı olabilir.

**Aralarında bir rekabet olduğunu düşünüyor musunuz müdürlüklerin**

Rekabete giriyorlar bazen. Üst düzeyde kalanlar arasında var: “Sen çok yapmışsın, ben çok yapıyorum, daha da çok çalışmalıyım” diyorlar. Ellerindeki personel ve fiziki imkanları müsait olanlar rekabette daha da öne geçmeye çalışıyorlar.

**Peki, başkanlık psikolojik anlamda müdürlüklere böyle bir etki de bulunuyor mu doğrudan ya da dolaylı olarak?**

Dolaylı olarak olabilir. Yarış atı gibi düşünmüyoruz biz. Önemli olan sahada ne kadar fazla KOBİ'ye ulaştığımız ve onların derdlerine çözüm bulup onların talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilmemizdir. Bu ne kadar çok olursa o kadar iyi. Bunu da merkez müdürlükleri ne kadar çok yapıyorsa bizim için o kadar değerli. Belki bu bakış açısıyla bir rekabet ve psikolojik baskı olabilir mi bilmiyorum. Ama özellikle “sen az çalışıyorsun, çok çalış” demiyoruz. Bazı merkezlerimizin bulunduğu sahanın durumuna göre performansı bazen az olmasına rağmen biz yeterli görüyoruz. Psikolojik bir baskımız yok yani. Ama gönlümüz istiyor ki hiçbir KOBİ açıkta kalmasın personelimiz ona destek versin.

**KOSGEB’i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?**

Destek mekanizmasının anlatıldığını gelen taleplerden anlayabiliyoruz. Bazen olmadık bir yerde bir KOBİ’yle karşılaştığımızda “filan yerde, filan toplantıda dinlemiştim, anlamıştım” dediğini duyuyoruz. Bu da yapılan toplantıların amacına ulaştığını gösteriyor. Belki daha çok toplantılar yapılabilir. Ama artık onu da merkezlerimize bırakmak doğru yol olacaktır diye düşünüyorum. Buradan baktığımız zaman zaten kimin bu konuda gayreti var, hangi merkezler bu konuda daha faal görebiliyoruz. Bununla birlikte unutmamak gerekir ki; KOBİ’lerin sayısı çok, uzman sayısı az, merkez müdürlüklerimiz yeterli sayıda değil öyle olunca da eldeki imkanlarla yapılanı ben yeterli görüyorum. Orada bir sıkıntı yok.

**KOSGEB’in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri, yeterli görüyor musunuz?**

Mevcut durum yeterli dediğinizde her zaman kaybedersiniz. Mükemmelin de mükemmeli her zaman vardır. Yeterli dediğiniz anda çalışma, geliştirme hizmeti durur. Yeterli görmüyoruz. Görmediğimiz şuradan belli, bilgi sistemleri her gün değişip geliyor. Elektronik ortamda başvuru alma ve değerlendirme sürecine girdik. Belli aşamalar şu anda elektronik ortamda yapılıyor. Ama yakın vadede hedefimiz kısa tüm işlemlerin elektronik ortamda yapılması KOBİ ve KOSGEB bazında.

**Teşekkür ederim.**

**Başkan Yardımcısı Metin ŞATIR ile 22.03.2012 Tarihinde Saat 15.00'te  
Yapılan Mülakat**

**KOSGEB’de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi kısaca anlatır mısınız?**

KOSGEB’de çalışmaya başlayalı 1 Haziranda, 2 yıl olacak. Açıktan atama ile üniversitedeki akademik hayattan devlet yönetiminde böyle bir pozisyona atananlardanım. KOSGEB’de bilgi işlemden ve halkla ilişkilerden sorumlu Başkan Yardımcısı olarak çalışıyorum.

**KOSGEB’i kurulduğundan bu güne değerlendirecek olsanız, kurumsal anlamda hangi bakımlardan iyileştirme çabalarının içine girdiğini söyleyebilirsiniz? Örneğin teşkilat yapısı hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB’in teşkilat yapısı en son 2007-2008’de dizayn edilmiş. 1990 da kurulan bir kurum, yönetim ve organizasyon şeması o zamandan beri büyük bir değişiklik göstermemiş. Sene 2012, 22 yaşında gelmiş, aslında ben daha köklü bir değişim olmasını gerektiğini düşünenlerdenim. KOSGEB’in misyonunun devletin içinde durduğu yerin yeniden dizayn edilmesi lazım. Çünkü KOSGEB şu an Türkiye’de hizmet sektörünün de içine alınmasıyla beraber bütün taraflarla 3 milyonun üzerinde KOBİ gerçeğiyle birçok sektörle temas eden bir durumda. İlgili, çalışan bir kurumuz, kanunla tanımlanmış bazı yetkilerimiz ve bazı görevlerimiz var. Ama benim görüşüm şu ki: KOSGEB’in yeni kanunuyla beraber kurumun yeniden ele alınması gerekir. Dünya ekonomisinde yeni bir rol kazanmaya çalışan ve kalkınmakta olan yeni Türkiye’ye adapte edilmesi gerekiyor. Teşkilat yapısı olarak baktığımızda da eğer kastettiğimiz şey organizasyon şeması ise, bununla ilgili de ciddi bir değişime ihtiyacı var. Çünkü 2009’da yaşanan kırılma ile hizmet sektörünün de dahil olması meselesi KOSGEB’in yeniden kurulması kadar önemli. O zamandan bu yana Türkiye’de 33 noktadaki hizmet merkezlerimiz 74 taneye çıktı. Sahayı nasıl yönetmemiz gerektiği ile ilgili yeniden bir rol tanımlaması yapmamız gerekiyor. Şu an sahip olduğumuz teşkilatın yapısı ve organizasyon şeması aslında eski döneme ait. Şu anki iş yapma biçimimize, proje felsefemize, program mantığımızı uygun değil. Eski dönemin iş yapma biçimine ve destek verme mekanizmasına göre kurulmuş bir yapı. Ama şu an artık sıra buna geldi. Kısa bir sürede bu sonuçlanacak ve yeni sisteme uygun bir organizasyon yapısı tekrar tanımlanacak. Bunun dışında öneri dersin bana: “KOSGEB kanunuyla yeniden tanımlanmalı çünkü şu an Türkiye’de KOBİ’lere sahip olan bakanlık yok. KOBİ’lerin değişik konularına, değişik bakanlıklar bakıyor ama Avrupa’ya, Amerika’ya baktığım zaman KOBİ’lerden sorumlu bir

otorite var ve şu an Türkiye’de bu otorite olma yolunda en sıcak kurum kesinlikle KOSGEB. KOSGEB, bakanlıklardan bağımsız, belki de başbakanlıkla ilişkili, müsteşarlık seviyesine çıkartılmış bir organizasyon olmalı.

### **Mevcut durumun ne gibi aksaklıklara yol açtığını söyleyebilirsiniz?**

Şöyle; 1990’dan bu güne değişen dinamikler ülkedeki bakanlık yapıları, KOBİ’lerle ilgili süreçler, KOBİ’lerin önem derecesi çok büyük bir değişim, dönüşüm geçirmiştir. Şu an KOSGEB Bilim Sanayi Bakanlığı’na ilgili bir kuruluş olarak çalışmalarını devam ettiriyor ve devletin bir sürü noktasından oluşan bir icra komitesi ile yönetiliyor. Tabii bu da; kurumsal taassupların ve insanların yaklaşımlarının karar alma süreçlerini etkilemesine neden oluyor. Sonuçta, KOSGEB’in misyonunu eda etme anlamında, uygulama anlamında çok rahat etmediğini, edemediğini görüyoruz.

### **Hantal bir yapı mı?**

Hantal yapı. Şöyle hantal yapı, devletin aslında sahaya en yakın kuruluşuyuz. Böyle baktığımız zaman sahadayız, 75 noktadayız, yerinde hizmet veriyoruz. Ama bu süreçlerde devletin bürokrasinin içinde klasik devlet kurumu haline dönüştürüyoruz. Aslında 1990’da özerk bir yapı ile kurulan KOSGEB, adım adım yok 5018, yok KİK Kanunu, yok başka şeye tabi oldukça inisiyatif sınırları daralmış ve cevap verme refleksi, aksiyon alma refleksi zayıflamış. Çünkü siz KOBİ’lerle çalışıyorsunuz, sahayla yüz yüzesiniz. Hızlı cevap vermek, çabuk olmak ve çevik davranmak zorundasınız. Ama bunu şu anki teşkilat yapımızla, şu an ki kanunumuzla, şu an durduğumuz yerle yapabiliyor olmamız biraz zor görünüyor.

### **Örneğin fiziki çalışma şartları hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

Tabii fiziki derken kastettiğiniz eğer bina alt yapı ve çalışanlara sunulan imkanlarsa onun iki boyutu var: Türkiye’de 33 taneden 75 taneye çıkan merkez sayımız var. Buralarda yeni vizyona göre tasarlanmış binası olanlar da var olmayanlar da. Yani alt yapımızın ve sağladığımız imkanların süper olduğunu söylemek mümkün değil. Bu yerlerde uzmanlarımıza yeni imkanlar sunmamız gerektiğini düşünüyoruz. Bu anlamda, yeni bina kiralınması, yeni ofislerin tasarlanması, yeni malzemeler, yeni mobilyalar, yeni bilgisayarlar temin ettik. Fakat halen KOSGEB’in başkanlık binasının olduğu yer, tarz-ı temsiline baktığımız zaman, böyle dev bir kurumla bağdaşmıyor işin aslı. Onun farkındayız ve yeni bir yer için çalışmalara başladık. 2 sene içinde oraya taşınmış olmayı öngörüyoruz. Ama bu yetmiyor tabii, bütün teşkilatlarımızda hizmet merkezlerimizin tamamını belli kalite

standardının üstüne çıkartmamız gerekiyor. Bu da bir süreç, şu an hızla devam ediyor. Dönüşümün farkındayız ve bize verilen imkanlarla yönetmeye çalışıyoruz. İkinci boyutsa yazılım boyutu: Şu an KOSGEB'in, iş yapma biçimi olarak, devlette birçok kurumdan önde gittiğini düşünüyorum. Çünkü biz artık bütün başvuruları online olarak alan, YKDS sistemiyle her yerde olan biten her şeyi takip edebilen bir kurumuz. “web tabanlı” evrak sistemiyle Türkiye'deki evrak sistemini yeniledik, “server”lerin alt yapısını ve bilişim alt yapısını son bir buçuk yılda tamamen yeniledik. Yani devletin yapısına baktığımızda bizim kadar sahada olan biteni her şeyi anlık takip edebilen, işi yaparken web tabanlı sistemlere girdiren bir mekanizmanın olduğu görülecektir. Biz de o dönüşümü önemsedik ve e-imza aşamasına geldik. Bu yılın sonuna kadar e-imzayı tamamen uygulayan bir kurum altyapısına ulaşmış olacağız. İş yaparken ki temsil keyfiyeti, fiziki şartlar, kurumun hizmet kalitesini gösteren bir gösterge olarak ve kurumun marka değeri açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum.

**Peki, personelin işe alınması süreci ve kriterleri hakkında ne söyleyebilirsiniz? Nasıl bir değişiklik yaşamıştır?**

Şöyle söyleyeyim: KOSGEB aslında kamuda yapılan değişim dönüşüme fazlasıyla ayak uydurmuş durumda. Belli bir kalitede olmayan personeli almama düşüncesindeyiz açıkçası. Açıktan atama falan gibi şeyleri kaldırdık. Son bir iki sene öncesine kadar KOSGEB'in personel politikaları yazılı bile değildi. Yönetmelikleri yoktu.

**Bunlar ne tür aksaklıklara yol açmıştır?**

Açmış şöyle açmış: Tabi bir kural olmayınca her gelen yönetim, her gelen yönetici, her gelen siyasi otorite kendine göre belli bir niteliğe bakmadan birçok insanı işe almış. KOSGEB'de uzman olmuşlar, memur olmuşlar ama bunların bir standardı olmadığı için iş kalitesi de ister istemez düşmüş. Bu vaka yani, yaşanmış bir şey. Ama son iki yılda bütün bunların yönetmelik altına alındığı Başbakanlık Personel Dairesi'nden onaylandığını, KPSS şartını, dil şartını, mülakat sınavlarını düşünürsek eğer, ciddi bir değişim dönüşüm yaşadığımızı söyleyebiliriz. Her şeyi kayıtlı hale getirdiğimizi ve resmi yönetmeliklere bağladığımızı ve ciddi bir sistematiğe kavuştuğumuzu söyleyebilirim. Belki de belli kalitede eleman almamız anlamında Türkiye'de bu işi böyle oturtmuş nadir kurumlardan biriyiz.

**Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Zaten bilgi edinme kanunu kapsamında merak edilen şey bize sorulduğunda biz soruları cevaplamak zorundayız. Bunun dışında web sayfasında bütün mali bilançomuzu, mali tablolarımızı yayınlamış değiliz şu an. Oda işin başka bir boyutu ama sonuçta bu bilgiler gizli bilgiler değil KOSGEB’in ne verdiği kime verdiği nasıl verdiği, her şey kayıt altında.

**Peki, öyle bir mekanizma olsa sizce daha yararlı olur mu?**

Tabi bu yine kamunun bir refleksi, Şu an Türkiye’de kamuda ne belediye ne bakanlıklar ne diğer kurumların böyle bir uygulaması yok. Ama biliyorsun yeni çıkacak olan TTK ‘da şirketler için bu zorunlu hale getiriliyor. İlerleyen zamanda böyle bir karar alınsa biz de buna hazırız. Biz durduk yerde kendi başımıza devletin böyle bir politikası yokken veya siyasilere böyle bir politikası yokken bizim bunu yapmamız çok anlamlı değil. Ben öyle düşünüyorum en azından. Ama böyle bir politika olursa da biz bundan hiç rahatsızlık duymayız. Bizim zaten her şeyimiz açık ve şeffaf, açıklayamayacağımız hiçbir şey yok yani.

**Kurulduğundan bu güne işletmelerle ilişkiler açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Çok öncesini bilmiyorum ama 2010 yılında çok büyük bir değişim yaşandı. Ondan önce de edindiğim bilgilere göre 2002’nin sonunda, 2003-2004 yıllarında yeniden bir atılım gerçekleştirmiş. O dönem stratejik yol haritasının olduğu (SYH) bir dönem, 3 yıl süren bu dönemde SYH kavramıyla işletmelerden hedef belirlemeleri istenmiş. Ama o dönem değişim yaşanırken maalesef sahanın hibe destek okuryazarlığı anlamındaki bilgisizliğinden ve strateji oluşturma konusundaki eksikliğinden dolayı bu süreçte ciddi tepkilerle karşılaşmış. Sonuçta da 2006-2007 yıllarında bu süreç sonlandırıldı. O değişim dönüşüm yarım kaldı, ama onun arkasından 2009’da hizmet sektörü geldi, 2010’da bambaşka bir dönüşüm yaşandı. Proje bazlı destek programı diye bir süreç başladı. Onun uygulama esasları geldi ve akabinde program yetkisi geldi. Bu dönemde merkez sayımızı 33 noktadan 75 noktaya çıkararak ciddi anlamda sahaya erişebilirliği sağladık. Proje bazlı desteklerle işletmelere proje yapma kültürü kazandırdık. Bu anlamda dünyadaki benzer hibe ve destek veren kuruluşlar ligindeki proje konseptini yakalamış olan bir kurum olduğumuzu düşünüyorum.

**Aslında burada asıl öğrenilmek istenen şey vatandaşın veya KOBİ'lerin KOSGEB'e yaklaşımı veya KOSGEB'in onlara yaklaşımı, diğer kamu kurumlarına göre ne tür bir farklılık arz eder. Bu konuda geçmişten bu güne bir değişim olmuş mudur?**

Tabi ki bu çok değişti. Bu son dönemde özellikle hizmet sektörüyle beraber, kitlenin büyümesiyle beraber birçok enstrümanı kullanmaya başladık. Bir defa şu an daha çok yerdeyiz. Yani erişilebilir durumdayız. İkinci olarak da; çağrı merkezi kurduk orada tam yedi gün yirmi dört saat hizmet veren bilgilendirme servisi var. Onun yanında bir online başvuru süreci var. Herkes bütün başvurusunu oradan yapıyor. İnsan faktörünü mümkün olduğunca en aza indirmeye çalışıyoruz. Sıfırlamak mümkün değil ama bu anlamda biz verme tarafındayız. Ciddi olanlarda alma konusunda inisiyatif alırlarsa yani niyetlerini ortaya koyarlarsa projelendirirlerse süreçlerini veriyoruz yani. Devletin bir anlamda aslında sahaya en yakın duran ve sahanın nabzını tutan önemli kuruluşlardan biri KOSGEB bu anlamda.

**KOSGEB'i Müdürlük bazında/sahada düşünecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?**

Tabi en başta, teşkilat kanunu ile ilgili söylediğim şey burada net bir fotoğraf çıkartıyor. Çünkü bizim öyle bir durumumuz var ki; biz sahada hizmet verirken atıyorum valilerle, odalarla, STK'larla sürekli temas halinde olmak durumundayız. Şöyle söyleyebilirim, bizim şu an bir KOSGEB merkezinin bulunduğu ilde ilişkili olmadığı herhangi bir kurum, kuruluş yok.

**Örnek verebilir misiniz ne tür ilişkiler geliştiriliyor?**

Bir kere biz programlarımızı odalarla birlikte yapıyoruz. Ayrıca üniversiteler bizim karar süreçlerimizin tam ortasında oradan aldığımız öğretim bilgileriyle birlikte hareket ediyoruz. Üniversitelerin 28 tanesinde Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEK-MER) var. Onlarla birlikte birtakım hizmetler veriyoruz. Üniversitenin içinde ofislerimiz var yani. Onun dışında girişimcilik eğitimlerimizle alakalı üniversiteler, odalar, belediyeler, İl Özel İdareleri, Dernek, Vakıf, SGK hülasa akla gelebilecek her türlü kurum KOSGEB'in girişimcilik eğitimlerini verme konusunda yetkilendirilmiş durumda. Bizlerle yaptıkları küçük protokollerle iş birliği yapabiliyoruz. KOSGEB bunların her birinin yapmak istediklerinde önemli bir enstrüman. Bu gün üniversite-sanayi işbirliği yapılacaksa KOSGEB'i yanına aldığı anda çok ciddi mesafe kat eder. Bunun dışında yurt içi fuar veya yurt dışı iş gezisi

organizasyonlarında da yerel paydaşlarla iş birlikleri yapılabilir. Oradaki merkez müdürü, oradaki valilik, oradaki rektör, oradaki diğer kurumların temsilcileri, STK yöneticileri, oda temsilcileri bunların bakış açıları süreci belirler, bir araya gelip oluşturdukları sinerjinin her yerinde, her projenin içinde, KOSGEB olabilir. Buradaki uyumun iyi olduğu yerlere baktığımızda biz zaten Ankara'dan bunu görüyoruz, uyumlu olduğu yerlerden daha çok iş çıktığını görüyoruz. Fakat, örneğin bir rektörde o sanayi işbirliği vizyonu yoksa eğer, sizde o üniversite ile çalışmıyorsunuz. Müdürünüz ne kadar iyi olursa olsun çünkü tek taraflı bir iş değil beraber yapılan çok taraflı işler bunlar.

**Geçmişten bugüne KOSGEB çalışanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu? Cevap evet ise nasıl bir değişim oldu?**

Ben çok eskileri bilmemekle birlikte son iki yıl içinde bulunduğu yapıdan söz edebilirim. Devletin koyduğu belli kurallar çerçevesinde diğer klasik devlet kurumları örneğin bir bakanlıklardaki ilişkilere göre daha rahat ilişkilerin olduğu, insanların kendini çok rahat ifade edebildiği, katılmadıklarına, “katılmıyorum” diyebildikleri bir kurum. Sanırım bunun da en önemli sebebi, sahaya yakın ve esnek yapıdaki KOBİ'lerle beraber çalışıyor olmamız. Bir merkezde bir uzman, müdürüne uygun olmayan bir şeyi rahat, rahat söyleyebilir, talimatla hareket eden bir kurum değil.

**KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken, KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Tabii. Bu en son 2010 yılında yapıldı. O günden bu güne biz her zaman gelen “feedback”leri değerlendirdik. Şayet bunlar, tek bir yerden değil 3-5 farklı yerden geliyorsa ve anlamlıysa hemen tercih ederiz. Her şekilde fikirlerin değerlendirildiğini rahatlıkla söyleyebilirim. Hiçbir şekilde “herkes işine baksın” mantığıyla yaklaşmadık. Ama bazen de şu oluyor: Siz burada bir vizyon koymaya çalışırken, gelen talepler o vizyonun tersi ise o zaman bunu değerlendirmiyorsunuz. Mesela bir örnekle bunu açabiliriz. Proje desteklerimizi başlattığımızda biz inisiyatif alan uzman, inisiyatif alan müdür, daire başkanı gibi bir takım tanımlamalar ortaya koyduk. Proje bazlı destek deyince her şeyin tanımlanmadığı ama projeye göre kararların verildiği, inisiyatif alınması gerektiği durumlar tanımladık. Biz bunu 2010'da çıkarttığımızda eski KOSGEB'e alışık olanlar “kaç para vereceksin, hangi maddeye göre vereceksin” yaklaşımında bir türlü uzaklaşamadılar. Her şeyin yazılı olduğu sınırların netleştirildiği ve çok esnek olmayan modellerde uzmanın, müdürün düşünmesine gerek

yoktu. Mevzuata uygun olup olmadığının kontrolü ile yetiniliyordu. Bizim 2010'da yaptığımız bu değişiklik harf devrimi gibi oldu. Yani bir anda insanlar okuryazarlığını kaybetti. Niye? Çünkü yeni bir model ortaya koyduk ve bu yeni modelin getirdiklerine alışma süreci geçti. Bizim vizyon olarak tasvip etmediğimiz birçok öneri geldi. Şayet bir fikir veya öneri vizyona zarar verecekse, aykırıysa o şey yapılmaz. Şunu tanımlayalım, bunu tanımlayalım derken bu sefer bakıyorsunuz, eskiye dönüyorsunuz.

**Peki, bu sınırlar çerçevesinde vizyona aykırı olmamak kaydıyla 2010'daki kırılmada sizce sahadaki personelin çalışanların görüş ve önerileri, bu sürece ne kadar dâhil edildi?**

2010 yılındaki değişim personelin tamamına sorulmadı belki ama oturup daire başkanı, başkan da kendisi yapmadı sonuçta bunu yani. O dönemin içinde esnek yapıya inanan daha doğru bir ifadeyle yeni yönetimin vizyonuna uygun taraflarla çeşitli toplantılar yapıldı. Öneriler geliştirildi. Daha küçük grup da bunu program haline dönüştürdü. Yani sahada bir sürü insanla görüşüldü. Örneğin: Kızılcasahamam'da yapılan toplantılar var, oradan gelen fikirler var o fikirler toplandıktan sonra bu programla buluşturuldu. Uygulama esasları denilen şeyi herkesle birlikte yapamazsınız. Başta ilan ettik. Sonradan bölgesel toplantılar yaptık. Örneğin gittik Diyarbakır'a o bölgedeki bütün müdürleri, uzmanları topladık bir yere sabahdan akşama kadar iki gün boyunca geç saatlere kadar sorduk. Ne aklımıza yatmıyor? Neyi değiştirelim? İkincisini İzmir'de yaptık. Ege ve Akdeniz'deki merkezlerimiz için. Ankara zaten sürekli bu sürecin içinde buna ilave olarak, online olarak aldığımız önerileri de saymıyorum. Bu kurumda bu değişim yaşanırken, kimse "benim görüşüme önem verilmedi, bana sorulmadı" diyemez. Herkese bir takım kanallar vesilesi ile bir şeyler söyleme hakkı verdik.

**Bu kanallara birkaç örnek verebilir misiniz?**

Mesela e-mailler, müdürler, resmi yazılar; Diyarbakır'da, İzmir'de yapılan toplantılar birer kanaldır. Çünkü siz en üst düzey olarak şunu yapıyorsunuz: Sahada destek veren uzmanınızı aradaki kademeleri kaldırarak muhatap alıyorsunuz. Başkan Bey ve diğer başkan yardımcıları, hepimiz oradaydık. Dedik ki: "Herkes söylesin anlamlı anlamsız, konuşsun, takıldı, aklına yatmayan bir şey varsa sorsun". Orada şu yaşandı: Kiminin aklına yatmayan şey vizyona aykırıydı mesela, o orda izah edildi. Kiminin söylediği şeyler çok anlamlıydı, hemen not aldık. Buraya geldiğimizde uygulama esaslarını bu yönde revize ettik. Kiminin söylediği şeyler yanlış anlamadan kaynaklıydı onları orada hemen izah ettik. İşte

sayılan bu kanallar, çok ciddi kanallar, çok da örnekleri görülmeyen kanallardır. Bütün çalışanları bir araya toplayacaksınız bir sürü uygulamacı soruyor, söylüyor, en üst düzeyde bunları değerlendirip orada bir takım açıklamalar yapıyor falan, bunlar bir etkileşimdir, kanaldır. Bunun ötesinde resmi yazı, e-mail ile birim yazışmalarını saymıyorum. Daha bunların içine müdürlerin ürettiği katkılar var ayrıca kendi içindeki bazı tartışmalar var, artık bir buçuk iki sene oldu, 2011 yılını baz alırsak ki; uygulama için bir yıl çok iyi bir zamandır. Bu yıl kurum tarihinde en çok paranın verildiği, en fazla işletmeye ulaşıldığı yıldır. Test dönemi olarak bakarsanız 2011 yılına veriler şunu söylüyor: “Evet programlar oturmuştur, algılanmıştır.” ufak tefek aksaklıklar olabilir, sonuçta çok büyük bir süreci yönetiyorsunuz. Ama temel olarak majör olarak hiçbir sıkıntının olmadığı açıktır ve biz bir buçuk iki yılda ufak tefek yerlerde yapılan makyaj dışında majör hiçbir şeyi değiştirmedik.

**Peki, KOSGEB dışındaki kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanmış mıdır?**

Hem de nasıl! 15 Haziran 2010 tarihinde yayınlanan sürece kadar, gerisinde tam bir yıldan fazla bir zaman var. Hatta bu süreçte kaç toplantı yapıldığı, kaç adam-saat çalışıldığı ile ilgili rakamlarımız var. Toplantılar, çalıştaylar düzenlenmiş, üniversiteler, STK’lar bir takım yapılar, toplantılara davet edilmiş, aklına güvendiğimiz insanlarla birebir görüşme yapılmış, ondan sonra o sürece girilmiş. Bu programlar, çok ciddi konsensüsle yayımlandı.

**Peki, yeterli görüyor musunuz?**

Bence devlet kurumlarında ikinci bir örneği yok. Bunu net söyleyebilirim. Bunu katılımıcılık anlamında söylüyorum ve ona uygun da bir stratejik plan hazırlanma noktasında. Bu konuda örneğin; kurumun kendi içinde yaptığı çalışmalar etkilidir. Dış gözler, dış paydaşlar, hem program oluşturma, hem de strateji oluşturma süreçlerinde, katılım konusunda diğerlerinden çok farklı olduğunu ve takdire şayan olduğunu düşünüyorum.

**KOSGEB’i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ’lerin rekabet edebilirliği noktasında düşük veya sıfır faizli kredileri değerlendirebilir misiniz?**

Değerlendireyim. Şöyle, ben mesela kredi faiz desteği vermeye ilgili olan sürecin popüler bir iş olmakla beraber, KOSGEB’in işi olmadığını düşünüyorum. Bizim işimiz değil kredi faizi desteği vermek. Ama niye verilmiş diye bakarsan geçmişe, ben şunu görüyorum. KOSGEB yıl içinde hibe desteği verdiği süreçlerle kaynağını bitirememiş. Ve Eylül-Ekim

ayı geldiğinde bakıyorsun ki kaynakların hala duruyor ve geri gidecek. KOBİ'ler için bir şeyler yapalım denmiş ve krediler çıkartılmış. Temel mantık bu aslında. Buda iyi niyetli ama KOSGEB'in bundan sonra böyle bir şey yapmasına gerek yok. Çünkü KOSGEB in elinde 7 tane çok etkili enstrüman var ve KOSGEB bu enstrümanlarla parasını fazla fazla dağıtıyor. 2011 yılında KOSGEB bütçesini bitirdi. Otuz beş milyon TL yedek ödenek kullandı. Şu an programlarımız çok iyi gidiyor. KOBİ'lere çok nitelikli destekler verdiğimizizi düşünüyoruz. KOBİ projede, Ar-Ge'de, İşbirliği-Güç Birliği'nde, Girişimcilikte... Bunların çok önemli işler olduğunu düşünüyoruz. Gün geçmiyor ki; basında KOSGEB desteği ile bir başarı öyküsü yaşanmasın. Bu anlamda sahadan da çok olumlu tepkiler alıyoruz. Daha dün KOBİ zirvesi vardı İstanbul'da ben de oradaydım. Açılış konuşmalarında olsun, panelde olsun herkes "KOSGEB" diyor, başka bir şey demiyor. Çok ciddi bir ivme yakalandığı açık. Tabi KOSGEB'in tek başına makro anlamda rekabeti güçlendirebilmesi pek de mümkün sayılmaz. KOSGEB önemli bir kısmını kendi misyonu çerçevesinde üstleniyor bu işin.

**Danışmanlık ve eğitim gibi teknik destekler açısından durumu nasıl değerlendirirsiniz?**

Orada biraz sorunlarımız var. Ama bu mevzuatımızın sorunu değil, uygulama ve anlayış sorunu. Bunlar KOSGEB'in SYH dönemlerinde birtakım danışman, eğitmen ve yazılımcılarla yaşanan bazı problemlerin eseridir. Teftişlerde tespit edilen bazı usulsüzlükler vs. gibi olumsuz bir dönem yaşanmış. Ve halen bunun izleri kurumda var. Halen bizde danışmanlara suiistimalci gözle bakan bir anlayış var. Danışmanları pek tasvip etmiyoruz, gibi görünüyor. Halbuki mevzuatımıza baktığımızda KOBİ'lerin en büyük ihtiyaçlarını danışmanlar sağlıyor. Çünkü KOBİ'lerin kendi kendilerine her şeyi bilmelerini beklemek doğru bir beklenti değil bence. KOBİ'nin her şeye akli ermeyebilir. Her şeyi bilmeyebilir. Eğitimli olsa bile bilmeyebilir. Çok normaldir, herkes her şeyi bilemez. Çünkü zaten KOBİ'nin bir sürü sorunu var çözmesi gereken, pazarlaması, finansı, İK'sı, muhasebesi, üretimi, bilgi gerektiren süreçler, biz bu konuda değişip dönüşmeli o algıyı yok etmeliyiz. Mesela KOBİ, benim uzmanımın önüne danışmanı ile birlikte gelebilmeli. Yani biz şu an danışmanlara üvey evlat muamelesi yapıyoruz. Danışmanları muhatap kabul etmiyoruz. Hatta danışmanın hazırladığı proje varsa sırf onlar hazırladı diye olumsuz bakıp reddedebiliyoruz, maalesef. Bu şikayetler çok geliyor bize. Ama buda bir algı, çok kolay değişmeyecek, çok kolay dönüşmeyecek, yani biraz zamana ihtiyacımız var.

