



Mesleki Eğitim Alanında Stratejik Ortaklıklar  
Yenilikçilik ve İyi Uygulamaların Alışverişi için  
İşbirliği (Ana Eylem 2)  
2015-1-RO01-KA202-015094



## Proje Çıktısı 2: İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifi Kuruluş Destek Rehberi

Bu Proje Avrupa Komisyonu desteği ile finanse edilmiştir. Bu yayın ve içeri hakkındaki tüm sorumluluk proje ortaklığını aittir. Avrupa Komisyonu yayın içeriğiyle ilgili herhangi bir kullanımdan sorumlu tutulamaz.





## Önsöz

Elinizdeki “İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifi Kuruluş Destek Rehberi” isimli yayın, Avrupa Birliği Erasmus Plus Programı kapsamında finanse edilen “CO-OP for Empowering Youth” (CO-OP) isimli projenin bir çıktısı olarak hazırlanmıştır. (Ana Eylem 2: Eğitim ve Öğretim Alanında Stratejik Ortaklıklar; Yenilik ve İyi Uygulamaların alışverişi için işbirliği; Proje No: 2015-1-RO01-KA202-015094.

CO-OP Projesi, genç işsizler için iş kurma girişimlerine yeni araçlar oluşturmayı ve hâlihazırda Fransa ve Belçika'da kurulmuş ve Slovakya'da test edilmiş olan iş kurma modelini diğer ülkelere transfer etmeyi amaçlamıştır. Bu model İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifi olarak isimlendirilen kısaca CAE olarak kodladığımız kooperatif modelidir (Fransızcası: Coopératives d'Activités et d'Emploi- CAE). Bu Rehberin genel amacı ise CAE modelinin proje ortağı diğer ülkelerde de (Romanya, İtalya, Türkiye ve İspanya) başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için, CAE konseptini, uygulama ve deneyimleri net şekilde anlatmaktır.

Bu rehberin nihai kullanıcıları (hedef kitlesi), başta gençler olmak üzere işsizlere daha iyi destekler sunabilmek için CAE sistemini kendi bünyesine uyarlamak isteyen kurumlar ile işletmelerini açmış gençler, işverenler ve ayrıca kendi işini kurmayı planlayan genç işsizlerdir.

Rehberde yer alan bilgiler, gençler arasındaki girişimcilik algısı ile yeni kurulan işletmeler ve pazarda kendini kanıtlamış olan küçük ve çok küçük ölçekli işletmelerin karşılaştıkları güçlükler üzerine proje ortaklarınca yürütülen alan araştırmasının sonucunda elde edilmiş ve derlenmiştir. Bu araştırmanın sonucu olarak hazırlanan “Alan Araştırması Ortak Sonuç Raporu” CO-OP projesinin bir diğer fikri çıktısı olarak yayınlanmıştır (Fikri Çıktı - 1).

Bu rehber, bir kooperatifin CAE konseptine göre faaliyet gösterebilmesi için yöntem ve talimatları içerdiği gibi, aynı zamanda proje ortağı 4 alıcı ülkede (Romanya, İtalya, Türkiye ve İspanya) yürütülen örnek uygulama (Pilot) sonuçlarının da anlatmaktadır

CO-OP Projesinin ikinci fikri çıktısı olan bu Rehber, projenin diğer çıktıları olan “CAE Kooperatif bilgi Havuzu” (Fikri Çıktı - 3), Öz-değerlendirme Rehberi (Fikri Çıktı - 4) ve “İş Kurma Araçları El Kitabı” (Fikri Çıktı -5) ile tamamlayıcı bir nitelikte kullanılabilir.

entrepreneurs  
youth  
support  
business  
Coop  
empowering  
cooperative

## İçerik

<b>I. Giriş</b> .....	<b>6</b>
1.1. Kısa Tarihçe .....	6
1.2. Girişimcilik için Uygun Ortam Oluşturma İhtiyacı .....	6
<b>II. İşletme Kurmaktan İş Faaliyeti Oluşturmaya</b> .....	<b>7</b>
2.1. İş Kuvözleri .....	7
2.2. İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifleri (CAE) .....	10
<b>III. Toplum ve Dayanışma Ekonomisinde Ana Aktör Haline Gelen İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifleri (CAE)</b> .....	<b>12</b>
3.1. İş Kuvözleri ile Arasındaki Fark Nedir? .....	12
3.2. İş Kuvözleri Mevcutken İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatiflerine Neden İhtiyaç Olsun? .....	13
3.3. İş Kuvözleri ile CAE Modeli Arasındaki Farklılıkların Çizelge Şeklinde Açıklaması .....	15
<b>IV. Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket: Yasal Bakış Açısından CAE</b> .....	<b>16</b>
4.1. Yasal Zorluklar .....	16
4.2. Yasal Çerçevenin Oluşturulması .....	17
<b>V. Kendi Bölgesinde Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket</b> .....	<b>18</b>
5.1. Kurumsal ve İşlevsel Oyuncular Arasında Farkındalığın Artırılması .....	18
5.2. Fizibilite Çalışması Yürütme .....	19
5.3. Pazar Araştırması .....	19
5.4. Kendi Faaliyet Sınırları İçinde CAE Kooperatifinin Rolü .....	19
<b>VI. Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket: Teknik Bakış Açısından CAE</b> .....	<b>21</b>
6.1. İlk Buluşma .....	21
6.2. Karşılama .....	22
6.3. Entegrasyon, Genel Destek ve Muhtemel Çıktılar .....	24
6.3.1. Entegrasyon .....	24
6.3.2. Genel Destek .....	25
6.3.3. CAPE (sözleşmesi) Muhtemel Çıktıları .....	27
6.4. CAE Kooperatifindeki Sürecin Şematik Gösterimi .....	29
<b>VII. CAE Bünyesinde İş Fikri Sahiplerine Sunulan Hizmetlerin Özeti</b> .....	<b>30</b>
7.1. Entegrasyon (Kabul) Öncesi .....	30
7.2. Dahili Kabul Kurulu .....	30
7.3. Entegrasyon .....	31
7.4. Test Aşaması .....	32
7.5. Çalışan Girişimcilik .....	34
7.6. Girişimci –Çalışan – CAE Ortağı .....	35

<b>VIII. Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket: Sosyal Güvenlik Bakış Açısından CAE ....</b>	<b>36</b>
8.1. Sosyal Konum .....	36
8.1.1. CAPE (Kabul Sözleşmesi) Süreci .....	36
8.1.2. Çalışan – Girişimci Sözleşmesi Süreci .....	36
8.2. Sosyal Güvenlik .....	37
8.2.3. CAPE (Kabul Sözleşmesi) Süreci .....	37
8.2.3. Çalışan – Girişimci Sözleşmesi Süreci .....	37
8.3. İstihdam Hakkı .....	37
8.3.1. CAPE (Kabul Sözleşmesi) Süreci .....	37
8.3.2. Çalışan – Girişimci Sözleşmesi Süreci .....	38
8.4. Emeklilik ve Emekli Maaşı .....	38
<b>IX. Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket: Finansal Bakış Açısından CAE .....</b>	<b>39</b>
9.1. Ekonomik Model .....	39
9.2. Özel Kurucular .....	39
9.3. Kamu Fonları .....	40
<b>X. Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket: Örgütsel Bakış Açısından CAE .....</b>	<b>42</b>
10.1. Operasyonel Ekip .....	42
10.2. Kurul Üyeleri Seçimi .....	45
<b>XI. Sonuç .....</b>	<b>46</b>
<b>XII. CAE Modeli Transferi için Yürütülen Pilot Uygulama Sonuçları .....</b>	<b>48</b>
11.1. Romanya .....	50
11.2. Türkiye .....	52
11.3. İtalya.....	55
11.4. İspanya .....	58

# I. Giriş

## 1.1. Kısa Tarihçe

Fransa'da iş kurma ve girişimcilik faaliyetleri Fransız İhtilalinden sonra, 2 ve 17 Mart 1791 tarihli Allarde kararnameleriyle serbest kılındı. Bu belgeler loncaları lağvediyor tek bir şartla işletme kurmayı serbest hale getiriyordu: daha sonra satış ve işletme vergisi olarak isimlendirilen devlete vergi ödeme şartı.

70 yıl ekonomik ve sosyal açıdan oldukça zayıflatıcı birçok krizden nedeniyle Fransa ekonomik büyüme açısından uzun yıllar zorluklarla karşı karşıya kalmıştır.

Bu nedenle, ülkede iş kurma sayısı 1973'teki ilk petrol krizinden bu yana yıllık yaklaşık 200.000 şirket kurulmasıyla güçlü bir büyüme yaşamıştır ve günümüzde önemli ölçüde 500.000 şirkete ulaşan sayı artışı görülmektedir.

Ülke ekonomisini artırmak ve giderek artan işsizlik oranını düşürmek için girişimcilik sisteminin yıllarca birçok deneyim aşamasıyla evrimleştiğine şahit olmuştur.

## 1.2. Girişimcilik için Uygun Ortam Oluşturma İhtiyacı

Eylül 1979'da Le Marois, "Autrement" isimli bir dergide "her biri kendi işini kursa?" başlıklı bir makale yazdı. Aralık 1980'de bu makaleyi takiben, Fransa'daki Mağaza Yönetimi, yalnızca iş kurmaya özel bir araç olarak kabul edildi. Gerçekten de, daha önce bir iş kurma arzusundaki teşvikçileri desteklemek için herhangi bir araç geliştirilmemişti.

Sonuç olarak, hükümet 1983 yılında Plan Yönetimi Mağazaları İrtibat Komitesi (CLBG) ile bölgenin yapısına ve geliştirmesine yardımcı olan bir sözleşme imzaladı. Çeşitli Yönetim Mağazaları ve ulusal CLBG örgütü tarafından birçok araç geliştirildi.

1990'larda, İşletme Yönetimi Mağazaları (BGE) ağı, iş kurma girişimlerinin büyümesine, özellikle de girişimciler olarak tesislerinin stresine ve projelerinin feragat edilmesine yönelik birçok engeli vurguladı.

90'lı yıllardan beri iş kurma alanında çeşitli diğer araçlar da geliştirildi: teminatsız kredilere erişim, mikro krediler gibi finansal araçlar ve aynı zamanda girişimci becerilerin geliştirilmesini sağlayan iş fikri sahibi girişimcilere yönelik eğitimsel araçlar.

## II. İşletme Kurmaktan İş Faaliyeti Oluşturmaya

### 2.1. İş Kuvözleri

Fransa'nın dört bir yanına yayılan Goution Butique şirketinin kurulmasıyla ilgili özel girişimler sayesinde, önceki bölümde de belirtildiği gibi, Ticaret Sicilleri (CFE) Ticaret ve Sanayi Odaları (CCI) yeni şirketlerin tescil sayısını artırmak için birtakım engellerin ortaya konması sağlandı.

Bir işletmeyi başlatma stresine ek olarak, idari yük ve fizibilite çalışması, girişiminin türüne bağlı olarak birçok projenin gerçekleştirilmesinde iki büyük engel olarak görünüyordu.

Bu nedenle iş kurma ve girişimcilik sistemine desteği genişleterek bazı engelleri çözmek için birçok fikir ortaya çıktı.

Bu girişim, yeni bir kavramın yaratılması yoluyla geliştirildi: iş kuvözü (kuluçka). Geleneksel girişimcilik sürecine bir alternatifin ortaya çıkışı, bir takım ekonomik aktörler tarafından hem ekonomik büyüme hem de kuruluş sonrası iş sürdürülebilirliği açısından bir referans olarak önerildi.

Bu aracın rolü, öncelikle faaliyetinin uygulanabilir olup olmadığını kontrol etmek, şirket yöneticisinin karşılaşılabileceği tüm zorlukları anlamak için bir şirketin yaratılışının önündeki etkinliğini test etmektir. Bu test "gerçek boyutludur" ve bu sisteme giren girişimcilerin eğitimi, zamanla Fransız ekonomik ortamında ihtiyaç duyulur hale gelmiştir.

Fransız Çalışma Bakanlığı, girişimcilik atölyeleri tarafından iş kuluçkası ile ilgili önerilen yeni çerçeveye ilgilnemeye başladı. Yerel girişimlerin tamamı,



bir deneme çerçevesinde Avrupa Birliği projeleri aracılığıyla alışma Bakanlığı, ereve Sözleşme ve Uygulama Konseyi (CDC) ve Avrupa Komisyonu gibi kurumsal yapılar tarafından desteklendi.

Bu yerel girişimlerin çok olumlu sonuçlandığı Fransa'da, 2003'te ve 2005'te ekonomik girişim yasasını uygulayan kararnameler ile faaliyet testini resmileştirmek ve yasaladırtmak için uzlaşıldı; bu uzlaşılın sonunca İş Projelerinin Desteklenmesi Sözleşmesi (CAPE) oluşturuldu.

Sözleşmenin oluşumu, Fransız topraklarında çok sayıda işletme kulukasının kurulmasını ve neticede ulusal bir otoritenin teşekkül edilmesini sağladı: işletme Kuluçkaları Birliği (UCE).

Bu Birlik için tanımlanan roller/görevler şunlardır:

- Yerel işletme kulukalarının etkinliğini koordinasyonu
- Hem personel hem de test sürecindeki girişimciler için tüm yerel kuluçka merkezlerinde yayılacak eğitim içerikleri oluşturulması
- Fransız kuluçka merkezlerinin tüm Fransız ulusal kurumları aracılığıyla temsil edilmesi
- Fransa ve Avrupa'da lobi oluşturulması

Çoğu durumda sivil oluşumlar olan işletme kulukalarının rolü konusunda, proje geliştiricilerine faaliyetlerini geliştirmeleri için eşlik ettikleri söylenebilir.

Proje sahibi (girişimci adayı), işletme Kulukasına kabul edilmeden önce, projesinin kuluçka merkezince eşlik edilip edilmeyeceğini bir yandan seçilen faaliyet alanı, zorunlu sigorta ya da kabul gerektiren kayıtlı istihdam durumuna göre, diğer yandan da projenin ilerleme durumuna göre değerlendirecek seçim kuruluna sunmalıdır. Öte yandan, projenin ilerleme derecesine bağlı olarak. Bu seçim komitesi, eşlik sırasında kilometre taşlarıyla proje sahibiyle birlikte gerçekçi hedefler planlayabilecektir.

