

METHODICA, Institut pro další vzdělávání

ve spolupráci s

Eurion, o.s.

zpracoval pro absolventy kurzu Eurospecialista – projektový manažer

odbornou publikaci

LFM - TVORBA LOGICKÉHO RÁMCE PROJEKTU



Logický rámec projektu (Logical Framework Matrix – LFM)

Při přípravě, realizaci, monitorování a hodnocení programů a projektů se obvykle uplatňuje ve vyspělých zemích i v mezinárodních organizacích (EU, OECD) metoda tzv. *logického rámce* (*Logical Framework approach*):

Logický rámec je užitečnou a přehlednou pomůckou pro analýzu existujících problémů a formulaci jejich vhodného řešení prostřednictvím projektů. *Logický rámec* definuje:

- Celkové cíle projektu a jeho dopady
- Dílčí cíle projektu a jeho výsledky
- konkrétní výstupy projektu
- aktivity a prostředky související s dosažením očekávaných výsledků
- ukazatele plnění cílů projektu
- měřítka pro vyhodnocení výsledků projektu a zdroje ověření průběhu projektu
- podmínky a rizika implementace projektu

Logický rámec je matice logických vazeb ve dvou směrech liniích:

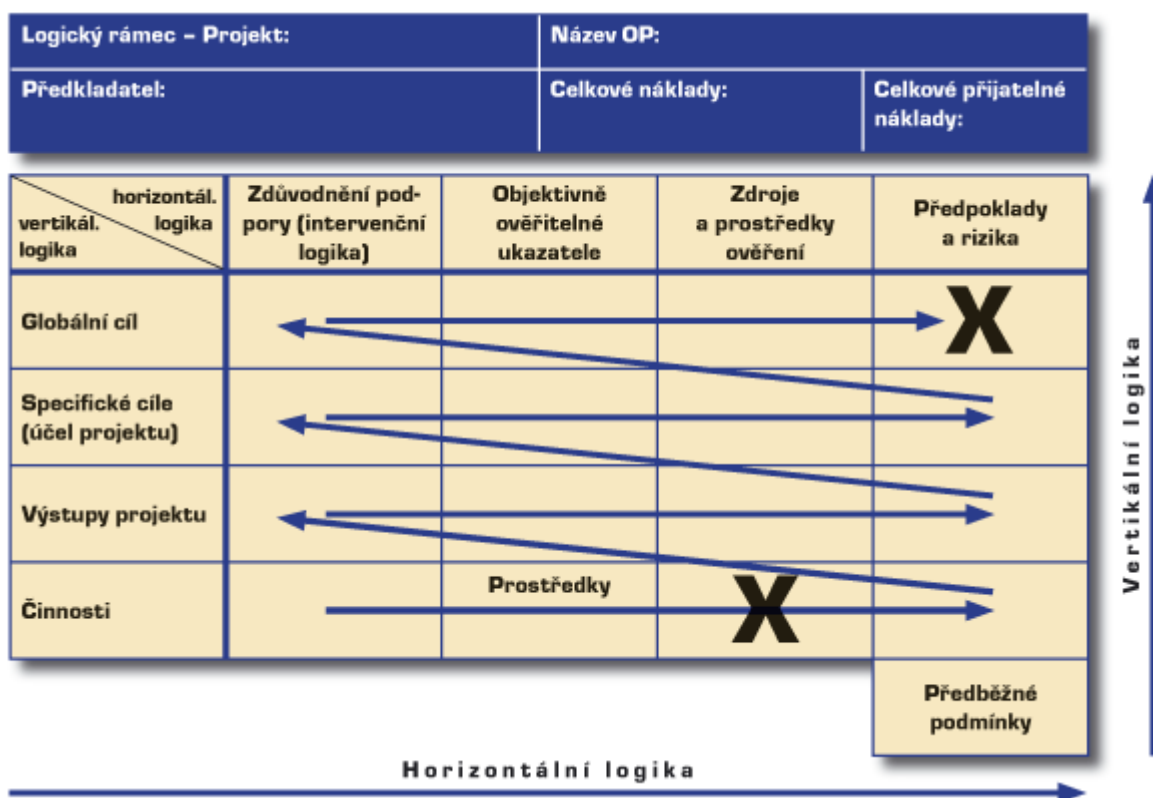
Vertikální směr zobrazuje kauzální vztahy mezi celkovými cíli programu, specifickými cíli projektu, výsledky projektu, výstupy a aktivitami, které se v projektu uskutečňují.

