



T.C. SANAYİ VE  
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



**Zafer**  
Kalkınma Ajansı

**2019 YILI  
YENİ NESİL EĞİTİM MALİ  
DESTEK PROGRAMI (YENEP)**

**PROGRAM SONRASI  
DEĞERLENDİRME RAPORU**

---

**2025**





T.C. SANAYİ VE  
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



**Zafer**  
Kalkınma Ajansı

**2019 YILI**  
**YENİ NESİL EĞİTİM MALİ DESTEK**  
**PROGRAMI (YENEP)**

**PROGRAM SONRASI**  
**DEĞERLENDİRME RAPORU**

ZAFER KALKINMA AJANSI

Cumhuriyet Mah. Mehmet Dumlu Cad. No:42

Merkez / Kütahya, 43020 Türkiye

Telefon: +90 274 271 77 61

E-Posta: info@zafer.org.tr

İnternet Sitesi: www.zafer.gov.tr

Aralık 2025, Kütahya

Sayfa Sayısı : 44 Sayfa

## **2019 YILI YENİ NESİL EĞİTİM MALİ DESTEK PROGRAMI (YENEP)**

### **PROGRAM SONRASI DEĞERLENDİRME RAPORU**

#### **Yayın Sahibi:**

Zafer Kalkınma Ajansı

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 5486 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu uyarınca kullanılmadan önce hak sahibinden 52. maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekilde ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz. Hazırlanmış olan çalışmanın tüm hakları Zafer Kalkınma Ajansı'na aittir. Zafer Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan işbu çalışmadan kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

## İçindekiler

İçindekiler.....	i
Tablo Listesi.....	ii
Şekil Listesi.....	iv
1. Kısaltmalar ve Tanımlar.....	v
1.1. Kısaltmalar.....	v
1.2. Tanımlar.....	vi
2. Yönetici Özeti.....	vii
3. Giriş.....	1
4. YENEP Hakkında Genel Bilgiler.....	3
4.1. Performans İncelemesi.....	3
4.1.1. TR33 Zafer Bölge Planı (2014-2023) İlişkisi.....	3
4.1.2. Programın Künyesi.....	5
4.1.3. Programın Uygulanması ve Sonuçları.....	6
4.1.4. Performans Göstergeleri.....	7
5. YENEP Değerlendirmesi.....	9
5.1. Yöntem.....	9
5.2. Temel Bilgiler.....	10
5.3. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programın İncelenmesi.....	12
5.3.1. İlgililik.....	12
5.3.2. Etkinlik.....	18
5.3.3. Etkililik.....	23
5.3.4. Etki.....	27
5.3.5. Sürdürülebilirlik.....	33
5.3.6. Son Değerlendirme.....	38
6. Sonuç.....	41
Kaynakça.....	44

## Tablo Listesi

Tablo 1 Rekabetçilik ve Yaşanabilirlik Dikey Gelişme Eksenleri bazında TR 33 Bölge Planı (2014-2023) Öncelikleri.....	4
Tablo 2 YENEP TR33 Bölge Planı (2014-2023)'ndaki Önceliklerle Uyumu .....	5
Tablo 3 YENEP Künyesi .....	6
Tablo 4 YENEP Performans Göstergeleri.....	8
Tablo 5 Kurumlara ait temel bilgiler .....	11
Tablo 6 İlgililik göstergeleri dağılımı ve normalize skorlar.....	13
Tablo 7 Programın uyumlu olduğu hedefler .....	14
Tablo 8 Gerçekleştirilen yatırım alanları.....	15
Tablo 9 Programın uyumlu olduğu alanlar/kavramlar .....	15
Tablo 10 Başvuru sürecine ilişkin değerlendirmeler.....	16
Tablo 11 Değerlendirme sürecine ilişkin değerlendirmeler .....	16
Tablo 12 Uygulama sürecine ilişkin olumlu değerlendirmeler .....	16
Tablo 13 Uygulama sürecinde zorluk yaşanan alanlar .....	17
Tablo 14 Etkinlik göstergeleri dağılımı ve normalize skorlar .....	19
Tablo 15 Kaynak-sonuç uyumu dağılımı.....	19
Tablo 16 Süreç etkinliği algısı.....	20
Tablo 17 Proje sonrası kurumlarda gözlenen değişimler .....	21
Tablo 18 Uygulama ve kaynak tasarrufu mekanizmaları .....	22
Tablo 19 Etkililik göstergeleri dağılımı ve normalize skorlar.....	24
Tablo 20 Uygulamanın daha fazla fayda sağladığı eksen .....	24
Tablo 21 Projenin yenilikçi eğitim anlayışı ile ilişkisi .....	25
Tablo 22 Uygulamanın eğitim ve dijital dönüşüm alanında katkıları .....	26
Tablo 23 Uygulama sonrası kurumlarda gözlenen değişimler .....	26
Tablo 24 Etki göstergeleri dağılımı, normalize skor ve katkı açığı.....	28
Tablo 25 Ajans desteği olmasaydı elde edilebilecek çıktı oranı dağılımı ve skor.....	29
Tablo 26 Programın proje tasarımına/uygulamaya katkısı.....	29
Tablo 27 Uygulamanın dijital dönüşüme etkisi.....	30
Tablo 28 Uygulamanın sosyal faydaları.....	31
Tablo 29 Uygulamanın çevresel faydaları.....	32
Tablo 30 Sürdürülebilirlik göstergeleri: normalize skor ve katkı açığı.....	33
Tablo 31 Uygulamanın aktif kullanım durumu dağılımı.....	34
Tablo 32 Projenin mali olarak kendi kendini devam ettirebilme durumu .....	34
Tablo 33 Ortak/iştirakçi ilişkilerin proje sonrası devam durumu .....	34
Tablo 34 TR33'te Ajans müdahalesi ihtiyacının devamı .....	35

Tablo 35 Uygulamaya yönelik geliştirme/yenileme sıklığı dağılımı .....	35
Tablo 36 Proje sonrası kurumsal değişim alanları.....	36
Tablo 37 Orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik beklentileri .....	37
Tablo 38 Uygulamanın hizmet devamlılığını etkileyen faktörler.....	38
Tablo 39 ZAFER destek programının avantajları .....	39
Tablo 40 ZAFER destek programının dezavantajları.....	39
Tablo 41 İlde ihtiyaç duyulan proje alanları.....	40
Tablo 42 Hizmet kalitesi memnuniyeti dağılımı .....	40

## Şekil Listesi

Şekil 1 Plan Sarmal ve Gelişme Eksenleri .....	3
Şekil 2 Kurumların illere göre dağılımı.....	12

## **1. Kısaltmalar ve Tanımlar**

### **1.1. Kısaltmalar**

<b>BD</b>	: Bağımsız Değerlendirici
<b>MDP</b>	: Mali Destek Programı
<b>YENEP</b>	: Yeni Nesil Eğitim Mali Destek Programı
<b>ZAFER</b>	: Zafer Kalkınma Ajansı

## 1.2. Tanımlar

- Ajans** : Zafer Kalkınma Ajansı
- Başvuru Sahibi** : Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde Ajanstan proje ve faaliyet desteği almak üzere Ajansa proje başvurusunda bulunan gerçek veya tüzel kişi,
- Eş-finansman** : Ajans tarafından desteklenen proje veya faaliyetlerde harcanmak üzere, Yararlanıcı tarafından taahhüt edilen nakdi katkı,
- İştirakçi(ler)** : Desteğe konu proje veya faaliyetin yürütülmesi sürecinde veya sonucunda, doğrudan fayda veya menfaat elde etmeden Yararlanıcıya projenin yürütülmesinde katkıda bulunan (teknik ve mali destek sağlama, uzmanlık aktarımı vb.) ve bu rehberde gösterilen iştirakçi beyannamesini imzalayan gerçek veya tüzel kişiler,
- Katkı Açığı (1-Skor)** : Her bir gösterge için hesaplanan normalize skorun 1'den çıkarılmasıyla elde edilen tamamlayıcı ölçüttür ( $Katkı\ Açığı = 1 - Normalize\ Skor$ ). Katkı açığının yüksek olması, ilgili alanda algılanan performansın görece düşük olduğunu ve iyileştirme potansiyelinin daha belirgin olabileceğini gösterir.
- Mali Destek** : Desteklenecek proje veya faaliyetlerin gider bütçelerinin, belirlenecek oranlarda Ajans tarafından karşılanması amacıyla güden nakdi ödemeyi.
- Normalize Skor (0-1)** : Her bir gösterge için kurum yanıtları (Evet=1; Kısmen=0,5; Hayır=0) sayısallaştırılmış; ilgili soruya yanıt veren kurumlar üzerinden alınan ortalama puan 0-1 aralığında normalize skor olarak raporlanmıştır. Skorun 1'e yaklaşması, ilgili göstergenin katılımcı kurum algısında daha güçlü karşılık bulunduğunu ifade eder.
- Proje** : Mali destekten yararlanmak üzere Ajansa sunulan belli bir amaca odaklanmış, bütçesi ile bütünlük arz eden, belirli süreli ve düzenli faaliyetler bütünü,
- TR33 Düzey II Bölgesi** : Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerinden oluşan bölge.
- Yararlanıcı** : Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde Ajanstan destek almaya hak kazanan gerçek veya tüzel kişi.

## 2. Yönetici Özeti

Bu çalışma kapsamında, Zafer Kalkınma Ajansı (ZAFER) tarafından 2019 yılında ilan edilen Yeni Nesil Eğitim Mali Destek Programı (YENEP) sonrası sonuçlar değerlendirilmiştir. YENEP; 30.01.2019 tarihinde proje tekliflerinin alınmaya başlandığı bir çağrı süreciyle yürütülmüş, son başvuru tarihi 07.04.2019 olarak belirlenmiştir. Program kapsamında 34 proje ile sözleşme imzalanmış; ilk sözleşme 14.10.2019 tarihinde imzalanmış, son nihai ödeme 30.03.2022 tarihinde yapılmış ve program kapanış süreci tamamlanmıştır. Program sürecinde toplam 60 proje başvurusu yapılmış; bunlardan 34 proje sözleşmeye bağlanarak uygulama sürecini tamamlamıştır.

YENEP'in uygulama süreci sonunda sözleşmeye bağlanan Ajans destek tutarı 9,760,778.05 TL olarak gerçekleşmiştir. Yararlanıcılar tarafından sağlanan 1,791,953.48 TL tutarındaki eş finansmanın da dâhil edilmesiyle birlikte, program neticesinde toplam 11,552,731.53 TL (gerçekleşen fiili deflatörlü harcama tutarı 93.640.622,25 TL) düzeyinde kaynak fiilen harekete geçirilmiştir. Program, **eğitimde yenilikçi yaklaşımları** ve **“yeni nesil” öğrenme ortamlarını destekleyerek eğitim altyapısını güçlendirmeyi, dijitalleşme ve modernizasyon kanallarıyla öğrenme süreçlerinin niteliğini artırmayı ve kurumsal kapasiteyi geliştirmeyi** hedeflemektedir. Bu yönüyle YENEP, **mesleki eğitim ve beceri gelişimiyle** kesişen alanlarda da katkı üreten, **eğitim hizmetlerinin niteliğini ve erişilebilirliğini güçlendirmeye** odaklanan bir müdahale çerçevesi sunmaktadır.

### Kapsam ve yöntem

Değerlendirme, anket yöntemi ile yürütülmüştür. Uygulama, YENEP çağrısına başvurarak destek almaya hak kazanan ve değerlendirme kapsamına dâhil edilen desteklenen kurumları kapsamaktadır; analizler, yalnızca desteklenen kurumların program kapanışı sonrasındaki algıları ve deneyimleri üzerinden raporlanmıştır. Toplam **34** desteklenen proje/kurumdan **32'si** ankete katılmış; genel katılım oranı **%94,1** olarak hesaplanmıştır (**N=32**).

### Boyut bazlı skorlar (normalize 0–1)

YENEP, İlgililik–Etkinlik–Etkililik–Etki–Sürdürülebilirlik boyutlarında normalize skorlar ve katkı açığı yaklaşımıyla değerlendirilmiştir. Boyut bazlı genel skorlar şu şekildedir:

- **İlgililik:** 0,972
- **Etkinlik:** 0,771
- **Etkililik:** 0,747
- **Etki:** 0,660
- **Sürdürülebilirlik:** 0,668

Bu beş boyutun aritmetik ortalaması **0,764** olup, programın sahadaki karşılığının genel olarak güçlü olduğunu; özellikle “**tasarımın hedef alanla uyumu (ilgili olma)**” ve “**uygulama/çıktı üretimi**” tarafında yüksek bir performans sergilediğini göstermektedir.

**İlgililik** skorunun 0,972 gibi yüksek bir düzeyde gerçekleşmesi, YENEP’in eğitimde dijitalleşme, yenilikçi öğrenme ortamları ve kapasite geliştirme eksenindeki öncelik setinin TR33 Bölgesi’nin insan odaklı kalkınma yaklaşımı ve eğitim hizmetlerinin niteliğini artırma gündemiyle tutarlı biçimde kurgulandığına işaret etmektedir. Bu sonuç, programın sahada “doğru temaya” dokunduğunu ve yararlanıcı kurumlar nezdinde meşru/gerekli bir müdahale olarak konumlandığını göstermektedir. Bununla birlikte Ajans desteklerinin yerel düzeyde bilinirliğinde görülen görece farklılaşma, program içeriğinin uygunluğundan çok iletişim ve görünürlük bileşeninde bazı yerel ekosistemlerde güçlendirme ihtiyacına işaret etmektedir.

**Etkinlik** skorunun 0,771 olması, kaynakların kullanımında ve uygulama sürecinin işletilmesinde genel olarak güçlü bir performansa işaret etmektedir. Bununla birlikte kurumların değerlendirmelerinde satın alma–raporlama süreçleri ve uygulama standartları gibi alanlarda “aynı kaynakla daha fazla çıktının mümkün olabileceği” yönünde görüşlerin yer alması, programın genel başarısını zayıflatan bir sonuçtan ziyade, süreç tasarımı ve uygulama araçlarında (basitleştirme, standartlaştırma, şablon/rehber setleri) iyileştirmeyle azaltılabilecek “işlem yükü” alanlarının varlığına işaret etmektedir. Yeni hizmet alanı oluşumuna ilişkin bulguların görece daha sınırlı görünümü ise YENEP uygulamalarının önemli bir bölümünün “yeni bir hizmet başlatma”dan çok mevcut kapasiteyi güçlendirme ve eğitim altyapısını iyileştirme yönünde sonuç vermiş olabileceğini düşündürmektedir.

**Etkililik** skorunun 0,747 düzeyinde olması, programın hedeflenen çıktılarının gerçekleşmesine katkısına ilişkin algının güçlü olduğunu göstermektedir. Ajans desteği olmaksızın projelerin önemli bir bölümünün aynı kapsam ve hızda gerçekleştirilemeyeceğine ilişkin değerlendirmeler, YENEP’in birçok kurum için “uygulamayı mümkün kılan” bir kaldıraç olarak konumlandığına işaret etmektedir. Buna karşın hedeflerin ötesine taşan ilave çıktılar ve yaygınlaştırma kanallarında daha sınırlı bir görünüm olması; iyi uygulama paylaşımı, kurumlar arası öğrenme ve düzenli temas platformları ile çıktıları çoğaltmaya dönük tamamlayıcı araçların programın etkililik algısını güçlendirebileceğini düşündürmektedir.

**Etki** skorunun 0,660 olması, YENEP’in program kapanışı sonrasında yararlanıcıların değerlendirmelerinde güçlü kazanımların görülmekle birlikte, bu kazanımların bir bölümünün daha çok kurumsal öğrenme ve eğitim kalitesi algısı üzerinden tanımlandığını; daha geniş ekosistem etkilerinin ise kurum bağlamına ve tamamlayıcı koşullara göre farklılaşabildiğini göstermektedir. Programın doğası gereği, doğrudan istihdam gibi sonuçların sınırlı görünmesi; etkinin daha çok dijital beceri, eğitim süreçlerinin niteliği ve insan sermayesi kanallarından dolayı/orta vadeli biçimde üretilmesiyle uyumludur. Bu çerçevede, etki boyutundaki skorun görece daha düşük oluşu, programın

“başarısızlığı”ndan ziyade, algılanan etkilerin türünün ve görünürlük düzeyinin proje bileşenlerine ve yerel uygulama bağlamına duyarlı olabildiğini düşündürmektedir.

**Sürdürülebilirlik** skorunun 0,668 düzeyinde gerçekleşmesi, program çıktılarının proje sonrası döneme taşındığını; ancak orta-uzun vadede sürdürülebilirliğin görece kırılanaşabildiği alanlar bulunduğunu göstermektedir. Bu kırılanaşlığın tipik olarak iki kanalda yoğunlaştığı değerlendirilebilir: (i) bakım–yenileme–sarf döngüsünü taşıyacak finansal mimari ve (ii) proje döneminde kurulan iş birliği ilişkilerinin proje sonrası yönetim/iletişim sürekliliği. Bu iki başlık, programın uygulama döneminde ürettiği çıktıları daha kalıcı hale getirmek için “yüksek kaldıraçlı” iyileştirme alanlarıdır.

