



## Kitöltési segédlet a logikai keretmátrixhoz

A **projekt** mindig egy konkrét cél érdekében, pontosan meghatározott idő alatt, és meghatározott erőforrások felhasználásával elvégzett tevékenység-együttes.

A pályázat kötelezően benyújtandó eleme a logikai keretmátrixot tartalmazó táblázat. Ez a táblázat a projekt logikai kerete, amelynek elkészítését célszerű a projekt megtervezésének első lépéseként elvégezni.

**Ez a dokumentum igen rövid útmutatót nyújt a táblázat kitöltéséhez, illetve a logikai keret módszer megértéséhez.**

A keret 16 mezőben rögzíti mindazokat az információkat, amelyek logikus átgondolása nélkülözhetetlen egy jó fejlesztési projekt összeállításához.

Az 1. ábra azt mutatja, hogy milyen sorrendben kell átgondolni a projekt egyes elemeit, majd ezzel együtt a táblázatot kitölteni.

Elsőként a hosszú távú célkitűzéseket kell meghatározni. Ezeknek egybe kell esniük az adott támogatási program célkitűzéseivel. A pályázó ezzel bizonyítja, hogy terve támogatásra érdemes. A projekt hosszú távú céljainak elérése nem következik a projekt megvalósításából, ahhoz egyéb külső feltételek teljesülése, és sok más hasonló tartalmú, párhuzamosan futó projekt megvalósítása szükséges. Azonban az adott projektnek is határozottan a hosszú távú célkitűzések irányába kell mutatnia.

A második meghatározandó elem a projekt célkitűzése. Előnyös, ha ebből csak egy szerepel, ugyanis egy jól irányzott, koncentrált projekt sikeresebb lehet.

Ezt követően azt kell sorra venni, milyen konkrét eredményeket várunk a projekttől. Az első oszlop legalsó cellájában pedig az ehhez szükséges, elvégzendő tevékenységeket kell összegyűjteni.

Ezután következik a feltételezések és kockázatok átgondolása. Egyértelmű, hogy egy projekt kimenetelét nagyban befolyásolják a projekten kívül álló tényezők is. Ezek egy részére nincsen hatásunk, másokat (pl. bizonyos veszélyek) gondos tervezéssel kivédhetünk.

A feltételezések összegyűjtése mindig egy előfeltétellel indul. Ezek azok a körülmények, amelyek fennállása nélkül nincs is értelme belekezdeni a projekt végrehajtásába. Ilyen előfeltétel lehet például egy pályázat esetén az, hogy az adott szervezet egyáltalán jogosult-e pályázni. De ilyen lehet az is, hogy a szervezet rendelkezzen azokkal a személyi feltételekkel, amelyek nélkül a projekt megvalósítása nem elképzelhető.

A sorok végén álló cellákban azokat a feltételezéseket kell összegyűjteni, amelyek a már elért elemekkel együtt (ezek állnak a sorok legelső celláiban) lehetővé teszik a következő sor első cellájában megfogalmazott újabb lépés elérését.

A jól megtervezett logikai keretben csak akkor lehet a következő szintet elérni, ha a feltételek is megvalósulnak, ezért lényeges a projekt összeállításakor a körültekintő tervezés, aminek kihagyhatatlan eleme a feltételezések és kockázatok számba vétele.

Hiba, amikor úgy lehet a következő szintre lépni (pl. a várt eredmény önmagában elvezet a projekt céljához.), hogy ahhoz egyéb külső feltételek nem szükségesek. Ilyen esetben vagy a felsőbb szint (példánál maradván a projekt célja) nem elég célratörő, esetleg nem hordoz hozzáadott-értéket, vagy pedig a jelen szintjét (példánkban az elért eredmények) értékelték többre a tervezés során.

Összefoglalva:

- Az általános célok eléréséhez szükséges, de nem elégséges a projekt cél megvalósítása.

- A projekt cél eléréséhez szükséges, és talán elégséges a várt eredmények megvalósulása.
- A várt eredmények eléréséhez szükséges, és nagy valószínűséggel elégséges a tevékenységek megvalósulása.

Ha egy feltétel teljes bizonyossággal bekövetkezik, akkor azt ki kell hagyni a keretből. Ha valószínű, hogy bekövetkezik, akkor be kell írni. Ha a feltétel bekövetkezése nagyon valószínűtlen, akkor két megoldás lehetséges a következő kérdésre adott válasz alapján: Újra tudjuk-e úgy írni a projektet, hogy azzal befolyásolni tudjuk, és valószínűvé tehetjük a külső tényező bekövetkeztét? Amennyiben igen, újra kell írni a projektet. Ha a válasz nem, a projekt nem lesz megvalósítható.

