



Herkese Yakışır İş BM Ortak Programı
Ulusal Gençlik İstihdam Programı ve Antalya Pilot Uygulaması

**Kamu İstihdam Politikalarının Küme Geliştirme Girişimleri ile
Bütünleştirilmesi**

1. Giriş

Her yönüyle ekonomik ve sosyal kalkınma, ancak işbirliği ve “aşağıdan yukarıya” yaklaşım ile sağlanabilir. Kümelenme, harekete geçirdiği yerel kaynakların etkin kullanımı yoluyla farklı şirketler, kurumlar ve sivil toplum örgütleri arasında ortak hedefe yönelik işbirliğini teşvik eder.

Kümelenmenin genel amacı, şirket bazında rekabetçiliğin artırılması yoluyla ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktır, bunu sağlamak içinse tamamlayıcı unsurların varlığı şarttır.

Küme gelişiminde kamu kurumlarının kilit rolü; yerel aktörler arasında işbirliğinin iyileştirilmesi, yerel kaynakların (bilgi, sosyal sermaye, mali kaynaklar ve insan kaynağı) daha etkin kullanımının sağlanması, uluslararası piyasada tanınırlığın oluşması, gelir artışı (özellikle ihracat gelirleri) ve istihdamın artırılmasında kümeler için elverişli koşulların oluşturulmasıdır.

Antalya'nın doğal ve ekonomik koşulları küme gelişimi için uygundur. Ancak, dünyadaki tüm diğer bölgeler gibi Antalya'nın da sürekli değişen küresel piyasalara ayak uydurması sağlanmalıdır. Doğal koşullara ve düşük maliyetli işgücüne dayanan ekonomilerin rekabetçiliği sürdürülebilir değildir, çünkü bu koşullar dünyanın pek çok farklı bölgesinde de mevcuttur. Öte yandan seviyesi sürekli artan uzmanlaşma, bilgi birikimi, çeşitlilik ve sosyal sermaye gibi unsurlar daha somut rekabetçi bir güç oluşturur ve zenginlik yaratmaya daha uzun süre ile devam eder, çünkü kısa vadede bunların diğer bölgeler tarafından kopyalanması zordur. Kalifiye işgücünün başarılı küme gelişimindeki en önemli unsurlardan biri olmasının nedeni budur. Yerel insan kaynağının daha etkin kullanımı için işgücü becerilerinin kümelerin spesifik ihtiyaçları doğrultusunda yükseltilmesi ve göçle gelen ve dezavantajlı gruplara ilişkin toplumsal içerme, İŞKUR'un proaktif rol alması gereken önemli konulardır.

2. Küme gelişiminde kamu dahil ve merkezi bir oyuncu olarak İŞKUR'un rolü

Kümeler ve iş ağlarının hem toplam istihdam rakamlarında hem de istihdam kalitesinde (daha fazla uzmanlaşmanın teşvik edilmesi, daha iyi çalışma koşullarının ve daha yüksek gelir sağlayan işlerin sağlanması yoluyla işgücü becerilerinin iyileştirilmesi anlamında) dikkate değer bir rolü bulunmaktadır. Kümelerin, istihdamın kalitesini artırmada, özellikle KOBİ'ler üzerinde etkisi bulunmaktadır çünkü kümeler, KOBİ'ler arasında daha fazla uzmanlaşmaya zemin oluştururlar. Rosenfeld'e (OECD) göre Amerika Birleşik Devletleri'nde alt sektörler bazında geniş bir yelpazede faaliyet gösteren şirketlerden oluşan 380 adet küme bulunmaktadır ve hep birlikte Amerika Birleşik Devletleri işgücünün %57'sini istihdam etmekte ve ülke üretiminin %61'ini sağlamaktadırlar.

Devletin küme girişimlerine dahil ülkelerin kamusal yapısı ve ekonomik kalkınma düzeyleri açısından farklılıklar gösterir:

-*Yerel ve bölgesel yönetimler.* Büyük ve kalkınmış ekonomilerde, son bir kaç yılda faaliyet göstermiş olan küme girişimlerinin birçoğu yerel veya bölgesel yönetimler tarafından yürütülmüştür. Bu düzeyde faaliyet göstermenin avantajı, söz konusu yönetimlerin yerel durum hakkında ulusal yönetimlerden daha bilgili ve yerel koşullara daha duyarlı olmalarıdır. Devletin ikincil kademelerinin etkinlikleri, bazı ülkelerde politikaların devrini de yankılar. Yürütmeye yerel yönetim liderlik ederken fonlar, sıklıkla ulusal kurumlardan gelir.

- *Ulusal yönetimler.* Gelişmiş küçük uluslarda ve gelişmekte olan pek çok ulusta ulusal yönetimler, yerel ve bölgesel yönetimlerin özel sektörün muadili olmakta eksik kaldığı hallerde küme geliştirme girişimlerinde önemli rol oynamaktadır. Bir çok ülkede küme sürecini öncelikli olarak ulusal girişimler başlatır.

- *Uluslarüstü devlet kurumları:* Uluslarüstü devlet kurumları, özellikle Avrupa Birliği¹ tarafından desteklenen sınır ötesi küme girişimlerinin ortaya çıkışı nispeten yeni bir olgu olmuştur. Buradaki yaklaşım iki aşamalıdır; ilk olarak küme içerisinde yerel bağlar oluşturulur, ikinci aşamada ise diğer kümeler ile bağlantıların kurulur.

