

**KALKINMA AJANSLARININ  
BÖLGESEL KALKINMAYA ETKİSİ:  
TRAKYA KALKINMA AJANSI ÖRNEĞİ**

**Melih ERGENE**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Çalışma İktisadı Anabilim Dalı**  
**Danışman: Prof.Dr.Murat ÇETİN**

**2019**

**T.C.**  
**TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KALKINMA AJANSLARININ BÖLGESEL KALKINMAYA**  
**ETKİSİ: TRAKYA KALKINMA AJANSI ÖRNEĞİ**

**Melih ERGENE**

**ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN: Prof. Dr. Murat ÇETİN**

**TEKİRDAĞ-2019**

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

10 / 06 / 2019

Melih ERGENE

T.C.  
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melih ERGENE tarafından hazırlanan **Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Kalkınmaya Etkisi: Trakya Kalkınma Ajansı Örneği** konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca ..... günü saat .....’da yapılmış olup, tezin ..... OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Jüri Başkanı:		Kanaat:	İmza:
Üye:		Kanaat:	İmza:
Üye:		Kanaat:	İmza:

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu adına

...../...../2019

Prof. Dr. Rasim YILMAZ

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Kurum, Enstitü	: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
ABD	: Çalışma İktisadı Ana Bilim Dalı
Tez Başlığı	: Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Kalkınmaya Etkisi: Trakya Kalkınma Ajansı Örneği
Tez Yazarı	: Melih ERGENE
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Murat Çetin
Tez Türü, Yılı	: Tezli Yüksek Lisans, 2019
Sayfa Sayısı	: 108

Gelişim eşitsizliği seviyeleri bölgeden bölgeye değişebildiği için bu sorundan muzdarip olan birçok ülke bu farklılıkları en aza indirmek için bölgesel kalkınma ajansları kurmuştur. Bölgesel kalkınma ajansları, bölgesel ekonomileri canlandırmak amacıyla kurulmakta ve bölgesel iç dinamikleri ortaya çıkarmayı ve bu dinamikleri hem ulusal hem de uluslararası alanda ekonomik ve sosyo-kültürel değerlere dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, ajanslar yatırımları çekebilir ve işsizliğin en aza indirilmesine katkıda bulunabilir. Ayrıca, bölgesel ekonomileri canlandırabilir ve ülkenin ekonomik büyümesine karşılık olarak katkıda bulunabilirler.

Kalkınma Ajansları yerel yatırımcılara fon sağlar ve kısa vadede kalkınma faaliyetlerini koordine eder. Ayrıca, Kalkınma Ajansları kalkınma politikaları oluşturmada kilit kurumlar olarak işlev görmekte ve yıllık gelişim planlarının hazırlanmasında destekleyici bir rol oynamaktadır. Tartışmasız, ulusal kalkınmaya giden yol bölgesel kalkınmadan geçiyor. Yerel sorunlar genellikle bölgesel kuruluşlar tarafından çözülür. Bu nedenle, bölgesel kalkınmanın kurulması, ulusal kalkınmanın çok önemli bir adımıdır. Kalkınma ajansları, bölgesel kalkınmanın kurulmasında önemli rol oynayan yepyeni kurumlardır.

Bu çalışma ile TR21 Trakya Kalkınma Ajansı'nın yapılan faaliyet ve deneyimlerinin incelenmesi, değerlendirilmesi ve bölge için sunulanların ortaya konularak yerel ekonomiye hangi katkılar sağladığını ve sağlayacağını öğrenmek amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bölge, Bölgeselleşme, Bölgesel Kalkınma, Kalkınma Ajansları

## ABSTRACT

Institution, Institute : Tekirdağ Namık Kemal University, Institute of Social Sciences  
Department : Labour Economics  
Title : Impact of Development Agencies on Regional Development: The Case of Trakya Development Agency  
Author : Melih ERGENE  
Adviser : Prof. Dr. Murat Çetin  
Type of Thesis, Year : MA Thesis, 2019  
Total Number of Pages : 108

As development inequality levels may vary from region to region, many countries suffering from this problem have established regional development agencies to minimize these differences. Regional development agencies are established to stimulate regional economies and aim to unearth regional dynamics and transform these dynamics into economic and socio-cultural values both nationally and internationally. For this reason, agencies can attract investments and contribute to minimizing unemployment. They can also stimulate regional economies and contribute to the country's economic growth.

Development Agencies fund local investors and coordinate development activities in the short term. In addition, Development Agencies act as key institutions in developing development policies and play a supporting role in the preparation of annual development plans. Undisputed, the road to national development is undergoing regional development. Local problems are often solved by regional organizations. Therefore, the establishment of regional development is a very important step in national development. Development agencies are brand new institutions that play an important role in the establishment of regional development. The aim of this study is to examine and evaluate the activities and experiences of the TR21 Thrace Development Agency and to find out what contributions are made to the local economy by providing the results presented for the region.

**Key Words:** Region, Regional Development, Development Agencies

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın konusunu; bölgesel rekabet edebilirliğin öneminin bir hayli arttığı günümüz dünyasında, bölgesel kalkınmanın en önemli aktörlerinden olan Kalkınma Ajansları oluşturmaktadır. Çalışmaya bölgesel kalkınma yaklaşımlarına değinilerek başlanmış, daha sonra Kalkınma Ajansları hakkında bilgiler verilerek TR21 bölgesinin önemli kurumlarından biri olan ve Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerinde faaliyet gösteren Trakya Kalkınma Ajansı'nın yürütmüş olduğu faaliyetlerden bahsedilmiş, akabinde sonuç ve değerlendirmeyeyle çalışma sonlandırılmıştır.

Bu çalışmada emeği geçen başta tez danışmanım Prof.Dr.Murat ÇETİN olmak üzere bilgilerini ve değerli görüşlerini paylaştan Trakya Kalkınma Ajansı'na, maddi, manevi yardımlarını esirgemeyen ajans çalışanlarına ve bana her zaman destek olan değerli eşim Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Burcu ERGENE'ye sonsuz şükranlarımı sunarım.

Melih ERGENE

2019, Tekirdağ

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>i</b>
<b>TEZ ONAY SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. BÖLGESEL EKONOMİK KALKINMA</b> .....	<b>4</b>
1.1. Ekonomik Büyüme ve Kalkınma .....	4
1.2. Küresel Dünyada Ekonomik Kalkınmaya Bölgesel Bakış Açılırları.....	5
1.3. Coğrafi Yakınlığın Ötesinde Bölgesel Kalkınma .....	10
1.4. Yerel Ekonomik Gelişme, Küresel Ekonomik Entegrasyon ve Mekansal Eşitsizlikler: Ampirik Kanıt.....	13
1.5. Bölgesel Ekonomik Kalkınmaya Aşağıdan Yukarıya Yaklaşım.....	15
1.6. Yerelleşme ve Bölgesel Ekonomik Kalkınma.....	17
1.7. Yerelleşme ve Eşitlik.....	18
1.8. Yerinden Yönetim ve Verimlilik.....	19
1.9. Ademi Merkeziyet Örneği: Meksika Deneyimi.....	21
<b>2. BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI</b> .....	<b>26</b>
2.1. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Tanımı.....	26
2.2. BKAlar ve Bölgesel Politika: İdeal Tipler ve Çok Düzeyli Gerçekler..	27
2.3. Bölgesel Politikalar: Temel Boyutlar.....	29
2.3.1. Organizasyon ve Stratejiler .....	29
2.3.2. Stratejiler ve Politika Hedefleri.....	29
2.3.3. Politika Araçları.....	30



2.3.4. BKAlar ve Bölgesel Ortak İçerikleri.....	31
<b>3. TÜRKİYE’DE BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI .....</b>	<b>35</b>
3.1. Türkiye’de Kalkınma Ajansları Kavramı.....	35
3.2. Küresel Kalkınma Politikalarının Ulusal ve Bölgesel Uygulamaları..	37
3.3. Ulusal İş Sistemleri: Devlet Organize İş Sistemi Örneği Olarak Türk İş Sistemi.....	38
3.3.1. 1980 Öncesi Dönemi.....	40
3.3.2. 1980 Sonrası Dönemi.....	41
3.4. Türkiye’de Devletin Dönüşümü: Yeni Kamu Yönetimi Modeli ve Bölgesel Kalkınma Ajansı, Dönüşüm Temsilcileri.....	42
3.5. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Düzeyini Anlatmak İçin İlgili Dokümanların Değerlendirilmesi.....	44
<b>4. TRAKYA KALKINMA AJANSI ÖRNEĞİ .....</b>	<b>50</b>
4.1. Trakya Kalkınma Ajansı .....	50
4.1.1. Genel Bilgiler.....	50
4.1.2. Çalışma Birimleri.....	53
4.1.2.1. Planlama Programlama ve Koordinasyon Birimi.....	53
4.1.2.2. Program Yönetim Birimi.....	53
4.1.2.3. İzleme ve Değerlendirme Birimi.....	54
4.1.2.4. Halkla İlişkiler Tanıtım İşbirliği Birimi.....	54
4.1.2.5. Yatırım Destek Ofisleri.....	54
4.1.3. Teşkilat Yapısı.....	54
4.1.4. İnsan Kaynakları.....	55
4.2. Faaliyetlere İlişkin Bilgi ve Değerlendirmeler.....	56
4.2.1. Turizm Sonuç Odaklı Programı.....	56
4.2.1.1. Coğrafi İşaret Çalışmaları.....	56
4.2.1.2. Mimar Sinan’ın İzinde Bir Payitahttan Diğerine Yolculuk İsimli Rota Tanıtım Etkinliği Basın Gezisi.....	57
4.2.1.3. Sağlık Turizmi Çalışmaları.....	58
4.2.1.4. Doğu Akdeniz Uluslararası Turizm ve Seyahat Fuarı Katılım..	58
4.2.1.5. Miras Atölyesi GÜdümlü Proje Çalışmaları.....	59

4.2.2. Tohumculuk Sektörünün Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı...	59
4.2.3. Süt ve Süt Ürünleri Sektörünün Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı.....	60
4.2.3.1. Süt Sanayicileri Ortak Pazarlama Modeli Geliştirilmesi.....	60
4.2.3.2. Süt ve Süt ürünleri Mükemmeliyet Merkezi GÜdümlü Projesi..	61
4.2.4. Yeni İşim Girişim Sonuç Odaklı Programı.....	61
4.2.4.1. Girişimci Adaylarına ve Girişimcilere Yönelik Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Verilmesi.....	61
4.2.4.1.1. Let's Up Eğitim Programı.....	61
4.2.4.1.2. Wake-Up Eğitim programı.....	62
4.2.4.1.3. Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri.....	62
4.2.4.1.4. Girişimcilik ve Yenilikçilik Alanında Faaliyet Gösterecek Platform ve STK Oluşumlarının Teşvik Edilmesi.....	63
4.2.5. Yaratıcı Trakya Sonuç Odaklı Programı.....	63
4.2.5.1. Eğitimcilerin Kapasitesini Arttırmaya Yönelik İş Paketi.....	63
4.2.5.2. Öğrencilerin Kapasitelerini Arttırmaya Yönelik Eğitimler.....	64
4.2.5.3. Stem & Maker Festivali.....	64
4.2.5.4. Bir Fikrim Var Proje Yarışması.....	65
4.2.5.5. II.Trakya Proje Pazarı Etkinliği.....	65
4.2.6. İhracatın ve Elektronik Ticaretin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı.....	66
4.2.6.1. Trakya Dış Ticaret ve İstihbarat Merkezi (DTİM) Kurulması...	66
4.2.6.2. Lüleburgaz Dış Ticaret Okulu Programı ve Danışmanlık Hizmeti.....	67
4.2.6.3. Firmalarda Dijital Dönüşüm, E-Ticaret ve E-İhracat Elemanı Yetiştirme Eğitim Programı.....	67
4.2.6.4. Trakya E-Ticaret Platformu Fizibilite Raporunun Hazırlanması.....	67
4.3. Planlama Programlama ve Koordinasyon Faaliyetleri.....	68
4.3.1. Makine Sektörü Analizi.....	68
4.3.2. Bölge Rekabet Analizlerinin Güncellenmesi.....	68

4.3.3. Tekirdağ Ekolojik Endüstri Bölgesi ve Lojistik Merkezi Raporu...	69
4.3.4. TrakyaKariyer Çalışmaları.....	69
4.3.5. KOBİ Verimliliği.....	70
4.3.6. Temel Coğrafi Bilgi Sistemi Altyapısının Kurulması.....	70
4.3.7. TCDD Tekirdağ Yükleme Boşaltma Alanı Araştırması Çalışması.	71
4.3.8. TR21 Trakya Bölgesinde Katma Değeri Yüksek Tarımsal Ürünlerin Yetiştiriciliğinin Geliştirilmesi.....	71
4.3.9. Avrupa Birliği Proje Çalışmaları.....	71
4.3.10. Eurodesk Temas Noktası.....	72
4.3.11. Mesleki Eğitim Çalışmaları.....	73
4.4. Proje ve Destekleme Faaliyetleri.....	73
4.4.1. 2018 Yılı Proje Teklif Çağrısı.....	73
4.4.2. Proje Döngüsü Yönetimi Eğitimi.....	74
4.4.3. Teknik Yardım Masası.....	74
4.4.4. Teknik Destek Programı.....	74
4.4.5. Fizibilite Desteği.....	75
4.5. İzleme ve Değerlendirme Faaliyetleri.....	75
4.6. Yatırım Destek Faaliyetleri.....	76
4.6.1. Savunma Sanayi ve Havacılık Sektörlerinin Geliştirilmesi.....	76
4.6.2. Sektörel Fuar Ziyaretleri.....	77
4.6.3. Sanayide Dijital Dönüşüm GÜdümlü Destek Projesi.....	77
4.6.4. Türk Akımı Kara Kısmı-2 Doğalgaz Boru Hattı İzin Ruhsat Takibi.....	78
4.6.5. Tek Durak ofis Kurulması Çalışmaları.....	78
4.6.6. Tekirdağ, Edirne ve Kırklareli İl Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Hazırlanması (2019-2023).....	79
4.6.7. Yatırım Ortamı Tanıtımı ve Yatırımcı Bilgilendirme Faaliyetleri...	79
4.7. Özel Sektör Gelişim Programı.....	80
4.7.1. Fotovoltaik Sistem Kurulumu Eğitimleri.....	80
4.7.2. Uluslararası Trakya ve Balkan İş Forumu.....	80
4.7.3. Bulgar-Türk Ticaret Etkinliği.....	71

4.7.4. Özel Sektör ile Katılım Sağlanan Fuarlar.....	81
4.7.4.1. WorlFood Fuarı.....	81
4.7.4.2. YÖREX Yöresel Ürünler Fuarı.....	82
4.7.4.3. Çerkezköy Endüstriyel Fuarı.....	82
4.7.4.4. Ar-Ge ve İnovasyon Zirvesi ve Sergisi.....	82
4.7.4.5. Müsiad Expo Fuarı.....	83
4.8. Avrupa Birliği ve Sınır Ötesi Proje Çalışmaları.....	83
4.8.1. Avrupa Birliği Sınır Ötesi İşbirliği Programı.....	83
4.8.2. Avrupa Birliği Şehir Eşleştirme Programı.....	83
4.8.3. IPA Bulgaristan – Türkiye Sınır Ötesi İşbirliği Programı.....	84
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>94</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 4.1:</b>	Personelin Birimlere Göre Dağılımı
-------------------	------------------------------------

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 4.1:</b>	: Trakya Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması
-------------------	--

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>BKA</b>	: Bölgesel Kalkınma Ajansları
<b>TKA</b>	: Trakya Kalkınma Ajansı
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>IPA</b>	: Instrument for Preaccession Assistance/Katılım Öncesi Yardım Aracı
<b>SOP</b>	: Sonuç Odaklı Program

## GİRİŞ

Bölgesel kalkınma disiplini 1950'lerde ortaya çıktığında, güçlü bir ekonomi temeline sahipti ve firmaların bölgelerde neler yaptıklarına ve performanslarının bir dizi ekonomik göstereyi nasıl etkilediğine odaklandı: İstihdam, Kar, GSYİH ve Büyüme. 20.Yüzyılın sonlarına doğru, bölgesel kalkınma yaklaşımı çok daha disiplinli hale geldi. Siyaset bilimi, kamu politikası ve sosyoloji, bir bölgenin ne olabileceği fikrine odaklanan ekonominin yanı sıra bir bölge fikrini nasıl ekonomik bir biçimde şekillendireceğine odaklanan bir disiplin haline geldi.

21.Yüzyılda ekonomik coğrafya disiplinlere katıldı ve bölgesel kalkınmanın odak noktası daha çok bölgenin mekânsal dinamikleri - yaşayacakları, çalışacakları ve yatırım yapacakları yerleri dikkate almaya başladı. Disipline odaklanma, tıpkı duman yığını endüstrileri, bölgesel kalkınma ajansları ve firmalar gibi bölgesel kalkınmanın itici güçleri olan insanlara da önem vermeyi sağladı. İnsanların sahip oldukları bilgiyi nerede ve nasıl kullandıkları bölgesel kalkınmadaki araştırmalar için kilit bir odak noktasıdır.

Yeni bölgesel kalkınma teorileri, insan ve sosyal sermaye, inovasyon ve mekânsal dinamiklere - demografik değişim - küçük ulusaltı çevresel ekonomilerin ne sıklıkta bir baskıya cevap vermelerinin zorlandığını anlamada anahtar bileşen olarak küresel ekonomi - rekabet ve bölgesel ekonomilerde avantaj yaratma ihtiyacı, geçmişte yeterince iyi olanın - karşılaştırmalı üstünlüğün - işi yapabileceğini varsaymamaktadır. Bölgelere bakma şeklimiz odağı değiştirirken, bölgesel kalkınma ile ilgili amaç ve hedefler o kadar değişmemiş, ancak bu analizin içeriği büyük ölçüde değişmiştir.

BKA'lar ilk kez, Avrupa Birliği adaylık sürecinin başladığı 1999 yılında ülkemizin gündemine girmiştir. Türkiye Avrupa Birliği'nin aday ülkeler için geliştirdiği mali yardım ve fon araçlarının az gelişmiş bölgelerde kullanılarak bölgesel eşitsizliklerin giderilmesi vasıtası ile topyekûn kalkınmanın bir aracı olarak Kalkınma Ajanslarını gündemine almıştır. Kalkınma Ajanslarının esas çıkış noktası Avrupa Birliği hibelerinden faydalanabilmek ve katılım ortaklığı belgesinde istenen "Kalkınma Ajansları"nın kurulmasının sağlanmasıdır.



Bu çalışmanın amacı ülkemizde henüz yeni sayılabilecek kurumlardan olan BKA'ların tarihsel süreçte nasıl ortaya çıktıkları ve gelişme gösterdiklerine, yapılarına, işleyişine ve maddi kaynaklarına kadar analiz etmek ve Türkiye'de kurulmuş 26 Kalkınma Ajansından biri olan Trakya Kalkınma Ajansı'nı incelemektir. Kuruluşu 1920'li yıllara dayanan BKA'ların Türkiye'de çok yeni sayılabilecek bir yapı olması, bu yeni yapıların on senedir gerçekleştirdikleri faaliyetlerin henüz tam olarak görülememiş olması BKA'lar ile ilgili yapılan tüm olumlu ve olumsuz yorumların ve tartışmaların devam ediyor olması da konunun incelenmesini önemli kılmaktadır.

Bu çalışmanın başta Kalkınma Ajansları olmak üzere tüm Kalkınma Ajanslarının yönetimlerini, yararlanıcılarını ve paydaşlarını içeren gerek kamu gerekse özel kesim için yol gösterici ve yararlı bir kaynak olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışma yapılırken konu ile ilgili tüm mevzuatlar, yabancı ve yerli kaynaklar, kongre bildirimleri, kitaplar, bültenler, makaleler, dergiler ve raporlar ve ayrıca internette yer alan yayınlar taranmış ve tez için kullanılmıştır.

Çalışmanın içeriğine baktığımızda "Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Kalkınmaya Etkisi: Trakya Kalkınma Ajansı Örneği" tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; bölgesel ekonomik kalkınma başlığı altında ekonomik büyüme ve kalkınma, küresel bakış açıları, yerelleşme, bölgesel eşitlik, yerinden yönetim konuları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; BKA'lar incelenmiş ortaya çıkışları, tanımı, geliştirilen bölgesel politikalar ve bölgesel politika bileşenleri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; Türkiye'de BKA'ların gündeme girmesi, ulusal ve bölgesel yaklaşımlar ile uygulamalar, tarihçe, BKA bazlı yeni kamu yönetimi modeli ve dönüşüm süreci ile BKA'ların anlaşılmasını sağlayacak dokümanlar incelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde; tezin inceleme kaynağı olan Trakya Kalkınma Ajansı (TKA) incelenmiştir. TKA ile ilgili genel bilgiler, çalışma birimleri, teşkilat yapısı, insan kaynakları hakkında bilgiler verilmiş ve daha sonra TKA'nın yeni

sonuç odaklı programlar kapsamında faaliyetlerine değinilerek yeni Kalkınma Ajansları yaklaşımı içerisinde yer alan ve bölgesel hedef ve amaçlarının tespit edilerek paydaşların da yer aldığı faaliyetlere değinilmiştir.

Sonuç ve Değerlendirme kısmında ise; TKA'nın yeni Sonuç odaklı Programlar kapsamında gerçekleştirdiği faaliyetlerin bölgeye uyumu ve bölgesel kalkınmanın geleceğine yönelik beklenti ve önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

# 1. BÖLGESEL EKONOMİK KALKINMA

## 1.1. Ekonomik Büyüme ve Kalkınma

Modern büyüme teorisi, toplu modeller aracılığıyla ekonomik büyümenin belirleyicilerinin aranmasına büyük önem vermiştir. Bu yaklaşımlarda, “ekonomik gelişme” çoğu zaman kişi başına düşen gelir dengesinde bir artış olarak kavramsallaştırılmıştır ve araştırmacıların ilgisi temelde onu etkileyen temel ekonomik faktörlerin tanımlanması ile ilgilidir. Harrod-Domar'ın 'sermaye köktenciliği' gelişme vizyonundan, hem teori hem de politikalara hâkim olan neoklasik büyüme modeline (Solow, 1956) kadar, ekonomik gelişme, sadece hareket ederek tetiklenebilecek doğrusal bir süreç olarak kabul edildi. Satranç tahtasındaki doğru ekonomik parçalar, ekonominin niteliksel değişim ve iyileştirme sürecine büyük ölçüde karmaşık bir sosyal, kurumsal ve tarihsel sistem olarak bakmaktadır. 1980'li yıllardan daha sonra endojen büyüme teorisyenleri teknolojik değişimin ekonomik büyüme süreçlerinin çekirdeğini oluşturduğunu ve insan sermayesine yapılan yatırımın önemini altını çizdiler (Romer, 1986; Lucas, 1988; Grossman ve Helpman, 1991).

Yine bu teorilerde yer alan teknolojik değişim sürecinin doğrusallığı temelde ekonomik olmayan performansı etkileyen ve insan refahı için son derece önemli olan piyasa dışı süreçlerin ve sosyo-kurumsal özelliklerin önemini ihmal etmektedir (Sen, 1994). Buna karşılık, inovasyon sistemi yaklaşımı (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993) ve daha genel olarak yerel ve bölgesel kalkınma literatürü (Pike vd. 2006) gibi diğer literatür akımları, çok boyutlu süreçler olarak ekonomik büyüme ve gelişmenin analizinin merkezinde bağlamsal sosyo-ekonomik ve kurumsal özellikler barındırır. Burada tartışılacağı üzere, bu yaklaşımlar, büyüme ve kalkınmayı tetikleyen temel güçlerin yerel olarak gömülü olması nedeniyle, artan küreselleşme bağlamında politika amaçları için özellikle bilgilendiricidir.

Öncelikle, dünya ekonomisinin büyüyen uluslararasılaşması bağlamında kalkınmaya bölgesel bir yaklaşımın gerekçesini açıklıyoruz. İkincisi, bölgesel ve yerel sosyal ve kurumsal özelliklerin ve süreçlerin uygunluğu, gelişme için elverişli

koşulların, bilgi yayını ve sömürsünü teşvik eden ve kolaylaştıran, bağlam, kurallar, normlar ve sosyal ilişkilerin son derece bağlamsal bir kombinasyonunun sonucu olduğunun görülmesiyle tartışılmaktadır. Üçüncüsü, kalkınma süreçlerinin ve yenilikçi faaliyetlerin yerel doğasının, gelişim düzeylerindeki mekânsal eşitsizliklerin ortaya çıkmasıyla bağlantılı olduğunu savunuyoruz. Coğrafi seviyedeki bu gibi farklılıklar, sadece sınırlı bir konum kümesinin ekonomik büyümeyi teşvik etme kabiliyetini gösterdiği, geri kalanın durgunlaştığı ya da azaldığı görülmektedir. Dördüncü bölümde, bu sürecin yerel doğası gereği, ekonomik kalkınma için aşağıdan yukarıya bir yaklaşımın önemini ve yukarıdan aşağıya bakan politikaların sık sık etkisizliğini tartışıyoruz. Daha sonra, güçlerin ve kaynakların, merkezi hükümetlerden bölgesel ve yerel yönetimlere son on yılda dünyanın pek çok yerinde yerleştirilmesine yönelik talebin artmasının, bölgesel güçlerin ve özelliklerin yerel kalkınmanın şekillendirilmesinde güçlü bir şekilde ilgili olduğu kabulü olarak yorumlanabileceğini savunuyoruz. Bu nedenle, bu çerçevede, ademi merkezîyetçilik, belirli ihtiyaçlarını karşılamak ve kendi kaderlerini etkilemek için belirli kalkınma stratejilerini uyarlama konusunda heterojen bölgelerin ve bölgelerin kapasitesini temsil eder. Ayrıca, ademi merkezîyetçilik süreçlerinin uygunluğu, ademi merkezîyetçiliğin yerel makamlara ve kurumlara verdiği karar verme gücü düzeyinin artmasıyla, geleneksel yukarıdan aşağıya gelişme stratejilerinden aşağıdan yukarıya yaklaşımlara kayma ile de bağlantılıdır. Başka bir deyişle, merkezi olmayan hükümetlerin, bölgesel etkenlerin ve zayıflıkların değerlendirilmesinin yanı sıra, yerel temsilcilerin dahil edilmesinin politikaların merkezinde olduğu bölgesel kalkınma stratejilerini benimseme olasılığı yüksektir. Bu nedenle, ademi merkezîyetçilik sürecini tartışırken ekonomik eşitlik ve verimlilik açısından sakıncalarını ve faydalarını da araştırıyoruz (Pike vd., 2006).

## **1.2. Küresel Dünyada Ekonomik Kalkınmaya Bölgesel Bakış Açıları**

Geçtiğimiz otuz yıl boyunca küreselleşme süreci, ekonomik ortamda büyük değişiklikler getirmiştir. 1980'lerden bu yana, ülkeler arasında uluslararası ticaret ve sermaye hareketliliği hacimlerindeki benzeri görülmemiş genişleme, ulus devletlerin bu tür akışları düzenleme, yönlendirme ve / veya kısıtlamadaki güçlü rolünü temel

olarak önceden var olan dengeyi çarpıcı biçimde değiştirdi. Bu nedenle, küreselleşme, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde olduğu gibi ulus devlet düzeyinde ekonomik kurumları yavaş yavaş yıprattı. Aynı zamanda, küreselleşme, uluslararası piyasaların artan rekabet baskısına cevap vermenin bir yolu olarak, endüstriyel örgütlenme seri üretim paradigmasının daha esnek ve başarılı üretim sistemlerine doğru ilerici gelişimine katkıda bulunmuştur. Sonuç olarak, “standartlaştırılmış” üretim, şirketlerin küresel zorlukların belirsizliği karşısında hayatta kalmalarını sağlayan uzmanlaşmış ve talebe göre esnek bir değişim sistemi lehine giderek eski hale geldi. Bu değişikliklerin yanı sıra, Çokuluslu İşletmelerin önemi, malların ve sermayenin uluslararası akışını yönetmede ulusal sınırların ve ekonomik kurumların zayıflamasında artmış ve katkıda bulunmuştur. Çokuluslu İşletmelerin artan önemi, küreselleşme sürecinin firmaların sınıai yönetim ve rekabet edebilirliklerini yeni ekonomik ortama adapte etmelerinin bir yolu olarak belirlenen değişikliklere bir cevap gibi görünmektedir. Bu süreçlerin büyüklüğü, bazı yorumcuları küreselleşen dünyayı 'düz dünya' olarak tanımladığını gösterir (Friedman, 2005).

Bu amaçla düşünmeye teşvik etmenin yanı sıra 'coğrafyanın sonu' (O'Brien, 1992) ve 'ölümü' gibi kavramlar uyandırmaya teşvik etti. Bu açıdan küreselleşme, teknolojik ve sosyo-ekonomik güçlerinin uluslararası ulaşımıyla yerler arasındaki farklılıkları temelden aşındırmıştır. Bu nedenle, konular kendi özelliklerinden boşalmış gibi görünmektedir ve yerel aktörler bölgesel kaderleri şekillendirme kapasitesini temelde kaybederler. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve ulaştırma maliyetlerindeki düşüş, verimli faaliyetlerin bulunduğu yerde fiziksel mesafenin önemini azaltmaktadır. Sonuç olarak, ekonomik gelişme hemen hemen her yerde yerel mekansal faktörlerin oynadığı hiçbir rol olmadan ortaya çıkabilir. Bu nedenle bölgeler ve ülkeler arasında gelirlerde yakınlaşma, küreselleşmenin nihai sonucu olacaktır (Cairncross, 1997).

Küreselleşme sürecinin hem doğasının hem de yörüngesinin bu kavramsallaştırılması, kurumsal ve evrimsel ekonomi, iç ticaret çalışmaları ve ekonomik coğrafya alanlarında geniş (ve büyüyen) bir literatürün ürettiği teorik görüşler ve ampirik kanıtlarla keskin bir tezat oluşturuyor. Tüm bu disiplinlerde,

küreselleşme sürecinin bölgesel süreçlerin önemini ve yerel aktörlerin kalkınma yörüngelerini şekillendirmedeki rolünü gittikçe arttırdığı konusunda artan bir bilinç vardır. 1980'lerden bu yana bazı bölgelerin Fordist-sonrası gelişme yollarını başarıyla takip ettiği açıktır. Bu bağlamda, Bagnasco (1977) ve Piore ve Sabel (1984), bölgesel bir durum olarak 'Üçüncü İtalya' endüstrisinde esnek uzmanlaşma, güven ve yüz yüze sosyal ilişkiler deneyimini vurgulayan ilk alimler arasındadır. Genel olarak, küreselleşmenin ve işlevsel ekonomik entegrasyonun artması bağlamında marjinalleşmekten ziyade yerel özelliklerin önemi artmıştır (Storper, 1995). Yerel düzeyde ortaya çıkan kalkınma süreçleri ve küreselleşme bu kalıpları pekiştirmektedir. Başka bir deyişle, bir "bölgesel dünya" nın ortaya çıkması (Storper, 1997), temel olarak ekonomik kalkınmayı tetikleyen ve ülkelerdeki belirli yerlere yığılmaya zorlayan mekansal bağlı yerelleşmiş güçlerle desteklenir. Bu nedenle, seri üretim sonrası sınıai tadilattan kaynaklanan ekonomik gelişme, bölgesel kalkınmaya da denk geliyor gibi görünmektedir (Amin ve Thirft, 1992).

Dolayısıyla, son on yılda ülkeler arasında yakınlaşma lehine bazı kanıtlara rağmen (Crafts 2004; Sala-i-Martin, 2006), bazı durumlarda ülkelerdeki eşitsizlik artmıştır (Rodriguez-Pose ve Gill, 2006). Brakman ve van Marrevijk (2008), ekonomik kalkınma modellerinin bölgesel düzeyde güçlü mekansal konsantrasyonlarla karakterize olduğunu ve küresel dünyada bu mesafenin ve coğrafyanın önemli olduğunu öne sürüyor. Ek olarak ve belki de daha önemlisi, bu tür görüşler, ulusal ekonomik büyümenin ulus-devletlerdeki sınırlı sayıda yerel ekonominin performansından etkilenme eğiliminde olduğunu da göstermektedir. Özellikle, kentsel alanlar, ekonomik büyümenin en fazla yoğunlaştığı yerlerdir. Nitekim çoğu endüstriyel üretim, vasıflı emek ve daha yüksek ücretler, ekonomik ajanlar arasındaki coğrafi yakınlığın iletişimi kolaylaştırdığı ve sıkça etkileşime giren ve fikir akışını destekleyen bir ortam yaratan şehirlerde yığılma eğilimindedir. Bu temel olarak, bilgi yayılması ile ilgili Mareşalyan yığılma ekonomileri fikrinden oluşur. Teknolojik veya bilgi yayılımları şeklinde olumlu dışsallıklara neden olan bu tür etkileşimlerin önemi, çeşitli bilginlerin belirttiği gibi, ekonomik gelişme için özellikle önemlidir (Romer, 1986, 1990; Grossman ve Helpman, 1991; Coe ve Helpman, 1995). Ayrıca, deneysel kanıtlar bilgi dışsallıklarının mekânsal olarak

düzensiz ekonomik ve yenilikçi performans için ilgili açıklamalar sağladığını göstermektedir (Jaffe, 1989; Jaffe ve diğerleri, 1993; Audretsch ve Feldman, 1996). Bu akıl yürütme çizgisinin ardından, bilgi-yoğun faaliyetler, farklı coğrafi dağılım modellerini takip ederek ve yerel olarak rekabet avantajı sağlayan kaynaklar yaratmaya katkıda bulunan ekonomik performans için temel hale gelir (Rodríguez-Pose ve Crescenzi, 2008a).