### **Güçlü yönler ve iyileştirme alanları**

YENEP bulguları birlikte değerlendirildiğinde programın en güçlü yönünün, amaç ve öncelik setinin TR33 Bölgesi’nin eğitimde yenilikçilik ve kapasite geliştirme eksenindeki ihtiyaçlarıyla yüksek düzeyde örtüşmesi olduğu görülmüştür. Bu yapısal uyum, programın sahada “gerekli ve doğru hedeflenmiş” bir müdahale olarak algılanmasına katkı sağlamış; programın tamamlanması sonrasında dahi kurumların önemli bir bölümünün çıktıları anlamlı ve fayda üreten bir çerçevede değerlendirmesi bu algıyı desteklemiştir. Uygulama sürecine ilişkin deneyimlerde Ajans ile iletişim, erişilebilirlik ve süreç desteğinin öne çıkması, programın finansman sağlamanın ötesinde uygulama kapasitesini güçlendiren bir kolaylaştırıcı rol üstlendiğine işaret etmektedir. Etkililik bulguları da bu çerçeveyi desteklemiş; YENEP’in yalnızca fiziksel/donanım çıktılarıyla sınırlı kalmayıp öğrenme ortamlarının niteliği, dijitalleşme ve kurumsal kapasite kanalları üzerinden sahada karşılık ürettiği anlaşılmıştır. Buna karşılık, satın alma–raporlama süreçleri ve uygulama standartlarına ilişkin “işlem yükü” vurgusu, bazı kurumlarda program deneyimini ve uygulama verimini sınırlayan başlıca “sürtünme noktaları” olarak öne çıkmıştır. Ayrıca etki ve sürdürülebilirlik skorlarının görece daha düşük görünümü, program kapanışı sonrasında etkilerin daha görünür ve yaygın hale gelmesi için iyi uygulama paylaşımı, düzenli temas ve kurumlar arası ağ mekanizmalarının güçlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, bakım–yenileme–güncelleme döngüsünü destekleyecek finansal araçların ve iş birliklerinin proje sonrası yönetim/iletişim sürekliliğini sağlayacak kurguların geliştirilmesi, program çıktılarının kalıcılığını artıracak kritik ders alanlarıdır. Bu bulgular, tamamlanmış bir program olarak YENEP’in güçlü yönlerini netleştirirken; benzer nitelikteki gelecek destek tasarımlarında süreç sadeleştirme, yaygınlaştırma mekanizmaları ve program sonrası sürdürülebilirlik araçlarının bütüncül biçimde ele alınmasının kritik iyileştirme alanları olduğunu göstermektedir.

### 3. Giriş

ZAFER; Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerini kapsayan ve İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması'na göre "TR33" olarak sınıflandırılan bölgede hizmet vermek üzere 5449 sayılı Kanun'un mülga 3. maddesi doğrultusunda 14 Temmuz 2009 tarihli ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. ZAFER; Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerindeki faaliyetlerine 2010 yılında başlamıştır. ZAFER, bölgenin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarırken kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler ile iş birliğinin sağlanması ve sosyo-ekonomik kalkınmanın artırılmasını amaçlamıştır. Bu doğrultuda vizyonu; "**Bölgenin kalkınması için dinamik bir takım ruhuna sahip, kaliteli hizmet sunan, öğrenen ve öğreten, başlattığı her girişimi ZAFER'le taçlandırılan bir Ajans olmak**" şeklinde belirlenmiştir. Bu vizyon doğrultusunda "**TR33 Bölgesi'nin yaşam kalitesini artırmak amacıyla bölgeyi cazibe merkezi haline getirmek ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak**" misyonu ile hareket eden ZAFER **temel değerler** olarak;

- **Sonuç Odaklılık:** Önceden tanımlanmış kalite parametreleri ve zaman planlaması çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin tamamlanmasını,
- **Sürdürülebilirlik:** Etkileri uzun vadede de görülebilecek ya da öncekileri tamamlayıcı nitelikte faaliyetlerin önceliklendirilmesini,
- **Verimlilik:** Kişi/birim bazında ve Ajansın bütününde uyumlu çalışma gözetilerek görev ve faaliyetlerin sıralamasına uygun şekilde zamanın etkin yönetilmesi ve sinerji oluşturulmasını,
- **Yenilikçilik:** Sürekli gelişimin ilke edinilmesi, güncel gelişmelerin takip edilerek uygun inovatif atılımlarda bulunulmasını,
- **İş Birliğine Açıklık ve Katılımcılık:** Bölge paydaşlarının iş birliği içinde bir araya getirilmesi; bilgi, görüş ve kaynak alışverişinde eş güdümün sağlanması,
- **Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:** Ajansın her türlü faaliyet ve işlemlerinin kanuna ve kurallara uygun şekilde yerine getirilmesi, yürütülen süreçlerin şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması, aksi sorgulandığı ya da talep edildiği takdirde açık bir şekilde gerekçelerinin sunulabilmesini,
- **Objektiflik ve Tarafsızlık:** İş ve işlemlerde kişilere, makamlara, kurumlara karşı şahsi düşünce ve ön yargılara yer verilmeden objektif olunması, farklı görüş ve davranışlara karşı tarafsızlığın korunmasını,
- **İleri Görüşlülük:** Bölgesel kalkınmanın sağlanabilmesine yönelik her türlü faaliyetin önünü açacak yaklaşımlar içerisinde olunmasını,
- **İletişimde Açıklık ve Samimiyet:** Paydaşlarla kurumsal imaja uygun sonuca dönük, açık ve yeni iş birliklerini teşvik edici yakın iletişim kurulmasını ve

- ***Personel Memnuniyetini Ön Planda Tutmak:*** Personele gelişime açık, kurumsal aidiyeti ve öz güveni artırıcı, kurumun bütünlüğüne ve gelişmesine katkı sunan bir çalışma ortamı yaratılmasını belirlemiştir.

2014-2023 TR33 Bölge Planı doğrultusunda bölge vizyonu ile bağlantılı olarak ZAFER, “***Ekolojik dengeyi gözeten, bilgi temelli ekonomisi ile katma değer yaratan, rekabet gücü ve yaşam kalitesi artan, dengeli gelişen ve öğrenen bir bölge***” merkezli bir eksen belirlemiştir. Bu kapsamda 2019 yılında YENEP çağrısına çıkmıştır:

ZAFER, 2019 yılında YENEP ile 10.000.000 TL bütçe ile bölgenin kalkınmasına katkı sağlamayı hedeflemiş ve %99,97 (Gerçekleşen Destek Tutarı; 9.997.379 TL) destek oranı ile 11.634.993 TL düzeyinde uygulama yapılmasını sağlamıştır. YENEP, ***TR33 Bölgesi Bölge Planı (2014-2023)***’nın “***7. Kentsel Hizmetler***” ve “***8. İnsan ve Toplum***” gelişme eksenlerinin aşağıda yer alan öncelik ve tedbirleri ile ilişkilidir:

- ***Öncelik 7.2: Temel ve sosyokültürel hizmetler geliştirilecektir.***
  - ***Tedbir 7.2.A: Temel eğitim ve sağlık altyapısının iyileştirilmesi***
- ***Öncelik 8.1: Aktif iş gücü piyasası politikaları uygulanacaktır.***
  - ***Tedbir 8.1.A: Talebe duyarlı iş gücü arzının sağlanması***
  - ***Öncelik 8.2: İşbirliği ve dayanışma kültürü yaygınlaştırılacaktır.***
  - ***Tedbir 8.2.A: Kamu - özel sektör - STK iş birliğinin etkin kılınması***

Bu çalışma kapsamında YENEP’e ait detay bilgiler, çalışmanın ilerleyen bölümünde sunulmaktadır.

## 4. YENEP Hakkında Genel Bilgiler

### 4.1. Performans İncelemesi

#### 4.1.1. TR33 Zafer Bölge Planı (2014-2023) İlişkisi

Onuncu Kalkınma Planı ve ulusal stratejilerle uyumlu olarak hazırlanan 2014-2023 TR33 Bölge Planı, Ajansın mali destek programlarının tasarımında temel referans belgedir. Bölge Planı'nda bölgenin vizyonu;

*“Ekolojik dengeyi gözeten, bilgi temelli ekonomisi ile katma değer yaratan, rekabet gücü ve yaşam kalitesi artan, dengeli gelişen ve öğrenen bir bölge”*

olarak tanımlanmıştır. Bu vizyon doğrultusunda Plan'da “Rekabetçilik” ve “Yaşanabilirlik” olmak üzere iki ana gelişme eksenini belirlenmiş; Ajans tarafından uygulanan mali destek programları, söz konusu eksenler kapsamında bölgesel kalkınmayı destekleyecek şekilde kurgulanmıştır.



Şekil 1 Plan Sarmal ve Gelişme Eksenleri

TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelikleri ise tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1 Rekabetçilik ve Yaşanabilirlik Dikey Gelişme Eksenleri bazında TR 33 Bölge Planı (2014-2023) Öncelikleri

Gelişme Eksenleri	Bölge Planı (2014-2023) Öncelikleri
Sanayi	Bölgesel üretim altyapısı geliştirilecektir
	Sanayi ürünlerinin değeri artırılabacaktır.
	İşletmelerde üretim süreçler iyileştirilecek ve üretim kapasitesi artırılabacaktır.
	Bölge içi ve bölgeler arası ticari ağlar geliştirilecektir.
Tarım	Tarımsal üretimde verimlilik, katma değer ve kalite artırılabacaktır.
	Tarımsal altyapı iyileştirilecektir.
	Tarımsal üretimde profesyonel çiftçilik ve işbirlikleri geliştirilecektir.
	Tarımda pazarlama kabiliyetleri artırılabacaktır.
Turizm	Mevcut turizm tesislerinde fiziki koşullar ve hizmet kalitesi geliştirilecektir.
	Turizm faaliyetleri çeşitlendirilecek ve artırılabacaktır.
	Müşteri odaklı pazarlama faaliyetleri geliştirilecektir.
Maden	Madenler daha nitelikli ve verimli şekilde çıkartılabacaktır.
	Madenlerin katma değeri yüksek konsantre ve ara ürünlere dönüştürülmesi sağlanacaktır.
İnsan ve Toplum	Aktif İşgücü Piyasası Politikaları Uygulanacaktır
	İşbirliği ve Dayanışma Kültürü Yaygınlaştırılabacaktır.
	Yoksullukla Mücadele Yöntemleri Kapsamlı ve Etkin Kılınacaktır
	Sosyal Hizmetler Yaygın ve Etkin Kılınacaktır.
Çevre	Doğal Kaynakların Koruma-Kullanma Dengesi Gözetilecektir
	Yerleşim Yerlerindeki Çevre Kirliliği Azaltılabacaktır.
Afet Yönetimi	Afetle Planlı Mücadele Etkin Kılınacaktır.
	Etkin Korunma ve Canlandırma Yöntemleri Uygulanacaktır.
Kentsel Hizmetler	Kentsel Çevre İyileştirilecektir
	Temel ve Sosyokültürel Hizmetler Geliştirilecektir.

Ajans tarafından uygulanan YENEP'in TR33 Zafer Bölge Planı (2014-2023) ile ilişkisi ise tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2 YENEP TR33 Bölge Planı (2014-2023)'ndaki Önceliklerle Uyumu

TR33 Bölgesi'nin 2014 - 2023 dönemi arasındaki kalkınma faaliyetlerine temel teşkil eden Bölge Planı, insan odaklı kalkınma politikaları çerçevesinde kurgulanmış olup planın "7. Kentsel Hizmetler" ile "8. İnsan ve Toplum" gelişme eksenlerinde eğitim ve nitelikli istihdam konuları ele alınmıştır.

- **Öncelik 7.2: Temel ve sosyokültürel hizmetler geliştirilecektir.**
  - *Tedbir 7.2.A: Temel eğitim ve sağlık altyapısının iyileştirilmesi*
- **Öncelik 8.1: Aktif iş gücü piyasası politikaları uygulanacaktır.**
  - *Tedbir 8.1.A: Talebe duyarlı iş gücü arzının sağlanması*
- **Öncelik 8.2: İşbirliği ve dayanışma kültürü yaygınlaştırılacaktır.**
  - *Tedbir 8.2.A: Kamu - özel sektör - STK iş birliğinin etkin kılınması*

#### 4.1.2. Programın Künyesi

TR33/19/YENEP kodlu Mali Destek Programının amacı "TR33 Bölgesi'nin dijital dönüşüm sürecini hızlandıracak ve sürdürülebilir kılacak geleceğin nitelikli iş gücünün oluşturulması amacıyla okul çağındaki çocukların tasarım, yenilikçilik, üretkenlik kapasitelerinin geliştirilmesi" olarak belirlenmiştir.

Program öncelikleri ise şu şekildedir:

- 1) *6-14 yaş arası öncelikli olmak üzere eğitim çağındaki çocukların algoritmik düşünme, robotik kodlama ve tasarım becerilerinin geliştirilmesi amacıyla kendin yap atölyelerinin kurulması ve bu atölyelerde görev alacak nitelikli bir eğitim kadrosunun oluşturulması*
- 2) *Bölgedeki mevcut kodlama atölyelerinin teknolojik ve beşeri altyapısının güncel teknoloji ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmesi*
- 3) *Eğitimde fırsat eşitliği kapsamında özellikle il/ilçe merkezinden uzaktaki köy ve beldelerde eğitim görmekte olan çocuklara hizmet vermek üzere mobil kendin yap atölyelerinin oluşturulması*

Program uygulama sahası olarak TR33 bölgesini ilçeler düzeyinde ele almış, gelişmişlik seviyelerine göre ilçeler sınıflandırılmıştır. Afyonkarahisar'da Merkez ilçe;, Kütahya'da Merkez ilçe ve Tavşanlı; Manisa'da Akhisar, Alaşehir, Salihli, Soma, Şehzadeler, Turgutlu ve Yunusemre; Uşak'ta Merkez ilçe gelişmiş birinci seviye ilçeler arasında kabul edilmiştir. İkinci düzey ilçeler ise Afyonkarahisar'da Bolvadin, Çay, Dinar, Emirdağ, İhsaniye, İscehisar, Sandıklı, Sinanpaşa, Şuhut; Kütahya'da Gediz, Simav; Manisa'da Demirci, Kırkağaç, Kula, Sarıgöl, Saruhanlı, ve Uşak'ta Banaz'dır. Üçüncü seviyede gelişmiş ilçeler Afyonkarahisar'da Başmakçı, Bayat, Çobanlar, Dazkırı, Evciler, Hocalar, Kızılören, Sultandağı, ; Kütahya'da Altıntaş, Aslanapa, Çavdarhisar, Domaniç, Dumlupınar, Emet, Hisarcık,

Pazarlar, Şaphane; Manisa’da Ahmetli, Gölmarıara, Gördes, Köprübaşı, Selendi ve Uşak’ta Eşme, Karahallı, Sivaslı, Ulubey’dir.

Programa ilişkin özet bilgileri içeren program künyesi Tablo 3’de sunulmaktadır.

Tablo 3 YENEP Künyesi

<b>Program Adı</b>	Yeni Nesil Eğitim Mali Destek Programı (YENEP)		
<b>Program Yılı</b>	2019		
<b>Referans No</b>	TR33/19/YENEP		
<b>Program Türü</b>	Mali Destek > Doğrudan Finansman Desteği > Proje Teklif Çağırısı		
<b>Son Başvuru Zamanı</b>	<b>Projenin KAYS Giriş ve Onayı</b>	07.04.2019   23:59	
	<b>Taahhütnamenin e-İmzası / Teslimi</b>	12.04.2019   18:00	
<b>Amaç</b>	TR33 Bölgesi’nin dijital dönüşüm sürecini hızlandıracak ve sürdürülebilir kılabak geleceğin nitelikli iş gücünün oluşturulması amacıyla okul çağındaki çocukların tasarım, yenilikçilik, üretkenlik kapasitelerinin geliştirilmesi		
<b>Öncelikler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 6-14 yaş arası öncelikli olmak üzere eğitim çağındaki çocukların algoritmik düşünme, robotik kodlama ve tasarım becerilerinin geliştirilmesi amacıyla kendin yap atölyelerinin kurulması ve bu atölyelerde görev alacak nitelikli bir eğitim kadrosunun oluşturulması</li> <li>2) Bölgedeki mevcut kodlama atölyelerinin teknolojik ve beşeri altyapısının güncel teknoloji ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmesi</li> <li>3) Eğitimde fırsat eşitliği kapsamında özellikle il/ilçe merkezinden uzaktaki köy ve beldelede eğitim görmekte olan çocuklara hizmet vermek üzere mobil kendin yap atölyelerinin oluşturulması</li> </ol>		
<b>Proje Süresi</b>	<b>Asgari Uygulama Süresi</b>	9 Ay	<b>Azami Uygulama Süresi</b> 15 Ay
<b>Destek Limitleri</b>	<b>Program Bütçesi (TL)</b>	10.000.000 (On Milyon Türk Lirası)	
	<b>Proje Başma Limitler</b>	<b>Asgari</b>	<b>Azami</b>
	<b>Destek Oranı</b>	% 25	% 90
	<b>Destek Miktarı</b>	90.000 TL	600.000 TL
	<b>Eş Finansman</b>	10.000 TL	1.800.000 TL
	<b>Proje Bütçesi</b>	100.000 TL	2.400.000 TL
<b>Proje Sunabilecek Uygun Kurum ve Kuruluşlar</b>	<b>Başvuru Sahibi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İl milli eğitim müdürlükleri (il merkezinde)</li> <li>• İlçe milli eğitim müdürlükleri (ilçede)</li> </ul>	
	<b>Ortaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İl/ilçe milli eğitim müdürlükleri</li> <li>• Yerel yönetimler</li> <li>• Üniversiteler ve ilçelerde bulunan alt birimleri</li> <li>• Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları</li> <li>• Organize sanayi bölgeleri</li> </ul>	
	<b>İştirakçiler</b>	Siyasi partiler ve alt birimleri hariç tüm gerçek ve tüzel kişiler	
<b>Başarı Kriterleri</b>	<p>Aşağıdaki 3 (üç) koşulu aynı anda sağlayan projeler başarılı bulunacaktır.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ön incelemede başarılı olmak</li> <li>2) “İlgililik” bölümünden 25 (yirmi beş) üzerinden en az 13 (on üç) puan almak</li> <li>3) Toplamda 100 (yüz) üzerinden en az 65 (altmış beş) puan almak</li> </ol>		

#### 4.1.3. Programın Uygulanması ve Sonuçları

YENEP 30.01.2019 tarihinde ilan edilmiş, programa 30.01.2019 tarihinden itibaren proje teklifleri kabul edilmeye başlanmıştır. Son proje başvuru tarihi ise 07.04.2019 olarak belirlenmiştir. Program kapsamında ilk sözleşme 14.10.2019 tarihinde imzalanmış, program kapsamında son nihai ödeme ise 30.03.2022 tarihinde yapılmıştır. Program yaklaşık 30 ayda tamamlanmıştır.