Ilyen folyamatos ellenőrzés, a tényezők logikus átgondolása mentén előrehaladva, az első 8 mező kitöltése után már magunk előtt láthatjuk a projekt vázát.

Következő lépés a részletek meghatározása, amelyhez össze kell szedni mindazokat az erőforrásokat, eszközöket, amelyek kellenek a már rögzített tevékenységek megvalósításához. Ezeket az eszközöket a 9-es cellába kell írni. A mellette álló 10-es cellában pedig azt kell feltüntetni, melyek lesznek azok a dokumentumok, amelyek majd igazolják az adott tevékenységek létrejöttét.

Ezt követően a várt eredmények, a projekt céljának, és hosszú távú célkitűzések mérését lehetővé tevő mutatók, más néven indikátorok, meghatározása van hátra.

Az eredmények mutatói lehetnek például képzési projekt esetén egy megvalósult tanfolyam, vagy egy kifejlesztett tananyag. Ezeket a logikai keretbe pontosan számszerűsítve kell beleírni, azaz a példánál maradva, meg kell adni, hogy hány órás tanfolyam, hány fő részvételével valósult meg.

A képzési projekt cél indikátora (13-as cella) lehet például, hogy a végzett hallgatók elhelyezkedési aránya hány százalékkal növekszik. Itt is fontos a pontos számszerűsítés.

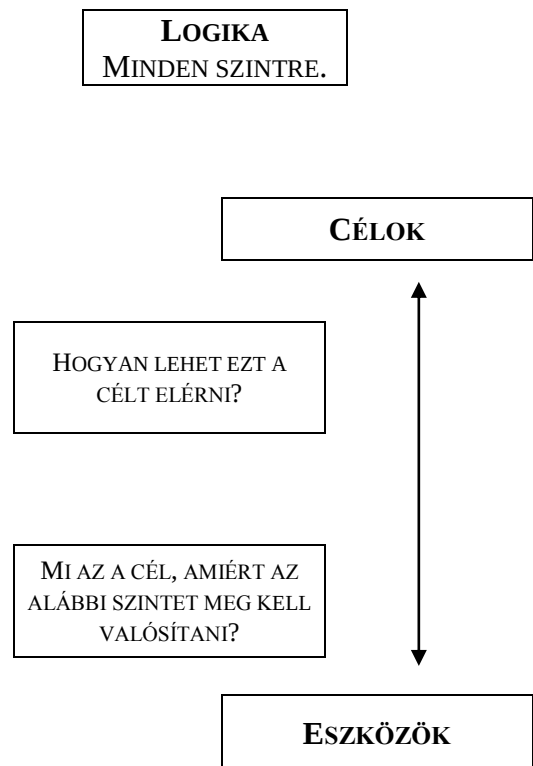
Ugyanígy a hosszú távú célkitűzések számszerűsített mutatóit is meg kell határozni, illeszkedve az 1-es cellában meghatározott célokhoz.

Miközben összegyűjtjük a különféle szintekhez tartozó mutatókat, a mellettük álló (10., 12. és 14. cellák) mezőkbe be kell írni, hogy az adott mutatókat milyen forrásban fogjuk megtalálni. Ezek a források az alsóbb szinteken jellemzően például a projektjelentésekhez köthetők, vagy valamilyen jegyzőkönyvhöz, feljebb haladva pedig egészen általános statisztikai kiadványokhoz jutunk, pl. egy KSH évkönyv, vagy a megyei munkaügyi hivatal statisztikája.

Amikor mind a 16 mezőt kitöltöttük, az egész logikai keretet egybe lehet olvasni a 3. ábrán megadott módon. Kövessük a nyilakat az 5-ös cellától, az előfeltevéstől elindulva, és olvassuk el mindazt, amit táblázatba írtunk. E folyamat során talált apróbb logikai buktatókat még ekkor is érdemes javítani.