Bu nedenle, kümülatif ve yola bağlı bilgi birikimi süreçleri, refahın mekan boyunca dağılımını şekillendirmekte ve düz bir dünyadan daha karmaşık bir ekonomik coğrafyanın varlığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, ekonomik kalkınma sonuçta bilgi dışsallıklarının üretildiği yerel düzeyde teşvik edilmektedir. Nitekim kodlanmış bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda büyük ölçüde erişilebilir hale gelirken, örtük bilgi mekansal olarak bağlı kalmaya devam etmektedir ve ekonomik değeri kodlanmış bilgiye ilişkin göreceli kıtlığının bir sonucu olarak artmıştır (Sonn ve Storper, 2008). Benzer şekilde, küreselleşme, kodlanmış bilginin iletim maliyetlerinde net bir düşüş tespit ederken, doğası gereği yapışkan ve karmaşık olan ekonomik olarak değerli bilginin iletilmesi, absorbe edilmesi ve başarılı bir şekilde yeniden kullanılması için giderek uzamsal yakınlık gerekir (Storper ve Venables, 2004; McCann, 2008).

Dahası, hızlı büyüyen yerler kapalı ve bağımsız ekonomiler değildir, ancak daha çok bölgeleri dış pazarlar ve kaynaklar ile önemli ölçüde bağlayan, Çokuluslu İşletmeleri barındıran bölgeler ve uluslararası yatırımları daha muhtemeldir (McCann ve Acs, 2009). Nitekim uluslararası sermaye hareketliliği son on yıllarda belirgin bir şekilde artmıştır: bir yandan, uluslararası yatırımların farklı ülkeler arasında dağılımı artmış, öte yandan bunlar içinde birkaç bölgede yoğunlaşma eğilimindedir. Böylece, Çokuluslu İşletmelerin yatırım yaptığı yerler, üretim sürecinin farklı aşamalarında 'küresel ağlardaki neo-Mareşal düğümlerin' (Ernst ve Kim, 2002) ve küresel üretim ağlarının (GPN) bir parçası haline gelmiştir (Amin ve Thrift, 1992). Ek olarak, böyle bir küresel üretim ağına dahil olan bölgeler, hem uluslararası bilgi yayılması hem de yerel yetenek geliştirme için kanallardan da yararlanabilir. Dış bilgi birikimine ve yenilikçiliğe erişmek için uluslararası yatırıma ev sahipliği yapmak gibi dış

bağlantıların oluşturulması ve sürdürülmesinin, yerel olarak üretilen bilgileri tamamlamanın ve zenginleştirmenin bir yolu olarak yerel ekonomiler için temel olduğu kabul edilmiştir (Bathelt vd. 2004). Bu, özellikle mevcut bilgilerin büyük kısmının ekzojen kaynaklardan ithal edilmek yerine yerel olarak üretilmediği ve dolayısıyla böyle bir dış bilginin birincil rol oynama eğiliminde olduğu gelişmekte olan ülkeler için geçerlidir (Pietrobelli ve Rabellotti, 2009).

Bununla birlikte, ev sahibi bölgelerin küresel ağlar aracılığıyla bilgi yayılmasının avantajlarını yakalamadaki başarısı, yerel bilgi tabanı ve özümleme kapasitesinden sosyal ve kurumsal altyapıya kadar değişen temel ve yapısal özelliklere büyük ölçüde dayanmaktadır. Bu bakımdan, yerel düzeyde bir inovasyon sisteminin varlığı, dış bilginin çekilmesi ve kullanılması için çok önemli bir unsurdur. Gelişmiş ülkelere uygulanan inovasyon yaklaşımı sistemi, aktörler ve kuruluşlar arasında olumlu bir sosyal ve kurumsal bağlam çerçevesinde bağlantıların varlığının, öğrenme dinamikleri, yeni bilgi yaratma ve sömürme konusundaki pozitif dinamikleri ortaya çıkardığını göstermektedir. Bu dinamiklerin niteliği, inovasyon sürecinin doğrusal bir fenomenden uzak olduğu anlamında sistemiktir, ancak aksine, ortak normlara, uygulamalara ve tarihsel kalıtıma göre bir arada hareket eden bir dizi bileşen arasındaki karmaşık etkileşim kalıplarının bir sonucudur. Böyle bir karakterizasyon, inovasyon sistemi kavramının, esasen kurumsal zayıflık ve ilgili aktörler arasındaki bağlantıların parçalanması nedeniyle gelişmekte olan ülkeler bağlamında kolayca uygulanamayacağı gerçeğini gerektirir (Intarakumnerd, 2002; Padilla-Perez vd., 2009).

Sonuç olarak, inovasyon sistemlerinin kapsamı bu ülkelerle sınırlıdır, böylece bilgi ile ilgili faaliyetlerin ve nihayetinde ekonomik kalkınmanın yerel doğasını keskinleştirir.

Daha önce de belirtildiği gibi, yüksek derecede yerelleştirilmiş ekonomik performans faktörleri ile birlikte, küreselleşme süreci aynı zamanda ev sahibi bölgelerinin küresel bağlantı derecesini ve uluslararası rekabet edebilirlik derecesini belirleyen firmaların uluslararası erişimindeki gelişimsel etkiyi de vurgulamaktadır (McCann ve Acs, 2009). Bu durumdan ortaya çıkan temel olarak, artan uluslararası



ticaret ve sermaye hareketliliğinin, başarılı ekonomik performansın şekillendirilmesinde coğrafi yakınlığın rolünü vurgulayarak, kalkınma süreçlerinin bölgesel karakterini önemli ölçüde keskinleştirmesidir. Elbette, büyümeye neden olan başlı başına bir coğrafi yakınlık değildir, ancak ekonomik ajanların konum davranışını ve aralarındaki bağlantıların yoğunluğunu şekillendiren önemli bir faktördür. Başka bir deyişle, coğrafi yakınlık genellikle diğer olumlu güçlerin ortaya çıkması için gerekli ortamı temsil eder (Rodríguez-Pose ve Crescenzi, 2008a) ve ya benzer şekilde, ekonomik aktörler arasında maddi olmayan ve karmaşık "iz bırakmayan bağımlılıklar" yoluyla gelişmeyi destekleyen bağlamı sağlar. (Storper, 1995).

### **1.3. Coğrafi Yakınlığın Ötesinde Bölgesel Kalkınma**

Ekonomik kalkınma süreçleri oldukça yerelleştirilmiş olsa bile, tüm "lokasyonlar" küresel rekabet ortamında aynı derecede başarılı olamazlar. Aslında, bilgi ve yenilik faaliyetleri olumlu geribildirim ve etkileşimleri mümkün kılmak için uygun bir ortam gerektirir. Bu nedenle, yerel sosyal, politik ve kurumsal ortamlardaki farklılıklar yerel ekonomik ajanlar, bilgi ve inovasyon faaliyetleri arasındaki farklı etkileşimleri belirlemektedir (Rodríguez-Pose, 1999). Bu, uzayda ekonomik gelişme süreçlerini tetiklemek için farklı kapasitelere dönüşüyor. Başka bir deyişle, ekonomik ajanlar arasındaki fiziksel yakınlık ve eşyerleşme, bilgi yayılımcılarının etkili bir şekilde kullanılması ve inovasyonun gerçekleşmesi için yeterli bir şart değildir. Örneğin, Boschma (2005), ekonomik aktörler arasındaki diğer "yakınlıkların" inovasyonun gerçekleşmesi için de çok önemli olduğunu savunuyor. Bilişsel yakınlık, firmalara bilgi alışverişinde bulunmak ve ekonomik açıdan yararlı olmalarını sağlamak için gerekli emme kapasitesini sağlar (Cohen ve Levinthal, 1990).

Bu yakınlık boyutu, ajanlar arasında somut ve üretken taciz bilgilerinin değişimini, nihayetinde bilgi dışsallıklarını ve difüzyonun etkili olmasını sağlayan son derece önemli görünmektedir. Örgütsel yakınlık ayrıca belirsizliği ve fırsatçı davranışları ele almak için ortak mekanizmalar ve düzenlemeler sağlayarak inovasyon ve etkileşimli öğrenmeyi destekler. Sosyal yakınlık, firmaların ve

çalışanların kayıt dışı sosyal ilişkilere ve temel olarak kişilerarası güvene dayanan ağlara olan katılımını yansıtır. Bu, bilginin yaygınlaşmasına ve kişisel olmayan işlemlere kıyasla daha iletişimsel bir bağlamda öğrenmeye, saf pazar borsalarıyla ilgili sürtünme ve zorlukların giderilmesine yardımcı olur (Granovetter, 1985; Knack ve Keefer, 1997; Zack ve Knack, 2001) veya hedeflere ulaşılmasına izin verir. başka türlü toplumsal ilişkiler ve güven olmadan gerçekleşemez (Trigilia, 2001).

Son olarak, kurumsal yakınlık, yasal ve düzenleyici sistemden enformel kültürel norm ve alışkanlıklara kadar ekonominin koordinasyon mekanizmalarını ifade eder. Bu bağlamda, başarılı inovasyon ve ekonomik performans, sağlam kurumsal düzenlemeler ve pazar mekanizmalarını önemli ölçüde yağlayan ortak kültürel normlar ile kolaylaştırılmaktadır. Coğrafi olmayan yakınlıklar, ekonomik gelişme süreci için bir dizi ilgili sürücüye ışık tutuyor. Ayrıca, bu unsurlar, yeni düzeyde bilgi üretme, toplu öğrenme ve nihayetinde ekonomik performans süreçlerini şekillendiren, içeriğe özgü yollarla yerel düzeyde bir araya gelme eğilimindedir. Başka bir deyişle, başarılı inovasyon ve ilgili ekonomik gelişme çoğunlukla bölgesel olarak meydana gelir (Amin ve Thrift, 1994; Scott, 1996; Storper, 1997; Cooke vd., 1997).

Olumlu kurumsal bir çerçeve hem belirli bölgesel bağlamların yenilikçi kapasitesini şekillendirmekte hem de eksojen olarak üretilen bilgiyi ekonomik olarak verimli bir şekilde (Iammarino, 2005: s.499) inovasyon literatüründe (Lundvall) vurgulandığı gibi, ekonomik olarak verimli bir şekilde absorbe etmeye ve kullanmaya izin vermektedir. (Cooke vd. 1997).

Bu nedenle, yerel ekonomik gelişme, sosyo-kurumsal ve kültürel yapıların beslediği yere özgü ve özel yetenekler ve yeterlilikler temelinde bölgesel bir rekabet avantajının gerçekleştirilmesiyle teşvik edilebilir. Bu şartlar içeriğe özgü olduğundan, farklı ortamlarda çoğaltılması son derece zordur ve her bölge yerel ekonomik ajanlar ile sosyo-kurumsal güçler arasındaki işlevsel ve etkili etkileşimler temelinde kendi rekabet avantajını şekillendirmelidir. Bölgesel ekonomik kalkınmanın teşvik edilmesi için uygun ortamı sağlayan yerel aktörler arasında kolektif eylemi teşvik eden ve koordinasyonu destekleyen yeterli resmi (toplumsal)

ve gayri resmi (topluluk) kurumların varlığı tam olarak budur (Rodríguez-Pose ve Storper, 2006). Ekonomik gelişme sürecini destekleyen kurumların bu kavramsallaştırılması, inovasyon ve bilginin yayılması için gerekli kurumsal ve sosyal “yakınlıklar” dan farklı değildir: ekonomik ajanlara, kolektif örgütlenmenin bağlamsal düzenlemelerini, problem çözme, gelişmiş öngörülebilirliği sağlar. Gayri resmi kurumların rolüne ilişkin tartışmalardaki kutuplaşmaya rağmen, bazıları resmi kurumların önemine dikkat çekerken (Durlauf ve Fafchamps, 2004), diğeri de gayri resmi olanların ilgisini vurgulamaktadır (Granovetter, 1985; Coleman, 1990; Putnam vd., 1993).

Toplum ve toplum arasındaki etkileşim ve denge, öğrenme aktörleri olarak bölgelerin gelişme potansiyelini şekillendirmede kilit bir unsur olarak görünmektedir (Rodríguez-Pose ve Storper, 2006). Bu nedenle, resmi ve gayri resmi kurumlar karşılıklı güvenerek, örneğin güven eksikliği, daha maliyetli çatışma çözme, toplu hareket edememe, düşük ağ kapsamı v.b. konularda birbirlerini tamamlar (Storper, 2005; Rodríguez-Pose ve Storper, 2006; Rodríguez-Pose, 2010).

Bu bölümde gözden geçirilen literatür ışığında, bölgesel ekonomik kalkınma süreçlerinin bağlama özgü sosyal ve kurumsal faktörlerle desteklendiği açıktır. Bu faktörler, karmaşık bir etkileşimler kümesi ve paylaşılan kodlar ve uygulamalar aracılığıyla bilgiyi ekonomik zenginliklere çevirmek için yerel yetenekleri şekillendirdikleri için çok önemlidir. Açıkçası, bu unsurların kalitesindeki mekânsal değişimler, farklı bölgeler arasında farklılaşmaya neden olan bölgeler arasında ekonomik gelişme için coğrafi olarak eşit olmayan bir potansiyel belirleyebilir. Bu nedenle, bölgesel kalkınma politikaları kurumsal zayıflıkları gidermek için önlemler içermelidir. Bu kesinlikle politika yapıcılar için, 'optimal' kurumsal düzenlemeler konusunda fikir birliği olmamasından, kurumların güçlü bir şekilde spesifik ve aynı zamanda yüksek oranda yola bağımlı olan ve özellikle de değişime dirençli oldukları gerçeğine kadar uzanan çeşitli nedenlerden dolayı kolay bir iş değildir. (Rodríguez-Pose, 2010). Bu, örneğin, bir bölgenin başarılı kurumsal formlarını farklı bağlamlarda çoğaltmayı ve kısa sürede kurumsal arızalara müdahale etmeyi zorlaştırır. Bununla birlikte, inovasyon ve ekonomik kalkınmanın çoğunlukla

bölgesel olaylar olduğunu yerel, toplumsal ve kurumsal faktörlerin kendileri için çok önemli olduğunu kabul etmek, hem teoride hem de politikada orta düzeyde perspektifi soruşturmanın ilgili hedefi olarak görmeye yol açtığını kabul etmektedir.

#### **1.4. Yerel Ekonomik Gelişme, Küresel Ekonomik Entegrasyon ve Mekansal Eşitsizlikler: Ampirik Kanıt**

Yukarıda tartışıldığı gibi, ekonomik gelişme, ekonomik ajanlar arasındaki etkileşimlerin özellikle yoğun olduğu yerel düzeyde ortaya çıkma eğilimindedir. Aynı zamanda, sosyo-kurumsal faktörler, yerel bir rekabet avantajı yaratmada ve etkileşimlerin sistematik bir şekilde çalışmasını sağlamada çok önemli görünmektedir. Bununla birlikte, tüm yerler böyle elverişli koşullarla nitelenmez ve ulusal büyümenin çoğu zaman büyük metropol alanlarıyla çakışan bir ülke içindeki hızlı büyüyen ve yenilikçi yerlerden kaynaklandığı öne sürülür. Sonuç olarak, ulus altı varlıkların performansına bakıldığında, refahın bu birkaç yerde yoğunlaşması, ulusal düzeyde mekansal eşitsizliklere neden olabilecek potansiyel olarak şaşırtıcı değildir. AB ve ABD söz konusu olduğunda, inovasyonun sınırlı sayıda yerde yüksek oranda coğrafi olarak yoğunlaştığı belgelenmiştir (Carlino vd., 2001; Crescenzi vd., 2007).

Benzer şekilde, Avrupa bölgelerinin bilgiyi değerli ekonomik faaliyetlere dönüştürme kapasitesinin, niteliksel olarak farklı yerel sosyal yapılara (Rodríguez-Pose, 1999) ve bölgesel inovasyon sistemlerine (Crescenzi ve Rodríguez-Pose, 2008b) göre farklılık gösterdiği ileri sürülmüştür. Bölgeler arası yakınsama çalışmaları, gelişmiş dünya için genellikle karışık sonuçlar sunar (Magrini, 2004; Rey ve Janikas, 2005), ancak AB söz konusu olduğunda, artan katkılar geride kalan en zengin bölgeler sürdürülebilir bir büyüme sergilerken fakir bölgelerin gecikme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir (Marcet ve Canova, 2005; Magrini, 1999; Cheshire ve Magrini, 2000; Magrini, 2004).

Bu, AB bölgesel politikasında olduğu gibi, 'bölgesel farklılık' modellerinin hafifletilmesine yönelik önemli kamu kaynaklarına yol açmaktadır (Rodríguez-Pose ve Fratesi, 2004).

Gelişmekte olan ülkeler söz konusu olduğunda, ekonomik kalkınmanın yerleşmiş doğası ve sosyo-kurumsal faktörlerin önemi daha elverişli yerler ve bağlamlar daha az olası hale geldiğinden daha önemli görünmektedir. Bu, son birkaç on yılda çoğu gelişmekte olan ülkenin yaşadığı güçlü mekansal eşitsizlik modelleriyle, aynı ülkede kalan bölgelere kıyasla birkaç lokasyonun (yani büyükşehir bölgelerinin) olağanüstü hızlı büyüme oranlarına şahitlik etti. Dahası, küreselleşme, yerleşmiş yığılma, inovasyon ve büyüme süreçleriyle güçlü bir ilişki kurarak bu eğilimlerin güçlendirilmesine büyük katkıda bulunmaktadır (Scott ve Storper, 2003).

Örneğin, Çin'in dünya ticaretine ve uluslararası sermaye akışlarına katılımının, özellikle tarımsal iç bölgeler ile güçlü kentleşmiş kıyı illeri arasındaki refah düzeyindeki iç eşitsizliklerin artmasına şiddetle katkıda bulunduğu kabul edilmektedir (Fleisher ve Chen, 1997; Kanbur ve Zhang, 1999; Zhang ve Kanbur, 2001; Zhang ve Zhang, 2003). Bölgesel gelirden ayrışma, Hindistan'da da, daha hızlı eyaletler hızlı büyüme oranları kaydeden ve ulusal ekonomik performansı yönlendiren zengin ülkelerle birlikte önerilmektedir (Milanoviç, 2005).

Endonezya ve Çin için, toplanmış büyüme artırıcı faaliyetlerle bağlantılı bölgesel eşitsizliklerin artması daha da teyit edilmektedir (Akita ve Kawamura, 2002). Ulusal büyüme hızının bölgeler arası eşitsizliklerin evrimi ile pozitif olarak ilişkili olduğu Brezilya'da da benzer kanıtlar sunulmaktadır (Azzoni, 2001). Geçiş ekonomileri söz konusu olduğunda, Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinde AB ile bütünleşmelerini müteakip bölgesel düzeyde güçlü bir kutupsallaşma yaşanmaktadır (Monastiriotis, 2011). Bu durumda, ana büyükşehir bölgeleri ve eski AB üyelerini sınırlayanlar serbestleşmeden en fazla yararlanırken, kalan bölgeler çoğu durumda reddedilmiştir (Petraikos, 1996; 2000; Traistaru vd., 2003; Bradley vd., 2005).

Bu nedenle, rapor edilen kanıtların, özellikle gelişmekte olan ülkelere (geçiş ülkeleri dahil) ilişkin olarak, onaylı görüldüğü, ekonomik kalkınma süreçlerinin, uluslararası pazarlarda rekabet ederek ulusal büyümeyi teşvik eden yoğun olarak gelişmiş alanlarda güçlü bir şekilde gömülü olduğu, geri kalanın durgunlaştığı ya da

azaldığı yönündedir. Bu model sonunda, uzamsal olarak düzensiz ekonomik kalkınmayı üretir ve güçlendirir.

### **1.5. Bölgesel Ekonomik Kalkınmaya Aşağıdan Yukarıya Yaklaşım**

Ekonomik kalkınmanın doğuşunun yerel bir süreç olarak kabul edilmesinin ardından, destek ve tanıtım için mevcut politika araçları yeniden ele alınmalıdır. Aglomerasyon, fiziksel mesafe, öğrenme, inovasyon ve kurumlar gibi güçlere ve özelliklere çok az önem veren veya hiç dikkat etmeyen geleneksel büyüme politikaları, bölgelerin artan küreselleşme çağındaki ekonomik kalkınma ihtiyaçlarına cevap vermek için artık yeterli görünmemektedir (Barca vd., 2011).

Ayrıca, yerel özelliklerin kalkınma yörüngelerini şekillendirmedeki öneminin artan farkındalığı, “zayıf” stratejilerin yerel zayıflıklar ve güçlü yönlerden bağımsız olarak her bölgeye aktarılabilirliği yukarıdan aşağıya doğru politikaların temel özelliklerinden birini büyük ölçüde baltalamaktadır: Yukarıdan aşağıya politikaların bu kadar 'tek bedene uyan' bir karakteri, sık sık uzak bölgelere pazar erişimini artırmanın ya da yoksul bölgelere bu türden geri dönen inanca fiziksel sermaye ile bağış yapmanın bir yolu olarak altyapı yatırımlarının tanıtımına yol açmıştır. (Aschauer, 1989).

Bu politikaların popülaritesi hala yaygındır: İtalyan Mezzogiorno, altyapıya kırk yıldan uzun bir süredir yatırım yapan ve yerel ekonomilere gerçek bir faydası olmayan, genellikle bu yaklaşımın en tipik örneği olarak görülmektedir (Trigilia, 1992). Bölgesel büyümeyi teşvik etmek için altyapının geliştirilmesine büyük önem verilen 1980'lerin sonunda Seville şehrinin gelişim stratejisine ilişkin olarak da benzer düşünceler yapılabilir (Pike vd., 2006). Daha yakın zamanlarda, AB bölgesel politikasında, Amaç 1 bölgelerine ayrılan toplam bütçenin neredeyse % 50'si (2007-2013 dönem terminolojisindeki yakınsama bölgeleri) altyapılara harcanırken, diğer %50 sermaye ve kırsal kalkınma kapsamında iş, insan gibi diğer eksenler arasında dağıtılıyordu (Rodríguez-Pose ve Fratesi, 2004).

Yukarıdan aşağıya politikaların popülaritesini doğrulamak için, Dünya Bankası yakın zamanda, bağdaştırıcı altyapıların fakir ülkelerde ekonomik kalkınma

için bir öncelik olduğunu da önermiştir (World Bank, 2008). Büyük firmaların zayıf sanayileşme seviyelerine sahip bölgelere olan çekiciliği, sık sık yukarıdan aşağıya bir politika olarak görülüyor. İtalyan Mezzogiorno, yine de çoğu durumda sanayinin varlığını desteklemeyen bağlamlarda firmaların yerelleşmesine yol açan bu politika yaklaşımının başarısızlığına iyi bir örnektir (Trigilia, 1992; Viesti, 2000).

Kurumsal zayıf yönlerin yanı sıra yeterli beceri ve yetenekler küresel güçlerin belirlediği bölgesel ekonomilerin yeniden dirilişi ile birleştiğinde çoğu yukarıdan aşağıya gelişme politikalarının genelleştirilmiş başarısızlığı, alternatif aşağı yukarı bölgesel kalkınma politikaları şeklinde alternatif politika seçeneklerini düşünmeye teşvik etmiştir (Pike vd., 2006).

Böyle bir yaklaşımın net bir teorik temeli olmamasına rağmen (Crescenzi ve Rodríguez-Pose, 2011; Pike vd., 2006), aşağıdan yukarıya kalkınma politikalarını, yerel rekabet potansiyelini tercih ederek yerli ekonomik potansiyeli serbest bırakmayı amaçlayan ve yerel aktörlerin kalkınma stratejilerini tasarlamada, uygulamada ve yönetmede yer almasının çok önemli olduğu stratejiler olarak açıklarlar. Bunu yaparken, tabandan kalkınmaya yönelik inisiyatifler, bölgedeki ekonomik faaliyeti gömmek için ekonomik ve sosyo-kurumsal koşullar açısından yerel özelliklerin derinlemesine analizine dayanmaktadır. Bu, yukarıda tartışıldığı gibi, artan küreselleşme döneminde son derece alakalı görünmektedir. Aslında, bölgesel kurumların potansiyel olarak yıkıcı küresel güçlerin hafifletilmesi ve sömürülmesi için özellikle iyi yerleştirilmiş yerler olduğu iddia edilmektedir (Pike vd., 2010).

Yukarıdan aşağıya gelişme politikaları ile karşılaştırıldığında aşağıdan yukarıya inisiyatifler bağlamla ilgili unsurlara daha fazla dikkat eder. Örneğin, bölgesel sosyal ve kurumsal güçlere aşağıdan yukarıya politikalarla atfedilen rol, inovasyon sistemi yaklaşımının, öğrenmenin, bilginin yanı sıra bilginin öğrenilmesi, absorbe edilmesi ve yaratılması için bölgesel kapasitenin katalizörleri ile aynı unsurlara verdiği önemine çok yakındır. Böyle bir ekonomik değerli bilgiyi ekonomik büyümeye çevirmek, bölgesel kalkınma stratejileri için bu tür faktörlerin uygunluğunun kabul edilmesi, aynı zamanda, yerel bağlamın tasarlanırken bölgesel

özellikleri göz ardı etmekten ziyade, ekonomik performans üzerindeki etkilerini göz önünde bulunduran, ekonomik kalkınma üzerindeki 'yer tabanlı' yaklaşımı desteklemiştir. Bu çerçevede, politika müdahaleleri içerik çeşitliliğinin farkında olmalı ve hedef bölgelerin spesifik özelliklerine bağlı olmalıdır (Barca vd., 2011).

Bu nedenle, genel olarak konuşursak, bu tür yerel özellikler, her bir bölgenin gelişim sürecini yola bağlı bir örüntüde dâhil eden yerlerin gelişim yolunu yakından etkiler (Sunley, 2000). Dolayısıyla, saf geleneksel yukarıdan aşağıya müdahaleler, çoğunlukla bağlamla ilgili unsurları göz ardı ettikleri için, bölgesel ekonomiler üzerinde zararlı veya etkisiz olabilir. Aksine, aşağıdan yukarıya gelişim stratejileri, uzamdaki çeşitliliğin temelde politika tarafından hedef alınacak hedeflerin coğrafi bir çeşitlemesini talep ettiği ve bu hedeflerin yerel özelliklere ve geçmiş yörüngelere göre seçilmesi gerektiği iddiasına dayanmaktadır.

## **1.6. Yerelleşme Ve Bölgesel Ekonomik Kalkınma**

Yerel güçlerin oynadığı merkezi rol ve bölgesel ekonomik kalkınmanın şekillenmesinde mekânsal yakınlık, son on yılda dünyanın birçok yerinde karar alma sürecinin merkezileşmesine yol açmıştır. Nitekim, bazı ülkeler son zamanlarda İtalya ve İspanya gibi farklı ademi merkezîyetçiliklere göre federal devlet yapılarını tercih etmiş, bazılarında ise İngiltere ve Fransa ile bazı gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi uzun süredir devam eden merkezi bir hükümet geleneğinden sonra gelişme süreci ortaya çıkmıştır. Üstelik, ABD, Avustralya ve Hindistan gibi federalist ülkeler, bir devrimin yeniden canlandırmasını yaşarken, kâğıttaki yerelleşmiş devletler, Meksika ve Brezilya gibi (Rodríguez-Pose ve Gill, 2003) daha somut bir yoksullaşma eğilimi ile karakterize edildi. Bahsedildiği gibi, merkezden ülke altı hükümetlere kadar bu tür küresel yetki devri eğilimi, coğrafya ve yerel bağlamın kalkınma stratejileri için önemli olduğu kabulü nedeniyle politikalar giderek bölgesel olarak tasarlanıp kabul edildiğinden ekonomik kalkınma ile yakından bağlantılıdır. Bu nedenle, merkezi olmayan yönetimler, bölgesel ekonomik etkileşimlerin ve davranışların yerel kültürel ve sosyo-kurumsal dayanaklarını tanıyan stratejileri tasarlama ve uygulama kapasitesine sahiptir. Dolayısıyla, geleneksel yukarıdan aşağıya gelişme stratejilerinden çok farklı olan “aşağıdan yukarıya, bölgeye özgü,



daha uzun vadeli ve çoğulcu temelli politika eylemini” destekleme pozisyonundalardır (Amin, 1999, s. 366). Ademi merkezîyetçilik ile ekonomik performans arasındaki bağları inceleyen ilgili literatürde analiz, eşitlik ve verimlilik açısından incelenmiştir. Yerel yönetimin bölgesel ekonomik kalkınma üzerindeki etkilerini gözden geçirmek için aynı planı takip edeceğiz.

## **1.7. Yerelleşme ve Eşitlik**

İktisat teorisi, ademi merkezîyetçiliğin - aynı zamanda - eşitlik üzerinde hem yararlı hem de zararlı etkileri olabileceğini göstermektedir. Faydalı etkiler söz konusu olduğunda, mali ademi merkezîyetçiliğin bölgeler arasındaki gelir eşitsizliğini azaltmaya katkıda bulunduğu iddia edilmektedir. Aslında, yoksul bölgeler boşluğu daha zengin olanlarla doldurmaya ve elverişli koşullar ve teşvikler sunarak kaynakları çekmeye çalışmaktadır (Ezcurra ve Pascual, 2008).

Bu nedenle, bölgesel rekabet, yoksul bölgelerin yerel ekonomik kalkınmayı yönetme fırsatını temsil eder, çünkü gelişme kendi stratejilerini tasarlamada aktif rol oynamalarına izin verir. Bu, merkezi hükümetin geleneksel sektörel kalkınma politikalarını desteklediği durumlarla karşılaştırıldığında belirgindir. Nitekim bu tür politikalar zengin bölgelerde daha muhtemel olan ekonominin en dinamik sektörlerine yönelik olduğundan, fakir bölgeler genellikle ulusal stratejilerin dışında tutulur. Dahası, ademi merkezîyetçilik merkezi hükümetin küçülmesini ifade eder. Bu, sermaye bölgelerinde ekonomik faaliyetin daha az yoğunlaşmasına ve bu faaliyetin tüm ulusal bölgede dağılmasına yol açmaktadır (Gil Canaleta vd., 2004).

Ancak, gelişme süreçlerinin eşitlik üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Bu bağlamda, Rodríguez-Pose ve Gill (2005) mekansal eşitsizliği artıran iki kilit süreci tanımlamaktadır. Birincisi, zengin bölgeler, merkezi hükümetin kararını etkilemede fakir bölgelerden daha güçlü pazarlık gücüne sahiptir. Aslında, zengin bölgelerin yalnızca ekonomik çıkarları merkeze yakın olmayabilir, aynı zamanda ulusal hükümetler seçmenler, kitle iletişim araçları vb. Konularda meşruiyet kazanmak için zengin bölgeleri tercih edebilir. İkincisi, zenginlerin rekabetçi bölgeleri yoksul olanları boğabilir. Nitekim fiziksel ve beşeri sermayenin ve diğer yapısal boşlukların

az miktarda olması, yoksul bölgelerin yoksulluktan kazanması için bölgesel rekabeti zorlaştırmaktadır. Ayrıca, yoksul bölgelerin küçük vergi tabanı, harcama politikalarını azaltmakta ve kalkınma politikalarını uygulama olasılığını azaltmaktadır.

## **1.8. Yerinden Yönetim ve Verimlilik**

Devrim ve verimlilik arasındaki ilişki de iki yönlüdür. Devrim sürecinin lehine olan argümanlar, üç kilit noktayı vurgulama eğilimindedir. Birincisi, bölgesel ihtiyaçların ulusal taleplerden farklı olabileceğini varsayarak ve Ülke Altı Hükümetler bölgesel talepler hakkında daha iyi bilgi sahibi olması gerektiği için, yerel mal ve hizmet tedariki ve Ülke Altı Hükümetler tarafından hazırlanan politikalar bölgesel ihtiyaçları daha iyi karşılayarak ekonomide daha büyük bir tahsis etkinliği belirlemektedir. (Oates, 1999; Azfar vd., 1999).

İkincisi, gelişme, Ülke Altı Hükümetlerin bölgesel rekabet sonucu kalkınma politikaları açısından daha verimli ve yaratıcı olmasına neden olduğu için üretim verimliliğini arttırmaktadır. Aslında, sadece Ülke Altı Hükümetler daha küçük sorumluluklar nedeniyle daha az risk nedeniyle merkezden daha fazla yenilik yapma fırsatına sahip olmakla kalmıyor, aynı zamanda yeni politika çözümleri ve daha iyi yerel koordinasyon yoluyla kaynaklarını iyileştirmeyi ve ekonomilerini geliştirmeyi doğrudan hedefliyor. Ayrıca, bölgesel karar verme daha hesap verebilir ve şeffaftır (Azfar vd., 1999; Ebel ve Yılmaz, 2002). Bu, seçmenlerin Ülke Altı Hükümetlere yakın olmasından, yerel paydaşların daha fazla katılımından ve güven gibi önemli kurumlar yaratma olasılığından dolayı yolsuzluğun azaltılması anlamına geliyor.

Bununla birlikte, gelişme, verimsizliğe de neden olabilir. Birincisi, kaynaklar ve otoriteler arasındaki bir yumuşak bütçe kısıtlama kültürü ile bir uyumsuzluk son derece yetersiz olabilir. Yani, devredilen yetkilerin devredilen kaynaklardan daha büyük olduğu ülkelerde, bölgeler ulusal transferler veya banka kredileri gibi dış finansmana giderek daha fazla bağımlıdır. Ayrıca, yumuşak bütçe kısıtlaması nedeniyle ahlaki tehlike şeklinde bilgi asimetrisi ortaya çıkabilir. Sonuç olarak, bölgeler, ulusal hükümetin onları tahliye edeceğinden emin olarak, aşırı

miktarda borç harcayabilir ve biriktirebilir. Bu nedenle, bölgesel fazla harcama, potansiyel olarak makroekonomik istikrarı baltalayan bütün ülkenin makroekonomik istikrarını olumsuz yönde etkileyebilir. İkinci olarak, merkezi hükümetler, ölçek ve kapsam ekonomileri nedeniyle mal ve hizmet sunumunda daha verimli olabilirler. Aslında, bölgesel ölçek verimli olmak ve maliyetlerden tasarruf etmek için çok küçük olabilir. Prud'm homme'in (1995) önerdiği gibi, yetkileri etkin bir şekilde kullanmak için asgari bir kritik kütle gerekmektedir. Dolayısıyla, gelişme, yalnızca Ülke Altı Hükümetlerin ekonomi, demografî, coğrafya vb. mallar ve hizmetleri daha düşük maliyetle sağlamak için yeterli büyüklüğe sahip olduğu durumlarda verimliliği artırır. Üçüncüsü, bölgesel rekabet, bölgelerin dış kaynaklar için daha cazip hale getirilmesiyle ilgili maliyetlere maruz kalmasına neden olduğu için verimliliği azaltabilir.

