

SZAKDOLGOZAT

Podmaniczky Áron

Debrecen
2008

**Debreceni Egyetem
Informatika Kar**

A LOGFRAME-MÓDSZER

Témavezető:
Dr. Boda István
Tanszékvezető egyetemi docens,
főiskolai tanár

Készítette:
Podmaniczky Áron
programozó matematikus

Debrecen
2008

Tartalomjegyzék

Bevezető	4
A projekt részletes fogalma	5
Projektmenedzsment, PCM, logframe-módszer, logframe-táblázat	8
Miért használjunk egyáltalán logframe-módszert, miért lehet nehézkes a használata?	10
A módszer lépései	11
Hasznos tanácsok a gyakorlati alkalmazásra	11
A két fő szakasz: elemzési és tervezési fázis	12
Elemzési fázis	13
Érintettek elemzése	13
Problémák elemzése	14
Célok elemzése	15
Alternatívák elemzése	17
A tervezési fázis	19
A projektelemek meghatározása	20
Feltételezések megállapítása	21
Indikátorok azonosítása	23
Költségvetés készítése	25
A kerettábla és annak kiolvasása	26
Kiolvasási módok	27
Kritikai észrevételek	28
Egy Európai Unió pályázat menete	30
Összefoglalás	33

Bevezető

Napjainkban, amikor grandiózus ötletek megvalósításáról van szó, akkor projektekről beszélünk, és óhatatlanul is előkerül a projekttervezés fogalma. A projekt egy feladat végrehajtás egyszeri terve. Egy projekt összetettsége és a megvalósításban részt vevők magas száma miatt felmerülhet az igény az úgynevezett „projektmenedzsmentre”, melynek segítségével keretet adhatunk a projektek tervezési és irányítási folyamatainak. Például ma már nem ritkaság, hogy egy program forrásszövege több tízezer sorból álljon, és megvalósításán több száz ember fáradozzon. Az egyes szegmenseket kódoló alkalmazottaktól nyilván nem várható el (és biztonsági okok miatt gyakran nem is kívánatos), hogy tisztában legyenek a többiek konkrét munkájával, ugyanakkor a végső program szempontjából mégis egy koherens egészet kell alkotniuk a részeknek. Ezért van szükség egy eszközre ami – mintegy a projekt egészének egy kivonataként – biztosítja, hogy a projekt különböző fázisai nyomon követhetőek legyenek, és hogy a résztvevők úgy tudják átlátni a projekt egészét, illetve az abban nekik szánt szerepet, hogy a rajtuk kívül eső dolgokkal ne kelljen feleslegesen foglalkozniuk.

Ma a legelterjedtebb ilyen projekttervezési és menedzsment eszköz – és jelen szakdolgozat tárgya – a logframe-módszer. A módszer angol neve logical framework approach, ennek a rövidítéséből származik a logframe szó. A módszer nem új, még az 1960-as években fejlesztette ki Leon J. Rosenberg. Először a Amerikai Egyesült Államok hadserege használta, később pedig a NASA. Ezután, a '70-es években vette át a használatát a USAID ügynökség (az Egyesült Államok nemzetközi fejlesztési hivatala)¹. Napjainkra a logframe-módszer olyan népszerűséget ért el, hogy az Európai Unió támogatásainak igénybevételéhez is gyakran elvárás az ezen módszerrel létrehozott projektterv bemutatása.

¹ Oliver Bakewell and Anne Garbutt – The Use and Abuse of the Logical Framework Approach, 2005

Hazánkban nem igazán ismert és elterjedt a módszer, noha az 1990-es években a Phare-pályázatokhoz kötelező volt a használata. Ennek oka nagyrészt a magyar nyelvű szakirodalom szinte teljes hiánya. Nagy előrelépésnek tekinthető, hogy az elmúlt években számos projektervezési, pályázatírási tanfolyam tananyagába bekerült a logframe-módszer ismertetése.

A módszer nem hibátlan! Több évtizedes használata során sikerült kitapasztalni mind az erősségeit, mind a hátrányait, ám még mindig ezt tartják a célra legmegfelelőbbnek a lehetséges alternatívák közül. Megfelelő hozzáállással a módszer valóban eléri célját, hogy mintegy „sorvezetőként” segítse a projektünk alakulását. Ezen szakdolgozatban a logframe-módszer részletes leírása mellett ezt, a módszerhez való megfelelő hozzáállást is szeretném körvonalazni, nem megfeledkezve a módszer hátrányairól, hiányosságairól sem.

A projekt részletes fogalma

Manapság hazánkban is igen elterjedtté vált a projekt kifejezés használata, a szó beépült a nyelvbe (eredeti jelentése: valaminek az előre vetítése). Sajnos előfordul az is, hogy hibásan, nem megfelelő környezetben használjuk, ezért érdemes tisztában lenni azzal, hogy mik is azok a tulajdonságok, melyek fennállása esetén projektről beszélhetünk.²

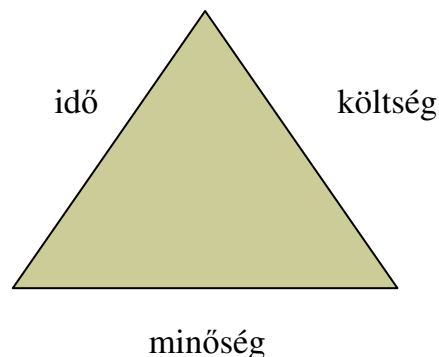
A projekt olyan összefüggő tevékenységek sorozata, amely valamilyen kitűzött eredmény elérésére irányul, meghatározott idő alatt végzendő el, és többnyire adott költségkeret meghatározásával. Ideális esetben sosem öncélú, hanem valamit szeretnénk valamit fejleszteni, „jobbá” tenni a segítségével. Egy projekt jellemzően egyszeri alkalommal elvégzendő és egyedi. Rögzített kezdési és befejezési időpont, esetenként különleges bonyolultság jellemezheti. Fokozatos kidolgozású, azaz a tervezése és végrehajtása fázisokra osztva történik. Ez az esetleges bonyolultságon kívül azért is szükséges, mert a projekt

² <http://en.wikipedia.org/wiki/Project>

kezdetekor még nem feltétlenül látjuk át teljes mélységében. A projekt a kitűzött cél érdekében kölcsönösen egymásra ható tevékenységek csoportja, amely magában foglalja az alábbi tényezőket:

- Idő
- Költség
- Erőforrás
- Minőség

Az idő, költség és minőség tényezőkből alkotható az úgynevezett projekt háromszög. Ez azt mutatja, hogy ezen három tényező bármelyikének eltolódása/hangsúlyosabbá válása szükségszerűen a másik két tényező eltolódását vonja maga után. Például ha feltesszük, hogy csökken a projektre szánt idő, akkor változatlan költségeket feltételezve csökkennie kell a minőségnek, illetve változatlan minőséget csak megnövekedett költségekkel lehet fenntartani.



Tervezéskor ezért mindenképp ezen tényezők egyensúlyára kell törekedni! Abban az esetben, ha a projekt megvalósítása túlzottan elhúzódna (évek), érdemes feldarabolni a projektet. Például az Európai Unió által támogatott hazai pályázatokra jellemző, hogy a projektet két év alatt meg kell valósítani.³

A projektekben gondolkodás főleg a nyugati-típusú vállalatokra jellemző (korszerű, kevésbé bürokratikus). A hierarchikus felépítésű, tekintélyelvű, bürokratikus vállalatoknál viszont általában nem hozza meg a kívánt eredményt a

³ Fodor Ágnes, Varga Lencsés Viktória – A varázslatos logframe-módszer, 2005

problémák projekt-alapú megközelítése. Ennek oka az, hogy az elv merőben különbözik a szervezeti kultúrától (a projekt minden résztvevője fontos, még az „apró fogaskerekek” is, és a fontosság nem a tekintélytől függ). Az átláthatóság mellett az úgynevezett szinergikus hatás miatt is érdemes projekteknél gondolkodni. Ez azt jelenti, hogy egy elkötelezett csoport (a projektcsapat) nagyobb motivációval tud dolgozni, mintegy egymást nagyobb teljesítményre ösztönözve, mint azt a résztvevők külön-külön tennék.

Érdekességképp említem meg, hogy az első projekt (amit hivatalosan is projektként építettek fel és valósítottak meg) a Manhattan terv volt (atombomba készítése, 1941-1946)⁴. Természetesen ez előtt is voltak nagyszabású projektek a tervezést és a folyamatok felépítését tekintve, még ha akkor nem is illették azokat ezzel a névvel (például piramisok építése).