Programa 60 proje başvurusu yapılmıştır. Bu projelerden 34 tanesi ile sözleşme imzalanmış ve bu projeler başarı ile tamamlanmıştır.

YENEP duyurulan destek bütçesi tutarı 10.000.000 TL'dir. Sözleşmeye bağlanan destek tutarı 9.760.778,05 TL'dir. Yararlanıcılar tarafından sağlanan eş finansman tutarı olan 1.791.953,48 TL'de dahil edildiğinde program neticesinde 11.552.731,53 TL'lik (gerçekleşen fiili deflatörlü harcama tutarı 93.640.622,25 TL) kaynak harekete geçirilmiştir.

#### **4.1.4. Performans Göstergeleri**

Programa 60 proje başvurusu yapılmış, 13'ü ön incelemede elenmiş, 34 proje asil listede, 13 proje ise yedek listede yer almıştır. 34 projeden 34'ü ile sözleşme imzalanmıştır. Asıl listede yer alan projelerin tamamı ile sözleşme imzalanmış olması sebebiyle, yedek listede bulunan 13 projenin hiçbiri programa dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak Afyonkarahisar ilinde 9, Kütahya ilinde 8, Manisa ilinde 12 ve Uşak ilinde 5 olmak üzere toplam 34 proje tamamlanmıştır.

Başvuru rehberinde programa ilişkin proje düzeyinde belirlenen 25 adet performans göstergesinden 23'ünde mevcut durum değerlerine kıyasla ilerleme kaydedildiği görülmektedir. Söz konusu performans göstergeleri ile program uygulama dönemi sonunda ulaşılan sonuçlar Tablo 4'te sunulmaktadır. Göstergeler incelendiğinde, özellikle eğitim faaliyetleri, bilgilendirme ve yaygınlaştırma çalışmaları ile doğrudan faydalanıcı sayılarındaki artışa ilişkin göstergelerin öne çıktığı değerlendirilmektedir.

Tablo 4 YENEP Performans Göstergeleri

	Gösterge Adı	Mevcut Durum	Hedef	Gerçekleşen	%*
1.	Kurulan/Yenilenen Web Sitesi Sayısı	0	8	8	100
2.	Çocuk ve Gençler İçin Hazırlanan Müfredat Sayısı	1	49	26	52
3.	Eğitim Sayısı	2	170	240	142
4.	Eğitime Katılan Kişi Sayısı	140	3.577	4.842	137
5.	Derslik Sayısı	11	66	69	105
6.	Doğrudan Faydalanıcı Sayısı	0	10.354	3.881	37
7.	Düzenlenmiş Bilinçlendirme/Yaygınlaştırma Faaliyeti Sayısı (Toplantı, Seminer, Konferans, Sergi, Çalıştay, Organizasyon vs.)	12	91	54	53
8.	Doğrudan Faydalanıcı Sayısı - Genç	0	589	319	54
9.	Eğitim Süresi	42	7.320	5.738	78
10.	Merkez/Atölye/Destek Odası Sayısı (Genç)	0	3	3	100
11.	Bilinçlendirme/Yaygınlaştırma Faaliyetine (Seminer, Konferans, Sergi, Çalıştay vs.) Katılan Kişi Sayısı	1.000	13.584	42.851	333
12.	Doğrudan Faydalanıcı Sayısı - Kadın	0	1.308	805	62
13.	Geliştirilen Yenilikçi Hizmet/Model/Uygulama Sayısı	0	111	83	75
14.	Bilinçlendirme/Yaygınlaştırma Faaliyetine (Seminer, Konferans, Sergi, Çalıştay vs.) Katılan Kurumların Sayısı	0	132	156	118
15.	Eğitilen Genç Sayısı	0	263	399	152
16.	Eğiticilerin Eğitimine Katılan Kişi Sayısı	140	1.377	2.561	196
17.	Merkez/Atölye/Destek Odası Sayısı (Çocuk)	3	55	58	106
18.	Doğrudan Faydalanıcı Sayısı - Engelli	0	82	26	32
19.	Eğitilen Çocuk Sayısı	202	13.569	5.100	37
20.	Doğrudan Faydalanıcı Sayısı - Çocuk	32.728	57.181	41.572	38
21.	Teknolojik altyapısı iyileştirilen merkez/atölye/destek odası sayısı	0	7	9	129
22.	Mobil merkez/atölye/destek odası sayısı	0	7	7	100
23.	Ortak Kullanım Amaçlı Sosyal Alan/Mekan/Merkez Sayısı	0	12	13	108
<b>*(Gerçekleşen – Mevcut Durum) / (Hedef – Mevcut Durum) Oranı (%)</b>					

## 5. YENEP Değerlendirmesi

### 5.1. Yöntem

ZAFER tarafından yürütülen YENEP programının değerlendirilmesi amacıyla, programa başvuru yapan kurumlara anket yöntemi uygulanmıştır. Anket uygulaması, ZAFER'in YENEP çağrısına başvurarak destek almaya hak kazanan ve projeleri fesih ile sonuçlanmayan kurumları kapsamaktadır. Bu çalışma kapsamında analizler, yalnızca desteklenen kurumların algıları ve deneyimleri üzerinden yürütülmektedir.

YENEP kapsamında ZAFER'in verdiği destekten faydalanan kurumlara uygulanan anket formu;

- **İlgililik,**
- **Etkinlik,**
- **Etkililik,**
- **Etki ve**
- **Sürdürülebilirlik**

kavramları çerçevesinde beş ana başlık altında yapılandırılmıştır. Bu ana başlıkların öncesinde ankete katılan kurumlar ve anketi yanıtlayan kurum yetkililerine ilişkin temel bilgilere yer verilmiş; ana başlıkların ardından ise “**Son Değerlendirme**” bölümü ile kurumların programı genel çerçevede değerlendirdikleri sorulara yer verilerek anket formu sonlandırılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan değerlendirme boyutları, OECD-DAC değerlendirme kriterleri çerçevesinde yaygın biçimde kullanılan bir yaklaşım ile uyumlu olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede; programın ihtiyaç ve önceliklerle uyumu, uygulama süreçlerinin işleyişi, hedeflere ulaşma düzeyi, program sonrasında algılanan değişim alanları ve proje sonrası devamlılık koşulları birlikte değerlendirilmiştir. Çalışmanın veri kaynağını desteklenen kurumların anket aracılığıyla paylaştığı görüş ve deneyimler oluşturduğundan, bulguların nedensel bir etki analizinden ziyade kurumların algı ve deneyimlerine dayalı bir değerlendirme sunduğu dikkate alınmıştır. Bu kapsamda anket bulguları; algıya dayalı ölçümlere özgü yanlılıklar (örneğin sosyal beğenirlik eğilimi, hatırlama yanlılığı ve yanıtlayıcı öz-seçimi) nedeniyle skorların görece yukarı yönlü oluşabileceği ihtimali göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır.

Bu kapsamda kriterler aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır (OECD, 2019):

- i. İlgililik*, programın hedef kitlenin ihtiyaçlarıyla, TR33 Bölgesi'nin beklentileriyle ve ulusal/bölgesel politika öncelikleriyle uyum düzeyini ifade etmektedir.
- ii. Etkinlik*, programın uygulama sürecinde işleyişin ve süreç tasarımının (erişilebilirlik, açıklık, idari yük, zamanlama ve uygulama kolaylığı gibi) hedeflenen çıktılara dönüşümünü ne ölçüde desteklediğini göstermektedir.

- iii. Etkililik*, program kapsamında hedeflenen çıktı ve sonuçlara ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koymaktadır.
- iv. Etki*, program sonrasında kurumlarda ve hedef gruplarda algılanan değişim alanlarını yansıtmaktadır. Bu boyut, anket yanıtlarına dayalı olarak algılanan etki çerçevesinde değerlendirilmiştir.
- v. Sürdürülebilirlik*, proje bitimi sonrasında çıktıların kullanımının devamı ile finansal/kurumsal sahiplenme, iş birliği sürekliliği ve güncelleme/yenileme kapasitesi gibi devamlılık koşullarını kapsamaktadır.

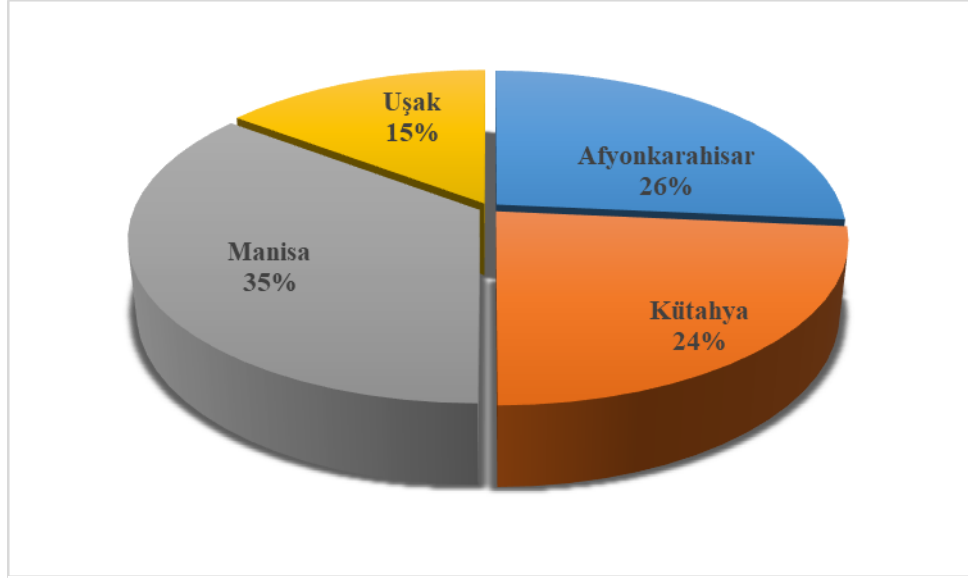
Bu bölümde, YENEP çağrısı kapsamında desteklenen toplam 34 proje dikkate alınmaktadır. Değerlendirme bulguları, program kapsamında desteklenen projelere ilişkin anket verileri üzerinden raporlanmaktadır.

## **5.2. Temel Bilgiler**

ZAFER tarafından YENEP kapsamında desteklenen **toplam 34 başvuru/proje** içerisinden anket uygulamasına **32 kurum** katılım göstermiştir. Buna göre ankete katılım oranı **%94,1**'dir. Bu çalışmada şekil ve tablolarda yer alan "N" ifadesi ilgili soruya cevap veren kurum sayısını göstermektedir.

Tablo 5 Kurumlara ait temel bilgiler (N=32)

Kurum No	Kurumun Bulunduğu İl	Kurumun Bulunduğu İlçe	Kurum Kuruluş Tarihi	Kurum Çalışan Kişi Sayısı
1	Manisa	Alaşehir	2021	10
2	Manisa	Yunusemre	2014	71
3	Afyonkarahisar	Emirdağ	1948	350
4	Afyonkarahisar	İhsaniye	1994	2
5	Kütahya	Merkez	1920	150
6	Afyonkarahisar	Merkez	2020	3
7	Uşak	Banaz	1974	550
8	Afyonkarahisar	Şuhut	1946	25
9	Manisa	Akhisar	1985	2750
10	Afyon	İscehisar	1987	12
11	Manisa	Gördes	1923	7
12	Manisa	Kırkağaç	1973	25
13	Uşak	Sivaslı	1923	15
14	Kütahya	Çavdarhisar	1991	10
15	Manisa	Soma	1950	30
16	Manisa	Şehzadeler	2020	2
17	Manisa	Selendi	1954	18
18	Manisa	Saruhanlı	1920	1500
19	Afyonkarahisar	Kızılören	1998	10
20	Afyonkarahisar	Dinar	1968	26
21	Manisa	Sarıgöl	2019	1
22	Kütahya	Tavşanlı	1950	50
23	Manisa Merkez	Şehzadeler	1920	206
24	Kütahya	Gediz	1985	33
25	Manisa	Kula	1852	14
26	Uşak	Ulubey	1990	34
27	Manisa	Gölmarmara	1987	15
28	Uşak	Merkez	1956	200
29	Uşak	Karahallı	1978	150
30	Kütahya	Altıntaş	1922	200
31	Kütahya	Emet	2019	19
32	Afyonkarahisar	Başmakçı	1988	143



Şekil 2 Kurumların illere göre dağılımı (N=32)

Tablo 5’de sunulan kurumların illere göre dağılımı incelendiğinde, toplam 34 desteklenen proje/kurumdan 32’si ankete katılmış; genel katılım oranı %94,1 olarak hesaplanmıştır (N=32). İller bazında desteklenen proje/kurum sayıları **Manisa (14), Afyonkarahisar (10), Kütahya (7) ve Uşak (3)** şeklindedir. Bu evren dikkate alınarak hesaplanan **il bazında anket cevaplama oranları**, Manisa’da %100,0 (14/14), Kütahya’da %100,0 (7/7), Afyonkarahisar’da %80,0 (8/10) ve Uşak’ta %100,0 (3/3) olarak gerçekleşmiştir. Bu oranlar çerçevesinde, ankete katılan kurumların illere göre dağılımı **Manisa %43,8, Kütahya %21,9, Afyonkarahisar %25,0 ve Uşak %9,4** şeklindedir.

Katılımcı kurumların faaliyet süreleri dağılımı incelendiğinde (anketlerin **Aralık 2025** döneminde yanıtlandığı dikkate alınarak), kurumların en düşük yaklaşık **4 yıl**, en yüksek yaklaşık **174 yıl** faaliyet geçmişine sahip olduğu görülmektedir. Kurumların ortalama faaliyet süresi **56,4 yıl** olup, bu sonuç örneklemin yalnızca yeni kurulan kurumlardan değil; aynı zamanda uzun kurumsal geçmişe sahip yapılardan da oluştuğunu göstermektedir.

Anket uygulamasına katılan **32 kurumun** mevcut çalışan sayıları birlikte değerlendirildiğinde, toplam çalışan sayısının **6.631 kişi** olduğu görülmektedir. Kurumların çalışan sayıları **2 ile 2.750** arasında değişmekte; **ortalama çalışan sayısı 207 kişi** düzeyindedir. Dağılımın geniş aralıklı olması, örneklem içinde **farklı ölçeklerde kurumlar** bulunduğunu göstermektedir.

### 5.3. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programın İncelenmesi

#### 5.3.1. İlgililik

YENEP kapsamında İlgililik boyutu; programın hedef kitle ihtiyaçlarıyla, TR33 Bölgesi’nin beklentileriyle ve bölgesel/ulusal politika öncelikleriyle **ne ölçüde örtüştüğüne ilişkin kurum algısını** yansıtan göstergeler üzerinden değerlendirilmiştir. Bu kapsamda “Evet–Kısmen–Hayır” yanıtları

Evet=1, Kısmen=0,5, Hayır=0 olacak şekilde puanlanmış; her bir gösterge için normalize ortalama skor (0–1) ile katkı açığı hesaplanmıştır (Katkı Açığı = 1 – Normalize Ortalama Skor). Analizler, ilgili sorulara yanıt veren **32 kurum (N=32)** üzerinden yürütülmüştür.

