

Interreg



Co-funded by
the European Union

NEXT Black Sea Basin



BSB Dialogue
Innovation
Platform

Etkili ve Sürdürülebilir Uluslararası İşbirliği için Öneriler

Proje: DIALOGUE (BSB01104) – Interreg NEXT Karadeniz Havzası Programı

www.dialogueinnohub.com



M INTERNATIONAL
MANAGEMENT
INSTITUTE

TEHNOPOL
GALAŖI

Trakya
kalkınma ajansı
development agency

The author(s) are responsible for the content of this material.
This material does not necessarily reflect the official view of
the European Union.

www.dialogueinnohub.com

Yönetici Özeti

Bu rapor, Türkiye, Bulgaristan ve Romanya'nın hedef bölgelerinde uluslararası işbirliğini ve inovasyon kapasitesini güçlendirmeye yönelik stratejik bir çerçeve sunmaktadır. DIALOGUE projesi kapsamında yürütülen analiz; yapısal parçalanmayı, insan sermayesi eksikliklerini ve kurumsal proje yönetimi kapasitesinin yetersizliğini bölgesel entegrasyonun önündeki başlıca engeller olarak tespit etmektedir. Bu darboğazlar çoğunlukla, küçük işletmelerin ve yerel kurumların Avrupa pazarının gerektirdiği hızlı yeşil ve dijital dönüşümlere ayak uydurmakta güçlük çektiği bir "ikili ekonomi"ye yol açmaktadır.

Bu sistemik sorunlara yanıt verebilmek amacıyla rapor, iş odaklı bir "Güvenli Liman" ve inovasyon aracısı olarak Karadeniz İnovasyon Platformu'nun (BSİP) kurulmasını önermektedir. Siyasi bir yapılanma olmaksızın faaliyet göstermesi planlanan BSİP; özel sektör, akademi ve kamu yönetimi arasındaki boşluğu kapatarak işbirliği için istikrarlı bir ortam sağlamayı amaçlamaktadır. Bu stratejinin merkezinde bir Sinerji Çerçevesi ve standartlaştırılmış Sinerji Yolları yer almaktadır. Bu yollar, bölgesel aktörlerin girişimlerini ulusal Ar-Ge temel çalışmalarından (Aşama 1: Ulusal Olgunlaşma) bölgesel sınır ötesi pilot uygulamalara (Aşama 2: Bölgesel İşbirliği) ve nihayetinde Avrupa Araştırma Alanı'nda büyük ölçekli entegrasyon ve ticarileşmeye (Aşama 3: Avrupa Entegrasyonu) taşıyacak aşamalı bir ilerleme modeli sunmaktadır.

Temel öneriler arasında; bölgesel aktörlerin uluslararası fon rekabetinde etkin biçimde yer alabilmesi için hibe okuryazarlığı, ileri düzey teklif yazımı ve stratejik konsorsiyum oluşturmayı kapsayan kapsamlı bir kapasite geliştirme yol haritası yer almaktadır. Bu çalışmaya, bölgedeki güven açığını aşmak için kritik öneme sahip erken "başarı hikayelerini" hayata geçirmeyi hedefleyen proaktif bir proje geliştirme modeli de eşlik etmektedir. BSİP; Ufuk Avrupa ve Dijital Avrupa Programı gibi Avrupa finansman fırsatlarıyla ulusal kaynakları eşleştirerek inovasyon uçurumunu kapatmayı ve Karadeniz Havzası'nda sürdürülebilir, entegre bir araştırma ve inovasyon ekosistemi oluşturmayı hedeflemektedir.

1. Giriş ve Amaç

1.1 DIALOGUE Projesinin Arka Planı

DIALOGUE projesi (BSB01104), 2021-2027 Interreg NEXT Karadeniz Havzası Programı kapsamında desteklenen ortak bir girişimdir. Proje; Türkiye, Bulgaristan ve Romanya'daki hedef bölgelerde ortak sorun olarak öne çıkan düşük inovasyon kapasitesi ve parçalı kurumsal koordinasyon sorunlarını ele almaktadır. Temel hedef; bölgesel inovasyon ekosistemlerinde kamu ve sivil toplum aktörlerinin kurumsal kapasitesini artırmak ve bu aktörler arasındaki diyalogu güçlendirmektir. Proje, kişiden kişiye temasları teşvik ederek ve sektörler arası iletişimi geliştirerek Karadeniz Havzası'ndaki topluluklar ve kurumlar arasında karşılıklı güveni inşa etmeyi ve daha derin bir entegrasyonu kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.

1.2 Raporun Amacı

Projenin teknik şartnamesi doğrultusunda bu rapor; katılımcı ülkelerdeki kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları (STK), akademi ve iş dünyası arasındaki uluslararası işbirliklerinin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Rapor, mevcut yapısal darboğazları tespit etmekte ve politika ile yönetim önerilerini uygulanabilir kılacak pratik öneriler sunmaktadır. Nihayetinde bu belge, Karadeniz İnovasyon Platformu'nun (BSİP) tasarımı, işleyiş modeli ve uzun vadeli sürdürülebilirliği için temel başvuru kılavuzu olarak hizmet görmektedir.

1.3 Stratejik Bağlam

Önerilen tavsiyelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini güvence altına almak amacıyla bu raporda belirlenen bölgesel hedefler, Avrupa Birliği'nin temel öncelikleriyle uyumlu hâle getirilmiştir. Stratejik bağlam; yerel ekosistem ihtiyaçlarını Ufuk Avrupa (özellikle WIDERA ve Avrupa İnovasyon Ekosistemleri – EIE çağrıları), Dijital Avrupa Programı ve Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi çerçevelerle ilişkilendirmektedir. Öneriler ayrıca Akıllı Uzmanlaşma Stratejileri'nin (S3/S4) ilkeleriyle de şekillendirilmiş; bu sayede Karadeniz İnovasyon Platformu bölgesel kapasiteleri daha geniş Avrupa araştırma ve inovasyon ağlarıyla bütünleştiren bir köprü işlevi üstlenmiştir. Rapor, bireysel program uyumlarının ötesine geçerek bir Sinerji Çerçevesi de ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım; bölgesel hedeflerin birbirinden kopuk projeler yoluyla değil, ulusal kapasite geliştirmeyi bölgesel pilot uygulamalar ve nihai olarak Avrupa ölçeğindeki entegrasyonla birbirine bağlayan aşamalı bir ilerleme

Interreg



Co-funded by
the European Union



BSB Dialogue
Innovation
Platform

NEXT Black Sea Basin

modeli aracılığıyla hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Bu çerçevede, Karadeniz İnovasyon Platformu'nun uzun vadeli araştırma gündeminin operasyonel omurgasını oluşturmaktadır.



M INTERNATIONAL
MANAGEMENT
INSTITUTE

TEHNOPOL
GALAŖI

Trakya
İklim ve Kalkınma
Ajanlığı

The author(s) are responsible for the content of this material.
This material does not necessarily reflect the official view of
the European Union.

www.dialogueinnohub.com

2. Metodoloji

Bu raporda sunulan bulgular ve öneriler; literatür taraması, doğrudan paydaş katılımı ve katılımcı tasarımı bir araya getiren yapılandırılmış, çok aşamalı bir metodoloji aracılığıyla geliştirilmiştir.

2.1 Masabaşı Araştırması

İlk aşamada, bölgesel inovasyon ekosistemlerine ilişkin karşılaştırmalı bir temel oluşturmak amacıyla kapsamlı bir literatür ve politika taraması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında AB, ulusal ve bölgesel politika belgeleri incelenmiştir. İncelenen temel kaynaklar arasında Ulusal Araştırma, Geliştirme ve İnovasyon Stratejileri, bölgesel kalkınma planları (TR21 Bölge Planı gibi), Akıllı Uzmanlaşma Stratejileri (RIS3) ve hedef bölgelerin performans düzeylerine ilişkin Avrupa İnovasyon Tablosu verileri yer almaktadır.

2.2 Saha Araştırması

Makro düzey politika verilerini tamamlamak amacıyla, bölgesel paydaşların anlık gerçekliklerini ve ihtiyaçlarını kavramaya yönelik nitel saha araştırması yürütülmüştür. Bu aşamada Dörtlü Sarmal'ın (hükümet, akademi, sanayi ve sivil toplum) tüm kesimlerinden temsilcilerle yarı yapılandırılmış mülakatlar ve odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Saha araştırması üç spesifik bölgede birincil veri toplamıştır:

- Türkiye: TR21 Bölgesi (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli) – Dörtlü Sarmal'ın tüm kesimlerinden kilit bölgesel aktörlerle 18 yarı yapılandırılmış mülakat ve çalıştay.
- Bulgaristan: BG33 Bölgesi (Severoiztochen) – Dörtlü Sarmal'ın tüm kesimlerinden kilit bölgesel aktörlerle 11 yarı yapılandırılmış mülakat ve çalıştay.
- Romanya: RO22 Bölgesi (Güneydoğu Bölgesi, Galați odaklı) – Dörtlü Sarmal'ın tüm kesimlerinden kilit bölgesel aktörlerle 11 yarı yapılandırılmış mülakat ve çalıştay.