1. ábra

| A BEAVATKOZÁS<br>TERÜLETEI<br>PROJEKT LEÍRÁS     | OBJEKTÍVEN<br>IGAZOLHATÓ<br>EREDMÉNYESSÉGI<br>MUTATÓK | AZ ELLENŐRZÉS<br>FORRÁSAI ÉS ESZKÖZEI | FELTÉTELEZÉSEK<br>(KÜLSŐ TÉNYEZŐK)    |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 1.<br>ÁLTALÁNOS<br>(HOSSZÚTÁVÚ,<br>ÁTFOGÓ) CÉLOK | 15.<br>HATÁS INDIKÁTOROK                              | 16.<br>AZ INDIKÁTOROK<br>FORRÁSAI     |                                       |
| 2.<br>A PROJEKT KONKRÉT<br>CÉLKITŰZÉSE           | 13.<br>CÉL INDIKÁTOROK                                | 14.<br>AZ INDIKÁTOROK<br>FORRÁSAI     | 8.<br>FELTÉTELEZÉSEK ÉS<br>KOCKÁZATOK |
| 3.<br>VÁRT EREDMÉNYEK                            | 11.<br>EREDMÉNY<br>INDIKÁTOROK                        | 12.<br>AZ INDIKÁTOROK<br>FORRÁSAI     | 7.<br>FELTÉTELEZÉSEK ÉS<br>KOCKÁZATOK |
| 4.<br>TEVÉKENYSÉGEK                              | 9.<br>ESZKÖZÖK                                        | 10.<br>INFORMÁCIÓFORRÁSOK             | 6.<br>FELTÉTELEZÉSEK ÉS<br>KOCKÁZATOK |
|                                                  |                                                       |                                       | 5.<br>ELŐFELTÉTELEK                   |



2. ábra

| A BEAVATKOZÁS TERÜLETEI<br>PROJEKT LEÍRÁS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | OBJEKTÍVEN IGAZOLHATÓ<br>EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓK                                                                                                                                                                           | AZ ELLENŐRZÉS FORRÁSAI ÉS<br>ESZKÖZEI                                                                                                                                                         | FELTÉTELEZÉSEK (KÜLSŐ TÉNYEZŐK)                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ÁLTALÁNOS CÉLOK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hosszabb távú hatások, több is szerepelhet egy logikai keretben.</li> <li>Eléréséhez a projekt <u>hozzájárul</u>. Egy projekt önmagában nem valósít meg egy átfogó célt. Más projektek céljaikkal ugyancsak hozzájárulnak az általános cél eléréséhez.</li> </ul>                                                                                                                                             | <b>HATÁS INDIKÁTOROK</b><br>Hosszú távú következmények hatásait számszerűen mérő mutatók. E következmények túlmutatnak a direkt hatásokon és a közvetlen kedvezményezetteken kívül mások helyzetét is befolyásol(hat)ják. | <b>FORRÁSA</b><br>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.).   |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>PROJEKT CÉLJA</b><br>Leírja, miért készült a projekt és hogy mi lesz a közvetlen hatása. A projekt fő/célkitűzéséből fakad. <ul style="list-style-type: none"> <li>Egy logikai keret egy projektcélt tartalmazzon! Ha több cél szerepel, valószínűleg nincs pontosan elkülönítve a cél és az eredmény.</li> <li>Általában egy projekt célja egy célcsoport „magatartásbeli változásának” elérése. Ezt ösztönzik és könnyítik meg az outputok/várt eredmények.</li> </ul> | <b>CÉL INDIKÁTOROK</b><br>A tevékenységek által megvalósított termékek és szolgáltatások megléte által okozott közvetlen hatásokat számszerűen mérő mutatók.                                                              | <b>FORRÁSA</b><br>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy a projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.). | <b>FELTÉTELEZÉSEK</b><br>Azok a további feltételek, amelyeknek meg kell valósulniuk a projekt célján túl, hogy az általános célok megvalósulhassanak.                                                                                                  |
| <b>VÁRT EREDMÉNYEK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kézzel fogható eredmények, amelyeket a projekt keretében állítanak elő.</li> <li>Előállított termékek vagy szolgáltatások, amelyek előállításáért a kivitelezők felelősek, és amelyek létrehozása érdekében az eszközöket, erőforrásokat rendelkezésre bocsátották.</li> </ul>                                                                                                                                | <b>EREDMÉNY INDIKÁTOROK</b><br>Az előállított termékek vagy szolgáltatások megvalósulásának számszerűsített mutatói. Általában fizikai vagy pénzületi (monetáris) egységekben fejezik ki.                                 | <b>FORRÁSA</b><br>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy a projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.). | <b>FELTÉTELEZÉSEK</b><br>Azok a további feltételek, amelyeknek meg kell valósulniuk a projekt várt eredményein túl, hogy a projekt célja megvalósulhasson.                                                                                             |
| <b>TEVÉKENYSÉGEK</b><br>Ezek azok a projekt keretében elvégzendő tevékenységek, amelyek megvalósítása szükséges a várt eredmények megvalósulásához.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>ESZKÖZÖK</b><br>Ezek azok a források, amelyeket a projekt felhasznál a megvalósítás folyamán.<br>Tipikusan: emberi erőforrás, felszerelés, eszközök, anyagok, idő.                                                     | <b>FORRÁSA</b><br>Ezek lehetnek különböző szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok, vagy a projekthez kötődő elsődleges információgyűjtés (felmérések, kérdőívek készítése, stb.). | <b>FELTÉTELEZÉSEK</b><br><i>Azok a külső tényezők, amelyek a tervezett tevékenységekkel együtt hozzájárulnak a várt eredmény eléréséhez.</i><br>Pl. társfinanszírozás, forráskombináció, kapcsolódó, egymással összefüggésben álló tevékenységek, stb. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                               | <b>ELŐFELTÉTELEK</b><br>Ha ezek fennállnak, a projekt megvalósítása elkezdhető.                                                                                                                                                                        |