Kabul sözleşmesi olan CAPE kontratını imzalayarak proje destekçisi ve kuluçka merkezi resmi olarak işbirliklerini şekillendirir ve belirli uyarılarla ve üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere karşılıklı saygı ve bağlılık göstermeyi taahhüd eder.

CAPE'nin amacı, proje geliştiricilerine iş kurma konusunda eğitimler sağlamaktır. Bu yöntem bireylerin iş projelerine gerekli teknik desteği sağlayan bir yapı eşliğinde başlamasına yardımcı olur. Buna karşılık, yüklenici sözleşme süresince bir eğitim programını takip etmeyi taahhüt eder. İş kanunu, bir CAPE sözleşmesi imzalamanın tek sınırını tanımlar: yararlanıcı aynı anda başka bir tam zamanlı iş sözleşmesi yapamaz.

CAPE bir istihdam sözleşmesi değildir, sadece proje sahibinin faaliyetini (iş fikrini) bir taraftan, muhasebe, finansman, işletme yönetimi, ticari konular, iletişim, pazarlama vb. konularda destek alırken gerçek şartlarda yasal ve güvenli bir ortamda test etmesini sağlar. Ancak, ticaret kanunu, yararlanıcının genel sosyal güvenlik sistemine dahil olabildiğini sağlar.

Eşlik eden yapı (kuluçka merkezi), yararlanıcının (girişimci aday) sürecin üstesinden gelme, pedagojik destek, lojistik ve kişisel danışmanlık konularında sürekli olarak yardım almasını sağlamalıdır.

CAPE'nin kendine özgü yapısı kesinlikle pedagojik bir yaklaşımla sağlanabilir. Girişimcilik eğitimi, yönetilecek iş planını tanımlamak için gerekli teknik ve idari becerilerin edinilmesini de içerir.

CAPE kapsamında proje destekçisinin eşlik rollerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- İş kurulmadan önce büyük ölçekli bir test süreci sağlanması
  - Uygun bir hukuki çerçevede
  - İşletme yöneticiliği açısından bir öğrenme süreci içinde
- Stratejik, muhasebe ve idari konularda düzenli destek,
- Girişimcilik kapasitelerinin sürekli değerlendirilmesi,
- Yapılan sigortanın hükümleri,
- Girişimciliği daha iyi anlamak için eğitimler,
- Test sırasında ve başarısızlık durumunda test süreci sonrasında sosyal hakların korunması,
- Farklı bir şekilde bir iş faaliyeti oluşturma kabiliyeti kazandırılması

Bu ilk adım, işletme kuluçkaları, iş otelleri, ve istihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifi (CAE) gibi şirketlerin oluşturulmasına yönelik alternatiflerin genişletilmesinin başlangıcıydı. İşletme Kuluçkaları genellikle araştırma laboratuvarları veya üniversiteler tarafından geliştirilen yenilikçilik projelerine yönelik geliştirildiğinden iş otelleri ve kuluçka merkezlerince iş

kurmayı değil iş faaliyetini müşterek bir ortamda, CAE kooperatifinde, geliştirmek isteyen iş fikri sahipleri için başka bir tür “kuluçka” modeli geliştirmiştir.

Nitekim ikinci kuluçka modeli, daha uzun bir süreci kapsadığı için iş kuluçka merkezlerine göre çok daha önemli destek sağlamıştır.

## 2.2. İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifleri (CAE)

İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifinin (CAE) tarihi, 1995 yılında Lyon'da başladı ve kendi işlerini kurmak isteyen insanların girişimci yaklaşımını güvence altına almak amacıyla "Cap Services" adıyla bir CAE kooperatifi oluşturuldu. Bu şirketin ilk işi, kuluçka merkezlerinin öngördüğü gibi test sürecinden sonra, bir oluşum aşamasından geçmeden iş fikri için "gerçek yaşam" testi yapmaktı. Bu çerçevede, girişimcilerin kendileri tarafından yapının karşılıklı paylaşımı ve tahsis edilmesiyle güçlendirildi, böylece bugün bildiğimiz İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifleri yapısının ilk adımını oluşturdu.

*" Toplumsal alanda ekonomiyi bağdaştırma ve güçlendirme"*

İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifleri (CAE), bir proje sahibinin faaliyetini güvenli bir şekilde test etmesine olanak tanıyan orijinal bir kavramdır. Zamanla, bu kavram ön plana çıkmış ve Fransa'daki Toplumsal ve Dayanışma Ekonominin son derece önemli bir bileşeni haline gelmiştir.

Ancak her şeyden önce, İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifi tam olarak nedir?

(Fransızca: Coopérative d'Activité et d'Emploi - CAE)

Yeni bir girişimci, kendi işyerini/işletmesini açmak yerine, bir CAE kooperatifine (CAE) katılarak girişimcilik sürecine başlayabilir. Bu model **birden fazla girişimcinin ekonomik bir öbeğe** modelidir.

Hemen tüm Avrupa'da geçerli olumsuz bir sosyo-ekonomik bağlamda, geleneksel iş kurma modelleri genellikle proje sahiplerinin durumuna dönüştü. Nitekim bazı girişimciler, girişimcilik zorluklardan ve idari yüklerden kaçınmak için klasik bir işletme oluşturmadan kendi teknik bilgilerini (know-how) bağımsız olarak kullanabilmek istemektedir.

Bu kolektif girişimcilik biçimi girişimciye işini başlatmak için daha güvenli bir çözüm sunar. CAE kooperatifine katılan proje sahibi, öncelikle iş fikrini test etmek için ikinci olarak da girişimci statüsünden süresiz ve sosyal koruma sözleşmesine mevcut bir hukuki çerçeveye, yani bir CAPE sözleşmesine sahip olur. Bu sözleşmede proje sahibi (girişimci) test sürecindeki yüklenici olarak isimlendirilir. Tüm idari, sosyal, mali, muhasebe ve mali yönetim kooperatif ile girişimci arasında paylaşılr. Bu çerçevede sağlanan güvenli ortam sayesinde girişimcinin projesine odaklanması sağlanır.

CAE, girişimcilerin tek bir yapı bünyesinde uzmanlıklarını artırmalarını ve geri bildirimlerini paylaşmalarını sağlar. Bu dayanışma ortamı yenilikçilik, işletmeye katkı gibi konularda kalkınma için fırsatlar yaratır.

Kısaca, bir İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifini şu şekilde özetleyebiliriz:

**Yerel kalkınma için bir araç:** CAE Nihai olarak yerel ekonomik kalkınmayı mümkün kılan yerel faaliyetlerin ve işletmelerin oluşturulmasını teşvik eder ve destekler. Girişimcilerin faaliyetleri yerel aktörlerle olan işbirliğine dayandığı için aynı zamanda güçlü bir sinerji oluşturulmasının kaynağındadır. Bu nedenle CAE, yerel ve bölgesel otoritelerin idareleri gibi sosyal ve ekonomik aktörlerle olan ilişkileri ve ortaklıkları geliştirdiği için bölgesel ekonomik ağa katkıda bulunur. Dolayısıyla CAE, bölgesel çapa dinamiklerinin kalbinde yer alır. Nitekim aynı aracı kullanarak girişimcilerin yürüttüğü ekonomik girişimlerin yalnızlaşmasını ve zayıflamasını engelleyen birkaç projeyi yeniden gruplandırarak yerel ekonomik yapının yoksullaştırılmasını önlemeyi mümkün kılar.

**Sosyal bir girişim:** CAE, proje sahiplerini kârlılık ölçütlerine göre seçmez. Kooperatifin kapısı artık geleneksel bir şirkette yeri olmayan herhangi bir proje sahibine açıktır. CAE hem geleneksel olarak işgücü piyasasından dışlanan (işsiz, engelliler, nitelsiz gençler vb.) insanlara iş bulma konusunda hem de kendi teknik becerilerini bir girişimcilik macerasına dönüştürmek isteyen çalışanlara destek sunar.

**Sosyo-ekonomik bir girişim:** CAE, ekonomiyi halkın hizmetine yerleştirmek ve taşımamak olan Sosyal Ekonominin bir parçasıdır. Üye veya topluluğa hizmet amacı, yönetim özerkliği, demokratik karar alma süreci, insanın

önceliği ve gelir dağılımındaki sermayedeki emeğin temel ilkelerini karşılamaktadır.

**Paylaşımlı bir girişim:** karşılıklı paylaşma ve dolayısıyla bireysel maliyetlerin azaltılması bir CAE projesinin kalbinde yer alır. Bu paylaşım konusunda çeşitli havuz türleri vardır: yasal destek havuzları, idari işlemler, muhasebe, sigorta; diğer girişimcilere düzenli temas yoluyla bilgi, eğitim, beceri ve hatta projelerin bir araya toplanması.

### III. Toplum ve Dayanışma Ekonomisinde Ana Aktör Haline Gelen İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifleri (CAE)

#### 3.1. İş Kuvözleri ile Arasındaki Fark Nedir?

Kuluçka merkezlerinin deneyimleri sayesinde, proje sahiplerine destek verilmesinde sürekliliğe ihtiyaç duyulduğu açıkça ortaya çıkmıştır. Gerçekten de, bir kuluçka merkezinin sadece iki çözüm önerisi mevcuttur:

- Faaliyetin test edilmesi, projenin uygulanabilirliğini test edemez. Bu durumda, kuluçka operatörü proje sahibine başarısızlık sürecinde eşlik eder ve ona yeniden yönlendirmeye yardımcı olur (diğer projeler, istihdama geri dönüş, eğitim vb.)
- Faaliyet testi projenin uygulanabilirliğini ortaya koyar, proje sahibi önemli bir sonuç elde eder, tazminat temin edilir, kuluçka sosyal giderleri ve işverenlerin sosyal güvenlik katkı paylarını ödemekten sorumludur, kalan bakiye gelecekteki işine başlama sermayesi olarak girişimciye ödenir. Bu durumda ortaya çıkan tek seçenek bağımsız şirketin kurulması olacaktır.

CAE modelinin özgünlüğu, üçüncü ve son olmayan başka bir seçenek sunmasıdır. Çünkü kooperatif etkinlik testinin uygulanabilir olduğu ve yeterince sonuç doğurduğu ölçüde, girişimciye bir "çalışan-girişimci" statüsünü önermektedir; bu durumda girişimci maaş alma ve tipik bir çalışan gibi sosyal güvenlik hizmetlerinden yararlanma hakkına sahiptir.

Daha sonra görüleceği üzere çalışan-girişimci ve daha sonrasında ortaya çıkacak "girişimci-çalışan-ortak" statüsü, bir CAE modeli ile işletme kuluçkası modeli arasındaki temel farkı ortaya koyar.

CAE, Fransa'da yeni bir statüye kavuşmayı mümkün kılmaktadır. "klasik" eşlik etme hizmetinin yanı sıra "ortak bir girişim" olarak da tanımlanabilen, CAE'nin stratejik karar alam sürecinde yer alma fırsatı da sunduğu için geleneksel girişimlerin kuruluşundan tamamen farklı bir girişim bağlamını kavrama meselesidir.

### 3.2. İş Kuvözleri Mevcutken İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatiflerine Neden İhtiyaç Olsun?

İlk olarak, CAE ile iş kuluçka merkezi arasındaki en büyük fark iki yapının yasal statüleridir.

İş kuluçka merkezi sivil toplum formatında oluşturulurken, İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifleri, özel birer şirket olarak, genellikle de Kooperatif ve Katılım Şirketleri (SCOP) veya Kolektif Kooperatif Topluluğu (SCIC) formatında kurulurlar. Bu farklı yasal formatlar temelde aynı amacı taşımazlar; biri daha sosyal odaklı iken diğer daha çok ekonomi odaklıdır.

Diğer önemli fark, CAE'nin sunduğu yeni "girişimci-çalışan" statüdür. Bu özellik hem ekonomik, hem de sosyal bir yeniliktir. Girişimci-çalışan statüsünün Fransız topraklarında, sosyal ve dayanışma temelli ekonomide toplumsal açıdan var olmayan yeni bir ekonomik modeli oluşturması açısından ekonomik, kuluçkada bulunmayan bu statünün açık bir sosyal avantaj sağlaması bakımından da sosyal boyutu vardır.

Son olarak, iki model arasındaki temel farklılık, etkinlik dönemindeki uzun ömürlülüğü için katma değeri taşıyan eşlik etme durumunun sürekliliğinde yatar. Geleneksel ticari işletmelerin yaratılmasına münhasır bir alternatif sunar ve girişimcinin, şirket başkanlarının doğasında bulunan tüm muhasebe, mali, mali ve sosyal kısıtlamaları hafifleterek kendi bilgi birikimine sahip olmasına izin verir. CAE'de sunulan eğitim, şirketlerin yaratılmasından kaynaklanan potansiyel zorlukları belirlemelerine ve

bireysel eşlik sırasında eşlikçinin danışmanlığını daha iyi anlamalarına olanak tanır.

Bir İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifinde, proje sahibi kendisini kuluçka merkezinde sunduğundan daha farklı bir yaklaşımla gelir. Esasen, girişimciye eşlik etmenin ilk aşamasında (faaliyet testi) iki model arasında benzerlik olsa da, bir CAE'ye başvuran proje sahibi, daha uzun vadeli bir vizyona sahiptir çünkü kooperatife kabulünde girişimciye, projesinin kendi işini kurmasına imkân verecek bir ortamda kendisiyle birlikte evrimleşeceğini iyice açıklamaktadır. Bir işletme kuluçkasında ise proje sahibi, sadece kendi şirketini kurmak için iş fikrini için test etmek ister. Bu da CAE ve kuluçka arasındaki en temel farklılıklardandır.

