

TS. HOÀNG MẠNH QUÂN

GIÁO TRÌNH LẬP VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN



NHÀ XUẤT BẢN NÔNG NGHIỆP

TS. HOÀNG MẠNH QUÂN

**GIÁO TRÌNH
LẬP VÀ QUẢN LÝ
DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN**

**RURAL DEVELOPMENT PROJECT PLANING
AND MANAGEMENT**

**NHÀ XUẤT BẢN NÔNG NGHIỆP
HÀ NỘI - 2007**

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU	9
BÀI MỞ ĐẦU	11
1. Lịch sử và ý nghĩa của môn học	11
2. Nhiệm vụ của môn học	13
3. Phương pháp nghiên cứu môn học	14
Chương 1. NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN	15
I. Khái niệm về quản lý	15
1.1. Quản lý là gì?	15
1.2. Các chức năng của quản lý	15
II. Khái niệm về dự án	19
2.1. Dự án là gì?	19
2.2. Đặc điểm của dự án	20
III. Phân loại dự án	22
3.2. Phân theo ngành	23
3.3. Phân theo nội dung	23
3.4. Phân loại theo qui mô và phạm vi hoạt động	24
IV. Dự án phát triển nông thôn	24
4.1. Khái niệm	24
4.2. Các đặc điểm của dự án phát triển nông thôn	24
V. Chu trình dự án	29
5.1. Khái niệm về chu trình của dự án	29
5.2. Các giai đoạn của chu trình dự án	30
5.3. Nội dung cơ bản của từng giai đoạn trong chu trình dự án	33
VI. Sự tham gia của cộng đồng trong các dự án phát triển	35

6.1. Các cấp độ của sự tham gia	35
6.2. Các hình thức tham gia trong dự án phát triển nông thôn	37
VII. Một số khái niệm, thuật ngữ thường dùng trong quản lý dự án	39
7.1. Phân biệt các mối quan hệ	39
7.2. Một số thuật ngữ thường dùng trong quản lý dự án	41
Chương 2. XÂY DỰNG DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN	44
I. Khái niệm về lập kế hoạch dự án	44
1.1. Khái niệm và các đặc điểm của lập kế hoạch dự án	44
1.2. Phương pháp lập kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu	47
II. Các bước lập kế hoạch dự án theo phương pháp LFA	49
2.1. Phân tích các bên liên quan của một dự án phát triển nông thôn	50
2.2. Phân tích vấn đề	56
2.3. Phân tích mục tiêu	70
2.4. Phân tích các khả năng	76
2.5. Lập kế hoạch dự án theo khung logic (LFA)	82
2.6. Lập kế hoạch thực hiện dự án	96
2.7. Những nội dung chính của bản đề xuất dự án	110
2.8. Hướng dẫn cách viết các phần trong bản đề xuất dự án	111
Chương 3. PHÂN TÍCH VÀ THẨM ĐỊNH DỰ ÁN	117
I. Phân tích dự án	117
1.1. Mục đích của phân tích dự án	117
1.2. Phân tích tài chính của dự án	118
1.3. Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường của dự án	123
1.4. Sự khác nhau giữa phân tích tài chính và phân tích kinh tế - xã hội, môi trường	130
II. Thẩm định dự án	132
2.1. Khái niệm	132

2.2. Mục đích, ý nghĩa của thẩm định dự án	133
2.3. Sự cần thiết phải thẩm định dự án	134
2.4. Yêu cầu đối với thẩm định dự án	135
2.5. Nội dung thẩm định dự án	136
2.6. Phương pháp thẩm định dự án	141
2.7. Quy trình thẩm định	143
Chương 4. THỰC HIỆN DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN	147
I. Tổ chức bộ máy để thực hiện dự án	148
1.1. Hệ thống tổ chức của dự án	148
1.2. Chức năng của ban quản lý dự án	150
1.3. Xây dựng cơ chế quản lý	151
II. Vai trò của các tổ chức cộng đồng trong thực hiện dự án	152
2.1. Vai trò của tổ chức Đảng và chính quyền thôn, xã	152
2.2. Vai trò của các tổ chức quần chúng	153
2.3. Vai trò của các tổ chức cộng đồng truyền thống	153
2.4. Vai trò của các tổ chức cộng đồng của dự án PTNT	153
III. Lập kế hoạch thực hiện dự án	156
IV. Quản lý thực hiện dự án	159
4.1. Quản lý tiến độ dự án	159
4.2. Quản lý chất lượng	161
4.4. Quản lý nhân lực của dự án	163
4.5. Quản lý vật tư	168
4.6. Quản lý kỹ thuật	168
4.7. Quản lý thông tin	169
V. Kết thúc dự án	171
VI. Các yếu tố thành công trong quản lý dự án	172
6.1. Các yếu tố then chốt để thực hiện thành công dự án	172
6.2. Một số năng lực cần có đối với người quản lý dự án	173

Chương 5. GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN	178
I. Khái niệm chung	178
1.1. Phân biệt giám sát và đánh giá dự án	178
1.2. Xây dựng chỉ tiêu trong giám sát và đánh giá	180
1.3. Thu thập thông tin để giám sát và đánh giá	183
1.4. Những người tham gia giám sát và đánh giá dự án	185
1.5. Giám sát và đánh giá có sự tham gia của cộng đồng	185
II. Giám sát dự án	187
2.1. Khái niệm về giám sát dự án	188
2.2. Chức năng của hoạt động giám sát	189
2.3. Nội dung và hình thức giám sát	189
III. Đánh giá dự án	195
3.1. Vai trò và ý nghĩa của đánh giá dự án	195
3.2. Các loại hình đánh giá dự án	196
3.3. Nội dung đánh giá dự án	197
3.4. Phương pháp đánh giá dự án	200
3.5. Một số vấn đề cần lưu ý khi đánh giá dự án	204
3.6. Thiết kế một kế hoạch đánh giá	205
3.7. Tổ chức đánh giá dự án	208
PHỤ LỤC	211
Phụ lục 1: Một số thuật ngữ dùng trong quản lý dự án	211
Phụ lục 2.1: Ví dụ, một số hoạt động trong biểu đồ GANTT dự án xã ĐP	214
Phụ lục 2.2: Khung logic dự án xã ĐP (2005-2007)	215
Phụ lục 2.3: Ví dụ, bảng dự trù kinh phí của một dự án	219
Phụ lục 4.1: Ví dụ, kế hoạch hoạt động quý I/2007, Dự án ĐP	221
Phụ lục 5.1: Ví dụ, về điều khoản tham chiếu	222

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ADB	Asia Development Bank (Ngân hàng Phát triển châu Á)
BPT	Ban phát triển
CBOs	Community Based Organizations (Các tổ chức cộng đồng)
CRD	Centre for Rural Development (Trung tâm Phát triển nông thôn, Đại học Nông Lâm Huế)
DA	Dự án
DAPT	Dự án phát triển
ĐG	Đánh giá
GS&ĐG	Giám sát và đánh giá
GS	Giám sát
KH	Kế hoạch
KT	Kỹ thuật
KT-XH	Kinh tế-Xã hội
NDNC	Nông dân nông cốt
NST	Nhóm đồng sở thích
PRA	Participatory Rural Appraisal (Đánh giá nông thôn có sự tham gia)
PTCD	Phát triển cộng đồng
PTNT	Phát triển nông thôn
QLDA	Quản lý dự án
SX	Sản xuất
TD	Tín dụng
TBKT	Tiến bộ kỹ thuật
UBND	Ủy ban nhân dân
VDP/CDP	Village/Commune Development Plans (Kế hoạch phát triển thôn/xã)
XĐGN	Xóa đói giảm nghèo
WB	World Bank (Ngân hàng Thế giới)

LỜI GIỚI THIỆU

Phát triển nông thôn (PTNT) đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của các nước đang phát triển, nhất là Việt Nam, một nước có gần 80% dân số ở các vùng nông thôn và sống dựa chủ yếu vào nông nghiệp. Trong những năm qua, Đảng và Chính phủ đã có nhiều chủ trương, chính sách nhằm phát triển các vùng nông thôn và xóa đói giảm nghèo cho người dân. Các dự án được đầu tư bởi Nhà nước và các tổ chức Quốc tế đang được triển khai ngày càng nhiều ở các vùng nông thôn. Trong quá trình thực hiện các dự án, chúng ta đã thu được những kết quả to lớn. Tuy nhiên, cũng còn nhiều thách thức và khó khăn, thậm chí một số dự án đã không đạt được các kết quả như mong muốn. Trong đó, nguyên nhân chủ yếu là do một số cán bộ dự án thiếu các kiến thức và kỹ năng về quản lý dự án, đặc biệt là quản lý dự án có sự tham gia của cộng đồng.

Do vậy, đào tạo về quản lý các dự án PTNT là một vấn đề quan trọng nhằm thực hiện thắng lợi các dự án đã và sẽ được đầu tư để đẩy mạnh tiến trình phát triển của khu vực nông thôn và cả nước. Bằng những kiến thức và kinh nghiệm trong việc tổ chức thực hiện nhiều dự án phát triển được đầu tư bởi các tổ chức khác nhau (Nhà nước và các tổ chức Quốc tế), chúng tôi biên soạn giáo trình này để giảng dạy cho các sinh viên của chuyên ngành Khuyến nông và PTNT, và các chuyên ngành liên quan.

*Giáo trình chỉ đề cập đến các vấn đề về xây dựng, tổ chức thực hiện và quản lý các dự án phát triển nông thôn (chủ yếu là ở **quy mô nhỏ**), một loại hình dự án mà hầu hết các sinh viên của ngành sau khi ra trường đều phải thực hiện. Thực tế cho thấy, các dự án PTNT chỉ thực sự bền vững khi nó đáp ứng được nguyện vọng và sự quan tâm của các bên liên quan, nhất là những người hưởng lợi trực tiếp từ dự án, đồng thời họ phải tham gia một cách chủ động và tích cực vào tất cả các quá trình của dự án. Chính vì vậy, mục đích chủ yếu của giáo trình này là nhằm trang bị cho sinh viên một số kiến thức và kỹ năng cơ bản về quản lý và lập kế hoạch theo phương pháp có sự tham gia để sau này họ có thể tổ chức thực hiện tốt các dự án PTNT ở cấp độ địa phương.*

Trong giáo trình này, tính chất chu trình của dự án cũng được nhấn mạnh và được sử dụng để phát triển các nội dung bài học. Giáo trình bao gồm 5 chương: (1) Những khái niệm cơ bản về quản lý dự án; (2) Xây dựng dự án; (3) Phân tích và thẩm định dự án; (4) Lập kế hoạch và thực hiện dự án; và (5) Giám sát và đánh giá dự án.