### **Neden kaynaklanıyor acaba bu sıkıntı?**

İki boyutu var tabii bunun. Bir dönem KOSGEB'i suiistimal eden danışman zaten uygulamada yanlış yapan danışmandır. Yani "KOSGEB'deki parayı bir şekilde nasıl yaparım da alırım" mantığı doğru bir mantık değil. Ama insanların niyetini okuyamazsınız, yapılması gereken şey sürecin içinde danışman olan kimdir sorusuna doğru cevabı verebilmektir. Şu sıralar Japon Kalkınma Ajansı (JAYKA) ile yaptığımız bir çalışma var. Burada Türkiye temsilcisi ile de oturup bir yığın görüşme yaptık, birtakım ekipler geldi. JAYKA'nın 1950'li yıllardan beri uyguladığı bir sistem var. Bir ekip gönderdik Japonya'ya. Burada bir takım pilot uygulamalar yaptık. Eğitimler yaptık vs. şimdi sonuna geldik. MYK'ya başvurma sürecindeyiz. Başvurma sürecinde gerekli adımları attık, cevap bekliyoruz. Yetkilendirme ile ilgili Türkiye'de "danışman" kimdir, "KOBİ danışmanı" kimdir? Sorusunun cevabını KOSGEB olarak vereceğiz. Bu taşın altına elimizi sokacağız. Bunun tanımını ortaya koyacağız. Bir akreditasyon süreci yapacağız ve o saatten sonra "ben bu danışmandan alınan hizmeti destekliyorum", dedikten sonra artık bu problemi büyük oranda çözmüş olacağız.

### **Peki, proje bazlı verilen hibe destekleri de bu anlamda değerlendirilebilir misiniz?**

Tabii ki projeye ile ilgili mesele danışmanlık meselesi ile aynı mesele. Çünkü firma projesini kendi başına hazırlayamıyor. Proje yapmak bir kültür, bir iş yapma biçimi. Temel, formal bir eğitim gerektiriyor. Çok kolay bir şey değil. Proje oluşturmak, bir fikri projelendirmek, burada kaçınılmaz bir şey var ki, işletmeler bunu yaparken danışman kullanacaklar veya eğitim alacaklar. Bu kaçınılmaz bir şey! Bizim buna imkan sağlamamız lazım. Ama maalesef uygulamada bununla ilgili de sorunlar yaşıyoruz. Yine suiistimal etmeye çalışanlar var. Biz polislik yapmaya çalışıyoruz kurum olarak, uzmanımız olarak. Bu çözümler KOBİ danışmanlığı dediğimiz akreditasyon süreçleri ile çözülecektir.

### **Bütün bu desteklerin haricinde olması gerektiğini düşündüğünüz bir destek programı var mı?**

Şu an benim "şunu da destekleyelim, bunu da yapalım" diyebildiğim bir şey yok. Çünkü bizim yedi programımız KOBİ'lerin açığını kapatıyor, problemini çözüyor, ihtiyacını karşılıyor baktığımız zaman. Fakat bunun dışında firmalara bir reyting uygulaması yapmak yerinde olabilir. Bence her firmaya, her gruba aynı desteği vermemeli. Malum Türkiye'de işletmelerin yüzde doksandokuzu KOBİ bunların içinde yüzde doksandokuz beşi de mikro ölçekli.

Bir esnafla, orta ölçekli işletmeye, sen KOBİ proje yap ikiniz de getirin destekleyeyim dediğinde bu defa mikroyu dezavantajlı duruma düşürüyorsun. Çünkü onun öyle bir kabiliyeti yok. Bu önemli. Belki bu destekleme mekanizmaları anlamında mikro-küçük-orta sınıflamasının ötesinde firma başına bir reyting sistemi getirip o reytinge göre desteklememiz daha adil ve işlevsel olacaktır. Bununla ilgili de bir takım konuşmalar yapıyoruz. Ama bu çok da kolay değil. Belki biraz mamana ihtiyacımız var bunun için. Ama şu an itibariyle şunu da destekleyelim diyebileceğimiz açıkta kalmış bir destek yok.

**Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB'in kaynakta etkinliği sağlayabildiğini söyleyebilir misiniz?**

Bu tabii yalnızca bizim değil, Türkiye'nin hatta dünyanın bir sorunu, ama biz KOSGEB olarak baktığımızda harcadığımız para, desteklediğimiz firma, oluşturduğumuz katma değer anlamında düşündüğümüzde kaynaklarını verimli kullanan kurumlardan bir tanesiyiz bence. Yani burada çok iddialı değilim süper yapıyoruz demiyorum. Çeşitli verimsizliklerimiz illa ki var, yalnızca genel kamunun durumuna baktığımızda KOSGEB'in durumunun iyi olduğunu düşünüyorum.

**Kamu kuruluşlarında, vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?**

Bu da önemli bir soru. Bu konuda da birçok şeyin değiştiğini düşünüyorum. 1990 yılların devletinde kamu patrondu; vatandaş da, patronun verdiğiyle yetinen durumdaydı. Ama 2000'den sonraki değişim dönüşüm hele de bu yıllara geldiğimizde artık kamunun üst yönetimi vatandaşı müşteri olarak gören, vatandaşın memnuniyetinin önemli olduğunu düşünen, vatandaşın isteklerine göre kendi verdiği hizmetleri rehabilite eden bir yapıya büründü. Bu değişimi diğer kurumlarda, ulaştırmada, sağlıkta bir sürü yerde görebiliyorsunuz. KOSGEB'de bu değişimden nasibini alanlardan. Biz mesela üst yönetim olarak bize gelen özellikle vatandaşın müşteri olmasından kaynaklanan sorunlara bire bir eğiliyoruz. Bunu bizim merkezdeki uzman arkadaşlarımız da çok iyi biliyor. Sorun yaşadığımız zaman bu süreçlerde hemen müdahale ediyoruz. Bununla ilgili iletişim eğitimleri aldırarak-verdirerek bunları minimize etmeye ve müşteri yaklaşımını kuruma kazandırmaya çalışıyoruz. Bu devletin bakış açısı. Biz de kamu kurumu olarak bu konuda her geçen gün mesafe alıyoruz diye düşünüyorum.

**Örneğin sizece, firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi, bakımlardan etkiledi?**

Şu an elimizdeki kaynak ve imkanlarla, insan kaynağıyla bizim böyle bir şey yapma imkanımız yok. Yani firmaya özel çözüm üretmek vizyonumuza da çok uygun değil. Biz bu anlamda mevzuatımızı esnettik, firmaya diyoruz ki: “Sana çok esnek bir model sunduk, sen neye ihtiyacın varsa kendin tasarlayıp bize gel bizden talep et”. Firmaya özel dediğimiz şey bu. Biz firmaya gidip “senin şuna şuna ihtiyacın var, bunu, bunu almalısın” diye bir yaklaşımımız yok ve kısa sürede olması mümkün değil. Elimizdeki kaynaklar ve misyon olarak baktığımız zaman o başka bir süreç gerektiriyor. Fakat KOSGEB uzmanının gidip işletmeyi ziyaret etmesi ve işletmede bazı tespitlerde bulunarak onu yönlendirmesi olmalı mı dersen, olmalı. Ama bugünkü kaynaklarla çok kısa sürede bunu yapmamız olanaksız. Çünkü üç milyon tane KOBİ’den bahsediyoruz. Personel sayımız bu değişimle beraber yüzde on değişti. Bu durumda böyle bir hizmeti vermek yakın gelecekte pek de mümkün görünmüyor.

**Örneğin sizece, firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi, bakımlardan etkiledi?**

Şöyle tabii biz proje bazlı destekleri önemseydiğimiz için genel destekten öte; özellikle KOBİ projeye, Ar-Ge’ye, daha nitelikli desteklere yönlendirmeye çalışıyoruz firmaları. Ama bakış açımız yönetim olarak proje bazlı desteklerin ve daha nitelikli desteklerin artırılması yönünde. Proje kültürünün yayılmasını öngörüyoruz ama bu anlamda müdürlükler bunların her birinden farklı şeyler anlıyor olabilir. Çünkü bazı müdürler proje konusunda sıkıntılı, “biz bu desteği vermeyelim” diyor olabilir. Asıl mesele şudur ki; bizim yönlendirmelerimizden ziyade KOBİ’nin kendi sorununu talebini projelendirerek bize getirmesi ve bizim buna destek vermemiz daha sağlıklı bir yol olacaktır diye düşünüyorum.

**KOSGEB’i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?**

Bu da bizim eleştirdiğimiz ve önemseydiğimiz konulardan bir tanesi. Bu da insan faktörü ile ilgili bir süreç. Biz aslında bilinirliği yüksek bir kurumuz. Hizmet kanalımızda KOSGEB’i tanımayan yoktur. Yetmiş beş tane merkezimiz var, sadece on üç ilde yokuz. Onlar da bu süreçte tamamlanacak. 81 ilde 88 tane merkez olacağız. Bilgiyi almak erişmek anlamında sorunlarımız yok. Ama algılanmak anlamında sorularımız var. Bunun iki noktası var: Birincisi; bizim bu merkezde müdür ve uzman arkadaşlarımızın kendi etki alanlarında, kimlerle ne kadar temas ettiği, ne kadar forse ettiği ile ilgili. İkincisi de tabii gerçekten

nitelikli bir şekilde KOSGEB'i anlatan birileri anlatsın. Biz hala gönül rahatlığıyla git bizi anlat diyemeyiz. Bu çok doğru bir şey değil. Fakat herkes bunu bir şekilde kendi bölgesinde yapıyor. Bunun dışında birileri öğrenmek isteyecek ki siz bir şey vereceksiniz. Bir, STK üyelerini çağırarak KOSGEB'i konuşmacı olarak davet edecek KOSGEB'de gerekli bilgilendirmeleri yapacak. Olması gereken yöntem budur. Ama bazı merkezler de var ki haftanın bir gününü proje günü ilan etmiş. Eğitimci ayarlamış, içerideki uzmanlarından birisini yetiştirmiş bir şekilde. Firmalar geliyor, orada kendi içinde eğitim veriliyor. KOSGEB'i ve destek programlarını tanıtıyor. Fakat ne yazık ki 75 tane merkezden belki 15 tane bunu yapan var. Ben KOSGEB i tanıtmanın billboard reklamlarından, gazete reklamlarından, televizyona çıkıp anlatmaktan geçtiğini düşünmüyorum. Bunlar bizim asıl meselemiz değil. KOSGEB'in tanınması bilinmesi, markanın bilinirliği değil, herkes bizi biliyor. KOSGEB çok büyük bir marka bu gün Türkiye'de. Mesele şu hizmetlerimizin doğru algılanması o üst perdede olacak bir şey değil, detaya girip anlatmak lazım. Kılcallarda gezerek yapmamız lazım bu söylediğim şeyi. Ve burada başkanlık düzeyinde biz nereye çağırılırsak gidiyoruz. Kurumun misyonunun anlatma anlamında hiç imtina etmiyoruz. Ama şunu özellikle belirtmek isterim ki 75 tane merkezin 500 tane uzmanı varsa sahada hepsi bilmelidir ki bu misyon kendi illerinde kılcallara inip gerçekleştirilmelidir. Belediyelerle, odalarla, vakıf ve derneklerle kimler varsa onlarla bir takım işbirlikleri gerçekleştirilerek o kılcallara doğru inmemiz lazım. Ben bu sabah kahvaltıda Ankara Büyük Şehir Belediyesi'ndeydim. Ve dört beş tane daire başkanı vardı. Bir de Belediye Başkanı ile çalışan diğer insanlar. Ve onların ekipleri ile beraber kahvaltı yaptık ve kahvaltıda girişimcilik programından bahsettim onlara. Sertifikadan bahsettim. Sizin Büyük Şehir Belediyesi olarak mesleki kurslarınız var dedim. Onlara 60 saatlik bir girişimcilik eğitimi ve akabinde bir sertifika versek, onlar da iş aramasalar kendi işlerini kursalar. Bir buçuk iki yıldır bu desteği veriyoruz. Hala Büyük Şehir Belediyesi'nin böyle bir şeyden haberi yok. Bunu başkanlığın suçu diye söylemiyorum. Tabii herkes suçlanabilir de bu başkanlığın birinci önceliği değil. Çünkü biz burada orkestra şefliği yapmakla sorumluyuz. Ankara'da üç tane müdürlüğümüz var. Demek hiç kimse onlara temas etmemiş bu güne kadar. Örnek olsun diye bunu söylüyorum. Yani bu konuda da yapılacak çok iş var, bunların hepsi misyon anlamında herkesin olaya ne kadar omuz verdiği, ilgilendiği ve algısıyla ilgilidir. Burada kesinlikle şu anlaşılmasın şahısları falan suçlamıyorum ama bu bir algı, değişim dönüşüm meselesi. Bu heyecan sahaya yansımali ve saha kendi bulunduğu etki alanında yerinde oturmamalı yani mesela bir randevusu toplantısı yoksa benim uzmanım, müdürüm ofisinde oturmamalı, ofisinde oturup internete girmemeli. Yani KOBİ'yi ziyaret etmeli, diğer kurumu

ziyaret etmeli, iş geliştirmeli, sahada bir şeyler yapmalı yani. Bu bizim en önemli misyonumuz ve aynı zamanda kendimizi anlatmamızın, algıyı oluşturmamızın da en temel adımıdır. Öyle reklam vererek, televizyonla, şununla bununla olmaz. Çünkü bizim KOSGEB markasının bilinirliğe ihtiyacı yok. KOSGEB'in anlaşılmaya ihtiyacı var. Bizim de anlatmamız lazım daha detaylı ve yerinde yönlendirmemiz lazım.

**KOSGEB'in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri, KOBİ'lerin işlemlerini yürütebilmesi açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Bu gün için verebilme ihtimalinin olduğunu düşündüğümüz her türlü hizmeti online olarak açtık. KOBİ'lerin tamamı artık bütün her şeye oradan erişiyorlar, bir şey hariç: İş planı giremiyor girişimciler. 31 Mart itibariyle o da bitiyor, arkadaşlar bununla ilgili çalışıyorlar. 1 Nisan'da o da olduğunda artık her evrakımız online bizde olacak. Bundan sonraki adımımız tek yapmamız gereken e-imza almamız. E-imzayı aldıktan sonra KOBİ'nin de e-imzası varsa artık KOBİ KOSGEB'e gelmeden hiçbir yere gelip imza atmak zorunda olmadan destek alacak. Bu saatten sonra bir adım kaldı e-imza. Ha tabii üzerine fantezi yaparsan işte bir "sms sistemi" kuralım diyoruz. Firma sahibine direk "sms" gitsin mesela süreçlerle ilgili olur mu, olur! Bu bir hizmettir yani. Ama KOSGEB'le temas değildir bu. KOBİ bizimle temas etmek istediğinde çağrı merkezimizi kurmuşuz. Online süreçler ile ilgili bütün firmaları internete koymuşuz. Online başvuru alıyoruz. KOBİ'nin benimle tek irtibatı çıktı alıp getirmesi. Çünkü onun da benim de e-imzalarımız yok. İki tarafında e-imzası olduktan sonra artık verilecek bir hizmet yok yani. Bundan sonrası başvuru gelecek, değerlendirilecek, online cevap verilecek. Bunun daha ötesi yok yani.

**Peki, KOSGEB çalışanları açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Orada da çok büyük bir değişim yaşadık. Onu da iyi izah etmek lazım. "Single signe on (SSO)" diye bir şey var. Artık KOSGEB çalışanı, KOSGEB le ilgili bütün her şeye tek bir şifreyle erişebiliyor. Neye erişebiliyor açıp bakalım. YKDS var, insan kaynakları var, bordrolar, bütün kullanılan dokümanlar, formlar orada var. İntranet var. "Webmail" ortamı var. Eğitim platformları, satın alma ile ilgili vs. bizim şimdiye kadar tespit ettiğimiz bütün ihtiyaçlar hemen hemen tamamı mevcut. KOBİ tarafındaki olayın aynısı "single signe on" olarak şu an "Web" sayfasında hizmet olarak veriliyor. Bunlarla ilgili bakımlar, düzenli geliştirmeler yapılıyor. Şu anda da yine uzaktaki bir KOSGEB personelinin başkanlığa temel

noktada erişimi ile ilgili alt yapısının tamamı burada halledilmiş durumda. Personelin kendi sosyal ihtiyaçlarını karşılayacakları kurumsal anlamda bir internet ortamı bile şu an var ve çalışıyor. Haberler geliyor, insanlar birbirine mesaj yazıyor. Sosyal medyayı bile içine gömdüğümüz bir “single signe on” la çalışan bir e-personel sistemi var. Böylece bu gün masamızda bekleyen hiçbir öneri yok. Ne KOBİ’ler tarafından, ne de personel tarafından. Olduğu zaman da hemen gereğini yapıyoruz.

**Teşekkür ederim.**

GCCRIS

**Kastamonu Hizmet Merkezi Müdürü Nevzat EROL ile 27.03.2012 Tarihinde  
Saat 15.30'da Yapılan Mülakat**

**KOSGEB'de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi anlatır mısınız?**

KOSGEB'de 12 yıldır çalışıyorum. Başlangıç, dış uzman danışmanı, peşinden teknisyen, sonra uzman yardımcısı ve halen Kastamonu KOSGEB Müdürü olarak devam ediyorum.

**KOSGEB kurulduğundan bu güne değerlendirecek olsanız kurumsal anlamda hangi bakımlardan iyileştirme çabalarının içine girdiğini söyleyebilirsiniz. Örneğin teşkilat yapısı hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB'in kuruluş zamanını biz çok iyi bilmiyoruz ama önce Küçük Sanayicileri Destekleme İdaresi (KÜSGET) olarak kurulduğunu biliyorum. Sonra Antep'te SEGEM diye bir kuruluş ile birleşerek KOSGEB adını aldığını söyleyebilirim. Orada ilk kuruluştaki maksat KOBİ niteliğindeki sanayiciyi geliştirme olarak planlanmış. O zamanlar KOSGEB uzmanlarının verdiği birtakım danışmanlık hizmetleri ya da eğitim faaliyetleri daha ön planda. Firmalara sağlanan maddi destek küçük rakamlarda ve daha zor şartlarda verilmekteymiş. Birkaç model uygulandı o tarihten bu tarihe. Stratejik yol haritası (SYH) ile başlayan 2003-2004-2005 yıllarında KOSGEB'in bilinirliğinin ve de marka değerinin de arttırıldığı bir süreç başladı. O yıllar maddi destekler ile ilgili destek vizyonu başlatılmış oldu diye düşünüyorum. 2009'da da hizmet sektörünün işin içine girmesi ile kamusal kaynakların ve imkanların artması sayesinde yeni planlama yapıldı ve proje bazlı destekler uygulanmaya başlandı. Aslında temelde değişen bir şey yok, sadece desteklenen alanlar genişledi. O alanlara hitaben devlet, sunduğu imkanları daha farklı metotlarla sunmaya başlandı. Temelde KOBİ'lere bakış açısı, yapılmak istenen şeyler çok değişmedi. Yine aynı vizyon üzerinde devam ediyor.

**Peki, eskiden aksayan yönler nelerdi?**

Eski metotlarda KOBİ'lerin KOSGEB desteklerine ulaşması daha zordu. Özellikle SYH, yararlandırıcı durum tespit formu dediğimiz YDTF uygulaması işletmelerde çok nitelikli bilgisayar bilgisi gerektiriyordu. Aynı zamanda işletmemelerin her türlü bilgilerini oraya aktarabilme zorunluluğu da vardı. Süreçleri profesyonel insanların takip etmesi gerekiyordu. Her insandan da bunu beklemek zordu. Yararlanıcı kişilerin bilgisayar altyapısı, KOSGEB'in uyguladığı metoda yatkın olmayışı nedeniyle işletmeler zorluk yaşadılar. Nasıl

dolduracakları ve ne şekilde faydalanacakları pek de anlaşılamayan SYH firmalara ciddi zorluklar yaşattı. Bu tabii mantalite olarak doğru düşünülmüş bir şeydi fakat uygulamada problemler çıktı. Burada asıl destek sanki KOBİ'lere değil de danışmanlık ve eğitim firmalarına verilmiş gibi oldu. Çünkü onlar aracılığıyla bunlar çözülmeye başlandı. Daha kolay, daha uygulanabilir insanların daha kolay anlayabileceği ve KOSGEB'in de verdiği desteğin ileriki aşamalarda faydalarını ölçebileceği bir metot gerekli idi. 2009'da değişen kanundan sonra proje bazlı destek modellemesi bunu bir ölçüde sağladı. Yani vatandaşın neyi istediğini daha iyi ve kendi diliyle anlatabileceği proje hazırlaması beklendi. KOSGEB de neyi desteklediğini çok daha iyi ölçebilir ve denetleyebilir bir hale geldi. O anlamda süreçler iyileştirildi. Tabii bunda desteklenen sektörlerin çoğalması, hizmet sektörünün de bu işin içine girmiş olması çok etkin rol oynadı diyebiliriz.

**Peki, aynı sorunun diğer alt başlığı olarak iyileştirme çabalarını göz önünde bulundurduğunuzda fiziki şartları hakkında ne söyleyebilirsiniz, geçmişten bu güne?**

KOSGEB önceden 50 kadar merkezle çalışıyordu. Bu da büyük şehirler üzerinde yoğunlaşmıştı. Personel altyapısı da o zamanki iş yüküne göre ayarlanmıştı. Öyle baktığımız zaman, o zaman için yeterliydi bu. Ama hizmet sektörü işin içine girince, taşradaki KOBİ'lere bir şekilde doğrudan ulaşma gerekliliği ortaya çıktı. Bu gereklilik çerçevesinde de KOSGEB taşra teşkilatını yaygınlaştırmaya çalıştı. Bugün eskiye bakarak KOSGEB'in gerek bilgisayar altyapısı, gerek veri tabanı, gerek personelinin merkezle olan irtibatını sağlayan ve aynı zamanda KOBİ'lerin KOSGEB desteklerinden yararlanılmasını sağlayan yazılımlar çok daha iyi ve işlevli bir hale geldi. Eskiden yapılan işler sadece işin süreçlerini tanımlıyordu. İş tamamlandıktan sonra KOSGEB'e ölçülebilir değerler veremiyordu. Yani biz bir işletmeye ne yaptık sonrasında bu işletme ne olduğunu ölçemiyorduk. Ama bu yeni uygulamadaki yazılımlar bize işletmelere sağlanan faydayı da ölçme imkanı sağladı. Fiziki bina altyapısı olarak KOSGEB, mülk edinmekten çok herhangi bir yerde kiralık da olsa ilin merkezinde konuşlanmış olmayı hedef almış durumda. Hizmet binaları bugün büyük oranda kiralık binalarda devam etmekte, ama bu da bir süreçtir sonuçta. İlerleyen zaman diliminde KOSGEB mutlaka bulunduğu yerlerde kalıcı olmak adına ve mülk edinmek konusunda gerekli adımları atacaktır. Ama şuanda finansal altyapı da buna müsaade edebilecek durumda değil.

**Bu durum herhangi bir soruna yol açar mı?**

Bu durum çok uzun vadede belki sıkıntı oluşturabilir. Şöyle ki; merkezin sıklıkla yer değiştirmesi gibi. Ayrıca KOBİ'lere ve girişimcilere destek veren bir kurumun bir KOBİ'nin binasında kiralık olarak hizmet vermesi çok da şık bir durum değil diye düşünüyorum. Ama ben uzun vadede bu işlerin kiralıktan mülk edinmeye doğru çözüleceğini düşünüyorum.

**Peki, personelin işe alınma süreci ve kriterleri hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

Geçmişte bizde çok yüklü miktarda personel alımları yoktu. KOSGEB'in 2004-2005 yılına kadar toplamda 700 kadar kadrolu personeli vardı. Bunlar ağırlıklı olarak uzman harici diğer personellerdi; yani memur, muhasebeci, teknisyen, şoför, idari personel gibi kadrolar ağırlıktaydı. Bu kadrolar diğer kamu kuruluşlarında olduğu gibi genelde üst makamların takdiri ile alınan kişilerdi. Uzman, uzman yardımcısı gibi kadrolar önceden beri hep sınavla alınıyordu. Son dönemde hem yazılı hem sözlü yapıldı bu sınavlar. KPSS şartı KOSGEB'in insan kaynağı temini açısından bir dönüm noktası olmuştur diyebiliriz. Şartların zorlaşması daha nitelikli insan kaynağının gelmesini sağladı. Aslında illerde hala ciddi miktarda personel açığı var. Uzman kadroları dışında alınan personelin de merkezi sınav metotlarıyla alınmasının ben daha sağlıklı olacağını düşünüyorum. Şu anda o kadrolara henüz bir alım yapılmadığı için nasıl bir metotla alınacak onu da bilemiyorum.

**Peki üst yöneticinin takdiriyle personel alınan süreçte herhangi bir aksama yaşandı mı?**

Neticede insan kaynağının ne kadar verimli olduğunu kamuda ölçemiyoruz. Bu çoğunlukla birim yöneticilerinin kendi personelleri ile ilgili fikirleri noktasında öne çıkıyor. Tabi en tepeden bu şekilde alınan insanlar ne kadar verimli oldular diye bir ölçüm yapılabiliyor mu bilemiyorum.

**Kişisel görüşünüz?**

Bu süreçte, tabi siyasi akımlar da çok etkili oluyor. Dolayısıyla takdirle alımın diğer metodoloji kadar etkili olduğuna inanmıyorum. Ama tabi bir ölçüde işler devam ediyor, işler yapılıyor, demek ki o insanlar da işlerini görüyorlar.

**Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

2000’den sonra verilen destekler ve cari ödemeler yoluyla yapılan bütün ödemeler gerek sanayi bakanlığı müfettişleri tarafından, gerekse Cumhurbaşkanlığı denetçileri tarafından denetlendi. Son dönemde de Sayıştay KOSGEB’in bütün hesaplarını denetliyor. O anlamda zaten bizim bütün hesaplarımız şeffaf. Ama 5018 sayılı kanundan önce KOSGEB her merkezinde bir muhasebe birimi oluşturup oradan hizmetlerini yürütüyordu. 5018 kanunundan sonra artık iç denetim zorunlu hale geldi. Muhasebe birimleri, muhasebe yetkilileri tarafından yönetilir oldu ve havuz hesaptan birimlerin harcama yetkililerine verilen birtakım ödeneklerle kurum idare edilir oldu. O anlamda daha kontrol edilebilir ve daha takip edilebilir süreçlerin yaşandığını söyleyebilirim. 5018 bu manada, bütün kamu kurumlarını aynı şekilde etkilemiştir.

**Peki herhangi bir denetimi düşünmeksizin, bir yurttaşın KOSGEB hedeflerini, politikalarını, mali hesaplarını görebilmesi mümkün müdür? Bununla alakalı bir mekanizma var mıdır?**

Mali hesaplarını görülebilmesi mümkün değildir. Bu hiçbir kurum, kuruluş, hatta şirket için de mümkün değildir. Bunlar anlık ölçülebilir şeyler değil. Ama KOSGEB’in diğer yönetmelik ya da uygulama esasları zaten internet sayfası başta olmak üzere birçok kanaldan yayımlanmaktadır. Dolayısıyla ben o şeffaflığın KOSGEB tarafından uygulandığını düşünüyorum.

**Yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Benim şahsıma göre yeterli, daha da arttırılabilir, daha da şeffaf hale gelebilir ama bence şuan için yeterli.

**KOSGEB’i Müdürlük bazında/sahada düşünecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB’in, paydaş olarak görebileceği, illerde öncelikle ticaret odaları, esnaf odaları, üniversiteler ve belediyeler, İŞ-KUR gibi direk insan kaynağına dönük olarak çalışan kuruluşlar çözüm ortakları değerlendirilebilir. Biz tabi bunların içinde en çok üniversite ve odalar ile beraber çalışıyoruz. Çünkü KOSGEB’in hedef kitlesi olan KOBİ’ler Ticaret ve

Esnaf Odası'na üye işletmeler. Ar-ge inovasyon, girişimcilik yönüyle ve bizim ilimizde mevcut değil, ama TEK-MER'lerin oluşturulması kapsamında da üniversitelerle yapılan çalışmalar çok önemli. Bu anlamda bu kurum kuruluşlarla çözüm ortağı olarak çalışıyoruz.

**Peki, hangi faaliyetler birlikte yürütülür Üniversite örneğinde verdiğiniz gibi?**

Diğer kurumlarla girişimcilik faaliyetleri ve KOBİ'lere dönük proje çalışmalarında, üniversitelerde TEK-MER, İŞ-GEM gibi yapıların kurulmasında birlikte çalışılabilir. Yine üniversite öğrencilerine dönük girişimcilik faaliyetleri üniversitelerle yürütülebilir. KOBİ'lerin her türlü verileri bu kuruluşları ticaret ve esnaf odalarının elinde buralarla veri paylaşımı noktasında ortak çalışmalar düzenlenebilir. Bu şablon geliştirilebilir. Neticede aynı sektörün üzerine çalışıyoruz. Biz KOBİ'lerle çalışıyoruz. Onlar KOBİ'lerin ortaklaşa kurdukları örgütler. O anlamda bu kuruluşlarla çalışmak durumundayız.

**Geçmişten bugüne KOSGEB çalışanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu?**

KOSGEB diğer büyük kamu kurum kuruluşlarına bakarak daha dar çerçevede personel yapısına sahip ve geneli merkez teşkilatının içinde çalışıyor. Yani Ankara'da çalışan işte 1000 kadar personelin yarısı hemen hemen Ankara'da çalışıyor. Bu personel de işleri çoğunlukla arkadaşlık ilişkileriyle götürüyor. O anlamda çok ciddi kurumsallaşmış bir ast üst ilişkisi yok. Ama bu kötü müdür? Bence kötü bir şey değil. Fakat diğer taraftan da ikili ilişkilerle birtakım işler yürüdüğünden, kurumsallaşmanın önüne geçiliyor ve bu da çok tavsiye edilir bir şey değil. KOSGEB'in bu dar personel yapısından kaynaklanıyor gibi duruyor. Taşra teşkilatı yeni oluşuyor, daha yeni yeni çoğalıyoruz. Birimler çoğaldıkça personelin sayısı arttıkça personel ilişkilerinin de daha kurumsal bir hale dönüşeceğine inanıyorum.

**Yarar ve sakıncalarını birer örnekle açıklayabilir misiniz?**

Yararları ikili ilişkileriyle birtakım işlemler çok hızlı bir şekilde çözülebiliyor, aynı şekilde hızlı çözülen insan ilişkileri ile hızlı çözülen işlemler kurumsal kaidelere uyulmadan çözüldüğü için, ilerleyen aşamalarda belki sorun haline dönüşebilir. Aynı durum; hem sorun, hem çözüm olarak görünüyor.

**KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken: KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Bu her zaman olmuyor tabii olduğu zamanlar var ama daha çok hızlı karar verilebilmesi açısından hangi konu üzerinde çalışılıyorsa, o konuda deneyimli kişiler tarafından o süreçler çalışılıyor ve takip ediliyor. Her farklı konuyla alakalı farklı çalışma grupları oluşturuluyor. Bu anlamda herkes her çalışma grubunda yer almasa da farklı çalışma gruplarında farklı insanlar görev alıyor. Bu tabana doğru tamamen yayılabilmiş olmasa da, belli derecede deneyim kazanmış personel arasında bu konuda iş bölümü yapılıyor.

**Yeterli görüyor musunuz?**

Çok yeterli değil. Çünkü uygulama birimlerinin burada katılımının biraz az olduğunu düşünüyorum. Ve neticede bütün süreçler uygulama birimlerince yürütüldüğüne göre daha fazla uygulama birimlerinden katkı alınabilir.