İlgililik bulguları, programın tasarımının sahada yüksek düzeyde **uyum ve kabul** ile karşılandığını göstermektedir. Kurumların tamamı; programın kurum faaliyet alanı ile uyumlu olduğunu, TR33 beklentilerini karşılama yeterliliğinin yüksek olduğunu, bölgesel/ulusal politika-stratejilerle uyumlu bulunduğunu ve diğer destek programlarını tamamlayıcı nitelik taşıdığını belirtmiştir. Bu görünüm, YENEP’in hedeflediği problem alanı ve müdahale çerçevesinin yararlanıcılar tarafından “yerinde” ve “gerekli” olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir.

Buna karşın, Ajans desteklerinin il düzeyinde bilinirliğinde sınırlı da olsa “Kısmen/Hayır” yanıtlarının bulunması, programın içeriğinden ziyade **iletişim ve görünürlük** boyutunda görece bir iyileştirme alanı olduğunu göstermektedir. Bu beş göstergenin ortalaması alınarak İlgililik boyutunun genel skoru **0,972** olarak hesaplanmıştır. Buna göre katkı açığı **0,028** düzeyindedir. Bulgular, programın içerik ve hedefleme doğruluğunun çok yüksek olduğunu; iyileştirme potansiyelinin ise daha çok bilinirlik/görünürlük bileşeninde yoğunlaştığını göstermektedir.

Tablo 6 İlgililik göstergeleri dağılımı ve normalize skorlar (N=32)

İlgililik Göstergeleri	N	Evet	Kısmen	Hayır	Normalize Ortalama Skor (0–1)	Katkı Açığı
Programın kurum faaliyet alanı ile uyumu	32	32	0	0	1,000	0,000
Programın amaç/öncelik/bütçesi dikkate alındığında TR33 beklentilerini karşılama yeterliliği	32	32	0	0	1,000	0,000
Programın bölgesel ve ulusal politika/stratejilerle uyumu	32	32	0	0	1,000	0,000
Programın diğer destek programlarını tamamlayıcılığı	32	32	0	0	1,000	0,000
İlde ZAFER desteklerinin kurumlarca bilinirliği	32	24	7	1	0,859	0,141

İlgililik boyutunu derinleştirmek amacıyla ankette yer alan çoktan seçmeli (çoklu işaretlemeli) soruların dağılımları da incelenmiştir. Bu dağılımlar, kurumların programı hangi hedef setleriyle ilişkilendirdiğini ve proje çıktılarının hangi bileşenler üzerinden anlamlandırıldığını göstermesi açısından önem taşımaktadır (çoklu seçim sorularında yüzdeler toplamı %100’ü aşabilmektedir). Kurumların programı ağırlıklı olarak **yenilikçilik–tasarım–üretkenlik** ile **robotik/algoritmik düşünme/yapay zeka** ekseninde konumlandığı; **dijital dönüşüm** odağının da yüksek düzeyde vurgulandığı görülmektedir. Bu örüntü, YENEP’in sahadaki “değer önerisinin” kurumlar tarafından teknoloji temelli beceri gelişimi

ve öğrenme çıktıları üzerinden okunduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, YENEP’in program tasarımında hedeflenen dijital yetkinlik artışı, yararlanıcı algısında doğrudan karşılık bulmakta; program, “fiziki bir yatırım”dan ziyade öğrenme süreçlerini güçlendiren ve yenilikçi uygulamaları mümkün kılan bir kapasite artırımı olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 7 Programın uyumlu olduğu hedefler (çoklu seçim) (N=32)

Hedef	n	(%)
Öğrencilerin yenilikçilik, tasarım ve üretkenlik becerilerinin geliştirilmesi	31	96,9
Dijital içerik üretimi, robotik kodlama, algoritmik düşünme ve yapay zekâ tabanlı eğitim uygulamalarının desteklenmesi	29	90,6
Eğitimde dijital dönüşümün sağlanması ve bilgi teknolojileri altyapısının güçlendirilmesi	27	84,4
Uygulamalı eğitim olanaklarının artırılması ve mesleki-teknik becerilerin kazandırılması	23	71,9
Eğitimde fırsat eşitliğinin desteklenmesi ve dezavantajlı grupların erişiminin güçlendirilmesi	21	65,6
Girişimcilik kültürünün ve dijital okuryazarlığın yaygınlaştırılması	18	56,2
Bölgesel kalkınma hedeflerine katkı sağlayacak sürdürülebilir eğitim modellerinin oluşturulması	13	40,6
Eğitim kurumları ile sanayi ve yerel yönetimler arasında iş birliğinin artırılması	11	34,4

YENEP kapsamında desteklenen projelerin uygulama bileşenleri incelendiğinde, kurumların en belirgin biçimde **robotik-kodlama atölyesi kurulumu** ve **eğitimci kapasitesinin geliştirilmesi** başlıklarını öne çıkardığı görülmektedir. Bu dağılım, programın yararlanıcı algısında “**somut altyapı + kapasite geliştirme**” bileşimi üzerinden karşılık bulduğunu; dolayısıyla programın tamamlanmasının ardından da görece **gözlemlenebilir ve raporlanabilir çıktılar** üretmeye elverişli bir uygulama çerçevesi sunduğunu düşündürmektedir. Bununla birlikte bu değerlendirme, nedensel bir etki iddiası değil; kurumların program sonrası dönemde proje çıktılarının hangi bileşenlerde yoğunlaştığına ilişkin algı ve deneyimlerinin bir özetidir.

Tablo 8 Gerçekleştirilen yatırım alanları (çoklu seçim) (N=32)

Uygulama Alanı	n	(%)
Robotik kodlama atölyesi	30	93,8
Eğitimci eğitimlerinin gerçekleştirilmesi	27	84,4
Dijital içerik ve materyal geliştirilmesi	14	43,8
Mobil eğitim atölyesi oluşturulması	9	28,1
Mevcut atölyelerin dijital altyapısının yenilenmesi	3	9,4
Mermer İşleme Atölyesi	1	3,1
Kâğıt Geri Dönüşüm Atölyesi	1	3,1
Öğrenci eğitimleri	1	3,1

Programın uyumlu görüldüğü kavramlar incelendiğinde, kurumların **YENEP kapsamındaki proje çıktıları ve uygulama bileşenlerini** öncelikle **dijital dönüşüm** ile **yenilikçilik/tasarım** ekseninde konumlandığı; buna **fırsat eşitliği**, **STEM yaklaşımı** ve **nitelikli insan gücü gelişimi** gibi temaların güçlü biçimde eşlik ettiği görülmektedir. Bu örüntü, programın yararlanıcılar nezdinde **“teknoloji temelli beşeri sermaye geliştirme”** hedef setiyle anlamlandırıldığını; program sonrası dönemde de çıktılara ilişkin değerlendirmelerin ağırlıklı olarak bu çerçeveden görünür hale geldiğini göstermektedir.

Tablo 9 Programın uyumlu olduğu alanlar/kavramlar (çoklu seçim) (N=32)

Alan/Kavram	n	(%)
Dijital Dönüşüm	30	93,8
Yenilikçilik ve Tasarım	29	90,6
Eğitimde Fırsat Eşitliği	23	71,9
STEM Yaklaşımı	22	68,8
Nitelikli İnsan Gücü Gelişimi	21	65,6
Girişimcilik Kültürü	15	46,9

Süreç deneyimini tamamlayıcı biçimde, başvuru–değerlendirme–uygulama aşamalarına ilişkin çoktan seçmeli soruların dağılımları da incelenmiştir. Başvuru sürecinde **bilgiye erişim ve rehber/dokümanların açıklığı** yüksek düzeyde olumlu değerlendirilmiş; buna karşın önemli bir kesimin başvuru sürecini “zor” bulması, kurum kapasitesi ve idari yük gibi faktörlerin başvuru deneyimini zorlaştırabildiğini göstermektedir.

Tablo 10 Başvuru sürecine ilişkin değerlendirmeler (çoklu seçim) (N=32)

Başvuru süreci ifadeleri	n	(%)
Bilgi edinmek ve başvuru için gerekli dokümanlara erişmek kolaydı.	28	87,5
Destek başvuru rehberi ve ekleri açık ve anlaşılırdı; gereken tüm bilgileri rehber ve eklerinde bulabildik.	28	87,5
Ajans tarafından istenen bilgi ve belgelerin miktarı uygundu.	24	75,0
Başvuru süreci zordu.	13	40,6

Değerlendirme sürecine ilişkin bulgular, **adillik** ve **şeffaflık** algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu görünüm, değerlendirmenin güven üreten bir mekanizma olarak işlediğine; şeffaflık bileşeninin ise bir bölüm kurum için daha fazla bilgilendirme/geri bildirimle güçlendirilebileceğine işaret etmektedir.

Tablo 11 Değerlendirme sürecine ilişkin değerlendirmeler (çoklu seçim) (N=32)

Değerlendirme süreci ifadeleri	n	(%)
Değerlendirme süreci adil.	30	93,8
Değerlendirme süreci şeffaftı.	26	81,2

Uygulama sürecinde **Ajans ile iletişim ve erişilebilirliğin** tam mutabakatla en güçlü alanlar olarak öne çıktığı görülmektedir. Bu tür bir süreç deneyimi, uygulama risklerini azaltan ve proje yönetimini kolaylaştıran koruyucu bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 12 Uygulama sürecine ilişkin olumlu değerlendirmeler (çoklu seçim) (N=32)

Uygulama süreci ifadeleri	n	(%)
Uygulama süreci içerisinde ZAFER ile aktif iletişim sağlayabildik.	32	100,0
ZAFER erişilebilir bir kurumdur.	32	100,0
Ajans tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin kapsamı/içeriği uygundu.	26	81,2
Programın destek ödeme süresi uygundu.	23	71,9
Projenin sonuçlanmasıyla ilgili Ajans tarafından uygulanan prosedür ve talepler makuldü.	20	62,5

Uygulama sürecinde zorluk alanlarının belirgin biçimde **raporlama** ve **satın alma** süreçlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu alanlarda artan işlem yükü; zaman, koordinasyon ve hata riski üzerinden proje ekibinin odağını çıktılardan süreç yönetimine kaydırabilmekte; dolayısıyla program deneyimini ve uygulama verimini sınırlayabilmektedir.

Tablo 13 Uygulama sürecinde zorluk yaşanan alanlar (çoklu seçim) (N=32)

Zorluk alanları	n	(%)
Raporlama Prosedürleri	22	68,8
Satın Alma Süreci	21	65,6
Sözleşme Değişikliği Prosedürleri	8	25,0
Proje Süresi	7	21,9
İzleme Faaliyetleri	4	12,5
Diğer Kamu Kurumları İş Birlikleri	1	3,1

### ***İlgililik için sonuç***

YENEP'in **ilgililik** boyutunda genel skorunun **0,972** olması, programın hedef kitle ihtiyaçları ile TR33 Bölgesi'nin kalkınma öncelikleri arasında **çok yüksek düzeyde uyum** bulunduğunu göstermektedir. Tasarım uyumu göstergelerinde kurumların tamamının “Evet” yanıtı vermesi, programın amaç–öncelik–hedef kitle kurgusunun sahada **net, anlaşılır ve yerinde** karşılık bulduğuna işaret etmektedir. Bu bulgu, programın müdahale alanının doğru tanımlandığını ve kurumların programı “gereksiz/uygunsuz” bir araç olarak görmediğini, aksine bölgesel ihtiyaç setiyle güçlü biçimde örtüştürdüğünü ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, Ajans desteklerinin **yerelde bilinirliğine** ilişkin göstergede gözlenen görece zayıflık (**katkı açığı: 0,141**), yüksek tasarım uyumunun bölge genelinde **eşit düzeyde farkındalık** üretmediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle; programın içeriği ve yönelimi kurumlarca çok uygun bulunmakla birlikte, desteklerin bilinirliği ve görünürlüğü bazı yerel ekosistemlerde aynı güçte oluşmamaktadır. Bu durum, ilgililik boyutunu aşağı çeken temel unsurun “programın hedefi veya kapsamı” değil; **programın bilinirliği ve erişim kanallarının yayılımı** olduğunu düşündürmektedir.

Anket sonuçlarının işaret ettiği bu tablo, sonraki programlama dönemleri için ilgililik performansını daha **kapsayıcı ve dengeli** hale getirecek bir iyileştirme alanı tanımlamaktadır. Bu kapsamda, bilinirlik göstergesindeki katkı açığını azaltmaya dönük olarak; duyuru ve bilgilendirme faaliyetlerinin hedef kitle alt segmentlerine göre yapılandırılması, yerel paydaşlara erişimi artıracak temas noktalarının çoğaltılması ve görünürlük bileşeninin uygulama süreci boyunca izlenebilir göstergelerle desteklenmesi gibi araçların devreye alınması, anket bulgularının işaret ettiği zayıf halkayı güçlendirecektir. Böylece, halihazırda çok yüksek olan tasarım uyumu korunurken, programın bölge genelinde algısı ve erişimi daha dengeli biçimde gelişecek; ilgililik performansı yalnızca “uygunluk” değil aynı zamanda “yaygın sahiplenme” boyutunda da güçlenecektir.

### 5.3.2. Etkinlik

YENEP kapsamında Etkinlik boyutu; program uygulaması tamamlandıktan sonra yararlanıcı kurumların algı ve deneyimlerine dayalı olarak, programın hedefleriyle ne ölçüde örtüşen çıktılar ürettiğini, Ajans desteğinin proje/uygulama kararındaki rolünün nasıl algılandığını, hedeflerin ötesine taşan ilave çıktılara dair gözlemleri, kaynak-çıktı uyumuna ilişkin değerlendirmeleri ve program kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin tam kapasiteyle sonuç üretmesini sınırlayabilecek unsurları birlikte ele almaktadır. Bu bölümde “Evet–Kısmen–Hayır” yanıtları **Evet=1,00; Kısmen=0,50; Hayır=0,00** olacak şekilde puanlanmış; etkililiği sınırlayıcı nitelik taşıyan “**mevcut bütçeyle daha fazla uygulama etkinliği sağlanabilir miydi?**” göstergesi **ters kodlanmıştır** (Evet=0,00; Hayır=1,00). Her bir gösterge için **normalize ortalama skor (0–1)** ve **katkı açığı** (Katkı Açığı = 1 – Skor) hesaplanmıştır. Analizler, ilgili sorulara yanıt veren **32 kurum (N=32)** üzerinden yürütülmüştür.

Elde edilen bulgular, program sonrasında yapılan değerlendirmede kurumların önemli bir bölümünün YENEP kapsamında gerçekleştirilen uygulamaların **hizmet üretmeye devam ettiğini** ve uygulamanın **istenilen verimlilik/nitelikte düşük maliyetle** hayata geçirildiğini düşündüğünü göstermektedir. Kurumların bu göstergelerde ağırlıklı olarak “Evet” yanıtı vermesi; doğrudan bir “etki kanıtı” olarak değil, programın **çıktıların işlerliği ve kaynak kullanım kalitesi** açısından güçlü bir algı göstergesi olarak okunmalıdır. Bu görünüm, YENEP’in sahada mevcut kapasiteyi güçlendiren ve çıktıları proje sonrası dönemde de devrede tutan bir çerçeve sunduğuna işaret etmektedir.

Buna karşılık, “yeni bir hizmet alanı oluşması” göstergesindeki daha zayıf görünüm, programın etkinliğinin “mevcut hizmetin sürdürülmesi ve kapasite güçlendirme” düzeyinde güçlü; ancak çıktının **yeni bir hizmet alanına dönüşmesi** düzeyinde daha sınırlı algılandığını düşündürmektedir. Benzer şekilde, kurumların önemli bir bölümünün mevcut destek bütçesiyle daha yüksek uygulama etkinliğinin mümkün olabileceğini belirtmesi, programın genel başarısını zayıflatan bir sonuçtan ziyade; **uygulama süreçlerinde optimizasyon potansiyeline** işaret etmektedir. Bu iki bulgu birlikte değerlendirildiğinde; YENEP’in mevcut yapısıyla kurum içi kapasiteyi güçlendirmede etkili olduğu, ancak çıktının yeni hizmet kanalına dönüşmesi ve aynı kaynakla daha yüksek çıktı üretimi açısından tamamlayıcı uygulama araçlarına ihtiyaç duyulabileceği anlaşılmaktadır.

Tablo 14 Etkinlik göstergeleri dağılımı ve normalize skorlar (N=32)

Gösterge	N	Evet (%)	Kısmen (%)	Hayır (%)	Skor	Katkı Açığı			
Uygulamanın hizmet vermeye devam etmesi	32	28	87,5	4	12,5	0	0,0	0,938	0,062
Uygulama sonucunda yeni hizmet alanı oluşması	32	10	31,2	8	25,0	14	43,8	0,438	0,562
Mevcut bütçeyle daha fazla uygulama etkinliği sağlanabilmesi*	32	25	78,1	0	0,0	7	21,9	0,219	0,781
Uygulamanın verimlilik/nitelikte en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi	32	28	87,5	4	12,5	0	0,0	0,938	0,062
<b>* Ters kodlama uygulanmıştır</b>									

Kaynak–sonuç uyumu dağılımı, kurumların önemli bir bölümünün elde edilen çıktıları kullanılan kaynakların **üzerinde** değerlendirdiğini; bununla birlikte kayda değer bir kesimin de **“fikrim yok”** seçeneğini işaretlediğini göstermektedir. Bu görünüm; program kapsamında sağlanan destek ve yürütülen uygulamaların genel olarak **“fayda üreten”** bir araç olarak algılandığını, ancak bazı kurumlarda çıktıların izlenmesi/ölçülmesi veya maliyet–fayda çerçevesinde değerlendirilmesi konusunda **kurumsal ölçüm kapasitesinin** sınırlı olabildiğini düşündürmektedir. Bu gösterge için normalize skor **0,648**, katkı açığı **0,352** olarak hesaplanmıştır.