Phương pháp giảng dạy có sự tham gia và lấy người học làm trung tâm sẽ được áp dụng chủ yếu trong khóa học. Giảng viên sẽ cung cấp những thông tin, kiến thức cơ bản, đồng thời đóng vai trò là người hỗ trợ và thúc đẩy cho các cuộc thảo luận của sinh viên. Bằng những kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý các dự án PTNT, giảng viên cũng sẽ chia sẻ những kinh nghiệm về công tác quản lý dự án và giải quyết những khó khăn thường gặp trong quá trình thực hiện dự án, thông qua những bài tập tình huống và thảo luận nhóm. Trong quá trình biên soạn, chúng tôi đã cố gắng đưa vào các thuật ngữ tiếng Anh (thường dùng) để sinh viên có thể làm quen với các từ tiếng Anh chuyên ngành.

Hy vọng rằng, giáo trình này sẽ cung cấp cho sinh viên những kiến thức cơ bản và các kỹ năng cần thiết về quản lý dự án, và sẽ được áp dụng thành công vào việc quản lý các dự án sau khi ra trường. Đồng thời sinh viên sẽ có khả năng tổ chức các khóa đào tạo lại về quản lý dự án cho các cán bộ dự án cấp cơ sở.

Trong quá trình biên soạn giáo trình này, chúng tôi đã nhận được nhiều ý kiến đóng góp rất bổ ích của các bạn đồng nghiệp, các thầy cô giáo ở Trung tâm PTNT miền Trung và khoa Khuyến nông và PTNT, Đại học Nông Lâm Huế. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn những ý kiến đóng góp quý báu đó. Đặc biệt, xin trân trọng cảm ơn GS.TS. Đỗ Kim Chung đã có những ý kiến đóng góp rất giá trị cho giáo trình này.

Tuy có nhiều cố gắng trong quá trình biên soạn, song chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót, chúng tôi xin độc giả lượng thứ cho những sai sót trong cuốn tài liệu này và rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của các đồng nghiệp và bạn đọc để cho giáo trình này ngày một hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

HOÀNG MẠNH QUÂN

BÀI MỞ ĐẦU

1. LỊCH SỬ VÀ Ý NGHĨA CỦA MÔN HỌC

Quản lý dự án thực ra không phải là một lĩnh vực mới, từ lâu đời nó đã được thể hiện dưới hình thức này hay hình thức khác. Những công trình xây dựng kỳ vĩ của thế giới cổ đại như: Kim tự tháp Ai Cập, Vạn lý trường thành, Angkovat, hay các hệ thống cầu cống, đường sá, thủy lợi,... hầu hết đều có các đặc điểm của dự án ngày nay. Những công việc tuyệt tác như vậy sẽ không thể hoàn thành nếu không có sự đầu tư thích đáng về kỹ thuật, tài chính, nhân công và yếu tố không thể thiếu được là công tác quản lý.

Ngay từ đầu thế kỷ XX, các nhà quản lý đã bắt đầu áp dụng các phương thức quản lý theo khoa học. Năm 1917, Henry Laurence Gantt đã phát kiến một công cụ lập kế hoạch bằng đồ thị và đã được sử dụng trong những năm Chiến tranh thế giới thứ nhất vào các dự án sản xuất vũ khí, đạn dược. Cho đến ngày nay, biểu đồ này vẫn đang được sử dụng trong công tác quản lý dự án và được gọi bằng cái tên đơn giản là biểu đồ Gantt. Vào cuối thập niên 1950, Dupont với sự trợ giúp của công nghệ máy tính Remington Rand Univac, áp dụng một phương pháp mà nay đã trở nên quen thuộc là *Đường tới hạn (CPM)* để quản lý việc vận hành và bảo dưỡng một nhà máy. Gần như cũng tại thời điểm đó, hãng tư vấn Booz Allen & Hamilton đã hợp tác với lực lượng Hải quân Mỹ xây dựng *Kỹ thuật kiểm tra và đánh giá chương trình (PERT)* bao gồm các biểu đồ và lịch trình cần thiết cho việc phát triển dự án thiết kế tàu ngầm hạt nhân Polaris.

Nhiều nhà quản lý đều thống nhất rằng, có thể coi thời điểm xuất hiện của ngành khoa học quản lý dự án là vào khoảng đầu của những năm 50. Do có nhiều lợi ích đặc biệt nên ngay từ những năm 60, quản lý dự án đã được ứng dụng một cách nhanh chóng và rộng rãi (nhất là ở các nước phát triển) trong nhiều lĩnh vực của đời sống kinh tế, xã hội như hàng không, pháp luật, y tế, tiền tệ, xây dựng,... bao gồm cả

nông nghiệp và phát triển nông thôn. Lý luận và phương pháp quản lý dự án cũng từ đó đã dần được mở rộng đến nhiều quốc gia khác.

Ngày nay, quản lý dự án đã được thừa nhận hiển nhiên trên khắp thế giới như là một phương pháp luận công nghệ và sự hợp tác Quốc tế toàn cầu qua những bối cảnh lịch sử khác nhau. Sự thay đổi nhanh chóng và áp lực mạnh mẽ từ các cuộc cạnh tranh khắc nghiệt đã khiến ngày càng nhiều hoạt động của một tổ chức trở thành công việc của dự án. Sự thay đổi về công nghệ, nhu cầu, thị hiếu của khách hàng đã làm giảm bớt tính chất thường nhật của công việc. Công việc đã trở nên phức tạp hơn và các phòng ban của một tổ chức vốn được bố trí để làm những công việc thường ngày sẽ khó tiếp cận với các công việc mới. Bên cạnh đó, áp lực của cạnh tranh cũng buộc các tổ chức phải triển khai các công việc nhanh chóng hơn. Do vậy, quản lý dự án đã trở thành một nhiệm vụ quan trọng trong khoa học quản lý hiện đại.

Nếu "*Dự án*" trong khái niệm chung nhất là sự thay đổi có định hướng của một hệ thống vật chất hoặc tinh thần tới một sự tốt đẹp hơn, thì "*Quản lý dự án*" chính là quản lý sự thay đổi ấy. Về bản chất, quản lý dự án là việc bố trí, theo dõi và sử dụng các nguồn lực một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu trong một khoảng thời gian cụ thể. Do vậy, môn khoa học này có ý nghĩa rất lớn để giúp một tổ chức hay cá nhân thực hiện được những nhiệm vụ lớn và quan trọng. Vì quản lý dự án sẽ giúp cho việc:

- Thực hiện được công việc đúng thời hạn và trong phạm vi ngân sách cho phép.
- Rút ngắn được thời gian phát triển, bằng cách đáp ứng các mục tiêu đề ra trong phạm vi hợp lý, giúp giảm thiểu các rủi ro.
- Sử dụng được các nguồn lực một cách hiệu quả, không làm lãng phí tiền bạc hoặc thời gian của tập thể và cá nhân.

Như vậy có thể thấy rằng, quản lý dự án có ý nghĩa rất lớn trong việc nâng cao hiệu quả kinh tế và tài chính của công việc. Sử dụng phương pháp và các phương tiện của quản lý dự án cho phép không chỉ đạt được mục đích tài chính theo yêu cầu chất lượng, tiết kiệm các nguồn lực mà còn đem lại lợi ích kinh tế - xã hội, cải thiện môi trường, hạ thấp rủi ro và thúc đẩy năng lực sáng tạo của con người.

Chính vì vậy, quản lý dự án đặc biệt phát huy hiệu quả cao và hợp lý hơn trong điều kiện kinh tế thị trường.

Ở nước ta, khoa học về quản lý dự án mới được đề cập trong những năm gần đây cùng với chính sách đổi mới của Đảng và Chính phủ, nên những kinh nghiệm trong lĩnh vực này còn khiêm tốn. Điều đó được chứng minh là trong thời gian qua, hiệu quả kinh tế và tài chính của nhiều dự án mang lại đã không như mong muốn. Có nhiều nguyên nhân nhưng phải thừa nhận rằng, chúng ta bị ảnh hưởng nặng nề bởi một bộ máy hành chính cứng nhắc với sự kiểm soát cao độ của cơ chế chỉ huy trong những năm trước đây mà không phải là cơ chế quản lý kiểu dự án. Chính vì vậy, khoa học về dự án và quản lý dự án là rất cần thiết cho sự nghiệp đổi mới nền kinh tế, xã hội của đất nước.

Thực tế trong lĩnh vực phát triển nông nghiệp và nông thôn cũng cho thấy nhiều dự án được tiến hành chưa đúng với nhu cầu của địa phương, không những không có tác dụng tích cực cho sự phát triển mà còn gây tác động tiêu cực đến kinh tế, xã hội và môi trường. Nhiều dự án đã thất bại trong quá trình thực hiện, không đạt được những kết quả như mong muốn gây lãng phí về tiền bạc của Nhà nước, các tổ chức tài trợ, cũng như thời gian và công sức của các bên tham gia dự án, làm mất lòng tin của nhân dân và mất uy tín đối với cơ quan tài trợ.

Thực trạng trên có nguyên nhân khách quan là sản xuất nông nghiệp và các hoạt động phát triển nông thôn thường có rủi ro cao, nhưng nguyên nhân quan trọng là do khoa học về dự án phát triển cũng là một lĩnh vực mới. Để thực hiện có hiệu quả các dự án phát triển thì một trong những điều quan trọng là cần trang bị cho các cán bộ đầy đủ những kiến thức và kỹ năng về lĩnh vực này. Vì thế, môn học Quản lý dự án phát triển nông thôn được coi là một môn học quan trọng trong các chương trình đào tạo liên quan đến phát triển và rất cần thiết đối với các sinh viên của ngành Khuyến nông và PTNT.