Cheshire ve Gordon (1998), yabancı kaynakları çekmenin ulusal yararının, yatırım alan bölgelere bakılmaksızın aynı olabileceğini vurgulayarak, bölgesel rekabetin sıfır toplamlı bir oyun olduğunu öne sürmektedir. Dahası, bölgesel rekabet aynı zamanda bir bölgede çekilen bir sanayinin bölgesel rekabet etmeden başka bir yere yerleştirmekle olacağından daha az üretken olduğu durumlarda negatif toplamlı bir oyuna yol açabilir (World Bank, 2008).

Ayrıca, aynı hizmetlerin çoğaltılması eğiliminde olan farklı hükümet kademeleri arasındaki üst üste binme yetkinliklerinden dolayı gelişme, verimliliği etkileyebilir. Son olarak, ekonomik ve politik ajanlar arasındaki etkileşimin daha sık olduğu yerel düzeyde daha büyük olan yolsuzluk riski de verimlilik azalmaktadır.

Yukarıda gözden geçirilen literatür ışığında, gelişme ile ekonomik eşitlik ve verimlilik arasındaki ilişki belirsizdir. Bu nedenle, güç aktarımının hükümetin daha düşük kademelerine bölgesel ekonomik kalkınma üzerindeki etkisinin, muhtemelen bir ülkedeki başlangıçtaki eşitsizliklerin ve verimsizlik seviyesine, ülkelerin ademi merkeziyetini uygulayan ülkelerin ve bölgelerin yapısal özelliklerine ve Ülke Altı Hükümetlere güç aktarımı için önemli unsurlardır. Bu unsurlar ademi merkeziyetçiliği tasarlarken çok önemlidir. Meksika'nın ademi merkeziyetçilik deneyimini hatırlatarak bunu kısaca açıklayacağız. Meksika'nın seçimi bu bağlamda

birçok gerçek tarafından haklı çıkarıldı. Birincisi, ademi merkeziyetçilik tasarımının riskleri (ve aynı zamanda faydaları), bu ülkede, ademi merkeziyetçiliğin derinliği nedeniyle bu durumun belirgin bir şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Dahası, Meksika örneği Avrupa Komşuluk Politikası perspektifinde de bilgilendirici olabilir.

### **1.9. Ademi Merkeziyet Örneği: Meksika Deneyimi**

Meksika uzun zamandır “kağıt üzerinde” federalist bir ülke olmuştur, yani Meksika Anayasası merkezi olmayan bir devleti ima etse de, merkezi hükümet her zaman karar vermenin özü olmuştur (Shirk, 1999; Rodríguez-Pose ve Gill, 2004). Bununla birlikte, 1980'lerde 1982'nin borç krizinden sonra siyasi istikrarı korumak ve Chiapas isyanı gibi daha büyük özerkliğin bölgesel taleplerine cevap vermek için ademi merkeziyete doğru somut bir kayma başlar (Rodríguez-Pose ve Gill, 2003).

Bu nedenle, de la Madrid'in başkanlığından (1982-1988) Salinas'a (1988 - 1994) kadar ademi merkeziyetçilik kademeli olarak artmaktadır. Ardından, Zedillo başkanlığında (1994-2000) ademi merkeziyetçilik, “Yeni Federalizm” gündeminde ulusal düzeyde kaynakların ve otoritenin transferini artırmayı amaçlayan önemli bir rol oynamaktadır.

Eşitlik bakımından, Rodríguez-Pose ve Gill (2004), bölgesel GSYİH'daki boşluğun, de la Madrid döneminden Zedillo'nun “Yeni Federalizmine” kadar ademi merkeziyetçiliğin artmasıyla birlikte genişlediğini öne sürüyor. Bu nedenle, daha fazla ademi merkeziyetçilik ile artan eşitsizlik arasında zamansal (nedensel olmayan) bir ilişki vardır. Bununla birlikte, aynı zamanda, gelişme ile ilgisi olmayan diğer önemli faktörlerin de eşitliği etkileyebileceğini savunuyorlar. Örneğin, Meksika'nın bir ithalat-ikame stratejisinden GATT rejimine ve daha sonra bir serbest ticaret bölgesine (NAFTA) nispeten hızlı ticaret serbestleştirilmesi, Meksika eyaletleri arasındaki eşitsizliklerin artmasına ve ABD ve Mexico City sınırındaki bölgelere fayda sağlamasına katkıda bulunuyor. (Krugman ve Livas Elizondo, 1996; Sanchez-Reaza ve Rodríguez-Pose, 2003).

Yerelleşme, bu dengesizlikleri artırabilir. Nitekim, zengin ve fakir devletler arasındaki mevcut fark, Meksika tahsisli hibelerin (aportaciones federales) özel

tasarımıyla ademi merkeziyetçilikle sürdürülmektedir (Joumard, 2005). Ülke Altı Hükümetlere yapılan bu tür federal transferler, merkezi düzeyde düzenlenmiş programlar (özellikle eğitim ve sağlık) için harcanmalıdır, böylece yerel aktörlerin bu tür kaynakların nasıl kullanılacağına dair hiçbir özerkliği yoktur. Joumard'ın (2005, s.13) ardından, tahsis edilmiş hibeler için gerekçe, “ulusal düzeyde harcama programlarında bölgesel yayılmanın varlığına” dayanmakta ve bu şekilde “yerel düzeyde düşük optimal harcamaları önlemek için” bu tür hibelere ihtiyaç duyulmaktadır. Dahası, “devletler arasında benzer yayılma etkileri söz konusu olduğunda, devletlerin başına düşen aynı seviyedeki hibeleri almaları gerekir”. Ancak, Meksika'da devredilen hibe miktarı, merkezi yönetimden önce bu tür hizmetleri sağlamak için merkezi hükümetin karşıladığı maliyetlere bağlıdır. Transferlerin daha zengin devletlere yönelik önyargılı olduğu göz önüne alındığında, tahsis edilen hibeler sadece büyük ölçüde eski eşitsizlikleri yansıtmakla kalmıyor, aynı zamanda onları daha da kötüleştirmeye meyillidir.

Verimlilik ile ilgili olarak, mevcut literatür, Meksika'da ademi merkeziyetçiliğin yönetsel ve politik inovasyonu desteklediğini göstermektedir. Ancak, mali disipline ilişkin kurumsal ve yasal çerçeve verimlilik için sorunlu bir konudur.

Joumard (2005), Ülke Altı Hükümetlerin yerel sorunları ele almak için tasarladığı bazı etkili ve yaratıcı çözümleri analiz etti. Örneğin, Chiapas ve Jalisco gibi bölgeler “finansal işlemlerin kayıt altına alınmasını ve kontrolünü basitleştiren, böylece yolsuzluğun kapsamını azaltan modern bir bütçe ve ödeme bilgi sistemi” benimsemiştir (Joumard, 2005, s.10). Chiapas ve Sonora, sendikaların kontrolünde olduğundan daha şeffaf ve değerli olan öğretmenlerin seçim mekanizmasını yarattı. Diğer devletler idari sistemlerini daha güvenilir ve etkili hale getirmiştir. Ayrıca, Jalisco, küçük ve orta ölçekli işletmeler için destek merkezleri ve kapsamlı bir yerel sürdürülebilir kalkınma stratejisinin bir parçası olarak niş üretimler için teşvikler gibi yenilikçi çözümler benimsemiştir. Bir eyaletteki en önemli, başarılı yenilikler, merkezi hükümet tarafından işbirliği ve teknik toplantılar gibi organize edilen kanallar aracılığıyla diğer devletler tarafından kademeli olarak kabul edilmektedir.

Ayrıca, kırsal ve uzak alanlarda hizmet sunumu, yukarıdan aşağıya bir yaklaşımla benimsenmek yerine, farklı hükümet ve sivil toplum katmanları arasındaki ilişkilere dayanmakta (OECD, 2005) ve ademi merkeziyetçiliğin siyasi inovasyonu kolaylaştıracağını düşündürmektedir.

Ancak, gelir ve giderler arasındaki derin dengesizlik nedeniyle, çoğu Meksika devletinin artan borcu nedeniyle verimlilik ciddi şekilde tehdit altındaydı. Bu, 1994'teki Peso krizinden sonra Meksika devletlerine olağanüstü 1995 federal kurtarma ve zayıf bir mali disiplin unsurlarının ortak sonucu olarak yorumlandı (IMF, 2004). Aslında, böyle bir kurtarma işlemi, federal transferlerin destekleyeceği kesinliği göz önüne alındığında Ülke Altı Hükümetlerin federal kamu maliyesine zarar verme riskiyle bankalardan fazla borçlanmasına yol açan ahlaki bir tehlike sorunu yarattı (Hernández Trillo vd., 2002).

Bu durum eşitlik açısından da olumsuzdur, çünkü ahlaki tehlike, başarısız olamayacak kadar büyük tartışma nedeniyle daha zengin devletler durumunda özellikle güçlüdür. Bu nedenle, borçlu devletlerin desteğine yönelik federal transferler daha zengin olanlara karşı önyargılıdır.

Zayıf mali disipline ilişkin olarak, devletlerin belirli kısıtlamalar olmadan borçlanmalarına izin veren yumuşak bütçe kısıtlamasına ve bölgesel vergi gelirlerinden ziyade federal transferlere dayanan Meksika mali sistemine yansıtılmaktadır. Nitekim ülke içi borçlanmanın düzenlenmesi yumuşaktır ve bankaların bölgesel projelerin riskini değerlendirmek için bir teşvikleri yoktur (Hernández Trillo vd., 2002). Dahası, Ülke Altı Hükümetlerin federal kaynaklara bağlılığı ve sınırlı miktarda yerel vergi toplama kapasitesi (Joumard, 2005), devletlerin harcama sorumluluğunu daha da azaltmakta, borç birikimini ağırlaştırmakta ve verimliliği olumsuz etkilemektedir.

Meksika örneğinden öğrenilebilecek olan şey, devrimin genel etkisinin, büyük ölçüde otoritenin ve kaynakların Ülke Altı Hükümetlere devredilmesi ve ülkenin spesifik özelliklerine bağlı olmasıdır. Aslında, Meksika'nın eşitsiz hibe sistemine eşit olmayan sistemi, zayıf mali araçların yanı sıra, yumuşak bütçe

kısıtlaması kültürünü kolaylaştıran yasal ve kurumsal çerçeve, kendini geliştirme, kalkınma ve yerel koşulların tasarlanması ve uygulanmasıyla doğrudan bağlantılı konulardır. Bu nedenle, yerel içeriğe göre iyi tasarımın ve doğru uygulamanın hem ulusal hem de ulusal düzeydeki gelişmeden kazanmak için temel unsurlar olduğunu savunuyoruz. Belirtildiği gibi, ulusal ve bölgesel yapısal özellikler, gelişme ve gelişme arasındaki ilişkiye aracılık edebilir. Meksika'da, ticaretin serbestleştirilmesine yönelik fırsatlar, çoğunlukla Kuzey Amerika'ya daha kolay pazara erişim avantajıyla bağlantılı coğrafi nedenlerle başkent ve ABD sınırındaki devletler tarafından yakalandı (Krugman ve Livas Elizondo, 1996; Sanchez- Reaza ve Rodríguez-Pose, 2003).

Bu nedenle, gelişme, bir ülkenin ekonomik coğrafya gibi kendine özgü özelliklerinden dolayı önceden var olan büyük eşitsizlikleri de daha da arttırabilir. İyi tasarlanmış bir kalkınmanın bölgesel ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmasına rağmen, bazı ülke ve bölgelerin, her zaman yoksulluğun arzu edilmemesinin istenmediğini veya daha düşük bir dereceye kadar uygulanması gerektiğini ima eden bir dizi engel sunabileceğini öne sürüyor.

Coğrafyanın, inovasyon ve büyümeye yol açan güçlerin belirli yerlere veya bölgelerde (ülkelerden ziyade) kök saldığı ve farklı bağlamlarda kolayca çoğaltılamayacakları ya da çoğaltılamayacakları bağlamında ekonomik gelişme için önemli olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bölgesel ekonomik kalkınma literatürü, yerel düzeyde öğrenmeyi ve yeni bilgi yaratmayı destekleyen süreçlere odaklanmaktadır. Bölgesel ve ekonomik olarak uygun yapısal ilişkiyel varlıkları sağlayarak yerel aktörlerin ekonomik davranışlarını ve tutumlarını temelde etkileyen bölgelerin kültürel ve sosyo-kurumsal özellikleri ile ilgili özel bir rol oynamaktadır (Storper, 1997; Scott ve Storper, 2003).

Bu, inovasyonu ve gelişimi, artık yerel ilişkileri, kuralları, özümleme kapasitesini ve bilgiyi yeniden kullanma yeteneğini etkileyerek doğrusal değil, çok boyutlu bir süreç haline getirir. Küreselleşme, onu hafifletmek yerine, inovasyon ve gelişimin yerel doğasını keskinleştirir, çünkü başarılı bölgeler dış bilgidenden faydalanmanın yanı sıra uluslararası pazarlara da hizmet verebilir. Gelişimin,

uzamsal olarak sınırlanmış unsurlara bağılı olarak yerleşmiş bir süreç olduğunu ve geçmiş yörüngelere (yani, yola bağımlılık) sahip olduğunun kabul edilmesi, ülkeler içindeki bölgeler arasındaki eşitsizliklerin açıklanmasını sağlar. Ayrıca, bu alanlardaki dış bilgileri absorbe edebilecek yerlerin azlığı nedeniyle gelişmekte olan ülkelerde bölgesel eşitsizlik modelinin daha belirgin olduğunu savunduk. Aşağıdan yukarıya doğru politikalar, belirli yerlerde inovasyonu ve gelişmeyi etkileyen güçleri dikkate almak için kesin olarak tasarlanmıştır.

Bu tür politikalar, yerel şartlar ve özelliklerden bağımsız olarak temelde aynı genel ekonomik politika önlemlerini sunan geleneksel yukarıdan aşağıya stratejileriyle çalışmaktadır. Crescenzi ve Rodríguez-Pose (2011), bölgesel kalkınma sorunlarına meso düzeyinde bir bakış açısıyla yaklaşmak için yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya politikalarının uzlaştırılmasını savunuyor. Bu “bütünleşik çerçeve”, aynı kavramsal araçla farklı bölgelerle analiz yapılmasını ve bir yandan da farklı konumlardaki gelişim yörüngelerinde uzaydaki düzenlilikleri ve diğer yandan ekonomikliğin işleyişindeki özellikleri tanımlamayı mümkün kılar. Yerel güçlerin bölgesel ekonomik kalkınma yolunu şekillendirmedeki alaka düzeyiyle ilgili artan farkındalık, son on yılda ulusal ve bölgesel hükümetlerin güç ademi merkezileşmesine olan artan taleple pekiştiriliyor.

Yerel düzeydeki karar alma, ortak eylemi teşvik ederek ve yerel ihtiyaçlara yönelik stratejileri uyarlayarak bölgesel kalkınma için son derece olumlu olabilir, ancak eşitlik ve verimlilik açısından bazı dezavantajlar da vardır. Genel olarak, bölgesel ekonomik kalkınma teorileri, kalkınma potansiyelinin ve rekabet avantajının güçlü yerleşmiş unsurlar olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, kalkınma stratejilerinin hedef alması gereken temel olarak, yerel güçlü yönlere dayanan dengeli politikalar benimsemek ve yerel zayıflıkları hafifletmeye çalışarak bölgedeki ekonomik aktiviteyi sürdürülebilir bir şekilde kök salmanın tek yolu olarak kullanmaktır (Pike vd., 2006).



## 2. BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI

### 2.1. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Tanımı

Bölgesel kalkınma ajansları (BKAlar), Avrupa genelinde ve dünya genelindeki bölgelerde ekonomik kalkınmayı teşvik etme girişimlerinde giderek daha belirgin bir rol oynamaktadır (Halkier ve Danson, 1997, Danson ve diğerleri, 2005, Pike ve diğerleri, 2006).

İlk olarak, bölgesel seviyenin, özel girişimlerin beklentilerini belirleyen değişken ve spesifik koşullara daha yakın olan bir kamu politikası için bir platform sunduğu, ancak aynı zamanda, örneğin bireysel girişimler tarafından ele geçirilmekten kaçınmak için, bireysel aktörlerden yeterince uzak bir alanda bir platform sunduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. İkincisi, genel hükümet düzeneği dışında bir kamu organı oluşturmak, bölgesel kalkınma faaliyetlerinin özel sektör aktörlerinin kaygılarına daha yakın ve aynı zamanda hem günlük hem de siyasi baskılardan korunmak için bölgesel kalkınmaya daha uzun vadeli stratejik bir yaklaşım benimsemek ve bölgesel kalkınma faaliyetlerine yardımcı olabilecek örgütsel bir tasarımdır. Üçüncüsü, bu iki özellik BKA'ları Avrupa Yapısal Fonları gibi programatik bir niteliğe sahip bölgesel politika faaliyetlerine katılmak için büyük ölçüde uygun kılmaktadır ve Avrupa düzeyinin bölgesel kalkınmadaki önemi, 1980'lerin sonlarından bu yana, BKA'ların artan rolü üzerinde önemli bir artış göstermiştir. AB'nin mevcut sınırları içinde ve ötesinde, hiç şüphesiz, Yapısal Fonlar içerisinde uzun vadeli bir programlama yaklaşımının benimsenmesine çok şey borçludur. Uyum politikasının geleceği hakkındaki mevcut tartışmalara rağmen (Avrupa Birliği, 2011; Bachtler vd., 2009), dünyanın Avrupa kısmında, BKAlar bu çerçevede kalacaktır.

Bununla birlikte, bu birçok farklı anlama gelebilir, çünkü önceki araştırmalar Avrupa BKA'ları arasında büyük farklılıklar olduğunu göstermiştir (Halkier ve Danson, 1997, Halkier vd., 1998) ve hatta “ modelin kırıldığı bile ” iddia edildi. Artık bölgesel politika yapıcılar tarafından hedeflenen“ BKA modeli ” yazımı yoktur (Danson vd., 2005). Yeni BKA'lar ve Avrupa'daki bölgesel politikadaki

rollerine ilişkin eğilimler BKA modeli Türkiye'de (Legendijk vd., 2009, Frantz, 2008, Dulupçu 2005, Lowendahl-Ertugal, 2005) devam ettiği bir zamanda Avrupa tecrübeleri ve ilgili son delilleri incelemek için yararlı olabilir. Öncelikle bölgesel politikaya özel bir yaklaşım olarak BKA kavramı açıklanır, daha sonra Avrupa bölgesel kalkınma organlarının yaptığı bir anketten elde edilen sonuçlar sunulur ve son olarak anahtar özellikleri, eğilimleri ve çeşitlilikleri tanımlamak için sonuçlar tartışılır.

## **2.2. BKA'lar ve Bölgesel Politika: İdeal Tipler ve Çok Düzeyli Gerçekler**

Akademik literatürde BKAlar şu şekilde tanımlanmıştır: Ağırlıklı olarak 'yumuşak' politika araçlarına entegre bir şekilde kullanımı yoluyla yerel ekonomik kalkınmayı sağlamak amacıyla tasarlanmış merkezi ve yerel yönetimin güdümü dışında bölgesel bazlı, kamu tarafından finanse edilen kurumlardır (Halkier ve Danson, 1997).

1960'lardan itibaren 1980'lere kadar Batı Avrupa'da belirgin, 'havuç' ve 'sopa' sistemi vasıtasıyla sorunlu alanları ekonomik aktiviteyi yeniden dağıtarak bölgeler arasındaki eşitliği teşvik etmek merkezi hükümet tarafından yapılmış girişimler, öncelikle belirlenmiş bölgelerdeki ekonomik donanımın artırılması amacıyla yatırım ve mali sübvansiyonlar gibi 'sert' politika araçlarına güvenmiştir. Bunun aksine, bölgelerdeki politikalar bireysel bölgeler içerisinde uygulanmakta olup, esas olarak, yerli yerel şirketlerin belirli sorunlarını ele almak amacıyla, genellikle tavsiye, ağlar gibi 'yumuşak' politika araçları yoluyla, yerel firmaların rekabet edebilirliğini veya eğitim ekonomik açıdan ilgili bilgi (yazılım) ve bilgi alışverişini (orgware) artıma amaçlı olarak faaliyet göstermektedirler. Dahası, aşağıdan yukarıya yaklaşımda bölgesel politikaya ilişkin sorumluluk, sık sık hükümet departmanlarından uzaklaşılması ve bunun yerine aşağıdan yukarıya bölgesel politika geliştirilip uygulanarak yarı-özerk kamu kuruluşlarına, ekonomik gelişme operasyon girişimlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasından sorumlu BKAlar örgütsel araç haline gelmiştir.

Özellikle Avrupa Yapısal Fonları dahilinde, bölgesel destek için belirlenmiş alanların yukarıdan aşağıya doğru seçilmesinin, bölgesel kalkınma programlarının uygulanmasına yönelik bölgesel düzeydeki kurumların geniş katılımına katılmasıyla birleştirilen iki yaklaşıma sahiptir. AB politikalarının, hem eski, hem de eski ve yeni aday devletlerde BKA tipi örgütlerin ortaya çıkmasının ana itici güçlerinden biri olduğu söylenebilir ( Östhol vd., 2002; Lowendahl-Ertugal, 2005; Bachtler ve McMaster, 2008).

Bireysel gelişim organlarının başka bir deyişle genel ve özel özellikleri bir araya getirmesi beklenebilir (Halkier, 2012). AB Yapısal Fonlarında yer alan genel baskılar, yönetim kalıpları ve genel stratejik hedefler bakımından homojenliğe işaret ederken, ulusal düzenlemeler ve ele alınma ihtiyacı Bireysel bölgelerin spesifik gelişme zorlukları yönetim, politika hedefleri ve araçlar açısından farklılığa işaret etmektedir.

AB ülkelerinde bölgesel düzeydeki ekonomik kalkınma organlarının kilit özelliklerini belirlemek amacıyla, Avrupa'da bölgesel kalkınma organlarının bir ampirik araştırması AB'nin 6.Çerçeve Programı tarafından desteklenen *EURODITE* projesinin bir parçası olarak 2006/2007 yılında yapılmıştır. Araştırmanın potansiyel nesnelere olarak tanımlanan 273 kuruluş arasında, yaklaşık üçte birinin sadece ilkel web sitelerine sahip veya araştırmacıların dil becerilerine sahip olmadığı görülmüştür. Her bir kuruluş için anahtar özelliklerine karşılık gelen bir yelpazesi en önemli dört politikaları ile ilgili veriler de dahil olmak üzere tespit edilmiştir. Odağı tek bir yönetim düzeyinde tek bir kuruluşla sınırlayarak açıkça seçici olmakla birlikte halen Avrupa çapında gerçekleştirilen ve daha önceki sonuçların karşılaştırılmasıyla elde edilen bölgesel bazda ekonomik kalkınma faaliyetlerinin en kapsamlı sistematik araştırmasıdır.

1990'larda (Haikier ve Danson, 1997) gerçekleştirilen benzer nitelikteki araştırma, hatta son yıllarda meydana gelen değişiklikleri tespit etmek mümkün olabilir. Ankete dâhil olan bazı örgütler, bir BKA'nın akademik tanımına tam olarak uymamalarına rağmen, netlik açısından, incelenen kuruluşlar, bir sonraki analizde BKA olarak kolektif olarak adlandırılacaktır.

## **2.3. Bölgesel Politikalar: Temel Boyutlar**

### **2.3.1. Organizasyon ve Stratejiler**

Bölgesel kalkınma organının örgütsel içeriği BKA ile bölge içindeki ve / veya dışındaki siyasi ve finansal sponsorlar arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bu, bölgesel kalkınmayı teşvik etmenin amaçlarına ve yöntemlerine ve stratejilerini uygulanmış politikalara dönüştürmek için elindeki kaynakları belirleyebilmek için hareket özgürlüğünü tanımlar.

Sponsorluk açısından, BKA'ların öncelikle bölgeler tarafından desteklenmesi beklenebilir, ancak bu durum ankete katılan kuruluşların yarısından daha azına, merkezi hükümet ise %20'ye kadar tek sponsordur. Sponsorluk verilerinin mevcut olduğu kurumların ilginç bir şekilde, çoklu sponsorluk kuruluşların yüzde 40 daha az karakterize eden ve bu sonuç olarak, 1990'ların başlarında durumun daha önceki bir küçük ölçekli pilot çalışmanın sonuçları (Halkier ve Danson, 1997) doğrultusunda çok olduğunu düzeydeki yönetim, bölgesel ekonomik kalkınmanın mevcut yönetiminde belirgin ve kalıcı bir özellik olmuş gibi görünmektedir.

Verinin mevcut olduğu kuruluşların büyük çoğunluğu için, BKA ile siyasi sponsorları arasındaki ilişki kol uzunluğu olarak tanımlanabilir, yani, sponsorun yalnızca genel anlamda gelişimi denetlemesi ve stratejik girişimlerle ilgili kayda değer yetkiler bırakması, kalkınma kuruluşunun kendisine implantasyon ve kol uzunluğu sponsorlarının sayısı değişmektedir. Bunun bir veya birkaç sponsorun ayrıntılı etki göstermesi ve 'sponsorluk kolunu kısaltması' daha muhtemel olduğu için kurumların manevra kabiliyetini etkilemesi muhtemeldir.

### **2.3.2. Stratejiler ve Politika Hedefleri**

BKA hedefleri kapsamında neredeyse hep bir ağızdan Avrupa'da hem genel kurumsal hedefleri açısından ve hem de bireysel politika girişimleri ile ilişkili hedefleri açısından rekabet odaklı AB Lizbon stratejisi hegemonyasını altında kurmuştur. Bölgesel politikanın amaçlarından nasıl bahsedildiğine bakıldığında, bu

1990'ların başlarında istihdam yaratma / koruma gibi eşitlik odaklı hedeflerin, dörtte birinden daha fazlası için hesaba katıldığı durumundan farklıdır (Halkier ve Danson, 1997).

Politikaları daha ayrıntılı bir şekilde karakterize etmek için şimdi stratejik politikaların değişim için somut hedeflerde nasıl çevrildiğini belirlemek amacı ile bölgesel politikaların hedeflerini göz önünde bulundurulmalıdır. Yani kamu müdahalesinin sonucu olarak hangi şekilde değişecek sorusuna cevap aranmalıdır. Politika önleminin amaçlarına ulaşması için sipariş vermek, farklı kurumsal hedef türleriyle ilgili olarak aranan yeteneklerdeki (maddi, maddi olmayan veya örgütsel) değişiklikleri göstermektedir. Her ne kadar birçok politika birden fazla yetenek / kurumu hedeflese de, bu, özellikle daha az yaygın olan hedeflerin bazılarının önemini aşırı tahmin edilmesine yol açsa da, kuruluşların (çoğu zaman özel firmalar) en önemli kurumsal hedef olarak kaldıkları açıktır. Avrupa bölgelerinde bölgesel politikaların belirlenmesi ve ayrıca en çok hedeflenen kapasitenin yazılımla ilgili olması, yani mevcut ekonomik olarak faydalı bilgilerin artırılması gereklidir. Bununla birlikte, hem bireysel kişilerin eğitilmesinin hem de çeşitli sistem düzeyindeki önlemlerin (altyapı, kümelenme oluşumu) de önemli bir rol oynadığı ve gerçekten de şirketleri hedef alan tüm önlemlerin yaklaşık dörtte birinin orgware'i iyileştirmeye çalıştıkları dikkat çekmektedir. 1990'lı yıllarda kurulan BKA'larla ilgili daha küçük bir ankete kıyasla (Halkier ve Danson, 1997), en önemli iki değişiklik açıkça potansiyel / mevcut işgücünün eğitiminin önemini ve en önemlisi de 1990'lardan itibaren ağ odaklı önlemler alındığı görülmektedir.

### **2.3.3. Politika Araçları**

Kaynakları ve kuralları birleştirmek değişim meydana getirmek için kullanılan politika araçları ile aktörler, politika hedefleri için elverişli şekillerde davranmasını sağlamak amacıyla eldeki kaynaklar az ya da çok zor koşullar altında geçerli olarak kabul edilir. Hazırlanan 12 temel politika belgesinin sadece 6'sı, bölgesel kalkınmayı teşvik etmek için ankete katılan BKA'lar tarafından kullanılmıştır ve eksik kalıpları açıktır: birincil kaynağı olarak otoriteye dayanan veya başkalarının zorunlu olarak kullanılmasını öngören hiçbir politika aracı yoktur.

Bununla birlikte, aynı derecede çarpıcı olan, finansal kaynakların doğrudan transferinin göreceli olarak sınırlı bir rol oynaması, elbette kaynakların koşulsuz olarak elde edilebilmesi kendi başına otomatik olarak önemli bir dolaylı finansal destek gerektiriyor olmasıdır. Bu nedenle, Avrupa BKA'larının ana araçları, şimdi şartlı ve koşulsuz olarak sağlanan organizasyonel ve bilgi kaynaklarıdır. Belki de şaşırtıcı bir şekilde, kapasite değişikliğinin temel hedefi olarak yazılımın önemi göz önüne alındığında bilgi en önemli politika kaynağıdır. Ayrıca, bireysel politikaların, bazı kaynakları koşulsuz olarak kullanılabilir hale getirerek farklı politika kurallarını bir araya getirmesi yaygındır. Daha karmaşık veya 'gelişmiş' olduğu halde, kaynaklar yalnızca belirli koşullar altındaysa, örneğin daha kapsamlı etkileşimlere katılmak için özel koşullar altında kayıt yaptırılmaları gerekebilir. BKA veya kendi kaynaklarından bazılarını belirli şekillerde sunma taahhüdü olması, bölgedeki ekonomik aktörlerin davranışlarını etkilemek için diğer kaynaklara koşulsuz ve koşullu erişim gerektirmektedir.

#### **2.3.4. BKA' lar ve Bölgesel Ortak İçerikleri**

BKAlar, diğer kamu kuruluşlarının bölgesel kalkınma hedeflerini de takip ettiği politika ortamlarında faaliyet göstermektedir ve bu nedenle farklı ekonomik kalkınma organları arasındaki ilişki kendi başlarına önemlidir, çünkü aralarındaki farklı işbirliği ve rekabet şekilleri az çok elverişli olabilir. Bireysel bölgeler içinde tamamlayıcı ve örtüşen politikaları, ekonomik gelişme organlarının kapsamlı anket ve faaliyetleri arasındaki denge hakkında bir ön fikir edinmek amacıyla aynı kavramsal çerçeve ve ana Avrupa anket gibi benzer yöntemler kullanılarak, gerçekleştirilmiştir.

İki örnek arasındaki temel fark sponsorluk ile ilgilidir; burada bölgesel ankette çoklu sponsor düzenlemelerinin hakimiyeti, Avrupa anketinde tek sponsor ajansların hâkimiyetinin tersine çevrilmesidir; bu, Avrupa'daki bölgesel ekonomik kalkınmadaki çok düzeyli yönetim kalıplarının önemini daha da vurgulamaktadır.

Benzer profillere sahip bir ekstrem durum tüm kuruluşlarda desteklenmektedir: Bölgesel araştırmada ortalama gelişme bedeninin faaliyetleri

Avrupa anketinde belirlenen ortalama kurumlar oldukça benzer olsa da, her bölgede işbölümü hala farklı biçimler alabilir, benzer şekilde aynı tür faaliyetler, karşılıklı olarak destekleme veya birbirlerine karşı rekabet etme veya diğer uça ise tüm örgütler birbirini tamamlayan ve iyi tanımlanmış bir iş bölümü oluşturan farklı profillere sahiptir. BKA bir yandan Avrupa araştırmasında oniki bölgenin her biri için bir karşılaştırması yapılmaktadır. Belki de malum hedeflerin büyük bir çeşitlilik böylece birçok bölgesel kalkınma organlarının varlığı genellikle bireysel bölgedeki politika faaliyetlerinin çeşitliliği artırır daha geniş bir yelpazede politika araçları ile amaçlanmış ve sonunda daha heterojen bilgi uygulamaları getirmiştir. Tamamlayıcılık, sponsorluk konusunda özellikle telaffuz edilir. Bir bölgedeki ana BKA sponsorlarının, diğer aktörlerle ortak sponsorluk düzenlemelerine girmelerine paralel olarak paralel kuruluşlar kurma ihtimalinin düşük olduğunu gösterir.

AB genelinde BKA'ları yönetim, politikalar ve (bilgi) ekonomik kalkınma açısından çeşitli bölgesel bağlamlarda incelemek, mevcut profil ve Avrupa'da aşağıdan yukarı bölgesel politikadaki uzun vadeli eğilimlerin net bir resmini ortaya koydu. Daha kapsamlı araştırmalar ve derinlemesine örnek olay incelemeleriyle daha da derinleştirilebilecek, ancak yine de sonuç çıkarmayı mümkün kılar.

Anketin önemli bir bulgusu, aşağıdan yukarıya bölgesel politikanın çok düzeyli yönetişiminin şimdi yaygınlaştığı, böylece çoğu bireysel kalkınma organlarının ve / veya faaliyetlerinin, örneğin bölgenin kendisi tarafından değil, birkaç hükümet kademesi tarafından desteklendiği gerçeğidir. . Bu da, kol uzunluğu ilkesini daha da güçlendirmiştir; böylece BKAlar, en azından kurumsal bir bakış açısıyla, ana hükümetin dışında yarı özerk varlıklar olarak faaliyet göstermektedir. Bu birlikte ele alındığında, yeni bir bölgesel jenerasyon temelli kalkınma organı ağının BKA'ların Avrupa'daki bölgesel politikada göze çarpan bir özellik haline geldiği anlamına gelir.

