



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ

2024-2028 STRATEJİK PLANI

MART 2024

TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ 2024-2028 STRATEJİK PLANI

TSE 2024-2028 Stratejik Planı ilgili birimlerin ve paydaşların katkılarıyla TSE Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığınca hazırlanmıştır.

TSE - Türk Standardları Enstitüsü

Necatibey Cad. No:112 06100 Bakanlıklar/ANKARA

Tel: 0 312 416 6200 Faks: 0 312 416 6611

strateji@tse.org.tr - www.tse.org.tr



2024-2028 STRATEJİK PLANI

MART 2024



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ

Bakan Sunuşu

Sayın Cumhurbaşkanımız Recep Tayyip Erdoğan'ın liderliğinde Türkiye Yüzyılı vizyonu ile ülkemiz sanayisinin küresel ekonomiye adaptasyonunu kolaylaştırmaya yönelik millî atılımlarımızı gerçekleştirmeye devam ediyoruz. Hedeflerimize ulaşma doğrultusunda ürün ve hizmet çeşitliliğinin baş döndürücü bir hızla arttığı çağımızda standardizasyon alanında daha interaktif ve sektör katılımını artıracak yaklaşımlar geliştirmektediriz.

Günümüz dünyasının dinamik, rekabetçi ve zorlu iş ortamında, endüstriyel dönüşümü yakalayan iş modelleri ve stratejik iş birlikleri aracılığıyla yeni alanlar açmayı ve iş hacmini artırmayı amaçlayan Türk Standardları Enstitüsü (TSE) ile müşterilerinin, iş ortaklarının ve toplumun beklentilerinin üzerinde hizmet sunmak için sürekli olarak gelişen bir yapıda olmayı ve değişen/dönüşen dünya şartlarına paralel değer üretmeyi planlamaktayız.

Uluslararası arenadaki gelişmeler ve piyasadaki diğer aktörlerin faaliyetleri dikkate alınarak, ikiz dönüşüm alanında ihtiyaç duyulan hizmetleri sunmak için gerekli altyapıyı oluşturacak adımlar atmaktayız. Teknolojiye uyum ve kalite standartlarının sürekli iyileştirilmesi gibi temel stratejilerimizi korurken, müşterilerimize ve paydaşlarımıza uygunluk değerlendirme ve eğitim alanlarında değer katan çözümleri artırmayı hedeflemekteyiz.

Bu yıl tamamlamayı planladığımız 40 bin metrekaresel yeni laboratuvar alanı ile TSE; Millî Teknoloji Hamlesi vizyonu doğrultusunda önemli bir ivme kazanan Türk sanayisinin, ihtiyaç duyduğu yeni deney altyapıları ile sanayicimizin tüm test, kalibrasyon deney ihtiyaçlarını karşılamaya devam edecektir.

Türk Standardları Enstitüsü'nün üzerine düşen bu görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye yönelik gerçekleştireceği proje ve faaliyetleri kapsayan bu stratejik plan; Türkiye Yüzyılı'na yönelik TSE hedeflerini şekillendirmek amacıyla küresel gelişmelere ve toplumsal ihtiyaçlara uygun olarak tasarlanmıştır. Ülkemizin sanayi sektöründe gerçekleştirilen yapısal dönüşümünde ve millî teknolojiye dayalı güçlü bir sanayi vizyonunun hayata geçirilmesinde de etkin bir rol oynayacaktır.

Katılımcı ve bütüncül bir yaklaşımla hazırlanan "TSE Stratejik Planı 2024–2028" in ülkemizin kalkınmasına katkı sağlayacağına inancım tamdır. Hazırlık çalışmalarında emeği geçen tüm mensuplarımız ve paydaşlarımıza katkılarından dolayı teşekkür ediyor, ülkemiz için hayırlı olmasını temenni ediyorum.

Mehmet Fatih KACIR
Sanayi ve Teknoloji Bakanı



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ

Başkan Sunuşu

Türk Standardları Enstitüsü, sürdürülebilir kalkınmanın ve rekabetin ön planda olduğu günümüz şartlarında, yurt çapında yaygın hizmet ağı, yurtdışında giderek büyüyen etki alanı, uluslararası akreditasyonu, yüksek teknik/idari kapasitesi ile verdiği uygunluk değerlendirme hizmetleri ile yenilikçi mal ya da hizmetlerin üretilmesine zemin hazırlayarak, bir taraftan girişimciliği desteklerken, diğer yandan alanında sahip olduğu tecrübe ve deneyim ile hem kendi coğrafyasındaki ülkelere, hem de İslam dünyasına öncülük etmektedir.

Hizmetlerinde; ulusal, bölgesel ve uluslararası alanda tercih edilen, yönlendirici ve lider bir kuruluş olma vizyonu ile Enstitümüz, bugüne kadar olduğu gibi, bugünden sonra da yapacağı çalışmalarla, ülke ekonomisinin yapı taşları olan sanayiciler ve tüketiciler için tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir hizmetler sunarak ülkemizin büyümesine katkı sağlamaya, kararlılıkla devam edecektir.

Dönüşüm ve gelişim için güçlü bir temel oluşturmasını öngördüğümüz 2024-2028 yıllarını kapsayan stratejik planımızda; standardizasyon, uygunluk değerlendirme ve eğitim faaliyetlerimizle Türkiye'nin uluslararası alanda rekabet gücünü artırmayı, ulusal ve uluslararası düzeyde ticaretini kolaylaştırmayı ve toplumun yaşam düzeyini yükseltmeyi gerçekleştirmenin yanında yeşil ve dijital dönüşümde öncü bir kurum olmayı hedefliyoruz.

Millî Teknoloji Hamlesi vizyonu ile On İkinci Kalkınma Planı politika ve önceliklerini yansıtan bir anlayışla; sektörel ve tematik strateji belgeleri, ulusal ve uluslararası endüstriyel analizler ve trendlerin değerlendirilmesi neticesi ve paydaşlarımızın beklentileri çerçevesinde belirlenen amaç ve hedeflerimizin başarısının, kurumsal kimliğimizin güçlendirilmesi, dijital olgunluk seviyemizin artırılarak müşterilere hizmet sunumumuzun daha etkin hale getirilmesi ve çalışan deneyimini ön planda tutarak işgücü yapımızın verimliliğinin artırılmasından geçtiğinin bilincindeyiz. Bu doğrultuda planın başarıyla uygulanması için tüm birimlerimizle azimle çalışacağız.

Türk Standardları Enstitüsü'nün daha da güçlenerek ilerlemesine ve ülkemizin hedefleri doğrultusunda gelişimine rehberlik edecek bu stratejik planın hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ederim

Mahmut Sami ŞAHİN
Türk Standardları Enstitüsü Başkanı



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ

İÇİNDEKİLER

BAKAN SUNUŞU	v
BAŞKAN SUNUŞU	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	v
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	vii
TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ	ix
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	x
BÖLÜM 1: DURUM ANALİZİ	1
1.1 Kurumsal Tarihçe	1
1.2 2019 - 2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	2
1.3 Mevzuat Analizi	3
1.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi	6
1.5 Program – Alt Program Analizi	9
1.6 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	10
1.6.1 Standardizasyon	10
1.6.2 Uygunluk Değerlendirme	12
1.6.3 Eğitim	13
1.7 Paydaş Analizi	14
1.7.1 Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi	15
1.7.2 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	24
1.8 Kuruluş İçi Analiz	27
1.8.1 Teşkilat Yapısı	27
1.8.2 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	28
1.8.3 Kurum Kültürü Analizi	30
1.8.4 Fiziki Kaynak Analizi	31
1.8.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	34
1.8.6 Mali Kaynak Analizi	35
1.9 Politik, Ekonomik, Sosyokültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel (PESTLE) Analizi	36
1.10 Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi	43
1.10.1 Güçlü ve Zayıf Yönler	43
1.10.2 Fırsatlar ve Tehditler	44
1.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	46
BÖLÜM 2: GELECEĞE BAKIŞ	50
2.1 Misyon	50
2.2 Vizyon	50

2.3 Temel Değerler	50
BÖLÜM 3: STRATEJİ GELİŞTİRME	51
3.1 Stratejik Amaçlar ve Hedefler	51
3.2 Hedef Kartları	53
3.3 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	86
3.4 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	88
3.5 Tahmini Maliyetlendirme	94
BÖLÜM 4: İZLEME VE DEĞERLENDİRME	96
EKLER	97
EK-1 TEŞKİLAT YAPISI	97
EK-2 BİLGİ İŞLEM ALTYAPISI DETAYLARI	101
EK-3 TRENDLER VE PAZAR ANALİZİ	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Önem Modeline Göre TSE Paydaşlarının Sınıflandırılması.....	21
Şekil 2. TSE Organizasyon Şeması	27
Şekil 3. TSE Taşra Teşkilatı / Koordinatörlükler.....	27
Şekil 4. Enstitü Koordinatörlüklerine İlişkin Fiziki Kaynak Durumu	33
Şekil 5 TSE Deney ve Kalibrasyon Laboratuvarları.....	98
Şekil 6 Yurtdışı Yapılanması	98

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Amaç ve Hedefler	viii
Tablo 2 Yapılan Çalışmalara İlişkin Bilgiler	xii
Tablo 3 Mevzuat Analizi	4
Tablo 4 Üst Politika Belgeleri Analizi.....	6
Tablo 5. Program - Alt Program Analizi	9
Tablo 6 Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi	10
Tablo 7 Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	15
Tablo 8 Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi	17
Tablo 9. TSE Fiziksel Kaynakları	31
Tablo 10. Tahmini Kaynaklar.....	35
Tablo 11 Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	46
Tablo 12 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler.....	86
Tablo 13. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	88
Tablo 14 TSE Taşra Teşkilatı / Birimler.....	97
Tablo 15 TSE Taşra Teşkilatı / Temsilcilikler.....	97
Tablo 16 TSE İştirakleri.....	99

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Paydaş Güç-İlgi Matrisi.....	19
Grafik 2. Paydaş Güç-Etki Matrisi.....	20
Grafik 3. Paydaş Etki-İlgi Matrisi.....	20
Grafik 4. Çekirdek ve Önemli Grupta Olan Paydaşların Hizmet Dağılımı	22
Grafik 5. Çekirdek ve Öncelikli Gruptaki Paydaşların Sektörel Dağılımı	22

Grafik 6 Paydaş Küpü Bulgularına Göre TSE Paydaşlarının Sınıflandırılması	23
Grafik 7 Etkisi Yüksek Paydaşların Sektörel Dağılımı	23
Grafik 8 Paydaşların Görüşlerine Göre TSE'nin Etkinliğini Arttırması Gereken Sektörler	25
Grafik 9. İstihdam Türüne Göre Personel Dağılımı	28
Grafik 10. İstihdam Türüne Göre Personel Sayısı Eğilimleri	28

KISALTMALAR LİSTESİ

ADR	Tehlikeli Maddelerin Karayolu ile Taşınmasına İlişkin Avrupa Anlaşması
AKM	Araç Kontrol Merkezi
BİDB	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
BMB	Belgelendirme Merkez Başkanlığı
BTTBDB	Bilişim Tekn. Test ve Belg. Dairesi Başkanlığı
CEN	Avrupa Standartlar Komitesi
CENELEC	Avrupa Elektroteknik Standardizasyon Kuruluşu
DHDB	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
DİDB	Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı
DKMB	Deney Kalibrasyon Merkezi Başkanlığı
EDB	Eğitim Dairesi Başkanlığı
ESG	Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim
EMEA	Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Ülkeleri
EOQ	Avrupa Kalite Teşkilatı
GSYH	Gayrisafi Yurt içi Hasıla
GZFT	Güçlü-Zayıf-Fırsat ve Tehdit
IEC	Uluslararası Elektroteknik Komisyonu
IECEE/CMC	IEC Belgelendirme Komitesi
IPA	Katılım Öncesi Yardım Aracı
IPARD	Katılım Öncesi Kırsal Kalkınmayı Destekleme Yardım Aracı
IoT	Nesnelerin interneti
ISO	Uluslararası Standartlar Teşkilatı
İKDB	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MGMB	Muayene Gözetim Merkez Başkanlığı
OSB	Organize Sanayi Bölgeleri
SGDB	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
SHGM	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHMB	Standart Hazırlama Merkez Başkanlığı
SMIIC	İslam Ülkeleri Standartlar ve Metroloji Enstitüsü
TIC	Test, Muayene ve Sertifikasyon
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TPYDB	Tanıtım, Pazarlama ve Yayın Dairesi Başkanlığı
TSE	Türk Standardları Enstitüsü
TÜRKAK	Türk Akreditasyon Kurumu
USMB	Ulaşım Sistemleri Merkez Başkanlığı



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Misyon

Ülkemizin Rekabet Gücünü Artırmak, Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Ticaretini Kolaylaştırmak ve Toplumun Yaşam Düzeyini Yükseltmek için;

- ◆ Standardizasyon ve
- ◆ Uygunluk Değerlendirme

faaliyetlerini Tarafsız, Bağımsız, Etkin ve Güvenilir olarak sağlamaktır.

Vizyon

Hizmetlerimizde,

- ◆ Ulusal,
- ◆ Bölgesel ve
- ◆ Uluslararası

alandanda Tercih Edilen, Yönlendirici ve Lider Bir Kuruluş olmaktadır.

İlkeler ve Değerler



Amaçlar, Stratejiler ve Hedefler

Tablo 1. Amaç ve Hedefler

AMAÇ	HEDEF
AMAÇ 1: Endüstriyel dönüşümü yakalayan iş modelleri ile Uygunluk Değerlendirme sektöründe büyüme	H1.1 Teknoloji alanında Endüstriyel Varlıklar (OT), BT Sistemleri, Bağlı Ürünler (IoT) segmentlerinde verilecek hizmetlerin yeniden değerlendirilip sunulmasını sağlamak
	H1.2 Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadele alanında sunulan hizmetleri artırmak
	H1.3 Endüstriyel dönüşüme paralel, katma değerli ve nitelikli niş alanlara yönelim gerçekleştirmek
	H1.4 Sunulan/sunulacak ürün ve hizmetlerde, projelerde iş geliştirme süreçlerini ve fayda/maliyet analizlerini metodolojik hale getirmek
	H1.5 Kamunun uygunluk değerlendirme kuruluşu olmak
AMAÇ 2: Standardizasyon alanında daha interaktif ve sektör katılımını artıracak yaklaşımlar geliştirmek	H2.1 Çok paydaşlı standardizasyon ekosistemini kurmak
	H2.2 Uluslararası ve bölgesel standardizasyon kuruluşlarında stratejik iş birliklerini arttırmak
AMAÇ 3: Stratejik işbirlikleri ile yeni alan açmaya ve iş hacmini artırmaya yönelik iş modelleri oluşturmak	H3.1 Kritik saha ve hizmetlerde uygunluk değerlendirme alanında stratejik ortaklıklar / işbirlikleri kurmak
	H3.2 İştiraklerle daha etkin-verimli bir iletişim ve koordinasyon mekanizması kurarak ortak projeler yürütmek
	H3.3 Tematik alanlarda kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliğini artırmak
	H3.4 Dünya Bankası, EBRD, UNDP, AB gibi uluslararası kuruluşlarla kurumsal altyapı ve yeni işlere yönelik sürdürülebilirlik ve dijitalleşme temelinde tematik alanlarda teşvik ve hibelerden faydalanmak üzere projeler yapmak ve/veya katılımcı olmak
AMAÇ 4: Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırarak kurumsal kimliği daha güçlü kılmak	H4.1 Paydaş yönetimin etkinliğini ve etkililiğini artırmak.
	H4.2 Enstitü düzeyinde “Pazarlama ve Satış Stratejisi ve Eylem Planı” oluşturmak
	H4.3 Yıllık periyotlarda sektör ve hizmet bazında marka değeri, kurumsal algı, kurumsal imaj, tanınırlık, müşteri memnuniyeti ile ilgili mevcut durumun tespiti ve geliştirme önerilerini içeren çalışmalar yapmak
	H4.4 Veri zekasını işleten Müşteri Deneyimi Yönetimini hayata geçirmek
	H4.5 Pazar öngörü ve değerlendirme araştırmaları ile Enstitünün pazardaki gelişmeleri daha etkin takip etmesini sağlamak
AMAÇ 5: Müşterilere sunulan hizmetleri daha kolay ulaştırılabilir kılmak için tüm süreçlerde dijital olgunluk seviyesini arttırmak	H5.1 Yeni Nesil Dijital TSE Projesini geliştirmek ve iyileştirmek
	H5.2 Çalışanların dijital beceri seviyelerini ve BT personelinin dijital yetkinliklerini geliştirmek
	H5.3 Ortak veritabanı uygulaması geliştirmek ve bilgi güvenliği seviyesini takip etmek
AMAÇ 6: Küresel ve rekabetçi olmak için yalın bir anlayışla operasyonel mükemmelliği sağlamak	H6.1 Kurumsal gelişim odaklı ve operasyonel mükemmellik temelinde sektörel entegrasyonun sağlanacağı organizasyonel yapıya geçmek
	H6.2 Kurum kültürünü küresel vizyona uyarlamak
	H6.3 Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme alanlarında etkin bir oyuncu olabilmek adına mevzuat altyapısını güçlendirmek
	H6.4 Eğitim hizmetlerinde çeşitliliği ve hizmet kalitesini artırmak
	H6.5 İç Denetim ve İç Kontrol mekanizmalarının etkinliğini arttırmak
AMAÇ 7: Çalışan deneyimini ve refahını ön planda tutan, yenilikçi bir insan kaynakları yönetim modelini işler hale getirmek	H7.1 İşgücü yapımızı küresel stratejilerimize göre gözden geçirmek ve verimliliğini arttırmak
	H7.2 Liyakat ve yetkinliğin temel belirleyici olduğu, asgari niteliklerin bile üst seviyede tutulduğu bir çalışan profili yaklaşımı oluşturmak
	H7.3 Çalışan aidiyetini ve motivasyonunu artırıcı modern uygulamalar geliştirmek
	H7.4 İşveren markası değerini yükseltmek

TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2028)
25	PG1.1.4 Bilişim teknolojileri alanında OT, BT, IoT segmentlerinde elde edilen gelirin artış oranı (%)	75
5	PG1.2.1 Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadele alanında sunulan hizmetler portföyünün yıllık artış yüzdesi	10
50	PG1.3.1 Savunma sanayi, uzay ve havacılık alanında uygunluk değerlendirme faaliyetlerinden elde edilen gelirin artış oranı	100
13750	PG1.5.4 İhtiyari alandaki uygunluk değerlendirme faaliyetleri kapsamında kamu kurum / kuruluşlarına verilen belge / sertifika sayısı (K)	15500
3	PG2.1.3 Standardizasyon farkındalığına yönelik gerçekleştirilen etkinlik ve/veya konuşmacı olarak katılım sağlanan sektörel/bölgesel program sayısı (K)	32
12	PG3.3.3 İşbirliği kapsamında elde edilen gelirin artış oranı	25
300	PG4.1.2 Yıllık program dahilinde yüz yüze görüşme yapılan sektör kurum/kuruluş temsilcisi sayısı	800
0	PG4.3.1 NPS (net tavsiye edilme oranı) ölçümüne yönelik anket sayısı	6
5	PG4.4.3 Müşteri sayısı artış oranı (%)	7
0	PG5.1.1 Yapılan Dijital Olgunluk Seviyesinin ölçümü sayısı	1
4	PG5.2.1 Çalışanlara verilen BT eğitimi sayısı	9
80	PG6.4.3 Verilen eğitimlerden memnuniyet oranı	90
1	PG7.3.3 Çalışan memnuniyetine yönelik anket sayısı	1
0	PG7.3.4 Çalışan Net Tavsiye Puanı (eNPS) ölçüm sayısı	1

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

TSE 2024-2028 Stratejik Plan çalışmaları “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nu temel alan bir yaklaşım çerçevesinde proje yönetim metodolojisiyle ele alınmış, katılımcı bir planlama süreci olarak tasarlanmış ve durumsallık yaklaşımı gereği, kurumun yapısı ve faaliyet alanlarına bağlı olarak TSE’nin koşullarına özgü bir yöntem belirlenmiş ve stratejik model oluşturulmuştur.

Tasarlanan modelin “yukarıdan-aşağıya” fonksiyonel olarak oluşturulan bir yapıda ve iç ve dış paydaşlarımızın etkin katılımı ile süreç odaklı çalışmalar yapılmasına olanak sağlayacak nitelikte olmasına özellikle dikkat edilmiştir.

Kurumsal stratejik planın hazırlanması süreci kurumun varlık nedeninin, kimliğinin özlü bir ifadesi olan misyonunun; uzun dönemde varmak istediği noktayı belirten vizyonunun ve ilgili mevzuatla kendisine verilen görevlerini yerine getirirken esas aldığı ilkelerin belirlenmesi ile başlamıştır.

Kurumun içerisinde bulunduğu mevcut durumu tahlil ederek geleceği planlamaya başlamak için ilk etapta “Şu Anda Neredeyiz?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaçla, kurumun tarihsel gelişimi, yasal yükümlülükleri ve kurumun ilgili olduğu mevzuat, hizmet alanları, paydaşları ile kurumun iç ve dış çevresi analiz edilmiştir.

İç çevre analizinde; gerekli analiz çalışmaları ile kurumun kaynak yapısı (Mevzuat Analizi, İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi, Fiziki Kaynak Analizi, Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi, Mali Kaynak Analizi) ile organizasyon yapısı ortaya konulmuştur.

Dış çevre analizinde; kurumun kontrolü dışındaki şartlar ve eğilimler (Artan Uluslararası ve Bölgesel Ticaret, Yaşam Standartları ve Kalite, Sağlık, Güvenlik, Çevre Kaygılarındaki Artış, Gelişmiş Ülke Ekonomilerinde Yaşanan Varlıklar, Sürdürülebilirlik Kaygıları, Uygunluk Değerlendirme Alanında Özelleştirme ve Dış Kaynak Kullanımı, Küresel Altyapı Yatırımları, Düşük Emisyonlu Enerji Kaynakları, Yeni Nesil Araçlar, Yeni Jenerasyon Bilgi İletişim, Yapay Zeka ve Siber Güvenlik, Sürdürülebilirlik ve Yeşil Dönüşüm, ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) Uygulamaları, Mevcut Alt Yapının Yönetimi vb. unsurlar) incelenmiştir. 12. Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, sektörel ve tematik planlar, belgeler ve muadil standardizasyon/uygunluk değerlendirme kuruluşlarının raporları incelenerek bu analizlere altlık olması sağlanmıştır.

Eş zamanlı olarak Paydaş Analizi çalışmaları kapsamında paydaşlarımızın tespitine yönelik birimlerimize analiz formları gönderilmiş ve ardından kategorik olarak ilgili paydaşlarımıza görüş, öneri ve beklentilerini almak amacıyla (kamu ve özel sektör olmak üzere) yazı/e-posta

kanalı ile Dış Paydaş Anketi uygulanmış olup gelen verilerin analizi doğrultusunda Kamu ve Özel Sektör Dış Paydaş Anketi Raporları hazırlanmıştır. Ayrıca Enstitü personelimize yönelik İç Paydaş Değerlendirmesi yapmak amacıyla İç Paydaş Anketi uygulanmış olup raporu hazırlanmıştır.

Stratejik Plan Proje Ekibi ile Çekirdek Yetkinlik ve BST (Benzersiz Satış Teklifi) analiz çalışmaları kapsamında çalıştaylar düzenlenerek elde edilen veriler PESTLE ve GZFT Analiz çalışmalarına altyapı oluşturmuş olup, tüm birimlerimizin ve koordinatörlüklerimizin katkısı ile Enstitünün eğilimlerinin ve güçlü/zayıf yönleri ile gelecekteki olası gelişim ve değişimlerin Enstitü faaliyetlerine etkileri doğrultusunda fırsatları/tehditlerinin belirlenmesi amacıyla PESTLE ve GZFT Analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Ayrıca küresel gelişmeler doğrultusunda Stratejik planlama ekibinin araştırmaları ve öngörülerini ile Trend Analizi ve Pazar Payı Analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Plan unsurlarının tespiti ve planın yapılandırılması çalışmaları kapsamında araştırma ve analiz çalışmaları ile elde edilen bulgular kullanılarak, Enstitümüzün üst yönetiminin ve personelinin etkin katılımı ve yönlendirmesi ile Türk Standardları Enstitüsünün misyonunu yerine getirmek ve vizyonunu gerçekleştirmek üzere orta vadede ulaşacağı amaçlar kurumun değerlerine uygun olarak belirlenmiş akabinde Enstitüyü belirlenen amaçlara neler yaparak ulaşılacağını belirten hedefler oluşturulmuştur.

Kaynaklar	Katkı Sağlayanlar
Stratejik Görüşler Analizi - Stratejik Plan Çalışma Grubu	81 kişi
Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi	SGDB
Üst politika belgeleri analizi	Tüm Birimler
Program – alt program analizi	SGDB
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	Tüm Birimler
Stratejik Amaçlar Çalıştay	SGDB
Stratejik Hedefler Çalıştay	SGDB
BST (Benzersiz Satış Teklifi) Analizi	İcracı Birimler
Çekirdek Yetkinlik Analizi	Tüm Birimler
Mevzuat Analizi	Tüm Birimler
PESTLE Analizi	Tüm Birimler
GZFT (SWOT) Analizi	Tüm Birimler
İç Paydaş (Çalışan) Memnuniyet Analizi	703 Kişi
Dış Paydaş (Kamu Kurum/Kuruluş) Analizi	547 Kişi/Kuruluş
Dış Paydaş (Müşteri) Analizi	762 Kişi/Kuruluş
Küresel / Yerel Trendler ve Pazar Analizi	SGDB

BÖLÜM 1: DURUM ANALİZİ

1.1 Kurumsal Tarihçe

Cumhuriyet döneminde gerçekleştirilen İzmir İktisat Kongresi sonrasında milli sanayiye teşvik edici yasaların çıkarılması temel hususlardan biri olarak ortaya çıkmış, bu doğrultuda 1930 yılında, ekonomik gelişmenin temel araçlarından biri olan ticarete devamlılığın ve gelişmenin sağlanması için 1705 sayılı "Ticarete Tağışın Men'i ve İhracatın Murakabe ve Korunması" kanunu hazırlanmış ve kabul edilmiştir.

II. Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile birlikte bütün dünyada ekonomik alanda yeni baştan yapılanma çabaları başlamış, tarım ürünlerimizde görülen nitelik düşüklüğü ve geliştirilmesine çalışılan sanayi mamullerimizin ithal malları ile yarışacak bir nitelikte olmaması başta olmak üzere yaşanan sıkıntılar standardizasyon alanındaki ilgilileri bu önemli sorunun üzerine eğilmeye zorlamış bu kapsamda 1950 yılında zamanın hükümetinin talebi üzerine, Birleşmiş Milletler Teknik Yardım Örgütü'nden standardizasyon konusunda uzmanlar görevlendirilmiştir. Yapılan teknik incelemeler sonucunda bir Milli Standardizasyon Enstitüsü'nün kurulması konusunda geniş bir rapor hazırlanmış ve "Norm ve Standardizasyon Enstitüsü'nün kurularak işletilmesi görevi" Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları Birliğine verilmiş ve 16 Ekim 1954'te "Türk Standardları Enstitüsü" kurularak çalışmalarına başlamıştır. 18 Kasım 1960 tarihinde kabul edilen ve 22 Kasım 1960'da yürürlüğe giren 132 sayılı kanun ile Enstitü hüviyetini kazanmıştır.

26 Kasım 2002 tarihinde Cumhurbaşkanlığı onayı ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ilgili kuruluşu olmuş, 15 Temmuz 2018 tarih ve 4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ilgili kuruluşu statüsünün devamı kararlaştırılmıştır.



1.2 2019 - 2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

Hali hazırda uygulanmakta olan ve 2019-2023 dönemini kapsayan Türk Standardları Enstitüsü stratejik planı, beş yılda yapılması hedeflenen temel faaliyetlerin ve hayata geçirilmesi hedeflenen büyük projelerin yol haritası niteliğinde olmuştur. Stratejik plan üç stratejik amaç, yirmi altı hedef ve doksan dört performans göstergesi üzerine oturmaktadır. Stratejik amaçlar, teknik ve idari birimlerle doğrudan ilişkilendirilerek stratejik hedefler tanımlanmıştır. Diğer bir ifade ile stratejik amaçların uygulamadaki karşılığı bire bir tanımlanmıştır. Stratejik hedeflere uygun performans hedefleri belirlenmiş ve performans göstergeleri atanmıştır. Kurumsal stratejiler de bu kapsamda tanımlanarak stratejik plan çalışması tamamlanmıştır. Kamu İdareleri için "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ve "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu" gereği her dönem için ayrı olmak üzere 5 ayrı İzleme Raporu (Ocak – Haziran) ve Değerlendirme Raporu (Ocak – Aralık) hedefler altındaki performans sonuçları tek tek incelenerek hazırlanmıştır.

Stratejik Planın 01 Ocak-31 Aralık 2023 yılı dönemi için hazırlanan Değerlendirme Raporunda genel tabloya bakıldığında; hedefe ulaşılan (performansı %90 ve üstünde olan) 12 adet, makul seviyede bulunan (%60-89) 8 adet, iyileştirilmeli (%0-59) olarak görülen 6 adet hedef olduğunu söylemek mümkündür. Standardizasyon temalı amaç altındaki hedeflerin ortalama performansının %73 olduğu, Uygunluk Değerlendirme temalı amaç altındaki hedeflerin ortalama performansının %82 olduğu, Kurumsal Kapasite temalı amaç altındaki hedeflerin ortalama performansının %79 olduğu görülmektedir.

Hedeflerin gerçekleşme durumunu ortaya koyacak olan 91 stratejik performans göstergesinin gerçekleşme durumları incelendiğinde ise; hedefe ulaşılan (performansı %90 ve üstünde olan) 61 adet, makul seviyede bulunan (%60-89) 7 adet, iyileştirilmeli (%0-59) olarak görülen 23 adet hedef olduğunu söylemek mümkündür.

Bu dönem yapılan analizler sonucunda hedefe ulaşılan, iyileştirmeli ve makul seviyedeki performans göstergelerin gerçekleşme oranlarında ilerleme olmadığı gözlemlenmektedir. Bu kapsamda etkin bir kariyer planlaması ihtiyacı çoğu birimin hedeflerini tutturması için ortaya çıkan hususlardan biridir. Bunların dışında mevzuat ve sektör değişikliği sebebiyle yatırım ve taleplerdeki azalmalar ve dünya siyasetindeki değişikliklerden kaynaklı ülkemizde de görülen iç ve dış siyasetteki değişiklikler göstergelere ilişkin sürdürülebilirliği önemli ölçüde etkilemektedir.

1.3 Mevzuat Analizi

TSE'nin kuruluş kanununda kamu kurumu olarak düzenlenmiş olması ve bununla birlikte özel hukuk hükümlerine göre yönetilmesi kuruluş kanununun yanı sıra birçok mevzuatın uygulanmasını gerektirmiş ve bu da TSE'nin yasal yükümlülük kapsamını oldukça genişletmiştir. İlgili mevzuata göre Türk Standardları Enstitüsünün görevleri şunlardır:

- a) Her türlü standardları hazırlamak veya hazırlatmak.
- b) Enstitü bünyesinde veya diğer kişi ve kuruluşlarca hazırlanan standardları tetkik ve uygun bulunduğu takdirde Türk Standardı olarak kabul etmek.
- c) Kabul edilen standardları yayımlamak ve ihtiyari olarak uygulanmalarını teşvik etmek.
- ç) Kamu ve özel sektörün talebi üzerine standardları veya projelerini hazırlamak ve bu standartlara yönelik mütalaa vermek.
- d) Standardlar konusunda her türlü ilmi ve teknik incelemelerle araştırmalarda bulunmak, yabancı ülkelerdeki benzeri çalışmaları takip etmek, milletlerarası ve yabancı standard kurumları ile münasebetler kurmak ve bunlarla işbirliğinde bulunmak.
- e) Üniversiteler ve diğer ilmi, teknik kurum ve müesseselerle işbirliği sağlamak, standardizasyon konularında yayın yapmak, milli ve milletlerarası standartlardan arşivler meydana getirmek ve ilgililerin faydalanmalarına sunmak.
- f) Standardlarla ilgili araştırma amacıyla ve ihtiyari standartların tatbikatında kontrol için laboratuvarlar kurmak; muayene, analiz ve deneyler ile kamu ve özel sektörün talep edeceği teknik çalışmaları yapmak ve rapor vermek.
- g) Yurtta standard işlerini yerleştirmek ve geliştirmek için elemanlar yetiştirmek ve bu maksatla kurslar açmak ve seminerler tertiplemek.
- ğ) Standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek her türlü çalışmaları yapmak ve bunlarla ilgili belgeleri tanzim etmek.
- h) Metroloji ve kalibrasyon ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmak ve gerekli laboratuvarları kurmak.
- ı) Uygunluk değerlendirme alanlarında diğer faaliyetleri yürütmek.

Bu çerçevede 132 Sayılı Türk Standardları Enstitüsü Kuruluş Kanunu ve 15/7/2018 tarihli ve 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile diğer mevzuatça Enstitümüze verilen yasal yükümlülükler ve dayanakları ile tespit ve ihtiyaçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3 Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
- Her türlü standartları hazırlamak veya hazırlatmak. - Enstitü bünyesinde veya diğer kişi ve kuruluşlarca hazırlanan standartları tetkik ve uygun bulunduğu takdirde Türk Standardı olarak kabul etmek. - Kabul edilen standartları yayımlamak ve ihtiyari olarak uygulamalarını teşvik etmek. - Standartlar konusunda her türlü ilmi ve teknik incelemelerle araştırmalarda bulunmak, yabancı ülkelerdeki benzeri çalışmalarını takip etmek, milletlerarası ve yabancı standart kurumları ile münasebetler kurmak ve bunlarla işbirliğinde bulunmak.	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Md.551-(1) 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Md.550-(6)	Hazırlanan ulusal ve uluslararası standart tasarımlarına ilgili taraflarca gelen görüşlerin yetersiz olması	Standardizasyonun önemine ilişkin farkındalığın artırılmasına yönelik faaliyetler yürütülmesi (sektör buluşmaları, fuarlar, webinarlar) ve standardizasyon sürecine dahil olan sanayiciler başta olmak üzere tüm katılımcılara yönelik teşvik mekanizmasının geliştirilmesi Çeşitli kamu otoriteleri tarafından verilen teşviklerin Ulusal ve uluslararası Standardizasyon faaliyetlerine katılıma bağlanması
Türk Standardları Enstitüsü'nün merkezi Ankara'dadır. Enstitü, yurt içinde Yönetim Kurulunun teklifi ve ilgili Bakanın onayıyla, yurt dışında sayısı onu geçmemek üzere Cumhurbaşkanlığı kararıyla belirlenecek yerlerde temsilcilikler kurabilir.		Azerbaycan, Kazakistan, KKTG, Özbekistan ve Suudi Arabistan'da bulunan koordinatörlük ve temsilciliklerimiz marifetiyle yürütülmekte olan faaliyetler ile Enstitümüz merkezi birimleri arasındaki koordinasyonun iyileştirilmesi gerekliliği	Eşgüdüm ve koordinasyonun verimliliğini arttırmak gayesiyle etkin bir çalışma mekanizmasının geliştirilmesi
Enstitü, standardizasyon görevleri dışında kalan ana faaliyetlerinin tamamını veya bir kısmını kuracağı, iştirak edeceği veya işbirliğinde bulunacağı yerli ve yabancı şirketler eliyle yürütebilir. Şirket kurulmasına veya iştirak edilmesine, Genel Kurulun kararı ve Bakanın teklifi üzerine Cumhurbaşkanınca karar verilir. Genel Kurul, gerektiğinde bu konudaki yetkisini Yönetim Kuruluna devredebilir.		İştiraklerimizin yurtdışı hizmet ağına yönelik faaliyetlerinin artırılması amacıyla ihtiyaç duyulan mekanizmaların kurulması	İştiraklerimizin yurtdışı hizmet ağına yönelik faaliyetlerinin artırılması amacıyla ihtiyaç duyulan mekanizmaların kurulması
Türk Standardları Enstitüsü'nün görevlerinin kamuoyuna tanıtılması ve duyurulması ve TSE marka değeri farkındalığının artırılmasına yönelik yükümlülükler		Enstitü hizmetlerinin görsel-yazılı medyada tanıtım ve reklam faaliyetlerinin artırılması gereği ve TSE marka değerinin genelde sosyal mecralarda tanıtılabilmesi nedeniyle geniş kitlelere ulaşmada zorluklar yaşanması	Enstitü hizmetlerinin ve TSE markasının gücünün farkındalığının artırılmasına yönelik görsel ve yazılı medya başta olmak üzere tüm platformlarda tanıtım faaliyetlerinin kolaylaştırılmasına yönelik mekanizmaların kurulması
Yurtta standart işlerini yerleştirmek ve geliştirmek için elemanlar yetiştirmek ve bu maksatla kurslar açmak ve seminerler tertiplemek		Piyasada düşük ücretle sunulan eğitim ve personel belgelendirme sertifikalı programları ile rekabet edilememesi	Enstitümüzce düzenlenen eğitim ve personel sertifikasyonu programlarında katılımcılara yönelik teşvik mekanizmalarının oluşturulması. Marka değerinin çekiciliğini arttıran nitelikli ve niş alanlarda eğitimlerin yetiştirilmesinin sağlanmasına yönelik destek mekanizmalarının oluşturulması
Standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek her türlü çalışmaları ve diğer uygunluk değerlendirmeye faaliyetlerini yürütmek		Teknik gereksinimleri sağlayan yetkin personelin istihdamı, yetiştirilmesi ve hizmetlerin sürekliliğini sağlayacak asgari sayıda personel çalıştırılması gerekliliği	Personel özlük ve sosyal imkanlarının belirlendiği mevzuatın yetkin personel çalıştırılacak faaliyetin riski, zorluğu ve önemi de göz önüne alınarak güncellenmesi