2. NHIỆM VỤ CỦA MÔN HỌC

Môn học Quản lý dự án PTNT có các nhiệm vụ sau:

- Cung cấp cho sinh viên các kiến thức và kỹ năng cần thiết về dự án PTNT, đặc biệt là các kỹ năng về lập kế hoạch và quản lý dự án có sự tham gia của cộng đồng.

- Tạo điều kiện cho sinh viên có thể trao đổi, thảo luận và cùng chia sẻ những kinh nghiệm trong quá trình thực hiện dự án và áp dụng thành công vào việc thực hiện các dự án phát triển sau khi ra trường.
- Vận dụng đúng đắn đường lối của Đảng và Chính phủ vào sự nghiệp phát triển nói chung và PTNT nói riêng.
- Giúp cho việc quản lý và thực hiện tốt các dự án PTNT nhằm góp phần thúc đẩy nông nghiệp, nông thôn phát triển bền vững và đóng góp cho chương trình xoá đói giảm nghèo của đất nước.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC

Quản lý dự án là một môn khoa học mang tính kinh tế - kỹ thuật và xã hội. Do vậy, cần phải có quan điểm tiếp cận toàn diện và phải áp dụng phương pháp hệ thống khi xem xét và phân tích các vấn đề. Đây là một môn khoa học ứng dụng, đòi hỏi người nghiên cứu phải có các kiến thức tổng hợp về các lĩnh vực: Quản lý; Kinh tế phát triển; Kinh tế nông nghiệp; PTNT; Các phương pháp nghiên cứu nông thôn và các lĩnh vực về xã hội học. Nghiên cứu môn học này cần phải hiểu biết sâu rộng về nông thôn và các vấn đề của PTNT. Môn học này cần có tính thực tiễn cao, do đó phần thực hành và thực tập môn học là rất quan trọng.

Chương 1

NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

I. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN LÝ

1.1. Quản lý là gì?

Quản lý được hiểu theo hai góc độ, một là góc độ tổng hợp mang tính chính trị và xã hội, hai là góc độ mang tính hành động thiết thực. Quản lý được C. Mác coi là chức năng đặc biệt được sinh ra từ tính chất xã hội hóa lao động. Một số tác giả định nghĩa:

“Quản lý là sự tác động chỉ huy, điều khiển các quá trình xã hội và hành vi hoạt động của con người để chúng phát triển phù hợp với quy luật, đạt được mục đích đã đề ra và đúng với ý chí của người quản lý” (VIM, 2006).

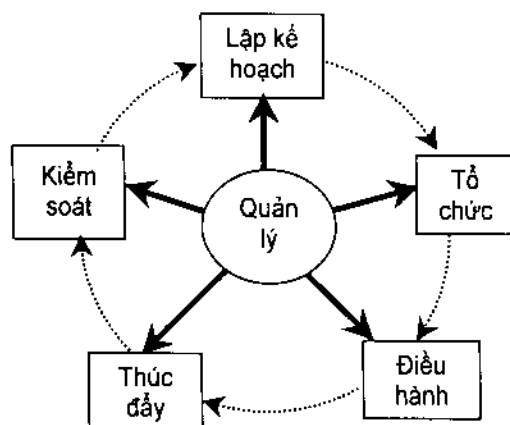
Nếu xét về mức độ của một tổ chức: “Quản lý là một quá trình nhằm để đạt được các mục đích của một tổ chức thông qua việc thực hiện các chức năng cơ bản là kế hoạch hóa, tổ chức, điều hành và kiểm tra đánh giá” (Suranat, 1993).

Từ các định nghĩa trên có thể khái quát về quản lý: Quản lý là tiến trình tổ chức và sử dụng các nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

Trong công tác quản lý có nhiều yếu tố tác động, nhưng đặc biệt có 5 yếu tố quan trọng nhất: Yếu tố con người, yếu tố chính trị, yếu tố tổ chức, yếu tố quyền lực, và yếu tố thông tin.

1.2. Các chức năng của quản lý

Quản lý là một chuỗi các hoạt động từ lập kế hoạch đến tổ chức thực hiện và đánh giá kết quả. Quản lý gồm 5 chức năng cơ bản, có thể khái quát như hình 1.1.



Hình 1.1: Các chức năng của quản lý

1.2.1. Lập kế hoạch (Planning)

Lập kế hoạch là một hoạt động của quá trình quản lý mà con người cần hướng vào mục tiêu nào đó để đạt được mục đích chung. Lập kế hoạch đòi hỏi phải có một năng lực tốt và khả năng tiên lượng cao, bởi vì người lập kế hoạch không những chỉ thấu hiểu hết ý tưởng và mục tiêu của dự án mà còn phải hiểu biết tường tận về các vấn đề liên quan. Người chịu trách nhiệm chính trong việc lập kế hoạch phải là nhà tổ chức giỏi, có khả năng huy động sự tham gia và phát huy khả năng sáng tạo của mọi người để xây dựng nên các kế hoạch hợp lý, khả thi. Trong các dự án phát triển, người chịu trách nhiệm chính trong lập kế hoạch thường là chủ dự án.

** Lập kế hoạch bao gồm các bước sau:*

- Xác định mục tiêu của dự án cần phải đạt được.
- Xác định các hoạt động của dự án để đạt được các mục tiêu.
- Xác định các nguồn lực cần thiết để thực hiện dự án.
- Xác định kế hoạch tiến hành như việc gì, ở đâu, ai làm, làm với thời gian bao lâu, hao phí nguồn lực bao nhiêu, có rủi ro gì không,....?

** Một số vấn đề thường nảy sinh trong quá trình lập kế hoạch dự án có thể là:*

- Thiếu cách nhìn tổng thể nên có thể sẽ bỏ qua những yêu cầu hoặc các hoạt động của dự án.

- Việc dự toán các nguồn lực và thời gian không chính xác (thừa hoặc thiếu), sẽ gây khó khăn cho việc thực hiện, nhất là khi dự tính thấp hơn thực tế nên dự án có thể bị kéo dài hoặc kèm theo những chi phí phát sinh.

- Không huy động được sự tham gia của tất cả những người có liên quan trong quá trình lập kế hoạch nên có thể có một số người không hiểu và không thực hiện đúng theo kế hoạch đã được lập.

1.2.2. Tổ chức (Organizing)

Tổ chức dự án là một quá trình hoạt động liên quan đến mục tiêu, kế hoạch của dự án và xác định ai thực hiện công việc gì, tại sao? Mục đích của công tác tổ chức có thể được xác định như sau:

- Tạo lập được mối quan hệ hợp tác giữa các bên tham gia của dự án.

- Phân định rõ ràng vai trò và nhiệm vụ cho những người tham gia vào dự án.

- Xác định trách nhiệm của từng cá nhân, và

- Truyền đạt thông tin một cách có hiệu quả.

** Tổ chức bao gồm các bước như sau:*

- Thành lập cơ cấu tổ chức như ban quản lý, ban điều hành và các bộ phận khác của dự án.

- Phân công công việc cho các thành viên tham gia.

- Xác định cơ chế điều hành dự án.

- Xác định tiêu chuẩn, quyền hạn và trách nhiệm cho các đơn vị tham gia vào hoạt động của dự án.

- Làm tốt công tác cán bộ và sử dụng nguồn nhân lực.

- Xác định và xây dựng các kênh thông tin.

** Các hoạt động về tổ chức dự án có thể nảy sinh một số vấn đề sau:*

- Thiếu sự hợp tác trong công việc.

- Không phân định rõ vai trò và nhiệm vụ sẽ dẫn đến sự chồng chéo hoặc bỏ ngỏ công việc (không ai làm), thiếu các nguồn lực cần thiết khi thực thi nhiệm vụ,...
- Người được giao nhiệm vụ không hiểu rõ và không hoàn thành được công việc một cách tốt nhất trong mối quan hệ đồng bộ với hệ thống kế hoạch của dự án.
- Công tác thông tin không tốt: không xác lập được các kênh thông tin của dự án, không cung cấp được các thông tin tin cậy cho đúng đối tượng và đúng thời điểm cần thiết, không kiểm soát được các luồng thông tin.

1.2.3. Điều hành (Leading)

Điều hành là những hoạt động thể hiện ai quyết định cái gì và quyết định vào lúc nào? Khi điều hành cần phải:

- Xác định phạm vi, quyền hạn ra quyết định, phân bổ và sử dụng hợp lý các nguồn lực của dự án.
- Xác định phương thức điều hành hợp lý. Tăng cường quản lý với sự tham gia của các thành viên. Tăng cường sự quản lý để đảm bảo đúng tiến độ thực hiện dự án.

1.2.4. Xác định động cơ thúc đẩy (Motivation)

Việc xác định các động cơ thúc đẩy là rất cần thiết nhằm tìm cho được những điều gì sẽ thúc đẩy mọi người tham gia vào dự án một cách tốt nhất. Hay nói cách khác chúng ta phải xác định cho được:

- Nhu cầu của các thành viên tham gia dự án và thể mạnh của họ.
- Đánh giá những nhân tố ảnh hưởng tới sự tham gia của các bên.
- Xác định được các mặt lợi ích về vật chất và tinh thần cho các thành viên tham gia dự án.

1.2.5. Kiểm soát (Controlling)

Kiểm soát là một quá trình nhằm theo dõi và đánh giá các kết quả đạt được của dự án. Kiểm soát dự án bao gồm một loạt các hoạt động

được thực hiện theo một quy trình nhất định, đồng bộ từ khi hình thành, thực thi cho đến khi kết thúc dự án. Mục tiêu của kiểm soát là nhằm cung cấp thông tin đầy đủ cho chủ dự án để nâng cao hiệu quả của quản lý. Thực chất của quá trình kiểm soát là sự so sánh tiến độ và chi phí giữa kế hoạch và thực tế, đồng thời tiến hành các hoạt động điều chỉnh (khi cần) để đảm bảo cho dự án sẽ đi đúng hướng và đạt được mục tiêu đã đề ra.

Trong quá trình kiểm soát cần xác định được các vấn đề sau:

- Xác định được các chỉ tiêu để kiểm tra, giám sát và đánh giá các hoạt động.
- Xác định công cụ và các phương pháp để kiểm tra, đánh giá tiến độ và kết quả hoạt động của dự án.
- Hình thành hệ thống thông tin quản lý dự án.