**Nasıl bir yol izlenmeli?**

Tabii bunun metodolojisi farklı çizilebilir, ama şuanda izlenen yol ortaya bir yönerge çıkartıp sonra bu yönerge üzerinden taşra birimlerinden fikir alma noktasında. Bu da daha çok birebir ilişkilerle değil mail ortamında. Bu anlatım sözlü olduğunda farklı, yazılı olduğunda farklı şeyler ifade ediyor. Bence daha çok taslak yönerge oluşturduktan sonra çalışma grubu tarafından farklı bölgelerden değişik personel gruplarına yine birebir ve yüze yüze etkileşimlere nasıl yürütüleceği, yani sorunun nasıl çözüleceği ile ilgili görüşmeler yapılmalı. Çünkü mail gerçek durumu doğru ifade etmiyor olabilir. Ya da okuyan anlatanın anlatmak istediğini tam anlamıyor olabilir. Dolayısıyla çözüme odaklı olmuyor.

**KOSGEB dışındaki kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

KOSGEB'in çatı kuruluşu icra kurulu. İcra kurulunda da çok fazla kurum ve kuruluştan yönetici var. Haliyle icra kurulunda, o kişilerin asıl temsil ettikleri kurum ve kuruluşların düşünceleri ön plandadır diye düşünüyorum ben. Dolayısıyla bu katkı tepede olan görüşmelerde var.

**Yeterli midir?**

Yani yeterli midir? Mevcut konjonktüre bakılırsa yeterlidir.

**Peki, nasıl daha iyi olabilir bununla ilgili bir görüşünüz var mı?**

Tabii bu birimler bazında illerde yaşanan birtakım kurumlar arası etkileşimler var. Buradaki etkileşimler ölçülerek buralardaki çözüm önerileri sorunlar çatı kuruluşu yani icra kurulunun gündemine taşınabilir. Aslında, zaman zaman birimlerden icra kurulu öncesinde görüş ve öneri isteniyor. Bu da daha etkin bir hale getirilirse daha iyi olur diye düşünüyorum.

**KOSGEB’i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ’lerin rekabet edebilirliği noktasında etkili olduğunu düşünüyor musunuz?**

KOSGEB şu son uyguladığı destek modelleri ile hedef kitlesi olan özel sektöre ciddi faydalar sağladığını, girişimcilik konusunda Türkiye’de çok ciddi atılım başlattığını düşünüyorum gerçekten. Tabii bu geliştirilerek, belki bölgesel desteklere de dönüştürülerek çok daha etkin hale getirilebilir. Şuanda dünyadaki modellemelerin ve diğer destek veren kamu kuruluşlarının da bu şekilde yürüdüğünü düşünürsek çağın gereğinin de bu olduğu ortaya çıkıyor. Ama tabii bu süreç meselesidir. KOSGEB’in şuanda yapmış olduğu uygulamalar yeterli olmasa da hedefe odaklı gidiyor diyebiliriz.

**Bölgelere göre farklı oranlarla verilen desteklerin dışında, farklı modeller mi uygulanmalı?**

Farklı oranlar kalkınmışlık durumu ile alakalı. Bir de bizim bölgelerimizin kendi öncelikleri var, bu öncelikler kapsamında oralarda destek modellemeleri yapılabilir. Örneğin Kastamonu’nun öncelikleri mobilya ve turizm diyoruz. Kastamonu’da bir ağır sanayi yerleşmeyecekse Kastamonu’yu turizm ve mobilya sanayisi taşıyacaksa Kastamonu için bu sektörler anlamında destek modellemelerini daha cazip hale getirmek mümkün olabilir.

**Herhangi bir şarta bağlı olmaksızın verilen düşük veya sıfır faizli krediler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Bankalar aracılığıyla verilen kredilerden bahsediyorsak ben onların hiçbir şekilde faydalı olduğuna inanmıyorum KOSGEB’in misyonu açısından. Ama tabii toplumsal açıdan

insanların birtakım sıkıntılarını çözüyor olabilir. Biz netice de işletmelerin gelişmeleri, büyümeleri, inovatif bir yapıya bürünmeleri, daha çağdaş süreçlerle ilerlemeleri hususlarında tavsiyelerde bulunuyoruz. Bu direk bankalar aracılığıyla verilen krediler ile mümkün değil. Sadece günü kurtarma adına işletmelerin birtakım finansal darboğazlarını çözmeye odaklı bir uygulama. Hiç faydalı değildir de diyemem ama KOSGEB'in misyonu ve vizyonu ile çok bağdaştığını da düşünmüyorum.

### **Danışmanlık, eğitim gibi teknik destekler, bu amaca hizmet etmekte midir?**

#### **Nasıl?**

Asıl amacın göbeğindeki konulardır bunlar. Ama bu süreçler, niteliksiz eğitim ve danışmanlık kurumları üzerinden yürütüldüğü için tabir caizse mantar gibi üreyen bu tarz kurumlar çok sorunu çözüyor gibi değil. Hatta soruna ilave sorunlar katıyor gibi görünüyor. Bu kurum kuruluşların çok iyi yönetmeliklerle kanunlarla tespit edilmesi ona göre yeterlilik ve yetkinlik belgesi verilmesi lazım ki; bu sorunu çözsünler. Ama temel olarak zaten bizim işletmelerimizin ihtiyaç duyduğu şeyler, eğitim ve danışmanlık gibi teknik desteklerdir.

### **Proje bazlı verilen hibe destekleri, bu amaca hizmet etmektedir?**

Proje bazlı verilen hibe destekler işletmelerin büyüme odaklı çalışmalarında, daha kurumsal bir yapıya bürünme gayretlerinde, markalaşma gibi teknik birtakım çalışmalarında, yeterli olmasa da ciddi yollar, yöntemler sağlamakta diye düşünüyorum. Bu tarz destekler işletmelere istikamet verme noktasında fayda sağlıyor. Tabi nihai bir çözüm değil yani bu projeyi yaptı diye firma, artık kurumsallaşmış, markalaşmış büyümüştür diyemeyiz. Ama istikamette ciddi faydalar sağlıyor.

### **Peki, bu söylenenlerin dışında olması gerektiğini düşündüğünüz bir destek programı var mı?**

Dediğim gibi bölgesel bazda öncelikler tespit edilir. O öncelikler kapsamında öncelikli sektörlerle belki oransal, belki çeşitlilik kazandırarak farklı destekler verilebilir. Ben her bölgede, her işletmeye aynı destekleri vermenin uzun vadede çok faydalı olacağına inanmıyorum. İşletmeleri bir ölçüye taşımak açısından bugünkü destekler doğru bir yöntem. Ama o ölçüğe işletmelerimiz yaklaştığında, artık o yöreye has desteklerle bölgenin gelişmesine ivme kazandırılmalı.

**Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB'in kaynakta etkinliği sağlayabildiğini söyleyebilir misiniz? Yani kıt kaynakların etkin ve verimli kullanılması anlamında?**

KOSGEB strateji birimi bu noktada çok etkin çalışmaya çalışıyor. Bizim destek bütçemiz havuz halinde çok etkin bir şekilde yönlendiriliyor. Gerçekten kıt olan bir bütçemiz var ama yapılan işe, verimliliğine baktığımızda, bu belki birkaç yıl sonra daha iyi ölçülebilecek ama bugün itibariyle baktığımızda sanki doğru yönlendiriliyor gibi geliyor bana. Ölçüldüğünde daha net ortaya çıkacak.

**Bu yalnızca bir kanı mıdır yoksa bu etkinliğin bir ölçütü var mıdır?**

Bu şimdilik yalnızca bir kanı, çünkü ölçülebilir değil. Ölçülebilir olması için aktarılan kaynakların işletmelerde verimliliği olup olmadığını en az 2-3 sene sonra gözlemleyebiliriz. O zaman belgeyle bulguyla konuşabiliriz ama şimdilik yalnızca bir kanı.

**Kamu kuruluşlarında vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?**

Tabi yani biz kamu kuruluşlarında hizmet yapmadan önceki kamu yönetimini hiç beğenmiyorduk. Tabir caizse ısran bir bakış açısıyla insanlara hizmet sunmaya çalışan bir memurluk ve kamu idaresi anlayışı vardı. KOSGEB'de 2000'den sonrasını konuşursak giderek daha da şeffaflaşan bir yönetim anlayışıyla hizmet vermeye çalışıyoruz. İnsanların KOSGEB'e geldiğinde kendisini rahat hissetmesini sağlayacak, sorunlarına çözüm bulmasını sağlayacak bir hizmet verme yöntemini benimsedik. Bu noktada gerçekten gelen vatandaş bir müşteri gibi görüp, ona o şekilde hizmet sunmaya çalışıyoruz. Buraya geldiğinde çayına kahvesine varana kadar ona ikramda bulunmaya ve o süreçte de, sorununu öğrenip çözüm üretmeye odaklanıyoruz. Bu anlamda kamuyu bağlayan bir sürü yasa yönetmeliği de göz önünde bulundurursak özel sektör genişliğinde hizmet vermeye çalışıyoruz diyebiliriz. Bunları mümkün mertebe genişleterek ve inisiyatif kullanarak gerçekleştiriyoruz.

**Örneğin sizce, firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi, bakımlardan etkiledi?**

Firma ziyaretleri yapma belki KOSGEB'in temel işlerinden biri gibi geliyor bana. Çünkü biz işletmeleri, KOSGEB'e geldiğinde işletme temsilcisini ya da işletme adına KOSGEB'e gelen kişinin anlatımıyla tanıyoruz. Ama eğer bizim işimiz KOBİ uzmanlığıysa o KOBİ'yi yerinde görmek KOBİ'ye özel tavsiyelerde bulunmak onun derdiğini hastalığını

teşhis etmeye çalışmak ona özel çözümler üretmek bizim temel işimiz kanımca. Tabii bu mevcut insan kaynağıyla her ilde yapılabilir değil. Büyük iller çok ciddi iş yükü altında bunu yapmak çok zor. Ama küçük şehirlerde bunu yapmak biraz daha mümkün görünüyor.

**Firmalara destek verme konusunda, amirlerin, sahada çalışan uzmanlara hedef koyma ve benzeri konularda yönlendirmeleri oluyor mu?**

Yani ben kendimi biliyorum. Oluyor.

**Örnek verebilir misimiz?**

Biz kendi merkezimizde yıllık bazda ve yılı da haftalara indirgeyerek hedefler belirledik her uzmanın her destek konusu üzerinde asgari hedeflerini oluşturup ve bu hedefleri yine en az 3 er aylık periyotlar halinde izlemeye alıyoruz. Haftalık yapılan toplantılarda da bu hedefler doğrultusunda o hafta içerisinde nasıl bir çalışma yapıldığını planlamaya çalışıyoruz.

**Bütün bunların dışında daha iyi hizmet sunumu için önerileriniz neler olurdu?**

Tabii bu noktada illerde çözüm ortağı olarak görebileceğimiz kurum kuruluşlarla çok daha etkin çalışılabilir. Hem insan kaynağı artırılabilir hem de verilecek eğitimlerle personel bu konuda daha nitelikli hale getirilebilir. İşletmelerle yapılacak işler doğrudan işletmelere dönük eğitim faaliyetleriyle, işletmelerin kamu kaynaklarından nasıl yararlanacakları konusunda bilgilendirilebilir. Bütün bunlar kısa vadede yürütebilecek ama neticeleri uzun vadede alınabilecek faaliyetler. Yapılabilirse, bu süreçler takip edilebilirse çok daha faydalı işler ortaya çıkacaktır diye düşünüyorum.

**KOSGEB'i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?**

Biz 2010 Eylül de burada resmen kurulduk. İlk olarak Kasım'da faaliyete başladık. O tarihten sonra öncelikli işimizin bilgilendirme toplantıları olduğunu düşündük ve esnaf ve ticaret odaları, belediyelerle ortak çalışmalar yaparak ilçelerde bilgilendirmeler yapmaya çalıştık ve bu bilgilendirmelerle bir farkındalık oluşturmaya çalıştık. Tabii bu yeterli değil ve bunun bir sürekliliğinin de olması lazım. Ama ilerleyen zamanda bu farkındalığın artarak sağlanacağı verilen destek rakamlarından da çok rahat gözlemlenebiliyor.

**Daha da iyi anlatılabilmesi için önerileriniz neler olabilir?**

Daha da iyi anlatılabilmesi, bu faaliyetlerin bir takvime bağlanarak merkezler tarafından takip edilmesi ile mümkün olabilir. Yerel ve ulusal basın bu noktada çok etkin kullanılabilir. İlçelerdeki kamu yöneticileri ve sivil toplum yöneticileri bilgilendirilebilir. Kendi hedef kitlelerine bunu aktarmaları açısından bu tarz kapsamlı çalışmalar yapılırsa çok daha faydalı olur.

**KOSGEB'in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri, KOBİ'lerin işlemlerini yürütebilmesi açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Bence şuanda KOBİ'lerimizin bilgisayarla olan ilişkilerini göz önünde bulundurursak yeterli gibi.

**Peki, KOSGEB çalışanları açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

KOSGEB çalışanları açısından da yeterli ama KOSGEB'in kendisine veri sağlaması açısından süreçler biraz daha gözden geçirilebilir

**Mevcut durumun daha da iyileştirilmesi için önerileriniz neler olabilir?**

Yani bu çok teknik bir konu benim çok fazla anladığım bir konuda değil.

**Uygulama yönüyle değerlendirebilirsiniz.**

Uygulama yönüyle şunu söyleyebilirim: biz hep geçmişte KOSGEB'in geriye dönük bir aklının olması gerektiğini söyledik. Nitekim şu günlerde bütün işlemlerin KOBİ bilgi sistemi üzerinden takip edilmesi, işleri kağıda dökmektense, sanal hafızaya dökmek istikametinde bir çalışma var. Bu doğru bir akıl gibi geliyor bana. Ama detaylandırılabilir. Süreçler daha takip edilebilir bir hale gelebilir ve uzmanın uygulaması noktasında da daha sadeleştirilebilir. Ama geçmişe göre günümüze baktığımızda yapılan o bilgisayar ve yazılım altyapısı çalışmaları çok sağlıklı işler diye düşünüyorum.

**Teşekkür ederim.**

**Başkan Müşaviri (A) ile 21.03.2012 Tarihinde Saat 15.05'te Yapılan Mülakat**

**KOSGEB'de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi kısaca anlatır mısınız?**

23 yıldan beri KOSGEB'deyim. Uzmanlık, müdürlük, daire başkanlığı görevlerinde bulundum. Şuanda başkan müşaviri olarak görevime devam ediyorum.

**KOSGEB'i kurulduğundan bu güne değerlendirecek olsanız, kurumsal anlamda hangi bakımlardan iyileştirme çabalarımızın içine girdiğini söyleyebilirsiniz?**

Teşkilat yapısı bana göre normal bir devlet kuruluşu göre farklı bir yapıda, yani organizasyon yapısı diğer kurumlara göre daha derli toplu. Teşkilatımız bünyesinde çok sayıda şubemiz olduğu halde kısa sürede haberleşme ağı kurulabiliyor. Diğer kuruluşlara göre iyiyiz. Kurumsal yapıya gelince ücret sistemi diğer kuruluşlara göre çok iyi. Diğer kuruluşlardan buraya geçmek isteyen çok insan var oradan da bu belli oluyor.

**Fiziki çalışma şartları hakkında neler söyleyebilirsiniz?**

Fiziki çalışma şartlarımızda yani bazı illerde şu anda geçici olarak kullandığımız yerler güzel olmayabilir. Ama kalıcı olarak tuttuğumuz yerlerde; kiralık olsun, kendi yerlerimiz olsun, kullandığımız eşyalar, makine, teçhizat, donanım vs. güzel bana göre, yeterlidir.

**Eskiden aksayan yönleri nelerdir?**

Eskiden de çok aksayan şey yoktu. Yani eskiden de kurum kurulduktan bu tarafa aynı şekilde güzel devam ediyor aksayan bir şey olmadı.

**Personelin işe alınma süreci ve kriterleri hakkında ne söyleyebilirsiniz?  
Geçmişten bu güne nasıl değişim dönüşüm süreci geçirdi?**

Personel bizim kuruluş kanunumuz ve personel yönetmeliğimizde yer alan maddelere göre alındı şimdiye kadar. Açıktan atama hükümlerine tabiyiz. İdari hizmet sözleşmesiyle çalışıyoruz. Uzman yardımcısı kadroları imtihanla alınıyor. KPSS üzerinden atama yapılıyor. Diğer kadrolar imtihansız. İdari kadrolar, yani; uzmanlık, uzman yardımcılığı zaten sınavlıydı bunun normali de budur zaten. Orası kariyer kadrodur, ama diğer kadrolara gelince onlar atamayla belli bir hizmet süresini taşıyorsa atanabiliyor. O da normal.

**Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Zaten kamuoyuna açtık. Kamuoyuna kapalı bir tarafımız yok ki verdiğimiz destekler, krediler hepsi görülebilir durumda.

**Hangi yollarla kamuoyuna açıklıyorsunuz?**

Yani basın, yayın, illerdeki teşkilatlarımız, Sivil toplum kuruluşlarıyla diğer kamu kuruluşlarıyla hep işbirliği yapıyoruz. İŞ-KUR’la yapıyoruz, belediyelerle yapıyoruz. Birçok eğitimleri ortak yapıyoruz.

**Kamuoyuna açık olma konusunda herhangi bir dönüşüm yaşandı mı’?**

Yaşandı tabi son 10 yıldan bu yana halka daha çok açıldık. Yani kamuoyu bizi iyice tanı hale geldi. Özellikle kamu kuruluşları.

**Mali politikalar, hesaplar, hedefler güvenilir ve kolay erişilebilir biçimde yayınlanmakta mı?**

O uygun olmaz, olamaz. Çünkü bana göre mali veriler gizlilik taşır. Yani bütçemiz bellidir zaten. Meclisten geçen bütçemiz var, Sanayi Bakanlığı bütçesi içerisinde. O belli. Onun dışındaki harcama kalemleri bizi ilgilendirdiği için, kamuoyunun da zaten bilmesi gerekmez onu.

**Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Tabi ki yaşandı biz firmalarla daha yakın, daha iç içe olduk Daha çok personelimiz olduğundan sık gider gelir olduk. Yani uzman ve uzman yardımcısın 800-1000 tane firması var bakmakla yükümlü olduğu. Firmalarla birebir görüşüyorlar. İç içe girmiş oluyorlar.

**Eskiden de böyle miydi?**

Eskiden tam böyle değildi, benzerdi ama bu kadar temas edemiyorduk. Artık işletmelerin kamuya olan bakışları değişti KOSGEB’i kendilerinden biri olarak görüyorlar. Bu sebeple de ekonomide fark yaratabilecek detayları yakalayabiliyorlar.

**KOSGEB'i Müdürlük bazında/sahada dnecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?**

Yani İ-KUR mesela. İ-KUR'la çok bağlıyız birlikte çalışma anlamında. Ayrıca belediyelerle, halk eğitim merkezleriyle... Aklıma Şu anda gelmiyor ama yani güzel faaliyetler yapıyoruz. Özellikle yeni girişimci eğitimleri hususunda birçok kuruluşla işbirliği yapıyoruz. Eğitim veriyoruz onlarla birlikte, ekonomiye yeni girişimci kazandırıyoruz.

**Geçmişten bugüne KOSGEB alıanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu?**

Pek oldu denemez. Kurulduğu zamanki yapı devam ediyor. Bizdeki hiyerarşi ve otorite diğer kurumlar gibi değildir. Daha çok özel sektörle kamu sektörünün ortasında bir pozisyonumuz var. Tabi ki amir kısmına memurun itaat etmesi, sayđi göstermesi gerekir. İinin gereği olarak da gerekir. Yerine ileri de yapması gerekir. Ama bizde biraz esneklik var. Yani müdürle uzman, uzmanla uzman yardımcısı, memur ya da diğer kadrolar hepsi aynı yerde oturup konuabiliyorlar, paylaabiliyorlar.

**Eskiden de böyle miydi? Herhangi bir değişiklik oldu mu?**

Eskiden de buna yakındı. Çok katı olmadı yani hiçbir zaman KOSGEB yapısı.

**KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken: KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Tabi defalarca görüş alındı. nce ortaya taslak ıktı. Taslak müdürlüklere, birimlere gönderildi, görüşler istenildi. Yani internet ortamında, bilgisayar ortamında istenildi. Yazılı olarak da istendi. Defalarca geldi bunlarla ilgili görüş talebi.

**KOSGEB dışındaki Kurum ve Kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Bizim mevzuatımız zaten başka kurum ve kuruluşlara benzemez. Tamamen farklıyız. Bu bakımdan herhangi kurulua bizimle ilgili bir Şey sormamızın anlamı da yok bana göre. Kendimiz yapıyoruz, kendimiz oluşturuyoruz. KOBİ'lere bakan diğer kurum ve kuruluşlardan farklı çalışıyoruz. Tabi başka kuruluşlar bizim hakkımızda bilemez yanlış anlarlar. Onlardan gelen tekliflerde bizi yanlış yönlendirir.

**Peki, bu şekilde olması yeterli midir? Kurum dışı bir mekanizmaya ihtiyaç yok mudur?**

Görüş ve önerileri toplama bakında ben çok gerek görmüyorum. Çünkü daha önce 1-2 defa kurum dışı öneri aldık ama bizim için faydalı olmadı.

**KOSGEB'i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ'lerin rekabet edebilirliği noktasında etkili olduğunu düşünüyor musunuz?**

Tabi ki etkili yani 450-500 bin kayıtlı KOBİ var KOSGEB veri tabanında. Bunların tamamına yakını KOSGEB'den bir şekilde destek almıştır. KOSGEB'le işbirliği yapan firmalar her zaman kalkınmışlardır.

**Peki, herhangi bir şarta bağlı olmaksızın verilen düşük ya da sıfır faizli krediler bu konuda etkili midir?**

Tabi ki etkilidir. Yani öncelikle KOSGEB'in adının duyulması konusunda, düşük veya sıfır faizli kredilerin çok etkisi oldu. Özellikle küçük esnaf kesimi; mermer ustası, manav, pastane, taksi şoförü esnafı gibi dışarda kalan kesim de KOSGEB'i tanımış oldu.

**Danışmanlık eğitim gibi teknik hizmetleri nasıl değerlendirirsiniz bu konuda.**

Onlar da iyi yani, firmaların istediği eğitim giderlerini karşılıyor. Danışmanlık da aynı şekilde, danışmanlık olarak karşılıyor. Genel destekler içerisinde bu programlarımız devam ediyor.

**Proje bazlı verilen hibeler için neler düşünüyorsunuz?**

Bunların zaten tamamını karşılamıyoruz, bölgeye göre % 50'sini veya %60'ını karşılıyor. Oradan hareketle firma da taşın altına elini sokmuş oluyor. Hem kendi kaynaklarını kullanıyor. Hem devletin kaynakları ekonomiye girmiş oluyor. Birçok açıdan faydalı oluyor yani. Katma değer olmuş oluyor. Bu açıdan bakarsak tabi proje bazlı destekler hem firma açısından hem de makroekonomi anlamında daha yararlı. Bir de buradaki rakamlar da tatmin edici, mesela baktığımız zaman İşbirliği Güç Birliği desteğindeki rakam 750 bine kadar çıkabiliyor. Diğer destekler bunun yanında küçük kalıyor. Esas olan da bunlar bana göre, bu İşbirliği-Güç Birliği Destek Programını bir gerçekleştirebilseler, orasını anlatabilsek insanlara, çok güzel bir imkan aslında.

**Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB'in kaynakta etkinliği sağlayabildiğini söyleyebilir misiniz?**

Tabii, KOSGEB bütçesinin % 80 ine yakını zaten bu tür desteklere gidiyor. Destek programlarına, projelerine gidiyor. O bakımdan da yani daha çok olması güzel olur ama % 80'ini de güzel rakam bana göre.

**Yani verilen destekler amacına ulaşmakta mıdır?**

Ulaşmaktadır tabii. Tabii ufak tefek sapmalar olabilir ama genellikle ulaşmaktadır. Çünkü yani bizden kredi alan firma diyelim ki araç satın alıyor. Zaman zaman oğlunu kızını evlendiriyor. Piyasaya gidiyor o para yani mobilyaya gidiyor beyaz eşyaya gidiyor. Ev düzüyor işte mutfak eşyalarına gidiyor. Bir para sirkülasyonu oluyor piyasada oda başkalarını rahatlatmış oluyor.

**Kamu kuruluşlarında vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?**

Zaten biz onları müşteri gözüyle görmüyoruz. Biz devlet kuruluşuyuz. O da devletin vatandaşıdır. Sosyal devlet olmanın da gereği budur. Devlet kuruluşu olan KOSGEB vatandaşın hizmetine verilen bir kuruluştur. Görevi de budur hizmet veriyor yani sonuçta, Devletin parasını imkanlarını nispetinde vatandaşlara dağıtıyor. Başka gözle görmemek lazım.

**Ne gibi sakıncası olabilir.**

Müşteri olarak görüldüğünde ticarete gider iş. Alışverişe gider. Müşteri olabilmesi için bir satan bir de satın alan olması gerekir. Ama vatandaşa hibe ve destek hizmet bir kurumun yararlanıcısı müşteri olamaz. Devlet ona yardım ediyor sonuçta. Geri ödemelerde bile dönüşler faizsiz. Müşteri gözüyle bakmamak lazım olaya yani.

**Örneğin sizce firma ziyaretleri yapmak ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi bakımlardan etkiler?**

Firmaya yapılan ziyaretler her zaman olumlu etkilemiştir. Zaten biz devlet olarak da devlet kuruluşlarının arasında hiçbir şey almadan veren tek kuruluşuz. Yani verdiğimizden para kazanmıyoruz. Faizlerin bir kısmını vatandaş ödüyor belki ama onu da bize ödüyor değil. Tek taraflı veren bir el olduk yani karşı tarafta hep alan. Bu bakımdan bizden şikayetçi olmaları söz konusu olamaz, çünkü onlara menfaat sağlamıyoruz.

**Daha iyi hizmet sunumu için önerileriniz neler olurdu?**

Hizmet merkezleri sayısı şu anda 75 oldu galiba. Türkiye'nin her yerine dağılmaktayız. İlçelere kasabalara kadar gidiliyor. Daha çok gidilmesi lazım ve küçük illerdeki personel sayısının artırılarak yeterli seviyeye getirilmesi gerekir. Bununla birlikte de gidilemeyen yerlere gidilmesi gerekir. Çünkü 3-5 kişiyle mümkün değil bu tarz faaliyetler. Bazı bölgelerde yalnızca 1-2 uzman çalışıyor. Personel sayısının artırılması lazım. Devletin de vermiş olduğu bütçe kaynaklarını arttırması lazım.

**Firmalara destek vermek konusunda amirlerin sahada çalışan uzmanlara hedef koyma vb. konularda yönlendirmeler oluyor mu?**

Hedef koyma evvelden vardı. Bizim uzmanlık dönemlerimizde vardı. Şimdiki durum farklı. Şöyle ki; her uzman iline göre firmaları paylaşıyor. Uzman başına ortalama 800 tane firma düşüyor. Bunların hedefleri zaten belirlenmiş oluyor böylece. Belirlendiği sayıda firmaya bakacak o firmaların ihtiyaçlarını karşılayacak, onlardan gelecek talepleri değerlendirecek ve gereğini yapacak.

**KOSGEB'i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?**

Yani burada Ankara'yı baz alacak olursam yeterli olmadığını söyleyebilirim. Net sayılar veremem ama burada ulaşamadığımız, KOSGEB'i hiç duymamış. Aslında duymuş, öğrenmiş olsa birçok desteğinden yararlanabilecek çok sayıda firma olduğunu düşünüyorum. Türkiye'de yaklaşık 3 milyon KOBİ olduğunu farz edersek, bununla birlikte yaklaşık 500 bine yakın firmanın bizim veri tabanında kayıtlı olduğunu düşünürsek yakaladığımız oran, yani 1/5'lik oran tatmin edici görünmüyor.

**Daha iyi anlatılması için neler yapılabilir?**

Müdürlüklerimiz sivil toplum kuruluşlarıyla, odalarla, borsalarla bir takım derneklerle, kooperatiflerle bir araya gelerek, KOSGEB desteklerini, hizmetlerini anlatmalıdır. Bunu mahalli televizyonlarla gazetelerle veya dergilerle de yapabilirler.

**Şu anda bu konuda yapılan çalışmaları yeterli görüyor musunuz?**

Yeterli olan yerler var, olmayan yerler var. Bazı illerde çok güzel tanınıyor. Firmaların nerdeyse tamamı üyesi olmasa da KOSGEB'i tanıyor. Fakat bazı yerlerde de

böyle değil. Mesela İstanbul'da, Ankara'da, İzmir'de, böyle olamaz. Çünkü çok sayıda KOBİ var. Küçük yerlerde daha çabuk ulaşıyor.

**KOSGEB'in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri, KOBİ'lerin işlemlerini yürütebilmesi açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Bence yeterli. Çünkü bilginin de, güzelliğin de sonu yok. Yani iyileşme her zaman yapılabilir. Yenileşme olabilir. Ama şu anda KOSGEB web sayfasına girdiğiniz zaman firmaları aradığınız zaman bulabiliyorsunuz. Sistemden her türlü işlerini yapabilir durumdadır. Desteklerin tanımları açık açık yazılı. Zaten lazım olan bu değil mi firmalara? Bu bakımlardan yeterli olduğunu düşünüyorum.

**Peki, KOSGEB çalışanları açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Son dönemde çok ciddi yenileme çalışmaları yapıldı. Bizim bilgi işlem merkezimiz bu anlamda güzel çalışmalar yaptı. Çalışanlar internette istediğini, istediği zaman görebiliyor. Örneğin kendi izin sayfasına girebiliyor, maaş bordrosuna girebiliyor. Hizmet yılına girebiliyor. Yani iyileşme var bence yeterli.

**Teşekkür ederim.**

**Başkan Yardımcısı Bayram MECİT ile 22.03.2012 Tarihinde Saat 13.30'da  
Yapılan Mülakat**

**KOSGEB'de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi kısaca anlatır mısınız?**

KOSGEB'de başkan yardımcısıyım. 1992 yılından günümüze değin, yani 20 yıldan beri çalışıyorum. Uzman yardımcısı, uzman ve yıllarca 3 farklı şehirde müdürlük yaptım ve 1999 Aralık ayından beri de başkan yardımcısı ve başkan vekilliği görevlerimdeyim.