Stratejiler bakımından, bölgesel kalkınma hedefleri artık iyice Lizbon tarzı rekabet odaklı söyleme dayanır ve özel firmalar örneğin eğitim önlemleriyle bireyleri hedef alarak önemi artan yazılım ve donanım alanında değişiklik getirmeye odaklanmışlardır. Kısacası, bölgesel politika önlemlerinin kendisi de şirketler

arasındaki ilişkileri ve örneğin kümelerdeki kamu bilgi kuruluşları arasındaki ilişkileri teşvik etmeye odaklanan dikkat çekici bir ağ boyutu edinmiştir.

Bunun ışığında, Avrupa BKA'ları tarafından kullanılan politika araçlarının, bilgi kaynaklarının ve örgütsel kaynakların kullanımına hükmetmesi şaşırtıcı değildir ve bu nedenle, politikaların büyük çoğunluğu bilginin açık ve bilginin yoğun bir karakterde olduğu, yani değişim hedefleri veya içerdiği politika araçları, belirli şirketler ve ekonomik faaliyet alanları hakkında detaylı bilgi gerektirir. BKA politikalarının bilgi etkisi açısından, sembolik (pazarlama) bilgisinin de açıkça ikincil bir odak noktası olmasına rağmen, sentetik (işletme, mühendislik) bilgisinin kullanımı baskındır.

Rekabetçi bir Avrupa bilgi ekonomisi için Lizbon vizyonlarına uygun görünen yeni model aşağıdan yukarıya bölgesel kalkınma politikasının yaygınlaşması belgelenmektedir. Bununla birlikte, bölgesel politikadaki bu değişiklik, örneğin ekonomik kaynakların devri (Hudson, 1997) gibi artık odaklanmayan ve uygulamaların daha az iyi hale getirilebilirliği konusundaki rahatsızlıklarından dolayı, zaman zaman daha da şüpheli bir biçimde ele alınmıştır (MacLeod, 2000; Hassink, 2001; Hassink, 2005; Rutten ve Boekema, 2007; Lagendijk, 2000; Markusen, 1999). Bununla birlikte, bu sorunların şu anki gibi anketler yoluyla ele alınması zordur, ancak derinlemesine vaka incelemeleri ve aydınlatılması için değerlendirme tipi araştırma yapılmasını gerektirir, ancak Avrupa BKA'larının mevcut politika profilinin bazı önemli sonuçlarını tanımlamak mümkündür.

Yönetişim açısından, araştırmanın anahtar bulgusu şu anda BKA'ların bir ağ ortamında, çoğunlukla organizasyon ve / veya politika faaliyetleri gibi organizasyon için çok sayıda sponsorla faaliyet gösterdiği yönündeydi. Bir yandan bu, farklı kalkınma gündemlerini ve faaliyetlerini teşvik eden farklı sponsorlarla, genel faaliyet yönünü sürdürmenin ve bölgesel olarak teşvik etmek için çok işlevli organları kullanmak için geleneksel olarak argümanlardan biri olan entegre politika sunumunu sağlamanın stratejik zorluklarını ortaya koymaktadır. Öte yandan, 'eşyalarını bilmek' ve bireysel müşterilerle başa çıkmak için yeterli olamayacak bir ortamda etkin bir



şekilde çalışabilecek personele sahip olmanın örgütsel zorluğunu ortaya koymaktadır.

Bölgesel kalkınma stratejileri ile ilgili olarak, iki bulgu özellikle dikkat çekiciydi: doğrudan finansal sübvansiyonların politika aracı olarak sınırlı rolü ve açık bilgi politikalarının baskınlığı. İlki, kalkınma örgütleri arasındaki emeğin dağılımını yansıtabilir ve bazı ülkelerde finansal sübvansiyonlar, BKA'lar gibi yarı özerk organlar yerine her zaman devlet kurumları tarafından yürütülür. Bu nedenle zorluk, elbette, yardım verilmesi durumunda, kuruluşlar arasındaki koordinasyondan biridir. Bununla birlikte, ikincisinin zorluğu çok önemlidir, çünkü hem politika hedefleri hem de araçlarla ilgili bilginin en önemli rolü, BKA'ların kurum içinde veya kendi ağları aracılığıyla kamu ve özel hizmet sağlayıcılarına ilgili bilgi kaynaklarına erişebilme taleplerini artırmaktadır.

BKA'lar için mevcut ve gelecekteki zorluklar bir arada ele alındığında, bölgesel bilgi ekonomisindeki değişimin araçları olarak hareket edebilmek için 'daha iyi ve daha fazla bilgi yoğun ağ oluşturma' ifadesinde yakalanabilir. Modern BKA'ların karakterini bölgesel kalkınma girişimlerinin tekeli uygulayıcıları yerine 'ağ düğümleri' olarak vurgulayan bir rol; başarılı performansın sadece özel sektör müşterileri ile iyi çalışma ilişkileri değil, aynı zamanda özel işletme hizmeti sağlayıcıları ile verimli etkileşimi gerektireceği ve üniversiteler gibi kamu bilgi kurumları arasında düzenleyici bir rol oynayacağı gerçeğinden geçmektedir.

### **3. TÜRKİYEDE KALKINMA AJANSLARI**

#### **3.1. Türkiye’de Kalkınma Ajansları Kavramı**

1960'larda ve 1970'lerde hakim düşünce, sanayileşmenin dünya genelinde hız kazandığı, teknik gerekliliklere ve organizasyonel rasyonalitenin organizasyonlar için hayati öneme sahip olduğu fikriydi. Batı “rasyonel organizasyon yapısı” biçiminin, batı tipi organizasyon modellerini benimseyen ülkelerdeki verimlilik ve başarının anahtarı olduğunu varsaymıştır. Kurumların yapısındaki ve işleyişindeki evrensellik varsayımına dayanan bu yaklaşım, 1980'lerde küreselleşmeyle ortaya çıkan rasyonel organizasyon yapısının tüm dünyada giderek yaygınlaşacağını ve organizasyonel yapıların birleşeceğini savunuyordu (Haake, 2002). Ayrışmayı ve makro-kurumsal bakış açısını savunanlar, örgütlerin kapitalist biçimi nedeniyle birleşecekleri savını şiddetle eleştirdiler.

Küreselleşme ile yaygınlaşan organizasyon farklılık perspektifi, kuruluşların kapitalizm ve küreselleşme nedeniyle birleşmeyeceklerini, aksine topluma özgü özelliklerin örgüt biçimleri üzerinde önemli etkilere sahip olacağı ve bu nedenle de farklı örgütsel biçimlerin farklı kurumsal etkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkacağını öngörüyordu (Orru, Biggart ve Hamilton, 1991). Bu perspektifi büyük ölçüde destekleyen bir yaklaşım, Whitley tarafından öne sürülen ulusal işletme sistemleri yaklaşımıdır (Whitley, 1999).

Temel olarak kapitalizmin dünya çapında tekdüze olmadığını ve iş sistemlerinin ülkeler arasında farklılık gösterdiğini öne sürüyordu. Örneğin, ABD rekabetçi yönetsel kapitalizme sahiptir, İngiltere'nin kişisel kapitalizmi varken, Almanya'nın kooperatifi vardır (Whitley, 1999: 6). Whitley, baskın olanın mevcut özelliklerinin Kurumlar, farklı ülkelerdeki farklı iş sistemlerini açıklamak amacıyla tarihsel sosyal gelişim kalıplarıyla ilişkilendirilmesi gerektiğini söylemektedir. Sonuç olarak, ulusal işletme sistemleri yaklaşımı, ulusal bağlamı ve kuruluşları anlamak için açıklayıcı bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Morgan & Whitley'e göre (2012) Ulusal iş sistemleri kapsamında yapılan çalışmalar ve yaklaşımların, farklı disiplinlerin (siyaset bilimi, sosyoloji, ekonomik coğrafya, işletme ve yönetim vb.) bakış açılarını sunması, farklı sosyo-ekonomik bağlamları ve kapitalist sistemleri analiz etmesi ve çok seviyeli kurumsal ortamların etkilerini keşfetmesi gerekiyor. Ancak bu şekilde, ilgili literatürdeki güncel tartışmalardan biri olan "ulusal iş sistemlerinde değişimin mümkün olup olmadığı" sorusuna katkıda bulunmak mümkün olacaktır. Dahası, bu alandaki çalışmaların ya Avrupa merkezli ya da Atlantikçi olması, ulusal iş sistemleri yaklaşımının gelişmesinden önce önemli bir engel olarak kabul edilmektedir. Çünkü Morgan ve Whitley (2012) birinin küresel sistem içindeki farklı ülke modellerini bilmesi ve özellikle gelişmekte olan ekonomilerin sistemlerini ulusal iş sistemleri konusundaki bilgileri zenginleştirmek için değerlendirilmesi gerektiğini savunuyor.

Türkiye'nin doğusunda bulunan ve Ortadoğu ile önemli tarihsel ilişkileri olan Türkiye'deki iş sistemi, küresel etkiler göz önüne alınarak ve "devletin örgütsel yapısı" na odaklanarak değerlendirilmiştir. Türkiye, daha önce ticari sistemler yaklaşımı perspektifinden analiz edilmemiş farklı sosyo-ekonomik organizasyonlara sahip olduğu coğrafi konumundan ve küresel ölçekte giderek daha önemli bir ekonomik aktör haline geldiğinden dolayı, ulusal iş sistemleri yaklaşımı için önemli bir örnek olarak kabul edilebilir. Ulusal iş sistemleri yaklaşımına göre aracı kuruluşlar olarak adlandırılan bölgesel kalkınma ajansları, Türk iş sisteminin baş aktörü olan devletin örgütsel yapısında dönüşüm demektir. Bu nedenle, bu çalışmada, bölgesel kalkınma ajansları, Türk işletme sistemi hakkında sonuç çıkarmak ve bu aracı kurumların yerel düzeyde gelişimine bakmak için analiz edilmiştir. Ana araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- Bölgesel kalkınma ajansları, Türkiye'deki yeni kamu yönetimi çerçevesinde devlette amaçlanan dönüşümün bir sembolü olarak, kuruluş amaçlarına uygun olarak faaliyetlerini yürütmede hükümetten ne ölçüde bağımsızdır?
- Türkiye'de devletin örgütsel politikaları böyle bir değişim oldukça devlet tarafından koordine bir sistem devlet organize sisteminden dönüşümü temsil ediyor mu?

### **3.2. Küresel Kalkınma Politikalarının Ulusal Ve Bölgesel Uygulamaları**

Küreselleşme, bölgesel kalkınma yaklaşımını değiştiren en önemli faktördür. Bu süreçte, gelişmiş ülkelerdeki büyük şirketler üretim tesislerini işgücü maliyetinin daha ucuz olduğu gelişmekte olan ülkelere taşımaya başlamıştır. Bu ülkeler bu tür gelişmelerden yararlanmak amacıyla serbestleşme politikaları tanıtarak düzenleyici devlet paradigmasına doğru merkez geliştirmeci modelin kaymasıyla hareket etmişlerdir (Bianchi, 1984). Bu süreçte, dünyada artan rekabet, bölgesel kalkınma için yeni arayışlara neden oldu. Bu arayışların özünde yatan, literatürde tanımlanan ve yerel kaynakların kullanımı ve bölgelerin yerel kapasitelerinin geliştirilmesiyle sağlanacak olan yerel / bölgesel gelişmedir (Beer ve Maude, 2002).

Sonuç olarak, küresel düzeyde bölgesel kalkınma paradigması Türkiye’de bölgesel kalkınma politikalarına yönelik geleneksel kalkınma politikaları geliştirilmiştir. Liberal politikaların çok büyük bir etkiye sahip olduğu gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi, devletin de yeni stratejiler ve politikalarla görünür etkisini azaltmak amacıyla kalkınma politikaları değişmiştir. Sadece kalkınma politikalarında değil, aynı zamanda örgütsel yapılarda ve küresel etkilerden dolayı Türkiye’de 1990’dan sonra devletin tüm alanlarında işleyen önemli değişiklikler meydana geldi ( Kurt ve Uğurlu, 2007). Kamu yönetiminde bu değişiklik yeni kamu yönetimi ve devletin örgütsel yapısında kapsamlı bir değişiklik önerdi (Özer, 2005). Devlet düzeyindeki bu değişiklik iş sistemini de etkilemiştir.

Bu süreçte, Türkiye, yaklaşık 50 yıldır uyguladığı bölgesel kalkınma modellerini, politikalarını ve araçlarını terk etmek ve Avrupa Birliği’nin bölgesel kalkınma yaklaşımına uygun olarak yeni yönetişimine uygun bir yeniden yapılanma sürecinden geçmek için çaba sarf ediyordu. Bu çalışmanın konusunu oluşturan bölgesel kalkınma ajansları, bu yapının temel temsili birimleridir.

Duina (2012), Avrupa Birliği ve benzeri bölgesel ve ulusal iş sistemleri konusundaki çalışmalarında ticari işletme işbirliğinin yanı sıra bu yapılar, uluslararası politik/ekonomik dengeyi değiştiren ve bu blokların ulusal politikaları ve

örgütsel biçimleri etkileyen ticari aktörleri olduğunu belirtmiştir. Ancak, bölgesel kuruluşların ve bu küresel faktörlere cevap olarak kurulan benzer kuruluşların milletlere uyarlanma şekli tartışılmaktadır. Duina (2012) ayrıca, küresel etkilere cevap olarak oluşturulan bu tür yapıların her zaman rasyonel olarak değerlendirilmediğini, ancak bazen kabul edildiğini de iddia ediyor. Uygulamaların küresel etkilerden etkilendiği bağlam ve kurumsal mantıkları anlamak önemlidir.

AB'nin etkisi altında kurulan bölgesel kalkınma ajansları, Türkiye'nin resmi olarak aday ülke ilan edildiği 1999 Helsinki Zirvesi'nde ilk kez Türkiye'ye tanıtıldı (Young-Hyman, 2008; Tekin, 2011). Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Katılım Ortaklığı Belgesinde belirtilen orta vadeli hedefler, Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kurulmasını içerir. Bu amaçla, ilgili mevzuatın geliştirilmesi için gerekli önlemler alınmıştır (Çetin, 2007; Hasanoğlu ve Aliyev, 2006).

Sonuç olarak, Avrupa'da bulunan Bölgesel Kalkınma Ajansları, 5449 sayılı "Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kurulması, Koordinasyonu ve Görevleri" Hakkında Kanun uyarınca 25.01.2006 tarihinde Türkiye'ye tanıtılmıştır. Türkiye'deki neo-liberal kalkınma politikalarındaki değişime bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik organizasyondaki dönüşümün, iş sisteminde de köklü bir değişime yol açabileceği tartışmaları vardır. Bu tartışmalar ağırlıklı olarak Türkiye'de devletin böyle dönüşümü "devletçe düzenlenen" iş sisteminden bir değişime yol açması olup olmadığını sorusuna odaklanmaktadır (Göksen ve Üsdiken, 2001; Öniş, 1999).

İş sistemleri yaklaşımına göre, her millet toplumu, kendi tarihi yapılarına sahip belirli bir iş sistemine sahiptir; bu tür iş sistemlerinin temel özellikleri zorlukla değiştirilebilmektedir (Whitley, 1991; 1999). İş sisteminin kurumsal bağlamındaki değişikliklerin son zamanlarda hız kazandığı Türkiye'de, henüz ele alınması gereken önemli bir araştırma sorusu "devletin piyasa üzerindeki etkilerini ne ölçüde sürdürdüğüdür".

### **3.3. Ulusal İş Sistemleri: Devlet Organize İş Sistemi Örneği Olarak Türk İş Sistemi**

Siyasi sistemlerin kurumsal süreçler üzerindeki etkileri dikkat çekmiş ve literatürde makro-kurumsal teoriler üzerine yoğun bir şekilde çalışılmıştır ( Meyer ve Rowan, 1977; Jepperson ve Meyer, 1991; DiMaggio ve Powell, 1991).

İş sistemleri üzerine yapılan çalışmalar genellikle ulusal düzeyde odaklanır, ulus devletlerin yapıları ve faaliyetleri, piyasa ekonomilerinin çeşitliliğini etkileyen en önemli unsurlardır ve ekonomik aktörlerin yapılarını ve eylemlerini etkileyen birçok kurum ulusal düzeyde etkilidir (Whitley, 2007).

Tarih boyunca gelişen farklı bağlamsal modeller, ulus devletlerin de iş sistemlerini farklılaştırmaktadır. Bir toplumdaki ekonomik örgütsel faaliyetleri anlamak için, iş sisteminin özelliklerini anlamak önemlidir. Bu nedenle, iş sistemleri perspektifinden yapılan analizler, sadece farklı organizasyonel bağlamlardaki farklı organizasyon yapılarını / formlarını açıklamakla kalmıyor, aynı zamanda faaliyet gösterdikleri organizasyonel bağlamdaki organizasyonların yönü ve kaderi hakkında da ipuçları vermektedir.

Bu çalışmada, bölgesel kalkınma ajanslarının değerlendirildiği Türk iş sisteminin en belirgin özelliği, devlet tarafından organize edilmiş bir sistem olmasıdır ( Berkman ve Özen, 2007). Bir devlet tarafından organize edilen iş sistemi, devletin ekonomik faaliyetlere yüksek oranda dâhil olduğu ve aracı kurumların daha az önemli olduğu ve kredi tabanlı bir sistemle işleyen bir bağlam olarak tanımlanabilir (Whitley, 1999). Türkiye'nin örnek olduğu bu tür bir iş sisteminde (Buğra, 1994; Öniş, 1992), devlet tüm ekonomik faaliyetleri düzenlemektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Yamak ve Üsdiken, 2006). Whitley (1999) Devlet örgütlü iş sistemlerinde aracı kuruluşların merkezi kontrolden uzaklaşmasının zor olacağını savunuyor. Devlet tarafından organize edilen iş sistemlerinde dönüşüm ancak devletin kendisinin asıl aktör olan dönüşümüyle sağlanabilir (Whitley, 1999).

Devlet örgütlü iş sistemi olarak tanımlanan Türk iş sisteminin değişip değişmediği güncel bir araştırma konusudur (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Öniş, 1999; Şahin, 2005). İş sistemlerinin yeniden yapılandırılması hakkında net bir fikre sahip olmak için, tarihsel modeller iyi anlaşılmalıdır (Whitley, 1991). Bu nedenle, devletin

piyasadaki rolünü göz önüne alarak, iki dönemde de Türk iş sistemini kurmak makul olacaktır. İlk dönem 1980'lerin öncesi, devlet ekonomik alana yoğun bir şekilde müdahale ettiğinde, ikinci dönem ise liberalleşmenin başladığı 1980'lerin sonudur.

### **3.3.1. 1980 Öncesi Dönemi**

Türkiye'de 1923'te cumhuriyetin ilanından bu yana devlet, ulusal ekonominin gelişimini ve sanayileşme sürecini yönetti. Piyasada ihtiyaç duyulan kaynaklar kamu kuruluşları ve devlet bankaları aracılığıyla sağlandı ve koordine edildi. Devlete Ait İktisadi Teşebbüsler sektörüne uzun yıllar boyunca hammadde tedarik etmiş ve ülkenin ekonomik kalkınmasında kritik bir rol üstlenmiştir (Buğra, 1994; Öniş, 1999).

O zamandan beri yoğun bir sanayileşme politikası izlendi. Devlete Ait İktisadi Teşebbüsler, uzun zamandır devlet politikaları altında kalkınma politikalarını uygulamak için bir araç olarak görev yaparken, özellikle imalat sektöründe bu işletmeler tarafından istihdam büyük ölçüde yaratılmıştır (Buğra, 2003). Devlete ait İktisadi Teşebbüslerin ve devlet bankalarının ekonomideki kritik rolleri nedeniyle özel sektör, seçtikleri ve desteklediği girişimcilerden oluşuyordu (Özcan ve Çokgezen, 2003).

1931'den 1950'ye kadar olan girişimciler esas olarak eski memurlar ya da devlet işletmelerinde çalışanlardı; üstelik o dönemde devlet, en büyük karar verici olarak kaldı ve iş dünyasında deneyimini paylaşarak özel sektör yaratma girişiminde bulundu (Buğra, 1994). Eskiden devlet memuru olan girişimcilerin, Türkiye'de özel sektörün kurulmasında önemli bir rol oynamış olması, devletin ekonomik veya telaşsızlığın kurulmasında üstlendiği kritik rolün önemli bir göstergesidir. Bu dönemde siyasal ilişkiler özel sermayenin oluşumunda çok önemli bir rol oynadı ve özel sektöre yapılan yatırımlar çoğunlukla iş dünyasında faaliyet gösteren devlet adamları tarafından yapıldı (Berkman ve Özen, 2007).

İlerleyen dönemlerde devlet, ülkedeki iş yaşamını dikey ve yatay bütünleşmeyle çeşitlendirerek hızla büyüyen aileye ait işletmelerle olan ilişkileriyle kontrol altına almaya çalışmıştır (Özen, 2002). Türkiye'de devlet teşkilatı ilişkisinin

özellikle 1980'lerden önce ne kadar önemli olduğunu gösteren baskın örgütsel biçim olduğu düşünülen aile mülkiyetinin kuruluş ve hayatta kalması hakkında birçok hikaye vardır (Buğra, 2003). 1923'ten 1980'e kadar, Türk iş sistemi temel olarak devletin iktisadi örgütlenme içindeki kural yapma ve liderlik rolü ile karakterize edildi, ancak bu amaçla devletin özelliği olan 1923-1950 ve 1950-1980'de farklı araçlar kullanıldı. Pazar ilişkisi, ortaya çıkan girişimcilik sınıfının özellikleri ve devletin pazar üzerindeki yüksek kontrolü ve koordinasyonu hakimdir (Özen, 2002).

### **3.3.2. 1980 Sonrası Dönemi**

Türkiye'de Ocak 1980 kararları, müdahaleci ekonomi politikaları ve liberalleşme tanıtımı siyasi hayat ve değişikliklere ilişkin Türk iş sisteminin kilometre taşları olarak tarif edilmiştir (Buğra, 1994; Öniş 1999; Özen, 2002; Gökçen ve Üsdiken, 2001). Bu dönemde atılan en önemli adımlar, kamu faaliyetlerinin imalat sektöründen altyapı faaliyetlerine kaydırılması ve sermayeyi korumak amacıyla 1980 öncesi ithalatta uygulanan kısıtlamaların kaldırılmasıydı (Öniş, 1999: 185).

Piyasayı geliştirmek için 'devletin ekonomiden çekilmesi gerektiğini' öngören yeni bir strateji uygulamaya ihtiyaç olduğu fikri, o dönemde uygulanan reformların çoğunun gerisindedir (Buğra, 2003). Finansal sistemde radikal değişikliklere yol açan 30 Temmuz 1981 Sermaye Piyasası Kanununun yürürlüğe girmesi organize bir mali sektörün oluşumu için önemli bir gelişme olmuştur. Kısacası, 1980 sonrası eylemlerin yardımıyla, döviz kurları ve faiz oranları gibi makroekonomik göstergelere yönelik denetim azaltıldı; devlete ait ekonomik işletmeleri özelleştirmeye yönelik girişimlerde bulunuldu; ticaret serbestleştirildi; yabancı sermayenin ülkeye akmasını engelleyen kısıtlamalar kaldırılarak uluslararası sermayenin hareketi kolaylaştırılmıştır. (Boratav, 2010).

1980 yılından sonra finansal sistem üzerindeki gücünü göreceli olarak düşüren devlet, imalat sektöründeki yatırımlar altyapı faaliyetlerine kaydırılmış ve sermaye piyasalarını geliştirmek için özel düzenlemeler yapılmış ve yabancı sermayenin ülkeye akmasını engelleyen kısıtlamalar belirlenmiştir. Devletin örgütlü



Türk iş sisteminin Whitley (1999) tarafından tanımlanan yüksek koordineli sisteme doğru kaydığını algılamasının bir sonucu olarak kaldı. Devletin ulusal ekonomideki azalan rolü nedeniyle, kuruluşların devletle güçlü ilişkiler kurma ihtiyacının azaldığı düşünülebilir.

Ancak bazı çalışmalar (Özen, 2002; Oğuz, 2012; Öniş, 1999) Devletin 1980 Sonrasında hızlanan serbestleşme çabalarına rağmen Türk iş sisteminin organize doğasının hala sürdüğünü iddia ediyor. Bu iddia, devlete ait ekonomik işletmelerin gecikmiş olarak özelleştirilmesi ve sermaye piyasası uygulamalarının etkili olmadığı gerçeğiyle haklı çıkarıldı. Sonuç olarak, serbestleşme için atılan önlemlere rağmen, piyasadaki kuruluşların, devletlerle ilişkilerini kullanarak, avantaj elde etmek ve birbirleriyle sağlam bir şekilde rekabet edebilmek için devletle ilişkilerini güçlendirmeye çaba gösterdikleri ileri sürülebilir. (Özen, 2010).

Ancak bugün, Türk iş sisteminin örgütsel bağlamındaki değişikliklerin hız kazandığı göz önüne alındığında, iş sisteminin durumu veya dönüşümü ve devletin piyasa üzerindeki kontrol etkisinin ne kadar sürdüğü sorusu, mevcut durumu anlamak için araştırılması gereken önemli bir konu olarak görünmektedir.

### **3.4. Türkiye'de Devletin Dönüşümü: Yeni Kamu Yönetimi Modeli ve Bölgesel Kalkınma Ajansı, Dönüşüm Temsilcileri**

1990'dan sonra yeni bir kamu yönetimi modeli benimseyen Türkiye Devleti, örgütsel yapısını büyük ölçüde değiştirmeye çalışmaktadır (Özer, 2005). Yeni kamu yönetimi modeline göre; devlet, kamu yönetimi, kamu faaliyetleri ve özellikle ekonomik içeriği olan faaliyetler küçülecek, küçültülmüş alanlardaki kamu faaliyetleri ve örgütler özel işletme yönetimi açısından yeniden yapılandırılacak ya da özel sektörün doğrudan katkılarıyla yürütülecektir. Amaç, bürokraside daha fazla esneklik sağlamak, kuruluşların yöneticilerini sadece sonuçlarından sorumlu tutmak ve performansa dayalı bir sistemi uygulamaktır. Serbestleşmenin amacı devletin sektörleri yasal olarak düzenleme, kısıtlama ve denetleme gücünü azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmaktır (Aksoy, 1998: 10-12).

Bu yeni kamu yönetimi modeli doğrultusunda, devletin işleyişinde, örgütsel biçiminde ve yönetiminde kaçınılmaz değişiklikler oldu ve bunun piyasaya devlet müdahalesini azaltması bekleniyordu. Bu nedenle, yeni kamu yönetimi modelinin devletin bölgesel ekonomik faaliyetlere daha fazla önem vermesini sağlaması ve bölgesel kalkınma ajansları gibi aracı kurumlara daha fazla yetki vermesi ve güvence vermesi beklenmektedir. Türk siyasal sistemindeki devlete denetleyici bir güç verirken, piyasayı şekillendirme görevini özel sektöre bıraktı. Bu çerçevedeki en önemli reform araçlarından biri olarak, BKAlar bölgesel kalkınmayı sağlamak için rekabet ortamını geliştirir, düzenler ve koordine eder. Dolayısıyla, BKAlar önemli örgütsel araçlardır, çünkü devletin yaşadığı dönüşümü temsil ederler. Yukarıda tarif edildiği gibi bu aracı kurumların özerkleşmemesi ve Türkiye'de devletin organize ettiği bir iş sistemini uygulayan otoriteler ve güçlerle donatılması beklenmemektedir. Devlet ana aktör ve devlet örgütlü iş sistemlerinde tek belirleyici faktör olduğundan, başka hiçbir kuruluşun söz sahibi olmasını istemez (Whitley, 1999).

Bu nedenle, BKAların tanımlanmış hedeflerine ulaşmak için doğru şekilde işlemlerini sağlamak için devlet gerçek anlamda dönüşümden geçmelidir. Devletin içindeki dönüşüm mekanizmaları aktörlerinden en önemlisi Türkiye'deki BKAlardır. (Bayramoğlu, 2005; Eraydın, 2004). Amaçları doğrultusunda işler, bu iş sisteminde gerçekleşen dönüşümün bir göstergesi olarak algılanabilir. Sonuç olarak, BKAlar eyalette gerçekleştiği iddia edilen dönüşümün en iyi temsilcileri, Türk iş sisteminde herhangi bir değişiklik olup olmadığını anlamak için devletteki dönüşümü analiz etmek gerekir. Bölgesel kalkınma ajanslarının kurulmasından bu yana gelişen mevcut durum, Türk iş sisteminin genel özelliklerinde, devlete bağımlılık dereceleri ile açıklanan değişikliklerle ilgili ipuçları verebilir. Kalkınma ajanslarının kurulmasıyla ilgili yasa 2006 yılında onaylanmış olmasına rağmen, yalnızca 26 ajansın tamamen faaliyete geçtiği ve bölgesel kalkınmayı teşvik etmeye yeterli bir ölçekte fon dağıtmaya başladığı 2010 yılında yapıldığı belirtilmelidir. Ajanslar o zamana kadar sadece örgütsel yapılarını sonuçlandırabildiler. Bu nedenle, kalkınma ajanslarının bölgesel kalkınma üzerindeki etkilerini anlamak için hala çok erkendir (Eraydın, 2013).

Geliştiricilerin Türkiye'deki bölgesel kalkınma üzerindeki etkilerini açıkça ortaya koymak için önümüzdeki yıllarda uzun vadeli analize odaklanan çalışmalara ihtiyaç vardır.

### **3.5. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Düzeyini Anlatmak İçin İlgili Dokümanların Değerlendirilmesi**

Bu bölümde, tüm yasaları, yönetmelikleri, tüzükleri içeren bir dizi belge ve ilgili kurumları kuruluşlarında koordine etmekten sorumlu olan T.C. Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan raporlar gözden geçirilmiştir. Ajansların karar alma mekanizmaları içindeki özerklik düzeyi ve diğer konularla ilgili incelenen belgeler aşağıdaki gibidir:

- 5449 sayılı Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kurulması, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun Gereçlendirilmesi
- 5449 sayılı Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kurulması, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun Tasarısı Taslağı
- 5449 sayılı Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kurulması, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun
- Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Operasyonel Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Proje ve Faaliyetlerine Destek Yönetmeliği
- Bölgesel Kalkınma Ajansları Personeli Yönetmeliği
- 6085 sayılı Devlet Konseyi Kanunu
- Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesine İlişkin 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararname
- Bölgesel Kalkınma Ajansları tarafından yayınlanan Ajans Faaliyet Raporları
- Bölgesel Kalkınma Ajansları tarafından yayınlanan Dış Denetim Raporları
- Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan Ajans Faaliyet Raporları

- Devlet tarafından yayınlanan “Türkiye'deki Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Değerlendirilmesi” başlıklı rapor

Yukarıda belirtilen belgeler, devlet tarafından ilan edilen ve kurumların 'kuruluş amaçlarını ve amaçlarını', 'organizasyon yapılarını', 'resmi karar alma mekanizmalarını', 'kararların içeriğini', 'fon kaynakları', 'fon dağıtım mekanizmaları' ve 'kontrol mekanizmaları' tanımlayan önemli yasalar, düzenlemeler ve kararnamelerdir. Yukarıda listelenen son belge, ajansların işleyişi ile ilgili devlet tarafından yaptırılan çok kapsamlı bir değerlendirme raporudur.

Türkiye'de özel sektörün büyük beklentileri ile kurulan BKAların yerel girişimleri arttırması ve ekonomik örgütlenmeyi yerelleştirmesi beklenmektedir. Ajansların kurulmasında özel sektörün ilgisinin altında yatan faktör Bölgesel kalkınma ve kaynakların kullanımı için karar mekanizmalarının yerelleştirilmesinin ve piyasa oyuncularına bırakılmasının, Türkiye'de özel sektörün uluslararası pazarlara girişini kolaylaştıracağı umududur. Türkiye Devleti, özellikle Avrupa Birliği ile uyum sürecinde ajansları kurmaya istekliydi.

Türkiye'de BKAları kuran 5449 sayılı yasa diğer benzer yasalarla karşılaştırıldığında çok ayrıntılı bir gerekçeye sahiptir. Bu arada, bu yasanın taslağı Türkiye parlamentosu tarafından uzun bir süre tartışılmış ve söz konusu taslak yasada algılanan BKAları kurmak olduğu için söz konusu tartışmalara dayanan parlamento komisyonları tarafından Türk Devletinin geleneksel yapısını yerelleştirmenin en önemli unsurları olarak taslak yasada önemli değişiklikler yapılmıştır. Nitekim ajansların karar mekanizmalarına ilk müdahale, kuruluşlarının başında, 5449 sayılı yasa tasarısına meclis komisyonları tarafından getirilen değişikliklerle yapılmıştır.

Örneğin, “Bölgelerarası ve bölgelerarası gelişmiş farklılıklarını en aza indirmek için önlemler alır”. Koordinasyondan sorumlu olan Kalkınma Bakanlığı için geçerli olan tutarsızlıklar Kanun metnine yasa tasarısına ve gerekçesine sahip olmayan kurumlar kanun metnine eklenmiş, böylece Kalkınma Bakanlığı'nın bölgeler arası uyuşmazlıkları en aza indirgeme kalkınma ajanslarının misyonunda

aktif bir rol oynaması sağlanmıştır (Madde 4/2-a). Bunu öngören hüküm Bakanlığın programları değerlendirmesi, görüş vermesi ve takip edmesini sağlamaktadır. Aynı makale, Bakanlığın kurumlar tarafından uygulanan programların performansının değerlendirilmesinde aktif rol oynamasını sağlamıştır. Taslak yasada getirilen önemli değişikliklerden biri, BKAların yürütme organı olan genel sekreteryadan sorumlu üst düzey ajansların genel sekreterinin atanması ile ilgilidir. Komisyon tarafından yapılan değişiklikle, “Bakanlıktaki yetkililerin... karar vereceğini belirten hüküm. “Genel Sekreter adaylarının adaylığı” , “... atanmış olan ajansın genel sekreterini onaylar ” ile değiştirilir.