Üniversiteler ve diğer ilmi, teknik kurum ve müesseselerle işbirliği sağlamak, standardizasyon konularında yayın yapmak, milli ve milletlerarası standartlardan arşivler meydana getirmek ve ilgililerin faydalanmalarına sunmak. • TSE, mal ve hizmet alımları ile yapım işlerinin ihalelerini Kamu İhale Kanunu çerçevesinde yerine getirmektedir. • TSE yapacağı ihalelere ilişkin ihale sözleşmelerini bu kanunun emredici kuralları çerçevesinde hazırlamaktadır.		mevcut iken, özlük ve sosyal hakların yetersizliği nedeniyle Enstitünün tercih edilebilirlik seviyesinin özel sektöre göre düşük olması • Mevzuat ile düzenlenmiş olan bazı faaliyetlerde standartlarda tarif edilen teknik hususlarda karışıklıklar ve kısıtların olması	• Enstitünün faaliyet alanlarına giren ve ilgilendiren mevzuat düzenlemelerinde doğrudan yer alarak ilgili bakanlıklar ile birlikte çalışılması
Üniversiteler, sanayi odaları ve diğer kurum ve kuruluşlarla yapılan protokollerde yeknesaklık sağlanması gerekliliği	4734 sayılı "Kamu İhale Kanunu" 4735 sayılı "Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu"	• Deney ve Kalibrasyon Laboratuvar hizmetleri için mevcut mevzuat ile deney ve kalibrasyon cihaz alımlarında sorunlar (cihaz ve sarf malzeme satın alma süreçlerinin uzun sürmesi, zamanında temin edilemediği durumlarda sanayicimizin taleplerinin karşılanamaması) yaşanabilmesi • Kamu Kurum ve Kuruluşlarının, bir kamu kurumu olan Enstitümüzün laboratuvarlarından doğrudan deney ve kalibrasyon hizmeti alamaması, ihaleye çıkmak zorunda kalmaları ve yaptıkları faaliyetlerde gecikme yaşanabilmesi	YÖK ve TOBB ile merkezi protokoller yapılarak protokollerin bir merkezde toplanması ve mali hususlarda yeknesaklık sağlanması adına gerekli düzenlemelerin yapılması • Mevzuatta laboratuvar cihaz ve sarf malzeme alımları için gerekli düzenlemelerin yapılması, muafiyet sağlanması • Kamu Kurum ve Kuruluşlarının, Enstitümüz laboratuvarlarından doğrudan deney ve kalibrasyon hizmeti alabilmesi için Kamu İhale Kanunu'nda muafiyet sağlanması
Enstitünün hizmetlerinin gerektirdiği görevler için personel istihdam edilmesi	4 sayılı Cumhurba	Enstitü personel yönetiminin birçok farklı mevzuata tabi olmasından dolayı uygulama farklılıkları bulunması	Özlük haklarında yeknesaklığın sağlanmasına yönelik mevzuat değişikliklerinin yapılması

1.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi

Enstitümüz 2024-2028 Stratejik Planı hazırlanırken; üst politika belgeleri ayrıntılı olarak taranarak bu belgelerde yer alan politika ve eylemler incelenmiştir. Üst politika belgelerinde yer alan görevler tespit edilerek, ihtiyaçlar belirlenmiş olup stratejik amaçlar, hedefler ve faaliyetlerin belirlenmesinde ele alınmıştır. Üst Politika Belgeleri Analizi sonucunda Üst Politika ve Referans Belgeler ile ilişkilendirilen Görev ve İhtiyaçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4 Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
ON İKİNCİ KALKINMA PLANI	İmalat sanayinin uluslararası rekabet gücünün geliştirilmesine yönelik altyapı güçlendirilecektir. (Kalkınma Planı p.433)	Teknoloji yoğun, katma değeri yüksek, yerel kaynakları azami seviyede kullanan, yeşil ve dijital dönüşüm odaklı üretim yapısıyla ihracatı artırmaya yönelik politikalar çerçevesinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımız koordinasyonunda verilen görevler yerine getirilecektir.
	Haksız rekabeti önlemek, kaliteyi artırmak için ihtiyaca uygun etkili piyasa gözetimi yapılacak ve standart oluşturma alt yapısı iyileştirilecektir. (Kalkınma Planı p.435)	
	Tıbbi cihaz sektöründe uluslararası standartlara uygun yatırım, üretim ve ihracat kapasitesi artırılabilecektir. (Kalkınma Planı p.443)	
	Ülkemizin biyoteknolojik ilaçların üreticisi ve ihracatçısı olma hedefine katkı sağlayacak şekilde ruhsatlandırma, fiyatlandırma ve geri ödeme ile Ar-Ge, yatırım ve ihracata yönelik devlet yardımları gözden geçirilecektir. (Kalkınma Planı p.444)	
	Sektörün döngüsel ekonomiye yönelik yol haritası belirlenecektir. (Kalkınma Planı p.467)	
	Otomotiv ana ve tedarik sanayiinde rekabet gücünü etkileyen yeni nesil üretim teknolojilerinin geliştirilmesi sağlanacaktır. (Kalkınma Planı p.469)	
	Otomotiv sanayiinde test ve belgelendirme sisteminin güçlendirilmesi sağlanacaktır. (Kalkınma Planı p.472)	
	Ulusal siber güvenliğinin sağlanmasına yönelik stratejik, düzenleyici ve teknolojik çalışmalar gerçekleştirilecek, kurumsal yapılanma güçlendirilecektir. (Kalkınma Planı P-581)	
	Yerli siber güvenlik ekosisteminin gelişmesi, milli çözümlerin yaygınlaşması ve uluslararası rekabet gücünün artırılması sağlanacaktır. (Kalkınma Planı p.582)	
	Ülkemizin veri depolama, işleme ve iletimi faaliyetleri kapsamında dış bağımlılığı azaltılacak, bölgesel veri merkezi üssü olması için gerekli tedbirler alınacaktır. (Kalkınma Planı p.585)	
	İnşaat sektörünün yeşil dönüşümü sağlanacaktır. (Kalkınma Planı p.633)	
	İklimde iklim duyarlı, enerji verimli, sürdürülebilir, ahşap binaların kullanımı yaygınlaştırılacaktır. (Kalkınma Planı p.634)	
	Kamu kurumlarının bilgi ve iletişim teknolojileri ürün ve hizmet alımlarında maliyet etkinliği, güvenlik, sürdürülebilirlik, yenilik ve yerli katma değer artırılacaktır. (Kalkınma Planı p.966)	
	Kamu kurumlarında veri yönetimi ve ileri veri analitiği kapasitesi geliştirilecek ve kurumlar arası veri paylaşım mekanizmaları güçlendirilecektir, (Kalkınma Planı p.967)	

2024 YILI CUMHURBAŞKANLIĞI PROGRAMI	Orta Vadeli Program 2024-2026	Kamu kurumlarının siber güvenlik tehditlerine karşı korunması ve dijital hizmetlerin sunumunda kişisel bilgilerin mahremiyetinin sağlanması ile yapay zekâ etik ilkelerinin tatbikine yönelik mekanizmalar güçlendirilecektir. (Kalkınma Planı p.968)	
		1. Büyüme bölümü altında 3, 19, 21 ve 22 numaralı politika paragrafları 2. İstihdam bölümü altında 4 ve 11 numaralı politika paragrafları 4. Ödemeler Dengesi bölümü altında 3, 7, 14, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 42, 49, 53 numaralı politika paragrafları 6. Kamu Maliyesi bölümü altında 17 ve 23 numaralı politika paragrafları 8. Yeşil Dönüşüm bölümü altında 4, 5, 6, 9, 11, 12, 17, 18 ve 20 numaralı politika paragrafları 9. Dijital Dönüşüm bölümü altında 4, 8, 15, 20 ve 21 numaralı politika paragrafları 10. İş ve Yatırım Ortamı bölümü altında 15 numaralı politika paragrafı	
		TEDBİR 433.4. Firmalarımızın tabi olacağı uluslararası standartlar ve teknik düzenlemelerin belirlenme aşamasında etkin şekilde yer alarak fırsat ve tehditleri dikkate alan bir perspektifle gerekli çalışmaların yapılması sağlanacak, buna yönelik insan kaynağı ve kurumsal kapasite güçlendirilecektir.	Uluslararası standartların hazırlanma aşamasında katılımı artırmak ve insan kaynağını geliştirmek adına ayna komite üyelerine ve adaylara eğitimler verilecektir.
		Tedbir 435.3. Uluslararası standardizasyon komitelerine sanayi temsilcilerinin katılımı sektör kuruluşları vasıtasıyla desteklenecektir	Periyodik olarak, belirlenen sektörlerde standardizasyonun önemi ve uluslararası komitelere katılımın açıklandığı seminerler ve sunumlar yapılacaktır.
		Tedbir 435.4. Standart çalışma gruplarının ve ayna komitelerinin etkin çalışması sağlanacaktır	Standart çalışma gruplarının ve ayna komitelerinin etkin çalışması için farkındalık artırıcı bilgilendirme faaliyetleri yapılacaktır
		Tedbir 435.5. Sertifikasyon ve belgeleme hizmetlerine uygun fiyatlarla erişim kolaylaştırılacaktır.	Ülkemizde yapılamayan test ve belgelendirme alanlarına yönelik yatırım ve yeni hizmet/ürün geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilerek sanayimizin ilgili alanlarda daha uygun fiyatlı sertifikasyon ve test hizmeti alması sağlanacaktır.
		Tedbir 435.6. Türk Standardları Enstitüsü tarafından verilen sertifika ve belgelerin diğer ülkeler ve bölgelerde de geçerli olabilmesini sağlayacak girişimlere ve çalışmalara devam edilecektir.	İhracatçılarımızın talepleri doğrultusunda yurt dışında mükerrer test ve belgelendirmenin önüne geçmek üzere ilgili ülkelerde TSE belgelerinin tanınmasına yönelik işbirliği faaliyetleri yürütülecektir.
		Tedbir 443.9. Belgelendirmeye esas olup ülkemizde yapılamayan test ve analiz işlemlerinin ülkemizde yapılabilmesi sağlanacaktır.	Akıllı Yaşam ve Sağlık Ürün ve Teknoloji Yol Haritasında yer alan ilgili işlemler kapsamında tıbbi cihaz sektörü tarafından ihtiyaç duyulan test ve analiz işlemleri tespit edilecektir.
		Tedbir 444.1. ilaç, tıbbi cihaz ve biyoteknolojik ürünlere yönelik test, sertifikasyon ve ruhsatlandırma alanında uluslararası akreditasyona sahip test ve analiz altyapısı oluşturulacaktır	1. Biyoteknolojik tıbbi ürün sektörüne yönelik test, sertifikasyon ve ruhsatlandırma alanında uluslararası tanınırlığa sahip test ve analiz altyapısı geliştirilmesine yönelik proje hazırlıklarına devam edilecektir. 2. Sağlık hizmetleri ve sağlık Ar-Ge faaliyetlerinde kullanılan, katma değeri yüksek ve dışa bağımlılığı bulunan ürünlerin tespitine yönelik çalışmalar geliştirilerek acil ihtiyaçlar envanterine ilişkin bir veri tabanı oluşturulacaktır.
		Tedbir 469.3. ileri sürücü destek sistemlerine sahip araçlara geçiş desteklenecektir.	Tip onay mevzuatı kapsamında AB mevzuatına uyum çalışmalarına devam edilecektir.
		Tedbir 469.5. Tüm araç gruplarını kapsayacak şekilde şarj altyapısı kurulumu için yol haritası belirlenecek ve devlet yardımları oluşturulacaktır.	1. Trafikte kayıtlı elektrikli araçların sayısı ve şarj altyapısının ülke genelinde gelişimi takip edilecek, ihtiyaç analizi yapılacak, ihtiyaç halinde şarj altyapısının geliştirilmesinin desteklenmesi sağlanacaktır. 2. Elektrikli araç şarj istasyonu ağının gelişmesine bağlı olarak ihtiyaç duyulacak uygunluk değerlendirme hizmetleri verilecektir.

Tedbir 472.1. Otomotiv sanayiinin küresel ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte test ve belgelendirme sistemi için bir yol haritası oluşturulacaktır	1. Türkiye'de trafiğe açık yollarda testlerin yapılabilmesi için başvuru, izin prosedürü ve gereklilikler belirlenecektir. 2. Otomotiv sanayiinin küresel test ve belgelendirme ihtiyaçlarının tespiti için ilgililerle çalıştay yapılarak eksik olanların temini yönünde yol haritası oluşturulacaktır.
Tedbir 472.3. İleri sürücü destek sistemlerine sahip araçların sistem onaylarının Türkiye'de yapılmasını sağlamak üzere gerekli yetkinliğin ülkemizde geliştirilmesi desteklenecektir.	Belgelendirme yapılabilmesine ilişkin akreditasyon çalışmaları gerçekleştirilecektir.
Tedbir 581.7. ihtiyaç duyulan alanlarda siber güvenlik standartları oluşturulacaktır	AB Siber Güvenlik Kanunu kapsamında sertifikasyon mekanizması incelenecek, siber güvenlik ürün, hizmet ve süreçlerine yönelik ihtiyaç duyulan standartlar belirlenecektir.
Tedbir 582.2. Siber güvenliğe yönelik test altyapıları geliştirilecektir.	Üniversitelerin siber güvenlik uygulama ve araştırma merkezleri ile siber güvenlik test yatağı, entegrasyon laboratuvarlarına ilişkin mevcut durum analizi yapılacaktır.
Tedbir 585.2. Veri merkezlerine yönelik güvenlik ve hizmet sunum standartları geliştirilecektir.	Sektörün ihtiyaç duyduğu alanlarda standartlar geliştirilecektir
Tedbir 633.9. Neredeyse Sıfır Enerjili Bina (nSEB) kısıtları iyileştirilecek ve geliştirilecektir	2053 net sıfır emisyon binalar hedefine ulaşabilmesi için asgari enerji performansı sınıfında ve asgari yenilenebilir enerji kullanımının oranında kademeli geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılacaktır.
Tedbir 634.1. Ahşap binaların tasarım esaslarına yönelik mevzuat çalışması yapılacak, uygulama kılavuzu hazırlanacaktır	1. Ahşap binaların tasarım, hesap ve yapım esaslarına ilişkin mevzuat hazırlanacaktır. 2. Uygulama kılavuzu hazırlanacaktır
Tedbir 966.1. Kamu kurumlarınca bulut bilişim hizmetlerinin güvenli kullanımına yönelik mekanizmalar geliştirilecek, bulut bilişim göç yol haritaları oluşturulacaktır.	1. Kamu kurum ve kuruluşlarının bulut bilişim alanındaki kurumsal kapasitesi ve iş gücü yetkinlikleri geliştirilecektir. 2. Kamu kurum ve kuruluşlarının bulut bilişim geçiş sürecinde karşılaşılabilecekleri zorlukları en aza indirmek üzere ve doğru bir strateji izlemelerini sağlamak amacıyla rehberler hazırlanacaktır. 3. Bulut bilişim hizmetlerinin güvenli kullanımı amacıyla Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberinde güncelleme çalışmaları gerçekleştirilecektir.
Tedbir 967.1. Ulusal veri sözlüğü ile kurumsal ve tematik veri sözlüğü çalışmaları tamamlanacaktır	1. Kurumsal düzeyde veri sözlükleri tamamlanacaktır. 2. Kurumların veri paylaşımına esas olan veri modellerinin tanımlanması için Ulusal Veri Sözlüğü üzerinde alt yapı hazırlanacak ve kurumların veri girişleri sağlanarak veri paylaşım kataloğu hazırlanacaktır.
Tedbir 968.1. Kamu kurumlarında bilgi ve iletişim güvenliği tedbirlerinin uygulanması, bilgi güvenliği yönetim sisteminin kurulumu, işletimi ve denetimine ilişkin mekanizmalar güçlendirilecektir.	1. Bilgi ve iletişim güvenliğinin sağlanması ile ilgili usul ve esaslara yönelik ikincil düzenleme yapılacaktır. 2. Kamu kurum ve kuruluşlarına ait alan adlarının kullanımı ve takibiyle ilgili mevzuat ve altyapı çalışmaları yürütülecektir.

1.5 Program – Alt Program Analizi

Enstitümüzün sorumlu olduğu alt programlara ilişkin tespit ve ihtiyaçlar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5. Program - Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
TÜKETİCİNİN KORUNMASI, ÜRÜN VE HİZMETLERİN GÜVENLİĞİ VE STANDARDİZASYONU Enstitümüz Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu programı kapsamında; Standart hazırlama süreçlerinde küresel alanda belirleyici ve söz sahibi bir kuruluş olmayı, ulusal ve uluslararası alanda stratejik ve öncelikli sektörler başta olmak üzere ihtiyaç duyulan uygunluk değerlendirme hizmetlerinde pazar payımızı artırmayı amaçlamaktadır.	STANDARDİZASYON VE UYGUNLUK DEĞERLENDİRME HİZMETLERİ Alt Programın amacı ise; Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamaktır.	Alt program hedeflerinin gerçekleştirilme düzeyini ölçen göstergelere atanan ağırlık puanlamasına göre değerlendirme yapılmaktadır.	Uygunluk değerlendirme alanında kamusal ve özel sektöre hizmet konusunda kurumsal sürdürülebilirliği sağlayacak şekilde planlama yapılması.
YÖNETİM VE DESTEK PROGRAMI Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim faaliyetlerinin etkin, kaliteli, verimli ve ekonomik şekilde sanayiye ve üreticiye ulaştırılmasını sağlayacak alt yapının kurulması geliştirilmesi faaliyetlerini içermektedir.	TEFTİŞ, DENETİM VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde hukuki, danışmanlık, kurumsal ve uluslararası işbirliği faaliyetlerini içermektedir. ÜST YÖNETİM, İDARI VE MALİ HİZMETLER Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerin etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.		

1.6 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Türk Standardları Enstitüsünün kuruluş kanununda belirtilen ve hali hazırda sunmakta olduğu hizmetler değerlendirildiğinde “standardizasyon”, “uygunluk değerlendirme” ve “eğitim” olmak üzere üç ana alanda faaliyet gösterdiği belirtilmelidir.

Tablo 6 Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
STANDARDİZASYON	1. Standart Hazırlama ve Yayınlama
UYGUNLUK DEĞERLENDİRME	1. Belgelendirme Hizmetleri (Ürün, Sistem, Personel, Helal vb.) 2. Bilişim Test ve Belgelendirme 3. Deney ve Kalibrasyon Hizmetleri 4. Muayene ve Gözetim Hizmetleri (Periyodik Muayeneler, Hizmet Yeri Belgelendirme, Çevresel Gözetim, Nitelikli Yapılar vb.) 5. İthalat Uygunluk 6. Ulaşım Sistemleri Belgelendirme (Tip Onay, Araç Proje, Araç Uygunluk, Araç Kontrol Muayenesi, ADR, ATP vb.)
EĞİTİM	1. Uygunluk Değerlendirme Eğitimleri (Yönetim Sistemleri, Ürün Grupları, Laboratuvar (Teorik-Uygulamalı), Helal Sektörü, Bilişim Sektörü) 2. Personel Belgelendirme

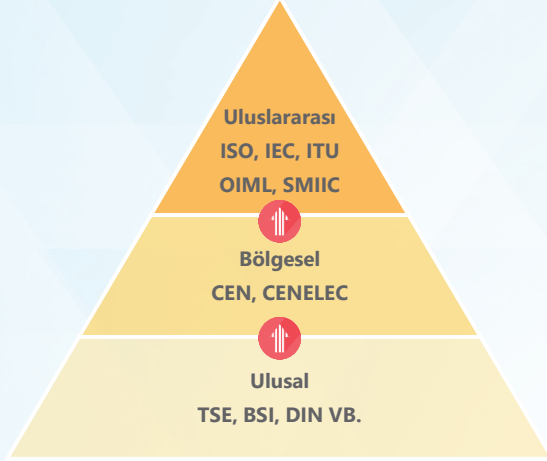
1.6.1 Standardizasyon

TSE, Ulusal Standartlar Kurumu olarak kendilerini ilgilendiren ve etkileyen standartlara yön verme, katkıda bulunma, standartların içeriğini etkileme fırsatını verebilmek amacıyla kamu ve özel sektör aktörleri, KOBİ’ler, üniversiteler, dernekler ve birlikler gibi ilgili olabilecek tüm paydaşlar ile birlikte hareket etmektedir.

TSE ürün güvenliği, tüketicilerin korunması, çevrenin korunması, iklim değişikliği, teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması, ticari engellerin kaldırılması, yeni pazarlara açılım sağlanması, çalışanların güvenliğinin sağlanması gibi birçok amaç doğrultusunda standartların temellerinin oluşturulmasında görev almıştır.

TSE, ülkemiz sanayisinin talebi doğrultusunda, ilgili Teknik Komite/ Alt Teknik Komite ve Çalışma Gruplarının çalışmalarını takip etmek üzere kurulan Ayna Komiteleri koordine ederek Ayna Komitelerle söz konusu uluslararası/bölgesel standardizasyon kuruluşları arasında köprü olmaktadır. ISO, IEC ile CEN, CENELEC tarafından yayınlanan tüm teknik ve idari dokümanlar

(görüş istenen dokümanlar, teknik ve alt komitelerin toplantı duyuruları, yeni çalışma grubu duyuruları, bilgi dokümanları, vs.) ilgililere ve ayna komitelere iletilir. TSE ayrıca söz konusu kuruluşların genel kurul, konsey, idari yönetim kurulu, teknik yönetim kurulu gibi üst düzey kurulların toplantılarına da katılım sağlamaktadır.



- **ISO** (TSE 26 Mayıs 1955 de Asil üye),
- **IEC** (TSE 1 Ocak 1956 de Asil üye)
- **CEN ve CENELEC** (Tam Üyelik – 2012)
 - Yüksek oy hakkı
 - CEN-CENELEC Standartlarını Türk Standardı yerine kabul etme ve uygulama zorunluluğu
- **SMIC**
 - Kurucu Ülke
 - Genel Sekreterlik Türkiye
 - Başkan Yardımcılığı görevi

Faaliyet Alanları	Ürün ve Hizmetler
Standardizasyon	• Ulusal/Uluslararası standardizasyon hizmeti • Ulusal/Uluslararası standardizasyon farkındalık çalışma hizmetleri • Uluslararası standardizasyon kuruluşlarında teknik/idari yönetim hizmetleri • Ulusal/Uluslararası ve Bölgesel standardizasyon toplantı düzenleme, duyuru ve katılım hizmetleri • Ulusal/uluslararası standartların kabulü ve yayımlanması
Doküman Satış ve Enformasyon	• Standart (yerli-yabancı) vb. teknik doküman satış hizmeti • Bilgisayar destekli enformasyon hizmetleri (Türkçe-İngilizce)
Kütüphane	• Standard verme hizmeti • Ödünç verme (kitap, süreli yayın) • Uluslararası standartların güncelliğinin takibi • Danışmanlık hizmeti • Kitap temini, kataloglama ve sınıflandırma • Süreli yayın aboneliği ve temini • Standart temini (internet üzerinden ya da sipariş yoluyla)

1.6.2 Uygunluk Değerlendirme

Bir ürünün, sistemin, kişilerin veya kuruluşların ilgili standart, kriter vb. belirtilmiş gerekliliklerin (belirtilen ihtiyaç veya beklenti) yerine getirildiğinin ispatını sağlayan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilecek uygunluk değerlendirme hizmetleri Enstitümüz bünyesinde sektörel – fonksiyonel olarak nitelendirilebilecek bir organizasyonel yapılanma altında sunulmaktadır.



Bir ürün, hizmet veya yönetim sisteminin belirli standartları karşıladığına dair bağımsız bir ikinci ve/veya üçüncü taraf denetimi sunan TSE; şirketlerin itibarlarını güçlendirmelerini ve yeni pazarlara erişmelerini kolaylaştıracak mahiyette, ürünlerinin ve varlıklarının özelliklerini, değerini ve güvenliğini doğrulama temelinde hizmetlerini şekillendirmektedir. Bu çerçevede TSE olarak sunduğumuz hizmetler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

BELGELENDİRME FAALİYETLERİ	MUAYENE VE GÖZETİM FAALİYETLERİ	DENEY VE KALİBRASYON FAALİYETLERİ	İTHALAT FAALİYETLERİ	ULAŞIM SİSTEMLERİ FAALİYETLERİ	EĞİTİM VE PERSONEL BELGELENDİRME FAALİYETLERİ	BİLİŞİM TEKN. TEST VE BELGELENDİRME FAALİYETLERİ
• Ürün Belgelendirme • Sistem Belgelendirme • Direktifler • Helal Belgelendirme • Hizmet Yeri Belgelendirme	• Periyodik Muayene ve Gözetim Hizmetleri • Endüstriyel Gözetim Hizmetleri • Çevresel Gözetim Hizmetleri	• Deney Hizmetleri • Kalibrasyon Hizmetleri • Yeterlilik Deneyleri • Nükleer Malzeme Onayı	• 1 Sayılı «İthalatta Standartlara Uygunluk Denetimi» • 9 Sayılı «CE İşareti Taşınması Gereken Bazı Ürünlerin İthalat Denetimi» • 16 Sayılı «Gübre İthalatı Denetimi» • 25 Sayılı «Araç Parçalarının İthalat Denetimi»	• Münferit ve Seri Tadilat İşlemleri • Karayolu Uygunluk Belgesi • Üretimin Uygunluğu (CoP) İşlemleri • Tip Onay Belgelendirme • Ambulans Uygunluk Belgesi • Tehlikeli Madde Taşımacılığı • Soğuk Zincir Taşımacılığı • Demiryolu Belgelendirme • Araç Kontrol Merkezleri	• Yönetim Sistemleri Eğitimleri • Avrupa Kalite Teşkilatı Kapsamında (EQQ) Personel Belg. Hizmetleri • TÜRKAK ve HAK Kapsamında Personel Belg. Hizm. • Uygunluk Değerlendirme Eğitimleri • Deney ve Kalibrasyon Eğitimleri • Sektörel Alanlarda Eğitimler	• Uluslararası Ortak Kriterler Belgelendirmesi • Cumhurbaşkanlığı DDO Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehber Denetçi/ Baş denetçi ve Firma Belgelendirme Programı • Web Siteleri Kullanılabilirlik ve Erişilebilirlik Belgelendirmesi • Temel Seviye Güvenlik Belgelendirmesi • Sızma Testi Uzmanı (Beyaz Şapkalı Hackerlar) Belgelendirmesi

1.6.3 Eğitim

Bu hizmet alanında Enstitümüz, gerçekleştirilen diğer hizmetler ile ilgili olarak yurt içinde ve yurt dışında kamu kurum ve kuruluşları dahil olmak üzere üretim ve hizmet sektörünün uygunluk değerlendirme ve personel belgelendirme alanlarında eğitim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ayrıca, bağlı bulunduğumuz Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yetkilendirilerek çerçeve tip onay yönetmelikleri hakkında eğitim ve sınav (belgelendirme) hizmetleri gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda detaylı eğitim konuları ve eğitim programı TSE web sayfasında duyurulmaktadır.

1.7 Paydaş Analizi

Türk Standardları Enstitüsü tarafından sunulan Standardizasyon, Uygunluk Değerlendirme ve Eğitim hizmetlerinin en verimli şekilde yürütülebilmesi öncelikle iç ve dış paydaşlarımızın bu konudaki görüş, talep ve beklentilerin bilinmesine bağlıdır. Bu bakış açısıyla birlikte TSE 2024-2028 Stratejik Planı kapsamında gerçekleştirilen paydaş analizi çalışmaları ile faaliyetlerimizin etkin bir şekilde yürütülmesi amacıyla Enstitümüz üst yönetimi ve birim yöneticileriyle yapılan görüşmeler ve değerlendirmeler, Enstitü personelimize uygulanan anket ve toplantılar ve ayrıca Enstitümüzün hizmetleri ile ilgisi olan, yönlendiren, etkileşim içinde bulunan grupların Enstitümüz ve Stratejik Plan ile ilgili görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi ile elde edilen çıktılar sonucunda sunulan hizmetlerin ve kurum yapısının şekillendirilmesi hedeflenmiştir.

Paydaşların analizinde ilk adım olarak Enstitü tarafından sunulan ürün ve hizmetler göz önüne alındığında nitelik bakımından “İlgili, Yönlendiren, Kullanan ve Etkileşim İçinde Olunan” paydaşların tespiti yapılarak aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 7 Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Cumhurbaşkanlığı	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Tarım ve Orman Bakanlığı	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Ticaret Bakanlığı	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Diğer Bakanlıklar ve Ofisler	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu (EPDK)	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
KOSGEB	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
TÜBİTAK	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK)	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış

Belediyeler, Valilikler, İl Özel İdareleri	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Üniversiteler	Dış	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Diğer Kamu Kurum/Kuruluşları	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Uluslararası ve Bölgesel Standardizasyon Kuruluşları (ISO, IEC, CEN, CENELEC,)	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Ulusal ve Uluslararası Uygunluk Değerlendirme Kuruluşları	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
TSE İştraktleri	Dış	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
TOBB	Dış	Yüksek	Yüksek	
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Meslek Örgütleri	Dış	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Müşteriler/Firmalar	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
TSE Genel Kurulu	İç	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
TSE Yönetim Kurulu	İç	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
TSE Personeli	İç	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et

Tablo 8 Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi

FAALİYET ALANLARI									
PAYDAŞLAR	STANDARDİZASYON	UYGUNLUK DEĞERLENDİRME					EĞİTİM		
	Standart Hazırlama ve Yayınlama	Belgelendirme Hizmetleri (Ürün, Sistem, Personel, Helal vb.)	Muayene ve Gözetim Hizmetleri (Periyodik Muayeneler, Hizmet Yeri Belgelendirme, Çevresel Gözetim, Nitelikli Yapılar vb.)	İthalat Uygunluk Kontrolü Hizmetleri	Deney ve Kalibrasyon Hizmetleri	Ulaşım Sistemleri Belgelendirme (Tıp Onay, Araç Proje, Araç Uygunluk, Araç Kontrol, Muayenesi, ADR, ATP vb.)	Bilişim Test ve Belgelendirme	Uygunluk Değerlendirme Eğitimleri (Yönetim Sistemleri, Ürün Grupları, Laboratuvar (Teorik, Uygulamalı), Helal Sektörü, Bilişim Sektörü)	Personel Belgelendirme
Cumhurbaşkanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tarım ve Orman Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ticaret Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Diğer Bakanlıklar ve Ofisler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu (EPDK)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
KOSGEB	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TÜBİTAK	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

FAALİYET ALANLARI									
PAYDAŞLAR	STANDARDİZASYON	UYGUNLUK DEĞERLENDİRME						EĞİTİM	
	Standart Hazırlama ve Yayınlama	Belgelendirme Hizmetleri (Ürün, Sistem, Personel, Helal vb.)	Muayene ve Gözetim Hizmetleri (Periyodik Muayeneler, Hizmet Yeri Belgelendirme, Çevresel Gözetim, Nitelikli Yapılar vb.)	İthalat Uygunluk Kontrolü Hizmetleri	Deney ve Kalibrasyon Hizmetleri	Ulaşım Sistemleri Belgelendirme (Tip Onay, Araç Proje, Araç Uygunluk, Araç Kontrol Muayenesi, ADR, ATP vb.)	Bilişim Test ve Belgelendirme	Uygunluk Değerlendirme Eğitimleri (Yönetim Sistemleri, Ürün Grupları, Laboratuvar Teorik, Uygulamalı), Helal Sektörü, Bilişim Sektörü)	Personel Belgelendirme
Üniversiteler	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Diğer Kamu Kurum/Kuruluşları	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Uluslararası ve Bölgesel Standardizasyon Kuruluşları (ISO, IEC, CEN, CENELEC)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ulusal ve Uluslararası UD Kuruluşları		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TSE İştrakleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TOBB, Diğer Sivil Toplum Kuruluşları, Meslek Örgütleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Müşteriler/Firmalar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TSE Genel Kurulu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TSE Yönetim Kurulu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TSE Personeli	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

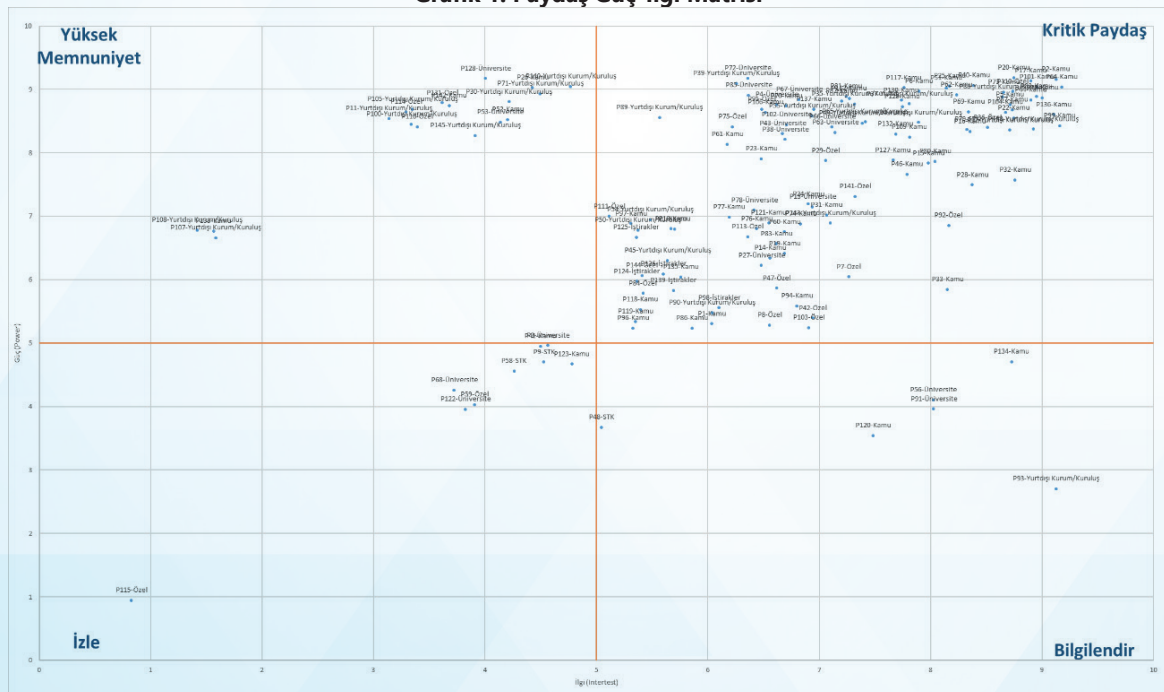
1.7.1.1 Matris Modeller ile Paydaş Analizi

Enstitü paydaşlarının göz önünde bulundurulması, istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve daha sonra paydaşların katılımının sağlanması noktasında, genel olarak yönetilen herhangi bir faaliyetin, sürecin veya programın en kritik bileşenlerinden biri olarak kabul edilen bir yaklaşım kullanılmıştır.

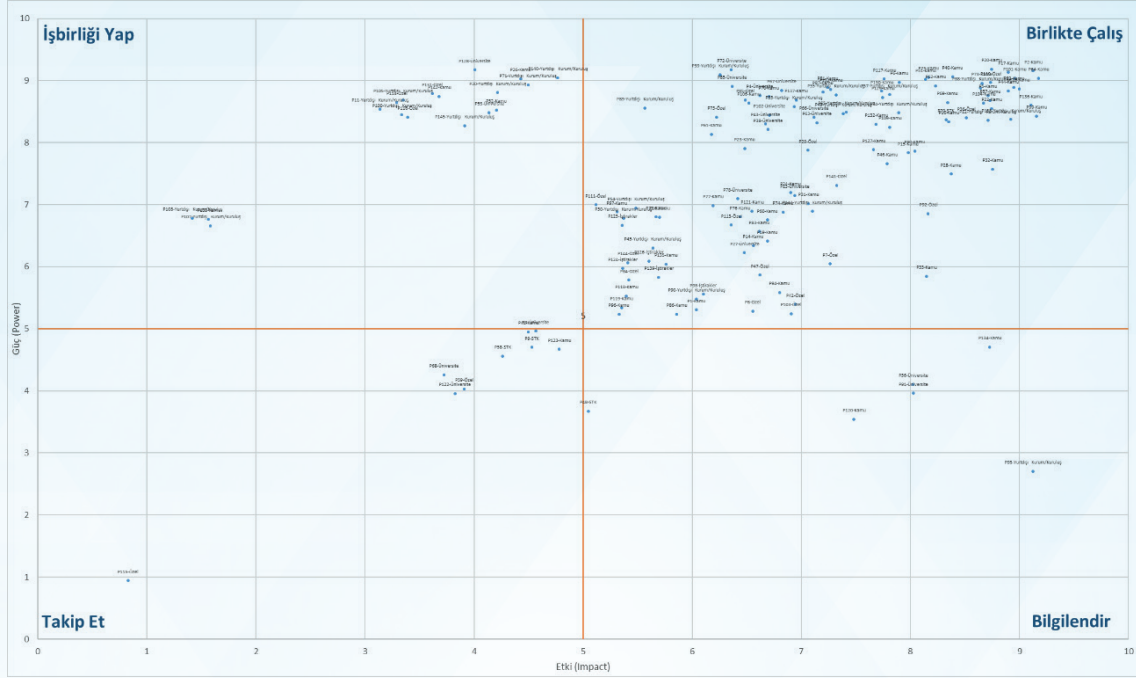
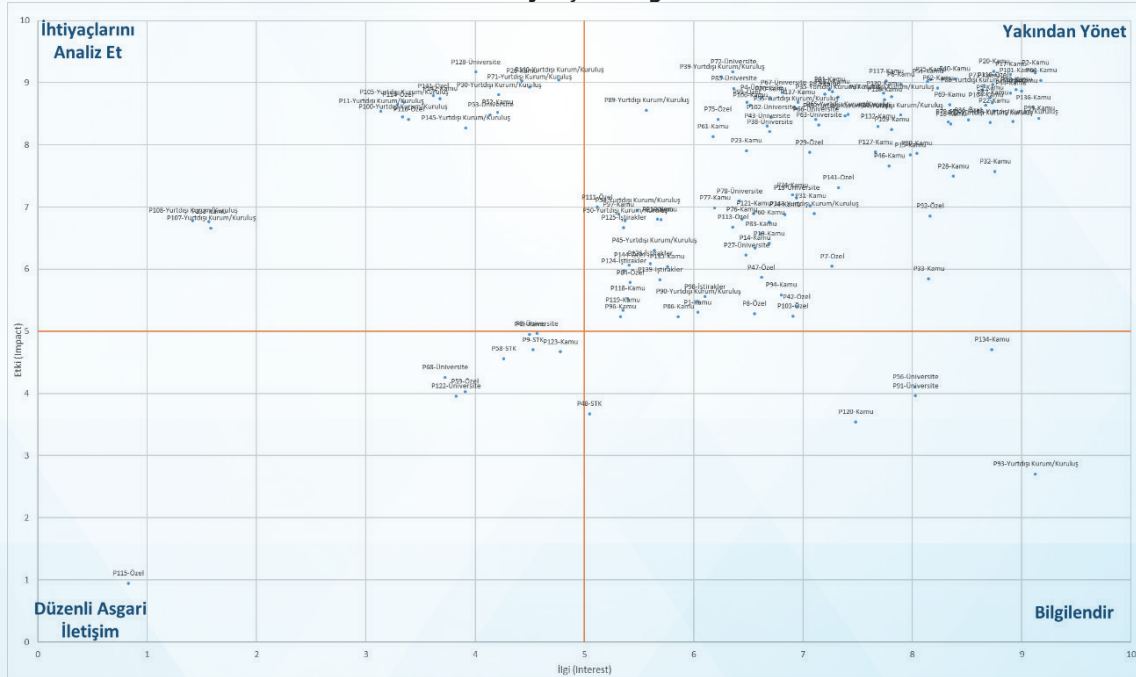
Temel olarak planın iç ve dış paydaşlarca sahiplenilmesinin amaçlandığı bu aşamada, ilk etapta Enstitü hizmetlerinden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenenler ve kurumdan beklentiler gözetilerek Enstitümüzün iç ve dış paydaşları tespit edilmiş, tespit edilen paydaşların yetki düzeyleri, ilgi alanları ve etkileme gücü gibi faktörlere göre sınıflandırılarak analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Bu çerçevede belirlenen paydaşlar¹ güç-ilgi, güç-etki ve etki-ilgi matrisleri ile değerlendirilmiş ve aşağıdaki grafiklerde sunulmuştur.

