



Diyarbakır İŞGEM Raporu

Hazırlayanlar:

Abdullah Önder ÖZKUL
Selçuk MENGÜVERDİ
Hikmet DENİZ

Nisan 2011

1	İŞGEM MODELİ.....	2
2	DÜNYADA İŞGEM	3
3	TÜRKİYE'DE İŞGEM	3
	3.1 BAŞARI ÖRNEĞİ: VAN İŞGEM.....	4
4	DİYARBAKIR İŞGEM.....	5
	4.1 DİYARBAKIR İŞGEM'DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN PROFİLİ.....	6
	4.2 DİYARBAKIR İŞGEM'İN SORUNLARI	11
	4.3 KOSGEB TARAFINDAN KURULMASI PLANLANAN İKİNCİ İŞGEM.....	12
5	GENEL DEĞERLENDİRME	12
	EKLER	14
	KAYNAKLAR	24

1 İŞGEM Modeli

İş Geliştirme Merkezi; bünyesinde barındırdığı işletmelere, işletme geliştirme koçluğu, destek ağlarına ulaşım, finans kaynaklarına erişim, uygun koşullarda iş yeri mekânı, ortak ofis ekipmanı, ofis hizmetleri gibi hizmetler sunarak işletmelerin en kırılgan oldukları ilk yıllarını sağlıklı bir şekilde aşmalarını ve büyümelerini sağlamak amacıyla kurulan ve işletilen, İşletme Kuluçkası, İnkübatör veya İşletme Fidanlığı olarak da adlandırılan merkezlerdir (KOSGEB, 2011).

Yeni kurulan işletmeleri destekleme süreleri inkübatörlere göre değişiklik göstermesine rağmen ortalama iki-üç yıldır. İnkübatörler bu süre içerisinde, yörede istihdam yaratmakta, girişimcilik ortamını iyileştirmekte, yörede girişimcilik ruhunun artmasını, işletmelerin ve işgücünün yörede kalmasını sağlamakta, yerel sektörler oluşturmakta veya sektörleri desteklemekte ve çeşitlendirmektedir.

Bu merkezler, bünyelerinde açılacak işletmelerin ayakta kalmalarını ve gelişmelerini sağlamak amacıyla, birçok hizmeti bir arada sunmaktadır. Bu hizmetler, küçük ölçekli bir işletmenin gereksinim duyacağı hemen hemen tüm yardım ve destekleri kapsayabilmektedir. Bu hizmetlere örnek olarak;

- Donanımlı veya donanımsız iş yerleri
- Eğitim ve/veya danışmanlık hizmetleri
- Yönetim danışmanlığı
- Patent mevzuatı ve marka danışmanlığı
- Hukuki işlemlerin yürütülmesi
- Teknoloji konusunda destek
- Risk sermayesi hizmetleri
- Kamu destek hizmetleri
- Hibe fonlara, kredi desteklerine ulaşım
- Muhasebe ve vergi mevzuatı
- Pazarlama faaliyetleri
- Satış ve tanıtım faaliyetlerinin organizasyonu
- İşlerin yapılabilirlik araştırması
- İş planı hazırlama
- Konferans salonu, kafeterya ve ortak danışma bankosu gibi ortak alanlar
- Bilgisayar ve internet erişimi
- Faks, fotokopi, telefon ve yazıcı kullanımı, e-posta adresi hizmeti
- Ar-Ge ve tasarım
- Üretim ve işletme faaliyetleri
- İş geliştirme
- İnsan kaynakları geliştirme
- Finansal destek ve kredi bulma
- IT ve elektronik konularında eğitim ve danışmanlık vermek gösterilebilir.

İş Geliştirme Merkezleri; hizmet verdiği sektörlerle, kuruluş amaçlarına ve yöresel ekonomik önceliklere göre farklılık göstermektedirler. Bir İŞGEM'in başarılı olabilmesi için, işleticilerinin sosyal faydayı ön planda tutarak, yerel katkı ve katılımı sağlayabilmesi, bu katkıyı yönetime yansıtabilmesi ve finansal, kurumsal sürdürülebilirliği sağlayabilecek işletme yönetimi kapasitesine sahip olması gerekmektedir (ÖİB, 2011).

2 Dünyada İŞGEM

İş geliştirme merkezleri, özellikle 1950'li yılların sonlarından itibaren yerel kalkınmayı gerçekleştirmek, işsizliğin önlenmesi ve istihdam yaratmak amacıyla açılmaya başlanmıştır. "İnkübatör" olarak tanımlanan bu sistem, yerel aktörlerin kendi bölgelerinde hayata geçen ve çıktıları kanıtlanmış bir model olarak günümüzde de yaygınlaşmaktadır. İlk inkübatör, bir tekstil fabrikasının kapanması ile 2.000 kişinin işsiz kalması üzerine, kendisi de o yörede yaşayan New York Kalkınma Birliği Başkanı'nın öncülüğünde, yörede baş gösteren ekonomik darboğazın önüne geçmek amacıyla 1959 yılında kurulmuştur. 1980'lere kadar dikkat çekecek kadar artış göstermeyen ve yaygınlaşma imkânı bulamayan inkübatörlerin sayısı ABD'de 1980 yılında 12 iken; bu sayı, 1998'de 587'ye ulaşmıştır. Günümüzde ABD'de 1.000'den fazla inkübatör vardır ve ihtiyaca göre sayıları her geçen gün artmaktadır.

Yerel kalkınma açısından inkübatörler oldukça önemlidir. Örneğin; Kuzey İrlanda gibi, 4 Milyon nüfuslu bir ülkede 40 adet inkübatör bulunmaktadır. Bu 40 inkübatörün oluşturduğu sinerji, 90'lı yıllarda Kuzey İrlanda'nın gerçekleştirdiği çarpıcı kalkınma hamlesinin lokomotifini gösterilmektedir.

Dünyadaki uygulamalar göstermektedir ki, son 20 yılda işletme kuruluş sayıları hızla artmakla beraber işletmelerin, kuruluşlarını takip eden bir kaç yıl içinde kapanma oranları da artmaktadır. İşletmelerin başarısız olmalarındaki en önemli etkenlerin başında işin iyi yönetilememesi gelmektedir. İstatistiklere göre, küçük işletmelerin kuruluş yıllarındaki başarısızlık oranı % 60-80 iken, İŞGEM'de yer alan girişimci firmalarda bu oranın % 10'lara düşebildiği gözlemlenmektedir. Günümüzde tüm dünyada faaliyette olan 4.000 civarında İŞGEM bulunmaktadır (ÖİB, 2011).

3 Türkiye'de İŞGEM

Özelleştirme İdaresi; Dünya Bankası'ndan sağlanan kaynak ve T.C. Hükümetinin desteğiyle, KOSGEB ve İŞKUR'un dâhil olduğu özelleştirme sonrası özellikle işini kaybedenlere yönelik Sosyal Destek Programı hazırlamıştır. 2000 yılında Özelleştirme İdaresi tarafından hazırlanarak yayınlanan Özelleştirme Sosyal Destek Projesi-1 kapsamında iş geliştirme merkezleri desteklenmeye başlanmıştır. Proje kapsamında işini kaybedenlere çeşitli yardımlar ve fırsatlar sağlanmış ("iş ve meslek danışmanlığı", "işe yerleştirme hizmetleri" gibi 12 başlık), işini kurmak isteyenlere destek olunmuştur. Özelleştirme Sosyal Destek Projesi-1 kapsamında kurulan İŞGEM'lere ait bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

1. ÖSDP KAPSAMINDA KURULAN İŞGEM'LER					
	İŞGEM Adı	Firma Sayısı	İstihdam	Kapalı Alan	Sözleşme Bütçesi
1	Tarsus İŞGEM	50	290	8.000 m ²	622.181,00 USD
2	Adana İŞGEM	39	115	5.000 m ²	602.129,00 USD
3	Mersin İŞGEM	16	80	3.600 m ²	492.158,00 USD
4	K. Ereğli İŞGEM	18	105	3.200 m ²	708.986,00 USD
5	Van İŞGEM	24	200	8.140 m ²	572.170,00 USD
6	Eskişehir İŞGEM	20	59	2.460 m ²	621.248,00 USD
	TOPLAM	167	849	30.400 m ² toplam 5.066 m ² ortalama	3.618.872,00 USD

Birinci projenin başarılı sonuçlar vermesi üzerine 2006 yılında ikincisi uygulanmaya başlanmıştır (ÖİB, 2011). Bu proje kapsamında şimdiye kadar açılan İŞGEM'lere ait bilgiler aşağıda verilmiştir.

2. ÖSDP KAPSAMINDA KURULAN İŞGEM'LER				
	İŞGEM Adı	Hizmet Sağlayıcı	İşyeri Sayısı	İstihdam
1	Elazığ İŞGEM	Elazığ SİAD	28	84
2	Yozgat İŞGEM	Yozgat TSO	27	81
3	Diyarbakır İŞGEM	Diyarbakır SİAD	14	88
4	Samsun İŞGEM	SABEK A.Ş.	26	78
5	Nevşehir Avanos İŞGEM	İlke Eğitim ve Sağlık Vakfı	32	96
6	Zonguldak İŞGEM	ZİGEM	18	51

İŞGEM isim hakkı KOSGEB'e ait olup, İş Geliştirme Merkezlerinin bu adı kullanabilmesi; İŞGEM kriterlerine haiz olması ve KOSGEB'in izni ile mümkündür.