Kamu sektörü arasındaki işbirliğini arttırmak amacıyla devlet tarafından kurulmuş olması, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ve yerel potansiyeli harekete geçiren bölgesel kalkınma ajanslarının özerk yapılar olması amaçlanmış ancak Kalkınma Bakanlığı'na sadece kuruluşlarının gerekçelendirilmesi ve taslak hükmünde açıkça belirtildiği gibi eşgüdüm sağlamaları amaçlanmıştır. Bununla birlikte, yasaya getirilen değişiklikler, merkezi idarenin, kuruluşlarına ilişkin yasanın gerekçelendirilmesinde öngörülen niyetine aykırı olarak bölgesel düzeyde alınacak kararlara, ajanslar aracılığıyla müdahale etme imkânı getirmiştir. Merkezi yönetim, yasal düzenlemelerle “koordinasyon” tanımını genişletmiş ve “ kontrol” işlevi yerine daha çok benzer işler üstlenmiştir.

5449 sayılı Kanun metni, ajansların nasıl yönetilmesi, denetlenmesi ve örgütlenmesi gerektiğini öngörmektedir. Bu yasa çerçevesinde, yönetim kurulu kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını temsil etmek üzere tasarlanmıştır. Bakanlık sürekli olarak bu kanunun amacının “bölgedeki her sektörün ajansı ortak bir şekilde yönetmesini sağlamak” olduğunu vurgulamaktadır. Ancak, yürürlüğe giren yasaya göre, ajans tek bir ilin bulunduğu bir bölgede bulunuyorsa, ilin valisi yönetim kuruluna başkanlık eder. Bununla birlikte, bir bölgede birkaç il varsa, her ilin valisi, kurul başkanlığı görevini alfabetik sıraya göre yapacaktır. Kurumların karar alma mekanizmaları olan yönetim kurulu başkanları olarak İçişleri Bakanlığına bağlı valilerin atanması, kurumların özerkliğine müdahale olasılığını doğurdu. Merkezi devlet geleneğinin devam ettiği Türkiye'de, valiler karar alırken merkezi

yönetim ile uyumlu hareket etmek isteyebilirler. Kanunda belirtilen bu hüküm, sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün temsilcilerinin kamu sektörü temsilcilerine karşı yetersiz kalması, BKAları diğer ülkelerdeki emsallerine kıyasla merkezi yönetime yaklaştırmıştır. Bu nedenle Genel Sekreterin, yönetim kurulu ile olan ilişkilerinde kamu bürokrasisi ve kamu geleneği hakkında bilgi sahibi olması önemlidir.

Yukarıda belirtilen yasaya göre, işe alım sürecinde ajansa Kalkınma Bakanlığı'ndan temsilciler de gönderilir. 5449 sayılı Kanunda tanımlandığı şekilde ajanslar tarafından uygulanan personel işe alım yöntemleri kamu kurumlarının işe alım süreçlerine benzer. Bu, ajansların insan kaynakları yapısı üzerinde önemli bir etki yarattı. Ajansların insan kaynakları yapısı üzerinde devletin en önemli etkisi, 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamedir. Bu kararname uyarınca, kurum personelinin kişisel hakları önemli ölçüde değiştirilmiş ve kurumların personel maaşları, eşit işe eşit ücret ilkesi ışığında kamu görevlilerinin maaşlarına eşitlenmiştir. Bu kararname, ajansları kamu kurumlarına dönüştürmek için yapılan bir eylem olarak yorumlanabilir, çünkü bu kararname, ajans çalışanlarının, kamu çalışanlarının seçimine benzer şekilde seçileceğini öngörmüştür. Özel sektörde uygulanan performansa dayalı değerlendirme iptal edilmiş ve faaliyet gösterdikleri bölge ve yerine getirdikleri görevlere bakılmaksızın standart maaşlar belirlenmiştir.

Türkiye'deki BKAlar çeşitli fon kaynakları sağlayabilir. Bununla birlikte, Kalkınma Bakanlığı tarafından ajansların gelir dağılımına ilişkin olarak yayınlanan veriler, kaynak çeşitliliğine rağmen, fonların çoğunun hala merkezi bütçeden tahsis edildiğini ortaya koymaktadır. BKAların özerk davranmak ve merkezi yönetim ile bağlantılarını koparmak amacıyla fon kaynaklarına sahip olmaları önemlidir. Bölgesel kalkınma ajanslarının fon kaynakları çeşitlendirilmiş olsa da, gelirlerinin önemli bir kısmı merkezi yönetim tarafından tahsis edilen fonlardan geliyor. Başka bir deyişle, ajanslar Kamu kurumları gibi fon sağlama açısından işlev görüyor gibi görünüyor. Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren hiçbir kurum, böyle baskın bir "merkezi etki" ve "kamu eli" ile karakterize edilmemiştir. Avrupa'daki ajansların statüsü ile ilgili olarak, "kamu kurumu" olarak tanımlanan herhangi bir kuruluş

bulmak mümkün değildir; bunun yerine, ajansların faaliyet gösterdiği yerel alan ve özel sektörün örgütsel modelinin etkisi vardır.

2012 yılında, kurumların mali denetimi, 6085 sayılı Sayıştay Kanunu uyarınca, Kurumları, kamu kurumları ile aynı denetim mekanizmasına tabi tutmuş olan Sayıştay'a verilmiştir. Ajansların 2012 yılına kadar özel dış denetim şirketleri tarafından henüz denetlendiği sonucuna varılmış ve bu yasa merkezi yönetimin, kurumların koordinasyon ve insan kaynakları politikalarına müdahalesine ek olarak denetim işlevine müdahale etmesine izin vermiştir. Bu son yasa ile BKAlar kuruldukları 2006 yılından bu yana merkezi yönetime giderek daha fazla sürüklendiler ve Sayıştay denetimine tabi tutulmuşlardır. Kamu kurumları için ortaya konulan mevzuatta birçok hükmün uygulanmasını gerektiren ve bunun sonucunda, özel sektöre özgü esnek ve hızlı hareket eden örgütsel yapıyı yavaş yavaş kaybetmeleri de bunun sonucuydu.

Türk devleti 1990 yılında küresel neo-liberal politikaların etkisi altında geçti dönüşüm Yeni kamu yönetimi uygulamalarının yanı sıra hala bir tartışma konusudur. Bu çalışmanın ana konusu olan BKAlar, devletteki dönüşümün en önemli temsilcileri olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, değerlendirmeler, BKAların hala merkezi idareden bağımsız olarak performans sergileme kapasitelerinin olmadığını göstermektedir. Aksine, merkezî yönetime giderek daha fazla yaklaşmakta ve kamu kurumları gibi işlev görmektedirler. Devlet, bölgesel kalkınma ajanslarının kurumsal ortamındaki ana aktördür. Devletin, bölgesel kalkınma ajanslarının bir dizi önemli yasayı değiştirerek şekillendirme sürecine sürekli müdahale ettiği anlaşılmaktadır. Kuruluş yasalarının gerekçelendirilmesinde belirtilen niyete aykırı düzenlemeler ve uygulamalar bulunmaktadır. İncelenen belgeler, ajansların kademeli olarak merkezi yönetimin çekici etkisine maruz kaldığını göstermektedir.

BKAlar için en önemli yasal araç olan 5449 sayılı kuruluş yasası, Kalkınma Bakanlığı'nı ajansları koordine etmekten sorumlu organ olarak tanımlamaktadır. Ancak, gözden geçirilen belgeler Bakanlığın etkisinin ortaya çıktığını gösteriyor. Bu mevzuat ile Kalkınma Bakanlığı'nın bölgesel politikalar belirleme ve koordinasyon sağlama işlevlerinin ötesine geçmek istediği ve faaliyet programları, bütçeler, planlar

ve hatta faaliyetleri için yayımlanan broşürlerin gözden geçirildiği görülmüştür. Ayrıca, bölgesel kalkınma ajanslarının kaynak tahsis mekanizmalarını etkilemeye yetecek güç ve fonlarla donatılmamış olmaları, iş sistemini önemli ölçüde değiştiremeyeceklerini göstermektedir. Whitley (1999) fonların dağıtım mekanizmasının iş sistemlerinde belirleyici faktör olduğunu belirtmektedir.

Yukarıda belirtilen bulgular ışığında, araştırmanın araştırma sorularına ilişkin olarak iki önemli sonuç çıkarılabilir. Birincisi, Türkiye'de benimsendiği iddia edilen yeni bir kamu yönetimi yaklaşımına dönüşümü temsil eden BKAların, faaliyetlerini devletten bağımsız olarak kurmaları amacıyla yürüttükleri söylenemez. Bu yaklaşım devlette çok radikal bir dönüşüme işaret ediyor. Bu yaklaşıma göre, devlet geleneksel uygulamalarını kökten değiştirmeli ve yeni bir örgütsel model uygulamalıdır. Çalışma, devletin yıllar içinde geliştirdiği karar verme uygulamalarını hızla değiştiremediğini ortaya koymaktadır. Devletin güçlü ve köklü kamu geleneği, yeni kurulan ve esnek modellere ve bölgesel aktörlere yetki verme niyetine rağmen, hala çekici bir etki yaratmaktadır. Yeni kamu yönetimine geçiş sürecinde bu sürecin temel tezini haklı çıkardığı iddia edilebilir. Whitley (1999) bu sürecin uzun zaman alacağına ya da iş sistemlerini değiştirmenin imkânsız olacağına işaret etmektedir.

Türkiye devleti halen piyasayı kontrol eden ve yapılandıran ve yetkilerini tam olarak vermeyen ana aktördür. Bu nedenle, iş sistemine ilişkin ikincil sonuç bölgesel kalkınma politikaları perspektifinden bakıldığında, Türkiye'de devlete bağlı bir iş sisteminin halen devam ettiği ileri sürülebilir. Yüksek düzeyde koordine edilmiş iş sistemlerine geçmek için belirli adımlar atılmış olmasına rağmen uygulamada tam olarak yansıtılmadıkları halde, sadece niyet olmadıklarının ötesine geçemezler.



## **4. TRAKYA KALKINMA AJANSI ÖRNEĞİ**

### **4.1. Trakya Kalkınma Ajansı**

#### **4.1.1. Genel Bilgiler**

Trakya Kalkınma Ajansı; 25 Temmuz 2009 tarih ve 27299 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. Ajans faaliyetlerini 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesininin 184. maddesi çerçevesinde belirlenen görev ve yetkiler dâhilinde gerçekleştirmektedir. Trakya Kalkınma Ajansı, tüm proje ve faaliyetlerini mevzuat ile belirlenen görevleri kapsamında güvenilirlik, tarafsızlık, şeffaflık, katılımcılık, tarafsızlık, verimlilik, etkinlik, çevreye ve kültürel değerlere duyarlılık, sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk gibi temel ilke ve değerler doğrultusunda gerçekleştirmektedir (Trakya Kalkınma Ajansı, 2018). Trakya Kalkınma Ajansı’nın görev ve yetkileri şunlardır:

- a) Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- b) Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirmek.
- c) Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- d) Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- e) Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- f) Ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.

g) Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.

h) Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.

i) Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.

j) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.

k) Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.

2018 yılı Çalışma Programı, Kalkınma Bakanlığı tarafından belirlenen usul ve esaslara uygun olarak hazırlanmıştır. Söz konusu dokümanda, Ajansların kanunla belirlenen görevlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri amacıyla Ajanslarda yeni bir vizyonla işlevsel ve kurumsal dönüşüm süreci başlatıldığı, Ajansların ilk adım olarak bölge planları ve sektörel stratejiler ile uyumlu stratejik tercihlerini belirleyeceği ve bu stratejileri destekleyecek Sonuç Odaklı Programlar (SOP) oluşturacağı ifade edilmiştir.

TKA tarafından gerek Bölge Planı hazırlığı kapsamında yapılan çalıştaylar, toplantılar, görüşmeler, gerekse daha sonra hazırlanan birçok rapor ve yürütülen faaliyetler dikkate alınarak Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi, Kalkınma Planları ve Trakya Bölge Planı (2014-2023) strateji ve politikalarıyla uyumlu olacak şekilde aşağıdaki stratejik tercihler çerçevesinde Sonuç Odaklı Programlar oluşturulmuştur;

1. Bölgede bitkisel ve hayvansal tarımda katma değer artırılması

2. Bölgenin turizm potansiyelinin bütüncül bir şekilde değerlendirilerek turizmden alınan payın artırılması
3. Trakya Bölgesinde girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilmesi
4. Bölgede genç nüfusun istihdama geçişinin kolaylaştırılması, yenilikçilik kültürünün geliştirilmesi

Bu 4 strateji göz önünde bulundurularak 2018 yılı Çalışma Programı Usul ve Esaslarındaki yeni paradigma değişimi ve TKAnın kaynakları göz önüne alınarak önümüzdeki 3 yılda aşağıdaki sonuç odaklı programların oluşturulmasına karar verilmiştir.

1. Tohumculuk Sektörünün Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı
2. Turizm Sonuç Odaklı Programı
3. Süt ve Süt Ürünleri Sektörünün Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı
4. Yeni İşim Girişim Sonuç Odaklı Programı
5. Yaratıcı Trakya Sonuç Odaklı Programı
6. İhracatın ve Elektronik Ticaretin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı

TKA tarafından önemli olarak görülen ancak herhangi bir SOP kapsamında yer verilmeyen proje ve faaliyetler Yerel Kalkınma Fırsatları bölümünde değerlendirilmiştir. Önümüzdeki senelerde yapılabilecek Sonuç Odaklı Programlara da girdi oluşturabilecek çeşitli araştırmalara yine bu bölümde yer verilmiştir.

Trakya Kalkınma Ajansı faaliyetlerini, kanun ve yönetmelikler doğrultusunda katılımcılık, şeffaflık ve işbirliği ilkeleri çerçevesinde TR21 Trakya (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli) Bölgesinde 2010 yılından itibaren sürdürmektedir.

TKA, faaliyete geçtiği yıldan beri kurumsallaşma çalışmalarına devam etmekte olup hazırladığı 2010-2013 Bölge Planı ve 2014-2023 Bölge Planı yanında birçok araştırmaya da öncülük etmiştir. Bölgenin kalkınmasına ve gelişimine yön vermek amacıyla “Rekabetçilik Analizi”, “Turizm Master Planı”, İlçe Vizyon Belirleme Çalışmaları”, “Trakya Lojistik Master Planı”, “Sosyal Yapı ve Beşeri Sermaye Analizi”, “Girişimcilik Analizi”, “Göç Analizi”, “Süt ve Süt Ürünleri

Sektör Araştırması”, “TR21 Trakya Bölgesi İşgücü Analizi” gibi birçok araştırma yürütmüştür. Bu çalışmalar, Bölge Planı ve TKA'nın çalışma alanlarının belirlenmesinde bir girdi olmanın yanında diğer kurum ve kuruluşlara ve araştırmacılara yapacakları çalışmalarda yol gösterici dokümanlar olma niteliğindedir.

TKA 2018 yılı çalışma programı, Bölge Planı ve diğer araştırmalarla birlikte Yönetim Kurulunun yönlendirme ve gözetiminde belirlenen faaliyetlerden oluşmaktadır. En az 3 yıllık bir perspektifle hazırlanan ve TKA'nın önümüzdeki yıllarda yapacağı çalışmaların da belkemiğini oluşturacak olan Sonuç Odaklı Programlar, TKA'nın bugüne kadar Bölgede yaptığı araştırma ve çalışmalarına dayanılarak Bölge Planı ve sektörel stratejilere uygun olarak hazırlanmıştır. 2018 yılı çalışma programı Bölge için önemli olan diğer araştırma ve faaliyetleri yerel kalkınma fırsatları başlığı altında içermekte olup bu kapsamda yapılacak olan sektörel araştırmaların önümüzdeki yıllarda sonuç odaklı programa dönüştürülmesi beklenmektedir.

#### **4.1.2. Çalışma Birimleri**

Ajansta Genel Sekreterlik bünyesinde oluşturulacak çalışma birimleri Genel Sekreterin teklifi ve Yönetim Kurulunun onayı ile kurulur ve Müsteşarlığa bildirilir. Ajans Birimleri aşağıdaki gibidir:

##### **4.1.2.1. Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi**

Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi (PPKB), Ajansın bölgenin kalkınmasına yönelik olarak yapacağı plan, program ve stratejilerinin belirlenmesi başta olmak üzere mali ve teknik destek programlarının genel çerçevesinin oluşturulmasından sorumludur.

##### **4.1.2.2. Program Yönetimi Birimi**

Program Yönetim Birimi (PYB), Ajans tarafından uygulanan mali ve teknik destek programlarının yönetiminden sorumlu birimdir. PYB, tüm destekler

kapsamında, başvuruların alınmasından destek almaya hak kazanan projelerin/faaliyetlerin belirlenmesi ve başvuru sahipleri ile sözleşmelerin imzalanmasına kadar olan sürecin uygulanmasından sorumludur.

#### **4.1.2.3. İzleme ve Değerlendirme Birimi**

İzleme ve Değerlendirme Birimi (İDB), bölge plan ve programları çerçevesinde Ajans tarafından desteklenen proje ve faaliyetler ile yürütülen hibe programlarının izleme ve değerlendirmesinden sorumludur. Ajansa tahsis edilen kaynakların bölge planı ve operasyonel programlara uygun biçimde kullanılması ve daha verimli, etkili ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşılması amacıyla destek faaliyetlerinin düzenli olarak izlenmesini sağlar. İDB, Ajans tarafından desteklenen proje ve faaliyetlerin başarılı bir şekilde uygulanması, yasa ve usullere uygunluğunun kontrolü, yararlanıcıların sorunları ve ihtiyaçları ile yakından ilgilenir.

#### **4.1.2.4. Halkla İlişkiler Tanıtım İşbirliği Birimi**

Halkla İlişkiler Tanıtım ve İşbirliği Birimi, Ajansın iletişim faaliyetlerinin yürütülmesi, iletişim ve tanıtım konusunda kurumun paydaşlarıyla yapacağı işbirliklerinin koordine edilmesi ve Bölgenin tanıtılması alanında ilgili birimler ile ortaklaşa stratejiler belirlenmesi ve bu stratejilerin yürütülmesinden sorumludur.

#### **4.1.2.5. Yatırım Destek Ofisleri**

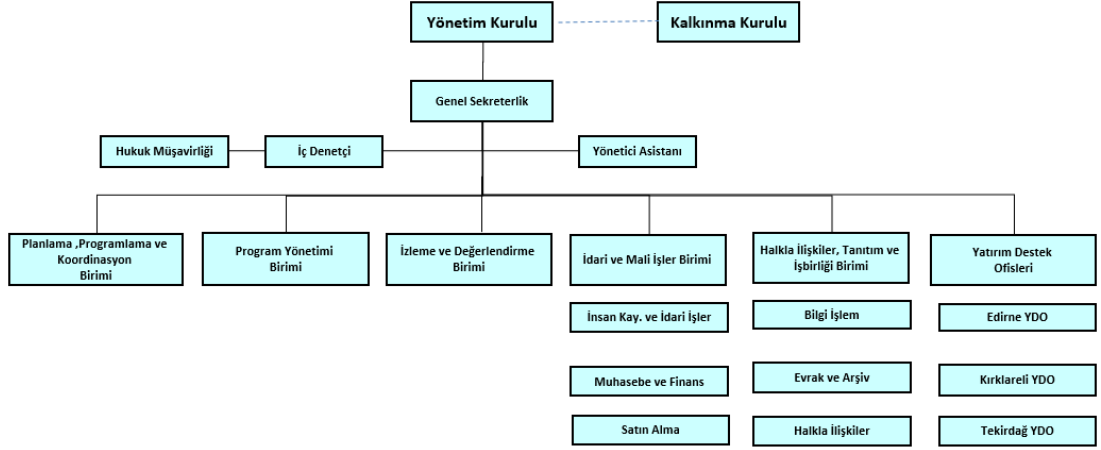
Yatırım destek ofisleri, yatırımcıların bölge illerinde yapacakları yatırımlara ilişkin olarak danışmanlık hizmeti verilmesi ve bu yatırımlara ilişkin izin, ruhsat ve diğer idari işlemlerin tek elden takip ve koordine edilmesinden sorumludur.

#### **4.1.3. Teşkilat Yapısı**

4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 190. maddesine göre Trakya Kalkınma Ajansı'nın teşkilat yapısı Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlik'ten oluşmaktadır. Aynı kararnamenin ilgili maddelerine göre Yönetim

Kurulu karar organı, Kalkınma Kurulu danışma organı, Genel Sekreterlik icra organıdır.

**Şekil 4.1: Organizasyon Şeması**



Kaynak: Trakya Kalkınma Ajansı Faaliyet Raporu, 2018

#### 4.1.4. İnsan Kaynakları

Trakya Kalkınma Ajansı personel istihdamı 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde her yıl Yönetim Kurulu tarafından yapılan değerlendirme ile belirlenen İnsan Kaynakları politikasına göre yapılmaktadır.

**Tablo 4.1: Personelin Birimlere Göre Dağılımı (kişi)**

Birimler	G S /Birim Başkanı / Koordinatör	İç Denetçi	Uzman Personel	Destek Personel	Toplam
<b>Genel Sekreterlik</b>	1				1
<b>PPKB</b>	1		6		7
<b>PYB</b>	1		5		6
<b>İDB</b>	1		4		5
<b>İdari ve Mali İşler</b>	1			3	4

<b>Halkla İlişkiler</b>	1			3	4
Tekirdağ YDO	1		4		5
Kırklareli YDO	1		2		3
Edirne YDO	1		2		3
Hukuk İşleri	1				1
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>39</b>

Kaynak: Trakya Kalkınma Ajansı Faaliyet Raporu, 2018

## 4.2. Faaliyetlere İlişkin Bilgi ve Değerlendirmeler

### 4.2.1. Turizm Sonuç Odaklı Programı

Turizm SOP kapsamında Trakya Kalkınma Ajansı, turizmde ürün çeşitliliğini sağlamak, bölgedeki turizm ürünlerinin bilinirliğini arttırmak, bölgenin turizmden elde ettiği kazancı arttırmak ve yeni işbirlikleri kurmak amacıyla faaliyetler yürütmüş ve tanıtım çalışmaları gerçekleştirmiştir. Ayrıca bu program kapsamında Turizm konusunda mali destek programı tasarımı çalışmalarına başlanmıştır.

#### 4.2.1.1. Coğrafi İşaret Çalışmaları

Trakya Kalkınma Ajansı bölgenin yöresel değerlerine coğrafi işaret alınması çalışmalarına 2018 yılının ilk döneminde başlamıştır. İlk aşamada konu ile ilgili olarak mevcut durum analizi yapılmış ve potansiyel ürünler belirlenmiştir. “Karacakılavuz Dimi Dokuması”na coğrafi işaret alınması için Tekirdağ İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’yle; “Velimeşe Bozası”na coğrafi işaret alınması için Çorlu TSO ile protokol imzalanmış ve alım süreçleri başlatılmıştır.

Edirne ve Tekirdağ YDO’lar ve HİTİB uzmanları tarafından Edirne Esnaf ve Sanatkarlar Odası Birliği Genel Sekreterliği, Edirne Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, Edirne Ticaret Borsası, Edirne Belediyesi, Edirnekari Ustası Halik TOZSÖZ, Süpürge Ustası Erkan POSTA’ya farklı tarihlerde birçok ziyaret

gerçekleştirilmiş ve 2018 yılı içerisinde Edirne ilinden coğrafi işaret başvurusu yapılabilecek ürünler hakkında araştırma yapılmıştır.

Yine yılın ikinci yarısında Süleymanpaşa Ziraat Odası ile “Tekirdağ Yapıncak Asma Yaprağı”, Çorlu TSO ile “Velimeşe Bozası”, Pınarhisar Köylere Hizmet Götürme Birliği ile “Poyralı Pancar Pekmezi”, Kırklareli Tarım ve Orman İl Müdürlüğü ile “Istranca Meşe Balı ve Meşe Propolisi”, Meriç Ziraat Odası ile “Meriç Kara Kavunu”, Keşan TSO ile de “Keşan Siğilli Bamyası”, “Çeribaşı Kirazı”, “Çamlıca Bodur Elma” ürünlerine coğrafi işaret alınması ve aynı zamanda İpsala Pirinci için Avrupa Birliği tescili başvurusu sürecinde birlikte hareket etme konusunda protokoller imzalanmıştır.

Trakya Bölgesi’ndeki coğrafi işaretli ürün sayısının artırılması, bölgede coğrafi işaret konusunda farkındalık oluşturulması amacıyla, 6 Kasım 2018 tarihinde, Edirne’de bir günlük ulusal bir seminer organize edilmiştir. Edirne ve Tekirdağ YDO’lar tarafından, Yöresel Ürünler ve Coğrafi İşaretler Türkiye Araştırma Ağı (YÜciTA) ve Edirne TSO iş birliğinde gerçekleştirilen “Trakya ve Türkiye’de Coğrafi İşaretler” başlıklı seminere bölgesel ve ulusal çapta alanında uzman birçok isim katılım sağlamıştır.

#### **4.2.1.2. Mimar Sinan'ın İzinde Bir Payitahttan Diğereine Yolculuk ” İsimli Rota Tanıtım Etkinliği-Basın Gezisi**

Trakya Kalkınma Ajansı ve TURİNG işbirliği ile hayata geçirilen ve Trakya Bölgesi'ndeki Mimar Sinan eserleri üzerinde hazırlanan turizm rotasının tanıtımı 10 Nisan 2018 tarihinde Edirne'de yapılmıştır.

Rota tanıtım etkinliği sonrasında 11 Nisan 2018 tarihinde düzenlenen tanıtım gezisine İstanbul ve İzmir’den katılan 12 blogger, gazeteci, yazar ve fotoğrafçı hem rotayı yerinde görme fırsatı bulmuş hem de Edirne’nin kültürel ve gastronomi değerlerini deneyimlemiştir. Blogger ve gazetecilerden oluşan ekipte Türkiye’nin en kapsamlı gezi rehberliği ‘Gezimanya’, arkeoloji ve gezi kültürü dergisi Nereye, Atlas Dergisi, Magma Dergisi ekipleri ve bloggerlar yer almıştır.



### **4.2.1.3. Sağlık Turizmi Çalışmaları**

Trakya Kalkınma Ajansı, Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ İl Sağlık Müdürlükleri, üniversite ve özel hastaneler ile birlikte, sağlık turizmi çalışmaları kapsamında, Antalya'da 5-8 Nisan 2018 tarihlerinde düzenlenen 2. Dünya Sağlık, Spor ve Alternatif Turizm Kongre Fuarı Hestourex'e katılım sağlanmıştır. T.C. Cumhurbaşkanlığı himayelerinde gerçekleşen ve 160 ülkeden 5000 alım heyetinin yer aldığı fuarda, Trakya Kalkınma Ajansı koordinasyonunda Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nden katılan özel ve kamu hastaneleri, muhataplarıyla önemli iş görüşmeleri yapmış ve yeni bağlantılar kurmuştur.

Yine sağlık turizmi çalışmaları kapsamında Tekirdağ YDO öncülüğünde, Edirne YDO ve HİTİB desteğiyle Gümölcine ve İskeçe'de görev yapan soydaş doktorlardan oluşan 12 kişilik ekip 22-23 Aralık 2018 tarihlerinde Trakya Bölgesi'nde sağlık turizmi yetki belgesi almış tüm sağlık tesislerini yerinde ziyaret etmiştir. Söz konusu ziyaretle Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ'da faaliyet gösteren kamu, üniversite ve özel hastanelerin sağlık turizmi potansiyellerinin artırılması amaçlanmıştır. Ziyaretlerde öncelikle ziyaret edilen hastanenin yetkilileri tarafından hastane tanıtım sunumları yapılmış olup heyet, hastanenin farklı bölümlerini de inceleme fırsatı bulmuştur.

Tekirdağ, Edirne ve Kırklareli Valilikleri yönetiminde, Trakyalılar Vakfı ve Trakya Kalkınma Ajansı işbirliğinde 19-22 Nisan 2018 tarihlerinde Ankara Atatürk Kültür Merkezi'nde 1. Trakya Tanıtım Günleri etkinliği düzenlenmiştir. Etkinliğe Trakya Bölgesi'nden kurum ve firmalar katılmıştır. 350 bin kişinin ziyaret ettiği ve dört gün süren etkinlik boyunca yöresel ürünlerin satış ve tanıtımı yapılmış, Trakya kültürü tüm yönleriyle ziyaretçilerin beğenisine sunulmuştur.

### **4.2.1.4. Doğu Akdeniz Uluslararası Turizm ve Seyahat Fuarı**

25-28 Ocak 2018 tarihlerinde TÜYAP Uluslararası Fuar ve Kongre Merkezi'nde gerçekleşen EMITT 2018 Uluslararası Turizm Fuarı'nda Trakyalı otel ve acenteler tanıtım yapmıştır. Fuarda Trakya Bölgesi, 13 otel ve 1 turizm acentesi ile temsil edilmiştir. Trakya Kalkınma Ajansı'nın organizasyonu ile gerçekleştirilen

katılımda Tekirdağ, Kırklareli ve Edirne standları yoğun ilgi görmüş, firmalar yurt içi ve yurtdışından gelen sektör temsilcileriyle iş bağlantıları kurma fırsatı bulmuştur.

#### **4.2.1.5. Miras Atölyesi GÜdümlü Proje Çalışmaları**

Güdümlü projeler kapsamında Turizm SOP altında değerlendirilen, Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi tarafından Tekirdağ'ın kültürel mirasının korunması ve gelecek kuşaklara aktarılması amacıyla hayata geçirilmesi planlanan Miras Atölyesi Projesi için hazırlık çalışmaları yürütülmektedir. 2018 yılı içerisindeki çalışmalarda Trakya Kalkınma Ajansı'nın fizibilite desteği kapsamında hazırlanmakta olan Miras Atölyesi fizibilite desteği projesinin detayları ve son durumu ele alınmış, proje ile ilgili olarak önümüzdeki dönemde yapılacak işlerin yol haritası belirlenmiştir.

#### **4.2.2. Tohumculuk Sektörünün Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı**

Trakya bölgesinin üstün tarımsal niteliği ve bölgede faaliyet gösteren Namık Kemal Üniversitesi ve Trakya Tarımsal Araştırma Enstitüsünün potansiyellerini değerlendirerek rekabetçi endüstriyel niteliği gün geçtikçe artan ve bölgemizde 55 firma ile temsil edilen sektör ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla, tohumculuk sektörünün geliştirilmesi Ajansımızın Çalışma Programı'nda yerini almıştır. Sektöre yönelik doğru destek ve müdahaleleri olanaklı kılmak amacıyla öncelikle TR21 Bölgesi Tohumculuk Sektör Analizi çalışması başlatılmıştır. Bu çalışma kapsamında, 2018'in ilk yarısında bölgede faaliyet göstermekte olan kamu kuruluşu, üretici örgütleri, meslek kuruluşu, tohum şirketi, sanayici ve üreticiden oluşan toplam 80 kurum ve kuruluş yetkilisi ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde sektörün bölgedeki mevcut durumu incelenerek şirketler, kamu ve üniversiteler arasındaki işbirliği eğilimi analiz edilmiştir. Çalışma 2018'in ilk yarısında taslak olarak tamamlanmış olup, ikinci yarısında elektronik ortamda yayına hazır hale getirilmiştir.

Tohumculuk Sektör Analizi ile neticesinde tohumculuk şirketlerinin tamamına yakınının Ar-Ge merkezini bir ihtiyaç olarak tanımladığı ve çoğunluğunun da böyle bir merkezin üniversite ve özel sektörün dâhil olduğu bir şirket tüzel kişiliğinde yapılmasını tercih ettiği görülmektedir. Çalışmanın neticesinde önerilen modelin uygulanabilirliğini değerlendirmek amacıyla bölge üniversiteleri, ticaret borsaları, Trakya Tarımsal Araştırma Enstitüsü ve özel şirketlerin temsilcileri ile geniş katılımlı veya birebir çok sayıda toplantı gerçekleştirilmiştir. Tarafların kaygılarını ve taleplerini dikkate alarak bir işbirliği zemini oluşturmaya yönelik bir tüzel kişilik kurulumu için 2018'in ikinci yarısında müşavirlik çalışmaları başlatılmıştır. Tüzel kişilik kurulumu ve güdümlü proje olarak bir Ar-Ge merkezinin hayata geçirilmesine yönelik koordinasyon çalışmalarının 2019 yılında devam etmesi planlanmaktadır.

TR21 Bölgesi Genetik Kaynakların Kayıt Altına Alınmasına yönelik Türkiye Gen Merkezi ile protokol imzalanmıştır. Protokol kapsamında yapılacak işbirliği le bölgemizdeki yabancı türler ile çiftçilerin elinde bulunan yerli çeşitler tespit edilerek kayıt altına alınacak ve bu kaynaklar bölgemizde faaliyet gösteren Ar-Ge çalışmalarına katkı sağlarken, gelecek nesillere aktarılmak üzere Türkiye Gen Merkezi'nde uygun koşullar altına koruma altına alınacaktır.

### **4.2.3. Süt ve Süt Ürünleri Sektörünün Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı**

#### **4.2.3.1. Süt Sanayicileri Ortak Pazarlama Modeli Geliştirilmesi:**

2017 yılında çalışmalarına başlanan TR21 Trakya Bölgesi Süt ve Süt Ürünleri İmalat Sektörü için Yeni İş Modeli Araştırılması ve Geliştirilmesi Çalışması sonucunda ortaya çıkan iş modelinin hayata geçirilmesine yönelik Tekirdağ, Edirne ve Kırklareli Valilerinin başkanlığında 3 ilde süt ve süt ürünleri imalatçıları ile toplantılar yapılmıştır, ayrıca bu konu Trakya Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu toplantısında görüşülmüştür. Toplantıların sonucunda süt ve süt ürünleri sektörünün geliştirilmesine yönelik çalışmalara devam edilmesi kararı alınmıştır. Bu kapsamda

daha önce yapılan çalışmalar ve yeni iş modeli düzleminde “Süt ve Süt Ürünleri Mali Destek Programı” hazırlıklarına başlanmıştır.

