



# **SỔ TAY HƯỚNG DẪN** **QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH ĐỀ TÀI, DỰ ÁN**

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
VIỆN TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG**

-----000-----



**SỔ TAY  
HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ HÀNH  
CHÍNH ĐỀ TÀI, DỰ ÁN**

**THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ  
VIỆN TRƯỞNG**



**Lưu Thế Anh**

**Năm 2023**

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	5
<b>PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ CHU KỲ QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN</b> .....	5
<b>1. Quản lý chu kỳ dự án – khái niệm</b> .....	5
<b>2. Vì sao Quản lý Dự án theo chu kỳ - PCM?</b> .....	6
<b>3. Các yếu tố cấu thành trong PCM</b> .....	8
<b>4. Sáu giai đoạn trong chu kỳ dự án</b> .....	10
4.1. Xây dựng chương trình chỉ đạo .....	11
4.2. Xác định dự án .....	11
4.3. Hình thành đề xuất dự án (đánh giá sơ bộ).....	11
4.4. Đánh giá, phê duyệt (ra quyết định tài trợ).....	12
4.5. Thực hiện dự án .....	12
4.6. Đánh giá dự án (kiểm toán).....	12
<b>5. Các chủ thể</b> .....	12
<b>6. Quyết định</b> .....	13
<b>7. Khung Logic</b> .....	13
<b>8. Học hỏi/rút kinh nghiệm</b> .....	15
<b>9. Giới hạn của Công cụ và Quản lý chu kỳ dự án</b> .....	16
<b>PHẦN II: THIẾT KẾ DỰ ÁN THEO PHƯƠNG PHÁP KHUNG LOGIC..</b>	17
<b>1. Hai giai đoạn chính của Phương pháp tiếp cận Khung Logic (LFA) ..</b>	17
<b>2. Khâu Phân tích</b> .....	18
2.1. Chuẩn bị phân tích .....	18
2.2. Xác định chủ đề.....	19
2.3. Phân tích các bên liên quan.....	19
2.4. Phân tích vấn đề .....	21
2.5. Phân tích mục tiêu.....	24
2.6. Phân tích chiến lược.....	24
<b>3. Giai đoạn hoạch định</b> .....	28
3.1. Giới thiệu tổng quan về Ma trận khung logic:.....	28
3.2. Miêu tả khung lô-gic.....	29
3.3. Quy trình xây dựng khung lô-gic.....	33

<b>PHẦN III: XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG CHI TIẾT VÀ NGÂN SÁCH DỰ ÁN</b> .....	44
<b>1. Kế hoạch triển khai chi tiết theo phương pháp chia nhỏ công việc</b> .....	44
1.1. Phương pháp “Chia nhỏ công việc”.....	44
1.2. Các bước.....	45
1.3. Mẫu kế hoạch hoạt động chi tiết.....	47
<b>2. Lập ngân sách dự án</b> .....	58
2.1. Chuẩn bị ngân sách căn cứ trên khung Logic.....	58
2.2. Quy trình xác định nguồn lực:.....	59
2.3. Các yêu cầu tài chính.....	60
2.4. Phân tích ngân sách dự án.....	65
<b>PHẦN IV: QUẢN LÝ TRIỂN KHAI THỰC HIỆN DỰ ÁN</b> .....	77
<b>1. Quản lý dịch vụ tư vấn</b> .....	77
1.1. Giới thiệu chung.....	77
1.2. Quy trình quản lý dịch vụ tư vấn.....	79
<b>2. Kỹ thuật soạn thảo Điều khoản tham chiếu</b> .....	87
2.1. Mục đích:.....	87
2.2. Nội dung của Điều khoản tham chiếu.....	87
<b>3. Đánh giá Chất lượng dịch vụ thuê ngoài (thường là tư vấn)</b> .....	94
<b>PHẦN V: THIẾT KẾ KHUNG THEO DÕI, ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN</b> .....	99
<b>1. Giới thiệu:</b> .....	99
<b>2. Các khái niệm</b> .....	100
2.1. Theo dõi và đánh giá là gì?.....	100
2.2. Chuỗi kết quả (Result chain):.....	101
2.3. Phân biệt mục tiêu, chỉ số và chỉ tiêu.....	105
<b>3. Các bước xây dựng Hệ thống Theo dõi và Đánh giá</b> .....	106
3.1. Bước 1: Rà soát Hệ thống thứ bậc mục tiêu (Logic Can thiệp):.....	106
3.2. Bước 2: Xác định chỉ số đánh giá:.....	107
3.3. Bước 3: Dữ liệu về tình trạng ban đầu:.....	112
3.4. Bước 4: Xác định chỉ tiêu (target):.....	116
3.5. Bước 5: Hình thành cấu trúc Khung theo dõi và Đánh giá:.....	117
<b>PHẦN VI: THỰC HIỆN THEO DÕI, ĐÁNH GIÁ VÀ BÁO CÁO</b> .....	120
<b>1. Theo dõi, giám sát tiến độ thực hiện dự án</b> .....	120

<b>2. Báo cáo .....</b>	<b>121</b>
<b>3. Công tác đánh giá dự án.....</b>	<b>126</b>
3.1. Giới thiệu.....	126
3.2. Định nghĩa công tác đánh giá.....	126
3.3. Mục đích của đánh giá .....	127
3.4. Các hình thức đánh giá.....	131
3.5. Các bước đánh giá.....	132

## LỜI MỞ ĐẦU

Tài liệu “Hướng dẫn Quản lý Dự án Phát triển” được thiết kế để giới thiệu và hướng dẫn những kỹ năng quan trọng trong thiết kế và quản lý các dự án phát triển (thường là các dự án được tài trợ bởi các tổ chức quốc tế). Mặc dù các nhà tài trợ khác nhau có thể có những qui định khác nhau về quản lý dự án do họ tài trợ, song các nguyên tắc cơ bản và những điểm chung phổ biến đã được chất lọc và tổng kết trong tài liệu hướng dẫn Quản lý dự án này.

Tài liệu bao gồm các nội dung chính như sau:

1. Tổng quan về chu kỳ quản lý dự án phát triển (Project Cycle Management – PCM).
2. Xác định và thiết kế dự án theo phương pháp khung logic.
3. Lập kế hoạch hoạt động chi tiết và xác định ngân sách dự án.
4. Quản lý triển khai thực hiện các hoạt động dự án.
5. Xây dựng khung theo dõi và đánh giá kết quả dự án
6. Tiến hành theo dõi, giám sát, đánh giá và báo cáo kết quả hoạt động của dự án.

## PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ CHU KỲ QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN

### 1. Quản lý chu kỳ dự án – khái niệm

Quản lý Chu kỳ Dự án (PCM – Project Cycle Management) là thuật ngữ được sử dụng để mô tả các hoạt động quản lý và quy trình ra quyết định áp dụng trong một dự án. PCM giúp đảm bảo:

- Các dự án **phù hợp** với mục tiêu **chính sách** chung của Nhà tài trợ, chính sách của nước nhận tài trợ và các đối tác phát triển;
- Các dự án **thích hợp với chiến lược** đã được thống nhất giữa nhà tài trợ và nước nhận tài trợ và các dự án đáp ứng đúng các vấn đề, các nhu cầu của nhóm đích/đối tượng hưởng lợi của dự án;
- Các dự án có **tính khả thi**, có nghĩa là các mục tiêu có thể đạt được một cách thực tế trong môi trường chính sách hiện tại và năng lực hiện thời của các tổ chức thực hiện dự án; và
- Các lợi ích mà dự án đem lại có khả năng duy trì một cách **bền vững**.

Để có thể đạt được các mục tiêu đó, PCM:

- Đòi hỏi phải có sự tham gia tích cực của các bên liên quan chủ chốt và PCM thực sự hướng tới tăng cường tính chủ động và sự sở hữu của đối tượng hưởng lợi cũng như của người chủ sở hữu vấn đề;
- Sử dụng cách tiếp cận Khung Logic (Logical Framework Approach – LFA) (cũng như các công cụ khác) nhằm hỗ trợ quá trình phân tích, đánh giá (phân tích các bên liên quan, phân tích vấn đề, phân tích mục tiêu và phân tích các chiến lược can thiệp);
- Tích hợp các tiêu chí đánh giá chủ chốt ở từng giai đoạn trong chu kỳ dự án, và
- Yêu cầu phải có các tài liệu chính yếu, chất lượng cao ở từng giai đoạn của dự án (với các khái niệm và định nghĩa phải được hiểu một cách thống nhất giữa những người sử dụng và các bên liên quan) để hỗ trợ cho quá trình ra quyết định.

## **2. Vì sao Quản lý Dự án theo chu kỳ - PCM?**

Thật khó mà học hỏi được điều gì từ các kinh nghiệm trong quá khứ để thực hiện các dự án tương lai tốt hơn. Tuy nhiên đây lại chính là mục tiêu của Quản lý Chu kỳ dự án (Project Cycle Management - PCM). Để thực hiện mục tiêu này, trước hết phải hiểu về những yếu điểm chính trong khâu hoạch định và thực hiện các chương trình hay dự án phát triển. Đánh giá các dự án quá khứ cho chúng ta biết một điều là:

- Phân tích tình hình thường không được thực hiện tốt; chú ý không thoả đáng đến tất cả các nhân tố ảnh hưởng đến tính bền vững của chương trình hoặc dự án;
- Cơ cấu ra quyết định không được tổ chức tốt, các nguyên tắc và trách nhiệm cần thiết để có thể có những quyết định đúng đắn và thực hiện các hoạt động khác kịp thời gian đều không đủ.

### **NHỮNG HẠN CHẾ TRONG PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH THỰC TIỄN:**

- Vấn đề thực tiễn của người hưởng lợi và các bên liên quan khác không được xác định rõ.
- Dự án không đi kèm với khung chính sách hỗ trợ hợp lý từ phía Chính phủ nước nhận tài trợ.
- Mục tiêu của dự án không được xác định rõ ràng và có tính thực tiễn.

- Không phân biệt giữa các mục tiêu (ví dụ có nguồn nước sạch đóng chai) của dự án với các phương tiện để thực hiện các mục tiêu này (ví dụ là giếng đào).
- Các công nghệ áp dụng không thích ứng và không tận dụng các nguồn lực tái sử dụng của địa phương.
- Các giá trị văn hoá xã hội của người dân như mong muốn hợp tác, hỗ trợ không được tôn trọng.
- Không có nỗ lực nào được thực hiện nhằm nâng cao năng lực quản lý của các tổ chức công và khu vực dân sự liên quan đến các can thiệp của dự án.
- Rủi ro không được dự liệu trước, những phương pháp phòng tránh rủi ro và hạn chế rủi ro không được khai thác.
- Khả năng tồn tại độc lập và phát triển về kinh tế, tài chính của dự án không được chú trọng đầy đủ trong và sau khi thực hiện dự án

Xác định nhu cầu thực sự của đối tượng hưởng lợi là rất cần thiết khi phát triển các ý tưởng mới cho dự án. Việc phân tích tình hình hiện tại, sự tham gia của các chủ thể liên quan và tạo ra sự sở hữu của đối tượng hưởng lợi và cơ quan quản lý địa phương là rất cần thiết để thực hiện được dự án. Nhưng không chỉ có vậy, cơ cấu ra quyết định ở nước nhận viện trợ, các tổ chức tài trợ và các cơ quan thực hiện cũng đóng vai trò quyết định đến việc thực hiện thành công dự án.

#### **NHỮNG HẠN CHẾ TRONG CƠ CẤU RA QUYẾT ĐỊNH:**

- Những người xây dựng dự án, cả ở nước nhận và nước cấp viện trợ, đều bỏ qua việc xác định trước các tiêu chuẩn và những yếu tố ảnh hưởng.
- Các ý tưởng gợi ý ban đầu không được phân tích trong nghiên cứu tiền khả thi trước khi quyết định có thực sự thích đáng để tiếp tục nghiên cứu chi tiết nữa hay không (nghiên cứu khả thi).
- Trong quá trình thực hiện dự án, thông tin không đầy đủ, người ta bỏ qua quá trình giám sát và hệ quả là các hành động điều chỉnh cần thiết không được tiến hành kịp thời.
- Có quá nhiều cán bộ dự án đến từ các cơ quan khác nhau (các Bộ, Đại sứ quan, Cơ quan chủ quan, Văn phòng chính) cùng chịu trách



nhệm như nhau trong một dự án, kết quả là quá trình ra quyết định bị trì trệ hoặc thiếu hiệu quả.

- Trách nhiệm giữa các cán bộ dự án, các chủ thể liên quan đến dự án không được xác định một cách rõ ràng.
- Những cán bộ bàn giấy quan tâm nhiều đến chuyện áp dụng các quy định, thủ tục giấy tờ hơn là quản lý dự án sao cho hiệu quả.

### **3. Các yếu tố cấu thành trong PCM**

Như đã nói, Quản lý chu kỳ dự án là một phương pháp để quản lý dự án, chương trình và nhóm các dự án qua suốt các giai đoạn của chu kỳ dự án, từ khi ý tưởng đầu tiên về hình thành dự án cho đến bước đánh giá cuối cùng sau khi dự án hoàn thành. Chu kỳ dự án gồm các khâu có quan hệ hữu cơ với nhau mà một dự án phải trải qua trong suốt thời gian tồn tại của mình. Giám sát, ở đây, được hiểu là việc quy định và kiểm soát các hoạt động khác nhau thực hiện trong mỗi giai đoạn, mỗi khâu của chu kỳ dự án. Giám sát không bao hàm việc quản lý trực tiếp quá trình thực hiện dự án, thuộc phạm vi trách nhiệm của người quản lý dự án.

Những chủ thể chính là những người hưởng lợi, các tổ chức trung gian là những người cung cấp dịch vụ, tư vấn và cán bộ dự án từ các tổ chức tài trợ, từ các bộ ngành và cơ quan khác có chức năng thực hiện dự án. Tất cả các chủ thể này có trách nhiệm cụ thể đối với dự án hoặc nhóm dự án trong từng giai đoạn khác nhau của dự án.

Một khía cạnh quan trọng khác của quản lý chu kỳ dự án có liên quan đến các quyết định cho phép dự án được tiếp tục chuyển sang giai đoạn tiếp theo trong vòng đời của nó. Các quyết định kiểu như vậy thường cần có sự cho phép của tất cả các chủ thể có liên quan. Các tiêu chuẩn và những hướng dẫn là những yếu tố nhất thiết phải có để các quyết định được đưa ra một cách hợp lý nhất. Các quyết định đưa ra, cùng với các vấn đề khác nữa, đều dựa trên các thông tin có trong các văn bản tài liệu của dự án.

Trong Quản lý chu kỳ dự án, các tài liệu văn bản được thiết kế quy chuẩn với nội dung thống nhất trong suốt chu kỳ dự án. Việc thống nhất các biểu mẫu văn bản của dự án giúp tăng tính gắn kết chặt chẽ trong quá trình giao tiếp giữa các chủ thể khác nhau của dự án đồng thời tăng tính hiệu quả hoạt động của dự án.

Yếu tố thứ năm quan trọng trong PCM chính là Khung Logic -Logical Framework- là biểu đồ tóm lược toàn bộ nội dung dự án. Khung Logic (LF) là một công cụ để phân tích và trình bày về dự án trong các giai đoạn của chu kỳ dự án. Trong mỗi khâu, mỗi giai đoạn, các thông tin có liên quan đến khâu đó, được đưa vào trong khung Logic. Khung Logic cung cấp cho các bên liên quan một mô tả ngắn gọn về dự án.

Cách tiếp cận Khung Logic là một công cụ phân tích và quản lý được sử dụng phổ biến (có thể có nhiều phom mẫu khác nhau khi trình bày công cụ này) chủ yếu bởi các nhà tài trợ song phương và đa phương, các tổ chức NGO quốc tế và rất nhiều các Chính phủ đối tác. Trên thực tế, hầu hết các nhà tài trợ đều yêu cầu phải xây dựng Khung Logic như một phần của quy trình xây dựng đề xuất của dự án nếu muốn xin tài trợ của họ. Tài liệu này, do đó, sẽ cố gắng tập trung vào việc áp dụng Cách tiếp cận Khung Logic tại các giai đoạn khác nhau trong toàn bộ chu kỳ của dự án. Tài liệu này do vậy sẽ tập trung vào cách áp dụng Cách tiếp cận Khung Logic (Logical Framework Approach– LFA) tại các giai đoạn khác nhau trong chu kỳ dự án. LFA sẽ thực sự trở thành một công cụ phân tích và quản hiệu quả khi người sử dụng đã thực sự hiểu và làm chủ được công cụ này. Tuy nhiên, công cụ không thể là sự thay thế hoàn hảo cho kinh nghiệm và những kiến thức chuyên môn, và công cụ LFA cần được sử dụng cùng các công cụ khác (ví dụ Phân tích tác động Môi trường hoặc phân tích tài chính và kinh tế của dự án). LFA sẽ thực sự phát huy hiệu quả nếu nó được sử dụng bởi những người có kỹ năng huy động được sự tham gia tích cực của các bên liên quan.

Nói ngắn gọn, PCM chính là phương pháp học tập, là công cụ và quản lý cũng như cách thức tổ chức một dự án:

### **Phương pháp học tập:**

Các yếu tố sau đây dẫn đến hiệu quả và tính rõ ràng trong quá trình hoạch định và thực hiện dự án:

- Tham gia của người hưởng lợi – phân tích vấn đề rõ ràng trên cơ sở đó triển khai kế hoạch dự án
- Tạo ra môi trường học hỏi thông qua việc huy động sự tham gia của người sử dụng và các chủ thể khác-các tổ chức học hỏi
- Huy động tất cả các chủ thể
- Gắn kết các giai đoạn, các khâu của dự án

- Kế hoạch phát triển bền vững từ khâu hoạch định
- Liên kết chắc chẽ danh mục các dự án.

### **Công cụ**

Khung Logic là một công cụ để thiết kế và quản lý dự án thống nhất và đồng bộ. Khi sử dụng phương pháp có sự tham gia của các chủ thể là LFA, chúng ta rất dễ đạt đến kết quả là một Khung Logic thống nhất. Một khung Logic là mô tả ngắn gọn về các mục tiêu của dự án. Bao gồm: Mục tiêu tổng thể; Mục đích dự án; Kết quả và các Hoạt động, các Chỉ tiêu/chỉ số kết hoạch và giám sát cũng như các Tiền đề. Nó cho phép chúng ta hiểu về các mục tiêu của dự án và cải tiến được quy trình theo dõi.

### **Cách thức tổ chức, quản lý**

Để đạt được hiệu quả và cải thiện được quá trình giao tiếp cũng như phối kết hợp trong nội bộ tổ chức và với các tổ chức khác, các yêu cầu về cơ cấu tổ chức cần rất rõ ràng về:

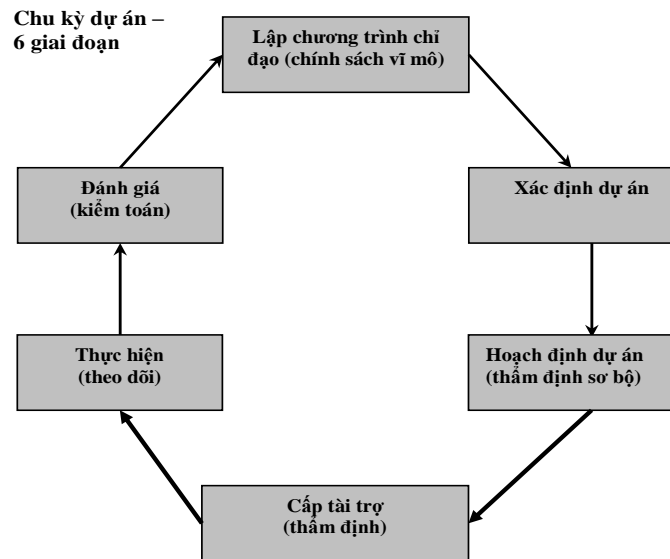
- Quy trình tài liệu giấy tờ trong các khâu của dự án; dòng thông tin/ tính rõ ràng của tài liệu: có các biểu mẫu chuẩn đối với các tài liệu cơ bản, các phiếu kiểm tra tiêu chuẩn,
- Các quyết định trong mỗi giai đoạn của chu kỳ dự án: sử dụng thống nhất các tiêu chuẩn ra quyết định.
- Các quy trình và quy định-tham vấn, cơ cấu và lịch trình họp

Chất lượng cơ chế khuyến khích của các nhân viên và chuyên gia có trách nhiệm phân tích dự án, đánh giá dự án, thực hiện và giám sát; phân chia trách nhiệm, nhiệm vụ, năng lực - khả năng thực hiện của các chủ thể.

### **4. Sáu giai đoạn trong chu kỳ dự án**

Một chu kỳ dự án bao gồm một số giai đoạn/khâu. Với mỗi khâu, giai đoạn, hoạt động và con người cũng như tổ chức liên quan phải được định rõ. Các nhà tài trợ khác nhau có thể triển khai những chu kỳ dự án riêng với những giai đoạn cụ thể riêng theo tính chất đặc điểm của tổ chức tài trợ, nhưng nhìn chung, không ít thì nhiều, họ cũng thống nhất theo một quy trình chung giống nhau. Thông thường một dự án có sáu khâu, (giai đoạn hay pha) và mỗi giai đoạn có thể có những giai đoạn hoặc hoạt động thứ cấp trực thuộc.

#### 4.1. Xây dựng chương trình chỉ đạo



Là việc thiết lập những định hướng chung cho quá trình hợp tác phát triển. Bao gồm Phương pháp tiếp cận theo ngành (SWAP) và tập trung hỗ trợ cho cả một ngành hoặc một quốc gia; giai đoạn này thường đưa ra các ý tưởng thành lập dự án hoặc chương trình lớn. Đây chính là định hướng chính sách hoặc khung chiến lược cho chính phủ nước nhận tài trợ và cấp tài trợ cũng như tổ chức nhận và cấp tài trợ. Ví dụ như Chương trình Chiến lược Quốc gia- Country Strategy Paper (EU), Chiến lược Quốc gia về Giảm nghèo và Hoàn thiện khung pháp lý- National Policy Framework and Poverty Reduction Strategy Paper (World Bank)

#### 4.2. Xác định dự án

Giai đoạn xác định dự án liên quan đến việc hình thành ban đầu ý tưởng về dự án hoặc một chương trình dưới giác độ mục tiêu, kết quả và các hoạt động nhằm xác định xem có nên tiếp tục tiến hành nghiên cứu khả thi hay không. Nếu có, các điều kiện của nghiên cứu được xây dựng ở khâu này.

#### 4.3. Hình thành đề xuất dự án (đánh giá sơ bộ)

Trong khâu xây dựng hình thành dự án, nôm na là viết dự án, tất cả các nội dung chi tiết của dự án phải được cụ thể hoá, sử dụng các kết quả nghiên cứu khả thi. Thường thì khâu này do tư vấn thực hiện phối hợp với các bộ ngành địa phương, và tổ chức tài trợ. Tính khả thi và bền vững của dự án được khảo sát đồng thời

xem xét dự án này phù hợp thống nhất với chính sách của toàn ngành như thế nào (đánh giá) hay có thống nhất với chương trình chỉ đạo không. Cuối cùng uỷ ban đánh giá sẽ đề xuất có nên hay không nên tài trợ cho dự án này.

#### 4.4. Đánh giá, phê duyệt (ra quyết định tài trợ)

Khâu phê duyệt dự án bao gồm các hoạt động sau: phác thảo đề nghị tài trợ, khảo sát, đánh giá so sánh do uỷ ban cấp tài trợ thực hiện; quyết định cấp tài trợ dựa trên đề xuất của uỷ ban này; thảo và ký Hợp đồng tài trợ.

#### 4.5. Thực hiện dự án

Khâu thực hiện dự án là việc tiến hành, thực thi các hoạt động của dự án, bằng cách khai thác nguồn lực được cấp theo Hợp đồng tài trợ, để đạt được các kết quả mong muốn và hiện thực hoá mục đích của dự án. Trong giai đoạn này có rất nhiều báo cáo được soạn thảo: Báo cáo ban đầu hay kế hoạch hoạt động; kế hoạch làm việc và các báo cáo giám sát...

#### 4.6. Đánh giá dự án (kiểm toán)

Trong giai đoạn đánh giá, kết quả và ảnh hưởng của dự án được tiến hành phân tích. Giai đoạn đánh giá có thể bắt đầu ngay từ giai đoạn thực hiện dự án. Trong trường hợp đó, đánh giá dự án được sử dụng nhằm xác định các khả năng để tiến hành sửa chữa, điều chỉnh cần thiết. Nếu giai đoạn đánh giá được thực hiện sau giai đoạn thực hiện, kết quả của giai đoạn đánh giá sẽ đưa ra các đề xuất để các dự án tương tự có thể được thực hiện tốt hơn trong tương lai. Nếu hợp đồng tài trợ cung cấp ngân sách cho nhiều giai đoạn thực hiện dự án khác nhau, quyết định chuyển sang giai đoạn tiếp theo thường dựa trên kết quả đánh giá giai đoạn trước đó.

### 5. Các chủ thể

Các dự án được quản lý bởi các chủ thể là tổ chức khác nhau và thường mỗi tổ chức này lại có một vài nhân viên, cán bộ liên quan đến dự án, hoặc một vài khâu của dự án. Ví dụ, các tổ chức tài trợ lớn có các cán bộ nhân viên làm việc tại trụ sở chính hoặc tại các chi nhánh địa phương hoặc tại các Đại sứ quán. Đôi khi tại trụ sở chính một cán bộ chịu trách nhiệm lập kế hoạch, người khác lại chịu trách nhiệm giám sát, người nữa chỉ quan tâm đến vấn đề tài chính và một người cố vấn khách quan lại tư vấn cho toàn bộ các quá trình, các khâu của dự án. Cơ quan thực hiện dự án, tương tự, cũng có các nhân viên làm việc tại cơ sở, có cán bộ quản lý tại trụ sở chính của dự án. Và vô cùng quan trọng là những đối tượng hưởng lợi,

liên quan đến khâu các định dự án và đặc biệt là khâu hưởng lợi dự án. Chính quyền trung ương và các nhà chức trách địa phương được bổ nhiệm và thực hiện nhiệm vụ tại địa bàn của họ, v.v. Do vậy, điều quan trọng hàng đầu là trách nhiệm, nghĩa vụ của các chủ thể phải được quy định rõ ràng và phải được các chủ thể tôn trọng, tuân thủ không phân biệt cá nhân hay tổ chức.

Quản lý chu kỳ dự án từ góc độ của nhà tài trợ, nhà tư vấn và các cơ quan đối tác địa phương có vai trò quy định chức năng, trách nhiệm và nhiệm vụ rõ ràng. Bao gồm cả hệ thống giám sát đảm bảo cho các chủ thể thực hiện đúng các trách nhiệm của mình.

## **6. Quyết định**

Ai là người ra quyết định và khi nào thì các quyết định được tiến hành? Đây là những câu hỏi cơ bản phải được trả lời trong phương pháp PCM. Mặc dù chuyện này có vẻ rõ ràng hiển nhiên, nhưng sự thật Ai là người ra quyết định và quyết định trên cơ sở nào vẫn là câu chuyện chưa rõ ràng. Do bất kỳ quyết định tài trợ cho một dự án cần được cân nhắc trên các tiêu chuẩn hợp lý, khách quan, và rõ ràng. Tất cả các bên cần phải hiểu rõ về các tiêu chuẩn nào, đồng thời các nhà tư vấn, những người phải viết Đề xuất dự án phải hiểu rõ các tiêu chuẩn này. Bằng cách này các nội dung và các phương pháp được đề cập trong Đề xuất dự án sẽ phù hợp hơn với các ưu tiên của khách hàng. Nhiều hướng dẫn và quy trình xem xét phê duyệt đã được giới thiệu.

## **7. Khung Logic**

Một công cụ được chứng minh là rất hữu ích trong giai đoạn xác định và thực hiện dự án là Khung Logic<sup>3</sup>. Khung Logic là một phương pháp phân tích và trình bày kết quả phân tích. Trước khi một dự án hay một can thiệp có thể bắt đầu, các vấn đề của tình hình thực tiễn cần được khảo sát phân tích sâu sắc. Dựa trên những phân tích này, mục tiêu của can thiệp cần được xác định và thể hiện bằng các thuật ngữ của Khung Logic. Kết quả chính của phân tích được tóm tắt trong một ma trận (Khung Logic) mô tả những yếu tố khía cạnh quan trọng nhất của dự án/chương trình bằng phương pháp logic:

## MA TRẬN KHUNG LOGIC

	Logic can thiệp	Chỉ tiêu/chỉ số thẩm định khách quan	Nguồn thẩm định	Ngầm định
Mục tiêu tổng thể				
Mục đích dự án				
Kết quả trung gian				
Hoạt động		Chi phí	Phương tiện	
				Tiền đề/Điều kiện tiên quyết

Logic can thiệp mô tả mục đích của dự án, đây là mục đích cuối cùng của dự án. Các kết quả trung gian hay kết quả đệm dẫn đến mục đích, còn các hoạt động thì dẫn đến các kết quả đệm. Mục đích của dự án đóng góp đáng kể vào mục tiêu tổng thể của dự án, cũng như các can thiệp khác. Những kết quả này, mục đích của dự án và mục tiêu tổng thể được mô tả theo hình thức hoạt động và đo lường được bằng các chỉ tiêu/chỉ số thẩm định khách quan. Các thông tin về các kết quả thực hiện được đề cập trong nguồn thẩm định. Các hoạt động được thể hiện dưới dạng mô tả từ góc độ hoạt động thông qua chi phí và phương tiện. Trong cột thứ tư của sơ đồ trên, các ngầm định, là các tác nhân khách quan có ảnh hưởng đến mục đích, kết quả trung gian và mục tiêu tổng thể của dự án. Tiền đề là các điều kiện cần có để dự án có thể thực hiện được.

Khung Logic được sử dụng ở nhiều cấp của dự án. Ví dụ, Khung Logic chuẩn bị trong khâu xác định dự án, trong giai đoạn tiếp theo của chu kỳ dự án các chủ thể

sử dụng khung logic phục vụ mục tiêu thực hiện và để theo dõi những kết quả thực hiện được. Tất nhiên Khung Logic trong khâu thực hiện phải có nhiều thông tin hơn là khung logic dùng trong khâu xác định dự án, nhưng về cơ bản khung logic luôn là sự tích hợp các thông tin cung cấp từ giai đoạn trước của dự án.

Hơn nữa, Khung Logic được sử dụng như một công cụ rất hiệu quả trong quá trình giao tiếp. Như một biểu mẫu tài liệu tiêu chuẩn. Nhiều chương mục của dự án có các thành tố của Khung Logic. Trong biểu mẫu của Ủy ban Châu Âu có các chương về mục tiêu và kết quả mong muốn của dự án (3), chi phí và phương tiện (5), các ngân định (6) và các chỉ tiêu (7). Phân tích quan trọng về các tác nhân bền vững (6) đưa đến những điều chỉnh và các định các chỉ tiêu, kết quả, hoạt động cũng như các ngân định.

### **8. Học hỏi/rút kinh nghiệm**

Việc đưa vào áp dụng một hệ thống đã được cải thiện sẽ chỉ đem lại kết quả tốt hơn nếu tổ chức thực hiện có khả năng học hỏi rút kinh nghiệm từ những thiếu sót và những kết quả chưa hài lòng của mình. Các sai sót phổ biến thường gặp là:

- sai sót thực hành: không áp dụng đúng các quy trình, phản ứng chậm, sai sót trong giao tiếp,
- sai sót liên quan đến hệ thống, quy trình của tổ chức; quá dài; cồng kềnh và phức tạp, giao trách nhiệm không hiệu quả, v.v.
- lựa chọn sai phương pháp và chiến lược, đối tác và lĩnh vực quan tâm, v.v.

Các tổ chức lớn thấy rất khó khăn để có thể học tập và rút kinh nghiệm, việc này tốn quá nhiều thời gian và nỗ lực. Trong hợp tác phát triển, thường có nhiều tổ chức cũng liên quan đến một chuỗi các hoạt động. Đó là một chuỗi mắt xích lớn với các nhóm thực hiện dự án, các tổ chức thực hiện, các tổ chức tài trợ và các cơ quan chính phủ (tại cả nước nhận và cấp tài trợ), công ty tư vấn và NGOs (tổ chức phi chính phủ). Tuy nhiên, đó là một phần tất yếu trong PCM. Nếu tổ chức tìm ra phương pháp để rút kinh nghiệm từ sai sót của mình, hoạt động của tổ chức chắc chắn sẽ được cải thiện. Học tập của tổ chức diễn ra thông qua việc đào tạo nhân viên về khai thác các công cụ và quy trình. Việc đào tạo, dù vậy, cũng chỉ là một trong số nhiều phương pháp. Cần có những nỗ lực để học hỏi không ngừng một cách có chiến lược: đánh giá kết quả dự án và phân tích đúng sai, tốt và chưa tốt, bao gồm cả cơ chế phản hồi (liên tổ chức). Sau đó những phân tích này phải được biến thành các quy trình đã cải tiến, nhân viên và quản lý có năng lực tốt hơn.



## **9. Giới hạn của Công cụ và Quản lý chu kỳ dự án**

Cho dù công cụ và quy trình PMC có cao đến đâu, bản thân các công cụ này cũng không đảm bảo tuyệt đối cho sự thành công của dự án. Thành công phụ thuộc vào bí quyết và độ chân thực khi áp dụng các công cụ này.

Tất nhiên các công cụ mà phương pháp PCM cung cấp sẽ có giá trị với những ai chuẩn bị và giám sát quá trình thực hiện dự án, nhưng chỉ trong phạm vi các thông tin có được có chất lượng tốt, các chủ thể có trách nhiệm là những người chuyên nghiệp và cuối cùng nhưng không hề kém phần quan trọng là những chính trị gia, những nhà hoạch định và những người thực hiện, cũng như những người hưởng lợi phải thực sự gắn bó với dự án.

Có một hiểu lầm cần được làm rõ trong giác độ này đó là sự hiểu sai lệch về cách xây dựng Khung Logic; người ta lầm tưởng rằng đây là một việc làm thuần chất hình thức và có tính kỹ thuật với kết quả là một bản “thiết kế” cho một dự án hoặc một chương trình. Ngược lại, khung Logic là kết quả của quá trình phân tích tại một thời điểm nhất định, với một khâu nhất định trong chu kỳ dự án và nó phản ánh kiến thức và thiên kiến tại một thời điểm nhất định. Do vậy, cần phải thường xuyên điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với tình hình, ví dụ khi vấn đề đã được giải quyết thì các hành động tiếp theo không cần tiến hành nữa và do vậy kế hoạch cũng nên thay đổi để cải thiện tình hình.

Một nhân tố quan trọng khác cần xem xét là tất cả các khâu trong chu kỳ dự án là một quy tắc đòi hỏi đưa ra những quyết định đúng tại những thời điểm thích hợp trong chu kỳ dự án. Yếu tố này thường bị xem nhẹ và/hoặc khó xác định một cách hiệu quả với quy mô phòng ban quá lớn của các nhà tài trợ.