### 3.3 İş Kuvözleri ile CAE Modeli Arasındaki Farklılıkların Çizelge Şeklinde Açıklaması

İstihdam ve Girişimcilik Kooperatifi (CAE)					
İş Kuluçka Merkezleri					
İlk Buluşma	Karşılama	Entegrasyon – Bireysel ve/veya müşterek koçluk	Faaliyet Test Süreci	Girişimci - Çalışan	Girişimci -Çalışan - Ortak
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tüm proje sahipleri, (projelerinin veya projelerinin ilerleme durumuna bakılmaksızın)</li> <li>- Arındırma / Açıklama</li> <li>- Bilgi Edinme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fikirler / Proje sahipleri</li> <li>- Bilgi</li> <li>- Kariyer planının ve hedeflerin tanımı</li> <li>- Seçici Kurul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proje sahibinin sosyal kurumlara bildirim</li> <li>- Eşlik Süreci</li> <li>- Teknik eğitim oturumu</li> <li>- Eşliğin kişiselleştirilmesi</li> <li>- Projenin geçerliliği</li> <li>- İş planı ve hedefler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CAPE imzalayan girişimciler</li> <li>- Projenin uygunluğu ve yasalığı</li> <li>- Eşlik süreci hesapları</li> <li>- Bireysel eşlik</li> <li>- Bir çalışma ağı oluştururken öğrenme</li> <li>- Güvenli bir çerçeve (bir ağ içinde yapılandırılmış bir şirkette değişmemiş sosyal statü)</li> <li>- Proje sahibinin deneyimini paylaşma</li> <li>- Tam boyutlu bir pazar araştırması,</li> <li>- Eğitim ortamı (uyarlanmış dokümantasyon, bireysel ve toplu görüşmeler).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CAPE'nin sürekliliği</li> <li>- Kendi işinin bir çalışanı olarak üstlenme özgürlüğü</li> <li>- Tüm sosyal yardımlar ile çalışanların durumu</li> <li>- Gerçek bir girişimci olmak için eşlik etme ve tavsiye</li> <li>- Ortak bir şirkette gelişim</li> <li>- Daha geniş bir ağa erişim</li> <li>- Diğer maaşlı girişimcilerle deneyim paylaşımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Girişimci, kendi işinin bir çalışanı olmanın yanında yapının (CAE) bir ortağı haline gelir.</li> </ul>



## IV. Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket: Yasal Bakış Açısından CAE

### 4.1. Yasal Zorluklar

Başlangıçta, iş kuluçkaları, kamu otoritelerini faaliyet testinde bu yeni ilişki türü için yasal bir çerçeve yaratma ihtiyacı üzerine duyarlılaştırmak için eyleme konmuştu.

İş faaliyetinin oluşturulması, CAE sayesinde zamanla yeni bir meslek haline geldi. Girişimcilğe doğru ilerlemeden veya bir iş kurmadan önce, proje sahiplerinin faaliyetlerinin uygunluğunun ve hayatta kalabilirliğinin değerlendirilmesine yardımcı olur.

Bu statünün yasallaştırılmasından önce, proje sahipleri toplumsal statü eksikliği nedeniyle benzeri görülmemiş bir durumla karşı karşıya kaldılar. Nitekim CAPE sözleşmesindeki proje destekçileri ne yasayla tanınan tam teşekküllü yüklenici ne de çalışan statüsündeydi.

Açıkçası bu zor bir süreçti. Mevcut istihdam sözleşmelerinde daha fazla esneklik ve faaliyet düzeylerine göre ücretlendirme sağlamak iş kanunu ile çelişme riskiyle tüm girişimciler için ciddi sonuçlar doğurabileceğinden yasal olarak mümkün değildi,

CAPE sözleşmesiyle, yetkililer farklı bir yaklaşımı tercih etti. Aslında, bu sözleşme eşlik edilen (destek verilen) aktivitenin (iş fikri/proje) sahibinin statüsünü resmileştirir.

Şunun altı çizilmelidir ki bu sözleşmenin önemi ve yeniliği, henüz Fransız mevzuatında tanınmamış olan bu destek sürecini resmi kılar. CAPE girişimcisinin toplumsal statüsü ne bir çalışan ne de bir girişimci olarak adlandırılabilir, ancak kendi eğitim hayatının bir parçası olarak belirli bir süre için iş faaliyetini test eden ve projesini değerlendiren bir girişimci olarak tanımlanabilir.

Yasa koyucu, CAPE altındaki girişimcileri koruyacak ve edindiği hakları elde tutacakları ve yenilerini kazanabilecekleri bir sosyal statü ister. Bu

belirsizlik bazen yasama organı tarafından öngörülemeyen durumlara yol açmıştır. Bu yeni özellikler işini test eden girişimcilere ve kuluçka merkezleriyle ve girişimcilere destek veren CAE kooperatiflerine pratik cevaplar sağlar. Bununla birlikte, hala birçok sorunun netleştirilmesi gerekmektedir.

Kuluçka Merkezleri Birliği ve CAE Kooperatifleri Çalışma Ağı Başkanları misyonlarına sadık kalmış ve üyeleri ile kamu yetkilileri arasında bilgi alışverişi ve iyileştirme önerileri yoluyla aracı rol oynamıştır.

Belli bir bölgede CAE Kooperatiflerini kurmanın zorluklarını özetlemek için şu hususları belirtmek gerekir:

- Siyasi irade kesinlikle gereklidir
- Ülkenin yetkilileri, bu yeni girişimcilik modelinin gelişmesine izin veren yeni yasaları desteklemeli ve bunları hayata geçirmelidir
- CAE Çalışma Ağı Başkanının rolü, ulusal düzeyde alınacak yasal kararlarda son derece önemlidir

#### 4.2. Yasal Çerçevenin Oluşturulması

Yukarıda belirtildiği gibi CAE modeli, temelde CAPE'ye dayanmaktadır. Bu, 2003 tarihli Ekonomik Girişim Yasası (Madde 20 ve 21) kapsamında yürürlüğe giren ve öncül bir sözleşmedir.

Bu sözleşme, potansiyel girişimcilerin iş kurma projelerini test etmelerine yardımcı olmak için, Fransa çapında kuluçka merkezlerinin bir dizi deneyiminin sonucudur. Bu girişimler, yasallaştırılmış bağlamda deney yapma hakkını tanıyan idari bir genelgeyle mümkün olmuştur. Yasa, o tarihten itibaren Resmi Gazetede (19 Mayıs 2005) yürürlüğe konan bir kararname ile uygulama için gerekli ayrıntıları sağlayan bir idari genelge (Eylül 2006) ile tamamlanmıştır. Geçmiş olan çeşitli yasalar, iş arayanların bir CAPE sözleşmesi imzalanmasına rağmen mevcut durumlarını korumalarını ve sonuç olarak faaliyetlerini test etmek ve geliştirmek için çalışırken işsizlik ödeneğini alabilmelerini yasalaştırmıştır. Öte yandan, eşlik eden yapı (CAE), CAPE'de tanımlanan şartlara uygun olarak proje sahibinin statüsünü değiştirmeyi, elde edilen sonuçların yeterli olması durumunda girişimci kooperatif içinde kalmak istemiyorsa kendi işini

kurmasını sağlamayı veya yine CAPE sözleşmesindeki şartlar uyarınca proje sahibine girişimci-çalışan statüsünü sunmayı taahhüt eder.

2003'te sosyal örgütler ve devlet, (iş arayanların ya da çalışanların) URSSAF (Sosyal Güvenlik Katkıları ve Aile Yardımları Birliği) ile bağlantılı giderlerin ödenmesi karşılığında aylık ya da belirli aralıklarla proje sahiplerine ödenmesi konusunda bir mutabakat zaptı imzalamışlardır.

Yakın bir tarihte, 31 Temmuz 2014 tarihli Sosyal ve Dayanışma Ekonomisi Kanunu "Hamon Yasası" olarak da adlandırılan yeni bir kanun yürürlüğe girdi.

Yasa, istihdam ve girişimcilik faaliyetleri kooperatiflerinin (CAE) görev ve çalışma kurallarını ve girişimci-çalışan statüsünü tanımlar. İkinci statü, kooperatifle yaptığı sözleşmenin bitiminden itibaren 3 yıl içinde ortak olabilmek için CAE tarafından uygulanan bireysel ya da müşterek hizmetlerden faydalanarak bir ekonomik faaliyet yaratan ve geliştiren gerçek bir kişidir. Girişimci-çalışanın sosyal statüsü yasal olarak işçilerin statüsüne tekabül eder.

## V. Kendi Bölgesinde Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket

Bir bölgede istihdam ve girişimcilik faaliyetleri kooperatifinin kurulması ve / veya yerleşimi karmaşık olabilir ve yerleşim aşamasında birçok engel çıkabilir. Bu nedenle, belirli bir bölgenin ihtiyaçlarını gerçekten tespit etmek için aşağıdaki farklı aşamaları geçirmek önemli, hatta gereklidir.

### 5.1. Kurumsal ve İşlevsel Oyuncular Arasında Farkındalığın Artırılması

Bu adım projenin tüm aktörlerini harekete geçirmek ve Kooperatifin geleceğini temin etmek için gereklidir. İşlemsel ve kurumsal aktörlerin süreç için taşıdıkları önemden haberdar edilmeleri gerekir. Bu sayede yereldeki işsizlik oranını azaltmak ve hem bölgenin cazibesini ve yerel ekonomiyi geliştirmek için istihdam ve girişimcilik faaliyetleri kooperatifini destekleyeceklerdir.

## 5.2. Fizibilite Çalışması Yürütme

Bir projeye başlamadan önce iyi bir fizibilite çalışması yapmak zorunludur. Bu çalışma bölgesel yapılanmanın ortaya konmasına, potansiyel hedefleri tanımlamaya yardımcı olur ve ayrıca projenin ortaklarını ve işlevsel organizasyonu tanımlar. Bu durumda, kooperatifi kendi bölgesel çevresi içinde konumlandırmak ve projenin uygulanmasına yönelik aşamaları tanımlamak mümkün olacaktır.

Yerel ortaklar da projeye dâhil edilmelidir. Kooperatifin kalkınması ve bölgesel bağlantıları konusunda aktif ve belirleyici bir rol oynayacaklardır. Bu, örneğin, aktörlerin Seçim Komitelerine katılımını da kolaylaştıracaktır.

## 5.3. Pazar Araştırması

Pazar araştırması, fizibilite çalışmasını tamamlar ve CAE Kooperatifi oluşturulmasına ilişkin daha sonra onay için yönetim kuruluna gönderilecek bir veya daha fazla senaryo sunmak üzere işlevsel unsurları derler. Aynı zamanda, işlemsel prosedürleri, stratejik geliştirme esaslarını tanımlar ve işlemlerin planlanmasına katkıda bulunur.

## 5.4. Kendi Faaliyet Sınırları İçinde CAE Kooperatifinin Rolü

İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifleri ülkenin ulusal ve / veya bölgesel ekonomisinde önemli bir rol oynar, çünkü iş arayanların bizzat ticari faaliyetler yaratarak yeniden iş gücü pazarına girmelerini teşvik ederler.

Çok sayıda proje sahibine ve maaşlı girişimciye destek mahiyetinde, kooperatifler bölgenin ve dolayısıyla ülkenin ekonomik kalkınmasına doğal olarak katkıda bulunur. Aslında, İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifleri, faaliyetlerinin gelişimi için CAE himayesinde alım satım yapan girişimcilerin bir toplamı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle bu tür kooperatiflerin ekonomideki rolü azımsanamaz.

Aynı şekilde, sosyal etki de çok önemlidir; çünkü CAE kooperatifleri, herkesin toplumsal statü, cinsiyet ve köken ayrımı yapmaksızın destek görerek bir işletme projesi geliştirmesine olanak verir. Bu kooperatif

modeli ayrıca, çalışarak ve özgüven kazanarak girişimcilerin sosyal bağlantılar, ağlar, mesleki entegrasyonu geliştirmesini sağlar.

Proje sahipleri potansiyel gelecekteki olası girişimcilerdir. CAE'nin sosyal etkisi, bu tür iş faaliyetlerinin hayata geçirilmesi ve dolayısıyla bireylerin kendi istihdamı sayesinde ülkedeki işsizliğin azalmasına, bireysel ve müşterek destek mekanizmaları ile bireylerin özgüvenini geri kazanmalarına ve eğer proje güvenilir değilse bir çalışan olarak bir iş bulmalarına neden olabilir

"Siyasi" düzeyde, İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifleri, kadınlar, gençler, göçmenler, dezavantajlı mahallelerin sakinleri, iş arayanlardan oluşan hedef kitleye yönelik yerel politikaları desteklemektedir.

CAE modeli ayrıca, Çalışma / Finans ve Endüstri Bakanlıkları ile istihdamdan sorumlu Ulusal Otoritelerce uygulanan istihdam politikalarının ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifleri, kentsel ve kırsal alanların yeniden canlandırılmasına katkıda bulunmaktadır. Kooperatifler bir ortaklık çerçevesinde gelişirler. Yerel aktörler, projenin ortaya çıkmasından başlayıp özellikle tanımlama ve uygulama aşamalarına sürece kadar dâhil edilmelidir.

Kooperatiflerin faaliyetlerini destekleyen başlıca ortaklar/paydaşlar şunlar olabilir:

- Kooperatifin eşlik/destek misyonunu finanse eden kurumsal ortaklar:
  - Ekonomik büyüme ve sosyal dayanışma ekonomisi alanında çalışan yetkili birimler;
  - Bölge (ekonomik kalkınma, eğitim);
  - Belediyeler;
  - Avrupa Sosyal Fonu (ESF);
  - Yerel Otoriteler;
  - Belediyelerin alt Toplulukları
  - Özel Fonlar
  -

- İşletimsel Ortaklar/Paydaşlar:
  - Destek ağları (kuluçka merkezleri, kooperatifler vb.) and fonlama araçları;
  - Danışma Kurulları;
  - İstihdamla ilgili kurumsal ajanslar
  - Ulusal İstihdam Otoritesi (işsizlere iş arama konusunda destek veren merkezi otorite)

## VI. Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket: Teknik Bakış Açısından CAE

### 6.1. İlk Buluşma

CAE ve Proje sahibi arasındaki bağlantı, çeşitli şekillerde olabilir;

- İş arayanlar için İstihdam ofisinde müşterek bilgilendirme toplantıları
- İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifi bünyesinde topluma müşterek bilgilendirme toplantıları
- Forumlar
- Şirket veya işletme kurulmasına ilişkin bölgesel veya ulusal etkinlikler
- Sosyal ağlardaki etkileşimler
- CAE'nin iletişim kanalları (Web Sitesi, Radyo, TV, vb ...)

Proje sahipleri, çoğunlukla, istihdam ofisi, kuluçka merkezleri ve bölgede bulunan genel amaçlı ve/veya tematik alana özgü CAE kooperatifleri, iş kurma alanında destekler sunan yerel ağlar, danışmanlık ofisleri, beldeler kalkınma ajanları gibi bir ilgili kuruluşlar ağı tarafından yönlendirilir.

Bu ilk buluşma, kooperatife aşağıda detaylandırılacak olan farklı safhalarla birlikte, bölgede yeni bir yenilikçi kavramın açıklanmasına olanak tanır.