V **horizontálním směru** jsou přiřazeny k jednotlivým úrovním (tj. k celkovým cílům, specifickým cílům (výsledkům) projektu, výstupům projektu a aktivitám tzv. objektivně ověřitelné *objektivně ověřitelné ukazatele* (OOU) a uvedeny zdroje, u kterých lze pro tyto OOU získat objektivní informace či jiné podklady. Na úrovni projektu (tj. specifických cílů projektu, výstupů a aktivit) jsou uvedeny dále skutečnosti, za kterých se předpokládá, že bude dosaženo naplnění zamýšlených činností, výstupů, výsledků a cílů projektu.

POSTUP PŘI ČTENÍ LFM

Čtení LFM začíná u tzv. *předběžných podmínek* (spodní pravý roh matice LFM), po jejichž splnění se mohou začít provádět činnosti (první sloupec), a to pomocí potřebných prostředků nebo zdrojů. Poté, co jsou činnosti vykonány a jsou-li splněny vnější předpoklady/nedojde-li k naplnění rizik, dosáhneme očekávaných výstupů (opět první sloupec). Tyto výstupy je nutné zkontrolovat podle ukazatelů z uvedených informačních pramenů. Je-li výstupů skutečně dosaženo a jsou-li splněny vnější předpoklady/nedojde-li k naplnění rizik, dosáhneme účelu projektu a naplnění jeho specifických cílů (dostáváte se znovu do prvního sloupce). Tyto specifické cíle jsou opět ověřeny podle objektivních ukazatelů zjištěných z deklarovaných zdrojů a prostředků ověření. Je-li dosažení cílů prokázáno a jsou-li splněny vnější předpoklady/nedojde-li k naplnění rizik, projekt přispěje k dosažení globálního cíle dané priority operačního programu. Tento cíl je též monitorován na základě objektivně ověřitelných ukazatelů ze zdrojů a prostředků ověření používaných na národní úrovni.





POSTUP PŘI TVORBĚ LOGICKÉHO RÁMCE – PLÁNOVACÍ FÁZE

Plánovací fáze tvorby logického rámce je etapa, kdy je idea projektu dále rozvíjena do praktického, pracovního plánu připraveného k implementaci. V této fázi je vyplněn vlastní logický rámec, a jím definované činnosti a zdroje jsou definovány a rozplánovány.

V následujícím textu se zaměříme na konkrétní postup při vyplňování *logického rámce* projektu. Celý postup je popsán v minimálním možném rozsahu tak, aby poskytl základní znalost v přípravě *logického rámce*.

Sloupec 1 – Zdůvodnění podpory (Intervention Logic)

Krok 1 – Definujte celkový (obecný) cíl projektu

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Jaký je celkový (širší, obecný) cíl s vazbou na programové cíle?

Jakou všeobecnou potřebu či problém se pokoušíte projektem řešit?

Jaký jsou očekávané dopady projektu?

Krok 2 – Definujte dílčí (specifické) cíle projektu – účel projektu

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Jaké jsou dílčí (specifické) cíle projektu, které vedou k naplnění celkového cíle projektu?

Jaké jsou očekávané výsledky projektu?

Za jaké výsledky bude projekt přímo zodpovědný?

Krok 3 – Definujte výstupy projektu

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Jaké budou výstupy projektu, tj. výstupy plánovaných aktivit?

K čemu konkrétnímu vedou plánované aktivity projektu?

Krok 4 – Definujte aktivity projektu

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Co se vlastně udělá pro to, aby bylo dosaženo výstupů projektu?

Jakým způsobem bude projekt zrealizován?

Krok 5 – Ověřte vertikální logiku

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Zkontrolujte vtahy typu „příčina a důsledek“ (směrem vzhůru i směrem dolů). Tedy, pokud budou dané aktivity realizovány, bude dosaženo stanovených výstupů? Pokud bude dosaženo stanovených výstupů, bude dosaženo stanovených výsledků (specifických cílů)? Budou-li naplněny specifické cíle projektu, přispívá projekt s plnění celkového cíle?

Sloupec 4 – Předpoklady a rizika (Assumptions and risks)

V dalším postupu vyplňování logického rámce se zaměříme na čtvrtý sloupec. Vyplňujeme jej od spodu. V každém kroku uplatňujeme zásady vertikální logiky, jak je naznačeno na obrázcích.