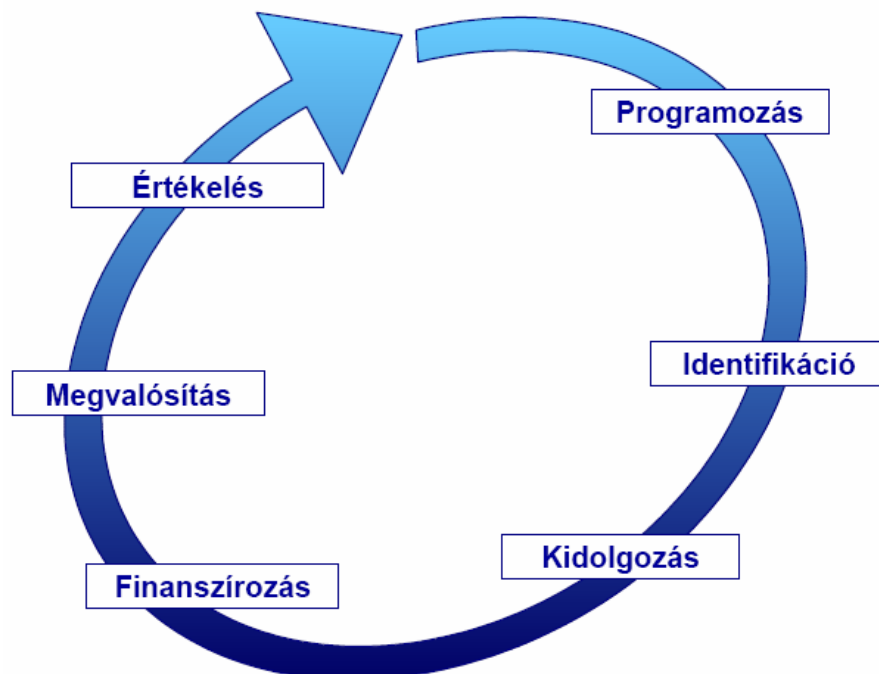
1. ábra: Ezüstérme, amit a Manhattan projekt résztvevői kaptak jutalmul

⁴ Dr. Rutkovszky Edéné – Projektmenedzsment, 2005

Projektmenedzsment, PCM, logframe-módszer, logframe-táblázat

A projektmenedzsment a projekt folyamatok és erőforrások tervezésével, irányításával és ellenőrzésével foglalkozó szakterület, célja, hogy a projekten belüli különböző fázisokat hatékony és koherens módon kezelje, és a projekt megfeleljen az előzetesen meghatározott eredményeknek és az idő és költség korlátoknak.⁵

Az Európai Unió által követett projektmenedzsment-elv az úgynevezett „projekt ciklus menedzsment” (a szakirodalomban: PCM), aminek gyakorlati megvalósítási módja a logframe-módszer.⁶ A PCM hat kulcsfontosságú cikluselemből (szakaszból) áll. A szakaszok progresszívek, azaz egy szakaszba csakis akkor kezdhetünk bele, ha sikeresen végrehajtottuk az előtte állót. Az alábbi ábrán láthatók a PCM fő szakaszai:



2. ábra: A PCM fázisai

⁵ <http://hu.wikipedia.org/wiki/Projektmenedzsment>

⁶ Ponácz György Márk – A projekttervezés módszertana (PCM, LFA) és eszközei, 2007

A **programozás** fázis során egy olyan vázprogram megvalósítása a cél, amelyben elkülöníthetők és kijelölhetők a projekt egyes részei.

Az **identifikáció** (azonosítás) ciklusrészben kerül sor a projektrészek meghatározására, illetve a résztvevőkkel való konzultációra. Ekkor sorba vesszük az adott probléma kezelésére alkalmasnak tűnő alternatívákat, és választunk is közülük, hogy melyikkel próbáljuk kezelni a problémát.

Az ezután következő **kidolgozás/minősítés** fázisban vizsgáljuk a projekt megvalósíthatóságát, valamint értékeliük a fenntarthatóságát, azaz hogy a megcélzott eredmény meghozza-e a várt előnyöket.

Hogyha ezek minősítése megfelelő, akkor átugorhatunk a **finanszírozás** fázisba. Ebben a ciklusrészben kerül sor a javaslat pénzügyi elemzésére, külső finanszírozó szerv esetén a vele való egyeztetésre. Jóváhagyás esetén a projekt megkapja a megvalósításhoz szükséges anyagi forrásokat.

A **megvalósítás** szakaszában történik a projekt beindítása és a megvalósításra irányuló „tényleges munka”. A megvalósítás szakértők bevonásával, és állandó monitorozás, ellenőrzés mellett zajlik. Ha valamilyen feltételezés vagy körülmény változik az eredeti elképzelésekhez képest, akkor ezeket figyelembe véve a munkálatok során is muszáj módosítani az eredeti tervet.

A végső **értékelés** a projekt egészére vonatkozik (a szakaszok közt is vizsgáljuk és értékeliük a részeredményeket). Mint ahogy az ábrán is látható, a kezdeti elgondolásokat és várt eredményeket vetjük össze a megvalósítás során elértekkel. Lényeges tanulságokat tartalmazhat a projekt egészére nézve.⁷

A logframe-módszer ezen az elven alapuló projekttervezési és menedzsment eszköz. Segíti az elérendő célok és a hozzájuk vezető tevékenységek közti hierarchia felállítását, segítségével nyomon követhetjük a projektet, illetve ellenőrizhetjük a végrehajtás során kapott részeredményeket. Ne keverjük össze a logframe-módszert a logframe-táblázattal (más néven: logikai

⁷ <http://www.eufit.hu/pdfs/palyazatok/technika/422.pdf>

kerettábla)! A módszer lépéseit végrehajtva kapjuk meg végeredményként a táblázatot, amely összefoglalja a módszer során kialakult elképzeléseket.

Miért használjunk egyáltalán logframe-módszert, miért lehet nehézkes a használata?

Jelenleg a szakirodalomban elfogadott, hogy – hiányosságai ellenére is – a logframe-módszer a célnak legmegfelelőbb projektmenedzsment technika.⁸ A használatával kapott táblázat egy tömör, egységes és könnyen átlátható közös „nyelvet” biztosít a projekt összes résztvevője számára, nagyban megkönnyítve ezzel a felek közti kommunikációt.

Ami miatt Magyarországon is kitüntetett szerepe kellene hogy legyen a módszernek, az az, hogy 2004-től az Európai uniós pályázatok zöménél kötelező elem a használata. Feltételezhető, hogy egy adott kiírásra rengeteg pályázat érkezik (gyakran meglehetősen terjengősek). Ekkor a bírálóknak nagyban megkönnyíti a dolgát, ha mellékelve van a szabványos formában elkészített összefoglaló logikai kerettábla. Nem utolsó sorban nekünk, mint pályázóknak is érdekünk, hogy a táblázat már első ránézésre is meggyőző legyen, így javítva esélyeinket a pályázatok elnyeréséért folytatott versenyben.

A módszer használata sokaknak elsőre kicsit nehézkes lehet. Ennek oka, hogy egy olyan gondolkodásmódot kíván, amelyben a módszer minden egyes lépése szigorú logika alapján követi egymást (és így a lépések eredményei is). Ez az elvárt nagyfokú következetesség szokatlan lehet az általános projektleírások után. A kritikusok is ezt a rugalmatlanságot tartják a módszer legnagyobb hátlütőjének, ugyanakkor ez a tulajdonsága biztosítja az egyértelműséget és az egyszerű átláthatóságot.

Amikor elakadunk a táblázat egyik rubrikájának kitöltésénél, akkor az azt jelenti, hogy nem gondoltunk át kellően minden lépést, illetve azok hierarchiáját.

⁸ Kari Örtengren – The Logical Framework Approach, 2004

Ilyenkor további elemzésre van szükség, véletlenül sem szabad „töltelék”, felesleges információval feltölteni! Ellenben ha a logframe-módszer követésével sikerül kitöltenünk a táblázatot, akkor az jelzés felénk, hogy a projekttervünk kellőképp átgondolt és megalapozott.

A módszer lépései

Hasznos tanácsok a gyakorlati alkalmazásra

Az a jó és értékes kerettábla, ami a projekt logikus összegzését adja a résztvevők valamint a döntéshozók és a projekt finanszírozói számára. Ezért nagyon fontos, hogy a tervezésbe bevonjuk az összes érintettet és velük együtt fejlesszük a projektötletet. Ugyanakkor nem mindenkit érdemes terhelni a részletekkel, az a lényeg, hogy az alapelképzelések mindenki számára nyilvánvalóak legyenek. Ennek érdekében tanácsos a használt terminológiát megtanítani az érintetteknek. Fontos, hogy a projekt megvalósításában érdekelteken kívül azokat is vegyük számításba, akiket hátrányosan érintene az eredmények létrejötte!

Mielőtt belevágnánk a projektterv részletes kidolgozásába, megfelelő részletességű helyzetelemzést kell végezni annak érdekében, hogy minél több információ birtokába jussunk. Át kell gondolnunk, hogy a választott cél valóban reálisan elérhető-e. Ebbe beletartozik annak átgondolása is, hogy vajon hosszú távon biztosított lesz-e a fenntarthatóság és a szükséges erőforrások (humán, anyagi, stb.).

Próbáljunk rugalmasak lenni! Noha a módszer bizonyos tekintetben nagyon szigorú logikát és következetességet vár el (ok-okozati összefüggések, tevékenységek-eredmények-célok egymásra épülése), ne féljünk – a

konzisztencia megtartása mellett – módosítani egyes elemeket, ha váratlan körülmény, vagy más ok miatt ezt szükségszerűnek látjuk.⁹

A bonyolult, nagy projekteket sohase egyszerűsítsük le túlzottan, ne használjunk összevont célkitűzéseket (a célok legyenek atomiak). Ezzel is csökkentjük annak esélyét, hogy a logikai kerettáblánk pusztán szimbolikus jelentőségű legyen, és ne a valós adatokat tartalmazza.