**KOSGEB'i kurulduğundan bu güne değerlendirecek olsanız kurumsal anlamda hangi bakımlardan iyileştirme çabalarının içine girdiğini söyleyebilirsiniz? Örneğin Teşkilat Yapısı hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB kurulduğu yıllarda dünya emsallerinden ve Türkiye'deki diğer kamu kuruluşlarından çok farklı yapıda kurulmuş saha ve müşteri odaklı özerk ve rahat bir kurumdu. Mali gücü de son derece yüksekti ancak organizasyon yapısı diğer kamu kuruluşlardan farklı olduğu için o yıllarda büyümeye bir anda müsaade etmeyen bir yapıda idi. Zaman içerisinde 90'ların sonu, 2000'lerin başıyla kaynaklardaki değişim bazılarında azalma bazılarında çoğalma ile beraber kurumsallaşma odaklı çalışmalarını başlattı diyebiliriz. Hala da kurumsallaşma süreci tam tamamlanmıştır diyemeyiz. Çünkü bürokraside 20 yıl çok uzun bir takvim sayılmaz. Ama çok ciddi mesafe kat edildi. Zira 90'lı yılların başında, sayılar çok sınırlı, destek mekanizmaları son derece yavan ve azdı. Personele ilişkin detaylı, anlatıcı ve tanıtıcı doküman mevcut değil. 1999'lı yılların son periyodunda yani 97-98'lerde İSO 9000 kalite güvence sistemleri de bizi bu süreçte ileri taşımıştır. Mükemmele doğru bir yolculuk yapmak için kamuda epey bir mücadele verdi kurum. Bu mücadelenin temelini de insan kaynağına yapılan yatırım oluşturur. Ücret politikasındaki olumlu çizgi, personele verilen eğitimler, hala personele çok ciddi yatırım yapıldığını kanıtlar niteliktedir. Bunun da semerelerini ileriki yıllarda aldı KOSGEB. Günümüze dönersek, hem kurumsallaşmayı sona yaklaştıran bir yapı var, hem de ulusal ve uluslararası arenada ciddi, itibarı olan, kabul gören bir kuruluş haline geldiğini söyleyebiliriz. Bunu duygusal olarak söylemiyorum. Tüm ölçüm metotlarında özellikle AB'yle yapılan görüşme süreçlerinde, Brüksel'le OECD ile olan ilişkilerde, Paris'te, net bir şekilde anlaşılabilir, görülebilir. Hemen hemen herkes KOSGEB'deki modeli transfer etmeye çalışmakta. Türkiye içerisinde baktığımızda birçok kesimin ihtiyacını giderecek altyapıyı dar bir personelle çok iyi biçimde oluşturmuş durumda. Bu da zaten kurumsallaşmada sona doğru yaklaştığımızın ve başarılı olduğumuzun bir göstergesidir.

### **Fiziki şartları hakkında neler söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB'in kuruluş evresindeki fiziki şartları iyi değildi. Zira yurt dışında ilk önce 20 ilde ve çoğunlukla, buralarda da hep kiralık yerlerde hizmet verdiği için çok sağlıklı bir kamu kuruluşu niteliği taşııyordu. Dolayısıyla çok mükemmeldi diyemem. Ama zaman içerisinde büyük şehirlerde problem çözüldü ama küçük illerde çözülemedi. Son yıllarda ciddi bir şekilde illerde büyümeye başladık. Elimizdeki ekonomik yapı da güçlendikçe personelimizi daha kaliteli, daha şık yerlere yerleştirmeye çalıştık. Bu tamamen fiziki mekanın bina kısmıyla ilgili söylüyorum. Ancak donanım ve teknoloji odağındaki yatırımlarda diğer kuruluşların çok çok önündeydik. Örneğin kimsede bu bilgisayar altyapıları yokken bizlerde mevcuttu. Teknolojik olan diğer ekipmanların hepsini alabiliyorduk. Bunlarla ilgili hiçbir sıkıntı yokken sadece bina ilgili konularda epey geri düşmüştük. Hala da başkanlık binamızla ilgili bu sıkıntıyı çekmekteyiz. Ama güzel günler geldi ki prestijimize yakışan bir başkanlık binasının yapımına başladık. İnşallah bu prestiji tüm yurtda da sürdüreceğiz.

### **Peki personelin işe alınma süreci ve kriterleri hakkında neler söyleyebilirsiniz?**

Buna 2 kategoride bakmamız lazım: 90'lı yıllarda imtihan faslı çok yoğun değildi. Biz kurum olarak kendimiz imtihan ediyorduk. Hatta bazen de kurum başkanına verilmiş yetkiyle de alınabiliyordu. Ama bizim şansımız kurum başkanları başta olmak üzere her dönemde personel alımı çok titizlikle yapıldı. Çünkü imtihansız olsa dahi kurumun niteliği yüksek olduğu için, gelen personelin de bu uyuma haiz olabilmesi gerekiyordu. Sonraları imtihan yapıldığı dönemler olan 97-98 yıllarında ve sonralarında çok detaylı ve titiz bir seçim yapıldı. Çok da başarılı arkadaşlarımız girdi. Kurumun da temel değerini onlar oluşturmakta. Yani personel seçiminde sıkıntı yaşanmamakta. Hatta son yıllarda biraz daha düzeltmeye doğru adım atıldı. Çünkü 90'lı yıllarda kurumun vizyonu ve çizgisi biraz daha mühendislik ağırlıktaydı. Örneğin ben de hem mühendis ve aynı zamanda işletmeciyim, çift alanda eğitim gördüm. 90'lı yıllar tamamen mühendislik odağında; kimya, makina, metalürji, endüstri, bu çizgide gidiyordu. Çünkü çoğunlukla laboratuvarlar hizmetleri veriyorduk. 2000'li yıllardan sonra biraz daha sanayi işletmeleriyle haşır neşir olmaya başlayınca sosyal branşlarda da eleman almamız gerektiğinin önemini anladık. İşletme, iktisat yoğunluğunda personel almaya başladık. Daha sonraki yıllardaki kanun değişikliği ile hizmet sektörünün de dahil olması ile çizgimizi sosyal branşlara kaydırdık. Yani artık homojen bir yapıda, her iki gruptan da personel olarak ihtiyaçlarımızı gidermeye çalışıyoruz.

**Bu bahsettiğiniz konularda eskiden aksayan yönler nelerdi? Yani dönüşümden önceki zamanlarda, teşkilat yapısı, fiziki çalışma şartları, personelin işe alınma süreci ile ilgili konularda?**

Fiziki şartların yetersizliği çalışma şartlarını olumsuz yönde etkiliyordu. Ama şimdi düzelttik. Personelle ilgili bölümde de sınavla alınmadığı zamanlar, yöneticilerimiz hep iyiyi seçmeye çalıştığı halde bazen iyiyi seçemiyorduk. Böyle bir imtihan yapmadığımız için sadece görsel olarak değerlendirmek zorunda kalıyordu. Bu da hatalar yapabilme ihtimalini gündeme getiriyordu.

**Teşkilat yapısı ile alakalı aksayan bir taraf var mıydı?**

Özellikle teşkilat yapısının küçük olması bu süreci çok ciddi biçimde etkiledi. Çünkü Tandoğan'da Makine Kimya ile ortak kullanılan bir binada küçük bir yapıyla yürütülmeye çalışılan ve bir süreç ve taşrada da 20 tane ilde teşkilat ve bunların da, henüz personel altyapısının hazır olmayışı zaman zaman süreci tıkanıklığa itiyordu. Çoğunda ciddi aksamalar vardı. Devletin içinde ama bazen devletten kopuk hareket eden bir nevi saklanan bir yapıda işliyorduk. Ama şimdilerde bunların üstesinden gelindi.

**Özellikle 1990 sonrasında; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB'de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Tabi, zaten hesap verebilirlik kamunun olmazsa olmazı, ister istemez hesap verebilir düzeyde gitmek zorundaydık. Ancak 2000'li yıllarında uzun dönem kararsızlık yıllarından sonra ilk defa, yasal değişikliklerin getirdiği avantajla kurumun bütçesi bir anda büyüdü. Ciddi şekilde harcamalar başladı. Bu harcamaların getirdiği muhasebe standartları değişti. Ülkede de muhasebeye bakış değişti. 5018 Sayılı Kanun devreye girdi. O yasa zaten bütçeyi, gideri, geliri, harcamayı disiplin altına alan bir yasaydı. Dolayısıyla her aşamada 2000'li yıllardan sonra ciddi bir şekilde hesap verebilir ve şeffaf bir uygulamaya geçildi.

**Şu anki durumu yeterli görüyor musunuz?**

Mali durumda biz son derece iyi bir durumdayız. Hatta şunu söyleyebilirim: Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurumundan sonra bizim gibi özerk yapıda olan birçok kamu kuruluşunu izleme ve inceleme yapan Sayıştay şu sıralar bizi denetlemekte ve bu bağlamda onlarla çeşitli görüşmeler yapıyoruz. Onların söylemi muhasebe sistemi ile ilgili diğer kamu kuruluşlarının hemen hemen %95'inin hatalı düzenleme yaptığı konularda biz

son derece başarılıyız. Peki, bunu neye borçluyuz? Birincisi biz personele çok yatırım yaptık, yapıyoruz. İkincisi uzun yıllardan beri kullanmış olduğumuz muhtelif programlar ve bilgisayar altyapımızın güçlülüğü ve bununla ilgili personelin yetiştirilmesi ve bunu modernize etmemiz, yani bilinen sadece maliyenin sunduğu programlar değil, onların dışındaki kendimize özgün muhasebe programlarıyla kayıt altında çok daha verimli olabilmesi hasebiyle yatırımlar yaptık. O bize bu şansı sağladı.

**Kurulduğundan bu yana işletmelerle ilişkiler açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

1990’lı yıllarda kurulduğumuzda Türkiye’de ve hatta dünyada da işletme politikaları çok belirgin değildi. KOSGEB o yıllarda kurulduğunda, sanayi işletmelerine odaklı bir kuruluş olarak kuruldu. O günkü Başbakan rahmetli Özal’ın öncülüğünde olan bir yapı. Kurulduğu yıllarda dünya örneklerinin hep önünde yer aldı. Kurumun başlangıcı KÜSGET’e dayanıyor. Sonrasında sınaî geliştirme merkezi olarak anılan SEGEM diye bir kuruluş var. Bunlar çoğunlukla sanayi içerisinde işletmeyle muhatap olan, yine eğitim veren kuruluşlar. KOSGEB bunların birleşiminden oluşan bir yapıdır. Daha rehabilite edilmiş halidir. Dolayısıyla bir “background” u vardı. Bu da işletmeye verilen destek politikalarını oluşturmaya başladı. Ne yaptı? İşletmenin rekabet güçlerini arttırmak adına test analiz desteği verdi. İşletmelerin kalitelerini yükseltebilmesi, iş süreçlerinin kolaylaştırılması, yeni pazar arayışlarına girmesi, kaliteli ve nitelikli personelin yetiştirilmesi konularında, onlara muhtelif eğitimler verildi. Bu konularda onlarda bir farkındalık aşılıyor işletmelere ciddi bir katkı sağlamaya başlandı. Bir de o zamanlarda büyük paralar dağıtıyorduk ama fikir danışmanlığı, akıl daha ön plandaydı. Ama yine bize epey inandılar. Çok başarılı sonuçlar alındı. Ciddi başarı öyküleri oluştu. O da bizim o kesimde sanayi kesiminde tutulmamıza ve kabul görmemize vesile oldu.

**Aslında burada anlaşılması istenen mesele belki de şu: “Bir kamu kurumunun hedef kitlesine olan yaklaşımı” çıkış noktasından düşünürsek KOSGEB’de bir dönüşüm yaşandı mı?**

Yaşandı. Onu da söyleyeyim. Ben kendimden örnek vereyim. Ben Samsun’a tayin oldum, beni özel olarak yetiştirdiler. 6 ay Ostim, 4 ay Sincan’da çalıştım. Samsun’da bir müdürüm vardı, 1,5 ay sonra ayrıldı. Tek başıma kaldım. Samsun tabii KOSGEB’i falan bilmiyor. Ve benim bunlara anlatmam lazım çok fazla sanayi sitesi de var. Genelde devletin elemanları işletmelerimize ceza kesmeye veya vergi almaya, SGK’dan borcunu almaya

geliyor. Yani pek para veren değil de alan tarafta bulunmuşlar. Dolayısıyla işletmeler devletten birileri geldiği zaman çok keyif almıyorlardı. Yani geleneksel tabirle söylersem resmi-siyah plakalı araçları görünce pek keyif almazlardı. Ben laboratuvarlarımı kurdum. KOSGEB’i açtım, tek başımdım, hiçbir adamım yoktu. Hatta sekreterim bile yoktu. Çıkıyordum kot pantolonumu giyiyordum arabamı uzağa çekiyordum, işletmeye gidiyordum, KOSGEB’den geldiğimi söyleyip, KOSGEB’i anlatmaya başlıyordum. Onların üretimlerini alıp laboratuvarında test analizlerini yapıyorum, onlara fikir ve vizyon kazandırmaya çalışıyordum. Onları fuarlara götürüyordum, onlara projeler hazırlıyordum. Mesela ben sağlık, özellikle de cerrahi el aletleri sektöründe ülkenin bu noktaya gelmesinde önemli şahıslardan biriyim. O projeyi Samsun’da başlatıp dünya çapında bir proje haline getirdik. Samsun böyle bir şehir haline geldi. Şahsi kabiliyetler dışında KOSGEB kurum olarak da bunu yapmaya çalıştı. Ardında kurumsallaşma süreci başladıktan sonra, her işletmeye ilişkin bir yapıya büründük. Şunun altını çizmek lazım, KOSGEB’den başka devlette “face to face”, işletmeye gidip de işletmenin derdini soran, onun sorunlarını dinleyen yardımcı olmaya çalışan başka bir hiçbir kuruluş yoktur. Dolayısıyla biz sürekli işletmenin ateşini ve nabzını yoklayabilen bir kuruluşuz. O açıdan bir ülkede kim hasta kim değil bunu görebilecek ve buna yönelik anında önlem alabilecek bir kuruluşuz.

**KOSGEB’i Müdürlük bazında/sahada düşünecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB’in faaliyet alanı geniş, bu yüzden sahada giderken birçok kesimle iş birliği yapmalı. İşin içerisinde Ar-Ge İnovasyon var, işletmenin kurulması var, işletmelere girişimcilik eğitiminin verilmesi var, başka bir çerçevede bunun pazarlanması ve bunu gibi birçok şey var. Eğitim alanında üniversite ve okullarla, AR-GE ile ilgili bölümde üniversiteyle, bunların kalite yönetim standardını yükseltirken TSE ile yani neredeyse bütün kuruluşlarla işbirliği yapmamız lazım. Bunun dışında biz kendimize benzeyen kuruluşlarla zaten sıkı fikrîyiz. Bunlar da çoğunlukla bizim bakanlığımızın ilgili kuruluşları; TSE, TPE, şu an belki kaldırıldı, MPM, TÜRKAK, TÜBİTAK... gibi. Bir de son yıllarda valilik de bize sahip çıkmaya başladı. Eskiden bilmiyorlardı, artık valiler de yörenin kalkınmasında ve ekonomik politikalarda KOSGEB’in önemini kavradı. TSO ve ESOB’lar zaten bizim temel hedef kitemizin temsilcisi. Onlarla işbirliği yapmamız kaçınılmaz. Bir de sektörlerin muhtelif dernek ve vakıfları var. İşadamlarının bir arada oldukları dernekler var. Bizim

bunlarla da, işbirliğimiz yoğun. “Şu çok önemlidir, bu önemsizdir” deme gibi bir lüksümüz yok. Bizden kim hizmet almak istiyorsa biz onu vermeye hazırız.

**Geçmişten bugüne KOSGEB çalışanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu?**

Şimdi bizim kuruluşumuzda, yani çok övüyor görünüyorum ama söylemek durumundayım, bizde çok katı bir askeri veya bürokratik hiyerarşi yok. Biz de, işler “talimat verdim bu olacak” şeklinde yürümez. Bizde bilgi konuşur! Bizde iyi niyet sempati ve informel ilişkiler hakimdir. Yani makamlar tabi ki olacak, tabi ki otokontrol oluşacak, kurumsal bir yönetim ve sorumlulukların belirlenmesi açısından o hiyerarşik zincir tabi ki olacak. Fakat bunu dışında ne işin işleyişi açısından ne yaş, ne kıdem gibi faktörler etkilidir. Ast üst ilişkileri son derece yumuşak, genelde abi kardeş ilişkisi biçimindedir. Bilgiye dayalı, herkesin sorumluluğunu bildiği, bir kurum kültürü mevcuttur.

**KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken: KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Tabi. Biz her dönemde bunu yaptık. Bu KOSGEB’in bu fitratıdır. 2000’li yılların başında ve sonrasında, 2003, 2005, 2007 yıllarında dönem dönem birçok yönetmelik değiştirdik, akabinde yönerge, çalışma usul esaslarını değiştirdik. Tüm bu süreçlerde birçok kesimden personeli çağırdık. Eskiden görev yapmış danışmanları, müşavirleri, mevcut müdürleri, uzman, uzman yardımcılıları, yönetimde olan herkesi çağırdık. Hele bu son dönemde, bu programları oluştururken, çok geniş bir katılımı sağlamaya çalıştık. Çünkü ilk defa yeni, topyekûn farklı bir program kültürüne geçtik, çerçeve bir yönetmelik çıkardık. Onun altında esnek, yatayda büyüeyebilen bir program kültürü oluşturduk. Bunları yaparken özellikle sahadan tüm tecrübeli müdürlerimizin, uzmanlarımızın, uzman yardımcılarımızın çoğunluğunu almaya çalıştık. Tepe yönetimimizden almaya çalıştık. Geniş bir konsensüsle bir taslak hazırlandı. O taslağın altında biraz daha küçültülmüş bir grupla bir daha değerlendirildi. En son herkesin görüşüne açıldı. Toplamda bütün kurumun tartışmasına açıldı. Yani 5-6 farklı platformda tartışıldı. Çünkü bu sorunları biz geçmişte hep yaşadık. Sorun yaşamak istemiyorduk. Mümkün olduğu kadar mükemmeli yapmaya çalışıyoruz. Tabi ki zor belki ama bunu tartışarak özellikle sahadan, uygulamadan gelen arkadaşlarımızın yaşadığı sıkıntılar varsa -daha çok yaşadıklarına emin olduğumuz için- onların görüşlerini anlamaya çalıştık. Bunu biz çok önemsiyoruz, her düzenlemeyi çalışma grupları marifetiyle

çıkartıyoruz. Hiçbir zaman için, hiçbir yöneticimiz, “ ben bunu böyle düşündüm, böyle olsa daha iyi olur” dediğinde bu görüşleri yabana atmıyoruz. Son kararı tabii ki üst yönetim verir fakat bizde emrivaki yoktur. Biz mevzuata ilişkin herhangi bir çalışma yapılacaksa konuyu tartışırız veya bir çalışma grubu oluştururuz. Orada bütün görüşler havada uçar. En son burada oturulur kaleme alınır, yazılır, ondan sonra da başka kesimlere tekrar gözden geçirtiriz. Böylece hakkaniyeti, doğruluğu ve hatasızlığı elde edebilmek için geniş bir yelpazeye yayılmaya çalışırız. Mümkün olduğunca tabana yayılmak, uygulamaların içselleştirilebilmesi adına büyük önem taşımaktadır.

**KOSGEB dışındaki kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Tabii, biz özellikle büyük mevzuatlarda zaten ister istemez bunu yapıyoruz. İcra komitemizde bir sürü kurum kuruluş var, bunun dışında bakanlıktan da bizimle işbirliği yapmak isteyenler var. Biz hepsine, kendilerini ilgilendiren alanlarda fikirlerini sorarız. Onlardan gelen görüşlere göre de uygun gördüklerimizi tercih ederiz.

**Kurum dışı önerilerden yararlanabilmek için mekanizmalar oluşturulmuş mudur?**

Stratejik Eylem Planı denilen bir yapımız var, bunun sekretaryası bizde ama sonuçta bu Türkiye'nin KOBİ Stratejik Eylem Planı. Takvimi bellidir onun 3 yıllıktır. 3 yıllık dönem içerisindeki gelişme periyotlarını sorarız. Uygulanan dönem içerisinde bunlarla ilgili iyileştirme veya değişim yapılmış olan faaliyetler varsa veya bunun dışında bir öneri görüş varsa, bunu bir sonraki Eylem Planının içerisine koyarız. Dolayısıyla bir bütünlük bir senkronizasyon içerisinde çalışırız. Yani mekanizma düzgün yürüyor.

**Peki, yeterli görüyor musunuz?**

Fazlasıyla dışarının görüşünü alıyoruz.

**KOSGEB'i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ'lerin rekabet edebilirliği noktasında etkili olduğunu düşünüyor musunuz?**

Tabii. Türkiye'de değişim yaratan temel kuruluş KOSGEB. Bunu söyleyen biz değiliz. Bizim dışımızdaki kesim de bunu böyle ifade ediyor. Daha doğrusu bu oyunun içinde biz önemli bir aktörüz. Tek başımızda demek belki çok iddialı olabilir. Zira bugün

700.000'e yakın işletme bizim veri tabanımızda. Bunların arasında ihracat rakamlarına baktığımızda rakam ve adetlerde rekorlara doğru gidiyoruz. Geçtiğimiz yıl 150 milyar dolara yakın ihracat oldu. Bunu yapanların kayıtlarını kıyasladık, çoğu hemen hemen KOBİ. Bunlar nereden başlamışlar? Bizim fuarlara katılmışlar, bizden muhtelif destek ve fikir almışlar. Dolayısıyla KOSGEB'in yarattığı farkındalıkla, uluslararası pazarlara açılmış, üretim kalitesinde artış sağlamışlar. Bunlara ciddi manada önyak olmuş durumdayız. Küçük illerde zaten öncüyüz ama büyük şehirlerde de bunu sağlamaya çalışıyoruz.

**Herhangi bir şarta bağlı olmaksızın verilen düşük veya sıfır faizli krediler, bu amaca hizmet etmektedir?**

Sıfır faizli krediyi farklı bir cepheden düşünmek lazım. Rekabet gücünü yükseltmek açısından düşünmemek gerekiyor tek başında. Bu kurguyu ilk 2005'te yaparken, kurumun elinde birikmiş olan kaynaklar mevcuttu. Ülkede de 2000'li yılların sonuna doğru dünyadaki krizlere paralel küçük de olsa duraklama oldu ve esnafın, işletmelerin sıkıntı yaşadığını gördük. Bir de, 2009'daki yasa değişikliğini müteakiben hizmet sektörü ve ticaret sektörü de KOSGEB'in hedef kitlesi içerisine girdi. Biz de bu kriz anında süreci daha kolay geçirebilmelerini sağlamak için hammadde ve üretim için gerekli makinelerin teminini sağlamalarına yönelik sıfır faizli kredi desteğini başlattık. Bu destekten çoğunlukla esnaf ve sanatkarlar yararlanmakta. Dolayısıyla bunun rekabeti güçlendirmeye katkısının ne kadar olduğunu ölçmek pek mümkün değil.

**Danışmanlık, eğitim gibi teknik destekler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Eğitime birkaç farklı kalemden bakmak lazım. Bunlar: Toplu verilen eğitimler, işletmenin kendi işbaşı eğitimleri ve girişimciye odaklı eğitimler. Bunların içinde girişimcilik eğitimleri sonucunda girişimci, bir kaynak almakta ve işletmesini kurmakta. Birçok eğitim almış kişiden: "Biz destek almasak bile bu eğitim sayesinde bir işletme nasıl yönetilir, bunu öğrendik ve bu bize bir vizyon kazandırdı." şeklinde "feedback"ler aldım. Örneğin tıp eğitimi almış biyokimya uzmanı bir bayanın benden ısrarla girişimcilik eğitimi almak için devreye girmemi istemesi çok çarpıcı bir örnek. Yani bunlar da gösteriyor ki eğitim olarak işletmelerimiz, girişimcilerimiz vizyonlarını genişletiyor, rekabet güçlerine katkı sağlıyor. Danışmanlık zaten bu işlerde dünyada da en önemli unsurlardan bir tanesidir. Siz çok başarılı gittiğiniz düşünürsünüz belki öyle de gidiyorsunuzdur ama işletme kültürü dediğimiz sürecin yerleşmesi, işletme danışmanlığı ile mümkün olabilir.

İşletmelerimizin danışmanlık desteği ile bu başarıyı yakaladıklarını zaten kendi ifadelerinden duyuyoruz.

### **Proje bazlı verilen hibe destekleri, bu amaca hizmet etmektedir?**

Zaten bizim tüm hayalimiz buydu. Bunu bir benzetmeyle açıklamak daha doğru olacaktır. Biz şimdiye kadarki destekleri bir rafa, muhtelif ürünler olarak koyduk. Dükkana giren işletmeden de herhangi birini almasını istedik. Tabi bu ürünler her işletmenin yapısına, ölçeğine, vizyonuna uygun olamayabiliyordu. Biz de verdiğimiz desteklerin ölçümünde zorluk yaşıyor idik. Biz dedik ki elimizdeki küçük desteklerimiz dursun ama bunun yanında daha nitelikli ve miktarı yüksek destekler verelim ve bunların nereye gittiğini ölçebilelim. O programları bu kültürle oluşturduk. Zamanla da bütün desteklerimizi proje bazlı destek vermeye odaklı hale getirdik. Çünkü projedeki yaklaşım bildiğiniz üzere, başlangıcı, sonu, hedefi, amacı olan neyi hangi araçlarla yapıp ne çıkartmak istediğini ortaya koyan bir yaklaşım. Tabi bunun bağımsız olarak değerlendirilme boyutu, işin en cazip kısmı. Kimseye adaletsiz bir biçimde, tercih kullanma şansının verilmediği bir model yarattık. Böylece proje bazlı desteklerle işletmelerin işine odaklı daha yüksek miktarlarda destek alarak daha başarılı bir gelişim süreci yaşayabilmelerini istedik. Durumu bir örnekle açıklayalım: Örneğin bir firma rekabet gücünü arttırabilmek için, hem yazılım ve muhasebe alt yapısını geliştirecek, hem makine ve ekipman parkını geliştirecek ve yenileyecek, hem de yeni pazarlara erişebilmek için yeni departmanlar kuracak. İşte biz eski sistemle bunların hepsine birden cevap veremiyorduk. Ama şimdi bunların hepsini bir paket halinde sunuyoruz. Biz bunun % 50 veya bölgelere göre % 60'ını karşıladığımız zaman KOBİ'nin risk payı azaldığı için, daha bir inanarak ve güvenerek bu yatırımları yapabiliyor. Biz bunları geçmişte de yapıyorduk fakat şimdi daha da rahatlattık, hibeyi çoğalttık, makine ekipman, insan kaynağı hibesini ekledik. Yani programlarımızı ve proje bazlı desteklerimizi parasal olarak zenginleştirdik ve onların daha çalışır hale gelmesi sağladık. KOBİ de bu şekilde rahatladı. Ama şunu söylemek lazım, biz sadece proje bazlı desteklerle yetindik mi? Hayır. Eskiye alışmış olanlara da yine o eski desteklerimizi genel destek adı altında vermeye devam ediyoruz.

### **Peki bu destekleri yeterli görüyor musunuz? Bunların dışında olması gerektiğini düşündüğünüz bir destek programı var mı?**

Şimdi bu tabi dinamik bir süreç. Örneğin önce 6 programla çıkmışken, sonra KOBİ'lerimizin gelişen işletmeler piyasasında yer alması gerektiğini düşündük. Bununla ilgili SPK ve İMKB ile görüşmeler yapınca KOBİ borsalarına girmeleri gerektiğine inandık.

Hemen 7. Programı Gelişen İşletmeler Piyasası Destek Programı (GİP) programını koyduk. Yan ihtiyaç halinde hemen yeni bir program oluşturabiliyoruz. Bu nereden oluşacaktır? Bu kurumdaki personellerimizin dönem dönem yapmış oldukları güzel tavsiyelerden çıkacak, piyasadan doğacak ihtiyaçlardan çıkacak. Yani muhtelif dışardan ve içerden gelecek her türlü talep karşılığında bu programlar çıkacaktır.

**Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB'in kaynakta etkinliği sağlayabildiğini söyleyebilir misiniz?**

Bunu tepe yönetiminde olan bir kişi olarak söylemiyorum. Bizim işimiz destek vermek, elimizdeki kaynakları doğru KOBİ'ye, doğru zamanda, doğru şekilde vermek. Kanunda söylendiği gibi onların rekabet güçlerini yükseltip, onların uluslararası piyasalarda yer almalarını sağlamak. Bunu sağlarken de mümkün olduğunca az kaynak kullanmak. Personel sayımıza bakınız: Yurt sathında 68 ilde 75 tane merkezimiz ve bu merkezlerde çalışan 1000'e yakın personelimiz var. Bu kadar personelle geçen yıllardaki rakamlara cari giderleri de sayarsak 400 trilyona yakın bir bütçe gerçekleştirmemiz var. Bunun da % 80 i destek bütçesi. Hatta daha yeni kurgulamamıza rağmen bu sene bütçemizin yetişip yetişmeyeceği ile ilgili kaygılarımız var. Dolayısıyla bu kadar az personelle, bu kadar yüksek miktarda para harcayabilmek ciddi bir marifet. Hizmet ve ticaret sektörünü de aldıktan sonra, hedef kitemiz 3 milyona yaklaştı. 700-800 bini zaten veri tabanımızda. Bu kadar personelimize bu kadar KOBİ'ye ulaşabilmek ve bu kadar destek verebiliyor olmamız durumu ortaya koymak adına yeterlidir diye düşünüyorum. Personel başına verilen bütçe kullanım miktarına baktığımızda da bizim seviyemizdeki kuruluşlarla kıyas kabul etmez etkinlikteyiz.

**Kamu kuruluşlarında vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?**

KOSGEB, 1997'den bu yana müşteri memnuniyetini çok önde tutan bir kuruluş. Bunu neye göre söylüyoruz? 1997 Türkiye'de yanılmıyorsam ilk ISO 9000 belgesini alan kuruluşuz. Bu dönemde çok kolay temin edilebilen bir belge olarak görünebilir. Fakat o yıllar bu belge çok popülerdi, çok zor veriliyordu, çok fazla geçerliliği vardı. Bu belge müşteri memnuniyeti uygulamalarını zorunlu kılan bir süreçti. Kaldı ki; yalnızca dış müşteri değil, bizde iç müşteri de önemlidir. Bizde bununla ilgili de anketeler, paydaş analizleri yapıldı ve bunlar hizmet süreçlerine yansıtıldı. Zaten yeni dönemde yapılan yasa değişiklikleri de bu ISO 9000 dışındaki uygulamaları dışladı. Bunu özendirdi. Ayrıca bizim

şöyle bir şansımız vardı, biz sahada birebir yer aldığımız için onların müşteri memnuniyetini ölçebilecek düzeydik. Bununla ilgili dönem dönem araştırmalar yaptırдық. Örneğin destek süreçlerinin analiziyle bir proje yaptık. Bu dönemde örneklem metodlarıyla yurt dışında görüşmeler, toplantılar yapıldı. Acaba bizden destek alanlar ne kadar başarılı, memnun vs. gibi. Ayrıca bu mesele bizim stratejik planlarımızda da yer almakta ve bu kapsamda da bunu yapmakla mükellefiz. Müşteri memnuniyetini çok önemseyen ve uygulayan bir kuruluşuz.

**Örneğin sizece, firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi, bakımlardan etkiledi?**

Bizim işimiz zaten firma ziyareti yapmak, onunla sohbet ederken ona akıl vermek, yön vermek veya onun anlık ihtiyaçlarını anlayıp çözüm üretmek yani bir nevi danışmanlık yapmak. Zaten bu bizim temel felsefemiz ve diğer tüm merkezlerimizde de yapılıyor, yapılmak zorunda. Bir işletme ziyaretinde, onun bir çayını içtiğinde gündelik bir konuda konuşurken o problemini anlatır. Ya da sen bakınca görürsün zaten. Ona muhtelif çareler önerirsin. Samsun'daki ve Trabzon'daki başarı öykülerini de düşünürsek hepsi böyle firma ziyareti esnasında çıkan akıllardan bu güne gelmiştir.