II. KHÁI NIỆM VỀ DỰ ÁN

2.1. Dự án là gì?

Theo từ điển Bách khoa toàn thư, từ "*dự án - project*" được định nghĩa là "*điều người ta có ý định làm*", hay "*đặt kế hoạch cho một ý đồ, một quá trình hành động*". Như vậy, có thể thấy rằng khái niệm "*dự án*" bao gồm hai ý nổi bật: vừa là ý tưởng, ý định, ý muốn và lại vừa có ý hành động. Do đó, để hiểu một cách đúng đắn ý nghĩa của từ "*dự án*", phải kết hợp cả hai mặt: ý tưởng và hành động.

Thuật ngữ "*dự án*" được dùng tương đối rộng rãi ở nước ta trong những năm gần đây. Dự án có thể thực hiện trên một qui mô lớn do Chính phủ tiến hành, nhỏ hơn là các dự án do một tỉnh, huyện, một tổ chức xã hội thực hiện. Dự án không nhất thiết phải là một việc to lớn phức tạp. Dự án có thể rất đơn giản như một kế hoạch hoạt động của cá nhân, một gia đình, như cải tạo một vườn tạp, phát triển một trang trại, phát triển chăn nuôi một loại gia súc, gia cầm nào đó,... Nói chung, dự án được hiểu như một kế hoạch can thiệp để giúp một tổ chức, một cộng đồng hoặc một cá nhân nhằm thay đổi đến một cái mới tốt đẹp hơn. Hiện nay có nhiều quan niệm khác nhau về dự án, sau đây là một số định nghĩa thông dụng nhất:

"Dự án là một chuỗi các hoạt động liên kết được tạo ra nhằm đạt được kết quả nhất định trong phạm vi ngân sách và thời gian xác định" (David, 1995).

"Dự án là tập hợp những hoạt động khác nhau có liên quan với nhau theo một logic nhằm vào những mục tiêu xác định, được thực hiện bằng những nguồn lực và trong một khoảng thời gian đã được định trước" (Stanley, 1997).

"Dự án là sự can thiệp một cách có kế hoạch, nhằm đạt được một hay một số mục tiêu cũng như hoàn thành những công việc đã được định trước tại một địa bàn trong một khoảng thời gian nhất định, với những tiêu phí về tài chính và tài nguyên đã được định trước" (Nguyễn Thị Oanh, 1995).

Tóm lại: Dự án là một tập hợp các hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu cụ thể, trong một khoảng thời gian nhất định với những tiêu phí về tài chính và tài nguyên đã được xác định trước.

2.2. Đặc điểm của dự án

Từ những định nghĩa trên có thể thấy dự án có một số đặc điểm sau:

1. Phải có điểm khởi đầu và kết thúc rõ ràng:

Tất cả các dự án đều phải có điểm khởi đầu và điểm kết thúc rõ ràng, hầu hết một giai đoạn của các dự án phát triển thường kéo dài từ 1 đến 3 năm. Trái lại, những hoạt động (công việc) thường ngày mang tính liên tục, lặp đi lặp lại thì đó là một quy trình, không phải là một dự án vì không có điểm khởi đầu và kết thúc rõ ràng. Bất kỳ một dự án nào cũng phải được đặt vào một khoảng thời gian xác định trước hết sức nghiêm ngặt, bởi vì bất kỳ một sự chậm trễ nào cũng đều kéo theo một chuỗi các biến cố bất lợi như bội chi, khó tổ chức lại nguồn lực, ảnh hưởng đến tiến độ cung ứng vật tư đầu vào,... và tất nhiên sẽ không đáp ứng được nhu cầu sản phẩm vào đúng thời điểm mà cơ hội xuất hiện như dự đoán ban đầu. Tuy nhiên, trong thực tế có thể thấy rằng không hiếm các dự án bị chậm trễ về thời gian vì rất nhiều các lý do khác nhau.

2. Phải có kế hoạch cụ thể để đạt được các mục tiêu nhất định:

Mỗi dự án đều có một kế hoạch riêng, kế hoạch này bao gồm một khung thời gian với điểm bắt đầu và điểm kết thúc cụ thể. Lập kế hoạch là để đảm bảo dự án được hoàn thành trong khoảng thời gian và ngân sách đã định và mang lại kết quả như mong đợi.

3. Dự án thường bị ràng buộc về nguồn lực:

Để đạt được mục tiêu, các dự án cần phải có các nguồn lực nhất định, như tiền bạc, nhân lực, phương tiện và công cụ,... Các nguồn lực này đều đã được xác định từ trước và có thể được huy động từ nhiều nguồn khác nhau. Một trong những nhiệm vụ của quản lý dự án là đảm bảo cho các nguồn lực được sử dụng một cách hữu hiệu nhằm tạo ra những kết quả và tác động như mong đợi. Khối lượng chi phí các nguồn lực là thông số chủ yếu phản ánh mức độ thành công của dự án. Thực hiện dự án trong giới hạn các nguồn lực đã thỏa thuận là điều quan trọng trong công tác quản lý dự án.

4. Về phương diện quản lý:

Dự án được hoàn thành với sự đóng góp công sức và trí tuệ của một nhóm người làm việc chung với nhau. Bộ máy quản lý chỉ tồn tại trong thời kỳ của dự án và tập trung chủ yếu cho việc thực thi dự án.

5. Dự án nhằm tạo ra sự thay đổi để đáp ứng các nhu cầu đã nêu ra:

Xuất phát ban đầu là từ một ý tưởng, một nhu cầu thiết thực nào đó, dự án cần phải có mục tiêu rõ rệt nhằm tạo ra một sự thay đổi tiến bộ hơn hoặc một điều gì đang được mong đợi mà chưa từng có ở hiện tại. Vì vậy, việc quản lý dự án cũng có những tính chất riêng khác với các hoạt động thường xuyên.

6. Dự án thường được thực hiện trong một bối cảnh không chắc chắn:

Tất cả mọi dự án, từ lớn đến nhỏ đều được triển khai trong một môi trường luôn biến động nên bất cứ dự án nào cũng có những rủi ro, bất trắc. Do vậy, người điều hành dự án luôn phải chú ý đặc điểm này để phân tích và ước lượng các rủi ro, chọn lựa các giải pháp cho một tương lai bất định, dự kiến những trường hợp phòng thủ cần thiết cũng

nếu luôn theo dõi và có phản ứng thích hợp, kịp thời nhằm đảm bảo cho dự án đi đến thành công. Trong xu thế toàn cầu hoá và tiến trình hội nhập đang diễn ra nhanh chóng như hiện nay thì tính không ổn định về môi trường hoạt động của các dự án lại càng trở nên phức tạp hơn. Đó chính là điều thử thách đối với các cán bộ quản lý dự án.

7. Dự án thường có nhiều thay đổi:

Do thường có rủi ro, bất định nên dự án thường hay phải thay đổi, đó là: Thay đổi trong các giai đoạn của chu trình dự án; Thay đổi do yêu cầu của khách hàng, đối tác, nhà tài trợ, của tiến bộ kỹ thuật; Thay đổi về nhân sự và môi trường làm việc;... nó đòi hỏi người quản lý phải hết sức năng động và sáng tạo.

Tóm lại: Từ những đặc điểm trên có thể thấy dự án có tính chất phức tạp, gồm nhiều hoạt động liên quan lẫn nhau, liên quan đến nhiều người/nhiều đối tác, phạm vi và chức năng có thể bị chông chéo.

Có thể nói rằng, mỗi thành công hay thất bại của dự án phụ thuộc lớn vào trình độ và năng lực tổ chức của người quản lý, và nắm vững được các đặc điểm, đánh giá đúng được bản chất và tính phức tạp của dự án để có những quyết sách thích hợp là một trong những điều kiện của thành công.

III. PHÂN LOẠI DỰ ÁN

Trong thực tế có nhiều tiêu thức phân loại dự án, tùy theo mục đích nghiên cứu và quản lý mà có thể lựa chọn tiêu thức phân loại cho phù hợp, sau đây là một số cách phân loại thông dụng nhất:

3.1. Phân loại theo mục đích

Tùy theo mục đích, dự án có thể được phân thành 2 loại chính: Dự án đầu tư kinh doanh và dự án phát triển.

1. Dự án đầu tư kinh doanh: là dự án có liên quan đến việc đầu tư vào sản xuất hoặc kinh doanh những sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Ở các nước phát triển, các dự án này chủ yếu thuộc lĩnh vực đầu tư tư nhân. Ở nước ta, trước đây trong cơ chế sở hữu tập thể những dự án

này phần nhiều do Nhà nước đầu tư nhưng hiện nay cũng đang tích cực thu hút đầu tư tư nhân. Ví dụ dự án đầu tư sản xuất và chế biến thủy sản, dự án chế biến sữa, dự án kinh doanh du lịch,...

2. *Dự án phát triển*: là dự án nhằm tạo ra năng lực mới hoặc tăng năng lực sản xuất vì mục tiêu phát triển. Các dự án phát triển chủ yếu thuộc lĩnh vực đầu tư công để tái sản xuất mở rộng, tăng thu nhập Quốc dân, tạo việc làm và tăng thu nhập cho người lao động, nhất là ở các nước đang phát triển. Các dự án phát triển lại có thể phân làm hai loại chính:

- Dự án sản xuất nhằm tạo ra một hay một số loại sản phẩm nào đó. Ví dụ, dự án phát triển các hoạt động sản xuất nông nghiệp, phát triển các nghề thủ công, mỹ nghệ truyền thống,...

- Dự án không sản xuất, sản phẩm của dự án không phải là những hàng hóa cụ thể. Ví dụ, dự án để cải thiện điều kiện chăm sóc sức khỏe cho một cộng đồng, dự án nhằm nâng cao điều kiện học tập cho con em đồng bào các dân tộc thiểu số,...

3.2. Phân theo ngành

Theo các ngành khác nhau như dự án phát triển sản xuất Nông nghiệp; Lâm nghiệp; Ngư nghiệp; Xây dựng cơ sở hạ tầng nông thôn (đập thủy lợi, đường sá, cầu cống, trạm xá, trường học, hệ thống nước sinh hoạt nông thôn,...); Dự án về y tế và chăm sóc sức khỏe cho người dân;...