2.3 Katılımcı Ortak Tasarım

Son metodolojik aşamada, masabaşı ve saha araştırmalarından elde edilen bulgular; Ocak 2026'da Bulgaristan'ın Varna şehrinde düzenlenen "İnovasyon Köprüleri: Karadeniz Bölgesinde Ortak İnovasyon Üretme" başlıklı uluslararası çalıştayda gerçekleştirilen katılımcı ortak tasarım süreciyle entegre edilmiştir. Bölgesel paydaşlar, yapısal çözümler geliştirmek amacıyla tematik çalışma gruplarında bir araya gelmiştir. A Çalışma Grubu "Yönetişim ve Kurumsal İşbirliği" üzerine

Interreg



Co-funded by
the European Union



BSB Dialogue
Innovation
Platform

NEXT Black Sea Basin

odaklanarak platformun operasyonel çerçevesini belirlerken; B Çalışma Grubu finansal sürdürülebilirlik ve sürekli proje üretimine odaklanan "Sürdürülebilirlik ve Uzun Vadeli İşbirliği Modelleri"ni ele almıştır. Bu yapılandırılmış oturumların çıktıları, raporda ayrıntılı biçimde ele alınan politika ve operasyonel önerilere doğrudan katkı sağlamıştır.



INTERNATIONAL
MANAGEMENT
INSTITUTE

TEHNOPOL
GALAŖI

Trakya
kalkınma ajansı
development agency

The author(s) are responsible for the content of this material.
This material does not necessarily reflect the official view of
the European Union.

www.dialogueinnohub.com

3. Mevcut Durum ve Ortak Sorun Alanları

Bölgesel ihtiyaç analizi raporlarına dayanılarak hazırlanan bu bölüm, hedef bölgelerin mevcut koşullarını, yapısal darboğazlarını ve operasyonel kapasitelerini ortaya koymaktadır. Her ülke kendine özgü yerel dinamikler barındırır da analizler, tutarlı bir Karadeniz inovasyon ekosistemi oluşturulmasının önünde duran çeşitli ortak sorunları gün yüzüne çıkarmaktadır.

3.1 Bölgesel İhtiyaç Analizi: Ükelere Göre Temel Bulgular

3.1.1 Türkiye (TR21 Bölgesi: Tekirdağ, Edirne, Kırklareli)

TR21 bölgesine ilişkin analiz, çoğunlukla "ikili ekonomi" olarak nitelendirilen, oldukça dinamik ancak yapısal açıdan bölünmüş bir ekonomik tabloya işaret etmektedir. Bir yanda Tekirdağ (özellikle Çorlu ve Çerkezköy ilçeleri), Türkiye'nin en büyük enerji tüketicileri ve lojistik merkezleri arasında yer alan gelişmiş, ihracat odaklı bir sanayi altyapısına sahipken; diğer yanda Edirne ve Kırklareli daha geleneksel, tarıma dayalı bir ekonomik yapıyla öne çıkmaktadır. Bu bölünmüşlük, inovasyon stratejilerinin hem yüksek teknolojiye dayalı sanayi üretimine hem de iklimle uyumlu tarım uygulamalarına eş zamanlı yanıt vermesini zorunlu kılmaktadır.

Bölgeden öne çıkan önemli bir bulgu da "Eksik Sarmal" olgusudur. İnovasyon ekosistemi, büyük ölçüde geleneksel Üçlü Sarmal modeline (Hükümet-Üniversite-Sanayi) dayanmaktadır. Sivil toplumun katılımı oldukça zayıf kalmakta; sivil toplum kuruluşları, vatandaş odaklı STK'lar yerine ağırlıklı olarak iş dünyası dernekleri ve ticaret odaları aracılığıyla temsil edilmektedir. Bu durum, inovasyon projelerinin toplumsal kapsayıcılığını kısıtlamakta ve kamuoyu katılımında ciddi bir boşluk yaratmaktadır.

Öte yandan sanayi sektörü, birincil operasyonel darboğaz olarak ağır bir insan sermayesi krizine dikkat çekmektedir. Nitelikli teknik personel ve "mavi yakalı" işçi konusundaki ciddi açık, firmaların karmaşık Ar-Ge projelerine katılım kapasitesini kısıtlamaktadır. Yeşil ve dijital dönüşüm süreçlerine bakıldığında ise veriler net bir kutuplaşmaya işaret etmektedir: büyük, ihracat odaklı firmalar uluslararası tedarik zinciri gereklilikleri doğrultusunda AB Yeşil Mutabakatı'na uyum sağlarken, KOBİ'ler yeşil dönüşüm yatırımlarını çoğunlukla rekabet avantajı olarak değil anlık bir maliyet yükü olarak algılamakta; hem gerekli finansal araçlardan hem de bu değişimleri hayata geçirecek işsel kapasiteden yoksun kalmaktadır.

Tüm bu zorluklara karşın bölge, olgun bir kuluçka ve tekno-girişimcilik altyapısına sahiptir. Namık Kemal Üniversitesi ve Trakya Üniversitesi bünyesindeki bölgesel Teknoparklar ile Çorlu'daki Oda öncülüğünde kurulan TEKMER (Teknoloji Geliştirme Merkezi), araştırma ile ticarileşme arasındaki boşluğu kapatan işlevsel modeller sunmaktadır. Bu yapılar, TR21 bölgesini daha geniş Karadeniz havzasında kuluçka yönetimi konusunda operasyonel bilgi ve deneyim ihraç edebilecek potansiyel bir merkez konumuna taşımaktadır.

3.1.2 Bulgaristan (BG33 Bölgesi: Severoiztochen)

Bulgar araştırma ve inovasyon (Ar-İ) sistemi bazı göstergelerde ilerleme kaydetmiş olmakla birlikte, ülke Avrupa İnovasyon Tablosu'nda "Yükselen İnovatör" olarak sınıflandırılmaya devam etmekte ve AB ortalamasının yaklaşık yüzde 46'sında performans sergilemektedir. BG33 bölgesine yönelik analiz, daha geniş ulusal sorunları yansıtmakta ve özellikle patent başvuruları, bilgi değerlendirmesi ve akademik araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi alanlarındaki yetersiz performansa dikkat çekmektedir.

Bulgar Ar-İ ortamını belirleyen temel özellik, kalıcı yapısal parçalanmadır. Ülkedeki tarihsel bilimsel araştırma modelinin akademi temelli araştırma enstitülerine ağır biçimde dayanmasının bir sonucu olarak Yükseköğretim Kurumları görece zayıf Ar-Ge işlevlerine sahip olup ağırlıklı olarak öğretim kurumları olarak faaliyet göstermekte; yoğun, piyasa odaklı araştırma faaliyetleriyle bağlantıları ise oldukça sınırlı kalmaktadır. Öğretim üniversiteleri ile araştırma enstitüleri arasındaki bu ayrışma, sanayi-bilim işbirliğinin önünde sistemsel bir engel oluşturmaktadır.

Finansal istikrarsızlık ekosistemi daha da karmaşık bir hâle getirmektedir. Sistem, toplam Ar-Ge finansmanının önemli bir bölümünü karşılayan Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonlarına büyük ölçüde bağımlıdır. Proje bazlı ve dışsal finansmana bu denli bağımlılık, uzun vadeli stratejik planlamayı engelleyen öngörülemez operasyonel döngülere yol açmaktadır. Bunun yanı sıra çok sayıda küçük bütçeli ulusal finansman aracının varlığı, kaynakları yüksek etkili projelerde yoğunlaştırmak yerine parçalanmayı daha da derinleştirme eğilimi taşımaktadır.

Yönetişim parçalanması da ekosisteme başka bir karmaşıklık katmanı eklemektedir. İnovasyon sorumluluklarının çeşitli bakanlıklar arasında dağılmış olması, bölgesel düzeyde koordinasyonsuz politika uygulamalarına zemin hazırlamaktadır. Bu sorunların üstesinden gelmek için paydaşlar; akademi ile KOBİ'ler arasındaki boşluğu dolduracak işlevsel araçlara ve saf akademik çıktılar yerine pratik, sanayi güdümlü araştırmayı teşvik eden politika değişikliklerine duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

3.1.3 Romanya (RO22 Bölgesi: Güneydoğu Bölgesi)

RO22 bölgesine ilişkin ihtiyaç analizi, Galați ve etki alanına özel bir odakla, umut verici temel kaynaklara sahip ancak parçalı bir uygulama sürecine sahip bir ekosistemi gözler önüne sermektedir. Bölge; aktif üniversiteler, gelişmekte olan sanayi kümeleri, Tuna ve Karadeniz'e bağlı sağlam bir lojistik altyapı ve yeşil ile dijital dönüşümlere yönelik büyüyen kurumsal ilgi gibi avantajlardan yararlanmaktadır. Bununla birlikte sanayi, araştırma kurumları, kamu yönetimi ve sivil toplum arasındaki sektörler arası işbirliği henüz bölge genelinde sistemsal etkiler yaratmaya yetecek yoğunluğa ulaşamamıştır.