**Firmalara destek verme konusunda, amirlerin, sahada çalışan uzmanlara hedef koyma ve benzeri konularda yönlendirmeleri oluyor mu?**

Şu ana kadar olmadı. Ama bununla ilgili bir çalışmayı bu hafta bitirmeyi planlıyoruz. Kesinlikle olmak durumunda, çünkü bazı eksiklikler görüyoruz. Bir kere performans ölçebilmemiz için bizim hedef vermemiz ve bu hedeflerin tutturulabildiğini görmemiz lazım, ya da tutturamıyorsa kimden kaynaklandığını görmemiz ve çözüm üretmemiz lazım. Yine bazı illerde, bazı sakıncalar tespit ettik. Bazı desteklere yığılma var. Hedef verirken biz bu homojenliği sağlamaya çalışacağız. Bununla ilgili simülasyonları yaptık, yani hangi hedefin tavsiye edilmesi gerekir, bunları araştırıyoruz. Tabii verilen bu hedefler mot a mot tutmayabilir ama bunu okuyacağız.

**Peki, bunların dışında daha iyi hizmet sunumu için önerileriniz neler olurdu?**

Şimdi ben yönetimdeyim, yönetimde olduğum için de herhangi bir önerimiz olduğu zaman zaten bunu gerçekleştirmek üzere gerekli adımları atar düzenlemeleri yaparız. Yani bu anlamda düşünürsek bizde öneri olarak bekleyen bir görüş kalmaz, öneriler olgunlaştırılır ve ilgili makamlara sunulur. İlgili makamlar da bunu uygun gördükleri takdirde gerekli yasal düzenlemeyi yaparak hayata geçirir. Ya da uygun görülemiyorsa hangi sebeplerden uygun

görülemeyişi açıklanır ve zihinlerde soru işaret bırakılmaz. Yapamadıklarımızı söylesem belki daha etkili olur, nihayetinde kamu kuruluşuyuz. Ne kadar hareket kabiliyetimiz yüksek olsa da bazı anlarda, istediğimiz kadar hızlı hareket edemiyoruz. Bu bizden kaynaklanmıyor, biz Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına ilgili bir kamu kuruluşuyuz. Sonuçta bazı kararların oradan çıkartılması gerekiyor. Tepede bir icra komitesi var, oradaki kompozisyon çok kapsamlı, Türkiye’deki birçok müsteşar ve başkanların olduğu bir yapı. Şimdi buraya bir rey götürdüğünüzde zorluk görülebiliyor, anlatamıyorsunuz, kayba uğruyorsunuz. Fakat dışardaki bir personel bununla alakalı: “Yönetim bunu neden yapmadı?” diye eleştiride bulunabiliyor. Bu da bizim açımızdan sıkıntı oluşturabiliyor. Şimdi her türlü kaynağı kullandık, program yaptık, hizmet ve ticaret sektörü devreye sokuldu ama kurum hala aynı organizasyon şemasıyla yönetiliyor. Yani bir reorganizasyon yapılmalı. Bunu kötü manada söylemiyorum. Bunların birbiriyle uyumlu yapılması ve bunun için de bazen “match” yapılması lazım. Uygun olmayan isimlerin veya pozisyonların çıkarılması veya yeni pozisyonların eklenmesi lazım. Arabanın motoru güçlü ama vites kutusunun yetersiz olmaması lazım. Bunu biliyoruz, götürdük de, fakat o zaman işin altından farklı şeyler aranabiliyor, ötelenebiliyor. Örneğin, Tematik Destek Programı’nda çağrıya çıkmak istedik fakat icra komitesine bunu anlatmakta güçlük çektik. Orada, geniş yelpazedeki yöneticiler: Hazine, Maliye, Kalkınma, Bilim Sanayi ve Teknoloji Müsteşarları, TÜBİTAK, TOBB, TESK başkanları gibi bürokratlar, Üniversite Rektörleri ve bizim bakanımız dediler ki: “Bizim alanımıza giriyorsun!”. Şimdi herkes kendi alanını da korumaya çalışıyor, yani senin hareket alanını daraltıyorlar. Oysa sen dışarıdan uzman yardımcısı olarak “Bu da olsa iyi olurdu”, doğru söylüyorsun sen, ama çıkartamıyoruz, daha iyi olsun derken bağımsız olabilesek çok daha iyi olur. Kamu kurumuyuz maaşımızı kamudan alıyoruz, bazı kurallara uymak durumundayız. Fakat onlar da bizi yavaşlatıyor bazen. Bir de, bazı şeylerde çok hızlı gittiğin zaman da hatalar oluşabilir. Son dönemde irademiz dışında çok hızlı büyümeye başladık. Bir anda 68 tane ile yayıldık. Bu da kopukluklara yol açtı tabii, mesela Kastamonu’daki merkezi ben bilmiyorum. Acaba iyi bir mekanda mıyız? Muallak! Her şeyi zamanla yavaş yavaş yaparsak ortaya daha iyi işler çıkacağını düşünüyorum. Özellikle fiziki şartlar anlamında itibarlı bir bina, personelin de itibarlı olmasını sağlar. Mesela sizi ziyarete gelen, oda başkanı, vali veya İş Adamları Derneği size daha iyi yaklaşır, kürk meselesi yani. Bu hızlı büyüme esnasında yeterli personeli de yerleştiremiyoruz. Örneğin Kastamonu’da kaç personel var?

**4 Uzman 1 Müdür, 5 yardımcı personel toplam 10 kişilik bir kadromuz var.**

İyiymiş mesela ben hayatımda hiç 10 personelle çalışmadım. Ama bazı yerler çok kötü 2-3 kişi. Biz personel vermek durumundayız bir şeyler iyi olsun istiyorsak. Yine hızlı büyümenin getirmiş olduğu sorun da yeni alınan personelle eskilerin uyumu. Yeni personeli çok nitelikli aldık ama eski personelin de size ayak uydurmasını sağlamamız lazım. Müdürlerle ilgili de şunu söyleyebilirim: Çok hızlı atama yaptık, yani mesela bazı müdürler bu yeterlilikte değil, onları eğitimlerden geçirmek lazım, hepsi tabii tecrübeli kültürlü ama sizlere göre tecrübeli, daha tecrübeli olmalı mıydı? Olmalıydı. Bir de her şeyi anında yapmak beklememek lazım biz programlarımızı oluşturduk. Şimdi bunların sonuçlarını görmemiz, sonuçlarını ölçmemiz lazım. Biz örneğin şu kadar projeye, bu kadar bütçe ayırdık. İyi de verdiğimiz işletme vermeden önce neredeydi, verdikten sonra nereye geldi? Bunu bilen yok. Onları ölçmemiz lazım. Bu sıralar bu ölçümleri yapmaya başladık. İnşallah en yakın zamanda bunları da kamuoyuyla paylaşacağız.

**KOSGEB’i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?**

Şimdi, bu soruda yine ben kendi payıma düşeni söyleyeyim. Biz bu programları yaptığımız zaman henüz müdürlerimiz ve uzmanlarımız detaylı bilmezken çıktık sahaya tek tek anlattık. Hepimize 12-13 il düştü, hatta zamanı da ramazana denk gelmişti. Şuna inanıyorum ki; biz kamuoyuna fazlasıyla bu bilgilendirmeyi yaptık. Toplantılarda, konferanslarda, medya üzerinden yazılı ve görsel basında anlattık. Kendi tanıtım materyallerimizle anlattık. O yetmedi çağrı merkezi marifetiyle her dakika her sorulan soruya cevap vermeye çalıştık. Yani yapılabilecek her şeyi yapıyoruz da tabii biraz da bunu almak isteyen almasına bağlı. Bu kadar kesim alabildiğine ve anlayabildiğine göre de almak isteyen ulaşabilmişiz demektir.

**KOSGEB’in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri, KOBİ’lerin işlemlerini yürütebilmesi açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Şimdi, tabii ki değil. Neden değil. Biz iddialı bir kuruluş olduğumuz için değil. Eğer kendimiz normal diğer kamu kuruluşlarıyla kıyalarsak çok öndeyiz bizim web sayfamız üzerinden verilen hizmet çok üst düzeyde, sadece biz bunu yeterli görmüyoruz. Biz daha iyisini vermek istiyoruz. Online başvuruyu Türkiye’de çok az kurum yapıyor. İkinci adımda tüm süreçleri elektronik ortama taşıyacağız. Ne bileyim yani bundan sonra mümkün olduğu

kadar merkeze uğratmadan internet ortamında her şeyi çözülsün istiyoruz. Altyapımız buna uygun, yazılımlarımız ile ilgili iyileştirmeler devam ediyor. Elektronik imza boyutuna da geçtiğimizde KOBİ'lerle daha hızlı bir çalışma biçimimiz olacak. Amaç çok fazla mesafe ve zaman kaybedilmeden KOBİ'nin bizden ne almak istiyorsa ona fazlasıyla erişebilmesini sağlamak.

**Peki, KOSGEB çalışanları açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

KOSGEB'in özel sektörde bile olmayan bir yazılım altyapısı mevcuttur. Bunu anlatabilmek için kamuda çalışan insanlarla sohbet etmen lazım. Mesela üniversiteler ki; kamu kurumları arasında iyi bir yerdedir onlar, yazılım altyapıları bizimkiyle kıyaslanamaz durumdadır. Ben yıllarca TÜBİTAK'ın yönetiminde bulunduğum için biliyorum, TÜBİTAK olmasa hiçbir araştırmaya erişemezler. Bu anlamda biz konfor içinde yaşayan, istediğini her zaman personele verebilen bir kuruluşuz

**Teşekkür ederim.**

**Kastamonu Hizmet Merkezi Müdürlüğünde Görevli Nitelikli Eleman Neslihan  
VELİOĞLU ile 26.03.2012 Tarihinde Saat 16.10'da Yapılan Mülakat**

**KOSGEB’de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi kısaca anlatır mısınız?**

5 yıldır çalışıyorum. Dış uzman danışman olarak başladım. Kocaeli’nde başladım, şimdi Kastamonu’da devam ediyorum.

**KOSGEB’i kurulduğundan bu güne değerlendirecek olsanız, kurumsal anlamda hangi bakımlardan iyileştirme çabalarımın içine girdiğini söyleyebilirsiniz?**

Benim başladığım dönemde KOSGEB’in çok fazla firmaya ulaşabilen bir yapısı yoktu ve çalışma şartları açısından çok daha kötü şartlarda çalışıyorduk. Firmamıza ulaşmak daha zordu, merkezi bir yerde değildik. Hedef kitlesi daha fazla olduğu için her şey daha zordu. Şimdi firmalar daha rahat ulaşabiliyorlar.

**Örneğin fiziki çalışma şartları hakkında ne söyleyebilirsiniz? Herhangi bir değişim, dönüşüm yaşandı mı?**

Çok yaşadım. Ben prefabrikte başladım, Kocaeli’nde binamız yoktu, daha sonra Sinerji Odakları zaten çalışma koşulları açısından çok kötü idi. Sanayinin içerisinde ve bayan olarak benim için çok zor oluyordu. Daha sonra Ticaret ve Sanayi Odası’nın içerisindeki Sinerji Odağı’nda çalıştım, orada ortam güzeldi. Merkezi bir yerdeydi. Firmalar daha rahat ulaşırdı, daha sonra bizim merkezi binamız yapıldı. Ondan sonra daha rahat çalıştık. Kastamonu’da zaten olabilecek en iyi noktadayız bence.

**Örneğin personelin işe alınma süreci ve kriterleri hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

Ben “Dış Uzman” olarak başladım. Benim KOSGEB’le tanışmam bir proje sayesinde olmuştu. KOSGEB’e çok yakın, bağlantılı olabilecek “Endüstriyel Dönüşüm Projesi” nde çalışıyordum. O dönem hazırladığım yüksek lisans tez konumla da çok alakalıydı bu proje. Benim işe alınma sürecim bireysel ilişkilerle oldu aslında. KOSGEB’deki bir uzmanla, Ertuğrul Bey’le tanıştım. Daha sonra iş aradığımı ve bu alanlarda çalışmak istediğimi söyleyince referans oldu bana. Beni çok fazla tanımıyorlardı, bu yüzden yazılı sınava alındım ben, merkez müdürü bizi Genel Kültür-Genel Yetenek sınavına tabii tuttu ve buna istinaden işe aldı.

**Peki bu süreç halen bu şekilde mi devam ediyor?**

“Nitelikli Eleman” da evet. Çünkü biz ayrıca bir sınava girmiyoruz KPSS sürecinin dışında istihdam ediliyoruz. Müdürün inisiyatifi ile çözülüyor bu işler.

**Sence bu durum yeterli ve gerekli midir?**

Eğer bizi sınavla almıyorsa, referansla alması çok mantıklı hiç tanımadığı birini almaktansa.

**Hangi bakımdan mantıklı?**

Mesela ben o zaman üniversiteyi bitirmiştım. Yüksek Lisans’dan sonra bir projede çalışıyordum. Proje aşamasında sanayi odasındaki herkes benim çalışmalarımın çok memnundu ve benim faydalı olabileceğimi düşündüler. Bu sebepten altyapımı ve çalışmalarımı bilen bu kişilerin beni bu şekilde yönlendirmesi hem kurum açısından hem de kişisel kariyerim açısından yararlı oldu diye düşünüyorum.

**Peki genel olarak dış uzman kadrosunun bu şekilde alınması personelin niteliği açısından kurumu nasıl etkiler?**

Tabi kişiden kişiye değişiyor. Ben kendi adıma KOSGEB’e çok faydalı olduğumu düşünüyorum. Ama tabi çok faydasız olup da sırf birisi referans oldu diye alınıp bir daha da çıkarılmayan arkadaşlarım da oldu.

**Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Tabi ki! Bu benim tez konumla de alakalı. Şeffaflık ve hesap verilebilirlik konusu KOSGEB’de de uygulanmaya başlandı. Daha önce kaç firmaya kaç destek verildiğini ne kadar bütçe olduğunu bilmiyorlardı. Dolayısıyla kamuoyu ile paylaşamıyordu. Ama artık beş yıllık kalkınma planları gibi KOBİ’nin de planları var. Planları hedef kitlede ve hedefe ulaşıp ulaşmadığını görüyorsun. Bu açıdan her şey açık ve şeffaf.

**Bu konuda, iyileştirme anlamında, herhangi bir öneriniz olur muydu?**

Genel olarak sektör ayrımı yapılması gerektiğini söyleyebilirim. Mesela Kastamonu’da firmaların ne kadarına ulaşabilir veya ulaşıldı. Bununla ilgili sektörel bir analiz yok bildiğim kadarıyla. Sektör bazlı verilen desteklerin rakamları ayrı ayrı

kamuoyuyla paylaşılabilir. Bu bilgilere ulaşılabilir olması, öncelikli sektör belirlemede veya bölgelere göre destek ve teşvik farklılaştırmasında işe yarayabilir. Yani mesela şu kadar destek, şu kadar firmaya verildi. Bu firmalar şu şu sektörlerden. Destek vermeden önce böyleyken sonra şöyle oldu gibi bir şema hazırlanabilir bence. Bunu da ancak KOSGEB yapabilir diye düşünüyorum.

**Kurulduğundan bu güne işletmelerle ilişkiler açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Tabii ki yaşandı, çok fazla değişiklikler yaşandı bu konuda. yani “YDTF” (Yararlanıcı Durum Tespit Formu) diye bir şey vardı benim başladığımda. Firmaların destek alabilmeleri için bu formu doldurması bekleniyordu. Tabii onlar bunu yapabilecek altyapıya haiz olmadıklarından, çoğunlukla bu iş bizlere kalıyordu. Firmayı ziyaret edip dolduruyorduk ama bütün sorulara gerekli ve yeterli cevabı çoğu zaman veremiyorduk. Çünkü firma da kurumsal bir altyapıya sahip olamadığından sorulara cevap veremiyordu. Sonra, yine buna benzer Stratejik Yol Haritası sürecini yaşadık. Bunları firma yapmıyordu aslında, biz bunları yapmak durumunda kalıyorduk, firmaların destek alabilmeleri için.

**Firmalar neden yapmıyordu bunu?**

Yani “kapasitem yok diyordu, çok küçük işletmeyim, bilmiyorum, bana yardımcı olun” gibi şeyler söylüyorlardı. Sonuçta destek almanın şartı da bu olduğu için yardımcı olmak babında biz bunları yerine getiriyorduk. Bir müddet sonra bu uzmanın üzerinde bir yük haline geldi. Bu açıdan firma için pek de faydalı olmuyordu. Ama şimdi durum farklı. Mesela şayet firmalar projelerini kendileri yazmaya çalışsalar gerçekten firmanın gelişimi açısından çok yararlı olacak. Ayrıca KOSGEB’inde önünü açmış durumda. Bunun dışında verilen Genel Destek Programı artık çok basit bir destek haline geldi. Herkes faydalanabiliyor. Çok okumuş, bilgili, kültürlü insanlara gerek kalmadan firmalar bu süreçleri kendileri halledebiliyor çok basit formlarla.

**Bu süreç nitelik bakımından nasıl etkilemiştir durumu?**

Şu anki destek sürecinin daha önceki destek sürecinden kırılma yaşandığını, şu anda bu süreçlerin daha kolay olduğunu söyleyebilirim. KOSGEB bir ara kredi veren bir kurum gibi algılanıyordu. ”Can suyu” kredileri döneminde başka bir desteği yokmuş sadece kredileri varmış gibiydi. Nakit ihtiyacı olanların sanki bir banka gibi birtakım evraklarla başvuru yapıp kredi alabileceği bir kurum gibi bir görünümü vardı. Ne bir araştırma, ne bir

bilgi edinme süreci vardı. Sen uzman olarak gerekli süreçleri takip ediyordun. Bu firmaları hazıra alıştırıyordu. Ama artık böyle değil. KOSGEB’de de diğer devlet kurumları gibi biraz uğraşman lazım, biraz araştırman lazım, her şeyi hazır elde edemiyorsun. Mesela firma mecburen proje yazan bir personel alma yoluna gidiyor. Onunla birlikte proje yazmayı öğreniyor. Böylece hem o personel firmaya katma değer sağlıyor birçok konuda, hem de firma sahibi proje yazmayı öğreniyor.

**KOSGEB’i Müdürlük bazında/sahada düşünecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB’in aslında bağlantılı olduğu birçok kurumdan, sanayi odaları, son dönemde kurulan kalkınma ajansları ve sivil toplum örgütleri öncelikle sayılabilir.

**Ne tür faaliyetler birlikte yürütülüyor?**

En fazla bilgilendirme toplantıları. Bu zaten Kocaeli’nde de aynı şekilde oluyordu. Dernekler ve odalar bir şekilde firmaları bir araya getiriyor. Onlara girişimcilikle ilgili ya da herhangi bir KOSGEB’in verdiği destekle ilgili bilgilendirmeler yapılıyor. Böylece hem sanayi odası üye kazanmış oluyor, hem de firmalar KOSGEB hakkında bilgi edinmiş oluyor. Böylece firmalar bir araya getirilip örneğin İşbirliği-Güç Birliği Destek Programı gibi destekler konusunda onlara yönlendirmeler yapılıyor. Firmalara birlikte iş yapma kültürü aşılabilir. Kalkınma Ajansı ile destekler çakıştığı için belki biraz daha zor olabilir birlikte faaliyetler gerçekleştirmek ama odalar bu konuda ciddi bir dinamo diyebilirim.

**Geçmişten bugüne KOSGEB çalışanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu?**

Ben başladığımdan beri unvanım değişmedi. Bu yüzden ben hep aynı yerden bakıyorum. KOSGEB’de çalışmaya başladığım 2007 yılından beri birçok müdür ve uzmanla çalıştım. Burada daha çok kişisel özellikler ön planda oluyor. Bu yüzden hepsiyle farklı çalıştım kıyaslayamıyorum. Hepsinin kişiliklerinden kaynaklanan farklı durumlar yaşanmış olabilir.

**Bunları dışarıda bırakırsak kurumun yapısı, fitratı açısından düşündüğümüz zaman bu süreci değerlendirebilir misiniz?**

Bunun ilgili bir değişiklik olmadı, Kocaeli’nde de böyleydi, burada da böyle. Yani birlikte hareket etmeye çalışılıyordu oradaki arkadaşlar da. Baskın bir müdür karakteri yoktu. Yine firmaları yönlendirmek amacıyla birlikte ziyaretler, toplantılar yapılıyorlardı. Uzmanların fikirlerini alıp birlikte hareket etmeye çalışıyorlardı. Burada da aynı şey var.

**Siz kendi açınızdan durumu nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Ben burada muhasebe kısmındayım diğer kısımlardan çok uzun zamandır uzaktayım. Onları bilemiyorum bilsem de ne olacağı önemli olmayan konular oluyor. Bu konularda fazla fikir yürütemiyorum. Çok fazla şey değişmiş olabilir, sadece anlamaya çalışıyorum bazen ödeme noktasında. Ama her sorunun cevabını bütün uzmanlardan alabiliyorum. Müdür Bey’in de bazı konularda “nasıl yapabiliriz” diye soruları aslında hoşuma gitmiyor değil. Yani fikir alınması herkesin hoşuna gider sonuçta. Benim farklı müdürlüklerde, farklı birimlerde, farklı yöneticilerle çalışmış olmamın birikimi burada kullanabileceğim bir ortam her zaman yaratılıyor. Bu hem kişisel tatmin hem de kurumsal işleyiş açısından önemli. Bunu dışında uzmanlarla her zaman fikirlerimi ve bilgilerimi paylaşabilirim, onlardan da merak ettiğim her şeyi her zaman öğrenebilirim. Bu da iş yerinde bir sinerjinin oluşmasını sağlıyor ve yatay ilişkilerin varlığına işaret ediyor. Kaldı ki; yani önüme gelen evrakla ilgileneyim bana yap denileni yapıyım bu zaten benim yapımda da yok.

**Görüşlerinden yararlandığınızı düşünüyor musun?**

Bazen düşünüyorum, bazen sadece muhasebe kısmında olduğum için çok etkisizmişim gibi de düşünüyorum. Çünkü sadece önümde bir evrak var ve nasıl yapman gerektiğini biliyorsun ona göre hareket ediyorsun.

**KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken, KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Hayır yararlanılmamaktadır.

**Nasıl bu süreç devam etmektedir? Örnekleriyle açıklayabilir misiniz?**

Bir sorun çıkıyor, sorunu iletiyorsun o sorunu çözmek için uygulama esaslarında bir değişikliğe gidiliyor. Ama bu durumda soruyu soran merkez olarak sadece siz

bildiriyorsunuz. Size cevap geliyor, diğer müdürlüklere yaşanan durumun nereye bağlandığı hakkında bilgi verilemeyebiliyor. Sürekli her müdürlüğün ayrı ayrı sorunları çıkıyor, Uygulama esaslarındaki her şeyin doğru olduğunu ve gerçekten uygulanabilir olduğunu düşünmüyorum.

#### **Nasıl belirlenmeli peki bu süreç?**

Müdürlüklerden uygulamadaki aksaklıkları, takıldıkları yerleri öğrenmeliler. Bu süreçlerde “hiçbir merkezin kapısından geçmemiş insanlar”, destek bilmeyen insanlar yer almamalı. Diğer kurumlarla ilgili bazen çatışmalar olabiliyor. O kurumların çalışmasını bilmiyorsun, o senin çalışmanı bilmiyor. Bu sürece etki ediyor. Tabi ki her şeyi baştan bilmek mümkün değil. Zamanla mutlaka problemler çıkacak ve değişiklikler yapılacaktır. Ama mesela ayda bir, iki ayda bir size sorulsa, fikirleriniz alınsa, sürekli sizden gerçekleşen rakamlarla ilgili verileri istemek yerine biraz da talep, görüş, fikir ve eleştirilerinizi alsalar, değişiklik zamanı bunları kullansalar çok daha sağlıklı iyileştirmeler yapılabilir diye düşünüyorum.

#### **KOSGEB dışındaki kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Tam emin değilim kimlerden görüş alıyorlar bu konuda, bilmiyorum.

#### **KOSGEB’i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ’lerin rekabet edebilirliği noktasında etkili olduğunu düşünüyor musunuz?**

Etkin olduğunu düşünüyorum zamanla daha da fazla etkili oldu. Hedef kitlesi değişti çünkü. Eskiden sadece imalatçılar hedef kitleydi, dolayısıyla daha az sayıda firma vardı. Daha az destek vardı. Artık daha fazla firmaya destek sağlanıyor, ama ne kadarı ulaşıyor? Onlara ulaşması için farklı yollar denenebilir mi? Bu da tartışılır.

#### **Bu desteklerin özel sektörü harekete geçirdiğini düşünüyor musunuz?**

Tabi ki. Çünkü özel sektöre destek veriyor zaten.

#### **Peki, hangi bakımlardan harekete geçirdi?**

Firmalara maddi anlamda destek sağlıyor. Dolayısıyla firmalara sağladığı maddi kazancı arttırmış oluyor, iş gücünü, iş kalitesini arttırmış oluyor ve nitelikli elamanlarla

birlikte onun değişik bilgiler almasını, fuarlara gitmesini, onun farklı yerler görmesini, farklı firmalarla tanışmasını sağlıyor. Bu da firmaları dolayısıyla özel sektörü harekete geçiriyor.

**Herhangi bir şarta bağlı olmaksızın verilen düşük veya sıfır faizli krediler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Hayır, krediler bence KOSGEB'in hiç bulaşmaması gereken bir konu.

**Danışmanlık, eğitim gibi teknik destekler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Onun daha da artırılması gerektiğini düşünüyorum. Yani firmaya: "Sen şu parayı al ihtiyacını karşıla." değil de o parayı aldıktan sonra, nasıl kullanabileceğinin planını yapmayı öğretmek, çalışanlarının kalitesini nasıl artırabileceğini öğretmek, bunlar hep danışmanlık işi. O belgelerin nasıl artırabileceği, firmanın nasıl büyütebileceği konularında alınacak danışmanlık hizmetleri firmaları ileriye taşıyacaktır.

**Proje bazlı verilen hibe destekleri, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Daha çok başında, belki 5-10 yıl sonra, daha da oturacak bu destekler. Şu an firmalar çok zorlanıyorlar, proje yazmak için. Sürekli gelip gidiyorlar, siz düzeltiyorsunuz. Danışmanlık şirketleri kullanıyor firmaları, sırf para tuzağı olarak görüyorlar çok yardımcı olmuyorlar. Tabi biraz da biz küçük şehir olduğumuz için böyle adamakıllı danışmanlık şirketleri yok. Kocaeli'nde buna çok güzel hizmet eden şirketler var. Oradaki arkadaşarımla görüşüyorum, çok güzel projeler geldiğini söylüyorlar. Firmalar belki hiç kafasını yormuyor proje için. Daha çok danışmanlık şirketi hareket ediyor ama firmayı da bilgilendiriyor, firmanın zamanı yok çünkü onları hazırlamak için. Bizim Kastamonu'da bunlar için biraz daha zamana ihtiyacımız var sanırım.

**Bunların dışında olması gerektiğini düşündüğünüz bir destek programı var mıdır?**

Bu destekler adamakıllı kullanılsa daha fazla desteğe ihtiyaç yok gibi görünüyor. Mesela "Eğitim Desteği" bence en önemli destek ama kullanılmıyor. Keza "Danışmanlık Desteği"nin kullanıldığını hiç görmedim.

**Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB'in kaynakta etkinliği sağlayabildiğini söyleyebilir misiniz?**

Son dönemde kamu kurumları az kaynakla çok fazla etki yaratma çabasındalar. KOSGEB'in bütçesi aslında verdiği desteklerden çok daha az. KOSGEB her geçen zaman tanınırlığını arttırmakta, dolayısıyla verilen destek rakamları da artıyor. Özellikle 2012 yılı çok hızlı başladı, neredeyse geçen yıl verdiğimiz desteği ilk periyotta dağıtmayı taahhüt altına aldık. Dolayısıyla kaynaklar çok kıt o kaynaklarla çok verimli çalışamazsınız gelenleri geri göndermek zorunda kalırsınız. Bence çok firmaya az paralar vererek, genele yayılmaya çalışmak daha doğru bir politika. Böyle olduğunda belki az para dağıtmış olursunuz ama ekonomiye dönüşü daha fazla olur.

**Kamu kuruluşlarında vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?**

Müşteri anlayışı bazen avantajlı, bazen dezavantajlı olabiliyor.

**Hangi bakımlardan ikisini de söyleyebilir misiniz?**

Özel sektör gibi her geleni müşteri gibi göremezsiniz. Çünkü müşteriye sürekli bir şeyler satmaya çalışırsınız değil mi yani destek vermeye çalışırsanız her gelene bazılarını da geri göndermeniz gerekir aslında her gelene destek vermemeniz gerekir biraz eleyebilmeniz gerekir.

**Peki, geçmişten bu güne değerlendirecek olursak?**

Geçmişte daha az desteği vardı, KOSGEB çok fazla tanınmıyordu. Dolayısıyla kaynak fazlaydı ve çok da fazla seçim yapmadan başvuranlar yararlandırılıyordu. Ama şu an değerlendiriyorsunuz, her gelen kuruldan geçmiyor; geçmemesi de lazım. Ben şahsen, "KOSGEB'e her verdiğim proje geçer" imajının oluşmasını istemem.

**Vatandaşa yaklaşım konusunda diğer kurumlarla ve geçmişle kıyasladığımızda; şuan ki uygulamalarda herhangi bir farklılık olduğunu düşünüyor musunuz?**

Kesinlikle vardır. Ben hiçbir devlet kuruluşunda görmedim buradaki yaklaşımı. Belki de buradaki insanlardan kaynaklanıyordur. Biz burada hiçbir firmaya: "Ben bir kamu kuruluşuyum, şu evrakı getir, şu evrakı götür, ben devletim sen vatandaşsın, sen devletin her dediğini yapacaksın, benim ağzımdan üç kelime çıkmaz, okuyacaksın, öğreneceksin, bu evrakları nasıl doldurman gerektiğini sana söylemem." Şeklinde yaklaşmadık. Bireysel

farklılıklar mutlaka var ama hiçbir firmanın da buradan ayrılırken: ”Benimle nasıl konuştular! Bana hiç yardımcı olmadılar. Benimle hiç ilgilenmediler” demesini istemem. Bu durum geçmişte de böyleydi. Kocaeli’nde de buna benzer uygulamalar vardı.

**Peki, sizce firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi bakımdan etkiler?**

Mutlaka bireysel çalışmalar yapılmalı firmalarla. Firma ziyaret edilmekten çok mutlu oluyor. Onun gözüyle bakarsanız devletten birilerinin gelip onun dertlerine ortak olması, paylaşımlarda bulunması hiçbir şeye yaramasa da firmayla KOSGEB arasındaki mesafeyi azaltır. Buradan aldığı broşürler, fasiküller, yazıp verdiğiniz notlar, ekrandan göstererek ve hatta bazen uygulamalı yaptığınız anlatımlar firma ile desteği birbirine yaklaştırıyor. Ama plansız programsız gezmelerin bir de handikapı vardır ki firma sizi pazarlamacı gibi karşılar. Böyle bir durumda firma: “bu benim ayağıma kadar geldiyse mutlaka bir çıkarı vardır” diyecektir.