Grafik 1. Paydaş Güç-İlgi Matrisi



¹ Enstitünün yürütmüş olduğu ticari faaliyetler sebebiyle paydaşlarının açık isimleri belirtilmemiştir.

Grafik 2. Paydaş Güç-Etki Matrisi

Grafik 3. Paydaş Etki-İlgi Matrisi


Enstitü paydaşlarının tanımlanması ve potansiyel etkilerinin ilgili faaliyetlerin çeşitliliği, karmaşıklığı ve zorluğuna göre değerlendirilmesinin ardından paydaşların kategorize edilmesi ve sınıflandırılması için çeşitli farklı yöntemler kullanılmıştır. Paydaşların değerlendirilmesinde iki boyutlu analizlerin ötesinde üç temel kritere (boyuta) aynı anda odaklanan modelleme

çerçevesinde değerlendirmesi ön görülmüştür. Böylelikle paydaşlarımızın

- Kuruluşu etkileme **gücü** veya yeteneği
- Kuruluşa, yürütülen faaliyete veya programa olan **ilgileri**, ne ölçüde aktif veya pasif olacakları
- Kuruluşa, yürütülen faaliyete veya programa yönelik **tutumları**, ne kadar 'destekleyecekleri' veya 'engellenecekleri' (direnecekleri) belirlenmeye çalışılmıştır.

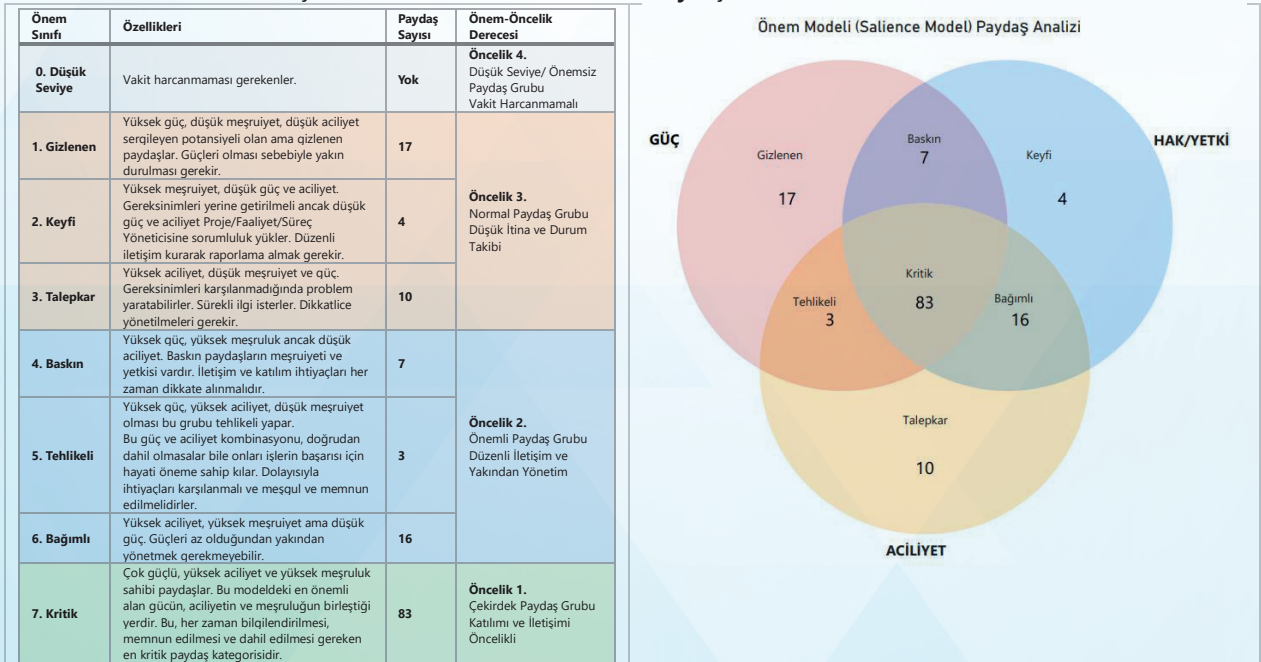
Ayrıca tespit edilen paydaşlardan farklı yöntemler ile veriler toplanmış, Enstitünün faaliyetleri kapsamında paydaşların kurumsal kabiliyetleri açısından üstünlükleri ve geliştirilmesi gereken yönleri ile plan dönemine ilişkin risk ve fırsat olarak karşılaşılmaları muhtemel hususlar değerlendirilmiştir.

1.7.1.2 Önem Modeli ile Paydaş Analizi

Önem (Salience) Modeli, paydaşların güç ve yetkileri, aciliyet beklentileri ve katılımları açısından ele alındığı bir paydaş haritalama modelidir. Enstitümüzce sunulan hizmetlerin çeşitliliği ve yürütülen faaliyetlerin çokluğu nedeniyle büyük ve karmaşık işler yöneten kuruluşlarca tercih edilen bu yöntem kullanılmıştır.

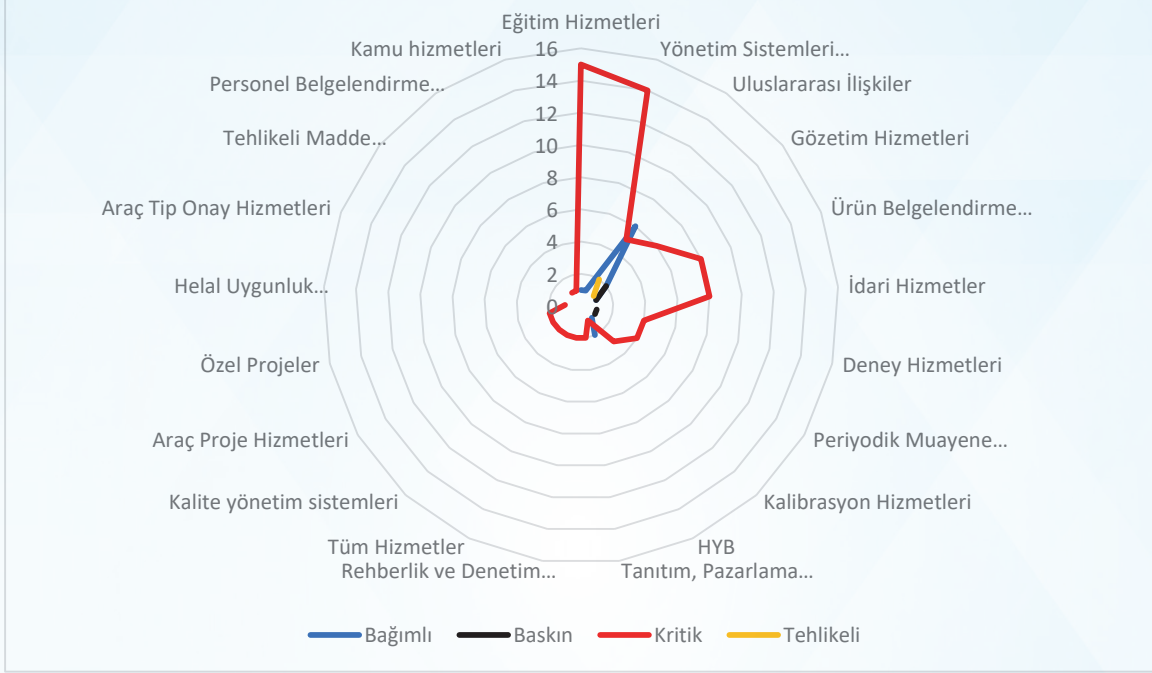
Enstitü paydaşlarına yönelik güç – hak/yetki – aciliyet/öncelik değerlendirmeleri ilgili birimlerimizden uzman görüşleri vasıtası ile tamamlanmasının ardından paydaşlar önem-öncelik dereceleri ve önem sınıflarına göre kategorize edilmişlerdir.

Şekil 1. Önem Modeline Göre TSE Paydaşlarının Sınıflandırılması



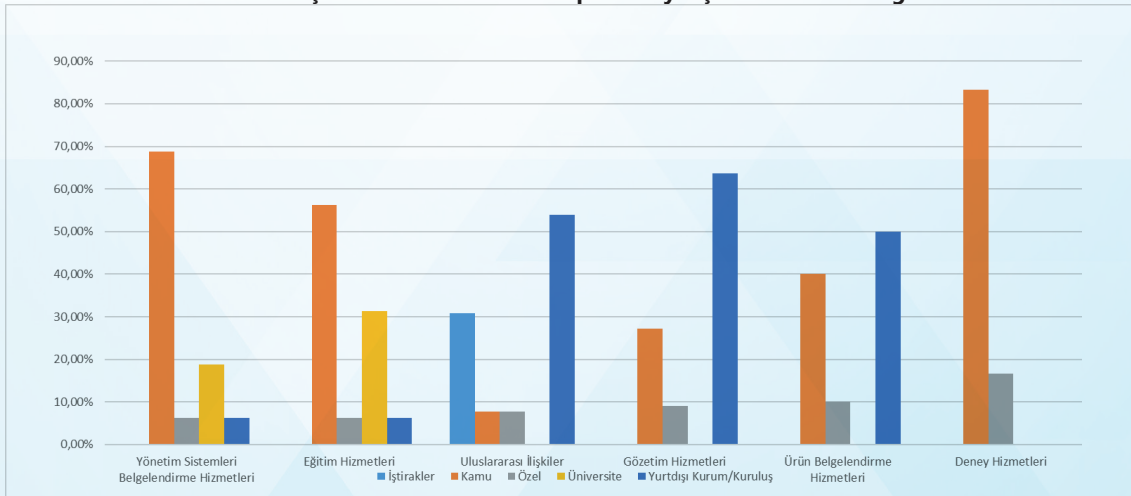
Önem ve öncelik dereceleri 1 ve 2 seviyelerinde (kritik, tehlikeli, baskın, bağımlı) bulunan paydaşlara ilişkin hizmetlere yönelik değerlendirme yapıldığında aşağıda yer alan grafik ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede bakıldığında Enstitünün yönetim sistemleri belgelendirmesi, eğitim hizmetleri, ürün belgelendirme hizmetlerinde ilişki halinde olduğu paydaşları önceliklendirmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Grafik 4. Çekirdek ve Önemli Grupta Olan Paydaşların Hizmet Dağılımı



Önceliklendirilmesi gereken paydaşların hizmet alanları bazında sektörel olarak değerlendirilmesi sonucunda da aşağıdaki grafik ortaya çıkmıştır.

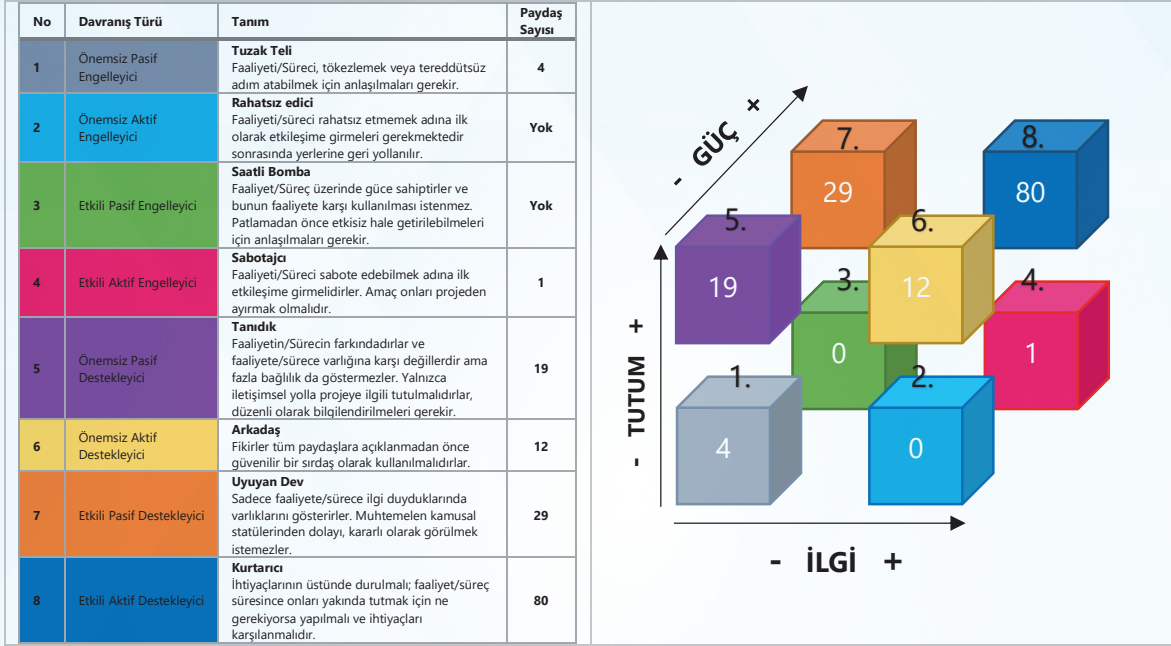
Grafik 5. Çekirdek ve Öncelikli Gruptaki Paydaşların Sektörel Dağılımı



1.7.1.3 Paydaş Küpü Modeli ile Paydaş Analizi

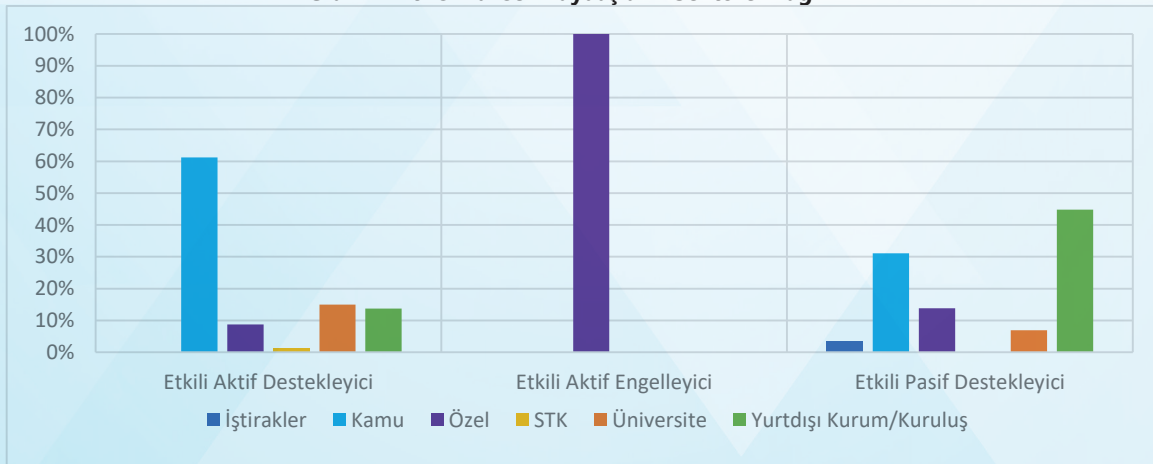
Paydaş topluluğunun çok boyutlu olarak tasvirini yapmak ve iletişim stratejilerini geliştirmek amacıyla paydaş küpü modelinden de yararlanılmış olup, paydaşın gücünü, ilgisini ve tutumunu temsil eden bu modelde etkili ya da önemsiz, aktif ya da pasif ilgiye sahip olup olmadıkları değerlendirilmiştir. Ayrıca tutum olarak destekleyici ya da engelleyici olarak tanımlanabilen paydaşlar bu üç temel çerçevede etiketlenerek kategorize edilmiştir.

Grafik 6 Paydaş Küpü Bulgularına Göre TSE Paydaşlarının Sınıflandırılması



Yapılan değerlendirmelerde ulusal ve uluslararası uygunluk değerlendirme kuruluşlarının “etkili aktif engelleyici” kategorisinde değerlendirilen yegane paydaşlar olduğu, kamunun beklendiği üzere “etkili aktif destekleyici” rolünün baskın olduğu ancak üniversite ve STK’ların olumlu olarak destekleyici rollerinin nispeten düşük seviyede kaldığı aşağıdaki grafikte de görülebilir.

Grafik 7 Etkisi Yüksek Paydaşların Sektörel Dağılımı



1.7.2 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Paydaş analizi çalışmaları iç ve dış paydaş olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde anket cevapları değerlendirilmiş aynı zamanda Stratejik Planın hazırlanması sürecine katkı sağlayacağı düşünülen tüm konulara özel bir şekilde yer verilerek verilen cevaplar Enstitümüzü etkileyebilecek hususlar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Gelen görüş/talep ve beklentiler doğrultusunda Enstitümüzün faaliyetlerini iyileştirecek, kurumsallık seviyesini yükseltecek, hizmet standartlarını yükseltecek, kurumun verimlilik ve etkinliğini artıracak hususlar ön planda tutulmuştur.

1.7.2.1 İç Paydaş Analiz Sonuçları

İç paydaş analizi; Kişisel Bilgiler ve Türk Standardları Enstitüsü ile ilgili görüşler olmak üzere 2 bölüme ayrılan iç paydaş anketinin elektronik ortamda Enstitü çalışanlarına gönderilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Kişisel bilgiler, demografik özellikleri belirlemeye yönelik sınıflama tipiyle ölçeklendirilmiş 6 soru (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, enstitüdeki çalışma süresi, çalıştığı kurumdaki pozisyon, çalıştığı kurumdaki istihdam türü), Türk Standardları Enstitüsü ile ilgili görüşler bölümü ise çalışanların enstitüyle alakalı görüşlerini değerlendirmeye yönelik sıralama likert ölçek tipinde(hiç katılmıyorum en zayıf, tamamen katılıyorum en güçlü) 13 soru şeklinde hazırlanmıştır. Toplamda 2683 kişiden 703 kişinin katılım gösterdiği anketin güven aralığı %95, hata payı da %3 olarak hesaplanmış olup güvenilirlik açısından makul seviyededir.

Araştırma verileri değerlendirilirken sorular bazında Frekans ve Korelasyon Analizleri yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizlerinde öncelikli olarak aralarında ilişki olabilecek sorular arasındaki bağlar incelenmiş olup, ardından her soru için ayrı ayrı tüm kombinasyonlara bakılmıştır.

Yapılan analizler neticesinde genel olarak TSE’de çalışmaktan memnun olanların kurumsallaşma seviyesinden de memnun olduğunu aralarındaki pozitif bağa istinaden söyleyebiliriz.

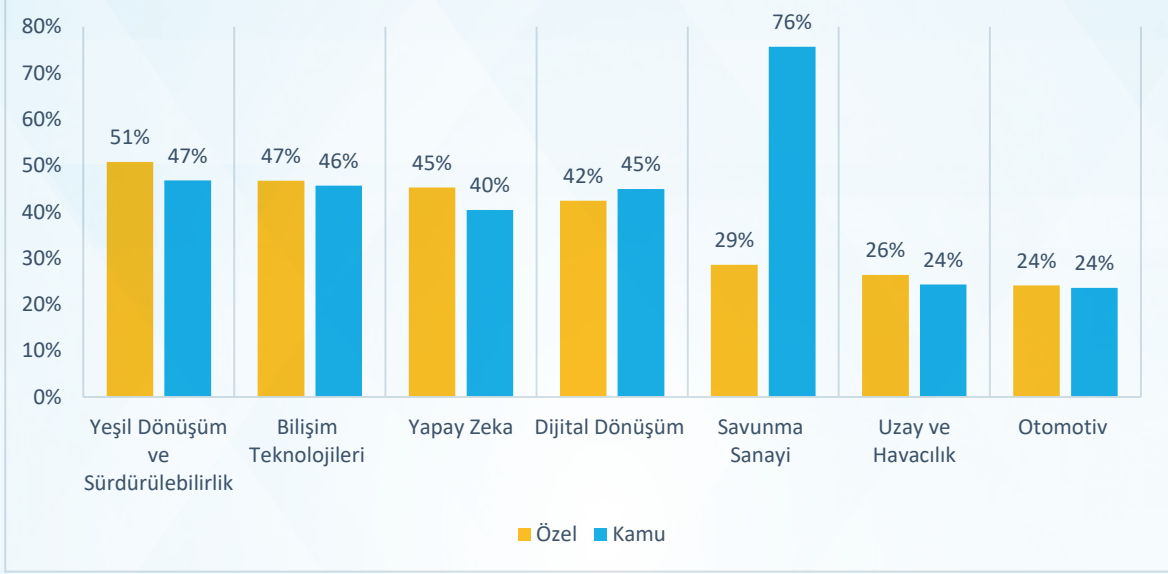
1.7.2.2 Dış Paydaş Analiz Sonuçları

Dış paydaş analizi, özel sektöre ve kamu kurumlarına yönelik iki farklı anket uygulanması ile yürütülmüştür. Dış paydaş anketi kapsamında anketin iletildiği kamu kurumlarından 547 kişi özel sektör kuruluşlarından ise 762 kişi anketi cevaplamıştır.

Yapılan dış paydaş anketinde en çok dikkat çeken hususların başında Enstitümüzün Yeşil Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik, Bilişim Teknolojileri, Yapay Zekâ, Dijital Dönüşüm, Savunma Sanayi, Uzay ve Havacılık, Otomotiv sektörleri ve alanlarında etkinliğini arttırması gerektiği

ortaya çıkmış olup bu sektörlerden savunma alanında etkinliğini arttırması gerektiği hususunun kamu kurum ve kuruluşları olan paydaşlar tarafından %76'lık oranında ifade edilmesi oldukça dikkat çekicidir. Ayrıca, grafikte görülmeyen ve azınlığı oluşturan cevaplar arasında ise; Sağlık, Sosyal Hizmet, Gıda ve Tarım sektörlerinde etkinliğin artırılmasının tavsiye edildiği görülmektedir.

Grafik 8 Paydaşların Görüşlerine Göre TSE'nin Etkinliğini Arttırması Gereken Sektörler



Çalışanların beşerî ve teknik yeterliliğine ilişkin kriterler, kurumun diğer kurumlar ile ilişkileri, uzmanlık seviyesi ve hizmet sunumundaki etkinliğine ilişkin değerlendirmelerde yaklaşık %94 seviyesinde olumlu görüş bulunurken; Enstitünün gelişmesi ve kendini yenilemesi ile sektöre ve topluma sunduğu katkının seviyesine ilişkin değerlendirmelerde olumlu görüş oranı yaklaşık %88 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Anket katılımcılarının yaklaşık %65'i sosyal medya başta olmak üzere farklı mecralarda Kurumun topluma ve sanayiye olan faydası temelinde yürütülecek tanıtım faaliyetlerinin arttırılması yönünde bildirimde bulunmuştur.

Diğer taraftan paydaşların TSE ile ilgili bilgi edinme kanallarına ilişkin çoklu seçimli değerlendirmede bilgi edinmenin yaklaşık %50 oranında etkinliği azalan yazılı medya üzerinden, yaklaşık %45'inin ise TSE ekiplerinin denetimleri esnasında olması, tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri için farklı mecraların kullanılmasının daha etkin sonuçlar ile elde edilmesini sağlayacağı ve personelin denetim esnasında nasıl davranacağı ve ne tür bilgiler vereceği üzerinde çalışmaların yapılması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Paydaşlar açısından TSE'nin en çok önem arz eden faaliyetleri ve hizmetleri değerlendirildiğinde ilk onda sırasıyla Ürün Belgelendirme, Yönetim Sistemleri Belgelendirmesi, Kalibrasyon

Hizmetleri, Deney Hizmetleri, Eğitim Hizmetleri, Laboratuvarlar Arası Karşılaştırma, Laboratuvar Uygulamalı Eğitimler, Personel Belgelendirme, Tehlikeli Madde Taşımacılığı (ADR) ve İthalat Denetimi Faaliyetleri bulunmaktadır.

Kamu paydaşları için ürün belgelendirme ön plana çıkarken, özel sektör paydaşlarında yönetim sistemleri belgelendirmesi en çok önem arz eden hizmet olarak ortaya çıkmaktadır. Buradaki bir diğer önemli husus ise paydaşların Enstitü tarafından hizmetlerin sürekliliğine, uzmanlık seviyesindeki stabiliteye ayrıca önem vermekte olmalarıdır.

Enstitünün faaliyet ve hizmetleri açısından geliştirilmesi gereken hususlar ile ilgili paydaşların yaptığı değerlendirmelerde özellikle teknoloji ve sürdürülebilirlik alanlarında standart hazırlama faaliyetlerinin yaklaşık %30 oranıyla ön plana çıktığı söylenebilir. Ayrıca; küresel gelişmeler ve günün koşullarına göre kurum ve personel yaklaşımının geliştirilmesi, TSE'nin ülkemizdeki karar verici diğer kurumların belirlemiş olduğu politika metinlerinin/kriterlerin/ kuralların oluşturulmasında daha etkin rol alması, deney hizmetleri başta olmak üzere Enstitü tarafından verilen hizmetlerin dijitalleştirilerek hizmet sürelerinin kısaltılması belirtilen diğer önemli hususlar olarak yer almaktadır.

Değişen teknolojilere bağlı olarak standardizasyon ve sertifikasyon süreçlerinin giderek artan oranda dijitalleşmesi ve ikiz dönüşümün getirdiği fırsatlar karşılığında teknik (bilgi işlem, süreçler, hizmetlerin dijitalleşmesi vb.) ve beşerî (yetkin teknik personel) altyapının uyum sağlayamaması en büyük risk ve tehdit faktörü olarak ortaya çıkmaktadır.

Paydaşlara ilişkin analizler topyekûn değerlendirildiğinde genel görünüm olumlu olmakla birlikte kamu paydaşlarının üretkenlik, verimlilik, tarafsızlık, yeniliğe açıklık ve benzeri hususlarda özel sektör paydaşlarına nazaran daha olumsuz değerlendirmeler yapmış olması TSE'nin kamu paydaşlarıyla iletişim ve koordinasyonda dikkat etmesi gereken hususların olduğuna, paydaş yönetim planının bu hususları da dikkate alarak oluşturulması gerektiğine işaret etmektedir.

1.8 Kuruluş İçi Analiz

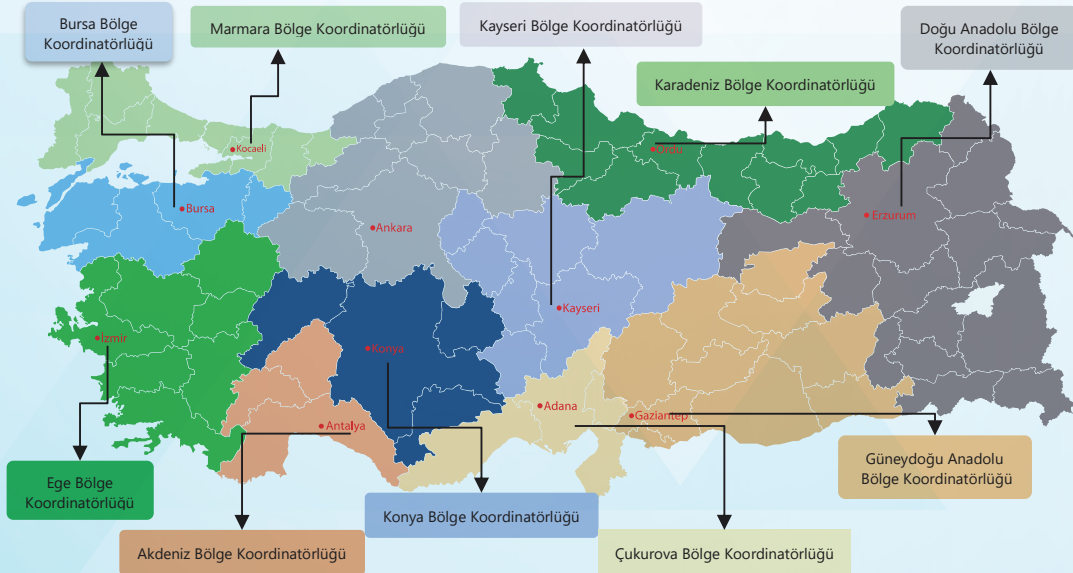
1.8.1 Teşkilat Yapısı

Türk Standardları Enstitüsü 132 Sayılı kanunla kurulmuş ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun II sayılı cetvelinde yer alan özel bütçeli bir kamu kurumudur. Kuruluş kanununda belirtildiği üzere Enstitünün organları Genel Kurul, Teknik Kurul, Yönetim Kurulu ve Denetleme Kurulu ile İhtisas Kurullarından oluşmaktadır.

Şekil 2. TSE Organizasyon Şeması



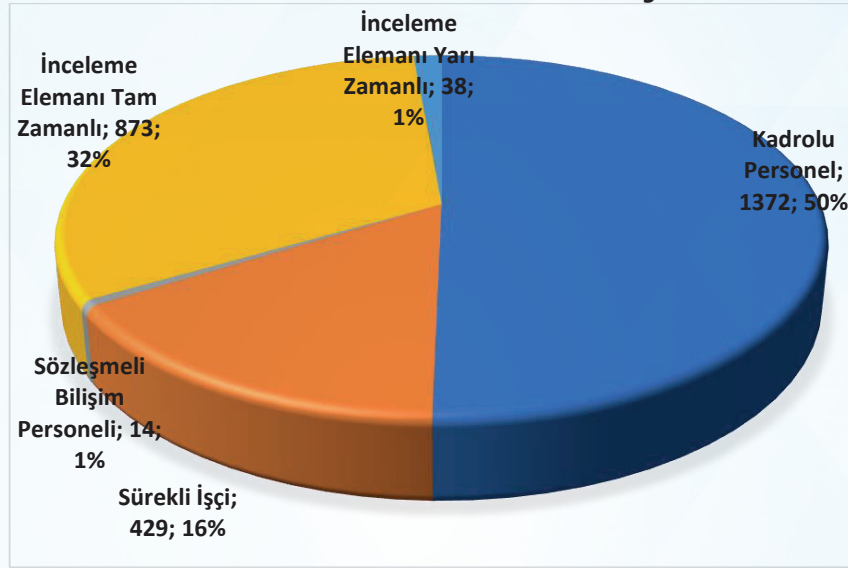
Şekil 3. TSE Taşra Teşkilatı / Koordinatörlükler



1.8.2 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

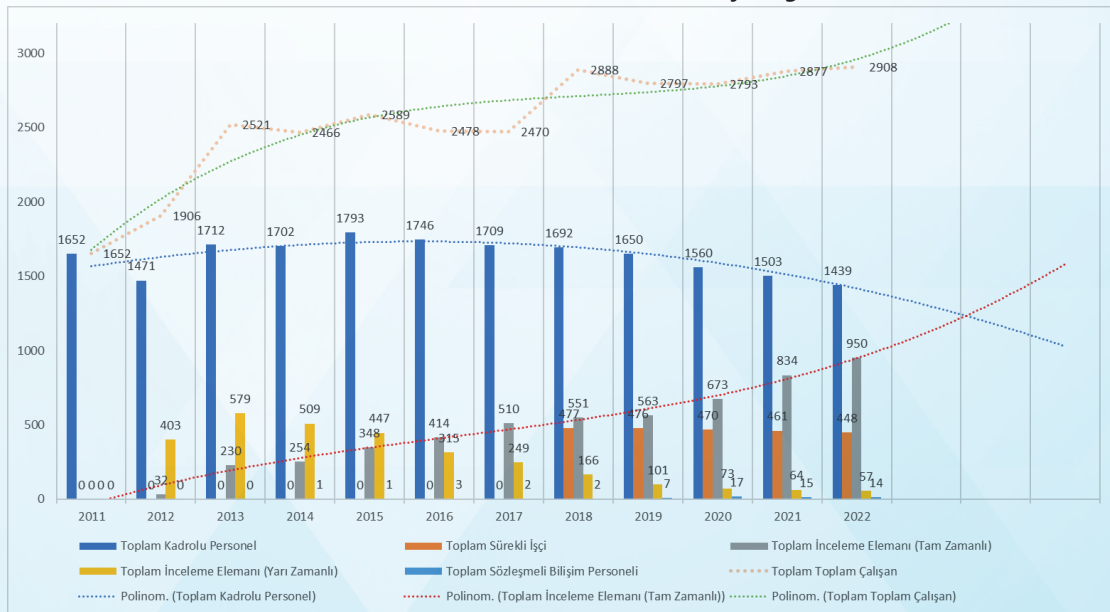
TSE, sürekli olarak daha iyi, sektörde öne çıkan çözümler sunarak test, gözetim ve belgelendirme alanlarında iş dünyasına ve topluma kayda değer fayda sağlamayı amaçlamakta ve büyük çoğunluğu yüksek düzeyde teknik ve uzmanlık becerileri gerektiren alanlarda çalışan yaklaşık 2800 kişiyi istihdam etmektedir. Statü bazında personel sayılarına ilişkin grafik aşağıda verilmiş olup 5 farklı statüde istihdam edilen personelin %50'si kadroludur.

Grafik 9. İstihdam Türüne Göre Personel Dağılımı



Diğer taraftan statülere göre personel istihdamı yıllar bazında değerlendirildiğinde ortaya çıkan genel eğilim aşağıda verilmiştir.

Grafik 10. İstihdam Türüne Göre Personel Sayısı Eğilimleri



Eğitim seviyeleri değerlendirildiğinde kadrolu olarak istihdam edilen personelin yaklaşık %75'i lisans ve üstü eğitim seviyesindedir.

Enstitü personelinin eğitim ve gelişim ihtiyacı için Hizmet İçi Eğitim Müdürlüğü bünyesinde mesleki ve kişisel gelişim kapsamında eğitimler verilmektedir.

TSE faaliyet gösterdiği hemen hemen tüm coğrafya ve sektörlerde özellikle yeni geliştirilen teknolojiler ve ülkemiz açısından kritik sektörlerde yapılan yatırımlara yönelik sunulan/sunulacak olan uygunluk değerlendirme hizmetleri kapsamında yüksek vasıflı ve/veya yüksek potansiyelli çalışanları kendine çekmek, elinde tutmak ve proje bazında insan kaynağını geliştirmek zorunluluğuyla karşı karşıyadır.

Yapılan iç paydaş çalışması ve sektörel analizler sonucunda Enstitünün İK yetkinlikleri alanında karşı karşıya kaldığı riskler etki ve olasılığına göre değerlendirilerek aşağıda verilmiştir.



Belirtilen Riskler

- Yetenek Erişilebilirliği Riski (Dış): İşgücü piyasasında kritik becerilerin sınırlı arzı
- Yetenek Mevcudiyeti Riski (Dahili): Kritik becerilere sahip mevcut yetenek eksikliği
- Bağılılık Riski: Kritik becerilere sahip yeteneklerin bağlılığı kopar ve düşük performans gösterebilir ya da kurumdan ayrılabilir
- Mezun Tedarik Riski: Kurumun ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli sayıda öğrencinin kritik becerilerle mezun olmaması
- İşe Alım Hattı Riski: Kritik beceri ihtiyaçlarını karşılamak için işe alım hattında yeterince angaje yetenek bulunmaması
- Yetenek Rekabeti Riski: Kritik becerilere sahip yetenekler için rakiplere yenilmek
- Kurum İçi Hareketlilik Riski: Kurum içinde yeterince kariyer fırsatı sunulmaması, yüksek performans gösterenlerin kurumdan ayrılmasına neden olur
- Emeklilik Riski: Kritik becerilere sahip çalışanların emekli olma olasılığı yüksektir
- Yerine Koyamama Riski: Kilit bir çalışanın ayrılması durumunda kritik liderlik rollerinin nasıl doldurulacağına dair bir plana sahip olmamak
- Gelişim Riski: Yeterli sayıda şirket içi yetenek, kurumun ihtiyaçlarını karşılamak için kritik beceriler geliştirmiyor
- Elde Tutma Riski: Kritik becerilere sahip yetenekler kurumdan ayrılabilir

Bu noktada Enstitünün yüksek vasıflı profesyoneller için şiddetli bir rekabetle ve istihdam etme problemleri ile karşı karşıya kaldığı sektörde, özellikle yüksek vasıflı çalışanları çekme, elde tutma, geliştirme ve bağlılığını sağlama noktasında risklerini azaltması gerekmektedir.

Yetenekli ve yüksek performanslı çalışanları tespit etmenin, becerilerini geliştirmenin ve onları en etkin katkıda bulunabilecekleri rollere atamanın öneminin daha da arttığı uygunluk değerlendirme sektöründe faaliyet gösteren TSE, sürdürülebilir büyümesini destekleyen bir çalışan deneyimi sunmak için girişimler tasarlama ve uygulama noktasında harekete geçmek zorunda olduğu bilincindedir.

Bu bağlamda Kurum içi yeteneklerimizi değerlendirme ve geliştirme konusunda kapsayıcı bir gelişim ve performans odaklı bir kültür oluşturmak bir diğer kritik bileşen olarak ortaya çıkmaktadır.

1.8.3 Kurum Kültürü Analizi

Kurum genelinde çalışanlarımız kalite, güvenlik ve sürdürülebilirliği hayata geçirme açısından topluma ve ülkemize katkı sağlamak için sahip olduğumuz fırsatı/gücü yerli ve milli bir kuruluş olarak değerlendirmek için çalışmaktadır.

Bu tutum ve tutku kurumsal kültürümüzün merkezine yerleşmiş olmakla beraber; daha iyi, daha güvenli ve birbirine daha bağlı bir dünyayı mümkün kılacak ve işleri daha hızlı, daha basit ve daha verimli hale getirecek kurumsal ve kültürel yapı için gayret sarf etmeye devam edilmektedir.

Kurumun yapısı ve sunduğu hizmetlerin doğası gereği kaynaklarını oluşturma ve kullanma biçimi, fonksiyonel yapısı ve hizmet sunduğu sektörler kuruma bir özel sektör yaklaşımı kazandırmıştır. Bunun yanında ticari faaliyet gösteren bir kamu kurumu olması hasebi ile rekabet etme gücünü artıracak şekilde hızlı karar alma, etkili iletişim ve hizmet sunumunda inisiyatif kullanma gibi durumlarda iyileştirme ve gelişim gösterme çabalarını sürdürmektedir.

Çalışanların karar alma süreçlerindeki katılım düzeyini artırmaya yönelik kurgulanmış mekanizmaların eksikliği TSE'nin kurum kültürü açısından negatif etkilere sahip olsa da; çalışan ve yöneticilerin bilgi paylaşımı ve işbirliği seviyeleri ile çapraz iletişim kanallarının fazlalığı bu konuda pozitif yönde etkiye sahip bulunmaktadır. Çalışan performansını ölçmeye yönelik objektif kriterlere dayanan sistemlerin yapılandırılması gerekliliği ise çalışanların karar ve inisiyatif alma seviyesi ile yenilikçi uygulamalar geliştirme iştahlarını etkileyecek önemli bir husustur. Diğer taraftan hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların (iç ve dış) sürece dâhil edilme düzeyini arttıracak şekilde paydaş yönetim stratejisinin ve mekanizmaların daha etkin olarak işletilmesi kurum açısından öne çıkan bir diğer unsurdur.