3.1 Başarı Örneği: Van İŞGEM

Dünya Bankası'nın finansal desteğiyle, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın (ÖİB) Özelleştirme Sosyal Destek Projesi kapsamına alınan Van Sümerbank Deri ve Kundura Fabrikası İŞGEM olarak kullanılmak üzere KOSGEB'e tahsis edilmiştir. Van İŞGEM, 2005 yılında Türkiye'deki ilk İŞGEM uygulaması olan Tarsus İŞGEM'i model alarak, kendisine tahsis edilen bu alanda VANSİAD öncülüğünde, Van Ticaret Borsasının (VATBO) ortaklığıyla kurulmuştur. Hâlihazırda 33 firma faaliyet göstermekte ve 270 kişilik istihdam sağlamaktadır. 3 yıllık (Yönetim Kurulu kararı ile ilave 2 yıla kadar süre arttırımı yapılabiliyor) İŞGEM Katılım Sözleşmesi ile faaliyete başlayan firmalara faaliyet izni verilmektedir.

% 100 doluluk oranına ulaşmış olan Van İŞGEM profesyonel bir yönetim kadrosuna sahiptir. İŞGEM'de bulunan firmalardan elde edilen kira gelirleri ile verilen hizmetler dolayısıyla oluşan giderler finanse edilmekte, böylelikle mali sürdürülebilirlik sağlanmaktadır. İŞGEM'e sadece ilk defa kurulan firmaların başvuruları kabul edilmektedir. Başvurular yönetim kurulu tarafından incelenmekte, yapılan İş Planları yeterli bulunanlara

destek olunmaktadır. Yeterli olgunluğa ulaşan firmalar, İŞGEM dışına çıkmaya teşvik edilmektedir. Bu şekilde şimdiye kadar 25 firma *mezun* edilmiş, bunların % 80'i hayatta kalarak faaliyetlerini İŞGEM dışında yürütmektedirler. Mevcut yönetim, İŞGEM'de faaliyet gösteren firmalara yer sağlamak dışında idari konularda ve danışmanlık konularında önemli destekler sağlanmaktadır. 2009 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından açılan AB Fon Kaynaklı Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı kapsamında yapılan teklif çağrısına VANSİAD olarak sunulan “**Van İŞGEM Büyüyor İŞGEM’ler Birleşiyor**” adlı proje kabul edilmiş olup, bu proje kapsamında inşa edilecek 30 yeni işlik ile ilave 300 yeni istihdamın sağlanması hedeflenmektedir.

4 Diyarbakır İŞGEM

Diyarbakır İŞGEM Limitet Şirketi, 18.05.2007 yılında Dünya Bankası, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, KOSGEB’in işbirliği ve Diyarbakır Sanayici ve İş Adamları Derneği (DİSİAD)’nin girişimleri ile Türkiye’deki 11’inci İŞGEM olarak kurulmuştur. İşletici kuruluş olan DİSİAD’ın yanında stratejik paydaş olarak Diyarbakır İl Özel İdaresi, Diyarbakır Mermereçiler Derneği, Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi, Yenişehir Belediyesi, Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası (DTSO), Diyarbakır İli KOSGEB Bölge Sanayi Geliştirme Merkezi ve Dicle Üniversitesi yer almaktadır.

Diyarbakır İŞGEM, eski Köy Hizmetleri sosyal tesislerinde, 1.600 m² kapalı alanda 14 işlik olarak kurulmuştur. Daha sonra 2 işlik, faaliyet gösteren işletmelerin yer ihtiyacı üzerine diğer işliklere ilave edilmiştir. Hâlihazırda 12 işlikli İŞGEM’de 11 işletme faaliyet göstermekte olup girişimcilere tahsis edilmek üzere 1 adet boş işlik bulunmaktadır. İlk faaliyete girdiğinde İŞGEM’de 180 kişi istihdam edilirken şuan yaklaşık 55-60 kişi istihdam edilmektedir.

İŞGEM’de kullanılan binaların mülkiyeti Milli Emlak Genel Müdürlüğüne ait olup işletmelerin 2011 yılına kadar olan kira borçları DİSİAD tarafından karşılanmışken, 2011 yılından sonraki kiralar işletmeler tarafından karşılanacaktır. İŞGEM olarak yıllık yaklaşık **11.000,00 TL** kira ödenmesi gerekmektedir.

Kuruluş esnasında İŞGEM bünyesindeki her bir işletme KOSGEB’ten yaklaşık olarak **100.000,00 TL** kredi almış, fakat bu krediler etkili bir şekilde kullanılmadığı için geri ödemede sıkıntılar yaşanmıştır. Geri ödemelerden dolayı finansal problem yaşayan küvet, çivi ve tekstil üretimi yapan 3 işletme kapanmıştır.

KOSGEB’in destekleriyle İŞGEM idare binası yapılmış, fakat hala eksiklikleri olduğu için faaliyete girmemiştir. İŞGEM’de şuan aktif bir yönetim bulunmamaktadır. Bu nedenle mevcut işletmeler bir araya gelerek İş-Der (Girişim ve İstihdam Derneği) adında bir dernek kurup isim hakkı KOSGEB’e ait olan İŞGEM’i, DİSİAD’dan devir almayı düşünmektedirler. Devir alındıktan sonra güvenlik, yemekhane, ortak kullanım alanları gibi altyapı eksikliklerinin giderilmesi hedeflenmektedir.

İŞGEM’de faaliyet gösteren işletmeciler tarafından İŞGEM’in avantajları; merkezi bir yerde olması, kira bedelinin düşük olması olarak ifade edilmiştir.

Diyarbakır İŞGEM’de bulunan 11 işletme aşağıda verilmiştir:

1. Diyarbakır Plastik Süt Ürünleri Gıda Tekstil Taahhüt Tic. Ltd. Şti. (Kuyumcu kutusu)
2. Ezel Ticaret (Etek ve ev tekstili)
3. Nesrin Tekstil (Ev tekstili)
4. Özbahar Tekstil Ltd. Şti. (İş elbisesi)
5. Dicle Kâğıt Bardak
6. Özortadoğu Elektrik Metal Ltd. Şti.
7. Dipek Puşi İmalatı
8. Diyarbakır Plastik Süt Ürünleri Gıda Tekstil Taahhüt Tic. Ltd. Şti. (Kuyumcu kılıfı)
9. Altın Tel Kadayıf (Kadayıf teli üretimi)
10. Askar Yemek Ürünleri Ltd. Şti. (Tabldot yemek üretimi)
11. Özcan Modüler Mobilya

4.1 Diyarbakır İŞGEM’de Faaliyet Gösteren İşletmelerin Profili

Firma Adı	Diyarbakır Plastik-Süt Ürünleri-Gıda-Tekstil-Taahhüt-Tic. Ltd. Şti.
Sahibi-Ortakları	Muharrem MERMUT, M. Emin MERMUT (Kardeşi)
Ortakların eğitim durumu	Üniversite, Lise
Faaliyet alanı	Plastik kuyumcu kutusu
Kuruluş yılı	2007
Sektör tecrübesi	3,5 yıl
Üretilen ürün çeşitleri	14 çeşit plastik kuyumcu kutusu üretiliyor. Aynı zamanda başka yerden alınan ürünlerin satışı da yapılıyor.
Yıllık üretim miktarı	2010 yılı-1 milyon adet, 2011 yılı-2 milyon adet
Son 3 yıla ait ciro rakamları	500 bin TL (Resmi-350 bin TL)
Nereye satılıyor	Genelde Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ne satış yapılmakla birlikte diğer bölgelere de satış yapılıyor.
Hammadde ve yan girdiler nelerdir? Nereden temin ediliyor?	İstanbul’dan ithalatçı firmadan peşin parayla granül alınıyor.
Hangi finansal araçlardan faydalanıyor	İlk kuruluş esnasında KOSGEB'den yaklaşık 100 bin TL alınmış.
İŞGEM’in hangi desteklerinden faydalanıyor?	Kira
Günde kaç saat üretim yapılıyor?	8 saatin altına inmiyor.
Çalışan sayısı	7

Çalışanların eğitim durumu	Lise-Ortaöğretim
Pazar sorununuz var mı?	Yok
Üretim kapasitesi sorununuz var mı?	Üretim kapasitesi yetersiz. 2 makine var. 1 tane daha almayı düşünüyorlar (2. makine 25 bin TL'ye alınmış ikinci el olarak). 2. Baskı makinesini da almayı düşünüyorlar.
En acil ihtiyacınız?	İşletme sermayesi
Ortakların mal varlığı bilgileri	Gayrimenkulleri var. Teminat konusunda sorunları yok.