Avrupa çapında ve dünya üzerinde artan bir şekilde sorumlulukların ulusal aktörlerden yerel aktörlere devri söz konusudur. Bu durum, bir bakıma değişimin hızına ayak uydurma zorunluluğuna ve ulusal ajanslar tarafından dinamik yerel koşullara etkin bir şekilde cevap verme zorluğuna karşı gelişmiştir. Örneğin Fransa'da yerel "*poles de competitive*"e kayda değer ölçüde bir özerklik verilmiştir.

Yerel Ekonomik ve İstihdama Dayalı Kalkınma Programı'nın (LEED) (OECD'nin Bölgesel Kalkınma Hizmeti'nin bir parçası) yerel kalkınmaya katkıdaki rollerinden ötürü kümelere öncelikli bir ilgisi bulunmaktadır. LEED Programı 1999'da ortak olarak kurulmuş ve sanayi bölgelerinin ulusal birliklerini (Fransız ve İtalyan sanayi bölgeleri kulüpleri gibi) ve aynı zamanda küme girişimleri konusunda çalışan diğer ana kuruluşları bir araya getiren bir şemsiye kuruluş olan Uluslararası Yerel Kümeler Kulübü'nün sekreteryası olmuştur.

İŞKUR her bölgenin güçlü kümelerinde etkili olma fırsatına sahiptir, zira kalkınmanın istihdam boyutunun ve yüksek gelir sağlayan işlerin bulunacağı yerler buralardır. Dahası, uluslararası düzeyde birçok kümede kalifiye personel eksikliği şirketlerin büyümesini engellemektedir.

İŞKUR'un çoğunlukla sektöre/kümeye özgü ihtiyaçlara değil, ofis görevlisi, güvenlik memuru gibi genel eğitim ihtiyaçlarına cevap vermesi kaçınılmazdır. Bunun aksine, bir kümenin eğitim ihtiyaçları kesme çiçek paketlenmesi, yat üreticileri için cam elyafı döşeme, tohum ayırıştırma veya Arapça bilen sağlık danışmanı gibi daha spesifik olacaktır.

Ancak İŞKUR'un görevi iş yaratmak ve kuruluşun kilit görevi de eğitim vermek ve beceri geliştirmek olduğundan, eğitimin ötesindeki geniş çaplı diğer unsurlar bir kümenin gelişimine engel oluşturabilir. Bu unsurlar arasında finansman, lojistik, pazar geliştirme ve teknoloji sayılabilir. Bir kümelenme girişimi, kümenin paydaşları arasında açık diyalog yoluyla geniş

¹ Küresel Ekonomide KOBİ'lerin Rekabetçiliğinin Artırılması konusunda OECD raporu: Stratejiler ve Politikalar-Yerel Ortaklık, Kümeler ve KOBİ Küreselleşmesi, Michael J. Enright ve Ifor Ffoowcs-Williams (2000).

yelpazede birçok konunun önceliklendirilebileceği bir mekanizmayı da sağlamaktadır. İŞKUR'un bu tür yerel diyaloglarda aktif bir katılımcı olması gerekir. Etkin bir diyalog eğitim ihtiyaçları dahil olmak üzere firmaların ihtiyaçlarını yakın bir şekilde belirleyen ve sürekli bu ihtiyaçları güncelleyen talebe dayalı bir yaklaşım ile sonuçlanır. Etkin diyalogun sonucu, eğitim de dahil olmak üzere firma ihtiyaçlarını net olarak belirleyen ve bu ihtiyaçlar hakkındaki bilgiyi sürekli güncelleyen, **talep odaklı** bir yaklaşımdır. Alternatifi ise daha geleneksel olan, aralarında sınırlı koordinasyon bulunan bir dizi bireysel kurumun içerisinde bulunduğu, arza dayalı bir yaklaşımdır.

3. Stratejik bakış

Bölgesel ekonomik kalkınmanın genelinde olduğu gibi küme gelişiminin de iki temel stratejisi bulunmaktadır:

- (1) Yerel girişimciler vasıtasıyla yerel kalkınmayı teşvik etmek,
- (2) Dışarıdan yatırım çekmek.

Avrupa'da ve başka yerlerde bazı bölgeler tarihsel olarak yerel kalkınma stratejilerini tercih etme eğilimi gösterirken, diğerleri dahili yatırım çekmek üzerinde durmuşlardır. Uygulamada, eğilim **bu iki yaklaşımın birleştirilmesine yönelik olmuştur**.

Yerel kalkınma stratejileri; küçük işletmelere ve yeni girişimlere, yerel becerilerin geliştirilmesine, daha geniş bilgi yetkinliklerinin oluşturulmasına, yerel ekonominin gelişmesi için yerel kurumların ve programların oluşturulmasına odaklanmaktadır. Girişimciliğin teşvik edilmesi ve işletme sayısının artırılması ve böylesi bir sanayinin geliştirilmesi için araçların oluşturulması ve nitelikli işlerin yaratılması bu tür stratejilerin tipik odak noktalarıdır.

Küçük şirketlerin geliştirilmesine yönelik yaklaşım, stratejik ve bağımsız olarak hareket etmede kendi yerel kaynaklarına sahip birçok büyük şirketi çekmekten farklılık gösterir. Ancak, yerel kalkınma stratejileri (yerel şirketlere odaklanan stratejiler) ve yatırım çekme stratejileri karşılıklı olarak birbirlerini desteklemektedir. Kümelenme yaklaşımı daha çok genel kalkınma hedeflerine odaklanmış ve tamamlayıcı nitelikte olan olan bu tür stratejilerin geliştirilmesini önermektedir.