A két fő szakasz: elemzési és tervezési fázis

A logframe-módszer két fő szakaszból tevődik össze. Első lépésként roppant fontos egy részletes helyzetelemzés végrehajtása, ez az **elemzési fázis**. Csak miután a helyzetelemzés során kellő mennyiségű információt gyűjtöttünk a projekttel kapcsolatban, vághatunk bele a **tervezési fázisba**, amely során ténylegesen kitöltjük a logframe-táblázatot.¹⁰

Az elemzési fázis további négy lépést foglal magában:

1. lépés – érintettek elemzése
2. lépés – problémák elemzése
3. lépés – célok elemzése
4. lépés – alternatívák elemzése

A tervezési fázis szintén négy lépésre bontható:

1. lépés – projektlogika meghatározása
2. lépés – feltételezések megállapítása
3. lépés – indikátorok azonosítása
4. lépés – költségvetés készítése

⁹ SIDA Civil Society Center – Logical Framework Approach – with an appreciative approach, 2006

¹⁰ Norad – The LFA Handbook for objectives-oriented planning, 1999

Sajnos az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy sokan elhanyagolják, vagy gyakran teljes egészében kihagyják a projekttervezési folyamatból az elemzési fázist. Ez hibás hozzáállás! Az elemzési fázis során felhalmozott, a projektünkkel kapcsolatos információk szükségesek ahhoz, hogy a tervezési fázis során végrehajtott lépéseink kellőképp megalapozottak legyenek, ezáltal a kész logikai kerettábla valós értékkel bírjon.

A továbbiakban a konkrét lépéseket részletezem, illetve egy egyszerű példával (diplomaszerzés, mint projekt) szemléltetem.

Elemzési fázis

Érintettek elemzése

A projekt által érintettek (mind pozitívan, mind negatívan) körének és azok tulajdonságainak meghatározása. Diplomaszerzési projekt során érintettek lehetnek az illető családja, jelenlegi illetve jövőbeni munkáltatója és a megcélzott felsőoktatási intézmény dolgozói.

Az **érintettek elemzése** meglehetősen körülményes és időrabló lehet, ugyanis nem könnyű elsőre átlátni azon egyének vagy szervezetek teljes körét, melyek számára előnyös, vagy hátrányos lenne a projekt létrejötte. Ilyen szempontból megeshet, hogy a projekt hatásköre jócskán túlnyúlik az eredeti elképzeléseken, és olyanokra is hatással lesz, akikre nem is gondoltunk volna (tovagyűrűző hatás).

A megfelelő információk hiánya az érintettekről gyakran okozza egy projekt megghiúsulását, ezért semmiképp sem tanácsos kihagyni ezt a fázist! Fontos kérdés, hogy kiktől kaphatunk segítséget a megvalósításhoz, illetve kik azok, akik esetleg megpróbálják megakadályozni a projekt megvalósítását. Az érintettek között egy rangsort is fel kell állítanunk, el kell döntenünk, hogy mely csoport érdekei kapjanak prioritást. Előfordulhat, hogy a projekt előrehaladta

során az érintettek álláspontja változik. Ekkor ezt figyelembe kell venni, és rugalmasan kezelni. Ezért jó, ha a projekt jelenlegi állapotára vonatkozó információk hozzáférhetőek az érintettek számára, így a visszajelzéseket figyelembe véve könnyebben alakíthatjuk az elképzelésünket az új szituációhoz.

Problémák elemzése

A fő problémák azonosítása, ok-okozat kapcsolatok meghatározása és szemléltetése egy úgynevezett problémafa segítségével. A fő probléma esetünkben az, hogy behatároltak az álláskeresői lehetőségek, ezen próbálunk javítani a diploma megszerzésével. A probléma leküzdéséhez több, kisebb probléma megoldásán keresztül vezet az út (sikeres felvételi, szükséges kreditpontok megszerzése, stb.).

Miután elkészültünk az érintettek elemzésével, a birtokunkban lévő információk alapján vizsgáljuk a jelenlegi helyzetet, azaz **elemezzük a fő problémákat** és a köztük levő kapcsolatot. Az elemzés során tanácsos egy problémafát készíteni, hogy az ok-okozati összefüggések szemléletesek legyenek.¹¹

Kétféle elvet követhetünk az elemzés során: a fókuszprobléma-módszer során a felsorolt problémák közül kiválasztunk egyet (ez lesz a fókusz), majd ehhez képest helyezük el a többi problémát és vizsgáljuk az összefüggéseket. A másik lehetőség a célorientált-módszer, ahol először kijelöljük a legfőbb célt, majd összegyűjtjük az ezt akadályozó tényezőket, végül felírjuk az ok-okozati kapcsolatokat. Mindkét módszer – feltéve ha helyesen hajtjuk végre – ugyanarra az eredményre vezet.

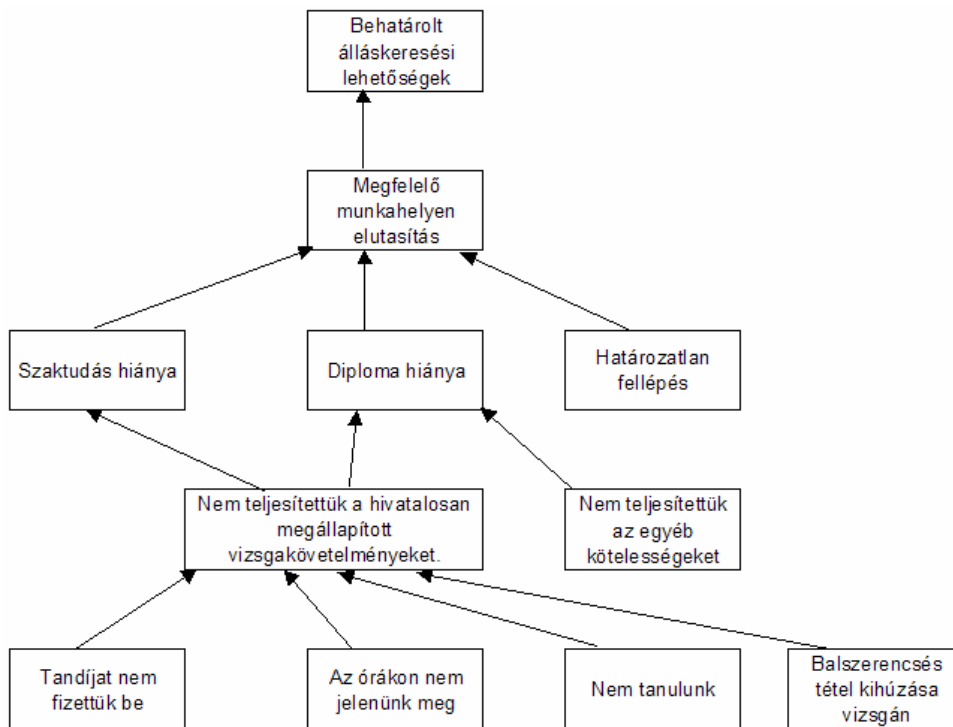
Fontos, hogy pontosan és lényegretörően fogalmazzuk meg azokat a problémákat, amelyek leküzdésére a projektünk irányul. Ne úgy fogjuk fel a fő

¹¹ Oliver Bakewell and Anne Garbutt – The Use and Abuse of the Logical Framework Approach, 2005

problémát, mint a megoldás – azaz a főcél hiányát – hanem a probléma legyen egy valós, létező negatív állapot, amit a főcél elérésével kívánunk jobbá tenni.

A problémafa elkészítése során úgy helyezzük el az elemeket, hogy a választott kiinduló probléma alatt legyenek annak kiváltó okai, melyek maguk is okozatai az alattuk elhelyezkedő problémáknak. A kiinduló probléma felett helyezkedjenek el annak hatásai, azaz okozatai. Így a fa levélelemei jelentik azokat a problémákat, melyek felszámolásával megszüntethetjük a fő problémát, elérve ezzel a projekt célját. Az ok-okozat kapcsolatokat nyilakkal jelöljük.

Legvégül a már kész problémafában ellenőrizzük a logikát! (Az alsóbb szintek valóban a felettük levő szint okozói-e?)¹²



3. ábra: Diplomaszerezési projekt problémafája

Célok elemzése

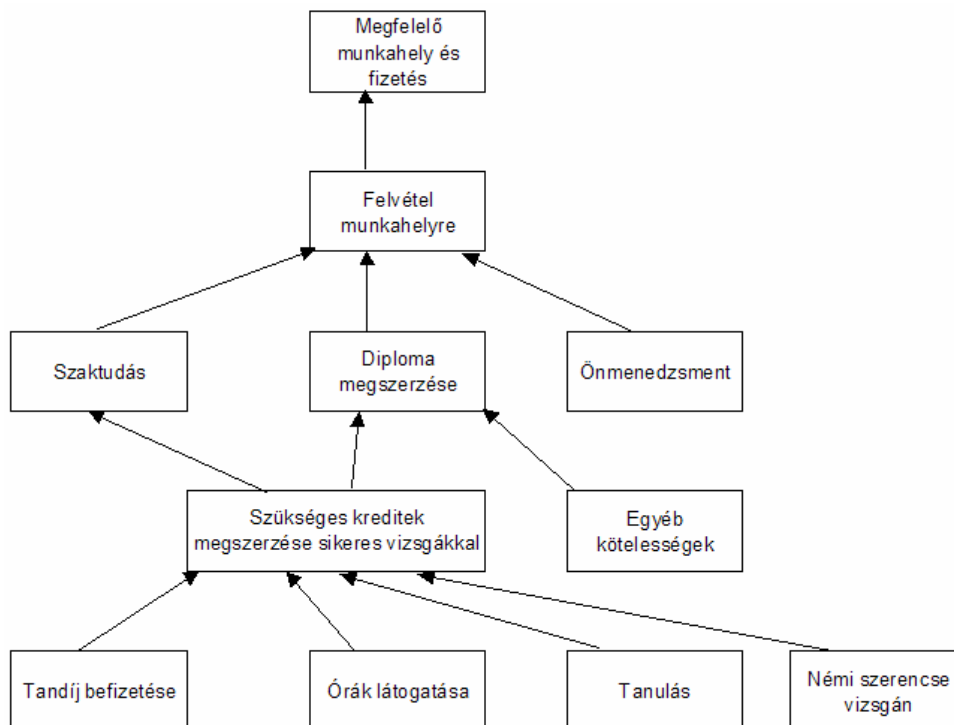
A beazonosított problémák alapján a célok kitűzése, eszköz-eredmény összefüggések meghatározása. A problémafát célfává alakítjuk – a célok a