Firma Adı	Ezel Ticaret
Sahibi-Ortakları	Yüksel Çetin
Ortakların eğitim durumu	İlköğretim
Faaliyet alanı	Konfeksiyon Atölyesi
Kuruluş yılı	2010 Nisan (2007 yılından beri İŞGEM'de farklı bir şirket adıyla faaliyet gösterilmiş)
Sektör tecrübesi	15-20 yıl
Üretilen ürün çeşitleri	Etek, ev tekstili, nevresim, perde... vb.
Son 3 yıla ait ciro rakamları	Yaklaşık 300 bin TL
Nereye satılıyor	Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde alt gelir grubuna yönelik toptancılara satış yapılıyor.
Hammadde ve yan girdiler nelerdir? Nereden temin ediliyor?	Bursa ve İstanbul'dan çek ve ya nakit olarak alınıyor.
Hangi finansal araçlardan faydalanıyor	Herhangi bir kredi alınmamış. Ticari hesabı yok.
İŞGEM'in hangi desteklerinden faydalanıyor?	Kira
Günde kaç saat üretim yapılıyor?	8
Çalışan sayısı	7-8 kişi (İlk açıldığında 40 kişi istihdam ediliyormuş).
Pazar sorununuz var mı?	Yok. Pazarlama için bölgede toptancılar geziliyor. Mallar orada genelde çekle satılıyor ve ya müşterilerden sipariş geliyor.
Üretim kapasitesi sorununuz var mı?	Yok.
En acil ihtiyacınız?	İşletme Sermayesi
Ortakların mal varlığı bilgileri	Yok.

Firma Adı	Nesrin Tekstil (Şahıs Şirketi)
Sahibi-Ortakları	Arife Akgül (Öz Bahar Tekstil ile ortak)
Ortakların eğitim durumu	Okur-yazar
Faaliyet alanı	Ev Tekstili

Kuruluş yılı	2009 (Önceden aynı yerde faaliyet gösteren işletmeden devir alınmış. O zaman 3 makine varken şu an 10 makine var).
Sektör tecrübesi	15 yıl
Üretilen ürün çeşitleri	Minder, nevresim, perde... vs.
Son 3 yıla ait ciro rakamları	2010 yılı cirosu yaklaşık 150 bin TL
Nereye satılıyor	Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki toptancılara peşin olarak satılıyor. Kargoyla müşteri ödemeli gönderiliyor.
Hammadde ve yan girdiler nelerdir? Nereden temin ediliyor?	Kumaşlar Diyarbakır'daki toptancılardan veya Denizli, Adana, Gaziantep ve İstanbul'daki üreticilerden, silikon ise Gaziantep'ten peşin olarak alınıyor.
Hangi finansal araçlardan faydalanıyor	KOSGEB'in 30 bin TL'lik kredisinden faydalanılmış.
İŞGEM'in hangi desteklerinden faydalanıyor?	Kira
Günde kaç saat üretim yapıyor?	9
Çalışan sayısı	5
Çalışanların eğitim durumu	İlköğretim mezunu, Pazarlama Elemanı üniversite mezunu.
Pazar sorununuz var mı?	Yok. Fakat resmi kurumların siparişlerinin öncelikli olarak kendilerinden temin edilmesi yoluna gidilse iyi olur.
Üretim kapasitesi sorununuz var mı?	Yok. Fakat yorgan üretimi gibi yeni üretim bantları oluşturabilir. Bunun için Ajansa proje başvurusunda bulunulmuş.
En acil ihtiyacınız?	İşletme sermayesi
Ortakların mal varlığı bilgileri	Yok.

Firma Adı	Öz Bahar Tekstil Ltd. Şti.
Sahibi-Ortakları	İhsan Eryılmaz-Şirvan Oğurtan (Nesrin Tekstil ile ortak)
Ortakların eğitim durumu	İlkokul
Faaliyet alanı	İş elbisesi
Kuruluş yılı	2007
Sektör tecrübesi	15 yıl
Üretilen ürün çeşitleri	İş elbisesi
Son 3 yıla ait ciro rakamları	250-300 bin TL
Nereye satılıyor	Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ne satılıyor.
Hammadde ve yan girdiler nelerdir? Nereden temin ediliyor?	Kumaşlar Diyarbakır'daki toptancılardan ve ya Denizli, Adana, Gaziantep, İstanbul'daki üreticilerden alınıyor.
Hangi finansal araçlardan faydalanıyor	KOSGEB'ten 100 bin TL kredi alınmış.
İŞGEM'in hangi desteklerinden faydalanıyor?	Kira
Günde kaç saat üretim yapıyor?	9

Çalışan sayısı	15
Çalışanların eğitim durumu	İlköğretim mezunu.
Pazar sorununuz var mı?	Yok. Fakat resmi kurumların siparişlerinin öncelikli olarak kendilerinden temin edilmesi yoluna gidilse iyi olur.
Üretim kapasitesi sorununuz var mı?	Yok. Fakat makine yenilemesi yapılabilir. Bunun için Ajansa proje başvurusunda bulunulmuş.
En acil ihtiyacınız?	İşletme sermayesi
Ortakların mal varlığı bilgileri	Yok.

Firma Adı	Özortadoğu Elektrik Metal Ltd. Şti.
Sahibi-Ortakları	Bülent BAHTİYAR Arzu KASAL Yusuf KASAL(Arzu KASAL'ın eşi, gayriresmi ortak)
Ortakların eğitim durumu	Lise Mezunu
Faaliyet alanı	Elektrik Panosu İmalatı
Kuruluş yılı	2007
Sektör tecrübesi	19 yıl
Üretilen ürün çeşitleri	Tüm elektrik panosu çeşitleri üretilebiliyor, posta kutuları vb çelik eşya imalatı da yapılabilir.
Yıllık üretim miktarı	350 Adet
Son 3 yıla ait ciro rakamları	2011: 1.000.000,00 TL (Hedef) 2010: 400.000,00 TL 2009: 150.000,00 TL 2008: 250.000,00 TL Sektörel kar marjının % 25-30'lar seviyesinde olduğu beyan edilmiştir.
Nereye satılıyor	TOKİ'ye konut inşaatı yapan müteahhitler Diyarbakır, Batman, Afyon, Mardin, Şanlıurfa, Antalya, Giresun Satışlarda % 30 peşin avans alınmaktadır, kalan meblağ için işin başında 60-90-120-150 günlük vadelerde çek alınmaktadır.
Hammadde ve yan girdiler nelerdir? Nereden temin ediliyor?	Sac, boya ve elektrik malzemeleri ana girdilerdir. Sac vadeli olarak Diyarbakır ve Elazığ'dan temin ediliyor. Elektrik malzemeleri ve boya Gaziantep'ten temin ediliyor. Alımlar 90-120 gün vadeli çek mukabili gerçekleştirilmektedir. Genellikle iş yapılan müteahhitlerden alınmış olan müşteri çekleri kullanılmaktadır.
Hangi finansal araçlardan faydalıyor	KGF aracılığıyla 100.000,00 TL'lik bir kredi kullanılmış (600.000,00 TL tutarında Yusuf KASAL'ın kardeşlerine ait gayrimenkuller ipotek olarak verilmiştir).
İŞGEM'in hangi desteklerinden faydalıyor?	Fiziki mekân

Günde kaç saat üretim yapılıyor?	8 saat
Çalışan sayısı	4 kişi (sigortalı)
Çalışanların eğitim durumu	Ortaokul
Pazar sorununuz var mı?	Hayır
Üretim kapasitesi sorununuz var mı?	CNC tezgâh ile üretim süreci daha hızlandırılabilir.
En acil ihtiyacınız?	Fiziki mekân, CNC Tezgâh
Ortakların mal varlığı bilgileri	Kredi teminatı olarak verilebilecek Yusuf KASAL'a ait bir konut bulunduğu ifade edilmiştir.

Firma Adı	Dicle Kâğıt Bardak
Sahibi-Ortakları	Eren GÖNCÜ Ahmet GÖNCÜ
Ortakların eğitim durumu	Eren GÖNCÜ: Turizm Otelcilik Bölümü Mezunu Ahmet GÖNCÜ: İnşaat Mühendisi
Faaliyet alanı	Kâğıt Bardak İmalatı
Kuruluş yılı	2009
Sektör tecrübesi	4 Yıl Eskişehir'de faaliyet gösteren HSG Cup unvanlı bir şirketten kâğıt bardak alıp Diyarbakır'da satan Ahmet GÖNCÜ zaman içinde nakliye maliyetlerinin fazla olması sebebiyle satışını yaptığı bardakların Diyarbakır'da üretimini yapma kararı almıştır. 30.000,00 TL Öz kaynak, 20.000,00 TL Esnaf ve Sanatkârlar Koop.'den alınan, 20.000,00 TL İş Bankasından alınmış olan kredi, İle yola çıkan firma 42.000,00 TL'ye mevcut makinesini satın almıştır.
Üretilen ürün çeşitleri	Baskılı baskısız bütün kâğıt bardak çeşitleri
Yıllık üretim miktarı	Yaklaşık 9 Milyon Adet
Son 3 yıla ait ciro rakamları	2010 yılı yaklaşık 300.000,00 TL
Nereye satılıyor	Diyarbakır'daki birkaç ambalaj toptancısı şirkete, okul, askeri birlik, polis okulu gibi resmi kurumlara, otobüs firmalarına.
Hammadde ve yan girdiler nelerdir? Nereden temin ediliyor?	Hammadde (kâğıt) İstanbul'dan peşin alınıyor. 1 ton hammadde yaklaşık 4.500 TL ve 1 ton hammaddeden 200.000 adet kâğıt bardak üretilmektedir. Bu stok 4-5 gün gibi bir sürede tükenmektedir.
Hangi finansal araçlardan faydalanıyor	20.000,00 TL Esnaf ve Sanatkârlar Kooperatifinden kredi alınmış ve ödemeleri devam etmekte olup son 6 taksiti kalmıştır. 20.000,00 TL İş Bankasından 24 ay vadeli ihtiyaç kredisi alınmış ve son 8 taksiti kalmıştır (Memur kefil gösterilerek alınmış).
İŞGEM'in hangi desteklerinden	Fiziki Mekân

faidalanıyor?	
Günde kaç saat üretim yapıyor?	12 Saat
Çalışan sayısı	3 işçi + 2 firma sahibi
Çalışanların eğitim durumu	İlköğretim
Pazar sorununuz var mı?	Pazar sorunu bulunmamaktadır
Üretim kapasitesi sorununuz var mı?	Makine sayısı 1 adet artırılabilir.
En acil ihtiyacınız?	İşletme sermayesi, kullanılmış olan kredilerin geri ödemeleri devam ettiğinden likidite döngüsü sağlanamıyor. Firma ayda 3-5 gün finansman sıkıntısı sebebiyle hammadde temin edemediği için üretimi durdurmak zorunda kalıyor.
Ortakların mal varlığı bilgileri	--