Dışarıdan yatırımın çekilmesinin istihdama doğrudan etkisi bulunmaktadır, çünkü, öncelikle bireysel olarak gelen girişimler nispeten yüksek sayıda yeni işler yaratabilir, ikinci etmen ise çarpan etkisidir.

Ancak, özellikle yatırımcının gelmesi için asıl motivasyon devlet teşviklerine erişim ve düşük işgücü maliyeti yatırımcı olduğunda, içe yönelik yatırımın yerel ekonomik kalkınmaya sadece sınırlı ve geçici bir etkisi bulunmaktadır. Birçok Asya ülkesinde ve bazı Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde görüldüğü üzere bölgeler, kısa süre içinde işsizliği düşürmeye yönelik yatırımı

çekmek için düşük maliyetli işgücü ve/veya vergi muafiyetlerini ve destekleri teşvik etmeleri halinde bu durumla karşılaşmaktadırlar.

Bu gibi durumlarda yatırımcının yerel araştırma ve eğitim kurumları ile işbirliği yapmasına, işgücü becerilerinin geliştirilmesine, katma değeri yüksek faaliyetleri hedeflemeye, yerel tedarikçileri kullanmaya ve bazı faaliyetleri taşeronlara yaptırmaya ilgisi sınırlı düzeydedir. Bu gibi kısa vadeli yatırımcıların yerel halkın bir parçası haline gelmeye ve yerel ekonomide katma değer yaratmaya ilgileri de azdır.

Diğer yandan **yerel girişimciler vasıtasıyla oluşan yerel kalkınmanın** yarattığı dolaylı etkiler küçümsenmemelidir. Yereldeki KOBİ'ler istihdamın önemli bir kaynağıdır ve rekabet edebilirliğin geliştirilmesi ve artırılması için bir kaynaktır.

Teknoparklar (üniversite kampüslerinde veya yakınında yerleşik) bilgiye dayalı, yüksek katma değerli sanayinin geliştirilmesinde araç olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Birçok Avrupa örneğinde görüldüğü gibi teknoparklar aynı zamanda mevcut küçük şirketlerin ilerletilmesi ve/veya yeni girişimlerin geliştirilmesi için inkübatörleri de içinde bulundurmaktadır. Bu inkübatörler bilgiye dayalı küçük işletmelerin gelişebilmesine uygun bir ortam sağlamaktadır. Bu tür bilgiye dayalı küçük işletmeler, sadece iş sahibine (girişimci) iş olanakları sağladığı için değil, ancak aynı zamanda bu işletmelerin nitelikli deneyimsiz personel (düşük maliyete bağlı olarak yeni mezunlar) ile çalışmaya eğilimlerinin olması nedeniyle yüksek nitelikli istihdam için önem arz etmektedir.

Genelde mütevazı profile sahip KOBİ'ler, maliyetleri düşürmek açısından daha niteliksiz işgücü istihdam etmeyi tercih etmektedir. Uzmanlaşmaya olan ihtiyaç ve müşterilerin yüksek düzeydeki talepleri (bir kümede beklendiği üzere) KOBİ'leri nitelikli/uzman işgücü ile çalışmaya itecek, temelde ise mevcut işgücünün niteliklerini eğitim yoluyla artırılmasını teşvik edecektir. Birçok KOBİ mevcut finansal durumları ile nitelikli/uzman işgücü maliyetini karşılayamazlar. Ancak, kümelerin KOBİ'lere birlikte üretme ve ölçek ekonomileri bağlamında fırsatlar sağlaması beklendiğinden, kümeler vasıtasıyla KOBİ'lerin karlılığının artması ve zamanla nitelikli işgücü maliyetlerini karşılayabilmeleri de beklenir. İŞKUR, bu aşamada kümede yer alan KOBİ'lere belli bir süre için (bir KOBİ'nin küme faaliyetleri vasıtasıyla somut mali sonuçlar elde etmesi için gereken, ideal olarak 2-3 senelik gerçekçi bir zaman dilimi) nitelikli işgücü temininde istihdam maliyetlerine yönelik bir destek sağlayabilir.

Çek Cumhuriyeti'nde ulusal ajans CzechInvest, üst düzey uluslararası yatırımcıları çekmekte çok başarılı olmuş, daha sonra yerel bir kümelenme yaklaşımı kullanarak yatırımcıları yerleştirmek üzere yerel tedarik zincirlerini ve eğitim kurumlarını geliştirmeye yönelmiştir. CzechInvest'in stratejisi ihtiyaca dayalı mesleki eğitim öncelikli odak alanı olmak üzere eşzamanlı olarak uluslararası yatırımcıları ve yerel KOBİ gelişimini desteklemek olmuştur.

Benzer şekilde İŞKUR'un, bölgenin öncelikli kümelerinin eğitim ihtiyaçlarına daha yakın bir şekilde cevap verebilmek için Kalkınma Ajansları ve diğer kamu kurumları ile ortaklık kurma fırsatı bulunmaktadır.

4. İŞKUR İl Müdürlükleri ve Kalkınma Ajansları arasında entegrasyon/işbirliği fırsatları

Etkin ekonomik kalkınma, kamu kurumları arasında yerel düzeyde bir ekip yaklaşımını gerektirir. Ekonomik kalkınmanın öncüsü özel sektörün ihtiyaçlarını karşılamak üzere entegre bir yaklaşım gereklidir, çünkü kamu kurumları tarafından bireysel olarak gösterilen çabalar sadece sınırlı düzeyde bir katma değer sağlayabilir.