Bölgesel paydaşların tespit ettiği kritik bir açık, özellikle KOBİ'ler arasında ileri düzey teknik ve dijital beceri eksikliğidir. Modüler eğitim programları, mikro-sertifikalar ve proje yönetimi eğitimi sunabilecek bir "Beceri İttifakı"na yönelik güçlü bir talep mevcuttur. Bunun yanı sıra bölgedeki KOBİ'ler, "Yatırım Öncesi Test" tesisleri veya Yaşayan Laboratuvarlara duydukları ihtiyacı açıkça dile getirmektedir. Firmalar, büyük ölçekli mali yatırımlara girişmeden önce dijital, çevresel ve tarım teknolojisi çözümlerini gerçek koşullarda sınavabilecekleri pratik gösterim alanlarına ihtiyaç duymaktadır.

Bir diğer önemli bulgu ise bölgenin Avrupa Ar-İ ağlarına entegrasyonunun yetersizliğidir. Ufuk Avrupa ve Dijital Avrupa Programı gibi rekabetçi çerçevelere katılım oldukça sınırlı kalmaktadır. Bu durum büyük ölçüde karmaşık proje geliştirme için gereken kurumsal kapasitenin düşüklüğüne, yapılandırılmış uluslararası ağ oluşturma mekanizmalarının yokluğuna ve eşleştirme mekanizmalarının eksikliğine bağlanmaktadır.

RO22'deki paydaşlar bu engellerin aşılması için kalıcı bir diyalog ve yönetim yapısının oluşturulmasını savunmaktadır. Mevcut bölgesel yapılar; inovasyon veya sınır ötesi işbirliği için sürekli, çok aktörlü bir platform sunamamaktadır. Alınan geri bildirimlere göre, Dörtlü Sarmal genelinde dengeli oy haklarını kapsayan şeffaf bir yönetim modeli ile karma bir sürdürülebilirlik modeline öncelik verilmektedir. Bu model; makul üyelik ücretlerine, ücretli danışmanlık ve proje yazım hizmetlerine ve başlangıç hibe dönemlerinin ötesine geçerek devamlılığı güvence altına alacak AB destekli projelerin oluşturduğu ortak bir portföye dayalı olacaktır.

3.1.4 Bölgeler Arası Haritalama ve Ortak Stratejik Alanlar

Her bölge kendine özgü ulusal bağlamda faaliyet gösterse de bölgesel ihtiyaç analizlerinin sentezlenmesi, paylaşılan potansiyelin belirgin alanlarını gün yüzüne çıkarmaktadır. Spesifik bölgesel



önceliklerin (TR21, BG33 ve RO22) haritalanmasıyla üç temel makro tema, Karadeniz İnovasyon Platformu kapsamında sınır ötesi işbirliğinin en uygulanabilir konuları olarak öne çıkmaktadır. Aşağıdaki haritalama, gelecekteki çalışma grupları için ortak tematik alanlara göre gruplandırılmış özgün bölgesel güçleri ve ihtiyaçları özetlemektedir:

Tema 1: Tarım Teknolojisi ve Biyoteknoloji

- TR21 (Türkiye): Tarım Teknolojisi, İklim Dayanıklılığı, Sürdürülebilir Gıda ve Gastronomi alanlarına güçlü odak. Bölge; kuraklığa dayanıklı ürünler ve tarım ürünleri için değer zinciri iyileştirmeleri konusunda çözümlere ihtiyaç duymaktadır.
- BG33 (Bulgaristan): Biyoekonomi, Biyoteknoloji ve "Sağlıklı Yaşam İçin Sanayi" önceliklendirilmektedir.
- RO22 (Romanya): Gıda ve Biyoekonomi inovasyonuna odaklanmaktadır.
- Ortak Çalışma Alanı: Gıda ve Tarım Teknolojisi, Biyoekonomi ve Gastronomi. Bu alan, iklime duyarlı tarım ve gıda güvenliği projeleri için sınır ötesi işbirliğine anlık fırsatlar sunmaktadır.

Tema 2: Yeşil Teknoloji ve Sürdürülebilirlik

- TR21 (Türkiye): Büyük sanayi bölgeleri ve Avrupa'ya yönelik ihracat güzergahlarının etkisiyle Yeşil Lojistik ve Ticaret ön plana çıkmaktadır.
- BG33 (Bulgaristan): Temiz Teknoloji, Döngüsel Ekonomi ve Düşük Karbonlu Ekonomi girişimleri öne çıkmaktadır.
- RO22 (Romanya): Tuna ve Karadeniz'e yakınlığından kaynaklanan Sürdürülebilir Mavi Ekonomi ve sınır ötesi çevre izleme öncelikleri taşımaktadır.
- Ortak Çalışma Alanı: Sürdürülebilir Mavi Ekonomi, Yeşil Lojistik ve Döngüsel Ekonomi. Bu uyum, Avrupa Yeşil Mutabakatı fonlarını hedefleyen ortak teklifler için bir zemin oluşturmaktadır.

Tema 3: Dijitalleşme ve Ekosistem İnovasyonu

- TR21 (Türkiye): Kuluçka Modellemesi (ör. TEKMER, Teknoparklar) konusunda güçlü uzmanlık getirmekte ve Sosyal İnovasyon ile Gençlik katılımı ihtiyacını dile getirmektedir.
- BG33 (Bulgaristan): Bilişim, BİT ve Yaratıcı ve Eğlence Endüstrilerinde Yeni Teknolojilere odaklanmaktadır.
- RO22 (Romanya): Dijital Dönüşüm, Akıllı Şehir uygulamaları ve Dijital Sağlık alanlarını hedeflemektedir.
- Ortak Çalışma Alanı: Dijital Dönüşüm, BİT ve Kuluçka En İyi Uygulamaları. Bu alan; Türkiye'den Bulgaristan ve Romanya'ya kuluçka bilgisinin aktarımına olanak tanırken Romanya ve Bulgaristan'ın BİT ve akıllı şehir uygulamalarındaki güçlerinden yararlanarak KOBİ'lerin daha geniş dijital dönüşümünü desteklemektedir.

Interreg



Co-funded by
the European Union



BSB Dialogue
Innovation
Platform

NEXT Black Sea Basin

Bu haritalama, gelecekteki platform faaliyetlerinin coğrafi sınırlara değil, tematik kümeler (ör. özel komisyonlar veya çalışma grupları) etrafında örgütlenmesi gerektiğini doğrulamaktadır.



INTERNATIONAL
MANAGEMENT
INSTITUTE

TEHNOPOL
GALAŖI

Trakya
kalkınma ajansı
development agency

The author(s) are responsible for the content of this material.
This material does not necessarily reflect the official view of
the European Union.

www.dialogueinnohub.com

3.2 Varna Uluslararası Çalıştayı Sonuçları: Katılımcı Ortak Tasarım Bulguları

Bölgesel ihtiyaç analizlerinin tamamlanmasının ardından Bulgaristan'ın Varna şehrinde bir uluslararası çalıştay düzenlenmiş; katılımcı bölgelerden paydaşlar katılımcı ortak tasarım sürecinde bir araya gelmiştir. Çalıştay, iki ana çalışma grubu etrafında yapılandırılmıştır: Yönetişim (A Grubu) ve Sürdürülebilirlik (B Grubu). Bu grupların çıktıları, önceden tespit edilen ekosistem darboğazlarını doğrudan ele almaktadır.

3.2.1 Yönetişim ve Kurumsal İşbirliği (A Grubu)

A Grubundaki paydaşlar arasında oluşan uzlaş, iş odaklı, siyasi olmayan bir yapının gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar; belediyeler gibi kamu kurumlarının, uzun vadeli devamlılığı sektöre uğratabilecek siyasi değişimlere açık olduğuna dikkat çekmiştir.

Bu riski azaltmak amacıyla grup, Ticaret ve Sanayi Odaları'nın veya köklü iş dünyası derneklerinin (ör. TR21 bölgesindeki CİSAD) platform için birincil sekreteryaya veya ev sahipliği görevini üstlendiği bir "Güvenli Liman" modeli önermiştir. Bu düzenlemede üniversiteler ve araştırma kurumları, ağırlıklı olarak veri sağlayıcı ve teknik ortak işlevi göreceklerdir.

Operasyonel yapı açısından ise paydaşlar, coğrafi köken yerine sınır ötesi tematik sektörler (ör. #TarımTeknolojisi, #MaviEkonomi) etrafında paydaşları bir araya getiren esnek bir "Hashtag" veya komisyon modelini benimseyerek katı coğrafi temelli bölünmeleri reddetmiştir. Bunun yanı sıra grup, "BNI (Business Network International) Mantığı"nın platforma entegre edilmesini de ele almıştır. Bu mantık; üyelerin birbirlerine iş ve proje fırsatlarını aktif biçimde geçirdiği, güvenilir ve inceleme sürecinden geçirilmiş bir ortam yaratılmasını öngörmektedir. Böylece rekabetçi AB fonları için oluşturulan konsorsiyumların köklü güvenilirlik üzerine inşa edilmesi sağlanacaktır. Son olarak teknik altyapı, bağımsız bir veri tabanı olarak değil, mevcut bölgesel varlıkları birbirine bağlayan ve çevik ağ oluşturma için mobil altyapıdan yararlanabilecek bir "bağlayıcı" olarak tasarlanmıştır.

3.2.2 Finansal Sürdürülebilirlik ve Uygulama (B Grubu)

B Grubu, platformun finansal ve operasyonel uzun ömürlülüğüne odaklanmış; sürdürülebilirliğin yalnızca finansal rezervlere değil, sürekli proje üretimine ve teknik güncelle dayandığını açıkça ortaya koymuştur.