## **PHẦN II: THIẾT KẾ DỰ ÁN THEO PHƯƠNG PHÁP KHUNG LOGIC**

### **1. Hai giai đoạn chính của Phương pháp tiếp cận Khung Logic (LFA)**

Để thiết kế ra một Khung logic, Quá trình LFA trải qua hai khâu chính, là khâu phân tích và khâu Lập kế hoạch, trải dài qua hai giai đoạn thuộc chu kỳ dự án là Giai đoạn Xác định dự án và Hình thành Dự án (thiết kế Đề cương dự án):

Có bốn nội dung chính trong Khâu phân tích, tạm gọi là bốn bước sau đây:

1. Phân tích các bên liên quan - Stakeholder Analysis, gồm cả phân tích năng lực thể chế ban đầu, phân tích về giới và nhu cầu của nhóm đối tượng dễ bị tổn thương ví dụ như người khuyết tật (là những chủ thể chính, điển hình của một can thiệp phát triển);
2. Phân tích vấn đề - Problem Analysis (nêu rõ các vấn đề và mối quan hệ nhân quả giữa các vấn đề);
3. Phân tích mục tiêu - Analysis of Objectives (xây dựng một hình ảnh về tình trạng trong tương lai) và
4. Phân tích các chiến lược (so sánh các lựa chọn khác nhau để giải quyết tình trạng hiện nay và đạt đến bức tranh tương lai).

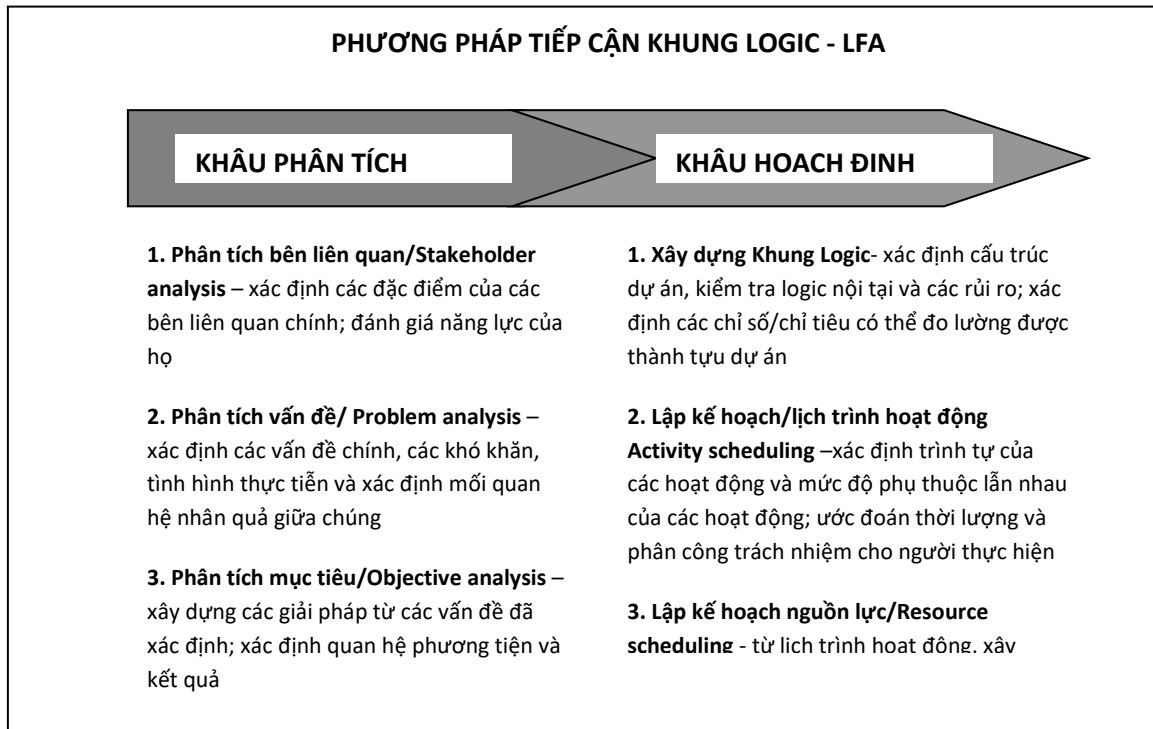
Việc phân tích này có thể được thực hiện như một quá trình học hỏi lặp đi lặp lại, chứ không phải là các bước tuần tự trước sau đơn thuần. Ví dụ, trong quá trình phân tích các bên liên quan phải tiến hành từ lúc bắt đầu, kết quả phân tích các bên liên quan cũng phải được rà soát lại và điều chỉnh khi có các thông tin và các vấn đề mới xuất hiện.

Trong khâu hoạch định (xây dựng đề cương) kết quả của quá trình phân tích được ghi lại thành một bản kế hoạch hành động thực tế. Trong khâu này:

- Ma trận khung logic được hoàn thành, đòi hỏi phải phân tích sâu và kỹ hơn các ý tưởng;
- Các hoạt động và các yêu cầu về nguồn lực được xác định và được lên lịch trình chi tiết, và
- Ngân sách được hoàn thành.

Lại một lần nữa, đây là một quá trình lặp đi lặp lại, khi các nguồn lực và ngân sách đã được cam kết thì cũng cần phải xem lại các hoạt động của dự án cũng như các đầu ra mong đợi.

## Hai khâu chính của LFA:



## 2. Khâu Phân tích

### 2.1. Chuẩn bị phân tích

Trước khi tiến hành phân tích sâu cùng với sự tham gia của các bên liên quan, việc rất quan trọng là những người tham gia vào giai đoạn xác định dự án và thiết kế đề cương dự án phải có kiến thức rộng về chính sách, bối cảnh thể chế hoặc môi trường chung của ngành, của lĩnh vực hoạt động của dự án. Các tài liệu cần xem xét trước khi tiến hành phân tích sâu là Văn kiện chiến lược của các nhà tài trợ và các văn kiện quan trọng của quốc gia nhận tài trợ ví dụ như Chiến lược tổng thể về xoá đói giảm nghèo, hay các văn kiện, tài liệu chính sách khác thuộc lĩnh vực quan tâm.

Phạm vi và độ sâu của thời gian chuẩn bị phân tích này phụ thuộc nhiều về mức độ sẵn có của thông tin và chất lượng của thông tin. Nói chung, các dự án không có nhiệm vụ phân tích bối cảnh thể chế, chính sách nhằm cải thiện môi trường chính sách, hay thể chế. Nhiệm vụ của những người tham gia thiết kế dự án chỉ là tiếp cận đến các thông tin sẵn có để hiểu rõ về bối cảnh, môi trường hoạt động của dự án tương lai.

## 2.2. Xác định chủ đề.

Sau khi tiến hành rà soát sơ bộ môi trường chính sách, thể chế mà dự án tương lai sẽ hoạt động trong đó; việc kế tiếp phải làm xác định chủ đề phân tích, tức là các định giới hạn của quá trình phân tích; không hơn không kém. Trong một số văn kiện/hướng dẫn được các nhà tài trợ quốc tế khác sử dụng, một thuật ngữ khác được sử dụng thay thế cho chủ đề là “xác định thực thể” - defining entity. Tính phù hợp của chủ đề được thảo luận với các bên liên quan (các chủ thể xác hội có liên quan đến chủ đề). Một không khí cởi mở và có tính xây dựng sẽ tạo điều kiện để tất cả các chủ thể liên quan có thể tham gia đóng góp ý kiến. Ngay sau khi xác định được các bên liên quan (bước tiếp theo) và được mời tham gia phân tích, chủ đề cần phải được kiểm tra lại một lần nữa và các bên liên quan phải thống nhất chung về chủ đề. Chủ đề, về nguyên tắc, phải được các bên hiểu và thống nhất. Cần phải chú ý, việc xác định chủ đề không được bỏ qua sự tham gia của một chủ thể/bên liên quan rất quan trọng đó chính là các nhóm đích. Nói ngắn gọn, chủ đề thảo luận cần có 3 nội dung:

- Ngành
- Khu vực địa lý
- Đối tượng hưởng lợi

Ví dụ về chủ đề để thảo luận thiết kế dự án “Ngành nghề phụ cho nông dân nghèo tại các tỉnh phía Bắc của Việt nam”

Khi lựa chọn chủ đề để phân tích xây dựng dự án, người hướng dẫn hội thảo hay chủ trì hội thảo cần phải tìm cách cân đối giữa nhu cầu, lợi ích và cơ hội mà đối tượng hưởng lợi quan tâm và năng lực, nhiệm vụ, sứ mệnh và quan điểm và khả năng đáp ứng của nhà tài trợ và cơ quan thực hiện. Mặt khác, nhà tài trợ và đơn vị thực hiện, khi sử dụng phương pháp tham gia, đều mong muốn đối tượng hưởng lợi bày tỏ ý kiến, đóng góp những mô tả thực trạng về vấn đề mà họ quan tâm.

## 2.3. Phân tích các bên liên quan

### ***Mục đích và các bước chính yếu***

Bất kỳ cá nhân, nhóm, tập thể, cơ quan, tổ chức nào cũng có những quan tâm đáng kể đến sự thành bại của một dự án (kể cả là người thực hiện, người hỗ trợ dự án, người hưởng lợi, thậm chí người chống đối) đều được coi là “các bên liên quan” - ‘stakeholders’. Lý do cơ bản của việc phân tích các bên liên quan chính là vì các cá nhân, các nhóm khác nhau thì đều có những quan tâm khác nhau, năng lực khác nhau và lợi ích khác nhau, do đó họ những mối quan tâm này cần phải

được hiểu được thừa nhận trong quá trình xác định dự án, phân tích vấn đề, phân tích mục tiêu và lựa chọn chiến lược.

Các câu hỏi chính cần đặt ra trong quá trình phân tích các bên liên quan có thể là “Chúng ta đang phân tích vấn đề và cơ hội của ai?” và “Ai sẽ được lợi và sẽ bị thiệt hại từ dự án và bị ảnh hưởng như thế nào sau khi có can thiệp dự án đề xuất của dự án?” Mục tiêu cuối cùng là giúp tối đa hoá lợi ích kinh tế, xã hội và thể chế của dự án đối với nhóm đích và đối tượng hưởng lợi cuối cùng và tối thiểu hoá các tác động tiêu cực tiềm tàng (bao gồm cả những mâu thuẫn giữa các bên liên quan).

Các bước chính trong phân tích các bên liên quan có thể tóm lược như sau:

1. Xác định các vấn đề và cơ hội phát triển chung cần được xem xét;
2. Xác định tất cả các nhóm đối tượng có quan tâm đáng kể đến dự án tiềm năng;
3. Điều tra các vai trò tương lai, những mối quan tâm khác nhau, những quyền lực và năng lực để tham gia (điểm mạnh và điểm yếu);
4. Xác định mức độ hợp tác hoặc các xung đột trong mối quan hệ với các bên liên quan khác; và
5. Chuyển tải các thông tin phân tích trên và đưa những thông tin liên quan vào thiết kế dự án để đảm bảo được (i) các nguồn lực phù hợp dự kiến sử dụng để đáp ứng được các mục tiêu về quyền lợi và nhu cầu của nhóm đối tượng ưu tiên, (ii) quản lý và điều phối có phù hợp với việc thúc đẩy sự sở hữu của các bên liên quan; (iii) mâu thuẫn trong mối quan tâm và lợi ích của các bên liên quan cần được thừa nhận và được xử lý trong quá trình thiết kế dự án.

Trong bối cảnh của các dự án phát triển, một mục đích chủ chốt của phân tích các bên liên quan là hiểu và đáp ứng mối quan tâm về quyền lợi, đặc biệt là trong bối cảnh phải đáp ứng một cách hiệu quả nhu cầu của nhóm đối tượng dễ tổn thương (ví dụ như người nghèo, lao động nữ, trẻ em và người tàn tật). Phân tích về vấn đề giới do vậy sẽ là một yếu tố chủ yếu trong quá trình phân tích các bên liên quan, mục tiêu là giúp tạo cơ chế tiếp cận đến lợi ích của dự án.

### ***Các thuật ngữ***

Có khá nhiều các thuật ngữ chủ chốt được sử dụng để phân biệt các bên liên quan. Dưới đây là bản tóm tắt được nhà tài trợ lớn là EC được liệt kê dưới đây:

**1. Bên liên quan:** Các cá nhân và tổ chức có thể -trực tiếp hoặc gián tiếp- tác động hoặc chịu tác động tích cực và tiêu cực của dự án hoặc chương trình.

**2. Người hưởng lợi:** là những người có hưởng lợi dưới bất kỳ hình thức nào từ quá trình thực hiện dự án. Cần phải làm rõ:

**(a) Nhóm đích:** Nhóm/thể chế những người sẽ chịu tác động trực tiếp của dự án tại cấp Mục đích dự án. Nhóm đích này có thể bao gồm cả cán bộ nhân viên của tổ chức đối tác;

**(b) Người hưởng lợi cuối cùng:** Là những người hưởng lợi dự án trong dài hạn tại cấp độ xã hội hoặc ngành, ví dụ “trẻ em” do có nhiều tiền đầu tư cho hoạt động giáo dục và y tế, hoặc “người tiêu dùng” do những nỗ lực tăng năng suất lao động và marketing, “người lao động” do nỗ lực phát triển thị trường lao động.

**3. Đối tác dự án:** Những người thực hiện dự án tại quốc gia nhận tài trợ (những người này đồng thời là bên liên quan và cũng có thể là “nhóm đích”).

Một bộ công cụ hoàn chỉnh giúp phân tích các bên liên quan được trình bày trong tài liệu chi tiết đi kèm.

#### 2.4. Phân tích vấn đề

Phân tích vấn đề là rất quan trọng trong hoạch định dự án, vì nó ảnh hưởng rất lớn đến việc thiết kế quá trình can thiệp. Đó là cơ sở và là lý do chính đáng để thiết kế dự án. Phân tích vấn đề bao gồm:

- rà soát lại chủ đề phân tích;
- Xác định các vấn đề liên quan đến chủ đề; kiểm tra xem vấn đề có được những người tham dự hội thảo nhận biết thấu đáo.
- xây dựng quan hệ thứ bậc giữa các vấn đề theo quan hệ nhân quả;
- Biểu diễn quan hệ nhân quả giữa các vấn đề trên biểu đồ.

Điều quan trọng là mọi người tham gia phải có cơ hội được nói lên các vấn đề họ gặp phải. Sau khi những người ‘sở hữu vấn đề’ đã thảo luận và làm sáng tỏ vấn đề, thì các bên phải tôn trọng kết quả đó.

Trong Tình huống minh họa (được lựa chọn ngẫu nhiên) dưới đây, có các vấn đề sau:

#### **Tình huống minh họa – rà soát các vấn đề**

Chủ đề của hội thảo là an ninh lương thực, và các vấn đề có thể xảy ra được đưa ra; có liên quan đến chủ đề gồm:

- Sản xuất lương thực
- Sản xuất lúa ở vùng
- Trên các triền đồi, đất
- trên vùng đồi đang giảm
- đất thấp giảm
- bị xói mòn

- Xung đột xảy ra với các huyện láng giềng
- Các phương tiện tưới tiêu không được bảo dưỡng tốt
- Cung cấp đầu vào cho sản xuất lúa không đều đặn
- Thiếu hụt thực phẩm
- Đê điều xuống cấp
- Tỷ lệ dân nhập cư cao
- Tỷ lệ suy dinh dưỡng cao
- Độ phì của đất vùng dốc đồi đang giảm
- Nước tưới không vào ruộng đủ mức mong muốn

### Các nguyên tắc khi nêu vấn đề

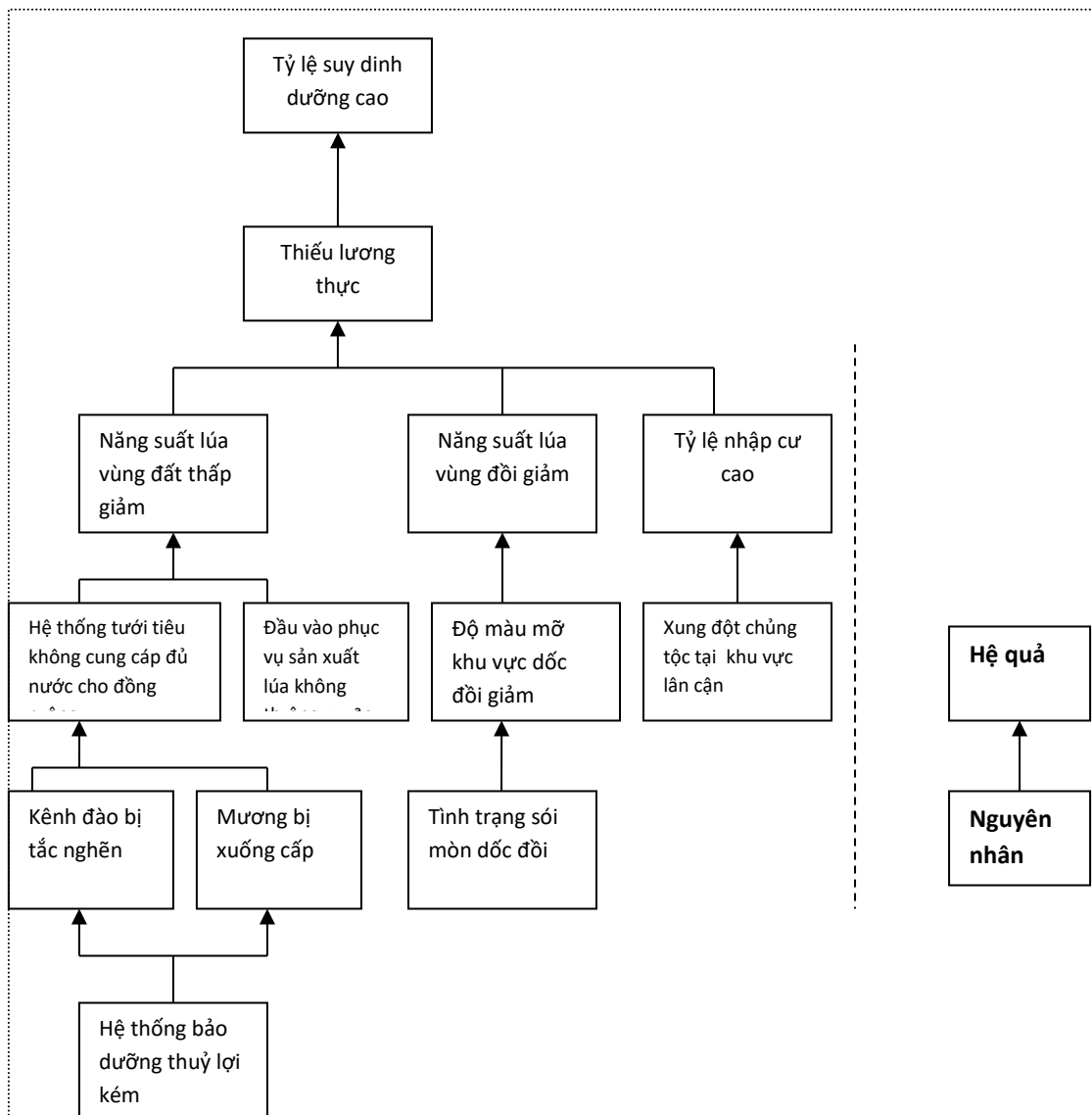
Không nên	mà	Nên
Đừng dùng các khái niệm mơ hồ hoặc quá to tát, thí dụ như "thiếu cơ sở hạ tầng"		cần khúc chiết rõ ràng, thí dụ "không có đường nhựa từ Chitoor đến Mahabubnagar"
Không làm che lấp giải pháp có thể có (nguy cơ: chặn mắt các phương án), thí dụ "chúng ta thiếu tiền và do vậy trẻ em không được đi học"		thay vào đó, vấn đề là: "học phí ở mức người ta không đủ tiền trả"
Không đưa ra những vấn đề không có thật, thí dụ không có các tổ chức phi chính phủ (ở các nước theo chủ nghĩa độc tài trước đây chuyện này có thể là thật)		vấn đề bây giờ là không có kiến thức, hiểu biết về cách quản lý một tổ chức phi chính phủ.
Không nêu các diễn dãi hay nhận định chủ quan, thí dụ Chính phủ không tích cực		Chính phủ không cấp giấy phép
Ngoài ra, nên giải nghĩa các từ viết tắt và biệt ngữ		

Điều quan trọng là xác định xem các nhóm người khác nhau có nhận biết vấn đề một cách giống nhau không; xem vấn đề có phải sửa đổi cách trình bày hoặc tách nhỏ ra không? Thí dụ, vấn đề được nêu là "thu nhập của gia đình có đủ không", với người phụ nữ thì điều đó có nghĩa là họ không thể mua được rau và thịt, trong lúc người đàn ông trong gia đình thì hiểu là ông ta không được hài lòng về mùa màng.

Sau khi mọi vấn đề đã đạt đến một cách hiểu chung, thì bản phân tích được trình bày dưới dạng một biểu đồ, hoặc một cây các vấn đề. Một vấn đề không bao giờ là một tình hình riêng lẻ được nhận biết là tiêu cực mà nó liên quan đến các vấn đề khác. Trong cây vấn đề, người ta đã nêu được các mối quan hệ và hệ thống trên dưới liên kết tất cả các vấn đề đã tìm ra. Mỗi vấn đề được nêu lên đều có một (hay nhiều) vấn đề trước đó và là nguyên nhân của nó, đi sau vấn đề này là vấn đề khác do chính nó gây ra.

Thí dụ, sản xuất lúa ở vùng đồng bằng đang giảm sút do nước tưới không vào được đến ruộng và cũng do cung cấp đầu vào cho sản xuất lúa không được đều. Vấn đề sản lượng lúa sút giảm đã góp phần làm cho vấn đề thiếu lương thực thêm nặng nề.

### Ví dụ về cây vấn đề





## 2.5. Phân tích mục tiêu

Sau khi phân tích vấn đề là bước phân tích mục tiêu. Phân tích này bao gồm: biến các tình thế tiêu cực trong cây các vấn đề thành một tình hình (các mục tiêu) tích cực cần được hoàn thành, thí dụ ‘sản lượng lúa thấp’ được chuyển sang ‘sản lượng lúa cao hơn’; kiểm tra tính hệ thống trên dưới của các mục tiêu; sơ đồ hoá mối quan hệ phương tiện – kết quả trong biểu đồ.

Trong bước này, điều quan trọng là cần có sự tham gia của các bên liên quan. Trong lúc chuyển đổi các vấn đề thành các mục tiêu và kiểm tra tính hệ thống trên dưới, cần tiến hành thảo luận và thu thập ý kiến phản hồi về các mục tiêu. Điều đó giúp tạo ra sự đồng thuận trong các bên liên quan. Có thể cần phải xác định và trình bày lại một số vấn đề.

Biểu đồ này, hoặc cây các mục tiêu này, cung cấp một bức tranh chung và rõ nét tình hình tương lai mang tính tích cực và phù hợp với mong muốn của mình.

Có thể với vấn đề nhất định ta không thể hình thành một mục tiêu thiết thực. Thí dụ không thể chuyển ‘có mưa lớn trong mùa mưa’ thành ‘không có mưa lớn trong mùa mưa’, vấn đề vẫn còn đó chứ không được giải quyết. Khi đó, người ta có thể nghĩ đến các biện pháp để đối phó với mưa to, như là hệ thống tiêu thụ hay xây dựng đê bảo vệ. Điều quan trọng cần phải nhận thức là trong lúc chuyển các vấn đề thành mục tiêu phải luôn thực tế (liệu có khả thi hay không?).

Thường thì trong cây mục tiêu, nhiều mục tiêu không thể nào đạt được ngay một lúc. Vì vậy, sẽ phải lựa chọn. Một số các mục tiêu có vẻ không thực tế, quá tham vọng hoặc không khả thi trong bối cảnh của can thiệp sẽ được tiến hành, do vậy phải nghĩ đến các giải pháp khác để giải quyết vấn đề hữu quan. Tuy nhiên, trong giai đoạn này của công tác hoạch định, chưa phải lựa chọn gì. Nhưng vẫn phải xem xét mọi cách thức (mục tiêu) có thể có để đạt đến tình hình mong muốn trong tương lai.

## 2.6. Phân tích chiến lược

Sau khi đã soạn thảo và trình bày tình hình mong muốn trong tương lai, có thể có bắt đầu lựa chọn các can thiệp. Để phân tích các chiến lược thực thi, có thể tiến hành các bước sau đây xác định các nhóm mục tiêu khác nhau có thể có, đóng góp vào một mục tiêu cao hơn (ghép nhóm); chọn một chiến lược cho can thiệp, chọn phạm vi cho dự án (chọn phạm vi).

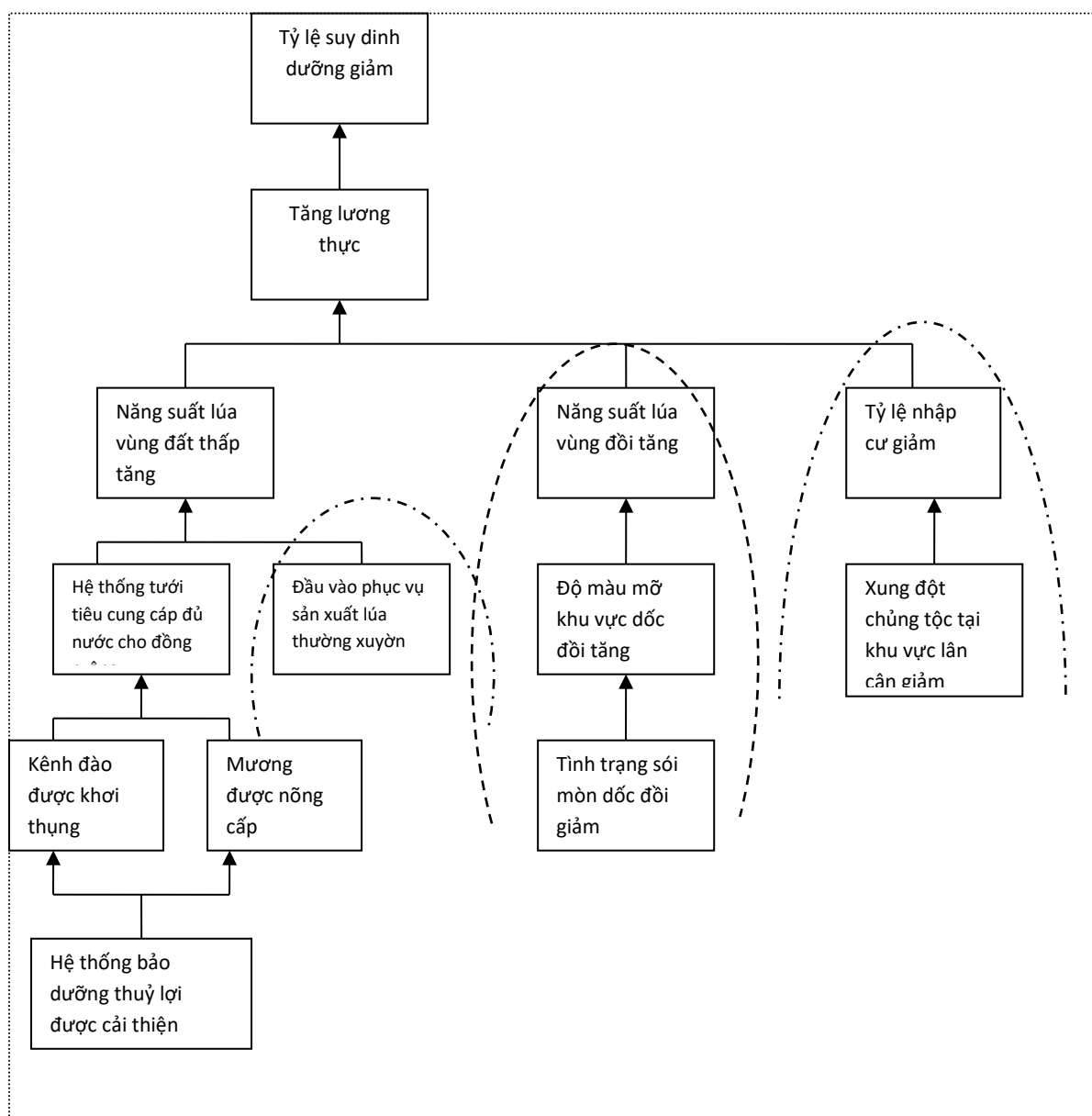
Trong quá trình ghép nhóm và lựa chọn phạm vi, điều quan trọng là nhận thức rõ mục đích là đóng góp tối đa vào mục tiêu tổng thể, ghi nhớ các ưu tiên cho người hưởng thụ, cùng với những hạn chế và khả năng của tổ chức thực thi. Trong biểu đồ các mục tiêu, các mục tiêu khác nhau cùng có một tính chất giống nhau có thể được xem xét để trở thành một nhóm. Việc ghép nhóm cần phải dựa vào kinh nghiệm và dựa trên các giá trị thực tế trong giai đoạn hoạch định. Các nhóm không được quá rộng mà cũng không quá hẹp. Việc này liên quan đến việc xác định và lựa chọn các chiến lược thay thế tiềm năng, hướng tới thực hiện tất cả các mục tiêu hay một số mục tiêu nhất định. Để ghép nhóm cần dựa trên những nét giống nhau về các hoạt động tương lai có thể có, giống nhau về vùng địa lý hay những kiến thức chuyên môn cần thiết.

Trong tình huống đang được nghiên cứu các nhóm đó gồm hệ thống thủy lợi, các đầu vào sản xuất nông nghiệp, độ màu mỡ của đất, và việc nhập cư. Đối với mỗi nhóm đó cần phải có một loại kiến thức chuyên môn riêng.

Trong số các nhóm, cần chọn ra một nhóm (thường là nhiều hơn một) và sử dụng để làm chiến lược thực hiện để đạt đến tình trạng mong muốn trong tương lai: mục đích của can thiệp. Điều đó được gọi là tầm nhìn xa, hay là chọn chiến lược. Dựa vào một số tiêu chí mà chọn ra một chiến lược thích đáng và khả thi nhất. Cần phải gạt bỏ các mục tiêu không thiết thực, ưu tiên cho các mục tiêu chắc chắn được đưa vào. Các tiêu chí phải được mọi bên liên quan chọn ra và nhất trí. Các thí dụ về tiêu chí có thể được là:

- |  |   |
|--|---|
| - ưu tiên của người hưởng thụ            | - chính sách của nhà tài trợ                  |
| - chuyên môn và kinh nghiệm về mặt       | - phù hợp với quyền hạn của chính quyền       |
| c- tổ chức thực thi                      | địa phương, chính sách của ngành              |
| - thời gian thực thi                     | - đóng góp vào các bên liên quan              |
| - mức độ khẩn cấp                        | - nhân lực có sẵn, các thể chế                |
| - đóng góp vào các mục tiêu chung        | - ngân sách có sẵn                            |
| - các mối liên kết giữa các nhóm         | - sự thay đổi về quan hệ quyền lực            |
| - các tác dụng phụ, tích cực/tiêu cực    | - đa dạng trong khía cạnh giới tính và xã hội |
| - tính bền vững                          | - khả năng thành công                         |
| - phù hợp với quyền hạn tổ chức thực thi |   |

## Ví dụ về Phân tích chiến lược (phân nhóm và lựa chọn phạm vi can thiệp)



Sử dụng các tiêu chí khác nhau để lựa chọn một hay nhiều nhóm, và đi đến các quyết định sau đây:

- Hệ thống thủy lợi: người hưởng thụ cho thấy rằng đây là nhóm cần can thiệp gấp. Giải quyết các vấn đề về thủy lợi là phù hợp chính sách của cả chính quyền địa phương và của cơ quan thực thi. Ngoài ra, tổ chức thực thi có rất nhiều kinh nghiệm trong những dự án tương tự.
- Đầu vào cho sản xuất nông nghiệp: trong hội thảo những người tham dự đã chỉ ra rằng các nhà cung cấp đầu vào nông nghiệp cần cung cấp đều đặn hơn, đặc

biệt khi nông dân tự nguyện trả thêm một ít tiền. Khi có đủ nước thì sản xuất sẽ tăng và do vậy nông dân sẽ có thu nhập cao hơn để đầu tư vào đầu vào của nông nghiệp.

- Độ màu mỡ của đất: muốn giải quyết các vấn đề về độ phì của đất, cần phải có kiến thức chuyên môn đặc biệt, và có thông tin cho biết chính quyền địa phương và trường đại học nông nghiệp đang tiến hành một dự án về quản lý độ phì của đất.
- Nhập cư: đây có lẽ là nhóm nhạy cảm và khó giải quyết nhất. Những người hưởng thụ và tổ chức thực thi không thấy họ có cơ may đóng góp vào việc giải quyết vấn đề này. Đây là nhiệm vụ điển hình của các nhà chính trị và chính phủ. Vì thế vấn đề đó không được đưa vào dự án mới. Đơn giản là do không khả thi.

Kết luận: dự án sẽ tập trung vào nhóm hệ thống thuỷ lợi.

Tất cả các bên liên quan cần phải tham gia vào việc chọn chiến lược. Bằng cách đó, có thể có được sự cam kết của họ, và, điều rất quan trọng, có được sự thông cảm của họ đối với những sự lựa chọn đã quyết.

Cùng với việc phân tích chiến lược, khâu xác định dự án (Phần I.) đã đi đến kết luận, và tiếp đó là giai đoạn xây dựng, soạn thảo và trình bày dự án (Phần II.) dự án. Có thể tổ chức một khâu trung gian giữa hai khâu này. Đó là các bên liên quan trở về cộng đồng của mình và tìm thông tin phản hồi về các kết quả của giai đoạn xác định dự án. Họ đánh giá sự liên quan của các phạm vi vấn đề/mục tiêu đã được sắp xếp thứ tự ưu tiên với đối tượng rộng hơn trước khi tiến hành khâu thứ hai của giai đoạn hoạch định.