Ayrıca, dış çevrede Kurumun faaliyetlerini ve işleyişini etkileyecek değişikliklerin, eğilimlerin, gelişmelerin bütüncül olarak değerlendirip ilgili karar alma mercilerine sunacak mekanizmaların daha etkin çalıştırılması Enstitünün toplumsal faydasını büyük ölçüde arttıracaktır.

Stratejik plan çalışmaları kapsamında yürütülen iç ve dış paydaş anketlerinde kurum kültürü seviyesini ölçmek amacıyla değerlendirmelerde kurum içi iletişim ve kurumsallaşma, kurumsal imaj açısından geliştirilmesi gereken yönlerin olduğu ortaya çıkmıştır.

1.8.4 Fiziki Kaynak Analizi

Türk Standardları Enstitüsü, sanayicimizin ihtiyaç duyduğu hizmetleri daha hızlı ve etkin sunabilmek adına Türkiye'nin birçok yerinde konumlanmıştır. Farklı bölge ve illerde hizmet sunan Enstitü, 32 farklı ilde toplam 134.040 m² kapalı alana sahiptir.

Enstitü sahip olduğu hizmet binaları dışında bir takım dönemsel ihtiyaçları ya da hızlı gelişen talepleri karşılamak üzere hizmet yeri kiralama yoluna gitmekte ve 16 noktada kiralama usulü ile edinilmiş ofislerle hizmet sunmaktadır.

Tablo 9. TSE Fiziksel Kaynakları

Fiziksel Kaynak	Miktarı
Hizmet Binası (Kapalı Alan)	134.040 m ²
Kira Ödenen Hizmet Yerleri	16 Adet (15 farklı ilde)
Lojman	Bulunmamaktadır
Arsa (Üzerinde Hizmet Binası Bulunanlar Dâhil)	5.181.599 m ²
Resmi Araç	154 Adet
Kiralanan Taşıt Aracı	157 Adet + 15 vinç

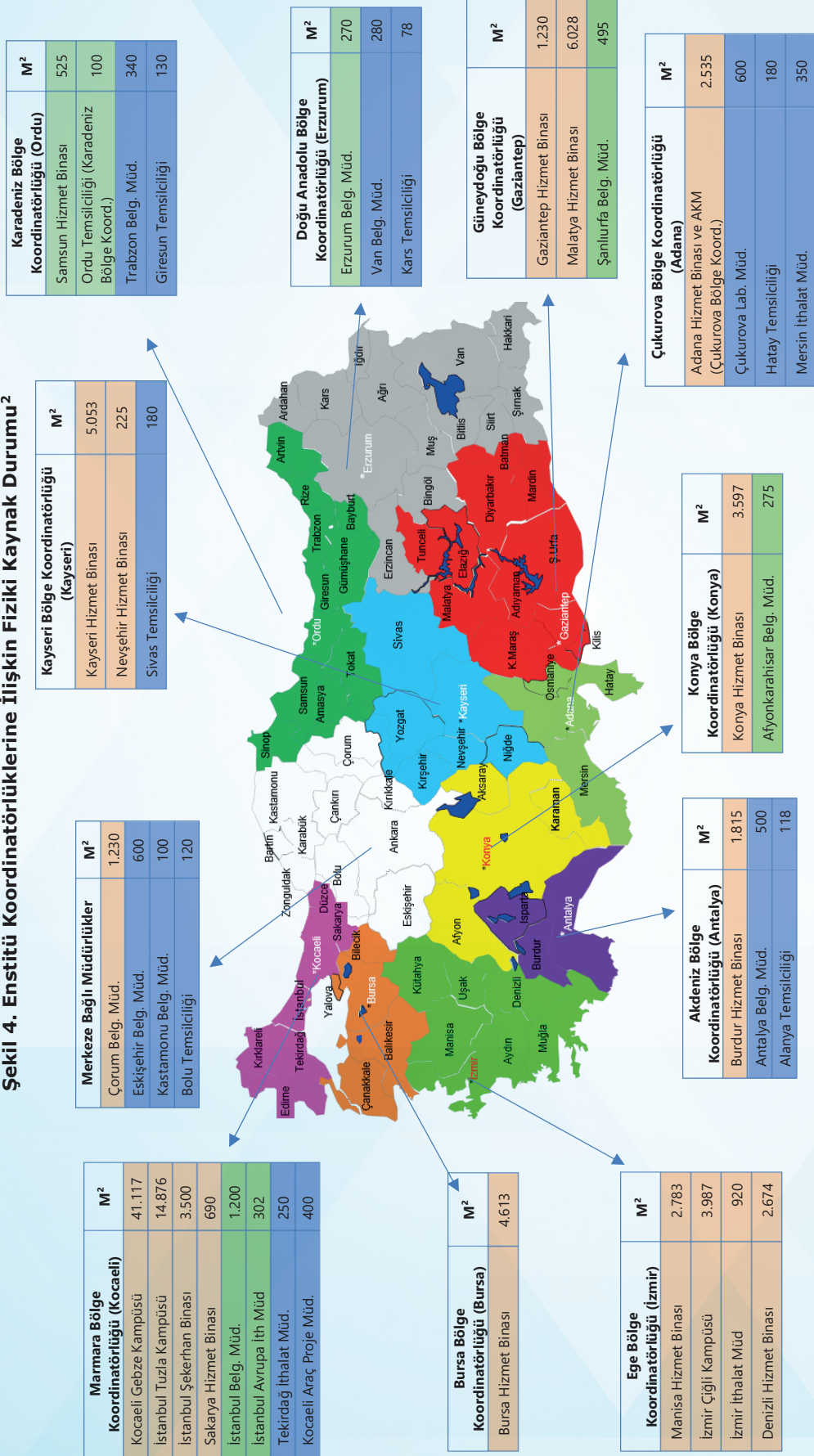
TSE Ankara Merkez, OFİM ve OSTİM binaları ile birlikte toplam 27.620 m² kapalı alanda hizmet vermektedir.

TSE Merkez Bina, A-B-C-D-E Blokları ve Sağlık Merkezi yapısıyla birlikte toplam 6 bloktan oluşmaktadır. Necatibey'de bulunan binanın 19.166 m² kapalı alanı bulunmaktadır. Birer bloktan oluşan TSE OSTİM Binası ve OFİM Binalarının sırasıyla kapalı alanları 5.230 m² ve 3.224 m²'dir.



Ayrıca, Ankara Sincan Temelli bölgesinde yaklaşık 300.000 m² arazi üzerinde yer alacak, sanayimizin ve iş dünyamızın uygunluk değerlendirme alanında ihtiyaç duyduğu tüm sertifikasyon, muayene-gözetim, teknik eğitim ve test hizmetlerini etkin bir şekilde sunacağı, tüm hizmet birimlerinin bir arada olacağı bir kompleksin yapımı devam etmektedir. Ulusal ve uluslararası alanda stratejik ve öncelikli sektörler başta olmak üzere rekabetçi üretim, yeşil ve dijital dönüşüm temaları odağında üretim ve ihracat kapasitesinin yükseltilmesine; teknolojik bilginin ülkemize transferi, teknik alanda yetkinliklerin artırılması, insan kaynağının geliştirilmesi ve milli sermayenin yurt içinde kalması yoluyla katkı sunacak, ülkemiz için stratejik kazanımların önünü açacak, Enstitü personelinin çalışma ortamını iş sağlığı, ergonomi, fiziksel ve sosyal şartlar açısından üst seviyeye taşıyacak Türk Standardları Enstitüsü Ankara Kalite Kampüsüne ilişkin çalışmaların kısa-orta vadede tamamlanması öngörülmektedir.

Şekil 4. Enstitü Koordinatörliklerine İlişkin Fiziki Kaynak Durumu²



² TSE'nin sahip olduğu ve TSE'ye tahsis edilmiş yerleşkeler turuncu, kira ödenen hizmet yerleri yeşil ile gösterilmektedir.

*Ayrıca Adıyaman, Aksaray, Aydın, Balıkesir, Edirne, Elazığ, Erzurum, Gaziantep, Iğdır, Isparta, Kahramanmaraş, Kırşehir, Kütahya, Muğla, Niğde, Tokat, Uşak, Yozgat, Amasya ve Osmaniye illerinde Valilik veya Ticaret Odaları tahsis edilmiş tek oda şeklinde 10-15 metrekare büyüklüğünde İl Temsilciliklerimiz mevcuttur.

1.8.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Türk Standardları Enstitüsünün sahip olduğu bilgi ve teknolojik kaynaklarıyla etkin ve verimli hizmet sunabilmesi için donanım, yazılım ve teknik personelin kapasitesinin işletilmesi ve artırılması yönünde çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Hali hazırda sunulan hizmetler için yeterli olan bu altyapının TSE'nin standardizasyon alanında ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerinde hızla dijitalleşen bir kuruluş olma zorunluluğu karşısında daha etkin bir yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir.

Hizmet portföyünün müşterileri için değer oluşturacak, gelir artışı, hizmet kalitesi ve maliyet verimliliği üzerinde doğrudan etkisi olacak şekilde dijitalleştirilerek verimliliğin artırılması ve yeni dijital araçların kullanılarak temel hizmetlere entegre edilmesi TSE için hayati öneme sahiptir.

Çalışma şeklimizi ve sunduğumuz hizmeti basitleştirmek için hizmetlerimizi dijital olarak dönüştürmeli verimlilik ve daha iyi bir müşteri deneyimi sunmaya yönelik olarak tamamen veri odaklı bir kuruluş olarak gerçek zamanlı verileri insanlarla ve süreçlerle birleştirerek daha iyi dijital hizmetler sunabilir altyapıya geçişi sağlamalıyız.

Hizmetlerimizi desteklemek için kısa sürede pazara sunulacak ve iş operasyonları üzerinde gerçek bir etki yaratacak teknoloji tabanlı ürünler/hizmetler tasarlamayı ve geliştirmeyi amaçlayan bir altyapı artan veri hacimlerini işleyebilen çok sayıda, birbirine bağlı bilgi sistemi gerektirmektedir.

Bu çerçevede;

- faaliyetlerin tüm aşamalarını, iş fırsatlarının belirlenmesinden operasyonlara ve veri erişimine kadar kapsayan,
- müşterilerle daha iyi işbirliği yapılmasını sağlayacak, müşteri hizmet düzeylerimizi ve geri dönüş sürelerimizi sürekli olarak ölçen, anlamak için veri zekasını işleten,

gerek muadil uygunluk değerlendirme kuruluşları tarafından kullanılan gerekse son yıllarda yaşadığımız sağlık krizi bağlamında stratejik değerini kanıtlamış olan çapraz fonksiyonel platformlara (İnsan Kaynakları yönetim aracı, ERP, müşteri ilişkileri yönetimi, dijital iş istasyonu vb.) geçiş yaparak bunları geliştirmek uygunluk değerlendirme alanında etkin bir pazar oyuncusu olmanın yegane unsurlarından birisi olarak ortaya çıkmaktadır.

1.8.6 Mali Kaynak Analizi

Tablo 10. Tahmini Kaynaklar

KAYNAKLAR	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Kaynak
Genel Bütçe	-	-	-	-	-	-
Özel Bütçe	3.213.465.000	3.981.684.000	4.563.183.000	5.019.501.300	5.270.476.365	22.048.309.665
TOPLAM	3.213.465.000	3.981.684.000	4.563.183.000	5.019.501.300	5.270.476.365	22.048.309.665

Not: İdare bütçesinde yer alan ve kurumsal performansı yansıtmayan transfer harcamalarına bu tabloda yer verilmez.

1.9 Politik, Ekonomik, Sosyokültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel (PESTLE) Analizi

ETKENLER	TESPİTLER	İDAREYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		Fırsatlar	Tehditler	
POLİTİK	Çok kutuplu bir düzene doğru evrilen küresel ekonomide, artan Jeopolitik gerilimlere ve ticarette korumacılık eğilimlerine bağlı olarak • Ülkeler ve bölgelerarası yeni ticari ve siyasi iş birlikleri ortaya çıkması, • Büyüyen orta sınıflarla gelişmekte olan ekonomiler arasında aracılık edilen birçok bölgesel ticaret anlaşmasıyla (RTA) bölge içi ticaretin yükselişe geçmesi Dost ve müttefik ülkelerden tedarik (friend-shoring) ve yakın ülkelere tedarik (near-shoring) yaklaşımlarının daha fazla benimsenmesi	• Standart ve uygunluk değerlendirmeye kuruluşları için yeni zorluklar ortaya çıkarak olan küresel ticaret yavaşlarken bölgesel ticaretin artmasında, bölgeler arasında çelişen standartların olduğu parçalanmış pazarlara yol açabilecek olması Daha karmaşık hale gelen tedarik zincirlerinin; sağlık krizi, jeopolitik gerilimler ve enflasyonist baskı nedeniyle ortaya çıkan aksaklıkları gidermek, dayanıklılıklarını, çevikliklerini ve esnekliklerini artırmak için nihai pazarlara yakın olan nearshoring uygulamalarında artış tetiklemesi	Artan uygunluk değerlendirme ihtiyacının yerli ve milli olmayan kuruluşlarca karşılanması sebebiyle ülkemiz sanayicisi ve kamu sektörünün yaşayacağı know-how, zaman ve para kaybı	• Enstitünün dış politikasının söz konusu dost ülkeler ve yakın ülkelerdeki uygunluk değerlendirme faaliyetlerinin etkinliğini/miktartan arttıracak standardizasyon örgütlerinde işbirliğini öncelikleyecek şekilde oluşturularak hayata geçirilmesi • Bölgesel standardizasyon kuruluşlarında etkin rol alınması • Bölgesel uygunluk değerlendirme kuruluşları ile biriktelik Özellikle üretim tesislerine mümkün olduğunca yakın test, denetim ve belgelendirme hizmetleri sunabilecek yerel merkezlerle duyulan ihtiyaçların ortaya çıkması
	Dünyada güç odaklarının değişimine bağlı olarak bölgeselleşmenin artması, çok taraflılığın azalması, ticaret kalıplarının değişmesi	Brezilya, Endonezya, Meksika, Nijerya, Türkiye ve Vietnam gibi yükselen güçlerin de bölgesel ve küresel düzeyde etkilerinin giderek artması		
EKONOMİK	• Küresel ekonomik aktivitedeki yavaşlamaya paralel olarak dünya ticaret hacminde, yükselen ve gelişmekte olan ekonomilerde daha belirgin olmak üzere imne kaybının öngörülmesi • Küresel etkinliğin askeri ve ekonomik güç tarafından değil, ticaret akışları, yardım ve teknoloji transferleri ile ikili ilişkilerin sayısı ve kalitesi tarafından belirleniyor oluşu • Tahıl koridoru anlaşmasının yenilenmesindeki belirsizliklerin ve enerji arz ve talebindeki	• Enflasyonist küresel ekonominin sonucu olarak hayata geçirilen sıkı para politikası ve mali disiplinin uygulamalarının üretim ve hizmet sektöründe etkinlik ve verimliliği düşeltecek çalışmalara talebi arttıracak olması • Toplumun düşen alım gücü ve yaşam standartları	• Söz konusu pazarlarda TSE'nin varlık göstermemesi veya sahip olduğu Pazar payının rakip kuruluşlarca ele geçirilmesi • Sektörel daralmalar sonucunda küçük ve orta ölçekli firmaların kapanması veya maliyet tercihlerinin değişmesine bağlı olarak	• Bölgesel düzeyde düzenli stratejik iş kolu incelemeleri • Bölgesel seviyede çeşitli pazar segmentlerinde iş çeşitlendirmesi yapılması • Yeni teknolojilere ve pazarlara erişimi kolaylaştıran başarılı Proje yönetimi • Yüksek katma değerli üretimi teşvik eden, yeşil ve dijital dönüşüm odağıyla verimlilik ve

gelişmelerin gıda ve enerji fiyatları üzerinde baskı oluşturmaması • Dünya genelinde zayıflayan toplam talebin ve talep kompozisyonunun yurt içi mallara doğru yönelmesiyle küresel ticaretin hız kesmesi • Küresel düzeyde dirençli hale gelen enflasyonun, alım gücünün düşmesine ve hane halklarının yaşam standartlarının gerilemesine yol açması • Ülkemizde, iç ve dış dengenin sağlandığı istikrarlı bir büyüme ortamını sürdürürken enflasyonla mücadele kapsamında sıkı para politikası ve mali disiplini uygulanması, üç yıllık OVP dönemi sonunda tek haneli seviyelere düşürülmesi hedefinin olması • Gelişmekte olan ülkelere daha güvenli ve yüksek kaliteli ürünlere yönelik artan talep ile özel tüketimin büyümeye güçlü katkı vermeye devam edecek olması • Tedarik zinciri risklerini azaltmak amacıyla, yakın kıtık/yakın kaynak üretim kapasitelerinin tüketici pazarlarına (Meksika, Kuzey Afrika, Türkiye, Doğu Avrupa, vb.) yakın yerlere taşınması • Salgın sonrası dönemde Türkiye'nin, alternatif üretim ve tedarik merkezlerinden biri olarak öneminin artmasıyla ve çok taraflı yürütülen etkili diplomasiyle savaşın Türkiye ekonomisi üzerindeki etkilerinin hafifletilmesi • Türkiye'nin beşerî sermayesi başta olmak üzere finansal ve doğal kaynaklarının ekonomik aktivitede etkin ve verimli bir şekilde kullanımla potansiyel büyüme oranlarının artırılmasına odaklanarak yeşil ve dijital dönüşüme yönelmesi • Sürdürülebilir, düşük emisyonlu, yüksek teknolojiye dayalı üretim teknikleriyle Türkiye'nin uluslararası rekabetçi konumunun güçlendirilmesi Ülkemizin uluslararası enerji ve lojistik merkezi haline getirilmesi hedefi doğrultusunda; petrol ve doğalgaz arama ve üretim faaliyetlerinin sürdürülmesi,	kalitesinin orta sınıf tüketicileri artan harcama bilinciyle daha güvenli ve yüksek kaliteli ürünlere yönelmesi • Tüketici ürünlerine yönelik pazarın ciddi olarak büyüme trendinde olması • Alternatif üretim ve tedarik merkezlerinden biri olarak önemi artan ülkemizin rekabet gücünün artırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik olarak çevresel ve dijital dönüşümün fırsat olarak kullanılabilecek olması • Tedarik zincirinin her aşamasında değer oluşturmaya yönelik olarak uygunluk değerlendirme hizmetlerine talebin artması/artacak olması • Enerji sektöründe yapılacak olan yatırımlar ile yüksek katma değerli üretimi teşvik eden yeşil ve dijital dönüşüm odağındaki politikaların uygunluk değerlendirme hizmetleri için oluşturacağı talep	TSE'den aldıkları hizmetlerin azalması • Enerji, çevresel ve dijital dönüşüm alanlarında Politika oluşturmalarına TSE'nin rolünün etkinliğini arttırmaya yönelik farkındalık çalışmalarının yapılamamasına bağlı olarak; ▪ İtibar kaybı ▪ Pazar payı düşüşü ▪ Finansal kayıp yaşanması • TSE tarafından ülkemizde tüketici ürünlerine yönelik sunulan hizmetlerin çerçevesinin çok ülkeli şirketlere göre daha kısıtlı olması • Çok ülkeli şirketlerin yaptıkları iş birlikleri ve esneklikleri ile tüketici ürünleri sektöründe pazar paylarında %20 ile %25 arasında artış kaydetmesi	ihracat artışını hedefleyen sektörlerde hizmet sunumunun artışı ve yeni pazar fırsatlarının değerlendirilmesi • Lojistik ile alakalı olarak; yükleme öncesi, sırası ve sonrası gözetimleri, lojistik hatlarının inşasına yönelik gözetim, demir yolu hatlarının gözetimi ve muayenesi, demiryolu araçlarının belgelendirilmesi başta olmak üzere üretime dair diğer tüm uygunluk değerlendirme faaliyetleri sunulmasına yönelik gerekli çalışmalar yapılması. • Enerji sektöründe yapılacak olan yatırımlara yönelik olarak proje danışmanlık hizmetleri, deney, muayene ve gözetim başta olmak üzere uygunluk değerlendirme hizmetlerinin sunulması için çalışmalar yapılması • Tüketici ürünleri başta olmak üzere sosyokültürel yapıdaki değişimin etkilediği, deneyim ve paylaşım ekonomilerinin yönlendirdiği sektörlerde (sağlık hizmetleri, turizm, mobilité, yaşlı bakım hizmetleri, akıllı şehirler vb. gibi), ortaya çıkan uygunluk değerlendirme pazarının sürdürülebilirlik temelinde sunulan hizmetlerle değerlendirilmesi
---	--	---	--

	doğalgaz depolama tesislerinin kapasitelerinin artırılması, lojistik üslerinin kurulması, gübre üretimi yapacak tesisler kurularak doğalgazın katma değerinin artırılacak olması	• Küresel nüfusun 2050 yılına kadar 2 milyar artması ve nüfusun 7,7 milyardan 9,7 milyara çıkması beklentisi • Nüfusun bazı bölgelerde hızla büyürken bazı bölgelerde artışın yavaşlaması • Nüfusun artan sayısı ve değişen yapısına bağlı olarak bireylerin taleplerinin ve ihtiyaçlarının değişmesi, "refah ekonomisi", "paylaşım ekonomisi" ve "deneyim ekonomisi"nde yükseliş olması. • Yaşlanan dünya nüfusunun sağlık durumlarının kötüleşmesiyle ilişkili yaşam süreleri uzadıkça daha fazla ve farklı sağlık hizmeti türlerine ihtiyaç duyacak olması ve gelişmiş ülkelerde artan yaşlı nüfus; kamu finansman modellerinin ve sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliği üzerinde etkili olması • TÜİK verilerine göre, yaşlı nüfusun toplam nüfusa oranının artacağı öngörüsü ve bu durumun toplumun tüketim alışkanlıklarına yansıtacağından hareketle, uygunluk değerlendirme pazarındaki hizmet niteliği ve niceliğinin değişkenlik gösterebilecek olması • Gelişmekte olan ülkelere artan genç nüfus nedeni ile, siyasi davranışlar, eğitim sistemleri, işgücü ve istihdam modellerinde değişiklik olması ve iş gücü ve tüketici piyasasının daha da büyümesi; hızlı yaşlanan ülkelerde ise iş gücü piyasasının sınırlı kalması • Kentsel alanlarda yaşayan dünya nüfusunun oranının 2050 yılında %55'ten %68'e çıkması beklentisi ve demografik değişimle başa çıkabilmek için şehirlerin ve devletlerin önemli altyapı yatırımları yapması • Nüfustaki yaşlanmaya bağlı olarak insanların işgücünde daha uzun süre kalması	• Demografik büyümeye bağlı olarak ortaya çıkan orta sınıfın, kalite, güvenlik, performans ve sürdürülebilirlik garantisi açısından beklentilerinin artması, • Artacak olan kentleşmeye bağlı olarak, kentsel hareketliliği, kirliliğin azaltılmasını, su ve enerji tedarikini, iletişimi, dayanabilirliği sağlamak için daha iyi, daha sürdürülebilir altyapıya yönelik talebin güçlenmesi • Enstitünün yeni nesil esnek çalışma modellerine uyum sağlayarak uygunluk değerlendirme alanında faaliyetlerinin verimlilik ve karlılığını arttırması, standardizasyon faaliyetlerinde ise bu modele geçen kurum ve kuruluşlardan katılımın artacak olması • Şirketlerin iş yükü tasarımını, yetenek yönetimini ve çalışanları eğitime ve beceri kazandırma yaklaşımlarını yeniden tasarlamaları	• Uygunluk değerlendirme alanında faaliyet gösteren şirketlerin karlıklarının yüksek seviyede olmasına bağlı olarak söz konusu sektörde daralan işgücü piyasalarında ücret artışlarının yüksek olması • Müşteri tercihlerinin değişmesi, TSE'nin hizmetlerine olan talebin etkilenmesi ve pazar payının azalma ihtimali • Sağlık alanında yaşanan nüfusa yönelik yapılacak olan yatırımlardaki uygunluk değerlendirme hizmetlerine ilişkin bir politikanın geliştirilmesi gerekliliği	• Tüketici ürünleri başta olmak üzere sosyokültürel yapıdaki değişimin etkilediği, deneyim ve paylaşım ekonomilerinin yönlendirdiği sektörlerde (sağlık hizmetleri, turizm, mobilite, yaşlı bakım hizmetleri, akıllı şehirler vb. gibi), ortaya çıkan uygunluk değerlendirme pazarının sürdürülebilirlik temelinde sunulan hizmetlerle değerlendirilmesi • Personel politikasında sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak çalışan deneyimi sunmak için girişimler tasarlamak ve uygulama • Çalışanların refahının kurumun geleceği için gerekli olduğu kapsayıcı bir gelişim ve performans odaklı kültür oluşturma • Portföy kariyer yönetimi kapsamında Enstitümüşe yönelik eğitim öngörü analizlerinin yapılması. Firmalar için yeni eğitim alanlarının belirlenerek verilmesi
--	--	---	--	---	---

	- Gelişmiş ekonomilerde iş gücü piyasalarına bağlı olarak ücret normlarının değişmesi - Avrupa başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde uygulanmakta olan yeni nesil esnek çalışma modellerinin 2024 sonunda ülkemizde hayata geçirilecek olması	- Dijital platformların (e-ticaret platformları) kullanımında artış, satıcıların doğruda alıcılara bağlantı kurmasına, daha verimli alışverişler yapmasına ve uluslararası pazarlara (özellikle KOBİ'ler söz konusu olduğunda) daha fazla erişim elde etmesine olanak sağlanması - Nesnelerin İnterneti gibi daha karmaşık teknolojilerin kullanımı nedeniyle, her bir ürün üzerinde yapılması gereken testlerin sayısının artması - Mevcut bilgi yığını içinde belirli bir durumu analiz etmek için doğru, gerekli ve yeterli bilgiyi bulmaya yönelik veri kalitesinin mümkün olan en kısa sürede analiz edilmesi gerekliliği - Verilerin doğruluğunu teyit edebilecek güvenilir üçüncü tarafların rolünün güçlenmesi - Siber güvenlik konusunda artan ihtiyaç - Kullanıcı deneyimi ve sensör güvenliği, telemetri ve bilgi-geçence sistemleri ve veri	- Regülasyonlar ile yönlendirilen/oluşan pazara hızlı adapte olabilecek yetişmiş insan kaynağı ve teknolojik altyapı eksikliğine bağlı Pazar kaybı - Ürün yaşam döngülerinin kısalması, şirketleri prototip testlerinin ve tedarik zinciri takibinin giderek artan bir bölümünü dışarıdan temin etmeye; uzaktan denetimlere ve özellikle blockchain kullanan yenilikçi izlenebilirlik süreçlerine yönlendirmesi - Rakiplerin daha hızlı ve etkin hizmet vermeye yönelik olarak süreçlerini, ürün ve hizmetlerini dijitalleşmesi, test ve hizmetlerin fiyatlarını düşürmesi - Pazara kısa sürede sunulacak ve iş operasyonları üzerinde etkiye sahip teknoloji tabanlı ürünler/hizmetler tasarlama kabiliyetindeki eksikliğe bağlı olarak Pazar kaybı - Siber saldırılar nedeniyle işlerin aksamaya veya kesintiye uğramasından kaynaklanan mali kayıplar ve itibar kaybı	- Kurumun hem kendisinin hem de sunduğu hizmetlerin dijital dönüşüm yaklaşımı çerçevesinde ele alınması - TSE'nin ulusal siber güvenlik stratejisine uygun olarak kurumsal seviyede bilgi güvenliği ve siber güvenlik çalışmalarını iyileştirerek devam ettirmesi - Süreçlerin baştan sona dijital ortamda yürütülmesi - Bilişim teknolojisi alanında verilecek hizmetlerin Endüstriyel Varlıklar (OT), BT Sistemleri, Bağlı Ürünler (IOT) segmentleri açısından yeniden değerlendirilip organize edilmesi - Endüstriyel Varlıklar (OT) - Kritik Altyapı ve Ekipman Siber Güvenlik Olgunluk Düzeyi Değerlendirilmesi ve Sertifikasyonu - Bir sistemin veya bir sitenin siber esnekliğinin risk ve boşluk analizi - Ağ ve Bilgi Güvenliği uyumluluğu - Müşteri politikalarına karşı tedarikçi değerlendirmesi - BT/OT Sistemleri Güvenlik Açıkları Analizi
TEKNOLOJİK	- İnsanların makinelerle etkileşim kurma biçimlerini temelden değiştirdiği için neredeyse her sektörü ve mesleği yeniden şekillendirme potansiyeline sahip olan yapay zekâ ve benzeri teknolojilerin hızla benimsenmesi ve yeni teknolojilerin (yapay zekâ veya nesnelerin interneti gibi) ticaretin türünü ve ekonomik büyümenin kalitesini önemli ölçüde etkilemesi - Fiziksel ve dijital varlıklar arasındaki ayrımın bağlantılı nesnelerin katlanarak artan bir oranda kullanılmasıyla hızla ortadan kalkması - Yeni teknolojilerin, (kasıtlı veya kazara) kötüye kullanımı risklerinin yanı sıra etik ve güvenlikle ilgili önemli zorlukları da beraberinde getirmesi ile dijital güvenlik alanında artan talep ve yeni düzenlemelerin yapılıyor olması - Ekonominin dijital dönüşümünün hızlanması, şirketleri dijital altyapıya ve yeni teknolojilere daha fazla yatırım yapmaya yöneltmesi - OVP'de kritik/stratejik ürün ve teknolojilerin yerli imkânlarla geliştirilmesi ve üretilmesi için teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında dijital ve yeşil dönüşümün önceliklendirilmesi - Uygunluk değerlendirme hizmetlerinin artan bir oranda dijitalleşmesi			

	gizliliği gibi test veya sertifikasyon gerektiren bir dizi yeni unsurun ortaya çıkması • Yeni düzenlemelerle bağlantılı olarak siber güvenlik risk yönetimi ve güvencesi konusunda uygunluk değerlendirmelerine olan ihtiyacın artması. • Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında oluşturulacak olan kritik ve stratejik ürünlere yönelik yol harıtarlarında TSE'nin gerek standardizasyon gerekse uygunluk değerlendirme ve eğitim alanlarında yer alması • Teknolojik altyapı, beşeri sermaye, girişimcilik, araştırma, yenilikçilik ve tasarım kapasitesi güçlendirilerek sanayide teknolojik dönüşümü sağlamaya yönelik politikalar		gizliliği gibi test veya sertifikasyon gerektiren bir dizi yeni unsurun ortaya çıkması • Yeni düzenlemelerle bağlantılı olarak siber güvenlik risk yönetimi ve güvencesi konusunda uygunluk değerlendirmelerine olan ihtiyacın artması. • Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında oluşturulacak olan kritik ve stratejik ürünlere yönelik yol harıtarlarında TSE'nin gerek standardizasyon gerekse uygunluk değerlendirme ve eğitim alanlarında yer alması • Teknolojik altyapı, beşeri sermaye, girişimcilik, araştırma, yenilikçilik ve tasarım kapasitesi güçlendirilerek sanayide teknolojik dönüşümü sağlamaya yönelik politikalar	BT Sistemleri - o Sistemlerin Siber Güvenliğinin Test, Denetim, Sertifikasyonu - o Yönetim Sistemi Sertifikasyonu ve Küresel Standartlar Çerçevesinde Denetim - o Kurumsal Siber Güvenlik Vade Seviyesi Değerlendirmesi - o Bulut güvenliği (OWASP/CSA/CIS) - o Sistem güvenlik açıkları analizi - o Adli hazırlık • Bağlı Ürünler (IOT) - o Bağlı cihazların siber dayanıklılığının kritikliklerine göre test edilmesi ve sertifikalandırılması - o IoT ürün siber güvenlik sertifikası programı - o Ortak Kriterler belgelendirmesi - o Tıbbi cihazlar siber değerlendirme - o Ürün güvenlik açığı ve protokol uygulaması otomatik analizi
YASAL	• Avrupa pazarı başta olmak üzere tüm dünyada, ürün veya hizmetin kalitesi, sürdürülebilirliği ve güvenliği ile ilgili düzenleyici gerekliliklerin sıkılaşması • Kurum statüsünün ve yapısının ihtiyaç duyduğu mevzuat çalışmaları hızlandırılması gerekliliği • TSE'nin Faaliyet Alanlarına ve İşleyişine Yönelik Mevzuatın Kısıtlayıcı Hükümlerinin Varlığı • Tasarruf Genelgeleri • 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ilgili hususlar	gizliliği gibi test veya sertifikasyon gerektiren bir dizi yeni unsurun ortaya çıkması • Yeni düzenlemelerle bağlantılı olarak siber güvenlik risk yönetimi ve güvencesi konusunda uygunluk değerlendirmelerine olan ihtiyacın artması. • Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında oluşturulacak olan kritik ve stratejik ürünlere yönelik yol harıtarlarında TSE'nin gerek standardizasyon gerekse uygunluk değerlendirme ve eğitim alanlarında yer alması • Teknolojik altyapı, beşeri sermaye, girişimcilik, araştırma, yenilikçilik ve tasarım kapasitesi güçlendirilerek sanayide teknolojik dönüşümü sağlamaya yönelik politikalar	Rakiplerin sunduğu yelpazede ürün/hizmet teklifleri sunamama riski ve Pazar payının kademeli olarak erozyona uğrama ihtimali • İnsan Kaynakları alanı başta olmak üzere diğer idari hususlara ilişkin kısıtlayıcı mevzuatın varlığı sebebiyle TSE'nin piyasaya koşullarına	TSE'nin mevcut/yeni bir endüstri/hizmet sektöründe/pazarı büyüme, yenilik yapma ve/veya rekabetçi bir müşteri teklifi sunma kabiliyetini etkileyebilecek bir yasa ve/veya yönetmelik değişikliğini, siyasi bir kararı, olayı ya da durumu tespit edecek ve bunlara uygun bir şekilde

ÇEVRESEL	• Mevcut Mevzuattaki öngörilemeyen Değişiklikler • Avrupa Konseyi ve Serbest Dolaşım Regülasyonlarındaki Değişiklikler • İthalata Uygunluk Denetimi Tebliğlerindeki Değişiklikler • Standart Değişiklikleri • Uygunluk değerlendirme piyasasına yönelik gerek belgelerin doğruluğu, geçerliliği ve niteliğini kontrol edecek gerekse Yurtdışından akredite olan belgelendirme kuruluşlarının denetlenmesini sağlayacak şekilde topyekûn bir düzenleyici/denetleyici mevzuatın bulunmayışı • TSE tarafından sunulan hizmetler ve standardizasyon faaliyetlerine yönelik yeterli ve etkin teşvik ve yönlendirme mekanizmasının oluşturulması gerekliliği	göre hareket edememesi riski ve bunun TSE'nin kâr marjı, finansal durumu ile faaliyet sonuçları üzerinde negatif etki oluşturma ihtimali • İhtiyaç duyulan yetkinlikte personelin istihdamının dış uzman kullanımı yöntemi ile karşılanması/karşılanamaması • Güvenilirliği kontrol edilemeyen akreditasyona sahip firmaların piyasayı bozucu yönde faaliyet göstermesi • Gerek numune gerekse satın alınan cihazlar ile ilgili gümrük işlemlerinde sıkıntılar yaşanması • Haksız marka kullanıma ilişkin etkin denetim mekanizmalarının kurgulanması ihtiyacı	aksiyon alınmasını sağlayacak mekanizmaların kurulması • Mevzuat değişikliklerine uyum sağlayacak şekilde yeni ve yenilikçi hizmetlerin sürekli geliştirilmesi, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi artırmak için süreçlerin standartlaştırılarak dijitalleştirilmesi • Devlet teşviklerinin (Ar-Ge, yatırım vb.) Standardizasyon çalışmalarına katılımı zorunlu tutacak şekilde verilmesini sağlayacak politikaların/mevzuatın oluşturulmasının sağlanması • Uygunluk Değerlendirme Faaliyetlerinin Belirli Alanlarda Zorunlu Tutulması Yönünde Yasal Adımlar Atılması
	Avrupa'nın ve dünyanın, 2050 yılına kadar sıfır net sera gazı emisyonu ile küresel olarak rekabetçi, kaynakları verimli kullanan bir ekonomi olmayı amaçlayan radikal bir dönüşüm stratejisini benimsemesi Sürdürülebilirlik, ESG ve iklim değişikliği: Önemli sera gazı azaltımları (CO₂, metan, vb.) ve tüm iş modellerinin karbonsuzlaştırılması için artan düzenleyici baskı Sınırdan karbon düzenleme mekanizmasına, Emisyon Ticaret Sistemi (ETS)'ne ve AB REACH Tüzüğündeki güncellemelere uyum politikalarının benimsenmesi Çevre dostu yenilik ve sürdürülebilir ekonomik büyüme için özellikle enerji, inşaat, ulaşım ve	• Müşterilerin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmek için biyolojik olarak parçalanabilirlik, ekotoksisite, yaşam döngüsü değerlendirilmesi, vegan sertifikasyonu, çevresel denetimler vb. gibi alanlarda danışmanlık, sertifikasyonlar, gibi hizmetlerin talebinin artması • Karbon emisyonlarının ölçülmesi, azaltılması ve belgelendirilmesine yönelik test hizmetlerine olan talebin	• Sürdürülebilir ürünler, hizmetler vermek ve davranışlar geliştirmek isteyen işletmelere ve endüstrilere ölçümleme ve doğrulama hizmeti sunmak için "TSE Sürdürülebilirlik Hizmetleri" başlığı altında geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinde hizmet sunulması ve buna bağlı olarak gerekli organizasyonel, beşerî ve teknik altyapının oluşturulması • TSE Sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması • TSE Personelinin özellikle sürdürülebilirlik alanında mevcut

	hareketlilik gibi yüksek etkili alanlarda - çevresel etkilerini azaltmak hem de döngüsel ekonomi ve CO ² nötrlüğü gibi temel politika girişimlerinin artması	artması (örneğin, fosil yakıtlara bağımlılığın azaltılması, kısıtlı kimya, atıkların düzenli depolama sahalarına gönderilmesi, vb.) Orta sınıfların ortaya çıkmasıyla yaşam kalitesi ve bina ve tesislerin performansı açısından daha talepkar beklentilerin oluştuğu yüksek potansiyelli pazarların büyümesi		fırsatların değerlendirilmesine yönelik eğitilmesi, yetkinlik kazandırılması
	Kritik hammadde ve ürünlerin elde edilmesi/üretimi için büyük ölçekte madencilik, üretim ve lojistik faaliyetlerinin sunulması.			
	Lityum-iyon pil geri dönüşüm endüstrisi ve daha genel olarak e-mobilite endüstrisinin büyüyecek olması	Elektrikli araç endüstrisinin büyümesine bağlı olarak e-mobilite alanında ortaya çıkabilecek yeni test ve gözetim hizmetleri fırsatları		Centilmenlik sözleşmesi, rekabet etmeme sözleşmesi vb. hususları gerçekleştirecek İK politikasının oluşturulması

1.10 Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi

GZFT analizi ile, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkiyi analiz ederek strateji geliştirme sürecin yönlendirilmiştir. Bu analizde PESTLE analizi bulguları, uygunluk değerlendirme sektörü trend analizleri üst politika belgelerinde yer alan politika ve tedbirler ile paydaş analiz sonuçları dikkate alınmaktadır.