Tablo 15 Kaynak–sonuç uyumu dağılımı (N=32)

Kategori	n	(%)
Elde ettiğimiz sonuçlar, kullanılan kaynaklardan fazladır.	15	46,9
Elde ettiğimiz sonuçlar, kullanılan kaynaklara eşittir.	9	28,1
Elde ettiğimiz sonuçlar, kullanılan kaynaklardan azdır.	3	9,4
Fikrim yok.	5	15,6

Süreç etkinliği algısında; **uygulama boyunca ZAFER ile iletişim kurulabilmesi** ve **KAYS’in anlaşılır bulunması** yüksek oranlarda işaretlenmiştir. Buna karşılık, az sayıda kurumda çevrimiçi sistemin açıklığı veya uygulama döneminde iletişim/erişim başlıklarında olumsuz deneyimlerin raporlandığı görülmektedir. Bu dağılım, süreç tasarımının genel olarak **“erişilebilir”** algılandığını; ancak belirli örneklerde kullanıcı deneyimini iyileştirecek mikro–düzey düzenlemelerin (ör. daha net yönlendirme, örnek dokümanlar, standart şablonlar) katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Tablo 16 Süreç etkinliği algısı (çoklu seçim) (N=32)

Seçenek	n	(%)
ZAFER'e programın uygulama süreci boyunca kolaylıkla ulaşım/iletişim sağlayabildik.	31	96,8
Online başvuru sistemi (KAYS) açık ve anlaşılırdı.	29	90,6
Başvuruların incelenmesi ve değerlendirilmesi şeffaf ve adil.	27	84,4
Başvuranların destek programına ve destek programı hedeflerine uygunluğuna dikkat edildi.	26	81,2
Online başvuru sistemi (KAYS) açık ve anlaşılır değildi.	3	9,4
Başvuranların destek programına ve destek programı hedeflerine uygunluğuna dikkat edilmedi.	1	3,1

Proje sonrası kurumlarda gözlenen değişimler; YENEP'in etkinliğinin özellikle **öğrenci dijital becerileri, eğitim ortamında teknoloji kullanımı, öğretmenlerin yenilikçi yöntem yetkinliği ve fırsat eşitliği** gibi alanlarda görünür çıktılara dönüştüğünü göstermektedir. Daha düşük oranlarda işaretlenen başlıklar ise kurumlar arası ağ kurma gibi daha çok "ekosistem düzeyi" sonuçların, her kurumda aynı yoğunlukta oluşmadığına işaret etmektedir.

Tablo 17 Proje sonrası kurumlarda gözlenen değişimler (çoklu seçim) (N=32)

Seçenek	n	(%)
Öğrencilerin dijital becerileri gelişti.	27	84,4
Eğitim ortamlarımızda teknoloji kullanımını arttı.	23	71,9
Öğretmenlerin yenilikçi eğitim yöntemleri konusunda yetkinliği arttı.	23	71,9
Eğitimde fırsat eşitliği sağlanmasına katkı sağlandı.	22	68,8
STEM ve tasarım temelli etkinlikler yaygınlaştı.	21	65,6
Öğrencilerin motivasyonu ve katılım düzeyi yükseldi.	19	59,4
Girişimcilik ve üretkenlik kültürü güçlendi.	18	56,2
Kurumumuzun proje geliştirme ve yönetim kapasitesi arttı.	18	56,2
Eğitim süreçlerinde yenilikçi uygulamalara geçildi.	17	53,1
Eğitim materyalleri ve içerik üretimi çeşitlendi.	16	50,0
Kurumumuzda dijital altyapı güçlendirildi.	15	46,9
Kurumun görünürlüğü ve bilinirliği arttı.	15	46,9
Dijital dönüşüm ve sürdürülebilir öğrenme kültürü güçlendi.	14	43,8
Kurumlar arası iş birliği ve ağ oluşturma kapasitesi arttı.	11	34,4

Anket bulguları, YENEP'in çıktılarının en belirgin biçimde **öğrenci ve öğretmen odaklı eğitim kazanımlarında** görünürleştiğine işaret etmektedir. Program, kurumlar tarafından öncelikle dijital becerilerin gelişmesi, eğitim ortamlarında teknoloji kullanımının artması ve öğretmenlerin yenilikçi yöntemlerde yetkinleşmesi gibi **sınıf içi öğrenme kalitesine doğrudan yansıyan** alanlarda güçlü biçimde anlamlandırılmaktadır. Bu görünüm, YENEP'in temel amacının sahada somut karşılık bulduğunu ve programın eğitim süreçlerinde modernleşme ve kapasite geliştirme etkisinin yüksek algılandığını düşündürmektedir.

Buna karşılık, programın **kurumsal düzeyde yaygınlaşma ve ekosistem etkileri** daha seçici bir görünüm sergilemektedir. Kurumların bir kısmı programı içerik üretimi, yenilikçi uygulamalara geçiş ve proje geliştirme kapasitesi gibi kurumsal bileşenlerle ilişkilendirirken; kurumlar arası iş birliği/ağ kurma, kurumsal görünürlük ve sürdürülebilir öğrenme kültürünün yerleşmesi gibi daha geniş ölçekli çıktılar daha sınırlı düzeyde öne çıkmaktadır. Bu durum, YENEP'in etkisinin ağırlıklı olarak **kurum içi eğitim pratiklerini güçlendirme** kanalında yoğunlaştığını; etkilerin kurum dışına taşması ve kalıcı kurumsal mekanizmalara dönüşmesi için ise tamamlayıcı araçlara (paylaşım/örnek uygulama mekanizmaları, kurumlar arası etkileşimi artıran yapılandırılmış düzenekler, sürekliliği destekleyen uygulama standartları) ihtiyaç olabileceğini düşündürmektedir.

Tablo 18 Uygulama ve kaynak tasarrufu mekanizmaları (çoklu seçim) (N=32)

Seçenek	n	(%)
Eğitim altyapısının dijitalleşmesiyle zaman ve kaynak kullanımını optimize edildi.	22	68,8
Eğitim süreçlerinde verimlilik artışı sağlandı.	22	68,8
Eğitimde fırsat eşitliği sağlanarak sosyal verimlilik artırıldı.	21	65,6
Mevcut donanım ve ekipmanların daha etkin kullanımı sağlandı.	21	65,6
Yenilikçi eğitim yöntemleriyle öğrenme süreci hızlandı.	21	65,6
Eğitim kurumunun proje yönetim kapasitesi güçlendi.	19	59,4
Eğitimcilerin dijital beceri gelişimiyle kurumsal verimlilik arttı.	19	59,4
Eğitim materyallerine dijital erişim sayesinde maliyetler azaldı.	11	34,4
Eğitimde tekrar eden süreçler dijital uygulamalarla sadeleştirildi.	10	31,2
Uzaktan eğitim ve mobil atölyeler aracılığıyla erişim maliyetleri düşürüldü.	10	31,2
Dijital dönüşüm uygulamaları uzun vadede sürdürülebilir maliyet avantajı sağladı.	9	28,1

### ***Etkinlik için sonuç***

YENEP'in **Etkinlik** boyutunda genel skorun **0,636** olması; program kapsamındaki uygulamaların büyük ölçüde **devam eden kullanım ve istenen nitelikte/uygun maliyet düzeyiyle gerçekleştirilme** göstergelerinde güçlü bir görünüm sergilediğini, ancak etkinlik performansının iki kanalda görece olarak sınırlı kaldığını göstermektedir. Birincisi, **“yeni bir hizmet alanı oluşması”** göstergesinde katkı açığının yüksek olması (**0,562**), program çıktılarının ağırlıklı olarak **mevcut eğitim kapasitesini güçlendirme** yönünde çalıştığını; uygulamanın “yeni bir hizmet alanına” dönüşmesinin ise kurumlar arasında daha sınırlı bir düzeyde gerçekleştiğini işaret etmektedir. İkincisi, **“mevcut destek bütçesiyle daha yüksek uygulama etkinliği sağlanabilirdi”** değerlendirmesinin ters kodlama sonrası en yüksek katkı açığını üretmesi (**0,781**), programın amaç ve yöneliminden ziyade **uygulama kurgusu ve uygulama sürecinin yönetimi** açısından iyileştirme alanı bulunduğu işaret etmektedir.

Bu görünüm, programın genel başarısını zayıflatan bir sonuçtan ziyade; **uygulama sürecinin daha öngörülebilir ve tutarlı yürütülmesini sağlayacak araçlar** güçlendirildiğinde etkinlik performansının daha dengeli ve yüksek bir profile taşınabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda, benzer programlarda **planlama ve uygulama standartlarının netleştirilmesi**, uygulamaya ilişkin **rehberlik ve örnek uygulama setlerinin güçlendirilmesi** ve çıktının **daha izlenebilir/karşılaştırılabilir biçimde takip edilmesine** imkân veren izleme araçlarının geliştirilmesi; kurumlar arası farklılaşmayı azaltarak etkinlik düzeyinin yükselmesine katkı sağlayacaktır.

### 5.3.3. Etkililik

YENEP kapsamında etkililik boyutu; program kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin **hedeflenen sonuçlara ne ölçüde ulaştığı** ve bu sonuçların **Ajans desteğiyle ilişkili ilave katkı üretip üretmediği** üzerinden değerlendirilmiştir. Bu çerçevede etkililik, yalnızca hedefe ulaşmayı değil; desteğin uygulamanın gerçekleşmesindeki **belirleyiciliğini**, hedeflerin ötesinde ortaya çıkabilecek **ilave çıktı/yaygınlaşma** görünümünü, uygulamanın daha verimli kurgulanabilme olasılığını ve **çıktılar ile kullanılan kaynakların uyumunu** birlikte dikkate alan bir değerlendirme mantığıyla ele alınmıştır. “Evet–Kısmen–Hayır” yanıtları Evet=1, Kısmen=0,5, Hayır=0 olacak şekilde puanlanmış; etkililik mantığı gereği olumsuz durumu temsil eden maddeler ters kodlanmıştır. Her bir gösterge için normalize ortalama skor (0–1) ve katkı açığı (1–skor) hesaplanmıştır (N=32).

Elde edilen bulgular, YENEP’in kurumların belirlediği uygulama hedeflerine ulaşma ve Ajans desteğinin uygulamanın gerçekleşmesindeki belirleyiciliği açısından güçlü bir görünüm sergilediğini göstermektedir. Hedefe ulaşma göstergesinde skorun **1,000** olması, kurumların tamamının uygulamanın hedeflenen doğrultuda gerçekleştiğini ifade ettiğine işaret etmektedir. Eklenebilirlik göstergesinin ters kodlama sonrası **0,875** skora ulaşması (katkı açığı **0,125**), Ajans desteğinin birçok kurum için uygulamayı mümkün kılan kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Benzer şekilde, optimizasyon potansiyeli göstergesinin ters kodlama sonrası **0,875** (katkı açığı **0,125**) düzeyinde olması, kurumların büyük ölçüde mevcut uygulama kurgusunu hedefe uygun bulduğunu; “farklı faaliyetlerle daha fazla çıktı üretilebilirdi” yönündeki değerlendirmelerin sınırlı kaldığını düşündürmektedir.

Buna karşılık, etkililiğin hedeflerin ötesine taşan ilave çıktı/yaygınlaşma kanalında daha sınırlı bir görünüm bulunmaktadır. “İlave çıktı üretimi” göstergesindeki skorun **0,312** (katkı açığı **0,688**) düzeyinde kalması, programın etkisinin ağırlıklı olarak kurumların kendi hedef seti içinde görünürleştiğini; çıktının daha geniş bir düzleme taşınmasının her kurumda aynı ölçüde ortaya çıkmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, “çıktılar–kaynaklar uyumu” göstergesindeki skorun **0,641** (katkı açığı **0,359**) ve “ilave ihtiyaç” göstergesinin ters kodlama sonrası **0,734** (katkı açığı **0,266**) olması, hedeflere ulaşma algısı güçlü olmakla birlikte, bazı kurumlarda uygulama sonrası dönemde **tamamlayıcı düzenlemeler** ve destekleyici araçlarla çıktılarının daha tutarlı biçimde pekiştirilebileceğine işaret etmektedir.

Tablo 19 Etkililik göstergeleri dağılımı ve normalize skorlar (N=32)

Etkililik Göstergeleri	N	Evet (%)	Kısmen (%)	Hayır (%)	Skor (0–1)	Katkı Açığı
Eklenebilirlik (Ajans desteği olmasaydı proje gerçekleştirilebilir miydi?)*	32	2 (6,3)	4 (12,5)	26 (81,3)	0,875	0,125
Uygulama hedeflerine ulaşma	32	32 (100,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	1,000	0,000
İlave çıktı üretimi	32	10 (31,3)	0 (0,0)	22 (68,8)	0,312	0,688
Optimizasyon potansiyeli (farklı faaliyetlerle daha fazla çıktı elde edebilir miydi?)*	32	4 (12,5)	0 (0,0)	28 (87,5)	0,875	0,125
İlave uygulama ihtiyacı oldu mu?*	32	7 (21,9)	10 (31,3)	15 (46,9)	0,734	0,266
Kaynak–sonuç uyumu (çıktılar–kaynaklar)	32	10 (31,3)	21 (65,6)	1 (3,1)	0,641	0,359
<b>* Ters kodlama uygulanmıştır</b>						

Kurumların uygulamanın “daha fazla fayda sağladığı” eksene ilişkin değerlendirmeleri, programın sahadaki karşılığının ağırlıklı **dijital dönüşüm ve yenilikçilik kapasitesi** üzerinden kurulduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, programın yalnızca dijitalleşme boyutunda değil; **eğitimde kalite ve verimlilik** alanında da anlamlı bir fayda ürettiği yönünde güçlü bir algı bulunduğunu göstermektedir. Bu görünüm, YENEP’in kurumlar tarafından öncelikle dijital dönüşüm/yenilikçilik odaklı bir kapasite geliştirme aracı olarak konumlandırıldığını; ancak uygulama çıktılarının eğitim süreçlerinin niteliğini ve işleyişini destekleyen ikinci bir fayda kanalını da eş zamanlı olarak beslediğini göstermektedir.

Tablo 20 Uygulamanın daha fazla fayda sağladığı eksen (N=32)

Seçenek	n	(%)
Dijital dönüşüm ve yenilikçilik faaliyetleri açısından katkı daha fazladır.	20	62,5
Hem dijital dönüşüm/yenilikçilik hem de eğitimde kalite-verimlilik açısından önemli katkı sağlamıştır.	12	37,5

Programın yenilikçi eğitim anlayışıyla ilişkisini tanımlayan çoklu seçimli bulgular, YENEP’in özellikle **tasarım ve üretkenlik, yenilikçi öğrenme yaklaşımları, STEM odaklı öğrenme, nitelikli insan gücü gelişimi ve teknoloji entegrasyonu** eksenlerinde anlamlandırıldığını göstermektedir. Bulgular, programın yalnızca fiziksel donanım ve öğrenme ortamlarının güçlendirilmesiyle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda **pedagojik uygulama dönüşümü ve beceri gelişimi** hattında da konumlandığını göstermektedir.

Tablo 21 Projenin yenilikçi eğitim anlayışı ile ilişkisi (çoklu seçim) (N=32)

Seçenek	n	(%)
Tasarım ve Üretkenlik	30	93,8
Yenilikçi Eğitim Yaklaşımları	25	78,1
STEM Odaklı Öğrenme	22	68,8
Nitelikli İnsan Gücü Gelişimi	21	65,6
Teknoloji Entegrasyonu	21	65,6
Girişimcilik	16	50,0
Dijital Dönüşüm Uygulamaları	16	50,0
Ar-Ge ve Yenilikçilik	13	40,6
Etkileşimli ve Uygulamalı Eğitim Ortamları	13	40,6

Eğitim ve dijital dönüşüm alanındaki katkı başlıkları incelendiğinde, kurumların programı en çok **dijital kaynakların eğitim süreçlerine etkin biçimde entegre edilmesi, donanım–yazılım altyapısının eğitim amaçlı kullanımının güçlendirilmesi ve yenilikçi dijital öğrenme tasarımlarının geliştirilmesi** eksenlerinde anlamlandırdığı görülmektedir. Bulgular, programın kurumlarda dijital dönüşümü ağırlıklı **eğitim uygulamalarının niteliğini artırma ve mevcut kapasiteyi güçlendirme** hattında görünür kıldığını göstermektedir. Buna karşılık, “dijital ürün geliştirme” vurgusunun oldukça sınırlı kalması, program çıktılarının daha çok yeni bir dijital ürün ortaya koymaktan ziyade **mevcut eğitim süreçlerini destekleme, dijital kapasiteyi yaygınlaştırma ve sürdürülebilir kullanım pratikleri oluşturma** yönünde çalıştığını göstermektedir.