### 3. Giai đoạn hoạch định

#### 3.1. Giới thiệu tổng quan về Ma trận khung logic:

Mục tiêu tổng thể	Chỉ số có thể thẩm định khách quan	Nguồn thẩm định	
Mục đích dự án	Chỉ số có thể thẩm định khách quan	Nguồn thẩm định	Ngầm định
Kết quả	Chỉ số có thể thẩm định khách quan	Nguồn thẩm định	Ngầm định
Hoạt động	Phương tiện	Chi phí	Ngầm định
			Điều kiện tiên quyết

#### Các yếu tố có tính bền vững

Trong việc soạn thảo và trình bày các dự án và chương trình, có các khía cạnh cần được ghi nhớ ngay từ những thời điểm ban đầu, đó là các yếu tố đảm bảo tính bền vững, được Hội đồng Châu Âu đưa ra, là:

- Quyền sở hữu của người hưởng thụ – đối tượng có ủng hộ dự án không?
- Hỗ trợ của chính sách – chính phủ có chính sách thích hợp riêng cho ngành không?
- Công nghệ thích hợp – công nghệ đã được chọn có đủ tiền mua không và có thể sử dụng trong điều kiện của địa phương không?
- Bảo vệ môi trường – có những tác hại đối với môi trường dự kiến do tiến hành dự án gây ra không?
- Các vấn đề văn hoá xã hội – dự án có thúc đẩy việc phân bổ công bằng cơ hội tiếp cận và các quyền lợi không?
- Bình đẳng về giới tính – có dùng đủ biện pháp để đảm bảo rằng dự án sẽ đáp ứng các nhu cầu và quyền lợi của cả nam lẫn nữ không?
- Khả năng của thể chế và quản lý – có đủ khả năng và tài nguyên ở cơ quan thực thi để tiếp tục cung cấp dịch vụ một cách dài hạn không?
- Bền vững về mặt kinh tế và tài chính – các quyền lợi của dự án có biện minh được cho chi phí bỏ ra hay không?

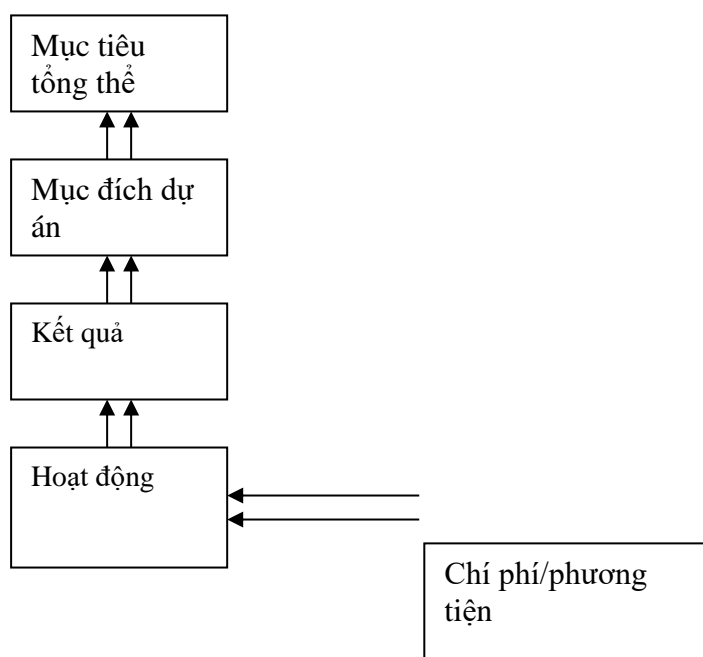
## 3.2. Miêu tả khung lô-gic

### 1) Lô-gic can thiệp

Cột thứ nhất trình bày lô-gic can thiệp, nó là chiến lược cơ bản làm nền cho can thiệp. Nó chứa đựng những trạng thái tích cực cần thực hiện bởi can thiệp và của mục tiêu tổng thể mà can thiệp đóng góp vào.

Can thiệp lô-gic bắt đầu từ các phương tiện để đi đến mục tiêu tổng thể: thông qua việc có sẵn các phương tiện, có thể tiến hành các hoạt động; thông qua việc thực hiện các hoạt động là đạt đến kết quả; các kết quả sẽ dẫn tới mục đích dự án; thông qua mục đích dự án, can thiệp đóng góp vào mục tiêu tổng thể.

**Mục tiêu tổng thể:** một mục tiêu cao mà can thiệp đóng góp vào (thí dụ các mục tiêu tổng thể ở phân ngành). Các can thiệp và hoạt động cũng sẽ đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu này. Nó là tác động tích cực rộng lớn hơn mà mục đích dự án sẽ đóng góp vào.



**Mục đích dự án:** mục tiêu cần đạt tới thông qua các can thiệp. Các quyền lợi bền vững cho người hưởng thụ (có tính đến giới tính, tuổi tác, chủng tộc và tôn giáo) luôn luôn là mục đích nền tảng của dự án. Các quyền lợi đó phải hữu hình và thể hiện được người hưởng thụ làm thế nào để sử dụng được các kết quả của dự án.

**Kết quả:** các sản phẩm hoặc dịch vụ do các hoạt động đem lại. Các kết quả cùng với nhau sẽ dẫn tới việc thực hiện mục đích của dự án. Các kết quả đó là các đầu ra mà dự án phải cung cấp cho người hưởng thụ (có tính đến giới tính, tuổi tác, chủng tộc, và dân tộc) nhằm giúp họ đạt được các quyền lợi hữu hình.

**Hoạt động:** các hoạt động mà phải tiến hành trong can thiệp để đạt được kết quả. Đó là tập hợp **các** hoạt động cần thiết để đem lại một kết quả cụ thể.

Các phương tiện vật chất và phi vật chất, cũng như các chi phí (đầu vào) cần thiết để tiến hành các hoạt động.

Các tổ chức khác nhau sử dụng những thuật ngữ khác nhau để chỉ các khái niệm ở trên.

## **2) Các chỉ báo/chỉ tiêu có thể kiểm tra khách quan (OVIs)**

Cột thứ hai của khung lô-gic cho thấy các chỉ báo/chỉ tiêu có thể kiểm tra khách quan. Các chỉ báo/chỉ tiêu đó đưa ra một nội dung miêu tả mang khả năng hiện thực của mục tiêu tổng thể, của mục đích của dự án và của kết quả, đứng về mặt biến số (cái gì sẽ thay đổi?), của đối tượng, địa điểm và thời gian. Các chỉ tiêu thực tế là một định nghĩa chính xác của lô-gic can thiệp. Vì rằng các hoạt động được định nghĩa là những hành động cụ thể, nên không có chỉ tiêu cho hoạt động. Các chỉ tiêu có tác dụng thể hiện lô-gic can thiệp thành hành động, và có thể đo lường được, và tạo điều kiện để:

- kiểm tra sự sống còn và tính bền vững của mục đích của dự án và của các kết quả;
- tiến hành phân bổ nguồn lực (vật chất, nhân lực và tài chính) hướng về kết quả;
- theo dõi mục đích của dự án, kết quả và hoạt động.

Khi soạn thảo và trình bày các chỉ báo/chỉ tiêu, điều quan trọng là nắm chắc là chúng có sự nhạy cảm đối với giới tính và sự bình đẳng.

## **3) Nguồn thẩm định**

Cột thứ ba miêu tả các nguồn thẩm định. Các nguồn thẩm định cho biết bằng cách nào và tại đâu có thể tìm được thông tin để kiểm tra việc thực hiện mục tiêu, mục đích và kết quả (nhờ các chỉ tiêu, mục tiêu, mục đích và kết quả được thể hiện dưới hình thức thực tế). Đó là các tài liệu, báo cáo và các nguồn cung cấp thông tin và cho phép đưa ra những nhận định về mặt tiến độ thực tế hướng tới mục tiêu tổng thể, mục đích của dự án và kết quả.

Các nguồn thẩm định có thể nằm bên trong hoặc bên ngoài dự án; các nguồn đó được tạo ra bởi chính dự án hoặc bởi các tổ chức độc lập nằm bên ngoài dự án. Cần thận trọng để chọn được nguồn đáng tin cậy.

#### **4) Các phương tiện và chi phí**

Các phương tiện là những (đầu vào) nguồn vật chất và phi vật chất cần thiết để thực hiện các hoạt động đã quy hoạch và để quản lý dự án. Có thể phân biệt giữa các nguồn nhân lực, vật lực và tài lực.

Chi phí là sự biến đổi về mặt tài chính các phương tiện đã xác định được. Việc trình bày các chi phí tốt nhất là theo các mẫu ngân sách đã được chuẩn hoá. Phần đóng góp của nhà tài trợ, của chính phủ nước hưởng thụ và có thể là của những nhà tài trợ khác đã được quy định rõ là theo một hoặc nhiều loại tiền tệ (theo đúng các yêu cầu).

#### **5) Các ngầm định/giả định và điều kiện tiên quyết**

Cột thứ tư nêu các ngầm định/giả định. Các ngầm định/giả định là những yếu tố bên ngoài mà can thiệp không chịu trách nhiệm, nhưng điều đó rất quan trọng đối với việc thực hiện các kết quả, đối với mục đích của dự án và cả mục tiêu tổng thể nữa. Chúng là một sự kiểm tra trực tiếp từ bên ngoài đối với cuộc can thiệp, nhưng là có tầm quan trọng sống còn đối với việc đạt được công việc thực hiện thắng lợi.

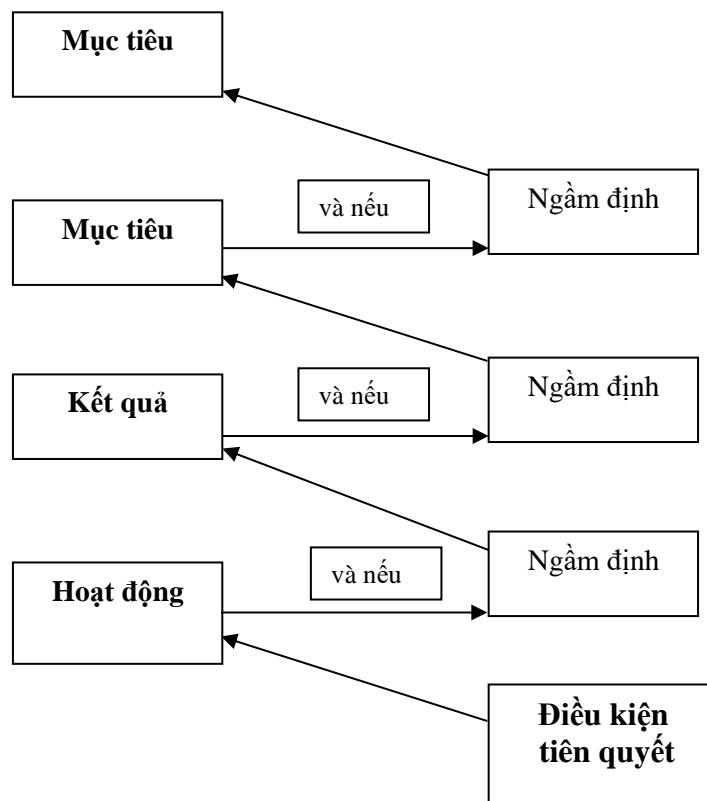
Thí dụ trong Tình huống minh hoạ, ‘có đủ lao động để gặt vụ lúa’ là một yếu tố bên ngoài, là một điều nó quy định và mang tính chất quyết định rằng các kết quả có đóng góp một cách bền vững vào mục đích của dự án không. Ngầm định/giả định ở đây là cho rằng có đủ lao động để gặt hết vụ lúa. Nếu – không có biện pháp gì thêm – sẽ có ít khả năng là các lao động nam nữ sẽ nỗ lực đúng mức để gặt cái phần sản lượng cao hơn trước, thì ngầm định/giả định ấy được coi như là một ngầm định/giả định ‘gây bế tắc’ hay ngầm định/giả định “chết”.

Các ngầm định/giả định ‘gây bế tắc’ (hay ngầm định/giả định “chết” sẽ làm cho việc thực hiện can thiệp đáng lý thành công trở thành không có khả năng xảy ra. Trong trường hợp có một ngầm định/giả định “chết” như vậy thì phần liên quan trong một thiết kế dự án phải được chỉnh lý. Thí dụ, có thể phải yêu cầu chính phủ phát động một chương trình nâng cao nhận thức trong phân công lao động.



Việc phát động một chương trình như vậy có thể đặt ra như là một điều kiện tiên quyết. Các điều kiện tiên quyết là những yếu tố bên ngoài, cần phải đáp ứng trước khi bắt đầu dự án. Nó được đặt ở ô cuối cùng của cột bốn.

Trong khung lô-gic, các mối quan hệ giữa các yếu tố bên ngoài và lô-gic của can thiệp được trình bày bên dưới đây:



Kế hoạch này được diễn giải như sau:

- nếu các điều kiện tiên quyết được tuân thủ, thì các hoạt động có thể bắt đầu;
- nếu các hoạt động đã được tiến hành xong, và nếu các ngầm định/giả định ở cấp độ các hoạt động được chứng minh là đúng, các kết quả cũng sẽ đạt được;
- nếu các kết quả đều đạt được, và nếu các ngầm định/giả định ở cấp độ kết quả tỏ ra là đúng, mục đích của dự án cũng sẽ đạt được;
- nếu mục đích của dự án đã đạt được, và nếu các ngầm định/giả định ở cấp độ mục đích của dự án tỏ ra là đúng, mục tiêu tổng thể sẽ được đóng góp một phần đáng kể.

### 6) Áp dụng các khung logic

Khung lô-gic giúp ích khi ta chuẩn bị một dự án, một chương trình hoặc thậm chí một chính sách hoàn chỉnh cho một ngành vì Khung Logic giúp soạn thảo và cấu trúc những lập luận một cách mạch lạc hơn, và Khung Logic còn giúp miêu tả rõ ràng can thiệp theo đúng chuẩn mực. Khung lô-gic khiến ta phải suy nghĩ theo đúng lô-gic, giúp trao đổi ý kiến, và giúp chúng ta nêu được các câu hỏi thích đáng. Thí dụ, nếu can thiệp được đặt cơ sở trên những chính sách quá tồi hoặc trên những tiêu chí sai, thì khung lô-gic sẽ bộc lộ các mâu thuẫn và các khâu đang thiếu, tuy nhiên Khung Logic bản thân mình không thể thay đổi các chính sách hoặc tiêu chí đó.

Khung lô-gic là một công cụ có thể góp phần cải thiện công việc quy hoạch một dự án hoặc một chương trình. Thắng lợi của can thiệp tùy thuộc nhiều yếu tố khác, thí dụ trình độ thành thạo về chuyên môn, các kiến thức then chốt, thái độ (mang tính tham gia chung) và khả năng tổ chức sẵn có trong đội dự án hoặc trong các tổ chức tham gia vào việc thực thi dự án hay chương trình. Vì vậy, tinh thần kỷ luật mà khung lô-gic bắt buộc phải theo không bao giờ có thể thay thế chuyên môn của những người sử dụng công cụ.

Một kế hoạch dự án hoàn chỉnh bao gồm một khung lô-gic, ngân sách, kế hoạch hoạt động và các kế hoạch theo dõi.

Trong tài liệu này, tiêu điểm được đặt vào việc sử dụng LFA và khung lô-gic trong các giai đoạn xác định và xây dựng/soạn thảo, trình bày dự án. Tuy nhiên, Khung lô-gic cũng rất hữu ích đối với những giai đoạn sau trong chu kỳ dự án. Có thể sử dụng chúng để đánh giá bản đề xuất dự án, có thể sử dụng làm một công cụ theo dõi các dự án và làm cơ sở để đánh giá dự án. Trải qua thời gian thực hiện dự án, Khung logic có thêm nhiều chi tiết mới và được cập nhật một cách đều đặn. Nếu các điều chỉnh thích nghi và những sửa đổi nói chung đã được đề cập trong khung lô-gic của dự án, sẽ cung cấp những hiểu biết tốt về quá trình hoạt động của dự án.

### 3.3. Quy trình xây dựng khung lô-gic

#### ***1) Xác định lô-gic can thiệp***

##### 1. Xác định mục đích của dự án

Mục đích dự án bao giờ cũng là cách biểu thị các quyền lợi có tính bền vững của một dự án hoặc của các đối tượng của một chương trình.

Chọn một mục tiêu, từ cây mục tiêu, nằm trên đỉnh của một nhóm hoặc, trong trường hợp lựa chọn một số các nhóm mục tiêu, cần xác định và soạn thảo một mục tiêu bao trùm được hết các nhóm đó (xem phần phân tích chiến lược).

Trong trường hợp nhiều mục đích của dự án được chọn, thì đối với mỗi một mục đích của dự án cần thiết kể một khung lô-gic.

## 2. Xác định mục tiêu tổng thể

Chọn từ cây mục tiêu, một mục tiêu nằm cao hơn mục đích của dự án, miêu tả một cách rộng rãi quan điểm xuất phát mà từ đó can thiệp được thực hiện. Thông thường, đây sẽ là một mục tiêu ở cấp độ chính sách đối với một phân ngành.

## 3. Xác định các kết quả

Chọn từ cây mục tiêu, những mục tiêu sao cho – theo lô-gic phương tiện – kết quả – dẫn tới mục đích của dự án.

Có thể đưa thêm vào đó các kết quả khác, những kết quả đưa thêm vào là cần thiết cho việc thực hiện mục đích của dự án. Các kết quả bổ sung đó được xác định thông qua phân tích bổ sung đối với các cơ hội và rủi ro đi liền với tình huống.

## 4. Xác định các hoạt động

Chọn từ cây các mục tiêu, những mục tiêu sao cho nó – theo lô-gic phương tiện – kết quả) – dẫn tới các kết quả và biến chúng thành các hoạt động.

Có thể đưa thêm vào đó các kết quả khác, những kết quả cũng cần thiết cho việc thực hiện các kết quả. Các kết quả mới có thêm đó được xác định qua phân tích bổ sung đối với các cơ hội và rủi ro.

Các bên liên quan sẽ phải đàm phán để đi tới một lô-gic can thiệp. Mọi bên cần phải nhất trí trong việc chọn ra các mục tiêu hoạt động (xem chọn chiến lược ở đoạn 3.3). Những sự khác biệt về chủng tộc, về tuổi tác, dân tộc và giới tính sẽ đều có vai trò của nó. Người hướng dẫn phải nắm chắc là mọi nhu cầu và quyền lợi của tất cả các bên liên quan đều được xem xét.

Tình huống minh họa: quan hệ giữa cây các mục tiêu và khung lô-gic.

Các bên liên quan quyết định họ xây dựng một dự án cho hệ thống thủy lợi của họ.

Làm sáng tỏ những khía cạnh quan trọng của lô-gic can thiệp

***Tầm quan trọng của mục tiêu tổng thể là ở đâu?***

Mục tiêu tổng thể miêu tả quan điểm của can thiệp này và những cuộc nào đóng góp cho nó. Tại cấp độ này những ai phụ trách dự án chỉ có một ảnh hưởng hạn chế

***Tầm quan trọng của mục đích dự án là ở đâu?***

Mục đích của dự án là một tiêu điểm tham khảo – đứng về mặt các quyền lợi bền vững của các đối tượng – nó tạo điều kiện quản lý can thiệp và theo dõi/đánh giá thành công hoặc thất bại của can thiệp đó.

***Bao giờ dự án kết thúc?***

Khi một mục đích của dự án được thực hiện, tức là

- ‘sản phẩm’ được thực hiện và ‘bán ra’ đem lại

quyền lợi cho các đối tượng,

- khi người ta cho rằng sản phẩm sẽ còn tồn tại lâu dài.

***Tại sao chỉ đặt ra chỉ một mục đích của dự án?***

Chỉ một mục đích của dự án được đặt ra nhằm ngăn không cho can thiệp trở thành quá phức tạp và vô cùng khó quản lý. Thay vì một can thiệp nhằm vào hai mục đích khác nhau, tốt hơn là ta nên xây dựng những can thiệp (song song nhau hoặc liên quan với nhau) riêng biệt.

***Các kết quả được xác định như thế nào ?***

Các kết quả được suy từ một biểu đồ về các mục tiêu hoặc từ những cuộc nghiên cứu cụ thể chuyên biệt.

***Các hoạt động được xác định như thế nào ?***

Các hoạt động được xác định bởi

- suy từ biểu đồ về các mục tiêu;
- các cuộc nghiên cứu chuyên biệt;
- tham khảo ý kiến của các bên

***Tại sao các hoạt động phải được xác định?***

Các hoạt động cần được xác định ở một mức có đủ chi tiết nhằm giúp cho:

- vạch ra được một kế hoạch công tác mang tính thử nghiệm và tính toán khả năng can thiệp sẽ có thể kéo dài bao nhiêu lâu;
- xác định số nhân lực vật lực cần thiết, kể cả ai sẽ chịu trách nhiệm đối với hoạt động nào;
- lập ngân sách.

## ***2) Định nghĩa các ngầm định/giả định và điều kiện tiên quyết***

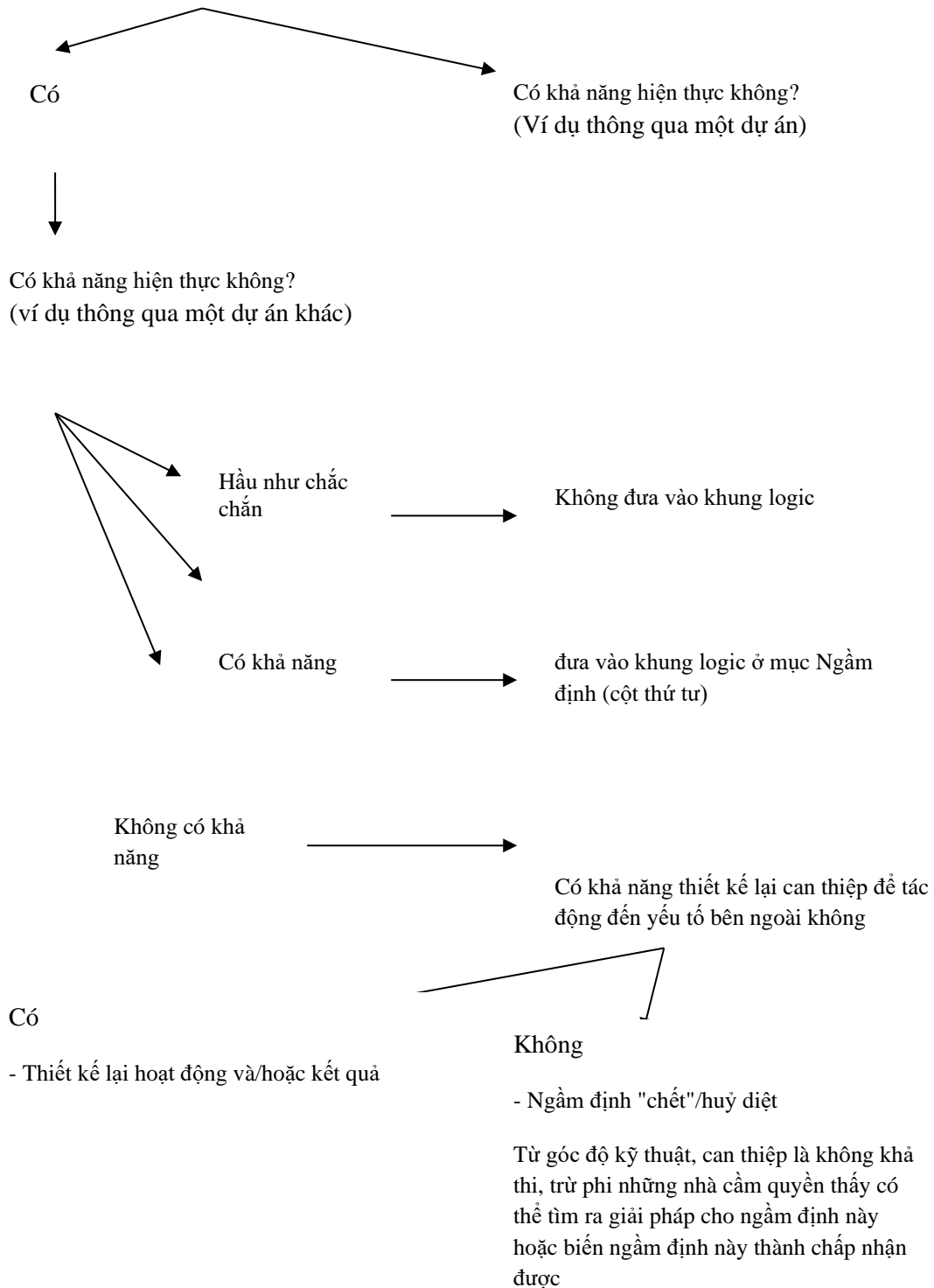
Sau khi miêu tả lô-gic của cuộc can thiệp, cần vạch ra các ngầm định.

Các ngầm định/giả định trả lời cho câu hỏi: “Những yếu tố bên ngoài nào, tuy chúng không chịu sự kiểm soát của ban quản lý dự án, nhưng có thể ảnh hưởng đáng kể đến việc thực hiện can thiệp?”

1. Xác định trong cây mục tiêu, những mục tiêu nào tuy không được đưa vào lô-gic can thiệp (cột thứ nhất), nhưng quan trọng đối với việc thực hiện những mục tiêu đã phát biểu lên trong lô-gic của can thiệp.
2. Đánh giá tất cả các yếu tố bên ngoài về tầm quan trọng của chúng và về cơ may chúng có thể được thực hiện, sử dụng thuật số được miêu tả bên trên.

## Thủ thuật để đánh giá các yếu tố bên ngoài

Các yếu tố bên ngoài có quan trọng không?



Đặt các mục tiêu đó như là những yếu tố bên ngoài ở một cấp độ thích hợp (mục đích của dự án, kết quả, hoạt động), luôn nhớ rằng lập luận như đã trình bày trên hình thuộc trang 21.

4. Xác định các yếu tố bên ngoài khác, không thuộc các yếu tố đã nằm trong cây mục tiêu, nhưng quan trọng đối với thành bại của can thiệp.

*Tình huống minh họa: Các ngầm định/giả định*

Rút ra từ cây mục tiêu:

- Sản xuất nông nghiệp trên vùng đồi đã được cải thiện hoặc ít nhất cũng là ổn định
- Có ít người nhập cư từ các huyện khác đến hơn

Các yếu tố bên ngoài mới hơn là:

- Có đủ lao động để gặt vụ lúa
- Đường sá tốt.
- Các thương gia tiếp tục cung cấp đầu vào.
- Quan hệ xã hội cho phép nông dân tự tổ chức.

5. Đánh giá trên đây dẫn tới một trong những kết luận sau đây:

- yếu tố bên ngoài có thể bị gạt bỏ vì chắc chắn gần 100% là nó sẽ được thực hiện;
- yếu tố bên ngoài sẽ được giữ lại như một ngầm định/giả định hoặc một điều kiện tiên quyết ;
- can thiệp cần được thiết kế lại.

6. Kiểm tra xem can thiệp đã lô-gic và hoàn chỉnh chưa.

*Làm sáng tỏ những khía cạnh quan trọng của các ngầm định*

***Tại sao đưa các ngầm định/giả định vào?***

Lô-gic can thiệp không bao giờ bao quát được toàn bộ thực tiễn có liên quan. Các yếu tố bên

*Các ngầm định/giả định quan trọng ở chỗ nào?*

*Làm thế nào để xác định các ngầm định?*

*Khi nào thì các yếu tố bên ngoài trở thành ngầm định?*

*Làm thế nào nếu các ngầm định/giả định là quan trọng đối với thắng lợi của một dự án lại ít có khả năng được thực hiện (ngầm định/giả định chết)?*

*Làm thế nào để soạn thảo và trình bày súc tích các ngầm định?*

ngoài thường có một ảnh hưởng quan trọng đối với thắng lợi của can thiệp, do vậy cần được xác định và tính đến.

Các ngầm định/giả định có ảnh hưởng tới hoặc thậm chí quy định việc đạt được kết quả, đạt được mục đích của dự án và mục tiêu tổng thể. Ngay cả trong giai đoạn quy hoạch, các yếu tố bên ngoài cần được biết tới và cần đánh giá xem chúng có khả năng sẽ thanh hiện thực không.

Một số các ‘mục tiêu’ đã đưa vào biểu đồ các mục tiêu có thể là những điều ngầm định. Các ngầm định/giả định khác có thể được xác định bởi các chuyên gia hoặc các bên tham gia khác. Các yếu tố bên ngoài cần được kiểm tra về tầm quan trọng của chúng đối với thắng lợi của cuộc can thiệp. Nếu nó có tầm quan trọng (sống còn), và nếu có thể đưa vào cuộc can thiệp, lúc đó các yếu tố cần được giữ như là các ngầm định.

Hủy hoặc soạn thảo lại dự án, bằng cách đưa vào thêm một số kết quả bổ sung, hoặc bằng cách sửa đổi mục đích của dự án.

Các ngầm định/giả định kết nối các cấp khác nhau trong lô-gích can thiệp. Do vậy chúng cần được đưa vào ở cấp độ thích hợp. Cấp độ mà một ngầm định/giả định được đặt vào tùy thuộc ngầm định/giả định đó đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu tổng thể hoặc vào mục đích của

**Các ngàm định/giả định cần được đưa vào khung lô-gich ở cấp độ nào?**

dự án hoặc vào (một trong) các kết quả.

Một điều kiện tiên quyết là một yếu tố bên ngoài cần phải được thực hiện trước khi các hoạt động của can thiệp bắt đầu.

**Điều kiện tiên quyết là gì?**

Điều kiện tiên quyết là một yếu tố bên ngoài cần phải được hiện thực hoá (sẵn có) trước khi các hoạt động của một can thiệp được khởi động

### ***Định nghĩa chỉ tiêu được thẩm định khách quan***

1. Về mục đích của dự án, cần nêu ra cụ thể mỗi kết quả, và tất cả các mục tiêu tổng thể:

- **Cái gì?** : biến số, yếu tố sẽ thay đổi một khi dự án đã được thực thi xong  
: số lượng, bao nhiêu (giá trị ở mức cơ sở và giá trị mục tiêu)
- **Ai?** : (các) đối tượng  
: số lượng, bao nhiêu
- **ở đâu?** : địa điểm
- **Bao giờ?** : thời gian/ thời kỳ, khoảng thời gian cần thiết

Để minh hoạ bước này, xem thí dụ về Mục đích dự án “Tăng sản lượng lúa”, của tình huống minh hoạ:

#### ***Tình huống minh hoạ: Soạn thảo và trình bày chỉ tiêu***

Biến số	Cái gì? Bao nhiêu?	Số ki-lô gạo tăng trung bình Từ 2.000 đến 4.000kg/ha
Đối tượng	Ai? Bao nhiêu?	Tiêu nông (có < 2 ha đất), tại 7 làng 240
Địa điểm	Tại đâu?	Tại vùng đồng bằng ở Bogo, huyện Dubia
Thời gian	Bao giờ?	2003-2007



Một chỉ tiêu chỉ có thể được xây dựng khi việc miêu tả tình hình hiện tại và tình hình mong muốn trong tương lai được cụ thể và rõ ràng. Ngoài ra, tình hình mong muốn phải thiết thực. Thường thường người ta tiến hành nghiên cứu thứ cấp để có thông tin cần thiết về tình hình hiện tại.

2. Kiểm tra xem mỗi chỉ tiêu được thẩm định khách quan đã thể hiện mục tiêu, mục đích, hoặc kết quả một cách chính xác chưa. Nếu chưa, cần xác định lại hoặc thêm chỉ tiêu; có thể có nhiều chứ không phải chỉ một chỉ tiêu cho một mục tiêu.
3. Khi đánh giá xem các chỉ tiêu có thể kiểm tra một cách khách quan đối với mục đích của dự án có tính thực tế tức là bao gồm ‘những quyền lợi bền vững của đối tượng’ hay chưa, thì cần phải rà soát xem các yếu tố sau đây đã được đưa vào chưa:
  - miêu tả rõ ‘sản phẩm’ hay ‘dịch vụ’ cho người hưởng thụ;
  - những người hưởng thụ cụ thể (giới tính, tuổi tác, dân tộc, tầng lớp xã hội) định được qua đó hưởng được quyền lợi;
  - trách nhiệm duy trì các dịch vụ và sản phẩm đó; thời gian lợi ích sẽ sẵn có đối với các đối tượng.
4. Việc xây dựng chỉ tiêu cho một kết quả, trong đó thực tế kết quả được làm cho cụ thể hơn, thường dẫn tới việc thực hiện các hoạt động không kết nối một cách chính xác với kết quả. Nếu đúng như vậy, cần phải thêm, hoặc xoá bỏ một số hoạt động.

Người ta phân biệt hai loại chỉ tiêu :

- chỉ tiêu trực tiếp cho những hiện tượng hữu hình và có thể đo đếm trực tiếp, thí dụ tăng sản lượng lúa, số trường học được đưa vào sử dụng hoặc số sách được in ra;
- chỉ tiêu gián tiếp, hoặc đại diện; để cho các hiện tượng ít hữu hình hơn và do vậy khó đo đếm trực tiếp hơn, thí dụ nhận thức tăng lên, giữ vệ sinh tốt hơn, giảm bớt tham nhũng. Một chỉ tiêu gián tiếp không đo đếm hiện tượng, thí dụ nhận thức và hiểu biết, một cách trực tiếp, mà là thông qua một hiện tượng khác, thí dụ, điểm làm bài kiểm tra đo lường nhận thức và hiểu biết.

Trong trường hợp sau, thường phải định nghĩa nhiều chứ không phải một chỉ tiêu và nhiều chỉ tiêu này ít nhiều miêu tả sự thay đổi là kết quả của can thiệp.

Thí dụ kết quả trong dự án phòng chống HIV/AIDS là: các vấn đề xã hội trên bệnh nhân HIV/AIDS giảm – điều đó có thể được đo bằng những biến số sau đây:

- số bệnh nhân HIV/AIDS tham gia vào chương trình Chăm sóc tại nhà;
- số bệnh nhân HIV/AIDS cho thấy chất lượng cuộc sống xã hội của họ có tiến bộ.
- thử nghiệm về nguyên nhân và tác động của việc nhiễm HIV

Làm sáng tỏ các khía cạnh quan trọng của chỉ tiêu được thẩm định khách quan

(OIV)

<p><b>Tại sao phải xác định OIV?</b></p>	<p>Các OIV được xác định để:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- làm sáng tỏ các đặc điểm của mục tiêu tổng thể, mục đích của dự án, các kết quả và các hoạt động;</li> <li>- tạo điều kiện cho việc quy hoạch mục tiêu và quản lý cuộc can thiệp;</li> <li>- tạo điều kiện cho việc theo dõi và đánh giá mục tiêu.</li> </ul>
<p><b>Các OIV phải đáp ứng những tiêu chí gì?</b></p>	<p>OIV cần phải:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cụ thể về số lượng và chất lượng;</li> <li>- cơ bản (bao quát được nội dung thiết yếu), đáng tin cậy;</li> <li>- độc lập; mỗi OIV phải liên quan tới một mục tiêu duy nhất, một mục đích hoặc một kết quả duy nhất;</li> <li>- có thể kiểm tra được, dựa vào thông tin sẵn có và tiếp cận được;</li> <li>- nhạy cảm với (bất) bình đẳng xã hội (vai trò của phụ nữ, thanh niên, dân tộc)</li> </ul>
<p><b>Có phải cứ mỗi một hoạt động, một kết quả, một mục đích hoặc mỗi mục tiêu chỉ có đúng một OIV?</b></p>	<p>Thường phải xây dựng nhiều chỉ tiêu khác nhau, cùng nhau để chúng cho thông tin đáng tin cậy liên quan đến việc thực hiện một mục tiêu, mục đích, hoặc kết quả.</p>

<p><b><i>Có phải bao giờ cũng xác định được một OIV?</i></b></p>	<p>Một OIV tốt đo lường kết quả thực hiện một cách trực tiếp; thí dụ “sản lượng tăng” được đo bằng cách so sánh các kết quả mùa vụ khác nhau.</p> <p>Nếu không thể nào đo lường trực tiếp được, cần phải xác định các ‘chỉ tiêu đại diện’; thí dụ đối với ‘thu nhập của nông dân tăng’, người ta có thể lấy những tiến bộ về điều kiện nhà cửa (mái ngói, chất lợp).</p>
<p><b><i>Có thể nhờ vào các OIV mà các mục tiêu, mục đích, và kết quả trở nên sẵn có để đưa vào hiện thực?</i></b></p>	<p>Đôi khi khó có thể làm cho chúng sẵn có để đưa vào hiện thực, nhưng phải cố gắng thực hiện điều đó, vì nó tạo điều kiện rất mạnh cho công việc quản lý mục tiêu, cho kiểm tra và đánh giá.</p>

### ***3) Xác định các nguồn thẩm định***

1. Xác định nguồn thẩm định nào là cần thiết để có được thông tin về các chỉ tiêu được thẩm định khách quan.
2. Đối với các nguồn thẩm định nằm ngoài can thiệp, cần phải kiểm tra lại xem:
  - a. định dạng và cách trình bày của chúng có dễ quản lý không;
  - b. chúng cụ thể; đáng tin cậy;
  - c. có sẵn, có thể kiểm được dễ dàng; chi phí tìm kiếm thông tin chấp nhận được.
3. Xác định những nguồn thẩm định cần thu thập, xử lý và lưu giữ lại bởi chính cuộc can thiệp.
4. Các chỉ tiêu có thể kiểm tra một cách khách quan mà không thể nào tìm cho nó một số nguồn thông tin, thì các chỉ tiêu đó là không thể sử dụng được và cần phải được thay thế bằng những cái khác. Các nguồn thẩm định cho các chỉ tiêu mới lúc đó cần tạo ra.

