

---

# AB PRAG 2016 – GÜNCELLENMİŞ MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ TABLOSU İÇİN BİLGİ NOTU

---

**NİSAN, 2017**

## TACSO-STGM Açıklama Notu

Bu bilgi notu TACSO Türkiye ve Türkiye'deki kaynak kuruluşu STGM tarafından Avrupa Birliği tarafından finanse edilen ve uygulanan hibe programlarına başvuracak Sivil Toplum Örgütlerine bilgi vermek amacı ile, **CONCORD (Avrupa Yardım ve Kalkınma için STÖ Konfederasyonu) tarafından hazırlanan bilgi notları** temel alınarak hazırlanmıştır. Bu dokümanın amacı, STÖ'lerin AB projelerine erişim konusundaki çabalarına katkı sağlamaktır. STÖ'ler, AB desteklerine yönelik proje önerilerini tasarlarken her zaman başvurdukları hibe çağrısının temel dokümanları olan hibe rehberi ve eklerini esas almalıdır.

### Daha fazla bilgi:

Concord: [concordeurope.org/](http://concordeurope.org/) ve rehberlerin tümü için bu [adresi](#) kullanabilirsiniz.

TACSO: <http://tacso.org/>

STGM: [www.stgm.org.tr](http://www.stgm.org.tr)

Bu yayın Avrupa Birliğinin desteğiyle hazırlanmıştır. Yayının içeriğinden yalnızca TACSO sorumludur ve yayının içeriği hiçbir şekilde Avrupa Birliğinin görüşlerini yansıtmaz. Yayının içeriği kamuya açıktır ve serbestçe çoğaltılabilir. Bu yayını kullanmayı tercih ettiğinizde kaynağını TACSO olarak gösteriniz ve yayının kopyalandığı internet sitesinin adresini veriniz. Yayından alıntı yapacağınız durumlarda yazarların ve bağlı oldukları kuruluşun adını belirtiniz.

## Temel Terminoloji için Tanımlar:

### Mantıksal Çerçeve Matrisi: (Logical Framework Matrix)

Bir projeye bağlantılı olarak öngörülen sonuçların (çıktılar, kısa/orta vadeli etkiler ve uzun vadeli etki), varsayımların, göstergelerin ve göstergeler için belirlenen güncel ve hedef değerlerin ve doğrulama kaynaklarının sunulduğu bir tablodur. Daha önce müdahale mantığı olarak anılan ve PRAG 2016 itibarıyla sonuç zinciri olarak belirtilen bölüm belirli bir bağlam içerisinde proje için belirlenen faaliyetlerin proje çıktılarına, proje çıktılarının kısa/orta vadeli etkilere ve kısa/orta vadeli etkilerin de uzun vadeli etkiye bizi taşıyacağını açıklar. Proje yönetiminin kontrolü dışında olan dışsal faktörler de varsayımlar ve riskler olarak mantıksal çerçeve matrisinde belirtilir.

### Uzun vadeli etki (Genel hedef düzeyinde): (Impact – Overall Objective)

Proje aracılığıyla daha uzun vadede ve daha genel bir bağlamda katkı sağlanması arzu edilen değişimi/dönüşümü/etkiyi ifade eder. Projenin tek başına elde edemeyeceği ancak diğer projeler ve müdahalelerle birlikte katkı sağlayabileceği, belli bir sorunun/ihtiyacın büyük ölçüde ortadan kalktığı ideale yakın bir durumu tanımlar.

### Kısa ve Orta vadeli etki (Immediate and Intermediate Outcome):

Proje çıktıları vasıtasıyla projenin kısa ve orta vadede doğrudan ortaya koyacağı etkiyi ifade eder.

### Çıktı (Output):

Proje çıktıları, projenin uygulama süresi boyunca gerçekleştirilen faaliyetler aracılığıyla ortaya konan hizmetleri ve ürünleri ifade eder.

### Gösterge (Indicator):

Elde etmek istediğimiz sonuçlara (uzun-orta ve kısa vadede) ne düzeyde ulaştığımızı ölçebilmemiz için belirlediğimiz ölçülebilir ve nesnel değişkenler. Belirlediğimiz göstergeler spesifik, ölçülebilir, erişilebilir, ilgili ve zamana bağlı olarak ifade edilmelidir (SMART kriter setini taşıması beklenir.)