4.2 Diyarbakır İŞGEM'in Sorunları

- ✓ Profesyonel bir yönetici kadro bulunmamaktadır.
- ✓ İŞGEM bünyesine yeni işletme kabul edilmesi, işletme mezun edilmesi, aidatların düzenli olarak tahsilâtının takip edilmesi gibi işleri koordine edecek bir mekanizma bulunmamaktadır.
- ✓ Kullanılan binalar Milli Emlak Genel Müdürlüğünün mülkü olup İŞGEM Milli Emlak Genel Müdürlüğüne kira ödemektedir. Bu durum İŞGEM' in bünyesinde faaliyet gösteren işletmelere sunacağı hizmetlerin finansal sürdürülebilirliğini sınırlamaktadır.
- ✓ 1.600 m²'den elde edilecek gelir İŞGEM tarafından karşılanacak ortak giderlerin finansmanı için yetersizdir (m² fiyatı ortalama 2,00 TL olarak değerlendirilmektedir).
- ✓ İŞGEM modelinde yer alan idare binası, ortak ofis hizmetleri olanakları, güvenlik, eğitim ve danışmanlık gibi hizmetlere dair herhangi bir altyapı ve faaliyet bulunmamaktadır.
- ✓ Mevcut işliklerden bir kısmının düzenli olarak faaliyet göstermeyen işletmeler tarafından kullanılmaktadır.
- ✓ İŞGEM'in mevcut faaliyette bulunduğu binalar, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmaların ihtiyaçlarına uygun değildir. İşlik alanları oldukça küçük ve tavan yükseklikleri yetersizdir. Bu sebeple faaliyete başlayan küçük bir firmanın büyüme olanağı az olduğu gibi, yüksek tavan ihtiyacı olan bir işletmenin de burada faaliyet göstermesi mümkün olmamaktadır.
- ✓ *KOSGEB Girişimcilik Destek Programı Uygulama Esasları*'nda belirtilen işlik sayısı ve alt yapıyla ilgili kriterleri Diyarbakır İŞGEM sağlayamamaktadır.

4.3 KOSGEB Tarafından Kurulması Planlanan İkinci İŞGEM

Şanlıurfa yolu 20'nci km'de arsa tahsisi yapılan 50 dönüm üzerinde KOSGEB'e idare binası ve İŞGEM olarak hizmet verecek bir bina inşa edilecektir. Söz konusu İŞGEM 5.000-6.000 m² kapalı alanda 20 işlik olarak planlanmıştır. İnşaat bedeli 7-8 Milyon TL seviyesinde öngörülen iş TOKİ tarafından yaptırılacaktır. 2011 Ağustos ayında inşaata başlanacağı ve 2012 Ağustos ayında tamamlanacağı tahmin edilmektedir.

KOSGEB, Diyarbakır'da kurulacak olan söz konusu ikinci İŞGEM projesiyle sadece fiziki mekânın sağlanması boyutuyla ilgilenmektedir. Organizasyonel olarak nasıl bir yapı kurulacağı, hangi kurum/kuruluş/STK'ların İŞGEM yönetiminde olacağı ile ilgili herhangi bir projeksiyon mevcut değildir.

KOSGEB'in şuan faaliyette olan İŞGEM ile ilgili herhangi bir projesi bulunmamaktadır. KOSGEB'in İŞGEM'deki işletme sahiplerinin beklenti olarak ifade ettikleri yeni İŞGEM'e taşınma gibi bir çalışması yoktur.

5 Genel Değerlendirme

5.1 Mevcut Diyarbakır İŞGEM

Mevcut İŞGEM'de sadece 11 adet işletme ve 1.600 m² kapalı alanın bulunması, İŞGEM modelinin uygulanabilirliğini sınırlamaktadır. İŞGEM modelinde, İŞGEM'in mali sürdürülebilirliği için kapalı alan büyüklüğünün en az 5.000 m² olması gerektiği kabul edilmektedir.

İŞGEM modelinde mutlaka olması gereken, organizasyonun sevk ve idaresini yürüten, eğitim-danışmanlık hizmetlerini sağlayan, yerel paydaşlarla ilişkileri güçlü, profesyonel bir yönetim kadrosu, mevcut İŞGEM'de bulunmamaktadır. İŞGEM yönetimi olmamasına bağlı olarak eğitim-danışmanlık, ortak hizmetler, mevcut işletmelerin mezun edilmesi, yerine yenilerinin alınması, kira tahsilâtlarının düzenli yapılması gibi işler koordine edilememektedir.

Mevcut İŞGEM'de profesyonel yönetim kadrosuna destek verecek etkin bir Yönetim Kurulu bulunmamaktadır. İŞGEM'lerin başarısında hızlı karar alabilen aktif bir Yönetim Kurulu çok önemlidir.

İŞGEM'lerin kuruluş amaçlarının başında yeni girişimcilerin iş kurmalarının sağlanması gelmektedir. Diyarbakır İŞGEM'de faaliyet gösteren işletmelerin bir kısmı yeni girişimci olmayıp mevcut ticari faaliyetlerini İŞGEM'e taşımış işletmelerdir. Aktif bir yönetim kurulu ile İŞGEM Modeline uymayan bu tarz uygulamaların önüne geçmek gerekmektedir.

İŞGEM olarak kullanılan binaların mülkiyeti Milli Emlak Genel Müdürlüğüne ait olduğu için, etkin bir yönetim olması durumunda bile Milli Emlak Genel Müdürlüğüne

ödenecek kira, İŞGEM'in mali sürdürülebilirliğini engelleyecektir. Bu nedenle İŞGEM'in, kira muafiyeti olan başka bir mekânda kurgulanması gerekmektedir.

Yukarıdaki değerlendirmeler doğrultusunda hâlihazırdaki İŞGEM'in aslında İŞGEM modeline uymadığı ve bu modelin mevcut fiziki şartlarda uygulanabilirliğinin mümkün olmadığı düşünülmektedir. Mali sürdürülebilirliğinde sorunlar yaşayan mevcut İŞGEM'in kapatılması halinde, burada faaliyet gösteren mevcut 11 işletmeye, kurulması planlanan yeni İŞGEM'de yer tahsisi konusunda öncelik verilmesi sağlanabilir. Mevcut İŞGEM'in kapatılmaması halinde, öncelikle İŞGEM'in Milli Emlak Genel Müdürlüğüne kira ödeme muafiyeti olanaklarının araştırılıp kira muafiyeti sağlanmalı ve buranın yönetiminin de yeni kurulacak İŞGEM yönetimine devri sağlanmalıdır.

5.2 KOSGEB Tarafından Kurulması Planlanan İkinci İŞGEM

İŞGEM modelinin hayata geçirilmesi için en önemli unsur etkin işleyen bir yönetim mekanizmasıdır. Bu da profesyonel bir genel müdür ve bölgesinde etkin, hızlı karar alabilen bir yönetim kurulu ile mümkündür. Genel Müdürün bu alanda tecrübeli, iletişim yönü güçlü olması gerekir. Limited şirket statüsünde olacak İŞGEM'in ortaklarının kendilerine düşen sorumlulukları aksatmadan yerine getirmeleri gerekmektedir. İŞGEM'in yerelde sahiplenilmesi ve tüm paydaşlar tarafından desteklenmesi çok önemlidir. Diyarbakır'da kurulması planlanan ikinci İŞGEM'de bu hususların önceden titizlikle ele alınıp netleştirilmesi gerekmektedir. İŞGEM modelinde mali sürdürülebilirlik mutlaka sağlanmalıdır. Bu bağlamda modelleme yapılırken İŞGEM'in kira, hizmet, proje gelirleri, işletmelerle yapılacak işbirliği gelirleri, yerel katkı ve hibelerden elde edeceği gelirler toplamı ile giderler toplamı arasında bir dengenin kurulması zorunludur.

İŞGEM'e kabul edilecek girişimcilerin yeni girişimci olmalarına dikkat edilmesi, standart ve objektif bir değerlendirme sürecinde başarılı olan girişimcilere yer tahsis etmeden önce, faaliyetleri esnasında karşılaşılabilecekleri riskler konusunda farkındalık oluşturulması gerekir. Ayrıca İŞGEM'deki işliklerin geniş bir üretim desenine imkân verecek tarzda alternatif büyüklüklerde ve alternatif altyapı donanımlarına sahip olması gerekmektedir.