#### **4.2.3.2. Süt ve Süt Ürünleri Mükemmeliyet Merkezi GÜdümlü Projesi**

Trakya Bölgesinde tarımsal alanda süt ve süt ürünleri sektörü Bölgede öne çıkmaktadır. Bölgede süt ve süt ürünlerinde verim, kalite ve ürün çeşitliliğinin artırılmasına yönelik bir Ar-Ge ve eğitim merkezine ihtiyaç olduğu yapılan analizlerde birçok paydaş tarafından dile getirilmiştir. Bu ihtiyacı gidermek amacıyla Ajans tarafından güdümlü proje desteği kapsamında bir mükemmeliyet merkezi kurulması amacıyla çalışmalara başlanmıştır. Bölge Üniversiteleri arasında Namık Kemal Üniversitesi Ziraat Fakültesi gerek güçlü akademik kadrosu gerekse mevcut donanımı ile öne çıkmakta olup geçtiğimiz dönemde güdümlü proje ile ilgili olarak Üniversitenin akademik personeli ile söz konusu merkezin kurulmasına yönelik birçok yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında söz konusu merkezin ihtiyaçları belirlenmiş olup Süt birlikleri, Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği ve özel sektör ile de görüşülerek beklentiler alınmıştır. Mükemmeliyet merkezinin kurulması için gerekli olan binanın projelendirme çalışmaları Üniversite tarafından başlatılmıştır. Ayrıca Ajansımız fizibilite desteği kapsamında “Trakya Süt Mükemmeliyet Merkezi Kurulmasına Yönelik Fizibilite Çalışması” projesi Namık Kemal Üniversitesi tarafından yürütülmekte olup fizibilitenin güdümlü proje için bir yol haritası ortaya konması beklenmektedir.

#### **4.2.4. Yeni İşim Girişim Sonuç Odaklı Programı**

##### **4.2.4.1. Girişimci Adaylarına ve Girişimcilere Yönelik Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Verilmesi**

###### **4.2.4.1.1. Let’s Up Eğitim Programı**

2017 yılının Kasım ayında alınmaya başlanan başvurular sonucunda yapılan ön elemeler ve mülakatlar neticesinde, 2018 yılının Şubat ayında 30 girişim ekibi, Yeni İşim Girişim Programı Let’s Up Eğitimleri’ne katılmaya hak kazanmıştır.

Eğitimleri tamamlayan girişim ekibi, ara jüri değerlendirme sürecinin ardından 8 ekibe düşmüş ve Demo Day etkinliğine katılmaya hak kazanmıştır. 7 Mayıs 2018 tarihinde Kırklareli Üniversitesi Rektörlük Kültür Merkezi'nde gerçekleştirilen Demo Day etkinliğinde yarışan girişimci ekipler ve projeleri şunlar olmuştur: Bahri Kırbıyık (Akıllı Tarım), Mücahit Daylan (Diabi), Mehmet Can Aşar (Discy), Tugay Özay Asan (HesaPP), Kaan Köse (Locatiway), Mehmet Ali Çetin (Net Esnaf), Ayşenur Süngü (Panhol), Erdem Hilmi Küçükköse (TR Cari).

Yapılan jüri değerlendirmelerinin ardından Erdem Hilmi Küçükköse (TR Cari), Mücahit Dalyan (Diabi) ve Bahi Kırbıyık (Akıllı Tarım) ilk 3'e girerek Silikon Vadisi Seyahati ödülünü kazanmıştır. Demo Day etkinliğinde sunum yapan diğer girişimcilerden Ayşenur Süngü (Panhol) 7000 TL ticarileştirme desteği, Mehmet Ali Çetin (Net Esnaf) ise 5000 TL ticarileştirme desteği kazanmıştır. Demo Day etkinliğinde sunum yapan diğer yarışmacılar ise Trakya Kalkınma Ajansı'ndan mentörlük desteği kazanmışlardır.

2018-2019 Let's Up Programı hazırlıkları kapsamında ise tanıtım çalışmalarına başlanmış, programın tüm bölgede duyurulabilmesi için tanıtım faaliyetleri için takvim oluşturulmuştur.

#### **4.2.4.1.2. Wake-Up Eğitim Programı**

Girişimci adaylarına yönelik olarak tasarım odaklı düşünce bakış açısıyla yenilikçi iş fikri bulma ve geliştirme alanında "Wake Up" adı altında iki günlük eğitim ve atölye çalışmaları düzenlenmektedir. Bu kapsamda Tekirdağ'da 10-11 Aralık tarihlerinde Çorlu Mühendislik Fakültesinde, 24-25 Aralık ve 7-8 Kasım tarihlerinde Namık Kemal Üniversitesi Merkez Kampüsünde; Kırklareli'nde 3-4 Kasım ve 3-4/17-18 Aralık tarihlerinde Kırklareli Üniversitesinde eğitimler düzenlenmiş ve bu eğitimler ile toplamda 150 kişi sertifika almaya hak kazanmıştır.

#### **4.2.4.1.3. Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri**

3 ilde bulunan YDO'lar bünyesinde yürütülen çalışmalar kapsamında KOSGEB uygulamalı girişimcilik eğitimleri organize edilmiş ve daha fazla girişimci adayının sertifika sahibi olması sağlanmıştır. 2018 yılı boyunca:

Tekirdağ ilinde 9 adet uygulamalı girişimcilik eğitimi ile 72'si kadın, 86'sı erkek olmak üzere toplam 158 girişimci;

Edirne ilinde 13 adet uygulamalı girişimcilik eğitimi ile 124'ü kadın, 164'ü erkek olmak üzere toplam 288 girişimci;

Kırklareli ilinde 16 adet uygulamalı girişimcilik eğitimi ile 156'sı kadın 164'ü erkek olmak üzere toplam 320 girişimci belge sahibi olmuştur.

#### **4.2.4.1.4. Girişimcilik ve Yenilikçilik Alanında Faaliyet Gösterecek Platform ve STK Oluşumlarının Teşvik Edilmesi**

Bölgedeki girişimcilik ekosistemi içerisinde yer alan paydaşların, lise ve üniversitelerin girişimcilik alanında çalışan öğrencilerin, akademisyenlerin ve Ajans uzmanlarının katılımı ile Trakya Bölgesi'nin çeşitli noktalarında girişimciliğin konuşulacağı etkinlikler düzenlenmiştir. Bu kapsamda yapılan ilk etkinlik 11 Kasım 2017 tarihinde 1. ve 2. dönem Let's Up Programı mezunu girişimcileri bir araya getirmek olmuştur. Sonrasında birçok defa girişimciler ile bir araya gelinerek "Trakya Girişimcilik Platformu" kurulum çalışmalarına başlanmıştır. 23 Mart 2018 tarihinde Çorlu'da yapılan son toplantıda Trakya Girişimcilik Platformunda görev alacak girişimciler arasında görev dağılımı yapılmış ve etkinlik planlamaları gerçekleştirilmiştir.

Trakya Kalkınma Ajansı öncülüğünde kurulan Trakya Girişimcilik Platformu'nun tanıtımının yapılması amacıyla <https://trakyagirisim.com/> internet sitesi kurulmuş, tüm sosyal medya mecralarında platformun etkin temsili amacıyla hesaplar oluşturulmuştur. Platformun tanıtımı için logo tasarımı yapılmıştır.

#### **4.2.5. Yaratıcı Trakya Sonuç Odaklı Programı**

##### **4.2.5.1. Eğitimcilerin Kapasitesini Arttırmaya Yönelik İş Paketi**

Trakya Kalkınma Ajansı Teknik Destek Programı kapsamında bölgedeki il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine STEM ve kodlama alanında eğitici eğitimi için

destek sağlanmaktadır. Hâlihazırda devam eden eğitimlerde 152 öğretmene robotik kodlama, maker ve STEM alanlarında eğitimler verilmektedir.

#### **4.2.5.2. Öğrencilerin Kapasitelerini Artırmaya Yönelik Eğitimler**

Trakya Bölgesi'nde maker kültürünün ve girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi çerçevesinde “çocuk ve genç girişimciliğinin” desteklenmesi amacı ile yeni bir öğrenme yöntemi olan maker eğitimleri düzenlenmeye devam edilmiştir. Bu kapsamda, Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlükleri ile imzalanan protokol kapsamında bölgemiz il ve ilçelerinde ortaokul ve liselerde eğitim gören öğrencilere, “Arduino Kartı Tanıma, 3 Boyutlu Tasarım, 3 Boyutlu Yazıcıları Tanıma, Tasarım ve Üretim Modülü, Robotik Uygulamalar” konularında iki gün süren eğitimler verilmiştir.

2018 yılı boyunca 3 ilde düzenlenen toplam 36 eğitim ile yaklaşık 1100 öğrenciye maker, kodlama ve robotik eğitimleri verilmiştir.

Ayrıca, Trakya Kalkınma Ajansı ve Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü ortaklığında “Tekirdağ Kodluyor” ve “STEM Projesi” etkinlikleri düzenlenmiştir. Etkinlikler kapsamında Tekirdağ'da kodlama robotik atölyesi oluşturularak 13 pilot okul belirlenmiştir. Kodlama ve robotik atölyelerinin kurulması ile her atölyede yaklaşık 20 öğrencinin eş zamanlı eğitim alması sağlanmıştır. Her öğrenciye tablet ve setler olacak şekilde oluşturulan atölyelerde 3 boyutlu tasarımdan robotik kodlamaya kadar birçok uygulama hayata geçirilmiştir.

#### **4.2.5.3. Stem & Maker Festivali**

Trakya Kalkınma Ajansı ve Tekirdağ Milli Eğitim İl Müdürlüğü arasında imzalanan işbirliği protokolü kapsamında öğrencilerimizin kodlama ve robotik düşünce yeteneklerini geliştirerek fikirlerine hayata geçirmelerini sağlamak amacı ile yarışma düzenlenmiştir. Yarışmaya katılan tüm öğrencilerin projeleri yerinde incelenerek jüri tarafından değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

23 Nisan 2018 tarihinde (23 Nisan Şenlikleri) gerçekleştirilen “Kodlama ve STEM Festivali” ile yarışmaya katılan tüm projeler Tekirdağ sahil alanında sergilenmiştir. Yarışma sonucunda dereceye giren projeler ödüllendirilmiş ve katılan tüm proje sahiplerine katılım sertifikaları verilmiştir.

#### **4.2.5.4. Bir Fikrim Var Proje Yarışması**

Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak Tekirdağ'da hizmet veren resmî ve özel okul/kurumlardaki öğrenci/ kursiyerlerin, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda edindikleri mesleki bilgi ve becerilerini kullanarak girişimcilik, yaratıcı zekâ, bilimsel düşünme, rekabet edebilme bilinciyle araştırmaya yöneltilmesini ve teşvik edilmesini sağlamak amacıyla Trakya Kalkınma Ajansı ve Tekirdağ Milli Eğitim Müdürlüğü ortaklığında, 16 Mayıs 2018 tarihinde Tekirdağ'da “Bir Fikrim Var Proje Yarışması” düzenlenmiştir.

2019 yılında yapılacak olan yarışmaya Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yanı sıra Edirne ve Kırklareli İl Milli Eğitim Müdürlükleri de dahil olmuş, bu kapsamda her ilde tanıtım ve lansman çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Lansman sonucunda üç ilden de okulların yarışmalara hazırlanmaları sağlanmıştır. Finaller, 18 Nisan 2019 tarihinde Tekirdağ'da, 17 Nisan 2019 tarihinde Edirne'de, 19 Nisan 2019 tarihinde ise Kırklareli'de düzenlenecektir.

#### **4.2.5.5. II. Trakya Proje Pazarı Etkinliği**

Trakya Kalkınma Ajansı desteği ile Trakya Üniversiteler Birliği tarafından düzenlenen II. Trakya Proje Pazarı, ARGE ve Teknoloji Projeleri Yarışması 12 Aralık 2018 tarihinde Edirne'de gerçekleştirilmiştir.

Trakya Üniversitesi Balkan Kongre Merkezi'nde yapılan ve yoğun katılımı ile gerçekleşen etkinliğe vali, belediye başkanı, bölge üniversitelerinin rektörleri, TSO başkanları, öğretim üyeleri, kamu kurumlarının temsilcileri, basın mensupları ve öğrenciler katılmıştır.



Yarışmada 37 proje arasında ilk 10'a kalan finalistler projelerini jüri üyelerine ve katılımcılara sunmuşlardır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda ilk 5'e girmeye hak kazanan proje sahiplerine Trakya Kalkınma Ajansı tarafından "Ticarileştirme Desteği" kapsamında destek verilmektedir.

#### **4.2.6. İhracatın ve Elektronik Ticaretin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı**

##### **4.2.6.1. Trakya Dış Ticaret ve İstihbarat Merkezi (DTİM) Kurulması**

DTİM kurulumu, bölgede faaliyet gösteren ve ihracat yapmamış, ihracata yeni başlamış, ihracat faaliyeti kesintiye uğramış veya ihracat kapasitesini artırmak isteyen firmalara bilgi sağlamak amacıyla Çorlu, Çerkezköy ve Edirne TSO'lar, Trakya ABİGEM ve Trakya Kalkınma Ajansı işbirliğinde Ekim 2018 tarihinde tamamlanmıştır.

Trakya Kalkınma Ajansı tarafından, uzun eğitimler sonucunda merkezde görev almak üzere dış ticaret uzmanları yetiştirilmiş, dünya çapında faaliyet gösteren ticari istihbarat sitelerine üye olunmuş ve güçlü bir veri tabanı oluşturulmuştur.

DTİM, firmalara detaylı ve nitelikli hedef pazar araştırma hizmeti sunmayı hedeflemektedir. [www.trakyadisticaret.org](http://www.trakyadisticaret.org) adresi üzerinden hizmet sunacak olan merkez, hedef ülke ve müşterileri, potansiyel pazarları, ucuz, kaliteli ve sürdürülebilir ithalat için potansiyel tedarikçileri belirlemede, ihale sorgulama hizmeti ile uluslararası kurum ve kuruluşların firmaların ürünlerine yönelik açmış oldukları ihaleleri takip etmede teknik destek sağlayacaktır.

Merkezin faaliyetlerinin daha çok kullanıcı tarafından duyulması amacıyla OSB'lerde ve TSO'larda tanıtım toplantıları düzenlenmiş, lansmanlar organize edilmiştir. Bu çerçevede 25.09.2018 tarihinde Edirne TSO'da, 08.11.2018 tarihinde Edirne OSB'de, 19.12.2018 tarihinde Veliköy OSB'de ve 21.12.2018 tarihinde Çerkezköy OSB'de tanıtım toplantıları gerçekleştirilmiştir.

#### **4.2.6.2. Lüleburgaz Dış Ticaret Okulu Programı ve Danışmanlık Hizmeti**

Trakya Kalkınma Ajansı tarafından ihracat kapasitesini artırmayı hedefleyen firmalara yönelik olarak 23 Ekim-21 Kasım 2018 tarihleri arasında Lüleburgaz’da on günlük Dış Ticaret Eğitimi gerçekleştirilmiştir. Daha önce farklı ilçelerde iki kez yapılan eğitimde 31 firmadan 37 katılımcı yer almıştır. Dış ticaret eğitimleri talepler geldikçe tekrarlanmaya devam edecektir.

Yine eğitimin bir parçası olarak, uluslararası pazar araştırma yöntemleri, pazar, müşteri ve rakip analizinde internetin kullanımı, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi, ihracat mevzuatı, ithalat mevzuatı, gümrük işlemleri, dış ticaretin finansmanı ve ödeme şekilleri, ihracatta krediler ve finansman araçları, ihracatta devlet yardımları gibi konularda eğitim alan firmalardan 12 tanesine ücretsiz “ticari bilgi ve istihbarat danışmanlığı” verilecektir.

#### **4.2.6.3. Firmalarda Dijital Dönüşüm, E-Ticaret ve E-İhracat Elemanı Yetiştirme Eğitim Programı**

Teknolojinin gelişimi ile beraber ticaretin teknolojiye uyumunu sağlamak, bölgedeki KOBİ’leri e-ticaret ve e-ihracata yönlendirmek, yurtiçi ve yurtdışı satış miktarlarını arttırmak ve ticarete dijital dönüşümü hızlandırmak ve bu alandaki bölgesel insan kaynağını geliştirmek amacıyla hedef ilçelerde eğitimler verilmiş, bölgede e-ticaretin yaygınlaştırılması hızlandırılmıştır.

Eğitimlerde işin profesyonelleri tarafından dijital pazarlamanın inceliklerinden, verimli ve sürdürülebilir bir iş modeli yaratmaya kadar birçok konu ele alınmış, güncel ve yaşanmış tecrübelerin ışığında yaratıcı iş modelleri anlatılmıştır.

#### **4.2.6.4. Trakya E-Ticaret Platformu Fizibilite Raporunun Hazırlanması**

Trakya E-ticaret Platformunun kurulmasına yönelik güdümlü proje desteği verilmesi hususunda bölgedeki Ticaret ve Sanayi Odalarının ortak şirketi olan ABİGEM A.Ş. ile görüşmelere başlanmıştır. Trakya Bölgesinde yer alan 1000 İşletmenin pilot olarak kurulacak platformda yer alarak e-ticarete başlaması, e-ihracata teşvik edilmesi hedeflenmiştir. Platformun çalışabilmesi için gerekli operasyonel desteğin de sunulacağı ortak biz pazarlama altyapısına sahip platformun gelir getirici bir modelle bölgedeki işletmelerin hizmetine sunulması planlanmaktadır. Söz konusu projenin uygulanabilirliğini incelemek için E-ticaret platformunun kurulması konusunda bir fizibilite çalışması hazırlanmıştır.

### **4.3. Planlama Programlama ve Koordinasyon Faaliyetleri**

#### **4.3.1. Makine Sektörü Analizi**

Sektöre ait literatür taraması yapılarak Dünya’da ve Türkiye’de Sektörün mevcut durumu istatistikler, grafikler ve veriler ile ortaya konulmuştur. Bu veriler doğrultusunda Trakya Bölgesi’ndeki mevcut durum da bölgesel veriler ışığında irdelenmiş ve raporlanmıştır. Bölgedeki Ticaret ve Sanayi Odalarının ilgili meslek komite toplantılarına katılım sağlanmış sektörün uluslararası, ulusal ve bölgesel durumunun işletmeleri nasıl etkilediği konusu tartışılmış, anketler uygulanmış ve raporlanmıştır. Sektörde yer alan işletmelerden örneklem oluşturulmuş ve bu örneklemde yer alan işletmelerde derinlemesine görüşmelerin tamamlanması için çalışmalar devam etmektedir.

#### **4.3.2. Bölge Rekabet Analizlerinin Güncellenmesi**

TR21 Trakya Bölgesi’nde rekabetçilik potansiyeli taşıyan sektörlerin belirlenmesi amacıyla “Üç Yıldız Analizi”, “Dış Ticaret Karneleri” ve “Kümelenme Temelli Analiz” yaklaşımları kullanılarak TR21 Trakya Bölgesindeki rekabet potansiyeli taşıyan sektörler belirlenmiştir. Elde edilen güncel verilerle birlikte, bu raporun güncellenmesi ve kamuoyuna sunulması planlanmaktadır. Raporla gerçekleştirilen analizler sonucunda bölgenin sanayi yapısını ortaya çıkarılması ve rekabette öne çıkan sektörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Belirlenen bu

sektörlerin illerin yatırım destek ve tanıtım stratejilerine girdi oluşturması beklenmektedir.

### **4.3.3. Tekirdağ Ekolojik Endüstri Bölgesi ve Lojistik Merkez Raporu**

Tekirdağ il merkezinin limanları ve güçlü karayolu ve demiryolu bağlantıları ile sahip olduğu lojistik avantajların daha etkin değerlendirilmesi yanında Tekirdağ ili içerisinde dengeli ve ekolojik bir sosyo ekonomik büyümenin sağlanması için öneri model geliştirilmesi hedeflenmektedir. Çalışma kapsamında alınacak danışmanlık hizmeti ve Ajans uzmanlarının ortak çalışmaları ile raporun 2019 yılı içerisinde tamamlanması hedeflenmektedir.

### **4.3.4. TrakyaKariyer Çalışmaları**

Gençlerin iş hayatına geçişini kolaylaştırmayı amaçlayan ve hazırlık çalışmaları 2014-2015 yıllarında gerçekleştirilerek 7 Ocak 2016'da başlatılan "TrakyaKariyer-Çok Paydaşlı Ortaklık Modeli ile Kariyer Hizmetlerinin Verilmesi" teknik destek projesi 6 Kasım 2017 tarihinde sona ermiştir. Program otoritesinin T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) olduğu ve %85 Avrupa Birliği ile %15 ÇSGB finansmanı ile hayata geçirilen projenin final raporu değerlendirme çalışmaları 2018 yılının ilk çeyreğinde tamamlanmıştır.

Projenin en önemli çıktılarından [www.trakyakariyer.org](http://www.trakyakariyer.org) portalının kapsamı ve yaygınlaştırılması ile ilgili çalışmalar, bölge insan kaynağının geliştirilmesine yönelik paydaşlar arası işbirliği ve iletişim ortamını teşvik etmek amacıyla proje tamamlanmasının ardından da devam ettirilmiştir. Bu çerçevede üniversite yönetimleri ve Kariyer Araştırma ve Uygulama Merkezleri (KAUM) ile çok sayıda toplantı gerçekleştirilerek üniversitelerin ihtiyaçları ve talepleri analiz edilmiş ve 2018 yılının ilk yarısında portal, 3+1 ve 7+1 olarak adlandırılan işbaşı eğitim ve staj sistemi değişikliklerine uygun olarak geliştirilerek güncellenmiştir. Duyuru, etkinlik organizasyonu ve kariyer rehberliği randevu sistemi gibi bileşenleri hali hazırda kullanılmakta olan portalın, güncel işbaşı eğitim ve staj bileşeni 2018-2019 akademik

yılında bölge üniversitelerimizden biri tarafından aktif olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Portalın özel sektör tarafından bilinirliğini artırmak ve işbirliği olanaklarını sorgulamak amacıyla Trakya Kalkınma Ajansı ve Namık Kemal Üniversitesi KAUM işbirliği ile Çorlu ve Çerkezköy gibi sanayi yoğun bölgelerdeki orta ev büyük ölçekli şirketlerin ziyaret edilmesine karar verilmiştir. 2018'in ikinci yarısında 26 şirket KAUM ve Ajans personeli tarafından ziyaret edilerek KAUM çalışmaları ve işbirliği olanakları ile ilgili bilgilendirilmiştir. Öte yandan portalın bir diğer hedef grubu olan gençler arasından bilinirliği artırmak üzere ise Trakya Üniversitesi ve Namık Kemal Üniversitesi tarafından düzenlenen etkinliklere anahtar konuşmacı desteği sağlanmış ve Kırklareli Üniversitesi Kariyer Fuarı Ajans ile işbirliği içerisinde düzenlenmiştir.

#### **4.3.5. KOBİ Verimliliği**

TR21 Bölgesinde KOBİ'lerin rekabet güçlerinin ve yarattıkları katma değerini yükseltmesi amacıyla süreç ve enerji verimliliklerinin artırılması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Program Otoritesi olduğu Rekabetçi Sektörler Programı'na "Verimli Bölge, Verimli Merkez" proje başvurusu yapılmıştır. Enerji ve süreç verimliliğinin artırılması hedeflenen projemizde Namık Kemal Üniversitesi de ortak kurum olarak yer almaktadır. 2018 yılı ikinci yarısında müzakere süreci sona ermiş olup projenin nihai hali Program Otoritesi'ne sunulmuştur.

#### **4.3.6. Temel Coğrafi Bilgi Sistemi Altyapısının Kurulması**

Ajansın 2014 yılında bölgesel verilerin yıllara göre değişimini görselleştirmek amacıyla oluşturduğu temel Coğrafi Bilgi Sistemleri veri tabanını güncel tutmak üzere çalışmalarını 2018 yılında da sürdürülmüştür. Verilerin güncellenebilmesi için verileri üreten kurumlarla irtibata geçilerek veriler toplanmıştır. Ayrıca TÜİK'te yer alan temel veriler de programa entegre edilmiştir. Bölge verilerinin 2010-2017 yılları arasında ilçeler bazında gösterimi hâlihazırda Ajans internet sitesinde yer almaktadır. Bu çalışmaya ek olarak Trakya Bölgesinde bulunan iller bazında, herhangi bir alan dikkate alındığında önem arz eden 18 ana

başlık altında verilerin gösterimi sağlanmıştır. Bu verilerin gösteriminde daha geniş bir zaman aralığı dikkate alınarak 2007-2017 arasındaki tüm verilerin il bazında sisteme aktarılması sağlanmıştır. Ana başlıkların altında yer alan alt başlıklar seçilerek yıllara sari verileri TR21 illeri için görselleştirme işlemi tamamlanmıştır.

#### **4.3.7. TCDD Tekirdağ Yükleme Boşaltma Alanı Araştırma Çalışması**

Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi, Süleymanpaşa Belediyesi, Tekirdağ Ticaret ve Sanayi Odası ve Trakya Kalkınma Ajansının katıldığı toplantılar sonucunda TCDD Tekirdağ Yükleme Boşaltma Alanı oluşturulmasına karar verilmiş olup Bağcılık Araştırma Enstitüsü yanında alanın oluşturulması konusunda mutabakata varılmıştır. Sonrasında yapılan çalışmalarla beraber an itibariyle bakanlık onayı alınmış olup alanın hayata geçirilmesi için inşaat çalışmalarının başlanması beklenilmektedir.

#### **4.3.8. TR21 Trakya Bölgesinde Katma Değeri Yüksek Tarımsal Ürünlerin Yetiştiriciliğinin Geliştirilmesi**

TR21 Trakya Bölgesinde katma değeri yüksek tarımsal ürünlerin geliştirilmesi amacıyla Bölgeye uygun lavanta çeşitlerinin belirlenmesi ve yaygınlaştırılması konusunda araştırma yapan Trakya Tarımsal Araştırma Enstitüsü ve Bölgede lavantacılığın geliştirilmesi ile ilgili çalışma yapan özel sektör temsilcileri ile görüşülmüştür. Ayrıca ülkemizde lavanta yetiştiriciliği ile önemli bir turist çekim merkezi haline gelen Isparta Bölgesinde faaliyetler gerçekleştiren yetkililerle görüşülmüştür. Bölge illerininin Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlükleri'nde kayıtlı lavanta ekili alanların istatistiki bilgileri temin edilmiş, görüşmelerden elde edilen bilgilerle birleştirilerek bilgi notu halinde Yönetim Kuruluna sunulmuştur. Önümüzdeki dönemde özellikle Sınır-Ötesi İş Birliği fonları takip edilerek bu fonlar ile proje yürütülmesi planlanmaktadır.

#### **4.3.9. Avrupa Birliği Proje Çalışmaları**

Avrupa Birliği'nin Ulusal Otoritesi olduğu Bulgaristan Türkiye Sınır Ötesi İşbirliği Programının 2014-2020 ikinci teklif verme çağrısına Burgas Bölgesi Turizm Birliği ile işbirliği içerisinde proje hazırlanarak sunulmuştur. Horizon 2100 isimli proje ile sürdürülebilir turizmin geliştirilmesi için sınır ötesi turizm ağı kurma etkinlikleri, sürdürülebilir turizm farkındalık kampanyası, özellikle çocuklara yönelik Trakya mirası aktivite kitabı ve promosyonel malzemelerin hazırlanması gibi faaliyetleri planlanmıştır. Proje başvurusu, Bulgaristan Bölgesel Kalkınma ve Bayındırlık Bakanlığı tarafından yönetilmekte olan değerlenme aşamasında bulunmaktadır.

Ayrıca Bölgesel İşbirliği İçin Avrupa Ekonomik Bölgesi ve Norveç Fonu tarafından açılan çağrı ile ilgili olarak programın veri tabanında bulunan çeşitli kuruluşlarla iletişime geçilerek konsorsiyum oluşturma çalışmalarında bulunulmuştur. Sonuç olarak fiziksel aktivite ve sağlıklı yaşamın teşviki, iklim değişikliği ve sağlık personelinin eğitilmesi konulu üç konsorsiyum teklifi ilgili kamu kurumlarına yönlendirilmiştir.

Karadeniz Havası Sınır Ötesi İşbirliği Programı tarafından düzenlenen Ortaklık Forumlarına başvurularak 26 Eylül 2018'de Kışinev'de gerçekleştirilen etkinliğe katılım gösterilmiştir. Akabinde 2018'in son çeyreğinde ilan edilen Karadeniz Havası Sınır Ötesi İşbirliği Programı Proje Teklif Çağrısına başvurmak üzere bir tanesi "Turizm ve kültür sektörlerinde iş ve girişimciliğin ortaklaşa teşviki" önceliği ve iki tanesi "Tarım ve ilgili sektörlerde modernizasyonu ve sınır ötesi ticareti artırmak" önceliğine yönelik yerel ve havza paydaşları ile işbirliği içerisinde proje hazırlığına başlanmıştır. Söz konusu üç projenin 2019'un ilk yarısında tamamlanarak başvuru sahibi ve/veya ortak olarak başvuruların gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

#### **4.3.10. Eurodesk Temas Noktası**

Eurodesk Temas Noktası olarak 3 adet stant çalışması, Kırklareli Üniversitesi ve Trakya Üniversitesi İstihdam Fuarları, ayrıca Namık Kemal Üniversitesi "Kalite ve Kariyer İçin Mazeret Yok" etkinliği kapsamında gerçekleştirilmiştir. Ek olarak 09 Nisan 2018 tarihinde Kırklareli Üniversitesi

Kariyer Günleri kapsamında irtibat sorumlumuz tarafından “Gençlik Fırsatları” sunumu yapılmıştır. Aynı zamanda telefon, mail ve Ajans ziyaretlerinde Erasmus+ programına ilişkin bilgilendirmeler yapılmıştır.

#### **4.3.11. Mesleki Eğitim Çalışmaları**

Mesleki Eğitim çalışmaları kapsamında İlçe Kaymakamlıkları, İl Milli Eğitim Müdürlükleri, OSB Müdürlükleri ve Ajansımız işbirliğinde 16 Kasım 2018 tarihinde Muratlı’da, 19Aralık 2018 tarihinde Veliköy OSB’de, 20 Aralık 2018 tarihinde Kırklareli OSB’de ve 21 Aralık 2018 tarihinde Çerkezköy OSB’de Mesleki Eğitimin sorunları ve çözüm önerileri konusunda toplantılar yapılmıştır. Toplantılarda konuyla ilgili tüm paydaşların katılımı ile özellikle sanayicilerin, meslek liselerinin ve meslek yüksekokullarının talepleri ve konuya ilişkin görüşleri ortaya konmuştur. Konuyla ilgili toplantıların 2019 yılında da diğer il ve ilçelerde devam etmesi düşünülmektedir. Mesleki Eğitim konusunda hem sanayicilerin hem de mesleki eğitim lise ve yüksekokulların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir mali destek programı tasarım çalışmalarına başlanmıştır.

#### **4.4. Proje ve Destekleme Faaliyetleri**

##### **4.4.1. 2018 Yılı Proje Teklif Çağrısı**

Trakya Kalkınma Ajansı Program Yönetim Birimi, 27 Aralık 2018 tarihinde 2018 Yılı Proje Teklif Çağrısı kapsamındaki mali destek programlarını ilan etmiştir. Söz konusu programların listesi aşağıda sıralanmaktadır:

- İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı
- Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı

2018 Yılı Proje Teklif Çağrısının toplam bütçesi 8 milyon TL’dir.

Trakya Kalkınma Ajansı tarafından ilan edilmiş olan 2018 Yılı Küçük Ölçekli Altyapı (TR21-18-KÖA) ve İktisadi Kalkınma (TR21-18-İKT) Mali Destek Programlarına yapılan başvurular için matbu taahhütname teslimi 16.03.2018 saat 18:00 itibarıyla sona ermiş, 18:00 itibarıyla Ajans kapıları kapatılmış ve dosya



kabulüne son verilmiştir. 38'i İktisadi Kalkınma Mali Destek Programı ve 54'ü Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı kapsamında olmak üzere toplam 92 proje dosyası teslim alınmıştır.

#### **4.4.2. Proje Döngüsü Yönetimi Eğitimleri**

Trakya Kalkınma Ajansı mali destek programlarına başvuru yapacak kurumların kapasitesini geliştirmek amacıyla proje hazırlama eğitimleri düzenlemektedir. Eğitimler internet sitesinde duyurulmakta ve ayrıca resmi yazı yoluyla kurum ve kuruma duyurulmaktadır. Ayrıca bu eğitimlere başvuruları kolaylaştırmak amaçlı internet sitesinde Online Başvuru Formu oluşturularak yararlanıcıların kullanımına sunulmuştur.

#### **4.4.3. Teknik Yardım Masası**

2018 yılı Proje Teklif Çağrılarına başvuru yapılabilmesi amacı ile bölge kurumlarının hazırladıkları projelerinde eksik ya da hatalı olan bölümleri düzeltmelerini sağlamak ve proje başarı oranlarını arttırabilmek için Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ il merkezlerinde teknik yardım masası oluşturulmuştur. Teknik yardım masasında, hizmet alımı yapılan firma teknik uzmanı ve ajans uzmanları görev almıştır.

#### **4.4.4. Teknik Destek Programı**

Teknik Destek Programı, Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzuna göre Ajansların sağladığı destek mekanizmalarından biridir. Bu kapsamda teknik desteklerin bölgesel kalkınma açısından önem arz eden, ancak kurumsal kapasite eksikliği nedeniyle hazırlık ve uygulama aşamalarında sıkıntı ile karşılaşılan çalışmalarına destek sağlama amacıyla oluşturulmuştur. Program kapsamında eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin desteklenmesi uygun faaliyetler olarak belirlenmiştir. Bu hizmetler ile Bölge insan kaynakları kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Trakya Kalkınma Ajansı, 2018 Yılı Teknik Destek Programını 02 Ağustos tarihi itibarıyla ilan etmiştir. Ajans bu program vasıtasıyla paydaşlarına 720.000 TL

mali destek sağlamayı hedeflemiştir. Teknik Destek kapsamında eğitim ve danışmanlık faaliyetlerine azami 20.000 TL, kişisel gelişim eğitimlerine ise azami 15.000 TL destek verilmektedir. 2018 yılı başvuru dönemleri ve son başvuru tarihleri şöyle olmuştur:

Bu süreçte Program Yönetim Birimi program rehberinin hazırlanması, başvuruların alınması, bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi, destek almaya hak kazanan projelerin belirlenmesi ve sözleşmelerin imzalanması aşamalarını yürütmüştür. Eğitim/danışmanlık hizmet alımı ise İdari ve Mali İşler Birimi tarafından gerçekleştirilmiştir.