Grup, iki aşamalı bir strateji çerçevesi belirlemiştir: İlk aşama olan Geliştirme Aşamasında platform; finansman fırsatı takibi, eşleştirme ve bilgi alışverişi gibi hizmetler aracılığıyla anlık değer sunarak büyümeyi, kullanıcı kazanımını ve güven inşasını öncelikli hedef olarak benimsemelidir. İkinci aşama olan Sürdürülebilirlik Aşamasında ise katılımcılar geleneksel "üyelik ücreti" modelinden uzaklaşmayı tartışmış ve nihayetinde bir "Proje Fabrikası" yaklaşımında uzlaşmıştır. Bu modelde platform; platform üzerinden oluşturulan büyük ölçekli konsorsiyumlardan alınan küçük bir başarı payı ve özelleşmiş, ücretli danışmanlık ya da eğitim hizmetleri aracılığıyla gelir elde edecektir.

Bunun yanı sıra Karadeniz İnovasyon Platformu'nu standart veri tabanlarından farklılaştırmak amacıyla paydaşlar, "Kültürel Farklılıkların Ele Alınması" ve "Sektörler Arası İşbirliği"ni benzersiz değer önerileri olarak belirlemiştir. Platform; bölgesel iş kültürleri arasında köprü işlevi gören insani bir bağlayıcı olarak konumlandırılmaktadır. Ayrıca platformun, verileri ve araştırmaları bir araya getirerek yatırımcılara ve politika yapıcılara özelleştirilmiş içgörüler sunmak suretiyle "Bölgesel Piyasa Zekâsı"nı ticarileştirebileceği de önerilmiştir.

3.3 Sınır Ötesi İşbirliği için Somut Proje Kavramları

İhtiyaç analizi ve paydaş mülakatları, somut proje konuları doğrudan ortaya koymuştur. Bu konular, bölgesel ekosistemlerin anlık taleplerini yansıtmakta ve Karadeniz İnovasyon Platformu'nun koordine edeceği ve geliştireceği başlangıç fikir portföyü olarak konumlandırılmaktadır:

Tarım Teknolojisi ve Biyoteknoloji Projeleri:

- İklimle Dayanıklı Ürün Geliştirme: Özellikle buğday ve ayçiçeğine odaklanılarak kuraklığa dayanıklı tarımsal çeşitlerin ortak araştırması, ıslahı ve sınır ötesi saha testleri.
- Yüksek Değerli Ürün Adaptasyonu: Katılımcı bölgelerde tıbbi ve aromatik bitkiler gibi alternatif, yüksek değerli tarım ürünlerinin yerel iklim koşullarına uyarlanması için paralel denemeler.
- Gastronomi ve Değer Zinciri Optimizasyonu: "Ürün ticarileştirme" konusundaki ortak bariyeri ele alarak yerel tarım ve gıda ürünlerinin pazarlama, markalaşma ve dağıtım kanallarını geliştirmek amacıyla sınır ötesi ağlar oluşturulması.

Yeşil Teknoloji ve Sürdürülebilirlik Projeleri:

- Yeşil Lojistik Merkezi Ağı: Üç ülkenin ağır sanayi bölgelerini ve liman tesislerini birbirine bağlayan koordineli bir çerçeve kurulması; sınır ötesi ticarette nakliye güzergahlarının optimize edilmesi ve karbon ayak izlerinin azaltılması.

Interreg



Co-funded by
the European Union



BSB Dialogue
Innovation
Platform

NEXT Black Sea Basin

- Sınır Ötesi Çevre İzleme: Ortak doğal kaynaklar için, özellikle Karadeniz ve Tuna nehir havzasının ekolojik sağlığına odaklanılarak ortak dijital izleme sistemlerinin kurulması.
- Döngüsel Ekonomi Gösterim Projeleri: İmalat sektöründe temiz teknolojileri ve döngüsel kaynak yönetimini hayata geçirecek bölgesel pilot projelerin uygulanması.

Dijitalleşme ve Ekosistem İnovasyonu Projeleri:

- Sınır Ötesi Beceri İttifakı: KOBİ'ler ve STK'lar arasındaki ciddi ileri dijital, teknik ve proje yönetimi becerisi açığını gidermek amacıyla modüler eğitim programları, mikro eğitim kredileri ve sertifikasyon sistemleri geliştirilmesi.
- "Yatırım Öncesi Test" Tesisleri (Yaşayan Laboratuvarlar): Bölgesel KOBİ'lerin büyük ölçekli yatırımlara girmeden önce dijital, çevresel ve tarım teknolojisi çözümlerini gerçek ortamlarda test edebileceği pratik gösterim alanlarının kurulması.
- Kuluçka Modeli Transferi: Olgun tekno-girişimcilik modellerinin (TEKMER ve bölgesel Teknoparklar gibi) partner bölgelerde benzer girişimci kuluçka merkezlerinin kurulmasına yardımcı olmak amacıyla operasyonel birikimlerini aktaracağı yapılandırılmış bir bilgi transferi programının tasarlanması.



INTERNATIONAL
MANAGEMENT
INSTITUTE

TEHNOPOL
GALAŖI

Trakya
kalkınma ajansı
development agency

The author(s) are responsible for the content of this material.
This material does not necessarily reflect the official view of
the European Union.

www.dialogueinnohub.com

4. Etkili Uluslararası İşbirliğinin Önündeki Engeller

Hem bölgesel ihtiyaç analizlerinden hem de Varna Uluslararası Çalıştayı'nda yürütülen tartışmalardan yararlanılarak hazırlanan bu bölüm, etkili ve sürdürülebilir uluslararası işbirliklerinin önündeki başlıca engelleri kategorize etmektedir. Bulgular, söz konusu engellerin nadiren teknik kaynaklı olduğunu; aksine katılımcı bölgelerdeki yapısal kısıtlamalar, idari yükler ve kapasite açıkları gibi köklü sorunlara dayandığını ortaya koymaktadır. Bu engeller yapısal olmakla birlikte, raporun son bölümlerinde Sinerji Mekanizmaları aracılığıyla ele alınmaktadır. Bu mekanizmalar; düşük engelli giriş noktaları ve bölgesel kapasite açıklarını telafi eden profesyonel destek yapıları sağlayarak uluslararası işbirliğinin risklerini azaltmak üzere tasarlanmıştır.

4.1 Yapısal Olarak Düşük Ar-Ge ve İnovasyon Performansı

İleri düzey uluslararası işbirliğinin önündeki birincil engel, üç hedef bölgedeki Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) performansının genel olarak düşük seyretmesidir. Avrupa İnovasyon Tablosu'nun bölgeleri "Yükselen İnovatörler" olarak sınıflandırması; düşük patent başvurusu oranlarını, sınırlı bilgi değerlendirmesini ve akademik araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesindeki güçlükleri gözler önüne sermektedir. Bu düşük başlangıç noktası, bölgesel aktörlerin son derece talepkâr AB çerçevelerinde rekabete eşit koşullarda girmesini güçleştirmektedir. Temel inovasyon kapasitesi sınırlı olduğunda, karmaşık ulusötesi inovasyon konsorsiyumlarına katılım yerel işletmeler ve kurumlar için ikincil öncelik hâline gelmektedir.

4.2 Parçalı Ekosistemler ve Zayıf Dörtlü Sarmal İşbirliği

Uluslararası işbirliği mümkün olabilmeden önce bölgesel düzeyde işlevsel bir işbirliğinin var olması gerekmektedir. Ancak analiz, bölgelerin kendi içindeki işbirliğinin son derece parçalı yapısını gözler önüne sermektedir. Dörtlü Sarmal modeli (Hükümet-Üniversite-Sanayi-Sivil Toplum) pratikte nadiren işlevsellik kazanmaktadır. Ekosistemler genellikle silo içinde faaliyet göstermekte; üniversiteler piyasa ihtiyaçları yerine akademik çıktılarına odaklanmakta, sanayi araştırmaya erişmekte güçlük çekmekte ve sivil toplum inovasyon diyalogundan neredeyse tamamen dışlanmaktadır. Bölgesel paydaşların yerel düzeyde işbirliği alışkanlığından yoksun olması, sınır ötesi ortaklarla yapılandırılmış ve güvene dayalı ilişkiler kurulmasını doğası gereği daha da güçleştirmektedir.

4.3 Düşük Proje Geliştirme ve Yönetim Kapasitesi

Türkiye, Bulgaristan ve Romanya'da eşit biçimde tespit edilen kritik bir darboğaz, proje yazımı ve yönetimi konusundaki ciddi kapasite eksikliğidir. Paydaşlar uluslararası fonlara erişim konusunda isteklilik gösterse de özellikle Ufuk Avrupa veya karmaşık Interreg çağrıları gibi yüksek rekabetli programlara rekabetçi teklifler hazırlamak için gereken teknik beceriler mevcut değildir. Bu beceri açığı, KOBİ'ler ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar) arasında özellikle belirgindir. Karmaşık başvuru süreçlerinde yol gösteren adanmış "inovasyon araçları" veya kalıcı destek yapıları olmaksızın bölgesel aktörler, Avrupa finansman ortamında sistematik biçimde dezavantajlı konuma düşmektedir.