Làm sáng tỏ các khía cạnh quan trọng của các Nguồn thẩm định

<b><i>Tại sao cần miêu tả các nguồn thẩm định?</i></b>	Để có thể kiểm được thông tin đúng đắn về mục đích và kết quả, mà thông qua OIV chúng trở thành sẵn có để đưa vào thực tiễn.
<b><i>Có thể tìm thấy các nguồn thẩm định ở đâu?</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bên ngoài can thiệp: cần xác định làm thế nào để tiếp cận các dữ liệu ‘sở hữu’ bởi những cơ quan bên ngoài.</li> <li>- Bên trong can thiệp: các hoạt động cần được quy hoạch để xây dựng các nguồn.</li> </ul>
<b><i>Các nguồn thẩm định cần đáp ứng những tiêu chí nào?</i></b>	Các nguồn thông tin cần cung cấp những dữ liệu vừa đáng tin cậy vừa có thể tiếp cận được.
<b><i>Các nguồn thẩm định cần được xác định vào giai đoạn nào?</i></b>	<p>Trong giai đoạn chuẩn bị, khi xây dựng mục đích của dự án và các kết quả.</p> <p>Trong giai đoạn thực thi, có thể cụ thể hơn.</p>

**4) Miêu tả các phương tiện, chi phí và kế hoạch hoạt động**

1. Xác định các phương tiện về người, vật chất và tài chính cần thiết cho việc thực hiện các hoạt động đã hoạch định (cột thứ nhất, ‘lô-gic can thiệp’).
2. Xác định các phương tiện về người, vật chất và tài chính cần thiết cho việc quản lý và các hoạt động hỗ trợ không được trong khung lô-gic (thí dụ xây dựng một văn phòng phối hợp, nhân viên hành chính).
3. Xếp hạng các phương tiện và chi phí của chúng theo nguồn gốc: thí dụ Hội đồng châu âu, Chính phủ, các người hưởng thụ, và các nhà tài trợ khác.
4. Tính toán các chi phí cho các phương tiện như đã xác định, phân bổ chúng cho những đối tác tài chính thích hợp, và chuẩn bị tổng ngân sách.

## PHẦN III: XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG CHI TIẾT VÀ NGÂN SÁCH DỰ ÁN

### 1. Kế hoạch triển khai chi tiết theo phương pháp chia nhỏ công việc

#### 1.1. Phương pháp “Chia nhỏ công việc”

Phương pháp để xây dựng một bản kế hoạch triển khai dự án (thường cho năm, nửa năm hoặc theo quý) là “**theo hướng chia nhỏ công việc**”. Tức là các hoạt động (chính) được liệt kê trong văn kiện dự án, nếu được thực hiện trong kỳ kết hoạch thì cần được chia nhỏ thành những nhiệm vụ dễ quản lý hơn. Khi chia nhỏ công việc cần lưu ý:

Sử dụng một hệ thống mã số cho các yếu tố kế hoạch, nêu rõ cấu trúc thứ bậc theo một hệ thống nhất quán để dễ nhận ra khi theo dõi văn bản. Cách đánh số các hoạt động có thể như sau:

Kết quả (đầu ra) 1.1:

Hoạt động 1.1.1 (*được liệt kê trong văn kiện DA*)

Nhiệm vụ 1.1.1.1

Nhiệm vụ 1.1.1.2

Nhiệm vụ 1.1.1.3

Hoạt động 1.1.2

Nhiệm vụ 1.1.2.1

Nhiệm vụ 1.1.2.2

Nhiệm vụ 1.1.2.3

Hoạt động 1.1.3

Nhiệm vụ 1.1.3.1

Nhiệm vụ 1.1.3.2

Nhiệm vụ 1.1.3.3

Nhiệm vụ 1.1.3.4

Trong đó:

Các hoạt động chính từ 1.1.1 đến 1.1.3 sẽ tạo ra đầu ra 1.1

Hoạt nhiệm vụ từ 1.1.1.1 đến 1.1.13 sẽ hoàn thành hoạt động 1.1.1

Việc chia nhỏ công việc từ Đầu ra đến Hoạt động và Nhiệm vụ là nhằm:

Nhiệm vụ sẽ dễ quản lý hơn (vì khối lượng thời gian để hoàn thành một nhiệm vụ thường không quá dài, nó có thể từ 1 – 4 tuần);

Nhiệm vụ dễ giao cho từng cá nhân thực hiện hơn;

Nhiệm vụ giúp việc dự trù kinh phí chính xác hơn;

Việc theo dõi tiến độ của từng nhiệm vụ sẽ đơn giản hơn.

Điểm then chốt của việc lập kế hoạch theo hướng chia nhỏ công việc là quy tắc 100%. Tức là những nhiệm vụ “con” gộp lại bằng hoạt động mẹ. Và thời gian bắt đầu của nhiệm vụ “con” đầu tiên cho đến lúc kết thúc nhiệm vụ “con” cuối cùng sẽ là thời gian cần thiết để hoàn thành hoạt động “mẹ”.

## 1.2. Các bước

Bước	Nội dung	Giải thích chi tiết
<b>Bước 1</b>	Liệt kê các hoạt động chính từ Khung Logic của dự án	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Các hoạt động chính được trích từ Khung Logic của dự án</li></ul>
<b>Bước 2</b>	Chia nhỏ các hoạt động chính thành những nhiệm vụ cụ thể, dễ quản lý	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ở bước này, cần đưa ra các nhiệm vụ cụ thể để có thể thực hiện được hoạt động chính;</li><li>○ Các nhiệm vụ này càng cụ thể càng tốt và càng dễ quản lý càng tốt (có thể giao cho từng cá nhân cụ thể thực hiện).</li></ul>
<b>Bước 3</b>	Làm rõ trình tự và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhiệm vụ cụ thể	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Đây là việc rất quan trọng. Trong bảng kế hoạch các nhiệm vụ cụ thể (như xác định ở bước 2) sẽ được trình bày theo thứ tự thời gian, và nhiệm vụ đứng trước thường phải hoàn thành trước thì nhiệm vụ kế tiếp mới có thể được thực hiện. Ví dụ nhiệm vụ 4.1.1.1 phải được thực hiện trước 4.1.1.2, và tương tự 4.1.1.2 phải được thực hiện trước 4.1.1.3.</li></ul>
<b>Bước 4</b>	Dự tính thời gian bắt đầu, khoảng thời gian và thời gian kết thúc của từng nhiệm vụ cụ thể	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Việc tính toán thời gian của từng nhiệm vụ cụ thể sẽ là căn cứ để xác định thời gian cho hoạt động chính;</li><li>○ Thời gian hoàn thành một hoạt động được tính từ lúc bắt đầu của nhiệm vụ cụ thể đầu tiên cho đến lúc kết thúc nhiệm vụ cụ thể cuối cùng.</li></ul>

<b>Bước</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Giải thích chi tiết</b>
<b>Bước 5</b>	Tính tổng thời gian của hoạt động chính	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Thực hiện phép tính tổng thời gian hoàn thành các nhiệm vụ cụ thể sẽ ra tổng thời gian thực hiện hoạt động chính.</li> </ul>
<b>Bước 6</b>	Xác định các <i>Mốc hoàn thành công việc</i> đối với từng nhiệm vụ cụ thể	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Đây chính là xác định “<i>Chỉ số theo dõi tiến độ</i>”;</li> <li>○ Cần ghi chú rõ mốc hoàn thành công việc này vào bản kế hoạch, nhưng chú ý: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Trong bảng: chỉ viết ký hiệu bằng số;</li> <li>– Diễn giải các chỉ số này bên ngoài bảng.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Bước 7</b>	Xác định vai trò của các nhân	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Phần này thường phân biệt 3 loại vai trò: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Chủ trì (ký hiệu: CT)</li> <li>– Hỗ trợ (ký hiệu: HT)</li> <li>– Chuyên gia (CG): chỉ tư vấn cung cấp dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật</li> </ul> </li> <li>○ Nêu tên của các cá nhân thuộc Ban Quản lý dự án vào cột “Người phụ trách” để làm rõ trách nhiệm của từng cá nhân.</li> </ul>
<b>Bước 8</b>	Xây dựng ngân sách	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Chỉ đưa vào trong bản kế hoạch ngân sách của hoạt động trong kỳ kế hoạch đó.</li> </ul>

1.3. Mẫu kế hoạch hoạt động chi tiết

		Năm 20xx												Người phụ trách			
Mã	Nội dung	Thán g 1	Thán g 2	Thán g 3	Thán g 4	Thán g 5	Thán g 6	Thán g 7	Thán g 8	Thán g 9	Thán g 10	Thán g 11	Thán g 12	G	...	...	..
<b>1.1</b>	<i>Copy nội dung từ Khung g Logic</i>																
<b>1.1.1</b>	<i>Copy nội dung từ Khung g Logic</i>																



1.1.1. 1	<i>Các nhiệm vụ nhỏ thuộc hoạt động trên nó, được sắp xếp theo trật tự thời gian</i>																	CT				
1.1.1. 2																				H T	C G	
1.1.1. 3																						

<b>1.1.2</b>			<b>1</b>	<b>2</b>		<b>3</b>												
1.1.2.1																		
1.1.2.2																		
1.1.2.3																		
<b>1.1.3</b>					<b>4</b>	<b>5</b>		<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>							
1.1.3.1																		
1.1.3.2																		
1.1.3.3																		

Dưới ma trận kế hoạch cần chú giải các mốc hoàn thành công việc (milestone) được ký hiệu như trong bảng trên từ 1 - 9

**Ví dụ về MẪU KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG (theo thời gian) – Example of detail activity Schedule**

Dự án: “Hỗ trợ Hoạt động Lập kế hoạch của Sở Nông nghiệp Tỉnh ”; Kết quả 1: “Ban Kế hoạch được xây dựng, hoạt động”

Project: “Enhancement of Province’s DARD’s Planning”; (Intermediate) Result 1: “Planning Unit established and operated”

Hoạt động/Activity		Năm 1/Year 1												Người/Chuyên gia			
Ref	Nội dung/Description	Mon th	Mont h	Mont h	Mont h	Mont h	Mont h	Mont h	Mont h	Mont h	Mont h	Mont h	Mont h	P	O	E	E
Mã HĐ		1/T1	2/T2	3/T3	4/T4	5/T5	6/T6	7/T7	8/T8	9/T9	10/T10	11/T11	12/T12	M	M	1	2
<b>1.1</b>	<b>Thành lập Ban Kế hoạch/Establish Planning Unit</b>																
1.1.1	Sắp xếp văn phòng và thiết bị / Set													L			

	up offices and equipment																	
1.1. 2	Phân công (tuyển mới) cán bộ / Identify and recruit counterparts and office staff																	L
1.2	<b>Liên hệ với các đơn vị thuộc chính quyền /Liaison with relevant government departments</b>		<b>1</b>	<b>2</b>		<b>3</b>												

1.2.1	Triệu tập Ban chỉ đạo Dự án/ Convene Project steering Committee																	L	S
1.2.2	Tổ chức họp Ban chỉ đạo thường kỳ/ Hold regular steering committee meetings																	L	
1.2.3	Báo cáo thường kỳ lên Giám đốc Sở Nông nghiệp/ Hold regular briefings for																	L	



	for planning studies																	
1.3.2	Tập hợp nhóm chuyên gia thực hiện nghiên cứu/Hoạch định / Convene working groups to undertake planning studies															L		
1.3.3	Thực hiện nghiên cứu – hoạch định kết hợp với Chính quyền địa phương /																L	L

	Undertake planning studies jointly with Government																	
<b>1.4</b>	<b>Cung cấp Kế hoạch Chiến lược cho Chính quyền địa phương/ Provide Government with strategy plan</b>											<b>10</b>						
1.4. 1	Đưa đề xuất lên Chính quyền / Make recommenda														L		S	S



	tion to Government																			
1.4. 2	Hỗ trợ Chính quyền xây dựng Khung khổ xây dựng chính sách / Assist government in the development of a framework for policy formulation																L		S	S

Các bước/Steps:

1. Liệt kê các hoạt động chính từ Khung Logic của Dự án/Chương trình (List main activities from Logframe)
2. Chia nhỏ các hoạt động chính thành những nhiệm vụ cụ thể, dễ quản lý (Break down main activities into manageable tasks)
3. Làm rõ trình tự và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhiệm vụ cụ thể (Clarify sequence and dependencies)
4. Dự tính thời gian bắt đầu, khoảng thời gian và khi hoàn thành hoạt động (Estimate start – up, duration and completion of activities)
5. Tính tổng thời gian của hoạt động chính (Summarise scheduling of main activities)
6. Xác định các mốc hoàn thành công việc (Define milestones), ví dụ:
  1. Thành viên của Ban chỉ đạo được xác định, bao gồm các đại diện cao cấp đến từ các sở ngành liên quan (Membership of PSC includes senior representatives from all relevant Departments)
  2. Điều khoản tham chiếu và lịch trình làm việc của Ban chỉ đạo được thống nhất (Terms of reference and schedule for PSC agreed)
  3. 3 cuộc họp báo cáo đầu tiên được thực hiện (First 3 briefing meeting run and attended as planned)
  4. Thống nhất bằng văn bản về các lĩnh vực ưu tiên (Written agreement of priority areas)
  5. Nhóm chuyên gia được triệu tập và thống nhất lịch làm việc (Working groups convened and schedules of work agreed)
  6. Bản thảo đầu tiên trình bày kết quả nghiên cứu được gửi đi (1<sup>st</sup> draft of studies circulated)
  7. Nhận được nhận xét/góp ý của các sở, ngành liên quan (Comments received from relevant departments)
  8. Hoàn thành nghiên cứu; báo cáo cuối cùng (Studies completed)
  9. Nhóm công tác thống nhất về những kiến nghị đề xuất lên chính quyền (Working groups agree on recommendations)
  10. Đề xuất chiến lược được đệ trình lên chính quyền (Strategy recommendation submitted to government)
7. Xác định vai trò (Role Division):
  - L: Leading (vai trò chủ chốt)
  - S: Support (vai trò hỗ trợ)

## 2. Lập ngân sách dự án

Tài liệu này mô tả cách thức sử dụng khung logic trong quản lý vòng đời chương trình/dự án để chuẩn bị ngân sách cho các hoạt động khác nhau và tiếp theo là ngân sách tổng hợp cho toàn bộ chương trình/dự án. Tài liệu này cũng sẽ đề cập đến các yếu tố quan trọng hàng đầu trong việc lập ngân sách.

Tiếp theo, tài liệu sẽ giải thích các quy trình thủ tục để lập ra được ngân sách sử dụng phương pháp Khung logic:

- Trước tiên chúng ta sẽ mô tả các nguồn lực cần thiết;
- Sau đó là phần trình bày chi tiết về ngân sách cho một hoạt động cụ thể (trong số nhiều hoạt động) của chương trình/dự án
- Kết hợp ngân sách cho từng hoạt động cụ thể với phần chi phí chung, ta sẽ có kết quả cuối cùng là ngân sách tổng thể.
- Quy trình sử dụng các định dạng/mẫu biểu chuẩn về lập ngân sách có tính tham khảo.

### 2.1. Chuẩn bị ngân sách căn cứ trên khung Logic

Các nguồn lực bao gồm các đầu vào (nhân lực và vật chất) cần thiết để thực hiện các hoạt động theo kế hoạch trong can thiệp.

#### Những vấn đề quan tâm về nguồn lực:

Chúng ta đang làm việc với nguồn lực nào?	<b>Nguồn nhân lực:</b> vd. các nhân viên địa phương, cán bộ phát triển người nước ngoài, các cán bộ nghiên cứu...  <b>Nguồn lực đầu tư</b> (hoặc sản xuất): đây là những tài sản liên quan đến một vài chu kỳ sản xuất và cần được tính khấu hao.
---	---

	<b>Nguồn lực hoạt động</b> là nguồn lực chỉ được sử dụng một lần, do chúng không có giá trị sử dụng nhiều lần (vd. con giống) hoặc sẽ bị thay đổi, biến thể (vd. nguyên vật liệu thô, nhiên liệu, chi phí bất thường).
Những nguồn lực này đến từ đâu?	Có ba nguồn: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nhà tài trợ;</li> <li>• nước đang phát triển;</li> <li>• bản thân can thiệp;</li> </ul>
Trình bày nguồn lực như thế nào?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• định lượng và định tính;</li> <li>• chúng ta xác định khuôn khổ thời gian cho can thiệp;</li> <li>• về góc độ tài chính (xem trang 3);</li> </ul>
Phân loại các nguồn lực như thế nào?	Theo hai loại: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nguồn lực cụ thể: nguồn lực gắn với các hoạt động được đề cập đến trong khung Logic (những nguồn lực này được cụ thể hoá trong phụ lục 1);</li> <li>• nguồn lực chung: các nguồn lực gắn với hoạt động hành chính và hoạt động hỗ trợ không được liệt kê trong khung logic;</li> </ul>

## 2.2. Quy trình xác định nguồn lực:

Bước 1. Xác định nguồn lực cụ thể, tức là các nguồn lực cá biệt cần cho mỗi hoạt động liệt kê trong khung logic:

- **nguồn nhân lực:** xác định chất lượng và số lượng tháng làm việc-men/month (m/m);
- **nguồn lực sản xuất** (đầu tư): xác định loại nguồn lực (máy móc, thiết bị), số lượng và thời gian sử dụng, nếu có thể (thời hạn và quỹ khấu hao);
- **nguồn lực hoạt động:** xác định loại (tài sản lưu động) và khối/số lượng (vd. nhiên liệu diesel cho loại xe 4 bốn chỗ ngồi đi quãng đường trung bình 10,000 km/tháng x số lượng xe).

Bước 2. Xác định nguồn lực chung, tức là nguồn lực liên quan hay để phục vụ cho hoạt động hành chính/hỗ trợ không được nêu trong Khung logic (vd. chi phí cho trụ sở chính, bộ phận hành chính như quản lý hay kế toán).

Bước 3. Phân loại theo nguồn ngân sách huy động: từ nhà tài trợ, nước đang phát triển hoặc từ chính can thiệp.

Bước 4.

- Nêu chi tiết nguồn lực cụ thể trong định dạng có tên gọi "chi phí cụ thể tính cho mỗi hoạt động"; đối với từng hoạt động khác nhau, các định dạng cũng khác nhau;
- Kết hợp chi phí của các hoạt động đối với mỗi kết quả trung gian sử dụng định dạng "chi phí nguồn lực cụ thể tính cho mỗi kết quả trung gian";
- Kết hợp chi phí nguồn lực cụ thể của các kết quả trung gian, từng can thiệp một, dưới định dạng "chi phí nguồn lực cụ thể và nguồn lực chung cho mỗi can thiệp";
- Kết hợp chi phí nguồn lực chung ứng với can thiệp, sử dụng phần sau của "chi phí nguồn lực cụ thể và chi phí nguồn lực chung cho mỗi can thiệp";
- Nhập tổng chi phí trên vào khung Logic (cột chỉ tiêu, mục "hoạt động").

### 2.3. Các yêu cầu tài chính

Các yêu cầu tài chính liên quan đến việc thể hiện các nguồn lực nhân lực và nguồn lực vật chất dưới dạng tài chính, được chia theo xuất xứ, nhà tài trợ, nước đang phát triển và bản thân can thiệp.

#### Mô tả về các thành tố quan trọng

Chúng ta đang làm việc bằng loại tiền tệ nào?	Chúng ta phân biệt sự khác nhau giữa tiền tệ trong nước và tiền tệ nước ngoài.
Chúng ta đang làm việc với chi phí nào?	Hạng mục chi phí được cụ thể hoá trong cơ cấu ngân sách của tổ chức tài trợ và tổ chức nước chủ nhà (vd. chi phí nguyên vật liệu, nguồn nhân lực nước ngoài và các khoản đầu tư)
Nguồn tài chính đến từ đâu?	Ba nguồn tài chính có thể là: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nhà tài trợ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ngân sách của nước đang phát triển;</li> <li>• của chính can thiệp.</li> </ul>
Các yêu cầu tài chính được phân loại như thế nào?	Bằng cách cụ thể hoá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nguồn tài chính;</li> <li>• các năm tài chính (ngân sách).</li> </ul>

### Thủ tục xác định chi phí của can thiệp?

Xác định:

- Chi tiết của các yêu cầu tài chính về hình thức thích hợp, sử dụng:
    - “chi phí nguồn lực cụ thể tính trên hoạt động”;
    - “chi phí cụ thể đối với kết quả trung gian” ;
    - “chi phí nguồn lực cụ thể và chi phí nguồn lực chung cho mỗi can thiệp”.
- Tổng các yêu cầu tài chính tính theo nguồn, trong cột "nguồn thẩm định", mục "các hoạt động" (những phần này cũng được liệt kê trong “chi phí nguồn lực cụ thể và nguồn lực chung cho mỗi can thiệp”.

### Thu nhập riêng của can thiệp

Can thiệp có thể tạo ra những thu nhập riêng của mình (vd. thông qua bán dịch vụ và sản phẩm). Thu nhập của can thiệp, cùng với chi phí sẽ xác định khả năng sinh lời về mặt tài chính. Việc này sẽ được nêu trong nghiên cứu khả thi.

### Ví dụ về áp dụng Khung Logic để lập ngân sách

Các hoạt động đối với Kết quả 4. Các chủ trại nuôi trồng thủy sản ở địa phương được tập huấn về nuôi trồng giống mới					
4.1. Đào tạo 25 cán bộ khuyến ngư cấp huyện					
Nguồn lực cần có	Số lượng	Đơn vị	Giá (EUR)	Tổng	Ghi chú
1. Giảng viên (1 giảng viên đào tạo trực tiếp 10 ngày cần 30 ngày chuẩn bị; và ngày viết báo cáo; tương đương 42 ngày làm việc = 2 tháng)	2	tháng làm việc	1100	2200	<i>chuyên gia khuyến ngư địa phương</i>

2. Địa điểm	10	ngày	0	0	<b>Tổ chức tại trại nuôi trồng</b>
3. DSA cho học viên (10 ngày tham gia đào tạo * 25 học viên)	100	Ngày	10	1000	<b>Áp dụng định mức của EU</b>
4. Chi phí ở cho học viên (10 ngày tham gia đào tạo * 25 học viên)	100	Ngày	25	2500	<b>Áp dụng định mức của EU</b>
5. Văn phòng phẩm, in ấn tài liệu giảng dạy	1	trọn gói	100	50	
6. Liên lạc, truyền thông	1	trọn gói	10	10	
<b>Tổng Hoạt động 4.1</b>				5760	
<b>4.2. Cung cấp cho các nguyên liệu khuyến ngư cho các chủ trại nuôi trồng</b>					
<b>Nguồn lực cần có</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Giá (EUR)</b>	<b>Tổng</b>	<b>Ghi chú</b>
1. Chuyên gia khuyến ngư	4	tháng làm việc	675	2700	<i>Lương tháng theo định mức của EU</i>
2. Liên lạc, truyền thông	1	trọn gói	10	10	
3. Tài liệu khuyến ngư (in ấn)	1	trọn gói	500	500	
4. Xe ô tô	1	xe	100	100	
<b>Tổng hoạt động 4.2</b>				3310	
<b>4.3 Thực hiện chiến dịch tuyên truyền đối với chủ trại nuôi trồng</b>					
<b>Nguồn lực cần có</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Giá</b>	<b>Tổng</b>	<b>Ghi chú</b>
1. Chuyên gia khuyến ngư	2	tháng làm việc	675	1350	

2. Trợ giúp tuyên truyền (2 người làm việc bán thời gian trong 1 tháng)	2	ngày	285	570	
3. Liên lạc, truyền thông	1	trọn gói	10	10	
4. Tài liệu tuyên truyền	1	trọn gói	500	500	
5. Ôtô	1	trọn gói	100	100	
<b>Tổng hoạt động 4.3</b>				2530	
<i>Các khoản dự phòng (5%)</i>				580	
<b>TỔNG CỘNG - KẾT QUẢ 4.</b>				12180	
Nhận xét:					
1. Chi phí quản lý chung như nhân viên hành chính không chia cho các hoạt động					
2. Chi phí thanh toán lương Chính phủ Việt nam không được đưa vào ngân sách. Họ có thể cho phép cán bộ của mình tham gia vào dự án					

**Ví dụ: Chương trình Hỗ trợ nuôi trồng giống mới - Ngân sách cụ thể cho từng năm**

Mô tả	Năm 1	Năm 2		Năm 3	Năm 4	Tổng
Chi phí đầu tư						
1.1 Thành lập văn phòng	1 000	-		-	-	1 000
1.2 Xây dựng xưởng nuôi trồng giống mới	300 000	-		-	-	300 000
1.3 Thiết bị nhà xưởng và phụ tùng thay thế	10 000	1 000		4 000	1 000	16 000
1.4 Xe chở giống (2)	40 000	-		-	-	40 000
1.5 Thiết bị nghiên cứu	50 000	-		5 000	-	55 000
1.6 Trạm bơm	40 000	-		-	-	40 000
1.7 Xe Landcruiser (2)	90 000	-		-	-	90 000



Tổng chi phí đầu tư (A)	530 000	1 000		9 000	1 000	542 000
2 Chi phí vận hành và bảo dưỡng						
2.1 Xe chở giống	1 000	1 100		1 200	1 300	4 600
2.2 Xe landcruiser	1 000	1 100		1 100	1 200	4 400
2.3 Mua con giống	15 000	16 000		17 000	17 000	65 000
2.4 BỔ sung thiết bị nghiên cứu	2 000	2 000		2 000	2 000	8 000
2.6 Thuốc	7 000	8 000		8 000	8 000	31 000
2.5 Liên lạc truyền thông (fax, phone)	900	900		900	900	2 700
2.6. Văn phòng phẩm, in ấn tài liệu	400	500		500	500	1 900
Tổng chi phí vận hành và bảo dưỡng (B)	27 300	29 600		30 700	30 900	117 600
3. Hỗ trợ kỹ thuật						
3.1 CTA (Chuyên gia tư vấn kỹ thuật)	18 000	18 000		18 000	19 800	73 800
3.2 Nhà nghiên cứu về giống thủy hải sản	14 400	14 400		14 400	14 400	57 600
3.3 Người quản lý trại nuôi trồng	5 880	5 880		5 880	5 880	23 520
3.4 Chuyên gia khuyến nông	8 100	8 100		8 100	8 100	32 400
3.5 Bác sỹ thú y	8 100	8 100		8 100	8 100	32 400
Tổng chi phí Hỗ trợ kỹ thuật (C)	54 480	54 480		54 480	56 280	219 720
Tổng phụ (A +B +C)	611 780	85 080		94 180	88 180	879 320
Dự phòng 5% (D)	30589	4254		4709	4409	43966
Tổng cộng (từ A đến D)	642369	89334		98889	92589	923286

## 2.4. Phân tích ngân sách dự án

### Một số hướng dẫn

1. Xác định các hạng mục ngân sách quan trọng nhất theo tỷ phần trong ngân sách tổng thể của dự án.
2. Đánh giá cẩn thận số lượng (vd. tháng làm việc của hỗ trợ kỹ thuật/TA và số xe cũng như máy đập) của các nguồn lực đề cập đến trong ngân sách.
3. Đánh giá cẩn thận giá cả của các nguồn lực quan trọng nhất được sử dụng trong khi lập ngân sách.
4. Đánh giá xem tỷ lệ lạm phát sẽ ảnh hưởng đến ngân sách như thế nào.
5. Đánh giá khả năng giảm số lượng nguồn lực sử dụng cho các hoạt động và đầu ra.
6. Đánh giá xem các khâu khác nhau của hoạt động dự án hoặc việc mua sắm hàng hoá và dịch vụ, bao gồm cả những hỗ trợ kỹ thuật có thể đem lại mức ngân sách tổng thể chung thấp. Có thể thông qua việc chia khâu ngân sách tốt hơn, dễ kết hợp ngân sách vào ngân sách chung cho ngân sách toàn ngành/khu vực.

### Chủ đề tranh luận

1. Hiệu quả về chi phí của một dự án là gì? Giá của dự án cụ thể này là gì tính cho mỗi người hưởng lợi và cách thức để so sánh với các dự án tương tự trong vùng thuộc cùng ngành này?
2. Sử dụng Khung Logic để chuẩn bị ngân sách sẽ tạo ra những mối quan hệ giữa các kết quả, các hoạt động và những nguồn lực cần thiết. Việc này cần phải chi tiết đủ để công tác theo dõi sau này có thể thực hiện dễ dàng. Có nhiều ngân sách của dự án được lập quá chung chung nên sau một thời gian ngân sách ban đầu đã hoàn toàn thay đổi và chỉ có số lượng tổng là còn chút liên hệ với kế hoạch ban đầu. Các thay đổi chính trong ngân sách cho thấy sự thay đổi trong kế hoạch và khung logic của dự án.
3. Theo dõi và đánh giá chặt chẽ đối với các dự án có sử dụng các khái niệm về quản lý vòng đời dự án, có thể đưa đến quá trình học hỏi của tổ chức như hai điểm đã trình bày ở trên. Căn cứ trên công tác lập ngân sách, việc này có nghĩa là cơ sở dữ liệu với các thông tin về, ví dụ, hiệu suất chi phí tại các ngành và

các khu vực khác nhau. Loại thông tin này sau đó có thể được sử dụng để đánh giá các đề xuất mới.

4. Các khía cạnh về giá cả/chất lượng được đánh giá như thế nào? Chi phí tối thiểu, được ưa thích hoặc chất lượng tối đa trong ngân sách dự kiến? Một câu hỏi khác là làm thế nào để các cán bộ văn phòng có thể đánh giá được chất lượng.
5. Có một chính sách liên quan đến các loại chi phí sẽ được các tổ chức tài trợ cấp vốn, ví dụ chi phí điều hành hoặc nhân viên địa phương?
6. Các mục tiêu tổng thể có được kết hợp trong chính sách của ngành hay không và liệu có thể xác định được sự bất cân đối trong ngân sách chung tổng thể của vùng?
7. Điều quan trọng là hiểu đúng về các nguồn lực địa phương có sẵn và chi phí để có các nguồn lực đó. Vì vậy, việc phân chia quyền hạn đến các cấp tổ chức gần gũi với các dự án là một việc cần thiết.
8. Đối với tất cả các bên, việc ai chịu trách nhiệm đối với mỗi bước trong khâu chuẩn bị và đánh giá ngân sách phải được làm rõ.

**Một số Biểu Mẫu (phụ lục) tham khảo**

**CHI PHÍ VỚI NGUỒN LỰC CỤ THỂ THEO HOẠT ĐỘNG**

**Số hiệu của hoạt động:**

**Nội dung của hoạt động:**

Tỷ giá hối đoái :.....  
 ngày:.....

NGUỒN LỰC CỤ THỂ (1)	Năm thứ nhất			
		Tổng chi phí (€)	Đóng góp của nhà tài trợ (€)	Đóng góp của địa phương (€)
NHÂN LỰC				
cán bộ địa phương (2)	M/M			
.....	ngườ			
.....	i/thá			
nhân viên nước ngoài (2)	ng			
.....				
.....				
cán bộ nghiên cứu (3)				
.....				
.....				
NGUỒN LỰC ĐẦU TƯ (4)	Số			

	Năm thứ hai			
		Tổng chi phí (€)	Đóng góp của nhà tài trợ (€)	Đóng góp của địa phương (€)
M/M				
ngườ				
i/thá				
ng				
Số				

.....				
.....				
NGUỒN LỰC HOẠT ĐỘNG (5)				
.....				
.....				
TỔNG SỐ YÊU CẦU				


- (1) Phụ lục này chỉ được sử dụng trong trường hợp các nguồn lực cụ thể
- (2) Nêu yêu cầu về chất lượng (mô tả công việc trong các hồ sơ kỹ thuật)
- (3) Nêu các khoá đào tạo mà mỗi cá nhân liên quan phải theo học (mô tả trong tài liệu kỹ thuật)
- (4) và (5) sự khác nhau giữa nguồn đầu tư và nguồn lực cho hoạt động được mô tả ở phần trên

**CHI PHÍ NGUỒN LỰC CỤ THỂ CHO CÁC KẾT QUẢ TRUNG GIAN**

**Số lượng các kết quả trung gian:**

**Mô tả về kết quả trung gian:**

tỷ giá hối đoái:.....  
 ngày:.....