#### **4.4.5.Fizibilite Desteği**

Ajans Bölge Planına uygun olarak, Bölge'nin kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılmasına, Bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesinde acil tedbirlerin alınmasına yönelik ve kritik öneme sahip araştırma ve planlama çalışmalarının desteklenmesi amacıyla 27.06.2018 günü 2018 yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Programını ilan etmiştir. Bütçesi 450.000 TL olan söz konusu programın son başvuru tarihi 13.08.2018 olarak belirlenmiştir. Program Yönetim Birimi programın kamuoyuna duyurulması amacıyla 29.06.2018 ve 04.07.2018 tarihlerinde Trakya Kalkınma Ajansı Merkez Binası'nda 2 adet bilgilendirme toplantısı organize etmiştir.

#### **4.5. İzleme Ve Değerlendirme Faaliyetleri**

İzleme ve Değerlendirme Birimi, 2018 yılı boyunca 2014, 2015, 2016 ve 2018 yıllarına ait 43 Mali Destek Projesi'ni, 2018 Fizibilite Desteği Programı kapsamında sözleşmesi imzalanan 5 Fizibilite Desteğini 2017 ve 2018 yıllarında destek sözleşmesi imzalanan 56 teknik destek faaliyetini takip etmiştir.

Yararlanıcılara ait beyanların doğrulanması, proje faaliyetlerinin kontrolü, ihtiyaçların tespiti ve fiziksel ekipman kontrolleri amacı ile 2014-2018 yıllarına ait Mali Destek Programları ve Fizibilite Desteği Programları'ndan yürürlükte olan projelere proje süresi boyunca en az 2 defa olmak üzere izleme ziyaretleri

gerçekleştirilmekte ve bu ziyaretler esnasında projelerin ilerleyişi hakkında bilgi sahibi olunarak yararlanıcının KAYS sistemini etkin kullanabilmesi; bilgi ve belge kayıtlarının niteliği üzerine bilgilendirmeler yapılmaktadır. Projelerin bir kısmına gerçekleştirilen anlık izleme ziyaretleri aracılığı ile de projeler açısından kritik önem arz eden faaliyetlerin sorunsuz ilerlediğinin doğrulanması hedeflenmektedir.

Ajans mevzuatına tabi yararlanıcıların ihalelerine gözlemci olarak katılım sağlanarak satın alma süreçlerinin usullere uygunluğu gözlemlenmekte, Ajans mevzuatına tabi olmayan yararlanıcılarda dahil olmak üzere ihale ilan ve sonuçları Ajans'ın internet sitesinden yayınlanarak satın almalarda şeffaflık ve etkinlik sağlanması hedeflenmektedir. Fiziki satın alma veya yapım işlerinin olduğu her projeye en az bir defa olmak üzere fiziksel kontrol ziyaretleri gerçekleştirilerek projeler kapsamında satın alınan makine ve ekipmanların kontrolleri gerçekleştirilmektedir.

## **4.6. Yatırım Destek Faaliyetleri**

### **4.6.1. Savunma Sanayi ve Havacılık Sektörlerinin Geliştirilmesi**

Trakya Bölgesinde savunma, havacılık ve uzay sanayi ile ilgili Havelsan, Aselsan, Tusaş ve TAI gibi ana yüklenici firmalara nitelikli ürün üretebilecek potansiyel firmaların ve halen tedarikçi olan firmaların tespit edilerek il bazında envanterlerin çıkarılması ve bu kapsamda çeşitli organizasyonlar ve aktiviteler gerçekleştirilmesi amacı ile Trakya Kalkınma Ajansı ile Teknik Üretimi ve İhracatı Destekleme Derneği'nin (TÜDEP) birlikte organize ettiği Havacılık ve Savunma Sanayi Yerlileştirme Çalışmaları Trakya İstişare ve Tanışma Toplantısı 1 Mart 2018 tarihinde Çorlu'da gerçekleştirilmiştir.

Savunma Sanayi ve Havacılık Sektörlerinin yerlileştirilmesi programı kapsamında bölgemizde potansiyel sahibi firmalarımız ile birlikte 15 Mayıs 2018 tarihinde Ankara'da bulunan Aselsan ve TAI firmaları 40 kişilik bir ekiple ziyaret edilmiş, firmalarımızın bu sektörlerde ürün üretebilecek nitelikleri kazanmaları için çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalar kapsamında savunma sanayii ve havacılık sektörlerine üretim yapan üst ölçekli firmaların alt tedarikçisi olabilmek adına ilgili sektörlerdeki üretimini yapabilecekleri parçaları yerinde görmeleri ve ilgili

departmanlar ile görüşerek kendi kabiliyetlerini geliştirmeleri konusunda destek alınmıştır.

“Trakya Havacılık, Savunma Uzay ve Nükleer Güç Santralleri Stratejik Sektörlerini Yerileştirme Faaliyetlerini Geliştirme ve Bu Kapsamda Endüstriyel Yetkinlik Değerlendirme ve Destekleme Programı (EYDEP) Savunma Sanayi Müsteşarlığı (SSM) Projesinin Saha Uygulaması Çalışması” kapsamında fizibilite raporu hazırlanmıştır.

Fizibilite raporunun amacı; Çorlu’da Teknopark binalarında kurulacak TSASKOM (Türkiye Sektörel Alt Sistemler Koordinasyon ve Teknolojik Destek Merkezi) ile malzeme, ürün geliştirme, ölçüleme, ölçekleme, analiz, test ve kalibrasyon, sertifika ve belge düzenleme için akreditasyonu sağlamış temel laboratuvarların ve eğitim alanları ile prototip atölyelerinin kurulmasının bölgeye sağlayacağı katkının değerlendirilmesidir.

Raporun hazırlanmasında savunma ve havacılık sektörlerinde ülkemizin ihtiyacı olan her türlü mal ve hizmetin milli ve yerli olması hedefi doğrultusunda 2023 Kalkınma Hedefleri ve SSM’nin 2017-2021 Stratejik Planı hedef ve politikaları esas alınmıştır. TSASKOM ve Kalibrasyon ve Test Laboratuvarının da içinde bulunduğu fizibilite kapsamında Saha Analizleri, Finansal Analiz ve Ekonomik Analiz yapılmıştır.

#### **4.6.2. Sektörel Fuar Ziyaretleri**

Tekirdağ YDO tarafından savunma sanayi alanında sektördeki gelişmeleri takip etmek amacıyla, 27-30 Eylül 2018 tarihlerinde İstanbul Airshow Fuarına, 20 Eylül 2018 tarihinde TEKNOFEST İSTANBUL Havacılık, Uzay ve Teknoloji Festivali’ne, 29-30 Kasım 2018 tarihlerinde de SOLAR TR Enerji Fuarına katılım sağlanmıştır.

#### **4.6.3. Sanayide Dijital Dönüşüm GÜdümlü Destek Projesi**

Trakya Bölgesi’nde imalat sanayinin ihtiyaç duyduğu alanlarda mesleki eğitim kapasitesinin geliştirilmesi ve bölgenin rekabet gücünün artırılması amacıyla,

Trakya Kalkınma Ajansı tarafından bölgenin en gelişmiş OSB'si olan Çerkezköy OSB'de sanayide dijital dönüşüm güdümlü projesine başlanmıştır. Proje ile OSB bünyesinde bulunan meslek lisesine bir dijital dönüşüm (Endüstri 4.0) laboratuvarı (eğitim ve danışmanlık merkezi) kurulması planlanmaktadır. Laboratuvar ile Trakya Bölgesi'nde bulunan tüm OSB'lerin, meslek liselerinin ve üniversitelerin dijital dönüşüm alanında çalışmalarını geliştirmeleri beklenmektedir.

Proje kapsamında, Çerkezköy OSB ile birçok kez değerlendirme ve hazırlık toplantıları gerçekleştirilmiş, sürecin sağlıklı ilerlemesi için gereken çalışmalar yapılmıştır. İlk olarak Çerkezköy OSB tarafından fizibilite raporu hazırlanmıştır. Bu raporun ön değerlendirme çalışması tamamlanmıştır. Raporun kabulü ve Bakanlığın onayı ile 2019 yılı içerisinde projenin büyük bölümünün tamamlanması planlanmaktadır.

#### **4.6.4. Türk Akımı Kara Kısmı-2 Doğalgaz Boru Hattı İzin Ruhsat Takibi**

Ülkemizin ile Rusya Federasyonu Hükümeti arasında yapılan ve 24.12.2016 tarih 29928 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan anlaşma uyarınca Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. ve Gazprom şirketi arasında "Türk Akımı Kara Kısmı-2 Doğalgaz Boru Hattı Projesi'nin müştereken yapılmasına karar verilmiştir. Türk Akımı Kara Kısmı-2 Doğalgaz Boru Hattı Projesi, Kırklareli ili Vize ilçesinden başlayarak sırasıyla Tekirdağ ili Saray ilçesi, Pınarhisar, Merkez ve Kofçaz ilçelerinden geçerek Bulgaristan sınırına kadar devam eden yaklaşık 140km'lik doğalgaz boru hattı yapımını kapsamaktadır.

Projenin herhangi bir aksaklığa uğramadan gerçekleştirilebilmesi, kamu kurum ve kuruluşları arasında etkin bir eşgüdüm sağlanması, çalışmaların süratli, detaylı, duyarlı bir biçimde ve iş birliği içerisinde yürütülmesi amacıyla Kırklareli YDO uzmanları, Valilik talimatıyla kamu kurumları arasındaki iletişimi ve koordinasyonu sağlamış, görüş yazılarının hızlı bir şekilde alınması için takibini yapmış ve bilgilendirme toplantılarını ve saha ziyaretlerini organize etmiştir.

#### **4.6.5. Tek Durak Ofis Kurulması Çalışmaları**

Ulusal ve uluslararası faaliyet gösteren firmalardan bölgemize yatırım yapmak isteyen müteşebbislerin kamu kurum ve kuruluşlarında nezdinde yaşadıkları ya da potansiyel yaşayabilecekleri sorunların yerinde çözülebilmesi amacıyla yatırımcı ve girişimcilerin sorunlarına ilgili kurumlarla irtibata geçerek çözüm üretmek, girişimcilere yönelik bilgilendirme, rehberlik ve bölgede bulunan cazip yatırım alanları konusunda tanıtıcı faaliyetlerde bulunmak üzere 81 ilde Tek Durak Ofis kurulması çalışmaları yürütülmektedir. Bu doğrultuda ülkemizde ilk olarak kurulan “Invest in İstanbul” yerinde incelenmiştir.

#### **4.6.6. Tekirdağ, Edirne ve Kırklareli İl Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Hazırlanması (2019-2023)**

Kalkınma Bakanlığı tarafından illerde gelişme ve kalkınmada ortak vizyon sahibi olmak, illerin odaklanma ve yön çizme ihtiyacını tek bir elde toplayarak kurumlar arası koordinasyon ve iletişimin güçlendirilerek sorunları tespit etmek ve çözüm üretmek amacı ile strateji hazırlama çalışmalarına başlanmıştır. Bu kapsamda 25-26 Nisan 2018 tarihlerinde Antalya’da düzenlenen Yeni İl Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Tecrübe Paylaşımı ve Eğitim Toplantısı’na, 26-28 Haziran 2018 tarihleri arasında Nevşehir’de ve 10-12 Temmuz 2018 tarihlerinde Bursa’da düzenlenen İl Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejileri Çalıştayına katılım sağlanmıştır.

Bu hazırlıklar sonucunda, 8 Mayıs 2018 tarihinde Kırklareli ilinde İl Yatırım Komitesi toplantısı gerçekleştirilmiş ve süreç hakkında paydaşlar bilgilendirilmiştir. Ayrıca, ilgili toplantının akabinde İl Yatırım Komitesi üyesi paydaşlarla anket çalışması yapılmış ve Kırklareli Yeni İl Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi hazırlık sürecindeki görüşleri ve sektörel odaklanma önerileri alınmıştır.

#### **4.6.7. Yatırım Ortamı Tanıtımı ve Yatırımcı Bilgilendirme Faaliyetleri**

Bölgemize yerli ve yabancı yatırımcı çekme ve bilgilendirme faaliyetleri kapsamında yatırımcıların bölgemiz ve bölgenin yatırım ortamı ile ilgili ihtiyaç duyacağı tüm bilgilerin interaktif ortamda sunulabilmesi amacı ile Edirne, Kırklareli

ve Tekirdağ illerine ait “investin” internet sitelerinin [www.investintrakya.org.tr](http://www.investintrakya.org.tr) çatısı altında bir araya getirilmesine yönelik altyapı çalışmaları Kırklareli YDO koordinatörlüğünde yürütülmüştür.

Süreç neticesinde içerikten tasarıma yerli ve yabancı yatırımcıların yatırım süreçleri ile ilgili tüm sorularına cevap verebilecek nitelikte tasarlanan internet sitesi 1 Haziran 2018 tarihinde tamamlanarak yerli ve yabancı yatırımcıların hizmetine sunulmuştur.

## **4.7. Özel Sektör Gelişim Programı**

### **4.7.1. Fotovoltaik Sistem Kurulumu Eğitimleri**

Fotovoltaik (güneş enerjisinden elektrik üretme) teknolojisi, özellikle ülkemiz gibi güneş enerjisi potansiyeli yüksek olan, bol güneş alan ülkelerde gelecek vadeden uzun dönemli ve büyük ölçekli, yenilenebilir enerji üretimi sunan bir teknolojidir. Bu teknolojinin yaygınlaştırılması, üreticilerin yeni teknolojileri takip etmesi ve uygulaması amacıyla Trakya Kalkınma Ajansı tarafından KOBİ ve bireysel kullanıcılara yönelik eğitim programları düzenlenmektedir.

Bu kapsamda Tekirdağ, Edirne ve Kırklareli YDO’lar tarafından:

15-20 Ocak 2018 tarihlerinde Kırklareli’de 57 kişiye/firmaya,

16-21 Nisan 2018 tarihlerinde Edirne’de 25 kişiye/firmaya

17-22 Eylül 2018 tarihlerinde Tekirdağ’da 20 kişiye/firmaya,

24-29 Eylül 2018 tarihlerinde Tekirdağ Çorlu’da 20 kişiye/firmaya,

fotovoltaik eğitimi verilmiştir. Eğitimler ile tüm katılımcılar, teorik bilgilerin yanı sıra iyi uygulama örneklerini de inceleme fırsatı yakalamışlar ve saha ziyaretinde bulunmuşlardır.

### **4.7.2. 5’inci Uluslararası Trakya ve Balkan İş Forumu**

Beşinci Uluslararası Trakya ve Balkan İş Forumu, Trakya Kalkınma Ajansı’nın organizasyonu ile 21 Kasım 2018 tarihinde Tekirdağ’da yapılmıştır.

Etkinliğe Türkiye, Yunanistan, Bulgaristan, Sırbistan ve Karadağ'dan 100'e yakın iş insanı katılmıştır. İş Forumu'nun ilk bölümünde protokol konuşmaları yapılmış; ikinci bölümde ise gıda, tarım, ambalaj, hayvancılık, tarım makineleri, inşaat, turizm, orman ürünleri, lojistik, makine yan sanayi gibi sektörlerden toplantıya katılan iş insanları, Türk muhataplarıyla ikili görüşmeler gerçekleştirmiştir. Misafir iş insanları forumun ertesi günü İstanbul'da devam eden MÜSİAD Fuarına götürülmüş ve iş görüşmelerine devam etmeleri sağlanmıştır.

### **4.7.3. Bulgar-Türk Ticaret Etkinliği**

Sofya ve Filibe Ticaret Müşavirlikleri ile Bulgar-Türk Ticaret ve Sanayi Odası (BULTİŞAD) işbirliğinde 9 Haziran 2018 tarihinde Sofya'da düzenlenen "Bulgar-Türk Ticaret Günleri Etkinliği"ne bölgedeki TSO'lar ile katılım sağlanmıştır. Bulgar ve Türk iş insanları arasında ticari işbirliklerinin artırılmasına yönelik firma sunumları ve B2B görüşmelerinin düzenlendiği etkinlikte, 200'e yakın iş insanı bir araya gelmiş ve iş bağlantıları kurma imkânı elde etmiştir. Ayrıca, etkinlik çerçevesinde bir araya gelen TSO başkanları ile Trakya Kalkınma Ajansı Genel Sekreteri Mahmut Şahin ilerleyen süreçte Balkan ülkelerinde yapılacak olan çalışmaları ele almıştır.

### **4.7.4. Özel Sektör ile Katılım Sağlanan Fuarlar**

#### **4.7.4.1. World Food Fuarı**

2018 yılında 26'ncısı düzenlenen Uluslararası Gıda Ürünleri ve Teknoloji Fuarı World Food, 5-8 Eylül tarihleri arasında İstanbul TÜYAP Fuar ve Kongre Merkezi'nde düzenlenmiştir. 40 farklı ülkeden 185'i yabancı olmak üzere toplamda 430 firma/kurum/kuruluşun katıldığı, 20 bine yakın kişinin ziyaret ettiği World Food Fuarı'na, Trakya Kalkınma Ajansı bölgede faaliyet gösteren 12 firma ile katılım sağlamıştır. 3'ncü salon girişinde yer alan Ajans standında Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ'dan 4'er firma ürünlerini tanıtmaya ve iş bağlantıları kurma fırsatı yakalamıştır. Yerli ve yabancı çok sayıda firmanın katıldığı World Food Fuarı'nda katılımcılar piyasaya yeni giren yenilikleri ve ürünleri görme, uluslararası ve yerli



firmalara erişim, tedarikçilerle ve üreticilerle ilişkileri geliştirme fırsatları yakalamışlardır.

#### **4.7.4.2. YÖREX Yöresel Ürünler Fuarı**

24-28 Ekim 2018 tarihleri arasında Anfaş Antalya Fuar Merkezi'nde dokuzuncusu düzenlenen YÖREX yerel ürünler fuarına Trakya Kalkınma Ajansı tarafından satın alınan ortak Trakya standında TSO ve Borsalarının belirlediği 12 firma ile katılım sağlanmıştır. Fuarda bölgenin önemli yöresel değeri olan Uzunköprü pirinci, Kavala kurabiyesi, Meriç yer fıstığı, badem ezmesi, Keşan satır et, hardaliye, üzüm suyu, Tekirdağ köftesi gibi ürünler ziyaretçilerin beğenisine sunulmuştur. 252 kurum, 135 oda ve borsa, 19 kalkınma ajansı ile birlikte toplam 500 katılımcının yer aldığı fuarda, Trakya'ya ait yöresel ürünler için özel bir stant hazırlanmıştır.

#### **4.7.4.3. Çerkezköy Endüstriyel Fuarı**

Trakya Kalkınma Ajansı ve Çerkezköy TSO ortaklığı ile 10-12 Ekim 2018 tarihlerinde 2'ncisi düzenlenen Çerkezköy Endüstriyel Fuarı yoğun bir ziyaretçi trafiğine sahne olmuştur. Fuara Çerkezköy ve çevresinde üretim yapan farklı sektörlerden 50'yi aşkın firma katılmıştır. Fuar, yerli ve milli üretimin artırılması anlamında aynı bölgede yaşayan büyük sanayicilerle küçük sanayicileri bir araya getirerek yeni iş fırsatlarının ortaya çıkarılmasına katkıda bulunmuştur.

#### **4.7.4.4. Ar-Ge ve İnovasyon Zirvesi ve Sergisi**

Mimar ve Mühendisler Grubu (MMG)'nin öncülüğünde, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Enerji Bakanlığı desteğiyle düzenlenen "3.Ar-Ge İnovasyon Zirvesi ve Sergisi" 17-18 Ekim 2018 tarihleri arasında İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Ulusal çapta ilgili aktörleri bir araya getiren zirvede sağlıktan uzay araştırmalarına, savunma sanayiinden enerjiye, iletişimden çevre konularına kadar yeni projeler, buluş ve icatlar sergilenmiştir. Sanayici, yatırımcı ile proje sahiplerini aynı platformda buluşturan organizasyona; Trakya Üniversitesi 2, Namık Kemal Üniversitesi 2 ve Kırklareli Üniversitesi 3 projeye katılırken, Trakya

Kalkınma Ajansı standında bölge üniversitelerinin yanı sıra Yeni İşim Girişim programından 2 girişimci de yer almıştır.

#### **4.7.4.5. MÜSİAD EXPO Fuarı**

Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği (MÜSİAD) tarafından bu yıl 17'ncisi gerçekleştirilen MÜSİAD EXPO Fuarı 21-24 Kasım 2018 tarihleri arasında CNR Fuar Merkezi'nde düzenlenmiştir. Fuara Trakya Kalkınma Ajansı organizasyonunda ve MÜSİAD Tekirdağ Şubesi işbirliğinde bölgemizden 15 firma ve genç girişimciyle birlikte katılım sağlanmıştır. Katılımcılar dört gün süren fuar boyunca geliştirdikleri ve ürettikleri ürünlerini sergilemişlerdir. Yerli ve yabancı birçok iş insanının katılım sağladığı fuarda firma sahipleri aynı zamanda yeni iş bağlantıları kurarak markalarını tanıtmaya ve yeni ortaklıklar kurma imkanı da yakalamışlardır.

### **4.8. Avrupa Birliği ve Sınır Ötesi Proje çalışmaları**

#### **4.8.1. AB Sınır Ötesi İşbirliği Programı**

Bulgaristan Denizcilik Yürütme Ajansı (EAMA) ile Demirköy Kaymakamlığı, Interreg IPA Sınır Ötesi İşbirliği Bulgaristan-Türkiye Programı kapsamında ortak proje geliştirmiştir. Proje yazımı ve bütçeleme aşamalarında Demirköy Kaymakamlığı'na Kırklareli YDO tarafından teknik destek sağlanmıştır. Cross border Maritime Environment Protection - (CbMEP) adlı 400.000 Avro bütçeli proje kabul edilmiştir. 2019 yılı Mart ayında projenin sözleşmesinin imzalanması beklenmektedir.

#### **4.8.2. AB Şehir Eşleştirme Programı**

09 Mart 2018 tarihinde Kırklareli İl Özel İdaresi ile işbirliği yapılarak Avrupa Birliği Şehir Eşleştirme Programı kapsamında Mineralbani Belediyesi (Bulgaristan) ile ortak proje hazırlanmıştır. Kırklareli YDO tarafından koordine edilen proje ile Kırklareli ilinin jeotermal potansiyelinin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

### **4.8.3. IPA Bulgaristan - Türkiye Sınır Ötesi İşbirliği Programı**

Kırklareli YDO desteğiyle Demirköy Kaymakamlığı ana ortaklığında hazırlanan projeye Malko Tarnovo Prof Dr Aleksandar Fol Müze Müdürlüğü ortak olmuştur. Projenin ana faaliyetleri çerçevesinde Malko Tarnovo'da 4 adet tarihi müzenin restorasyonu ve İğneada sahilinde "Longoz Yıldızı" adında bungalov-ahşap bir turistik tesisin inşası öngörülmüştür. Proje toplam bütçesi 492.962,20 avro olup uygulama süresi olarak 24 ay öngörülmüştür.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kalkınma Ajansları görevlerini daha verimli ve etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, daha önce yaşanan tecrübeler ve uygulamalar göz önüne alınarak yeni bir vizyon çerçevesinde gerek işlevsel gerekse kurumsal dönüşüm süreci başlatılmıştır. Kalkınma ajansları yeni dönemde daha proaktif roller üstlenerek bölgelerinin kalkınmasında lider kurumlar olacaktır. Ajanslar; merkezi ve yerel paydaşlarla birlikte bölgeleri için kalkınma gündemini oluşturacak, öncelikli hedefleri belirleyecek, ortak program ve faaliyetlerle kalkınma sürecini hızlandıracaktır. Bu dönüşüm sürecinde hazırlanan bölge planının daha işlevsel hale getirilmesi ve bölge paydaşlarıyla ile birlikte hayata geçirilmesi önem taşımaktadır. Bu amaçla ilk adım olarak ajanslar bölge planları ve sektörel stratejiler ile uyumlu stratejik tercihlerini belirlemişler ve bu stratejileri destekleyecek Sonuç Odaklı Programlar (SOP) oluşturmuşlardır. Bölgesel stratejik tercihler ve SOP'lar ajansların çalışma programlarının temelini oluşturmaktadır.

Bu kapsamda çalışma programlarının hazırlanma sistemi ve yöntemi değiştirilerek planın kapsamının stratejik tercihleri ve SOP'ları içerecek şekilde olması sağlanmıştır. Geçiş dönemi olan 2018 yılı çalışma programları ise ajansların mevcut öngörülerine göre tasarladıkları SOP'ları içerecek şekilde hazırlanmış olup, 2019 yılı ve sonrası için çalışma programları bu usul ve esaslar çerçevesinde hazırlanacaktır. SOP; Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinde belirtilen bölgesel program tanımına uygun olarak, nitelikli bölgesel analize dayanan, hedefleri yakalamak için belirli sektörlere yönelik, tematik, bölgesel paydaşlarla ve gerektiğinde bölge dışı paydaşlar ile birlikte hazırlanan ölçülebilir sonuç ve çıktıları olan orta vadeli programlardır.

Trakya Kalkınma Ajansı olarak gerek Bölge Planı hazırlığı kapsamında yapılan çalıştaylar, toplantılar, görüşmeler, gerekse daha sonra hazırlanan birçok rapor ve yürütülen faaliyetler dikkate alınarak 10.Kalkınma Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi, TR21 Trakya Bölge Planı (2014-2023) strateji ve politikalarıyla

uyumlu olacak şekilde belirlenen stratejik tercihler çerçevesinde Sonuç Odaklı Programlar oluşturulmuştur.

Türkiye'nin tarım açısından en verimli topraklarının bulunduğu Trakya Bölgesinde tarımla ilgili 2 farklı başlıkta sonuç odaklı program oluşturulmuştur. Ülkemiz açısından önemli bir sektör olan ve son yıllarda yapılan düzenlemeler ve faaliyetlerle atılım içerisinde olan tohumculuk sektörünün Bölgede geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Trakya Bölge Planında “tarımsal üretimde işbirlikleri ve Ar-ge faaliyetlerinin geliştirilmesi” maddesi ile belirtilmiş olup Bölgede tarım sektörünün Ar-ge altyapısı ve ihtiyaçlarının belirlenerek bu altyapının güçlendirilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bu alanda yapılacak çeşitli faaliyetler yanında, güdümlü proje ile tohumculuk paydaşlarının yer aldığı bir konsorsiyum oluşturularak Ar-Ge merkezinin kurulması yer almaktadır. Kurulacak Ar-Ge merkezi ve uygulanacak mali destek programlarıyla Bölgede yer alan tohum firmalarının Ar-Ge kapasitelerinin gerek insan gerekse laboratuvar ve ekipman anlamında artırılması planlanmaktadır.

Tarımda diğer önemli bir alan olan süt sektöründeki üreticilerin ve sektörde faaliyet gösteren işletmelerin gelirlerini ve istihdamlarını artırmak amaçlı süt ve süt ürünleri sektörünün geliştirilmesi sonuç odaklı programı oluşturulmuştur. Bu kapsamda TKA tarafından önceki yıllarda sektörle ilgili yapılan araştırmalar ile sektör değerlendirilmiş, sektörün dünyada, Türkiye’de ve TR21 Trakya Bölgesindeki mevcut durumuna yönelik bir mevcut durum analizi ve kümelenme çalışması gerçekleştirilmiştir. Süt sektörünün bölgedeki kırsal ekonomiyi destekleyen en önemli sektörlerden biri olması ve kırsal ekonomideki sorunların başta kırsal refah, göç, şehirsal altyapı gibi zincirleme problemlere yol açması ve ayrıca sektörün gelişme potansiyeli nedeniyle desteklenmesi gerektiği düşüncesiyle SOP kapsamında faaliyetler planlanmıştır.

2014-2023 Trakya Bölge Planı’nda “Turizmin Bölgesel işbirlikleri çerçevesinde sürdürülebilir gelişimi sağlanacaktır” önceliği altında incelenen turizm sektörü, öngörülen dört farklı politika ile ele alınmaktadır. Söz konusu politikalar, 2013 ve 2014 yıllarında uzun çalışmalar neticesinde hazırlanan Trakya Turizm

Master Planında da yer almaktadır. Bu kapsamda bölgenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hazırlanan Turizm SOP'u ile bölge planında yer verilen amaçlara ulaşılması hedeflenmektedir.

2014 yılının son 6 aylık periyodu süresince yapılan çalışma ziyaretleri ve masa başı araştırmaların ardından, “Trakya Bölgesi'nde girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi” hususu, Trakya Kalkınma Ajansı Yatırım Destek Ofisleri tarafından stratejik bir öncelik olarak 2015 Yılı Çalışma Programı'na alınmış olup 2015 yılından beri bu alandaki faaliyetler devam etmektedir. TKA tecrübesini de kullanarak önemli aktörlerle işbirliği içerisinde Bölgede girişimciliğe katkı sağlamaya devam edecektir.

Trakya bölgesinin araştırmacı insan gücünün nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesine yardımcı olması amacı ile özel sektörde nitelikli istihdamının artırılmasına katkı sağlamak amacı ile bölgesel önceliklere de uygun olarak nitelikli insan kaynaklarının geliştirilmesi amacıyla yaratıcı Trakya sonuç odaklı programı tasarlanmış ve uygulamaya konmuştur.

TKA'nın Bölgede yaptığı çalışmalarla tanınırlığının belirli bir seviyeye ulaşmış olması Bölgedeki kurum ve kuruluşların TKA ile işbirliği yapma isteğini arttırmıştır. Ayrıca TKA'nın, çeşitli branşlardan uzman personele sahip olması Bölge ve Bölgedeki sektörler ve kurumlar hakkında geniş bilgi sahibi olması, Bölgede yatırım çekici faaliyetlerde öncü olması işbirliğine açık bir kurum olması kamu özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını çeşitli çalışmalarda bir araya getirebiliyor olması, Bölgeyi temsil eden ve tanıyan ve hızlı karar alabilen bir yönetim kuruluna sahip olması, yüksek bütçeli Avrupa Birliği projesi yürütüyor olması, güdümlü proje tasarımında öncü rol üstlenmesi TKA'nın önemli üstünlükleri arasındadır.

TKA'nın bölge için hazırladığı strateji ve planlar kapsamında yaptığı mevcut durum analiz çalışmalarında bölge ile ilgili doğru istatistikî verilere ulaşmada sağlıklı bir veri ağının yokluğu nedeni ile sıkıntılar yaşadığı görülmektedir. TKA Trakya Bölgesinde çoğunlukla çağrıya çıktığı mali destek programları ve teknik destekler ile

bilinmesi sebebi ile kurumun sadece para veren bir yapı imajı yaratılması yürütmeye çalıştığı diğer faaliyetlerde zorluklar oluşturmaktadır.

TKA tarafından hazırlanan Bölge Planının diğer kurumlar tarafından tanınırlılığının az olması, uygulanmasına dair süreçlerin ve sorumlulukların mevzuatsal açıdan tam belirlenmemiş olması, bölge planının hayata geçirilmesinde zorluklar oluşmasına yol açmaktadır.

TKA geçtiğimiz 2018 yılında diğer kurumlarla yakın işbirliği içerisinde çalışmalarına devam etmiştir. Sağladığı mali desteklerin yanında çeşitli rapor ve bölgeye ilişkin analizlerle Bölge potansiyelinin değerlendirilmesi ve bölgede kalkınmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirmiş ve destek sağlamıştır. Bölgede yapılan çalışmalarda katılımcılık esas çerçevesinde ilgili tüm kesimlerin dâhil edilmesine çalışılmıştır. TKAnın mali destek programları ile finansman desteği sağlayan bir yapı olmasının yanında bölgesel koordinasyonu sağlama görevini en iyi şekilde yapmaya çalışmakta iken diğer taraftan da bölgenin geleceğine yönelik araştırma ve programlama çalışmalarına devam etmektedir. TKA çağrıya çıktığı mali destek programları kapsamında değerlendirme aşamalarında şeffaf ve adil yönetim süreçlerini uygulamasından dolayı tarafsız imajını güçlendirmiş, TKAYA olan güven ve inancı arttırarak aynı zamanda beklentileri de yükseltmiştir.

Özellikle yakın Kalkınma Ajansları arasında bölgesel kalkınmaya yönelik tecrübelerin paylaşılması, işbirliğinin arttırılması, iyi uygulama örneklerinin aktarılması amacıyla programlar düzenlenmesi, TKAnın bağlı bulunduğu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2014-2023 yılları için hazırlanan Bölge Planının TKA tarafından koordine edilerek uygulamasına yönelik usul ve esasların belirlenmesine yönelik bir mevzuatın hazırlanması, Bölgenin uluslararası rekabetçiliğini güçlendirmek üzere diğer hususlarında göz önünde bulundurulması, TÜİK tarafından Kalkınma Ajanslarının analiz ve araştırma çalışmaları için ihtiyacı olan verilerin üretilmesinin sağlanması, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının diğer birimleri ile hem veri paylaşımı hem de işbirliği yönünden çalışmalar gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır.