4.4 Bürokratik Engeller ve Finansal Kısıtlamalar

İdari karmaşıklık, uluslararası işbirliğinin önünde önemli bir caydırıcı olarak öne çıkmaktadır. Paydaşlar; yavaş işleyen kurumsal prosedürlerin, katı kamu ihale kurallarının ve karmaşık eş finansman gerekliliklerinin proje uygulamalarını geciktirdiğini ve katılımı caydırdığını aktarmaktadır. Dahası pek çok bölgesel kurum ve KOBİ, geri ödeme modeli üzerinden işleyen projelere katılmak için gereken ön finansman esnekliğinden yoksundur. Ulus ötesi bütçelerin yönetiminin idari yükü, daha küçük kuruluşlar için algılanan faydaların çoğu zaman önüne geçmekte ve bu kuruluşların uluslararası ağlardan çekilmesine neden olmaktadır.

4.5 Güven Açığı ve "Görünce İnanırım" Kültürü

Son olarak, iş dünyasındaki güven açığı işbirliğinin önünde köklü bir kültürel engel oluşturmaktadır. Bölgesel KOBİ'ler pragmatik, riskten kaçınan bir zihniyetle hareket etmekte ve soyut Ar-Ge faaliyetleri yerine anlık ticari kazanımları öncelikli olarak görmektedir. Uluslararası ortaklarla anlık, somut bir fayda sağlamayan uzun vadeli ve teorik projelere girme konusunda genel bir isteksizlik mevcuttur. Bu "görünce inanırım" kültürü; somut pilot gösterimler veya inovasyonun finansal sürdürülebilirliğini kanıtlayan Yaşayan Laboratuvarlar olmaksızın işletmelerin sınırlı kaynaklarını sınır ötesi konsorsiyumlara yatırmaktan kaçındığı anlamına gelmektedir.

5. Etkili ve Sürdürülebilir Uluslararası İşbirliği için Öneriler

5.1 Stratejik Fırsatlar: Mevcut AB ve Ulusal Finansman Programları

Karadeniz İnovasyon Platformu'nun temel odağı, Araştırma, Geliştirme ve İnovasyon (Ar-Ge-i) alanında yapılandırılmış işbirliğini teşvik etmektir. Teknolojik ve sanayi inovasyonu temel hedef olmakla birlikte, Karadeniz Havzası'ndaki sınır ötesi işbirliği; sürdürülebilir turizm, kültürel miras ve yaratıcı endüstriler gibi ilgili sektörlerde de ciddi potansiyeller barındırmaktadır. Bu ortak girişimleri etkin biçimde hayata geçirebilmek için bölgesel paydaşların hem ulusal hem de Avrupa düzeyinde çeşitli finansal araçlarda yollarını bulması gerekmektedir.

5.1.1 Ulusal Ar-Ge Fonları ve Avrupa Birliği Fonları

Her üç katılımcı ülke de kendi ulusal ajansları tarafından yönetilen yurt içi Ar-Ge finansman mekanizmalarını işletmektedir. Ancak bu ulusal fonlar, Avrupa araçlarıyla kıyaslandığında proje başına genellikle daha düşük finansal destek sunmakta ve parçalı bir idari yapı üzerinden dağıtılmaktadır. Bu yapısal parçalanma, yalnızca yurt içi kaynaklara dayanan KOBİ'lerin ve araştırma kurumlarının gerçekleştirebileceği teknolojik dönüşümlerin ölçeğini ve etkisini sınırlandırmaktadır. Buna karşın Avrupa Birliği programları, sistemik ve ulusötesi etki için tasarlanmış çok daha büyük bütçeler sunmaktadır. Bölgesel aktörler açısından asıl zorluk, küçük ölçekli ulusal hibeler ile son derece rekabetçi, büyük ölçekli Avrupa fonları arasındaki uçurumu kapatmaktır.

5.1.2 İkili İşbirliği Anlaşmalarının Rolü

Karmaşık, çok uluslu AB konsorsiyumlarına katılmadan önce Ar-Ge alanındaki ikili işbirliği anlaşmaları, bölgesel ortaklıklar inşa etmek için pratik bir mekanizma sunmaktadır. İkili fonlar genellikle daha az sayıda ortak (çoğunlukla her katılımcı ülkeden yalnızca birer ortak) gerektirmekte ve Ufuk Avrupa gibi kapsamlı AB çerçevelerine kıyasla daha az karmaşık idari süreçler içermektedir. Türkiye, Bulgaristan ve Romanya'daki kurumların bu anlaşmalardan yararlanması; doğrudan ikili araştırma bağları kurulmasına, laboratuvar altyapılarının paylaşılmasına ve araştırmacı hareketliliğinin finanse edilmesine imkân tanımaktadır. Bu çevik yaklaşım, ortak girişimlerin hızla geliştirilmesi için bir basamak işlevi görmek ve gelecekteki daha büyük ölçekli Avrupa başvuruları için gerekli temel güveni tesis etmektedir.

Mevcut mekanizmalar, ikili fonların bölgenin operasyonel ihtiyaçlarıyla doğrudan ilişkisini gözler önüne sermektedir:

- Türkiye – Bulgaristan İkili İşbirliği (ör. TÜBİTAK 2502): TÜBİTAK ile Bulgaristan Bilimler Akademisi'nin (BAS) ortaklaşa yürüttüğü bu program, ortak araştırma projeleri için hedeflenmiş finansman sağlamaktadır. Bu özel mekanizma; Türk ve Bulgar bilim insanlarının ve kurumlarının çok ülkeli bir konsorsiyumun ağır idari yükü olmaksızın ortak bilimsel ve teknolojik sorunlar üzerinde doğrudan işbirliği yapmasına, derin akademik ve teknik alışveriş gerçekleştirmesine olanak tanımaktadır.
- Türkiye – Romanya İkili İşbirliği (ör. TÜBİTAK 2569): TÜBİTAK ile Romanya Araştırma, İnovasyon ve Dijitalleşme Bakanlığı (MCID) arasındaki bu ikili çağrı, doğrudan ortak Ar-Ge ve inovasyon projelerini desteklemektedir. Türkiye ve Romanya'dan sınır ötesi ekiplerin yeni teknolojileri test etmesine, araştırmaları ticarileştirmesine ve metodolojileri ortak biçimde geliştirmesine imkân tanımaktadır.

Karadeniz İnovasyon Platformu için bu spesifik ikili çağrılar, erişilebilir bir giriş noktası işlevi görmektedir. Bölgesel paydaşlar bu ikili fonları; bu raporda daha önce belirlenen somut proje kavramlarına (iklime dayanıklı ürün geliştirme veya dijital gösterim tesisleri gibi) yönelik ilk pilot projeleri veya fizibilite çalışmalarını hayata geçirmek için "başlangıç sermayesi" olarak kullanabilir. Bir kavram ikili anlaşma yoluyla kanıtlandığında, tesis edilen ortaklık projeyi Ufuk Avrupa (ör. WIDERA) veya Dijital Avrupa finansmanı gibi rekabetçi çerçevelere taşımak için daha kolay ölçeklendirebilecektir.

5.1.3 Yapısal Fonlar (ESIF) ve Katılım Öncesi Yardım (IPA)

Sınır ötesi konsorsiyumlar oluştururken ortaklar, makro-finansal çerçevelerindeki yapısal farklılıkları göz önünde bulundurmak zorundadır. AB üye devletleri sıfatıyla Bulgaristan ve Romanya, bölgesel kalkınma, altyapı ve inovasyon kapasitesi geliştirme amacıyla kullanılan Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonlarına doğrudan erişim imkânına sahiptir. Türkiye ise Katılım Öncesi Araç (IPA) aracılığıyla desteklenmektedir. Karadeniz İnovasyon Platformu'nun etkin biçimde işlevini yerine getirebilmesi için paydaşların bu farklı finansman akışlarını uyumlaştırmasına yardımcı olması gerekmektedir. Başarılı sınır ötesi projelerde senkronizasyon sağlanarak yerel eşleşen fonların veya tamamlayıcı ulusal hibelerin AB düzeyindeki projelerin eş finansman gerekliliklerini karşılayabilmesi güvence altına alınmalıdır.