### Temel değer (Baseline):

Projede belirlenen göstergelerin proje uygulaması başlamadan önceki ("0" zamandaki) başlangıç değerleri belirtilir.

### Güncel değer (Current Value):

Projede belli bir aşama kaydedildikten sonra göstergelerde meydana gelen gelişmeler güncel değerlerle takip edilir. Mantıksal çerçeve matrisinde yer alan bu sütun raporlama dönemlerinde kullanılır.

**Hedef değer (Target Value):** Proje süresinin sonunda göstergelerde erişmeyi hedeflediğimiz değerleri ifade eder.

## Projelerde Sonuç Odaklı Yönetim ve Mantıksal Sonuç Zinciri:

Projelerde sonuç odaklı yönetim projelerin hazırlık, uygulama ve izleme süreçlerinde öncelikli olarak elde edilecek sonuçlara ve yaratılacak etkiye odaklanarak sürecin başından sonuna kadar bu doğrultuda planlama yapmayı gerektiren bir yönetim yaklaşımıdır. Belirlenen sonuçları elde edebilmek için yürütülecek faaliyetler, kullanılacak kaynaklar ve üretilecek çıktılar öncelikle yaratılacak etki temel alınarak planlanır.

“Sonuçlar” (results) temel olarak bir proje boyunca kullanılan kaynaklar ve gerçekleştirilen faaliyetler aracılığıyla yaratılan ölçülebilir ya da tanımlanabilir değişimi/etkiyi ifade eder. Mantıksal sonuç zincirinde proje sonuçları üç farklı düzeyde tanımlanır: “çıktı” (output), “kısa ve orta vadeli etkiler” (outcome), “uzun vadeli etki” (impact). Proje boyunca kullanılan “girdiler” (input) ve gerçekleştirilen “faaliyetler” (activities) bizi bu üç farklı düzeyde hedeflenen sonuçlara götürür.

Bu temel mantık aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

### Mantıksal Sonuç Zinciri



Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, **mantıksal sonuç zincirinde** faaliyetleri takip eden **ilk sonuç düzeyi çıktılardır**. **Proje çıktıları** proje faaliyetleri ile doğrudan ortaya konan ve somut şekilde ifade edilebilen ürünleri ve hizmetleri ifade eder. Ancak, proje kapsamında bir faaliyetin gerçekleşmiş olması ya da bir çıktının üretilmiş olması bizi doğrudan **etki düzeyindeki sonuçlara** götürmez. **Etki düzeyindeki sonuçların** belli bir **değişimi/dönüşümü** ifade etmesi beklenir. Bu etki proje faaliyetlerine katılan ya da proje faaliyetlerimiz dolayısıyla doğrudan ya da dolaylı ilişki içinde olduğumuz bireylerde kısa süre içerisinde ortaya çıkabilir/gözlemlenebilir. Örneğin, farkındalık, bilgi, yetenek, tutum ve bakış açısı değişiklikleri böyle bir etkiyi ifade eder. Yine aynı bireylerde daha orta vadede davranış değişikliği, karar değişikliği ve eylemlerde değişiklik olarak ortaya çıkabilir. Ortaya çıkan bu değişiklikler, projemizde doğrudan değiştirmeyi hedeflediğimiz **kısa/orta vadeli etki düzeyimizdir (projenin özel hedef düzeyi)**. **Uzun vadede görülen etki (projenin genel hedef düzeyi)** ise daha geniş anlamda projemiz vasıtasıyla katkı sağladığımız sosyal, ekonomik, çevresel, siyasal koşullardaki değişiklikler olarak tanımlanır.

Yukarıda basit şekilde ifade edilen mantıksal sonuç zinciri sonuçların bu 3 farklı düzeyde formüle edildiği bir şemadır. Mantıksal sonuç zinciri tasarladığımız projenin müdahale mantığının ve mantıksal çerçeve

matrisinin de bel kemiğini oluşturur. Müdahale mantığı, daha genel anlamıyla projemiz kapsamında uzun vadede katkı sağlamak istediğimiz değişimi, doğrudan yaratacağımız etkiyi, bu değişimin kimleri içerdiğini, ne şekilde, hangi kaynaklarla ve ne kadar sürede gerçekleşeceğini, arka planda ne gibi varsayımlarda bulunduğu ne gibi risklerin öngörüldüğünü, projede yaratılacak etkinin ne şekilde ölçüleceğini ve değerlendirileceğini ortaya koyan bir yol haritasıdır.