¹² Commonwealth of Australia – AusGuideLine for the Logical Framework Approach, 2005

problémák negáltjai, és így a célfa is a problémafa „ellentéte” lesz. Egy probléma megoldásával teljesítjük az adott problémához tartozó célt. Példaprojektünk főcélja tehát az, hogy megpályázható legyen egy megfelelő munkahely, mely cél eléréséhez részcélok teljesítése szükséges.

A célfa elkészítése során fentről lefelé haladunk a problémafában, minden problémát átfogalmazva célokká. Az ok-okozat kapcsolatokból eszköz-eredmény kapcsolatok lesznek. Fontos, hogy az átfogalmazás ne mechanikus folyamat legyen, ugyanis nem minden problémát lehet egyszerűen úgy átírni céllá, hogy az eredeti ok-okozat kapcsolat az új fában értelmes eszköz-eredmény párost alkosson. Ha az átfogalmazott kijelentésnek esetleg nem lenne értelme, akkor helyettesítő célt írunk a helyére. Előfordulhat, hogy egy kapott cél elérésének nem látjuk értelmét, ekkor ezt távolítsuk el a fából. Új célokat is felvehetünk, ha szükségesnek látjuk.¹³

Miután készen vagyunk a fa átírásával, ellenőriznünk kell a logika helyességét: vizsgáljuk meg, hogy az egy szinten levő célok ténylegesen elegendőek-e a következő szinten levők eléréséhez.



4. ábra: Diplomaszerezési projekt célfája

¹³ Fodor Ágnes, Varga Lencsés Viktória – A varázslatos logframe-módszer, 2005

Alternatívák elemzése

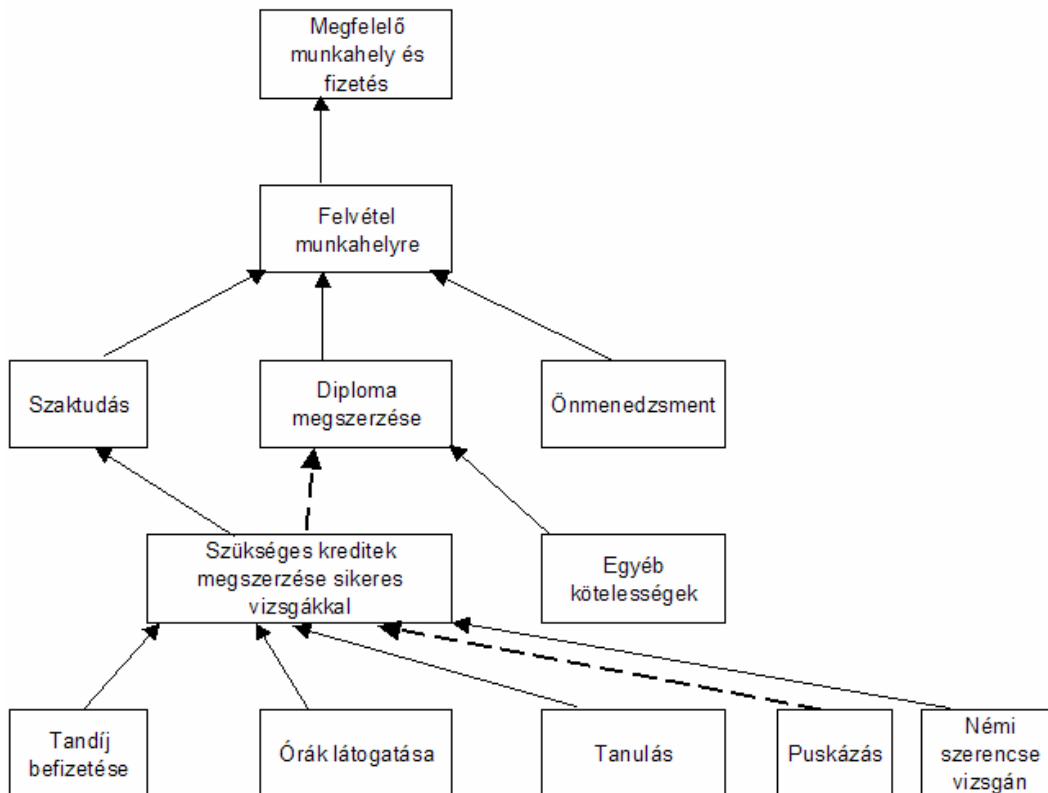
A legfőbb célhoz sokszor többféle eszköz-eredmény úton is eljuthatunk. Az alternatívák elemzésekor ezen különböző stratégiákat vetjük össze, és közülük a legmegfelelőbbet választjuk ki. Tehát ezen fázis során határozzuk meg, hogy melyek lesznek azok az elemek, amelyek a kialakított célstruktúrából a projektünk részévé válnak, és melyek lesznek azok, amelyeket nem illesztjük be. Az útválasztás során mérlegelnünk kell az egyes stratégiák költség, erőforrás vagy idő szükségleteit. Szemléletesen ez a célból a legmegfelelőbbnek gondolt, gyökérellemhez (a megfelelő munkahely) vezető út kiválasztását jelenti.

Az elemzés során először azonosítjuk az eltérő megközelítéseket reprezentáló eszköz-eredmény ágakat, majd megvizsgáljuk melyek azok a részcélok, amelyek megvalósításán esetleg egy másik projekt is dolgozik, vagy esetleg egyáltalán nem elérhető. Ezeket eltávolítjuk.

Az eltérő utakra külön-külön meg kell állapítanunk az összköltséget, az elsőszámú érintettekre gyakorolt hatást, a célok elérhetőségének valószínűségét és az esetleges társadalmi kockázatokat. Az utakat csoportosíthatjuk is aszerint, hogy milyen megközelítéssel próbálják megoldani a problémát. Például egy adott problémára létezhet olyan út, ami környezettudatosságra helyezi a hangsúlyt, egy másik pedig mondjuk a költséghatékonyságra vagy esetleg a projektidő mérséklésére.

A diplomaszerezési példaprojektünk esetén tételezzük fel, hogy felmerül annak lehetősége, hogy a szükséges követelményeket nem a vizsgákra való tanulással teljesítjük, hanem puskázással. Ezt az utat választva is elképzelhető, hogy megszerezünk a diplomát, azonban nem teszünk szert szaktudásra, így csökken az esélye annak, hogy felvegyenek a megpályázott állásra. Ezzel veszélybe kerül a projektünk főcélja.¹⁴

¹⁴ Norad – The LFA Handbook for objectives-oriented planning, 1999



5. ábra: Alternatívák a diplomaszerezési projektben

Ezzel elérkeztünk az elemzési fázis végére. Azonban mielőtt áttérnénk a tervezési fázisba, azaz a részletes projekttervezést elkezdjük, ellenőrizzük, hogy megfelelően hajtottuk-e végre az előző lépéseket! Minden azonosított problémával és céllal foglalkoztunk, vagy csak néhányal ezek közül? Valóban azt a stratégiát választottuk, amely a legközelebb visz a kívánt célokhoz, ugyanakkor fenntartható hasznokkal és eredményekkel jár? Figyelembe vettük-e, hogyan tudnánk a negatív külső hatásokat leghatékonyabban mérsékelni?

Amennyiben megválaszoljuk ezeket a kérdéseket, és a válaszok alapján úgy gondoljuk, hogy minden lényeges elemet és szempontot átgondoltunk, akkor eljutottunk oda, hogy a környezet teljes ismeretében a projektünket ténylegesen elkezdhetjük megtervezni.¹⁵

¹⁵ http://www.vati.hu/static/pharepalyazat/first_projekt.htm

A tervezési fázis

A tervezési fázis négy lépése során jutunk el a logframe-módszer végeredményéhez, a logikai kerettáblához. Ebben megtaláljuk a projekt legfontosabb elemeit, a hozzájuk tartozó mérőszámokat, ezen mérőszámok forrásait és azokat a külső tényezőket, melyek a projekt környezetét adják és döntően befolyásolhatják sikerességét.

A táblázat az Európai Unióban jelenleg használatos formája négy sort és négy oszlopot tartalmaz.