5.1.4 Başlıca Avrupa Birliği Finansman Programları

Bölgesel analizlerde saptanan teknolojik açıkları gidermek ve tespit edilen fırsatları değerlendirmek için platform aşağıdaki temel AB programlarını hedeflemelidir:

- **Ufuk Avrupa (2021-2027):** Yaklaşık 95,5 milyar Euro toplam bütçesiyle AB içindeki araştırma ve inovasyon için temel finansman programıdır. Program; Sütun I (Mükemmel Bilim), Sütun II (Küresel Zorluklar ve Avrupa Sanayi Rekabetçiliği), Sütun III (Yenilikçi Avrupa) ve Katılımın Genişletilmesi ve Avrupa Araştırma Alanının Güçlendirilmesi (WIDERA) yatay bileşeni olmak üzere üç ana sütun ve bir yatay genişleme bileşeni üzerine inşa edilmiştir. Özellikle WIDERA bileşeni; TR21, BG33 ve RO22 gibi yükselen inovatör olarak sınıflandırılan bölgelerde kapasite geliştirmek amacıyla özel olarak tasarlanmıştır.
- **Dijital Avrupa Programı (DEP):** İşletmelerin ve kamu yönetimlerinin dijital dönüşümünü hızlandırmaya odaklanan DEP, dijitalleşmeyle mücadele eden KOBİ'ler için kritik bir kaynak niteliğindedir. Program; Avrupa Dijital İnovasyon Merkezlerinin (EDIH) kurulması ve işletilmesi için finansman sağlamanın yanı sıra ileri düzey dijital beceri eğitimlerini de desteklemektedir. Bu durum, bölgesel paydaşların önerdiği "Beceri İttifakı" ve "Yaşayan Laboratuvarlar" kavramlarıyla doğrudan örtüşmektedir.
- **Erasmus+ (2021-2027):** Geleneksel olarak akademik hareketlilikle özdeşleşmesine karşın Erasmus+, mesleki eğitim ve öğretim (VET) ile kurumsal kapasite geliştirme için de temel finansman mekanizmaları sunmaktadır. "İnovasyon İttifakları" ve Temel Eylem 2 (KA2) kapsamındaki spesifik kapasite geliştirme projeleri, platform açısından özellikle değerlidir. Bu fonlar; önerilen "Sınır Ötesi Beceri İttifakı"nı finanse etmek, bölgenin insan sermayesi krizini çözmek ve KOBİ'ler ile STK'lar arasında proje yönetimi yetkinliklerini güçlendirmek amacıyla ortak müfredatlar, mikro-sertifikalar ve hedeflenen eğitim programları geliştirmek için kullanılabilir.
- **Interreg NEXT Karadeniz Havzası: DIALOGUE** projesinin doğrudan finansman kaynağı olan bu program, bölgesel sınır ötesi işbirliği için birincil araç olmayı sürdürmektedir. Havzadaki çevre izleme, sürdürülebilir mavi ekonomi ve sınır ötesi ticari ve kültürel bağları destekleyen ortak girişimlere özel olarak uyarlanmıştır.
- **Tek Pazar Programı (SMP):** KOBİ rekabetçiliği açısından değerli olan bu fon; iş ölçeklendirmeyi, pazarlara erişimi ve sanayi kümelerinin gelişimini desteklemektedir. Yerel sanayi tarafından dile getirilen ticarileşme ve pazarlama bariyerlerini aşmak için finansal bir imkân sunmaktadır. Bunun yanı sıra SMP, bölgedeki KOBİ'ler için hayati bir kaynak olan Avrupa İşletmeler Ağı (EEN) projelerini de finanse etmektedir.

6. Yol Haritası: Karadeniz İnovasyon Platformu için Çıkarımlar

Bölgesel ihtiyaç analizlerine ve hedef grupların operasyonel gerekliliklerine dayanılarak hazırlanan bu bölüm, Karadeniz İnovasyon Platformu (BSİP) için yapısal önerileri, kapasite geliştirme gereksinimlerini ve somut finansman hedeflerini ortaya koymaktadır.

6.1 Kurumsal Yapı ve Ekosistem Destek Mekanizması

Katılımcı bölgelerde tespit edilen parçalı ekosistemler ve düşük inovasyon kapasitelerini ele alabilmek için BSİP, esnek ve iş odaklı bir kurumsal yapıya ihtiyaç duymaktadır. Varna çalıştayında tartışıldığı üzere, Ticaret ve Sanayi Odaları veya köklü iş dünyası derneklerinin öncülüğünde oluşturulacak siyasi olmayan bir "Güvenli Liman" modeli gerekli istikrarı sağlayacaktır. Bu yapı, platformu yerel siyasi değişimlerden korurken özel sektör ve sivil toplumla güçlü bağları sürdürmeye devam edecektir.

Bununla birlikte yapısal bir çerçeve oluşturmak yalnızca ilk adımdır. Bölgesel paydaşlar hâlihazırda karmaşık Avrupa çerçevelerinde bağımsız olarak yol almaktan yoksun bulunduğundan, platform etkin biçimde bir "inovasyon aracı" olarak işlev görmek zorundadır. Bu doğrultuda platform; KOBİ'lere, STK'lara ve akademik çevrelere doğrudan ve uygulamalı rehberlik sunarak onların bölgesel kavramlarını rekabetçi AB proje tekliflerine dönüştürmelerine yardımcı olacak adanmış bir Destek ve Danışma Birimi barındırmalıdır.

6.2 Kapasite Geliştirme Yol Haritası: Platform Üyeleri için Temel Eğitimler

Platform üyelerinin Ufuk Avrupa ve Dijital Avrupa Programı gibi büyük ölçekli finansman programlarına etkin biçimde katılabilmesini sağlamak amacıyla yapılandırılmış bir kapasite geliştirme yol haritası hazırlanmalıdır. Bölgesel analizler proje geliştirme becerilerinde ciddi bir açık tespit etmiştir. Bu nedenle platform, karmaşık çağrılar hedeflemeden önce üyelerine aşağıdaki sıralı eğitim modüllerini sunmalıdır:

- 1. AB Hibe Okuryazarlığı ve Stratejik İstihbarat: Avrupa finansman ortamına ilişkin temel eğitim. Bu modül; üyelerin Ufuk Avrupa (Ar-Ge odaklı), Dijital Avrupa (kapasite ve yaygınlaştırma odaklı), Erasmus+ (beceri ve eğitim) ile Interreg programları arasındaki farkları kavrayarak spesifik ihtiyaçları için doğru fonu seçmelerini sağlamayı hedeflemektedir.

- 2. Konsorsiyum Oluşturma ve Ağ Kurma Stratejileri: CORDIS ve Avrupa İşletmeler Ağı (EEN) gibi platformları kullanarak uluslararası partner bulma konusunda pratik atölye çalışmaları. Bu modül, Varna'daki paydaşların tartıştığı "BNİ Mantığı"nı da hayata geçirmeli; sınırlar ötesinde güvenilir, güvene dayalı ilişkiler kurulmasına odaklanmalıdır.
- 3. İleri Düzey Teklif Yazımı ve Etki Tasarımı: Temel proje döngüsü yönetiminin ötesine geçerek Ufuk Avrupa teklifleri için gereken "Etki" ve "Mükemmellik" bölümlerine özel odaklanma. Net Temel Performans Göstergelerinin (KPI) tanımlanması, Avrupa Yeşil Mutabakatı hedeflerine yanıt verilmesi ve ticarileşme stratejilerinin belirlenmesi konularında eğitim içermektedir.
- 4. AB Fonlarının Mali Yönetimi: Ufuk Avrupa'nın mali kurallarına, götürü sum finansman modeline, maliyet uygunluğuna ve denetim gerekliliklerine ilişkin ayrıntılı rehberlik. Bu eğitim, pek çok KOBİ ve STK'nın hissettiği idari çekinceleri azaltmak açısından kritik öneme sahiptir.
- 5. Sinerji Planlaması ve Kombine Fon Yönetimi: "Çifte finansman" yönetmeliklerini ihlal etmeksizin tek bir ürün veya hizmet yaşam döngüsünü desteklemek amacıyla farklı finansman araçlarının (ör. Interreg ve Ufuk Avrupa) nasıl sıralanacağına ilişkin eğitim.

6.3 Hedeflenen AB Finansman Çağrılarını (2026-2027 Çalışma Programları)

Kapasite geliştirme aşamasının başlatılmasının ardından platform, Bölüm 3.3'te belirlenen somut bölgesel proje kavramlarını AB'nin 2026-2027 çalışma programlarındaki spesifik çağrılarla eşleştirmeye başlayabilecektir. Türkiye, Bulgaristan ve Romanya'nın stratejik öncelikleriyle örtüşen ve ihtiyaç analizi belgelerinde doğrudan atıfta bulunulan bu fırsatlar aşağıda sıralanmaktadır:

6.3.1 Katılımın Genişletilmesi ve Avrupa İnovasyon Ekosistemleri (EIE)

"Yükselen İnovatör" olarak sınıflandırılan bölgeler göz önünde bulundurulduğunda, yatay kapasite geliştirme çağrıları en erişilebilir giriş noktaları olup bölgesel paydaşlar tarafından açıkça talep edilmektedir:

- Mükemmellik Merkezleri (WIDERA): Bu çağrı, "Kuluçka Modeli Transferi" kavramıyla son derece uyumludur. TR21 bölgesindeki TEKMER gibi deneyimli yapıların Bulgar ve Romen kurumlarıyla ortaklık kurarak ortak girişimci ekosistemi inşa etmesine ve entegre etmesine imkân tanımaktadır.
- Birbirine Bağlı İnovasyon Ekosistemleri (EIE 2026.2 / 2026.3): Bu çağrılar, bölgesel inovasyon aktörlerinin ağ oluşturma ve yapısal işbirliğini desteklemektedir. BSİP'nin kendisi bu çağrılardan sınır ötesi operasyonlarını finanse etmek, finansal sürdürülebilirliğini güvence altına almak ve Dörtlül Sarmal bağlarını güçlendirmek amacıyla yararlanabilir.