3.3. Phân theo nội dung

Là các dự án thực thi các nội dung khác nhau như: Tăng thu nhập, xóa đói giảm nghèo, tạo việc làm, giáo dục, khuyến nông; Dinh dưỡng và sức khỏe cộng đồng; Phát triển phụ nữ, trẻ em dân tộc thiểu số; Bảo vệ tài nguyên và môi trường; Dự án phát triển sản xuất; Dự án phát triển cơ sở hạ tầng; Cải tạo môi trường, bảo vệ tài nguyên thiên nhiên; Phát triển nguồn nhân lực (đào tạo, tập huấn cho cộng đồng và cá nhân); Dự án nghiên cứu khoa học; Dự án triển khai và đưa các tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất và khuyến nông.

3.4. Phân loại theo qui mô và phạm vi hoạt động

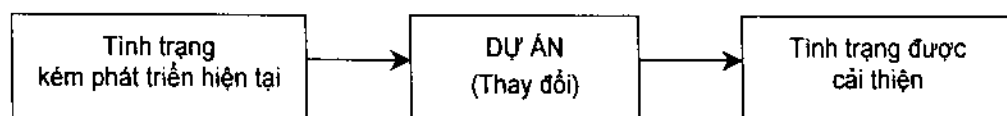
1. *Theo quy mô*: có thể phân thành các dự án lớn là những dự án có quy mô lớn được triển khai trên một phạm vi rộng hay theo vùng lãnh thổ và thường do Trung ương quản lý. Ví dụ, dự án "Hạ tầng cơ sở nông thôn dựa vào cộng đồng" do Ngân hàng thế giới tài trợ tại 13 tỉnh miền Trung (từ Thanh Hóa đến Bình Phước); Hay "Dự án giảm nghèo miền Trung" do Ngân hàng phát triển Châu Á tài trợ tại 4 tỉnh: Quảng Bình, Quảng Trị, Thừa Thiên Huế và Kon Tum;.... Dự án trung bình là những dự án được thực hiện tại một tỉnh, huyện và thường do địa phương quản lý. Dự án nhỏ là dự án được thực hiện tại phạm vi một thôn hay xã.

2. *Theo thời gian*: có thể chia thành dự án dài hạn, thường có thời hạn từ 5 năm trở nên. Dự án trung hạn, khoảng 3-5 năm và dự án ngắn hạn, khoảng 1 năm.

IV. DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN

4.1. Khái niệm

Dự án phát triển nông thôn là một loại dự án để giải quyết một hay một số vấn đề của cộng đồng nông thôn với sự tham gia tích cực của nhiều lực lượng xã hội (bên trong, bên ngoài) nhằm mục đích tạo ra những chuyển biến xã hội theo hướng tích cực tại cộng đồng, thể hiện bằng một chương trình hành động với những tiêu phí về tài chính và tài nguyên đã được định trước.



4.2. Các đặc điểm của dự án phát triển nông thôn

1. *Các hoạt động của dự án phải đi đến sự phát triển của một lĩnh vực sản xuất, một cộng đồng*: Nghĩa là phải có sự thay đổi theo chiều hướng tích cực, thỏa mãn ngày càng tốt hơn các nhu cầu chính đáng của cộng đồng. Cần lưu ý rằng, thay đổi theo chiều

hướng tăng trưởng là tiền đề cho sự phát triển, nhưng không phải bất kỳ thay đổi nào cũng đều có sự phát triển. Những thay đổi được coi là phát triển nếu thay đổi đó có các đặc tính như: Cải thiện điều kiện sống và thoả mãn được nhu cầu tối thiểu của mọi người trong cộng đồng; Kích thích và tăng được khả năng tự chủ của cộng đồng; Mang lại sự cải thiện lâu dài, bền vững; Và không tàn phá hoặc làm tổn hại đến môi trường.

2. *Có sự phối hợp của nhiều lực lượng xã hội:* bên trong và bên ngoài (Nhà nước, các tổ chức xã hội, các tổ chức Quốc tế, các nhà chuyên môn...) vì mục tiêu phát triển, có huy động các loại tài nguyên và nguồn lực, phân bổ chúng một cách hợp lý để tạo ra sự phát triển.

3. *Tập trung chủ yếu vào việc nâng cao năng lực cho cộng đồng:* Dự án phát triển là một dự án tập thể, được tạo nên bởi ý chí, sự đồng thuận của cộng đồng và sự trợ giúp của các lực lượng bên ngoài. Tuy nhiên, sự can thiệp của bên ngoài chỉ mang tính chất xúc tác nhằm giúp cộng đồng xác định những nhu cầu đích thực của họ cần giải quyết, giúp họ tự lực, gây dựng ý thức để họ tự giải quyết những khó khăn của cộng đồng. Nghĩa là nhằm xây dựng năng lực cho cộng đồng để họ tự phát triển cho chính họ. Tư tưởng "làm thay" và "nghĩ hộ" là tư duy rất xa lạ với các dự án phát triển.

4. *Dự án phát triển nông thôn có tính toàn diện hơn:* Khác với dự án đầu tư, chỉ chú ý đến mục tiêu kinh tế và lợi nhuận, dự án phát triển coi trọng cả mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường, trong đó việc xây dựng các hành động tập thể là rất quan trọng.

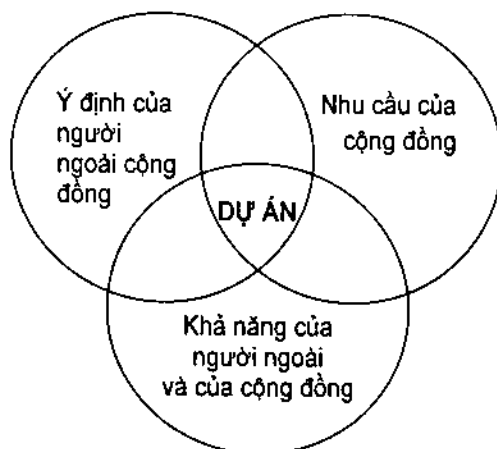
5. *Dự án phát triển nông thôn rất chú trọng đến sự tham gia của cộng đồng:* Trong dự án đầu tư có sự tách rời khá rõ ràng giữa chủ đầu tư và người thực hiện. Trái lại, dự án phát triển không có sự tách rời đó. Sự tham gia của cộng đồng là phương tiện hữu hiệu để

tổ chức và vận dụng những năng lực, sự khôn ngoan, tính sáng tạo của quần chúng vào các hoạt động phát triển. Do vậy, phải tạo điều kiện để cho cộng đồng tham gia một cách tích cực vào dự án từ đầu đến cuối. Có như vậy, khi dự án kết thúc, chính cộng đồng mới có thể duy trì và phát huy hơn nữa những thành quả dự án. Tính bền vững của dự án được đo bằng kết quả là năng lực tổ chức và duy trì các hoạt động tiếp theo của cộng đồng bằng nguồn lực tại chỗ sau khi dự án kết thúc.

6. Dự án phát triển nông thôn nhằm tạo ra những điều kiện về kinh tế và xã hội cho cộng đồng, chú trọng đến tầm quan trọng của việc tăng quyền lực cho cộng đồng: Trọng tâm của các dự án phát triển là làm tăng tính hội nhập và bền vững. Dự án là nơi các thành viên trong cộng đồng tự tổ chức lại một cách dân chủ để xác định nhu cầu, các khó khăn và cùng nhau thực hiện các hoạt động để đáp ứng các nhu cầu của chính mình.

7. Cơ sở hình thành các dự án phát triển nông thôn: Dự án phát triển có mục tiêu nhằm giải quyết một hoặc một vài vấn đề, hay để đáp ứng các nhu cầu thiết thực của cộng đồng. Nếu các lực lượng bên ngoài (Chính phủ, tổ chức xã hội, các chuyên gia,...) có ý định và có khả năng để giúp đỡ (hai vòng tròn bên trái và bên dưới), nhưng người dân không có nhu cầu, thì đó là sự áp đặt người dân phải nhận dự án (đôi khi là nhằm mục đích tiêu tiền của những người ngoài). Nếu chúng ta có ý định tốt, người dân có nhu cầu (hai vòng tròn ở trên) nhưng lại không có khả năng về nguồn lực tài chính, nhân lực, vật lực thì cũng không thể có dự án.

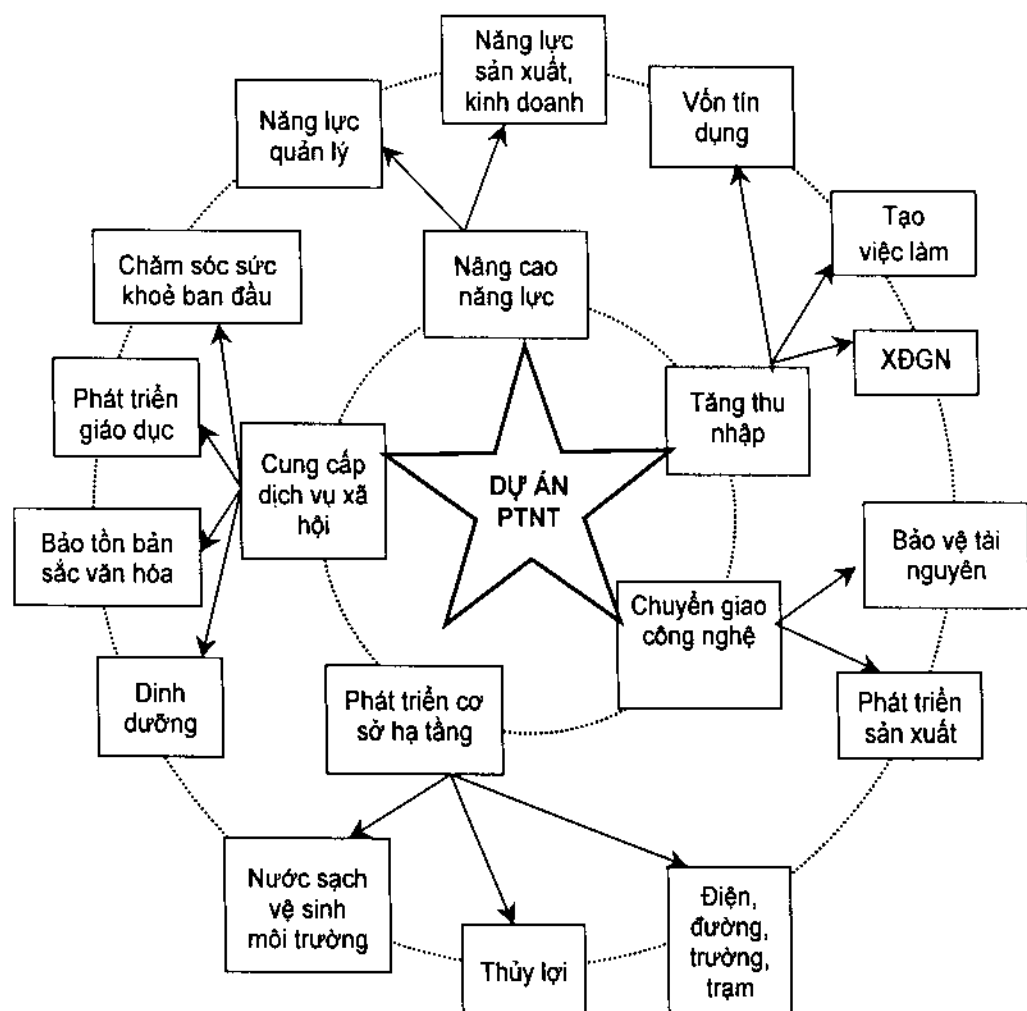
Do đó, dự án phát triển phải là điểm hội tụ giữa ý định, nhu cầu và khả năng của các bên. Đây là một điểm khác biệt cơ bản giữa dự án phát triển và các loại dự án khác. Sự gặp nhau vì mục tiêu phát triển, sự thống nhất về ý chí và phương pháp hành động, đó là cơ sở quan trọng để hình thành các dự án phát triển. Hình 1.2 có thể minh họa cho các vấn đề đã nêu ở trên.