<u>Projektleírás</u>	<u>Objektíven igazolható eredményességi mutatók</u>	<u>Ellenőrzés forrásai és eszközei</u>	<u>Feltételezések (külső tényezők)</u>
1. Stratégiai célok (overall objectives)	15. Hatásindikátorok (impact indicators)	16. Hatások ellenőrzése	
2. Projekt célja (project purpose)	13. Céлиндikátorok (result indicators)	14. Célok ellenőrzése	8. Stratégia célok előfeltétele
3. Várt eredmények (output)	11. Eredményindikátorok (output indicators)	12. Eredmények ellenőrzése	7. Projektcél előfeltétele
4. Tevékenységek (input/activities)	9. Eszközök (input indicators)	10. Eszközök ellenőrzése	6. Várt eredmények előfeltétele
			5. Előfeltételek

6. ábra: A kitöltendő üres logframe táblázat

A fenti ábrán láthatóak a kerettábla kitöltendő mezői, és a javasolt kitöltési sorrend. A tervezési fázis első három lépése során (**projektelemek**

meghatározása, feltételezések megállapítása, indikátorok azonosítása) dől el, hogy mit írjunk a mezőkbe.¹⁶

A projektek meghatározása

Miután az alternatívák elemzése során kiválasztottuk a megfelelő stratégiát, mérhető célkitűzéseket és várhatóan ezekhez elvezető tevékenységeket határozzunk meg a célfa alapján, és ellenőrizzük a köztük lévő logikát. Gyakorlatilag a kerettábla első oszlopába vesszük fel a tevékenységeket és célokat. (tanulás, kreditpontok szerzése, stb.). Ha szükséges, pontosítsuk a célfaiban megfogalmazott kijelentéseket, majd csak ezután írjuk be azokat a táblázatba.

Mint ahogy a **6. ábrán** is látható, fentről lefele haladunk az első oszlopban. Az első rubrikába kerülnek azok a hosszútávon jelentkező előnyök, amelyek miatt meg kívánjuk valósítani a projektünket. Ezek az úgynevezett stratégiai célok, melyeket a célfa legfelső szintjén találjuk. A diplomaszerezési példaprojektünk esetén a stratégiai cél egy megfelelő munkahely és az azzal járó fizetés.

A második rubrikába írjuk a projekt célját. Ez egy rövidtávon megvalósuló cél, azaz ha sikeresen végrehajtjuk a projekt lépéseit, azonnal kézzel foghatóvá válik az eredmény. A példaprojektben ez a diploma megszerzése. Ha a szükséges feltételeket teljesítjük, azonnal megkapjuk a diplomát. Nem véletlenül szerepel egyes számban a projekt célja, ide mindenképp csak egyetlen célt írhatunk!

A harmadik mezőbe kerülnek a várt eredmények (outputok). Ezek azok az elemek, melyeket a projektünknek el kell érnie és fenn kell tartania a megvalósítás során. Ezek együttes hatásának elegendőnek kell lennie ahhoz, hogy elérjük a projekt célját. (Itt feltesszük, hogy kedvezőek azok a külső tényezők, melyek állapotába nincsen beleszólása a projektünknek, azonban

¹⁶ Inspi-Ráció egyesület – A logframe kitöltése, 2006

befolyásolhatják a projekt céljának elérését.) Példaprojektünkben ezek a várt eredmények a diplomához szükséges sikeres vizsgák és kreditpontok.

Negyedik rubrikába kerülnek a tevékenységek (inputok). Ezek azok a hosszú távú folyamatok, amelyekkel a várt eredményeket el kívánjuk érni. A projektünk megvalósítási idejének legnagyobb részét ezen tevékenységek végrehajtása fogja kitenni. Ezek a tevékenységek a tandíj befizetése, az órák látogatása és a tanulás a diplomaszerezési projektünkben.

Feltételezések megállapítása

Egy projekt sikeres kimenetele sajnos nem feltétlenül érhető el pusztán a tevékenységek végrehajtásával. Figyelembe kell vennünk és meg kell határoznunk azokat a külső feltételeket is, melyek a végrehajtást döntően befolyásolják. Ezek olyan tényezők, melyek fennállása elengedhetetlen a projekt sikerességéhez, ugyanakkor nem feltétlenül befolyásolhatóak a tervezett lépésekkel. Így a célfából – feltételezve, hogy kellő alapossgal terveztük meg – származtathatjuk a feltételezéseket olyan módon, hogy a projektelemekek meghatározása fázis során feldolgozatlanul maradt elemeket pontosítjuk, részletezzük.¹⁷

A feltételezések a logikai kerettábla negyedik oszlopába fognak kerülni. A projektelemekek meghatározásával ellentétben most alulról felfele haladunk a kitöltésnél. Először is meg kell határoznunk az előfeltételeket. Ezek azok a tényezők, melyek fennállása hiányában nem tudnánk belekezdeni a projekt megvalósításába. Ilyen feltétel a diplomaszerezési projekt esetében az, hogy birtokában legyünk egy középiskolai érettséginek, illetve hogy felvételt nyerjünk az adott felsőoktatási intézménybe.

Ha az előfeltételek teljesülnek, akkor végre tudjuk hajtani az előző lépésben ismertett tevékenységeket (inputokat). Azonban ahhoz, hogy egy

¹⁷ Andrew Middleton – Logical Framework Analysis, 2005

szintet léphessünk felfele, azaz megkapjuk a várt eredményeket (outputokat), a tevékenységek végrehajtásán kívül szükséges teljesülni az adott szinten levő feltételezéseknek is. Tehát ahhoz, hogy outputként sikeresen levizsgáljunk és megkapjuk a kreditpontokat, a tandíj befizetése és a tanulás mellett feltételeznünk kell, hogy némi szerencsénk lesz vizsgán és hogy az elektronikus regisztrációs folyamatok is megfelelő mederben zajlanak.

Még egy szintet feljebb lépve fogalmazzuk meg azokat a feltételeket, melyek az outputtal együtt elvezetnek a projekt céljához. Jelen esetben ezek a vizsgázáson kívüli egyéb köteleességek, úgy mint a négy félév testnevelés teljesítése, szakdolgozat megírása, államvizsga letétele és a nyelvvizsga megléte.

A legfelső szintre kerülnek azok a feltételezések, amelyeknek a projekt céljával együttesen teljesülniük kell, hogy elérhetővé váljanak a stratégiai célok. Ahhoz, hogy felvegyenek minket egy számunkra megfelelő munkahelyre, nem feltétlenül elég a diploma megléte. Szükséges, hogy az állásinterjún meggyőzően szerepeljünk, és „el tudjuk adni” magunkat.

A külső feltételek meghatározása azért is fontos, mert a pályázatok esetében az értékelők számára nagyon lényeges, hogy mekkora kockázatot rejt magában a projekt megvalósítása.¹⁸ Minden feltételezésre végre kell hajtanunk a kockázatelemzést. Ez azt jelenti, hogy vizsgáljuk, hogy egy adott feltétel bekövetkezésének mekkora a valószínűsége. Ha egészen biztosak vagyunk abban, hogy bekövetkezik a feltétel, vagy nem lényeges a projekt szempontjából, akkor egyszerűen ki kell hagyni a logframe-táblázatból.

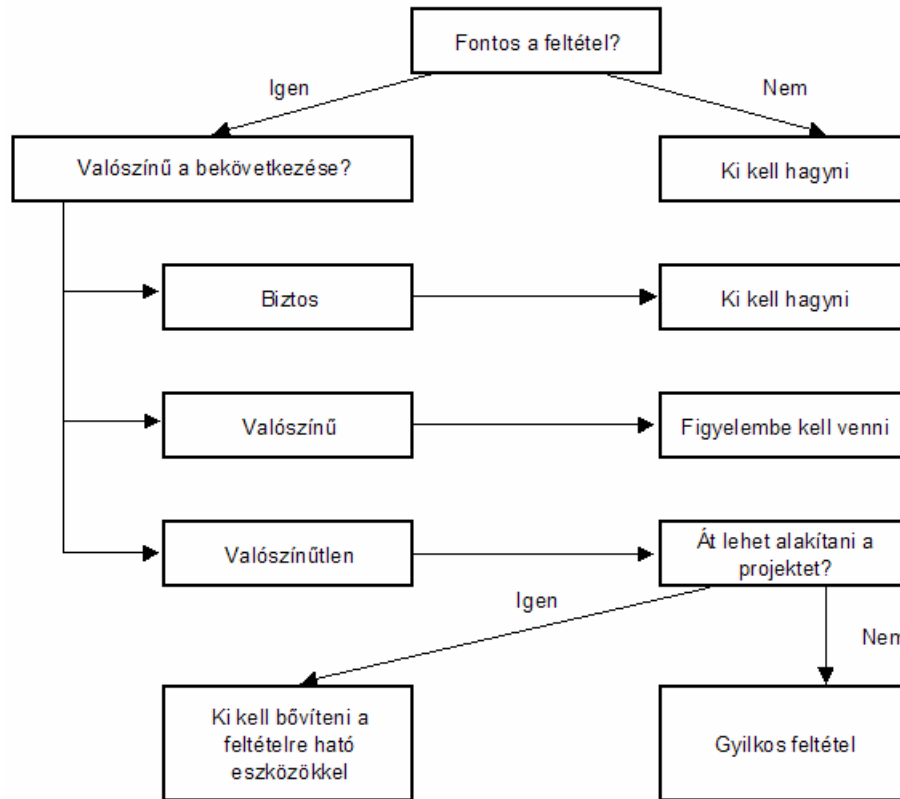
Ha nem biztos hogy bekövetkezik, akkor fel kell venni a kerettáblába, és figyelembe kell venni a megvalósítás során is.