Küme destek programlarını sağlayan kamu kurumların, kendi kurumsal öncelikleri doğrultusunda kümelerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesine ilişkin kriterleri belirlemeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu, sınırlı kaynakların etkin kullanımı için de gereklidir. İŞKUR için kriterler şunları içerebilir: istihdam yaratma potansiyeli, işgücü niteliğinin geliştirilmesine yönelik fırsat sağlanması, daha iyi çalışma koşulları sunma potansiyeli veya mevcut istihdam koşullarının iyileştirilmesini sağlayabilecek diğer kriterler.

Kalkınma Ajansları'nın yerel ekonomik kalkınmayı desteklemek üzere geniş yetkileri bulunmaktadır. Ekonomik kalkınmada merkezi role sahip olduğu kabul edilen İŞKUR, eğitimi; özellikle de mesleki eğitimi desteklemeye ve insan kaynaklarının niteliğinin artırılmasına ilişkin yetkileri ile önemli bir ortaktır.

İŞKUR İl Müdürlükleri ve Kalkınma Ajansları arasında işbirliğine yönelik dört ana faaliyet grubu önerilmektedir:

1. Bölgenin öncelikli kümelerinin aktif olarak teşvik edilmesi ve desteklenmesi. Kümeler, özel sektörü uzmanlaşmaya (özellikle küçük şirketler arasında) yönelterek ve birlikte üretme ve ölçek ekonomilerine yönelik fırsatlar yaratarak yerel ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktadır. Desteklenecek yerel kümelerin belirlenmesinde Kalkınma Ajansları'nın ve İŞKUR'un seçim kriterleri farklı olabilir. İŞKUR için kriterler; uzun vadeli istihdam yaratma potansiyeli, kadınlar, gençler ve dezavantajlı gruplar için istihdam fırsatları, işgücü niteliklerinin geliştirilme potansiyeli, daha iyi çalışma koşullarının sağlanması yahut mevcut diğer istihdam koşullarının iyileştirilmesini içerebilir. İhracata yönelik kümelerin olduğu yerler iş olanaklarının artmasının önem arz edeceği ve İŞKUR'un potansiyel çalışanların ilgilerini çekme ve özel eğitim programları uygulama fırsatına sahip olduğu yerlerdir.

Kümedeki şirketler tarafından talep edilen yeni bilgi ve beceri türlerinin sunulması. Küme girişimlerinin odağının tedarik ve politikadan ziyade talebe ve piyasaya dayalı olması önemlidir. Piyasanın talepleri teknik, idari ve yönetim düzeylerinde yeni türde bilgi ve becerileri gerektirecek şekilde sıklıkla değişmektedir. Bu KOBİ'lerle yakın bir diyalogu gerektirir Genelde, KOBİ'ler daha çok günlük iş akışına yoğunlaşmakta yeni bilgi ve beceri ihtiyaçlarını izlemekte ve benimsemekte başarısız olmaktadır. İŞKUR bu aşamada devreye girebilir, kümeleri oluşturan şirketlerle görüşerek ihtiyaca dayalı hizmet verebilir.

2. Yerel küçük şirketlerin geliştirilmesine katkıda bulunulması (örneğin kalitenin, tasarımın veya teknolojinin iyileştirilmesine yönelik fikirlerin yayılması yoluyla). Birçok küme geliştirme stratejisi KOBİ'lere odaklanma eğilimindedir. Sadece kümelere özgü olmamakla birlikte, , vergi politikasının gözden geçirilmesi, şirketler üzerindeki mevzuata dayalı yüklerin

azaltılması, idari işleyişin uyumlaştırılması, işletmeler için elverişli koşulların oluşturulması gibi konular, küme geliştirme politikalarının bir parçası haline gelmektedir. Küçük İşletme Yasası'nda (KİY) (Avrupa Komisyonu, 2011) tanımlandığı üzere, "Önce küçük düşün", Avrupa Birliği'nin KOBİ'lere yönelik politika yaklaşımının ana ilkesidir. KİY, kısaca, KOBİ²lerin ihtiyaçlarını ve kısıtlamalarını dikkate alarak hem AB hem de ulusal düzeydeki politikaların tasarımına ve uygulanmasına rehberlik eden 10 ilkenin bütünüdür. İŞKUR, sağladığı nitelikli işgücü maliyeti desteği ve işgücü niteliklerinin geliştirilmesine yönelik mesleki eğitimler yoluyla işbu öncelikli kümelerin rekabet gücünü geliştirme olanağına sahiptir.

4. Önemli yerel tedarikçilerin iyileştirilmesi için harici yatırımcılar ile çalışmakta ve ilgili işlerin ve tedarik zincirinin oluşturulmasında proaktif bir rol üstlenilmesi. Yerel ekonomiye entegre olmaksızın sadece istihdam sağlayan harici firmaları bölgeye çekmekten ziyade, yabancı yatırımcı ile yerel firmalar arasında bağlantılar oluşturulmasını destekleyen, küme geliştirme ile ilintili yatırım çekme politikalarının uygulanması gereklidir. Dışarıdaki şirketleri çekilmek ve etrafında tedarikçilerin ve ilgili şirketlerin yer almasını sağlamak bölgesel ekonominin hızlı bir şekilde kalkınmasına yardımcı olabilir, ancak söz konusu çekimi mevcut kaynaklar ile sınırlıdır. Bu nedenle İŞKUR'un Kalkınma Ajansları ile yatırım çekme ve yerel ekonomi ile entegre etme konusundaki ortaklığı önemlidir.