Hình 1.2: Cơ sở để hình thành dự án

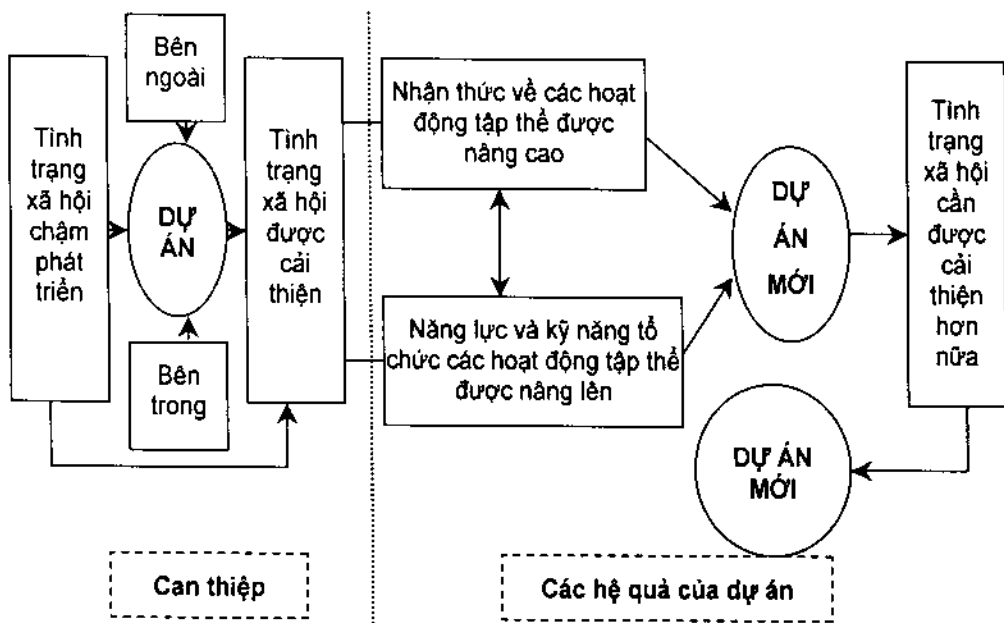
8. *Địa bàn hoạt động*: Dự án phát triển thường được thực hiện ở các vùng nông thôn, nhất là ở các vùng sâu, vùng xa, những nơi mà cơ sở hạ tầng rất yếu kém, trình độ dân trí thấp, điều kiện kinh tế và khả năng đầu tư của người dân rất hạn chế, phong tục tập quán ở nhiều nơi còn lạc hậu. Đây là một trong những khó khăn lớn của các dự án phát triển.

9. *Hầu hết các dự án phát triển nông thôn là các dự án mang tính tổng hợp*: Từ các dự án có tính vật chất như phát triển hệ thống cơ sở hạ tầng (giao thông nông thôn, điện, thủy lợi,...); đến các dự án Phát triển hệ thống thiết chế xã hội cơ bản như giáo dục, y tế và chăm sóc sức khỏe (chăm sóc sức khỏe ban đầu, dinh dưỡng, nước sạch và vệ sinh môi trường, sức khỏe sinh sản...); Xây dựng năng lực quản lý; Hệ thống tín dụng nông thôn; Xoá đói giảm nghèo; Bảo vệ và phát huy các bản sắc văn hoá,... Mức độ đa dạng phụ thuộc vào mục tiêu, phạm vi, trọng tâm và bối cảnh thực hiện chương trình hoặc dự án. Với mục tiêu phát triển toàn diện, các chương trình/dự án đều nhằm cải thiện hoặc nâng cao điều kiện sống của nhóm đối tượng (không chỉ các hoạt động cải thiện điều kiện vật chất, công nghệ mà còn cải thiện cả nhu cầu về mặt xã hội, tinh thần như nâng cao dân trí, bảo tồn truyền thống văn hoá,...). Hình 1.3 là ví dụ về một số lĩnh vực hoạt động chính của các dự án phát triển.



Hình 1.3: Một số lĩnh vực hoạt động chính của dự án PTNT

10. *Mục tiêu của các dự án phát triển là tạo ra sự thay đổi trong nhận thức và hành động tập thể của cộng đồng:* Do vậy, các lực lượng bên trong và bên ngoài cộng đồng quyết tâm thực hiện các kế hoạch hành động nhằm mang lại một sự thay đổi xã hội theo chiều hướng tích cực. Như là hệ quả tất yếu khi các nhận thức, năng lực và kỹ năng tổ chức của cộng đồng được nâng cao sẽ tạo cơ sở cho việc hình thành những dự án mới. Từ đó, tình trạng của cộng đồng lại được cải thiện ở mức cao hơn. Hình 1.4 thể hiện hệ quả có tính liên tục của các dự án PTNT.



* Nguồn: Tô Duy Hợp

Hình 1.4: Hệ quả có tính liên tục của dự án phát triển nông thôn

Những điều phân tích ở trên cho thấy, ngoài những tính chất chung, các dự án phát triển còn có những đặc điểm riêng. Nó đòi hỏi phải có sự tham gia tích cực, chủ động của cộng đồng trong tất cả các hoạt động cũng như các giai đoạn của dự án và việc thực hiện các dự án phát triển chính là một quá trình xây dựng năng lực và tạo quyền cho người dân để họ có thể tự phát triển cho chính họ. Các cán bộ phát triển cần phải chú ý tới nhu cầu, năng lực, truyền thống, tập quán, điều kiện cụ thể của cộng đồng để phát huy tối đa sự tham gia của họ nhằm đạt được các mục tiêu của dự án.

V. CHU TRÌNH DỰ ÁN

5.1. Khái niệm về chu trình của dự án

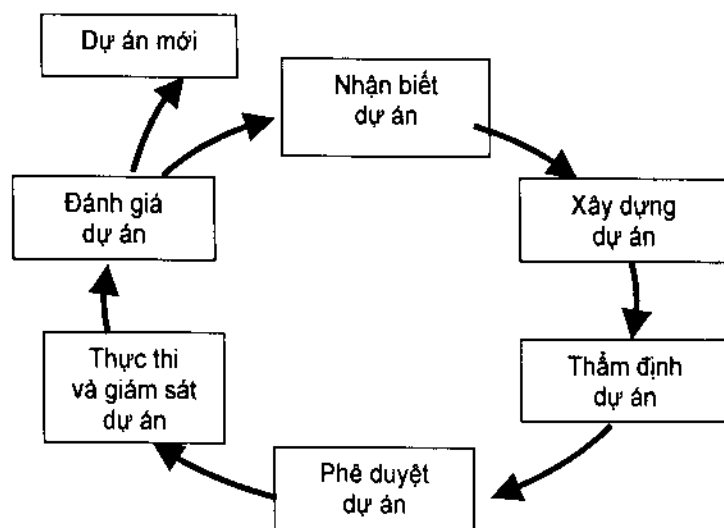
Chu trình dự án (project cycle) là các bước hoặc các giai đoạn chính mà một dự án phải trải qua từ khi bắt đầu cho đến khi kết thúc và các mối liên hệ giữa chúng. Chu trình dự án là tổng hợp các giai đoạn của dự án theo một chu trình khép kín và phát triển theo hình "xoáy tròn ốc". Thuật ngữ "chu trình" được sử dụng để nhấn mạnh rằng việc kết thúc một dự án chỉ là kết thúc một chu trình và để bắt

đầu cho một chu trình mới ở mức độ cao hơn. Đồng thời nó cũng nói lên mối quan hệ qua lại giữa các giai đoạn với nhau. Nói cách khác, chu trình dự án là một quá trình thực hiện dự án mà luôn có sự điều chỉnh các hoạt động cho phù hợp với mục tiêu và thực tiễn.

Nói chung, các bước trong chu trình của một dự án PTNT không khác với chu trình của các dự án khác, tuy nhiên về bản chất các hoạt động và quản lý trong từng vấn đề cụ thể là có khác nhau. Do vậy, cần phân tích các giai đoạn của một dự án PTNT để làm rõ các hoạt động có liên quan và nhất là chỉ rõ mối quan hệ giữa các cán bộ phát triển với cộng đồng địa phương.