Ha bekövetkezése teljesen valószínűtlen, akkor át kell terveznünk a projektünket úgy, hogy a megvalósíthatóság ne függjön többé ettől a feltételtől. Ha ez lehetetlen – az áttervezéssel értelmét vesztené a projekt – akkor

¹⁸ Fodor Ágnes, Varga Lencsés Viktória – A varázslatos logframe-módszer, 2005

úgynevezett „gyilkos” feltételről beszélünk, sajnos nem fogjuk tudni megvalósítani a projektet.

A kockázatelemzés folyamata az alábbi ábrán látható.



7. ábra: Kockázatelemzés

Indikátorok azonosítása

Egészen eddig a lépésig nem mondtunk semmit a végrehajtandó tevékenységekről, a felhasználandó erőforrások és az elérni kívánt célok bizonyos tulajdonságairól, úgy mint a mennyiség, minőség vagy az idő. Ezek számszerűsítése úgynevezett indikátorok (vagy mutatók) segítségével történik. Ügyelni kell arra, hogy ezen mutatók objektíven ellenőrizhetőek legyenek, azaz szükség van olyan eszközökre, amelyekkel nyomon tudjuk követni, hogy adott mennyiségű és minőségű inputokra a meghatározott minőségű outputokat kapjuk. Az objektivitás pedig azt jelenti, hogy az adat mindenki számára ugyanazzal a jelentéstartalommal bírjon. Ha tehetjük mindig használjunk több indikátort! Több

adat, mérés segítségével átfogóbb képet kaphatunk arról, hogy mennyire voltak sikeresek a változtatások.

Fontos, hogy az indikátor a lényegi történésekről adjon információt és ne a mellékhatásokról, illetve hogy tény közöljön és ne egyéni benyomást. Általában a függetlenség is elvárás, tehát egy adott indikátor csak az egyik célt jellemezheti. Az a tökéletes indikátor, amely megfelel az úgynevezett „SMART” kritériumoknak (**S**pecific – az adott problémára jellemző, **M**easurable – mérhető, **A**chievable – elérhető, **R**ealistic – valós, **T**ime-based – időalapú).¹⁹

Az indikátorok a logframe-táblázat harmadik oszlopában foglalnak helyet, az ellenőrzés forrásai és eszközei pedig a negyedikben. A kitöltés során most is letről felfele haladunk, ám a két oszlopot most egyszerre töltjük ki, azaz adott indikátorhoz párosítjuk az ellenőrzési eszközöket.

Először az eszközöket, más néven az input indikátorokat kell megadni. Ezek konkretizálják, számszerűsítik pontosan a végrehajtani kívánt tevékenységeket. Ezek a példaprojektünkben a tandíj, a jegyzetek, tankönyvek konkrét összege, mint anyagi erőforrás, a képzési idő (minimum 6 félév), valamint emberi erőforrásként a tanulásra való hajlandóság megléte. A befizetések ellenőrzési eszköze az ETR, a tankönyvek megvételét számlákkal igazolhatjuk.

Egy szintet feljebb lépve az eredmény indikátorok (output indikátorok) kitöltése következik. Ezek a várt eredményekre (outputokra) vonatkozó konkrét, számszerűsített elvárásokat fogalmazzák meg. Példánkban az, hogy sikeresen levizsgáztunk minden tárgyból és begyűjtöttük a szükséges krediteket, pontosan 180 kreditpontot jelent főiskolai, és 300-at egyetemi szinten. Annak ellenőrzésére, hogy mennyit teljesítettünk ebből az index illetve az ETR szolgál.

A célindikátorok a projekt céljának mérhető és ellenőrizhető adatai. Példaprojektünk esetén a projekt célja a diplomaszerezés, ennek sikerességének indikátora maga az oklevél, ha kezünkben tartjuk, akkor „elvégeztük” az egyetemet. Az ellenőrzés eszközei a tanulmányi osztály (a jogosultságé) és a diplomaosztó ünnepség (az átvételé).

¹⁹ http://interm.gtk.gau.hu/levelezo/2005tavasz/PCM_eloada.ppt

A táblázatunk legfelső sorában helyezkednek el a hatásindikátorok, melyek a projekt hosszútávon bekövetkező eredményeit, hatásait igazolják. A „megfelelő” munkahely és fizetés – mint a példaprojektünk várt hosszútávú hatásai – igazolhatóak a „kellemes” munkahelyi légkör meglétével és a fizetés konkrét összegével. Az ellenőrzés eszköze a bank és a bankszámla.

Költségvetés készítése

Az indikátorok azonosítása után elkészült a logframe-táblázatunk, már csak az utolsó simítások vannak hátra: ellenőrizni a belső logikát és a költségvetést.

A költségvetés készítése során a szükséges és rendelkezésre álló erőforrásokat (nem csak anyagi) mérjük fel, pályázati projekt esetén az elnyerni kívánt támogatást is figyelembe véve. Fontos a költségek felmerülésének időbeni ütemezése – példaprojektünk esetében például nem lenne szerencsés, ha a tandíj-befizetési periódusban éppen nem állna rendelkezésünkre a tandíj összege. Illetve humán erőforrásnak tekinthető a tanulásra való hajlandóság, aminek hiánya esetén komoly problémákba ütközhet a projekt megvalósítása.²⁰

Logframe workshop

Általánosságban elmondható, hogy a projekttervezés nem egy emberes feladat. Ezért mind az elemzési, mind a tervezési fázis lépései során érdemes úgynevezett workshopokat tartani. Ekkor a projekt résztvevői összegyűlnek (ha erre lehetőség van a projekt megvalósításának helyszínén), és közösen, egy moderátor felügyelete alatt átbeszélik a problémákat, lehetőségeket. A workshop akkor lehet eredményes, ha mentes a kötöttségektől – minden jelenlévő szabadon

²⁰ Norad – The LFA Handbook for objectives-oriented planning, 1999

hozzászólhat a témához, teret engednek a spontán „ötletelésnek” (brainstorming).²¹

A kerettábla és annak kiolvasása

Diplomaszerzési példaprojektünk tervezésének a végére értünk, az alábbi ábrán látható a végeredmény, a logikai kerettábla:

<u>Projektleírás</u>	<u>Objektíven igazolható eredményességi mutatók</u>	<u>Ellenőrzés forrásai és eszközei</u>	<u>Feltételezések (külső tényezők)</u>
1. Stratégiai célok (overall objectives): "Megfelelő" munkahely és fizetés.	15. Hatásindikátorok (impact i): A munkahelyi légkör kellemes, a fizetés XXXXX Ft.	16. Bank, bankszámla.	
2. Projekt célja (project purpose): A diploma megszerzése.	13. Célindikátorok (result i): Oklevél kézhez vétele, egyetem "elvégzése".	14. Tanulmányi osztály, diplomaosztó ünnepség.	8. Meggyőző szereplés álláskeresésnél, jó "önmenedzsment".
3. Várt eredmények (output): Szükséges kreditpontok megszerzése sikeres vizsgákkal.	11. Eredményindikátorok (output i): Főiskolai szinten 180, egyetemi szinten 300 kreditpont megszerzése.	12. Index, ETR.	7. Egyéb köteleességek teljesítése: testnevelés, szakdolgozat, államvizsga, nyelv vizsga.
4. Tevékenységek (input/activities): Tandíj befizetése, órák látogatása, tanulás.	9. Eszközök (input indicators): Emberi erőforrás: haljandóság a tanulásra. Anyagi erőforrás: tandíj (109000 Ft), jegyzetek költsége. Idő: Minimum 6 félév.	10. Befizetések ETR-en.	6. Némi szerencse vizsgán, ETR-ben fel tudjuk venni a tárgyat és a vizsgát.
			5. Előfeltételek: Érettségi, sikeres felvételi.

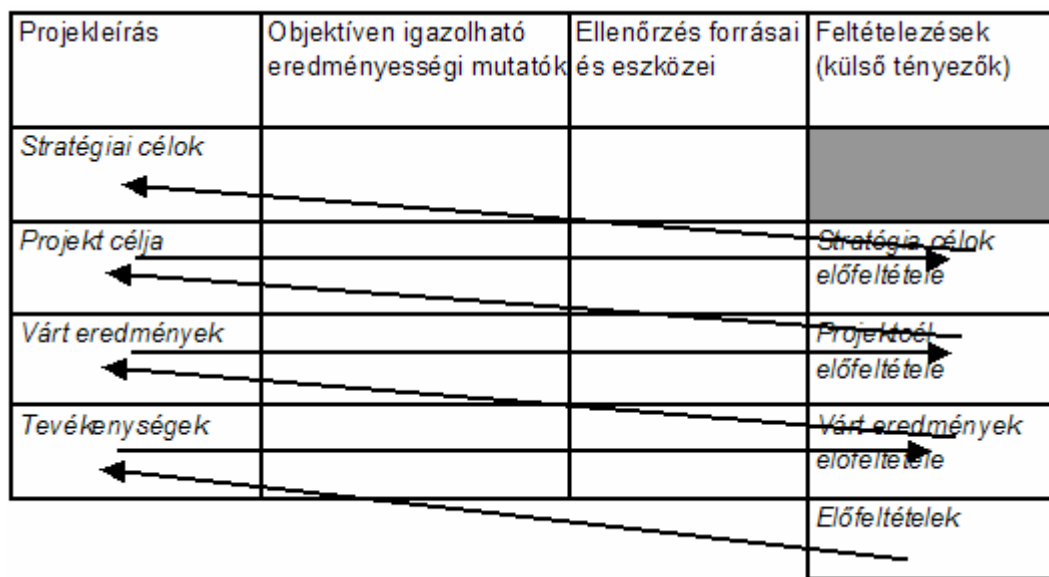
8. ábra: A kitöltött logframe-táblázat

²¹ Fodor Ágnes, Varga Lencsés Viktória – A varázslatos logframe-módszer, 2005

Kiolvasási módok

A kitöltött logframe-táblázatunkból többféleképpen is kiolvashatjuk a szükséges információkat.