5. Daha yüksek katma değer üreten girişimleri çekmek üzere yerel uzmanlaşmayı, bilgi ve beceri artırmayı sağlayacak yatırım çekme ofisleri ile çalışılması ve mevcut beceri ve eğitim altyapısı hakkında potansiyel yatırımcılara kılavuzluk edilmesi.

5. İŞKUR'a önerilen faaliyetler

5.1. Eğitim kurumları ile sanayi arasında bağdaştırıcı ilişkiler:

Eğitim kurumları ve sanayi arasında daha güçlü bağlantıların teşvik edilmesi çok uzun süredir ülkelerin gündeminde yer almaktadır. Bir kamu istihdam kurumu, özellikle, becerilerin geliştirilmesinin (eğitim kurumları tarafından) küme girişimlerine (sanayi) yarar sağlaması açısından bağdaştırıcı görevini görebilir.

İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu'nun (İİMEK) mevcut rolü (İİMEK tarafından üstlenilebilecek rollere ilişkin öneriler 6. Bölüm'de açıklanmıştır), küme ihtiyaçlarına özel olarak tasarlanmış politikaların, stratejilerin ve hizmetlerin sağlanması için küme tabanına yayılabilir.

Aşağıda belirtilen organların kuruluşu, eğitim kurumlarının ve sanayinin kolay bir şekilde İŞKUR'a erişimine ve hizmetlerinden düzenli olarak yararlanmasına yardımcı olacaktır:

- ❖ Eğitimci ve akademisyenlere istihdam ile ilgili konularda danışmanlık sağlamak ve özellikle kümeler tarafından talep edilen alanlarda öğrencilerle bireysel düzeyde çalışmak üzere liselerde, meslek okullarında ve üniversitelerde danışmanlık birimlerinin oluşturulması. Bu

² KİY ile ilgili detaylı bilgi <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/> adresinden temin edilebilir.

danışmanlık işlevleri daha çok kümelerle özgü yaklaşımların benimsenmesine yönelik olarak uyarlanmalıdır ve bölgenin öncelikli kümeleri içinde halihazırda bulunan ve yeni oluşan iş olanaklarına ilişkin kapsamlı bir şekilde bilgilendirilmeye yönelik olmalıdır.

- ❖ İŞKUR, her kümenin Teknik Destek Ekibi'nin (TDE) kıdemli bir üyesi olarak fikir alışverişinde buldukları ve işbirliği geliştirdikleri³ gayriresmi toplantılara ve tartışmalara katılır. Her TDE kamu kurumlarından ve sözkonusu küme ile ilgili diğer destek kurumlarından kıdemli personeli bir araya getirir. Her TDE 5-6 kişiden oluşabilir ve her TDE'nin rolü uzun sürelidir. Kümelerde danışman olarak görevlendirilen İŞKUR personeli küme içindeki şirketlerle ve Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA) Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO), Organize Sanayi Bölgesi ve/veya Serbest Bölge'yi içerebilecek diğer küme destek kuruluşları ile kişisel olarak aşina olacaktır. İŞKUR'un danışmanlık rolü küme şirketlerine İŞKUR'un hizmetlerine kolay erişim ve kümelerin ihtiyaçları konusunda sürekli güncelleme sağlayacak şekilde ana kümeler için tam zamanlı olabilir.

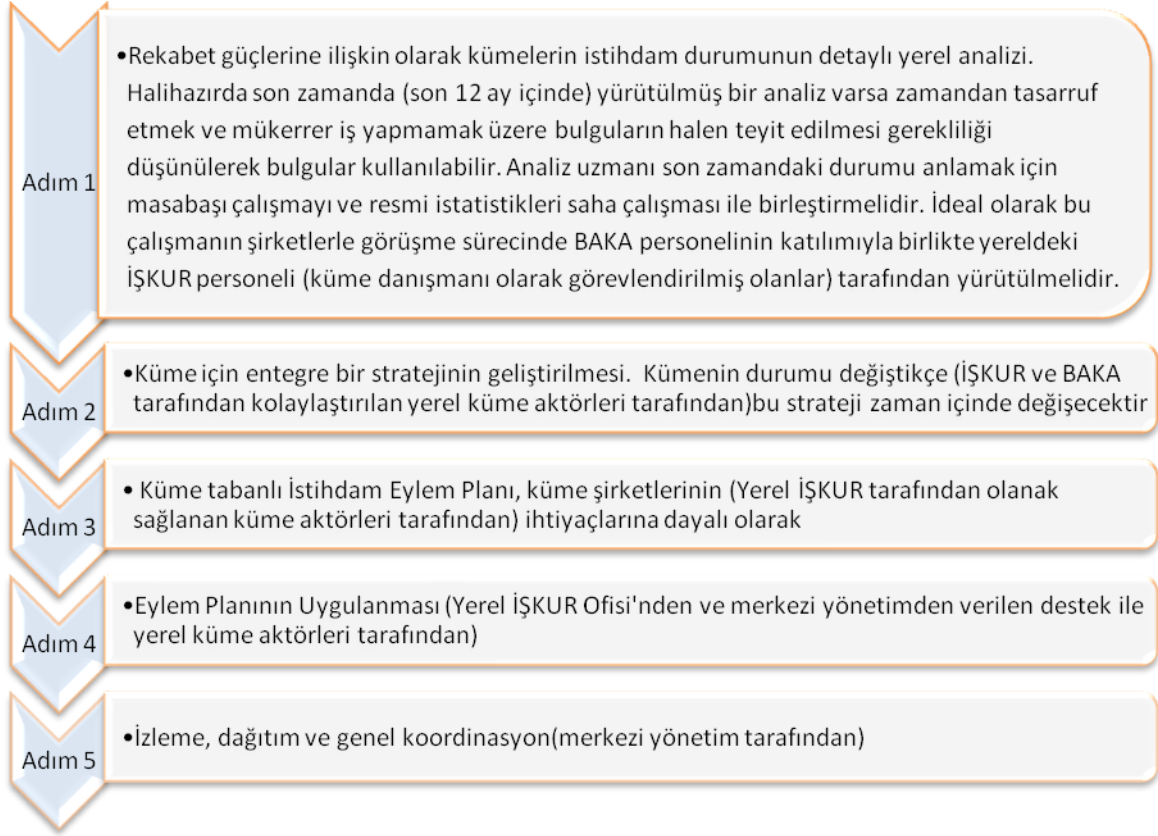
5. 2. Kümeye Dayalı İstihdam Eylem Planlarının Geliştirilmesi