Trakya Kalkınma Ajansı'nın bölge ekonomisine katkı ve kalkınmaya etkisini ortaya koyabilmek adına faaliyetlerine bakarsak; öncelikle yeni bir oluşumun ortaya çıkardığı bir sinerjiden söz edilebilir. Özellikle hem ulusal hem uluslararası düzeyde bölgesel paydaşlar arası işbirliği gerektiren kamu ve özel sektör açısında ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmak amacıyla düzenlenen faaliyetler nitelikli, genç ve dinamik personel yapısına sahip TKAnın bu sinerjisini ortaya koymasındaki en büyük etken olarak görülmektedir. Bu faaliyetler bölge adına yüksek düzeyde avantaj sayılabilecek niteliktedir. Kalkınma Ajansları bölgedeki var olan potansiyel kaynakları tarayarak bunları ortaya çıkarmak için çalışmalar yürütmekte, aynı zamanda bölge paydaşlarına yol göstererek kapasitelerinin artmalarını sağlayacak kurumlardır. Ortaya konulan bu çalışmalarla Trakya Kalkınma Ajansı aslında bölgeye hem maddi ve hem de manevi gelişme sağlarken aynı zamanda sosyal, kültürel ve ekonomik olarak ta ülkeye katkı sağlamakta ve ülkenin de kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Ajansların diğer ülkelerin uygulamaların aksine geniş faaliyet alanlarına sahip oldukları görülmektedir. Diğer ülke uygulamalarında kalkınma ajansları çoğunlukla belli konulara yoğunlaşarak daha sınırlı alanda ve daha büyük bütçelerle faaliyet göstermektedirler. Mevcut bütçe ve operasyonel imkânların yeterli olmaması sebebi ile ajansların görevlerini etkin ve efektif şekilde yerine getirebilmesinin zor olduğu görülmektedir. Bu nedenle, öncelikle olarak bu sorunların çözülmesi ve ajansların görev ve sorumlulukları kapsamında uygun bir kaynak yapısının oluşturulması gerekmektedir. Ajansın kendi bölgesindeki öncelikli alanları tespit ederek bunlar odaklanmalı ve bölgedeki potansiyel kaynakların harekete geçirilerek paydaşlarında içinde olduğu bir sinerji yaratılması gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Bölgeler arası gelişmişlik seviyeleri arasındaki farkların kapatılarak dengeli ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması bölgesel ve yerel kalkınmanın hızlandırılarak kalkınmanın sağlanması için çeşitli araçlar ve politikalar geliştirilmiştir. Uygulanmaya çalışılan bu bölgesel kalkınma programları çoğunlukla bölgeler arası farklılıkları azaltmada ve beklenen gelişmenin sağlanamamasına yol açarak beklenen etkiyi gerçekleştirilememiştir. Ajansın desteklerinin bölgesel



gelişmeye olan katkısı sınırlı kalmaktadır. Bu bakımdan destekleme yanında ajansların diğer asli fonksiyonları olan bölgesel planlama, tanıtım, işbirliği, koordinasyon sağlama ve araştırma yapma konularına da odaklanmaları gerektiği değerlendirilmektedir.

Bölgesel hedeflerin ulaşılmasında önemli bir araç olan bölgesel planlama faaliyetler ajanslar eliyle yapılmaktadır. Bu sebeple, ajansın dışında yer alan paydaşlar ve buna bağlı aktörlerce gerçekleştirilecek bölgesel planlar kapsamında uygulanmaların, faaliyet ve projelerin ajanslarca izlenmesi önem arz etmektedir. Bu görevi ajansların nasıl yerine getireceğine ilişkin bir düzenleme bulunmamakta olup bugüne kadar kurumsal bir izleme söz konusu olamamıştır. Kanunda da geçen bu izleme görevinin ajanslarca yerine getirilebilmesi amacı ile gerekli düzenlemelerin yapılarak sürdürülebilir bir izleme sisteminin kurulması gerekmektedir.

Kalkınma ajanslarının önemli görevlerinden biri de yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamaktır. Yerel yönetimler, bölgesel kalkınmanın taban ve kilit kurumlarıdır. Yerel yönetim sahip oldukları kaynakları bölgesel önceliklere göre etkin ve verimli şekilde kullanılabilmesini sağlamak amacı ile iyi bir planlama yapmalıdır. Özellikle az gelişmiş bölgelerde bulunan yerel yönetimlerin planlama yapabilme kapasitelerinin çok düşük olduğu görülmektedir. Bu amaçla ajans bölgede yetersiz kapasite sebebi ile planlama konularında kanunla verilen bu görevi yerine getirebilmesi amacı ile gerekli tedbirlerin alınarak uygulamanın sağlanmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Kalkınma Ajanslarının en önemli uygulamalarından olan bölgesel kalkınma planlarının etkin bir şekilde uygulanmasının yapılamadığı görülmektedir. Bu sebeple bölgesel olarak sahiplenilmeyen bu planların bir niyet dokümanı şeklinde kaldığı ve işlevini yerine getirmediği mütalaa edilmektedir. Hazırlanan bölge planının uygulanmaması durumunda idari ve hukuki herhangi bir yaptırım bulunmamaktadır. Bu sebeple hazırlanan bölge planlarının başarısını olumsuz etkilemektedir. Bölge planının hazırlanması görevi ajansa verilmiş olsa da hazırlanan bu planların uygulaması yerel düzeyde sahiplenilmediği sürece uygulamada güdük kalacaktır. Bölgesel kalkınmanın topyekûn sağlanması amacı ile tüm bu sorunların hem

mevzuatsal açıdan hem de Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı öncülüğünde bakanlıklar arası işbirliği ile çözülmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Ajans Bölge ve bölge planlaması konusunda yönetsel bir kademe ve kamu otoritesi olarak görülmemektedir. Ülkemizde yerel planlama kademesi belediye ve ulusal düzeyde konuyla ilgili kurumlar varken yeni bir oluşum olan ajans bu konumdan uzak bir görüntü çizmektedir. Ajansın yönetsel bir kurum olarak takdirinden ziyade koordine eden kurum bir kurum olarak görülmesi yerel düzeyde de benimsenmediğinin göstergesidir. Ajanslar kalkınmanın tüm fonksiyonlarını barındıracak şekilde kurgulandığından görev tanımlamaları çok geniş tutulmuş olup bölge planları bölgedeki paydaşlar tarafından yeterince benimsenip sahiplenilmemektedir. Bu sebeple bölge planlarının tüm paydaşlar tarafından uygulanabilmesi için ortada olan tüm sorunlar tespit edilerek gerekli hukuksal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Ajansın görev tanımlarına yer alan bazı konuların mevzuatsal boşluk sebebi ile yönetim olumsuzlukları yarattığı gibi diğer ajanslar ile de arasında uygulama birliğinin sağlanamamasına sebep olmaktadır. Bu sebeple görev kapsamına ilişkin bağlayıcı mevzuat düzenlemelerinin neler olduğunun tespit edilerek gerekli idari ve hukuksal düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

Yatırım Destek Ofisleri bölgenin tanıtımı ve yatırım imkânlarını artırma görevi yapan oluşumlardır. Bu asli görevlerini yerine getirmeye çalışırken odaklanma sorunları yaşanmakta ve daha çok işyeri ruhsatı, izin, teşvik kapama gibi nitelikli olmayan işlerle uğraşmaktadırlar. Yatırım Destek Ofislerinin ana amaç ve araçları dikkate alınarak görev ve fonksiyonları gözden geçirilmeli tüm ulusal, bölgesel ve yerel paydaşların dâhil edildiği işbirliği çalışmalarını artırıcı araçlar geliştirilerek asil görevleri olan yatırımcı dostu ofis ve bölgeye yatırım çeken kurumlar haline dönüştürülmelerin sağlanması gerektiği değerlendirilmektedir.

Ajansların mali destek sağlama fonksiyonunu ithafen kurulmuş çalışma birimlerinin bölgesel ve yapısal özelliklere göre değişik yapılanmaları faydalı olacaktır. Ajans kuruluş aşamasından bu yana pilot uygulaması da dâhil geçen yaklaşık onüç sene içerisinde günün koşullarına uygun bir değişim

gerçekleşmemiştir. Özellikle 2006 yılında kurulan pilot uygulamaların ardından uygulama sonuçlarına göre ajansların yapısının değişime açık olduğu anlaşılmıştır. Ajans tüm paydaşlar nezdinde mali destek veren bir kurum olarak algılanmakta ve diğer fonksiyonları tam olarak işlevsel görülmemektedir. Bu amaçla ajans çalışma birimleri tekrar gözden geçirilerek günümüz amaçlarına uygun ve mali destek fonksiyonunun dışında diğer fonksiyonları ile de önce çıkan bir ajans kimliği kazandırılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Kalkınma Ajanslarının mali destek mekanizmalarından olan faiz ödemesi ve faizsiz kredi desteği bugüne kadar uygulanamamıştır. KOSGEB ve benzeri destek veren kurumların tecrübelerinden yararlanarak ve gerekli hukuksal düzenlemelerin yapılması akabinde KOBİ'ler için önem arz eden bu desteklerin hayata geçirilmesinin özellikle üretim faaliyetinde bulunan ve kısa ve orta dönem finans ihtiyacı bulunan firmalar için can suyu olacağı değerlendirilmektedir.

Ajansın en önemli misyonlarından biri olan bölgesel gelişmişlik farkının azaltılması çalışmaları kapsamında mali desteklerin yanında az gelişmiş olarak tespit edilen yerlerde proje üretme ve proje yazma kapasitelerinin ajans eliyle geliştirilmesi çalışmalarının artırılması önem arz etmektedir. Bu çalışmalar orta ve uzun vadede az gelişmiş bölgelerde proje üretilmesini sağlayabilecek altyapıyı kuracak ve üretilen projeler kapsamında nitelikli başvuru yapılabilmesi amacı ile bir insan kaynağının yetişmesinin sağlanacağı değerlendirilmektedir.

Devlet desteği veren TÜBİTAK, TKDK, KOSGEB gibi kurumlarla ajansların arasında yeterli koordinasyon ve işbirliği sağlanamadığı görülmektedir. Bu kurumlar arasında yakın işbirliğinin tesis edilmesi önemlidir. Ajans tarafından hazırlanan bölge planı yeteri kadar kullanılmamakta ve bölge için tasarlanan destek mekanizmalarında fazla göz önüne alınmamaktadır. Ajans ve diğer destek veren kurumlar arasında belli bir dereceye kadar ilişkinin olduğu görülmüş fakat bu ilişkinin daha çok belirli konularda görüş alışverişi şeklinde olduğu belirlenmiştir. Karşılıklı koordinasyon ve işbirliğinin olmaması veya zayıf kalması benzer konularda mükerrer programların hazırlanmasına yol açabilecektir. Bu da kaynakların verimli ve efektif kullanımı konusunda sıkıntılar doğuracaktır. Bu sebeple bölgesel potansiyelin harekete geçirilebilmesi ve kısıtlı kaynakların doğru

kullanılabilmesi amacı ile destek sağlayan kurumların birbirlerini tamamlayıcı ve destekleyici işbirliği çalışmalarını gerçekleştirmelerinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akita, T. ve Kawamura K. (2002). *Regional Income Inequality in China and Indonesia: A Comparative Analysis*. Paper Presented at The 46th (ERSA). Dortmund 27-31 August. Congress of European Regional Science Association.
- Aksoy, A. Ş. (1998). Yeni Sağ, Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim: Eleştirel bir Yönetim. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 7 (1), 3-13.
- Amin, A. ve Thrift N. (1992). Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. *International Journal of Urban and Regional Research* 16, 571-587.
- Amin, A. ve Thrift N. (1994). Globalization, Institutional Thickness and Local Prospects. *Revue d'Economie Regionale et Urbaine*, 3, 405-427.
- Amin, A. (1999). An Institutional Perspective on Regional Economic Development. *International Journal of Urban and Regional Research*, 23, 365-378.
- Aschauer, D. (1989). Is Public Expenditure Productive? *Journal of Monetary Economics* 28, 177-200.
- Audretsch, D. ve Feldman, M. (1996). Innovative Clusters and The Industry Life Cycle. *Review of Industrial Organization* 11, 253-273.
- Azfar, O., Kähkönen, S., Lanyi, A., Meagher, P. ve Rutheford, D. (1999). Decentralisation Governance and Public Services: The Impact of Institutional Arrangements. *Working Paper 255*, Centre for Institutional Reform and the Informal Sector, University of Maryland.
- Azzoni, C. (2001). Economic Growth and Regional Income Inequality in Brazil. *The Annals of Regional Science*, 35,133-152.
- Bachtler, J. ve McMaster, I. (2008). EU Cohesion Policy and The Role of The Regions: Investigating The Influence of Structural Funds in The New

- Member States. *Environment & Planning C: Government and Policy*, 26, 398-427.
- Bachtler, J., Mendez, C. ve Wishlade, F. (2009). Challenges, Consultations and Concepts: Preparing for the Cohesion Policy Debate. *EoRPA Paper*, 09.
- Bagnasco, A. (1977). *Tre Italie*. Bologna: Il Mulino.
- Barca, F., McCann P. ve Rodríguez-Pose A. (2011). The Case for Regional Development Intervention: Place-Based Versus Place-Neutral Approaches. *Working Paper in Economics and Social Sciences*, No. 15, IMDEA Social Sciences, Madrid.
- Bathelt, H., Malmberg A. ve Maskell P. (2004). Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and The Process of Knowledge Creation. *Progress in Human Geography* 28, 31-56.
- Bayramoğlu, S. (2005). Türkiye'nin Bölgesel Politikaları, Turan, M. (Eds.), *Bölge Kalkınma Ajansları Nedir Ne Değildir?*. Ankara: Paragraf Yayınevi.
- Beer, A. ve Maude, A. (2002). *Local and regional economic development agencies in Australia*, Report prepared for the Local Government Association of South Australia.
- Berkman, Ü. ve Özen, Ş. (2007). Turkish business system and managerial culture: State dependency and paternalism in transition. *Gestion en Contexte Intercultural: Approaches, Problematiques, Pratiques et Plongees*. Quebec: Presse de l'Université Laval et TELUQ/UQAM, 1-25.
- Bianchi, R. (1984). *Interest groups and political development in Turkey*, Princeton University Press.
- Boratav, K. (2010). *Türkiye İktisat Tarihi 1908-2009*. Ankara: İmge Kitapevi Yayınları.
- Boschma R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39, 61-74.

- Bradley J., Petrakos G. ve Traistaru I. (Eds.) (2005). *Integration, Growth and Cohesion in an Enlarged European Union*. Springer.
- Brakman, S. ve Marrewijk C. (2008). It's a Big World After All: On the Economic Impact of Location and Distance. *Cambridge Journals of Regions, Economy and Society*, 1, 411-437.
- Buğra, A. (1994). *Modern Türkiye'de Devlet ve Ticaret: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Albany: SUNY Press.
- Buğra, A. (2003). Ekonominin Türk Toplumundaki Yeri. *Güney Atlantik Üç Aylık*, 2 (3), 453-470.
- Çetin, M. (2007). Yerel Ekonomik Ülkede Bitişimi ve Uluslararası Organizasyonlar. *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (1), 153-170.
- Cairncross, F. (1997). *The Death of Distance*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Carlino, G., Chatterjee S. ve Hunt R. (2001). Knowledge Spillovers and The New Economy of Cities. *Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Paper No. 01-14*, mimeo.
- Cheshire, P. ve Gordon I. (1998). Territorial Competition: Some Lessons for Policy. *The Annals of Regional Science* 32, 321-346.
- Cheshire, P. ve Magrini S. (2000). Endogenous Processes in European Regional Growth: Convergence and Policy. *Growth and Change* 31, 455-479.
- Coe, D. ve Helpman E. (1995). International R&D Spillovers. *European Economic Review*, 859-887.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cohen, W. M. and Levinthal D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning an innovation. *Administrative Science Quarterly* 35, 128-152.

- Cooke, P., Uranga M. & Extbarria, G. (1997). Regional systems of innovation: An evolutionary perspective. *Environment and Planning A* 30, 1563-1584.
- Crafts, N. (2004). Globalization and economic growth: A historical perspective. *The World Economy* 27, 45-58.
- Crescenzi, R., Rodríguez-Pose, A. and Storper, M., (2007). The Geographical Processes Behind Innovation: A Europe-United States Comparative Analysis. *IMDEA Working Paper* No. 13.
- Crescenzi, R., Rodríguez-Pose A., (2011). Reconciling Top-down and Bottom-up Development Policies. *Environment and Planning A* 43, 773-780.
- Danson, M. Helinska-Hughes, E. ve Hughes, M. (2005) RDAs and Benchmarking: Learning from Good Practice When The Model has Broken. *Public Policy and Administration*, 20, 4-22.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991). Introduction. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.) (Eds.), *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, (pp.1-40), University of Chicago Press.
- Duina, F. (2012). Trading blocs in the twenty-first century. In Morgan, G. & Whitley R. (Eds.) (Eds.), *Capitalisms and Capitalism in the Twenty-First Century*. Oxford University Press.
- Dulupcu, M. A. (2005) Regionalisation for Turkey - An Illusion or a Cure? *European Urban and Regional Studies*, 12, 99-115.
- Durlauf, S. ve Fafchamps M. (2004). Social Capital. *NBER Working Paper* No. W10485. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Ebel, D. R. ve Yılmaz S. (2002). On The Measurement and Impact of Fiscal Decentralization. *Policy Research Working Paper* No. 2809. Washington: World Bank.



- Eraydın, A. (2004). *Bölgesel Kavramı, Kuram ve Politikalarında Bölgesel Değişimler*. Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu (KEAS), 1, 126-146.
- Eraydın, A. (2013). Regional Economic Resilience: The Factors Important on the Performance of Turkish Regions in Crisis and Recovery Periods, *METU Studies in Development*, 40(2), 179-208.
- Ernst, D. ve Kim, L. (2002). Global Production Networks, Knowledge Diffusion, and Local Capability Formation. *Research Policy*, 31, 1417-1429.
- Ezcurra, R. ve Pascual P. (2008). Fiscal Decentralization and Regional Disparities: Evidence from Several European Union Countries. *Environment and Planning A*, 40, 1185-1201.
- Fleisher, B. ve Chen J. (1997). The Coast-Noncoast Income Gap, Productivity, and Regional Economic Policy in China. *Journal of Comparative Economics*, 25, 220-236.
- Frantz, M. D. (2008). The Potential for Effective Regional Development Agencies in Turkey: A Comparative Analysis. *Regional & Federal Studies*, 18, 375-402.
- Freeman, C. (Ed.) (1987). *Technological Innovation and National Economic Performance*. Aalborg: Aalborg University Press.
- Friedman, T. (2005). *The World is Flat: A Brief History of Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus, and Giroux.
- Gil Canaleta, C., Pascual Arzo, P. ve Rapún Gárate, M., (2004). Regional Economic Disparities and Decentralization. *Urban Studies*, 41, 71-94.
- Gökşen, N. S. ve Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325-340.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

- Grossman, G. ve Helpman, E. (1991a). Endogenous Innovation in The Theory of Growth. *The Journal of Economic Perspectives* 8, 23-44.
- Grossman, G. ve Helpman, E. (1991b). *Innovation and Growth in The Global Economy*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Haake, S. (2002). National business systems and industry-specific competitiveness. *Organization Studies*, 23(5), 711-736.
- Halkier, H. ve Danson, M. (1997). Regional Development Agencies in Europe: A Survey of Key Characteristics and Trends. *European Urban and Regional Studies*, 4, 243-56.
- Halkier, H. (2012). Regional Development Agencies, Regional Policy and Knowledge Dynamics, in Bellini, N., Danson, M. ve Halkier, H. (Eds.) *Regional Development Agencies: The Next Generation*. Abingdon, Routledge.
- Halkier, H. (2012). Knowledge Dynamics and Policies for Regional Development: Towards a New Governance Paradigm? *European Planning Studies*.
- Halkier, H., Danson, M. ve Damborg, C. (Eds.) (1998). *Regional Development Agencies in Europe*. London, Jessica Kingsley Publishers.
- Hasanoğlu, M. D. ve Aliyev Z. (2006). *Avrupa Birliği ile Bütünleşmiş Ülkelerde*. *Sayıştay Dergisi*, 60, 81-103.
- Hassink, R. (2001). The Learning Region: A Fuzzy Concept or a Sound Theoretical Basis for Modern Regional Innovation Policies? *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 45, 219-30.
- Hassink, R. (2005). How to Unlock Regional Economies from Path Dependency? From Learning Region to Learning Cluster. *European Planning Studies*, 13, 521-35.
- Hernández Trillo, F., Díaz Cayeros, A. ve Gamboa González, R. (2002). Fiscal Decentralization in Mexico: The Bailout Problem. *Inter-American*

Development Bank, Latin America Research Network, Research Network  
*Working Paper R-447.*

Hudson, R. E. A. (1997). Developing Regional Strategies for Economic Success: Lessons from Europe's Economically Successful Regions. *European Urban and Regional Studies*, 4, 365-73.

Iammarino, S. (2005). An Evolutionary Integrated view of Regional Systems of Innovation: Concepts, Measures and Historical Perspectives. *European Planning Studies* 13, 497-519.

IMF, (2004). *Mexico: Selected issues*. IMF Country Report, 04/418.

Intarakumnerd, P., Chairatana, P. ve Tangchitpiboon, T. (2002). National Innovation Systems in Less Successful Countries: The Case of Thailand. *Research Policy* 38,1445-1457.

Jaffe, A. (1989). Real Effects of Academic Research. *American Economic Review* 79, 957-970.

Jaffe, A., Trajtenberg M. ve Henderson, R. (1993). Geographical Localization of Knowledge Spillovers as Evidenced by Patent Citations. *Quarterly Journal of Economics* 108, 577-598.

Jepperson, R. L. ve Meyer, J. W. (1991). The public order and the construction of formal organizations. In W.W. Powell, and P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (204–231). Chicago, IL: University of Chicago.

Joumard, I. (2005). Getting The Most out of Public Sector Decentralisation in Mexico. *OECD Economics Department Working Papers*, 453, OECD Publishing.

Kanbur, R. ve Zhang, X. (1999). Which Regional Inequality? The Evolution of Rural-Urban and Inland- Coastal Inequality in China, 1983–1995. *Journal of Comparative Economics*, 27, 686-701.

- Knack, S. ve Keefer, P. (1997). Does Social Capital have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. *Quarterly Journal of Economics*, November, 1251-1288.
- Krugman, P. ve Livas, Elizondo R. (1996). Trade Policy and The Third World Metropolis, *Journal of Development Economics* 49, 137-150.
- Kurt, M. ve Uğurlu, Y. Ö. (2007). Avrupa Bir Önceki Başkanı: Derleme Raporları İçerik Analizleri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (11), 81-109.
- Legendijk, A. (2000). Learning in Non-core Regions: Towards "Intelligent Clusters" Adressing Business and Regional Needs, in Rutten, R. (Ed.) *Learning Regions: Theory, Policy and Practice*. London, Edward Elgar.
- Legendijk, A., Kayasu, S. ve Yasar, S. (2009). The role of Regional Development Agencies in Turkey: From Implementing EU Directives to Supporting Regional Business Communities? *European Urban and Regional Studies*, 16, 383-96.
- Lowendahl-Ertugal, E. (2005). Europeanisation of Regional Policy and Regional Governance: The Case of Turkey. *European Political Economy Review*, 3, 18-53.
- Lucas, R. E. (1988). On The Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics* 22, 3-42.
- Lundvall, B. (Ed.) (1992). *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
- Macleod, G. (2000). The Learning Region in an Age of Austerity: Capitalising on Knowledge, Entrepreneurialism, and Reflexive Capitalism. *Geoforum*, 31, 219-36.

- Magrini, S. (1999). The Evolution of Income Disparities Among The Regions of The European Union. *Regional Science and Urban Economics*, Volume 29. Elsevier.
- Magrini, S. (2004). Regional (di)Convergence. In Henderson J. and Thisse J. (Eds), *Handbook of Regional and Urban Economics*, Volume 4. Elsevier.
- Marcet, A. ve Canova, F. (2005). The Poor Stay Poor: Non-Convergence Across Countries and Regions. *CEPR Discussion Paper*.
- Markusen, A. (1999). Fuzzy Concepts, Scanty Evidence, Policy Distance: The Case for Rigour and Policy Relevance in Critical Regional Studies. *Regional Studies*, 33, 869-84.
- McCann, P. (2008). Globalization and Economic Geography: The World is Curved, not Flat. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 1, 351-370.
- McCann, P. and Acs, Z. (2009). Globalisation: Countries, Cities and Multinationals. *Jena Economics Research Papers* No. 042.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Milanovic, B. (2005). Half a World: Regional Inequality in Five Great Federations. *Journal of The Asia Pacific Economy* 10, 408-445.
- Monastiriottis, V. (2011). Regional Growth Dynamics in Central and Eastern Europe. *LSE "Europe in Question" Discussion Paper* No. 33.
- Morgan, G. ve Whitley, R. 2012. *Capitalisms and capitalism in the twenty-first century*. Oxford University Press.
- Nelson R. (Ed.) (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press.
- O'Brien, R. (1992). *Global Financial Integration: The End of Geography*. London: Royal Institute of International Affairs.

- Oates, W. E. (1999). An Essay on Fiscal Federalism. *Journal of Economic Literature* XXXVII, 3.
- OECD, (2005). *Place-based Policies for Rural Development –The Micro-Regions Strategy (Mexico)*. Study Presented at The OECD Conference on Designing and Implementing Rural Development Policy, Oaxaca, Mexico 7-8 April 2005.
- Oğuz, Ş. (2012). Türkiye'de Kapitalizmin Küreselleşmesi ve Neoliberal Otoriter Devletin İnşası. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 45-46, 2-15.
- Orru, M., Biggart, N. W. ve Hamilton, G. G. (1991). Organizational isomorphism in East Asia, In W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (pp.361-389), The University of Chicago Press.
- Öniş, Z. (1992). Redemocratization and economic liberalization in Turkey: The limits of state autonomy. *Studies in Comparative International Development*, 27(2), 3-23.
- Öniş, Z. (1999). *State and Market*, İstanbul: Boğaziçi University Press.
- Östhol, A., Svensson, B. ve Halkier, H. (2002) 'Analytical Framework', in Östhol, A. & Svensson, B. (Eds.) *Partnership Responses - Regional Governance in the Nordic States*. Stockholm, Nordregio.
- Özcan, G. B. ve Çokgezen, M. (2003). Limitations of alternative capital formations: The case of Anatolian holding companies. *World Development*, 31(12).
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 25-40.
- Özen, Ş. (2010). *Bir Model Önerisi ve Görgül Bulgular*. 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

- Özer, M. A. (2005) .Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 59, 3-46.
- Padilla-Perez, R., Vang, J. ve Chaminade, C. (2009). Regional Innovation Systems in Developing Countries: Integrating Micro and Meso-Level Capabilities. In In Lundvall B., Joseph K. J., Chaminade C. ve Vang J. (Eds.), *Handbook of Innovation Systems and Developing Countries: Building Domestic Capabilities in a Global Setting*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Petrakos, G. (1996). The Regional Dimension of Transition in Eastern and Central European Countries: An Assessment. *Eastern European Economics* 34, 5-38.
- Petrakos, G. (2000). The Spatial Impact of East-West Integration. In Petrakos G., Maier G. and Gorzelak G. (eds), *Integration and Transition in Europe: The Economic Geography of Interaction*. London: Routledge Publishing.
- Pietrobelli, C. ve Rabellotti R. (2009). The Global Dimension of Innovation Systems: Linking Innovation Systems and Global Value Chains. In Lundvall B., Joseph K. J., Chaminade C. and Vang J. (eds), *Handbook of Innovation Systems and Developing Countries: Building Domestic Capabilities in a Global Setting*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Pike, A., Rodríguez-Pose A. ve Tomaney J. (2006). *Local and Regional Development*. London: Routledge.
- Pike, A., Rodríguez-Pose A. ve Tomaney J., (2010). *Handbook of Local and Regional Development*. London: Routledge.
- Piore, M. ve Sabel C. (1984). *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Prud'homme, R. (1995). The Dangers of Decentralization. *World Bank Research Observer* 10, 201-20.

- Putnam, R., Leonardi R. ve Nanetti R.Y., (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Rey, S. ve Janikas, M. (2005). Regional Convergence, Inequality, and Space. *Journal of Economic Geography* 5, 155-176.
- Rodríguez-Pose, A. (1999). Innovation Prone and Innovation Averse Societies: Economic Performance in Europe. *Growth and Change* 30, 75-105.
- Rodríguez-Pose, A. (2010). Do Institutions Matter for Regional Development? *Working Paper in Economics and Social Sciences* No. 2, IMDEA Social Sciences, Madrid.
- Rodríguez-Pose, A. ve Crescenzi, R. (2008a). Mountains in a Flat World: Why Proximity Still Matters for The Location of Economic Activity. *Cambridge Journal or Regions, Economy and Society* 1, 371-388.
- Rodríguez-Pose, A. ve Crescenzi, R. (2008b). Research and Development, Spillovers, Innovation Systems, and The Genesis of Regional Growth in Europe. *Regional Studies* 42, 51-67.
- Rodríguez-Pose, A. ve Fratesi, U. (2004). Between Development and Social Policies: The Impact of European Structural Funds in Objective 1 Regions. *Regional Studies* 38, 97-113.
- Rodríguez-Pose, A. ve Gill, N. (2003). The Global Trend Towards Devolution and Its Implications. *Environment and Planning C: Government and Policy*. 21, 333-351.
- Rodríguez-Pose, A. ve Gill, N. (2004). Is there a Global Link Between Regional Disparities and Devolution? *Environment and Planning A*. 36, 2097-2117.
- Rodríguez-Pose, A. ve Gill, N. (2005). On The 'Economic Dividend' of Devolution. *Regional Studies*. 39, 405-420.
- Rodríguez-Pose, A. ve Gill, N. (2006). How Does Trade Affect Regional Disparities? *World Development*. 34, 1201-1222.



- Rodríguez-Pose, A. ve Storper, M. (2006). Better Rules or Stronger Communities? On the Social Foundations of Institutional Change and Its Economic Effects. *Economic Geography*. 82, 1-25.
- Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*. 94, 1002- 1037.
- Rutten, R. ve Boekema, F. (Eds.) (2007). *The Learning Region. Foundations, State-of-the-Art, Future*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sala-i-Martin X. (2006). The World Distribution of Income: Falling Poverty and .... Convergence, Period. *Quarterly Journal of Economics* 121, 351-397.
- Sánchez-Reaza, J. ve Rodríguez-Pose, A. (2003). Economic Polarization Through Trade. Trade Liberalization and Regional Growth in Mexico. *Discussion Paper 2003/60*, World Institute for Development Economics Research, United Nations University.
- Scott, A. J. ve Storper, M. (2003). Regions, Globalizations, Development. *Regional Studies*. 37, 579- 593.
- Scott, A. J. (1996). Regional Motors of The Global Economy. *Futures* 28, 391-411.
- Sen, A. (1994). Growth Economics: What and Why? In Pasinetti L. and Solow R. (Eds.), *Economic Growth and The Structure of Long-Term Development*. IEA Conference Held in Varenna, Italy, Vol. 112.
- Shirk, D. A. (1999). New Federalism in Mexico: Implication for Baja California and the Cross-Border Region. *Briefing Paper*, University of California, San Diego.
- Solow, R. (1956). A Contribution to The Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 70, 65-94.
- Sonn, J. ve Storper, M. (2008). The Increasing Importance of Geographical Proximity in Knowledge Production: An Analysis of US Patent Citations, 1975-1997. *Environment and Planning A*, 40, 1020-1039.

- Storper, M. (2005). Society, Community and Economic Development. *Studies in Comparative International Development*, 39, 30-57.
- Storper M. ve Venables, A. (2004). Buzz: Face-to-Face Contact and The Urban Economy. *Journal of Economic Geography*, 4, 351-370.
- Storper, M. (1995). The Resurgence of Regional Economies, Ten Years later: The Region as a Nexus of Untraded Interdependencies. *European Urban and Regional Studies*, 2, 191-221.
- Storper, M. (1997). *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*. New York: The Guilford Press.
- Sunley, P. (2000). Urban and Regional Growth. In Barnes T.J. and Sheppard E. (Eds.), *A companion to Economic Geography*. Oxford: Blackwell.
- Şahin, T. K. (2005). Liberalleşmenin İş Örgütlerinin Çeşitliliği Bileşimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 572, 124-145.
- Tekin, A. (2011). Küreselleşen Bölgesel Kalkınma Dinamikleri, Kamu Politikaları ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 37-48.
- Trakyaka (Trakya Kalkınma Ajansı), (2018) *Trakya Kalkınma Ajansı Faaliyet Raporu*, Tekirdağ.
- Traistaru, I., Nijkamp, P. ve Resmini, L. (Eds.) (2003). *The Emerging Economic Geography in EU Accession Countries*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Trigilia, C. (1992). *Sviluppo Senza Autonomia: Effetti Perversi delle Politiche nel Mezzogiorno*. Bologna: Il Mulino.
- Trigilia, C. (2001). Social Capital and Local Development. *European Journal of Social Theory*, 4, 427- 442.
- Viesti, G. (2000). *Come Nascono i Distretti Industriali*. Rome: Laterza.

- Whitley, R. (1991). The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, 12(1): 1-28.
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalism: The social structuring and change of business systems*. New York: Oxford University Press.
- Whitley, R. (2007). *Business systems and organizational capabilities: The institutional structuring of competitive competences*. New York: Oxford University Press.
- World Bank, (2008). *World Development Report: Reshaping Economic Geography*. The World Bank, Washington DC.
- Yamak, S. ve Üsdiken, B. (2006). Economic liberalization and the antecedents of top management teams: evidence from Turkish 'big' business. *British Journal of Management*, 17(3), 177-194.
- Young-Hyman, T. (2008). The Potential for effective regional development agencies in Turkey: A comparative analysis. *Regional and Federal Studies*, 18(4), 375-402.
- Zak, P. ve Knack, S. (2001). Trust and Growth. *The Economic Journal*, 111, 295-321.
- Zhang, X ve Zhang, K. (2003). How Does Globalization Affect Regional Inequality within a Developing Country? Evidence from China. *The Journal of Development Studies*, 39, 47-67.
- Zhang, X. ve Kanbur, R. (2001). What Difference Do Polarisation Measures Make? *The Journal of Development Studies*, 37, 85-98.