- Araştırma Yönetim Tesisi (HORIZON-WIDERA-2026-04): Bu spesifik çağrı, bölgesel proje geliştirme ve yönetim kapasitesindeki ciddi açığı ele almak için stratejik bir fırsat sunmaktadır. Bu tesisin kullanılması sayesinde katılımcı bölgeler, deneyimli Araştırma ve İnovasyon (Ar-İ) yöneticilerini yerel ekosistemlerine kazandırabilir, onları eğitebilir ve entegre edebilir. Bu sayede bölgesel KOBİ'ler, üniversiteler ve STK'lar tarafından sunulan bireysel başvuruların başarı oranı doğrudan artacak ve Avrupa finansmanına girişteki teknik engeller etkin biçimde ortadan kalkacaktır.

6.3.2 Küme 6: Gıda, Biyoekonomi, Doğal Kaynaklar, Tarım ve Çevre

Bu küme, her üç bölgenin de tespit ettiği "Tarım Teknolojisi ve Biyoteknoloji" önceliklerini doğrudan desteklemektedir:

- HORIZON-CL6-2026-02-FARM2FORK-03 (Avrupa'da protein bitkilerinin rekabetçiliğinin artırılması): Partner ülkeler arasında alternatif, iklimle dayanıklı ürünlerin ortak araştırması, ıslahı ve sınır ötesi saha testi için son derece uygun bir çağrıdır.
- HORIZON-CL6-2026-01-BIODIV-04 iki aşamalı (Doğaya ve iklimle duyarlı ekonomiye yönelik kanıta dayalı Doğa Temelli Çözümlerin ana akımlaştırılması ve ölçeklendirilmesi): Özellikle Karadeniz ve Tuna havzaları çevresinde sınır ötesi çevre izleme ve iklim uyum projeleri için optimal bir finansman yolu sağlamaktadır.

6.3.3 Küme 4: Dijital, Sanayi ve Uzay

Ağır sanayi bölgelerindeki teknolojik açıkları gidermek ve "Yatırım Öncesi Test" / Yaşayan Laboratuvar kavramını desteklemek için:

- HORIZON-CL4-2027-01-MAT-PROD-02 (Anahtar ürünlerde ileri imalat): Made in Europe ortaklığıyla bağlantılı olan bu çağrı, fabrika süreçleri ve otomasyonda inovasyonu desteklemektedir. Bölgesel KOBİ'ler, dijital dönüşümlerini hızlandırmak amacıyla daha büyük Avrupa konsorsiyumları içinde test alanları veya kullanım senaryosu sağlayıcıları olarak yer alabilir.

6.3.4 Küme 5: İklim, Enerji ve Hareketlilik

"Yeşil Lojistik Merkezi Ağı" ve paydaşların önceliklendirdiği döngüsel ekonomi göstergileri için:

- 2026-2027 dönemine ait Piller ve Enerji veya Hareketlilik destinasyonlarındaki çağrılar; nakliye güzergahlarını optimize etmek, sınır ötesi ticarette karbon ayak izlerini azaltmak ve bölgesel imalat sektörlerinde temiz teknoloji pilot projeleri finanse etmek için yollar sunmaktadır.

6.3.5 Dijital Avrupa Programı

Dijital Avrupa Programı (DEP) 2025-2027 Çalışma Programına göre, 2026'nın ikinci yarısı ve 2027'de öngörülen yaygınlaştırma odaklı çağrılar, bölgesel KOBİ'lerin ve kamu kurumlarının kapasite geliştirme ve teknoloji benimseme ihtiyaçlarını doğrudan karşılamaktadır:

- İleri Dijital Beceriler (Kısa süreli eğitim ve uzmanlık eğitimi): 2026 sonları ve 2027'de açılacak çağrılar, "Sınır Ötesi Beceri İttifakı"nın oluşturulması için hedeflenmiş finansman sağlamaktadır. Bu fonlar; KOBİ'ler ve sivil toplum için yapay zeka, siber güvenlik ve veri analitiği alanlarında modüler eğitim programlarının tasarlanması ve sunulmasını desteklemektedir.
- Sektörel Veri Alanları (Tarım ve Akıllı Topluluklar): Avrupa Veri Alanları'nın yaygınlaştırma aşamaları 2027'ye kadar devam edecektir. Tarım Veri Alanına katılım bölgenin Tarım Teknolojisi girişimlerini desteklerken Akıllı Topluluklar Veri Alanı sınır ötesi çevre izleme ve yerel dijital dönüşüm hedefleriyle örtüşmektedir.
- Yapay Zeka için Test ve Deneyim Tesisleri (TEF): Sektörel TEF'lerin (özellikle Tarım-Gıda, İmalat ve Akıllı Şehirler) kullanımı ve genişletilmesine ilişkin çağrılar, pratik "Yatırım Öncesi Test" altyapısını sunmaktadır. Bu sayede bölgesel KOBİ'ler, ağır başlangıç sermayesi harcaması olmaksızın yeni dijital teknolojileri gerçek ortamlarda doğrulayabilmektedir.
- Destination Earth (DestinE) Kullanım Senaryoları: DestinE platformuna dayalı yerel kullanım senaryoları geliştirmeye yönelik finansman fırsatları (2026-2027 sonlarında beklenmekte), Karadeniz ve Tuna havzalarındaki bölgesel iklim uyumu ve Sürdürülebilir Mavi Ekonomi girişimleri için gelişmiş simülasyon imkânları sunacaktır.

6.3.6 Erasmus+ Programı (Yaklaşan 2026-2027 Çağrıları)

Erasmus+ 2026 Yıllık Çalışma Programına göre, Temel Eylem 2 (KA2) kapsamındaki çeşitli spesifik eylemler, bölgenin insan sermayesi krizini ele almak ve sivil toplumu güçlendirmek için gerekli finansman mekanizmalarını sağlamaktadır:

- İnovasyon İttifakları (KA2): Bu eylem, "Sınır Ötesi Beceri İttifakı"nın kurulması için son derece uyumludur. Yükseköğretim, mesleki eğitim ve öğretim (VET) sağlayıcıları ile işletmeler arasındaki stratejik işbirliğini finanse etmektedir. Platform, Türkiye, Bulgaristan ve Romanya'nın sanayi sektörlerinde tespit edilen spesifik dijital ve yeşil beceri açıklarını gidermek amacıyla yeni müfredatlar, mikro-sertifikalar ve hedeflenen eğitim programları geliştirmek için bu çağrılardan yararlanabilir.
- VET ve Yetişkin Eğitiminde İşbirliği Ortaklıkları (KA2): Bu çağrılar, mesleki eğitimdeki yenilikçi uygulamaların geliştirilmesini ve aktarılmasını desteklemektedir. Bölgesel paydaşlar; KOBİ'ler için Avrupa Yeşil Mutabakatı ve dijital dönüşümlere uyum sağlamaya yönelik pratik becerilere odaklanan paylaşımlı, modüler eğitim modülleri oluşturmak amacıyla bu fonlara başvurabilir.

- Gençlik ve VET Alanında Kapasite Geliştirme: "Eksik Sarmal"ı ve bölgesel STK'ların düşük kurumsal kapasitesini doğrudan ele almak için platform bu kapasite geliştirme eylemlerini hedeflemelidir. Finansman; sivil toplum kuruluşlarına proje yönetimi eğitimi sağlamak, onların gelecekteki inovasyon konsorsiyumlarında yapılandırılmış ve yetkin ortaklara dönüşmelerini güvence altına almak amacıyla kullanılabilir.

6.4 Proaktif Proje Geliştirme ve Konsorsiyum Oluşturma

Kapasite geliştirme programları ve hedeflenen çağrıların belirlenmesi vazgeçilmez adımlar olmakla birlikte, başarılı uluslararası işbirliğini tek başlarına güvence altına almaya yetmemektedir. Özellikle "görünce inanırım" kültürünü ve genel olarak düşük proje yönetimi deneyimi zeminini aşabilmek için BSİP, özellikle ilk operasyonel aşamasında proje geliştirmeye son derece proaktif bir yaklaşım benimsemek zorundadır.

Bölgesel paydaşların bağımsız olarak ortaklık kurmasını pasif biçimde beklemek yerine, platformun Destek ve Danışma Birimi konsorsiyum oluşturmayı etkin şekilde başlatmalı ve kolaylaştırmalıdır. Bu süreç; Bölüm 6.3'te belirlenen spesifik tematik çağrılara dayalı olarak bölgesel aktörleri (KOBİ'ler, üniversiteler, STK'lar) tamamlayıcı uluslararası ortaklarla doğrudan eşleştirmeyi kapsamaktadır. Bunun yanı sıra platform, bu yeni oluşturulan konsorsiyumlara doğrudan ve uygulamalı danışmanlık ile teklif yazım desteği sunmalıdır. Seçilmiş pilot projeleri karmaşık AB başvuru sürecinde aktif biçimde yönlendirerek platform, erken "başarı hikayeleri" üretebilecektir. Bu başarı hikayeleri kritik önem taşımaktadır: kavram kanıtı olarak işlev görür ve sınır ötesi işbirliğinin somut finansal ve operasyonel faydalarını daha geniş bölgesel ekosisteme gösterir. Bu erken, görünür kazanımlara ulaşmak; güven açığını etkin biçimde kırmayı, paydaş katılımını hızlandırmayı ve Karadeniz İnovasyon Platformu'nun kendi kendini sürdüren bir ekosistem olarak işlev görmesi için gereken uzun vadeli momentumu sağlamayı mümkün kılacaktır.