<b>HOẠT ĐỘNG</b>		<b>NGUỒN LỰC CỤ THỂ</b>	<b>Năm thứ nhất</b>		
			<b>Tổng chi phí (€)</b>	<b>Đóng góp của Nhà tài trợ(€)</b>	<b>Đóng góp của địa phương (€)</b>
Số	Tên hoạt động	Nhân viên trong nước Nhân viên nước ngoài Cán bộ nghiên cứu Nguồn lực đầu tư Nguồn lực hoạt động			

<b>Năm thứ hai</b>		
<b>Tổng chi phí (€)</b>	<b>Đóng góp của Nhà tài trợ(€)</b>	<b>Đóng góp của địa phương (€)</b>

Số	Tên hoạt động	Nhân viên trong nước Nhân viên nước ngoài Cán bộ nghiên cứu Nguồn lực đầu tư Nguồn lực hoạt động						
Số	Tên hoạt động	Nhân viên trong nước Nhân viên nước ngoài Cán bộ nghiên cứu Nguồn lực đầu tư Nguồn lực hoạt động						
Số	Tên hoạt động	Nhân viên trong nước Nhân viên nước ngoài Cán bộ nghiên cứu Nguồn lực đầu tư Nguồn lực hoạt động <b>TỔNG</b>						

**CHI PHÍ NGUỒN LỰC CỤ THỂ VÀ CHUNG ĐỐI VỚI TỪNG CAN THIỆP**

**Số hiệu của can thiệp:**

**Tên can thiệp:**

tỷ giá hối đoái:..... ngày:.....
-------------------------------------

<b>Năm thứ nhất</b>		
<b>Tổng chi phí (€)</b>	<b>Đóng góp của nhà tài trợ (€)</b>	<b>Đóng góp của địa phương (€)</b>

<b>Năm thứ hai</b>		
<b>Tổng chi phí (€)</b>	<b>Đóng góp của nhà tài trợ (€)</b>	<b>Đóng góp của địa phương (€)</b>

**NGUỒN LỰC CỤ THỂ CẦN THIẾT CHO HOẠT ĐỘNG NÊU TRONG KHUNG LOGIC**

Số	Tên của Kết quả	Nhân viên trong nước Nhân viên nước ngoài Cán bộ nghiên cứu Nguồn lực đầu tư Nguồn lực hoạt động			

--	--	--



Số	Tên của Hoạt động	Nhân viên trong nước Nhân viên nước ngoài Cán bộ nghiên cứu Nguồn lực đầu tư Nguồn lực hoạt động			
----	----------------------	--	--	--	--

--	--	--

**NGUỒN LỰC CHUNG CẦN THIẾT CHO CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ VÀ QUẢN LÝ**

Tên hỗ trợ/ Hoạt động quản lý	Nhân viên trong nước Nhân viên nước ngoài Cán bộ nghiên cứu Nguồn lực đầu tư Nguồn lực hoạt động			
-------------------------------------	--	--	--	--

--	--	--

Tên hỗ trợ/ Hoạt động quản lý	Nhân viên trong nước Nhân viên nước ngoài Cán bộ nghiên cứu Nguồn lực đầu tư Nguồn lực hoạt động				
Tổng phụ +					
Nguồn lực tự có của can thiệp (1)					
-					
<b>TỔNG YÊU CẦU</b>					

**Ví dụ: Mẫu Kế hoạch Nguồn lực– Example of Resource Schedule Format**

Dự án: “Hỗ trợ Hoạt động Lập kế hoạch Phát triển thủy sản cấp Tỉnh”; Kết quả 1: “Phòng Kế hoạch được xây dựng, hoạt động”

Project: “Enhancement of Fishery Development Planning”; (Intermediate) Result 1: “Planning Unit established and operated”

Ref /Mã	Hoạt động/Đầu vào Activities/Inputs	Đơn vị/Unit	Số lượng trong kỳ kế hoạch/ Quantity per planning period				Nguồ n/ Fund ing Sourc e	Chi phí đơn vị/ Cos t per Uni t	Mã chi phí/ Cost Code		Chi phí theo kỳ kế hoạch Cost per planning period				Tổn g Tot al	Chi phí thườ ng kỳ hàng năm/ Annu al Recu rrent Cost
			Quý 1/ 1 <sup>st</sup> Qtr	Quý 2/ 2 <sup>nd</sup> Qtr	Quý 3 /3 <sup>rd</sup> Qtr	Quý 4/ 4 <sup>th</sup> Qtr			Nh à tài trợ/ Don or	Đổ i củ a CP/ Go vt	Qu ý 1/ 1 <sup>st</sup> Qtr	Qu ý 2/ 2 <sup>nd</sup> Qtr	Qu ý 3 /3 <sup>rd</sup> Qtr	Qu ý 4/ 4 <sup>th</sup> Qtr		
1.1	<b>Thành lập Ban Kế hoạch/ Establish Planning Unit</b>															
	<b>Thiết bị/EQUIPMENT</b>															
	Computer (máy tính)	Chiếc/ Piece	2	2	-	-	2	100 0	400		200 0	200 0	-	-	400 0	
	Fax modem (máy fax)	Chiếc/ Piece	1	-	-	-	2	500	400		500	-	-	-	500	
	Office	Trọn	1	-	-	-	2	300	400		300	-	-	-	300	

	Furniture (thiết bị văn phòng)	gói/ Lumps um						0			0				0	
	<b>Lương và phụ cấp/SALARIES &amp; ALLOWANCE</b>															
	Cán bộ của Chính phủ / Counterparts	Mm	4	4	4	4	1	200		DB _A	800	800	800	80 0	320 0	3200
	Nhân viên văn phòng/ Office Staff	Mm	2	3	3	3	1	100	200		200	300	300	30 0	110 0	1100

## Các bước lập Kế hoạch Ngân sách/Steps in the Preparation of a Resource Schedule:

1. Copy các hoạt động từ Kế hoạch Hoạt động/Copy activities from activity schedule;
2. Liệt kê, nêu cụ thể các đầu vào cần thiết/Specify inputs;
3. Sắp xếp các đầu vào theo hạng mục/Put inputs into cost categories;
4. Xác định đơn vị tính/Specify Unit;
5. Xác định số lượng/Specify Quantity;
6. Ước tính chi phí đơn vị/Estimate Unit Cost;
7. Xác định Nguồn tài chính/Identify Funding Resource;
8. Xác định mã ngân sách/Allocate cost codes;
9. Xác định thời gian chi tiêu/Schedule Costs;
10. Tính tổng/Calculate Total;
11. Dự tính chi phí thường xuyên (lặp lại)/Estimate Recurrent Costs.

### Ví dụ về mã ngân sách

Bảng dưới là quy định về Hệ thống mã số ngân sách khác nhau áp dụng đối với một chương trình/dự án:

Hệ thống của dự án (giám sát, quản lý)		Hệ thống do chính phủ quy định		Hệ thống của Nhà tài trợ	
1	Điều phối	DB_A	Lương	100	Nhóm công tác
2	Cơ sở hạ tầng	DB_B	Chi phí chung	200	Lương
3	Nghiên cứu	DB_C	Nhà cửa	300	Chi phí chung
4	Khuyến ngư	DB_D	Xây dựng	400	Nguyên liệu và các khoản đầu tư
5	Đào tạo	DB_E	Nguyên vật liệu	500	Chi phí vận hành
6	Dự phòng	DB_F	Đất đai	600	Đào tạo
		DB_G	Giao thông	700	Vốn lưu động
		DB_H	Dự phòng	800	Dự phòng

## **PHẦN IV: QUẢN LÝ TRIỂN KHAI THỰC HIỆN DỰ ÁN**

### **1. Quản lý dịch vụ tư vấn**

#### **1.1. Giới thiệu chung**

Trong các dự án, việc sử dụng dịch vụ tư vấn (trong nước hoặc quốc tế) là một hình thức sử dụng hỗ trợ kỹ thuật quan trọng và phổ biến. Do vậy, đấu thầu thường là phương thức được áp dụng để lựa chọn được các dịch vụ tư vấn để bảo đảm tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch và hiệu quả kinh tế trong việc quản lý dịch vụ tư vấn.

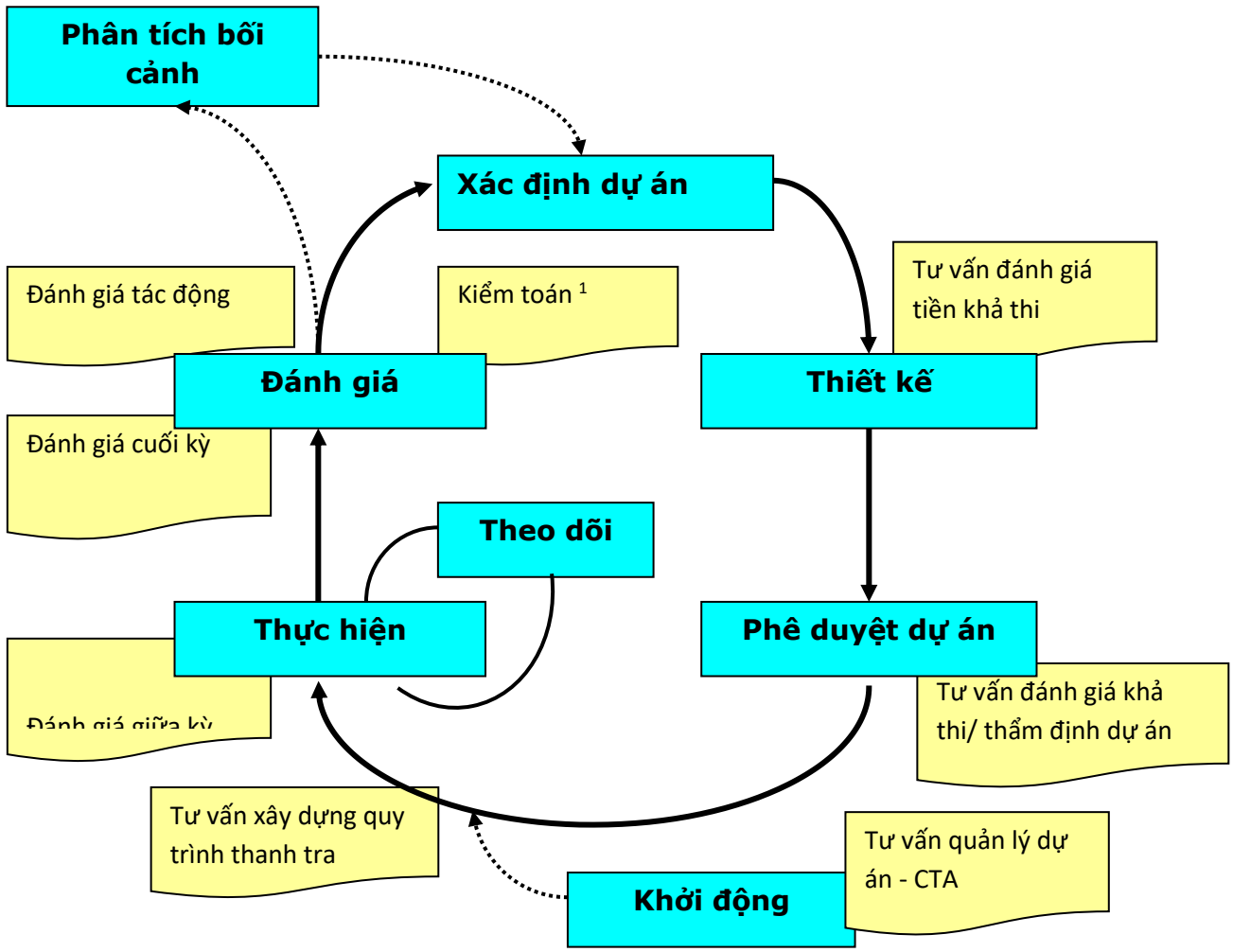
Các dự án tuyển dụng các cá nhân hoặc tổ chức tư vấn cung cấp dịch vụ tư vấn (hỗ trợ kỹ thuật) vì các lý do sau:

- Nội dung công việc có tính mới, đơn vị chưa có đủ kiến thức, kinh nghiệm chuyên môn để thực hiện
- Nội dung công việc có tính tạm thời nên công tuyển dụng nhân lực lâu dài
- Đơn vị thiếu nguồn nhân lực, không thể hoàn thành công việc trong khung thời gian yêu cầu nếu không có sự hỗ trợ

Theo quy định của luật đấu thầu, dịch vụ tư vấn bao gồm:

- Dịch vụ tư vấn chuẩn bị dự án gồm có lập, đánh giá báo cáo quy hoạch, tổng sơ đồ phát triển, kiến trúc, báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, báo cáo nghiên cứu khả thi;
- Dịch vụ tư vấn thực hiện dự án gồm có khảo sát, lập thiết kế, tổng dự toán và dự toán, lập hồ sơ mời thầu, đánh giá hồ sơ dự thầu, giám sát thi công xây dựng và lắp đặt thiết bị;
- Dịch vụ tư vấn điều hành quản lý dự án, thu xếp tài chính, đào tạo, chuyển giao công nghệ và các dịch vụ tư vấn khác.

Việc sử dụng dịch vụ tư vấn, phải tuân thủ quy định của Luật đấu thầu và các luật, quy định khác có liên quan. Sơ đồ dưới đây, minh họa các dịch vụ tư vấn mà các dự án có thể sử dụng theo các bước trung chu kỳ dự án.



## 1.2. Quy trình quản lý dịch vụ tư vấn

Các bước	Nội dung (đầu ra của từng bước)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Chuẩn bị</b>                      (lập hồ sơ mời thầu)                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kế hoạch đấu thầu (tên gói thầu, giá gói thầu, nguồn vốn, hình thức lựa chọn nhà thầu, phương thức đấu thầu; thời gian lựa chọn nhà thầu, hình thức hợp đồng, thời gian thực hiện hợp đồng)</li> <li>○ Điều khoản Tham chiếu được biên soạn</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Mời thầu</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Thông báo (đăng báo, trang web) hoặc</li> <li>○ Thư mời thầu được gửi đến các nhà thầu</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Tổ chức đấu thầu</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hồ sơ dự thầu được gửi đến các tổ chức và cá nhân quan tâm, gồm:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Điều khoản tham chiếu</li> <li>Mẫu thư bày tỏ sự quan tâm</li> <li>Mẫu đề xuất kỹ thuật</li> <li>Mẫu đề xuất tài chính</li> </ul> </li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Đánh giá</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tổ chức họp nhóm đánh giá các hồ sơ dự thầu, theo mẫu:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Đánh giá đề xuất kỹ thuật</li> <li>○ Đánh giá đề xuất tài chính</li> </ul> </li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Đàm phán với đơn vị tư vấn được lựa chọn</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Biên bản đánh giá thông qua, đơn vị được lựa chọn nhận được thư thông báo</li> <li>○ Những nội dung cơ bản của hợp đồng cung cấp dịch vụ được thống nhất.</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Ký kết hợp đồng</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hợp đồng được ký kết</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Thực hiện</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tư vấn thực hiện các đầu ra như trong Hợp đồng (và ĐKTC);</li> <li>○ Báo cáo tư vấn nộp theo đúng quy định trong ĐKTC</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Đánh giá kết quả - Thanh lý Hợp đồng</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Biên bản đánh giá kết quả tư vấn</li> <li>○ Biên bản thanh lý Hợp đồng được ký kết</li> <li>○ Thanh toán</li> </ul>



## **Một số chú ý ở các bước**

### **Bước 1: Chuẩn bị đấu thầu**

Ban Quản lý Dự án căn cứ trên kế hoạch năm lập kế hoạch đấu thầu cho từng hoạt động cần sử dụng dịch vụ tư vấn. Trong kế hoạch này, cần làm rõ các nội dung:

- Tên gói thầu,
- Giá gói thầu (mức tối đa)
- Hình thức lựa chọn nhà thầu,
- Phương thức đấu thầu;
- Thời gian lựa chọn nhà thầu,
- Hình thức hợp đồng,
- Thời gian thực hiện hợp đồng

Sau đó, có thể lập nhóm công tác thực hiện việc lập hồ sơ mời thầu, trong đó làm rõ:

- Yêu cầu về mặt kỹ thuật: chính là Bản Điều khoản tham chiếu, trong đó nêu rõ mục tiêu, phạm vi công việc, đầu ra và các yêu cầu về kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn đối với chuyên gia
- Yêu cầu về mặt tài chính, bao gồm các chi phí để thực hiện gói thầu
- Tiêu chuẩn đánh giá, yêu cầu quan trọng, điều kiện ưu đãi (nếu có), thuế, bảo hiểm và các yêu cầu khác.

### **Bước 2: Mời thầu**

Việc mời thầu được thực hiện theo quy định sau đây:

- Thông báo mời thầu đối với đấu thầu rộng rãi (trên báo tiếng Việt và tiếng Anh, nếu đấu thầu quốc tế, trang Web
- Gửi thư mời thầu đối với đấu thầu hạn chế hoặc đối với đấu thầu rộng rãi có sơ tuyển.

### **Bước 3: Tổ chức đấu thầu**

#### *Bước 3.1* Phát hành hồ sơ mời thầu

Hồ sơ mời thầu được phát hành cho các nhà thầu tham gia đấu thầu rộng rãi, cho các nhà thầu theo danh sách được mời tham gia đấu thầu hạn chế hoặc cho các nhà thầu đã vượt qua bước sơ tuyển.

#### *Bước 3.2* Tiếp nhận và quản lý hồ sơ dự thầu

Các hồ sơ dự thầu nộp theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu phải được bên mời thầu tiếp nhận và quản lý theo chế độ quản lý hồ sơ “Mật”.

### *Bước 3.3 Mở thầu*

Việc mở thầu phải được tiến hành công khai ngay sau thời điểm đóng thầu đối với các hồ sơ dự thầu được nộp theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu.

Thông tin chính nêu trong hồ sơ dự thầu của từng nhà thầu phải được công bố trong buổi mở thầu, được ghi lại trong biên bản mở thầu có chữ ký xác nhận của đại diện bên mời thầu, đại diện nhà thầu và đại diện cơ quan liên quan tham dự.

### **Bước 4: Xét duyệt trúng thầu đối với đấu thầu cung cấp dịch vụ tư vấn**

Nhà thầu tư vấn được xem xét đề nghị trúng thầu khi đáp ứng đầy đủ các điều kiện sau đây:

1. Có tư cách hợp lệ và hồ sơ dự thầu hợp lệ;
2. Có đề xuất về mặt kỹ thuật bao gồm năng lực, kinh nghiệm, giải pháp và nhân sự được đánh giá là đáp ứng yêu cầu;
3. Có điểm tổng hợp về mặt kỹ thuật và về mặt tài chính cao nhất; trường hợp hợp gói thầu có yêu cầu kỹ thuật cao thì có điểm về mặt kỹ thuật cao nhất;
4. Có giá đề nghị trúng thầu không vượt giá gói thầu được duyệt.

Nhà thầu là tổ chức có tư cách hợp lệ khi có đủ các điều kiện sau đây:

- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, Giấy chứng nhận đầu tư được cấp theo quy định của pháp luật hoặc có quyết định thành lập đối với các tổ chức không có đăng ký kinh doanh trong trường hợp là nhà thầu trong nước; có đăng ký hoạt động do cơ quan có thẩm quyền của nước mà nhà thầu mang quốc tịch cấp trong trường hợp là nhà thầu nước ngoài;
- Hạch toán kinh tế độc lập;
- Không bị cơ quan có thẩm quyền kết luận về tình hình tài chính không lành mạnh, đang lâm vào tình trạng phá sản hoặc nợ đọng không có khả năng chi trả; đang trong quá trình giải thể.

Nhà thầu là cá nhân được coi là có tư cách hợp lệ khi có đủ các điều kiện sau:

- Năng lực hành vi dân sự đầy đủ theo quy định pháp luật của nước mà cá nhân đó là công dân;
- Đăng ký hoạt động hợp pháp hoặc chứng chỉ chuyên môn phù hợp do cơ quan có thẩm quyền cấp;
- Không bị truy cứu trách nhiệm hình sự.

Đề xuất kỹ thuật của tư vấn có thể được đánh giá theo các tiêu chí sau:

- Độ tin cậy nói chung của công ty/tổ chức/nhóm cũng như kinh nghiệm và năng lực trong từng lĩnh vực cụ thể của nhiệm vụ;
- Phương pháp tiếp cận và phương pháp luận theo các nội dung quy định trong Bản phân công nhiệm vụ;
- Kế hoạch công việc chi tiết;
- Bằng cấp và năng lực của nhân sự đề xuất thực thi nhiệm vụ.

Đề xuất tài chính của tư vấn sẽ được đánh giá theo các tiêu chí sau:

- Tổng cộng hàng ngày chi mỗi thành viên của nhóm (chuyên môn và hành chính)
- Tổng số chi phí cho việc đi lại quốc tế, trong nước và sinh hoạt phí (nếu có)
- Các chi phí khác (nếu có) (chi tiết tổng và phân ra từng loại)
- Tổng cộng các chi phí đề xuất cho các dịch vụ

**Chú ý:** Thông thường đối với dịch vụ tư vấn, đề xuất kỹ thuật thường có vị trí ưu tiên hơn đề xuất tài chính. Có nghĩa là:

- Đề xuất kỹ thuật phải đạt ít nhất trên 70 điểm (trên tổng số 100 điểm), đơn vị tư vấn dự thầu mới được xem xét đến đề xuất tài chính;
- Trong trường hợp có hai đơn vị dự thầu có đề xuất tài chính bằng nhau, đơn vị nào có đề xuất kỹ thuật đạt điểm cao hơn sẽ được chọn.

Trong trường hợp có hai đơn vị đều có đề xuất tài chính không vượt quá mức giá trần (của gói thầu theo kế hoạch được duyệt), trong đó một đơn vị có đề xuất tài chính được đánh giá cao hơn, nhưng đề xuất kỹ thuật lại được đánh giá thấp hơn.

Tiến hành Phê duyệt kết quả đấu thầu: Khi đã có đơn vị được:

- Người có thẩm quyền chịu trách nhiệm xem xét, phê duyệt kết quả đấu thầu trên cơ sở báo cáo về kết quả đấu thầu và báo cáo thẩm định kết quả đấu thầu;
- Trường hợp có nhà thầu trúng thầu thì văn bản phê duyệt kết quả đấu thầu phải có các nội dung sau đây:
  - a) Tên nhà thầu trúng thầu;
  - b) Giá trúng thầu;

- c) Hình thức hợp đồng;
- d) Thời gian thực hiện hợp đồng;
- đ) Các nội dung cần lưu ý (nếu có).

Trường hợp không có nhà thầu trúng thầu, trong văn bản phê duyệt kết quả đấu thầu phải nêu rõ không có nhà thầu nào trúng thầu và hủy đấu thầu.

Thông báo kết quả đấu thầu

- Việc thông báo kết quả đấu thầu được thực hiện ngay sau khi có quyết định phê duyệt kết quả đấu thầu của người có thẩm quyền.
- Trong thông báo kết quả đấu thầu không phải giải thích lý do đối với nhà thầu không trúng thầu.

### **Bước 5: Đàm phán**

Đơn vị dự thầu có đề xuất kỹ thuật và đề xuất tài chính được điểm cao nhất sẽ được mời đến để đàm phán và ký kết hợp đồng. Trường hợp việc thương thảo, hoàn thiện hợp đồng không thành thì chủ đầu tư phải báo cáo người có thẩm quyền xem xét việc lựa chọn nhà thầu xếp hạng tiếp theo. Trường hợp các nhà thầu xếp hạng tiếp theo cũng không đáp ứng yêu cầu thì báo cáo người có thẩm quyền xem xét, quyết định hủy kết quả đấu thầu và tiến hành một đợt đấu thầu mới.

### **Bước 6: Ký kết hợp đồng tư vấn:**

Căn bản, những nội dung đã thống nhất trong bước đàm phán sẽ cấu thành những nội dung quan trọng nhất của hợp đồng tư vấn sắp được ký kết.

Những nội dung chính có trong hợp đồng tư vấn gồm:

- Các bên tham gia ký kết hợp đồng là bên mua (BQLDA) và bên bán (cung cấp dịch vụ tư vấn);
- Đối tượng của hợp đồng: Dịch vụ tư vấn;
- Số lượng, khối lượng và quy cách chất lượng: làm rõ đầu ra của dịch vụ tư vấn về số lượng (ngày công tư vấn, ngày đi thực địa, ngày viết báo cáo, ngày hội thảo ...) và chất lượng của công việc cùng với những yêu cầu khác (ví dụ báo cáo khảo sát bằng tiếng Anh và tiếng Việt có độ dài tối thiểu 45 trang chưa kể phụ lục và dữ liệu tham khảo);
- Giá của hợp đồng: tổng giá trị của hợp đồng, đồng tiền ký kết;
- Hình thức hợp đồng:

– Trọn gói (tiếng Anh là lumpsum): toàn bộ giá của hợp đồng là trả cho tất cả các chi phí phát sinh mà bên B (nhà tư vấn) cần để thực hiện dịch vụ tư vấn như quy định ở phần Đối tượng của hợp đồng. Áp dụng khi công việc được xác định rõ về số lượng và chất lượng, đồng thời giá trị của hợp đồng sẽ không thay đổi trong suốt thời gian thực hiện hợp đồng.

– Theo đơn giá: áp dụng khi những phần công việc của hợp đồng chưa có đủ điều kiện xác định chính xác về số lượng hoặc khối lượng, như những phần việc nghiên cứu phức tạp, tư vấn thiết kế, đào tạo, huấn luyện (ví dụ: chỉ xác định đơn giá theo ngày, theo tuần, tháng sau đó khi thanh toán sẽ nhân với số thời gian thực hiện công việc trên thực tế. Hình thức này đòi hỏi phải có sự theo dõi và chứng từ ghi nhận số thời gian làm việc thực tế của tư vấn.

– Theo tỷ lệ phần trăm (hoàn thành công việc): áp dụng cho những công việc tư vấn thông thường và đơn giá. Giá trị hợp đồng không thay đổi trong toàn bộ thời gian thực hiện hợp đồng. Bên mua sẽ thanh toán theo tỷ lệ phần trăm khối lượng công việc được hoàn thành.

○ Điều kiện và phương thức thanh toán:

- Thanh toán khi nào (ví dụ khi nộp báo cáo dự thảo lần 1) và những chứng từ nào cần để làm căn cứ thanh toán;
- Phương thức thanh toán: tiền mặt hay chuyển khoản hay phương thức khác;
- Giá trị của từng đợt thanh toán (phải phù hợp với hình thức của hợp đồng).

○ Điều kiện nghiệm thu, bàn giao;

○ Điều kiện bảo mật các thông tin hoặc quyền sở hữu trí tuệ đối với các sản phẩm được tạo ra từ hợp đồng;

○ Quyền và nghĩa vụ của các bên;

○ Trách nhiệm do vi phạm hợp đồng;

○ Thời hạn có hiệu lực của hợp đồng;

○ Nguyên tắc xử lý khi có tranh chấp phát sinh từ hợp đồng;

○ Các nội dung khác (như ngôn ngữ của hợp đồng, số lượng bản gốc và bản copy của hợp đồng, nếu có sự sai khác giữa các ngôn ngữ khác nhau thì ngôn ngữ nào sẽ có giá trị áp dụng...)

### **Bước 7: Thực hiện hợp đồng:**

Đây là bước mà đơn vị tư vấn sẽ thực hiện công việc như cam kết trong hợp đồng. BQLDA cần cử cán bộ (hoặc nhóm công tác) theo dõi việc thực hiện của từng đơn vị tư vấn theo từng hợp đồng.

### **Bước 8: Đánh giá kết quả tư vấn và thanh lý hợp đồng**

Sau khi đơn vị tư vấn đã hoàn thành công việc, để có thể tiến hành thanh lý hợp đồng, cần đánh giá kết quả dịch vụ do tư vấn cung cấp.

Danh mục các tiêu chí dưới đây được sử dụng để phân tích định tính và định lượng khi người làm công tác quản lý dự án cần đánh giá dịch vụ của các nhà cung cấp.

1. Mức độ đáp ứng Điều khoản tham chiếu (TOR), Mục tiêu và Đầu ra
  - a. Mục tiêu và đầu ra nêu trong bản Điều khoản tham chiếu có được thực hiện đầy đủ không, những kết quả cụ thể có phù hợp với các điều khoản của hợp đồng không?
  - b. Có những công việc nào phát sinh thêm mà tư vấn/nhà cung cấp dịch vụ đã làm nằm ngoài yêu cầu của Điều khoản tham chiếu?
2. Thời gian
  - a. Công việc có được thực hiện đúng với khung thời gian đã thống nhất trong hợp đồng không?
  - b. Nếu có sự khác biệt về thời gian thực hiện thực tế so với kế hoạch ban đầu thì do nguyên nhân nào? (khách quan hay không?) và việc này có được báo cáo, được Ban quản lý dự án chấp nhận không?
3. Chất lượng dịch vụ so với giá trị của hợp đồng
  - a. Các điều khoản trong hợp đồng được thực hiện có được đánh giá là tốt, tương xứng với giá trị hợp đồng ví dụ như “tài liệu, dịch thuật, chi phí đi lại, trang bị, hỗ trợ khác mà Ban quản lý dự án” phải cung cấp/trả chi phí?
4. Nếu hợp đồng là mua trang thiết bị, tình trạng hiện nay của các trang thiết bị như thế nào?
  - a. Nhà cung cấp có tổ chức tập huấn hướng dẫn sử dụng trang thiết bị không, nếu có, các tài liệu hướng dẫn sử dụng cung cấp cho người vận hành có phù hợp không (có bản tiếng Việt không)?

- b. Các trang thiết bị có đang hoạt động tốt không?
- c. Việc lựa chọn trang thiết bị có phù hợp với điều kiện làm việc của địa phương không, các phụ tùng thay thế có dễ tìm kiếm tại địa phương không? Chi phí thay thế có tiết kiệm không?
- d. Việc mua thiết bị này có tuân thủ theo đúng quy trình mua sắm không?

5. Tính mới

- a. Dịch vụ được cung cấp (ví dụ tư vấn) có được thiết kế mới không, những giải pháp để giải quyết vấn đề hiện tại có tính mới, tính cá biệt hóa không?
- b. Nếu đầu ra của dịch vụ được coi là có tính lặp lại, cần phải chú ý tới mục 3 ở trên.

6. Mức độ phối hợp với đơn vị thực hiện/quản lý dự án

- a. Các cán bộ dự án có làm việc, phối hợp chặt chẽ với nhà cung cấp dịch vụ (tư vấn) không? Nếu có, sự phối hợp này có hiệu quả không?
- b. Các tài liệu tập huấn, các khóa tập huấn, nếu có, được xây dựng thế nào? có hữu ích với công tác quản lý dự án không, và có thể sử dụng trong tương lai không?

7. Mức độ chấp nhận và tiếp nối hoạt động của cơ quan nhận dịch vụ đối với kết quả/đầu ra của hoạt động khi hoàn thành và kết quả đó được sử dụng như thế nào trong dự án.

- a. Những công việc tiếp theo có được xác định không và nếu có thì đó là những công việc nào?
- b. Các đơn vị/cơ quan nhà nước có tiếp tục thực hiện công việc này trong hoạt động hàng ngày của họ không, liệu các hoạt động đó có hướng tới mục tiêu vì người nghèo không?

8. Các tài liệu, văn bản do chuyên gia trong nước hoặc quốc tế cung cấp được dịch sang tiếng Việt hoặc dịch sang tiếng Anh không? Nếu có, các bản dịch đó đã được chấp nhận chưa?

9. Yếu tố tăng cường năng lực của dịch vụ tư vấn/dịch vụ thuê ngoài khác  
Kể cả khi việc tăng cường năng lực không phải là một đầu ra được nêu rõ trong hợp đồng, vẫn cần xem xét đến những công tác giúp phát triển nguồn

lực, hoặc hoạt động tập huấn, hỗ trợ/chuyên gia, và nếu các hoạt động này có được thực hiện, tính hiệu quả và bền vững của chúng như thế nào?

## **2. Kỹ thuật soạn thảo Điều khoản tham chiếu**

Điều khoản tham chiếu là một văn bản quan trọng (và thường được đưa vào phụ lục 1 của hợp đồng) là cơ sở để lựa chọn và đánh giá dịch vụ (chất lượng và số lượng) của nhà cung cấp (chuyên gia tư vấn, đơn vị đào tạo...).

### **2.1. Mục đích:**

Điều khoản tham chiếu (Terms of Reference) là một văn bản tập hợp các thông tin căn bản sau đây:

- Nêu lý do của công việc đang cần tuyển dụng cá nhân/tổ chức bên ngoài thực hiện
- Những đầu ra (sản phẩm) mà bên cung cấp phải hoàn thành
- Nêu phương pháp tiến hành (dự kiến) và kế hoạch thực hiện (bao gồm cả thời gian và thời lượng)
- Những yêu cầu đối với bên cung cấp (đặc biệt là nhân sự thực hiện công việc)
- Những yêu cầu về báo cáo

### **2.2. Nội dung của Điều khoản tham chiếu**

Điều khoản tham chiếu thường có các nội dung chính như sau:

1. Thông tin chung (bối cảnh) của công việc
2. Mục tiêu công việc
3. Phạm vi công việc và đầu ra
4. Phương pháp tiến hành
5. Yêu cầu năng lực đối với nhà cung cấp
6. Yêu cầu báo cáo
7. Kế hoạch thực hiện và thời gian
8. Các dịch vụ do bên thuê tuyển cung cấp
9. Kinh phí
10. Các văn bản cung cấp kèm theo

Dưới đây giải thích chi tiết nội dung của từng mục

#### **(1) Thông tin chung (bối cảnh):**



Phần này đưa ra những thông tin tổng quan về Dự án có liên quan đến công việc (yếu tố lịch sử, môi quan hệ trong khung cảnh chung) và lý do phải tiến hành công việc. Phần này cần làm rõ *Vì sao* công việc này cần phải tiến hành và gắn kết với bối cảnh chung của Dự án.

## (2) Mục tiêu công việc

Phần này nêu rõ và chính xác công việc phải đạt mục tiêu nào và đối tượng là ai. Ví dụ phần “**mục tiêu công việc**” nêu trong ĐKTC thuê tư vấn thực hiện giảng dạy về chủ đề Quản lý dự án là: *“Khóa tập huấn nhằm trang bị cho các học viên những kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện quản lý dự án một cách hiệu quả và đạt hiệu suất cao...Đối tượng tham gia khóa tập huấn là cán bộ quản lý dự án và các sở, ngành liên quan.”*

Dưới đây là một số ví dụ về mục tiêu công việc, tương ứng với từng loại ĐKTC

Loại công việc cần tuyển dụng tư vấn	Khi nào?	Mục tiêu công việc nêu trong ĐKTC
<b>A. Các hoạt động đánh giá cần tuyển dụng theo các giai đoạn của chu kỳ dự án</b>		
Đánh giá khả thi	Thuộc giai đoạn xác định dự án	Cung cấp cho những người ra quyết định các thông tin thích đáng để ra các quyết định chấp nhận ý tưởng dự án và xác định những công việc tiếp theo nhằm thiết kế chi tiết dự án.
Thẩm định dự án (đánh giá tính khả thi của thiết kế dự án)	Giai đoạn phê duyệt dự án	Cung cấp cho những người ra quyết định các thông tin thích đáng để ra các quyết định chấp nhận, điều chỉnh bổ sung hoặc từ chối đề xuất dự án, nếu đề xuất dự án được coi là khả thi, cung cấp đầy đủ thông tin để làm căn cứ đi đến quyết định tài trợ.
Đánh giá giữa kỳ	Giữa giai đoạn thực hiện dự án	Cung cấp cho những người ra quyết định các thông tin về:

Loại công việc cần tuyển dụng tư vấn	Khi nào?	Mục tiêu công việc nêu trong ĐKTC
<b>A. Các hoạt động đánh giá cần tuyển dụng theo các giai đoạn của chu kỳ dự án</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tính hiệu quả</li> <li>○ Tính hiệu suất</li> </ul> của dự án, nhằm có những quyết định điều chỉnh phù hợp (về mục tiêu, thời hạn, tài chính, cơ cấu quản lý...)
Đánh giá tổng kết	Kết thúc dự án	Cung cấp cho những người ra quyết định các thông tin cần thiết để quyết định về kết quả hoạt động của dự án (hiệu quả, hiệu suất và tác động); nêu ra những bài học cần thiết và những đề xuất cho những hành động cần thiết, tiếp theo.
Kiểm toán	Giữa giai đoạn thực hiện dự án và kết thúc dự án	Cung cấp cho những người ra quyết định các thông tin về: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tính hợp pháp, hợp lý và hợp lệ của những khoản chi tiêu (và thu nhập), tức là phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành và phù hợp với điều kiện và tiêu chí thuộc Hiệp định tài trợ chung đã ký kết</li> <li>○ Tính kinh tế và hiệu suất sử dụng nguồn ngân sách của dự án</li> <li>○ Tính hiệu quả của việc sử dụng nguồn ngân sách</li> </ul>

### (3) Phạm vi công việc và đầu ra

Phần này cần làm rõ chi tiết phạm vi công việc cần phải tiến hành và chủ đề, nội dung cụ thể mà đơn vị cung cấp dịch vụ cần làm.

