|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **http://www.eco.u-szeged.hu/site/upload/2015/03/imreh_szabolcs1_80x119.png**  **Imreh Szabolcs** | Kapcsolódó kép  **20-25 perc** | Mottó:  *„Az akadály az a rémisztő dolog, amelyet akkor látunk, ha levesszük szemünket a célról.”*  (Henry Ford) |

**Uniós projektek menedzselése**

**3 fejezet 3 olvasólecke**

**A logikai keretmátrix**

A logikai keretmátrixot először az 1970-es években az Amerikai Egyesült Államokban alkalmazták a vállalatvezetési gyakorlatban. Napjainkra a projektciklus-menedzsment egyik módszertani alapelemévé, és a projekt-alapdokumentum fontos tartozékává vált. Valójában olyan praktikus eszköz, amelynek segítségével a projekttel kapcsolatos lényegi információk egy jelentős hányada egyszerű és áttekinthető formában megjeleníthető. Meg kell jegyeznünk, hogy **a mátrix két célcsoportnak is szolgáltathat információt, egyrészt a finanszírozóknak, másrészt pedig** – nem mellékesen – **a projekt tagjainak.** Ezért alapjaiban véve **a logikai keretmátrix a tervezés eszköze (is).** Sajnálatos módon a hazai gyakorlatban még nem rendeltetésszerűen használják a projektek tervezésénél, hanem mint a dokumentum egy kötelező mellékletét, a dokumentum elkészülte után (utólag) töltik ki. Ez teljes mértékben ellentmond a logikai keretmátrix gondolatiságának, hiszen ezt éppen a napi gyakorlatot megkönnyítő eszközként kellene használni már a tervezési fázisban.

A logikai keretmátrix számos területen tud segítséget nyújtani már a projekttervezés fázisában is:

* megkönnyíti a projekt céljának tisztázását,
* alátámasztja a projekt létjogosultságát,
* segíti azonosítani az információszükségletet,
* környezetelemzési módszerként is használható és
* támogatja az eredményesség mérését.

**A logikai keretmátrix egy négy sorból és négy oszlopból álló mátrix, amely ebben a formában összegzi a projekttel kapcsolatos releváns információkat.** A logikai keretmátrix felépítését a 1. ábra mutatja be.

*1. ábra* A logikai keretmátrix



*Forrás:* EC (2001)

Nézzük meg, hogy a logikai keretmátrix egyes oszlopaiban milyen elemek találhatók, és ezek hogyan kapcsolódnak egymáshoz! **A mátrix meghatározása az első oszloppal kezdődik.** Feltételezhető, hogy már van elfogadott célfánk, illetve tevékenységfánk. Ezeknek a segítségével tudjuk feltölteni az első oszlop rovatait. (Valójában ez az oszlop mutatja meg, hogy milyen változásokat kívánunk indukálni a célcsoport helyzetének javítása érdekében.) Alulról felfelé haladva először ismertetjük azokat a tevékenységeket, amelyek szükségesek az eredmények eléréséhez. Lehetőség szerint törekedjünk arra, hogy az **eredeti célkitűzéssel releváns kapcsolatban lévő tevékenységeket ismertessük, és a logikai keretmátrix áttekinthetősége érdekében fogalmazzunk tömören és világosan (**ez a megjegyzés az egész tevékenységre vonatkozik).

**Alulról a második sorban helyezkednek el a projekt eredményei** (azok a pozitív változások, melyek tevékenységünk következtében valósulnak meg). Ezeknek az eredményeknek szoros logikai összefüggésben kell lenniük a projekt célkitűzésével.

Ezután a **projekt közvetlen céljának meghatározása** következik, ami a terv központi, lényegi célkitűzése, és megvalósítása a kedvezményezettek hasznát szolgálja. Ez általában a célfa tetején elhelyezkedő végső célkitűzés, ha az eljárás során végig a megadott módszertant követtük. Mivel a célfát a problémafából generáltuk, ezért a projekt fő célkitűzése szükségképpen a kulcsproblémára vonatkozik. (A célcsoport helyzetében kell előidéznünk egy kedvező irányú elmozdulást hosszabb távon és fenntartható módon.) Az uniós módszertan is határozottan javasolja, hogy egy projektnek egy világosan megfogalmazott központi célja legyen. A komplex célkitűzések ilyen esetekben kimondottan veszélyeztetik a projekt és – ezzel együtt, nagyon helyesen – a pályázat sikerét.