Kümeye dayalı İstihdam Eylem Planları, tüm yerel küme aktörleri ile işbirliği içinde hazırlanmalıdır ve bunlar her kümenin stratejik yol haritasındaki genel kalkınma çerçevesinden akış göstermelidir. İstihdam Eylem Planı yerel küme aktörleri tarafından geliştirilen entegre stratejiden doğmakta olup detaylı yerel analize dayalı olmalıdır. Yerel aktörler eylem planının hem "nihai kullanıcısı" hem de "uygulayıcısı" olduklarından ve küme içinde durum ve fırsatlar hızlı bir şekilde değişebileceğinden; merkezi olmayan dinamik bir yaklaşım gerekli olacaktır. Yine de yerel yönetimin destek sağlama, fonlama, izleme, bilgi yayma (çıktıların diğer bölgelere dağıtılması) ve genel koordinasyon konusundaki rolü çok önemlidir.

Adımlar takip eden akış şemasında⁴ açıklanmıştır.

³BMKP Projesi "Herkese Yakışır İş" kapsamında BAKA için kümelenme faaliyetlerine yönelik bir iş planı hazırlanmıştır. İŞKUR'un müdahil edilmesine ilişkin önerilerin yanısıra TYT kavramı ve bunun oluşturulması anılan iş planında detaylı olarak açıklanmıştır. Okuyucuların BAKA'nın kümelenme faaliyetlerine ilişkin iş planını gözden geçirmeleri önerilir.

⁴ Kümelerle ilgili ilk analiz, strateji geliştirme ve eylem planları konusunda daha detaylı bilgi için lütfen BMKP tarafından Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı için 2011 yılında hazırlanan "Küme Geliştirme Uygulama Rehberi"ne bakınız.



İlk aşamaların bir kısmında bağımsız danışman desteği gerekebilir.

5.3. İŞKUR küçük işletmeler için eğitim desteği sağlayabilir

Şirketlerin devamlılığı ve büyümesi için eğitimin (küçük şirket sahiplerinin ve işçilerin) önemli bir faktör olduğu açıktır. Küme girişimleri, ilintili firma gruplarının birlikte çalışması ve birbirlerinden öğrenmelerin için benzersiz bir fırsattır. Ancak, küçük şirket sahipleri ve işçiler eğitimi genellikle önemli bir unsur olarak görmemektedirler bu nedenle profesyonel gelişime yönelik eğitim ve diğer türdeki faaliyetler için kaynak tahsis etmekten ve zaman ayırmaktan kaçınmaktadırlar. Ayrıca, “KOBİ eğitim programları”nın birçoğu genellikle mikro ve küçük girişimlerle ilgisi olmayan ortalama büyüklükteki şirketler için tasarlanmıştır.

Küçük işyeri sahiplerinin ve işçilerinin eğitimi, işgücü niteliğinin artırılması ile doğrudan ilgilidir, dolayısıyla İŞKUR küçük işletme sahipleri ve işçileri için bu şirketlere özel eğitim düzenlemede liderlik yapabilir (muhtemelen KOSGEB ile koordinasyon içinde). Yaşam boyu öğrenmeyi teşvik eden kurumlar ve programlar da aynı zamanda bu eğitim programlarına paydaş olarak dahil edilebilir.

5.4. Serbest çalışanlar için girişim sonrası kariyer danışmanlığı

Son zamandaki girişimcilik destekleri ile birlikte mikro işletmeler (en fazla 3 çalışan) ve serbest meslek sahibi olanlarda kayda değer bir artış sözkonusudur. Halihazırdaki destek programlarında iş sahibi olduktan sonra kariyer danışmanlığı hizmeti sunumu bulunmamaktadır. Gelecekte, eğitime ek olarak İŞKUR aynı zamanda serbest meslek

sahiplerine ve mikro-işletme sahiplerine kariyer danışmanlık hizmetleri sağlayabilir. Hâlihazırdaki iş danışmanlarının kapasitesinin küçük iş sahiplerine böyle hizmetleri sağlayacak şekilde geliştirilmelidir.