Trong phần này cần nêu các đầu ra (càng cụ thể càng tốt) và, nếu có thể, các hoạt động chính. Ví dụ:

Loại hình tư vấn	Phạm vi công việc và đầu ra
<p>Tuyên dụng tư vấn thực hiện tập huấn về “Quản lý dự án”</p>	<p><b>Phạm vi công việc:</b></p> <p>Các khóa đào tạo do tư vấn thực hiện sẽ tập trung vào cách tiếp cận Khung logic và Quản lý theo chu kỳ dự án. Nội dung tập huấn cần đề cập đến các chủ đề sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Giới thiệu về Phương pháp tiếp cận khung logic và cách thức áp dụng phương pháp</li> <li>○ Lập kế hoạch hoạt động năm cùng ngân sách và lịch biểu thực hiện</li> <li>○ Quản lý rủi ro</li> <li>○ Theo dõi và thực hiện dự án dựa trên kết quả</li> <li>○ Báo cáo</li> <li>○ Kết thúc dự án</li> </ul> <p><b>Đầu ra:</b></p> <p>3 khóa đào tạo (5 ngày/khóa) tại Hà Nội, Kiên Giang và Khánh Hòa</p> <p>Tài liệu đào tạo biên soạn bằng tiếng Việt đề cập chi tiết đến các nội dung tập huấn để học viên có thể tham khảo trong khóa tập huấn và sau khóa tập huấn.</p> <p>Báo cáo tập huấn sau mỗi khóa đào tạo, có nêu chi tiết các đề xuất của giảng viên về tiếp tục phát triển năng lực quản lý dự án của các học viên.</p> <p><b>Hoạt động chính:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiếp xúc trao đổi với đại diện các thành viên dự kiến tham gia</li> <li>- Chương trình, xác định nhu cầu và mong đợi của các thành viên</li> <li>- Thiết kế chi tiết nội dung, hoạt động Hội thảo</li> <li>- Phát triển tài liệu, phát triển tình huống nghiên cứu</li> <li>- Thực hiện Chương trình tập huấn</li> <li>- Báo cáo kết quả Chương trình</li> </ul>

#### (4) Phương pháp

Phần này của Điều khoản Tham chiếu mô tả công việc được tiến hành bằng cách nào, nêu các phương pháp chính sẽ áp dụng để thực hiện công việc, bao gồm cả phương pháp thu thập, phân tích thông tin và báo cáo. Do vậy, phần này thường mô tả:

- Những giai đoạn chính thực hiện công việc: tức là các hoạt động chuẩn bị, công việc triển khai tại hiện trường, phân tích và soạn thảo báo cáo, thảo luận, hoàn thiện báo cáo...
- Các cơ quan hữu quan, các đối tượng khác sẽ được huy động như thế nào (theo phương pháp tham gia); một số đối tượng cụ thể sẽ tham gia ở mức độ nào (như cán bộ thanh tra là nữ, đối tượng thanh tra là doanh nghiệp, hoặc cá nhân/tổ chức có khiếu nại, tố cáo...)
- Địa bàn thực hiện công việc (ví dụ, “quy trình thanh tra kinh tế xã hội sau khi được xây dựng” sẽ tiến hành thí điểm tại các huyện X, Y, Z tỉnh A) và thời lượng tiến hành công việc
- Phương tiện và công cụ thu thập thông tin: phiếu câu hỏi, khảo sát có kế hoạch (planned survey), quan sát tại hiện trường, hoặc tham chiếu các báo cáo của cơ quan hành chính, cơ quan quản lý nhà nước hay phỏng vấn chọn lọc (key interviews)
- Dữ liệu sẽ được phân tích và lưu trữ bằng cách nào
- Báo cáo được soạn thảo ra sao

#### **(5) Yêu cầu năng lực đối với nhà cung cấp**

Phần này cần nêu rõ những yêu cầu chuyên môn của cá nhân/nhóm chuyên gia tư vấn sẽ thực hiện công việc. Có hai cách để thể hiện yêu cầu này.

- Cách 1: nêu những năng lực, kỹ năng cần thiết của nhóm tư vấn, nhưng không nêu rõ số lượng thành viên trong nhóm. Cách này được áp dụng khi các “đầu ra” được xác định rõ, và BQL DA cũng muốn tuyển dụng một nhóm chuyên gia để thực hiện công việc này. Cách này cho phép nhà cung cấp (bên dự thầu) có thể chủ động và sáng tạo trong việc đề xuất nhóm tư vấn, phương pháp, kế hoạch công việc và ngân sách.
- Cách 2: nêu rõ trách nhiệm của từng thành viên trong nhóm tư vấn. Cách này được áp dụng khi BQL DA muốn “kiểm soát” nhiều hơn đối với những

“đầu vào” để thực hiện công việc. Nếu theo cách này, Điều khoản tham chiếu sẽ nêu rõ:

- ✓ Số lượng chính sách các thành viên trong nhóm (cùng với những yêu cầu về năng lực: chuyên môn, kỹ năng, số năm kinh nghiệm, ...của từng thành viên)
- ✓ Thời gian cần sự tham gia của mỗi thành viên
- ✓ Nhiệm vụ chi tiết, và trách nhiệm cụ thể của từng thành viên, và
- ✓ Mối quan hệ giữa các thành viên, trưởng nhóm...

### **(6) Yêu cầu báo cáo**

Phần này trong báo cáo cần nêu rõ những yêu cầu về báo cáo, có thể nêu chi tiết:

- Mục lục của báo cáo, gồm cả phụ lục
- Độ dài (ước đoán) của báo cáo
- Định dạng và phong chữ
- Chương trình phần mềm nào được dùng để soạn thảo báo cáo
- Ngày nộp dự thảo báo cáo và báo cáo cuối cùng
- Người nhận báo cáo
- Số lượng bản cứng và bản mềm của báo cáo
- Có cần trình bày (trực tiếp) nội dung của báo cáo không, nếu có, nêu rõ thời gian và đối tượng nghe trình bày

### **(7) Kế hoạch thực hiện và lịch biểu**

Phần này nên nêu tóm tắt kế hoạch công việc và thời gian thực hiện, dựa trên phạm vi công việc và các đầu ra (mục 3), phương pháp tiến hành (mục 4) và yêu cầu về báo cáo (mục 6). Nên trình bày phần này dưới dạng sơ đồ Gantt để dễ theo dõi.

Nếu BQL DA không có ý tưởng rõ ràng và chi tiết về tiến trình và tiến độ công việc, phần này nên nêu những yêu cầu tối thiểu, ví dụ “Thời gian hoàn thành công việc: từ tháng 6 năm 2009 đến tháng 12 năm 2009”.

Đặc biệt trong trường hợp, BQLDA muốn để đơn vị dự thầu tự đề xuất phương pháp thực hiện, thành phần nhóm tư vấn, phần “kế hoạch thực hiện và lịch biểu” nên để đơn vị dự thầu đề xuất.

### **(8) Các dịch vụ do BQL DA/bên thuê tuyển cung cấp**

Phần này liệt kê các dịch vụ, hỗ trợ mà BQL có thể cung cấp để bên cung cấp dịch vụ (tư vấn) có thể hoàn thành được công việc, như:

- Văn phòng làm việc
- Máy tính
- Máy in
- Internet
- Phiên dịch
- Phương tiện đi lại
- ...

Trong trường hợp BQLDA không cung cấp được các dịch vụ trên cần làm rõ trong ĐKTC.

### (9) Kinh phí

#### Về phí tư vấn:

$$\text{Phí tư vấn} = \sum (\text{ngày công tư vấn của từng tư vấn} * \text{đơn giá ngày công})$$

Có 2 lựa chọn để đưa thông tin về kinh phí vào Điều khoản tham chiếu:

- **Cách 1:** *Nêu rõ* số ngày cần thiết cho từng vị trí trong nhóm tư vấn (và cung cấp định mức chi tiêu). Cách này áp dụng khi BQL có ý tưởng rõ ràng và chi tiết về các hoạt động cần thiết của từng thành viên trong nhóm tư vấn để thực hiện công việc nêu trong ĐKTC.

Ví dụ: Tư vấn quốc tế, trưởng nhóm tư vấn: 20 ngày làm việc

Tư vấn địa phương 1: 25 ngày làm việc

Tư vấn địa phương 2: 16 ngày làm việc

Phí tư vấn: theo Định mức chi tiêu của Chương trình trong trường hợp không đầu thầu hạn chế/đấu thầu rộng rãi (*lưu ý: cung cấp cho tư vấn Hướng dẫn chi tiêu của Chương trình*)

Tuy nhiên, cách 1 thường không được các đơn vị tư vấn ưa thích vì họ bị hạn chế tính chủ động trong đề xuất tài chính. Nhược điểm lớn nhất của cách này là BQL thường không thể hình dung chính xác về những công việc cần làm và thời lượng cần thiết cho các hoạt động như tư vấn, nên khi nêu chi tiết số ngày công cần thiết cho từng vị trí công việc (và thấp hơn số ngày cần thiết trên

thực tế), có thể dẫn đến việc không tìm được cá nhân/tổ chức tư vấn quan tâm cung cấp dịch vụ.

○ **Cách 2:** BQL muốn để đơn vị dự thầu tự đề xuất phương án tài chính (số ngày công cần thiết). Cách này áp dụng trong trường hợp BQL không có ý tưởng rõ ràng và chi tiết về các hoạt động cần thiết của từng thành viên trong nhóm tư vấn.

- Nếu áp dụng phương pháp đấu thầu hạn chế/đấu thầu rộng rãi: đơn vị dự thầu tự đề xuất số ngày công tư vấn và đơn giá ngày công.

- Nếu áp dụng phương pháp chỉ định thầu: đơn vị dự thầu đề xuất số ngày công tư vấn, còn đơn giá ngày công áp dụng theo Định mức chi tiêu.

#### **Về các chi phí có thể hoàn trả:**

Phần này nên để các đơn vị cung cấp dịch vụ đề xuất, trên cơ sở Định mức chi tiêu của Chương trình. Cần làm rõ các chi phí có thể hoàn trả sẽ được thanh toán dựa trên chứng từ thực tế hợp lý và hợp lệ nhưng không cao hơn mức mà đơn vị dự thầu đề xuất.

#### **(10) Các văn bản cung cấp kèm theo**

Phần này liệt kê những văn bản tài liệu nào mà BQL sẽ cung cấp để tư vấn có thể hoàn thành được công việc.

### **3. Đánh giá Chất lượng dịch vụ thuê ngoài (thường là tư vấn)**

Các tiêu chí dưới đây được sử dụng để phân tích định tính và định lượng khi người làm công tác quản lý dự án cần đánh giá dịch vụ của các nhà cung cấp nói chung và dịch vụ tư vấn (ngắn hạn) nói riêng.

#### **1. Điều khoản tham chiếu (TOR), Mục tiêu và Đầu ra**

a. Mục tiêu và đầu ra nêu trong bản Điều khoản tham chiếu có được thực hiện đầy đủ không, những kết quả cụ thể có phù hợp với các điều khoản của hợp đồng không?

b. Có những công việc nào phát sinh thêm mà tư vấn/nhà cung cấp dịch vụ đã làm nằm ngoài yêu cầu của Điều khoản tham chiếu?

#### **2. Thời gian**

a. Công việc có được thực hiện đúng với khung thời gian đã thống nhất trong hợp đồng không?

- b. Nếu có sự khác biệt về thời gian thực hiện thực tế so với kế hoạch ban đầu thì do nguyên nhân nào? (khách quan hay không?) và việc này có được báo cáo, được Ban quản lý dự án chấp nhận không?
3. Chất lượng dịch vụ so với giá trị của hợp đồng
- a. Các điều khoản trong hợp đồng được thực hiện có được đánh giá là tốt, tương xứng với giá trị hợp đồng ví dụ như “tài liệu, dịch thuật, chi phí đi lại, trang bị, hỗ trợ khác mà Ban quản lý dự án” phải cung cấp/trả chi phí?
4. Nếu hợp đồng là mua trang thiết bị, tình trạng hiện nay của các trang thiết bị như thế nào?
- a. Nhà cung cấp có tổ chức tập huấn hướng dẫn sử dụng trang thiết bị không, nếu có, các tài liệu hướng dẫn sử dụng cung cấp cho người vận hành có phù hợp không (có bản tiếng Việt không)?
  - b. Các trang thiết bị có đang hoạt động tốt không?
  - c. Việc lựa chọn trang thiết bị có phù hợp với điều kiện làm việc của địa phương không, các phụ tùng thay thế có dễ tìm kiếm tại địa phương không? Chi phí thay thế có tiết kiệm không?
  - d. Việc mua thiết bị này có tuân thủ theo đúng quy trình mua sắm không?
5. Tính mới
- a. Dịch vụ được cung cấp (ví dụ tư vấn) có được thiết kế mới không, những giải pháp để giải quyết vấn đề hiện tại có tính mới, tính cá biệt hóa không?
  - b. Nếu đầu ra của dịch vụ được coi là có tính lặp lại, cần phải chú ý tới mục 3 ở trên.
6. Mức độ phối hợp với đơn vị thực hiện/quản lý dự án
- a. Các cán bộ dự án có làm việc, phối hợp chặt chẽ với nhà cung cấp dịch vụ (tư vấn) không? Nếu có, sự phối hợp này có hiệu quả không?
  - b. Các tài liệu tập huấn, các khóa tập huấn, nếu có, được xây dựng thế nào? có hữu ích với công tác quản lý dự án không, và có thể sử dụng trong tương lai không?



7. Mức độ chấp nhận và tiếp nối hoạt động của cơ quan nhận dịch vụ đối với kết quả/đầu ra của hoạt động khi hoàn thành và kết quả đó được sử dụng như thế nào trong dự án.
  - a. Những công việc tiếp theo có được xác định không và nếu có thì đó là những công việc nào?
  - b. Các đơn vị/cơ quan nhà nước có tiếp tục thực hiện công việc này trong hoạt động hàng ngày của họ không, liệu các hoạt động đó có hướng tới mục tiêu vì người nghèo không?
8. Các tài liệu, văn bản do chuyên gia trong nước hoặc quốc tế cung cấp được dịch sang tiếng Việt hoặc dịch sang tiếng Anh không? Nếu có, các bản dịch đó đã được chấp nhận chưa?
9. Yếu tố tăng cường năng lực của dịch vụ tư vấn/dịch vụ thuê ngoài khác
  - a. Kể cả khi việc tăng cường năng lực không phải là một đầu ra được nêu rõ trong hợp đồng, vẫn cần xem xét đến những công tác giúp phát triển nguồn lực, hoặc hoạt động tập huấn, hỗ trợ/chuyển giao, và nếu các hoạt động này có được thực hiện, tính hiệu quả và bền vững của chúng như thế nào?

Bảng dưới đây là tập hợp các tiêu chí đánh giá Dịch vụ thuê ngoài (ví dụ Tư vấn)

	<b>Các tiêu chí đánh giá</b>	<b>Điểm (thang điểm từ 0 – 10)</b>
1	Điều khoản tham chiếu, Mục tiêu và Đầu ra	
2	Thời gian	
3	Chất lượng dịch vụ so với giá trị (chi phí) của hợp đồng	
4	Trang thiết bị	
5	Tính mới	
6	Hợp tác với đơn vị nhận dịch vụ	
7	Khía cạnh phát triển tổ chức và Mức độ chấp nhận của đơn vị nhận dịch vụ đối với đầu ra của dịch vụ	

8	Tài liệu, văn kiện chính được dịch	
9	Khía cạnh nâng cao năng lực	
10	Chất lượng của báo cáo (tư vấn)	
	<b>ĐIỂM TRUNG BÌNH</b>	

**Điểm trung bình tối thiểu để thanh toán đầy đủ cho dịch vụ: 6**

**Điểm tối thiểu để lưu trữ lại hồ sơ năng lực của nhà cung cấp (tư vấn): 7**

**Mẫu Biên bản Đánh giá kết quả Dịch vụ tư vấn**

UBND.....

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

Ban QLDA....

**Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

Số:...../BBĐGTV

-----o0o-----

**BIÊN BẢN ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ DỊCH VỤ HỖ TRỢ KỸ THUẬT CỦA TƯ VẤN**

*(V/v: điền tên hoạt động tư vấn, mã hoạt động theo Hợp đồng tư vấn số:.....ký ngày.....tháng.....năm.....)*

*...ngày.....tháng.....năm*

Đại diện nhóm đánh giá: *(ghi rõ họ tên)*

Chức vụ:

Địa chỉ:

Theo phân công nhiệm vụ của BQLDA, nhóm đánh giá đã tiến hành đánh giá Kết quả Dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật của *(nêu tên cá nhân hoặc tổ chức/công ty tư vấn)* đã thực hiện theo Hợp đồng tư vấn số.....ký ngày.....tháng.....năm.....

Kết quả đánh giá theo từng tiêu chí như sau *(các tiêu chí này có thể được bổ sung, điều chỉnh theo từng hợp đồng, nhưng phải là những tiêu chí đã được thống nhất và thông báo với cá nhân hoặc tổ chức/công ty tư vấn)*:

<b>S T T</b>	<b>Các tiêu chí đánh giá</b> <i>(có thể điều chỉnh các tiêu chí dưới đây)</i>	<b>Điểm</b> <i>(thang điểm từ 0 – 10)</i>
1	Đạt được mục tiêu và các đầu ra như Điều khoản tham chiếu quy định	
2	Thời gian (hoàn thành đúng so với cam kết)	
3	Chất lượng dịch vụ so với giá trị (chi phí) của hợp đồng	
4	Trang thiết bị	
5	Tính mới	
6	Hợp tác với đơn vị nhận dịch vụ	
7	Khía cạnh phát triển tổ chức và Mức độ chấp nhận của đơn vị nhận dịch vụ đối với đầu ra của dịch vụ	
8	Tài liệu, văn kiện chính được dịch	
9	Khía cạnh nâng cao năng lực	
1 0	Chất lượng của báo cáo (tư vấn)	
	<b>ĐIỂM TRUNG BÌNH</b>	

Căn cứ trên kết quả trên, tôi đề xuất:

1. Thanh toán .....% cho dịch vụ (*Điểm trung bình tối thiểu để thanh toán đầy đủ cho dịch vụ: 6*)
2. (Không) Lưu trữ hồ sơ năng lực của bên B để sử dụng cho những hoạt động tương tự trong tương lai. (*Điểm tối thiểu để lưu trữ lại hồ sơ năng lực của nhà cung cấp (tư vấn): 7*)

**Đại diện nhóm đánh giá**

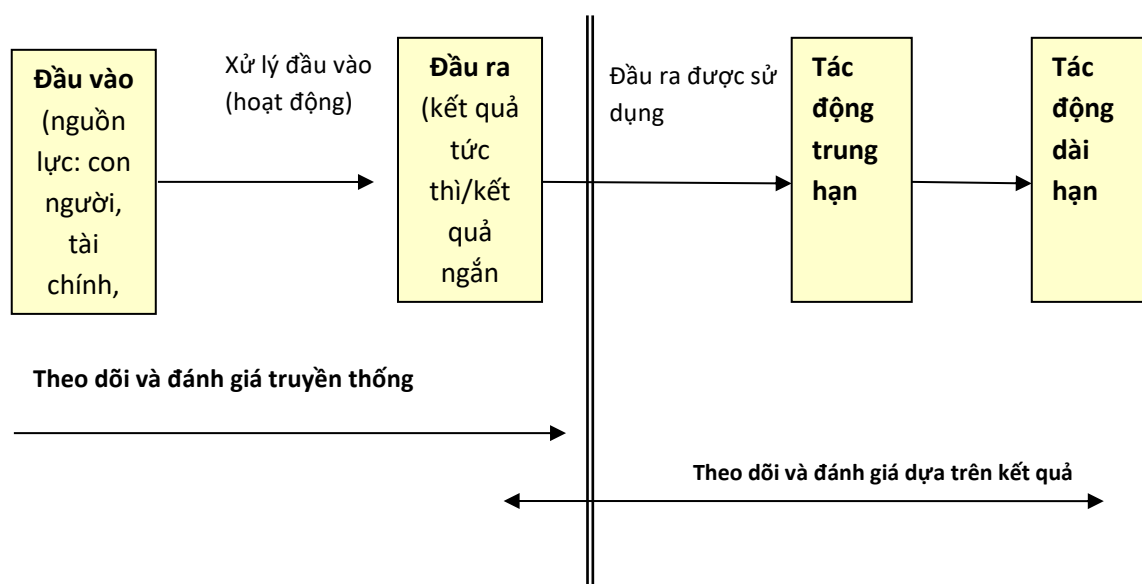
(ký, ghi rõ họ tên)

## PHẦN V: THIẾT KẾ KHUNG THEO DÕI, ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN

### 1. Giới thiệu:

Theo dõi và Đánh giá (TD&ĐG) dựa trên kết quả là một công cụ quản lý công mạnh mẽ, trợ giúp các nhà hoạch định chính sách và các nhà lãnh đạo giám sát tiến độ và chứng minh được tác động của chính sách, chương trình, kế hoạch... TD&ĐG dựa trên kết quả khác với TD&ĐG truyền thống ở chỗ: TD&ĐG dựa trên kết quả không chỉ chỉ tập trung vào công tác thực hiện (đầu vào và đầu ra) mà còn chú trọng vào kết quả (tác động trung hạn) và kết quả dài hạn (tác động dài hạn). Sơ đồ dưới đây mô tả sự khác biệt này.

**Chuỗi kết quả và mối quan tâm của Hệ thống TD&ĐG dựa trên kết quả:**



Tài liệu này có mục đích giới thiệu phương pháp để thiết lập một cơ chế theo dõi - đánh giá xem khả năng hoàn thành các mục tiêu tổng thể và mục tiêu cụ thể mà một bản kế hoạch đưa ra.

### ***Bằng cách nào?***

Để có thể tiến hành được công tác theo dõi - đánh giá, trước tiên chúng ta phải đảm bảo rằng các kế hoạch phát triển phải *có thể đánh giá được*. *Có thể đánh giá được* có nghĩa là các kế hoạch đó phải được trình bày với cấu trúc rõ ràng, dễ hiểu để bất kỳ một bên thứ 3 nào cũng có thể đọc và hiểu được mục tiêu đề ra là gì; trên cơ sở đó mới có thể đánh giá được việc triển khai kế hoạch cũng như việc

hoàn thành các mục tiêu đề ra. Đây là điều kiện tiên đề để có thể xây dựng được khung theo dõi và đánh giá dựa trên kết quả

**Khung này phải bao gồm:**

- (1) mục tiêu rõ ràng, cụ thể;
- (2) một bộ chỉ số ứng với từng mục tiêu;
- (3) phải xác định rõ các nguồn dữ liệu/phương pháp thu thập đối với từng bộ chỉ số,
- (4) phân công trách nhiệm rõ ràng tổ chức cơ quan nào thu thập và phân tích dữ liệu, thông tin tổng hợp sẽ được cung cấp cho ai, khi nào thì cung cấp.

Điều này rất quan trọng bởi vì hiện nay hoạt động theo dõi - đánh giá thường được tiến hành tách biệt, ***không phục vụ cho quá trình ra quyết định***.

Phần sau của tài liệu này sẽ trình bày các bước để dần dần xây dựng được Khung theo dõi và đánh giá dựa trên kết quả cho các chương trình/dự án phát triển.

## **2. Các khái niệm**

### **2.1. Theo dõi và đánh giá là gì?**

Từ trước đến nay, các nhà hoạch định và những người ra quyết định thường xây dựng một hệ thống theo dõi theo thời gian đối với các chi phí, doanh thu, nhân công, nguồn lực, hoạt động của dự án và chương trình, các hàng hóa và dịch vụ được cung cấp, v.v... Tuy nhiên, chính phủ cũng cần những hệ thống thông tin phản hồi tốt. Mục đích của hệ thống theo dõi - đánh giá dựa trên kết quả là đánh giá kết quả (thể hiện qua những thay đổi trong cuộc sống người dân) và tác động, và trên cơ sở đó đưa ra những thông tin phản hồi cho việc ra quyết định cũng như phân bổ ngân sách của chính phủ cho các chương trình.

Vậy thì theo dõi là gì? và đánh giá là gì?

**Theo dõi** có thể được định nghĩa là: *“việc thu thập có hệ thống các dữ liệu về những chỉ số nhất định để cung cấp thông tin cho những nhà quản lý và các bên có liên quan của một chính sách/chương trình/kế hoạch về tiến độ thực hiện các mục tiêu đề ra và tiến độ sử dụng vốn đã được phân bổ (OECD 2002)”*.

**Đánh giá** là: *“việc đánh giá có hệ thống một kế hoạch/chương trình/chính sách đang được triển khai hoặc đã thực hiện xong. Mục đích là để đánh giá tính thích hợp của các mục tiêu đề ra, việc hoàn thành mục tiêu, hiệu quả hoạt động, tính hữu hiệu, tác động và tính bền vững. Những thông tin thu*

*thập được phải là cơ sở để rút kinh nghiệm khi xây dựng các kế hoạch, chương trình hoặc chính sách tiếp theo.”*

Rõ ràng là ‘theo dõi’ và ‘đánh giá’ là hai hoạt động tuy riêng biệt song lại hỗ trợ khăng khít cho nhau. Theo dõi nhằm cung cấp thông tin về tình hình tiến triển của một chương trình, chính sách hoặc một kế hoạch/dự án trong việc thực thi các mục tiêu và các kết quả đề ra. Như vậy, mục đích của theo dõi là mô tả hoạt động. Còn đánh giá lại nhằm tìm ra các nguyên nhân tại sao chương trình/chính sách/dự án/kế hoạch đó đạt/không đạt được các mục tiêu và kết quả đề ra. Như vậy, mục đích của đánh giá là tìm cách khắc phục vấn đề đến tận gốc (Bảng).

**Bảng : Vai trò hỗ trợ lẫn nhau của theo dõi và đánh giá**

<b>Theo dõi</b>	<b>Đánh giá</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Làm rõ các mục tiêu của chương trình</li> <li>•Kết nối các hoạt động và nguồn lực phân bổ cho hoạt động đó với các mục tiêu đề ra</li> <li>•Cụ thể hóa các mục tiêu thành các chỉ số hoạt động và đề ra các chỉ tiêu cụ thể</li> <li>•Thường xuyên thu thập dữ liệu về các chỉ số này, so sánh kết quả hiện tại với chỉ tiêu đề ra</li> <li>•Báo cáo tiến độ thực hiện với các nhà quản lý và cảnh báo họ về các vấn đề tồn tại</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Phân tích tại sao đạt/không đạt các kết quả mong muốn</li> <li>•Đánh giá tác động của từng hoạt động cụ thể đối với kết quả đạt được</li> <li>•Xem xét tiến trình triển khai</li> <li>•Nghiên cứu các kết quả ngoài ý muốn</li> <li>•Rút ra những bài học, nêu lên những thành quả quan trọng hoặc các tiềm năng của chương trình, và đưa ra các kiến nghị cải thiện tình hình</li> </ul>

Cần phải nghĩ đến theo dõi và đánh giá ngay từ khi bắt đầu xây dựng kế hoạch bởi vì chúng ta cần đảm bảo rằng kế hoạch được xây dựng và soạn thảo phù hợp cho công tác theo dõi - đánh giá. Và một vấn đề nữa cũng cần được cân nhắc ngay từ đầu, đó là việc thu thập và phân tích các dữ liệu thích hợp có liên quan đến kế hoạch.

## 2.2. Chuỗi kết quả (Result chain):

### **Định nghĩa “Kết quả phát triển”**

Kết quả phát triển – development results, dưới đây sẽ được gọi tắt là kết quả. Do vậy, thuật ngữ “kết quả” không liên quan đến các thành công đạt được trong công tác quản lý, hành chính như tiết kiệm chi phí, thời gian v.v.

**Định nghĩa:**

**“MỘT KẾT QUẢ (PHÁT TRIỂN) CHÍNH LÀ THAY ĐỔI MONG MUỐN VÀ CÓ THỂ ĐO LƯỜNG ĐƯỢC, XUẤT PHÁT TỪ MỐI QUAN HỆ NHÂN - QUẢ”**

**Hai điều quan trọng cần chú ý từ định nghĩa này:**

- Khái niệm THAY ĐỔI/CHANGE bao hàm tất cả những sự biến đổi có thể nhận thấy trong một nhóm người, một tổ chức, một cộng đồng hay trên toàn lãnh thổ Việt nam.
- Khái niệm QUAN HỆ NHÂN-QUẢ là nói đến quan hệ nguyên nhân và kết quả giữa hành động/can thiệp và kết quả đạt được.

Khi thể hiện, trình bày, diễn đạt kết quả (qua chỉ số) cần phải nêu lên được *mức độ và kiểu thay đổi/biến đổi* trong *cuộc sống của người dân/hoạt động của cơ quan tổ chức* do can thiệp của chương trình/dự án tạo ra trong một bối cảnh cụ thể, những cách diễn đạt có thể là:

- Sự cải thiện (về sức khỏe của người dân; chất lượng môi trường tại các làng nghề, khu công nghiệp)
- Sự gia tăng (khối lượng chất thải độc hại được quản lý; thiết bị xử lý rác thải tại các bệnh viện; số cơ sở áp dụng các biện pháp sản xuất thân thiện với môi trường)
- Sự tăng lên (diện tích che phủ rừng; số dân sử dụng nước sạch; các trường hợp dự báo chính xác thảm họa)
- Sự tăng cường (trọng năng lực của cơ quan dự báo/cảnh báo bão lũ; về hệ thống cảnh báo biến động vờ trái đất của Việt nam)
- Sự giảm (của tỷ lệ ô nhiễm không khí đô thị; tỷ lệ sỏi mòn và rửa trôi vùng núi; tỷ lệ sa mạc hóa)

Hoặc thể hiện sự thay đổi trong thái độ, hành vi và thực hành của một nhóm cụ thể (ví dụ nhiều doanh nghiệp áp dụng các biện pháp sản xuất sạch hơn; các hộ gia đình vi phạm quy định về sử dụng hóa chất trong các hoạt động thủy sản trên biển giảm).

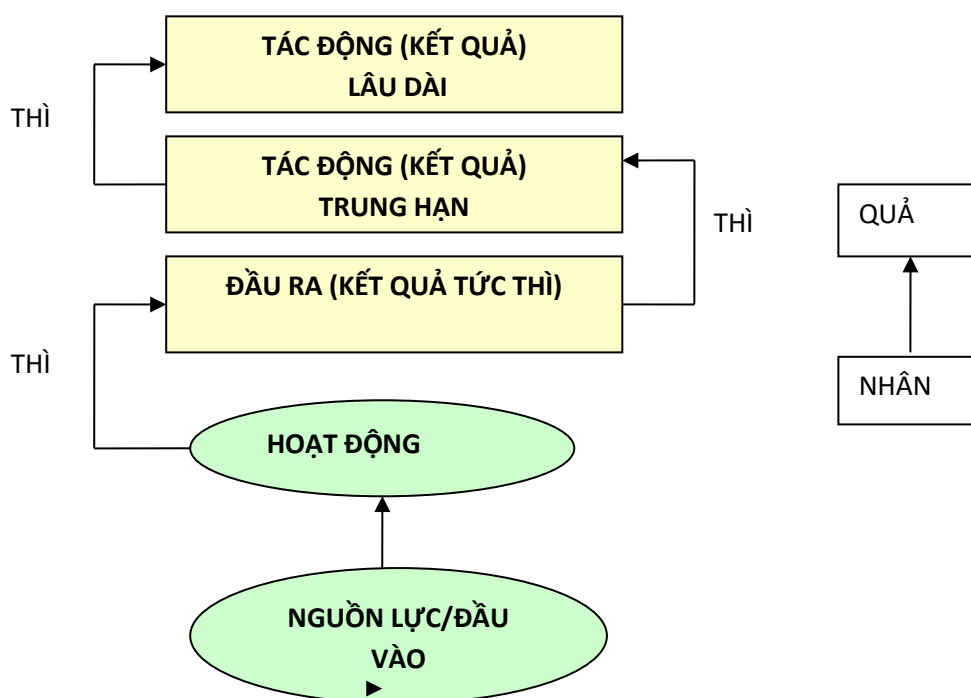
### **Chuỗi kết quả**

Có ba cấp độ kết quả khác nhau giúp thể hiện mức độ của những thay đổi phát triển, cụ thể là:

- **Kết quả tức thì/kết quả ngắn hạn hay là Đầu ra** ( short-term results or outputs);
- **Kết quả trung hạn hay Tác động trung hạn** (medium-term results or outcomes); và
- **Kết quả dài hạn hay Tác động dài hạn** (longer-term results or impact).

Những kết quả được kết nối với nhau được gọi là CHUỖI KẾT QUẢ (result chain), theo mô hình quan hệ nhân - quả như được minh họa ở hình dưới đây.

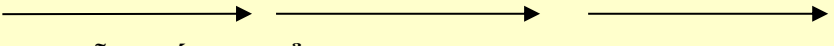
### **Chuỗi kết quả/Result Chain**



Như là sơ đồ đã thể hiện, chúng ta thấy thật khó có thể đạt được Tác động lâu dài/Impact khi chưa thực hiện được các kết quả trung gian ở các bước trước đó: là đầu ra (outputs) hay chính là kết quả ngắn hạn (short-term results) và tác động trung hạn - outcomes - hay kết quả trung hạn – (medium term results). Nói cách khác, kết quả ở cấp độ thấp góp phần thực hiện kết quả ở cấp độ cao hơn.