7. Uzun Vadeli Araştırma ve İşbirliği Gündemi için Sinerjilerin İşlevsel Kılınması

Karadeniz İnovasyon Platformu'nun (BSİP) ve bölgesel ihtiyaç analizlerinde belirlenen girişimlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini güvence altına almak için "Sinerji" yaklaşımının finansman ve işbirliğine uygulanması zorunludur. Sinerji; KOBİ'lerin dijital dönüşümü veya Türkiye, Bulgaristan ve Romanya genelinde iklime dayanıklı tarımın geliştirilmesi gibi tek bir stratejik hedefi desteklemek amacıyla birden fazla finansman aracının sıralı ya da kombine biçimde kullanılması durumunda gerçekleşmektedir.

7.1 Sinerji Kavramı: Ulusaldan Avrupa'ya İlerleme

Hiçbir tek finansman aracı, erken araştırmadan piyasa ölçeklendirmesine uzanan bir inovasyonun tüm yaşam döngüsünü karşılayamamaktadır. BSİP, ulusal, bölgesel ve Avrupa kaynaklarını hizalayan üç aşamalı bir ilerleme modeline dayanacaktır:

- Aşama 1 – Ulusal Olgunlaşma (Kapasite Geliştirme): Bölgesel aktörler, araştırmayı TRL 3-5 düzeyinde doğrulamak amacıyla yurt içi fonlardan (ör. Türkiye'de TÜBİTAK 1000 serisi, Bulgaristan ve Romanya'da ulusal Ar-İ hibeleri) yararlanır. Bu aşama, uluslararası güvenilirlik için gereken "kavram kanıtı"nı oluşturur.
- Aşama 2 – Bölgesel İşbirliği (Konsorsiyum Oluşturma): BSİP, olgunlaşmış bu projelerin Interreg NEXT Karadeniz Havzası veya Interreg NEXT MED gibi sınır ötesi programlara girişini kolaylaştırır. Bu programlar pilot ölçeğindeki işbirliğini finanse eder ve mevcut bir darboğaz olarak tespit edilen sınır ötesi güveni tesis eder.
- Aşama 3 – Avrupa Entegrasyonu (Ölçeklendirme): Doğrulanmış sınır ötesi pilot projeler, Ufuk Avrupa (Sütun II veya Genişleme), Dijital Avrupa Programı (DIGITAL) veya EIC Hızlandırıcısı gibi yüksek ölçekli Avrupa araçlarına taşınmak üzere konumlandırılır.

7.2 Sinerji Yolları Aracılığıyla Stratejik Araştırma Gündemi (SAG)

Platform, uzun vadeli araştırma gündemini Bölüm 3.1.4'te belirlenen ortak stratejik alanlar etrafında düzenlemek için standardize edilmiş kombinasyon çerçeveleri olan "Sinerji Yolları"nı kullanacaktır.

7.2.1 Araştırmadan Ölçeklendirmeye Yolu (Tarım ve Biyoteknoloji Odaklı)

"İklimle Dayanıklı Ürün Geliştirme" önceliğini ele almak amacıyla BSİP, konsorsiyumları aşağıdaki sıralı yolda yönlendirecektir:

- Adım 1: Türk, Bulgar ve Romen üniversiteleri kuraklığa dayanıklı buğday üzerine paralel ulusal araştırmalar yürütür (TRL 3-4).
- Adım 2: BSİP bu aktörleri sınır ötesi saha testleri için bir Interreg NEXT Karadeniz projesinde bir araya getirir (TRL 5-6).
- Adım 3: Kurulan konsorsiyum, bu çözümleri Avrupa değer zincirine entegre etmek amacıyla Ufuk Avrupa Küme 6 İnovasyon Eylemi veya WIDERA Mükemmellik Merkezi'ne başvurur.

7.2.2 KOBİ Dijitalleşmesi Yolu (Yeşil Teknoloji ve BİT Odaklı)

KOBİ'lerdeki beceri açıklarını ve teknik eksiklikleri gidermek amacıyla:

- Adım 1: KOBİ'ler dijital olgunluk değerlendirmeleri için bölgesel Avrupa Dijital İnovasyon Merkezi (EDIH) hizmetlerinden yararlanır.
- Adım 2: BSİP, KOBİ'lere Avrupa Ar-İ'ye düşük engelli giriş biletleri sağlamak amacıyla mevcut Ufuk Avrupa projeleri içindeki "Kaskad Finansman" (Üçüncü Taraflara Finansal Destek) fırsatlarını belirler.
- Adım 3: Olgunlaşmış KOBİ'ler piyasa lansmanı için EIC Hızlandırıcısı'na yönlendirilir.

7.3 Uyum ve Sürdürülebilirlik Mekanizmaları

Bu kombine finansman akışlarının bütünlüğünü korumak amacıyla BSİP Destek ve Danışma Birimi aşağıdaki uyum standartlarını uygulayacaktır:

- Maliyet Ayrıştırma Yönetimi: Platform, üyelerine aynı faaliyetin farklı araçlardan iki kez finanse edilmemesini (ör. Interreg ve Ufuk Avrupa arasında çıkan personel maliyetlerinden kaçınma) güvence altına almak için bir "Maliyet Ayrıştırma Matrisi" sunacaktır.
- Mükemmellik Mührü Kurtarma: Avrupa değerlendirme eşiğini geçen ancak bütçe kısıtları nedeniyle finansman alamayan yüksek kaliteli bölgesel teklifler için BSİP, TÜBİTAK veya KOSGEB'in Mükemmellik Mührü sahipleri için yeniden yönlendirme kanalları aracılığıyla ulusal finansmana "Hızlı Geçiş" imkânı sağlayacaktır.
- Katılımın Genişletilmesi: Hedef bölgelerin "Yükselen İnovatörler" olarak sınıflandırılması göz önünde bulundurularak BSİP, bölgesel ortakların hâlihazırda yürütülen Ufuk Avrupa projelerine yüzde 100 finansman ve minimum idari yükü dahil olmasına olanak tanıyan "Hop On" (Dahil Ol) imkânlarını önceliklendirecektir.

7.4 BSİP'nin "Sinergi Aracısı" Rolü

Uzun vadeli araştırma gündemi statik bir belge olmayacak; sinerji hattının farklı aşamalarındaki projelerin dinamik bir portföyü olacaktır. Ulusal ajanslar (Türkiye'de TÜBİTAK ve TKDK gibi) ile Avrupa yürütme ajansları arasında aracı olarak hareket eden BSİP; bölgesel inovasyon aktörlerinin ilk yerel fikirlerinden Avrupa ölçeğinde rekabetçi operasyonlara uzanan net bir yol haritasına sahip olmalarını güvence altına alacaktır. Bu yapılandırılmış yaklaşım; uluslararası işbirliği için açık, riske göre yönetilen bir yol sunarak "güven açığı" ve "proje yönetimi kapasitesi" bariyerlerini doğrudan ele alacaktır.

8. Sonuç

DIALOGUE projesi bulguları, Türkiye, Bulgaristan ve Romanya bölgelerinin kayda değer temel araştırma ve sanayi varlıklarına sahip olmakla birlikte, Avrupa Araştırma Alanı'na (ARA) entegrasyonlarının şu an itibarıyla yapısal parçalanma ve kapasite açıkları nedeniyle sekteye uğradığını doğrulamaktadır. TR21 bölgesindeki "ikili ekonomi"den BG33'teki araştırma enstitüsü silolarına uzanan ve tespit edilen engeller; anlık proje katılımından koordineli, uzun vadeli bir stratejiye geçişi zorunlu kılmaktadır.

Karadeniz İnovasyon Platformu'nun (BSİP) kurulması, bu zorluklara teknik ve kurumsal bir yanıt niteliği taşımaktadır. İş odaklı bir "Güvenli Liman" modeli benimseyerek ve etkin bir inovasyon aracısı olarak işlev görerek BSİP; somut ortak eylemler aracılığıyla güvenin inşa edileceği tarafsız bir ortam sağlayacaktır. Bu stratejinin özü, raporda ortaya konulan Sinerji Yolları'nda yatmaktadır. Bu yollar, bölgesel aktörlerin girişimlerini ulusal araştırma aşamalarından sınır ötesi pilot uygulamalara ve nihayetinde yüksek etkili Avrupa konsorsiyumlarına taşınmaları için güvenilir bir çerçeve sunmaktadır.

BSİP'nin uygulamaya geçirilmesi ve buna eşlik eden kapasite geliştirme yol haritası, Karadeniz Havzası'ndaki "inovasyon uçurumunu" kapatma mekanizması olarak işlev görecektir. Başarı; Dörtlü Sarmal'daki tüm aktörlerin proaktif katılımına ve uluslararası işbirliğinin somut faydalarını kanıtlayan "başarı hikayelerinin" sürekli olarak üretilmesine bağlıdır. Ulusal kaynakların Avrupa fırsatlarıyla eşleştirilmesi sayesinde hedef bölgeler, "Yükselen İnovatörler" konumundan daha geniş Avrupa inovasyon ekosisteminin etkin katkıcılarına dönüşme yolunda ilerleyecektir.