A **vertikális logika** a célfában már megismert eszköz-cél hierarchia megjelenése a táblázatban belül. Tehát a táblázat alsó sorában található tevékenységeket tekintjük a céljaink eléréséhez szükséges eszközöknek – ha végrehajtjuk őket és a kapcsolódó feltételezések is teljesülnek, megkapjuk a várt eredményeket. A várt eredmények és az azonos szinten levő feltételezések megvalósulásával elérjük a projektcélt, amelynek hosszútávú hatásaként bekövetkeznek a stratégiai célok. A kiolvasás gerincét tehát a táblázat első (projektleírás) és negyedik (feltételezések) oszlopa adja. Az első oszlopban láthatjuk a projekt eszköz-eredmény összefüggéseit, ezeket kell összevetni a negyedik oszlop kockázati tényezőivel.²²



9. ábra: A logframe-táblázat bejárása vertikális logikával

A másik lehetséges kiolvasási mód a **horizontális logika**. Ezen kiolvasási mód során a felhasználni kívánt erőforrások és az elérni kívánt eredmények

²² Commonwealth of Australia – AusGuideLine for the Logical Framework Approach, 2005

konkrét, számszerű tulajdonságaira koncentrálódik a figyelmünk. Ezért a horizontális logikában a második (indikátorok) és harmadik (ellenőrzési források és eszközök) oszlopoké a főszerep. Tulajdonképpen az első oszlopban található projektösszeteveket olvassuk össze a hozzájuk tartozó számszerűsített indikátorokkal és az ezeket igazoló ellenőrzési eszközökkel.²³

Projektleírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések (külső tényezők)
Stratégiai célok		→	
Projekt célja		→	Stratégia célok előfeltétele
Várt eredmények		→	Projektcél előfeltétele
Tevékenységek		→	Várt eredmények előfeltétele
			Előfeltételek

10. ábra: A logframe-táblázat bejárása horizontális logikával

Kritikai észrevételek

Annak ellenére, hogy a logframe-módszert általánosan ismerik, és előszeretettel alkalmazzák, távol van attól, hogy tökéletes legyen és ne lehessen benne kivetnivalót találni. Rengeteg kritika érte az évek során, mind a módszer elméleti alapját, mind pedig a gyakorlatban való használat módját. Ennek ellenére használata igen elterjedt, napjainkban ez a legkedveltebb projekttervezést segítő eszköz. Úgy is mondhatnánk, hogy ez a módszer a legkevésbé rossz a lehetséges alternatívák közül.

²³ Commonwealth of Australia – AusGuideLine for the Logical Framework Approach, 2005

Sokak szerint az LFA legnagyobb erénye az, hogy rákényszeríti az embereket, hogy átfogóan és logikusan gondolják át, mit is szeretnének elérni. Megköveteli a "Mi lenne ha?" -kérdés gyakori feltételét, így rákényszerít a több lépéssel előre gondolkodásra. Használatával elkerülhető, hogy a projektleírás értelmetlenül hosszú legyen és sok legyen benne a „mellébeszélés”.

A kritikusok által legtöbbször hangoztatott hátulütő a módszer túlzott linearitása, merevsége és szűk látóköre. Alapelvéből következően a módszer elvárja, hogy az egyes lépésekre mint szekvenciális folyamatokra gondoljunk, azaz "Ha ezt tesszük, akkor ez fog következni, és azután..." megközelítéssel próbáljuk elképzelni a projekt menetét. Ennek az a hátulütője, hogy túl sok tényező befolyásolhatja egy projekt kimenetelét, lehetetlen minden veszélyforrást, kockázati tényezőt előre átlátni és betervezni. Ezenkívül – mivel egy projekt megvalósítása legtöbbször akár évekig is eltarthat – a külső tényezők (a projekt környezete, ami hat rá) olyan mértékben megváltozhatnak, hogy kérdésessé válhat a projekt megvalósíthatósága. Így könnyen előfordulhat, hogy a valóságban nem működik az, ami a tervezés során, papíron igen. Érdekes módon a megfigyelések azt mutatják, hogy minél többen dolgoznak a projekt logikájának megalkotásában és a logframe-táblázat kitöltésén, később annál nehezebben lehet a változó környezethez igazítani a projektet.²⁴

Sokan úgy gondolják, hogy noha a logframe-táblázat segít könnyen átlátni a projekt logikáját annak, aki a táblázatot készítette, ám ezt a gondolatmenetet nehéz átadni azoknak, akik nem vettek aktívan részt a tervezési folyamatokban.

A kulturális eltérések is befolyásolják az emberek gondolkodásmódját és hozzáállását egy problémához. Egy adott logika nem biztos, hogy érthető és értelmes egy, a logikai kerettáblát megalkotó személytől gyökeresen eltérő kulturális körülmények közt felnőtt embernek. Ilyen szempontból mondhatjuk, hogy a logframe-módszer túlzottan a nyugati gondolkodásmódra épít.

A módszer egyes bírálói kifejezetten károsnak és nemkívánatosnak tartják annak alkalmazását ("A logframe zavartságot okoz, mintsem tisztánlátást." - Bornstein, 2003.).

²⁴ http://portals.wi.wur.nl/ppme/?Logical_Framework_Approach

Más elgondolások szerint nem a logframe-módszerrel van a gond, hanem a megértésének hiányával, és ezen képzéssel, tanfolyamokkal lehetne segíteni. A módszer értésének hiányában sokan csak kapkodva kitöltik a táblázat rubrikáit, sokszor torzított vagy teljesen valótlan adatokat beírva.

Konklúzióként elmondható, hogy a logframe-táblázatra csak mint összefoglalásra szabad tekinteni, mintsem részletes tervre. ("Veszélyes, ha nem így tekintünk rá." - Gasper, 2000.) Könnyen átlátható összefoglalásra azonban – ha kellő figyelmet szenteltünk a kitöltésének – kiváló.²⁵

Egy Európai Uniós pályázat menete

Ebben a fejezetben szeretném bemutatni, hogy milyen utat jár be egy Európai Uniós pályázat, a projekt ötletétől egészen a benyújtott pályázat kiértékeléséig, bírálatáig.

A problémákat látván felmérjük a szükségleteket és kialakul a fejünkben egy projektötlet. Ekkor fel kell kutatnunk a lehetséges támogatási forrásokat ezen ötlet megvalósítására, majd a számításba vehető pályázatok közül kell kiválasztanunk a célnak leginkább megfelelőt. Ahhoz, hogy ki tudjuk választani a legmegfelelőbb pályázatot, szükség van a pályázatokkal kapcsolatos legfontosabb információkra, úgy mint a pályázat tárgya, a pályázók lehetséges köre, a támogatható tevékenységek, az elnyerhető támogatás (és az esetleges szükséges saját erő) mértéke és a határidő.

Miután kiválasztattuk az ötletünk megvalósítását leginkább segítő pályázatot, elkezdődhet ezen konkrét pályázat részletes kidolgozása.

Az Interneten található pályázati kiírásokat, többek között az alábbi honlapokon:

²⁵ Oliver Bakewell and Anne Garbutt – The Use and Abuse of the Logical Framework Approach, 2005

- Központi Pénzügyi és Szerződéskötő Egység: www.cfcu.hu
- Az Európai Bizottság Magyarországi Képviselete: www.eu.hu
- EUvonal (a külügyminisztérium információs oldala): www.euvonal.hu
- Miniszterelnöki Hivatal: www.meh.hu
- Európai Bizottság: http://ec.europa.eu/index_hu.htm

Egy adott pályázattal kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat az úgynevezett pályázati felhívás foglalja össze. Ez az alábbi kulcsfontosságú információkat tartalmazza:

- A pályázat címe és hivatkozási száma
- A támogatható tevékenységek listája
- Területi lehatárolás, a pályázat célrégiói
- Projektek időtartama
- Az elnyerhető támogatás (összesen és pályázóként) és a szükséges saját erő
- A pályázók lehetséges köre
- Beadási határidők
- Részletes információk elérhetősége

Ezen információk alapján már kiválasztható a leginkább megfelelőnek tűnő pályázati lehetőség. Azonban ahhoz, hogy megtudjuk, hogy az ötletünk valóban támogatható-e a kiválasztott pályázati forrásból, be kell szereznünk a pályázatra vonatkozó összes részletes információt – ezeket a pályázati útmutató tartalmazza.