1.10.1 Güçlü ve Zayıf Yönler

İÇ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
1960 yılından bu yana faaliyet gösteren köklü, güçlü ve istikrarlı bir kamu kuruluşu olarak sağladığı güvenilir, tarafsız ve objektif imaj, bilinirlik ve marka değeri - Güçlü teknik altyapıya ve ulaşılabilir yaygın bir teşkilata sahip olması - Kurum aidiyet duygusuna sahip uzmanlaşmış ve yetkin personel ile geniş dış uzman havuzuna sahip olunması - Yeni iş alanlarına ve iş gelişimine açık yaklaşım ve yeni iş süreçlerine hızlı adaptasyon - Uygunluk değerlendirme (belgelendirme, gözetim ve laboratuvar) ve eğitim hizmetlerinin akredite, geniş kapsamlı, yaygın ve güvenilir bir şekilde çok farklı branşta uzmanlaşmış saha deneyimli personel ile sunulması - Branşlaşmış laboratuvar altyapısı ve geniş deney ve kalibrasyon hizmet profili - Standardizasyon alanında, uluslararası ve bölgesel platformlarda Milli Standardizasyon Kuruluşu olarak Türkiye'yi etkin bir şekilde temsil etmesi - Uluslararası kuruluşlarla yapmış olduğu ikili/çok taraflı işbirliği anlaşmaları ve yurt dışında yürürlükte olan girişimleri	- Mevcut personelin ihtiyaçlar (yenilenen standartlar, mevzuat değişiklikleri, teknolojik gelişmeler vb.) doğrultusunda gelişim programlarının hazırlanması/uygulanmasında yaşanan sıkıntılar - Birimlerin ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesinin daha etkin hale getirilmesi - Spesifik alanlarda saha ve uygulama tecrübesi ile uzman personel ve altyapı eksikliği - Enstitünün marka değerinin artırılmasına yönelik tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin rakiplere nazaran geliştirilmesi gerektiği - Pazarlama ve satış etkinliklerinde iyileştirme gerekliliği - Kurumsal Risk Yönetiminde etkinliğin ve verimliliğin rakiplere nazaran düşük kalması - Birimler arası iletişim-bilgi-tecrübe paylaşımı ve veri akışının faaliyetlerde yeknesaklığın sağlanması için daha da güçlendirilmesi gerekliliği

1.10.2 Fırsatlar ve Tehditler

DIŞ ÇEVRE	
FIRSATLAR	TEHDİTLER
• Standart ve uygunluk değerlendirme kuruluşları için yeni zorluklar ortaya çıkaracak olan küresel ticaret yavaşlarken bölgesel ticaretin artmasının, bölgeler arasında gelişen standartların olduğu parçalanmış pazarlara yol açabilecek olması • Daha karmaşık hale gelen tedarik zincirlerinin; sağlık krizi, jeopolitik gerilimler ve enflasyonist baskı nedeniyle ortaya çıkan aksaklıkları gidermek, dayanıklılıklarını, çevikliklerini ve esnekliklerini artırmak için nihai pazarlara yakın olan nearshoring uygulamalarında artışı tetiklemesi • Enflasyonist küresel ekonominin sonucu olarak hayata geçirilen sıkı para politikası ve mali disiplin uygulamalarının üretim ve hizmet sektöründe etkinlik ve verimliliği düşeltecek çalışmalara talebi arttıracak olması • Toplumun düşen alım gücü ve yaşam standartları kalitesinin orta sınıf tüketicileri artan harcama bilinciyle daha güvenli ve yüksek kaliteli ürünlere yönelmesi • Tüketici ürünlerine yönelik pazanın ciddi olarak büyüme trendinde olması • Alternatif üretim ve tedarik merkezlerinden biri olarak önemli artan ülkemizin rekabet gücünün artırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik olarak çevresel ve dijital dönüşümün fırsat olarak kullanılabilecek olması • Tedarik zincirinin her aşamasında değer oluşturmaya yönelik olarak uygunluk değerlendirme hizmetlerine talebin artması/artacak olması • Enerji sektöründe yapılacak olan yatırımlar ile yüksek katma değerli üretimi teşvik eden yeşil ve dijital dönüşüm odağındaki politikaların uygunluk değerlendirme hizmetleri için oluşturaacağı talep • Demografik büyümeye bağlı olarak ortaya çıkan orta sınıf, kalite, güvenlik, performans ve sürdürülebilirlik garantisi açısından beklentilerinin artması, • Artacak olan kentleşmeye bağlı olarak, kentsel hareketliliği, kirliliğin azaltılmasını, su ve enerji tedarikini, iletişimi, dayanabilirliği sağlamak için daha iyi, daha sürdürülebilir altyapıya yönelik talebin güçlenmesi • Enstitünün yeni nesil esnek çalışma modellerine uyum sağlayarak uygunluk değerlendirme alanındaki faaliyetlerinin verimlilik ve karlılığını arttırması, standardizasyon faaliyetlerinde ise bu modele geçen kurum ve kuruluşlardan katılımın artacak olması • Şirketlerin iş yükü tasarımı, yetenek yönetimini ve çalışanları eğitime ve beceri kazandırma yaklaşımlarını yeniden tasarlamaları	• Artan uygunluk değerlendirme ihtiyacının yerli ve milli olmayan kuruluşlarca karşılanması sebebiyle ülkemiz sanayicisi ve kamu sektörünün yaşayacağı know-how, zaman ve para kaybı • Söz konusu pazarlarda TSE'nin varlık göstermemesi veya sahip olduğu Pazar payının rakip kuruluşlarca ele geçirilmesi • Sektörel daralmalar sonucunda küçük ve orta ölçekli firmaların kapanması veya maliyet tercihlerinin değişmesine bağlı olarak TSE'den aldıkları hizmetlerin azalması • Enerji, çevresel ve dijital dönüşüm alanlarında Politika oluşturmalarına TSE'nin rolünün etkinliğini arttırmaya yönelik farkındalık çalışmalarının yapılamamasına bağlı olarak; ▪ İtibar kaybı ▪ Pazar payı düşüşü ▪ Finansal kayıp yaşanması • TSE tarafından ülkemizde tüketici ürünlerine yönelik sunulan hizmetlerin çerçevesinin çok ülkeli şirketlere göre daha kısıtlı olması • Çok ülkeli şirketlerin yaptıkları iş birlikleri ve esneklikleri ile tüketici ürünleri sektöründe pazar paylarında %20 ile %25 arasında artış kaydetmesi • Uygunluk değerlendirme alanında faaliyet gösteren şirketlerin karlıklarının yüksek seviyede olmasına bağlı olarak söz konusu sektörde daralan işgücü piyasalarında ücret artışlarının yüksek olması • Müşteri tercihlerinin değişmesi, TSE'nin hizmetlerine olan talebin etkilenmesi ve pazar payının azalma ihtimali • Sağlık alanında yaşanan nüfusa yönelik yapılacak olan yatırımlardaki uygunluk değerlendirme hizmetlerine ilişkin bir politikanın geliştirilmesi gerekliliği

• Dijital platformların (e-ticaret platformları) kullanımında artış, satıcıların doğrudan alıcılarla bağlantı kurmasına, daha verimli alışverişler yapmasına ve uluslararası pazarlara (özellikle KOBİ'ler söz konusu olduğunda) daha fazla erişim elde etmesine olanak sağlaması • Nesnelerin İnterneti gibi daha karmaşık teknolojilerin kullanımını nedeniyle, her bir ürün üzerinde yapılması gereken testlerin sayısının artması • Mevcut bilgi yığını içinde belirli bir durumu analiz etmek için doğru, gerekli ve yeterli bilgiyi bulmaya yönelik veri kalitesinin mümkün olan en kısa sürede analiz edilmesi gerekliliği • Verilerin doğruluğunu teyit edebilecek güvenilir üçüncü tarafların rolünün güçlenmesi • Siber güvenlik konusunda artan ihtiyaç • Kullanıcı deneyimi ve sensör güvenliği, telemetri ve bilgi-eğlence sistemleri ve veri gizliliği gibi test veya sertifikasyon gerektiren bir dizi yeni unsurun ortaya çıkması • Yeni düzenlemelerle bağlantılı olarak siber güvenlik risk yönetimi ve güvencesi konusunda uygunluk değerlendirmelerine olan ihtiyacın artması. • Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında oluşturulacak olan kritik ve stratejik ürünler için yol haritalarında TSE'nin gerek standardizasyon gerekse uygunluk değerlendirme ve eğitim alanlarında yer alması • Teknolojik altyapı, beşeri sermaye, girişimcilik, araştırma, yenilikçilik ve tasarım kapasitesi güçlendirilerek sanayide teknolojik dönüşümü sağlamaya yönelik politikalar	• Regülasyonlar ile yönlendirilen/oluşan pazara hızlı adapte olabilecek yetiştirilmiş insan kaynağı ve teknolojik altyapı eksikliğine bağlı Pazar kaybı • Ürün yaşam döngülerinin kısalması, şirketler prototip testlerinin ve tedarik zinciri takibinin giderek artan bir bölümünü dışardan temin etmeye; uzaktan denetimlere ve özellikle blockchain kullanan yenilikçi izlenebilirlik süreçlerine yönlendirmesi • Rakiplerin daha hızlı ve etkin hizmet vermeye yönelik olarak süreçlerini, ürün ve hizmetlerini dijitalleşirmesi, test ve hizmetlerin fiyatlarını düşürmesi • Pazarı kısa sürede sunulacak ve iş operasyonları üzerinde etkiye sahip teknoloji tabanlı ürünler/hizmetler tasarlama kabiliyetindeki eksikliğe bağlı olarak Pazar kaybı • Siber saldırılar nedeniyle işlerin aksaması veya kesintiye uğramasından kaynaklanan mali kayıplar ve itibar kaybı
• Uygunluk değerlendirme başta olmak üzere, Enstitünün faaliyet alanına ilişkin tüm mevzuatın hazırlık süreçlerinde yer almasına bağlı olarak pazarda rolünün ve etkinliğinin artacak olması	• Rakiplerin sunduğu yelpazede ürün/hizmet teklifleri sunamama riski ve Pazar payının kademeli olarak erozyona uğrama ihtimali • İnsan Kaynakları alanı başta olmak üzere diğer idari hususlara ilişkin kısıtlayıcı mevzuatın varlığı sebebiyle TSE'nin piyasa koşullarına göre hareket edememesi riski ve bunun TSE'nin kâr marjı, finansal durumu ile faaliyet sonuçları üzerinde negatif etki oluşturma ihtimali • İhtiyaç duyulan yetkinlikte personelin istihdamının dış uzman kullanımı yöntemi ile karşılanması/karşılanamaması • Güvenilirliği kontrol edilemeyen akreditasyona sahip firmaların piyasayı bozucu yönde faaliyet göstermesi • Gerek numune gerekse satın alınan cihazlar ile ilgili gümrük işlemlerinde sıkıntılar yaşanması • Haksız marka kullanımına ilişkin etkin denetim mekanizmalarının kurgulanması ihtiyacı
• Müşterilerin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmek için biyolojik olarak parçalanabilirlik, ekotoksisite, yaşam döngüsü değerlendirmesi, vegan sertifikasyonu, çevresel denetimler vb. gibi alanlarda danışmanlık, sertifikasyonlar, gibi hizmetlerin talebinin artması • Karbon emisyonlarının ölçülmesi, azaltılması ve belgelendirilmesine yönelik test hizmetlerine olan talebin artması (örneğin, fosil yakıtlara bağımlılığın azaltılması, kısıtlı kimya, atıkların düzenli depolama sahalarına gönderilmesi, vb.) • Orta sınıfların ortaya çıkmasıyla yaşam kalitesi ve bina ve tesislerin performansı açısından daha talepkar beklentilerin oluştuğu yüksek potansiyelli pazarların büyümesi • Elektrikli araç endüstrisinin büyümesine bağlı olarak e-mobilite alanında ortaya çıkabilecek yeni test ve gözetim hizmetleri fırsatları	• Sürdürülebilirlik ve çevre alanında ortaya çıkan pazarı değerlendirecek teknik ve beşeri altyapının hızlı ve etkin şekilde oluşturulmasında yavaş kalma durumunda pazar kaybı riski • TSE içinde yetiştirilmiş uzman personelin ayrılarak rakip şirketlere geçmesi • Rakip şirketler tarafından sağlanan test ve hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesi

1.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenmiş olup aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 11 Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Birimler özelindeki hedef ve göstergelerin birimlerin faaliyet alanlarındaki ulusal politikaların yansımaları olan proje ve yenilikçilik alanındaki kapsayıcılığının artırılması gerekliliği - Enstitünün gerek kurumsal statüsü, gerekse faaliyetlerinin yürütülmesi, personel istihdamı, mal ve hizmet alımı ile ilgili hususlarda tabi olduğu mevzuatın güncellenmesine yönelik kritik öneme haiz ihtiyaç - Faaliyet gösterdiği alanlara ilişkin ulusal seviyede hazırlanan düzenleme ve mevzuat çalışmalarına etkin düzeyde katılım gereksinimi	Ulusal ve uluslararası gelişim alanlarındaki projeleri kapsayacak hedefler ve faaliyetlerin belirlenmesi - İnsan kaynakları yönetimi başta olmak üzere söz konusu hususlara ilişkin mevzuat çalışmalarının tamamlanmasına yönelik girişimlerin sonuç odaklı bir şekilde yürütülmesi - Enstitü faaliyetlerine ilişkin gelişmeleri izleme ve paydaşlar ile ilişkileri yönetmeye ve yönlendirmeye yönelik mekanizmaların kurulması (Paydaş ilişkileri yönetim merkezi vb.) ve işletilmesi
Üst Politika Belgeleri Analizi		- İkiz dönüşüm ve enerji sektörü başta olmak üzere sertifikasyon, test ve gözetim faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi, projelendirilmesi ve ilgili yatırımlar (beşeri ve teknik altyapı) yapılarak faaliyetlere başlanması - Sürdürülebilir ürünler, hizmetler vermek ve davranışlar geliştirmek isteyen işletmelere ve endüstrilere geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinde ölçümleme ve doğrulama hizmeti sunmak için gerekli organizasyonel, beşeri ve teknik altyapının oluşturulması - Standartizasyon çalışmalarında katılımı arttıracak mekanizmaların/ organizasyonel yapının tasarlanarak hayata geçirilmesi
Program – Alt Program Analizi	Alt program hedeflerinin gerçekleştirme düzeyini ölçen göstergelere atanan ağırlık puanlamasına göre değerlendirme yapılmakta olması	Uygunluk değerlendirme alanında kamusal ve özel sektöre hizmet konusunda kurumsal sürdürülebilirliği sağlayacak şekilde planlama yapılması.

Paydaş Analizi	- Yapılan dış paydaş anketinde en çok dikkat çeken hususların başında Enstitümüzün Yeşil Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik, Bilişim Teknolojileri, Yapay Zekâ, Dijital Dönüşüm, Savunma Sanayi, Uzay ve Havacılık, Otomotiv sektörleri ve alanlarında etkinliğini artırması gerektiği ortaya çıkmış olup bu sektörlerden savunma alanında etkinliğini arttırması gerektiği hususunun kamu kurum ve kuruluşları olan paydaşlar tarafından %76'lık oranında ifade edilmektedir. Ayrıca, grafikte görülmeyen ve azınlığı oluşturan cevaplar arasında ise; Sağlık, Sosyal Hizmet, Gıda ve Tarım sektörlerinde etkinliğini artırmasının tavsiye edildiğinin görülmesi - Anket katılımcılarının yaklaşık %65'inin sosyal medya başta olmak üzere farklı mecralarda Kurumun topluma ve sanayiye olan faydası temelinde yürütülecek tanıtım faaliyetlerini artırması yönündeki bildirimleri	- Müşteriler için verilen katma değerli hizmetleri ve tüm süreçleri dijital ve kolay ulaşılır kılmak amacıyla gerekli çalışmaların yapılması - Enstitü faaliyetlerine ilişkin gelişmeleri izleme ve paydaşlar ile ilişkileri yönetmeye ve yönlendirmeye yönelik Paydaş ilişkileri yönetim merkezi/paydaş ilişkileri yönetim kurulu vb. mekanizmalar kurulması - Endüstriyel dönüşüme paralel, katma değerli ve nitelikli niş alanlara yönelik gerçekleştirilmesi
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	5 farklı türde insan kaynağı istihdamının olması, inceleme elemanı olarak istihdam edilen personelin kadrolu olarak istihdam edilen personelin sayısını kısa vadede geçme eğiliminde olması - TSE' nin faaliyet gösterdiği hemen hemen tüm coğrafya ve sektörlerde özellikle yeni geliştirilen teknolojiler ve ülkemiz açısından kritik sektörlerde yapılan yatırımlara yönelik sunulan/sunulacak olan uygunluk değerlendirme hizmetleri kapsamında yüksek vasıflı ve/veya yüksek potansiyelli çalışanları kendine çekmek, elinde tutmak ve proje bazında insan kaynağını geliştirmek zorunluluğuyla karşı karşıya olması - Enstitünün yüksek vasıflı profesyoneller için şiddetli bir rekabetle ve istihdam etme problemleri ile karşı karşıya kaldığı sektörde maruz kaldığı en önemli risklerin insan kaynağını geliştirme ve elde tutma hususu olması	- Yetenekli ve yüksek performanslı çalışanları tespit etmeyi, becerilerini geliştirmeyi ve onları en iyi katkı sağlayacakları rollere atamayı öncelikleyen bir sistem kurulması - Uygunluk değerlendirme sektöründe faaliyet gösteren TSE'nin, sürdürülebilir büyümesini destekleyen bir çalışan deneyimi sunmaya yönelik girişimler tasarlaması ve uygulaması - Kurum içi yeteneklerin değerlendirme ve geliştirme konusundaki etkinliğin artırılması, çalışanların refahının kurumun geleceği için gerekli olduğu kapsayıcı bir gelişim ve performans odaklı bir yapı oluşturulması - Yetenek yönetimi ve gelişimini iyileştirmek için kurum genelinde yetkinlik analizi ve yedekleme planlama süreci tasarlanması - Çalışan bağlılığını ve elde tutmayı iyileştirmek için esenlik programlarının geliştirilmesi

		• Çalışan bağlılığının değerlendirilmesi, stratejinin geliştirilmesi ve grup, bölüm ve bireysel ekip düzeylerinde, tümü çalışan geri bildirimlerine göre uyarlanmış girişimlerin uygulanması • Gelecekte kilit pozisyonlar için yeterli ve çeşitli bir yetenek havuzu sağlamak amacıyla grup ve bölüm düzeylerinde sağlam ve düzenli yetenek değerlendirme ve geliştirme süreçlerinin tasarlanarak geliştirilmesi
Kurum Kültürü Analizi	• Çalışanların karar alma süreçlerindeki katılım düzeyinin artırılması gerekliliği • Çalışanların ve yöneticilerin kullandığı dikey ve yatay kurum içi iletişim kanallarındaki bilgi paylaşımı ve işbirliği seviyesi • Çalışan performansını ölçmeye yönelik objektif kriterlere dayanan sistemler geliştirme gereksinimi	• Çalışanların katılımını artırmaya yönelik kurgulanmış mekanizmaların oluşturulması • İletişim ve paydaş (iç ve dış, dikey ve yatay) yönetimini sağlayacak iletişim kanallarının daha etkin kullanımına imkân verecek paydaş yönetim stratejisinin ve yönetim yaklaşımının hayata geçirilmesi • Dış çevrede Kurumun faaliyetlerini ve işleyişini etkileyecek değişiklikleri, eğilimleri, gelişmeleri bütüncül olarak değerlendirip ilgili karar alma mercilerine sunacak mekanizmaların daha etkin çalıştırılması • Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik performans değerlendirme sisteminin oluşturulması
Fiziki Kaynak Analizi	Enstitünün tüm yerleşkelerinde çalışma ortamının iş sağlığı, ergonomi, fiziksel ve sosyal şartlar açısından değerlendirildiği mekanizmaların iyileştirilmesi gerekliliği	• Enstitü fiziksel altyapısının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve kurum içi iletişim kanalları kullanılarak çalışanlar ile paylaşılması • Yeşil dönüşüm ile ilgili çalışmalara hız verilmesi
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	TSE'nin standardizasyon alanında ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerinde hızla dijitalleşen bir kuruluş olma zorunluluğu karşısında daha etkin bir yapıya dönüştürülmesi gerekliliği	• Çalışma şeklinizi ve sunduğumuz hizmeti basitleştirmek için hizmetlerimizi dijital olarak dönüştürecek, verimlilik ve daha iyi bir müşteri deneyimi sunmaya yönelik olarak tamamen veri odaklı bir kuruluş olmaya dayalı çalışmaların iyileştirilmesi ve artırılması • Ülkemizin uluslararası ve bölgesel arenada standart geliştirme süreçlerinde etkin rol almasına yönelik Ar-Ge, inovasyon ve imalat faaliyetleri yürüten kamu-üniversite-

		özel sektör temsilcilerinden oluşan çok paydaşlı standardizasyon ekosisteminin kurulması Yeni teknoloji çözümlerinin kullanım verimliliğinin artırılması ve sürekli iyileştirme kültürünün kalıcı hale getirilmesi için şirket genelini kapsayacak kademeli bilinçlendirme ve bilgilendirme programlarının, IT personeli için de yetkinlik geliştirme programlarının yapılması
Mali Kaynak Analizi	Enstitümüz bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejiler birbiriyle uyumlu şekilde belirlenmiştir.	Mali kaynaklar tahmin edilirken ilk üç yıl için orta vadeli programdan yararlanılmış olup son iki yıla ait kaynaklar için tahmini rakamlara yer verilmiştir. Uygunluk değerlendirme sektöründeki değişim ve ortaya çıkan ihtiyaçlar göz önünde bulundurulduğunda Enstitümüzün Temelli Kalite Kampüsü Projesi ile birlikte ciddi bir altyapı oluşturacağı ön görülmektedir. Söz konusu kapsamda altyapının kurgulamasında ciddi bir mali kaynak ihtiyacı ortaya çıkacaktır.
PESTLE Analizi	PESTLE ile ilgili hususlar PESTLE analizi bölümünde verilmiştir.	

BÖLÜM 2: GELECEĞE BAKIŞ

2.1 Misyon

Ülkemizin Rekabet Gücünü Artırmak, Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Ticaretini Kolaylaştırmak ve Toplumun Yaşam Düzeyini Yükseltmek için;

- Standardizasyon ve
- Uygunluk Değerlendirme

faaliyetlerini Tarafsız, Bağımsız, Etkin ve Güvenilir olarak sağlamaktır.

2.2 Vizyon

Hizmetlerimizde,

- Ulusal,
- Bölgesel ve
- Uluslararası

alandaki Tercih Edilen, Yönlendirici ve Lider Bir Kuruluş olmaktır.

2.3 Temel Değerler

- Güvenirlilik
- Tarafsızlık
- Gizlilik
- Müşteri odaklılık
- Verimlilik
- Toplumsal sorumluluk



BÖLÜM 3: STRATEJİ GELİŞTİRME

3.1 Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Amaç 1: Endüstriyel dönüşümü yakalayan iş modelleri ile Uygunluk Değerlendirme sektöründe büyüme

H1.1 Teknoloji alanında Endüstriyel Varlıklar (OT), BT Sistemleri, Bağlı Ürünler (IoT) segmentlerinde verilecek hizmetlerin yeniden değerlendirilip sunulmasını sağlamak

H1.2 Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadele alanında sunulan hizmetleri artırmak

H1.3 Endüstriyel dönüşüme paralel, katma değerli ve nitelikli niş alanlara yönelim gerçekleştirmek

H1.4 Sunulan/sunulacak ürün ve hizmetlerde, projelerde iş geliştirme süreçlerini ve fayda/maliyet analizlerini metodolojik hale getirmek

H1.5 Kamunun uygunluk değerlendirme kuruluşu olmak

Amaç 2: standardizasyon alanında daha interaktif ve sektör katılımını artıracak yaklaşımlar geliştirmek

H2.1 Çok paydaşlı standardizasyon ekosistemini kurmak

H2.2 Uluslararası ve bölgesel standardizasyon kuruluşlarında stratejik iş birliklerini arttırmak

Amaç 3: Stratejik işbirlikleri ile yeni alan açmaya ve iş hacmini artırmaya yönelik iş modelleri oluşturmak

H3.1 Kritik saha ve hizmetlerde uygunluk değerlendirme alanında stratejik ortaklıklar / işbirlikleri kurmak

H3.2 İştiraklerle daha etkin-verimli bir iletişim ve koordinasyon mekanizması kurarak ortak projeler yürütmek

H3.3 Tematik alanlarda kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliğini artırmak

H3.4 Dünya Bankası, EBRD, UNDP, AB gibi uluslararası kuruluşlarla kurumsal altyapı ve yeni işlere yönelik sürdürülebilirlik ve dijitalleşme temelinde tematik alanlarda teşvik ve hibelerden faydalanmak üzere projeler yapmak ve/veya katılımcı olmak

Amaç 4: Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırarak Kurumsal kimliği daha güçlü kılmak

H4.1 Paydaş yönetimin etkinliğini ve etkililiğini artırmak.

H4.2 Enstitü düzeyinde “Pazarlama ve Satış Stratejisi ve Eylem Planı” oluşturmak

H4.3 Yıllık periyotlarda sektör ve hizmet bazında marka değeri, kurumsal algı, kurumsal imaj, tanınırlık, müşteri memnuniyeti ile ilgili mevcut durumun tespiti ve geliştirme önerilerini içeren çalışmalar yapmak

H4.4 Veri zekasını işleten Müşteri Deneyimi Yönetimini hayata geçirmek

H4.5 Pazar öngörü ve değerlendirme araştırmaları ile Enstitünün pazardaki gelişmeleri daha etkin takip etmesini sağlamak

Amaç 5: Müşterilere sunulan hizmetleri daha kolay ulaşılır kılmak için tüm süreçlerde dijital olgunluk seviyesini arttırmak

H5.1 Yeni Nesil Dijital TSE Projesini geliştirmek ve iyileştirmek

H5.2 Çalışanların dijital beceri seviyelerini ve BT personelinin dijital yetkinliklerini geliştirmek

H5.3 Ortak veritabanı uygulaması geliştirmek ve bilgi güvenliği seviyesini takip etmek

Amaç 6: Küresel ve rekabetçi olmak için yalın bir anlayışla operasyonel mükemmelliği sağlamak

H6.1 Kurumsal gelişim odaklı ve operasyonel mükemmellik temelinde sektörel entegrasyonun sağlanacağı organizasyonel yapıya geçmek

H6.2 Kurum kültürünü küresel vizyona uyarlamak

H6.3 Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme alanlarında etkin bir oyuncu olabilmek adına mevzuat altyapısını güçlendirmek

H6.4 Eğitim hizmetlerinde çeşitliliği ve hizmet kalitesini artırmak

H6.5 İç Denetim ve İç Kontrol mekanizmalarının etkinliğini arttırmak

Amaç 7: Çalışan deneyimini ve refahını ön planda tutan, yenilikçi bir insan kaynakları yönetim modelini işler hale getirmek

H7.1 İşgücü yapımızı küresel stratejilerimize göre gözden geçirmek ve verimliliğini arttırmak

H7.2 Liyakat ve yetkinliğin temel belirleyici olduğu, asgari niteliklerin bile üst seviyede tutulduğu bir çalışan profili yaklaşımı oluşturmak

H7.3 Çalışan aidiyetini ve motivasyonunu artırıcı modern uygulamalar geliştirmek

H7.4 İşveren markası değerini yükseltmek

3.2 Hedef Kartları

HEDEF 1.1

Amaç (A1)	Endüstriyel dönüşümü yakalayan iş modelleri ile Uygunluk Değerlendirme sektöründe büyümek						
Hedef (H1.1)	Teknoloji alanında Endüstriyel Varlıklar (OT), BT Sistemleri, Bağlı Ürünler (IoT) segmentlerinde verilecek hizmetlerin yeniden değerlendirilip sunulmasını sağlamak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu / Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.1.1 Endüstriyel Varlıklar (OT) alanında verilen belge sayısı (K)	10	0	0	1	3	5	10
PG1.1.2 BT Sistemleri alanında verilen belge sayısı (K)	40	200	260	320	400	450	550
PG1.1.3 Bağlı Ürünler (IoT) alanında verilen belge sayısı (K)	20	0	1	5	10	15	20
PG1.1.4 Bilişim teknolojileri alanında OT, BT, IoT segmentlerinde elde edilen gelirin artış oranı (%)	30	25	50	50	50	60	75
Sorumlu Birim	Genel Sekreter Yardımcılığı (Teknik)						
İşbirliği Yapılacak Birim	Bilişim Teknolojileri Test ve Belgelendirme Dairesi Başkanlığı Muayene Gözetim Merkezi Başkanlığı						
Riskler	Pazara kısa sürede girme gerekliliği ve iş operasyonları üzerinde etkiye sahip teknoloji tabanlı ürünler/hizmetler tasarlama kabiliyetini geliştirme ihtiyacına bağlı olarak Pazarda hızlı hareket imkanının sağlanamaması						
Stratejiler	- BT, OT ve IOT alanlarında Yıllık İş planı oluşturulacaktır. - Enstitünün BT, OT ve IOT alanlarındaki iş, hizmet, kaynak, maliyet ve tedarik modeli gibi konulardaki veriler detaylı analiz edilecek ve piyasa ile kıyaslama yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺184.057.510						
Tespitler	- Ekonominin dijital dönüşümünün hızlanmasının, şirketleri dijital altyapıya ve yeni teknolojilere daha fazla yatırım yapmaya yöneltmesi - Dijital platformların (e-ticaret platformları) kullanımında artışın, satıcıların doğrudan alıcılarla bağlantı kurmasına, daha verimli alışverişler yapmasına ve uluslararası pazarlara (özellikle KOBİ'ler söz konusu olduğunda) daha fazla erişim elde etmesine olanak sağlaması - Nesnelerin İnterneti gibi karmaşık teknolojilerin kullanımı nedeniyle, her bir ürün üzerinde yapılması gereken testlerin sayısının artması						
İhtiyaçlar	Bilişim teknolojisi alanında verilecek hizmetlerin Endüstriyel Varlıklar (OT), BT Sistemleri, Bağlı Ürünler (IOT) segmentleri açısından yeniden değerlendirilip organize edilmesi						

HEDEF 1.2

Amaç (A1)	Endüstriyel dönüşümü yakalayan iş modelleri ile Uygunluk Değerlendirme sektöründe büyümek						
Hedef (H1.2)	Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadele alanında sunulan hizmetleri artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu / Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.2.1 Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadele alanında sunulan hizmetler portföyünün yıllık artış yüzdesi	15	5	10	10	10	10	10
PG1.2.2 Doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı alanında uygunluk değerlendirme faaliyetlerinden elde edilen gelirin artış oranı	20	35	50	30	10	10	10
PG1.2.3 Temiz enerji alanında uygunluk değerlendirme faaliyetlerinden elde edilen gelirin artış oranı	25	20	25	20	20	15	15
PG1.2.4 Altyapı alanında Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadele kapsamındaki uygunluk değerlendirme faaliyetlerinden elde edilen gelirin artış oranı	20	10	10	10	10	10	10
PG1.2.5 Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadele alanında elde edilen gelirin toplam gelire oranı	20	15	15	15	20	20	25
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İşbirliği Yapılacak Birim	Belgelendirme Merkezi Başkanlığı Bilişim Teknolojileri Test ve Belgelendirme Dairesi Başkanlığı Deney ve Kalibrasyon Merkezi Başkanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı İthalat Merkezi Başkanlığı Muayene Gözetim Merkezi Başkanlığı Ulaşım Sistemleri Merkezi Başkanlığı						
Riskler	- Sektörel ve bölgesel pazar analizlerini zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirememek - Yeterli sayı ve uzmanlıkta personel eksikliği						
Stratejiler	- Sürdürülebilirlik alanında hali hazırda farklı birimler ve farklı etiketler altında sunulan hizmetler sürdürülebilirlik portföyü çatısı altında toplanacaktır - BT sistemleri etkin kullanılarak sürdürülebilirlik alanındaki hizmetlere ilişkin gerek faaliyet gerekse mali verilerin etkin takibi yapılacaktır. - Birimler arası koordinasyon en üst seviyede yürütülecektir.						

Maliyet Tahmini	₺3.838.097.690
Tespitler	• Küresel ve ulusal trendler çerçevesinde özellikle ikiz dönüşüm ve enerji alanları başta olmak üzere uygunluk değerlendirme faaliyetlerine yönelik muhtemel yüksek talep olması • Sürdürülebilirlik kaygılarının ülke politikası olarak üst politika belgelerine girmiş olması
İhtiyaçlar	• İkiz dönüşüm ve enerji başta olmak üzere sertifikasyon, test ve gözetim faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi, projelendirilmesi ve ilgili yatırımlar (beşerî ve teknik altyapı) yapılarak faaliyetlere başlanması • Sürdürülebilir ürünler, hizmetler vermek ve davranışlar geliştirmek isteyen işletmelere ve endüstrilere geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinde ölçümleme ve doğrulama hizmeti sunmak için gerekli organizasyonel, beşerî ve teknik altyapının oluşturulması

HEDEF 1.3

Amaç (A1)	Endüstriyel dönüşümü yakalayan iş modelleri ile Uygunluk Değerlendirme sektöründe büyümek						
Hedef (H1.3)	Endüstriyel dönüşüme paralel, katma değerli ve nitelikli niş alanlara yönelim gerçekleştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu / Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.3.1 Savunma sanayi, uzay ve havacılık alanında uygunluk değerlendirme faaliyetlerinden elde edilen gelirin artış oranı	20	50	100	50	60	100	100
PG1.3.2 Tedarik zinciri yönetimi, izlenebilirlik, döngüsel ekonomi, eko-tasarım, yaşam döngüsü değerlendirme vb. endüstriyel dönüşümün getirdiği yenilikçi uygunluk değerlendirme faaliyetlerinden elde edilen gelirin artış oranı	30	35	50	30	15	15	15
PG1.3.3 Sürdürülebilir iş uygulamaları alanında uygunluk değerlendirme faaliyetleri ve teknik destek hizmetlerinden elde edilen gelirin artış oranı	30	35	60	80	50	30	50
PG1.3.4 Mobilite alanında verilen hizmet sayısı (K)	20	30	40	45	50	55	60
Sorumlu Birim	Genel Sekreter Teknik Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Muayene Gözetim Merkezi Başkanlığı Belgelendirme Merkezi Başkanlığı Ulaşım Sistemleri Merkezi Başkanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Deney ve Kalibrasyon Merkezi Başkanlığı						
Riskler	- Proje bazında insan kaynağı geliştirme zorunluluğu - Sektörel ve bölgesel pazar analizlerini zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirememek						
Stratejiler	- Üst politika belgeleri ile uyumlu olarak katma değerli ve nitelikli niş alanlarda yeni hizmet alanları araştırılacaktır. - Pazarlama stratejileri belirlenecek ve tanıtım-farkındalık çalışmaları yürütülecektir. - Niş alanlarda iş birliği ve ortaklık fırsatlarına yönelik çalışmalar yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺4.635.954.180						

Tespitler	• Tüketici ürünlerine yönelik pazarın ciddi olarak büyüme trendinde olması • Tedarik zincirinin her aşamasında değer oluşturmaya yönelik olarak uygunluk değerlendirme hizmetlerine talebin artması / artacak olması
İhtiyaçlar	• Bölgesel ve sektörel düzeyde düzenli stratejik iş kolu incelemeleri • Bölgesel ve sektörel seviyede çeşitli pazar segmentlerinde iş çeşitlendirmesi yapılması • Yeni teknolojilere ve pazarlara erişimi kolaylaştıran başarılı Proje yönetimi çalışmalarının yapılması

HEDEF 1.4

Amaç (A1)	Endüstriyel dönüşümü yakalayan iş modelleri ile Uygunluk Değerlendirme sektöründe büyümek						
Hedef (H1.4)	Sunulan/sunulacak ürün ve hizmetlerde, projelerde iş geliştirme süreçlerini ve fayda/maliyet analizlerini metodolojik hale getirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu / Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.4.1 Ticari ve idari tüm projelerin kaynak senkronizasyonunun sağlanacağı Proje/Portföy yönetim ofisinin kurulması	70	0	0	100	100	100	100
PG1.4.2 Karar destek uygulamasının devreye alınma oranı	30	0	0	50	100	100	100
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İşbirliği Yapılacak Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
Riskler	- Proje yönetim metodolojisinin aktif olarak kullanılmaması. - Kurumsal kültür ve dinamiklerin proje yönetim mantığına uyarlanacak şekilde dönüşümünün sağlanamaması						
Stratejiler	İş geliştirme süreçlerini ve fayda/maliyet analizlerini metodolojik hale getirmek için sürekli iyileştirme yaklaşımı benimsenecektir.						
Maliyet Tahmini	₺12.637.020						
Tespitler	Projelerin bütüncül izlemelerinin yapıldığı, verimlilik, koordinasyon, izleme ve raporlamanın merkezi olarak gerçekleştirildiği bir yapının olmaması						
İhtiyaçlar	Yeni teknolojilere ve pazarlara erişimi kolaylaştıran başarılı Proje yönetimi metodolojisinin yerleşik hale gelmesi						

HEDEF 1.5

Amaç (A1)	Endüstriyel dönüşümü yakalayan iş modelleri ile Uygunluk Değerlendirme sektöründe büyümek						
Hedef (H1.5)	Kamunun uygunluk değerlendirme kuruluşu olmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu / Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.5.1 Kamu sektörüne yönelik olarak "Kamuya Sunulan Hizmetler" eylem planı sayısı (K)	40	0	1	1	1	2	2
PG1.5.2 Kamu otoriteleri tarafından yetkilendirme kapsamında sunulan hizmet sayısı (K)	30	40	42	45	47	50	52
PG1.5.3 İhtiyari alandaki uygunluk değerlendirme faaliyetleri kapsamında hizmet verilen kamu kurum/kuruluş sayısı (K)	15	600	630	670	710	760	810
PG1.5.4 İhtiyari alandaki uygunluk değerlendirme faaliyetleri kapsamında kamu kurum / kuruluşlarına verilen belge / sertifika sayısı (K)	15	13750	14350	14500	14750	15000	15500
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İşbirliği Yapılacak Birim	Belgelendirme Merkezi Başkanlığı Ulaşım Sistemleri Merkezi Başkanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Deney ve Kalibrasyon Merkezi Başkanlığı Muayene Gözetim Merkezi Başkanlığı Bilişim Teknolojileri Test ve Belgelendirme Dairesi Başkanlığı İthalat Merkezi Başkanlığı						
Riskler	Uygunluk değerlendirme hizmeti alımlarında Kamunun özel sektör kuruluşlarını tercih etmesi						
Stratejiler	Kamuya sunulan hizmetler eylem planı ve paydaş yönetim stratejisi çalışmaları ile bu alandaki etkinlik artırılacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺4.694.722.310						
Tespitler	Artan uygunluk değerlendirme ihtiyacının yerli ve milli olmayan kuruluşlarca karşılanması sebebiyle ülkemiz sanayicisi ve kamu sektörünün know-how, zaman ve mali kayıp yaşaması						
İhtiyaçlar	Enerji, çevresel ve dijital dönüşüm alanlarında Politika oluşturucularına TSE'nin rolünün etkinliğini arttırmaya yönelik farkındalık çalışmaları yapılması gerekmektedir.						