## 6.2. Karşılama

Girişimci adayı ile yapı arasında ilk temas kurulduktan sonra, proje sahibi projeyi yüklenici ile görüşecek olan proje yöneticisi ile buluşur. Bu ikili birlikte projenin "teorik" ilerlemesini analiz edecek ve bu projenin başarı olasılıklarının neler olacağını inceleyeceklerdir.

İlk toplantıdan sonra, proje sahiplerinin zihinlerinde her zaman, sormak istedikleri ve kişisel sebeplerden ötürü veya olgunlaşmaları için gerekli zamana kadar sorulmamış yeni sorular olur. Bu nedenle, bu aşama, koordinatörün, proje sahibinin incelemek istediği noktaları daha ayrıntılı açıklamasına olanak tanır. Bu fikir alışverişi aşaması gereklidir çünkü başarılı bir işletmenin testinin temeli bu şekilde atılır. Gerçekten de eğer entegrasyon olması gerektiği şekilde ilerlemiyorsa ya da proje sahibinin kafasında hala temel sorular kalmışsa, kooperatifin iş projesine eşlik başarısı etkilenecektir.

Projenin sorunları ve analizleri gerçekleştirildikten sonra, eşlikten sorumlu yetkili başvuru sahibi tarafından doldurulması istenen bir seçim dosyası sunar.

"Peki, seçim dosyası nedir?" Ne amaçla hazırlanır?? "

İş faaliyetini bir CAE kooperatifinde test etmek isteyen bir proje sahibi adaylık dosyasını oluşturmalıdır.

Bu süreci takiben, proje destekçisi, (dosya geliştirme müdürü ve kooperatif yöneticisi tarafından geçerliliği onaylandıktan sonra) bu iş fikrinin kooperatifin faaliyet testi aşamasına alınıp alınmayacağını kararlaştırır.

Proje sahibi daha sonra İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifine kabulü ya da reddi için seçim/kabul komitesine takdim edilir. Bu aşamada proje sahibi yani kooperatife başvuran girişimci adayı kurul üyeleriyle projesinin oluşumunu, motivasyonunu, mesleki becerilerini ve daha bir çok konuyu tartışabilir.

### Seçim/Kabul Kurulunun değerlendirme ölçeğine bir örnek

Ölçüt	Puan (1'den 5'e)	Yorumlar
Projenin Yenilikçiliği		
Sanayi Deneyimi		
Sanayi ve Mevzuat Bilgisi		
Pazar araştırması		
Müşteriler		
Faaliyetin uygulanacağı referans pazardaki rekabet analizi/bilgisi		
Öngörülen iletişim		
Rekabete ilişkin alınacak pozisyon		
İş kurma motivasyonları		
Projenin katma değeri		
Sürdürülebilir kalkınmaya adanmışlık düzeyi		
<b>TOPLAM</b>		

Proje destekçisinin CAE kooperatifinin faaliyet testi bölümüne kabul edilmediği durumda, projenin içeriğine en uygun olan ortak kurumlara (Kuluçka merkezleri ve genel amaçlı kooperatifler, Sanayi ve Ticaret Odaları, Yönetim birimleri... ), ya da istihdama destek veren diğer ilgili kurumlara (İstihdam Ofisi) yönlendirilir.



## 6.3. Entegrasyon, Genel Destek ve Muhtemel Çıktılar

### 6.3.1. Entegrasyon

Kabul komitesinden olumlu görüş aldıktan sonra, proje sahibi aşağıdaki hususlarda bilgilendirilmek üzere müşterek olarak kabul edilir:

- Kooperatifin işleyişi (CAE kurallarının hatırlatılması)
- Test sürecinin yasal çerçevesi
- Kooperatif bünyesindeki muhasebe usülleri
- Faturalama ve yönetim yazılımının yanı sıra kullanılacak diğer tüm araçların sunumu

Proje sahibi, ona eşlik eden kooperatif yetkilisi ile bir sözleşme metni biçiminde niteliksel ve niceliksel amaçları ve bir eylem planı belirler.

Bu aşama boyunca girişimci kooperatiften şu konularda kişiselleştirilmiş ve teknik destek alır:

- Projenin ticari gelişimi, ticari tekliflerin geliştirilmesi
- Mevcut iletişim araçları ile sektör varlığının kıymetlendirilmesi için iletişim yöntemleri
- Profesyonel çevre hakkında bilgi: kuruluşlar, sendikalar, çalışma ağları, mesleki dokümantasyon,
- (Varsa) CAE Kooperatifinin işletim ve görevlendirme tüzüğü'nün imzası

Bu aşamada, proje sahibi Kooperatif içindeki uzman ile düzenli bireysel görüşmeler yapar. Girişimci, gerçek bir şirket kurma konumuna getirilir:

- Yeni firma ürün veya hizmetini sunar: Teklifler, faturalar hazırlama, posta gönderme, kartvizit dağıtma, emir alma, tedarikçilerle iletişim kurma faaliyetleri yürütür.
- Faaliyetleri, araştırmaları ve sorumluluğu üstlenerek etkinliğini yasal olarak uygular.
- Kooperatifi terk ederken kişisel katkıda bulunmak için etkinliğinin üretebileceği marjın bir bölümünü sermayeye dönüştürür.

### 6.3.2. Genel Destek

Faaliyetlerinin test sürecinde girişimcilere destek olmak çok elzemdir. Ticari faaliyetlerine en iyi şartlarda başlayabilmeleri için adaylara süreç boyunca eşlik edilmelidir.

İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifi muhasebe, sosyal sigorta ve vergi ödemeleri ile proje faaliyeti neticesinde ortaya çıkan tüm idari işlemlerle ilgilenir. Bu yükümlülükler, bir kez geliştirildiğinde, faaliyet giderek daha fazla muhasebe ve idari iş üretebileceğinden, test aşamasında girişimcilik ücreti kazanmaktan daha az külfetli olur.

Zaman içinde, girişimciler bağımsızlıklarını kazanır ve ticari faaliyetleri artar. Bu aşamada, daha az eşlik/danışmanlık ve eğitim ihtiyacı duyarlar. CAE kooperatifi, proje sahibinin kooperatiften daha "bağımsız" hale gelem yeterliliğinde olup olmadığını belirlemek için girişimcinin becerilerini değerlendirir. İşletimsel özerklik için destek vermek, projenin test aşamasının en önemli hedeflerinden biri olarak karşımıza çıkar.

CAE Kooperatifleri tarafından sunulan koçluk ve destek hizmetleri şu şekilde özetlenebilir:

- İdari
- Muhasebe
- Bilgi toplama
- Mali konular
- İletişim
- İş geliştirme
- Sigorta
- Girişimcilik ortamı
- Çalışma ağı
- Kamu ihaleleri desteği

Test sürecindeki eğitim içeriği de, bir girişimcinin faaliyetinin sürdürülebilir gelişimi için çok önemli bir bileşendir. Her bir CAE Kooperatifi kendi eğitim içeriğini geliştirmekte özgürdür.

CAPE ve onu çevreleyen kurallar, (proje sahibini bir eğitim programına tabi tutmak gibi) doğrultusunda kooperatif çeşitli eğitim programları uygulayabilir:

- Pazarlama ve Ticari Faaliyet Eğitimi:
  - İletişim araçları tasarımı
  - Müzakere ve pazarlık usulleri
  - İnceleme araştırma
- Yönetim Araçları Eğitimi: faaliyetin kontrolü ve büyümesi için doğru stratejik kararların alınmasını mümkün kılacak yönetim araçlarını, göstergeleri sunmayı amaçlar.
  - Tahmin araçları ve gösterge tabloları
  - Nakit Yönetimi
  - Başa baş noktası
  - Varyantların analizi.
  - Finansal oranlar analizi
- Farklı Yasal Biçimler, Vergilendirme, Sosyal Güvenlik Eğitimi: Kuruluşun ve faaliyetin optimize edilmesini sağlamak için şirket hukukunun temel unsurlarını sağlar.
  - Yasal statünün seçimi
  - Farklı vergi rejimleri
  - İşletmenin sosyal politikası
  - Sosyal güvenlik katkıları
- Girişimcilik Eğitimi:
  - öz yönetim, canlandırma
  - Zaman yönetimi
  - Stres Yönetimi
  - İnsan kaynakları yönetimi

- Sirketin Sürdürülebilir Kalkınması Eğitimi:
  - Çevre yönetim sistemlerini anlama ve uygulama: Şirkette bir çevre yönetim sistemi oluşturmak için etkili bir hazırlık
  - Eko-iletişim: Çevresel ve sürdürülebilir kalkınmaya duyarlı yeni iletişimle dayalı eylemler gerçekleştirilmesi
  - Tüketimi optimize ederek enerji kontrolü ve maliyetleri azaltılması: İşletmeye uyarlanmış tüketimini azaltmak için somut işlemlerin uygulaması
  
- İhale ve Kamu Satın Alımları Eğitimi:
  - İhalelere verilen tekliflerde standart sapma: Sürdürülebilir kalkınmanın çeşitli yönlerini birleştiren bir kamu ihalesine nasıl teklif verilir?
  - Kamu alımlarının kaydileştirilmesi: Bir ihaleye başvuruyu nasıl sunulur ya da kayda geçirilmiş ihale nasıl yapılır? Yeni kamu ihale usulü kurallarının ve teknik planın 56. maddesiyle ilgili hükümlerin öğrenilmesi
  
- Sağlık Güvenliği Yönetimi Uygulaması: Şirketinin sağlık ve güvenlik yönetiminin en iyi duruma getirilmesi.

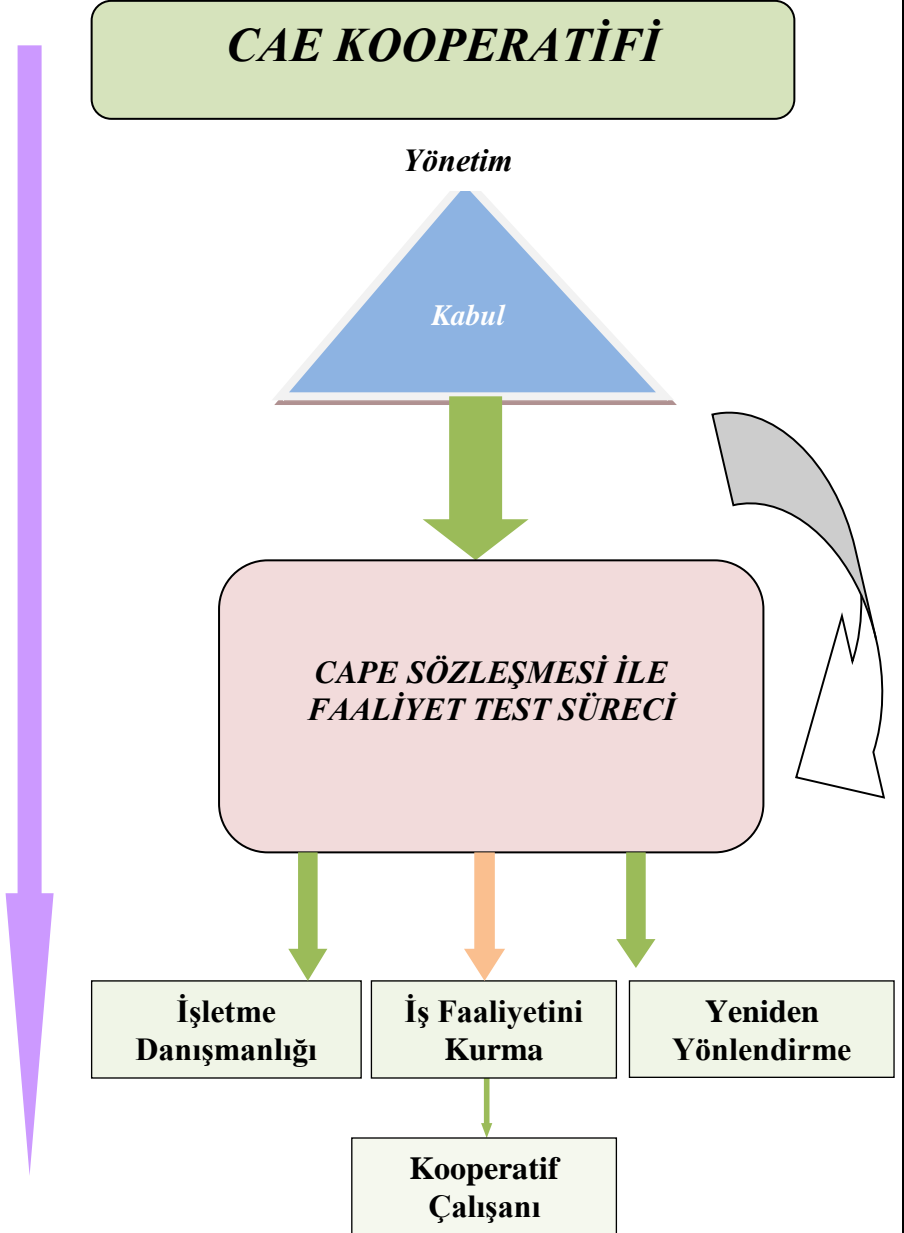
### 6.3.3. CAPE (sözleşmesi) Muhtemel Çıktıları

İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatiflerinde dört çeşit sonuç ortaya çıkar:

1. CAPE sözleşmesi ile test süreci yaşayan girişimci, yeterli müşteri kitlesine erişme konusunda başarılı olamaz: Bu durumda CAE, adayına proje faaliyetini sonlandırması için yardım eder ve onu ortak kurumları aracılığıyla yeniden istihdam olanaklarına yönlendirir.
2. Girişimci, CAPE sözleşmesi ve test süreci sonucunda kendi şirketini kurmak için kooperatiften ayrılmaya karar verir: bireysel, ortaklı, toplumsal ve / veya kooperatif şeklinde faaliyetini sürdürebilir.

3. Girişimci, CAPE s3zleşmesi ve test s3ureci sonucunda, kooperatifin m3şteri kitlesinin gelişimine oranla kalıcı bir s3zleşme yaparak kooperatif b3nyesinde girişimci-çalışan olmaya karar verir. Ancak kendi şirketini dışarda s3rd3rmeye de karar verebilir.
4. CAPE'nin imzalanmasından 3 yıl sonrasına kadar girişimci-çalışan stat3s3ndeki proje sahibi, CAE Kooperatifine bir kooperatif ortağı olmak için başvurmakla y3k3ml3d3r. Aday bu başvuru sonrası kooperatif ortaklarının çoğunluğunun onay vermesi, halinde “girişimci-çalışan-ortak” stat3s3 kazanır. Aksi halde, iş s3zleşmesi sona erdirilir ve girişimci, m3stakil bir şirket kurmaya y3nlendirilir. Çoğunlukla girişimci olarak kooperatife giren adaylar bu aşamada reddedilmez. CAE kooperatifinin 3z3 bu yetiştirme anlayışına dayanır.