Küçük işletmelere ve yeni girişimlere hizmet veren danışmanlar için özel olarak tasarlanmış kapasite geliştirme programları bulunmaktadır. Seçilen iş ve meslek danışmanlarının, kurum içi eğitimi uygulamalı alan çalışması (eğitimin bir parçası olarak doğrudan küçük işletmeler ile çalışılması) ile birleştiren bu türdeki programlara katılmaları önerilmektedir. Bu programın katılımcıları (seçilmiş iş ve meslek danışmanları) daha sonra diğer iş ve meslek danışmanlarına eğitim vereceklerdir.

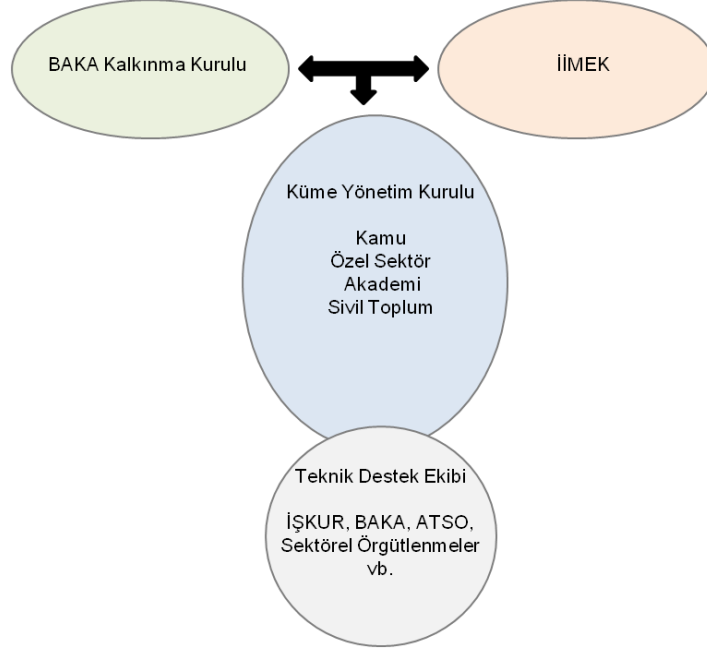
5.5. İşgücü İzleme ve Öngörü

İstihdam fırsatları ve iş kalitesi ancak bu yöndeki çabaların artırılması ile mümkün olur. İşgücünün istihdam edilebilirliğini artırmak için örgün ve mesleki eğitim altyapısı, beceriye yönelik ihtiyacı yansıtacak şekilde kökten iyileştirilmelidir.

Değişen becerilere yönelik sürekli izleme ve işgücü piyasasına yönelik tahminler, eğitimin dinamik olarak küme geliştirme girişimlerine entegre edilmesinin önemli bir unsurudur. Eğitimin sağlanması ve politika oluşturmada kümelerin ihtiyaçlarının eğitim kurumları ile birleştirilmesinde İŞKUR önemli bir rol oynayabilir. İşgücü izleme ve tahmin hizmetlerinin hem kümeye temelli hem de genel anlamda beceri gereklilikleri için oluşturulması önerilir.

6. İŞKUR ve Kalkınma Ajansları arasındaki koordinasyonun yönetimi için bir öneri

Yukarıda belirtildiği üzere küme geliştirme faaliyetleri bölgenin ekonomik kalkınması ile yakından ilgilidir ve kümelerin başarısı yüksek oranda, kümenin etkin biçimde işlemesi için gerek duyulan yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik özelleştirilmiş eğitime dayanmaktadır. Bu nedenle İŞKUR, Antalya'daki küme geliştirme sürecinde önemli role sahip bir kurum ve BM Ortak Programı'nın sektör geliştirme faaliyetleri vasıtasıyla öncelikli sektörlerin oluşturulmasında kazanılan ivmeyi koruyacak ve hızlandıracak potansiyel bir aktör olarak görülmektedir. Her küme için İŞKUR, BAKA diğer kilit kamu kuruluşları ve STK'ların temsilcilerinden oluşacak Bir Teknik Destek Ekibi'nin (TDE) kurulması ve mümkün olan burumlarda kümelenme faaliyetlerine BAKA personelinin liderlik etmesi önerilmektedir. Ancak, Antalya'da belirlenmiş dört pilot küme bulunmaktadır ve BAKA Antalya Yatırım Destek Ofisi'nin mevcut personel kısıtı dikkate alınırca bazı kümeler için TDE liderliği İŞKUR tarafından üstlenilebilir. TDE liderliğine bakılmaksızın İŞKUR'un her TDE'de kilit katılımcı olması gerekmektedir. TDE'lerin rolü, küme analizinin ve geliştirme faaliyetlerinin başlatılmasını ve küme yönetim kurulunun kurulmasını da içerecektir.



Şekil 1: Küme Yönetişim Kurulunun tesisinden sonra TYT, BAKA Kurulu ve İİMEK Kurulu'nun rolleri

Aynı zamanda İŞKUR'un her küme için yahut her bir pilot küme çifti için bir kıdemli personel görevlendirmesi (Tohumculuk ve Kesme Çiçek için bir personel Yat ve Sağlık Turizmi için ise bir başka personel) önerilmektedir. Muhtemelen bu tam zamanlı bir görev olacak ve İŞKUR'a her kümenin değişen ihtiyaçlarına ilişkin düzenli ve güncel bilgi sağlarken, küme şirketlerine de küme geliştirme süreci ile ilgili bilgi verecektir.