Krok 6 – Definujte klíčové vstupní předpoklady

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Sem zahrňte všechny klíčové procesy a předpoklady, které musejí nastat před tím, než projekt může začít.

Krok 7 – Definujte předpoklady nutné pro provedení navržených aktivit

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Ověřte logiku vámi navržených aktivit. Povedou provedené aktivity k dosažení výstupů? Jsou všechny uvedené zdroje skutečně nezbytné pro dosažení výstupů? Popište rizika související s prováděním definovaných aktivit.

Krok 8 – Definujte předpoklady a rizika dosažení výsledků (specifických cílů)

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Popište předpoklady nutné pro dosažení očekávaných výsledků projektu. Jaké externí faktory a předpoklady, byly definovány v souvislosti s dosažením účelu projektu (specifických cílů)? Jsou to faktory a rizika přímo spojená s projektem?

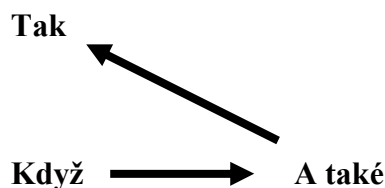
Krok 9 – Definujte předpoklady dosažení celkového (obecného) cíle projektu

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Pokud bude dosaženo účelu projektu, přispěje to ve skutečnosti k vyřešení prvotního problému, tj. obecného cíle? Pokud ne, naplánujte projekt znovu. Pokud ano, jasně zformulujte předpoklady, které jste pro formulaci tohoto názoru stanovili.

Krok 10 – Ověření 4. sloupce

Byla identifikována veškerá rizika?
 Nejsou rizika definována příliš obecně? Jsou specifická?
 Jsou rizika a předpoklady na správné úrovni?
 Funguje vertikální logika?



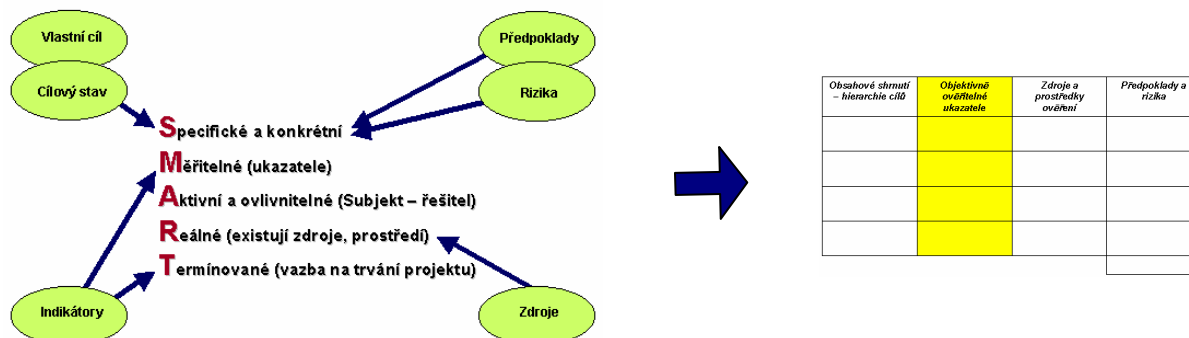
Byla rizika – tam, kde to bylo možné – ošetřena a pokud možno minimalizována?
 Může být projekt s ohledem na existující rizika realizován?

Sloupec 2 – Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)

Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU) – popisují cíle, výsledky a výstupy projektu z hlediska kvantity, kvality, cílových skupin, času a místa. OOU jsou pracovním popisem – Souhrnných cílů, Účelu projektu a jeho výsledků.

Správně definované OOU by měly být tzv. „SMART“.

Princip SMART vychází z počátečních písmen anglických slov – **S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**elevant nebo **R**ealistic, **T**ime managed. Ta bývají překládána např. jako:



Krok 11 – Co nám ukáže, zda bylo dosaženo obecného cíle?

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Objektivně ověřitelné ukazatele – co nám ukáže projekt přispívá k plnění obecného (celkového) cíle? Většinou dlouhodobé ukazatele, často i za hranicí projektu.

Krok 12 – Co nám ukáže, zda byl splněn účel projektu (specifické cíle)?