Végül azt a tágabb, **perspektivikus célkitűzést** kell ismertetnünk, amelynek távlati megvalósulásához egyedi projektünk közelebb juttatja a társadalom egy bizonyos részét. A tágabb célkitűzésekhez való illeszkedés ismertetése azért fontos, mert megmutatja, hogy a projekt mennyire illeszkedik regionális, szektorális, vagy akár az EU támogatáspolitikájához. A tágabb cél megvalósítását önmagában az egyedi projektünk nem biztosíthatja, de a kedvező elbírálás szükséges feltétele, hogy valamilyen mértékben hozzá kell járulnia annak teljesüléséhez. (A gyakorlatban ez általában annyit jelent, hogy a pályázati kiírásban megfogalmazott célokhoz “nagyon hasonló” célok kerülnek ismertetésre).

**A második oszlopban az objektíven igazolható mutatószámokat (indikátorokat) jelenítjük meg.** Az indikátorok kettős fontossággal bírnak, egyrészt ezekkel tudjuk igazolni a projekt létjogosultságát, illetve ezeknek a mutatóknak a segítségével ellenőrizhetők a projekt tényleges következményei. Ezért már a projekt elbírálásánál is kiemelkedő jelentősége van a jól megválasztott indikátoroknak. Mivel a jegyzet egy másik fejezetében az indikátorok részletesen tárgyalásra kerülnek, ezért csak arra utalunk, hogy minden sorban a beavatkozáshoz illeszkedő indikátor-típusok szerepelnek. Kivételt képez ez alól a legalsó sor. Ebben nem indikátorokat tüntetünk fel, hanem azokat a *legfontosabb eszközöket* ismertetjük, amelyek a projekt lebonyolításához elengedhetetlenül szükségesek.

A logikai keretmátrix **harmadik oszlopában** a legalsó sorban (tevékenységek sora) a költségek találhatók. A további sorokban pedig a második oszlopban ismertetett indikátorok hiteles forrásait mutatjuk be.

**A logikai keretmátrix negyedik oszlopában tüntetjük fel a feltételezéseket.** A feltételek a projekt sikeréhez szükséges körülmények, amelyeket azonban a partnerek nem tudnak befolyásolni.Természetesen vannak olyan tényezők, amelyek különös jelentőséggel bírnak a projekt sikerében, ez az oszlop ezeket tartalmazza. Az ötödik, kiegészítő sorban találhatók az előfeltételek, amelyek a projekt kezdetén fennálló külső (általunk nem befolyásolható) adottságok. Ezek pontos ismeretében kezdhetünk neki a projekt megvalósításának. A további sorokban (alulról felfelé haladva) mindig az adott sornak megfelelő legfontosabb feltételeket ismertetjük (tevékenységek, eredmények, közvetlen célok, általános célok).

Az esetek egy részében ez az oszlop már nem is a feltételek, hanem **a feltételek és kockázatok** elnevezést viseli. A feltételek meghatározásának célja is kettős: a tervezés korai szakaszában segít meghatározni a projekt sikerét veszélyeztető kockázatokat, illetve a végrehajtás alatt lehetővé teszi az érdemi monitoringot. Azoknak a kulcstényezőknek az esetleges változásait is feltüntethetjük, amelyek kedvezőtlen alakulása veszélyeztetheti a projekt sikerét. Akkor járunk el igazán gondosan, ha ezeknek a feltételeknek a potenciális változásaira tudatosan felkészülünk. Az egyik legpraktikusabb megoldás az egyes tényezők változásait modellező szcenáriók készítése.

Röviden tisztázzuk a 1. ábrában megfigyelhető **nyilak jelentését.** **Ezek a nyilak az egyes sorok közötti logikai összefüggéseket mutatják be, azaz rávilágítanak, hogy a mátrix hogyan alkot egy összefüggő rendszert.** Az előzetes feltételek jelentik a kiinduló pontot. Ha ezek a peremfeltételek megfelelőek, akkor elkezdhetjük a tevékenységet. Ha a tevékenységekre vonatkozó feltételek nem változtak nagymértékben, és a felvázolt kockázatok nem következtek be, akkor elértük az eredményeket. Ha az eredményeknél feltüntetett feltételek is teljesülnek, akkor a projekt eléri közvetlen célját, és mivel a közvetlen célt úgy határoztuk meg, hogy ez hozzájáruljon valamely általános célkitűzéshez, így ez az elvárás is teljesül.