Tablo 22 Uygulamanın eğitim ve dijital dönüşüm alanında katkıları (çoklu seçim) (N=32)

Seçenek	n	(%)
Eğitim süreçlerinde dijital kaynakların etkin kullanımı ve entegrasyonu sağlandı.	23	71,9
Donanım ve yazılım altyapısında verimliliğin artırılması sağlandı.	22	68,8
Yenilikçi ve düşük maliyetli dijital öğrenme tasarımları geliştirildi.	20	62,5
Eğitimde sürdürülebilir dijital dönüşüm kültürü oluşturuldu.	17	53,1
Dijital eğitim uygulamalarında erişim ve sürdürülebilirlik sağlandı.	16	50,0
Teknoloji tabanlı öğrenme ortamlarının yaygınlaştırılması sağlandı.	15	46,9
Veriye dayalı öğrenme takibi ve değerlendirme süreçleri güçlendirildi.	11	34,4
Dijital ürün geliştirme.	1	3,1
Dijital ürün geliştirme. (Dijital ürün oluşturulmadı)	1	3,1

Program sonrası kurumlarda gözlenen değişimler, etkililiğin öncelikle **kurum içi kapasite, kurumsal dinamizm ve motivasyon** üzerinden görünürleştiğini göstermektedir. Personelin yeni proje geliştirme yönünde teşvik edilmesi ve kurum kültüründeki gelişimin öne çıkması, program çıktılarının kurumların iç işleyişi ve gelişim yönelimi üzerinde güçlendirici bir etki alanı oluşturduğunu göstermektedir. Buna karşılık, yeni iş birliği teklifleri ve yeni istihdam gibi **kurum dışına taşan ve ekosistem düzeyinde** sonuçların daha sınırlı görünmesi, etkililiğin “hedefe ulaşma” boyutunda güçlü; **hedeflerin ötesine taşan ilave sonuçlar** boyutunda ise daha seçici bir profile sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 23 Uygulama sonrası kurumlarda gözlenen değişimler (çoklu seçim) (N=32)

Seçenek	n	(%)
Personellerimizi yeni projeler için teşvik etti.	24	75,0
Kurum kültürümüz gelişti.	21	65,6
Teknolojik ihtiyaçlar ortaya çıkardı.	18	56,2
Hizmet alanlarımızdaki faaliyetlerde değişiklikler meydana geldi.	9	28,1
Yeni iş birliklerine yönelik teklifler aldık.	6	18,8
Yeni istihdam alanı oluştu.	4	12,5

Açık uçlu yanıtlar, etkililik bulgularını özellikle iki kanaldan tamamlamaktadır: (i) ilave çıktı bildiren kurumlar, program sayesinde uygulama kapasitesinin arttığını; öğrenci ve ekip performansının daha görünür hale geldiğini; yarışma, etkinlik ve benzeri uygulamalara katılımın mümkünleştiğini ifade etmiştir. (ii) tamamlayıcı ihtiyaç bildiren kurumlar ise tüketim malzemeleri, bakım-onarım, donanımın güncellenmesi ve bazı durumlarda ek ekipman/yazılım gereksinimi gibi ek ihtiyaçların ortaya çıktığını

belirtmiştir. Bu bulgular, hedefe ulaşma görünümünün güçlü olduğunu; ancak etkililiğin sürekliliği ve daha geniş bir etki alanına taşınmasının bazı kurumlarda tamamlayıcı kaynaklar ile uygulamayı destekleyen yönetsel düzenlemelerle güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

### ***Etkililik için sonuç***

YENEP'in **etkililik** boyutunda elde edilen genel skorun **0,740** olması, programın hedeflenen sonuçlara ulaşma ve destek mekanizmasının uygulamayı mümkün kılan işlevi bakımından genel olarak **güçlü bir performans** sergilediğini göstermektedir. En güçlü bulgu, kurumların tamamının hedeflere ulaşıldığını belirtmesidir (skor **1,000**). Eklenebilirlik göstergesinde (ters kodlu) skorun **0,875** olması, desteğin birçok kurum için uygulamanın hayata geçirilmesinde kritik bir kaldıraç rolü taşıdığını teyit etmektedir. Buna karşılık, etkililiği sınırlayan temel alan **ilave çıktı/yaygınlaşma** görünümüdür: ilave çıktılar göstergesinin katkı açığı **0,688** ile en yüksek düzeydedir. Ayrıca çıktı-kaynak uyumu göstergesinin katkı açığı **0,359** olup, kurumların önemli bir kısmında elde edilen çıktının kullanılan kaynakla "eşdeğer" düzeyde algılandığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak YENEP, "hedefe ulaşma" ve "uygulamayı gerçekleştirme" düzeyinde güçlü bir etkililik üretmiş; ancak çıktının çoğaltılması/yaygınlaşması ve kurum dışına taşınan sonuçların güçlenmesi açısından daha seçici bir etkililik profili sergilemiştir.

Bu bulgular doğrultusunda, sonraki benzer programlar için iki yönlü bir öngörü/öneri ortaya çıkmaktadır. Birincisi, hedef-faaliyet eşleşmesini güçlü kılan mevcut tasarım mantığının korunması, hedefe ulaşma performansının sürekliliği açısından kritik görünmektedir. İkincisi, etkililiğin görece sınırlı kaldığı kanallar, programın temel hedefi değiştirilmeden **tamamlayıcı bileşenlerle** güçlendirilebilir. İlave çıktı/yaygınlaşma görünümünün zayıf kalması, kurumların çıktıları çoğaltma ve farklı bağlamlara taşıma kapasitesinin kurumdan kuruma değiştiğini göstermektedir. Bu nedenle sonraki programlarda, iyi uygulamaların görünür kılınması ve kurumlar arası paylaşımın daha sistematik hale getirilmesi; çıktının daha geniş bir fayda alanına taşınmasını destekleyecek yapılandırılmış araçların (örnek uygulama setleri, paylaşım/öğrenme oturumları, uygulama rehberleri ve basit izleme göstergeleri) tasarıma eklenmesi, etkililiğin bu kanalını güçlendirecek bir iyileştirme alanı sunmaktadır.

Buna ek olarak, çıktı-kaynak uyumunda gözlenen katkı açığı, bazı kurumlarda sonuçların beklenen düzeyde kalabildiğini ve daha güçlü sonuçların kurum içi koşullara bağlı olarak farklılaşabildiğini düşündürmektedir. Bu çerçevede sonraki programlarda, uygulama öncesi ihtiyaç/kapasite farklılıklarını daha net ayırtıran ve uygulama yolunu buna göre netleştiren bir çerçevenin devreye alınması; hem hedefe ulaşma performansını koruyacak hem de etkililik görünümünü kurumlar arasında daha dengeli bir düzeye taşıyacaktır.

### **5.3.4. Etki**

YENEP kapsamında etki boyutu; programın tamamlanmış proje uygulamaları sonrasında kurumların gözlemlediği değişimleri, proje çıktılarının beklentileri karşılama düzeyini, istihdama olası yansımaları,

programın başka planlanan faaliyetleri dışlayıp dışlamadığına (yer değiştirme/erteleme algısı) ilişkin değerlendirmeleri ve Ajans desteği olmaksızın benzer çıktı düzeyinin ne ölçüde sağlanabileceğine dair algıyı birlikte ele almaktadır. “Evet–Kısmen–Hayır” yanıtları **Evet=1, Kısmen=0,5, Hayır=0** olacak şekilde puanlanmıştır. Ters yönlü göstergeler (örneğin, “program nedeniyle vazgeçilen/ertelenen faaliyet oldu mu?”) **Hayır=1** olacak şekilde ters kodlanmıştır. Ajans desteği olmaksızın aynı çıktı düzeyinin ne ölçüde elde edilebileceğine ilişkin soruda kategoriler orta değer yaklaşımıyla sayısallaştırılmış ve etki skoru **1 – (tahmini oran)** olarak hesaplanmıştır. Her bir gösterge için normalize ortalama skor (0–1) ve katkı açığı (1–skor) hesaplanmış; analizler **N=32** kurum üzerinden yürütülmüştür.

Etki bulguları, proje çıktılarının **beklentileri karşılama düzeyinin yüksek** olduğunu ve programın kurumların planlanan faaliyet gündemini genel olarak **dışlamadığını/erteleme yaratmadığını** göstermektedir. “Beklentileri karşılama” göstergesindeki yüksek skor (0,969) ve “yer değiştirme/erteleme” göstergesindeki ters kodlama sonrası yüksek skor (0,969), programın sahada güçlü bir karşılık ürettiğini ve kurumların planlarını olumsuz yönde ikame eden bir etki oluşturmadığını göstermektedir. Buna karşılık, doğrudan **istihdam etkisinin çok sınırlı** düzeyde raporlanması (normalize skor 0,031), YENEP’in etki üretiminin ağırlıklı olarak istihdam kanalından ziyade **eğitsel kapasite, dijital yeterlilikler ve kurumsal uygulama dönüşümü** üzerinden görünürleştiğini göstermektedir.

Tablo 24 Etki göstergeleri dağılımı, normalize skor ve katkı açığı (N=32)

Etki göstergesi	N	Evet n (%)	Kısmen n (%)	Hayır n (%)	Normalize Skor (0–1)	Katkı Açığı
Uygulama beklentileri karşıladı mı?	32	30 (93,8)	2 (6,2)	0 (0,0)	0,969	0,031
Uygulamanın istihdama katkısı oldu mu?	32	1 (3,1)	0 (0,0)	31 (96,9)	0,031	0,969
Program nedeniyle vazgeçilen/ertelenen uygulama oldu mu?*	32	1 (3,1)	0 (0,0)	31 (96,9)	0,969	0,031
<b>* Ters kodlama uygulanmıştır.</b>						

Ajans desteği olmaksızın çıktıların ne ölçüde elde edilebileceğine ilişkin dağılım, YENEP’in **ilave katkısını** daha doğrudan görünür kılmaktadır. Kurumların önemli bir bölümü, destek olmaksızın aynı çıktı düzeyine yalnızca sınırlı ölçüde ulaşılacağını ifade etmektedir. Bu görünüm, programın birçok kurum için yalnızca çıktıyı hızlandıran veya kolaylaştıran bir unsur olmadığını; çıktının önemli bir bölümünü **fiilen mümkün kılan** bir kaldıraç işlevi gördüğünü göstermektedir.

Bu gösterge için hesaplanan **normalize skorum 0,656** (katkı açığı **0,344**) olması, destek mekanizmasının etki üretiminde belirgin bir ağırlığa sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, programın net etki

üretimi açısından en güçlü kanallarından birinin, kurumların destek olmaksızın aynı çıktı düzeyine ulaşma kapasitesinin sınırlı kalması üzerinden tanımlanan **eklenebilirlik/ilave katkı** boyutu olduğu görülmektedir.

Tablo 25 Ajans desteği olmasaydı elde edilebilecek çıktı oranı dağılımı ve skor (N=32)

Kategori	n	(%)	Etki skoru
0	7	21,9	1,000
%1-%25	16	50,0	0,750
%26-%50	8	25,0	0,500
%51-%75	1	3,1	0,250
%76-%100	0	0,0	0,000

Programın proje tasarımı ve uygulama olgunluğu üzerindeki etkisi incelendiğinde, kurumların YENEP’i çoğunlukla yalnızca bir finansman desteği olarak değil; **uygulama sürecini iyileştiren, proje kalitesini artıran ve kurumsal kapasiteyi güçlendiren** bir araç olarak değerlendirdiği görülmektedir. Bulgular, YENEP’in kurumların proje süreçlerinde eksik kalan unsurları tamamlama, başlangıç aşamasında ortaya çıkan hata ve eksiklikleri giderme ve uygulamanın daha nitelikli yürütülmesini destekleme yönünde belirgin bir katkı algısı oluşturduğunu göstermektedir. Bu görünüm, programın sahadaki karşılığının yalnızca çıktıların hayata geçirilmesiyle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda proje tasarımı ve uygulama pratiğinin olgunlaşmasına katkı veren bir “geliştirme/iyileştirme” işlevi de gördüğünü göstermektedir.

Tablo 26 Programın proje tasarımına/uygulamaya katkısı (çoklu seçim) (N=32)

İfade	n	(%)
Projemizde iyileştirilmesi gereken noktaları YENEP ile tamamladık.	25	78,1
Başlangıç aşamasında ortaya çıkan hataları ve eksiklikleri YENEP ile giderdik.	21	65,6
YENEP’in projemizin kapasite artışına etkisi oldu.	20	62,5
YENEP ile sadece uygulamamızı gerçekleştirdik.	9	28,1
YENEP’ten önce bu alanda bir projemiz yoktu, YENEP ile başladık.	1	3,1

Dijital dönüşüm boyutunda etki alanları incelendiğinde, YENEP’in etkilerinin özellikle **dijital okuryazarlığın güçlenmesi, kurumsal düzeyde dijital farkındalık ve kültürün gelişmesi** ve dijitalleşme temelli **uygulama kapasitesinin artması** eksenlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bulgular, programın kurumlarda dijital dönüşümü ağırlıklı “insan kaynağı ve kullanım kültürü” üzerinden görünür kıldığını; bunu yeni araç ve uygulamaların devreye alınması ile kurum içi altyapının güçlenmesi gibi daha somut bileşenlerin izlediğini göstermektedir. Buna karşılık, veri temelli karar

alma, siber güvenlik ve dijital risk farkındalığı gibi daha ileri düzey kurumsal yetkinlik alanlarının görece daha sınırlı görünmesi, dijital dönüşüm etkisinin kurumlar arasında farklı derinliklerde yaşandığını göstermektedir.

Tablo 27 Uygulamanın dijital dönüşüme etkisi (çoklu seçim) (N=32)

Etki alanı	n	(%)
Dijital okuryazarlık düzeyi arttı.	25	78,1
Dijital teknolojilere yönelik kurumsal farkındalık arttı.	24	75,0
Dijital dönüşüm sürecinde yeni uygulamalar/araçlar devreye alındı.	22	68,8
Kurum içi dijital altyapı güçlendi.	21	65,6
Robotik/AI uygulamalarına yönelik kapasite gelişti.	16	50,0
Veri temelli karar alma ve raporlama kapasitesi güçlendi.	14	43,8
Siber güvenlik ve dijital risk farkındalığı arttı.	10	31,2

Sosyal faydalar boyutunda etki incelendiğinde, YENEP'in sahadaki karşılığının ağırlıklı **kurum içinde dijital kültürün yaygınlaşması, öğrenci/yararlanıcı çıktılarının güçlenmesi ve kurumsal prestij algısının desteklenmesi** kanalları üzerinden görünür hale geldiği görülmektedir. Bulgular, programın sosyal faydayı öncelikle kurumun eğitim/hizmet üretim kapasitesini ve yararlanıcı deneyimini güçlendiren içsel dönüşüm üzerinden ürettiğini; bunu çalışanların dijital becerilerindeki gelişim ve eğitim/hizmet kalitesine yansıyan kazanımların izlediğini göstermektedir. Buna karşılık, kurumlar arası etkileşim/işbirliği ve dezavantajlı grupların hizmetlere erişimi gibi daha geniş ekosistem ve kapsayıcılık boyutlarının görece daha sınırlı görünmesi, sosyal faydanın kurumdan kuruma farklı yoğunluklarda oluştuğunu ve bazı kanalların daha hedefli tasarım unsurlarıyla güçlendirilebileceğini göstermektedir.

Tablo 28 Uygulamanın sosyal faydaları (çoklu seçim) (N=32)

Sosyal fayda alanı	n	(%)
Kurumda dijital kültürün gelişmesi	21	65,6
Öğrenci/yararlanıcıların başarısının artması	17	53,1
Kurumsal prestijin artması	15	46,9
Çalışanların dijital becerilerinin artması	14	43,8
Eğitim/hizmet kalitesinin artması	12	37,5
Kurumlar arası etkileşim ve işbirliğinin artması	10	31,2
Dezavantajlı grupların hizmetlere erişiminin artması	8	25,0

Çevresel faydalar boyutunda etki incelendiğinde, YENEP kapsamında bildirilen kazanımların ağırlıkla **dolaylı çevresel kanallar** üzerinden görünürleştiği görülmektedir. Bulgular; dijitalleşmeye bağlı olarak kâğıt tüketiminin azalması, kaynakların dijital paylaşımıyla israfın azaltılması, enerji verimli ekipman kullanımının teşviki ve elektronik atık yönetimine ilişkin duyarlılığın artması gibi başlıklarda çevresel faydanın daha çok **operasyonel pratikler ve farkındalık** üzerinden raporlandığını göstermektedir. Buna karşılık, “yeşil dönüşüm” ekseninde doğrudan kapasite artışı bildirimlerinin daha sınırlı kalması, çevresel etkinin programın doğası gereği çoğunlukla **ikincil/yan kazanım** olarak oluştuğunu ve kurumların bu alanı daha çok dolaylı çıktılar üzerinden tanımladığını göstermektedir. Bu görünüm, çevresel faydaların kurumlar arasında farklı düzeylerde görünürleştiğini ve doğrudan yeşil dönüşüm odaklı sonuçların ancak daha hedefli bileşenlerle güçlenebileceğini göstermektedir.