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Klíčové ukazatele pro projekt, ukazatele, jimiž jsou měřeny výsledky projektu. Za splnění těchto ukazatelů je obvykle projekt zodpovědný.

Krok 13 – Co nám ukáže, zda bylo dosaženo očekávaných výstupů?

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Specifikujete jakých výstupů má být v projektu dosaženo.

Krok 14 – Co nám ukáže, zda jsou realizovány aktivity?

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Vzhledem k tomu, že aktivity lze obvykle objektivně vyhodnotit až po jejich ukončení (tedy výstupy), jsou zde identifikovány obvykle potřebné zdroje a vstupy. Jaké vstupy jsou zapotřebí pro uskutečnění aktivit? Zapište hmotné a nehmotné faktory (lidské zdroje, doprava, materiální náklady, finance).

Sloupec 3 – Zdroje objektivního ověření (ZOO)

Zdroje objektivního ověření – *Sources of Verification* - určují, kde a v jaké formě lze získat informace o splnění souhrnných cílů, účelu projektu a výsledků popsanych ve 2.sloupci - *Objektivně ověřitelné ukazatele*.

Krok 15 – Jak ověříte OOU obecného cíle?

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Z jakých zdrojů lze ověřit plnění celkového cíle? Obvykle statistiky, průzkumy, apod.

Krok 16 – Jak ověříte OOU účelu (výsledků)?

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

OOU účelu lze ověřit ze zpráv o realizaci projektu, z auditů, z rozvah a výsledovek, účetní dokumentace, z kontrolních návštěv, apod. Také mohou být využity vlastní statistiky, evidence, průzkumy, apod.

Krok 17 – Jak ověříte OOU výstupů?

Obsahové shrnutí – hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady a rizika

Uveďte zdroj, ze kterého se dozvíme, že plánované ukazatele byly, nebo nebyly dosaženy. Obvykle např. účetní dokumentace, účetní doklady, prezenční listiny, fotodokumentace, průběžné zprávy, operativní evidence, apod.



Krok 18 – Jak ověříte OOU aktivit?

Obsahové shrnutí – hierarchické cíle	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a postupný ověření	Předpoklady a rizika

Jak již bylo zmíněno, objektivně lze aktivity ověřit obvykle až v okamžiku jejich ukončení. Toto pole matice se tedy buď nevyplňuje, nebo jej lze využít např. k indikativnímu harmonogramu aktivit.

KKČ – Kvantita – Kvalita – Čas

Při tvorbě ukazatelů lze využít princip KKČ – Kvantita – Kvalita – Čas. Využijeme-li tento princip, lze do logického rámce zahrnout i obtížně kvantifikovatelné přínosy projektu.

Je potřeba vytvořit optimální rovnováhu mezi kvantitativními a kvalitativními ukazateli a zařadit je do časového rámce.

Typické kvantitativní ukazatele:

- ▶ statistická data (změna trendu vývoje nezaměstnanosti, míra nezaměstnanosti v regionu)
- ▶ počet proškolených osob
- ▶ výnosy/úspory realizované prostřednictvím projektu
- ▶ četnost informačních akcí, počet účastníků
- ▶ počty vydaných manuálů, informačních brožur
- ▶ a další

Kvalitativní indikátory:

- ▶ změny v chování a postojích cílové skupiny
- ▶ spokojenost cílové skupiny zjištěná výzkumem veřejného mínění
- ▶ a další

Ověření 2. a 3. sloupce

Ověřte zda ukazatele:

- splňují princip KKČ? (kvantita-kvalita-čas)
- jsou „SMART“
- jsou dostačující
- jsou skutečně relevantní
- jsou skutečně nezbytné
- jsou dostatečně různorodé a pokrývají celou šíři aktivit, výstupů a výsledků
- zda je potřeba je vytvořit nebo již existují
- mají popsán současný stav



Závěrečná kontrola logického rámce

Na závěr znovu ověřte zda:

- Funguje vertikální logika a je úplná
- *Objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje objektivního ověření* jsou dostupné a spolehlivé
- Klíčové vstupní předpoklady jsou realistické
- Předpoklady jsou realistické a kompletní
- Rizika jsou přijatelná
- Pravděpodobnost úspěchu je rozumně vysoká
- Byly zahrnuty otázky kvality a udržitelnosti a kde to bylo možné, byly zahrnuty mezi aktivity
- Přínosy ospravedlňují náklady