5.2. Các giai đoạn của chu trình dự án

Hiện nay có nhiều quan điểm khác nhau về kết cấu và nội dung các giai đoạn của chu trình dự án, tuy nhiên có thể thấy rằng các giai đoạn của chu trình đều phải tuân theo một trình tự nhất định, trong đó kết quả của giai đoạn trước là tiền đề cho các hoạt động của giai đoạn sau. Có thể nêu ra một số quan điểm sau đây:



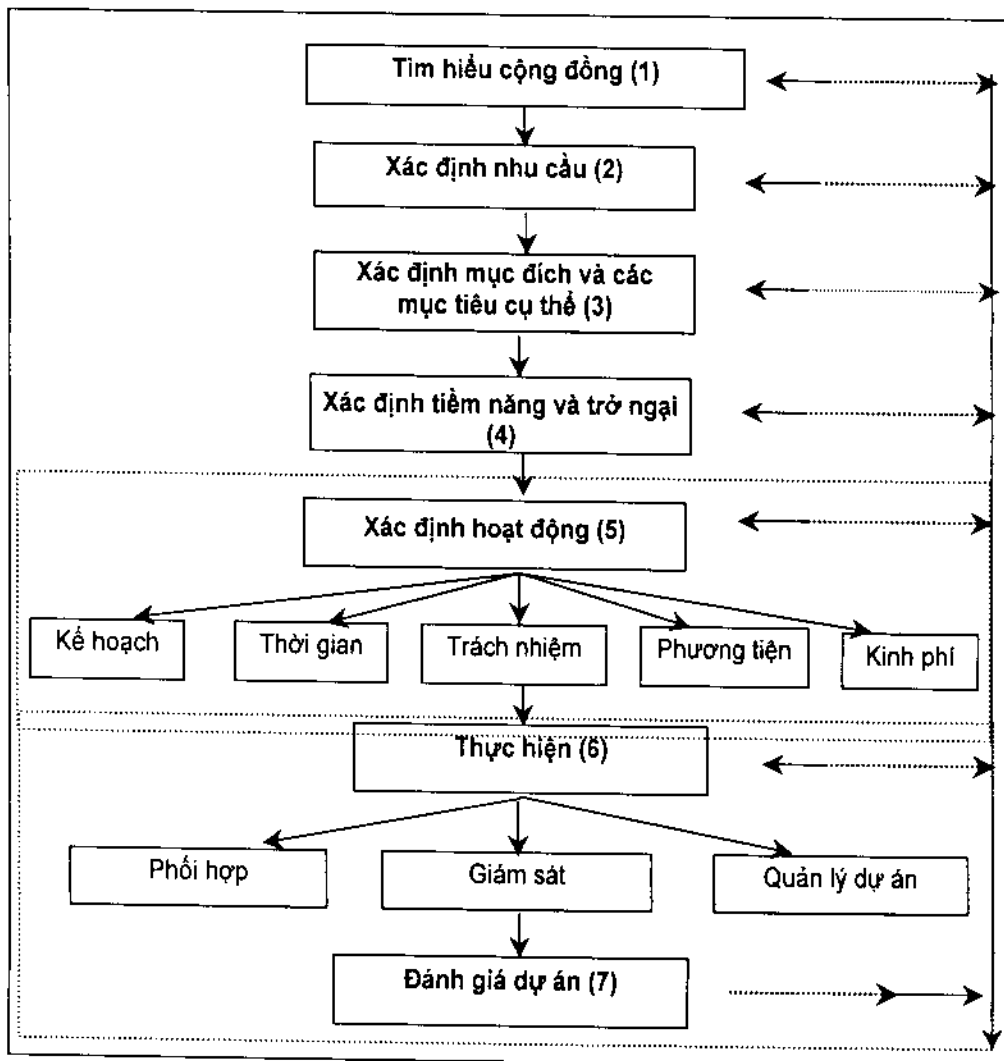
Hình 1.5: Chu trình dự án - Theo Ngân hàng Thế giới (WB)

Chu trình theo quan điểm của ngân hàng Thế giới (hình 1.5) là các giai đoạn chính cần phải tiến hành trong công tác quản lý dự án từ lúc hình thành ý tưởng và phát hiện cơ hội đầu tư cho đến khi dự án kết thúc. Như vậy, theo ngân hàng Thế giới chu trình dự án bao gồm: Nhận biết dự án, xây dựng dự án, thẩm định dự án, phê chuẩn dự án,

thực thi và giám sát dự án và đánh giá dự án. Đây là một chu trình mà các nhân tố tác động qua lại lẫn nhau nhằm điều chỉnh hoạt động dự án để luôn phù hợp với nhu cầu thực tiễn.

Đây là một chu trình chỉ ra các bước để thực hiện một dự án phát triển do ngân hàng Thế giới và một số tổ chức khác tài trợ. Các dự án này đã được triển khai trong nhiều năm qua tại các thôn, xã của Việt Nam.

Ngoài ra, tiến trình dự án phát triển cũng có thể được biểu diễn qua một mô hình bao gồm 7 bước được sắp xếp theo một trình tự như sau:



* Nguồn: Stanley Gajanayake, 1993.

Hình 1.6: Tiến trình của một dự án Phát triển cộng đồng

5.3. Nội dung cơ bản của từng giai đoạn trong chu trình dự án

5.3.1. Xây dựng dự án (*Project identification*)

Xây dựng (hay thiết kế) dự án bao gồm 6 bước như đã giới thiệu ở trên (giai đoạn 1). Kết quả của giai đoạn này là hình thành được một bản đề xuất dự án (project proposal). Vấn đề rất quan trọng là phải xây dựng được một dự án hợp lý và khả thi.

Thiết kế một dự án phát triển là một quá trình hợp tác giữa cộng đồng với nhóm chuyên gia. Đây là một điểm khác biệt quan trọng giữa dự án phát triển với các dự án đầu tư. Một cách lý tưởng, các nhà chuyên môn, các cán bộ phát triển có thể biết tường tận các vấn đề của cộng đồng, có thể lập được các dự án hoàn chỉnh hơn, họ cũng có thể là người quản lý dự án tốt hơn cộng đồng. Nhưng với mục tiêu tăng năng lực cho cộng đồng và với triết lý của phát triển cộng đồng (PTCD) không cho phép một quá trình làm thay và áp đặt. Quá trình ra quyết định của người dân thể hiện quyền lực và quyết tâm của họ trong việc giải quyết các vấn đề của cộng đồng. Hơn nữa, các nhà chuyên môn, những người ở bên ngoài vào thường bị hạn chế về thời gian, thường có những hiểu biết có tính định hình theo một khuôn mẫu nhất định, từ đó rất có thể làm mất đi hoặc bỏ qua những tri thức bản địa, những kinh nghiệm tốt của người dân. Do đó, nguyên tắc cộng tác giữa các bên (bên ngoài và bên trong) là yêu cầu hàng đầu của quá trình thiết kế một dự án phát triển. Ngày nay, phương pháp lập kế hoạch phát triển thôn/bản, xã (VDP, CDP: Village Development Planning, Commune Development Planning) đang được áp dụng rộng rãi để xây dựng các dự án phát triển.

Thẩm định dự án là giai đoạn được tiến hành sau khi có bản đề xuất dự án. Giai đoạn này còn gọi là giai đoạn nghiên cứu khả thi dự án (Project feasibility study hay project appraisals). Trong giai đoạn này, dự án được thẩm định thông qua việc đánh giá một cách khoa học, toàn diện, có hệ thống trên các phương diện về: Nhu cầu và những vấn đề khó khăn mà dự án định giải quyết; Mục tiêu của dự án; Tính khả thi về kinh tế, xã hội, môi trường và chính trị; Những tác động có thể có của dự án đối với từng cá nhân, cộng đồng và cả xã

hội. Kết quả của thẩm định dự án là nhằm trả lời các câu hỏi: Có nên tiến hành dự án không? Nếu tiến hành, nên làm thế nào để thực hiện tốt dự án? Việc đánh giá khả thi dự án thường do phía tài trợ hay cơ quan tư vấn tiến hành.

5.3.2. Thực hiện dự án (Project implementation)

Thực hiện dự án là giai đoạn tổ chức triển khai các hoạt động của dự án, bao gồm một loạt các vấn đề liên quan đến việc quản lý và giám sát dự án. Cụ thể là vấn đề tổ chức các nguồn nhân lực và vật chất, xây dựng cơ chế điều hành, triển khai các hoạt động, hình thành hệ thống thông tin, tổ chức giám sát và kiểm tra dự án,... Mục đích chủ yếu của giai đoạn này là tổ chức thực hiện thành công các hoạt động dự án trong phạm vi có hạn về nguồn lực (kinh phí, nhân lực, vật lực và thời gian), để đạt được các mục tiêu của dự án.

5.3.3. Giám sát và đánh giá dự án (Project monitoring and evaluation)

Giám sát là quá trình thường xuyên kiểm tra, theo dõi mọi công việc để so sánh giữa thực tế đạt được với kế hoạch của dự án nhằm phát hiện những dấu hiệu không bình thường và kịp thời điều chỉnh. Mặc dù được xếp vào giai đoạn này (giai đoạn 3) nhưng giám sát có thể được tách riêng ra khỏi khối quản lý trong chu trình dự án bởi vì tính chất đặc biệt của nó, vì đây là hoạt động kiểm soát thường xuyên liên tục các hoạt động trong tất cả các giai đoạn của chu trình dự án.

Đánh giá dự án bao gồm đánh giá tiến độ (ongoing evaluation), đánh giá giữa kỳ (mid-term evaluation) và đánh giá sau khi kết thúc dự án (post evaluation). Việc đánh giá dự án nhằm để:

- Xác định mức độ đạt được về mục tiêu của dự án;
- Đánh giá tác động về kinh tế, xã hội về môi trường: Tác động trực tiếp và gián tiếp; Tác động trước mắt và lâu dài của dự án;
- Rút ra các bài học kinh nghiệm cho các dự án tương tự; và
- Để điều chỉnh các hoạt động của dự án trong giai đoạn tiếp theo (đánh giá giữa kỳ) hoặc để tìm ra các vấn đề, các cơ hội mới cho việc hình thành một chu kỳ dự án mới.

Đánh giá dự án không chỉ để khẳng định lại tính đúng đắn của dự án, mà quan trọng hơn là tìm ra các cơ hội để thực hiện dự án ở giai đoạn tiếp theo. Điều đó có nghĩa đánh giá là để mở đầu cho một dự án mới. Do vậy nên thường gọi là chu trình dự án phát triển.