HEDEF 2.1

Amaç (A2)	Standardizasyon alanında daha interaktif ve sektör katılımını artıracak yaklaşımlar geliştirmek						
Hedef (H2.1)	Çok paydaşlı standardizasyon ekosistemini kurmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu / Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.1.1 Standardizasyon ekosistemi güçlendirme projesi tamamlanma oranı (K)	30	0	10	20	30	70	100
PG2.1.2 Bilgilendirme ve farkındalık eğitimi ile ulaşılan paydaş sayısı (K)	20	2000	3000	4000	4000	5000	5000
PG2.1.3 Standardizasyon farkındalığına yönelik gerçekleştirilen etkinlik ve/veya konuşmacı olarak katılım sağlanan sektörel/bölgesel program sayısı (K)	25	3	6	12	18	24	32
PG2.1.4 Standardizasyon çalışmalarına üniversitelerden, araştırma ve sanayi kuruluşlarından katılım sağlayan temsilcilerin sayısı(K)	25	100	120	130	130	150	150
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Standard Hazırlama Merkezi Başkanlığı						
Riskler	- Standardizasyon ile ilgili farkındalık seviyesinin arzu edilen seviyede olmaması - Paydaşlar arasında iletişim eksikliği - Farklı paydaşların farklı beklentileri ve gereksinimlerinin karşılanamaması						
Stratejiler	Ülkemizin uluslararası ve bölgesel arenada standart geliştirme süreçlerinde etkin rol almasına yönelik Ar-Ge, inovasyon ve imalat faaliyetleri yürüten kamu-üniversite-özel sektör temsilcilerinden oluşan tüm paydaşların TSE ekosistemine dahil olması sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺281.762.800						
Tespitler	- Üreticilerimizin uluslararası ticarete daha etkin olma çabası - Tüketicilerin uygunsuz ürünlere karşı korunmasına yönelik standardizasyon farkındalığı ve bilinçlendirme faaliyetlerine ağırlık verilmesi gerekliliği - Güvenli ve kaliteli ürün ve hizmetlere olan talebin artması						
İhtiyaçlar	- Standardizasyon çalışmalarına özellikle üniversite ve sanayi temsilcilerinin katılımının artırılması - Enstitünün dış politikasının standardizasyon örgütlerinde işbirliklerini öncelikleyecek şekilde oluşturulması						

HEDEF 2.2

Amaç (A2)	Standardizasyon alanında daha interaktif ve sektör katılımını artıracak yaklaşımlar geliştirmek						
Hedef (H2.2)	Uluslararası ve bölgesel standardizasyon kuruluşlarında stratejik iş birliklerini arttırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu / Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.2.1 Uluslararası standart teşkilatlarında etkinliği arttırmak adına yapılan stratejik işbirliği sayısı(K)	20	5	6	7	8	9	10
PG2.2.2 Bölgesel seviyede standart girişimleri sayısı (K)	20	0	0	1	2	3	5
PG2.2.3 ³ Bilişim ve Teknoloji alanında yer alan ülkemiz hedefleri doğrultusunda belirlenecek ilk 20 teknik komitede katılım sağlama yüzdesi	20	5	10	15	15	20	20
PG2.2.4 Çevre alanında yer alan ülkemiz hedefleri doğrultusunda belirlenecek ilk 10 teknik komitede katılım sağlama yüzdesi	20	5	10	15	15	20	20
PG2.2.5 Sosyokültürel alanda yer alan ülkemiz hedefleri doğrultusunda belirlenecek ilk 15 teknik komitede katılım sağlama yüzdesi	20	5	10	10	15	15	20
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Standard Hazırlama Merkezi Başkanlığı Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı						
Riskler	- İlgili sektörlerde standardizasyon faaliyetlerine katılımın düşük kalması - Öncü avantaja sahip ülkelerin uluslararası/bölgesel standardizasyon kuruluşlarında güçlü konuma sahip olmaları						
Stratejiler	- Müttefik ve işbirliği yapılabilecek ülkeler/teşkilatlar ile koordineli hareket etmeye yönelik işbirlikleri yapılacaktır. - Kamu, üniversiteler ve özel sektörde standardizasyonun önemine yönelik farkındalığın artırılması için çalışmalar yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺382.401.750						
Tespitler	Ülkeler ve bölgelerarası yeni ticari ve siyasi iş birlikleri ortaya çıkması						

³ PG2.2.3, 2.2.4 ve 2.2.5'te ilgili teknik komitelerin belirlenmesinde ISO Foresight 2030 Raporu da dikkate alınacaktır.

	• Gelişmekte olan ekonomiler arasında aracılık edilen birçok bölgesel ticaret anlaşmasıyla (RTA) bölge içi ticaretin yükselişe geçmesi • Dost ve müttefik ülkelerden tedarik (friend-shoring) ve yakın ülkelerden tedarik (near-shoring) yaklaşımlarının daha fazla benimsenmesi
İhtiyaçlar	• Uluslararası/Bölgesel standardizasyon kuruluşlarında etkin rol alınması • Ulusal/Bölgesel uygunluk değerlendirme kuruluşları ile birliktelik girişimlerinin oluşturulması

HEDEF 3.1

Amaç (A3)	Stratejik işbirlikleri ile yeni alan açmaya ve iş hacmini artırmaya yönelik iş modelleri oluşturmak						
Hedef (H3.1)	Kritik saha ve hizmetlerde uygunluk değerlendirme alanında stratejik ortaklıklar / işbirlikleri kurmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu / Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.1.1 İş ortağı ekosistemi projesinin hazırlanma oranı	100	0	0	100	100	100	100
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İşbirliği Yapılacak Birim	Belgelendirme Merkezi Başkanlığı Bilişim Teknolojileri Test ve Belgelendirme Dairesi Başkanlığı Deney ve Kalibrasyon Merkezi Başkanlığı Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı İthalat Merkezi Başkanlığı Muayene Gözetim Merkezi Başkanlığı Tanıtım, Pazarlama ve Yayın Dairesi Başkanlığı Ulaşım Sistemleri Merkezi Başkanlığı						
Riskler	Rakiplerin daha hızlı ve etkin hizmet vermeye yönelik olarak süreçlerini, ürün ve hizmetlerini farklı modellerde sunarak hizmetlerin fiyatlarını düşürmesi						
Stratejiler	- Enerji sektöründe yapılacak olan yatırımlara yönelik olarak proje danışmanlık hizmetleri, deney, muayene ve gözetim başta olmak üzere uygunluk değerlendirme hizmetlerinin sunulması için gerekli çalışmalar yapılacaktır. - Bölgesel düzeyde düzenli stratejik iş kolu incelemeleri ve bölgesel seviyede çeşitli pazar segmentlerinde iş çeşitlendirmesi yapılması ön görülmektedir. - Kamu kurum ve kuruluşları, üniversite, sanayi ve özel sektör firmaları ile ülkemiz sanayisinin ihtiyaçlarına odaklı kapsayıcı ve bütünsel yerinde hizmet sunumunu sağlayacak iş ortaklığı ekosistemi kurgusu üzerine çalışmalar yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺261.798.780						
Tespitler	- Hizmet veya ürünün üretildiği tesislere mümkün olduğunca yakın test, gözetim-denetim ve belgelendirme hizmetleri sunabilecek yerel merkezlere duyulan ihtiyacın ciddi boyuta ulaşması - Sürdürülebilir üretim ve dijitalleşme gibi kavramlarının küresel rekabette belirleyici hale gelmesiyle bu alandaki uygunluk değerlendirme hizmetlerinin ön plana çıkması - Ulusal ve uluslararası politika ve strateji dokümanlarında sürdürülebilirlik ve üretim kavramlarının önemle vurgulanması						

	• Uygunluk değerlendirme hizmeti verilecek alanların hızlı endüstriyel ve teknolojik gelişimin etkisiyle yüksek teknolojik seviye ve multi-disipliner uzmanlıklar gerektiriyor olması
İhtiyaçlar	• Mevzuat analizinin ve değerlendirmesinin etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir. • Değer zincirlerinde Enstitü müşterilerine sunulan hizmetlerin farklı platformlarda/şekillerde geliştirilmesini ve sunulmasını sağlayacak, maliyeti düşürmeye ve verimliliği artırmaya yönelik işbirliği yapılanması gerekmektedir.

HEDEF 3.2

Amaç (A3)	Stratejik işbirlikleri ile yeni alan açmaya ve iş hacmini artırmaya yönelik iş modelleri oluşturmak						
Hedef (H3.2)	İştiraklerle daha etkin-verimli bir iletişim ve koordinasyon mekanizması kurarak ortak projeler yürütmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu / Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.2.1 İştirakler ile etkin iletişim ve koordinasyonu sağlayacak, iştiraklerin ayrı/yeni ihtisas alanlara ve ayrı bölgesel pazarlara odaklanma imkanı tanıyacak 'iştirak koordinasyon eylem planı' hazırlanma oranı	40	0	100	100	100	100	100
PG3.2.2 İştirakler ile yürütülen ortak proje sayısı (K)	30	0	0	6	7	7	8
PG3.2.3 İştirakler ile yürütülen ortak projelerden elde edilen gelirin toplam gelire oranı	30	0	0	1	1	2	3
Sorumlu Birim	Genel Sekreter Teknik Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı						
Riskler	İştirakleri ile TSE'nin marka bilinirliklerinin birbirinin alternatifi olarak görülmesi						
Stratejiler	Uygunluk değerlendirme alanında iştirakler ile stratejik boyuta taşınan işbirliği tesis edilerek Pazar konsolidasyonu sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺65.418.600						
Tespitler	İştirakler ile koordinasyonun etkinliğinin daha da artırılması ve sürekliliğinin stratejik boyuta taşınması gerekliliği						
İhtiyaçlar	Koordinasyona yönelik planlama ve değerlendirme çalışmalarının yapılması						

HEDEF 3.3

Amaç (A3)	Stratejik işbirlikleri ile yeni alan açmaya ve iş hacmini artırmaya yönelik iş modelleri oluşturmak						
Hedef (H3.3)	Tematik alanlarda kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliğini artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu / Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.3.1 Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile mücadele alanında yapılan işbirliği sayısı (K)	35	8	13	15	18	19	21
PG3.3.2 Teknoloji, dijitalleşme alanında yapılan işbirliği sayısı (K)	35	4	4	6	7	8	9
PG3.3.3 İşbirliği kapsamında elde edilen gelirin artış oranı	15	12	15	15	20	20	25
PG3.3.4 TÜBİTAK, Kalkınma Ajansları ve Bölge Kalkınma İdareleri projelerine/çağrılarına yapılan başvuru sayısı (K)	15	0	1	2	3	4	5
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İşbirliği Yapılacak Birim	Belgelendirme Merkezi Başkanlığı Bilişim Teknolojileri Test ve Belgelendirme Dairesi Başkanlığı Deney ve Kalibrasyon Merkezi Başkanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Muayene Gözetim Merkezi Başkanlığı Standard Hazırlama Merkezi Başkanlığı						
Riskler	- Kamu kurumları ile işbirliği mekanizmasının etkin bir şekilde tesis edilememesi - Proje başvurusu hazırlığına yönelik teknik kapasitenin yetersiz kalması - Birimlerin faaliyet alanlarına yönelik proje çağrılarını takip edememesi						
Stratejiler	- Kamu kurumlarına yönelik eylem planı hazırlanacaktır. - Proje çağrılarının tek bir noktadan takip edilmesine yönelik bir mekanizma oluşturulacaktır. - Proje hazırlamaya yönelik yetkinlik artırma programları düzenlenecektir.						
Maliyet Tahmini	₺1.880.186.630						
Tespitler	Enerji sektöründe yapılacak olan yatırımlar ile yüksek katma değerli üretimi teşvik eden yeşil ve dijital dönüşüm odağındaki politikaların uygunluk değerlendirme hizmetleri için oluşturacağı yüksek talep						
İhtiyaçlar	Belirlenen tematik alanlarda işbirliği olanaklarının daha etkin değerlendirilmesi						

HEDEF 3.4

Amaç (A3)	Stratejik işbirlikleri ile yeni alan açmaya ve iş hacmini artırmaya yönelik iş modelleri oluşturmak						
Hedef (H3.4)	Dünya Bankası, EBRD, UNDP, AB gibi uluslararası kuruluşlarla kurumsal altyapı ve yeni işlere yönelik sürdürülebilirlik ve dijitalleşme temelinde tematik alanlarda teşvik ve hibelerden faydalanmak üzere projeler yapmak ve/veya katılımcı olmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tüketicinin korunması, ürün ve hizmetlerin güvenliği ve standardizasyonu / Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ulusal ve uluslararası düzeyde standardizasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerini tarafsız, bağımsız, etkin ve güvenilir olarak sağlamak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.4.1 Başvuru yapılan proje sayısı	50	1	1	1	1	1	1
PG3.4.2 Kabul edilen/dahil olunan proje sayısı	50	1	0	1	1	1	1
Sorumlu Birim	Genel Sekreter Teknik Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Standard Hazırlama Merkezi Başkanlığı						
Riskler	• Ülkemize sağlanan teşvik/teknik destek/mali yardımlarının askıya alınması • Projelerin paydaşlar tarafından yeterince sahiplenilmemesi • Proje başvurusu hazırlığına yönelik teknik kapasitenin yetersiz kalması • Birimlerin faaliyet alanlarına yönelik proje çağrılarını takip edememesi						
Stratejiler	• Proje çağrılarının tek bir noktadan takip edilmesine yönelik bir mekanizma oluşturulacaktır. • Proje hazırlamaya yönelik yetkinlik artırma programları düzenlenecektir. • Projelerin hazırlanması, hayata geçirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için gerekli tedbirler alınacaktır						
Maliyet Tahmini	₺96.277.710						
Tespitler	• Kurumun faaliyet alanlarına yönelik projelere yeterli sayıda başvuru yapılamaması						
İhtiyaçlar	• Personel yetkinliğinin artırılması amacıyla eğitimlerin düzenlenmesi • Proje fikrinin olgunlaştırılması ve uygulanması için gereken kaynakların tahsis edilmesi • Projelerin geliştirilme safhalarında farklı kamu kurumlarıyla ve uluslararası örgütlerle iş birliği mekanizmalarının tesis edilmesi						

HEDEF 4.1

Amaç (A4)	Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırarak Kurumsal kimliği daha güçlü kılmak						
Hedef (H4.1)	Paydaş yönetimin etkinliğini ve etkililiğini artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.1.1 Paydaş İlişkileri Yönetişim Kurulundaki toplantı sayısı	40	1	3	4	4	6	6
PG4.1.2 Yıllık program dahilinde yüz yüze görüşme yapılan sektör kurum/kuruluş temsilcisi sayısı	60	300	400	500	600	700	800
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Tanıtım, Pazarlama ve Yayın Dairesi Başkanlığı						
Riskler	Paydaş yönetimi farkındalığının Enstitü geneline yaygınlaştırılamaması						
Stratejiler	- Enstitü faaliyetlerine ilişkin gelişmeleri izleme ve paydaşlar ile ilişkileri yönetmeye ve yönlendirmeye yönelik Paydaş ilişkileri yönetim merkezi/paydaş ilişkileri yönetim kurulu vb. mekanizmalar kurulacaktır - Kurumsal iletişim, eğitim ve farkındalık artırma çalışmaları ile paydaşlara yönelik farkındalık artırılacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺28.502.100						
Tespitler	Standardizasyon çalışmaları ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerinde etkin iletişim temelinde paydaşlarla yönetim mekanizması kurulması gerekliliği						
İhtiyaçlar	Gerek pazarlama gerek işbirliği gerekse karşılıklı yetkinlik artırma konularının koordine edileceği sürdürülebilir bir stratejinin sektör dinamiklerine uygun bir şekilde oluşturulması						

HEDEF 4.2

Amaç (A4)	Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırarak Kurumsal kimliği daha güçlü kılmak						
Hedef (H4.2)	Enstitü düzeyinde "Pazarlama ve Satış Stratejisi ve Eylem Planı" oluşturmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.2.1 Eylem planı ve strateji planının hazırlanması	50	0	100	100	100	100	100
PG4.2.2 Değerlendirme raporu sayısı	50	0	2	3	4	4	4
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Tanıtım, Pazarlama Ve Yayın Dairesi Başkanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı						
Riskler	- Müşteri tercihlerinin değişmesi, TSE'nin hizmetlerine olan talebin etkilenmesi - Çok ülkeli şirketlerin yaptıkları iş birlikleri ve esneklikleri ile uygunluk değerlendirme sektöründe pazar paylarında artış kaydetmesi						
Stratejiler	- Bölgesel ve sektörel düzeyde düzenli stratejik iş kolu incelemeleri yapılacaktır. - Bölgesel seviyede çeşitli pazar segmentlerinde iş çeşitlendirmesi yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺48.752.800						
Tespitler	Enstitü faaliyetlerini bütüncül bir yaklaşımla ele alacak bir pazarlama ve satış stratejisinin oluşturulması gerekliliği						
İhtiyaçlar	Gerek pazarlama gerek işbirliği gerekse karşılıklı yetkinlik artırma konularının koordine edileceği sürdürülebilir bir stratejinin sektör dinamiklerine uygun bir şekilde oluşturulması						

HEDEF 4.3

Amaç (A4)	Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırarak Kurumsal kimliği daha güçlü kılmak						
Hedef (H4.3)	Yıllık periyotlarda sektör ve hizmet bazında marka değeri, kurumsal algı, kurumsal imaj, tanınırlık, müşteri memnuniyeti ile ilgili mevcut durumun tespiti ve geliştirme önerilerini içeren çalışmalar yapmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.3.1 NPS (net tavsiye edilme oranı) ölçümüne yönelik anket sayısı	20	0	2	3	4	6	6
PG4.3.2 Müşteri memnuniyet oranı ölçümü sayısı	20	0	2	2	2	2	2
PG4.3.3 Kurumsal Marka Yönetim Projesinin tamamlanma oranı	30	0	0	30	70	100	100
PG4.3.4 Marka değeri ölçümü sayısı	30	0	1	1	1	1	1
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Tanıtım, Pazarlama Ve Yayın Dairesi Başkanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı						
Riskler	- Sektörel ve bölgesel seviyede marka değeri, kurumsal algı, kurumsal imaj, tanınırlık, müşteri memnuniyeti analizlerinin zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirilememesi - Hedefin gerçekleşmesi için analiz edilebilecek ve yönetilebilecek güvenilir ve kapsamlı araçlara erişimin olmaması						
Stratejiler	Düzenli olarak pazar ve trend analizleri ile sektör yakından takip edilecektir.						
Maliyet Tahmini	₺48.752.800						
Tespitler	Marka değeri, kurumsal algı, kurumsal imaj, tanınırlık, müşteri memnuniyeti analizlerinin kısmen yapılıyor olması						
İhtiyaçlar	Bütüncül seviyede marka değeri, kurumsal algı, kurumsal imaj, tanınırlık, müşteri memnuniyeti analizlerini yapacak yetkinliğin artırılması ve gerekli mekanizmaların kurulması						

HEDEF 4.4

Amaç (A4)	Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırarak Kurumsal kimliği daha güçlü kılmak						
Hedef (H4.4)	Veri zekasını işleten Müşteri Deneyimi Yönetimini hayata geçirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.4.1 Müşteri Deneyimi Yönetimi eylem planının hazırlanma oranı	35	0	0	50	100	100	100
PG4.4.2 Müşteri başına gelir miktarı ve müşteri başına hizmet sayısını ölçmeye yönelik hazırlanan rapor sayısı	35	0	1	1	1	1	1
PG4.4.3 Müşteri sayısı artış oranı (%)	30	5	6	6	7	7	7
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Tanıtım, Pazarlama Ve Yayın Dairesi Başkanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı						
Riskler	Müşterilere dair her etkileşimden elde edilen verilerin, analitik bir kurguyla sağlanarak hızlı, zamanında ve doğru bir şekilde işlenememesi, gerçek zamanlı müşteri profillerinin oluşturulamaması						
Stratejiler	Sürdürülebilir ve rekabette fark yaratacak bir Müşteri Deneyimi Yönetimi modelinin inşa edilmesine yönelik çalışmaların yapılması						
Maliyet Tahmini	₺58.878.150						
Tespitler	Yeni müşteri kazanmanın maliyetinin yüksek olması sebebiyle mevcut müşterilerin memnuniyet seviyelerini yüksek tutma gerekliliği						
İhtiyaçlar	- Müşteri deneyimi süreçlerini uçtan uca gözden geçirip, teknolojiyi de etkin kullanan müşteri deneyimi sisteminin kurgulanması - Müşterilerin ilk temas ettiği noktada doğru yönlendirilmesini sağlayacak çalışanların yetkinliklerinin artırılması						

HEDEF 4.5

Amaç (A4)	Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırarak Kurumsal kimliği daha güçlü kılmak						
Hedef (H4.5)	Pazar öngörü ve değerlendirme araştırmaları ile Enstitünün pazardaki gelişmeleri daha etkin takip etmesini sağlamak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.5.1 Ulusal Pazar Analizi Raporu sayısı	30	0	1	1	1	1	1
PG4.5.2 Bölgedeki hâkim sektörlerin uygunluk değerlendirme ihtiyacına yönelik Kalkınma Ajansları ile hazırlanan pazar ve fizibilite analizi sayısı	20	0	1	1	1	1	1
PG4.5.3 Uluslararası Pazar Analizi Raporu sayısı	30	0	1	1	1	1	1
PG4.5.4 Uluslararası Alanda odaklanılan bölgelerin hâkim sektörlerine yönelik hazırlanan Pazar ve fizibilite analizi sayısı	20	0	1	1	1	1	1
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Tanıtım, Pazarlama Ve Yayın Dairesi Başkanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı						
Riskler	- Sektörel ve bölgesel pazar analizlerinin zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirilememesine bağlı olarak pazar kaybı yaşanması - Hedefin gerçekleşmesi için analiz edilebilecek ve yönetilebilecek güvenilir ve kapsamlı araçlara erişimin olmaması						
Stratejiler	Düzenli olarak pazar ve trend analizleri ile sektör yakından takip edilecektir.						
Maliyet Tahmini	₺58.878.150						
Tespitler	Ulusal ve uluslararası piyasalarda metodolojik olarak belirlenmiş çerçevede yapılan pazar analizi çalışmalarının geliştirilmesi gerekliliği						
İhtiyaçlar	Bütüncül seviyede pazar ve trend analizi yapacak yetkinliğin artırılması ve gerekli mekanizmaların kurulması						

HEDEF 5.1

Amaç (A5)	Müşterilere sunulan hizmetleri daha kolay ulaşılır kılmak için tüm süreçlerde dijital olgunluk seviyesini arttırmak						
Hedef (H5.1)	Yeni Nesil Dijital TSE Projesini geliştirmek ve iyileştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG5.1.1 Yapılan Dijital Olgunluk Seviyesinin ölçümü sayısı	25	0	1	1	1	1	1
PG5.1.2 Yeni Nesil Dijital dönüşüm planı yapılarak belirlenen süreçlerin Analiz edilmesi, Modellenmesi, optimize edilmesi	30	25	50	100	100	100	100
PG5.1.3 Dijital ortamlarda yürütülmekte olan faaliyetlere ilişkin optimize edilen süreçlerin yazılım teknolojisi güncellenerek ana omurga üzerinden sunulması oranı	15	20	50	100	100	100	100
PG5.1.4 Dijital Hizmet portföyünün verimliliğinin artırılması kapsamında uygulamaya alınan pilot çalışma adedi (K)	15	0	1	2	3	3	3
PG5.1.5 Robotik Süreç Otomasyonunun uygulandığı süreç/faaliyet sayısı (K)	15	0	3	6	9	12	12
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İşbirliği Yapılacak Birim	Belgelendirme Merkezi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı Bilişim Teknolojileri Test ve Belgelendirme Dairesi Başkanlığı Deney ve Kalibrasyon Merkezi Başkanlığı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı İthalat Merkezi Başkanlığı Muayene Gözetim Merkezi Başkanlığı Standard Hazırlama Merkezi Başkanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Tanıtım, Pazarlama Ve Yayın Dairesi Başkanlığı Ulaşım Sistemleri Merkezi Başkanlığı						
Riskler	• Rakiplerin daha hızlı ve etkin hizmet vermeye yönelik olarak süreçlerini, ürün ve hizmetlerini dijitalleştirmesi, test ve hizmetlerin fiyatlarını düşürmesi						

	• Pazara kısa sürede sunulacak ve iş operasyonları üzerinde etkiye sahip teknoloji tabanlı ürünler/hizmetler tasarlama kabiliyetindeki eksikliğe bağlı olarak pazar kaybı • Bütçe ve insan kaynağı ile ilgili sıkıntı yaşanması
Stratejiler	Kurumun hem kendisinin hem de sunduğu hizmetlerin yeni nesil dijital dönüşüm yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmesi, bütüncül olarak ve tek çatı mimarisi altında ele alınacaktır
Maliyet Tahmini	₺1.400.189.820
Tespitler	• Ekonomideki dijital dönüşümün hızlanmasının, şirketleri dijital altyapıya ve yeni teknolojilere daha fazla yatırım yapmaya yöneltmesi • TSE'nin standardizasyon alanında ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerinde hızla dijitalleşen bir kuruluş olma zorunluluğu karşısında daha etkin bir yapıya dönüştürülmesi gerekliliği • Uygunluk değerlendirme hizmetlerinin artan bir oranda dijitalleşmesi • Eski teknolojiler ile hazırlanmış uygulamaların zaman ve kaynak israfına neden olması
İhtiyaçlar	• Çalışma şeklimizi ve sunduğumuz hizmeti basitleştirmek için hizmetlerimizi dijital olarak dönüştürerek, verimli ve daha iyi bir müşteri deneyimi sunmaya yönelik olarak tamamen veri odaklı bir kuruluş olmak • BT iş gücünün devamlılığının sağlanması

HEDEF 5.2

Amaç (A5)	Müşterilere sunulan hizmetleri daha kolay ulaşılır kılmak için tüm süreçlerde dijital olgunluk seviyesini arttırmak						
Hedef (H5.2)	Çalışanların dijital beceri seviyelerini ve BT personelinin dijital yetkinliklerini geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG5.2.1 Çalışanlara verilen BT eğitimi sayısı	20	4	5	6	7	8	9
PG5.2.2 BT çalışanlarına verilen eğitimi sayısı	20	2	3	2	2	2	2
PG5.2.3 IoT, Yapay zekâ vb. gibi konularda çalışanlara verilen eğitim sayısı	30	0	1	1	1	2	2
PG5.2.4 BT iş gücü devir oranı %	30	10	10	9	8	7	7
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı Bilişim Teknolojileri Test ve Belgelendirme Dairesi Başkanlığı						
Riskler	- Nitelikli konulara ilişkin hedeflenen eğitimleri verebilecek eğitimci temininde zorluk yaşanması - Eğitim çalışmalarına katılımın düşük seviyede kalması						
Stratejiler	BT alanında oluşturulacak olan eğitim seti/hizmet içi eğitim programı güncel teknolojilere ve uygulamalara göre revize edilecektir.						
Maliyet Tahmini	₺203.248.940						
Tespitler	Faaliyet alanlarının gerektirdiği dijital yetkinliklerin fazlalaşması						
İhtiyaçlar	Belirli bir plan çerçevesinde birim bazlı ihtiyaç analizi yapılarak eğitim programının oluşturulması						

HEDEF 5.3

Amaç (A5)	Müşterilere sunulan hizmetleri daha kolay ulaşılır kılmak için tüm süreçlerde dijital olgunluk seviyesini arttırmak						
Hedef (H5.3)	Ortak veritabanı uygulaması geliştirmek ve bilgi güvenliği seviyesini takip etmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG5.3.1 Birimlerin kendi kaynakları ile faaliyet alanlarına ilişkin anlık raporlama yapabileceği oluşturulan veri uzayı adedi (K)	30	0	2	5	8	11	11
PG5.3.2 Belirlenen anahtar göstergelerin hızlı bir şekilde görselleştirileceği "Gösterge Paneli" uygulamalarının tamamlanma yüzdesi	40	100	100	100	100	100	100
PG5.3.3 Yapılan Cumhurbaşkanlığı DDO Bilgi Güvenliği rehber uyumluluğu denetimi sayısı	30	1	1	1	1	1	1
Sorumlu Birim	Genel Sekreter Teknik Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı Bilişim Teknolojileri Test ve Belgelendirme Dairesi Başkanlığı						
Riskler	• Veri değişiklikleri, hatalı veri girişi veya sistem hataları gibi veri bütünlüğünü bozacak sorunlar • Siber güvenlik ile alakalı hususlar nedeniyle işlerin aksaması veya kesintiye uğraması						
Stratejiler	• Veri analitiği kullanılarak etkin ve doğru karar alınacak mekanizmaları oluşturmak • Bilgi güvenliği seviyesini sürekli izleyerek risk alanlarını ortadan kaldırmak						
Maliyet Tahmini	₺209.692.100						
Tespitler	• Kurumdaki üretkenlik ve verimlilik değişimlerini takip etmeye ve içgörü oluşturarak kritik kararlar alınmasında etkinlik sağlamaya yönelik dijital araçların artan önemi, etkinliği						
İhtiyaçlar	• Dijital dönüşümün hızlandığı günümüz şartlarında daha etkin, daha hızlı ve takip sağlayacak altyapının geliştirilmesi • İlgili altyapının oluşturulmasına yönelik bütçe ve insan kaynağı ihtiyacı						

HEDEF 6.1

Amaç (A6)	Küresel ve rekabetçi olmak için yalın bir anlayışla operasyonel mükemmelliği sağlamak						
Hedef (H6.1)	Kurumsal gelişim odaklı ve operasyonel mükemmellik temelinde sektörel entegrasyonun sağlanacağı organizasyonel yapıya geçmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG6.1.1 Küresel ve rekabetçi bir operasyonel yapı için kurumsal gelişim çalışmalarının tamamlanma oranı	60	0	0	100	100	100	100
PG6.1.2 Enstitünün yeşil dönüşüm ile ilgili standartlara uygunluk kriterlerini karşılama oranı	40	10	30	60	100	100	100
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İşbirliği Yapılacak Birim	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı						
Riskler	Kurumsal gelişim çalışmalarına paydaşların göstereceği direnç						
Stratejiler	Sürekli gelişim anlayışıyla kurumsal yapımızı ve iş yöntemlerimizi geliştirmek, kurum kaynaklarının verimli kullanımını sağlayarak; planlı, kaliteli, düşük maliyetli hizmet üretimi ve denetimini gerçekleştirecek mekanizmalar kurulacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺1.732.764.750						
Tespitler	Rekabet şartları ve Ülkemizin politikaları doğrultusunda uygunluk değerlendirme hizmetlerinin daha etkin, verimli ve genişletilmiş bir portföyde sunulmasına yönelik talep						
İhtiyaçlar	- Rekabet şartları doğrultusunda hareket esnekliğini ve faaliyet sunumunda etkinliği sağlayacak yapısal mekanizmaların kurgulanması ihtiyacı - Hizmet sunulan piyasaların gerektirdiği, etkileşim halinde bulunan paydaşların talep ettiği hususlara cevap verecek fiziki altyapı ihtiyacı						

HEDEF 6.2

Amaç (A6)	Küresel ve rekabetçi olmak için yalın bir anlayışla operasyonel mükemmelliği sağlamak						
Hedef (H6.2)	Kurum kültürünü küresel vizyona uyarlamak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG6.2.1 Kurum içi iletişimi artırma projesi tamamlanma oranı	25	0	50	100	100	100	100
PG6.2.2 Kurumsal hafızanın kişiye ve uygulamalara olan bağlılığını azaltacak kurumsal görev takip sisteminin kurulması	25	0	0	0	100	100	100
PG6.2.3 Yeni proje fikirlerini çalışanlardan alabilecek mekanizmalar oluşturma	25	0	50	100	100	100	100
PG6.2.4 Her kademedeki yöneticinin bir araya geleceği karşılıklı görüş alışverişinin yapılacağı toplantının adedi	25	0	3	3	3	3	3
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı						
Riskler	- Kurum hafızasında daha önce çözölen sorunların eksik tutulması nedeniyle çözümlerin yeniden keşfedilmesinin yaratacağı verimsizlik ve maliyet - Çalışanların motivasyon, verimlilik, işbirliği ve uyumluluk kayıpları yaşaması - Kurumun stratejik hedeflerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenememesi						
Stratejiler	- Kurumsal iletişimi güçlendirme stratejisi oluşturulacaktır. - Yöneticilerin ve çalışanların iletişim becerilerini güçlendirmeye ve düzenli iletişim kanallarının açık kalmasına yönelik mekanizmalar oluşturulacaktır. - İnovasyonun ve yeni fikirlerin teşvik edildiği ve çalışanların katılımının desteklendiği fikir paylaşımı platformları oluşturulacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺32.215.800						
Tespitler	- Enstitü kimliğinin ve kültürünün korunarak geliştirilmesi gerekliliği - Bilgi paylaşımı ve işbirliğinin korunarak öğrenilmiş derslerin kaydedilmesi gerekliliği - Değişime uyumun ve sürekliliğin sağlanacağı kurumsal hafızanın önemi						
İhtiyaçlar	İlgili altyapının oluşturulmasına yönelik üst yönetim desteği, bütçe ve insan kaynağı ihtiyacı						

HEDEF 6.3

Amaç (A6)	Küresel ve rekabetçi olmak için yalın bir anlayışla operasyonel mükemmelliği sağlamak						
Hedef (H6.3)	Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme alanlarında etkin bir oyuncu olabilmek adına mevzuat altyapısını güçlendirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Teftiş, Denetim Ve Danışmanlık Hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde hukuki, faaliyetleri içermektedir.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG6.3.1 Mevzuat alanında iyi uygulamalara yönelik periyodik "kıyaslama" çalışması sayısı	35	0	2	2	2	2	2
PG6.3.2 Mevzuat kısıtlarının çözümüne yönelik yol haritasının hazırlanma oranı	35	15	25	100	100	100	100
PG6.3.3 Ulusal ve uluslararası mevzuat değişiklikleri analizini raporlayan bir sistem kurmak	30	15	25	100	100	100	100
Sorumlu Birim	Hukuk Müşavirliği						
İşbirliği Yapılacak Birim	-						
Riskler	- Çalışanların mevzuatları takip edememesi sonucu oluşabilecek olumsuzluklar - İş süreçlerinin mevzuata uygun şekilde yürütülmesinde aksaklıklar yaşanması						
Stratejiler	- Mevzuat kısıtlarına yönelik öneri ve aksiyonları içeren bir çalışma hazırlanacaktır. - Çalışanların güncellenen ve değişen mevzuata uyumunu sağlamaya yönelik eğitimler düzenlenecektir.						
Maliyet Tahmini	₺138.294.000						
Tespitler	Uygunluk değerlendirme sektörünün değişimi ve gelişimine uyumun sağlanması esnasında mevcut ve yeni geliştirilen iş süreçlerinde mevzuat takibinin çalışanlarca yapılamaması halinde ortaya çıkabilecek olumsuzlukların engellenmesi gerekmektedir.						
İhtiyaçlar	- TSE'nin mevcut/yeni bir endüstri/ hizmet sektöründe / pazarda büyüme, yenilik yapma ve/veya rekabetçi bir müşteri teklifi sunma kabiliyetini etkileyebilecek bir yasa ve/veya yönetmelik değişikliğini, siyasi bir kararı, olayı ya da durumu tespit edecek ve bunlara uygun bir şekilde aksiyon alınmasını sağlayacak mekanizmaların kurulması - Çalışanların mevzuat değişikliklerine uyumunun ve iş süreçlerinde mevzuat farkındalığının sürekliliğinin sağlanması						

HEDEF 6.4

Amaç (A6)	Küresel ve rekabetçi olmak için yalın bir anlayışla operasyonel mükemmelliği sağlamak						
Hedef (H6.4)	Eğitim hizmetlerinde çeşitliliği ve hizmet kalitesini artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde etkin, verimli ve kaliteli olması amacıyla insan kaynakları, finansman ve fiziki alt yapı gereksinimlerinin karşılanması amaçlanmaktadır.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG6.4.1 TSE Akademi portföyünde yer alan eğitim sayısı (K)	20	22	23	23	24	24	25
PG6.4.2 Uygunluk değerlendirme alanında belgelendirilen kişi sayısı	20	1784	1873	1966	2065	2100	2200
PG6.4.3 Verilen eğitimlerden memnuniyet oranı	20	80	82	85	87	88	90
PG6.4.4 Eğitimlerdeki toplam katılımcı sayısı	20	22040	22500	22700	22800	22900	23000
Sorumlu Birim	Genel Sekreter Teknik Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	Eğitim Dairesi Başkanlığı						
Riskler	- Katılımcıların eğitimlerin çeşitlilik, içerik ve eğitim materyalleri kaynaklı memnuniyetsizliği - Eğitim programlarına istenilen düzeyde katılımcı sağlanamaması						
Stratejiler	- Eğitim çeşitliliğini, niteliğini, kapsamını ve eğitimci sayısını artırmaya yönelik stratejiler oluşturulacaktır. - Dijital ve sosyal platformlar öncelikli olarak eğitim programlarına ilişkin tanıtım faaliyetleri yürütülecektir. - Katılımcıların memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik anketler düzenlenecektir.						
Maliyet Tahmini	₺88.899.600						
Tespitler	Eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini temin etmeye yönelik eğitimci sayısı ve yetkinliği, altyapı yeterliliği ve tanıtım alanlarında çalışmaların artırılması gerekliliği						
İhtiyaçlar	- Enstitümüzün yüz yüze ve dijital olarak sunduğu eğitim hizmetlerinin daha etkin bir şekilde kamuya duyurulması - Eğitimlerdeki çeşitliliğin sektörlerin ihtiyacına göre önceliklendirilerek artırılması						