## Avrupa Birliği Hibe Programlarında Kullanılan Mantıksal Çerçeve Matrisi Formatındaki Güncel Değişiklikler:

**Mantıksal Çerçeve Matrisi** projenin tüm yukarıda açıklanan müdahale mantığının 3 farklı sonuç düzeyinde ilgili göstergelerle beraber bir tablo içerisinde ifade etmemize yarayan pratik bir tasarım ve yönetim aracıdır. Avrupa Birliği tarafından yürütülen hibe programlarında tam başvuru formuna bütçe ile beraber ek yapılarak hazırlanır ve proje teklif paketinde sunulur.

AB PRAG dokümanında 2015 yılında yapılan revizyon ile DEVCO tarafından yayımlanan hibe programları başvuru paketlerinde yer alan mantıksal çerçeve matrisi mantıksal sonuç zinciri yaklaşımı ile birebir uyumlu bir hale getirilmiştir. Bunun temel amacı, farklı sonuç ve hedef düzeylerini daha açık ve anlaşılır bir hale getirmek, hedeflerin ve göstergelerin proje uygulama süreci boyunca izlenmesini kolaylaştırmaktır.

Yeni Mantıksal Çerçeve Matrisinin üst bölümünde yer alan açıklamada da belirtildiği gibi, mantıksal çerçeve matrisinin tüm proje süresi boyunca takip edilmesi ve ihtiyaç halinde güncellenmesi beklenir. Mantıksal çerçeve matrisi proje başvuru aşamasında oluşturulmakla beraber, tüm proje uygulama süreci boyunca projeyi izlemek ve hedeflere erişim seviyesini takip edebilmek amacıyla pratikte de yararlanılması ve gerçekleşen duruma göre de güncellenmesi beklenen bir proje takip aracı olarak düzenlenmiştir. Mantıksal çerçeve matrisi düzenli olarak güncellendiği takdirde proje yönetimini sonuçlara erişim düzeyleri açısından süreçlerden haberdar kılar. Bu nedenle, tablonun en azından her raporlama döneminde güncellenmesi tavsiye edilir.

Yeni mantıksal çerçeve matrisi tablosunda önceki döneme göre yapılan değişiklikler temel olarak aşağıda özetlenmiştir:

- Objektif olarak doğrulanabilir göstergeler, temel değer, güncel değer ve hedef değer olarak alt sütunlara ayrılmıştır.
- Başvuru sahibi ihtiyaç duyarsa göstergeleri izlemek ve takibi kolaylaştırmak için bir ara hedef değerleri sütunu ekleyebilir.
- Müdahale mantığında (intervention logic) üçüncü basamakta yer alan bölüm daha önce beklenen sonuçlar olarak ifade edilirken şimdi çıktılar olarak belirtilmektedir. Daha önceki formatta bu kısım “beklenen sonuçlar” olarak ifade edildiğinden başvuru sahipleri bu bölümde hem çıktılar düzeyinde hem de kısa ve orta vadeli etki düzeyinde göstergelere yer veriyorlardı. Yeni formatta ise bu bölümde sadece çıktılar düzeyindeki göstergelerin belirtilmesi beklenmektedir.
- Yeni formatla beraber göstergelerde verilerin cinsiyete göre ayrıştırılmış şekilde belirtilmesi gereği vurgulanmaktadır (gösterge, temel düzey, güncel düzey, hedef düzey).