Görevlendirilen İŞKUR personeli fikir alışverişinde bulunulan ve işbirliğinin geliştirildiği gayri resmi toplantılara ve tartışmalara katılacaktır. Bu personel küme içindeki şirketlerle ve BAKA, ATSO, TSÜAB, SBBİB, Organize Sanayi Bölgesi ve/veya Serbest Bölge'yi içerebilecek diğer küme destek kuruluşları ile bire bir aşına olacaktır. Bu kişi hem ilk elden bilgiye sahip olacak, hem de Antalya'da potansiyel yatırımcılar için kümeye ilişkin istihdam ve eğitim konularında bir temas noktası olacaktır.

Her kümenin Yönetim Kurulu TDE tarafından özenle seçildiğinden daha sonra bu kurul kümelenme girişiminin itici gücü haline gelmektedir. Uluslararası deneyimler göstermektedir ki bu Kurullar en iyi, işadamları liderliğinde ve kamu kurumu yetkilileri (İŞKUR ve BAKA gibi) ve akademik liderlerin dahil ile işlemektedir. Kurul üyelerinin çoğunluğunun özel sektörden olması gerekmektedir. Kurulun tesisi sonrasında da TDE'nin, kamu kurumları arasında kümenin gelişim gündemine dair koordinasyon sağlanmasına yönelik aktif ve sürekli bir rolü bulunur.

Başarılı bir küme geliştirme süreci için yerel yönetim kurumlarının desteği özellikle eğitim ve öğretim ile ilgili konularda önemli bir unsurdur. Bir kümenin eğitim gündemini yönlendirmek için kurulan ve üst düzey temsilcilerden oluşan özel platform örnekleri bulunmaktadır

New Carolina Rekabetçilik Konseyi bu tür yerel platformlara ABD'den bir örnektir (www.newcarolina.org/). Danimarka Küme Akademisi, Reg-X Avrupa'da benzer bir platformu temsil etmektedir (www.regx.dk/en). Region Värmland'ın SLIM projesi (Yenilikçi Platformlar

ve Küme Organizasyonları için Yönetişim Sistemi) ise İsveç örneğidir, bölgesel kalkınmayı geliştirmek için araç olarak küme yapılanmaları üzerinden bilgi üretmeyi ve avantaj sağlamayı öngörmektedir. -

Antalya'da yeni bir üst düzey ekonomik koordinasyon yapısı kurmaktansa, mevcut kıdemli iki koordinasyon mekanizması, İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu (İİMEK) ve BAKA Kurulu'nun bu koordinasyonu üstlenmek üzere mevcut rolleri üzerine ekleme yapmaları önerilmektedir. Bu iki kurumun rolleri önemli ve birbirini tamamlayıcıdır. Hâlihazırda ortak bir Başkanları bulunmaktadır (Vali Yardımcısı) ve ortak yönetim kurulu üyeleri de vardır. Küme geliştirme konusunun İİMEK Kurulu gündemine getirilmesi ve başlangıç planının bir sonraki İİMEK Kurul toplantısında tartışılması önerilmektedir.

İİMEK'in Rolü

Yukarıda belirtildiği üzere İİMEK'in mevcut rolünün küme temeline genişletilmesi önerilmektedir. Aşağıda belirtilen özel roller kümeler için talebe özgü politikaların, stratejilerin ve hizmetlerin sağlanmasına yardımcı olacaktır.

- Kümeler tarafından ihtiyaç duyulan veya istihdam edilen işgücünün durum, gereksinim ve kısıtlarının belirlenmesi ve izlenmesi,
- İşgücüne yönelik mesleki eğitim kurslarının kümelerin talebine göre düzenlenmesi,
- Küme değer zincirlerine değer katabilecek alanlarda girişimciliğin teşvik edilmesi,
- Kümelerin etkin bir şekilde işleyişi için gerekli olan yeni istihdam alanlarının belirlenmesi ve uygulanması,
- Yerel işgücünün durum, gereksinim ve kısıtlarının belirlenmesi ve izlenmesi,
- İşgücüne talep olan yerlerde mesleki eğitim kurslarının düzenlenmesi

BAKA Kurulunun Rolü

Küme gelişimi yerel bir ekonomik kalkınma aracı olduğu için, küme gelişiminde yaygın olarak Kalkınma Ajansları'nın liderlik rolünü üstlendikleri görülmektedir. Bu nedenle KA'ları küme gelişim sürecinde lider kurum olarak görülmektedir. Halihazırda ele alınan sorumlulukların kapsamına ilişkin olarak her bölgenin KA Kurulu'nun küme gelişiminde aşağıda belirtilen belli başlı rolleri üstlenmesi önerilmektedir.

- Desteklenebilecek yerel kümelerin belirlenmesi ve önceliklendirmesi
- Kümelere uzun süreli kıdemli personel desteğinin sağlanması
- TDE'lerin oluşturulması ve İŞKUR ve diğer ortakların her TDE'ne aktif olarak katılmasının sağlanması
- Kümelerin yol haritalarını destekleyen ilgili bakanlıklardan ve diğerlerinden gelecek gerekli kaynakların koordinasyonu

- Kümeler arası ortak engel oluşturan konuların ele alınması. Bu tür sistemsel konular daha geniş bağlamda önem arz eder.
- Ağ oluşturma ve her kümelenme girişiminin liderleri ile “yerel küme zirveleri” gibi yıllık deneyim paylaşım platformlarının kurulması