3. ábra

| A BEAVATKOZÁS TERÜLETEI<br>PROJEKT LEÍRÁS                                                                                                                                                                                                         | OBJEKTÍVEN IGAZOLHATÓ<br>EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓK                                                                                                                                                                                                                           | AZ ELLENŐRZÉS FORRÁSAI<br>ÉS ESZKÖZEI                                                                                          | FELTÉTELEZÉSEK (KÜLSŐ<br>TÉNYEZŐK)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ÁLTALÁNOS CÉLOK Pl.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A befogadás minőségi fejlesztése</li> <li>A Befogadó Állomáson élők hospitalizációjának csökkentése, életminőségük javítása..</li> </ul>                                    | <b>15. HATÁS INDIKÁTOROK Pl.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Csökken a Befogadó Állomáson a konfliktusok száma.</li> <li>Menedékkérők elégedettsége nő.</li> </ul>                                                                                            | <b>16. FORRÁSA Pl.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BÁH vonatkozó statisztikái</li> <li>UNHCR jelentései</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>2. PROJEKT CÉLJA Pl.:</b><br>Menedékkérő, befogadott gyermekek magyar nyelvi felkészítése az oktatási rendszerben való részvételre.                                                                                                            | <b>13. CÉL INDIKÁTOROK Pl.:</b><br>Nő a közoktatásba sikeresen bekapcsolódó gyermekek aránya.                                                                                                                                                                             | <b>14. FORRÁSA Pl.:</b><br>BÁH vonatkozó statisztikái                                                                          | <b>8. FELTÉTELEZÉSEK Pl.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Feltételezzük, hogy a gyermekek képzése pozitív hatással van mentális állapotukra, növeli társadalmi beilleszkedésük esélyeit, javítja életminőségüket.</li> </ul> HA 2 és 8 megvalósul, akkor a projekt hozzájárul 1 eléréséhez! |
| <b>3. VÁRT EREDMÉNYEK Pl.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>alkalmazott tananyag</li> <li>speciális tankönyv</li> <li>gyermekek nyelvtudással</li> </ul>                                                                                | <b>11. EREDMÉNY INDIKÁTOROK Pl.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>„x” gyermek „y” nyelvi szintet fejlődött</li> <li>a célcsoport speciális szükségleteinek megfelelő képzési tematika</li> <li>„p” terjedelmű nyelvkönyv</li> </ul>                             | <b>12. FORRÁSA Pl.:</b><br>a projekt zárójelentése                                                                             | <b>7. FELTÉTELEZÉSEK Pl.:</b><br>Feltételezzük, hogy <ul style="list-style-type: none"> <li>a nyelvtudás növeli a sikeres iskolai integráció esélyeit;</li> <li>a szülők hajlandóak iskolába engedni gyermekeiket.</li> </ul> HA 3 és 7 megvalósul, AKKOR 2 elérhető!                                  |
| <b>4. TEVÉKENYSÉGEK Pl.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a célcsoport speciális szükségleteinek megfelelő képzési tananyag adaptálása</li> <li>képzés gyakorlati feltételeinek megteremtése</li> <li>a képzés lebonyolítása</li> </ul> | <b>9. ESZKÖZÖK Pl.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>humán erőforrások: projektvezető, „n” tanár, „k” szakember, „x” db workshop</li> <li>technikai feltételek: taneszközök, tanterem, stb.</li> <li>„q” órás, speciális nyelvtanfolyam gyermekeknek</li> </ul> | <b>10. FORRÁSA Pl.:</b><br>projektjelentések                                                                                   | <b>6. FELTÉTELEZÉSEK Pl.:</b><br>Feltételezzük, hogy <ul style="list-style-type: none"> <li>a szükséges partnereket és sajátforrásokat biztosítani tudjuk határidőre és a megfelelő értékben;</li> <li>a Befogadó Állomásokon folyamatosan élnek a képzésbe vonható gyermekek.</li> </ul>              |
|                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                | <b>5. ELŐFELTÉTELEK Pl.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pályázati feltételek alapján jogosult a pályázati forrásra (nyertes pályázat).</li> <li>A pályázó jól mérte fel a célcsoport igényeit.</li> </ul>                                                                                  |