Aşağıdaki tabloda AB PRAG dokümanlarında ilgili yıllarda yayımlanan mantıksal çerçeve matrisi formatlarında kullanılan farklı terminolojilere yer verilmiştir:

PRAG 2014	Müdahale mantığı (Intervention logic)	Genel Hedef	Özel hedefler	Beklenen Sonuçlar	Faaliyetler
PRAG 2015	Müdahale mantığı (Intervention logic)	Uzun vadeli etki	Orta vadeli etki(ler)	Çıktılar	Faaliyetler
PRAG 2016	Sonuç zinciri (Results chain)	Uzun vadeli etki	Kısa ve orta vadeli etki(ler)	Çıktılar	Faaliyetler

## YENİ MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ NASIL DOLDURULMALI?

- Genel bir kural olarak, tam başvuru formunun iletileceği aşamada mantıksal çerçeve matrisi tablosuna talep edilen tüm bilgiyi mümkün olduğunca eksiksiz sağlanması bekleniyor.
- Aşağıdaki tablo, DEVCO uzmanlarının yeni mantıksal çerçeve formatının doldurulmasına ilişkin çeşitli vesilelerle yapmış oldukları gayri resmi önerilerine dayanmaktadır.

	Doldurulması zorunlu mu, yoksa tercihe mi bağlı?	DEVCO'nun tavsiyeleri
<b>Sonuç zinciri</b>	Tam başvuru aşamasında zorunlu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Özellikle de STÖler tarafından yürütülecek küçük ölçekli projelerde geçerli olmak üzere, sadece tek bir özel hedef belirleyin ve projenizin orta vadeli etkisini bu hedefe dayandırın. Birden fazla özel hedef daha büyük ölçekli programlar için daha anlamlıdır (uluslararası örgütlerin yürüttükleri projeler gibi)</li> </ul>
<b>Göstergeler</b>	Tam başvuru aşamasında zorunlu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kısa ve orta vadeli etki düzeyinde göstergeler belirlenmeli ve tabloda belirtilmelidir.</li> <li>Bu sütunda ölçülecek göstergenin sadece tanımı yapılır, değer belirtilmez. (Çıktı düzeyindeki göstergelerle karıştırılmamalı, onlar ayrıca çıktı göstergeleri bölümünde belirtilmelidir.)</li> </ul>
<b>Temel değer/başlangıç değeri</b>	Tam başvuru aşamasında zorunlu/tercihe bağlı Tanımlanan gösterge için temel/başlangıç değeri sunulur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bu sütunda bir önceki sütunda tanımı yapılan gösterge için projenin başlangıç aşamasında temel değeri sunulur.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>· Mümkün olduğunca göstergeler için temel değer bölümü doldurulmalıdır. Uygulama döneminde, örneğin ara rapor hazırlanırken, gerekçe ve açıklama sunularak bu değerlerde revizyon yapılabilir.</li><li>· Temel değer projenin ilk aylarında yapılacak bir araştırma ile tespit edilecekse, ilgili bölümde bu durum açıkça ifade edilmelidir.</li></ul>
<b>Güncel değer</b>	Sadece raporlama aşamasında zorunlu	<ul style="list-style-type: none"><li>· Güncel değerler projenin ara raporları ve final raporu hazırlanırken ilgili tarihlerdeki mevcut durum verileri temel alınarak doldurulmalıdır.</li><li>· Orta ve uzun vadeli etki göstergeleri için bu değerlerin yıllık olarak tespit edilmesi ve güncellenmesi olanaklı olmayabilir.</li></ul>
<b>Hedef değer</b>	Tam başvuru aşamasında zorunlu Tanımlanan gösterge için hedef değer sunulur.	<ul style="list-style-type: none"><li>· Eğer bu veri mevcut ise bu sütunda ilgili göstergeler için hedef değerler belirtilmelidir (bu değerler temel değerde tespit edilen değişikliğe göre uygulama döneminde değişebilir, güncellenebilir.)</li></ul>
<b>Doğrulama kaynakları ve araçları</b>	Tam başvuru aşamasında zorunlu	
<b>Varsayımlar</b>	Tam başvuru aşamasında zorunlu	Proje yönetiminin kontrolü dışında olan ve projenin müdahale mantığına/mantıksal sonuç zincirine etkisi olabilecek faktörler belirtilir.