**Bảng: Ví dụ về Chuỗi kết quả**

Hoạt động (Activities):	Đầu ra hay Kết quả ngắn hạn (Outputs or Short-term Results)	Tác động trung hạn hoặc Kết quả trung hạn (Outcomes or Medium-term Results)	Tác động lâu dài hoặc Kết quả dài hạn (Impact or Long-term Results)
 <b>CHUỖI KẾT QUẢ - RESULT CHAIN</b>			
Thực hiện đào tạo về kỹ thuật nuôi trồng mới cho ngư dân	Ngư dân được trang bị kỹ thuật mới và có khả năng áp dụng vào sản xuất	Nông dân áp dụng kỹ thuật mới vào canh tác và tăng năng suất sản xuất	Tăng thu nhập của nông dân

Có một số tiêu chí giúp xác định rõ đầu ra (output), tác động trung hạn (outcome) và tác động lâu dài (impact), khi chúng ta mô tả chuỗi kết quả, đó là:

- Tiêu chí đầu tiên chính là **khung thời gian (timeframe)**: khi đó **Đầu ra/outputs** được coi là các kết quả ngắn hạn (short-term results); tác động **trung hạn/outcomes** và **tác động dài hạn/impact** tương ứng với kết quả trung hạn (medium results) và kết quả dài hạn (longer-term results). Tác động trung hạn (Outcomes) được thực hiện trong khoảng thời gian của kế hoạch (thường là đến cuối kế hoạch) trong khi đó tác động lâu dài (impact) có thể thực hiện được thường sau khi dự án kết thúc. Về nguyên tắc, tác động trung hạn (outcomes) thường được trình bày trong văn kiện dự án một cách khả thi, tức là tác động trung hạn này sẽ trở thành hiện thực trong khoảng thời gian thực hiện kế hoạch, với nguồn ngân sách được phân bổ, và phạm vi hưởng lợi dự tính của dự án/chương trình/kế hoạch.

Các tiêu chí khác giúp xác định các cấp độ khác nhau trong chuỗi kết quả là:

- Phạm vi hưởng lợi (**beneficiary reach**) của kế hoạch/chương trình/dự án: Đầu ra được định nghĩa là các “sản phẩm/dịch vụ” trực tiếp được tạo ra sau khi một hoạt động được hoàn thành; nên phạm vi hưởng lợi của đầu ra, hay các sản phẩm/dịch vụ hữu hình này, chính là các nhóm đối tượng (target group) hoặc đối tượng hưởng lợi trực tiếp (direct beneficiaries) của các hoạt động được hoàn thành đó. Tác động trung hạn (Outcomes), có phạm vi

hưởng lợi chính là người sử dụng cuối (hay người hưởng lợi cuối cùng) của kế hoạch/chương trình/dự án. Trong một số trường hợp, tác động trung hạn còn được diễn đạt là “sự sử dụng của người hưởng lợi cuối cùng của dự án” (“use of the project’s final beneficiaries”). Trong khi đó, tác động lâu dài (impact) có phạm vi hưởng lợi rộng hơn, thường là cộng đồng xã hội rộng lớn và là đối tượng hưởng lợi gián tiếp (indirect beneficiaries), của kế hoạch/chương trình/dự án.

- **Mức độ rủi ro** của các yếu tố bên ngoài hoặc bên trong là tiêu chí thứ ba giúp xác định các cấp độ trong chuỗi kết quả. Tính từ mức thấp nhất của chuỗi kết quả đến mức cao nhất, chúng ta sẽ thấy mức độ rủi ro gây cản trở việc thực hiện kết quả ngày một cao hơn. Tại cấp độ tác động lâu dài (impact), những rủi ro từ bên ngoài (như các yếu tố văn hoá, kinh tế, chính trị) có thể gây hại đến thành công của kết quả lâu dài này đạt cao nhất, và các bên hữu quan của dự án có rất ít khả năng kiểm soát các rủi ro này.

**Cần chú ý rằng** các tiêu chí trên đây chỉ có tính tương đối và có thể thay đổi đáng kể, tùy thuộc vào kế hoạch của ngành.

### 2.3. Phân biệt mục tiêu, chỉ số và chỉ tiêu

Các thuật ngữ liên quan đến hoạt động theo dõi và đánh giá thường bị sử dụng nhầm lẫn với nhau. Mục tiêu, chỉ số và chỉ tiêu nhiều khi thường bị coi là một và có thể nhận thấy rất rõ là người ta thường không phân biệt được sự khác biệt của 3 thuật ngữ. Vì vậy, trước khi tiếp tục với các nội dung của tài liệu này, chúng tôi muốn phân biệt rõ ràng các thuật ngữ này.

#### **Mục tiêu (Objective).**

Mục tiêu là “tuyên bố về những thay đổi mà Chương trình/Dự án mong muốn có được khi kết thúc thời hạn của kế hoạch. Mục tiêu phải đề cập đến những thay đổi trong cuộc sống của người dân hay trong các tổ chức”.

*Ví dụ:* “Phòng ngừa ô nhiễm, cải thiện môi trường và bảo tồn đa dạng sinh học”

#### **Chỉ số (Indicator).**

Chỉ số là một thước đo cho phép đánh giá việc thực hiện một mục tiêu nào đó. Chỉ số có thể được chia thành 4 cấp độ chỉ số: Chỉ số hoạt động, đầu ra, tác động trung hạn và tác động dài hạn.

*Ví dụ:* “Tỷ lệ bụi trong không khí tại đô thị”: Đây có thể là một chỉ số phù hợp để đo lường mục tiêu “môi trường được cải thiện”.

### **Chỉ tiêu (Target).**

Chỉ tiêu là “một mục tiêu cụ thể được biểu hiện bằng con số, thời điểm và địa điểm mà các con số đó được thực hiện (IFAD 2002, tr.A-11). Về bản chất, chỉ tiêu là mức lượng hóa của các chỉ số mà Chương trình/Dự án muốn đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định.

*Ví dụ:* “Tỷ lệ bụi trong không khí tại đô thị giảm từ x % năm 2006 xuống còn (x – a)% năm 2008 và (x-a-b)% năm 2010”; Theo định nghĩa trên, chúng ta thấy chỉ tiêu này bao gồm:

- Chỉ số: “tỷ lệ bụi trong không khí”
- được lượng hóa “(x – a)%” và “(x-a-b)%”
- Địa điểm: “tại các đô thị”
- Thời điểm: 2008 và 2010

### **3. Các bước xây dựng Hệ thống Theo dõi và Đánh giá**

Bước 1: Rà soát Hệ thống thứ bậc mục tiêu (Logic Can thiệp):

**Một kế hoạch:** phải thể hiện một *chiến lược rõ ràng* gồm các mục tiêu cần thực hiện và phương tiện để đạt được những mục tiêu đó.

Tính chiến lược không chỉ thể hiện ở nội dung chi tiết của kế hoạch thông qua các từ ngữ diễn đạt mà tính chiến lược còn phải được biểu đạt ở cấu trúc tổng thể của kế hoạch. Thông thường người đọc bao giờ cũng chú ý đến cấu trúc trước tiên, sau đó mới là nội dung cụ thể. “*Tính chiến lược của kế hoạch được thể hiện ngay ở cấu trúc của kế hoạch có chặt chẽ hay không*”.

Để kiểm tra sự liên kết chặt chẽ giữa các phần trong một kế hoạch, cần chú ý Mọi quan hệ nhân quả của Logic can thiệp, thể hiện:

- Mục tiêu ở cấp độ thấp phải liên quan chặt chẽ tới mục tiêu ở mức cao hơn.
- Hành động phải tạo ra Kết quả trung gian/Đầu ra;
- Đầu ra/Kết quả trung gian phải dẫn đến những thay đổi ở cấp Mục đích của Chương trình/Dự án;
- Thay đổi ở cấp Mục tiêu (cụ thể) phải dẫn đến những thay đổi ở cấp Mục tiêu chính.

- Thay đổi ở các mục tiêu chính phải dẫn đến những thay đổi ở cấp Mục tiêu tổng thể.

3.1. Bước 2: Xác định chỉ số đánh giá:

### 1) Bốn (04) cấp độ chỉ số

Bản thân chỉ số đo lường kết quả không phải là kết quả. Chỉ số là “các biến số định tính hoặc định lượng” cho ta các phương tiện đơn giản để đo lường kết quả, phản ánh được các thay đổi liên quan đến những can thiệp dự định được đề ra trong Kế hoạch của Ngành bất kỳ tổ chức nào.

Chỉ số cần được xây dựng cho mọi cấp của hệ thống TD&ĐG dựa trên kết quả. Nói cách khác: Khi đã xây dựng được hệ thống mục tiêu, mỗi mục tiêu phải được liên kết với một bộ chỉ số. Bộ chỉ số đó phải bao gồm các chỉ số về đầu vào/hoạt động – đầu ra – kết quả - tác động.

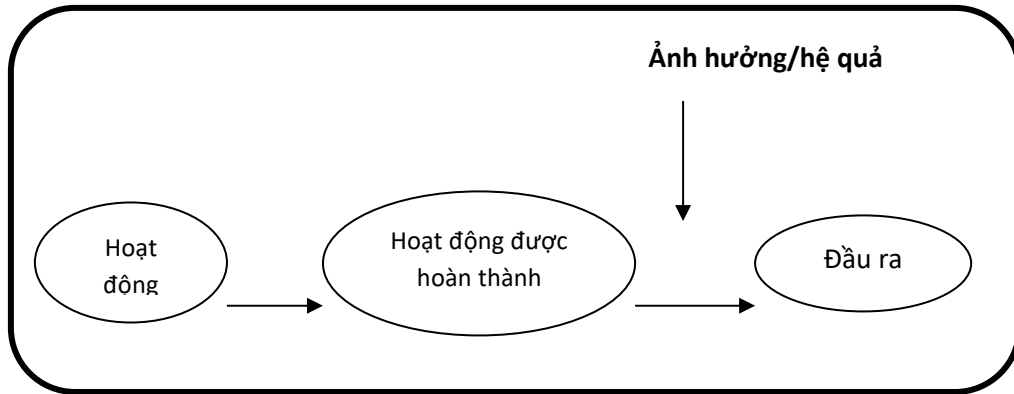
*Nhưng sự khác biệt giữa giữa 4 cấp độ này là gì?*

**Cấp độ 1: Hoạt động/Đầu vào.** Một hoạt động là một động thái tiến hành bởi Bộ/ngành chủ quản, chứ không phải do các đối tượng ngoài Bộ/ngành đó. Một hoạt động khi được tiến hành sẽ sử dụng các đầu vào (chẳng hạn, ngân sách và nhân lực). Đôi khi các chỉ số đầu vào khác biệt so với các chỉ số hoạt động, tuy nhiên ở đây chúng tôi không phân biệt giữa 2 khái niệm này.

**Cấp độ 2: Đầu ra.** Đầu ra là hàng hóa và dịch vụ do Bộ hoặc ngành đó cung cấp cho các đối tượng khác sử dụng. Đầu ra hoàn toàn thuộc quyền kiểm soát của cơ quan cung cấp hàng hóa và dịch vụ đó.

Người ta thường nhầm lẫn kết quả và hoạt động. Hoạt động là các hành động được tiến hành trong phạm vi của kế hoạch. Một hoạt động được hoàn thành (completed activities) không phải là đầu ra. Đầu ra thường là ảnh hưởng/hệ quả/sản phẩm tức thì của hoạt động đã được thực hiện đó.

Ví dụ, đào tạo/tập huấn thường được gọi là một hoạt động (an activity). Đầu ra chính là các kỹ năng và kiến thức mới mà học viên có được sau khi tham gia tập huấn.



Ví dụ về các hoạt động bao gồm:

- Xây dựng Bộ luật đất đai;
- Điều tra tình hình khai thác, sử dụng tài nguyên biển

**Bảng: Ví dụ phân biệt Hoạt động - Hoạt động được hoàn thành và Đầu ra**

Hoạt động/Activity	Hoạt động được hoàn thành/Completed Activity	Đầu ra/Outputs
Thực hiện đào tạo về kỹ thuật nuôi trồng mới cho ngư dân	Các khóa đào tạo được tổ chức	Ngư dân được trang bị kỹ thuật mới và có khả năng áp dụng vào sản xuất

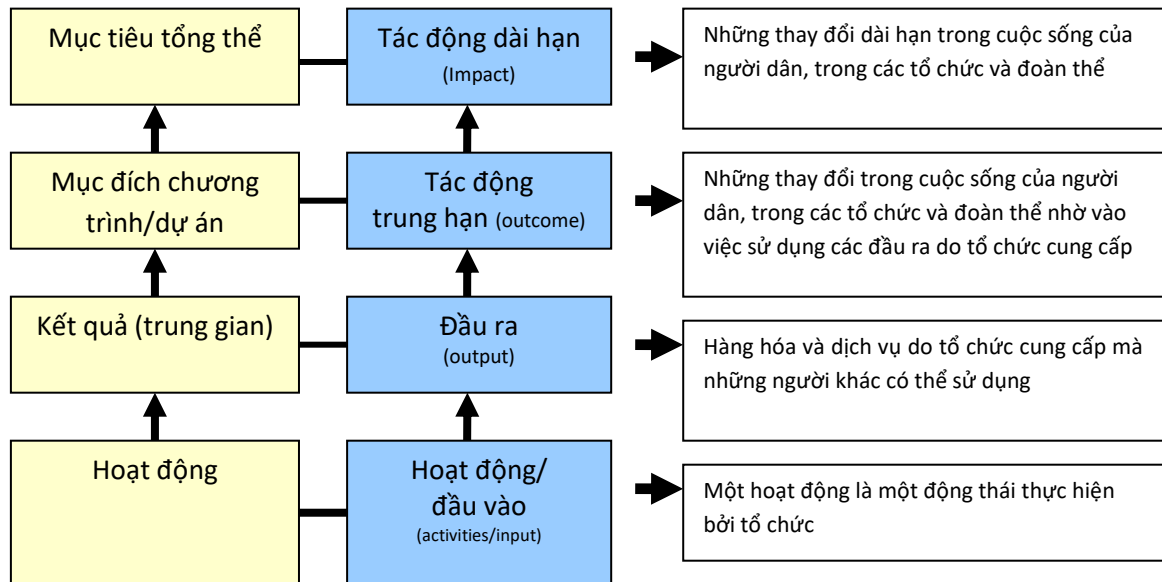
Các hoạt động phải được xác định dựa trên các kết quả mà dự án chúng ta muốn đạt được trong thời gian ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Điều quan trọng luôn luôn phải ghi nhớ đó là dự án phải được lập kế hoạch và các quyết định đưa ra phải dựa trên kết quả, **chứ không phải** là dựa trên hoạt động. Hoạt động chỉ là phương tiện để đạt đến kết quả.

**Cấp độ 3: Tác động trung hạn:** là những thay đổi trong cuộc sống của người dân và thay đổi trong các tổ chức hoặc đoàn thể nhờ vào việc sử dụng các đầu ra do Bộ/ngành đó cung cấp. Chúng ta chỉ có thể nhận thấy những thay đổi này trong trung hạn, ít nhất là sau một nửa thời gian triển khai kế hoạch. Kết quả không hoàn toàn thuộc vào sự kiểm soát của các cơ quan cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ.

**Cấp độ 4: Tác động dài hạn:** là những thay đổi mang tính dài hạn trong cuộc sống người dân hoặc trong các tổ chức/đoàn thể nhờ vào việc sử dụng các đầu ra

do Bộ/ngành cung cấp. Chúng ta thường chỉ có thể nhận thấy các tác động vào cuối thời kỳ kế hoạch. Tác động thường là những thay đổi có ảnh hưởng đến một bộ phận đông đảo người dân hoặc nhiều lĩnh vực xã hội.

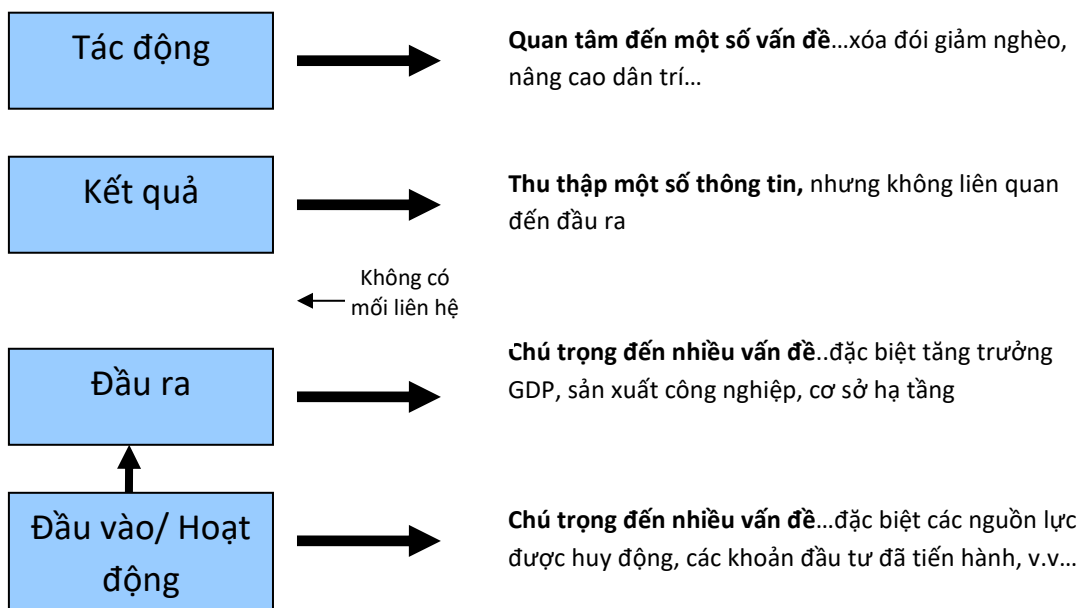
### Khái niệm Đầu vào-đầu ra-kết quả-tác động



### Chuyển hướng từ theo dõi quá trình thực hiện sang theo dõi dựa vào kết quả.

Từ trước đến nay ở Việt Nam, trọng tâm của công tác hoạch định và theo dõi - đánh giá là quá trình triển khai kế hoạch. Nói cách khác, công tác hoạch định và theo dõi - đánh giá chỉ chú trọng đến đầu vào và đầu ra, chỉ tìm cách trả lời câu hỏi: ‘kế hoạch có được triển khai hay không?’, chứ không phải câu hỏi: ‘liệu những can thiệp phát triển trong lĩnh vực thủy sản có giúp cải thiện đời sống cho người dân Việt Nam hay không? Nếu có, cải thiện như thế nào?’ Cùng với sự tăng trưởng GDP, trường học và nhà máy mọc lên khắp nơi, đường sá cầu cống được xây mới, và các nhà hoạch định cảm thấy hài lòng về điều đó. Người ta coi các đầu ra đó là các kết quả, và như vậy trong các kế hoạch, họ không hề quan tâm tới vấn đề kết quả và tác động (xem Sơ đồ 4).

### *Trọng tâm của các kế hoạch lập theo kiểu truyền thống của Việt Nam*



Do các kế hoạch chỉ chú trọng đến triển khai, chứ không chú trọng đến kết quả, cho nên các nhà xây dựng chính sách và hoạch định và các bên có liên quan không thể đánh giá được liệu kế hoạch hoặc chính sách đó có cải thiện đời sống xã hội hay không. Nói cách khác, họ không thể kết luận chính sách hoặc kế hoạch đó đã thành công hay thất bại. Họ không thể xác định được liệu những đầu ra của chính sách hoặc kế hoạch đó có đem lại kết quả mong muốn (một thay đổi trong cuộc sống của người dân) hay không, đơn giản là bởi vì chẳng hề có một mối liên hệ nào giữa đầu ra với kết quả. Bảng 5 so sánh cụ thể hơn những khác biệt cơ bản giữa ‘theo dõi quá trình thực hiện’ và ‘theo dõi dựa vào kết quả’.

## Bảng So sánh theo dõi quá trình thực hiện với theo dõi dựa vào kết quả

Các thành tố của theo dõi quá trình thực hiện	Các thành tố của theo dõi dựa vào kết quả
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mô tả vấn đề hoặc tình hình trước khi can thiệp</li> <li>• Xây dựng chuẩn cho các hoạt động và kết quả trực tiếp</li> <li>• Thu thập dữ liệu về đầu vào/hoạt động và đầu ra</li> <li>• Báo cáo hệ thống về việc cung cấp đầu vào</li> <li>• Báo cáo hệ thống về việc sản xuất đầu ra</li> <li>• Liên quan trực tiếp đến một biện pháp can thiệp chính sách</li> <li>• Được thiết kế nhằm cung cấp thông tin về các vấn đề quản lý, thực thi và hành chính chứ không phải về các vấn đề lớn hơn liên quan đến hiệu quả phát triển</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thông tin cơ sở để mô tả vấn đề hoặc tình hình trước khi can thiệp về mặt chính sách</li> <li>• Các chỉ số để đánh giá kết quả</li> <li>• Việc thu thập dữ liệu về các đầu ra, sự đóng góp của các đầu ra đó trong việc đạt được các kết quả</li> <li>• Chú trọng hơn đến ý kiến của các bên có liên quan về việc thay đổi có diễn ra hay không</li> <li>• Báo cáo hệ thống với các thông tin về việc đạt các kết quả đề ra, cả về mặt số và chất lượng</li> <li>• Phối hợp thực hiện cùng với các đối tác chiến lược</li> <li>• Thu thập các thông tin liên quan đến sự thành bại của chiến lược hợp tác trong việc đạt được các kết quả mong muốn</li> </ul>

### 2) Tiêu chí để xác định chỉ số tốt:

Chỉ số tốt là chỉ số thỏa mãn được các tiêu chí sau đây:

- **Clear:** chính xác, cụ thể
- **Relevant:** phù hợp với kết quả cần đo lường
- **Economic:** chi phí phù hợp (thu thập được thông tin về chỉ số với chi phí phù hợp)



- **Aquadate:** thỏa đáng (đủ can cứ để đánh giá kết quả)
- **Monitorable:** theo dõi được (đo lường được)

Một bộ tiêu chí khác để xác định chỉ số tốt là SMART, những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh, gồm: Specific – Cụ thể; Measurable: đo lường được; Achievable – Có thể thu thập được; Relevant – Phù hợp với kết quả cần đo lường; Timebound- Có thời hạn cụ thể.

### 3) Các loại chỉ số:

Có hai loại chỉ số: Chỉ số định tính và định lượng.

(1) **Chỉ số định lượng:** cần phải được báo cáo thành các con số cụ thể (tỷ lệ đất sỏi mòn, tỷ lệ đất sa mạc hóa, số doanh nghiệp áp dụng phương pháp sản xuất sạch hơn).

Các chỉ số đầu vào/đầu ra thường được diễn đạt dưới dạng các con số tuyệt đối hoặc tỷ lệ phần trăm. Có thể xem xét để kết hợp cả hai con số này.

(2) **Chỉ số định tính:** hàm ý cách đánh giá định tính, như “phù hợp với”, “chất lượng của”, “mức độ và cấp độ của”... Các chỉ số định tính cho chúng ta biết sự thay đổi trong thái độ, động cơ và hành vi của tổ chức/cá nhân.

#### 3.2. Bước 3: Dữ liệu về tình trạng ban đầu:

Sau khi xác định được các chỉ số thể hiện kết quả, bước tiếp theo là Xác định số liệu về tình trạng ban đầu của các chỉ số này.

Việc này chính là xác định “chúng ta đang ở đâu” so với kết quả mà chúng ta dự định đạt được. Số liệu tình trạng ban đầu chính là thước đo đầu tiên của một chỉ số, là xuất phát điểm để theo dõi các thay đổi trong tương lai. Dữ liệu tình trạng ban đầu chính là thông tin – định tính hay định lượng- cung cấp spps liệu tại thời điểm bắt đầu hoặc ngay trước giai đoạn giám sát. Ý nghĩa của việc xác định tình trạng ban đầu chính là “cung cấp các bằng chứng” giúp các nhà lãnh đạo/quản lý có thể đo lường kết quả trong tương lai.

Dưới đây là ví dụ về số liệu tình trạng ban đầu cho một mục tiêu cụ thể.

Kết quả	Chỉ số	Tình trạng ban đầu (tháng 3 năm 2007)	Chỉ tiêu (tháng 12 năm 2008)
Mức độ ô nhiễm môi trường ở các làng nghề được kiểm soát	Tỷ lệ chất thải rắn tại các làng nghề được xử lý	a %	(a + x) %

Để có được dữ liệu về tình trạng ban đầu của chỉ số, cần trả lời các câu hỏi sau đây:

- Câu hỏi 1: Nguồn số liệu lấy từ đâu?  
 Câu hỏi 2: Phương pháp thu thập số liệu là gì?  
 Câu hỏi 3: Mức độ thường xuyên của việc thu thập số liệu? (Tần số thu thập dữ liệu?)  
 Câu hỏi 4: Chi phí (và những khó khăn) của việc thu thập số liệu?  
 Câu hỏi 5: Ai thu thập số liệu? Ai phân tích?/ Ai báo cáo? Ai sử dụng?

Thể hiện các câu hỏi này thành dạng bảng, chúng ta dễ dàng tổ chức việc thu thập thông tin về tình trạng ban đầu cho mỗi chỉ số. Bảng dưới đây là một biểu mẫu tham khảo:

**Bảng:** Tổ chức thu thập thông tin về tình trạng ban đầu của chỉ số

Chỉ số	Nguồn dữ liệu	Phương pháp thu thập	Chi phí (khó khăn) của việc thu thập số liệu	Người chịu trách nhiệm			
				Thu thập	Phân tích	Báo cáo	Sử dụng
1.							
2.							
3.							

Để có thể điền vào các cột của Bảng trên, cần lưu ý:

**(1) Nguồn số liệu lấy từ đâu?**

Nguồn số liệu là người hoặc nơi cung cấp chứ không phải là phương pháp thu thập số liệu.

Trong quá trình xác định các nguồn số liệu, cần quan tâm đến các câu hỏi:

- Có thể tiếp cận đến số liệu dễ dàng không?
- Nguồn số liệu có thể cung cấp số liệu có chất lượng cao không?
- Thu thập số liệu sơ cấp từ các nguồn thông tin có khả thi không?
- Chi phí có hợp lý không?

Có hai loại nguồn số liệu:

- Sơ cấp: do các tổ chức/cá nhân có liên quan cung cấp như thông tin điều tra, phỏng vấn, thông tin có từ quan sát trực tiếp;
- Thứ cấp: đã được các tổ chức khác thu thập, nhưng không trực tiếp phục vụ cho mục tiêu của tổ chức trong cuộc. Ví dụ: thông tin về số bệnh nhân bị bệnh đường tiêu hóa (do nguồn nước ô nhiễm) được cơ quan y tế cung cấp.

Thông tin thứ cấp thường có chi phí hợp lý và có thể được sử dụng trong trường hợp việc thu thập thông tin sơ cấp khó tiến hành thường xuyên, ví dụ tổ chức các cuộc điều tra quy mô lớn và đắt tiền. Tuy nhiên, sử dụng thông tin thứ cấp tức là dùng thông tin của cơ quan/cá nhân khác để báo cáo cho kết quả/tiến độ của mình, nên các nhà quản lý chương trình/dự án cần cân nhắc khi sử dụng thông tin thứ cấp. Một số quan tâm chung khi sử dụng thông tin thứ cấp là:

- Các số liệu này có hợp lệ?
- Số liệu có đáng tin cậy?
- Phương tiện thu thập số liệu được kiểm định thường xuyên ở mức độ nào?

Hiện nay, người ta hướng mạnh sự quan tâm vào việc có được luồng thông tin liên tục, có thể tin tưởng và sử dụng tức thời thay vì việc phải chờ đợi hàng tháng hoặc hàng năm cho các kết quả nghiên cứu. Do vậy, khi áp dụng hệ thống theo dõi và đánh giá dựa trên kết quả, các nhà quản lý của Chương trình/Dự án có thể xem xét việc xây dựng hệ thống có thể cung cấp các luồng thông tin liên tục.

## **(2) Phương pháp thu thập số liệu**

Các phương pháp thu thập dữ liệu có thể sử dụng:

	<b>Phương pháp</b>	<b>Đặc điểm</b>
Phương pháp chính thức	• Thí điểm tại thực địa	Cấu trúc chặt chẽ; Chính xác hơn; Tôn chi phí hơn; Tôn thời gian hơn; Phù hợp với những đánh giá lớn, quan trọng, không thường xuyên.
	• Tổng điều tra	
	• Điều tra lặp	
	• Điều tra một lần	
	• Bảng câu hỏi	
	• Quan sát trực tiếp	
Các phương pháp không chính thức	• Phỏng vấn nhóm trọng điểm	Cấu trúc lỏng, Ít chính xác; Ít tốn kém và phù hợp khi phải thu thập số liệu một cách đều đặn, thường xuyên.
	• Quan sát người tham gia, phỏng vấn đối tượng cung cấp thông tin chính	
	• Khảo sát tài liệu từ hệ thống thông tin quản lý và số liệu hành chính	
	• Khảo sát thực địa	
	• Phỏng vấn cộng đồng	
	• Nói chuyện với các cá nhân liên quan	

Những chú ý khi lựa chọn phương pháp thu thập dữ liệu:

- Không phương pháp thu thập số liệu nào là phương pháp tốt nhất; phụ thuộc vào nguồn lực sẵn có, khả năng tiếp cận, hạn chế về thời gian, nhu cầu...
- Có thể kết hợp các phương pháp thu thập dữ liệu đối với mỗi chỉ số.
- Lựa chọn phương pháp thu thập số liệu, thực chất là sự đánh đổi về chi phí, độ chính xác, độ tin cậy và tính cập nhật.

Bảng 8 dưới đây là so sánh các phương pháp thu thập số liệu cơ bản theo một số tiêu chí cơ bản:

**Bảng: Tiêu chí so sánh để lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin**

<b>Phương pháp/tiêu chí lựa chọn</b>	<b>Chi phí</b>	<b>Thời gian hoàn thành</b>	<b>Tỷ lệ trả lời</b>	<b>Mức độ tập huấn cho người thu thập</b>
Rà soát các hồ sơ, tài liệu sẵn có	Thấp	Phụ thuộc lượng số liệu cần thu thập	Cao (nếu hồ sơ có đủ thông tin cần thiết)	Không nhiều
Phiếu câu hỏi	Trung bình	Trung bình	Phụ thuộc vào cách thức gửi phiếu câu hỏi	Không nhiều
Phỏng vấn	Tương đối cao	Trung bình	Tương đối cao	Tương đối nhiều
Sử dụng quan sát viên đã tập huấn để cho điểm	Cao	Dưới mức trung bình	Cao	Tương đối cao

Để kiểm chứng phương pháp thu thập dự định lựa chọn, có thể tiến hành thí điểm việc thu thập thông tin cho một chỉ số. Đây là thời điểm quyết định dừng lại và xem xét mọi chỉ số có liên hệ thế nào đến việc thu thập số liệu. Nếu mọi chỉ số đều đòi hỏi phương pháp thu thập số liệu tốn chi phí, cần xem xét lại liệu chỉ số này có thực sự cần thiết hay không.

### 3.3. Bước 4: Xác định chỉ tiêu (target):

Sau khi đã thu thập số liệu tình trạng ban đầu của chỉ số, bước tiếp theo là xác lập các chỉ tiêu. Chỉ tiêu được xây dựng dựa theo công thức sau:

$$\text{Mức chỉ số kỳ gốc} + \text{Mức cải thiện mong muốn} = \text{Chỉ tiêu kết quả}$$

(Tình trạng ban đầu của chỉ số; đây là tình trạng trước khi bắt đầu thực hiện kế hoạch)	(giả định có được đầu vào, hoạt động và đầu ra như dự kiến)	(mức kết quả mong muốn đạt được đến một mốc thời gian nhất định, thường là thời gian cuối kế hoạch)
---	---	---

Khi lựa chọn chỉ tiêu kết quả cho tương lai, cần:

- Biết rõ tình trạng ban đầu của chỉ số;
- Xem xét, nếu có thể, những thành tích của thời gian trước (trong 6 tháng gần đây, trong 1 năm gần đây hoặc 3 năm gần đây);
- Mức độ kỳ vọng về nguồn tài chính và nguồn lực khác – năng lực, ngân sách, cán bộ, trang thiết bị..- trong suốt quá trình thực hiện.
- Những xem xét này giúp xác định được các chỉ tiêu khả thi trong điều kiện hiệ tại của nguồn lực và năng lực tổ chức các hoạt động nhằm tạo ra các đầu ra.

Thông thường người ta có thể xác định chỉ tiêu cho những kỳ ngắn hạn; hàng năm; thậm chí hàng quý. Việc xác định chỉ tiêu cho các kỳ dài 2-3 năm hoặc 5 năm thường khó khăn hơn.

Nếu chỉ số là mới, cần thận trọng khi xác định chỉ tiêu cứng. Có thể nên dùng chỉ tiêu khoảng thay vì một con số duy nhất. Ví dụ “đến năm 2008, 80% - 85% dân cư đô thị sử dụng nước sạch” thay vì “đến năm 2008, 85% dân cư đô thị sử dụng nước sạch”.

#### 3.4. Bước 5: Hình thành cấu trúc Khung theo dõi và Đánh giá:

Bảng dưới đây gọi về Mẫu Khung theo dõi và đánh giá:



Mục tiêu	Các chỉ số				Dữ liệu ban đầu	Chỉ tiêu		Nguồn thông tin	Phương pháp thu thập	Mức độ thường xuyên của việc thu thập	Ai chịu trách nhiệm?			
	Hoạt động/Đầu vào/Hành động	Chỉ số Đầu ra	Chỉ số Kết quả	Tác động		Giữ a kỳ	Cuối i kỳ				Thu thập	Phân tích	Báo cáo	Sử dụng
Kết quả trung gian 2:														
Kết quả trung gian 3:														
Kết quả trung gian 4:														



## PHẦN VI: THỰC HIỆN THEO DÕI, ĐÁNH GIÁ VÀ BÁO CÁO

*Thực hiện theo dõi, đánh giá dự án sẽ tuân theo Khung theo dõi đánh giá đã phác thảo ở trên. Phần này xin bổ sung một số mẫu biểu và phương pháp theo dõi, báo cáo và đánh giá mang tính chất tham khảo thêm.*

### **Theo dõi, giám sát tiến độ thực hiện dự án**

**Mẫu báo cáo theo dõi/giám sát & tiến độ thực hiện công việc.**

**Tên và mã số hoạt động:**

Ngày bắt đầu/kết thúc công việc:	
Những người tham gia cập nhật thông tin giám sát:	

Tính hiệu quả	
Nội dung	Lời nhận xét
Đánh giá tiến độ thực hiện các hoạt động & đầu ra của nhà tư vấn như đã nêu trong bản Điều khoản Tham chiếu.	
Ước tính khả năng các đầu ra và mục đích công việc có thể sẽ đạt được.	
Giải thích lý do trong trường hợp không đạt được tiến độ theo như kế hoạch HOẶC tiến độ đó có tác động như thế nào đối với sự chuyển biến trong nhóm đối tác?	
Quyết định những thay đổi hoặc hoạt động kế tiếp cần thiết trong chương trình.	
Các bài học được rút ra	



• Nhìn chung, các nhà tài trợ rất quan tâm đến những thay đổi mà chương trình/dự án đem lại, tức là chương trình/dự án đã thực hiện được những kết quả phát triển gì? Nhưng đó chưa phải là tất cả:

▶ Nhà tài trợ còn rất quan tâm đến **lý do/nguyên nhân** của những thay đổi

▶ Nhà tài trợ muốn được báo cáo về những kết quả đã đạt được thì đồng thời cũng muốn biết **tại sao** lại chương trình/dự án đem lại kết quả (có thể kết quả tích cực hoặc không), còn các chương trình/dự án khác thì không.