HEDEF 6.5

Amaç (A6)	Küresel ve rekabetçi olmak için yalın bir anlayışla operasyonel mükemmelliği sağlamak						
Hedef (H6.5)	İç Denetim ve İç Kontrol mekanizmalarının etkinliğini arttırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Teftiş, Denetim Ve Danışmanlık Hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Uygunluk değerlendirme, standardizasyon ve eğitim alanında verilen hizmetlerde hukuki, faaliyetleri içermektedir.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG6.5.1 İç Denetim Birimi tarafından yürütülen denetleme faaliyeti sayısı	35	0	1	1	1	1	1
PG6.5.2 İç Kontrol çalışma grubu üyelerine verilen ortalama eğitim süresi (saat)	30	0	24	24	24	24	24
PG6.5.3 Kurumsal Risk Yönetimi sisteminin yaygınlaştırılması	35	0	0	100	100	100	100
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İşbirliği Yapılacak Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı						
Riskler	- İç denetim ve iç kontrol faaliyetlerinin gerekli nitelik ve nicelikte gerçekleştirilmemesi - Stratejik yönetim sürecinin öneminin ve gereğinin personel tarafından yeterince bilinmemesi						
Stratejiler	- İç denetim faaliyetlerinin mevzuat, standartlar ve yıllık programa uygun olarak gerçekleştirilmesi amacıyla denetim gözetim sorumluluğu görevi etkin olarak işletilmeye çalışılacaktır. - İç kontrol sistemine ve kurumsal risk yönetimine yönelik yönetici ve çalışanlarda farkındalık oluşturulmaya devam edilecektir.						
Maliyet Tahmini	₺10.125.350						
Tespitler	İç kontrol sistemine dair farkındalığın artırılması gerekliliği						
İhtiyaçlar	İç kontrol sistemine ilişkin farkındalığın artırılması ve risk odaklı çalışma anlayışının yerleştirilmesi						

HEDEF 7.1

Amaç (A7)	Çalışan deneyimini ve refahını ön planda tutan, yenilikçi bir insan kaynakları yönetim modelini işler hale getirmek						
Hedef (H7.1)	İşgücü yapımızı küresel stratejilerimize göre gözden geçirmek ve verimliliğini arttırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG7.1.1 İş ve yetkinlik analizi ve iş değerlendirme çalışması tamamlanma oranı	35	0	0	0	25	50	100
PG7.1.2 İş gücü planının (farklı istihdam modellerini içerecek şekilde) tamamlama oranı	30	0	0	0	10	40	100
PG7.1.3 İK süreçlerinde (işe alım, yetkinlik geliştirme, yetenek yönetimi, performans değerlendirme) veri analitiği ve dijital uygulamaların entegrasyonunun tamamlanma oranı	35	75	75	100	100	100	100
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İşbirliği Yapılacak Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
Riskler	• Çalışanların beklenti ve taleplerinin ilgili analizlere tam yansıtılamaması nedeniyle çalışanlarda oluşabilecek motivasyon kaybı • İş ve yetkinlik analizlerinde öznel değerlendirme yapılması riski						
Stratejiler	Enstitü işgücünün sahip olduğu yetkinlikleri değerlendirerek, iş performansını artırmak, işe alım süreçlerini iyileştirmek ve çalışanların gelişimine katkı sağlamak için çalışmalar yürütecektir.						
Maliyet Tahmini	₺88.919.170						
Tespitler	• Uygunluk değerlendirme sektörünün rekabetçi doğasında yetkin personel avantajının sürekliliğinin sağlanması gerekliliği • Uygunluk değerlendirme sektörünün yerli ve milli kuruluşlarca sağlanması için gerekli insan kaynağı altyapısının geliştirilmesi gerekliliği						
İhtiyaçlar	Süreçlerin ve işgücü planının optimizasyonuna yönelik sürekli iyileştirme anlayışı ile çalışmaların yürütümü						

HEDEF 7.2

Amaç (A7)	Çalışan deneyimini ve refahını ön planda tutan, yenilikçi bir insan kaynakları yönetim modelini işler hale getirmek						
Hedef (H7.2)	Liyakat ve yetkinliğin temel belirleyici olduğu, asgari niteliklerin bile üst seviyede tutulduğu bir çalışan profili yaklaşımı oluşturmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG7.2.1 Faaliyet alanlarına göre sürdürülebilir yetkinlik yönetimi ve sektörel bazda yetenek değerlendirme ve geliştirme prosedürünün tamamlanma oranı	20	0	0	0	0	100	100
PG7.2.2 Çalışan bazında Eğitim ihtiyaç analizi tamamlanma oranı	20	0	0	0	100	100	100
PG7.2.3 Yetkinlik bazlı dijital hizmet içi eğitim platformunun tamamlanma oranı	20	80	100	100	100	100	100
PG7.2.4 Kişiselleştirilmiş yetkinlik artırma paketlerinin tanımlanma oranı	20	0	0	25	50	100	100
PG7.2.5 Eğitim paketleri tamamlanma oranı veya eğitim başarı oranı	20	0	0	0	50	75	100
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı						
Riskler	• İş ve pozisyon bazlı yetkinlik setinin objektif kriterlere uygun olarak belirlenememesi • Eğitim programlarına ve kişiselleştirilmiş eğitim paketlerine öngörülen düzeyde katılımcı sağlanamaması						
Stratejiler	• Eğitimlere ilişkin planlamalar faaliyet ve sektörel bazda gelişmeler ve öngörüler doğrultusunda yapılacaktır. • Çalışan bazında kişiselleştirilmiş yetkinlik değerlendirmeleri yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺79.216.110						
Tespitler	• Hizmet içi eğitim planlamasında eğitim ihtiyaç analizlerinin faaliyet ve sektörel bazlı gelişmeleri de dikkate alarak belirlenmesi gerekliliği • Eğitimlerin, çalışanlara farklı bakış açısı sağlayacak, yetkin eğitimler tarafından verilmesi gerekliliği						
İhtiyaçlar	• Enstitünün insan kaynakları yönetimi konusunda kapasitesinin güçlendirilmesi						

HEDEF 7.3

Amaç (A7)	Çalışan deneyimini ve refahını ön planda tutan, yenilikçi bir insan kaynakları yönetim modelini işler hale getirmek						
Hedef (H7.3)	Çalışan aidiyetini ve motivasyonunu artırıcı modern uygulamalar geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG7.3.1 Çalışan bağlılığını artırmaya yönelik performans yönetimini kapsayacak nitelikte hazırlanan eylem planı sayısı (K)	25	0	0	1	1	1	1
PG7.3.2 Eylem Planının uygulanma oranı	25	0	0	0	25	50	100
PG7.3.3 Çalışan memnuniyetine yönelik anket sayısı	25	1	1	1	1	1	1
PG7.3.4 Çalışan Net Tavsiye Puanı (eNPS) ölçüm sayısı	25	0	1	1	1	1	1
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı						
Riskler	Enstitünün yüksek vasıflı profesyoneller için şiddetli bir rekabetle ve istihdam etme problemleri ile karşı karşıya kalması						
Stratejiler	- Çalışanların katılımını ve işe bağlılığını artırmak, geri bildirim kültürünü geliştirmek veya kariyer gelişim fırsatları sunmak gibi çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmayı amaçlayan çalışmalar yürütülecektir. - Çalışanların gelişimi izlenerek hedefe ulaşma ilerlemeleri belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirilecektir.						
Maliyet Tahmini	₺77.624.480						
Tespitler	- Çalışanların gelişim alanlarına odaklanan bireysel gelişim planları oluşturulmalıdır. - Çalışanların motivasyonunu artırabilecek teşvikler değerlendirilmelidir. - Çalışanlarla düzenli işleyen bir karşılıklı iletişim mekanizması kurulacaktır.						
İhtiyaçlar	- Çalışanların hedeflere ulaşma motivasyonunun artırılması - Çalışanların güçlü yönlerinin belirlenmesi ve gelişim alanlarının tanımlanması						

HEDEF 7.4

Amaç (A7)	Çalışan deneyimini ve refahını ön planda tutan, yenilikçi bir insan kaynakları yönetim modelini işler hale getirmek						
Hedef (H7.4)	İşveren markası değerini yükseltmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG7.5.1 İş gücü devir oranı	25	9	9	9	9	9	9
PG7.5.2 Çalışan başına eğitim saati	25	28	30	32	34	36	38
PG7.5.3 25-35 Yaş aralığında ve 3-10 yıl arası iş gücü devir oranı	25	3	3	2,9	2,9	2,8	2,8
PG7.5.4 Emeklilik harici ayrılanların ortalama çalışma süresi	25	5	5	5,5	6	6	6,5
Sorumlu Birim	Genel Sekreter İdari Yardımcılığı						
İşbirliği Yapılacak Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı						
Riskler	İşveren markasının kurum kültürüyle uyumlu hale getirilememesi ile iş süreçlerinde hatalar ve aksaklıklar sebebiyle olumlu aday ve çalışan deneyimleri sunulamaması						
Stratejiler	Açık ve şeffaf iletişim kanalları ile takım çalışmasının teşvik edildiği, eğitimler ile kariyer gelişimi planlarının sunulduğu, iş ve özel hayat dengesinin korunduğu kurum kültürünün sürekliliği sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺72.772.950						
Tespitler	- Düşük işgücü devir oranı, Enstitünün daha istikrarlı ve sürekli bir performans sergilemesine katkıda bulunacaktır. - Enstitünün mevcut işveren markası değerini geliştirme gerekliliği						
İhtiyaçlar	İstihdam ve çalışan geliştirme politikalarının hizmet sunulan piyasa ve günümüz gelişmeleri doğrultusunda geliştirilmesi						

3.3 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Tablo 12 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

BİRİMLER Amaçlar / Hedefler	Genel Sekreterlik	Hukuk Müşavirliği	GSİY	GSTY	GSY (Teknik)	BMB	BİDB	BTTBDB	DKMB	DHDB	DİDB	EDB	İKDB	İMB	MGMB	SHMB	SGDB	TPYDB	USMB
AMAÇ-1																			
Hedef 1.1					S			i							i				
Hedef 1.2	S					i		i	i			i		i	i				i
Hedef 1.3				S		i			i			i			i				i
Hedef 1.4	S						i										i		
Hedef 1.5	S					i		i	i			i		i	i				i
AMAÇ-2																			
Hedef 2.1			S													i			
Hedef 2.2			S								i					i			
AMAÇ-3																			
Hedef 3.1	S					i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
Hedef 3.2				S							i								
Hedef 3.3	S					i		i	i			i			i	i			
Hedef 3.4				S							i					i			
AMAÇ-4																			
Hedef 4.1			S															i	
Hedef 4.2			S														i	i	
Hedef 4.3			S														i	i	

BİRİMLER	Genel Sekreterlik	Hukuk Müşavirliği	GSİY	GSTY	GSY (Teknik)	BMB	BİDB	BTTBDB	DKMB	DHDB	DİDB	EDB	İKDB	İMB	MGMB	SHMB	SGDB	TPYDB	USMB
Amaçlar / Hedefler																			
Hedef 4.4			S														İ	İ	
Hedef 4.5			S														İ	İ	
AMAÇ-5																			
Hedef 5.1	S					İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
Hedef 5.2			S				İ	İ					İ						
Hedef 5.3			S				İ	İ											
AMAÇ-6																			
Hedef 6.1	S									İ									
Hedef 6.2			S				İ						İ						
Hedef 6.3		S																	
Hedef 6.4				S								İ							
Hedef 6.5	S																İ		
AMAÇ-7																			
Hedef 7.1	S						İ						İ						
Hedef 7.2			S				İ						İ						
Hedef 7.3			S										İ						
Hedef 7.4			S										İ						
Toplam Hedef Sayısı (28)	9	1	11	6	1														
Toplam PG Sayısı (88)						6	8	8	5	4	5	7	8	4	7	6	8	7	5

Tablo 13. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

H1.1: Teknoloji alanında Endüstriyel Varlıklar (OT), BT Sistemleri, Bağlı Ürünler (IoT) segmentlerinde verilecek hizmetlerin yeniden değerlendirilip sunulmasını sağlamak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Pazara kısa sürede girme gerekliliği ve iş operasyonları üzerinde etkiye sahip teknoloji tabanlı ürünler/hizmetler tasarlama kabiliyetini geliştirme ihtiyacına bağlı olarak pazarda hızlı hareket imkanının sağlanamaması	• Teknolojik gelişmelerin yeterince hızlı takip edilememesi • Endüstriyel varlıkların ve bağlı ürünlerin teknolojik altyapısının çok hızlı değişmesi	• Teknolojik gelişmelerin ve ekosistemin düzenli olarak takibinin yapılması • BT, OT ve IoT alanlarında Yıllık İş planının, iş gücü planının oluşturulması • Enstitünün BT, OT ve IoT alanlarındaki iş, hizmet, kaynak, maliyet ve tedarik modeli gibi konulardaki verilerin detaylı analizlerinin periyodik yapılması
H1.2: Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadele alanında sunulan hizmetleri artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Sektörel ve bölgesel pazar analizlerini zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirememek	Hedefin gerçekleşmesi için verileri analiz edebilecek ve yönetebilecek güvenilir ve kapsamlı araçlara erişimin olmaması	BT sistemleri etkin kullanılarak sürdürülebilirlik alanındaki hizmetlere ilişkin gerek faaliyet gerekse mali verilerin etkin takibinin yapılması
Yeterli sayı ve uzmanlıkta personel eksikliği	Personel azlığı nedeniyle hedefin gerçekleşmemesi	İş gücü planlaması ve yetkinlik analizlerinin yapılması ve periyodik olarak gözden geçirilmesi
H1.3: Endüstriyel dönüşüme paralel, katma değerli ve nitelikli niş alanlara yönelim gerçekleştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Proje bazında insan kaynağı geliştirme zorunluluğu	Yeni geliştirilen teknolojiler ve ülkemiz açısından kritik sektörlerde uygunluk değerlendirme hizmetleri kapsamında yüksek vasıflı ve/veya yüksek potansiyelli çalışanlara ihtiyaç duyulması	Proje bazlı iş gücü planlaması ve yetkinlik analizlerinin yapılması ve periyodik olarak gözden geçirilmesi
Sektörel ve bölgesel pazar analizlerini zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirememek	Dinamik olan sektör yapısının ve piyasa şartlarının değerlendirilmesi	Periyodik olarak pazar ve trend analizleri ile sektörün yakından takip edilmesi
H1.4: Sunulan/sunulacak ürün ve hizmetlerde, projelerde iş geliştirme süreçlerini ve fayda/maliyet analizlerini metodolojik hale getirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Proje yönetim metodolojisinin aktif olarak kullanılamaması	Yatırım, proje ve faaliyetlere ilişkin fayda/maliyet analizlerinin metodolojik hale getirilmesi	Yeni teknolojilere ve pazarlara erişimi kolaylaştıran başarılı Proje yönetimi metodolojisinin yerleşik hale gelmesi için eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi
Kurumsal kültür ve dinamiklerin proje yönetim mantığına uyarlanacak şekilde dönüşümünün sağlanamaması		
H1.5: Kamunun uygunluk değerlendirme kuruluşu olmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Uygunluk değerlendirme hizmeti alımlarında Kamunun özel sektör kuruluşlarını tercih etmesi	Kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyari alan da dahil olmak üzere sunulan uygunluk değerlendirme	Enerji, çevresel ve dijital dönüşüm alanlarında Politika oluşturucularına TSE'nin rolünün

	hizmetlerinde özel sektör kuruluşlarını tercih etmesi	etkinliğini arttırmaya yönelik farkındalık çalışmaları yapılması
H2.1: Çok paydaşlı standardizasyon ekosistemi projesi		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Standardizasyon ile ilgili farkındalık seviyesinin arzu edilen seviyede olmaması	Ar-Ge, inovasyon ve imalat faaliyetleri yürüten sanayi kuruluşları başta olmak üzere	• Standardizasyon farkındalığı ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi
Paydaşlar arasında iletişim eksikliği	kamu-üniversite-özel sektör paydaşları ile iletişim	• Teknolojik altyapının paydaşların farkındalığını ve bilgi seviyesini artıracak ve iletişimini güçlendirecek şekilde revizyonunun sağlanması
Farklı paydaşların farklı beklentileri ve gereksinimlerinin karşılanamaması	mekanizmalarının etkin kurulamaması	
H2.2: Uluslararası ve bölgesel standardizasyon kuruluşlarında stratejik iş birliklerinin artırılması		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Öncü avantaja sahip ülkelerin uluslararası/bölgesel standardizasyon kuruluşlarında güçlü konuma sahip olmaları	İşbirliklerinin dünyanın durumu ve ikili ülke ilişkileri kapsamındaki gelişmeler doğrultusunda geliştirilmesi	Müttefik ve işbirliği yapılabilecek ülkeler/teşkilatlar ile koordineli hareket etmeye yönelik işbirlikleri yapılacaktır.
İlgili sektörlerde standardizasyon faaliyetlerine katılımın düşük olması	Kamu, üniversiteler ve özel sektörde standardizasyonun önemine yönelik farkındalığın yetersiz olması	Kamu, üniversiteler ve özel sektörde standardizasyonun önemine yönelik farkındalığın artırılması için çalışmalar yapılması
H3.1: Kritik saha ve hizmetlerde uygunluk değerlendirme alanında stratejik ortaklıklar / işbirlikleri kurmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Rakiplerin daha hızlı ve etkin hizmet vermeye yönelik olarak süreçlerini, ürün ve hizmetlerini farklı modellerde sunarak hizmetlerin fiyatlarını düşürmesi	Değer zincirlerinde Enstitü müşterilerine sunulan hizmetlerin farklı platformlarda/şekillerde geliştirilmesini ve sunulmasını sağlayacak, maliyeti düşürmeye ve verimliliği artırmaya yönelik işbirliği yapılanması	Sektörel ve hizmet bazında, bütünsel ve yerinde hizmet sunumuna yönelik iş birliği temelinde çalışma modellerinin oluşturulması
H3.2: İştiraklerle daha etkin-verimli bir iletişim ve koordinasyon mekanizması kurarak ortak projeler yürütmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İştirakleri ile TSE'nin marka bilinirliklerinin birbirinin alternatifi olarak görülmesi	Stratejik entegrasyonun ve faaliyette bulunulan sektörlerin yakınlığı nedeniyle ilişkilendirilmesi	İştirakler ile koordinasyonun etkinliğinin daha da artırılması ve sürekliliğinin stratejik boyuta taşınması için planlama ve değerlendirme çalışmalarının yapılması
H3.3: Tematik alanlarda kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliğini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Kamu kurumları ile işbirliği mekanizmasının etkin bir şekilde tesis edilememesi	İletişim ve koordinasyon zorlukları	Açık ve etkin bir iletişim yönetimi kurgulanması ve sorumluların belirlenmesi
Proje başvurusu hazırlığına yönelik teknik kapasitenin yetersiz kalması	Teknik kapasite yetersizliği	Eğitim ve gelişim faaliyetleri, dış kaynak kullanımı, işbirliği ve ortaklık ve etkili proje yönetimi yaklaşımlarının benimsenmesi

Birimlerin faaliyet alanlarına yönelik proje çağrılarını takip etmemesi	Proje fırsatlarının kaçırılması	Birimlerde proje takip süreci oluşturularak proje çağrılarının düzenli olarak incelenmesi
H3.4: Dünya Bankası, EBRD, UNDP, AB gibi uluslararası kuruluşlarla kurumsal altyapı ve yeni işlere yönelik sürdürülebilirlik ve dijitalleşme temelinde tematik alanlarda teşvik ve hibelerden faydalanmak üzere projeler yapmak ve/veya katılımcı olmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Ülkemize sağlanan teşvik/teknik destek/mali yardımlarının askıya alınması • Projelerin paydaşlar tarafından yeterince sahiplenilmemesi • Proje başvurusu hazırlığına yönelik teknik kapasitenin yetersiz kalması • Birimlerin faaliyet alanlarına yönelik proje çağrılarını takip edememesi	• AB ile Türkiye arasında oluşan siyasi krizler nedeniyle fonların askıya alınması • Uygulama ve hazırlık aşamasında proje başvurusu ve ortakların projeleri yeterince sahiplenmemesi	• Proje çağrılarının tek bir noktadan takip edilmesine yönelik bir mekanizma oluşturulması • Proje hazırlamaya yönelik yetkinlik artırma programları düzenlenmesi • Projelerin hazırlanması, hayata geçirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için gerekli tedbirlerin alınması
H4.1: Enstitü faaliyetlerine ilişkin gelişmeleri izleme ve paydaşlar ile ilişkileri yönetmeye ve yönlendirmeye yönelik Paydaş ilişkileri yönetim merkezi/paydaş ilişkileri yönetim kurulu vb. mekanizmalar kurmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Paydaş yönetimi farkındalığının Enstitü geneline yaygınlaştırılamaması	Paydaş ilişkileri yönetimine yeterince önem verilmemesi	Enstitü içinde paydaş ilişkileri yönetimini destekleyen kültürün geliştirilmesi için periyodik eğitimler düzenlenmesi
H4.2: Enstitü düzeyinde “Pazarlama ve Satış Stratejisi ve Eylem Planı” oluşturmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Müşteri tercihlerinin değişmesi, TSE'nin hizmetlerine olan talebin etkilenmesi • Çok ülkeli şirketlerin yaptıkları iş birlikleri ve esneklikleri ile uygunluk değerlendirme sektöründe pazar paylarında artış kaydetmesi	TSE'nin rekabetçi avantaj kazanması ve pazar değişimlerine uyum sağlamasına yönelik çalışmalar	• Bölgesel ve sektörel düzeyde düzenli stratejik iş kolu incelemeleri yapılması • Bölgesel seviyede çeşitli pazar segmentlerinde iş çeşitlendirmesi yapılması
H4.3: Yıllık periyotlarda sektör ve hizmet bazında marka değeri, kurumsal algı, kurumsal imaj, tanınırlık, müşteri memnuniyeti ile ilgili mevcut durumun tespiti ve geliştirme önerilerini içeren raporlar oluşturmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Sektörel ve bölgesel seviyede marka değeri, kurumsal algı, tanınırlık, müşteri memnuniyeti analizlerinin zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirilememesi • Hedefin gerçekleşmesi için analiz edilebilecek ve yönetilebilecek güvenilir ve kapsamlı araçlara erişimin olmaması	Yetkinlik ve teknik altyapının arzu edilen seviyede geliştirilememesi sebebiyle çalışmaların gerçekleştirilememesi	• Dış kaynak kullanımı ile bazı çalışmaların yürütülmesi • Yetkinlik artırmaya yönelik olarak eğitim ve bilgilendirme çalışmalarının yürütülmesi

H4.4: Veri zekasını işleten Müşteri Deneyimi Yönetimini hayata geçirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Müşterilere dair her etkileşimden elde edilen verilerin, analitik bir kurguyla sağlanarak hızlı, zamanında ve doğru bir şekilde işlenememesi, gerçek zamanlı müşteri profillerinin oluşturulamaması	Enstitü ile ticari faaliyeti olan müşterilerin sınıflandırılması ve ilgili tüm süreçlerin müşteri bazında yönetilebilmesi için müşteri profillerinin belirlenerek özelleştirilmesi gerekmektedir.	• Müşteri deneyimi süreçlerini uçtan uca gözden geçirip, teknolojiyi de etkin kullanan müşteri deneyimi sisteminin kurgulanması • Müşterilerin ilk temas ettiği noktada doğru yönlendirilmesini sağlayacak çalışanların yetkinliklerinin artırılması
H4.5: Pazar öngörü ve değerlendirme araştırmaları yapmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Sektörel ve bölgesel pazar analizlerinin zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirilememesine bağlı olarak pazar kaybı yaşanması • Hedefin gerçekleşmesi için analiz edilebilecek ve yönetilebilecek güvenilir ve kapsamlı araçlara erişimin olmaması	Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinin yapılmaması ve sunulan hizmetlere ilişkin öngörülerin müşterilerin beklentilerini ve tercihlerini doğru analiz edecek etkinlikte olmaması nedeniyle rekabet avantajının kaybedilmesi	• Rakip ve Pazar analizlerinin düzenli olarak yapılması ve değerlendirilmesi • Bütüncül seviyede Pazar ve trend analizi yapacak yetkinliğin artırılması
H5.1: Yeni Nesil Dijital TSE Projesini geliştirmek ve iyileştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Rakiplerin daha hızlı ve etkin hizmet vermeye yönelik olarak süreçlerini, ürün ve hizmetlerini dijitalleştirmesi, test ve hizmetlerin fiyatlarını düşürmesi • Pazara kısa sürede sunulacak ve iş operasyonları üzerinde etkiye sahip teknoloji tabanlı ürünler/hizmetler tasarlama kabiliyetindeki eksikliğe bağlı olarak pazar kaybı • Bütçe ve insan kaynağı ile ilgili sıkıntı yaşanması	Uygulamaların ve sunulan hizmetlerin güncel ihtiyaçlara ve teknolojik gelişmelere cevap verecek şekilde geliştirilmesi gerekmektedir.	• Kurumun hem kendisinin hem de sunduğu hizmetlerin yeni nesil dijital dönüşüm yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmesi, bütüncül olarak ve tek çatı mimarisi altında plan çerçevesinde hareket edilecektir. • BT iş gücünün devamlılığının sağlanması için memnuniyet artırıcı önlemler alınacaktır.
H5.2: Çalışanların dijital beceri seviyelerini ve BT personelinin dijital yetkinliklerini geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Eğitim çalışmalarına katılımın düşük seviyede kalması	Katılım oranının düşük kalması	Belirli bir plan çerçevesinde birim bazlı ihtiyaç analizi yapılarak eğitim programının oluşturulması
Nitelikli konulara ilişkin hedeflenen eğitimleri verebilecek eğitimci temininde zorluk yaşanması	Yetkin eğitimci bulunamaması nedeniyle eğitimlerin aksaması	Gerekli durumlarda hizmet temini ile dışarıdan destek alınması
H5.3: Ortak veritabanı uygulaması geliştirmek ve bilgi güvenliği seviyesini takip etmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Veri değişiklikleri, hatalı veri girişi veya sistem hataları gibi veri bütünlüğünü bozacak sorunlar	Veri bütünlüğü sorunları yaşanması	Veri doğrulama kontrolleri ve süreçleri oluşturulması, otomatik yedekleme ve geri yükleme sistemleri kurulması ve yetkilendirilmiş kullanıcılar

		tarafından veri düzenlemelerinin takip edilmesi
Siber güvenlik ile alakalı hususlar nedeniyle işlerin aksaması veya kesintiye uğraması	Farklı tip ve yöntemlerde siber saldırıların artması	Bilgi güvenliği seviyesinin sürekli izlenmesi ve kullanıcılara düzenli olarak güvenlik eğitimleri verilmesi ve farkındalık programlarının oluşturulması
H6.1: Kurumsal gelişim odaklı ve operasyonel mükemmellik temelinde sektörel entegrasyonun sağlanacağı organizasyonel yapıya geçmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Kurumsal gelişim çalışmalarına paydaşların göstereceği direnç	Kurum içindeki yeni uygulamaların kolayca kabul görmemesi	Rekabet şartları doğrultusunda hareket esnekliğini ve faaliyet sunumunda etkinliği sağlayacak yapısal mekanizmaların kurgulanması ve değişim yönetimi araçlarının kullanılması
H6.2: Kurum kültürünü küresel vizyona uyarlamak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
- Kurum hafızasında daha önce çözülen sorunların eksik tutulması nedeniyle çözümlerin yeniden keşfedilmesinin yaratacağı verimsizlik ve maliyet - Çalışanların motivasyon, verimlilik, işbirliği ve uyumluluk kayıpları yaşaması - Kurumun stratejik hedeflerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenememesi	Değişime uyumun ve sürekliliğin sağlanacağı kurumsal hafızanın ve kültürün oluşturularak geliştirilmesi gerekliliği	- Kurumsal iletişimi güçlendirme stratejisi oluşturulması - Yöneticilerin ve çalışanların iletişim becerilerini güçlendirmeye ve düzenli iletişim kanallarının açık kalmasına yönelik mekanizmaların oluşturulması
H6.3: Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme alanlarında etkin bir oyuncu olabilmek adına mevzuat altyapısını güçlendirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
- Çalışanların mevzuatları takip edememesi sonucu oluşabilecek olumsuzluklar - İş süreçlerinin mevzuata uygun şekilde yürütülmesinde aksaklıklar yaşanması	Faaliyet gösterilen alanlarda mevcut ve yeni geliştirilen iş süreçlerine ilişkin mevzuat takibinin çalışanlarca yapılamaması halinde ortaya çıkabilecek olumsuzluklar	- Çalışanların güncellenen ve değişen mevzuata uyumunu sağlamaya yönelik periyodik eğitimler - Mevzuat takibine yönelik sistem kurulması
H6.4: Eğitim hizmetlerinde çeşitliliği ve hizmet kalitesini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
- Katılımcıların eğitimlerin çeşitlilik, içerik ve eğitim materyalleri kaynaklı memnuniyetsizliği - Eğitim programlarına istenilen düzeyde katılımcı sağlanamaması	Eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için beşeri ve teknik altyapının artırılması gerekliliği	- Eğitim çeşitliliğini, niteliğini, kapsamını ve eğitmeni sayısını artırmaya yönelik stratejiler oluşturulması - Katılımcıların memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik anketler düzenlenmesi
H6.5: İç Denetim ve İç Kontrol mekanizmalarının etkinliğini artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İç denetim ve iç kontrol faaliyetlerinin gerekli nitelik ve nicelikte gerçekleştirilmemesi	Gerekli seviyede yapılamayan iç denetim ve iç kontrol faaliyetlerinin, kuruluşun iç kontrol sistemini etkili bir şekilde	- İç denetim plan ve programlarının hazırlanması - İhtiyaç duyulan konularda iç denetçilere ve iç kontrol çalışma

Stratejik yönetim sürecinin öneminin ve gereğinin personel tarafından yeterince bilinmemesi	yerine getirmesini zorlaştırması veya engellemesi	grubuna yönelik eğitimler düzenlenmesi İç kontrol sistemi çalışmalarının Yönetim Bilgi Sistemi aracılığıyla takibi
H7.1: İşgücü yapımızı küresel stratejilerimize göre gözden geçirmek ve verimliliğini arttırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
- Çalışanların beklenti ve taleplerinin ilgili analizlere tam yansıtılamaması nedeniyle çalışanlarda oluşabilecek motivasyon kaybı - İş ve yetkinlik analizlerinde öznel değerlendirme yapılması riski	Rekabetçi doğasıyla uyumlu bir şekilde, faaliyet gösterilen sektörlerde nitelikli personel avantajının sürekliliğini sağlama ihtiyacı.	Yenilikçi İK uygulamalarına yönelik çalışmalar için planlama yapılması
H7.2: Liyakat ve yetkinliğin temel belirleyici olduğu, asgari niteliklerin bile üst seviyede tutulduğu bir çalışan profili yaklaşımı oluşturmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
- İş ve pozisyon bazlı yetkinlik setinin objektif kriterlere uygun olarak belirlenememesi - Eğitim programlarına ve kişiselleştirilmiş eğitim paketlerine öngörülen düzeyde katılımcı sağlanamaması	Kişiselleştirilmiş yetkinlik artırma paketlerinin pozisyon, iş ve çalışan bazında gerçekleştirilmesi gerekliliği	- Eğitilere ilişkin planlamaların faaliyet ve sektörel bazda gelişmeler ve öngörüler doğrultusunda yapılması - Eğitim faaliyetlerinin öneminin benimsenmesi ve yıllık birim planlanmasında bu faaliyetlere yer verilmesi
H7.3: Çalışan aidiyetini ve motivasyonunu artırıcı modern uygulamalar geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Enstitünün yüksek vasıflı profesyoneller için şiddetli bir rekabetle ve istihdam etme problemleri ile karşı karşıya kalması	Nitelikli teknik personelin kurumda devamlılığının sağlanamaması	- İnsan kaynağı profilinin nitelik ve niceliğinin mevcut işleyiş ve performans hedeflerine yetiştirebilecek yetkinlikte olmasının sağlanması - Ayrılan personelin yerine gerekli istihdamın sağlanması
H7.4: İşveren markası değerini yükseltmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İşveren markasının kurum kültürüyle uyumlu hale getirilememesi ile iş süreçlerinde hatalar ve aksaklıklar sebebiyle olumlu aday ve çalışan deneyimleri sunulamaması	- İş sürekliliğinin olumsuz etkilenmesi ve iş verimliliğinin düşmesi - Enstitü içinde biriken bilgi ve deneyimin kaybedilmesi - İş süreçlerinde hatalar ve aksaklıklar yaşanma ihtimalinin artması	- Açık ve şeffaf iletişim kanallarının oluşturulması - Eğitimler ile kariyer gelişimi planlarının sunulması - İş ve özel hayat dengesinin korunduğu kurum kültürünün sürekliliğin sağlanması

3.5 Tahmini Maliyetlendirme

YILLAR		2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Maliyet (TL)
Amaçlar / Hedefler							
AMAÇ-1		₺1.926.953.910	₺2.412.116.210	₺2.773.086.990	₺3.050.396.630	₺3.202.914.970	₺13.365.468.710
Hedef 1.1		₺26.680.250	₺33.152.210	₺38.164.360	₺41.980.970	₺44.079.720	₺184.057.510
Hedef 1.2		₺553.092.520	₺692.848.810	₺796.361.380	₺875.997.700	₺919.797.280	₺3.838.097.690
Hedef 1.3		₺668.401.860	₺836.605.720	₺961.888.300	₺1.058.077.380	₺1.110.980.920	₺4.635.954.180
Hedef 1.4		₺1.724.000	₺2.487.600	₺2.889.540	₺2.578.460	₺2.957.420	₺12.637.020
Hedef 1.5		₺677.055.280	₺847.021.870	₺973.783.410	₺1.071.762.120	₺1.125.099.630	₺4.694.722.310
AMAÇ-2		₺98.932.100	₺121.026.350	₺136.469.100	₺150.115.750	₺157.621.250	₺664.164.550
Hedef 2.1		₺41.976.800	₺51.345.200	₺57.892.800	₺63.682.000	₺66.866.000	₺281.762.800
Hedef 2.2		₺56.955.300	₺69.681.150	₺78.576.300	₺86.433.750	₺90.755.250	₺382.401.750
AMAÇ-3		₺333.884.570	₺415.828.860	₺477.409.710	₺525.150.630	₺551.407.950	₺2.303.681.720
Hedef 3.1		₺21.531.170	₺76.174.360	₺47.279.030	₺56.006.950	₺60.807.270	₺261.798.780
Hedef 3.2		₺9.731.400	₺11.917.800	₺13.446.900	₺14.791.500	₺15.531.000	₺65.418.600
Hedef 3.3		₺288.292.260	₺310.195.270	₺396.896.740	₺432.586.530	₺452.215.830	₺1.880.186.630
Hedef 3.4		₺14.329.740	₺17.541.430	₺19.787.040	₺21.765.650	₺22.853.850	₺96.277.710
AMAÇ-4		₺35.399.250	₺43.940.250	₺50.514.250	₺55.565.750	₺58.344.500	₺243.764.000
Hedef 4.1		₺4.144.950	₺5.140.950	₺5.903.550	₺6.493.950	₺6.818.700	₺28.502.100
Hedef 4.2		₺7.079.850	₺8.788.050	₺10.102.850	₺11.113.150	₺11.668.900	₺48.752.800
Hedef 4.3		₺7.079.850	₺8.788.050	₺10.102.850	₺11.113.150	₺11.668.900	₺48.752.800
Hedef 4.4		₺8.547.300	₺10.611.600	₺12.202.500	₺13.422.750	₺14.094.000	₺58.878.150

YILLAR	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Maliyet (TL)
Amaçlar / Hedefler						
Hedef 4.5	₺8.547.300	₺10.611.600	₺12.202.500	₺13.422.750	₺14.094.000	₺58.878.150
AMAÇ-5	₺263.145.190	₺327.989.150	₺375.421.550	₺412.963.460	₺433.611.510	₺1.813.130.860
Hedef 5.1	₺205.769.300	₺252.998.400	₺289.223.470	₺318.145.690	₺334.052.960	₺1.400.189.820
Hedef 5.2	₺28.240.670	₺36.910.250	₺42.426.480	₺46.669.070	₺49.002.470	₺203.248.940
Hedef 5.3	₺29.135.220	₺38.080.500	₺43.771.600	₺48.148.700	₺50.556.080	₺209.692.100
AMAÇ-6	₺312.603.000	₺362.508.900	₺407.737.950	₺448.512.100	₺470.937.550	₺2.002.299.500
Hedef 6.1	₺273.600.000	₺313.852.500	₺351.862.500	₺387.048.750	₺406.401.000	₺1.732.764.750
Hedef 6.2	₺4.472.750	₺5.851.250	₺6.725.600	₺7.398.150	₺7.768.050	₺32.215.800
Hedef 6.3	₺20.127.600	₺24.955.200	₺28.636.200	₺31.500.000	₺33.075.000	₺138.294.000
Hedef 6.4	₺12.935.200	₺16.026.400	₺18.414.000	₺20.255.600	₺21.268.400	₺88.899.600
Hedef 6.5	₺1.467.450	₺1.823.550	₺2.099.650	₺2.309.600	₺2.425.100	₺10.125.350
AMAÇ-7	₺45.906.110	₺57.259.490	₺66.165.260	₺72.781.530	₺76.420.320	₺318.532.710
Hedef 7.1	₺12.799.140	₺15.989.660	₺18.473.300	₺20.320.560	₺21.336.510	₺88.919.170
Hedef 7.2	₺11.398.600	₺14.246.200	₺16.458.220	₺18.103.980	₺19.009.110	₺79.216.110
Hedef 7.3	₺11.204.320	₺13.947.680	₺16.120.640	₺17.732.640	₺18.619.200	₺77.624.480
Hedef 7.4	₺10.504.050	₺13.075.950	₺15.113.100	₺16.624.350	₺17.455.500	₺72.772.950
Hedefler Toplamı	₺3.016.824.130	₺3.740.669.210	₺4.286.804.810	₺4.715.485.850	₺4.951.258.050	₺20.711.042.050
Genel Yönetim Giderleri	₺196.640.870	₺241.014.790	₺276.378.190	₺304.015.450	₺319.218.315	₺1.337.267.615
GENEL TOPLAM	₺3.213.465.000	₺3.981.684.000	₺4.563.183.000	₺5.019.501.300	₺5.270.476.365	₺22.048.309.665

BÖLÜM 4: İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Amaç ve hedeflere ulaşılmasında, bu bağlamda yapılacak çalışmaların ve ortaya konacak performansın izlenmesi, değerlendirilmesi ve gerekli koordinasyonun sağlanması büyük önem arz etmektedir. TSE'nin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için atılması gereken faaliyet adımları, sorumluluklar ve performans göstergeleri eylem planlarında tanımlanacak olup 2024-2028 Stratejik Planı'nın uygulamaya konulmasıyla birlikte, bu belgede yer alan Amaç ve Hedeflere ulaşmak için yürütülecek Eylemler ve Performans Göstergeleri zemininde, izleme ve değerlendirme süreci başlayacaktır.

Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelini oluşturacaktır. Bunun için Performans Göstergeleri verileri düzenli olarak toplanacak ve irdelenecektir. Bu bağlamda ölçüm, izleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi ancak uygun verilerin toplanması ve analiziyle mümkün olacaktır. Bu sebeple Enstitü birimleri, hedeflerin izlenip değerlendirilebilmesi için ihtiyaç duyulan uygun, tutarlı verileri sağlayacaklardır.

Bu süreçte belirlenen eylemlerin ne ölçüde yerine getirildiği, sunulan Performans Hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığı ve kullanılan kaynakların öngörülerle tutarlı olup olmadığı sistemli bir şekilde 6 aylık periyotlarda izlenecek ve raporlanacaktır. Birimler tarafından doldurulacak olan "Stratejik Plan İzleme Tabloları" SGDB tarafından konsolide edilecek ve "Stratejik Plan İzleme Raporu" hazırlanacaktır. İlgili Stratejik Plan döneminde yıllık olarak her Ocak ve Temmuz ayında gerçekleştirilecek olan İzleme ve değerlendirme toplantıları ile aktif ve sürekli bir izleme sağlanması öngörülmektedir. İlgili stratejik plan yılının sona ermesiyle birlikte değerlendirme süreci başlayacak ve raporların düzenli olarak takip edilmesi, Performans Göstergelerinin uygulamadaki sonuçlarının karşılaştırmalı olarak analiz edilmesiyle gerçekleştirilecektir.

Amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumlu daireler üç aylık periyotlarda bir önceki döneme ilişkin planlanan faaliyetlerin gelişim durumunu, kaydedilen ilerleme ile birlikte gerçekleştirilemeyen faaliyetlerin nedenlerini ve/veya sapma nedenlerini, olası dar boğaz alanlarını ve çözüm önerilerini Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderecektir.

Önceki stratejik plan dönemlerinde olduğu gibi, 2024-2028 dönemi Stratejik Plan izleme ve değerlendirme sürecinde de üretilen veriler, ilgili dönemlerde raporlarla kayıt altına alınarak yönetim kademesinin değerlendirmesine sunulacaktır. Plan dönemi boyunca izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olan raporlama faaliyetlerinin güvenilirlik, zamanlılık, ekonomiklik, şeffaflık ve tarafsızlık ilkesi ile doğru ve tutarlı gerçekleşmesi esastır.

EKLER

EK-1 TEŞKİLAT YAPISI

Tablo 14 TSE Taşra Teşkilatı / Birimler

**Belgelendirme
Müdürlükleri (23)**

Adana	Kastamonu
Afyon	Kayseri
Antalya	Konya
Bursa	Malatya
Çorum	Nevşehir
Denizli	Sakarya
Diyarbakır	Samsun
Elâzığ	Şanlıurfa
Erzurum	Trabzon
Eskişehir	Van
Gaziantep	
İstanbul	
İzmir	

İthalat Müdürlükleri (5)

İstanbul (Anadolu)
İstanbul (Avrupa)
İzmir
Mersin
Tekirdağ

**Muayene ve Gözetim
Müdürlükleri (2)**

İstanbul Muayene
İstanbul Uluslararası Gözetim

**Ulaşım Sistemleri
Müdürlükleri (3)**

Bursa
İstanbul (Avrupa)
Kocaeli

**Hizmet Yeri Belgelendirme
Müdürlükleri (2)**

İstanbul (Avrupa)
İstanbul (Anadolu)

Tablo 15 TSE Taşra Teşkilatı / Temsilcilikler

Temsilcilikler* (29)

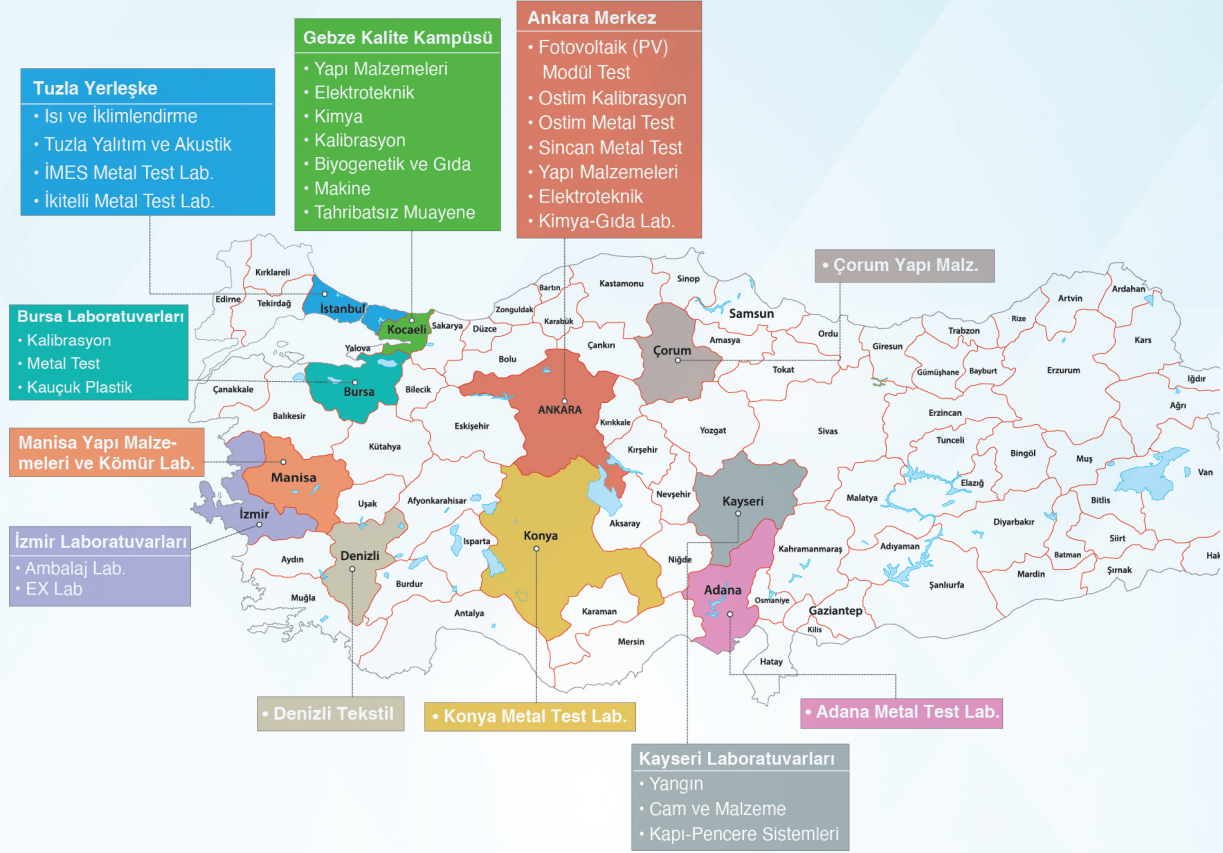
Adıyaman	Kahramanmaraş
Ağrı	Kars
Aksaray	Kırşehir
Amasya	Kütahya
Aydın	Manisa
Balıkesir	Muğla
Bingöl	Niğde
Bolu	Ordu
Burdur	Osmaniye
Edirne	Rize
Erzincan	Sivas
Giresun	Tokat
Hatay	Uşak
Iğdır	Yozgat
Isparta	

Mahalli Temsilcilikler (24)**

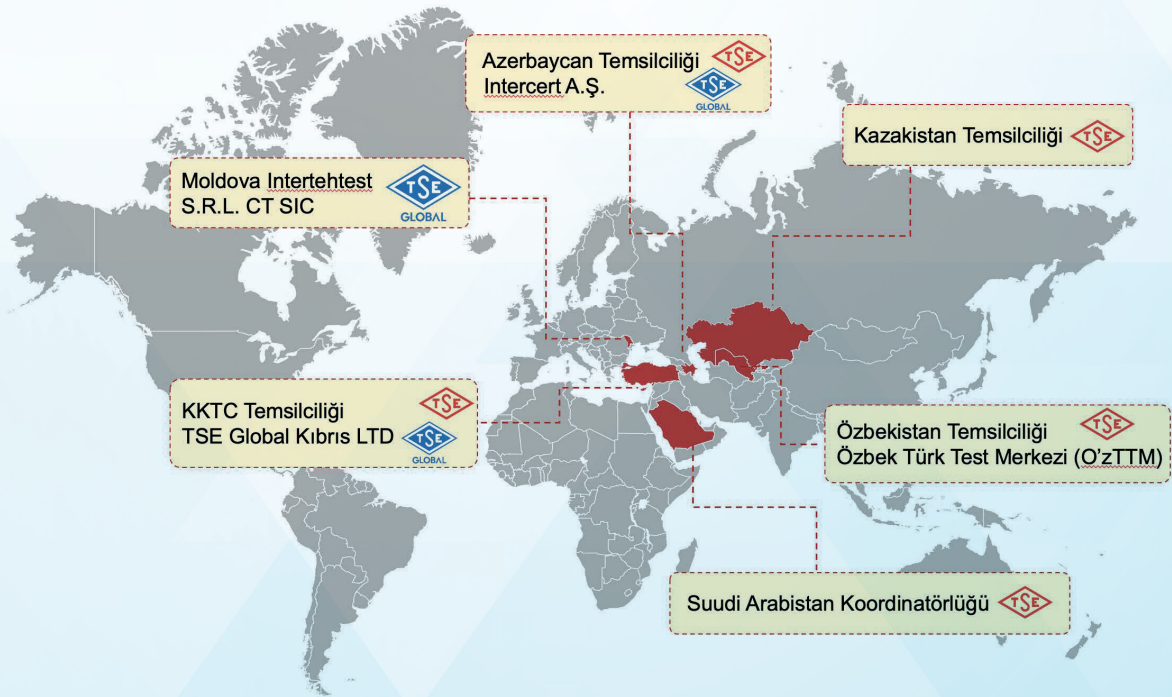
Ardahan	Karadeniz Ereğli
Artvin	Karaman
Bartın	Kırıkkale
Batman	Kırklareli
Bayburt	Kilis
Bilecik	Mardin
Bitlis	Muş
Çanakkale	Siirt
Çankırı	Sinop
Düzce	Şırnak
Gümüşhane	Yalova
Karabük	Zonguldak

* **Temsilci:** İllerde Temsilcilik görevini yürüten Enstitümüz kadrolu personelidir.** **Mahalli Temsilci:** İllerde TOBB bünyesindeki oda personelinin Enstitümüzü temsilen görevlendirilen kişilerdir.

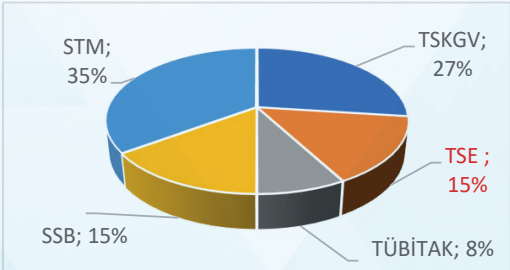
Şekil 5 TSE Deney ve Kalibrasyon Laboratuvarları

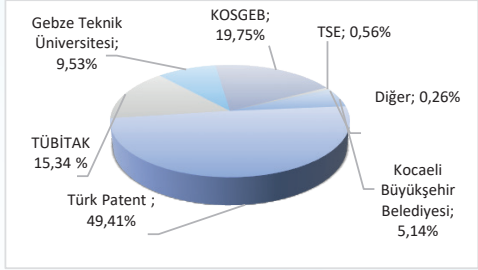


Şekil 6 Yurtdışı Yapılanması



Tablo 16 TSE İştirakleri

TSE GLOBAL  • K.K.T.C. (TSE Global Kıbrıs Ltd) / 2021 • Azerbaycan (İNTERSERT A.Ş) / 2022 • Moldova (INTERTEHTEST) / 2022	TSE Global 07/04/2014 tarihli ve 2014/6729 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 23/12/2014 tarihinde merkezi İstanbul'da olmak üzere Türk Standardları Enstitüsü tarafından %100 TSE sermayesi ile kurulmuştur. Türk Ticaret Kanunu'nun 6102 sayılı ve özel hukuk hükümlerine tabii olarak yurtiçi ve yurt dışında uygunluk değerlendirme sektöründe faaliyet göstermek üzere kurulan TSE Global; Belgelendirme, Deney, Laboratuvar, Test, Metroloji ve Kalibrasyon, Gözetim & Muayene, Eğitim, Teknik Müşavirlik ve Raporlama Hizmeti sunmaktadır.
Samsun Akredite Uluslararası Metal Metroloji ve Kalibrasyon Laboratuvarı İşletmeciliği A.Ş. (SAMLAB) 	SAMLAB A.Ş., T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Program Otoritesi olduğu Avrupa Birliği Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) Rekabetçi Sektörler Programı kapsamında hibe desteğiyle 2018 yılında kurulmuştur. Şirketin tescili 08.06.2018 tarihinde gerçekleşmiştir. 2 Eylül 2019 tarihli ve 1497 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararı ile Enstitümüzün şirkete %51 hisse ile ortak olması uygun görülmüştür. Şirketin Mevcut Ortaklık Dağılımı; Türk Standardları Enstitüsü %85, Samsun Ticaret ve Sanayi Odası %10, Samsun Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü %5 şeklindedir.
SOJUZTEST Metroloji ve Kalibrasyon Limited Şirketi 	Türk Standardları Enstitüsü (TSE) ile Rostest Moskova Deney, Sertifikasyon ve Kalibrasyon Merkezi (Rostest) arasında 15 Ocak 1993 tarihinde Kayseri'de kurulmuştur. Hâlihazırdaki ortaklık dağılımı; TSE: %49, Rostest: % 47,8, TOBB: %3,2 şeklindedir.
TRTest Test ve Değerlendirme Anonim Şirketi 	TRTEST Test ve Değerlendirme A.Ş.; Savunma Sanayii Bakanlığı, Türk Standardları Enstitüsü, TÜBİTAK, Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı ve STM ortaklığında kurulmuş bir şirkettir. 

Özbek - Türk Test Merkezi 	Özbek-Türk Test Merkezi 1997 yılında Özbekistan'ın başkenti Taşkent'te TSE ve Özbekistan Devlet Standardizasyon, Metroloji ve Belgelendirme Kurumu (ÖZSTANDARD) ortaklığıyla kurulmuştur. Hâlihazırdaki ortaklık dağılımı %51 ÖZSTANDARD ve %49 TSE şeklindedir.																
Muallimköy Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici Anonim Şirketi 	Bilişim Vadisi (Muallimköy Teknoloji Geliştirme Bölgesi), 16.08.2012 yılında 2.847.968,66m²'lik bir alana kurulmuştur. Paydaşları; TÜBİTAK, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, KOSGEB, Türk Standardları Enstitüsü, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul Sanayi Odası, Kocaeli Ticaret Odası, Kocaeli Sanayi Odası, Gebze Ticaret Odası ve TOSB'dur.  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Paydaş</th> <th>Oran (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Türk Patent</td> <td>49,41%</td> </tr> <tr> <td>KOSGEB</td> <td>19,75%</td> </tr> <tr> <td>Gebze Teknik Üniversitesi</td> <td>9,53%</td> </tr> <tr> <td>TÜBİTAK</td> <td>15,34%</td> </tr> <tr> <td>Kocaeli Büyükşehir Belediyesi</td> <td>5,14%</td> </tr> <tr> <td>TSE</td> <td>0,56%</td> </tr> <tr> <td>Diğer</td> <td>0,26%</td> </tr> </tbody> </table>	Paydaş	Oran (%)	Türk Patent	49,41%	KOSGEB	19,75%	Gebze Teknik Üniversitesi	9,53%	TÜBİTAK	15,34%	Kocaeli Büyükşehir Belediyesi	5,14%	TSE	0,56%	Diğer	0,26%
Paydaş	Oran (%)																
Türk Patent	49,41%																
KOSGEB	19,75%																
Gebze Teknik Üniversitesi	9,53%																
TÜBİTAK	15,34%																
Kocaeli Büyükşehir Belediyesi	5,14%																
TSE	0,56%																
Diğer	0,26%																

EK-2 BİLGİ İŞLEM ALTYAPISI DETAYLARI

Sunucu ve Sistem Yönetimi

Kızılay ve Ostim veri merkezlerinde Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı yönetiminde Kızılay, Ostim ve FKM (Felaket Kurtarma Merkezi) olmak üzere 3 ayrı Clusterda 16 aktif VMware fiziksel sunucusu toplamda 45 fiziksel sunucu, 344 sanal sunucu bulunmaktadır. 16 adet sunucu üzerinde sanallaştırma platformu bulunmaktadır. Enstitümüzde hizmet veren tüm uygulama ve sistem veri tabanlarının (96 adet veri tabanı sunucusu ve ~690 adet veri tabanı) yönetimi ve idamesi yapılmaktadır. Bilgi sistemlerinin veri depolama ihtiyaçlarını karşılamak üzere ~868 TB kapasiteye sahip 3 farklı veri depolama ünitesi ve 8 adet SAN switch bulunmaktadır. 2 farklı yedekleme yazılımı ile Ostim ve Kızılay'da kritik uygulamaların yedekleri alınmakta ve ihtiyaç durumunda yedekten dönüş senaryoları uygulanmaktadır. Yedekleme işlemleri 191 TB yedekleme kapasitesine sahip datadomain cihazlarında yapılmakta ayrıca anlık geri dönüşler için depolama üniteleri kullanılırken 2 yıl saklama süreli veriler için de tape kasetleri kullanılmaktadır. Bunun yanında TSE'nin teknik altyapısı dahilinde kullanılan sunucu sistem donanımlarının ve bunların üstünde servis veren işletim sistemlerinin kurulum, konfigürasyon, ekleme, kapasite planlama, performans ayarlamaları, operasyon, yedekleme, yedeklerden geri dönme vb. gibi teknik yönetim ve dokümantasyon fonksiyonlarını yerine getirmekle birlikte ~4713 aktif dizin kullanıcısı ile bunların ~5934 adet e-postaları yönetimi sağlanmaktadır.

Network ve Güvenlik Yönetimi

Gelen internet trafiğinin kullanıcılara ve sunuculara dağılımı router (dağıtım yönlendiricisi), switch (anahtar), backbone switch (merkezi anahtar) gibi cihazlar vasıtası ile yapılmaktadır.

Sunucuların ve kullanıcıların internet trafik güvenlikleri Güvenlik Duvarları (firewall) ve Ağ Geçidi (Web GateWay) cihazları ile sağlanmaktadır.

Sunuculara gerçekleştirilen isteklerin dengelenmesi ve http/HTTPS/SOAP/Web Servisleri üzerinde detaylı paket incelemesi yapılarak zararlı isteklerin bloklanması Web Uygulama Güvenlik Duvarı (WAF) cihazları vasıtası ile sağlanmaktadır.

Enstitü bünyesinde kullandığımız sunucularımıza gelen trafiğin dengeli bir şekilde dağılımı Yük Dengeleyici (Load Balancer) cihazları vasıtası ile sağlanmaktadır.

Ağ'a bağlı cihazlara virüs saldırılarına karşı günlük koruma sağlanmış, anlık ve periyodik virüs taramaları yapılarak kayıt altına alınmaktadır. Ağ'a bağlı olmayan cihazların ağa geçişi esnasında kontrol amacıyla Network Access Control (NAC) yazılımı, son kullanıcıların e-posta yönetimi konusundaki farkındalığını artırmak için Oltalama yazılımı kullanılmaktadır.

Kurumsal ağ ve sunucu altyapısına, dışarıdan yapılan e-mail phishing, SPAM, trojan/virüs gönderme, web servislerine yetkisiz erişim teşebbüsü, DDoS saldırıları, vb. gibi ihlallerle mücadele etmek üzere gereken önleyici ve düzeltici tedbirlerin alınması amacıyla DDOS hizmeti alınmaktadır.

Ayrıca TSE Merkez ve Taşra'da 71 Uç Noktasının MPLS devreleri, 7 adet KOSGEB Laboratuvarının APN hattı ile birlikte Merkez ve Ostim'deki kablolu kablosuz ağların ve bu cihazların yönetimi yapılmaktadır. 144 adet Erişim Noktası (Access point) cihazı, 2 adet erişim noktası yönetim cihazı (controller), 6 adet sunucu switchi, 49 adet kat switchi ve 2 adet backbone switchi (merkezi anahtar), 2 adet yük dengeleme, 4 adet güvenlik duvarı, 1 adet güvenli e-posta geçidi (e-mail gateway) cihazı bulunmaktadır. Enstitüye bağlı Taşra lokasyonlarında bulunan erişim noktası (Access point) ve ağ anahtarı (switch) bu sayılara dahil değildir.

Altyapı Çalışmaları

Mevcut Bilişim alt yapısı kesintisiz hizmet verebilecek şekilde yedekli yapıya kavuşturulmuştur. Enstitü genelinde sunulan hizmetler ve kullanıcı hareketleri için 5651 sayılı Kanun kapsamındaki yükümlülüklerin yerine getirilmesine yönelik (log kayıtlarının tutulması, içerik filtreleme vb.) yatırımlar yapılmıştır.

Enstitüye bağlı tüm merkez ve taşra teşkilatının kullanıcı hareketlerinin ve internet çıkışlarının Merkeze konumlandırılan güvenlik duvarı ve güvenli ağ geçidi ürünleri ile merkezi yönetimi sağlanmaktadır. Ayrıca iş sürekliliği ve kesintisiz hizmet anlayışı çerçevesinde veri merkezlerimizde yedekli UPS, Klima ve Jeneratör cihazları kullanılmaktadır.

Enstitü Personeline Sunulan Hizmetler

- Ağ ve Güvenlik Hizmetleri
- MPLS/Kablolu/Kablosuz Ağ Hizmeti
- ME İnternet Hizmeti
- Definitive Media Library (Ortak Medya Kitaplığı) Hizmeti
- Güncelleme Hizmeti
- Yazılım Merkezi Hizmeti
- MBAM/Bitlocker Hizmeti
- Sunucu hizmeti
- Yazdırma
- Kurumsal Güvenlik Duvarı
- Yük Dengeleme
- Web Gateway Hizmeti
- Son Kullanıcı Antivirüs

- DDos Koruma Hizmeti Kontrolü
- Uygulama Güvenlik Duvarı
- Siber Güvenlik Çalışmaları
- Kimlik Doğrulama Hizmeti
- BGYS Kurulumu ve Yönetimi
- Mail Gateway Yönetimi
- Monitoring (izleme)
- Yedekleme/Yedekten Dönme Hizmeti
- Tape ünitesi yönetimi
- Sanallaştırma Hizmeti
- Depolama Hizmeti
- PDKS(Yemekhane) hizmeti
- Veri Merkezleri Yönetim, Bakım, Onarım Hizmeti
- E-posta Hizmeti
- Web Sitesi Hizmeti
- SMS Hizmeti
- E-imza Hizmeti
- Kurum İçi ve Kurumlar Arası Dosya Paylaşım Hizmeti
- Ortam İzleme
- SIEM log kayıtları izleme
- KamuNet (Kamu Kurumları Arası Kapalı Ağ)
- GlobalProtect VPN hizmeti
- APN hizmeti
- Ağ Erişim Kontrolü
- IPAM
- Radius
- Switch bakımı ve onarımı
- Siber Güvenlik Çalışmaları
- Mobil ve Web Uygulamaları Alt Yapı Hizmeti
- İçerik Yönetim Sistemi
- FKM (Felaket Kurtarma Merkezi) Hizmeti
- İş Sürekliliği Hizmeti

Donanım

Kurumumuz personeline saha elemanları tarafından kullanılmakta olan 360 adet Android işletim sistemli tablet bilgisayar, 1644 Dizüstü bilgisayar ve 289 adedi Tümlleşik olmak üzere 887 adet masaüstü bilgisayar ayrıca 27 adet iş istasyonu sağlanmış ve bunların bakım ve teknik destekleri verilmiştir.

Kullanılan Uygulamalar

- Web Sitesi Hizmeti
- Ölçü Aletleri Mobil Uygulaması
- İthalat Mobil Uygulaması

- Eti Maden Mobil Uygulaması
- Asansör Denetim Mobil Uygulaması
- SMS Sistemi
- E-İmza Sistemi
- Elektronik Belge Yönetim Sistemi
- Kurum İç Portal Hizmeti
- Belgenet Sistemi
- TSE 360 Sistemi
- Dosya Paylaşım Sistemi
- Eğitim Faaliyetleri
- Görev Planlama ve Bildirim Hizmeti
- İnsan Kaynakları Yazılım Hizmeti
- Uzman Portali Sistemi
- Araç Talep Yönetim Sistemi
- E-Reçete Sistemi
- İSG Portali
- Talep Yönetim Sistemi
- Muhasebe Sistemi
- Dijital Arşiv Sistemi
- İSG Portali
- Kütüphane
- Hukuk Sistemi
- GörevNet
- İş Takip Sistemi
- Envanter Sistemi
- Bilgi Edinme/Cimer

EK-3 TRENDLER VE PAZAR ANALİZİ

Megatrendler ve Geleceğe Dönük Strateji

Kuruluşların karşılaştığı en büyük stratejik risklerden biri, bugünkü sektör yapısının, rakiplerin ve kâr havuzlarının 5 ila 10 yıllık planlama ufku boyunca devam edeceğini varsayan planlar geliştirmektir.

Hızla değişen bir dünyada, stratejik seçenekler geliştirmek tek seferlik bir süreç değildir. Sürekli izleme, deneme, değerlendirme, uygulama ve öğrenmeden oluşan yinelemeli bir yolculuğun parçası olmalıdır. Burada da TSE için oluşturduğumuz Mega trendler çerçevesi farklı güç türleri arasında ayırım yaparak nispeten yakın vadeli olanlara öncelik vermemize ve daha uzakta olanları (zayıf güçler gibi) izlememize olanak sağlamaktadır.

Demografik Büyüme ve Hızlı Kentleşme

Küresel nüfusun 2050 yılına kadar 2 milyar artması ve nüfusun 7,7 milyardan 9,7 milyara çıkması beklenmekte olup nüfusun bazı bölgelerde hızla büyürken bazı bölgelerde artışın yavaşlaması ekonomik güç dengesinden, kaynak kıtlığına, sosyal normlara kadar her konuda derin etkiler oluşturacaktır.

Demografik değişimle başa çıkabilmek için şehirlerin ve devletlerin ulaşım, konut, eskiyen altyapının yenilenmesi için önemli yatırımlar yapması ön plana çıkacak, hızlı yaşlanan ülkelerde iş gücü piyasası sınırlanırken, genç ve büyümekte olan ekonomilerde iş gücü ve tüketici piyasasının daha da büyümesi söz konusu olacaktır. Üretken potansiyelin hayata geçirilebilmesi için genç ve büyümekte olan nüfusun beslenme, barınma, eğitim ve iş ihtiyaçlarının karşılanması bir diğer önemli husus olarak ortaya çıkacaktır.

Küresel nüfusun yaklaşık %55'i hali hazırda kentsel alanlarda yaşamaktadır ancak kentsel alanlarda yaşayan dünya nüfusunun oranının 2050 yılında %55'ten %68'e çıkması beklenmektedir ki bu da kentsel nüfusun mutlak olarak iki katına çıkacağı anlamına gelmektedir.

Bu çerçevede;

- Demografik büyüme, özellikle de gelişmekte olan ülkelerde orta sınıfların ortaya çıkması, kalite, güvenlik ve performans ve sürdürülebilirlik garantisi açısından daha büyük beklentileri,
- Kentleşme, kentsel hareketliliği, kirliliğin azaltılmasını, su ve enerji tedarikini, iletişimi, bağlanabilirliği sağlamak için daha iyi, daha fazla sürdürülebilir altyapıya yönelik güçlü bir talebi oluşturması yönüyle uygunluk değerlendirme kuruluşları için fırsat oluşturacaktır.

Ekonomi, Uluslararası Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetimi

Küresel ekonominin yeniden dengelendiği bu dönemde iş faaliyetlerinin yeni düzeni BRICS ve diğer gelişmekte olan ülkeleri iş gücü ve üretim merkezinden tüketim odaklı ekonomiler olmaya doğru götürmektedir.

Bu ülkeler sermaye, yetenek ve inovasyon ihracatçılarına dönüştükçe sermaye akışının yönü de değişmektedir.

En büyük fırsatlardan ve zorluklardan bazıları ise paylaşım ekonomisinin gelişiminden kaynaklanmaktadır. Ekonomik bir model olarak tedarik zincirindeki geleneksel adımları atlayarak kaynakların daha verimli kullanılması potansiyeline sahip olan Paylaşım ekonomisi özel kişilerin mal ve hizmetleri birbirleriyle doğrudan, genellikle İnternet aracılığıyla paylaştığı bir sistem olarak ön plana çıkmaktadır.

Günümüzün en hızlı büyüyen ve en yıkıcı ekonomik sektörlerinden biri olan paylaşım ekonomisinin önümüzdeki yıllarda Avrupa'da yıllık %25'i aşan bir büyüme göstermesi beklenmekte olup tüketicinin daha sürdürülebilir tüketime yönelik talebi ve topluluk oluşturmaya olan ilgi gibi trendlerin yönlendirdiği bu büyüme, geleneksel tüketici yolculuğunu henüz tam olarak anlaşılmayan şekillerde dönüştürecektir.

Diğer taraftan uluslararası ticaret sisteminin gelişerek değişmesi ve bunun küresel ekonomi üzerindeki etkileri belirsizliğini korumakta, yeni teknolojiler (yapay zekâ veya nesnelerin interneti gibi) ticaretin türünü ve ekonomik büyümenin kalitesini önemli ölçüde etkilemekte, sürdürülebilirlik kaygıları döngüsellüğün ve paylaşım ekonomisi gibi yeni iş modellerinin yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Küreselleşme ve çok taraflılık kavramlarının kapsamının değiştiği günümüzde ticaretin küreselleşmesi, kısmen kısıtlayıcı ticaret politikalarının etkisiyle son on yıldır yavaşlamaktadır. Bunun yerine, büyüyen orta sınıflarla gelişmekte olan ekonomiler arasında aracılık edilen birçok bölgesel ticaret anlaşmasıyla (RTA) bölge içi ticaret yükselişe geçmekte ticaretin bölgeselleşmesi ve üretimin yerelleşmesi yönündeki eğilimler daha belirgin hale gelmektedir.

Standart ve uygunluk değerlendirme kuruluşları için yeni zorluklar ortaya çıkaracak olan küresel ticaret yavaşlarken bölgesel ticaretin artması, bölgeler arasında çelişen standartların olduğu parçalanmış pazarlara yol açabilecektir.

Bu arada, dijital hizmetlerde devam eden patlama, tüketici verileri ve dijital para birimleri gibi 21. yüzyılın en önemli varlıklarını ele alacak yeni standartlar gerektirebilecektir.

Ticaret şeklimiz dijital teknoloji ve diğer trendler tarafından dönüştürüldüğü için, standart kuruluşlarının ticaretin geleceği için bir temel oluşturmaya yardımcı olmak amacıyla şirketler, politika yapıcılar ve tüketicilerle etkileşime geçmesi daha fazla önem arz etmektedir.

Kimlerle ticaret yaptığımızdaki değişikliklerin yanı sıra, ticareti yapılan şeylerde de değişiklikler olmuş, hizmetler halihazırda mallardan daha fazla alınıp satılır hale gelmiştir. Bu eğilimin, özellikle sınır ötesi veri akışlarında büyük artışlara katkıda bulunan finansal yönetim ve eğlence akışı gibi dijital hizmetlerin yükselişiyle birlikte önümüzdeki yıllarda da devam etmesi beklenmektedir.

Bununla birlikte, küresel tedarik zincirlerinin karşılıklı bağımlılığı güçlü ve önemli olmaya devam etmekte; artan sayıda tedarikçi ve aracı tedarik zincirindeki her aşamada ve süreçte görünürlüğü azaltmaktadır. Daha karmaşık hale gelen tedarik zincirleri; sağlık krizi, jeopolitik gerilimler ve enflasyonist baskı nedeniyle ortaya çıkan aksaklıkları gidermek, dayanıklılıklarını, çevikliklerini ve esnekliklerini artırmak için nihai pazarlara yakın olan nearshoring uygulamalarında da artışı tetiklemiş özellikle üretim tesislerine mümkün olduğunca yakın test, denetim ve belgelendirme hizmetleri sunabilecek yerel merkezlere duyulan ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır.

Ayrıca şirketler ürünlerin menşei, kalitesi ve sosyal ve çevresel etkileri konusunda şeffaflık için artan piyasa talebini karşılamak için uygunluk değerlendirme hizmetlerine yönelmiştir.

Yeni Teknolojiler ve Hızlanan Dijitalleşme

Teknolojik değişimin hızı (ve özellikle dijital teknolojilerin büyümesi) dünya çapında tüketicilerin, işletmelerin ve sektörlerin çalışma şeklini hızla bozmakta yapay zekâ, siber-fiziksel sistemler, kuantum ve diğer teknolojilerdeki gelişmeler, kuruluşların verimliliği ve üretkenliği artırmasına, rekabet avantajı yaratmasına ve yeniliği teşvik etmesine yardımcı olmaktadır. Ancak bu teknolojiler, (kasıtlı veya kazara) kötüye kullanım risklerinin yanı sıra etik ve güvenlikle ilgili önemli zorlukları da beraberinde getirebilir.

Bu nedenle, hangi teknolojilerin gerçek değer ve uygunluğa sahip olduğunu (en azından sosyal açıdan), nerede düzenleme ve iyi yönetişime ihtiyaç duyulduğunu ve nereye yatırım yapılması gerektiğini analiz etmek önemlidir.

Ekonominin dijital dönüşümünün hızlanması, şirketleri dijital altyapıya ve yeni teknolojilere daha fazla yatırım yapmaya yöneltmektedir. Dijital altyapılarda kalite ve esneklik ihtiyacını ortaya çıkartan bu dönüşüm sistemlerin ve veri paylaşımının güvenliğinin yanı sıra veri korumasını da paydaşlar için çok önemli hale getirmiştir. Uygun, gerekli ve yeterli bilginin

tanımlanmasının esas olduğu "Doğru Veri" çağında, sistemlerin ve alışverişlerin güvenliği ile veri koruması, yönetilmesi gereken kritik riskleri ortaya çıkarmaktadır.

Mevcut bilgi yığını içinde belirli bir durumu analiz etmek için doğru, gerekli ve yeterli bilgiyi bulmaya yönelik veri kalitesinin mümkün olan en kısa sürede analiz edilmesi gerekmektedir. Bu durum verilerin doğruluğunu teyit edebilecek güvenilir üçüncü tarafların rolünü de güçlendirmektedir.

Buna ek olarak, örneğin Nesnelerin İnterneti gibi daha karmaşık teknolojilerin kullanımı, her bir ürün üzerinde yapılması gereken testlerin sayısını ve yönetilmesi gereken alt yüklenicilerin sayısını artırmaktadır. Ürün yaşam döngülerinin kısalması, şirketleri prototip testlerinin ve tedarik zinciri takibinin giderek artan bir bölümünü dışarıdan temin etmeye; uzaktan denetimlere ve özellikle blockchain kullanan yenilikçi izlenebilirlik süreçlerine yönlendirmektedir.

Standardizasyon ve uygunluk değerlendirme hizmetleri, toplumun ve işletmelerin gelişmekte olan teknolojilerden en iyi şekilde yararlanmasına ve bunların sürdürülebilir ve sorumlu bir şekilde yayılmasını teşvik etmesine yardımcı olabilecektir. Bu noktada TSE kendi değer zincirini ve çevikliğini geliştirmek için yeni teknolojilerin gücünden de yararlanmalıdır.

Sürdürülebilirliğe Artan Odaklanma

Kaynakların kıtlığı ve iklim değişiminin etkisi büyüyen ekonomik endişelerin başında gelmekte olup enerji talebinin 2030 yılına kadar yüzde 50 artacağı ve su kaynaklarının yüzde 40 azalacağı öngörülmektedir. Sınırlı doğal kaynakların hızla yok olduğu günümüz şartlarında her yıl kullanılan tüm minerallerin, fosil yakıtların, metallerin ve biokütlenin sadece %8,6'sı döngüsel ekonomiye geri dönmektedir.

Enerji dönüşümü ve sürdürülebilirlik, özellikle Avrupa Birliği'nde düzenlemeler ile giderek daha katı hale gelmekte, kalıcı bir güce sahip olmak ve aynı zamanda uzun vadede ekonomik ve finansal performanslarını artırmak isteyen kuruluşlar sürdürülebilir kalkınmayı tercih etmek zorunluluğu ile karşılaşmaktadır.

Hükümetler tarafından teşvik edilen/yönlendirilen kuruluşlar, örneğin karbon nötr olma, geri dönüşüm ve döngüsel ekonomiyi geliştirme ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yapma ve kullanma gibi güçlü sosyal ve çevresel taahhütlerde bulunmaktadırlar. Bu kuruluşlar taahhütlerini hayata geçirme, ilerlemelerini ölçme ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma konusunda desteğe ihtiyaç duymakta olup AB'nin Yeşil Anlaşma gibi teşvik planları da dahil

olmak üzere enerji dönüşümüne yapılan yatırımlar, uygunluk değerlendirme sektöründeki büyümeyi desteklemektedir.

Bu husus kuruluşlar arasında daha yüksek çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) standartlarına yönelik artan gereksinimle büyük ölçüde iç içe geçmiştir. Diğer taraftan sürdürülebilir modellere geçme durumunda olan kuruluşlar, daha sorumlu olma çabalarını güvenli ve şeffaf bir şekilde ortaya koymaya yardımcı olmak için bağımsız ve tarafsız bir test, denetim ve belgelendirme hizmetlerine ihtiyaç duymaktadır. Şirketler ESG kimliklerini giderek daha fazla tanıtmaya, yeşil aklama suçlamalarından kaçınmaya ve yeni Avrupa düzenlemelerini karşılamaya çalıştıkça, uygunluk değerlendirme sektörü yalnızca ESG standartlarının doğrulanmasında değil, aynı zamanda şirketlerin bu karmaşık konularda rehberlik almalarında da önemli bir rol oynayacaktır. Bu durum hidrojen, rüzgâr ve güneş enerjisi gibi yeşil enerji piyasasında faaliyet gösterenler başta olmak üzere tüm sektörlerde yayılmaktadır.

Genel çerçevesi yukarıda verilen trendler değerlendirildiğinde uygunluk değerlendirme piyasasında yer alan Enstitünün dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve piyasa yapısındaki değişimleri gözeterek hareket etmesi pazardaki etkinliğini artıracak en temel hususlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır.