**Olması gereken hangisi?**

Olması gereken bunun ortası. Firma ziyaretlerini yaparken belli bir plan çerçevesinde hareket edilmeli. Burada öyle oluyor. Siz arıyorsunuz, ziyaret saatleriniz belli, o saatlerde gidiyorsunuz. Görüşmenizi yapıp geri dönüyorsunuz sizde memnun kalıyorsunuz, karşı tarafta memnun kalıyor.

**Peki, firmalara destek verme konusunda amirlerin sahada çalışan uzmanlara hedef koyma ve benzeri konularda yönlendirmeleri oluyor mu?**

Benim bildiğim kadarıyla bir hedef koyma yok. “Haftalık beş firmaya gideceksin, sonra da on tane beyanname alacaksın” gibi bir şey yok. Fakat Müdür Bey’in: “Sahada çalışalım, firmalara ulaşalım burası büyük şehirler gibi değil hepsi bizim ayağımıza gelmiyor biraz biz KOSGEB’i tanıtalım” şeklinde yönlendirmeleri oluyor tabi.

**Peki, daha iyi hizmet sunumu için önerileriniz neler olabilir?**

Yani ben diğer kurumlarda gözlemlediğimiz o soğuk ilişkileri sevmiyorum. Örneğin bir defterdarlığa gidin bir maliyeye gidin oradan bilgi alamadan dönebilirsiniz. Ben geçenlerde yaşadım bunu kredi geri ödemelerinde. Maliye’ye gidiyorum, hiç birinden bilgi alamıyorum. Telefonla soruyorum cevap alamıyorum. Fakat burada sizler, firma telefonla aradığında bile, sabırlı sabırlı bilgi veriyor, buraya davet ediyor ve burada görüşerek onu

anlamaya çalışıyorsunuz. Çünkü sonuçta firma her şeyi bilmiyor olabilir. Öneri olarak “firma bilgilendirme mail sistemi” nden söz edebilirim. Burada bir mail sistemi yok. Kocaeli’nde mail sistemi vardı. Firmaların maillerine ulaşım hepsini bilgilendiriyorduk. Toplantı mı var? Yeni bir destek programı mı var? KOSGEB’in kredisi mi var? Eleman mı alacak? Yani KOSGEB’le ilgili, gazetedeki haberlerle ilgili firmaları bilgilendiriyorduk. Bu vazifeyi de Kocaeli’nde ben yerine getiriyordum. Toplu mail atıyordum onlara. Bunların geri dönüşümü oluyordu tabi ki. Teşekkür ediyorlardı KOSGEB’den mail geldiği için. KOSGEB’e gelip tekrar senden bilgi almaya çalışıyorlardı. Başka bir firmayı KOSGEB’e yönlendiriyorlardı.

**KOSGEB’i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?**

Bunu şöyle bir örnekle açıklamaya çalışayım: Mesela yakınımıdaki insanlar bana nerede çalışıyorsun dediğinde anlatmakta hala güçlük çekiyorsam bilinirlik konusunda sıkıntılar var demektir. Fakat şunu da belirtmek gerekir ki özellikle geçtiğimiz yıl yapılan firma ziyaretleri meslek odaları ile yapılan toplantılar, belediyeler ve diğer STK’larla yapılan görüşmeler, bu yıl için ciddi bir fark yarattı. Bir de merkez binamızın şehir merkezine taşınması bilinirliğimizi arttırdı diye düşünüyorum. Ama sonuçta dediğim gibi yeterli seviyede değil halen.

**KOSGEB’in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri, KOBİ’lerin işlemlerini yürütebilmesi açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Evet düşünüyorum. Uygulama Esaslarının hepsine oradan ulaşılabilir. Bunun dışında çağrı merkezi de var, telefonla da sorulabilir, tüm merkezlere de ulaşılabilir internet sitesinde yeterince bilgi var bence.

**Peki KOSGEB çalışanları açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Nasıl?**

Hayır, hiç yeterli olduğunu düşünmüyorum.

**Hangi bakımlardan yetersiz?**

Ben muhasebe ile ilgili hiç bir bilgiye web sayfasından ulaşamıyorum.

**Peki, bununla alakalı nasıl bir çözüm önerisi sunabilirsiniz?**

İşlemlerimi yürütüyorum ama işlemlerimi yürütürken bir noktaya takılı kaldığım zaman bir şey sormak istediğim zaman benim sizinki gibi bir yönergem yok. Program çalışıyor ama bir yere takıldığım zaman sizin uygulama esaslarını açıp baktığınız gibi açıp bakabileceğim bir yer yok.

**Teşekkürler.**

GCCRIS

**Ostim Hizmet Merkezi Müdürlüğü KOBİ Uzmanı Şermin İMAMOĞLU ile  
21.03.2012 Tarihinde Saat 11.55'te yapılan Mülakat**

**KOSGEB'de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi kısaca anlatır mısınız?**

KOSGEB'de 1998 Aralık'tan beri 13 yılı tamamladım. Şu anda KOBİ Uzmanı olarak görev yapıyorum. Göreve Mamak'ta, Bölgesel Kalkınma Enstitüsü'nde Uzman Yardımcısı olarak başladım. Ondan sonra 2007 yılında Hacettepe Teknoloji Geliştirme Merkezi'ne geçtim. TEK-MER'ler müdürlüktü o zamanlar. 2010 yılındaki revizyon kapsamında yönetimin değişmesi ile TEK-MER'ler Hizmet Merkezlerine bağlandı. 2007-2010 yılları arasında teknoloji ve yenilik destekleri konusunda Hacettepe'de uzman olarak görev yaptım. 2010 Yılı'nın Temmuz ayından beridir de Ostim Hizmet Merkezi'nde KOBİ Uzmanı olarak, proje ağırlıklı olmak üzere firmaların destek işlemlerine bakıyorum.

**KOSGEB'i kurulduğundan bu güne değerlendirecek olsanız, kurumsal anlamda hangi bakımlardan iyileştirme çabalarımın içine girdiğini söyleyebilirsiniz?**

Teşkilat yapısında genişleme var. Bir defa 81 ilde 81 merkez hedefi var. Teknoloji geliştirme merkezlerinin kapatılması benim uzman olarak katıldığım bir şey değildi. Çünkü şu anda hizmet merkezlerinde ciddi bir iş yoğunluğu var. Destek programlarına baktığımız KOBİ Proje, Ar-Ge, Genel Destek birçok kalem var. Bununla beraber beş tane Teknoloji Ar-Ge Kurulu var mesela Ostim'de. Bunun iş yükünü çok arttığını düşünüyorum ve bir merkezi müdürlüğün bünyesinde bu kadar geniş kapsamlı faaliyetin yapılmasını çok sağlıklı bulmuyorum. Şu anda KOSGEB'in herhalde en yoğun çalışan merkezlerinden bir tanesi biziz. Bu anlamda hani Teknoloji Geliştirme Merkezleri, müdürlük olarak kalsaydı, en azından 2010 yılındaki geçiş aşamasında, daha sağlıklı olurdu. Çünkü destek mevzuatı değişti, altı adet destek programına geçtik ve geçer geçmez de TEK-MER'ler kapatıldı.

**Örneğin teşkilat yapısı hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB'in genel yapısını göz önünde bulunduracak olursam, örneğin Mamak'ta küçük odalarda 3-5 kişi bir arada çalışıyor. Ostim Hizmet Merkezi o anlamda, çalışma ortamı anlamında daha rahat. İnsanlar daha geniş odalarda daha az kişiyle çalışabiliyor. Böyle olması gerektiğini düşünüyorum. Yani merkezler arasında bu anlamda bazı farklılıklar var ama zaman içerisinde hepsi iyi bir seviyede eşitlenecektir diye düşünüyorum.

**Peki, sizce eskiden aksayan yönleri nelerdi?**

Bir odada 3-4 kişi oturuyor olduğunuzda yaptığımız işe konsantrasyonunuz bozulur. Ne bileyim telefonda rahat konuşamazsınız, motivasyonunuz düşer. Bence mutlu uzman mutlu KOBİ demektir. KOBİ'leri mutlu etmek için önce uzmanları mutlu etmemiz gerekir.

**Örneğin personelin işe alınma süreci ve kriterleri hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

1998'ten önceki alımlarda genelde görevlendirme ve açıktan atılma şeklinde uzman yardımcılığı temin edilmiş. Bizim girdiğimiz dönemde KPSS yoktu. Biz girdikten sonra DMS açıldı. 1998 yılında 30 tane endüstri mühendisi için KOSGEB'in açtığı sınavı ODTÜ hazırlamıştı. O sınava 60 kişi sokuldu, fakat 60 tane endüstri mühendisinden sadece 28 kişi dil barajını geçti. Yani ihtiyaç olan 30 kişi bile alınamadı. Tabi o yıllarda insanların kamuya bakışı ile şimdi kamuya bakışı çok farklı. O dönem özel sektör daha cazipti. Ben de üniversiteden sonra 3 yıl özel sektörde çalıştım. Bizden sonra 2003 yılı ile KPSS şartı getirildi. KPSS bence şu anda üniversite sınavından bile daha zor bir sınav. O anlamda sınavla yapılan alımların büyük bir gelişme olduğunu düşünüyorum. Artı şu andaki uzman yardımcılığından yükselme de Merkez Bankası gibi kurumlarla kıyaslandığında daha kolay, bizde yalnızca bir tez hazırlanıp uzman olunuyor, belki bu şartlar da daha nitelikli hale getirilebilir.

**Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB'de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Verilen destekleri, yapılanları Sanayi Bakanı açıklıyor. Bunun dışında KOSGEB'e bakış açısında büyük bir dönüşüm var. Basında çok fazla yer almıyorduk. Tabi verdiğimiz destek tutarları da çok yüksek değildi. Bunun da etkisi var sanırım bu değişimde. Sonuçta eskiye göre çok daha net açıklandığını düşünüyorum. Bunun da güzel bir gelişme olduğunu düşünüyorum

**Kurulduğundan bu güne işletmelerle ilişkiler açısından KOSGEB'de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Ben 1998 yılında 7 yıl Mamak'ta çalıştım, o kısmı çok değerlendiremeyeceğim. Çünkü orada daha çok destek programlarının yazım aşamalarında çalıştık. İşletmelerle birebir temasım yoktu, 2007 yılından sonra, 2007-2010 aralığında ciddi bir artış olduğunu

söyleyebilirim. Ama özellikle 2010 yılında ciddi bir artış gerçekleşti, işletmelerle yapılan temaslar anlamında.

**Peki, şu anki süreci bu anlamda yeterli görüyor musunuz? İşletmelerle ilişkiler bakımından.**

Çok yeterli olduğunu düşünemiyorum. Özellikle proje değerlendirebilme konusunda ciddi bir düşüş var şuanda. İşletmeleri ziyaret etmek, onlara KOSGEB desteklerini anlatmak, onlara proje yazmak konusunda yönlendirmeler yapmak anlamında yeterli olduğumuzu düşünmüyorum. Bu buradaki tüm arkadaşların ortak görüşüdür. Sadece malzeme kabulüne gidebiliyoruz ya da işyerini görmeye gidebiliyoruz. Ama onun dışında bizimle hiç temas etmemiş bir sürü sanayici var. Bunlara ulaşma anlamında çok yeterli olduğumuzu düşünmüyorum. Sivil toplum kuruluşlarının taleplerini karşılayabilmek, haberlerde daha çok çıkmak, işletmelere temas edebilme yeteneğimizi arttıracaktır. İnsanların çoğunun haberi yok KOSGEB desteklerinden, ne alabileceğinden.

**Nasıl geliştirilebileceğini düşünüyorsunuz peki?**

Bir dönem KOBİ analizi yapmıştık. KOBİ analizinde bizden destek almayan veya alamayan KOBİ'leri analiz etmeye çalışıyorduk. Bizden destek almayan firmalarla temasa geçmemiz gerektiğini düşünüyorum. KOBİ Bilgi Beyannamesi onaylı 15-20 bin tane firma görünüyor. Tabi bunun için bizim gibi işi yoğun merkezlere eleman takviyesi şart, o ayrı bir konu. Burada çalışan ve uzmanlar gerçekten çok yoğun çalışıyor. Özellikle müdür için durum daha da zor. Müdüre de bu kadar yüklenilmemeli diye düşünüyorum. Müdür yardımcılığı diye bir pozisyon yok mesela KOSGEB'de, belki böyle bir uygulama müdürün iş yükünü hafifletebilir biraz. Bununla beraber "Proje Destekleri Müdürlüğü, Genel Destek Müdürlüğü, İdari İşler Müdürlüğü" gibi ara kademeler olabilir. Program bazında düzenleme yapılırsa, programa göre uzman ataması yapılırsa bu da yararlı olabilir. Fakat ne yazık ki başkanlıkta buna pek sıcak bakmıyor. Sonuç olarak ara kademeler, birimler ve buna ilave personel takviyesi KOSGEB'in işletmelerle ilişkilerini daha sağlıklı bir şekilde taşıyacaktır.

**KOSGEB'i Müdürlük bazında/sahada düşünecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?**

Üniversitelerde, sanayi odalarında, organize sanayi bölgeleriyle ve meslek kuruluşları ile işbirliği içerisindeyiz.

**Geçmişten bugüne KOSGEB çalışanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu?**

Genel anlayışta çok fazla değişim olmadı. KOSGEB'deki yapı esnektir, ciddi bir hiyerarşik yapı olduğunu düşünmüyorum ben. Zaten uzman, memur, teknik personel herkes birlikte çalışıyor. Askeriyedeki gibi bir disiplin, ast-üst ilişkisi burada mevcut değildir. Yani herkesin burada daha esnek olduğunu düşünüyorum yani burada baktığımızda Ostim Hizmet Merkezinde tek bir amir var: Mehmet Tezyetiş. Onun dışında kimse kimsenin amiri memuru vs. değil. Herkes birbirine saygılı davranır fakat bu hiyerarşiden kaynaklanmaz.

**KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken: KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Uygulama esasları yazıldıktan sonra görüşe sunulur. Bana göre Hizmet Merkezlerinde çalışan, yani işin uygulama boyutundaki personel, usul esaslar yazılırken bizzat bu sürecin her aşamasına dahil edilmeli. Çeşitli merkezlerden insanların olması lazım. Üniversitedeki öğrenim sürecinde nasıl işin teorik ve pratiği birbirinden ayrılamıyorsa burada da öyledir, öyle olması gerekir. Sadece işin teorisini bilenler usul esas yazmaya çalışınca uygulamada ciddi sorunlarla karşılaşılıyor. Şöyle de bir örnek veriyim: 7 yıl Mamak'ta çalıştım. Nitelikli Eleman Desteğini hep ben yazardım. Merkezden arkadaşlar arardı. Merkezden ben direk usul esasta yazıldığı gibi yönlendirme yapardım. 5 yıldır merkezde çalışıyorum. Şimdi usul esas yaz deseniz çok farklı yazarım. Uygulama çok farklı şimdi anlıyorum ki; o Mamak'tayken sorulan soruların hiç birini anlamıyormuşum. Bir sürü gereksiz evrak varmış. Neyse ki o gereksiz evrakların çoğu yavaş yavaş elendi. Görüş ve önerilerin yazılma aşamasından sonra değil yazılmadan önce toplanması gerektiğini düşünüyorum.

**KOSGEB dışındaki kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

KOSGEB dışında görüş ve önerilerden yararlanma aşamasında icra kurulumuzdan söz edebilirim. Bu kurulda çok değişik kurumlardan, çoğu üst yönetici olmak üzere değişik pozisyonlardan insan var. Onlar usul esasları ya da sunulan programları inceliyorlar ama yani düşündüğümüzde şimdiye kadar da “şurası olmamış” gibi bir müdahaleleri olmadı. Bizim sunduklarımız genelde geçti. Onların görüşlerine sunuluyor tabi ki ama usulen olduğunu düşünüyorum.

**Kurum dışı önerilerden yararlanabilmek için mekanizmalar oluşturulmuş mudur? İcra Komitesi dışında?**

Hayır yok!

**Olmalı mıdır?**

Böyle bir mekanizmadan ziyade, destek veren bütün kuruluşların bakanlık gibi bir yapının altında buluşturulması mükerrer destek vermenin önüne geçebilir diye düşünüyorum. Bu bence destek veren kurumların en büyük handikabı. Böylece belli konudaki destekleri belli kurumlar verdikçe; hem iş yükü azalacak, hem de o kurumlar ilgili destekler konusunda uzmanlaşmış olabilecektir.

**KOSGEB’i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ’lerin rekabet edebilirliği noktasında etkili olduğunu düşünüyor musunuz?**

2010 yılındaki destek programlarıyla atılım yapıldığını ve ilerleme olduğunu düşünüyorum. Uzman olarak düşüncem, artık 1500-2000 TL için KOBİ’lerin bir sürü evrak getirip götürmesini istediğimiz, yorucu ama işlevsiz desteklerin kaldırılarak KOBİ Proje Destek Programına yönlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü KOBİ Projede hem KOBİ’lere proje yapma kültürü kazandırıyoruz, hem de daha yüksek limitlerden firmaların ihtiyaçlarına cevap verebiliyoruz. Bu insanları motive ediyor ve takibi çok daha kolay. Çok fazla usulsüzlük yapamazlar. Takiptesinizdir çünkü birebir izleyici raporlarımız vardır, malzeme kabule gidersiniz vs. Genel Destek Programında işi hiç görmeye de bilirsiniz. Genel destek programının ben tamamen kaldırılıp onun yerine proje bazlı destekler verilmesinin daha yararlı olacağını düşünüyorum. Bunun içinde de bazı destek kalemlerinin limitlerinin yükseltilmesi gerekmekte. Örneğin KOBİ Destek Programında % 10 oranındaki Makine Teçhizat limitinin yazılıma getirilip, kalan kısımda Makine Teçhizat alınabilmesi gerektiğine inanıyorum. Yazılım daha tehlikeli bir sektör çünkü. Yazılımda 20 bin lira da dese, 50 bin lira da dese kontrolünü yapabileceğiniz bir şey yok. Getirdiği her faturayı ödemek zorundasın. Bu konuda çok fazla görüş de verdim. Yazılırken usulsüzlük olmasın kötüye kullanılmasın diye. Bence sınır koyulması gereken yer yazılım. Çünkü bence şu anda verdiğimiz yazılımlar ne kadar kullanılıyor işlevini yerine getiriyor mu diye baksak eminim kötü bir tablo ile karşılaşırız. Şu anda Ostim’de şöyle bir duyuru yapılsa: “Projelendirmek kaydıyla 100 bin lira Makine Teçhizat Kredisi verilecek” diye; insanlar proje yazmaya

başlar. Çünkü ihtiyaçları olan şeyler 1500 lira veya Nitelikli Eleman veya Test Analiz desteği değil.

**Herhangi bir şarta bağlı olmaksızın verilen düşük veya sıfır faizli krediler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

KOSGEB'in ilgi alanında yer almadığımı düşünüyorum. Faiz desteği külliyen karşı olduğum bir destek. Biz banka değiliz. İnsanlar gidip oğlunu mu evlendiriyor, arabamı alıyor belli değil. Kaldı ki o tamamen bizim başrolünde olduğumuz bir destek de değil, sonuçta bunu banka isterse veriyor. Biz o kredinin faizini ödedik ama nereye gittiği belli değil. Bu bankaların işi bizim işimiz değil. 100 bin TL İhracat Endeksli kredi verene kadar makine teçhizata destek ver 3 yıl adam elinde tutsun. Böyle bir şey olsa ciddi bir başvurur olur bence. Kredi faiz desteğinin bu sene çıkmamasına da ayrıca sevindim. Bir de eczacısı da, şoförü de, taksicisi de, minibüs şoförü de bu destekten yararlanabiliyor. Yani KOSGEB'in iştiğal konusuyla hiç alakalı değil. Sanayiden uzak. Daha işlevsel destekler verilmeli, şu an mesela benim 40'dan fazla AB projem var, 10 küsur 20 'e yakın KOBİ Proje Desteği alan firmam var. Daha önce destek limitleri çok düşüktü cazip gelmiyordu, ama şu an mesela insanlar TÜBİTAK yerine KOSGEB'e vermeyi tercih ediyor. Çünkü TÜBİTAK'ın proje hazırlama aşaması çok zordur. Ödemesi de çok teferruatlıdır, yorucudur. Eskiden bizim de öyleydi Şu anda çok daha relax ve takibin daha kolay olduğu bir süreç. Bunda vatandaşın beyanıyla başlayan süreç çok önemli etkiye sahip. Bu hükümetin de genel bir tavrı. Artık kamu kuruluşlarında da beyan usulü çalışıyoruz, insanlardan ekstra belge almıyoruz. Güzel gelişmeler olduğunu düşünüyorum, çünkü herkese suçlu dolandırıcı gözüyle bakarsak kimseye destek verilmez yani. Sonuçta insanlar kılıfına uydurmak istedikleri zaman uydururlar gibi geliyor bana.

**Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB'in kıt kaynakları etkin ve verimli kullanabildiğini söyleyebilir misiniz?**

Yok, çok özel sektör mantığı ile çalışıyor gibi değil. Ben 3 yıl özel sektörde de çalıştım. Orada herkes işini yapar, toplantı yaparsınız, o toplantı 15 dakika sürer sonra görev dağılımı yapılır ve herkes işini yapar. KOSGEB'de benim en çok bunaldığım ve gereksiz bulduğum şey toplantılar. Başlar saatler sürer. Boşa kürek sallarsınız. Hiç bir noktaya gelemezsiniz. Tanımadığınız bir sürü insanı bir araya toplarsınız. 50 kişiyle oturup komisyonlar yapmak yerine, 3-5 tane işi bilen adamı bir araya getirip sonuca odaklanmak çok daha etkili olur bence. Bu zafiyet eskiye göre biraz düzeldi ama hala kıt kaynaklar etkin

kullanılmıyor. Demin verdiğim “zaman” örneğindeki gibi “insan kaynağı” da etkili kullanılmıyor bence. KOSGEB’deki personelin mutlu personel olduğunu düşünmüyorum. Mesela şuan Ostim’de kiminle konuşursanız, çok ciddi bir yoğunluk vardır. Ödemelere bakarsanız da çok ciddi ödemeler yapılmaktadır. Çalışanlar arasında da sosyallik çok zayıf. Özel sektörde insanlar akşam bir araya gelirler, amir memur ilişkisi yoktur. Burada kaç yıldır çalışan arkadaşlarımız emekli oluyor görmüyoruz bile gidişlerini. Ben 30 yıldır çalışma hayatındayım, insanları mutlu etmeden iş üretemezsiniz. KOSGEB çalışanları mutlu olduğu sürece de kıt kaynakları düzgün şekilde kullanmaya çalışırlar gibi geliyor bana.

### **Bununla ilgili bir öneriniz var mı? Nasıl olsa daha etkin kullanılabilir?**

Bir örnekle açıklayayım: Beni Mamak’tan çağırırsalar mesela oflaya puflaya giderim. Çünkü günlerce anlamsız konuları dinlersiniz. O konuşmalar biter, hiçbir şey yapmazsınız ve burada masamda evrak yığılı kalır. Bence başkanlıktaki bütün arkadaşların merkeze gelmesi gerekiyor. Şu anda bir yazılım yapılıyor. Yazılımdaki arkadaşların yazılımını kullanıyoruz. Yazılımdaki arkadaşların uygulamadan haberleri yok. Bu arkadaşlar çoğunlukla mühendis olduğu için işin teorik boyutunda takılı kalmışlar. Mühendisler bir prototipi yapar çalıştırırlar. “Bakalım çalışıyor mu?” Ondan sonra seri üretime geçerler. Şimdi siz bir yazılım yapıyorsunuz ve bu yazılımı hiç denemeden, çalışıp çalışmadığını görmeden, bütün merkezlere açılıyorsunuz. Şu anda yazılımın çalışmayan bir sürü yönü var. Bu da zaman israfına yol açıyor. Bir yazılım yapmışlar. Uzmanları o usul esasa uydurmaya çalışıyorlar. Ama olması gereken yazılımın, uzmanlara ve usul esaslara uymasındır. Bir prototip yapılsaydı, o yazılımı bir pilot bölgede mesela Ostim Hizmet Merkezi’nde deneselerdi. Ostim Hizmet Merkezi’ndeki uzmanlar de eksiğini görüp görüş ve önerilerini sunsaydı, nihai şekline geldikten sonra da diğer bütün merkezlerin uygulamasına açılsaydı çok daha sağlıklı bir yol olurdu kanımca. Kısaca elbiseyi yukardan değil aşağıdan geçirmek lazım, öbür türlü elbise de tahrip oluyor, bunu giyen insan da.

### **Size işletmelere verilen bu destekler amacına ulaşabiliyor mu?**

Bu durumu örneklerle açıklamak lazım. Mesela şu anda verdiğimiz destekler ile alınan makine ve teçhizatlar için biz yalnızca satış faturası istiyoruz ve bir defa yerinde ziyaret ediyoruz. Hepsi bu! Adam bu faturayı iptal ettirse makineyi geri verse bunu anlama şansımız var mı? Bence yok. Yaşadığım bir örnek vereyim, katalog desteğinde adam aynı şekilde faturayı iptal ettirmiş, katalog kolisini tespote gittiğimizde bir arkadaşından alıp getirmiş biz yerinde gördük deyip parayı ödedik. İşte bütün bunlar ülkede ciddi bir kaynak

israfına yol açar. Ya da mesela personel desteğinde: Firma bünyesinde çalışıyor görünen bir kişiye 1.500 TL maaş verdiğini belgelese ve bu kişiye “Ben senin SGK’ını yapıyorum, sen de hesabına her ay yatan parayı bana geri ver.” dese, bunu kontrol etme şansımız var mı? Gene yok. Bunun gibi ödeme yaptığımız giderlerin “ortakların anne, baba, eş ve çocuklarından tedarik edilmemesi gerekiyor” Bizim bunu sadece faturaya bakarak anlamamız da mümkün değil. Bu açıdan baktığımızda verilen desteklerin en az yarısının amacına ulaşmadığını düşünüyorum. Ama diğer açıdan baktığımızda da, hepsi böyle değil, güzel projeler de yapılıyor. Eğer şüpheli davranıp ona destek vereyim buna destek vermeyim dersek kurunun yanında yaşı da yakarız. Bu yüzden en sağlıklı yol kapsamlı bir denetim yapılabilmesi. Çünkü burada uzmana verilen bir sorumluluk da var, deniyor ki: “aynı gider gerçekleşmesi için başka kurumlardan destek alınmaz”. Bizim uzman olarak bunu takip etmemiz mümkün değil. İhbar olana kadar bu söylediğim her şey beyana dayalı. Güvenmek zorundasın. Mesela bizim fatura arkalarına “Bu desteğin ... kadarlık kısmı KOSGEB desteğiyle karşılanmıştır” şeklindeki ibareyi diğer kurumlar da uygulasa ki; araştırdım bunu bizden başka uygulayan yokmuş, takip açısından büyük kolaylık olur. Burada hükümetin duruma el atıp bütün kamu kurumlarını online bir sistemle eşgüdümlemesi lazım. Uzman faturayı sisteme girdiği anda ilgili bütün kurumların sistemine düşmeli. Ancak bu sorunlar bu şekilde çözülebilir.

**Kamu kuruluşlarında vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?**

Kendi merkezimiz adına konuşayım burası bir kamu kuruluşu gibi değil. İlgileniyorsunuz anlatıyorsunuz, bir firmaya en az 45 dakika 1 saat nasıl yazması gerektiğini izah ediyoruz. Buna rağmen, mutlu insanları, teşekkür edilmesini beklerken, çoğunlukla tatminsiz, mutsuz insanlarla karşılaşıyoruz. Biz burada neler yaşadık; sinirli hareketler, evrak yırtmalar, evrak fırlatmalar, azarlamalar... Çünkü bizi kamu personeli gibi görmüyorlar. Aslında kamu personeline görev başındayken bu şekilde davranmak bir suçtur biliyorsunuz. Bir vergi dairesine, bir SGK’ya gittiğinde insanlar bırakın oradaki uzmanı; çaycıya, memura bile bize davrandıkları gibi davranamazlar. Çünkü işleri yapılmaz.

**Örneğin sizce, firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi, bakımlardan etkiledi?**

Mal kabulüne gittiğimizde, izleme raporlarını denetlemeye gittiğinizde işletmeler yaptıkları işlerden bahsederler. Mesela geçenlerde bir tane firmaya baktım laboratuvarında akredite çalışmaları var. KOBİ proje yazın dedi. Çünkü KOBİ Projelik bir konu. Oraya

gitmesem bunu göremeyecek ve bu yönlendirmeyi yapamayacaktım. Dolayısıyla işletme ziyaretlerini hem firmanın kendini geliştirmesi hem de bizlerin iş tatmini açısından önemli buluyorum. Onlar mesela KOSGEB’den bir destek almış ve bununla yetinmiş, daha fazlasını düşünemiyor, göremiyor, burada bizlerin devreye girip gerekli izahlarda bulunarak firmanın önünü açmamız gerekiyor.

**Firmalara destek verme konusunda, amirlerin, sahada çalışan uzmanlara hedef koyma ve benzeri konularda yönlendirmeleri oluyor mu?**

Bizim merkez için söyleyecek olursak yani Müdür Bey’in bir hedef koyması gibi bir durum yok. Zaten bizde herkeste iş yükü çok fazla olduğu için şu anda uzmanlar çok yoğun çalışıyorlar. Genel Destek konusundan sorumlu bir uzman arkadaşın üzerinde 100’e yakın desteğini takip ettiği işletme var. Bu yüzden bu iş yükü ve bu personel sayısı ile bugün için bu durum mümkün değil.

**Daha iyi hizmet sunumu için önerileriniz neler olurdu?**

İşletmeleri ziyaretlerimizin artırılması gerektiği düşünüyorum bir şekilde. Bunu keyfiyete bırakırsanız insanlar buna yaklaşmayabilir. İşin açığı hani bana da desiniz bir işletmeni git ziyaret et öncelikle masamdaki işi halletmeye bakarım. Bu yüzden bir şekilde işletme ziyaretleri zorunlu hale getirilirse çok daha iyi olur diye düşünüyorum. Ya da 3-5 işletme bir araya getirilerek, sektörel benzerliklerine göre, birlikte ziyaret edilebilir. KOSGEB bu tür kümelere dahil edilebilir.

**KOSGEB’i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?**

Son yıllarda çok daha iyi anlatıldığını düşünüyorum. Artık insanlar KOSGEB’in çok daha farkında. KOSGEB’in 1990’lı yılların sonundaki imajıyla şu anki imajı çok farklı. İşletmelere daha çok gidilmesi, daha çok tanıtım toplantısı yapmak, haberlere daha çok yansımak lazım toplantıları bizim organize etmemiz lazım. Toplantılar için biz teklif bekliyoruz bize davet gelirse gidip anlatalım gibi oluyor

**KOSGEB'in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri, KOBİ'lerin işlemlerini yürütebilmesi açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Bir sürü eksiği var, KOSGEB ana sayfasına girdiğim zaman, istediğim çalışanın telefonunu ya da mail adresini bulamıyorum. Ama örneğin bir Merkez Bankası'nın web sayfasına bakın, ya da bir SPK'nın sayfasına bakın bunların hepsi sistematik bir biçimde teşhir edilmektedir. Bu anlamda çok kötü. Bir de mesela web sayfası üzerinden verilen bilgiler çok teferruatlı, herkesin anlayabileceği şekilde daha sade bilgiler yer almalı.