• Các chương trình/dự án phát triển là những thử nghiệm mang tính đa dạng. Chúng ta đều hy vọng rằng chương trình/dự án mà chúng ta đang triển khai đạt được những kết quả mong đợi Tuy nhiên **nếu thất bại, thử nghiệm vẫn có giá trị** bởi nó đem lại những kinh nghiệm, bài học và sự hiểu biết.

▶ Vì vậy, dù chương trình/dự án không đạt được kết quả như mong đợi, ít ra cũng có những học kinh nghiệm được rút ra, các nhà tài trợ và các tổ chức khác hiểu được các quá trình phát triển, và giúp mọi người tiếp tục tham gia vào chương trình/dự án trong tương lai, nếu bạn có thể hiểu được tại sao chương trình/dự án của mình không đem lại kết quả, hoặc nếu bạn thành công – thì tại sao chương trình/dự án thành công như mong đợi của bạn

#### **b. Đóng góp cho thành công:**

• Nhà tài trợ hiểu rằng hỗ trợ của mình không phải là động cơ duy nhất tạo ra những thay đổi lớn.

• Chương trình/dự án có thể đóng góp vào sự thành công, nhưng bên cạnh chương trình/dự án mà bạn đang tiến hành còn có các yếu tố khác, chương trình/dự án khác, tổ chức khác cũng góp phần đem lại sự thay đổi lớn này.

▶ Có thể đã có cá nhân, nhà tài trợ trong nước hoặc quốc tế, và những nhóm khác cũng trực tiếp hay gián tiếp đóng góp vào sự thành công.

▶ Vì thế, cần phải nêu trong văn bản (báo cáo) những chủ thể khác đóng góp vào quá trình thay đổi, nêu bật chương trình/dự án của bạn có quan hệ tương hỗ với những can thiệp pháp triển khác như thế nào.

▶ Chứng minh các kết quả là do chương trình/dự án bạn thực hiện mang lại, nhưng hãy trung thực và tạo niềm tin bằng cách ghi nhận những đóng góp dù gián tiếp đến kết quả đạt được.

### c. Các kết quả ngoài dự kiến.

•Chương trình/dự án có thể không đem lại kết quả như bạn mong đợi – nhưng có thể có những kết quả ngoài dự kiến, dù là tích cực hay tiêu cực, cần đưa vào trong báo cáo.

▶ Các kết quả không mong đợi có thể quan trọng hơn kết quả dự kiến

#### .Chọn đối tượng điều tra.

•Nếu đối tượng thu thập thông tin có số lượng nhỏ, có thể lấy dữ liệu trên diện rộng, hoặc từ tất cả đối tượng.Nhưng nếu số lượng quá nhiều, cần lấy mẫu, mẫu cần đảm bảo tính đại diện.

▶ Người đọc báo cáo (nhà tài trợ, cơ quan quản lý Việt nam) quan tâm đến việc miêu tả các kết quả, vì thế bạn có thể tập trung vào những đối tượng mà theo bạn sẽ sử dụng chương trình/dự án để đem lại những thay đổi trong công việc của họ.

Người đọc báo cáo rất quan tâm đến **lý do tại sao một số đối tượng không nhận được kết quả gì từ chương trình/dự án**, vì thế hãy chọn một vài thành viên trong chương trình/dự án, những người không thấy thay đổi xảy ra do chương trình/dự án mang lại.

## 2. Miêu tả kết quả

Khi kết thúc chúng ta muốn biết chương trình/dự án hay hoạt động riêng lẻ nào trong chương trình/dự án đã tạo ra **sự thay đổi** đối với đối tượng của chương trình/dự án hay không? nếu có thay đổi như thế nào?

Kết quả được hiểu là những thay đổi toàn diện hay một phần sau khi chương trình/dự án được thực hiện. Vì thế cần có câu trả lời cho những câu hỏi dưới đây:

Đã có những thay đổi nào xảy ra đối với những đối tượng tham gia trong chương trình/dự án hay hoạt động của chương trình/dự án về mặt:

i. **Kiến thức** – các nội dung, chủ đề chuyên môn, quá trình ra quyết định, kỹ năng mới được trang bị liên quan đến công việc, lựa chọn chính sách?

▪ Nếu có, thì những đối tượng tham gia hay những đối tượng khác có thể bị ảnh hưởng bởi chương trình/dự án, hiểu biết được những gì mà trước đó họ không biết?

- Trình bày những thí dụ cụ thể từ những cuộc phỏng vấn đối tượng tham gia

ii. **Thái độ hay động cơ** - về các vấn đề chính sách, về các quá trình ra quyết định mới, hay công việc của họ?

- Nếu có thì thái độ của họ thay đổi ra sao?

- Suy nghĩ của họ trước khi thực hiện chương trình/dự án, và sau khi thực hiện chương trình/dự án?

- Sự thay đổi về thái độ ảnh hưởng đến hành vi của họ như thế nào?

iii. **Thói quen và thực hành trong công tác chuyên môn của đối tượng tham gia?**

- Có những chuyển biến nào trong thực hành công việc chuyên môn và hành vi của họ so với trước khi có chương trình/dự án?

- Có mối liên hệ trực tiếp nào giữa những thay đổi này và chương trình/dự án?

iv. **Chính sách và các quy định?**

- Nếu có chính sách nào đã thay đổi?

- Chính sách trước chương trình/dự án và sau chương trình/dự án ra sao?

- Tại sao có sự thay đổi?

v. **Các lĩnh vực khác?**

- Những thay đổi có xảy ra ở những lĩnh vực khác không?

- Chương trình/dự án có đem lại những thay đổi trên một nhóm đối tượng tương đối rộng không?

- Có những chuyển biến nào do chương trình/dự án mang lại đối với phụ nữ và những người dân tộc không (đây là nhóm ưu tiên của chương trình/dự án)?

**3. Những yếu tố khác ảnh hưởng đến mức độ thành công của chương trình/dự án?**

Nghiên cứu cho thấy rằng có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến mức độ thành công của chương trình/dự án.

Bao gồm:

- Động cơ tham gia.

- Mức độ đáp ứng nhu cầu thực tế của đối tượng tham gia

- Mức độ làm chủ quá trình thực hiện của các đối tượng tham gia, và

- Tự do thích ứng kinh nghiệm học tập với nhu cầu cá nhân của họ.

Hãy hỏi các đối tượng hay những người quản lý của đối tượng những câu hỏi sau đây:

**i. Giá trị của chương trình/dự án**

- Bạn có sẵn sàng tham gia vào chương trình/dự án tương tự nếu có thêm một cơ hội nữa không ?
- Bạn có được tổ chức hay cơ quan cho phép tham gia không?
- Nếu được tại sao?
- Nếu không, tại sao?

**ii. Động cơ của đối tượng tham gia.**

- Tại sao bạn tham gia?
- Bạn bị tổ chức (cơ quan) bắt buộc, hay tham gia vì lý do cá nhân?
- Nếu bạn bị bắt buộc thì tại sao bị bắt buộc?
- Nếu bạn tham gia vì lý do cá nhân thì với những lý do gì?

**iii. Tính hợp lý của chương trình/dự án.**

- Chương trình/dự án có đáp ứng được những nhu cầu về chuyên môn của bạn không?
- Đáp ứng như thế nào?
- Nếu không, tại sao?

**iv. Quyền kiểm soát và tính thích ứng.**

- Có những gì bạn không hài lòng về những hoạt động của chương trình/dự án?
- Bạn có tìm được cách thích ứng việc học và các hoạt động của chương trình/dự án với hoàn cảnh riêng của bạn không?
- Nếu có bạn đã thích ứng như thế nào? Bạn đã thực hiện những thay đổi nào và tại sao thay đổi?
- Nếu bạn không thể thay đổi được thì tại sao?

**4. Kết luận**

(1) Hãy tóm tắt lại những thay đổi quan trọng mà theo bạn là do chương trình/dự án mang lại về mặt kiến thức, thái độ chính sách hay công tác chuyên môn.

Tóm tắt những yếu tố ảnh hưởng đến thành công hay thất bại theo từng khía cạnh nêu trên. Nếu có những yếu tố khác ngoài chương trình/dự án có thể tác động đến kết quả chương trình/dự án, xin trình bày vai trò của chúng.

(2) Nếu bạn thực hiện lại chương trình/dự án này bạn sẽ có những cải tiến gì? Tại sao?

## **2. Công tác đánh giá dự án.**

### **2.1. Giới thiệu**

Tài liệu này trình bày khái quát về những khía cạnh và các tiêu thức khác nhau trong công tác đánh giá dự án và chương trình. Tài liệu này không phải là bản tóm tắt những kiến thức và tài liệu hiện có mà nhằm đưa ra khuôn khổ cơ bản giải thích các khái niệm và qua đó cung cấp cơ sở giải thích cho các quyết định trong quá trình đánh giá.

### **2.2. Định nghĩa công tác đánh giá**

Nhóm chuyên gia của Ủy ban Hỗ trợ Phát triển (DAC) của OECD định nghĩa đánh giá như sau:

- Là quá trình thẩm định, càn hệ thống và càn khách quan càn tốt:
- Đối với quá trình thiết kế, thực hiện và kết quả (đầu ra) của một dự án, chương trình, chính sách đang thực hiện hoặc đã hoàn thành

Trong quá trình đánh giá, trước tiên người ta xem xét tất cả các dữ liệu thực tế liên quan đến một tình huống cụ thể, sau đó rút ra kết luận và những nhận định. Sau đó các kiến nghị cho tương lai được đưa ra dựa trên những kết luận và nhận định này. Những kiến nghị này phải dựa trên sự phân tích thấu đáo giúp giải thích mức độ và kết quả thực hiện của dự án. Quá trình thẩm định, đánh giá phải khách quan, có tính hệ thống và minh bạch và có thể được tiến hành lặp lại. Lý tưởng nhất là kể cả khi có sự thay đổi về người đánh giá, tức là có người kế cận thực hiện cùng một công việc như quy định trong điều khoản tham chiếu-ĐKTC/TOR- về cùng một dự án hay cùng một giai đoạn của dự án mà kết quả cuối cùng vẫn thống nhất.

Tuy nhiên, trên thực tế, kết quả của một quá trình đánh giá thường mang tính chủ quan ở một chừng mực nhất định. Hạn chế về thời gian, tiền bạc cản trở điều tra sâu, rộng áp dụng cho tất cả các sự kiện. Còn nữa, từ sự kiện đi đến các nhận định

phán đoán đã trải qua suy diễn của người đánh giá nên không còn giữ được tính khách quan tuyệt đối. Như vậy khó mà tránh được tính chủ quan trong các báo cáo đánh giá. Báo cáo đánh giá gồm một chương mô tả các phương pháp đánh giá được sử dụng và lý do lựa chọn phương pháp đó. Cách thu thập các thông tin cần thiết? Đánh giá dựa trên các thông tin phỏng vấn, điều tra qua bảng câu hỏi, đọc tài liệu thứ cấp hay kết hợp các nguồn trên. Việc lựa chọn kỹ thuật thu thập thông tin dựa trên cơ sở nào? Trong các phiếu điều tra và khi phỏng vấn, các câu hỏi nào đã được sử dụng? Các khía cạnh này cần được trình bày chi tiết bằng văn bản.

Đối tượng đánh giá là dự án, chương trình hoặc chính sách đã hoàn thành hoặc đang trong quá trình triển khai. Một chương trình là một tập hợp các dự án có liên quan đến nhau. Ví dụ, một quốc gia thực hiện chương trình Cải thiện dịch vụ chăm sóc y tế cơ bản, chương trình này được triển khai qua một loạt dự án về chăm sóc y tế cơ bản tại nhiều vùng khác nhau. Một loại chương trình khác là chương trình tổng hợp phát triển đa ngành ở quy mô khu vực, bao gồm những dự án trong nhiều lĩnh vực khác nhau; có dự án thuộc y tế cơ sở, có dự án giáo dục, dự án nông nghiệp và thủy lợi... Đối với việc đánh giá một chính sách, việc thẩm định được thực hiện ở cấp độ cao hơn, thí dụ như chính sách chung về phát triển nông nghiệp của một quốc gia.

Các nỗ lực đánh giá thường tập trung chủ yếu vào thẩm định phương thức thực hiện hoặc kết quả đạt được của dự án, chương trình và chính sách. Thường thì có mối liên hệ chặt chẽ giữa phương pháp thực hiện dự án và kết quả của nó. Nhưng cũng có những trường hợp một dự án đã được tiến hành đúng như kế hoạch nhưng vẫn không đạt được mục tiêu mong muốn. Như vậy là trong giai đoạn xác định dự án, đã có sự lệch lạc trong việc xác định mối quan hệ giữa mục đích của dự án và phương thức để đạt được mục đích dự án. Khi đánh giá, nếu quá tập trung vào quá trình thực hiện có phù hợp với kế hoạch hay không thì rất dễ xảy ra tình huống bỏ qua nhận xét kiểu này. Như vậy báo cáo đánh giá không đầy đủ.

### 2.3. Mục đích của đánh giá

Mục đích của đánh giá và thẩm định chất lượng dự án, chương trình hay chính sách về các tiêu chí (5 tiêu chí) : tính thích hợp; hiệu quả; hiệu suất; tác động và



tính bền vững. Trong quản lý vòng đời dự án, quá trình đánh giá sẽ thực hiện theo các cấp khác nhau theo Khung Logic.

- **Tính thích hợp (Relevance)**

Khi thẩm định tính thích hợp cần trả lời câu hỏi: mức độ đáp ứng của mục đích dự án và mục tiêu tổng quát đối với những nhu cầu và ưu tiên của các bên liên quan đến dự án là như thế nào?

Thẩm định tính thích hợp khác với bốn tiêu chí còn lại là ở chỗ nó không xét đến kết quả thực hiện thực tế của dự án. Đối tượng thẩm định là mục tiêu, dự định của dự án chứ không phải là những kết quả đạt được trong dự án.

Mục đích dự án (project purpose) là mục đích cuối cùng mà dự án cần thực hiện. Mục đích của dự án phải hướng tới lợi ích bền vững của người hưởng lợi. Mục tiêu tổng quát là mục đích ở cấp độ cao hơn, thường ở cấp chính sách, mà dự án đang được đánh giá cùng với các dự án, chương trình và chính sách khác cùng đóng góp vào.

Những bên liên quan chủ yếu trong một dự án thường là người thụ hưởng, nhà tài trợ và chính quyền địa phương, trung ương hoặc những cơ quan trung gian khác như các NGO. Trong giai đoạn xác định dự án, những mục tiêu của các chủ thể này phải dung hoà với nhau thoả đáng để có một kế hoạch dự án làm hài lòng tất cả các bên. Tuy nhiên trong quá trình triển khai thực hiện, những mục tiêu hay các ưu tiên của các bên liên quan có thể thay đổi khiến cho mục đích dự án và mục tiêu tổng thể trở nên không còn phù hợp nữa. Việc đánh giá ngay sau thời điểm thiết kế ban đầu của dự án sẽ giúp điều chỉnh mục đích và mục tiêu tổng thể của dự án.

- **Tính hiệu quả (Effectiveness)**

Câu hỏi cần trả lời khi thẩm định hiệu quả là: mức độ hoàn thành kết quả và mục đích của dự án?

Khi thẩm định hiệu quả, cần xác định mức độ mà người thụ hưởng được hưởng những dịch vụ/sản phẩm của dự án như được đề ra trong mục đích dự án. Thẩm định xem các hoạt động có thực sự dẫn đến các kết quả không? Các kết quả tạo ra có dẫn đến những tác động dự kiến ở cấp độ người thụ hưởng không? Tất cả các yếu tố bên trong và bên ngoài có tác động đến việc thực hiện kết quả và mục đích dự án đều cần được xem xét. Các dữ liệu về kết quả

thực hiện, các lý do có thể có giải thích cho sự thành công hay thất bại của dự án là cơ sở phân tích, đưa ra kết luận cũng như các khuyến nghị, đề xuất.

- **Hiệu suất (Efficiency)**

Câu hỏi cần giải đáp khi thẩm định hiệu suất là: Các phương tiện sẵn có đã được khai thác, sử dụng một cách tối ưu hay chưa?

Điều cần xác định là nguồn nhân lực, vật lực và tài lực đã được sử dụng một cách đúng đắn để thực hiện các hoạt động và tạo ra các kết quả/sản phẩm đầu ra hay chưa. Việc sử dụng nguồn lực trên thực tế được so sánh với kế hoạch và ngân sách. Thẩm định hiệu suất thường tập trung vào phương pháp (how) để thực hiện một kết quả nào đó mà không quan tâm đến tác động mà kết quả đó có thể đem lại.

- **Tác động (Impact)**

Câu hỏi phải trả lời khi thẩm định tác động là: Sự can thiệp đã gây ra những hiệu quả/ảnh hưởng rộng lớn hơn nào?

Khung Logic không chỉ mô tả mục tiêu của các can thiệp mà còn mô tả (những) mục đích cao hơn, (những) mục tiêu tổng quát mà qua quá trình can thiệp người ta cho rằng sẽ đóng góp vào việc hiện thực hoá mục tiêu tổng quát đó. Mục tiêu tổng quát chính là tác động/ảnh hưởng tích cực dự kiến của các can thiệp. Trong quá trình thực hiện, có những tác động/hiệu ứng khác, nằm trong hoặc ngoài dự kiến, tiêu cực hay tích cực, sẽ phát sinh. Như vậy, hầu chắc chắn rằng mục tiêu tổng quát không là hiệu ứng duy nhất của can thiệp.

Thường thì không dễ xác định được mức độ hiệu ứng nhất định mà can thiệp gây nên. Hiểu biết vững chắc về vùng địa lý và về ngành đó là yếu tố quan trọng để thẩm định tác động. Còn có cách khác nữa là so sánh các dự án, hoặc đơn giản là hỏi ý kiến của người thụ hưởng để xác định tác động dự án.

- **Tính bền vững (Sustainability)**

Khi thẩm định về tính bền vững cần trả lời câu hỏi: liệu các hiệu ứng tích cực của các can thiệp có tiếp tục tồn tại sau thời hạn của dự án không? Tùy theo tính chất của can thiệp, các yếu tố quyết định đến tính bền vững sau đây có thể được xem xét:

1. Hỗ trợ về chính sách - Chính sách của nhà nước có cho phép kết

quả của dự án tiếp tục duy trì

2. Công nghệ thích hợp - Liệu người thụ hưởng và các tổ chức thứ ba có thể sử dụng công nghệ mà dự án trang bị sau khi dự án kết thúc?
3. Bảo vệ môi trường - Liệu có đảm bảo việc bảo vệ môi trường hay không?
4. Các yếu tố văn hoá-xã hội (bao gồm cả các yếu tố về giới) - Các khía cạnh văn hoá xã hội đảm bảo ai sẽ tích cực tham gia hoặc chịu trách nhiệm. Đã có biện pháp nào được tiến hành để đảm bảo sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhóm đối tượng.
5. Năng lực quản lý và năng lực thể chế - Các biện pháp nào đã được thực hiện để đảm bảo duy trì hoạt động của các tổ chức mới thành lập hay được củng cố nhờ kết quả của quá trình can thiệp.
6. Khía cạnh kinh tế tài chính - Liệu trong tương lai, các lợi ích có cao hơn các chi phí nhóm đích sau này sẽ phải gánh chịu toàn bộ không?

Nếu can thiệp có tính bền vững, người thụ hưởng phải tiếp tục được hưởng lợi ích của can thiệp sau khi sự trợ giúp từ bên ngoài đã chấm dứt; thiết kế của can thiệp phải bao gồm những điều khoản tạo điều kiện để hiện thực hoá tính bền vững đó. Để thúc đẩy tính bền vững, người thụ hưởng phải tham gia dự án ngay từ ban đầu, từ giai đoạn xác định dự án. Các hoạt động trừu tượng triển khai trong dự án cần bao gồm các yếu tố như: nâng cao nhận thức, xây dựng khả năng hoặc tạo thu nhập. Tính bền vững chỉ có thể được thẩm định một vài năm sau khi dự án đã kết thúc. Tuy nhiên, việc thẩm định này thường chỉ thực hiện được sau khi hoặc ngay trước khi dự án kết thúc. Như vậy, tính bền vững chỉ có thể được thẩm định theo xác

suất mà thôi. Nếu trong một dự án cấp nước, phần đóng góp của những người thụ hưởng đến công tác bảo trì máy bơm tăng lên, điều này giúp suy luận là trong tương lai họ cũng có khả năng đóng góp kinh phí cho việc này.

Tính rõ ràng, sự chấp nhận đối với thiết kế của dự án, chất lượng của thiết kế dự án quyết định phần lớn kết quả thực hiện của dự án. Mức độ thích hợp, hiệu quả, hiệu suất, tác động và sự bền vững phải được quyết định trước trong giai đoạn xác định quá trình can thiệp. Điều này không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện dự án mà còn cả cho công tác đánh giá dự án.

#### 2.4. Các hình thức đánh giá

Một cách phân biệt các hình thức đánh giá là đánh giá bên trong hay đánh giá bên ngoài. Đánh giá bên trong (nội bộ) do tổ chức của dự án khởi xướng và chủ yếu phục vụ nhu cầu thông tin cho nội bộ tổ chức. Đánh giá bên ngoài do một chủ thể bên ngoài dự án khởi xướng và yêu cầu thực hiện như cơ quan nhà nước; đánh giá này nhằm phục vụ nhu cầu thông tin của chính chủ thể yêu cầu đánh giá.

Công tác đánh giá cũng có thể được phân loại theo thời điểm thực hiện. Trong chu kỳ dự án, việc đánh giá được bố trí ở cuối chu kỳ: khi một dự án kết thúc, người ta tiến hành đánh giá kết quả dự án. Cũng có khi công tác đánh giá được thực hiện ngay sau khi hoặc một vài năm sau khi dự án kết thúc. Nếu tiến hành ngay sau khi dự án kết thúc, đánh giá tổng kết, thường người ta đánh giá tính hiệu quả và hiệu suất dự án. Kết quả của đánh giá tổng kết thường là cơ sở cho các khuyến nghị để thiết kế/hình thành các dự án, chương trình mới hoặc khuyến nghị cho khâu kế tiếp.

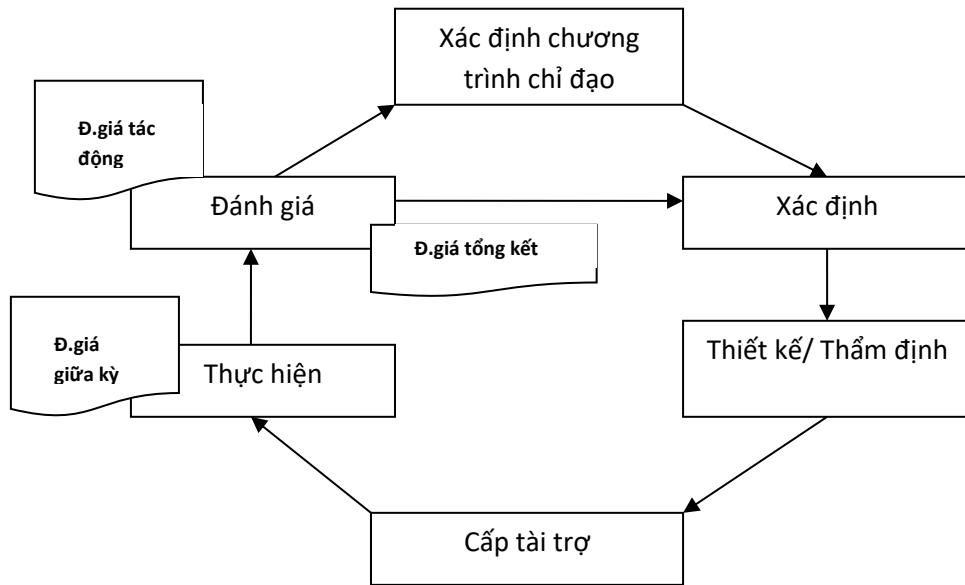
Còn đánh giá một vài năm sau khi dự án đã hoàn tất là đánh giá tác động. Trong đánh giá này tác động và tính bền vững là chỉ tiêu thẩm định; các kết quả và khuyến nghị của đánh giá là dữ liệu đầu vào để xác định các dự án, chương trình mới.

Ngoài ra, các đánh giá tổng kết (final evaluation) và đánh giá tác động có thể được sử dụng là dữ liệu đầu vào cho việc tái định hướng ở cấp độ chiến lược cao hơn. Nếu thế, đánh giá nhiều dự án và chương trình sẽ cùng được sử dụng để rà soát lại các chính sách - cơ sở điều kiện cho các dự án, chương trình đó được thực hiện. Các đánh giá này thường do những cơ quan bên ngoài như các nhà tài trợ khởi xướng.

Những dự án và chương trình lớn cũng là các đối tượng của đánh giá giữa kỳ; khi việc thực hiện của dự án đang trong tiến trình; mục tiêu của đánh giá giữa kỳ là

thẩm định tiến độ dự án. Đồng thời, thẩm định xem dự án, chương trình có đang đi đúng hướng hay không, có tuân thủ đúng kế hoạch đã được thoả thuận từ khâu xác định và thiết kế dự án không. Những đánh giá giữa kỳ còn nhằm thẩm định cấu trúc và tổ chức của dự án; mang tính nội bộ là chủ yếu.

**Hình: Chu kỳ dự án**



Các hình thức đánh giá khác có thể tiến hành trong giai đoạn thực hiện dự án, đó là:

- Đánh giá xử lý sự cố, tìm giải pháp cho những khó khăn cụ thể phát sinh trong quá trình thực hiện dự án;
- Đánh giá để kết thúc dự án; được tiến hành khi nhà tài trợ muốn chấm dứt dự án khi dự án chưa thực hiện xong. Việc đánh giá này nhằm thẩm định xem động cơ chấm dứt dự án của nhà tài trợ có hợp lý hay không.
- kiểm toán, nhằm thẩm định chất lượng các hoạt động hành chính và tài chính của dự án

2.5. Các bước đánh giá

Bản thân công tác đánh giá có thể được coi là một tiểu dự án với các mục tiêu cần hoàn thành, các hoạt động riêng cần thực hiện và các vấn đề về tổ chức cần giải quyết. Quy trình đánh giá bao gồm một số bước như mô tả dưới đây:

**Bước 1. Quyết định đánh giá**

Đầu tiên cơ sở để tiến hành đánh giá là ra quyết định đánh giá. Ai là người ra quyết định tùy thuộc vào loại hình đánh giá là nội bộ hay bên ngoài. Thông thường quyết định về đánh giá được hoạch định sẵn trong giai đoạn xác định dự án. Thông thường kế hoạch dự án phải có dự trù trước việc tiến hành đánh giá giữa kỳ; đánh giá tổng kết (hay cuối kỳ) và đánh giá tác động. Lý do ra quyết định cần rõ ràng. Các lý do thông thường có thể là:

- Tạo cơ sở cho một quyết định (ví dụ quyết định gia hạn dự án)
- Để giải quyết khó khăn (đánh giá giữa kỳ)
- Để giải quyết các vấn đề chính trị (ví dụ tác động của một chương trình phát triển)

## **Bước 2 . Soạn thảo Điều khoản tham chiếu- Term of Reference (ĐKTC/TOR)**

Một khi quyết định đánh giá đã được ra, điều cần xác định là đối tượng và phạm vi cụ thể của công tác đánh giá. Các nội dung này được trình bày trong ĐKTC. Ngoài đối tượng và phạm vi đánh giá, bản ĐKTC còn bao gồm phần mô tả cơ sở của dự án, những điều khoản quy định cách tiếp cận cần áp dụng, yêu cầu chuyên môn và các quy định khác về chức năng hoặc kỹ thuật đánh giá. Việc soạn thảo ĐKTC là một quy trình tương đối khó khăn khi có mâu thuẫn về quyền lợi của các bên liên quan: nhóm phụ trách dự án, các nhà tài trợ và những đối tượng thụ hưởng (khác nhau). Những khó khăn như vậy có thể vượt qua bằng cách cùng thảo luận về ĐKTC với tất cả các bên liên quan.

Một vấn đề cần hết sức chú ý khi soạn thảo ĐKTC là mức độ chi tiết của ĐKTC; ĐKTC cần chi tiết để đảm bảo đánh giá được tiến hành đúng với yêu cầu nhưng nếu quá chi tiết thì có nguy cơ là người tiến hành đánh giá quá bó buộc khi thực hiện công việc vì họ mới chính là những chuyên gia với chuyên môn cần thiết để có thể tiến hành đánh giá dự án một cách chuyên nghiệp. ĐKTC cần có những yêu cầu chính về chuyên gia đánh giá, ghi rõ trình độ chuyên môn phải đáp ứng, nêu rõ phần nào trong thiết kế đánh giá là nhiệm vụ của người tư vấn/chuyên gia đánh giá.

## **Bước 3. Tuyển chọn và ký kết hợp đồng với nhóm đánh giá**

Việc tuyển lựa người hay nhóm đánh giá phải được thực hiện theo tiêu chuẩn định sẵn như được mô tả trong ĐKTC. Những tiêu chuẩn này phải đề cập đến trình độ

kỹ thuật và trình độ cá nhân thích hợp cho việc thực hiện đánh giá. Để lựa chọn được bên tư vấn thích hợp nhất, trong giai đoạn đấu thầu, các nhà tư vấn thường được yêu cầu trình bày quan điểm của họ về ĐKTC.

#### **Bước 4. Công tác lập kế hoạch và chuẩn bị**

Kế tiếp, nhóm đánh giá phải chuẩn bị lịch biểu và kế hoạch làm việc trong đó nêu rõ phương pháp thực hiện và phân công công việc cụ thể giữa các thành viên của nhóm. Đồng thời nhóm phải tự chuẩn bị cho công tác triển khai thực tế bắt đầu bằng việc xem xét các tài liệu liên quan nếu có.

#### **Bước 5. Thực hiện đánh giá**

Khi tiến hành đánh giá phải tiến hành thu thập tất cả các dữ liệu liên quan và khởi đầu bằng việc phân tích dữ liệu. Trong quá trình thu thập dữ liệu, nhóm đánh giá sẽ cần đến sự trợ giúp của nhóm phụ trách dự án dưới nhiều hình thức, ví dụ sắp xếp những cuộc phỏng vấn, xác định những người cần trả lời bảng câu hỏi điều tra, tổ chức tham quan thực địa hay tổ chức họp v.v.

#### **Bước 6. Chuẩn bị báo cáo**

Sau khi toàn bộ dữ liệu cần thiết đã được thu thập và phân tích xong, nhóm đánh giá cần chuẩn bị một bản dự thảo báo cáo. Bên cạnh các kết luận và khuyến nghị, báo cáo phải thể hiện bản mô tả và giải trình cặn kẽ về phương pháp đã sử dụng, và nếu cần thiết cả những khó khăn đã gặp phải cũng với cách xử lý những khó khăn đó.

#### **Bước 7. Bước cuối cùng**

Bản dự thảo báo cáo được gửi đến các bên liên quan như nhà tài trợ, nhóm phụ trách dự án và đại diện người thụ hưởng để lấy ý kiến. Nên tổ chức một cuộc họp để bàn về các kết luận của báo cáo. Cuối cùng, nhóm đánh giá chỉnh sửa và gửi báo cáo cuối cùng đi. Công việc của nhóm đánh giá đến đây là hoàn thành, nhưng nhóm phụ trách dự án và các nhà tài trợ vẫn còn phải tiếp tục xử lý các khuyến cáo của báo cáo.

### **6. Sử dụng các nghiên cứu đánh giá**

Những khuyến nghị từ các đánh giá thường là các đề xuất thay đổi. Các thay đổi có thể thực hiện ở các cấp độ khác nhau: thay đổi liên quan đến mục tiêu dự án, thay đổi về phương diện quản lý hoặc tổ chức của dự án. Đây là thời điểm các nhà

tài trợ và nhóm phụ trách dự án quyết định liệu họ có thực hiện được những thay đổi như khuyến nghị hay không.

Tuy nhiên, nhiều nhà đánh giá và nhiều người cùng có ý kiến cho rằng các trong các tổ chức tài trợ thường không hiện hữu tinh thần học hỏi thế nên các nghiên cứu đánh giá chỉ được thừa nhận là một cái gì đó rất không trọng yếu. Điều này là sự thật, như đã nêu ở trên, phần lớn các đánh giá không phải được thực hiện vì mục tiêu học hỏi rút kinh nghiệm mà chúng được tiến hành để biện minh cho các quyết định, vì quy trình buộc phải có đánh giá hay chỉ vì lý do chính trị thuần túy. Như vậy, nói kết quả đánh giá không được sử dụng là không đúng. Chúng thường được sử dụng vào những mục đích ban đầu, nhưng đây lại là một vấn đề hoàn toàn khác.

Ngay cả các bên tham gia trực tiếp vào quản lý và thực hiện dự án cũng ít khi khai thác các kết quả đánh giá. Đối với họ, đánh giá không được nhìn nhận là một công cụ quản lý mà chỉ là một nỗ lực trong một khoảng thời gian đặc biệt nhằm đáp ứng các yêu cầu, đòi hỏi của các nhà tài trợ. Họ còn không thấy mình hoàn toàn tự do khi điều chỉnh các ĐKTC ngay cả khi ĐKTC phản ánh một cách suy nghĩ hoàn toàn khác với của họ.

Cần phải thay đổi thái độ, bắt đầu ngay từ việc cải thiện thiết kế đánh giá. Do việc đánh giá được thực hiện chỉ đơn thuần là đã đến lúc phải thực hiện nên các ĐKTC thường không phản ánh được mục đích của đánh giá. Dụng ý của chủ thể yêu cầu/khởi xướng việc đánh giá là gì, họ cần sử dụng kết quả đánh giá vào việc gì? Ngoài ra cần chú ý thêm đến những kết luận tích cực chứ không chỉ quan tâm đến các kiến nghị yêu cầu thay đổi. Những cách làm tốt nên được học hỏi không chỉ với nội bộ dự án mà cả ra bên ngoài dự án: dự án có thể là bài học tốt cho các dự án, chương trình khác...