Tablo 29 Uygulamanın çevresel faydaları (çoklu seçim) (N=32)

Çevresel fayda alanı	n	(%)
Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine dolaylı katkı	19	59,4
Enerji verimli cihaz ve ekipman kullanımının teşvik edilmesi	18	56,2
Çevre dostu dijital teknolojilerin kullanımının yaygınlaşması	14	43,8
Dijital altyapı kullanımıyla kâğıt tüketiminin azalması	13	40,6
Dijital dönüşüm süreçlerinde enerji tasarrufu sağlanması	10	31,2
Elektronik atık yönetimi konusunda duyarlılığın artması	10	31,2
Kaynakların dijital paylaşımıyla israfın azaltılması	10	31,2
Uzaktan eğitimle ulaşım kaynaklı emisyonların azalması	8	25,0
Yeşil dönüşüm ve çevre dostu dijital altyapı alanında kapasite artışı	4	12,5

### Etki için sonuç

Etki boyutunda (beklenti karşılama, istihdam, yer değiştirme etkisi ve ilave katkı göstergeleri birlikte değerlendirilerek) genel etki skoru **0,656**; katkı açığı **0,344** olarak hesaplanmıştır. Bulgular, çıktılarının beklentileri karşılama düzeyinin yüksek olduğunu (skor **0,969**) ve programın kurumların planlanan faaliyetlerini genel olarak dışlamadığını/erteletmediğini (ters kodlu skor **0,969**) göstermektedir. Bu görünüm, programın kurumların kendi öncelik ve uygulama gündemiyle uyumlu biçimde ilerlediğini ve hedeflenen çıktıları sahada karşılayabildiğini göstermektedir.

Programın net etki üretimi özellikle **ilave katkı** kanalında belirgindir (skor **0,656**): kurumların büyük çoğunluğu, destek olmaksızın benzer çıktı düzeyinin yalnızca sınırlı bir kısmına ulaşabileceğini belirtmiştir. Bu bulgu, programın birçok kurum için “süreci kolaylaştıran” bir unsur olmanın ötesinde, çıktının önemli bir bölümünü **mümkün kılan** bir işlev gördüğünü göstermektedir. Buna karşılık doğrudan istihdam etkisinin oldukça düşük düzeyde raporlanması (skor **0,031**), programın etki üretiminin ağırlıklı olarak **dijital kapasite, kurumsal öğrenme ve eğitim/hizmet kalitesindeki iyileşme** kanalları üzerinden görünürleştiğini; istihdamın ise program genelinde **ikincil** ve uygulamanın niteliğine bağlı bir etki alanı olarak kaldığını göstermektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, sonraki benzer programlar için öngörü/öneri; etki alanlarının değerlendirilmesinde programın doğasına uygun kanalların (dijital yetkinlikler, kurumsal dönüşüm, eğitim/hizmet kalitesi, yararlanıcı çıktıları) daha belirgin biçimde izlenmesi ve ilave katkının güçlü olduğu görülen kurum türlerinde bu kazanımların sürekliliğini destekleyecek uygulama düzeneklerinin güçlendirilmesi yönündedir. Böylece, yüksek beklenti karşılama performansı korunurken; etki üretimi kurumlar arasında daha dengeli ve izlenebilir bir profile taşınabilecektir.

### 5.3.5. Sürdürülebilirlik

YENEP kapsamında **Sürdürülebilirlik** boyutu; tamamlanan projelerin çıktısı ve kazanımlarının proje bitimi sonrasında ne ölçüde yaşatılabildiğini, çıktının aktif kullanımda kalması, kurumun bu çıktıyı mali olarak sürdürebilmesi, proje sırasında kurulan ortak/iştirakçi ilişkilerin devamı, TR33 Bölgesi’nde ele alınan problem alanında müdahale ihtiyacı algısının sürüp sürmediği ve çıktının zaman içinde geliştirilmesi/yenilenmesi göstergeleri üzerinden değerlendirmektedir. “Evet–Kısmen–Hayır” yanıtları **Evet=1,00; Kısmen=0,50; Hayır=0,00** olacak şekilde puanlanmıştır; müdahale ihtiyacını ölçen gösterge ters yönlü olduğu için **Hayır=1,00; Kısmen=0,50; Evet=0,00** şeklinde kodlanmıştır. Her bir gösterge için normalize ortalama skor (0–1) ve katkı açığı (1–skor) hesaplanmıştır; analizler N=32 kurum üzerinden yürütülmüştür.

Bulgular, proje çıktılarının proje sonrasında **aktif kullanımda kalması ve fayda üretmeye devam etmesi** açısından güçlü bir görünüm sergilediğini göstermektedir (normalize skor **0,891**; katkı açığı **0,109**). Buna karşılık sürdürülebilirlik, özellikle **finansal devamlılık** (skor **0,578**; katkı açığı **0,422**) ve **ortak/iştirakçi ilişkilerin devamlılığı** (skor **0,406**; katkı açığı **0,594**) göstergelerinde daha kırılgan bir profile işaret etmektedir. En belirgin sınırlılık ise **çıktıyı geliştirme/yenileme sıklığı** göstergesindedir (skor **0,234**; katkı açığı **0,766**); bu bulgu, zaman içinde güncelleme ve yenileme döngüsünün sürdürülebilirliğin zayıf halkalarından biri olduğunu göstermektedir. Ayrıca, müdahale ihtiyacının tamamen ortadan kalkmadığını ima eden ters kodlu göstergenin skoru (skor **0,578**; katkı açığı **0,422**), problem alanında destek ve yönlendirme ihtiyacının bazı kurumlarda devam ettiğini göstermektedir.

Tablo 30 Sürdürülebilirlik göstergeleri: normalize skor ve katkı açığı (N=32)

Sürdürülebilirlik göstergesi	Normalize Skor (0–1)	Katkı Açığı
Uygulamanın aktif kullanımı ve fayda üretimi	0,891	0,109
Finansal kaynak yapısının yeterliliği	0,578	0,422
Ortak/iştirakçi ilişkilerin devamlılığı	0,406	0,594
Ajans müdahalesine ihtiyaç kalmaması*	0,578	0,422
Uygulamayı geliştirme/yenileme sıklığı	0,234	0,766
<b>* Ters kodlama uygulanmıştır.</b>		

Uygulamaların proje sonrası dönemde **aktif kullanımda kalmasına** ilişkin dağılım incelendiğinde, kurumların büyük çoğunluğunun çıktıları aktif biçimde kullandığı; “kısmen” yanıtının sınırlı bir kesimde toplandığı görülmektedir. Aktif kullanımın “kısmen” düzeyinde kaldığı sınırlı sayıdaki kurumun gerekçeleri birlikte değerlendirildiğinde, sürdürülebilirliğin yalnızca teknik yeterlilikle açıklanmadığı; **bakım-onarım gereksinimi, teknolojik gelişmeler nedeniyle güncelleme ihtiyacı ve ihtiyaçların zaman içinde değişmesi** gibi operasyonel ve yönetsel koşullarla yakından ilişkili olduğu

anlaşılmaktadır. Bu görünüm, çıktının aktif kullanımının genel olarak güçlü olmakla birlikte, kullanım sürekliliğinin bazı kurumlarda koşullara bağlı olarak sınırlanabildiğini göstermektedir.

Tablo 31 Uygulamanın aktif kullanım durumu dağılımı (N=32)

Yanıt	n	%
Evet	28	87,5
Kısmen	4	12,5
Hayır	0	0,0

Projenin mali olarak kendi kendini devam ettirebilmesine ilişkin bulgular, kurumlar arasında finansal devamlılığın farklılaştığını; önemli bir kesimde sürdürülebilirliğin “kısmen” düzeyinde kaldığını veya risk taşıdığını göstermektedir. Bu görünüm, **sarf, bakım-onarım, insan kaynağı ve güncelleme** gibi süreklilik gerektiren kalemlerin bütçe ihtiyacı yaratarak mali sürdürülebilirliği belirlediğini göstermektedir.

Tablo 32 Projenin mali olarak kendi kendini devam ettirebilme durumu (N=32)

Yanıt	n	%
Evet	15	46,9
Kısmen	7	21,9
Hayır	10	31,2

Ortaklıkların proje sonrasında devamlılığı incelendiğinde, “evet” yanıtlarının sınırlı kaldığı; önemli bir kesimde ortaklıkların **kısmen** sürdüğü veya **sonlandığı** görülmektedir. Ortaklıkların devam etmediği/kısmen sürdüğü durumlarda belirtilen nedenler; ağırlıklı olarak **ortaklığın proje dönemiyle sınırlı tasarlanması, yönetici/personel değişimi ve kurumlar arası iletişim/koordinasyon sorunları** gibi yönetim temelli faktörlerde yoğunlaşmaktadır.

Tablo 33 Ortak/iştirakçi ilişkilerin proje sonrası devam durumu (N=32)

Yanıt	n	%
Evet	10	31,2
Kısmen	13	40,6
Hayır	9	28,1

Bölgedeki problem alanında Ajans müdahalesine ihtiyaç olup olmadığına ilişkin bulgular, çoğunluğun “**ihtiyaç yok**” yönünde değerlendirme yaptığını; ancak azımsanmayacak bir kesimin **kısmen/evet** yanıtı

verdiğini göstermektedir. Bu dağılım, programın sahadaki ihtiyaca önemli ölçüde karşılık ürettiğini; bununla birlikte özellikle **güncel teknoloji ihtiyacı, işletme maliyetleri ve kurumsal kapasite farklılıkları** nedeniyle belirli bir kesimde destek ihtiyacının sürdüğü algısının bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 34 TR33’te Ajans müdahalesi ihtiyacının devamı (N=32)

Yanıt	n	%
Hayır	21	65,6
Kısmen	7	21,9
Evet	4	12,5

Uygulamanın zaman içinde geliştirilmesi/yenilenmesine ilişkin bulgular, kurumların büyük bölümünün henüz geliştirme/yenileme yapmadığını; geliştirme yapanların ise çoğunlukla sınırlı sayıda (tek seferlik) güncelleme ile ilerlediğini göstermektedir. Bu görünüm, çıktılarının uzun vadeli kalıcılığı açısından **teknolojik güncellik** ve **kapasite tazeleme** ihtiyacının belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir.

Tablo 35 Uygulamaya yönelik geliştirme/yenileme sıklığı dağılımı (N=32)

Yanıt	n	%
Henüz geliştirme yaptırmadık.	24	75,0
1 defa	5	15,6
2 defa	2	6,2
Her yıl gerekli görülen alanlarda değişiklikler yapılmaktadır.	1	3,1

Proje sonrası kurumsal değişim algısı incelendiğinde, değişimin daha çok **kurumun dışa dönük görünümü ve proje yapma kapasitesi** üzerinden görünürleştiği; prestij, proje yazma–yürütme kültürü ve kurum dışı paydaşlarla iletişim/işbirliği gibi unsurların öne çıktığı görülmektedir. Buna karşılık, **kurum içi iletişim/işbirliği** ile **hizmet ve faaliyet çeşitliliği** gibi daha yapısal dönüşüm alanlarında görece sınırlı bir yoğunluk bulunduğu görülmektedir. Bu görünüm, programın kurumsal değişimi öncelikle kurumsal itibar ve proje geliştirme pratiği üzerinden desteklediğini; iç işleyiş ve hizmet portföyünün genişlemesi gibi alanlarda ise etkilerin daha seçici seyrettiğini göstermektedir.

Tablo 36 Proje sonrası kurumsal değişim alanları (çoklu seçim) (N=32)

Değişim alanı	n	%
Kurumumuzun prestiji arttı.	19	59,4
Proje yazma ve yürütme kültürümüz oluştu.	18	56,2
Kurum dışı paydaşlarla iletişim ve işbirliği güçlendi.	13	40,6
Teknik bilgi ve donanımlar arttı.	13	40,6
Kurumumuzun hizmet kalitesi arttı.	10	31,2
Kurumumuzun tanınırlığı arttı.	8	25,0
Kurumumuzun hizmet çeşitliliği arttı.	6	18,8
Faaliyet çeşitliliği oluşturuldu.	4	12,5
Kurum içi iletişim ve işbirliği güçlendi.	3	9,4

Orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik beklentileri incelendiğinde, kurumların orta vadede öncelikle **çıktıların etkin ve sürekli kullanımda kalması, dijital becerilerin gelişmesi ve insan kaynağı kapasitesinin güçlenmesi** temalarında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu görünüm, sürdürülebilirliğin kısa-orta vadede daha çok “çıktının yaşatılması” ve eğitim uygulamalarının sürekliliği üzerinden anlamlandırıldığını göstermektedir.

Uzun vadede ise beklentilerin daha sistemik bir çerçeveye evrildiği; **nitelikli insan gücünün sürekli yetiştirilmesi ve dijital dönüşümün/teknolojik yeniliklerin kalıcılaşması** gibi kurumsal süreklilik ve yapısal dönüşüm alanlarının öne çıktığı görülmektedir. Buna eşlik eden beklentiler arasında kurumların rekabetçiliğinin artması, eğitim kalitesinin daha kalıcı biçimde güçlenmesi ve bölgesel düzeyde daha geniş fayda üretimi gibi başlıklar yer almaktadır. Genel olarak bu tablo, kurumların sürdürülebilirliği orta vadede “kullanım ve kapasite devamlılığı”, uzun vadede ise “kalıcı dönüşüm ve nitelikli insan kaynağı üretimi” üzerinden tanımladığını göstermektedir.

Tablo 37 Orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik beklentileri (çoklu seçim) (N=32)

Orta vadeli beklenti	n	%	Uzun vadeli beklenti	n	%
Uygulamanın etkin ve sürekli kullanımı	23	71,9	Nitelikli işgücünün sürekli olarak yetiştirilmesi	20	62,5
Dijital becerilerin ve kapasitenin artırılması	18	56,2	Dijital dönüşüm ve teknolojik yeniliklerin sürekliliği	17	53,1
Teknolojik altyapının geliştirilmesi ve güncellenmesi	13	40,6	Kurumların rekabetçiliğinin artırılması	13	40,6
Eğitim-öğretim kalitesinin artırılması	12	37,5	Bölgesel kalkınmaya katkının artması	12	37,5
Verimlilik ve üretkenliğin artırılması	7	21,9	Yenilikçi eğitim modellerinin geliştirilmesi	12	37,5
Yenilikçilik kültürünün gelişmesi	6	18,8	Eğitim-öğretim kalitesinin artırılması	11	34,4
Diğer	2	6,2	Yeşil dönüşüm ve çevreye duyarlı uygulamaların güçlenmesi	6	18,8
Yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik yaklaşımının güçlenmesi	2	6,2	Ulusal düzeyde dijital eğitim standartlarının yükselmesine katkı	5	15,6
			Diğer	3	9,4

### Sürdürülebilirlik için sonuç

YENEP'in sürdürülebilirlik boyutunda genel skorunun **0,581** olması, proje çıktılarının proje sonrası dönemde genel olarak **kullanımda kaldığını**; buna karşılık sürdürülebilirliği uzun vadede taşıyan bazı mekanizmalarda **belirgin sınırlılıklar** bulunduğunu göstermektedir. En güçlü alan, çıktının aktif kullanımda kalması ve fayda üretmeye devam etmesidir (skor **0,891**). Bu bulgu, uygulamaların önemli bir bölümünde proje sonrasında da eğitim/hizmet pratiği içinde yaşatılabildiğini göstermektedir. Buna karşılık, sürdürülebilirliğin kırılma noktası başlıca alanlar **ortak/iştirakçi ilişkilerin devamlılığı** (skor **0,406**) ve özellikle **çıktının geliştirilmesi/yenilenmesi** göstergesidir (skor **0,234**; katkı açığı **0,766**). Finansal kaynak yapısı (skor **0,578**) ve “müdahale ihtiyacının kalmaması” göstergesi (ters kodlu skor **0,578**) ise kurumlar arasında farklılaşmanın belirgin olduğunu; sürdürülebilirliğin bazı kurumlarda daha sağlam, bazı kurumlarda ise **bakım-sarf-güncelleme** ihtiyacı ve kurumsal kapasite/bağlam koşullarına bağlı olarak daha kırılma seyrettiğini göstermektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, sonraki benzer programlarda sürdürülebilirliği güçlendirmeye dönük öngörü/öneriler üç ekseninde toplanmaktadır. Birincisi, en yüksek katkı açığının görüldüğü **güncelleme/yenileme döngüsü** için proje tasarımına “proje sonrası bakım–güncelleme–yenileme planı”nın zorunlu bir bileşen olarak eklenmesi; kurumların çıktılarını belirli aralıklarla güncel tutmasını sağlayacak teknik ve idari çerçevenin (minimum bakım standardı, güncelleme takvimi, sorumluluk tanımı) netleştirilmesi önerilmektedir. İkincisi, finansal sürdürülebilirliğin kurumlar arasında farklılaşması, çıktılarının proje sonrasında da **işletme giderleri** (sarf, bakım-onarım, güncelleme, insan kaynağı) üzerinden taşındığını göstermektedir; bu nedenle sonraki programlarda proje bütçe kurgusunun, proje bitimi sonrasına ilişkin süreklilik kalemlerini daha görünür ve planlı biçimde ele alan bir yaklaşımla desteklenmesi, kırılganlığı azaltacaktır. Üçüncüsü, ortak/iştirakçi ilişkilerin devamlılığının sınırlı kalması, sürdürülebilirliğin ağ/iş birliği bileşeninin proje döneminde kurulduğu kadar proje sonrasında yönetilemediğine işaret etmektedir; bu nedenle program tasarımında proje sonrası döneme uzanan basit ve uygulanabilir iş birliği düzeneklerinin (rol/sorumluluk tanımı, iletişim/koordinasyon akışı, paylaşım zemini) daha belirgin biçimde yapılandırılması önerilmektedir.