#### 6.4. CAE Kooperatifindeki Sürecin Şematik Gösterimi



## VII. CAE Bünyesinde İş Fikri Sahiplerine Sunulan Hizmetlerin Özeti

### 7.1. Entegrasyon (Kabul) Öncesi

Faaliyetler	Amaçlar	Araçlar
Proje sahipleri için bilgilendirme toplantıları	<p>Kooperatif, bir proje yöneticisinin idare ettiği aylık bilgilendirme toplantıları düzenler. Bu toplantılarda:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Yapı (CAE) ve kabul kriterleri anlatılır</li><li>• Proje sahiplerinin sunduğu projelerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılama durumu değerlendirilir</li></ul> <p>Toplantı katılımcılarının listesi ve projelerinin tanımlamaları dosyalarıdır.</p>	<p>Kabul</p> <p>Kabul Ölçütleri</p> <p>Kayıt Formu</p> <p>Kooperatifin Sunumu</p>

### 7.2. Dâhili Kabul Kurulu

Faaliyetler	Amaçlar	Araçlar
Kabul / kooperatif ve proje hakkında daha fazla bilgi için proje sahiplerinin incelenmesi	<p>Kabul kurulunun hazırlanması için kooperatif yönetimi, proje sahibi ile kendi iş projesinin uygunluğunu doğrulamak ve kabul dosyasını hazırlamak için bir görevli uzman eşliğinde görüşme yapar.</p>	<p>Seçim dosyası</p>
Kabul dosyalarının oluşturulması ve doğrulanması	<p>Kooperatif her proje sahibi için bir dosya hazırlar. Dosya asgari aşağıdaki sunumları içerir:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• başvuran "aday" ve iş kurma motivasyonları</li><li>• projesi ve planlanan faaliyetleri</li></ul> <p>Faaliyetler sigortalanabilir.</p>	<p>Tamamlanmış ve doğrulanmış kabul dosyası</p>
Kabul kurulunun düzenlenmesi ve kurul raporu	<p>Kooperatif, yönetici tarafından veya kooperatifin Yönetim Kurulu üyesi ve yerel aktörlerin</p>	<p>Kabul kurulunun düzenlenmesi ve kurul raporu</p>

	<p>temsilcileri tarafından yönetilen kabul komitesi oturumunu düzenler.</p> <p>Kooperatif, değerlendirme sonuçlarını ve gerekçelerini içeren heyetin yazılı raporunu tutar.</p>	
<p>Adayların ve ortakların Kabul Kurulu değerlendirme sonuçlarına ilişkin bilgilendirilmesi</p>	<p>Kooperatif, proje sahibini, alınan kararın üzerinden bir hafta içinde bireysel olarak bilgilendirir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kabul,</li> <li>• Ret; danışmanlara hitaben rehberlik ve geri bildirim önerileri de sunulur.</li> <li>• Ertelemeli kabul; kabul için gerekli şartların sağlanması için süre tanınır.</li> </ul>	<p>Adayların ve ortakların Kabul Kurulu değerlendirme sonuçlarına ilişkin bilgilendirilmesi</p>

### 7.3 Entegrasyon

Faaliyetler	Amaçlar	Araçlar
<p>Test edilen yüklenicinin dosyasının açılması (CAPE'nin resmileştirilmesi) ve idari formalitelerin gerçekleştirilmesi</p>	<p>Proje sahibini kooperatife dâhil etmek için kooperatif girişimcinin durumu (özellikle sosyal ve hukuki) üzerine bir analiz yapar, iş faaliyetini tanımlar ve sunulacak kişiselleştirilmiş desteğin yöntemlerini belirler.</p> <p>Kooperatif ve girişimci arasındaki karşılıklı taahhütler CAPE ismi verilen bir sözleşmeyle resmileştirilir. Proje sahibine bir uzman/danışman tahsis edilir ve tanıştırılır. İç düzenlemeler, proje sahibi tarafından imzalanır.</p> <p>Bu andan sonra CAPE ile ilgili idari yükümlülükler uygulanır.</p>	<p>CAPE sözleşmesi sunumu Muhasebe usulleri sunumu Entegrasyon kitinin teslimi Yeminli beyanname CAPE beyannamesi</p>



Proje sahibinin kooperatif sistemine entegrasyonu	<p>Proje sahibinin entegrasyonu için kooperatif, içinde aşağıdakilerin tutulacağı bir dosya oluşturur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPE sözleşmesinin kopyası</li> <li>• "Kişiselleştirilmiş veya önceden hazırlanmış müfredat", faaliyet programları, çalıştaylar</li> <li>• Niteliksel ve niceliksel amaçlar</li> <li>• Kilometre taşları ve ara kontrol noktaları</li> <li>• Proje sahibince yürütülen faaliyetler.</li> <li>• Bireysel mülakat raporları</li> </ul>	Üzerinde uzlaşılan hedefler
---	--	-----------------------------

#### 7.4. Test Aşaması

Faaliyetler	Amaçlar	Araçlar
Genel Destek	<p>Kooperatif, ilgili faaliyet alanına göre proje sahibine sunulacak desteği belirler:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesleki çevre bilgisi: şebeke, profesyonel dokümantasyon</li> <li>• Ticaret geliştirme, müşteri dosyası hazırlama</li> <li>• Gelecekteki statüsünün seçimi</li> <li>• Yasal ve düzenleyici hususlar</li> <li>• Harici iletişim</li> <li>• Bilişim yönetimi ve işbirlikçi çalışma</li> <li>• Kooperatif şayet tematik bir sektörde çalışıyorsa, ilgili faaliyete veya kamuoyuna uygun destek sağlamak için profesyonel bir çalışma ağı geliştirir.</li> </ul>	İnceleme Dosyası
İşletme İdaresi Desteği	<p>Kooperatif, ticari tekliflerin hazırlanmasında veya ihale duyurularına başvuru hazırlamasında proje sahibine destek sağlar.</p>	

Faaliyetler	Amaçlar	Araçlar
Girişimciler için ortak çalıştaylar ve çalışma ağları	<p>Kooperatif, proje geliştiricileri arasındaki mevcut durum ve değişimler üzerine çalıştaylar düzenler.</p> <p>Her çalıştay için, kooperatif beklentiler konusunda bir ön değerlendirme yapar, katılım belgeleri hazırlar ve bir ilgi anketi uygular.</p> <p>Kooperatif, proje sahiplerinin bilgi ve becerilerinin bir çalışma ağı oluşturmasını teşvik eder.</p>	
Uygulamalı Eğitimler	<p>Kooperatif, proje geliştiricilerinin projelerinde uygulayabilmesi için, işletimsel amaçlı bilgi birikim yönelimli bir eğitim programı uygular.</p> <p>Her kurs için; hedefler, program, materyaller, uygulama rehberi, değerlendirmelerin testlerinin bulunduğu bir dosya hazırlanır.</p> <p>Her eğitim müstakil olarak değerlendirilir.</p>	<p>Her eğitim için uygulama ve değerlendirme dosyası</p> <p>Eğitim takip formu</p>
Deneme sürecindeki girişimcilerin idari ve muhasebe takibi	<p>Kooperatif, CAPE'nin spesifik kurallarını dikkate alarak proje sahibinin muhasebe işlemlerini yürütür.</p> <p>Kooperatif, proje sahibinin bireysel durumuna uyarlanmış bir nakit yönetimi çerçevesinde avansların ödenmesini ve giderlerin geri ödenmesini sağlar.</p> <p>Proje danışmanı (uzman) da, proje sahibinin hedefleri doğrultusunda faaliyetlerinin hesaplarını tutmakla yükümlüdür.</p>	<p>CAE Kooperatifleri için Sayısal Yönetim Yazılımı: "LOUTY"</p> <p>Üç aylık izleme raporu</p> <p>İzleme Kurulu Raporu</p>

Faaliyetler	Amaçlar	Araçlar
Kazanılan becerilerin değerlendirilmesi	Girişimciyle düzenli mülakatlardan sorumlu kooperatif yetkilisi, tanımlanan yöntemlere bağlı olarak, kaydedilen ilerleme ve ekonomik faaliyetler hakkında durum değerlendirmesi yapar	

## 7.5. Çalışan Girişimcilik

Faaliyetler	Amaçlar	Araçlar
Girişimci Çalışan Statüsü	Faaliyet test süreci tamamlandıktan sonra, proje sahibine bir çalışan girişimci statüsü teklif edilir. Bu durumda sunulan iş akdinde şu hususlar yer alır: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öngörülen ciro</li> <li>• Nakit pozisyonu</li> <li>• Çalışma saatleri sayısı</li> <li>• Maaş miktarı</li> </ul>	Yarı zamanlı iş akdi
Başarılı girişimciyle İş Akdinin imzalanması	İş fikrinin gelişimi ve ciro artışı ile maaşlı olarak çalışan girişimci ile sözleşme şartlarında iyileştirmeye gidilerek yeni iş akdi imzalanabilir. Adayın girişimci-çalışan statüsü 3 yıl boyunca sürer. <p>3 yıl sonunda da girişimcinin bir karar vermesi gerekir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kooperatifin bir ortağı olmak ve kooperatifi profesyonel faaliyetinin kalıcı bir parçası haline getirmek</li> <li>2. Kooperatiften ayrılmak ve kendi bağımsız işletmesini kurmak</li> </ol>	Düzeltilen sözleşme  Sermaye payı kaydı
Projenin idari ve muhasebe yönetimi	Girişici ayrılmaya karar verirse kooperatif, girişimci çalışanın hesaplarının CAE özel kuralları uyarınca kapatır. <p>Girişimci-çalışanın dosyası kooperatif tarafından en az 10 yıl saklanır.</p>	

## 7.6. Girişimci –Çalışan – CAE Ortağı

Faaliyetinde dengeli bir gelişime yakalamış olan girişimci iş faaliyetlerini yerine getirirken kooperatifin uzun vadeli bir ortağı olabilir.

CAE, "bir kişi, bir oy" ilkesi ile yönetilen bir İşbirlikçi Üretim Őirketi (SCOP) olup, üyeliğe erişim CAE'nin işletimsel gelişiminde yer alma iradesini beyan eden çalışanlarca Şirketin devamlı bir sahiplik sürecinin doğal sonucudur.

## VIII. Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket: Sosyal Güvenlik Bakış Açısından CAE

### 8.1. Sosyal Konum

#### 8.1.1. CAPE (Kabul Sözleşmesi) Süreci

Deneme sürecindeki proje sahibinin sosyal durumu bu süre içinde değişmez. Nitekim, yasa koyucu CAE sistemine dahil olmadan önceki toplumsal statüsünün devamlılığını sağlayarak test aşamasındaki girişimcinin rotasını güvence altına almak ister. Bu nedenle girişimci adayı, bir yandan CAE bünyesinde ekonomik faaliyetini test ederken işsizlik maaşı, emeklilik yardımı gibi haklarını korur ve tam zamanlı ya da yarı zamanlı iş arama sürecin devam edebilir.

#### 8.1.2. Çalışan – Girişimci Sözleşmesi Süreci

CAPE sözleşme sürecinin başarıyla tamamlanmasından sonra, test aşamasındaki girişimci, Girişimci-Çalışan statüsünü alma olanağına sahiptir. Bu durumda girişimcinin sosyal statüsü tamamen değişir. Bu sefer girişimci CAE kooperatifinin tam zamanlı bir çalışanı olur ve normal statüdeki bir çalışanla aynı sosyal haklara sahiptir.

Bu açıdan girişimci-çalışan şu haklardan yararlanabilir:

- Ücretli izin,
- İşsizlik ödeneği,
- Emeklilik ödeneği katkısı,
- Toplu sözleşme
- Şirket katılım sözleşmesi
- Kar payı sözleşmesi
- ...

Bir çalışan olarak kabul edilmesine rağmen, bir girişimci-çalışanın çok özel bir statüye sahip olduğu ve bu girişimcinin yasal olarak CAE tarafından barındırılan kendi faaliyetinin bir çalışanı olduğu unutulmamalıdır. İkinci

durum, Girişimci-çalışan ile herhangi bir hiyerarşik ilişki içinde değildir ancak, daha sonra ele alacağımız farklı durumlar riski sınırlasa da girişimci-çalışanın zor dönemlerinde de maaşının ödenmesi taahhüt altındadır.

## 8.2. Sosyal Güvenlik

### 8.2.3. CAPE (Kabul Sözleşmesi) Süreci

Önceki sosyal güvenlik durumundan dolayı edinilen haklar bu yeni statüyle birlikte var olabilir. Bu haklar, durum ortaya çıktığında Sosyal Güvenlik sistemi sayesinde sağlık harcamalarının karşılanması ve hastalık izninden yararlanma imkânı ile gerçekleşir.

### 8.2.3. Çalışan – Girişimci Sözleşmesi Süreci

CAPE sözleşme döneminde olduğu gibi girişimci-çalışan bir çalışan olarak kısmen bu kapsamda katkıda bulunduğundan yine sosyal güvenlik kapsamındadır.

## 8.3. İstihdam Hakkı

### 8.3.1. CAPE (Kabul Sözleşmesi) Süreci

Bu süre zarfında, Test sürecindeki girişimci, yukarıda görüldüğü gibi, ulusal kuruluş tarafından alınan faaliyet test gelirlerini ve işsizlik yardımlarını biriktirme hakkına sahiptir.

Öte yandan, faaliyet testi sırasında girişimci, genellikle işsizlik sigortasına katkıda bulunamaz. Genel bir kural olarak, bu dönemde sigorta ödenmediğinden, girişimciye bu işsizlik hakları geri ödenemez. Ancak burada çelişkili bir istisna karşımıza çıkar. CAPE döneminde, test sürecindeki girişimci, bir defalık ve / veya aylık ücret karşılığında İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatiflerine başvurabilir.

Bu durumda, ödeme ücretlendirme fişi ile gerçekleştirilir. İkinci durum girişimciye, örneğin faaliyetini geliştirilmek için ekipman yatırımı yapmada kullanabileceği bir ödemedir faydalanma olanağı sağlar. Bu özel durumda olduğu gibi, girişimcinin ücretlendirilmesi şu gibi durumlarda faydalanabilmesini sağlar:

- Sağlık sigortası
- Yaşlılık sigortası
- Aile yardımları
- İşsizlik sigortası
- ...