İŞGEM bünyesinde, burada faaliyet gösteren işletmelerin ürün satışının yapıldığı bir satış ve showroom mağazası kurulabilir. Böylelikle İŞGEM'i ziyaret eden kişiler, bütün ürünleri bir arada bulabilecekler ve doğrudan burada satın alım gerçekleştirebileceklerdir.

İŞGEM Müdürlüğü, proje hazırlama kapasitesini geliştirmeye çalışmalı, hem İŞGEM olarak hem de İŞGEM'deki firmalar olarak hibe veren kuruluşlara proje sunarak, teknolojik ve beşeri kapasitelerini güçlendirme konusunda destek alabileceklerdir.

EKLER

EK-1. KOSGEB GİRİŞİMCİLİK DESTEK PROGRAMI UYGULAMA ESASLARI

İş Geliştirme Merkezi Desteği

MADDE 19 - (1) İş Geliştirme Merkezi; bünyesinde barındırdığı işletmelere, işletme geliştirme koçluğu, destek ağlarına ulaşım, finans kaynaklarına erişim imkanı, uygun koşullarda iş yeri mekanı, ortak ofis ekipmanı, ofis hizmetleri gibi hizmetler sunarak işletmelerin en kırılgan oldukları ilk yıllarını sağlıklı bir şekilde aşmalarını ve büyümelerini sağlamak amacıyla kurulan ve işletilen, İşletme Kuluçkası veya İşletme Fidanlığı olarak da adlandırılan merkezlerdir.

(2) İŞGEM adı KOSGEB tarafından koruma altına aldırılmış olup, İş Geliştirme Merkezlerinin bu adı kullanabilmesi; İŞGEM kriterlerine haiz olması ve KOSGEB'in izni ile mümkündür.

İŞGEM Kriterleri

MADDE 20 - (1) İŞGEM kriterleri aşağıda belirtilmiştir;

a) Kurucu

(1) İş Geliştirme Merkezi kurucuları; belediyeler, üniversiteler, özel idareler, kalkınma birlikleri, meslek kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kooperatiflerdir.

(2) Kurucunun yönetim merkezinin, İŞGEM'in kurulduğu ilde bulunması gerekir.

(3) Kooperatifler yaptıkları işin kâr amacı gütmeyişini belgelemek durumundadır.

b) İşletici kuruluşun yapısı, hukuki ve mali statüsü

(1) İŞGEM'ler, işletici kuruluş tarafından işletilir.

(2) İşletici kuruluş, Türk Ticaret Kanununda tanımlanan sermaye şirketi statüsünde faaliyet göstermek üzere kurulmuş tüzel kişiliklerdir.

(3) İşletici kuruluş ortakları arasında Madde 20/1-a'da sayılanlardan en az ikisi (veya kurmuş oldukları tüzel kişilikler) ortak olarak bulunmalıdır. Ancak Kurucu, Üniversite veya Belediye ise ikinci ortak şartı aranmaz.

(4) İşletici kuruluşun bilanço kârını dağıtmayacağı şirket ana sözleşmesinde veya Genel Kurul/Hissedarlar Kurulu kararlarında yer almalıdır.

c) İŞGEM yerleşim yeri ve fiziki yapısı

(1) İŞGEM'in yerleşim yeri, yörenin üretim, hizmet faaliyetlerinin mevcut olduğu bir bölgeden seçilmeli ve yaşam/konut merkezlerine ulaşım imkanları mevcut olmalıdır.

(2) İŞGEM binası, İŞGEM'in misyonu ve stratejik hedeflerine uygun işletmeleri barındırabilecek büyüklükte en az 20 (yirmi) işliğe sahip olmalıdır. İşliklerin toplam kapalı kullanım alanı en az 1.500 (bin beşyüz) m² olmalıdır.

(3) Ortak kullanım alanları bulunmalı, ancak bunların toplam kapalı alanı işliklerin toplam kapalı kullanım alanından fazla olmamalıdır. İşletmelerin iletişim, otopark ve depolama ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik imkânlar bulunmalıdır.

(4) İŞGEM binası kurucu kurum/kuruluşa ait olmalı ya da bina sahibi tarafından, İŞGEM'in gelir/gider dengesini olumsuz etkilemeyecek şekilde İŞGEM'e tahsis edilmiş/kiralanmış olmalıdır.

ç) Misyon ve stratejik hedefler

- (1) Yörede İŞGEM hizmetlerine yönelik ihtiyaç/talep mevcut olmalıdır.
- (2) İŞGEM misyonu, İŞGEM kavramı ile uyumlu olmalı ve yöreye yapacağı katkı açıkça tanımlanmalıdır.
- (3) Misyonla ulaşabilmeye yönelik ölçülebilir hedefler belirlenmiş olmalıdır.

d) İŞGEM’de yer alabilecek işletmeler

- (1) İŞGEM’de yer alabilecek işletmenin İŞGEM bünyesinde kurulmuş olması gerekir.
- (2) İŞGEM’de yer alma şartlarını sağlamayan, ancak İŞGEM’e düzenli gelir ve dolaylı faydalar sağlamak amacıyla İŞGEM’de yer tahsis edilen firmalar çapa firmalardır. Çapa firmalara tahsis edilen alan, işliklere tahsis edilmiş toplam kapalı kullanım alanının en fazla % 20’si olabilir.
- (3) İŞGEM’de yer alan işletmeler için yer tahsis süresi 5 (beş) yıldan uzun olamaz. Çapa firmalar için süre kısıtı yoktur.

e) İŞGEM işletmelerine sunulacak hizmetler

- (1) İŞGEM’de yer alan işletmelere; mekan, ortak kullanım hizmetleri, eğitim/danışmanlık ve çeşitli ağ mekanizmalarına erişim hizmetleri sunulmalıdır.

f) Doluluk oranı

- (1) İŞGEM adı kullanım hakkını alabilmek için her izleme tarihi itibarıyla İŞGEM’de, mevcut işletme sayısının toplam işlik sayısına (çapa firmalara tahsis edilen işlikler hariç) oranının % 30’un altına düşmemesi gerekir.
- (2) Doluluk oranı şartı, yeni kurulacak İş Geliştirme Merkezleri için kuruluş döneminin bitimini takiben altıncı ayın sonunda; mevcut İş Geliştirme Merkezlerinde ise İŞGEM Adı Kullanım Hakkı Sözleşmesinin Hizmet Merkezi evrak kaydına alındığı tarihten sonraki altıncı ayın sonunda başlar.

g) İcra Kurulu, İŞGEM Yöneticisi

- (1) İŞGEM’in strateji ve hedeflerini belirlemek üzere bir İcra Kurulu oluşturulur. İcra Kurulu, İşletici Kuruluş Yönetim Kurulundan ayrı olmalıdır.
- (2) İcra Kurulu, en az 5 (beş) kişiden oluşur. Kurul Başkanı, Kurul üyeleri arasından seçilir. Kurul toplantı ve karar yeter sayısı, üye tam sayısının yarısından bir fazlasıdır.
- (3) İcra Kurulunda, yörede KOBİ’lerin ve girişimciliğin gelişmesi için faaliyet gösteren diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerin bulunması sağlanmalıdır.
- (4) İlgili Hizmet Merkezi Müdürü İcra Kurulunun tabii üyesidir.
- (5) İcra Kurulu, yılda en az 2 (iki) kez olmak üzere düzenli olarak toplanmalı, toplantı kayıtları muhafaza edilmelidir.
- (6) İcra Kurulu tarafından belirlenen strateji ve hedefleri uygulamaya geçirmek üzere, işletici kuruluş tarafından bir İŞGEM Yöneticisi atanır.
- (7) İŞGEM Yöneticisinin; en az 4 (dört) yıllık üniversite mezunu olması, en az 5 (beş) yıllık iş tecrübesinin bulunması gerekir.
- (8) İŞGEM Yöneticisinin görev tanımı ile diğer personelin görev tanımları ve sayıları belirlenmelidir.

ğ) İş modeli ve gelir kaynakları

(1) İŞGEM, faaliyetlerini sürdürmek için çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir. Bu kaynaklar, İŞGEM işletmelerinden alınan kira ve hizmet bedelleri, proje gelirleri, işletmelerle yapılacak girişim ortaklığından elde edilecek gelirler, yerel katkılar, hibeler vb. olabilir.

h) Finansal sürdürülebilirlik

(1) İŞGEM, finansal sürdürülebilirliği sağlayacak bir gelir-gider dengesi kurabilmelidir.

İş Geliştirme Merkezi destekleri

MADDE 21- (1) Bu destek kapsamında;

- a) İŞGEM Adı Kullanım Hakkı,
- b) İŞGEM Kuruluş Desteği,
- c) İŞGEM İşletme Desteği verilir.

(2) İş Geliştirme Merkezleri desteği kapsamında sağlanacak desteklerin üst limitleri ve oranları ekte yer alan Tablo 1’de verilmiştir.

A) İŞGEM ADI KULLANIM HAKKI

(1) Yeni kurulan İş Geliştirme Merkezleri ile bu Uygulama Esaslarının yürürlüğe girmesinden önce KOSGEB ya da KOSGEB dışı kurum/kuruluşlar tarafından ulusal/uluslararası projeler çerçevesinde kurulan İş Geliştirme Merkezleri bu destekten yararlanabilir.

(2) İŞGEM adı “Marka Koruma Hakkı” KOSGEB’e aittir.

(3) Bir İş Geliştirme Merkezinin İŞGEM adı kullanım hakkı alabilmesi için Madde 20’de yer alan kriterlere haiz olması gerekir.