AB PRAG 2016 Mantıksal Çerçeve Matrisi (CONCORD REHBERİ- Gayriresmi Türkçe çeviri)

	Sonuç zinciri	Göstergeler <sup>3</sup>	Temel değer (referans yılı da içerecek şekilde)	Güncel değer (referans alınan belirli bir zaman için)	Hedef (referans yılı da içerecek şekilde)	Doğrulama kaynakları ve araçları	Varsayımlar
<b>Genel Hedef</b> <b>Uzun vadeli etki</b>	Projenin ve diğer paydaşlar tarafından yürütülen benzer hedefteki diğer projelerin/çalışmaların etkisiyle uzun vadede ve daha geniş bir alanda ortaya çıkması beklenen değişim	Projenin de katkı sağlayacağı uzun vadedeki değişimin ölçümü  Veri cinsiyete göre ayrıştırılmış şekilde sunulmalı	İdeal olarak diğer paydaşların/ortakların stratejilerinden elde edilmeli <sup>4</sup>		İdeal olarak diğer paydaşların/ortakların stratejilerinden elde edilmeli	diğer paydaşların/ortakların stratejilerinden elde edilmeli	
<b>Özel hedef(ler)</b> <b>Kısa ve orta vadeli etki</b>	Projenin orta vadede ortaya çıkacak <b>doğrudan</b> etkileri (bu etkilerin özellikle davranış değişikliklerine odaklanarak ortaya konulması beklenir)  Outcome (orta vadeli etki) = Oc (Oc 1; Oc 2; vb.)  (olası) kısa dönem/ara dönem etkiler	Kısa ve uzun vadeli etkiyi/etkileri belirleyen faktörlerin ölçümü  Veri cinsiyete göre ayrıştırılmış şekilde sunulmalı	Göstergeler için temel başlangıç değeri.	Söz konusu gösterge için belirli bir tarihte tespit edilen geçerli değer	Göstergeler için proje süresi sonunda hedeflenen değer	Verilen elde edildiği kaynak ve very toplama ve raporlama yöntemi (very kim tarafından ne zaman ve ne sıklıkta güncellenecek)	Projenin orta vadeli ve uzun vadeli etkileri arasındaki ilişkiye etkisi olabilecek proje yönetimin kontrolü dışında gelişen faktörler
<b>Çıktılar</b>	Proje faaliyetleriyle doğrudan ortaya konulan somut çıktılar (alt yapı işleri, ürünler ve hizmetler)  Output (çıkıtı) = Op Op 1.1. (Op 1'e ilişkin) Op 1.2. (Op 1 kapsamında) (...) Op 2.1. (Op 2 kapsamında) (...)	Proje çıktılarının ne düzeyde ortaya konduğuna ilişkin rakamsal veriler  Veri cinsiyete göre ayrıştırılmış şekilde sunulmalı	Yukarıdaki açıklama geçerli	Söz konusu gösterge için belirli bir tarihte tespit edilen geçerli değer	Yukarıdaki açıklama geçerli	Yukarıdaki açıklama geçerli	Projenin orta vadeli etkisi ve proje çıktıları arasındaki ilişkiye etkisi olabilecek proje yönetimin kontrolü dışında gelişen faktörler



<b>Faaliyetler</b>	<p><i>Beklenen çıktılardan üretilebilmesi için hangi faaliyetler gerçekleştirilecek? (Faaliyetleri sonuçlarına göre gruplayarak aşağıdaki şekilde numaralandırınız):</i></p> <p>A 1.1.1. – “Faaliyet başlığı”</p> <p>A 1.1.2. – “ Faaliyet başlığı” (Op 1.1’e ilişkin)</p> <p>A 1.2.1. – “Faaliyet başlığı” (...) (Op 1.2’ye ilişkin)</p> <p>A 2.1.2. – “Faaliyet başlığı” (...) (Op 2.1’e ilişkin) (...)</p>	<p><b>Araçlar:</b></p> <p><i>Bu faaliyetlerin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynaklar/araçlar, Örn. personel, ekipman-malzeme, eğitim, araştırma/çalışma, operasyonel olanaklar, vb.</i></p> <p><b>Giderler</b></p> <p><i>Projenin giderleri nelerdir? Giderlerin sınıflandırılması ne şekildedir (Projenin bütçesindeki sınıflandırma)</i></p>						<p>Projenin orta vadeli etkisi ve proje çıktıları arasındaki ilişkiye etkisi olabilecek proje yönetimin kontrolü dışında gelişen faktörler</p>
--------------------	---	---	--	--	--	--	--	--