Dolayısıyla bu sosyal hakların bir kısmı yeniden ortaya çıkar.

Test sürecindeki girişimci şayet, İstihdamdan sorumlu Kamu Kurumu tarafından tazmin edilirse, bu ücretlendirme girişimcinin ödenekleri üzerinde etkili olabilecek bir bildirim tabi olmalıdır.

### 8.3.2. Çalışan – Girişimci Sözleşmesi Süreci

İş hukuku tarafından bir "lambda" çalışan olarak görülen girişimci-çalışanla ilgili olarak, bir çalışanın tüm zorunlu katkılarına fiilen katılır. Bu sosyal hakları aylık olarak yeniler ve pekiştirir.

## 8.4. Emeklilik ve Emekli Maaşı

Test sürecindeki girişimci, bir çalışan olmaması, aylık ve / veya yevmiye ücret olması halinde, Emekli Sandığına ya da Emanet Fonuna katkıda bulunamaz. Girişimcinin ücretlendirilmesi bir önceki paragrafta belirtilen katkılar gibi sadece yetkili kurumlarca yapılan sosyal katkılar içerir.

Sosyal Güvenlik için aynı esas ve işsizlik hakkı emeklilik ve yardım sandığı için de uygulanır. Girişimci-çalışan, "zorunlu" bir şekilde, CAE kooperatifinin Emeklilik ve Yardım Fonuna katkıda bulunur.

Emeklilik ile ilgili olarak, aylık emeklilik maaşı alacağı yaşına kadar, aylık ödenek sağlayan bir iş alanına sahip olmasını sağlayacaktır.

Yardım fonu ile ilgili olarak:

- Hastalık durumunda:  
Şayet çalışabilir olsaydı alacak olduğu aynı miktarda maaş Sosyal kurumlara ödenen katkı payını karşılamak için, işveren tarafından ödenir.
- Ölüm halinde:

Yaralanıcılara bir ölüm yardımı sağlamak için, ödeme bir ya da iki yıllık tutarın tek seferde ödenmesi ile şeklinde usullendirilir. Öte yandan, bu tazminatın CAE Kooperatifinin Korunması Sözleşmesine bağlı olacağı da belirtilmelidir.

## IX. Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket: Finansal Bakış Açısından CAE

### 9.1. Ekonomik Model

Bir CAE kooperatifinin ekonomik modeli, kamusal ve özel finansman kaynaklarının uygun karmasına bağlıdır.

Gerçekten de, bir CAE Kooperatifinin öz finansmanı, ancak bünyesindeki proje sahiplerinin yüksek seviyeli olmasıyla başarılıdır. Nitekim bu öz-f finansman, hacim etkisi ve kooperatifin uygulamak istediği kalkınma stratejisine dayanır. Tek bir ekonomik model değil, kullanılan stratejilere bağlı olarak birçok farklı modeller vardır.

Bazıları, özel finansmana oranla çok daha büyük ölçüde kamu finansmanı ya da tam tersi durumu tercih ederken diğerleri de dengeli bir finansmanı tercih eder (% 50 özel finansman,% 50 kamu finansmanı).

### 9.2. Özel Kurucular

#### **Kooperatif Katkıları:**

Temel ilke şöyledir:

Girişimci, müşterilerine faturalar düzenler. Böylece cirosunu oluşturur. Kişisel olarak kendisine ait olabilecek hangi ticari markayı kullanırsa kullansın, faturalar sadece ödemeleri tahsil eden ve girişimcinin analitik hesabı üzerindeki ciroyu etkileyen CAE kooperatif adına kesilir.

Girişimcinin cirosu veya brüt marjı (cirosundan satın alımların düşülmüş hali), daha sonra kooperatifin katkısını hesaplamak için bir temel oluşturur. Kooperatife bağlı olarak bu katkı, cironun veya çoğunlukla brüt



kar marjının % 10 ila % 15'i arasında olur. Kooperatifçe alınan bu tutar, havuzda bulunan tüm hizmetleri finanse etmek için kullanılır. Bazı kooperatifler ise bir taban veya tavan ödeme sistemi (minimum veya maksimum katkı payı) uygular; her girişimciyi faaliyetinin gelişmesinde güçlendirmek için "taban etkisi"; ve daha gelişmiş faaliyetlerde girişimciler daha az desteklenen durumlarda aşırı yükü engellemek için "tavan etkisi".

### **Sponsorluk :**

Kolektif menfaat göz önüne alındığında, CAE Kooperatifi, yapıya daha da sosyal bir anlam vermek için müşterileri bizzat arayabilir. Gerçekten, patronlar müdahale alanlarına uygun olarak CAE'ye belirli bir tema geliştirme konusunda eşlik eder ve maddi yardımda bulunabilirler.

### **İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifi tarafından verilen hizmetler**

Genellikle bir "Kuluçka Merkezi" olarak düşünülen, İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifi (CAE) kuluçka merkezinden kesinlikle çok farklıdır. Kuluçka merkezinin aksine, proje sahiplerine eşlik etmek için verilen bu hizmetlere ek olarak girişimcinin kendi hizmet ya da ürünlerini geliştirmesini engelleyen bir kural yoktur.

### **9.3. Kamu Fonları**

Tüm CAE kooperatifleri kamu fonlarından faydalanır çünkü genel kamu çıkarları için görevler yerine getiriler ve bunun bir maliyeti vardır: bölgesel kalkınma, ekonomik kalkınma, ekonomik faaliyetlerle entegrasyon vb.

CAE kooperatifleri için önemli fonlar/kaynaklar şunlardır:

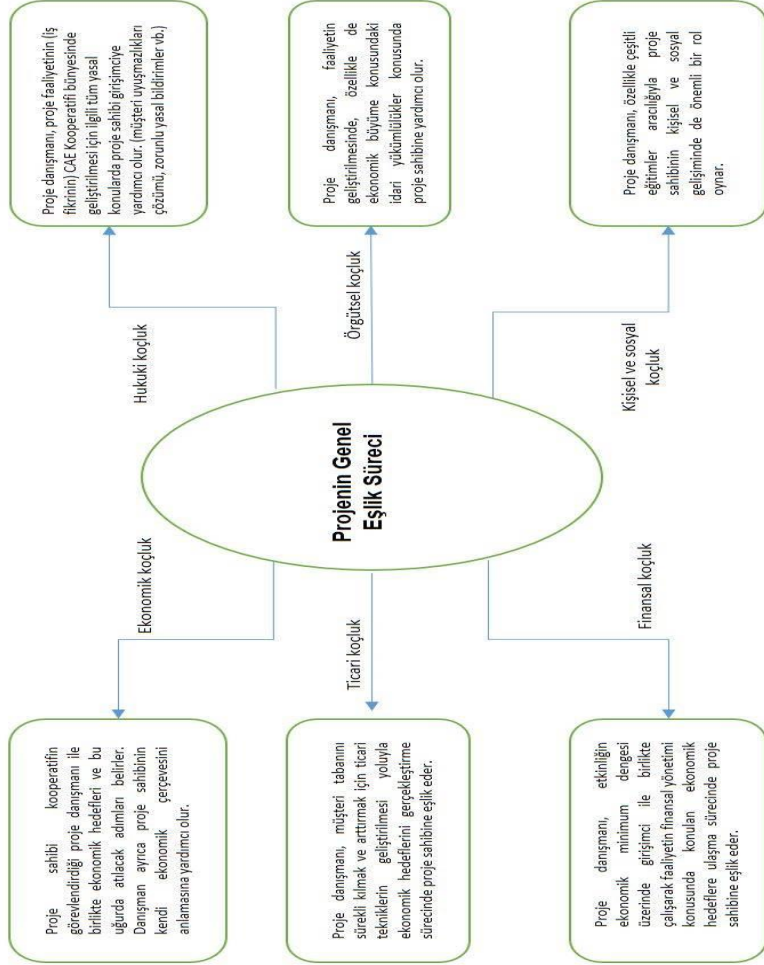
- Avrupa Birliği Fonları
- Kamu Fonları
- Kalkınma Ajansları ve Temsilcilikler
- Bölgeler
- İlgili Kamu Birimleri

- Belediyeler
- Diğer yerel aktörler (Sanayi-Ticaret Odaları vs.)

Erişilebilir finansmanın hem bölgeye hem de ülkeye, ayrıca da kamu makamlarının CAE kooperatifleri aracılığıyla sosyal ekonomi ve dayanışma ekonomisi alanlarına yatırım yapma politikalarına bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği de unutulmamalıdır.

# X. Müşterek ve İşbirlikçi bir Şirket: Örgütsel Bakış Açısından CAE

## 10.1. Operasyonel Ekip



Proje Danışmanlık/eşlik/koçluk sürecinin odağı:

Girişimciye eşlik eden bir proje yöneticisinin amacı, proje sahibi girişimci tarafından geliştirilen etkinliğin başarı oranını artırmaktır. Bu kişisel destek sürecinde proje danışmanı, proje sahibine iş faaliyetini müşteri ve tedarikçi ağını geliştirmede destek olur. Ancak hiçbir durumda proje danışmanı müşteriler ya da tedarikçiler için proje sahibinin bir yedeği durumunda olmaz. Proje sahipleri, işlerinin gelişimleri ile ilgili kararları özgürce kendileri alır, danışman sadece girişimci-çalışan statüsündeki girişimcinin CAPE sözleşmesinde belirtilen hususlar doğrultusunda danışmanlığını yapar.

Görev süreci boyunca danışman, girişimci ile aşağıdaki hususların sağlanmasına yardımcı olur:

- Proje sahibi ile danışman arasında yakın iletişim ve işbirliği
  - Güler yüz, dinleyiş ve destek
  - Güvenilirlik, cömertlik ve bilgi paylaşımı
  - Karşılıklı güvene dayalı bir iletişim ortamı oluşturma
  - Karşılıklı saygı
  - Gizlilik
- Empati:
  - Karşıdakini kim olduğunu yargılamadan olduğu şekliyle kabullenme
  - Proje sahibinin endişelerini tetikleyen sorunlara karşı anlayış
- Teknik beceriler:
  - Proje sahibinin ve iş faaliyetinin (projesinin) potansiyelinin analizi
  - İhtiyaç ve önceliklerin hesaba katılması
  - Proje sahibi girişimcinin öz-yönetim ve sorumluluk bilincinin geliştirilmesi

Özetle, sunulan bu danışmanlık/koçluk hizmeti CAE kooperatiflerinin önemli artı yönlerinden biridir. Danışman/koç sadece danışma ve yönlendirme açısından sorumluluk taşır.

Bir CAE Kooperatifinde koçluk/danışmanlık süreci, girişimcinin profesyonel projesini tanımlamak, riskleri değerlendirmek ve doğru yöntemleri belirlemek için gerekli araç ve kaynakları edinme ve/veya kullanma olanağı bulduğu bir ilişki ağıdır. Bu sayede girişimci projesini başarıyla geliştirir ve bu eşlik (danışmanlık) süreci sonunda kendini idame edebilen bir işletme sahibi olur.

Proje sahibi açısından “danışmanın” rolü aşağıdaki maddelerle özetlenebilir:

- Özgüvenin tesisi ya da yeniden kazandırılması
- Öz-değerlendirme, durup düşünme ve sorgulama
- İlerlemek için yol, yordam ve araçlar bulma
- Eğitim, kişisel gelişim
- Değişime açık olma
- Performans geliştirme

Danışman rolünün de ötesinde, proje koçu girişimci için bir denge ve değerlendirme unsurudur ve iletişim sağlayıcıdır. Girişimciyi dinler, iş planında alınana kararlar uyarınca onu güdüler, yargılamadan ya da projenin yedek/ikinci bir sahibiymiş gibi hareket etmeden girişimciye “eşlik eder”.

İhtiyaç duyulan eşlik/koçluk/danışmanlığın içeriği ve kapsamı mevcut profesyonel ve kişisel yürüngelerine ve ayrıca içinde buldukları sosyal çevreye bağlı olarak bir adaydan diğerine farklılık gösterir.

Daha genel anlamda, Bir İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifinin işletim ekibinin yapısı aşağıdaki durumlar ışığında şekillenir:

- 40 farklı girişimci adayına yöneticilik edecek ve yukarıdaki çizimde belirtilen görevlerden sorumlu olacak bir Proje Yöneticisi
- Danışmanlık/koçluk sunan yapı yani kooperatif adına bir koordinatör

- Kooperatifin bulunduğu ile/bölgede CAE kavramını/bağlamının tanıtım ve yaygınlaştırılmasından ve ayrıca mevcut diğer kooperatifler ve ilgili paydaşlar ile iletişim kurulmasından sorumlu bir iletişim görevlisi.  
CAE kooperatifinin kurumsal düzeyde resmi temsili ve kooperatifin stratejik yönelimlerini belirleme görevlerini yürüten bir Genel Müdür. Aynı zamanda CAE'nin ekonomik ve mali yönetiminden de sorumludur.

## 10.2. Kurul Üyeleri Seçimi

Seçme Kurulu, girişimciler tarafından kooperatife sunulan projelerin tutarlılığını, içeriğini ve girişimcinin motivasyonunu değerlendirmekten sorumludur. Kurul ayrıca, girişimciler tarafından pazara sunulmak üzere üretilecek ürün veya hizmetin teknik bilgi düzeyi ve girişimci adayının test sürecini yaşayacağı referans pazarın potansiyeli hakkında detaylı inceleme yapar.

Öncelikle girişimci adayı tarafından hazırlanan iş projesinin, mevcut durumun ve tutularının (motivasyonu) anlatıldığı yazılı dosya seçme kuruluna sunulur. İlk aşamada dosya ön kabul onayı alırsa, ikinci aşamada, proje sahibi kurul huzurunda projesini sözlü olarak sunar ve kurul üyelerince sorulan soruları yanıtlar. Bu mülakat tamamlandıktan sonra, proje dosyası kurul üyeleri arasında CAE kooperatifine entegrasyonuna kabul ya da ret oylamasına sunulur.

Seçme kurulu hem özel sektör temsilcilerinden (işletim ekibi, işverenler, kooperatif ortakları vb.) hem de kamu görevlilerinden (Devlet kurumları, bölgesel kuruluşlar, yerel kamu otoriteleri vb.) oluşabilir.