(4) Kurul kararı ile kabul edilen İŞGEM Adı Kullanım Hakkı verilmesi için Başkanlık ile Kurucu ve İşletici Kuruluş arasında ekte yer alan İŞGEM Adı Kullanım Hakkı Sözleşmesi imzalanır. Sözleşmenin bir örneği ilgili Hizmet Merkezine gönderilir.

(5) Bu Uygulama Esaslarının yürürlüğe girmesinden önce KOSGEB veya KOSGEB dışı kurum/kuruluşlar tarafından ulusal/uluslararası projeler çerçevesinde kurulan İş Geliştirme Merkezlerine, İŞGEM Adı Kullanım Hakkı verilmesi için yapılacak değerlendirmede Madde 20/b-(3), c ve d-(1) bentlerinde yer alan hükümler dikkate alınmaz.

B) İŞGEM KURULUŞ DESTEĞİ

(1) Yeni kurulacak İŞGEM’ler için verilen bu destek, İŞGEM kurma talebi Kurul tarafından kabul edilerek, İŞGEM Adı Kullanım Hakkı Sözleşmesi imzalanmış olan İşletici Kuruluşa verilir.

(2) Bu destek kapsamında;

- a) Bina tadilatı için toplam 600.000 (altı yüz bin) TL,
- b) Ofisler ve ortak kullanım alanları için gerekli olan mobilyalar ve donanım (bilgisayar altyapısı dahil) alımı için toplam 125.000 (yüz yirmi beş bin) TL,
- c) İŞGEM Yöneticisinin net ücret üzerinden aylık 2.000 (iki bin) TL olmak üzere toplam 25.000 TL olmak üzere geri ödemesiz destek üst limiti toplamı 750.000 TL’dir.

(3) Destek oranı, 1. ve 2. bölgeler için % 60 (altmış), 3. ve 4. bölgeler için % 70 (yetmiş)’tir.

(4) Bu destek, İŞGEM Adı Kullanım Hakkı Sözleşmesi’nin imzalandığı tarihten itibaren en fazla 18 (on sekiz) ay için verilir.

(5) Bina tadilatı için ödenebilecek en yüksek destek miktarının hesaplanması şu şekilde yapılır: İŞGEM binasının/binalarının toplam kapalı kullanım alanı büyüklüğü (m²) ile

“Mimarlık ve Mühendislik Hizmet Bedellerinin Hesabında Kullanılacak Cari Yıl Yapı Yaklaşık Birim Maliyetleri Hakkında Tebliğ”de 4. (dördüncü) Sınıf A Grubu Yapılar için belirtilen birim yapı yaklaşık birim (m²) maliyeti çarpılır. Elde edilen sayının %40 (kırk)’ı alınır ve destekleme oranı ile çarpılır.

(6) İŞGEM hizmetleri için kullanılmak üzere teklif edilen bina, en az 10 (on) yıl süre ile İŞGEM olarak kullanılmak üzere işletici kuruluşa tahsis edilmiş olmalı ve bu durum tapu kayıtlarında yer almalıdır.

(7) Bina tadilatı ile ilgili olarak her izleme dönemine karşılık gelen ödemeden önce, işletici kuruluş, hizmet sağlayıcı ile Belediye veya Bayındırlık ve İskan İl Müdürlüğü veya Türkiye Mimar ve Mühendisler Odaları Birliği tarafından görevlendirilmiş bir yetkili tarafından Durum Tespit Tutanağı hazırlanır ve taraflarca imzalanır. İlgili Başkanlık Biriminin koordinasyonunda, ihtiyaç halinde hizmet alımı yoluyla, Durum Tespit Tutanağı, ilgili mevzuatına göre gerektiğinde mahalline gidilerek kontrol edilir.

(8) Bu destek kapsamında satın alınan mobilya ve donanım için destek ödemesi yapılmadan önce, KOBİ Uzmanı/Uzman Yardımcısı İŞGEM’i ziyaret ederek ekte yer alan İş Geliştirme Merkezi Desteği Mobilya ve Donanım Tespit Tutanağını düzenler.

C) İŞGEM İŞLETME DESTEĞİ

(1) Bu destek, İŞGEM Adı Kullanım Hakkı Sözleşmesi imzalanmış ve kuruluş dönemi faaliyetleri tamamlanmış olan İşletici Kuruluşa verilir.

(2) İŞGEM Kuruluş Desteği almadan kurulan ve İŞGEM Adı Kullanım Hakkı alan İş Geliştirme Merkezleri, başvuruları ve destek talebinin İş Geliştirme Merkezi Desteği Değerlendirme ve Karar Kurulu tarafından uygun bulunması halinde sadece İŞGEM İşletme Desteğinden yararlanabilir.

(3) İŞGEM İşletme Desteği, en fazla 36 (otuz altı) ay süre ile verilir.

(4) İŞGEM Kuruluş Desteği kullanmış olanlar bu desteğe kuruluş dönemini tamamladıktan sonra başvurabilir. Bu durumdakiler için 36 (otuz altı) aylık sürenin başlangıç tarihi, İŞGEM İşletme Desteği başvurularının uygun bulunduğu tarih, diğerleri için ise Taahhütnamenin Hizmet Merkezi evrak kaydına alındığı tarihtir.

(5) Bu destek kapsamında İŞGEM’ler için;

a) En fazla üç adet olmak üzere personel giderleri (yönetici dahil) karşılığı olarak her bir personel için net ücret üzerinden aylık 1.000 TL olmak üzere toplam 30.000 TL

b) İŞGEM işletmelerine yönelik toplu eğitim/danışmanlık faaliyetleri için 50.000 TL

c) İŞGEM Binası küçük tadilat işleri için 20.000 (yirmi bin) TL

olmak üzere geri ödemesiz destek üst limiti toplamı 100.000 (yüz bin) TL’dir.

(6) Destek oranı 1. ve 2. bölgeler için %60 (altmış), 3. ve 4. bölgeler için %70 (yetmiş)’tir.

(7) İŞGEM İşletme Desteğinin verilebilmesi için, destek ödemesi yapılmadan önceki her izleme döneminde İŞGEM’de mevcut işletme sayısının toplam işlik sayısına (çapa firmalara tahsis edilen işlikler hariç) oranının %50 (elli)’nin altına düşmemesi gerekir.

İş Geliştirme Merkezi desteklerinden yararlanma koşulu

MADDE 22 - (1) İş Geliştirme Merkezi Desteğinden yararlanmak isteyen kurucu, ekte yer alan İş Geliştirme Merkezi Desteği Başvuru Formu, İş Geliştirme Merkezi İş Planı ve diğer belgeler ile ilgili Hizmet Merkezine başvuru yapar.

(2) Hizmet Merkezi, ekte yer alan İş Geliştirme Merkezi Desteği Başvurusu Ön Değerlendirme Formunda yer alan kriterler çerçevesinde değerlendirmeyi yapar. Ön değerlendirmede uygun bulunmayan başvuruların revizyonu istenir. Ön değerlendirmesi uygun bulunan başvurular ise İş Geliştirme Merkezi Desteği Değerlendirme ve Karar Kurulu değerlendirmesine sunulmak üzere ilgili Başkanlık Birimine gönderilir.

(3) İlgili Başkanlık Birimi, İş Geliştirme Merkezi Desteği Başvuru Formu ve eklerini toplantı öncesi incelenmek üzere İş Geliştirme Merkezi Desteği Değerlendirme ve Karar Kurulu üyelerine gönderir.

(4) Kurucu, görüşleri alınmak üzere İş Geliştirme Merkezi Desteği Değerlendirme ve Karar Kurulu'na davet edilir.

(5) Başvuru, İş Geliştirme Merkezi Desteği Değerlendirme ve Karar Kurulu tarafından İş Geliştirme Merkezi Başvuru Değerlendirme Kriterleri Formunda yer alan kriterlere göre değerlendirilir.

(6) İş Geliştirme Merkezi Desteği Değerlendirme ve Karar Kurulu, başvuruyu kabul edebilir, reddedebilir veya yeniden değerlendirme yapmak üzere başvuru sahibinden revizyon isteyebilir. Kurul'un kabule ve redde ilişkin verdiği kararlar nihaidir. İş Geliştirme Merkezi Desteği Kurul Karar Formunda, İŞGEM Adı Kullanım Hakkı verilmesi, İŞGEM Kuruluş Desteği ve İŞGEM İşletme Desteğinden hangilerinin ve ne miktarda verileceği hususları yer alır.

(7) İş Geliştirme Merkezi Desteği Kurul Karar Formu, evrak kaydına alınır ve kararın bir kopyası başvuru sahibine gönderilir.

(8) İşletici Kuruluş, halihazırda kurulmamışsa, başvurunun kabul edildiğinin bildirildiği tarihten itibaren en geç 60 (altmış) gün içinde İşletici Kuruluş kurulur ve İŞGEM Adı Kullanım Hakkı Sözleşmesi imzalanır.

(9) İşletici Kuruluş KOSGEB Veri Tabanına kaydolar. KOSGEB Veri Tabanında yer almak için KOSGEB'in www.kosgeb.gov.tr internet adresinde belirtilen belgelerle birlikte Hizmet Merkezine başvuru yapılır.