**A napi gyakorlatban még jelentős problémát szokott okozni logikai keretmátrix celláinak kitöltése.** Úgy véljük, hogy a fastruktúrák, a különböző elemzési módszerek jelentős segítséget nyújtanak ennek a feladatnak az elvégzéséhez. Gyakran felmerülő kérdés, hogy milyen sorrendben érdemes kitölteni az egyes oszlopokat. Az alábbiakban bemutatunk egy lehetséges alternatívát, melyhez nem feltétlenül kell ragaszkodni, de megkönnyítheti a pályázatkészítő munkáját (2. ábra). Először a beavatkozási logikának megfelelően az első oszlop kerül kitöltésre, majd pedig a célok megvalósulásához szükséges feltételek elemzése következik. Ezeknek ismeretében a projekt célkitűzésének teljesüléséhez szükséges eszközöket és költségeket ismertetjük. Végül rendre meghatározzuk az indikátorokat és a hozzájuk tartozó információforrásokat.

*2. ábra* A logikai keretmátrix kitöltésének sorrendje



*Forrás:* Puskás (2004)

Az áttekintettek demonstrálására térjünk vissza kiinduló esetpéldánkhoz. A fenti gondolatkörhöz kapcsolódóan egy lehetséges konkrét projekt például a térséget bemutató „minikonferencia”, ahol a potenciális látgatók érdekképviseleti szervei, illetve a komolyabb utazásszervező cégek jelennének meg, a konkrét cél a fokozottabb látogatószám elérése érdekében létrehozandó stratégiai szövetségek megkötése. Egy ilyen típusú projekt lehetséges logikai keretmátrixa a következő (3. ábra).

*3. ábra* Térségi marketing konferencia logikai keretmátrix

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Beavatkozási logika | Objektíven igazolható indikátorok | Az információ forrásai | Feltételek |
| Önfoglalkoztatás növelése | Új turizmushoz kapcsolódó vállalkozások számának 5%-os növelése | Térségi statisztikák |  |
| Stratégiai szövetségek megkötése | 15 stratégiai megállapodás a turizmus fokozása érdekében | Belső szervezeti anyagok és sajtómegjelenések | Külső keresleti feltételek változatlansága |
| Egy térségi konferencia | 300 db. 14 oldalas kiadvány, 8 bemutatkozó előadás, 14 bemutatkozó poszter | Belső szervezeti anyagok (jelenléti ívek), primer dokumentumok | Partnerek elkötelezettsége, jogszabályi feltételek változatlansága |
| Egy térségi konferencia megszervezéséhez kapcsolódó tevékenységek | 120 óra projektmenedzsment, 250 óra szervezés | Saját forrás: 10%  Pályázati forrás: 90% | Sikeres szervezési munka mellett megfelelő érdeklődés a potenciális résztvevők részéről |
|  |  |  | A projektcsapat összeáll, a pályázatot támogatják |

A fejezetben ismertetésre kerültek a PCM során alkalmazható legfontosabb módszerek. Nem állítjuk azt, hogy a módszertan maradéktalan betartása közvetlenül sikeres projektekhez vezet, azonban meggyőződésünk, hogy ezek az eszközök megkönnyíthetik a pályázók munkáját és jobban felépített (logikusabb) projekteket eredményezhetnek.

# OLVASOK-CSELEKSZEM-TAPASZTALOK- TANULOK

***Kitől érdemes még tanulni?***

*Kellermann Éva: Pályázatkészítési technikák: problémafa, SWOT elemzés, logikai keretmátrix készítése*

[*https://peni00thuneva.files.wordpress.com/2011/09/kellermann-c3a9va.pdf*](https://peni00thuneva.files.wordpress.com/2011/09/kellermann-c3a9va.pdf)

*10 perces rendkívül színvonalas olvasnivaló számos PCM módszerrel kapcsolatban a logikai keretmátrixon felül is ☺*

***Ellenőrző kérdések a megfelelőséghez:***

*a, Miben tud segítséget nyújtani a logikai keretmátrix?*

*b, Miért fontosak az indikátorok?*

*c, Igaz vagy hamis az alábbi állítás: a logikai keretmátrix kitöltése során érdemes először a célokat megfogalmazni.*

***Adaptáció a kiválósághoz:***

*Próbáld meg elkészíteni a saját fejlesztési elképzelésedhez a logikai keretmátrixot!*