Kurulun oluşumunda üyelerin ehil ve nitelikli kişilerden seçilmesi şu hususlar açısından özellikle önerilir:

- ✓ CAE kooperatifinin işletimsel yapısı içinde kamu otoritelerinin yer alması
- ✓ Proje sahipleri tarafından seçme kurulunun rolü ve öneminin doğru kavranması
- ✓ Potansiyel iş faaliyetlerinde karşılaşılabilecek ciddi hatalardan kaçınılması

## XI. Sonuç

Bir İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatifi (CAE), içinde bir insanı girişimcilik projesinin kalbine koyan anlayışın yer aldığı paylaşımlı bir şirket olarak tanımlanabilir. CAE, girişimci adaylarına gerçek ölçekli çalışmalarla, güvenli ve huzurlu bir ortamda iş projelerini geliştirme olanağı sunan bir konfor alanıdır. Girişimcilere projelerinin geçerliliğini test etme, bizzat girişimcinin ya da iş projesinin potansiyel zayıflıklarını ortaya çıkartma ve iş faaliyetini yürütme kapasitesini geliştirme imkânı sağlar.

Koçluk ve çeşitli kurslar yoluyla proje sahibinin kişisel ve girişimcilik alanındaki profesyonel becerilerinin geliştirilmesi yanında, CAE kooperatifleri, aynı zamanda yerel ekonominin gelişimi ve dolayısıyla da ulusal kalkınmaya katkı yapan birer araçtır. Bu araç yenilikçi bir yaklaşımla geliştirilmiştir ve hâlihazırda Avrupa'daki birçok bölgede girişimcilik konusunda yürürlükteki araçlarla uyumlu ve bütünüleyici niteliktedir.

İstihdam ve Girişimcilik Faaliyetleri Kooperatiflerinin katma değeri şu şekilde özetlenebilir:

- Bir girişimcilik projesinin uygulanabilirliğini öğrenmek için etkinliği test etmek; Proje sahibi ve yüklenici olarak CAE bünyesine girme kararı aldığı anda projesinin başarı oranı artar.
- Girişimcilerin ülkenin sosyal yardımlardan faydalanmalarını sağlayacak yasal çerçeveyi oluşturmak için faaliyetler yürütmek ve girişimcileri sürece dahil etmek;
- Koçluk ve eğitim faaliyetleri yoluyla girişimciyi güçlendirmek, geliştirmek;
- İçinde buldukları ayrıştırılmış toplum sebebiyle normal şartlarda girişimcilik ekosistemine girme olanağı olmayan toplumun dezavantajlı kesimlerine de girişimcilik alanına girme fırsatı sunmak;
- Becerileri, kaynakları ve farklı bilgi birikimlerini işbirlikçi ve müşterek bir çerçevede bir araya getirmek;

- Mevcut iş kurma araç ve yöntemlerine yenilikçi bir alternatif oluşturmak;
- Girişimcilerin “Network” olarak nitelendirilen kaldıraç etkisinden faydalanarak iş faaliyetleri %100 girişimcilik ekosistemi içinde geliştirme fırsatı sunmak;
- Girişimci adaylarının profesyonellerin faydalandığı aynı bilgi havuzlarından beslenmelerini sağlamak;
- Yeni bir sosyal statü olan girişimci-çalışan statüsünde iş projelerini geliştirmek;
- Girişimci-çalışan-ortak statüsü kazanarak CAE'nin stratejik karar alma sürecinde etkin rol oynama olanağı sunmak



## XII. CAE Modeli Transferi için Yürütülen Pilot Uygulama Sonuçları

Rehberin bu bölümü CAE metodolojisinin ve araçlarının transfer edilmesine yönelik COOP proje ortağı ülkelerde yürütülen ve tamamlanan pilot uygulamaların sonuçlarını içermektedir. Pilot uygulamalar kapsamında Romanya’da Pro-Vocatie, İtalya’da Promidea, İspanya’da Red2Red isimli kuruluşlar tarafından yürütüldü. Türkiye’de ise Kocaeli Valiliği AB ve Dış İlişkiler Bürosu tarafından İzmit Belediyesi Genç girişimciler Merkezi işbirliği ile yürütülen pilot uygulama süreci başarıyla tamamlandı.

Pilot uygulama faaliyetleri kapsamında yukarıda sayılan 4 ortak kurum CAE sisteminin yerel ve ulusal bağlamda uyarlanması ve test edilmesi, bu sayede de yenilikçi bir yöntem olarak transfer edilmesi için çeşitli çalışmalar yürüttü. Toplamda 30 yaş altı 28 girişimci pilot uygulama programlarına dahil edildi.

Bu deneyimler, iş arayanlar için kendi iş projelerini hayata geçirmeleri adına için ilham verici ve motive ediciydi.

	Pilot Uygulama kapsamına alınan genç girişimciler (proje sahipleri)	Pilot Uygulamayı tamamlayanlar	Pilot Uygulama sonrası iş faaliyetine devam edenler (Ağustos 2017)
Romanya	6	6	5
Türkiye	8	8	6
İtalya	6	6	4
İspanya	8	3	3

Pilot test sürecinin temel adımları şunlardır:

- Hazırlık: Hedef grubun tespiti, iletişimi, proje ve pilot uygulama hakkında bilgilendirilmesi (bireysel görüşmeler, grup toplantıları, programın sunacağı olanaklar hakkında bilgilendirme, sistem,

kendi işini kurma ve girişimcilik koşulları, yeni bir iş kurma aşaması hakkında bilgilendirme)

- Uygulama: pilot uygulama kapsamına alınacak iş fikirlerinin seçimi, sözleşmelerin imzalanması, geliştirilen eğitim materyallerine göre gruplar halinde yapılan eğitimler, proje / iş fikirleri geliştirme, hukuki/yasal bilgilendirme...
- Danışmanlık/Koçluk Hizmeti: iş-arayanlara ve pilot uygulamadaki gençlere yönelik hem iş fikrinin geliştirilmesi aşamasında hem de yeni fikrin işletilmesi sürecinde sürekli bir danışmanlık/koçluk hizmeti sunulması
- Değerlendirme

Dört ortak ülkede yürütülen pilot uygulamalar ile elde edilen sonuçlar COOP projesinin sürdürülebilirliğini temin etmiştir. CAE sistemini ve araçlarını uygulama ve/veya uyarlama niyeti taşıyan herhangi bir kurum bu rehberde ve projenin diğer çıktılarında anlatılan bilgileri kendi ulusal/yerel bağlamlarına göre yeniden şekillendirip yenilikçi yaklaşımlar ortaya koyabilir.

## Romanya'da Uygulanan Pilot Test Süreci ve Sonuçları (Proje Ortağı: Provocatie)

### Programın Adı:

Girişimcilik Becerileri

### Uygulama Süreci:

10/06/2016 - 10/27/2016

### Yer:

Bükreş

### Katılımcılar:

25 yaşından küçük 6 girişimci

### Desteklenen İş Fikirleri (Projeler):

1. Self Servis Restoran
2. Öğrencilere danışmanlık sunan web portalı
3. Yaşlılara yönelik sosyal hizmetler
4. Öğrencilere yönelik interaktif kafe
5. Masaj ve güzellik salonu
6. Reklamcılık hizmetleri

### Strateji:

Provocatie, Ulusal Yeterlilik Kurumu tarafından yetkilendirilmiş girişimcilik yeterlilik kursu düzenlemeyi tercih etmiştir. Kurs faaliyetleri kurum binasında gerçekleştirilmiştir. Eğitimciler, girişimcilik ve eğitim alanında tecrübeli ve uzman kişilerdir.

### Tanım:

Romanya'daki pilot program şu aşamaları içermektedir:

1. Pilot uygulamaya katılacak ilgili kişilerin kaydı
2. Danışma ve Koçluk
3. Girişimcilik becerileri konusunda 20 saat teorik ve 40 saat uygulamalı eğitim.
4. İş kurma eğitiminden sonra sürekli danışmanlık ve koçluk hizmeti (iş planlarının hazırlanması ve finansman fırsatlarının bulunması için ek 60 saat danışmanlık)



### Karşılaşılan Sorunlar ve Üretilen Çözümler:

Bir Sivil Toplum Kuruluşu olarak proje ortağı Provocatie, CAE sisteminin bir gereği olan genç girişimcilere doğrudan finansal destek verecek maddi olanaklara sahip olmadığından ve pilot uygulamadaki 6 girişimciyi destekleyecek farklı finansal kaynakların araştırması yapılmıştır. Avrupa Sosyal Fonu (ESF) destekli 2 iş-kurma projesi hayata geçirilmiş ve her girişimci iş faaliyetlerini başlatmak için 4.000 € finansmana erişmiştir.

Provocatie ayrıca, genç girişimci adaylarına projelerini çeşitli bankalara ve "Start-Up Nation" olarak isimlendirilen Devlet programına sunmalarını önermiştir.

### **Değerlendirme:**

İş desteği içerisinde en yararlı olan konular şunlardır: Teorik/Uygulamalı Eğitim; Koçluk/Danışmanlık Oturumları; Staj; İşletmelerde İş Ziyaretleri; Uzmanlarla Toplantılar.

6 katılımcıdan 5'i iş planı hazırlayabilirken sadece 1 girişimci profesyonel ilişkiler kurmak ve kendi projesini uygulamak için fon ve destek arayışına girmiştir. Girişimcilik ve iş geliştirme becerileri başarıyla kazanılmıştır, çünkü 4 katılımcı iş fikirlerinde ve uygulamada yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırmıştır.

### **Kıymetlendirme / Öneriler:**

Pilot uygulama süreci hem girişimciler hem de kurum açısından benzersiz bir deneyim olmuştur.

Kazanımlar:

- CAE modelinin tanıtımı ve Romanya bağlamına uyarlanması
- Girişimcilik becerilerinin geliştirilmesi eğitimleri
- 6 genç adayın girişimcilik becerileri belgesi alınması
- İş planı geliştirme becerisi
- Gençlerin kendi işini geliştirebilmesi için danışmanlık ve rehberlik

Proje sahipleri işlerini geliştirmeyi başardılar; iş planlarını geliştirmede COOP deneyimlerini kullanmaları için teşvik edildiler.

Bir girişimciden alıntı:

*"COOP projesi bizi cesaretlendirdi bu sayede Bükreş'te önemli paydaşlardan oluşan bir ortaklık ile iş kurma desteklerinden faydalanmak için ESF'ye iki proje sunduk"*

**Türkiye’de Uygulanan Pilot Test Süreci ve Sonuçları (Proje Ortağı: Kocaeli Valiliği AB ve Dış İlişkiler Bürosu- BEUFA)**

**Programın Adı:**

COOP- Yenilikçi İş Kurma Modeli

**Uygulama Süreci:**

01/10/2016 – 31/05/2017

**Yer:**

Kocaeli - İzmit

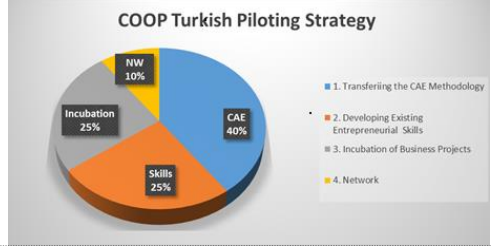
**Katılımcılar:**

30 yaş altı 8 girişimci adayı

**Desteklenen İş Fikirleri (Projeler):**

- Bireysel ve Kurumsal yazılım çözümleri
- İş arayanlar ve işverenlere yönelik en iyi işe en iyi insan kaynağını ulaştırma amaçlı çevrimiçi platform
- Özel günler için el yapımı ve butik hediyeler (E-ticaret)
- Yenilikçi ve etkileşimli tanıtım ve reklamcılık hizmetleri
- BİT sektörünün boşluklarına alternatif çözümler (Yazılım)
- Grafik tasarım: Spor kulüpleri forma tasarımı
- Kod yazma, program geliştirme, web tasarımı

**Strateji:** AB ve Dış İlişkiler Bürosu (BEUFA), İzmit Belediyesi'nin yenilikçi bir yatırımı olan Genç Girişimciler Merkezi (GGM) ile birlikte pilot faaliyetini hayata geçirmiştir. Pilot stratejinin temel odağı sadece iş projeleri veya değerli fikirleri olan bir grup genç insanı eğitmek değil, aynı zamanda yerel bir aktör olan İzmit Belediyesi (GGM) bünyesinde Türkiye için yenilikçi bir girişimci destek mekanizmasıyla sürdürülebilir bir "girişimci yetiştirme" sistemi kurmaktır.



**Tanım:**

BEUFA, COOP projesi kapsamında CAE modeline ilişkin elde edilen metodolojik, teorik ve teknik bilgileri ve kullanışlı araçları hazırlamış; Projenin yerel paydaşı Genç Girişimciler Merkezi (GGM) ise hedef kitleyi ve uygulama alanını (altyapı) sağlamıştır.

Pilot uygulama ile dört özel amaç gerçekleştirilmiştir:

1. CAE Metodolojisinin mevcut yasal mevzuat çerçevesinde Türkiye’deki girişimcilik sistemine uyarlanması;
2. Nokta atışı etkinlikler, kurslar ve danışmanlık hizmetleriyle genç proje sahiplerinin girişimci becerilerinin geliştirilmesi;
3. GGM bünyesinde proje sahibi gençlerin iş kurma süreçleri ve kuluçka evrelerinin

desteklenmesi;

4. Girişimcilerin, kamu, özel sektör ve bireysel girişimci destekçilerinden oluşan kıymetli bir girişimcilik eko-sistemine erişmelerinin sağlanması ve bunun sonunda kendi çalışma ağlarını oluşturmaları;

Pilot etkinliklerinin tasarımında teorik ve pratik yönelim açısından dengeli dağılım gözetilmiştir. Toplam 58 saatlik uygulamanın 28 saati teorik konulara odaklanmışken, 30 saat ise uygulamaya ayrılmıştır. Genç proje sahiplerinin çoğunluğu çeşitli kurumlarca verilen temel girişimcilik eğitimini daha öncesinden almıştır. Bu nedenle, pilot uygulama faaliyetleri girişimcilerin "Ölüm Vadisi" olarak adlandırılan süreci başarıyla geçmelerini sağlayacak ihtiyaç ve beklentilerine göre planlanmıştır.