### 5.3.6. Son Değerlendirme

Program kapsamında gerçekleştirilen uygulamaların proje sonrası dönemde devamlı fayda üretmesinde, teknik sürdürülebilirlik bileşenlerinin belirleyici olduğu görülmektedir. Kurumlar uygulamaların yaşatılmasında en kritik başlıkları **bakım-onarım** ve **teknolojik gelişmeler** olarak işaretlemiştir. Bu dağılım; arıza/sarf yönetimi ile teknoloji güncelliğinin korunmasının, hizmet devamlılığının temel taşıyıcı mekanizması olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak **işletme maliyeti**, **yönetim yapısı** ve **paydaşlarla iletişim/iş birliği** gibi yönetim bileşenlerinin de anlamlı ağırlığa sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 38 Uygulamanın hizmet devamlılığını etkileyen faktörler (çoklu seçim) (N=32)

Seçenek	n	%
Bakım ve Onarım	22	68,8
Teknolojik Gelişmeler	21	65,6
İşletme Maliyeti	16	50,0
Yönetim Yapısı	15	46,9
Paydaşlarla İletişim ve İş Birliği	14	43,8
Yasal Mevzuat	10	31,2
Diğer (tekil ifade/yorum)	2	6,2

Programın algılanan avantajlarında, “hibe niteliği” kadar uygulama sürecindeki kurumsal destek bileşenlerinin de öne çıktığı görülmektedir. Kurumların tamamı, **proje hazırlık ve uygulama sürecinde**

**Ajans personelinin desteğini** bir avantaj olarak belirtmiştir. Buna paralel biçimde desteğin karşılıksız hibe olması, bölgesel/ulaşılabilir olması ve değerlendirme sürecinin şeffaflığı yüksek oranlarda vurgulanmıştır. Bu görünüm, programın yalnızca finansman sağlayan bir araç olarak değil; aynı zamanda süreç yönetimini kolaylaştıran bir uygulama kapasitesi sunduğuna işaret etmektedir.

Tablo 39 ZAFER destek programının avantajları (çoklu seçim) (N=32)

Seçenek	n	%
Proje hazırlık ve uygulama sürecinde Ajans personelinin desteğinin olması	32	100,0
Desteğin karşılıksız hibe şeklinde olması	30	93,8
Desteğin bölgesel ve ulaşılabilir olması	29	90,6
Değerlendirme sürecinin şeffaf ve hesap verilebilir şekilde kurgulanmış olması	24	75,0
Projeye özel izleme uzmanlığının varlığı	22	68,8

Dezavantajlarda ise uygulama deneyimini zorlayan başlıkların ağırlık kazandığı görülmektedir. Kurumlar en çok **etkin bürokrasi/işlem yükü**, **hibe tutarının yetersizliği** ve **çağrı periyodunun sık olmaması** seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Ayrıca bazı tekil ifadelerde satın alma ve raporlama süreçlerine ilişkin işlem yükü vurgusu öne çıkmaktadır. Bu dağılım, genel memnuniyet yüksek olsa bile; süreç tasarımı ve uygulama yükünün kurum deneyimini sınırlayabilen “sürtünme noktaları” oluşturabildiğini göstermektedir.

Tablo 40 ZAFER destek programının dezavantajları (çoklu seçim) (N=32)

Seçenek	n	%
Etkin bürokrasi varlığı	18	56,2
Hibe tutarının az olması	15	46,9
Teklif çağrısının sık olmaması	14	43,8
Destek başvuru ve hazırlık sürecindeki yasal yükümlülükler	9	28,1
Destek başvuru sürelerinin kısa olması	5	15,6
Eş finansman zorunluluğu	1	3,1
Diğer (tekil ifade/yorum)	2	6,2

Kurumların il düzeyinde ihtiyaç gördüğü proje alanları incelendiğinde, en baskın ihtiyaçların **Dijital Dönüşüm**, **Yeşil Dönüşüm** ve **İklim Değişikliği** temalarında yoğunlaştığı; bunu **mesleki ve teknik eğitim**, **su verimliliği** ve **akıllı şehir** başlıklarının izlediği görülmektedir. Bu görünüm, bölgesel talebin yeşil-dijital dönüşüm ekseninde güçlendiğini; eğitim altyapısı ve beceri geliştirme ihtiyacının ise tamamlayıcı bir talep alanı olarak sürdürdüğünü göstermektedir.

Tablo 41 İlde ihtiyaç duyulan proje alanları (çoklu seçim) (N=32)

Seçenek	n	%
Dijital Dönüşüm	23	71,9
Yeşil Dönüşüm	22	68,8
İklim Değişikliği	22	68,8
Mesleki ve Teknik Eğitim	20	62,5
Su Verimliliği	18	56,2
Akıllı Şehir	16	50,0
Kırsal Kalkınma	15	46,9
Turizm	14	43,8
Dezavantajlı Gruplar	13	40,6

Ajans tarafından sunulan hizmet kalitesine ilişkin memnuniyet dağılımı incelendiğinde, yanıtların çok yüksek düzeyde **4–5 bandında** toplandığı görülmektedir. Kurumların **%78,1’i** memnuniyetini 5, **%21,9’u** ise 4 olarak derecelendirmiştir. Bu dağılım, uygulama sürecinde algılanan hizmet kalitesinin istikrarlı biçimde yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 42 Hizmet kalitesi memnuniyeti dağılımı (1–5) (N=32)

Puan	n	%
4	7	21,9
5	25	78,1

Açık uçlu yanıtlar (“Eklemek istediğiniz başka bir husus var mı?”) toplam **n=10** kurum tarafından paylaşılmıştır. Katılımcı kurumlar ek olarak; Ajansın katkısına yönelik teşekkür ve yeni çağrılara ilişkin destek beklentisini, bazı kurumlarda proje sonrası sahiplenmeyi zayıflatan **insan kaynağı/motivasyon** sorunlarını (özellikle uygulamayı taşıyan kilit personelin sürekliliği), sınırlı sayıda örnekte **iletişim/koordinasyon** aksaklıklarını, bölgesel kalkınma perspektifinde somut proje önerilerini (ör. jeotermal–akıllı tarım/seracılık) ve uygulamanın devamlılığı için **teknolojik yenileme ile uzman/personel eğitimi** ihtiyacını vurgulamıştır. Bu ifadeler, nicel dağılımlarda öne çıkan işlem yükü ve sürdürülebilir teknoloji yenileme başlıklarını nitel olarak destekleyen tamamlayıcı kanıt niteliğindedir.

## 6. Sonuç

Bu çalışma kapsamında YENEP'in uygulama sonuçları, **İlgililik, Etkinlik, Etkililik, Etki ve Sürdürülebilirlik** boyutlarında; anket verilerinden elde edilen normalize skorlar ve katkı açığı yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiştir. Değerlendirme sürecinde nicel bulguların sahadaki karşılığını daha bütüncül okumak amacıyla, katılımcı kurumlar ile programın hazırlık, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde rol alan paydaşlarla gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen değerlendirmeler de sonuç bölümüne entegre edilmiştir.

Elde edilen bulgular, programın **tasarım ve hedefleme doğruluğunun yüksek** olduğunu ve uygulama süreçlerinin genel olarak **işletilebilir, anlaşılır ve çıktıya dönük** biçimde ilerlediğini göstermektedir. Bununla birlikte, program etkisinin daha dengeli ve kalıcı bir profile taşınması açısından özellikle **uygulama standardizasyonu/optimizasyon, çıktıların paylaşımı ve yaygınlaştırılması, teknolojik güncellik (yenileme/güncelleme döngüsü), finansal devamlılık ve kurumlar arası iş birliği sürekliliği** gibi alanlarda iyileştirme potansiyeli bulunduğu anlaşılmaktadır.

### 6.1. Genel sonuçların bütüncül okuması

Analizin en belirgin bulgusu, **İlgililik** boyutunun çok yüksek düzeyde gerçekleşmiş olmasıdır. Programın kurumların faaliyet alanları, TR33 beklentileri ve ulusal/bölgesel politika çerçevesi ile çok yüksek uyum düzeyinde algılanması, YENEP'in doğru problem alanına uygun araç setiyle müdahale ettiğini göstermektedir. Bu yapısal uyumun sonucu olarak program sahada “meşru” ve “gerekli” görülmüş; buna bağlı biçimde kurumsal sahiplenme güçlenmiştir. Görüşme bulguları da, programın kurumların kendi imkânlarıyla zorlanacağı uygulamaları hayata geçirmede belirleyici bir kolaylaştırıcı işlev gördüğünü göstermektedir.

**Etkinlik** boyutunda program, uygulama süreçlerinin işletilebilirliği ve planlanan çıktıların hayata geçirilmesi bakımından güçlü bir görünüm sergilemiştir. Buna karşılık, aynı kaynakla daha yüksek çıktı üretiminin mümkün olabileceğine dönük değerlendirmeler; programın başarısını gölgeleyen bir bulgu olmaktan ziyade, süreçlerin kurumlar arasında daha tutarlı ilerlemesini sağlayacak **operasyonel çerçevelerin** önemine işaret etmektedir. Görüşmelerde de uygulama pratiklerinin kurumlar arasında farklılaşabildiği; bu nedenle planlama–uygulama disiplinini güçlendiren sade, anlaşılır ve rehberleyici uygulama araçlarının kritik olduğu görülmektedir.

**Etkililik** boyutunda, program kapsamında yürütülen uygulamaların hedeflenen sonuçlara ulaştığı ve destek olmaksızın benzer çıktı düzeyine erişimin önemli ölçüde sınırlanacağı yönündeki bulgular; programın “ikame eden” değil, **uygulamayı mümkün kılan** bir işleve sahip olduğunu göstermektedir. Görüşme bulguları bu çerçeveyi, uygulamaların yalnızca kurulumla sınırlı kalmayıp **öğrenme ortamlarını ve uygulama kalitesini güçlendiren** bir süreç olarak deneyimlendiğini göstererek tamamlamaktadır. Buna karşın hedeflerin ötesine taşan ilave çıktılar ile bazı uygulamalarda ortaya çıkan

tamamlayıcı ihtiyaçlar, etkililiğin “hedefe ulaşma” düzeyinde güçlü; “çıktının çoğalması ve farklı mecralara taşınması” düzeyinde ise daha seçici ilerlediğini göstermektedir. Bu görünüm, iyi uygulama paylaşımı, kurumlar arası öğrenme ve deneyim aktarımı gibi mekanizmaların etkililiği pekiştiren bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

**Etki** boyutunda bulgular, programın etkisini en net biçimde **dijital okuryazarlık, kurumsal dijital kültür, öğrenme ortamlarında dönüşüm, üretkenlik ve yenilikçilik bilinci ve proje tasarım/uygulama olgunluğunu destekleyen** pratikler üzerinden ürettiğini göstermektedir. Görüşme bulguları, bazı uygulamalarda öğrencilerin ürün odaklı öğrenme süreçlerine dâhil olmasının motivasyonu artırdığı, algoritmik düşünme ve üretkenlik kapasitesini görünür kıldığı ve okul/kurum içinde öğrenme çıktılarının daha somut izlenebilir hale geldiğini göstermektedir. Sosyal etkiler kurum içinde daha görünür hale gelirken, çevresel etkilerin çoğunlukla dijitalleşmenin dolaylı yansımaları üzerinden ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Doğrudan istihdam etkisinin sınırlı görünmesi ise programın doğası gereği etkisini daha çok insan sermayesi ve öğrenme çıktıları üzerinden dolaylı kanallarla üretmesiyle uyumlu değerlendirilmektedir.

**Sürdürülebilirlik** boyutunda program çıktılarının proje sonrası dönemde aktif kullanımda kalmasının yüksek düzeyde raporlanması, uygulamaların sahada karşılık üretmeye devam ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte sürdürülebilirliğin kırılanlaştığı başlıca alanlar; **finansal devamlılık, kurumlar arası iş birliğinin sürekliliği** ve özellikle **çıktının zaman içinde güncel tutulması (güncelleme/yenileme döngüsü)** olarak belirginleşmektedir. Görüşme bulguları, kullanımın sürekliliğini belirleyen koşulların sıklıkla teknik bir eksiklikten ziyade bakım-onarım ve güncelleme gereksinimi, işletme giderleri, rol-sorumlulukların kurumsallaştırılması ve koordinasyon sürekliliği gibi yönetsel unsurlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca bazı uygulamalarda, çıktıların daha görünür ve etkili biçimde devam ettirilebilmesi için kurumların dış paydaşlarla temas kurma, iş birliği geliştirme ve dönemsel organizasyonlara katılım gibi alanlarda desteklenmeye ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır.

## 6.2. Güçlü yönler ve sınırlayıcı alanlar

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde, YENEP’in güçlü yönleri şu şekilde özetlenmektedir:

- i. Yüksek yapısal uyum (ilgili tasarım):* Programın doğru hedef kitle ve temalarla eşleştiği; sahada güçlü kurumsal sahiplenme ürettiği görülmektedir.
- ii. Uygulama süreçlerinin işletilebilirliği:* Süreçlerin genel olarak anlaşılır bulunduğu ve uygulama döneminde erişilebilir destek yapısının uygulama risklerini azaltan bir unsur olarak işlediği anlaşılmaktadır.
- iii. Eklenebilirlik (çıkıyı mümkün kılma):* Birçok kurum açısından programın, uygulamaların hayata geçmesini mümkün kılan temel kaldıraç rolünü üstlendiği görülmektedir.
- iv. İnsan sermayesi ve öğrenme çıktıları:* Dijital beceriler, yenilikçi öğrenme pratikleri, üretkenlik bilinci ve proje geliştirme pratiği gibi alanlarda güçlü etki sinyalleri raporlanmaktadır.

Buna karşılık, programın etkisini genişletmek ve kalıcı hâle getirmek açısından sınırlayıcı alanlar ve yüksek kaldıraç potansiyeli taşıyan unsurlar aşağıdaki şekilde belirginleşmektedir:

- i. **Optimizasyon/standardizasyon alanı:** Aynı kaynakla daha yüksek çıktı üretimini kolaylaştıracak rehberleyici uygulama araçlarının ve süreç standardizasyonunun güçlendirilmesi gerekmektedir.
- ii. **Çıktıların paylaşımı ve yaygınlaştırılması:** Hedeflenen çıktılar güçlü olmakla birlikte, iyi uygulama aktarımı ve kurumlar arası öğrenme kanallarının daha sistematik çalışması, yan faydaların görünürlüğünü artıracaktır.
- iii. **Finansal devamlılık:** Proje sonrası dönemde bakım-onarım, sarf/tüketim ve güncelleme gereksinimlerinin kurumlar arasında farklı düzeylerde karşılanabildiği; bu nedenle bazı kurumlarda süreklilik risklerinin oluşabildiği anlaşılmaktadır.
- iv. **Ağ ve iş birliği kalıcılığı:** Kurumlar arası iletişim ve koordinasyon sürekliliği güçlenmediğinde, programın etkisinin ağırlıklı kurum içinde yoğunlaştığı görülmektedir.
- v. **Teknolojik güncellik (yenileme döngüsü):** Çıktının zaman içinde güncel tutulması, programın kalıcı faydasını belirleyen kritik bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

## **Kaynakça**

- OECD. (2019). Better criteria for better evaluation: Revised evaluation criteria definitions and principles for use. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/15a9c26b-en>
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). 100. Yıl Türkiye Planı: On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023).
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013).
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2013). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018).
- Zafer Kalkınma Ajansı. (2019). YENEP Başvuru Rehberi.
- Zafer Kalkınma Ajansı. (2015). TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı.
- Zafer Kalkınma Ajansı. (b.t.). Mali ve Teknik Desteklerinin Değerlendirme ve Etki Analizinin Yapılması Hizmet Alımı Teknik Şartnamesi.



**Zafer Kalkınma Ajansı**  
**Cumhuriyet Mah. Mehmet Dumlu Cad. No:42**  
**Merkez / Kütahya**  
**2025**

---

**Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir. Satılamaz.**