(10) İşletici kuruluş, destek süreci içerisinde ihtiyaçları doğrultusunda İş Geliştirme Merkezi Desteği Değerlendirme ve Karar Kurulu tarafından karar verilen destekler ile ilgili en fazla 2 (iki) kez revizyon talebinde bulunabilir. Revizyon talebi Kurul'da görüşülerek karar verilir.

Destek başvurusu, değerlendirme ve onay

MADDE 23 - (1) Destekten yararlanmak isteyen işletici kuruluş ekte yer alan İş Geliştirme Merkezi Desteği Destek Talep Formu ve Tablo 2'de belirtilen belgeler ile ilgili Hizmet Merkezine başvuru yapar.

(2) KOSGEB Birimi gerekli değerlendirmeyi yapar ve değerlendirme sonucunu işletici kuruluşa bildirir. Destek başvurusu kabul edilen işletici kuruluştan İş Geliştirme Merkezi Desteği Taahhünamesi istenir. İŞGEM Kuruluş Desteği için taahhütname veren işletici kuruluştan İŞGEM İşletme Desteği için yeni bir taahhütname istenmez.

(3) İşletici Kuruluş Taahhütnameyi ilgili Hizmet Merkezine verir.

(4) İşletici kuruluş, uygun bulunan başvuruya ilişkin mal ve hizmet alımını gerçekleştirir.

Ödeme

MADDE 24 - (1) İşletici Kuruluş, destek ödeme başvurusunu ilgili döneme ilişkin izleme tamamlandıktan sonra yapabilir.

(2) İşletici Kuruluş, Kurul tarafından uygun bulunan ve alınan mal ve/veya hizmetler için ekte verilen İş Geliştirme Merkezi Desteği Destek Ödeme Talep Formu ve Tablo 2’de belirtilen belgeleri Hizmet Merkezine sunar.

(3) Hizmet Merkezi, söz konusu belgeleri inceleyerek Girişimcilik Destek Programı Destek Ödeme Oluru hazırlar. Destek Ödeme Oluru, sorumlu personel tarafından hazırlanarak Hizmet Merkezi Müdürünün Oluruna sunulur.

(4) Destek ödemeleri, KOSGEB Ön Mali Kontrol İşlemleri Yönergesinde belirtilen ödeme belgeleri ile birlikte Ödeme Emri Belgesinin eki olarak, ön mali kontrole tabi tutulanlar Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı İç Kontrol Müdürlüğüne, tabi tutulmayanlar ise ilgili Muhasebe Müdürlüklerine gönderilir. İlgili Muhasebe Müdürlüğü tarafından işletici kuruluşun banka hesabına destek ödemesi aktarılır.

(5) İlgili mevzuatında belirtilen limitlerin üzerinde vergi ve/veya SGK borcu bulunan işletici kuruluşun destek ödemesi yapılmaz. Ancak işletici kuruluş tarafından mahsup dilekçesi verilmesi halinde, söz konusu borç destek tutarından mahsup edilerek ilgili kurum/kuruluşun banka hesabına, varsa kalan tutar işletici kuruluşun banka hesabına destek ödemesi olarak aktarılır.

İzleme

MADDE 25 - (1) İŞGEM’ler kuruluş desteği aldığı süre boyunca, destek ödemelerinden önce 3 (üç)’er aylık periyotlarla ekte yer alan İş Geliştirme Merkezi Desteği İzleme Formu ile izlenir.

(2) İŞGEM’ler işletme desteği aldığı süre boyunca, destek ödemelerinden önce 6 (altı)’şar aylık periyotlarla İş Geliştirme Merkezi Desteği İzleme Formu ile izlenir.

(3) İŞGEM Adı Kullanım Hakkı Sözleşmesi imzalamış olup İŞGEM Kuruluş Desteği ve/veya İŞGEM İşletme Desteği almayanlar ile İŞGEM Kuruluş Desteği ve/veya İŞGEM İşletme Desteğini tamamlamış olanlar 1 (bir)’er yıllık dönemlerle İŞGEM İzleme Formu ile izlenir.

(4) İŞGEM’ler her izleme öncesinde, Hizmet Merkezine İş Geliştirme Merkezi Faaliyet Raporu sunmalıdır. Faaliyet Raporu ekinde, İşletici Kuruluşun bilanço kârına ilişkin en güncel Genel Kurul/Hissedarlar Kurulu kararının onaylı örneği de verilir.

(5) İŞGEM Kuruluş Desteğini kullananların, 5 (beş) yıl süresince yapılacak izlemelerde, herhangi iki izleme döneminde İŞGEM kriterlerini sağlayamaması durumunda KOSGEB Uygunsuzluk Yönergesine göre işlem yapılır.

(6) İŞGEM Kuruluş Desteğini kullanarak 5 (beş) yıllık süreyi tamamlayanlar ile bu desteği kullanmayan İŞGEM’lerde yapılacak izlemelerde herhangi iki izleme döneminde bu kriterlerin sağlanamaması durumunda İŞGEM adı kullanım hakkı 2 (iki) yıllık süre için iptal edilir.

İş Geliştirme Merkezi Desteği Değerlendirme ve Karar Kurulu’nun Oluşumu ve Çalışma Esasları

MADDE 26- (1) İş Geliştirme Merkezi Desteği başvurularını değerlendirmek ve karar almak üzere Başkanlıkta, İş Geliştirme Merkezi Desteği Değerlendirme ve Karar Kurulu oluşturulur.

- (2) İş Geliştirme Merkezi Desteği Değerlendirme ve Karar Kurulu, KOSGEB'den 3 (üç) üye (Başkan Yardımcısı/Daire Başkanı/Başkan Müşaviri/Müdür düzeyinde) ve üniversite tarafından belirlenen 2 (iki) öğretim üyesi olmak üzere 5 (beş) kişiden oluşur. Kurul'un başkanlığını Başkan Yardımcısı veya Daire Başkanı yürütür.
- (3) Kurul'un sekreteryası, ilgili Başkanlık Birimi tarafından yürütülür. (4) İlgili Başkanlık Birimi, Kurul Toplantı Gündemini oluşturarak toplantı dosyasını toplantı tarihinden en az 5 (beş) gün önce Kurul üyelerine ulaşacak şekilde gönderir.
- (4) Kurul toplantı ve karar yeter sayısı 4 (dört)'dür.
- (5) Alınan tüm kararlar, İş Geliştirme Merkezi Desteği Kurul Karar Formuna işlenerek kurul üyelerine imzalatılır.
- (6) Kurul'da görev alan öğretim elemanlarına ödenecek günlük hizmet bedelleri, Başkanlık tarafından belirlenir. Kurul üyelerinden sadece üniversite tarafından görevlendirilen üyelere katılım sağladıkları her Kurul toplantısı için; bir günü proje inceleme diğer günü de toplantı katılımı olmak üzere toplam 2 (iki) günlük hizmet bedeli ilgili Başkanlık Birimi tarafından üniversiteye ödenir.

Diğer hususlar

MADDE 27 - (1) İŞGEM Kurma ve İŞGEM İşletme desteğinden sadece bir kez faydalanılabilir. Ancak halihazırda faal olan İş Geliştirme Merkezleri, İŞGEM adı kullanım hakkını elde ettikleri takdirde, bir iş planı ile başvurmaları ve iş planının Kurul tarafından uygun bulunması halinde, bu program kapsamında İŞGEM İşletme Desteğinden yararlanabilirler.

(2) İş Geliştirme Merkezinde yer alan işletmelerin Yeni Girişimci Desteği'ne başvurabilmeleri için İş Geliştirme Merkezinin "İŞGEM Adı Kullanım Hakkı"na sahip olması şartı aranır.

EK-2. VAN İŞGEM ZİYARET RAPORU

<i>Ziyaret Edilen Kurum</i>	<i>Van İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM)</i>
<i>Tarih</i>	<i>29.03.2011</i>
<i>Görüşülen Kişiler</i>	<i>Mahmut GEDİK (İŞGEM Yönetim Kurulu Başkanı)</i> <i>Adnan SELÇUK (İŞGEM Yönetim Kurulu Üyesi)</i>
<i>Ziyareti Gerçekleştirenler</i>	<i>Abdullah Önder ÖZKUL, Hikmet DENİZ, Selçuk MENGÜVERDİ</i>
<i>Ziyaretin Amacı</i>	<i>İyi İŞGEM uygulaması olarak Van İŞGEM'in ziyaret edilmesi.</i>