### **Karşılaşılan Sorunlar ve Üretilen Çözümler**

CAE sistemi Türkiye şartlarında yenilikçi bir yaklaşımdır ve dolayısıyla GGM bünyesinde bu sistemi uygulamaya çalışırken bazı yasal kısıtlamalarla karşılaşmıştır. Örneğin bu kısıtlamalardan biri, girişimcilerin kendi vergi numaralarını tescil ettirmeden fatura kesmemesidir. Aynı şekilde mevcut sistemde kurumun (kooperatifin) bireysel girişimci adına fatura kesmesi de mümkün değildir.

Bu nedenle, girişimci adayları "basit usul" yöntemiyle kendi firmalarını kurarak vergi levhalarını almaları için teşvik edilmiştir.

### **Değerlendirme:**

Katılımcıların etkinliklere katılım düzeyi bir etkinlikten diğerine dalgalı bir seyir izledi. Bu durumdan, genç girişimcilerin bazılarının belirli bir faaliyet türüne (yani belirli bir konudaki eğitime) yönelik güçlü bir talebi olsa da, diğerleri aynı eğitimi çok ilgi çekici bulmadığı yorumu çıkartılabilir. Neyse ki, COOP pilot kapsamındaki faaliyetler kapsayıcı bir yaklaşımla tasarlandığından her bir katılımcı uygulama sürecindeki farklı faaliyetlerden bir şekilde yararlanmıştır.

Pilot uygulama sürecinin sonuçları beklenilenin de ötesinde olmuştur. Haziran 2017'de, 8 genç girişimciden 7'si firmalarını kurmuş ve vergi numaralarını almıştır. 1 girişimci de halen kendi web platformunu oluşturmakta ve firmasını kurma aşamasındadır.

Üç proje sahibi, GGM bünyesinde ön kuluçka sürecini tamamlamış ve kendi bağımsız ofislerini açarak işlerini bir adım öteye taşımışlardır. İki girişimci, aynı ofisi paylaşmaya ve işbirliği içinde birlikte çalışmaya yapmaya karar vermişlerdir. Spor giyim sektöründe grafik tasarım işi yapan proje sahibi, ilerleyen süreçte üretim için uygun bir iş yerini kiralama aşamasındadır.

### **Kıymetlendirme / Öneriler:**

Pilot uygulamanın sağladığı gerçek bir katma değer, özellikle genç girişimci adaylarına yönelik özel bir iş kuluçka alanının oluşturulmasıdır. Daha da önemlisi, bu kuluçka merkezi, yeni gelenler için de sürdürülebilir bir alan haline gelmiştir. Çalışma ağı oluşturma yönüyle ilgili de, AB Dış İlişkiler Bürosu (BEUFA), girişimcilerin, Kocaeli ilinde ve Doğu Marmara Bölgesinde yerel bazdaki mevcut girişimci eko-sistemleri ve ağlarına erişme fırsatlarını sunmuştur. Bu durumun somut bir örneği, Kocaeli Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi tarafından uyarlanan genç girişimciliği ile ilgili bir proje fikridir. "Mikser" olarak adlandırılan proje, üniversite bünyesindeki genç potansiyel girişimcilerin, iş fikirlerini belirlemeden ve ön kuluçka sürecine başlamadan önce, (genellikle "Ölüm Vadisi" olarak adlandırılan) iş yaratma sürecinin güçlükler hakkındaki farkındalıklarını artırmayı amaçlamaktadır.

Genç Girişimciler Merkezi (GGM), pilot uygulama sayesinde görünürlük ve tanıma analizinde önemli faydalar sağlamıştır. Yine de, Haziran 2017 itibarıyla GGM'ye girmek için 100'den fazla gençten başvuru alınmıştır.

Proje ortağı BEUFA da çarpan etkili bir strateji ile kıymetlendirmeyi sağlamak için Türkiye'de bulunan diğer 80 ilin Valiliklerine COOP projesinin nihai sonuçlarını ve çıktılarını yaygınlaştırmayı planlamaktadır.

## İtalya'da Uygulanan Pilot Test Süreci ve Sonuçları (Proje Ortağı: Promidea)

<b>Programın Adı:</b> COOP Pilot Uygulama Programı	<b>Uygulama Süreci:</b> 10/06/2016 - 10/07/2017
<b>Yer:</b> Cosenza	<b>Katılımcılar:</b> Cosenza'da yer alan ve Teknik-uzmanlık alanında faaliyet gösteren "Istituto Mancini" kurumuna kayıtlı 19-23 yaşları arasındaki 6 genç İtalyan pilot uygulamasında yer aldı. teknisyen-uzmanlık uzmanlığı ödülüne layık görüldü.
<b>Desteklenen İş Fikirleri (Projeler):</b> Yerel bağlam ve iş fırsatları doğrultusunda tespit edilen referans sektör, üretim / işleme / pazarlamadan, organik ve yenilikçi tarımın tanıtımına kadar, bölgeye özgü olanaklara göre özelleştirilmiş (sosyal çiftlikler, turistik çiftlikler, şarap etkinlikleri vb.) farklı bileşenleri olan tarım sektörüdür	<b>Strateji:</b> Proje ortağı Promidea, öğrenciler arasında proje hakkındaki farkındalık düzeyini artırmak için bir Otel, İşe Okulu ve Tarım-Teknik Okulu olan "Istituto Mancini" kurumunu yerel işbirliği ortağı olarak belirlemiştir. Böylece, Promidea, girişimci yeni teşebbüslere rehberlik desteği sistemi oluşturmak amacıyla kamu ve özel sektör temsilcilerinden oluşan çalışma ağına erişim sağladı. COOP Projesi çıktı ve sonuçlarının sürdürülebilirliğini sağlamak için yenilikçi unsurunu kamu ve özel sektördeki farklı tüzel ve gerçek kişilerin de katılabileceği yeni bir sosyal kooperatif kurmaya karar verilmiştir.
<b>Tanım:</b> Pilot program, (önceleri teknik ve tarım öğrencileri olan, ve şu anda bağcılık ve şarapçılık üzerine kursa devam eden) katılımcı gençlerin eğitimsel ve deneyimsel arka planlarını da hesaba katan özel bir öğrenme çerçevesi dahilinde yeni iş kurmanın teorik ve uygulamalı hususlarına değinmiştir.	



Çalışma kapsamı: Girişimcilik ortamının (özellikler, bileşenler ve stratejiler) ve bir girişim faaliyetinin (iş kurmak ve yürütmek için gerekli yetenek ve kabiliyetler) tanımı; İş Planı biçiminde adım adım açıklanan ortak bir iş fikrinin seçilmesi ve nihayetinde resmi belgeleri de içeren iş kurma dosyasının oluşturulmasıdır.

### **Karşılaşılan Sorunlar ve Üretilen Çözümler**

Bu konuda görüş bildirilmemiştir.

### **Değerlendirme:**

Uygulama süresince öğrencilerin katılımı daima düzenli ve aktifti. Potansiyel bir iş fikrine sahip olan katılımcılar ilham almak, gerekli bilgileri edinmek ve gerekli olan bir iş planı çerçevesinde iş fikirlerini tartışmak için bu oturumlara katılmaya istekli davranmışlardır. Önemli şirketlere, özellikle de yeni kurulmuş olan şirketlere, bizzat yapılan ziyaretler ve birinci ağızdan görüşmeler katma değer olarak görülmüştür.

### **Kıymetlendirme / Öneriler:**

- Promidea ve örgün eğitim dünyası arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi.
  - Bölgeyi tamamlayan ve aynı zamanda bölgeye özgü meslek dallarıyla (turizm, konaklama, tarım) uyumlu bir hizmet ve faaliyet ağını etkinleştirerek gençlik istihdamının teşvik edilmesi.
- Programın yenilikçi yönü, dört ana unsurla karakterize edilen, resmi katılımın beklendiği yeni bir girişimci ortaklığın kurulmasında yatmaktadır:
- Bir bakanlık birimi ve bir eğitim kurumunun aktif işbirliğiyle oluşturulan ve aynı zamanda tüzel kişilerle gerçek kişiler (proje sahipleri) arasında bağlantı kuran bir kamu/özel sektör modeli,
  - Oldukça uzmanlaşmış bir profile ve karma bir eğitim geçmişine sahip genç insanların sürece dahil edilmesi;
  - Okulun ve Promidea'nın özel uzmanlığı ile eğitim sürecindeki genç işsizlerin (bu durumda, gelecekteki diğer faydalanıcıları da dahil etme imkânı ile pilot uygulamaya katılan gençlerin) istihdam olanaklarını teşvik eden yeni bir kurumsal

oluşum ile; halihazırda tasarlanmış ve test edilmiş olsalar da konaklama, turizm ve fuarcılık ve yenilikçi çiftçilik sektörlerinin geliştirilmesine katkıda bulunacak hizmetler sunarak bölgenin meslek dallarının teşvik edilmesi

Kooperatif ayrıca: eğitici bir çiftlik kurmayı, ildeki okullarda geç ilköğretim ve erken ortaöğretim döneminde eğitim faaliyetleri yürütmeyi ve "Istituto Mancini" ile diğer ortaöğretim okulları son sınıf öğrencileri için staj olanakları ve uygulamalı kurslar düzenlemeyi de amaçlamaktadır.

## Results of pilot program in Spain implemented by Red2Red

<b>Programın Adı:</b> COOP Pilot Uygulama Programı	<b>Uygulama Süreci:</b> 01/12/2016 – 31/05/2017
<b>Place:</b> Madrid	<b>Katılımcılar:</b> İş geliştirme faaliyetlerinin farklı aşamalarındaki 25 yaşından küçük 8 genç pilot uygulamaya katıldı. Katılımcıların bazıları iş fikri oluşturma aşamasında; bazıları iş kurma sürecinde iken diğerleri ise kendi firmalarını yeni hayata geçirmişti.
<b>Desteklenen İş Fikirleri (Projeler):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kişisel spor eğitmeni,</li><li>- Sanatsal jimnastik eğitmeni,</li><li>- İnternet programcısı,</li><li>- Telli müzik aletleri yapımcısı,</li><li>- Madrid turistik rehberi,</li><li>- Drone kullanan Topografya mühendisi,</li><li>- Görsel-işitsel uzmanı,</li><li>- Engelli insanlar için hizmet sağlayıcı.</li></ul>	<b>Strateji:</b> Proje ortağı Red2Red pilot uygulama sürecinde, iş kurma ve geliştirmede çatı kuruluş olan "Incyde Foundation" kurumu ile işbirliği içinde çalışmış ve katılımcılarını İspanya Gençlik Garanti Sistemi kapsamında düzenlenen "İş kurma ve Pekiştirme/Geliştirme" kursuna katılan öğrenciler arasından seçmiştir.  Red2Red'in stratejisi, katılımcıların iş kurmadaki başarıları için önemli ve/veya gerekli gördükleri hususları iş kurma süreçlerinde onlara eşlik etme nihai amacı doğrultusunda derinlemesine pekiştirmek için COOP pilot uygulama faaliyetleri kapsamında verilen kursları tamamlama olarak belirlenmiştir.
<b>Tanım:</b>	"İş Kurma ve Pekiştirme Kursu" haftada ortalama 38 saat olmak üzere (28 saat grup, 7 saat bireysel çalışma) toplam 4 ila 7 hafta arasında bir süreci kapsamıştır. Bu eğitimde edinilen bilgiler sayesinde COOP pilot uygulamasına katılan proje sahipleri, yeni bir işletme faaliyeti başlatmak için bir temele ve vizyona sahip olmuşlardır. İspanya'da yürütülen COOP pilot uygulama faaliyetleri toplam 36 Saatlik Uygulama Süreci (her biri 3 saatlik bireysel ve grup çalışması ile 12 saat ve akabinde 2 saatlik son toplantı şeklinde gerçekleştirilmiştir).

Red2Red tarafından yürütölen pilot uygulama ile aşağıdaki özel hedefleri gerçekleştirilmiştir: katılımcılar arasında özgüven ve motivasyon oluşturma, onlara iş kurma sürecinde rehberlik ve danışmanlık sağlama, onlara iş faaliyetleri için pratik araçlar sunma, mevcut kurulmuş ve başarılı işletmelerin deneyimlerinden faydalanma, kendi kişisel ve mesleki gelişmelerini sürdürmek için girişimcilik becerilerini kazanma ve/veya geliştirme.



### **Karşılaşılan Sorunlar ve Üretilen Çözömler**

CAE metodolojisini İspanya'daki girişimcilik sistemine bir bütün olarak aktarmak yasal olarak mümkün değildi. Bununla birlikte, pilot uygulama süresince katılımcılar tarafından kullanılabilir olan ve yararlı olacağı değerlendirilen sistemin girişimcilerin proje fikirlerini test etme gibi yenilikçi yönleri başarıyla test edilmiş ve aktarılmıştır.

### **Değerlendirme:**

Pilot uygulamayı başarıyla tamamlayan katılımcı sayısı üçtür. Diğer 5 proje sahibi ise çeşitli nedenlerle kurs sürecinden ayrılmıştır: yeni bir işe başlama, iş faaliyetlerini arttırma, çok erken ve ham bir proje fikri ve üniversite hayatı. Ancak ayrılanların da hepsi de iş kurma ve işletmeciliği konusunda bilgi düzeyini arttırmış ve deneyim kazanmışlardır.

### **Kıymetlendirme / Öneriler:**

İş kurma süreçlerinin farklı aşamalarında olan kişileri katılımcı olarak seçmek, koçluk, danışmanlık, rehberlik hizmetlerinin CAE sistemi ile uyumlu şekilde bir girişimcinin iş kurma sürecinin farklı basamaklarında da test edilmesi olanağını sunmuştur.

Bu nedenle, pilot uygulama sayesinde Red2Red, iş fikirlerinin test edilmesi ve planlanmasına yönelik dinamik ve katılımcı etkinlikler ile kendi kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayabilmeleri için, girişimcilik becerileri geliştirecek destek ve danışmanlığı sunarak iş hayatlarının farklı aşamalarında bulunan katılımcı gençleri desteklemeyi başarmıştır.

Red2Red de kurumsal olarak bu deneyimden faydalanmıştır. İlerleyen süreçte Red2Red, ana müşteri kitlesi olan kamu kurumlarına yönelik farkındalık faaliyetleri aracılığıyla CAE sistemi ve yöntemini yaygınlaştırmaya devam edecektir. Bu sayede ve tıpkı Fransa'da olduğu gibi İspanya'da ad CAE sisteminin uygulanabilmesini mümkün kılacak uzun vadeli yasal ve mali değişikliklerin gerçekleşmesini sağlayacak tartışma ortamı oluşturulması amaçlanmaktadır.