**Peki, KOSGEB çalışanları açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Yapılan yazılımı bize uydurmaya çalıştıklarını düşünüyorum. En basit örneğini söyleyeyim Ar-Ge kurullarında personel destek üst sınırı personelin eğitim durumuna göre belirlenir biliyorsunuz. Ama kurul karar formlarında bunu belirtebileceğimiz bir yer yok. Yani hem böyle bir sisteme geçiyoruz, hem hala bu tür kontrolleri manuel yapıyoruz. Ayrıca bence o kısımda personelin eğitim seviyesi ile branşlarının dahi gösterilebileceği bir alan bırakılmalı. Böylece ben firmanın destek ödemelerini yaparken dosyasına bakmadan, sistem üzerinden bütün kontrolleri yapabileyim. Bununla bilgiyi gerekli mecralara da ulaştırdık ama dediğim gibi yazılımı bize değil, bizi yazılıma uydurmak istiyorlar. Bu yanlış bir tavır.

**Teşekkür ederim.**

**Başkan Mustafa KAPLAN ile 23.03.2012 Tarihinde Saat 14.45'te Yapılan  
Mülakat**

**KOSGEB'de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi kısaca anlatır mısınız?**

KOSGEB'de 1997 yılının sonunda girmiştik. 15. senenin içindeyiz. Çok araştırmadım ama sanırım kurumda uzman yardımcısı olarak başlayıp, başkan olan başka bir örnek yok sanırım. Herhalde bu da kurum açısından güzel bir şeydir diye düşünüyorum. Çekirdekten uzmanlığa, uzmanlıktan müdürlüğe, böyle böyle işte başkanlığa uzanan bir yolculuk.

**KOSGEB'i kurulduğundan bu güne değerlendirecek olsanız kurumsal anlamda hangi bakımlardan iyileştirme çabalarının içine girdiğini söyleyebilirsiniz örneğin teşkilat yapısı hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

Kuruma genel olarak baktığımızda aslında çok çağdaş günün şartlarına göre. O dönemde Türk kamu bürokrasisine çok da uygun olmayan bir yapıda, esnek bir yapı ile kurulmuş. Bu kadar esnek olması itibarıyla Türk Kamu Bürokrasisinde de fazla örneği yoktur. 1990'lı yıllar ekonomik ve siyasal iktidarsızlıkların yaşandığı bir dönemdir. KOSGEB tam da 1990'da kurulmuş. Bu esneklik aslında biraz da başına bela olmuş. O dönem çok iktidar değişikliği olmuş, iktidar değiştikçe de başkan değişmiş. Bu kadar çok sık değişimler ister istemez kurumun istikameti anlamında sıkıntılara sebebiyet vermiş. Yani her gelen kendince bir şeyler yapmaya çalışmış. Kurumsallaşmasına zarar vermiş. Bu tip şeyler kurumu zedelemiş. Organizasyon anlamında baktığımızda hep bir yapılanma geçirmiş ama evrilme özellikle hizmetler noktasında hep iyi yönde olmuş. Ama biz göreve geldiğimiz 2008 yılında ilk önce hizmet şeklini ve hizmet paradigmasını değiştirmeye çalıştık ve ilk önce biliyorsunuz hedef kitlede çok ciddi bir genişleme oldu. Hizmet sektörü de kapsam içine girmiş oldu ve bununla birlikte bu kadar genişleyen bir kitleye dönük nasıl bir hizmet modeli sunmak gerektiği ile ilgili çalışmalarımıza başladık. Bu açıkçası bir paradokstu yani nicelik mi nitelik mi paradoksuydu. Çünkü baktığımızda bu kadar genişleyen bir hedef kitle içerisinde herkes KOSGEB'den bir beklenti içini giriyor. Bunu karşılamak önemli bunun yanında kaynaklar kıt, eldeki kaynağı etkin kullanmak gerekiyor. Bu da ister istemez bu paradoksu doğuruyor. Ama şu andaki destek modelimizin bu paradoksu açtığını düşünüyorum. Hem nicelik kaygısını önemli miktarda gideriyor birçok seçeneklerle, bir de bunun yanında nitelikli KOBİ'leri de daha nitelikli hale getirebilecek bir yapıyı modellemeye çalıştık. Çok şükür bu paradoksu açtıktan sonra da KOSGEB'in vizyonunda ve

stratejik planında değişime gittik. Bununla birlikte bu hedefini belirlemiş artık ne yapacağının adını koymuş bir kurum haline geldi. Daha önceleri KOSGEB’de bu çok net söylenemeyen konulardan bir tanesi idi. Çünkü KOSGEB hep yaptıklarının yetersiz olduğu söylenen veya daha iyi şeyler yapması beklenen bir kurumken, şimdilerde bunu tabi ben bir üst yönetici olarak bunu söylemem ne kadar doğru bilmiyorum, ama en azından şunu çok net olarak görebiliyoruz ki; sahadan aldığımız “feedback”ler kurumun son dönemde yapmış olduğu çalışmaların olumlu algılandığını bu kadar geniş bir portföyde hizmet veriyor olmanın olumlu düşünöldüğünü gösteriyor. Yeni modelin en güzel yanlarından bir tanesi, yeterli olunamayan bir durum söz konusu olduğunda hızlı bir şekilde tepki verip, yeni bir destek programı hayata geçirebilecek bir yapısının olması. Yani artık çağın pazarlama anlayışındaki o kişiye özel, esnek üretim, esnek çözümler gibi yaklaşımları bir şekilde kamu hizmetinde de yapabilecek bir yaklaşım getirmeye çalıştık. Bu önemli bir değişimdi. Yani kamu bürokrasisinde bu kadar hızlı tepki verebilecek bir başka yapının var olup olmadığını bilmiyorum ama biz açıkçası özel sektörün şu anda dillendirdiği pazarlamada, inovasyonda kullandığı çağdaş yönetim yaklaşımlarını bize bakan yönüyle kamu yönetimine uygulayabildiğimizi düşünüyoruz. Bu da tabi aynı zamanda bölgesel ve sektörel taleplere cevap verebilecek bir alt yapıyı da içerisinde barındırıyor. Ekonomi biliyorsun çok dinamik bir yapı, konjonktüre bakıyorsunuz kriz oluyor olabiliyor, başka bir gelişme olabiliyor; bunlara da hızlı tepki verebilmek bu açıdan önemli. İnşallah aşağıdaki personelimize de aynı duyguları yaşatmayı hedefliyoruz. Biz sahaya hizmet verirken de yöneticiler ve çalışanlar olarak, kurum nereye gidiyor ne yapmak istiyor, herkesin bunu içine sindirebildiği bir rotası olmasını çok arzulamıştık. Şimdilerde bunun olduğunu düşünüyoruz yani artık kurumun vizyonu belli misyonu belli stratejik planları belli ve daha da önemlisi de bu tip belgeler yalnızca kütüphanelerde veya çerçevetlenmiş kağıtlarda yer almıyor. Kurumun bütün işleyiş süreçlerine hakim kılınmış durumda. Bu planlarla ve hedeflerle bizi oraya taşıyabilecek organizasyon yapısını tam da masaya yatırdığımız günlerdeyiz. İnşallah orda da çağdaş bir yaklaşımı getirmek istiyoruz. Sorduğumuz sorularda böyle bir “feedback” aldık. Bunun dışında da sorun diye anlatınlar hep operasyonel sıkıntılar zaten bunu biz de biliyoruz. Şimdiye kadar “Ne yaptık? Bunu yapmamız lazım mıydı? Ya da başka ne şekilde yapılabilirdi?” gibi sorular sorulmamış ve aktarılmamış. Biz burada farklı bir duruş sergilemeye çalıştık ve bütün süreçlerde içeriden ve dışardan birçok görüş ve öneri aldık. Sonuçta ortaya çıkan model bizi mutlu ediyor. Çünkü görüyoruz ki; stratejik plan kurumda özümsemiş. Biz şu anda bu konuyla ilgili bir de danışmanlık da alıyoruz. Onların tespiti de problemlerin organizasyonel sıkıntılardan kaynaklandığına işaret ediyor. Kurumun varlık

sebebini sorgulatacak majör bir sorunun olmadığını görmek çalışmalarımızın hedefine ulaştığını gösteriyor.

**Örneğin fiziki çalışma şartları hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB'in bütün teşkilat yapısı için fiziki şartlar anlamında da aynı çağdaş yaklaşımı sergileyebilecek fiziki şartların olmasını önemsiyoruz. O konuda da tedbirler almaya çalıştık. Şu anda kurumun kendi binasının yapımı ile ilgili süreci başlattık ve TOKİ ile bir anlaşma yaptık. Yani kurumun merkez teşkilatının yerini değiştireceğiz. Problemsiz bir binaya geçmeyi hedefliyoruz. Bununla birlikte taşra teşkilatında da fiziki şartların mümkün olabildiğince şimdi şehir merkezlerinde herkesin daha kolay ulaşabildiği ve erişebildiği bir yapıda olmasına gayret ediyoruz. Daha öncelerine baktığımızda sanayi sitelerinde, organize sanayi bölgelerinde yer alan bir yapı vardı.

**Peki, personelin işe alınma süreci ve kriterleri hakkında ne söyleyebilirsiniz?**

Tabi burada personel alırken de bizim vizyonumuza uygun ve bunu taşıyabilecek bir yapıda olan gençleri seçmeye çalışıyoruz açıkçası. Ekip ruhuna uygun ve hep birlikte çalışma anlamında da bizim vizyonu paylaşabilecek, nitelikli personeller almaya gayret gösteriyoruz. Tabi bunu yaparken de şöyle bir tarzımız var: Biz dikey uzmanlaşmadan daha ziyade, yatay uzmanlaşmaya daha çok önem veriyoruz. Yani her konudan az çok haberi olsun ama muhakkak bazı konularda uzmanlaşsın istiyoruz. Bunu yaparken de özellikle yetiştirme anlamında hizmet içi eğitimler ve buna benzer çalışmalarla mikro boyutta bir kariyer planı onlar için çizmeye çalışıyoruz.

**Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Tabi malum özellikle Kamu yönetiminde 5018 sayılı kanununla birlikte Stratejik Yönetim anlayışına doğru bir geçiş başladı. KOSGEB’de bu kanun kapsamında stratejik planlarını, faaliyet raporlarını, performans programlarını kamuoyu ile paylaşıyor. Şimdiye kadar Stratejik Yönetim anlayışı minvalinde biraz eksiklikleri vardı o da bu yeni düzenlemelerle birlikte sonuca yaklaştı. Biz göreve geldiğimizde şu manada samimiyetle yaklaştık. “-miş gibi” yapmamaya özen gösterdik. “Yasak savma” kabilinde yapılacak bir eylemiş gibi değil de, stratejik planı gerçekten, stratejik yönetimin bir aracı olarak gördük. Ne yapmak istediğimizi orada tam tanımlamaya çalıştık ve özel önem verdik.

**Kurulduğundan bu güne işletmelerle ilişkiler açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Tabi en önemli dönüşüm 2003 yılında oldu. KOSGEB biraz daha öncelerinde o yönetsel problemlerin getirmiş olduğu hizmet verebilme kapasitesindeki düşüklük 2003’den sonra aşıldı ve sahaya dönük bir kurum haline getirildi. 2003’den sonraki değişim ve dönüşüm çabaları belki çok da hedefine ulaşamadı. Ama o esas kırılma 2003’de oldu. Sonrasında da 2009’da kanun değişikliği oldu ve son olarak 2010’da çağdaş ve esnek bir yönetim modeli dediğimiz yapıya geçtik. Bunu tüm kurumun katılımı ile yaptık, her aşamasında kurumla birlikte olgunlaşmaya çok gayret gösterdik.

**KOSGEB’i Müdürlük bazında/sahada düşünecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?**

Tabi en önemli paylaş kuruluşlardan bir tanesi ticaret sanayi odaları esnaf sanatkar odaları birlikleri ve ondan sonra kalkınma ajansları temelde baktığımızda bunlar önemli paylaş kuruluşlar bir de üniversiteler. Dört tane önemli paydaş kuruluşlarımız var ve tabi bir de bunun yanında muhakkak ki yereldeki tüm kamu otoriteleri ile de işbirliği içinde olmaya çalışıyoruz.

**Bir tane örnek verebilir misiniz?**

En başta üniversitelerle, özellikle Ar-Ge İnovasyon destekleri konusunda, birlikte hareket etmeye, onların birikiminden ve tecrübesinden istifade etmeye çalışıyoruz. Proje değerlendirme süreçlerinde yine akademisyenlerimizden yararlanıyoruz. Özellikle son dönemde girişimciliği geliştirme faaliyetlerimiz anlamında da çok geniş kurumsal ortaklarla hareket etmeye çalıştık. Belediyeler, ticaret odaları, esnaf odaları, kalkınma ajansları, sivil toplum örgütleri, iş adamları yapılanmaları ve dernekleri bizim için bu süreçlerde en önemli paydaşlar.

**Geçmişten bugüne KOSGEB çalışanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu?**

Aslında KOSGEB’de geçmişte de çok bürokrasi yoktu diyebiliriz yani ast üst ilişkilerinde, ama son dönemde biz “matriks” çalışma gurupları kurmayı ve proje ekipleri ile bazı işleri götürmeyi çok önemsedik. Yani çok radikal değişimler olmadı aslında çünkü

bizde bir amir memur ya da ast üst ilişkisi çok katı bir şekilde uygulanmadı. Sadece son dönemde takım çalışmasına çok önem verildi.

**KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken: KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Tabi ona çok önem verdik hem destek programları hayata geçerken, hem de yönergeler, mevzuat düzenlemeleri, o usul esaslar her aşamasında kurumun tüm personel görüşüne açtık bir internet ortamında. Biz katılımcılığa çok önem veriyoruz ve bu sayede, katılımcı yaklaşımın getirmiş olduğu kurumsal benimsemenin de üst seviyede olduğunu görüyoruz. Bu hem stratejik planlarımızı ve amaçlarımızı hem de destek programlarımızı sahiplenme anlamında.

**KOSGEB dışındaki kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Tabi ki ona da çok önem veriyoruz. En başta hedef kitlemiz olan KOBİ'lere de bunu açtık. Özellikle yapılanmanın yoğun olduğu 2009 ve 2010 yıllarında. Tabi KOBİ'lere her dönemde bunu sormamız mümkün değil ama üst programlarda onların yereldeki temsilcileriyle, derneklerle, odalarla, vakıflarla bu konuda hep istişareci olmayı çok önemsedik.

**Kurum dışı önerilerden yararlanabilmek için mekanizmalar oluşturulmuş mudur?**

Bu konuda web sitemizden bahsedebiliriz, kullanıcı dostu diyebileceğimiz web sitemiz sayesinde "önerisi veya başka yaşadığı sıkıntısı olanlar" bize rahatça ulaşabiliyorlar. Bir de çağdaş yaklaşım örneği olarak çağrı merkezimiz de gösterilebilir kanımca. Yirmi dört saat hizmet veren 444 1 567 No'lu hattı kullanarak da ilgililer bize istediklerinde ulaşabilirler.

**Bunlar belli periyotlarla değerlendirilir mi?**

Tabi ki oradan gelen önerilere şikayetlere her zaman büyük hasretle yaklaştığımızı söylemek isterim.

**KOSGEB'i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ'lerin rekabet edebilirliği noktasında etkili olduğunu düşünüyor musunuz?**

Düşünüyoruz tabi ki! Özellikle son destek modellerimizdeki durum, onların değişim ve dönüşümlerine imkan tanıyacak onların stratejik anlamda değişimine katkı sağlayacak bir model.

**Herhangi bir şarta bağlı olmaksızın verilen düşük veya sıfır faizli krediler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Ben açıkça kredi faiz desteklerimizden daha ziyade KOBİ'lerin yapısal değişimine katkı sağlayan onların artık dünya ile ve küresel rekabetle yarışabilmelerini sağlayacak desteklerin önemli olduğunu düşünüyorum. Örneğin proje destekleri, bunun alt başlıkları olarak da; pazarlama, kurumsallaşma, çağdaş yönetim ve organizasyon anlayışlarına sahip olmaları gibi çalışmalar sayılabilir. Bundan sonra e-dönüşüm, otomasyon, verimlilik, şeffaflaşma, enerji verimliliği gibi programları onlara aşıl原因 bir modelimiz var. Bir de bunun yanında Ar-Ge ve İnovasyon Destekleri çok önemli. Öyle ki bu destekleri başlık olarak diğerlerinden ayırdık, bağımsız bir program olarak sunduk dikkat çekmesi anlamında. Ar-Ge ve İnovasyon küresel rekabette vazgeçilmez bir unsur artık, herkesten farklı olma çalışmalarının açısından. Yine bir farklı kavram olarak da İş Birliği- Güç Birliği kavramına bir parantez açmak lazım. Artık dünya ile yarışmak istiyorsanız, küçük olarak devam edemezsiniz, küçük olmaktan da daha ziyade rekabet avantajı oluşturacak şekilde ortak akıl ortaya çıkarabilmek gerekli. Kredi faiz destekleri tabi, daha çok günlük ihtiyaçlarını karşılayabilecek, onların palyatif bazı sorunlarına çözüm bulabilecek bir destek. Tabi ki finansman bu işin temelinde, dolayısıyla bundan sonra da kredi faiz desteklerimizi bu proje desteklerimize paralel olarak dönem dönem ön planda olan dönem dönem daha geri planda olan bir yaklaşımla devam ettireceğiz.

**Danışmanlık, eğitim gibi teknik destekler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Tabii ki danışmanlık, eğitim, teknik destek anlamında bakıldığında çok önemli görüyoruz ve hatta bununla ilgili olarak da proje hayata geçirdik. KOBİ danışmanlık sistemi diye bu projeyi JAYKA'yla birlikte Japonya örneğini uygulamaya yönelik çeşitli çalışmalar yaptık. Bir kere danışmanlık müessesesi ülkemizde tam olarak KOBİ'lerde algılanamıyor maalesef yani bir bilene sorma ve bir bilenle hareket etme çok kıymetlendirilmiyor. Bu sebepten bu tip desteklerle ilgili özendirici olmaya çalışıyoruz bu tip çalışmalarımızla.

**Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB'in kaynakta etkinliği sağlayabildiğini söyleyebilir misiniz?**

Tabi bizim son dönemdeki desteklerle ilgili ödemelerimiz daha ön planda oluyor. 1990'lı yıllara baktığımızda kurumun cari giderleri de destek bütçesi oranlandığında maalesef iyi tablolar yoktu. Yani hizmet üretme maliyeti bazen destek bütçesinden daha fazla olabiliyordu. Ama şimdilerde çok şükür bizim şu anda % 20 cari gider, % 80 destek bütçesi veya % 30 cari % 70 gibi mertebelerde dolaşiyor. Ama bunu daha da yukarı çekmek istiyoruz. Şu anda üzerinde çalıştığımız re-organizasyon çalışması da bu tip sıkıntıları çözmeye yönelik.

**Kamu kuruluşlarında vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?**

Geçmişe göre çok şey değişti artık kamuya da baktığımızda bir değişim yaşıyor. Ama istenilen seviyede mi? İstenilen seviyede olduğunu ifade etmek çok da mümkün değil açıkçası. Ama biz KOSGEB olarak, devamlı müşteri memnuniyetini, insan odaklı yönetim anlayışı ile ön planda tutmaya çalışacağız. Buna yönelik de memnuniyet ölçümü anlamında ve birde taa ki önceki soru ile de ilgili belki verdiğimiz desteğin etkilerini ölçme anlamında çalışma içindeyiz. Yani etki analizi anlamında, kaynakları nasıl kullandığımızı ve bunların sonuçlarında nasıl etkiler doğurduğunu, kamuoyuyla da periyodik olarak paylaşmayı düşünüyoruz.

**Örneğin sizce, firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi, bakımlardan etkiledi?**

Tabi firma ziyaretleri bizim en önemli avantajlarımızdan bir tanesi. Çünkü biz yerelde teşkilatlanmış bir yapıyız. İşletmelere dokunuyor olmak, onlarla temas ediyor olmak yerinde destek veriyor olmak, bizim şu anda diğer destek veren kuruluşlardan farkımız. Bu muhakkak müşteri memnuniyetini artırıyor. Onlarla temas halinde olmamız, kendimizi "cross" edebilme imkanı da veriyor. Yani "face to face" hizmet vermek bizi geliştiriyor diye düşünüyorum.

**Firmalara destek verme konusunda, amirlerin, sahada çalışan uzmanlara hedef koyma ve benzeri konularda yönlendirmeleri oluyor mu?**

Buralarda biraz sıkıntılarımız var. Şu anda bu konuda açıkçası bir sistem geliştirmedik ama yeni dönemde bu elektronik dönüşüm vasıtasıyla anlık izlemeler

yapabilmemiz itibariyle gerekli altyapı oluşmuş gibi görünüyor. Böylece bazı çalışmalarını daha sistematik ve daha makul bir seviyede yapabileceğiz.

**KOSGEB’i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?**

Açıkçası iyi anlatılan bölgelerin de olduğunu düşünüyoruz. Ama bu tabii kurumsal büyüme çalışmalarında bazı organizasyonel eksiklerimizin olduğu bölgeler ve yerler var. Şimdilerde de ona tedbir almaya çalışıyoruz. Bir buçuk yıl evvel 33 ilde hizmet veriyor iken şu anda 68 ilde hizmet veriyoruz. Bunu 81 ilde hizmet veren yapıya taşıyacağız.

**Daha iyi anlatılabilmesi için kullanılacak araç ve yöntemler neler olabilir.**

Tabii oralarda bazı eksiklerimiz de var sadece hizmet merkezlerini açmak yeterli değil. Elektronik ortamı etkin kullanıyoruz, bunlar bülten anlamında periyodik olarak on beş günde bir yaptıklarımızı ve desteklerimizi anlatan bir bülten olarak tasarlandı. Gelecek dönemde başka medya ortamlarını da değerlendirmeyi düşünüyoruz.

**KOSGEB’in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri, KOBİ’lerin işlemlerini yürütebilmesi açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Açıkçası orada çok ciddi hamleler yaptık ve hatta ödüller de aldık, bir tanesi ulusal çapta bir tanesi de uluslararası çapta. Ama her zaman iyinin iyisi vardır, şu anda yeterli olduğunu düşünüyorum. Ama yine eklemeyi düşündüğümüz bazı taraflar olacak örnek vereyim sizlere: Eğitim ve kültür aşılama anlamında, yani yaşam boyu öğrenme felsefesi ve öğrenme kültürü aşılama anlamında, onları sunacak bir eğitim portalını da hayata geçirmeyi düşünüyoruz. Bunun gibi o elektronik ortamları da etkin kullanmayı düşünüyoruz.

**Peki, KOSGEB çalışanları açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Tabii şu anda kurum içi internetimiz aracılığıyla yürüttüğümüz çalışmalar var KOSGEB personeli hakkında. Şu anda bu konuda yapılanların yeterli olduğunu düşünüyorum. Ama özellikle burada internetin daha da etkin kullanılabilmesi için birtakım altyapı çalışmaları, bilgi yönetim sistemi çalışmaları yapıyoruz.

**Başkanım teşekkür ederim.**

**Ostim Hizmet Merkezi Müdürü Mehmet TEZYETİŞ ile 20.03.2012 Tarihinde  
Saat 18.00'da Yapılan Mülakat**

**KOSGEB’de kaç yıldır çalıştığınızı ve görevinizi kısaca anlatır mısınız?**  
KOSGEB’de 9 yıldır çalışıyorum. Şu andaki görevim KOSGEB Ostim Hizmet Merkez Müdürlüğü burada da 4 buçuk yıldır hizmet veriyorum. Türk Telekom, daha sonra özel sektör çalışmalarımız var. 2003 yılı Mart ayından itibaren de KOSGEB’de çalışıyorum.

**KOSGEB’i kurulduğundan bu güne değerlendirecek olsanız, kurumsal anlamda hangi bakımlardan iyileştirme çabalarının içine girdiğini söyleyebilirsiniz?**

KOSGEB 1990 yılında kurulmuş bir kamu kurumu. Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin geliştirilmesi amacıyla kurulmuş. Kuruluş safhasında klasik 657 Devlet Memurları Kanun yapısına uygun personel rejimi ve çalışma anlayışından ziyade kendi özel hukuk hükümlerine tabi kendi kanununun içerisindeki yapılarla, daha özerk, daha bağımsız, işletmelere daha yakın, özel sektör mantığına yakın, uygulamalarla vazifeye başlamış. Yıllar geçtikçe tabi kamudaki ihtiyaç, kamu yönetimi politikaları bir kamu kurumu olması hasebiyle devletin belli mekanizmalarının denetim ve işleyişi içerisinde olması gerekliliği KOSGEB’in organizasyonel yapısında bazı değişikliklere neden olmuş. Tabii kuruluş gerekçesine bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesinde ve desteklenmesinden sorumlu. Yıllar içerisinde bakıldığında küçük bir teşkilat yapısından illere yayılarak, hizmet merkezi sayısı ile da ülke geneline yayılmış. 1998 yılında bir Değişim Mühendisliği Projesiyle iş süreçleri, tanımları, görev tanımları, unvanları, belirlenmiş. Toplam Kalite Yönetim sistemi çerçevesinde KOSGEB’in organizasyon yapısı kurgulanmış. İlerde muhtelif yıllarda, 2002, 2005, 2006, 2007 gibi, değişiklikler yapılmış ama temelinde yine 1998’de hayata geçen bu proje var denilebilir. 5018 Sayılı Kanun ile kamu kurumlarının yapılandırılması çerçevesinde KOSGEB’de bundan uzak kalamamış, yapısındaki belli organları ona göre tanımlamış. Unvan pozisyonlar yeniden adlandırılmış.

**Önceden ne olarak anılıyordu?**

Mesela “süreç danışmanı” diye bir ifade var, bunun kamuda karşılığı yok. Süreç danışmanı müşavir bir kadro, kalite yönetimindeki terminolojiden kalan bir ifade. O pozisyon değiştirildi, “başkanlık müşaviri” oldu. Yani “müşavere heyeti” müşavir kadrosu, bunun gibi “süreç birim yöneticisi” de karşılığı olmayan bir diğer pozisyon. Bu durumun en büyük handikabı, pozisyonun karşılığı olmadığından göstergesi, özlük hakları konusunda

sıkıntılar yaşıyordu. Alınan kararlar bunun yerine “Daire Başkanı” ihdas edildi. Tabii bu süreçler hem özlük hakları bakımından, hem de kamu uygulamalarının standart olması hasebiyle belli bir noktaya geldi. Hele en son yapılan Kanun Hükmünde Kararname değişikliğiyle, o noktada yapısal değişikliklerin önü bir noktada kapandı. Bu türden değişiklikler tabii her organizasyon değişikliği o an ki idarenin vizyonu ve öngörülerıyla, gitmek istedikleri hedeflerle şekillenmiş. Unvanların, isimlerin değişiklik arz etmesi, merkezi ve taşra yapısının değişiklik arz etmesi, hep hedef kitlenin destek ve hizmet ihtiyacının en etkin yol olduğu düşünülerek yapılmış. Bunu pozitif anlamda söylüyorum, tabii ki ihtiyaçlar bitmiyor. 2009 yılında yapılan kanun değişikliğiyle imalat dışı sektörler de destek kapsamına girdi. Bu durumda mevcut personel yapısı mevcut organizasyonel yapı yetmedi. Tabii her yenilik, beklentileri ortaya çıkartıyor. Bunların da tabii yönetilebilir olması esas. Burada tabii hedef kitle, verilen destekler, nitelik, içerik, bunlara bakıldığında desteklerin verilmiş şekli, verilme platformları da online ve elektronik sistemlere doğru dönüştürülmeye çalışılıyor. O da yönetim süreçlerini pozitif yönde etkileyen diğer husus.

**Aynı süreci fiziki çalışma şartları bakımından değerlendirebilir misiniz?**

Şimdi tabii teknolojik destekler veren bir kurum KOSGEB. Ar-Ge İnovasyon Destekleri, Teknoloji Geliştirme Destekleri yıllar içinde verimli hale gelmiş. Bununla da kurumun destek hizmetleri sunan birimlerde; teknoloji tabanlı, teknolojiye yatkın ve çözümlerini teknolojide arayan hususlara yönelmesi gerekir. Bu 2003-2005 dönüşümünün ardından, son yıllarda değişen destek süreçlerine paralel KOSGEB’in bilgi işlem alt yapısının da gelişmesine neden olmuştur. Bu da bu altyapıya uygun teknik ve kalifiye personelin kurumda istihdam edilmesini gerektirir. Mevcut yapıya baktığımızda, kendi merkezimiz açısından, hizmet ve desteği sunabilecek fiziki ve teknik alt yapının var olduğunu görüyoruz. Buna paralel başkanlık organlarının da yeni kurulacak merkezlerin teknolojik alt yapılarında ve fiziki şartlarının uygunluğu konusunda azami dikkat ettiğini görüyoruz. Mümkün mertebe eldeki kaynakların hizmet ve desteklerin etkin sunumuna yönelik olarak fiziki şartlarının uygunluğu konusunda daha düzgün, daha çalışabilir ortamlar olması için gayret sarf ediliyor.

**Bu konularda eskiden aksayan yönler nelerdi bir kaç örnek verebilir misiniz?**

Bilgi işlem alt yapısının ve ya bilgisayar ortamının olmadığı, bilgisayar programlarının kullanılmadığı yerlerde bilgiyi veriyi süzemezsiniz. Bilgiyi süzemediğiniz durumlarda stratejik karar alamazsınız. Karar alamadığımız müddetçe destek ve

hizmetlerinizin vizyonunu, gidiş açısını göremezsiniz. Merkezlerin yapılanmasına baktığımızda bu fiziki şartların temin edilmesi için gayret var. O zamanki şartlar ile bu zamanki şartlar arasında tabii farklar var ve bu farklar da yeni dönemde yok olma eğilimine girecektir.

**Kurulduğundan bu güne; KOSGEB yapısının, mali politikalarının, hesaplarının ve hedeflerinin kamuoyuna açık olması açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Kesinlikle dönüşüm yaşanmış durumda. KOSGEB’in organlarından Genel Kurul ve İcra Kurulu’nu göz önünde bulundurursak, yapıları itibariyle bile ne kadar kamuoyuna açık tutum sergilediğini görebiliriz. Çünkü yaklaşık 50 tane birim, sivil kamu kanadından orada yer alıyor ve KOSGEB’in bütçe gerçekleştirmelerini, stratejilerini, hedeflerini ve bunun gibi birçok veriye ulaşabiliyorlar. Ayrıca bu kurullarda alınan kararlarda KOSGEB’in bütçesi ve hedefleri de ibra edilir. Ayrıca KOSGEB’in stratejik planlama sürecine bakıldığında son 4-5 senedir, özellikle 5018’le beraber şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin vazgeçilmez unsurlar olduğu görülecektir. Bunlara binaen oluşturulan hedefler, amaçlar, performans göstergeleri var. Bunlar faaliyet planı olarak her senenin sonunda aksettiriliyor ve yayınlanıyor.

**Yani bir yurttaş bir müdürlüğün cari giderlerini ya da o yıl ne kadar destek verdiğini, internet ortamında ya da başka bir yolla görebilir mi?**

Bilgi edinme kanunu çerçevesinde, kamuda bilgilerin niteliği ve gizliliği göz önünde bulundurularak, bilgilendirme alınabiliyor. Fakat KOSGEB’in ilgili birimlerine belli bir müracaat süresi var. Bunun dışında biz kendi merkezimizle ilgili geçen sene ne kadar destek verdiğimizizi, hangi alanlarda, hangi projelere, hangi işletmelere, hangi destekleri verdiğimizizi deklare ediyoruz. Bunu işletmeleri harekete geçirmek adına sunuşlar ve toplantılar aracılığıyla yapıyoruz.