Görüşme Notları

- Dünya Bankasının finansal desteğiyle, Özelleştirme İdaresi Başkanlığının (ÖİB) Özelleştirme Sosyal Destek Projesi kapsamına alınan Van Sümerbank Deri ve Kundura Fabrikası İŞGEM olarak kullanılmak üzere KOSGEB'e tahsis edildi. Van İŞGEM, 2005 yılında Türkiye'nin ilk uygulama olan Tarsus İŞGEM'i model alarak bu tahsis edilen bu alanda VANSİAD öncülüğünde kuruldu.
- Van İŞGEM, Van Sanayici ve İşadamları Derneğinin % 75, Van Ticaret Borsasının % 25 hisseli olduğu bir **limitet şirket** statüsünde. Ltd. şirket ortaklar kurulu kararı ile kar dağıtmayacağı yönünde karar aldı.
- **33 firma** faaliyet gösteriyor ve yaklaşık olarak **270 çalışan** var.
- 11.400 m² kapalı alanı var. İşlik alanı 8.500 m². İşlik büyüklükleri 80 m² ile 400 m² arasında değişiyor.
- Doluluk oranı **% 100**.
- Yönetim Kurulu VANSİAD ve VATBO üyesi **5 üyeden** oluşuyor. YK üyeleri İŞGEM'de işletme sahibi değil. YK huzur hakkı dahil hiçbir ücret almıyor.
- İcra Komitesinde Valilik, Belediye ile beraber 12 kurumun temsilcisi var.
- Genel müdür, 3 hizmetli ve 5 güvenlik personeli var.
- Yer tahsisi, eğitim ve danışmanlık hizmetleri veriliyor. İŞGEM'de ortak kullanım bürosu ile internet, telefon, fax, fotokopi imkanları var.
- Aylık kira geliri 12.000-14.000 TL civarında. Aylık 2.000 TL civarında açık oluşuyor bu da diğer yürütülen projelerle karşılanmaya çalışılıyor. İŞGEM kira ödenmiyor.
- Firmalarla **3 yıl için İŞGEM Katılım Sözleşmesi** imzalanıyor. Bu süre 5 yıla kadar YK kararıyla uzatılabiliyor. 2-3 işletme mahkeme kararıyla sorumluluklarını yerine getirmediği için İŞGEM' den çıkarıldı.
- İŞGEM'de faaliyet gösteren işletmelerden **m² başına 1,82 TL kira** alınıyor. Fakat kira bedeli, ilk yıl % 40 indirimli, ikinci yıl % 20 indirimli, üçüncü yıl indirimsiz, dördüncü yıl % 50 zamlı, beşinci yıl % 100 zamlı olarak alınıyor. Böylelikle firmaların hedeflenen sürede mezun olması sağlanmaya çalışılıyor.

- İŞGEM'e sıfırdan kurulan ve daha önce firması olmayanların başvurusu alınıyor. Başvuru formu doldurtuluyor.
- İŞGEM'e firmalar seçilirken **farklı alanlarda üretim yapan firmalar** tercih ediliyor. Aynı üretim alanında faaliyet gösteren işletmelerin kurulması için İŞGEM'de faaliyet gösteren önceki işletmenin rızası alınıyor.
- Şu an 50'ye yakın müracaat var. Sırada bekliyorlar.
- Şimdiye kadar **25 işletme mezun olmuş**. bunlardan 15'i dışarıda hala faaliyetlerini sürdürüyor. Diğer 10 işletme içinde işini devir etmiş olanlar da var. Şimdiye kadar İŞGEM'deki işletmelerin **% 80'i başarılı** olmuş.
- KOSGEB'den herhangi bir finansal destek alınmamış. KOSGEB'in yeni girişimci desteği (27.000 hibe + 70.000 TL 0 faizli girişimci kredisi) başvuracaklar. KOSGEB İŞGEM'lerde faaliyet gösteren işletmelerde, bu destek için ön şart olan, girişimci belgesi şartını aramıyor.
- İşletmelerin su ve elektrik aboneliği yaptırmalarına gerek yok. İŞGEM olarak abonelik yapılmış olup kullanıma göre işletmelere faturalandırıyor.
- İŞGEM'lerin herhangi bir mevzuatı olmadığı için **elektrik, ticari tarife** ile alınıyor. OSB'den yaklaşık % 45 daha fazla ödeniyor. Van İŞGEM burada faaliyet gösteren bir işletme adına Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğünden sanayi imalatı yapıldığına dair belge (Sanayi Sicil Belgesi) almış. Bu belgeyle TEDAŞ'a müracaat edilerek elektriği indirimli olarak kullanılıyor. İŞGEM tek bir ana sayaçla indirimli alıyor. İşletmelerde süzme sayaç var. TEDAŞ ana sayaca bakıp fatura kesiyor. İŞGEM de süzme sayaca göre işletmelere fatura kesiyor. Elektriğini ödemeyen işletmelerin elektriği kesiliyor. Şu an OSB' deki şirketlerle aynı tarife üzerinden elektrikleri ücretlendiriliyor.
- İşletmelerin % 20'si **Çapa İşletme** statüsünde sayılıp 5 yıldan fazla da kalabilir. Şu anda 2 işletme bu statüde. Çapa firmaların İŞGEM bakımından avantajları profesyonel olup **örnek** teşkil etmeleri ve yüksek tarifeden kira ödedikleri için **iyi gelir kaynağı** olmalarıdır.
- İŞGEM'in danışma kurulunda OSB Müdürlüğü de var. OSB Müdürlüğü İŞGEM'den gelen işletmelere yer tahsisi konusunda öncelik veriliyor.
- İŞGEM olarak ihalelere de giriliyor. İhale alınıp işletmelere ürettiriliyor.
- İŞGEM'de işletmelerin ürünlerinin satıldığı bir **satış mağazası** da bunuyor.
- İŞGEM'e başvuru yapan girişimcilere genelde **işletmeciliğin riskleri** anlatılıyor. En olumsuz senaryolara hazır olmaları bilinci veriliyor. Girişimci çok iyi araştırılıyor. Projesi çok ince elenip sık dokunuluyor. İlk kuruluş esnasında 3-4 işletme ile sıkıntılar yaşanmış, mahkemelik olunmuş.
- 2008 yılında **İŞGEM'ler Birliği Derneği** adında Türkiye genelinde bir dernek kurulmuş. Mahmut Bey aynı zamanda bu derneğin de ikinci başkanı.
- 2009 yılında Sanayi Bakanlığı tarafından açılan AB Fon Kaynaklı Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı kapsamında yapılan teklif çağrısına VANSİAD olarak sunulan "**Van İŞGEM Büyüyor İŞGEM'ler Birleşiyor**" adlı proje kabul edildi. Bu projeye en az 30 yeni girişim için 10.000 m² yeni işyeri inşaatı ile girişimci sayısını 60'a istihdam sayısını 600'e çıkarmak hedefi var. Proje kapsamında işlik ve sosyal alanların inşaatı ve İŞGEM'deki girişimcilere ve çalışanlara yönelik kalite yönetim sistemi, iş sağlığı ve güvenliği gibi konularda eğitim ve danışmanlık hizmetleri var.

- **DAKA'dan 3 uzmanın** da içinde olduğu bir komisyon AB proje prosedürlerini takip ediyor.
- Yeni İŞGEM'de 125-250-500 m² lik işlikler yapılıyor. İşliklerde tavan yüksekliği de önemli. 4,5- 8 m olarak yapılacak.
- Şu anda Van İŞGEM tarafından AB destekli 3 proje yürütülüyor. VANSİAD olarak ta 7 AB projesi yürütülmüş bu zamana kadar.
- Mevcut durumda İŞGEM m² fiyatları piyasa m² fiyatlarının ¼'ü seviyesinde.

Yeni İŞGEM'ler için tavsiyeler:

- İŞGEM'im sürdürülebilir olması için **5.000 m²**'nin altına inmemesi gerekiyor.
- Üretim için iyi bir altyapıya sahip farklı büyüklükte ve yeterli büyüklükte işliklerin olması çok önemli.
- SİAD'lar İŞGEM'ler için en uygun koordinatör fakat TSO ya da TBO olarak ortakları bulunmalı.
- İŞGEM'ler **en az 50.000 TL** sermayeli İŞGEM Ltd. Şti. statüsünde olmalı.
- İŞGEM'lerde yönetim çok önemli. Mutlaka yönetimin tecrübeli olması gerekiyor.
- Yönetim Kurulu üyelerinin uyumlu çalışıp hızlı karar alabilmeleri çok önemli.

Van İŞGEM neden başarılı olmuş?

- VANSİAD bürosunun İŞGEM içinde faaliyet göstermesi avantajlı.
- Fiziksel alan olarak yer müsait. Değişik büyüklüklerde işlikler için uygun ve daha fazla gelişmeye müsait bir alana sahip.
- Profesyonel bir yönetim var. Yönetim kurulu üyeleri ve İŞGEM Müdürü tecrübeliler. 33 şirketten elde edilen kira geliri, eski fabrikadan kalan lojmanlardan gelen kira geliri, İŞGEM'deki firmaların mallarının satışından elde edilen gelir, destek temin edilen proje gelirleri gibi gelirler ile sürdürülebilir bir yapı sağlanmış.
- Yönetim kurulu içinde uyum var, hızlı karar alınıp uygulanabiliyor.
- İŞGEM'e kabul edilen başvurular bir değerlendirme sürecinden geçiriliyor, iş planı hazırlatılıyor. Daha önce firması olanların ve ya eşi-dostu üzerinden yeni firma kuranların buraya taşınması söz konusu değildir.
- İPA'ya yaklaşık 5 Milyon Euro bedelinde bir proje sunuldu. 10.000 m² kapalı alan, 8.500 m² işliklerden oluşacak. 200 dönüm arsa üzerine inşa ediliyor. İŞGEM yönetiminin yürüttüğü bu tarz projeler İŞGEM'i dinamik kılıyor.



T. C.
KARACADAĞ KALKINMA AJANSI

KAYNAKLAR

- KOSGEB (2011). Girişimcilik Destek Programı Uygulama Esasları, <http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=8>, 01.04.2011.
- ÖİB (2011). Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, “İstihdam ve Girişimciliği Geliştirme Modeli Olarak İŞGEM’ler”, http://www.oib.gov.tr/sosyal_destek/sosyal_destek.htm, 25.03.2011.