Először is tisztáznunk kell, hogy az adott pályázó intézmény, szervezet jogosult-e a pályázat benyújtására. Ha nem, akkor egy másik pályázatra kell irányítani a figyelmünket. Ha igen, akkor meg kell vizsgálni, hogy a projektötletünk támogatható-e, azaz megfelel-e a pályázat célkitűzéseinek, a végrehajtani kívánt tevékenységek összhangban vannak-e a támogatható tevékenységekkel, valamint hogy rendelkezésünkre áll-e a szükséges saját erő.

Egy pályázati útmutató fontos részét képezi az úgynevezett értékelési táblázat, amelyben a pályázat kiírói összegyűjtik azokat a szempontokat, irányelveket, melyek alapján a beérkezett pályázatokat bírálni fogják. Amennyiben a fentiek alapján úgy döntünk, hogy érdemes pályáznunk az adott kiírásra, akkor elkezdődhet a tényleges pályázatkészítési munka. Ekkor részletesen kidolgozzuk az adott projektet.

Ahhoz, hogy a pályázat logikai összefüggései tiszták és érthetőek legyenek, először a logikai kerettáblát érdemes elkészíteni, ami tartalmazza a tevékenységek, célok, eredmények, indikátorok és kockázati tényezők rendszerét. A logframe-táblázat összeállítása időigényes folyamat, azonban kellő odafigyeléssel elkészítve nagy segítségünk lesz a pályázati adatlap összeállításánál, a projektünk jól felépített és logikus rendszerű lesz.

Az adatlap kitöltését megelőzően érdemes a projekt költségvetését is összeállítani – így elérhetjük, hogy pénzügyileg is átgondolt legyen projektterv. Az elkészített költségvetés a tevékenységek időbeli ütemezésére is hatással lehet (költségek felmerülésének illetve források elnyerésének időpontjától függően).

Miután elkészült a projekthez kapcsolódó logikai kerettábla és a költségvetés, hozzákezdhetünk az adatlap (vagy más néven pályázati űrlap, formanyomtatvány) kitöltéséhez. Ebben minden feltüntetett pontra rövid, egyértelmű választ kell adnunk, nem hagyhatunk ki egyetlen kérdést sem! Olyan módon érdemes kitölteni az űrlapot, hogy ezzel biztosítsuk a majdani bírálókat, hogy az elnyerni kívánt támogatás a megfelelő célra lesz fordítva és az elért eredmények tartósan fenn fognak állni. A nem megfelelő fogalmazás, a projektünk helytelen „tálalása” erősen csökkentheti az elgondolásunk értékét a bírálók szemében, hiszen egy adott kiírásra általában többen is pályáznak, és az értékelés során előnybe kerülnek a már első ránézésre is meggyőző pályázatok.

A pályázati űrlap tökéletes kitöltése sem elegendő önmagában a sikerhez. Időben el kell kezdeni a szükséges dokumentumok begyűjtését, ezek lehetnek fontos adatokat tartalmazó mellékletek, aláírások, testületi határozatok. Ügyelni kell arra is, hogy esetenként a csatolt dokumentumoknak nem szabad régebbinek lenniük 15 vagy 30 napnál. A mellékleteket az előírt sorrendben kell csatolni, és

kerülni kell a fölösleges, nem előírt mellékletek csatolását. Az eredeti példányt minden oldalon aláírva, a mellékleteket csatolva és kellő példányszámban sokszorosítva, esetleg elektronikus adathordozóra rögzítve áll össze a teljes pályázat.

A beadás után az Értékelő Bizottság bírálja a pályázatokat. Az értékelés meghatározott objektív értékelési kritériumok alapján zajlik, ám mivel a Bizottság tagjai is emberek, ezért elkerülhetetlen, hogy a végső értékelést befolyásolja a tagok egy adott pályázattal kapcsolatos szubjektív benyomása, véleménye. Az objektív értékelési kritériumok azonban publikusak, a siker érdekében ezeket mindenképp figyelembe kell venni a pályázat kidolgozása során.

Az értékelés során a pályázatok pontszámokat kapnak, ezek alapján dől el, hogy mely pályázóknak ítélik meg a támogatást. Az Értékelő Bizottságnak a projektek kiválasztására és a támogatások odaítélésére vonatkozó döntései véglegesek, a támogatott pályázatok gazdáit az Európai Bizottság Magyarországi Delegációjának jóváhagyása után írásban értesítik. Legvégül szerződés köttetik a nyertes pályázóval, amit a partnereinek is alá kell írni a véglegesítéshez.²⁶

Összefoglalás

A jelen szakdolgozatban ismertetett logframe-módszer egy projekttervezési és menedzsment eszköz, mely segít meghatározni a projektünk főbb lépéseit, illetve egyszerűen átlátható formában összefoglalást ad a projektről mind a résztvevők, mind a bírálók számára.

A módszer lépéseit végrehajtva az úgynevezett logframe-táblázatot (vagy logikai kerettáblát) kapjuk eredményül, ami egy táblázat formájában tartalmazza a projekt keretein belül végrehajtandó tevékenységeket, az elérni kívánt célokat,

²⁶ http://www.vati.hu/static/pharepalyazat/first_palyazat.htm

ezek számszerűsítését, valamint a projekt kimenetelét befolyásoló kockázati tényezőket.

A módszer összesen nyolc lépést foglal magában, melyek két, egyenként négy lépést tartalmazó fő szakaszra oszthatók: ezek az elemzési és a tervezési fázis. Az elemzési szakasz során elemezzük az érintetteket – felmérjük azokat a lehetőségeket és kockázatokat, amelyeket a projekt által pozitívan vagy éppen hátrányosan érintett személyek, szervezetek reakciója jelenthet.

Ezután problémafa rajzolásával beazonosítjuk azokat a problémákat (és a köztük lévő kapcsolatot), amelyek leküzdésére a projekt irányul. A problémafát invertálva kapjuk a célját, amiből már láthatjuk, hogy milyen tevékenység-láncolatok végrehajtásával lehetséges a projekt főcéljának elérése. Ezen utak közül választjuk ki a legmegfelelőbbet az alternatívák elemzése során.

A tervezési fázis négy lépése során töltjük ki a kerettáblát, oszloponként haladva. Felvesszük a táblázatba az alternatíva-elemzés során választott megközelítés tevékenységeit, ezekhez eredményességi mutatókat (indikátorokat) határozunk meg, valamint minden tevékenységhez feltüntetjük azokat a külső kockázati tényezőket, amelyek teljesülése szükséges feltétele az adott tevékenység által elérni kívánt rész cél megvalósulásának.

Az elkészült logikai kerettáblát kétféleképpen olvashatjuk ki: a vertikális logikát követve a projekt eszköz-cél hierarchiáját láthatjuk át (ha adott tevékenységet adott külső körülmények fennállása esetén végrehajtom, akkor elérem az adott eredményt).

A horizontális logika menti kiolvasás az eredményességi mutatókra helyezi a fő hangsúlyt, tehát a projekt tevékenységeire és eredményeire vonatkozó konkrét, számszerűsített adatokat láthatjuk át ezzel a kiolvasási móddal.

A módszert számos támadás éri, legfőképp annak rugalmatlansága és felületessége miatt. Ám megfelelően használva – azaz megfelelő mennyiségű információ gyűjtésével, kellő odafigyeléssel alkalmazva, valamint a projekt környezetének változása esetén átalakítva – roppant hasznos segédeszköz lehet,

például napjaink összetett, többszereplős programfejlesztési projektjei számára .
Ugyanakkor természetesen a részletes projektleírást nem válthatja ki.

Irodalomjegyzék

Fodor Ágnes, Varga Lencsés Viktória – A varázslatos logframe-módszer, Századvég Kiadó, 2005

Ponáczy György Márk – A projekttervezés módszertana (PCM, LFA) és eszközei, 2007

Dr. Rutkovszky Edéné – Projektmenedzsment, mobiDIÁK könyvtár, 2005

Inspi-Ráció egyesület – A logframe kitöltése, 2006

Andrew Middleton – Logical Framework Analysis, 2005

Norad – The LFA Handbook for objectives-oriented planning, 1999

Commonwealth of Australia – AusGuideLine for the Logical Framework Approach, 2005

Oliver Bakewell and Anne Garbutt – The Use and Abuse of the Logical Framework Approach, SIDA, 2005

Kari Örtengren – The Logical Framework Approach (A summary of the theory behind the LFA method), SIDA, 2004

SIDA Civil Society Center – Logical Framework Approach – with an appreciative approach, 2006

http://www.vati.hu/static/pharepalyazat/first_projekt.htm

http://www.vati.hu/static/pharepalyazat/first_palyazat.htm

http://interm.gtk.gau.hu/levelezo/2005tavasz/PCM_eloadas.ppt

http://portals.wi.wur.nl/ppme/?Logical_Framework_Approach

<http://www.eufit.hu/pdfs/palyazatok/technika/422.pdf>

<http://hu.wikipedia.org/wiki/Projektmenedzsment>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Project>

Köszönetnyilvánítás

Köszönetemet nyilvánítom Dr. Boda Istvánnak, aki témavezetőként tanácsaival, ötleteivel segítséget nyújtott a szakdolgozat elkészítésében; illetve Dr. Rutkovszky Edénének, aki az „Informatikai projektmenedzsment” című tantárgy óráin bepillantást engedett a téma közvetlen környezetébe.