**Vatandaşa açık mı bu toplantı ve sunuşlar?**

Tabii ki; oradaki işletmelere ve vatandaşa açık. Ayrıca odalar kendi üyeleri ile ilgili bilgileri, üyelerinin destek alma durumlarını, müdürlüğün izin verdiği ölçüde alabilirler. Bunun dışında merkez isterse oradaki hedef kitleyi harekete geçirmek ve oradaki paydaşları, çözüm ortaklarını bilinçlendirmek adına bu tarz bilgileri verebilir.

**Kurulduğundan bu güne işletmelerle ilişkiler açısından KOSGEB’de sizce hiç dönüşüm yaşandı mı?**

Eski çalışanlardan duyduğumuz kadarıyla önceli yıllarda KOSGEB doğrudan ve çok miktarda parasal destek sağlamıyormuş. Genelde danışmanlık, üretim yönetimi, malzeme yönetimi, malzeme yapısı ve bilgisi, test analiz hizmetleri sunuyormuş. Bu da tabii işletme sayısının azlığına paralel informal ilişkilerin yoğun yaşanmasına neden oluyormuş. Herhangi bir ücret alınmadan iş süreçlerini takip etmek ve yönlendirmek adına danışmanlık destekleri verilmiş. 2002 yılından sora kurulan destek programlarında parasal destekler ortaya çıkmış ve bunun da çok getirileri olmuş işletmenin gelişmesi ve kalkınması adına. O safhadan itibaren de artık işletmeden belli taleplerde bulunmaları beklenmiş. 2005 ve 2010 arasındaki destek mevzuatı bunu kapsıyordu. Son noktada şu anda uyguladığımız mevzuatta ise işletmelerle birebir ilişki içerisinde, sayılarının fazla oluşu nedeniyle yaşanan handicap bir yana, işletmelerin proje kültürü ile kendi işlerini planlayarak ve istedikleri destekleri proje dokümanları ile sunarak alabilecekleri destek programları hazırlandı. Bu noktada da sektörel ve bölgesel öncelikler göz önünde tutularak birebir ilişkileri yoğunlaştırmak gereksinimi ortaya çıkıyor. Örneğin, web sitemizde anlatılan destek ve hizmetler kimi zaman çok resmi gelebiliyor insanlara, onlar da birinci ağızdan doğru anlaşılır bilgiyi almak için buraya gelmeyi tercih edebiliyorlar. Böyle bir durumda biz de mümkün mertebe destekten azami faydalanmaları adına bilgilendirmeler yapmaya çalışıyoruz. Ama eski yıllardaki işletme sayısı ve uzman sayısının oranına bakıldığında tabii ki şuanda işletme sayısı çok ona hizmet verecek uzman sayısı nispeten az. Ancak online sistemlerin bilgilendirme akışlarının teknik imkanlar kullanılarak ortaya çıkması, en azından bir takviye güç oluyor çoğu zaman. Şu anda KOSGEB, destek başvurularını online sistemlerle alma ve değerlendirme noktasında çok büyük aşama kat etti. Bu da destek alan işletmelerin, daha nitelikli destek almasını sağlamaya başladı.

**KOSGEB’i Müdürlük bazında/sahada düşünecek olursanız faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ettiğini/işbirliği içerisinde olduğunu söyleyebilirsiniz?**

Öncelikle meslek kuruluşları diye tabir ettiğimiz odalar ve birlikler, organize sanayi bölgeleri, dernekler ve vakıflar, kamu tüzel kişiliğine sahip organizasyonları sayabilirim. Çünkü bunlar işletmelere bizden hariç lojistik, teknik, danışmanlık ve eğitim desteği veren kuruluşlar. Süreç içerisinde zaten kamuda belli hedeflere koşan kamu kurumlarının kesişme noktalarını KOBİ’ler olarak görüyoruz. Çünkü onların hedef kitesinde olan KOBİ’ye bizde

destek sağlıyoruz. Son zamanda kurulan kalkınma ajansları da buna dahil edilebilir. Bunun dışında özellikle üniversite sanayi işbirliği çerçevesinde onların teknopark alanları içerisinde bulunan alanları bizim konuştuğumuz diğer alanlar. Bunlar hep KOSGEB'in temas ettiği noktalar ve birçok ulusal ve uluslararası projede bu partnerlerle ve çözüm ortaklarıyla birliktelikler sergiliyoruz. Beraber projeler yürütüyoruz.

**Geçmişten bugüne KOSGEB çalışanlarının ast-üst (amir-memur) ilişkilerinde hiç değişim oldu mu?**

Klasik 657 ye bağlı kamu kurumlarının belli bir hiyerarşik yapısı ve rejimi var. Bununla birlikte belli kanunlarla kurulmuş olan KOSGEB gibi kamu kurumlarının kendi organizasyon yapıları ve iş süreçlerine endeksli iş ilişkileri ve ast üst ilişkileri var. Ben eskiden çok köklü bir kamu kurumu olan PTT ve Türk Telekom yapısı içerisinden gelen birisi olarak KOSGEB'in iş yapma tekniklerinde, amir memur işkilerinde daha rahat ve daha mesafesiz olduğunu gördüm. Bu pozitif manada değerlendirilmeli. Çünkü destek verdiğimiz kesim hızlı hareket etmeyi ve manevra kabiliyetini gerektiriyor. Bunu yapabilmek için de aynı esnekliğin kurum içerisinde personeller tarafından da içselleştirilmiş olması gerekir ki; ekonominin tabiatı gereği yaptığı manevralara aynı hızla cevap verilebilsin. Ancak kamu kurumu olmak hasebiyle belli bir durumu gösterecek ihtiyaçlar hiyerarşisi de var. Bu da göz ardı edilmemeli. KOSGEB'de ki bazı ast-üst ilişkileri diğer bir kamu kurundaki ast-üst ilişkilerinden farklılık arz edebiliyor. Bunun pozitif manada değerlendireceğimiz kısımları olmakla beraber belli bir devlet geleneği noktasında bakıldığında olması gereken standartların zaman zaman olmadığı gözüküyor. Kendi şahsi görüşüm ve tecrübem itibariyle bu durumun işin işleyişinde zaman zaman aksaklıklara sebep olduğu, anlam ve kavram kargaşasına sebep olduğu veya hedefe doğru koşarken belli bir netliği sağlayamadığını düşünüyorum. Bunun bir karması yapılarak belli bir forma getirilmesi en uygun yöntem olacaktır.

**Yani bu yatay ilişkiler zaman zaman çözüm üretme noktasında çalışanlar arasında problem teşkil ediyor doğru mu?**

Zaman zaman... Çünkü idari hiyerarşi içerisinde, özellikle eski kurumlarda ara birimler ve kademeler vardır. Şef, şef yardımcısı; müdür, müdür yardımcısı. Mesela bizde müdür yardımcılığı unvanı yoktur. Yatayda daire başkanlığı vardır. Daire başkanlığı yardımcısı yoktur. Yalnızca başkan yardımcısı vardır bizde ara kademe olarak. Bir de uzman yardımcısı vardır ama birbirinin amiri memuru noktasında değildir. Bu da zaman zaman

sorunlara ve karmaşaya yol açabilir. Mesela biz buradaki merkezimizde yapageldiğimiz işleri sınıflandırdık ve buna uygun departmanlar ve süreç sorumlulukları belirledik. Bu safhadayken herkes yatayda birbirine eşit olduğunu hissettiğinden, birine görev vermek için hamle yaptığınızda “ben de aynı kategorideyim, ben de aynı unvandayım, bende aynı tecrübedeyim, neden ona veriyorsun da bana vermiyorsun” şeklinde tepkilerle karşılaştık. Bunlar belki dile gelmedi fakat biz bunları bir şekilde hissettik, anladık. Onun için mutlaka kadro unvan olmakla birlikte, belli bir mevzuat çerçevesinde idarecinin de, zaman zaman yetkisini devredebileceği mekanizmalara ihtiyacı olduğunu düşünüyorum.

**KOSGEB mevzuatının uygulanması maksadıyla oluşturulan yönergeler ve uygulama esasları belirlenirken: KOSGEB içerisinde değişik pozisyon ve görevlerdeki personelin görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Yararlanılmaktadır. En son onu 2010 yılında gerçekleştirilen destek mevzuatı çalışmalarında gördük. Başkan başta olmak üzere, bizzat mesai sarf ederek uzman, uzman yardımcılara kadar herkesin müdahil olduğu bir destek mevzuatı hazırlanması konusunda efor sarf edildi. Olabildiğince teknik olarak bu işi uygulayanlardan bilgi alınmaya çalışıldı. Kararlar hedef kitle olan müşteri tabiri ettiğimiz işletmelerin en etkin desteği alabilmesi adına dizayn edildi. Tabi ki arada bazı üst yönetim kararları var. Ona bir merkezin karar vermesi mümkün olmuyor. Bu konularda görüşleri alınmakla beraber son kararı üst yönetim alıyor ve uygulamaya koyuyor. Alınan kararlar uygulamaya geçtikten sonra zaman içinde görülen aksaklıklar, görüşlere, taleplere ve tavsiyelere göre tekrar revizyonla değiştiriliyor süreç iyileştirmeleri başlıyor.

**KOSGEB dışındaki kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinden yararlanılmakta mıdır?**

Tabi ki destek mevzuatı oluşturulurken bizim ilişki içinde bulunduğumuz kamu kurum kuruluşları, meslek kuruluşları, oda birlikleri ki; onların da hedef kitesinde ve odağında aynı işletmeler var. Onların da destek mevzuatı konusunda görüş vermeleri sağlanıyor.

**Kurum dışı önerilerden yararlanabilmek için mekanizmalar oluşturulmuş mudur?**

Tabi ki. Bunun örneği yurt dışı ihtisas fuarları konusunda yaşandı. İhracat Genel Müdürlüğü yurt dışı fuar desteği verdiği için dublikasyon olamamasını teminen biz yeni bir

destek mevzuatı çıkarttık. Bu konuda ilgili müdürlükle çeşitli yazışma ve görüşmeler yapıldı, bu görüşmeler neticesinde desteğin mükerrer verildiği ortaya çıktı ve sonuçta KOSGEB bu destekten çekilme kararı aldı. Kurum dışı ilişkiler böyle geliştirilmiş olmasa bu temaslar kurulmasa belki bu sakıncalı durum devam edecekti. Yani sonuçta belki bunu bir mekanizma olarak göremeyiz ama gerektiğinde bu türden ilişkiler sıkıntısızca kurulabiliyor. Çünkü destek mevzuatları çıkarken zaten bir plan dahilinde hareket ediliyor ve İcra Komitesi diyor ki: “İlgili kamu kurum kuruluşlarında etki analizi yapın, karşılıklı olarak işlerinizi inceleyin ve ona göre destek mevzuatına şekil verin.” Mesela en son yapılan Kanun Hükmünde Kararname değişikliği ile daha önce farklı yapılarda bulunan organlar aynı bakanlık altında toplanmaya başlandı. Bu sayede tekrar uygulamaları açısından dublikasyon önleniyor ve yeknesaklık sağlanmış oluyor.

#### **Yeterli görüyor musunuz?**

Daha etkin olabilir diye düşünüyorum. Zaman zaman uygulamalarda sıkıntılar çekiyoruz bu konuda. Örneğin ödemeler esnasında istemiş olduğumuz borcu yoktur evrakları bile firmalara külfet gelebiliyor, bunun sadece KOSGEB tarafından istenen bir belge olduğu sanılıyor ve bize tepki gösteriliyorlar. Hâlbuki 5018’den ve mali mevzuattan kaynaklanıyor. Bu sebep sonuç ilişkisini işletmelere daha iyi anlatmak gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca kamu kurum ve kuruluşlarının periyodik olarak iş ve işlemlerini karşılıklı olarak “crosscheck” yapmaları gerektiğini düşünüyorum. Bu sayede neyi doğru yaptığımızı neyi yanlış yaptığımızı daha rahat görebilir ve buna karşı önlemler alabiliriz.

#### **KOSGEB’i misyonu açısından değerlendirdiğinizde özel sektörü harekete geçirmesi ve KOBİ’lerin rekabet edebilirliği noktasında etkili olduğunu düşünüyor musunuz?**

Kesinlikle etkili olduğunu düşünüyorum. Çünkü ekonominin % 90’lık kısmını teşkil eden KOBİ’ler ekonomi politikalarında kendine zorunlu bir yer açıyor. Bu noktada tabii en üst karar alıcılar, strateji belirleyici olanlar hükümetler. Fakat şunu söyleyebilirim: Artık hükümetin, kalkınma programlarını belirlerken, içerisinde KOSGEB’in de faaliyet ve hedeflerini konumlandırılması neredeyse bir zorunluluk. Bu sebeple teknolojik yeniliklere fırsat vermek, araştırma geliştirme faaliyetlerini desteklemek, işletmelerin yurt dışına açılmalarını sağlamak, fuar ve desteklerle veya yurt dışı gezileriyle oradaki görgü, bilgi ve teknolojiyi bu tarafa getirmek KOBİ’lerin ulusal ve uluslararası arenada rekabet edebilirliği üzerinde oldukça etkilidir. KOSGEB’in şu anki destek mevzuatı ile bunlara olabildiğince

destek verdiğini düşünüyorum. KOSGEB'e o manada baktığımızda işletmelerle organik bağı en güçlü kamu kurumlarından biri demek iddialı olmaz. Biz işletmelerin içine kadar girebiliriz. Sadece destek vermiyoruz, durumlarını sorgulayabiliyoruz, güven ilişkisi içerisinde onlar da bize kendilerini anlatıyorlar, hedeflerini belirtiyorlar. Bu noktadan bakıldığında sözü edilen amaçlara ulaşmada KOSGEB etkili bir araç diye düşünüyorum.

**Herhangi bir şarta bağlı olmaksızın verilen düşük veya sıfır faizli krediler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Bana göre destekler yardımcı unsurlar olmalı, destekler ana unsurlar haline geldiği zaman desteğe erişim amaç haline geliyor. Başarılı girişimcilerin ve sürdürülebilir işletmelerin ortaya çıkarılması lazım. Bunun için de; stratejik üretim yapan veya hizmet sunan birimler, teknolojik üretim altyapısı alanında yapılan Ar-Ge, inovasyon çalışmaları desteklenmesi gereken unsurlar. Bunlar desteklenirken sektörel, bölgesel öncelikler ve devletin öncelikleri ve dünyanın gittiği yön de irdelenmeli. Kaynaklar az, destek almak isteyen işletme sayısı çok. Bunun için de katma değer nereden olduğunu, fayda maliyet analizleri ile ortaya çıkarmak gerektiğini düşünüyorum. Bu noktadan bakıldığında popülist olmadan az kaynağı çok kişiye dağıtmaktan ziyade belirli bir kaynağın, belirli bir projeksiyon ve zaman içerisinde hedeflere koşacak ekonomik birimlere sarf edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bunun dışında verilen bu kredilerin işletme sermayesi olarak addedilen ve KOSGEB destekleri içerisinde özellikle son yıllarda, ekonomik kriz ortamlarında, hükümetlerin aldıkları tedbirler içerisinde sahayı, ekonomiyi sıcak para ile plase etme durumlarında etkin bir argüman olduğunu düşünüyorum. Ancak dediğim gibi genişleyen ekonomik yapılar içerisinde, daha fazla önünü gören, daha az kitleye, belli stratejik ve bölgesel hedeflerle oluşturulmuş yapılar içerisindeki hareketleri desteklemek gerekir. Hatta belki bir sınır getirilerek daha önce devlet tarafından desteklenmiş, projesi belli bir aşamaya gelmiş ve başarısı kurullarca onaylanmış işletmelerin işini genişletmeleri için kullanabilecekleri bir yapıya dönüştürülebilir.

**Danışmanlık, eğitim gibi teknik destekler, bu amaca hizmet etmekte midir? Nasıl?**

Danışmanlık ve eğitim gibi destekler, tüm dünyada olduğu gibi bizim ülkemiz için de önemlidir ve sistematik hale gelmelidir. Amerika, Almanya, Avrupa ülkeleri ve Japonya gibi ülkelere bakıldığında danışmanlık meselesine ne kadar önem verdikleri gözleniyor. Tabi diğer taraftan bakıldığında da destek verilen danışmanlık firmalarının da belli bir niteliğe

kavuşmuş olması bekleniyor. Tabi danışmanlık müessesini örselemek adına söylemiyorum ama danışmanların nitelikli olması için çaba sarf edilmeli. KOSGEB'in son yıllarda almış olduğu tedbirler ve yurt dışından gelen proje çalışmaları içerisinde KOSGEB'in etki alanı üzerinden KOBİ danışmanlığı sistemi kurulum çabaları ön plana çıkıyor. Japon JAYKA kuruluşu ile çalışmalar yapıldı. Kamunun genel durumu, işletmeler, KOSGEB, destek alanlar ve verenler incelendiğinde danışmanlık müessesinin çok ehemmiyetli olduğu ancak nitelikli olarak kullanılmadığı ortaya çıktı. Şu sıralar KOSGEB, KOBİ danışmanlığının mesleki yeterlilik kurumundan alınacak belgeler ile nitelikli bir meslek olarak kabul edilmesi için çalışmalarını sürdürüyor. Böylece danışmanların belli bir sınav, belli bir müfredat dahilinde yetişmesi ve verilen hizmetin de bu oranda nitelikli hale gelmesi planlanıyor. Bu konu kesinlikle çok önemli. Çünkü biz işletmelerin genel olarak profiline baktığımızda tecrübeli, gerekli olan sermaye, insan kaynağı ve makine altyapısına haiz olduklarını görebiliyoruz. Ancak rekabetin nerede olduğunu, rakiplerinin ne yaptığını, dünyanın teknolojinin nereye gittiğini, kendileri için tanımladıkları makinaların aslında gereksiz olduğunu, eleman seçimi yaparken çok isabetsiz seçimler yaptıklarını, maliyet planlarını yaparken alelade usuller kullandıklarını görüyoruz. Peki, bunlara kim yön verecek? Danışmanlar! O danışmanlar kim olmalı? O organik yapıları iyi bilen, analiz eden, kişiler olmalı. Çantacı tabir ettiğimiz yalnızca tedarikçi olup desteği alma hevesinde olan niteliksiz firmalar değil. Spesiyalist ve jeneralist denilen, bir işletmenin genel yapısını değerlendiren, bir de özellikle ihtiyaç duyulan alanları değerlendiren ve ona endeksli danışmanlık yapan firmaların kurulması gerektiğine inanıyoruz.

### **Peki, proje bazlı verilen hibe destekler, bu amaca hizmet etmektedir? Nasıl?**

Proje bazlı destek uygulaması yıllardır dünyanın uyguladığı bir destek modeli. Bizim ülkemizde de TÜBİTAK başta olmak üzere belli kamu kurum ve kuruluşlar projeler bazında destekler sağlıyordu. KOSGEB son 2 senedir bu destek modeline geçti ki; olması gereken de bu. Çünkü destek alacak işletme sayısı çoğalmakla birlikte kaynak onunla doğru orantılı artmıyor. Dünyadaki rekabet boyutunu, ihracat hedeflerini, ulusal ve bölgesel öncelikleri göz önüne aldığımızda, işletmelerin ne istediğini iyi bilmesi gerekiyor diye düşünüyorum. Ne istediğini iyi bilmek de; planlı olmaktan geçmektedir. Bu da proje mantığı demek. Bu noktadan bakıldığında, desteklerin niteliğini yükseltmek, proje alabilecek işletmenin sayısını çoğaltmak, projelere erişim konusunda işletmeleri iyice bilinçlendirmek ve proje desteklerini ön plana çıkartmak gerektiğini düşünüyorum. İkinci olarak proje yazamayacak durumda olan algısı ve ihtiyacı o noktada olmayan işletmelere de belirlenmiş desteklerin daha etkin fakat

daha az verilmesini sağlamak ve bu işletmenin sayısının azaltırken proje yaparak destek alabilecek işletme sayısını çoğaltmanın yollarını aramak gerekir diye düşünüyorum. Belli bir zaman sonra kaynakların belirli olmasından dolayı, genel destek programlarındaki kalemlerin ve içeriğin belli bir projenin parçası haline gelmesi de sağlanabilir. Bahsettiğimiz gibi kredi faiz destekleri bu noktadan bakıldığında 3. derecede kalıyor. Sonuç olarak kredi faiz destekleri; acil durumlarda, örneğin; terör hadiseleri, patlama, yangın, felaket, deprem gibi hadiselerde acil ihtiyaç noktasında ekonomiye sıcak para sağlamak amacıyla salınabilir. Ama öncelik takip edilebilir proje destekleri lehine kullanılmalıdır.

**Peki, sizce KOSGEB'in özel sektöre / KOBİ'lere desteği nasıl geliştirilebilir?**

Bir kere dünyayı takip etmek lazım. Dünyanın değişik yerlerinde kalkınmış ekonomiler içerisinde aynı sektörlerde faaliyet gösteren ekonomilerin nasıl geliştiğine bakmak lazım. Devletin ve özel sektörün rolü kıyaslanmalı. Kıyas metodu ile kendi milli sosyal ve ekonomik algılarımız ile kendi insan kaynağı yapımızla bizim de o modelleri kendimize uyumlu hale getirebilmek için yerinde tespitler ve ihtiyaç analizleri yapılması gerektiğini düşünüyorum. Tabii bunu yaparken bölgesel farklılıklar gözetilmeli. Yurt dışındaki örneklere baktığımızda belli bölgelerde belli sektörler destekleniyor ve hem sermaye hem de bilgi etkin kullanılıyor. Bizim de bu seviyeye gelebilmemiz için önce işletmelerin yapısını analiz etmemiz, sonra da ülkenin en azından 5 yıl içerisinde geleceği durumu öngörerek planlama yapmamız gerekir. Bu plan doğrultusunda kamuoyu da motive edilmeli ve bu motivasyon üzerinde destek verecek kamu kurum ve kuruluşları için de ortak bir zeminde ittifak ederek görev dağılımı yapılmalıdır.

**Kamunun işletme mantığıyla yönetilmesi paralelinde, KOSGEB'in kaynakta etkinliği sağlayabildiğini söyleyebilir misiniz?**

KOSGEB'in kaynakları devletin bütçesi üzerinde belirlerlermiş oranlar ve limitler üzerinden geliyor. Burada tabii ki; mali noktada üst karar vericiler dünyadaki ve ülkedeki ekonomik dengeleri gözeterek bütçe oluşturuyorlar. Vergilendirmeyi ona göre yapıyorlar, gelirleri ve gidecek noktaları da ona göre belirliyorlar. Burada destek alacak hedef kitlenin üst politikalarla belirlenmesi durumunda destek verecek birimlerin de, KOSGEB'in de vereceği desteklerin adetlerini ona göre planlaması gerektiğini düşünüyorum. İşte bu noktada birimler ve kurumlar arasındaki koordinasyon eksiklerinin olduğunu düşünüyorum. Üst hedefler belirlenirken ortak olarak üstten bir hedef gelmeli, diğer birimler buna yönelik hedeflerini sunarak reel olup olmadığını tartışmalı. Bu azlık çokluk noktası duruma göre

değişebilir. Şu an ki yapı itibari ile bakıldığında geçen senelere oranla bütçe kullanım rahatlığımız geçen sene sonu itibari ile daha az oldu. Yani daha fazla işletme destek talep ettiğinden bütçe daha az geldi ve kaynak aktarımlarına gidildi. Bu noktada önümüzdeki senelerdeki talebin daha da artabileceğini ve kaynakların ona oranla gelişmeyeceğini düşünürsek mutlaka belli kotalar, belli limitler dahilinde destek programları uygulanmalı.

**Kamu kuruluşlarında vatandaşın müşteri olarak görülmesi ve onların memnuniyetinin sağlanması noktasında sizce geçmişe göre neler değişti?**

Tabi universal bir kavram olarak “müşteri odaklılık” işletmecilik ve pazarlama tekniği içerisinde de önemli bir yer kapsıyor. Bu da bizde vatandaşın veya işletmenin müşteri olarak tabir edilmesine neden oluyor. Bizde ki müşteri algısı bir kamu kurumu olarak varlık sebebimizi teşkil eden karşındaki yapı. Bu yüzden biz onları müşteri olarak görüyoruz. Biz destek dağıtan bir kurumuz; SGK veya vergi dairesi gibi para tahsilatı yapan bir kurum değiliz. Bu noktadan bakıldığında kendi içerisinde müşteri ilişkisi olarak tabir edilen ilişkilere uygun bir yapımız var. Değişim olarak baktığımızda da; eski yıllara nazaran tabi ki desteğe erişim daha da kolaylaştı. Online sistemlerin teknolojik alt yapı sistemlerinin kurulmasının bunu hızlandırdığını düşünüyorum. Ancak tamamen özel sektör mantığıyla yapılmasında güçlükler var. Çünkü kamu kurumuyuz. Bazı zorunluluklar işlemlerin belge ve prosedürler zinciriyle ilerlemesi kimi zaman hızımızı azaltabilir. Bu da çok doğaldır. Fakat eskiye oranla çok çok fark ettiğini, bilgiye dayalı planlı, programlı prosesler bütünü ile işlemlerin yürüdüğünü rahatlıkla söyleyebilirim.

**Örneğin sizce, firma ziyaretleri yapma ve mevzuat çerçevesinde firmaya özel çözümler üretme gibi faaliyetler bu süreci hangi, bakımlardan etkiledi?**

KOSGEB 2009’a kadar yaklaşık 300 bin firmayı hedef kitle olarak görürken, 2009’daki kanundan sonra 3 milyona yakın destek alabilecek işletme adetine ulaşıldı. Bu da tabi ki hizmet sunacak ve destek verecek personel ve organizasyon yapısının gelişmesini gerektiriyor. Çaba var ancak yereli değil. Burada işletmelere gidip bizzat yerlerinde destek vermek şu an için kısmen var. Çoğunlukla müşteri merkezimize geliyor. Buradaki ihtiyaçlarını mevzuat çerçevesinde tamamladıktan sonra destek alabiliyor. O noktada etkinlik kaybolmuş diyebilirim. Ancak ihtiyaç orada. Bu da belki danışman ordusunun nitelikli hale getirilmesi ile sağlanabilir diye düşünüyorum.

**KOSGEB'i işleyişi açısından değerlendirecek olursanız; destek mekanizmasının ve çalışma usul-esaslarının bölgenizde yeterince anlatılabildiğini düşünüyor musunuz?**

Destek süreçlerini birkaç kategoriye ayırmak lazım. İlkin kamuoyundan destek var diye duyup gelerek bilgi alanlar, bundan hariç bilgili gelenler ve hiç haberi olmayıp bizim onlara gitmemiz gerekenler. Bir de tabi bizim çeşitli kurum ve kuruluşlar aracılığıyla bilgilendirme toplantılarına katılıp bilgi edinenler var. Tabi sayı çok olduğundan erişim istendiğimiz seviyede değil. Ama bunun için de programlar yapılarak belli ay ve günlerde, belli etkinliklerde desteklerin içerikleri ve nitelikleri anlatılmalı. Web ortamlarının etkin ve verimli kullanılması sağlanarak veya sms aracılığı ile bilgi işlem ve iletişim alt yapısı kullanılarak yerinden destekler sağlanmalı.

**KOSGEB'in internet sayfası üzerinden verdiği hizmetleri, KOBİ'lerin işlemlerini yürütebilmesi açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Yeterlidir. Daha da iyileştirilecektir. Kamu uygulamaları açısından bakıldığında KOSGEB'in web sitesi ödüllü bir web sitesi. Bununla birlikte çalışmalar hız kesmeden devam ediyor. KOSGEB hem web sitesini, hem de destek formlarının içeriğini anlaşılır ve sade hale getirmeye çalışıyor. Daha da iyi olacağını görüyoruz ki destekler şu an itibari ile kısmen online ortamda alınıyor. Bilgileri ve verileri yönetilebilir durumda. Erişimde kolaylaşmış durumda, geçen senelere oranla çok çok daha iyi olduğunu düşünüyorum.

**Peki, KOSGEB çalışanları açısından değerlendirdiğinizde mevcut durumun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**

Mevcut durum yeterli değil ancak geçen senelere göre oldukça iyi. Ancak mevzuatın uygulanması konusunda yazılı olan kısmı online sistemler aracılığı ile yapılırken aksaklıklar yaşıyoruz. Mesela destek başvurusu ile alakalı mevzuatta yazılı olan dokümanlar var. Bunun uygulandığı ara yüzler ise yazılım ara yüzleri. Mesela daha bugün, destekleme kurulunda çalışırken destek kararı aldığımız işletmenin projesinin hesaplanması noktasında aksaklık yaşadık. Kurgusu yeni yapıldığından tabi ki aksaklıklar yaşanacaktır. Aslında benim bu konudaki düşüncem, bunlar tüm birimlerde uygulanmadan önce belli bir zaman için belli bir bölgede pilot yapılmalı. Pilot yapıldıktan sonra bütün merkezlere yayılmalı. Çünkü deneyim yaşamadan ülke genelinde eş zamanlı uygulanmaya başlandığında sistem teknik olarak şişiyor ve bunun sorumlusu olan birime bilgi akışı sağlanıyor. Bu sefer ilgili birim sorunlar

yaşamaya başlıyor. Onu bana sorarsanız her destek kararından ve mevzuat değişikliğinden önce mutlaka teknik alt yapısı pilot yapılmalı ve ondan sonra diğer birimlere yayılmalı.

**Teşekkür ederim.**

GCCRIS

## ÖZET

TÜMOĞLU, Serhat. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Kurumsal Yönetişim: KOSGEB Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

Cumhuriyet tarihi boyunca Türk Kamu yönetiminde yapılmaya çalışılan reform ve yapılandırma çalışmaları 1980 yılı ile birlikte hem anlayış hem de ivme açısından farklı bir şekle bürünmüştür. Verilen kamu hizmetinin niceliği kadar niteliğinin de önem kazanmaya başladığı yıllar; sistemin özelleştirisini yaparken, sistemin parçaları olan kamu kurumlarının, çalışanları ve çalışma usulleri açısından da sorgulanmasına neden olmuştur. Alandakilerin bakış açısıyla bir kamu kurumunu inceleyen bu çalışma; KOSGEB'in, Yeni Kamu Yönetimi Uygulamalarından hangi bakımlardan etkilendiğini araştırmaktadır.

Anahtar Sözcükler:

1. KOBİ
2. KOSGEB
3. Piyasa Devlet
4. Yeni Kamu Yönetimi
5. Yönetişim

## ABSTRACT

TÜMOĞLU, Serhat. Corporate Governance Within The Framework Of The New Public Management Approach: As An Example Of SMEDO, Ankara, 2012.

Since the early years of Republic, Turkish Public Administration had tried to improve and construct itself. These efforts shifted and accelerated after 1980. In these years public service had being gained quality as much as quantity. While system was criticising itself, parts of system such as public institutions ,workers and working procedures were being questioned. This work examines the public instution with the view of staff members and to seeks effects of New Public administration on Small and Medium Enterprises Development Organization.

### Key Words

1. Small and Medium Sized Enterprises
2. Small and Medium Enterprises Development Organization
3. State of the Market
4. New Public Administration
5. Governance

GCPRIS