Việc đánh giá có thể được thực hiện do các tư vấn, thường được các cơ quan tài trợ của dự án mời từ bên ngoài vào, nhưng quan trọng hơn là phương pháp đánh giá có sự tham gia của người dân.

VI. SỰ THAM GIA CỦA CỘNG ĐỒNG TRONG CÁC DỰ ÁN PHÁT TRIỂN

Sự tham gia được hiểu một cách đơn giản là cùng tham dự, chia sẻ và hành động với nhau. Sự tham gia trong dự án PTNT là trạng thái mà ở đó tri thức, kỹ năng và tài nguyên của cộng đồng được huy động và áp dụng một cách đầy đủ nhất.

6.1. Các cấp độ của sự tham gia

Sự phân biệt các mức độ tham gia có một ý nghĩa quan trọng trong xây dựng và thực hiện các dự án phát triển. Điều mong muốn là cộng đồng phải tham gia một cách tích cực và tự nguyện vào tất cả các hoạt động của dự án. Thực tế, tham gia là một quá trình phát triển theo từng cấp độ khác nhau. Các cấp độ của sự tham gia có thể dao động từ mức thấp nhất là do người ngoài cộng đồng điều khiển hoàn toàn đến hình thức hành động tập thể, trong đó có người dân có thể tự xây dựng và thực hiện các chương trình của họ khi không có người bên ngoài thúc đẩy. Giữa hai thái cực này có nhiều cấp độ trung gian khác nhau:

- *Tham gia thụ động*: Người dân được người ngoài cho biết cái gì đã hoặc sẽ xảy ra. Đây là những thông báo đơn phương từ các cán bộ dự án hay cơ quan hành chính, phản hồi của người dân hầu như không được ghi nhận. Thông tin chỉ được chia sẻ trong phạm vi những nhà chuyên môn ngoài cộng đồng với nhau.

- *Tham gia bằng cách cung cấp thông tin*: Người dân trả lời những câu hỏi của nghiên cứu viên hoặc cán bộ dự án, thông qua bộ câu hỏi hay các phương pháp điều tra khác. Người dân không có cơ hội để ảnh hưởng đến quá trình thực hiện do kết quả nghiên

cứu không được chia sẻ và cũng không được giám sát các hoạt động.

- *Tham gia bằng cách được hỏi ý kiến (được tham vấn):* Người ngoài cộng đồng tham khảo ý kiến của người dân để biết khó khăn và nhu cầu của họ, các ý kiến này chỉ có tính chất tham khảo. Người ngoài tự quyết định cả về vấn đề cũng như giải pháp, người dân không được tham gia vào quá trình ra các quyết định này.

- *Tham gia bằng động cơ (thúc đẩy) vật chất hay theo hợp đồng:* Người dân tham gia bằng cách đóng góp các tài nguyên sẵn có của mình để đổi lấy lương thực, tiền mặt hoặc động cơ vật chất khác. Nhóm nghiên cứu hoặc cán bộ dự án sẽ quyết định toàn bộ các vấn đề, người dân chỉ tham gia như những người được hợp đồng để cung cấp đất, lao động,... Do vậy, họ sẽ không tiếp tục thực hiện hoạt động khi các động cơ vật chất không còn nữa hoặc khi dự án kết thúc. Nhiều dự án nghiên cứu thường thuộc loại này.

- *Tham gia chức năng (hoạt động):* Người dân tham gia bằng cách hình thành các nhóm để đạt được các mục tiêu đã định trước liên quan đến dự án. Sự tham gia này không xuất hiện trong các giai đoạn đầu cũng như khi xây dựng kế hoạch dự án, mà chủ yếu sau khi đã có các quyết định. Các thể chế (nhóm) này có xu hướng phụ thuộc vào sự thúc đẩy từ bên ngoài và cũng có thể trở thành tự lập.

- *Tham gia theo kiểu tương tác:* Tham gia bằng cách cùng phân tích kết quả nghiên cứu và dẫn đến kế hoạch hành động. Người ngoài cộng đồng và người dân hợp tác chặt chẽ với nhau trong quá trình hoạch định chiến lược cũng như triển khai và thực hiện các kế hoạch đã đề ra.

- *Tự huy động:* Người dân tự mình xác định được các vấn đề, tự tìm tòi và sáng tạo các giải pháp để giải quyết vấn đề, người ngoài chỉ đóng vai trò xúc tác và tăng cường khả năng của người dân trong các việc này. Đây là cấp độ lý tưởng mà tất cả các hoạt động phát triển đều mong muốn đạt tới.

6.2. Các hình thức tham gia trong dự án phát triển nông thôn

6.2.1. Tham gia đại diện

Đây là hình thức tham gia ở cấp độ thấp nhất. Đó là sự hiện diện của một vài đại biểu, đại diện cho cộng đồng trong một số phiên họp để phổ biến một chủ trương hoặc để triển khai một kế hoạch của dự án. Thực tế cho thấy, với sự tham gia này, nhiều dự án đã không mang lại kết quả mong đợi, mặc dù được đầu tư lớn và rất tốn kém. Vì các biện pháp đề ra không giải quyết các vấn đề thiết yếu của cộng đồng và do đó không đáp ứng được nguyện vọng của người dân. Trong một số trường hợp, đó có thể là các chủ trương, biện pháp đúng hoặc các dự án hay, song cách triển khai vẫn mang tính áp đặt nên không thành công.

6.2.2. Đóng góp lao động

Trong một số dự án phát triển, “tham gia” được hiểu như là sự đóng góp công lao động. Người quản lý dự án và những người ở bên ngoài cộng đồng chú ý đến việc vận động người dân tham gia vào dự án và kết quả được cho là thành công khi người dân tham gia bằng cách đóng góp lao động giản đơn, như đắp đường, đào mương không lấy tiền công,... với ý nghĩ là phát huy tinh thần tự lực. Trên quan điểm phân tích dự án, “sự tham gia” này đồng nghĩa với biện pháp làm giảm chi phí của dự án bằng một nguồn lao động rẻ tiền. Các công việc như thiết kế và lập kế hoạch của dự án là công việc của các cơ quan chuyên môn và các nhà lãnh đạo. Một số người tin rằng, khi có sự đóng góp nhân lực, người dân sẽ bảo quản tốt các công trình ấy. Tuy nhiên, trong thực tế, vì người dân không được tham gia góp ý trong quá trình lựa chọn công trình và hình thành dự án nếu có thể các công trình đó chưa chắc đã đáp ứng nhu cầu ưu tiên cao của cộng đồng. Nếu dự án không đáp ứng yêu cầu có độ ưu tiên cao của số đông người dân trong cộng đồng, họ sẽ tham gia đóng góp lao động dưới những sự ràng buộc nhất định mà không phải là hoàn toàn tự nguyện và công trình sẽ có nguy cơ không bền vững. Hệ quả của cách

suy nghĩ giản đơn này không thực sự nâng cao năng lực của cộng đồng để giải quyết các vấn đề của chính họ.

6.2.3. Chia sẻ kinh phí

Đối với một số người quản lý dự án, điều đáng quan tâm không phải chỉ là vấn đề làm giảm chi phí của dự án mà là việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực. Để đạt được “sự tham gia”, họ thường chú trọng việc xây dựng một cơ chế để người dân đóng góp kinh phí, ví dụ, người dân đóng góp một phần kinh phí sử dụng cầu đường, kênh mương,... Tuy nhiên, một khi các công trình không xuất phát từ lợi ích của cộng đồng, người dân sẽ trở về với cách thức giải quyết trước đây của họ.

6.2.4. Chia sẻ trách nhiệm

Một quan điểm khác không đặt trọng tâm trên chi phí mà chú ý đến trách nhiệm của cộng đồng trong việc duy trì dự án, ví dụ tránh việc lạm dụng hay làm hư hỏng một công trình được đầu tư. Một số cơ chế được xác lập như giao trách nhiệm cho những người lãnh đạo địa phương hay thành lập một ban quản lý. Để duy trì một công trình, thông thường một thoả thuận sẽ được ký kết, nêu rõ trách nhiệm của các bên trong dự án (chính quyền và cộng đồng,...). Trong thực tế người dân không có điều kiện suy nghĩ về các điều khoản của thoả thuận, việc thương thảo thường bị chi phối bởi các nhà lãnh đạo địa phương. Ngay cả khi một ban điều hành được cử ra, cũng không chắc rằng những người tốt nhất trong cộng đồng sẽ được bầu.

6.2.5. Sự quyết định của cộng đồng

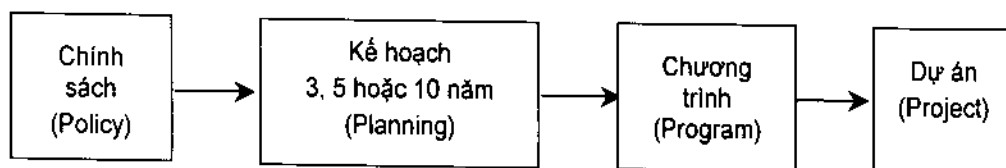
Chính vì thế, sự tham gia sẽ chỉ đạt được khi dự án đặt trên cơ sở quyết định của cộng đồng. Trong các dự án phát triển, “tham gia” (participatory) theo ý nghĩa này là một khái niệm thường được nhấn mạnh và là một thử thách. Nó liên quan đến sự vận động tất cả các thành viên của cộng đồng nhằm tới các mục tiêu phát triển, sự cộng tác giữa một bên là nhà chính sách, kế hoạch, các giới chức triển khai

thực hiện và bên kia là những người được gọi là nhóm mục tiêu và được hưởng lợi của một dự án. Trong điều kiện lý tưởng, cộng đồng dân cư thuộc nhóm mục tiêu sẽ tích cực tham gia trong tất cả các giai đoạn khác nhau của dự án và với tư cách là chủ thể của dự án. Các cán bộ dự án chỉ đóng vai trò xúc tác cho quá trình tham gia đó. Đây chính là ý tưởng của phương pháp tiếp cận từ dưới lên (bottom-up), thay vì cách áp đặt từ trên xuống (top-down).

Phương pháp tiếp cận có sự tham gia sẽ được áp dụng ngày càng rộng rãi. Hiện nay, một số tiền đề về khung cảnh pháp lý của sự phát triển có sự tham gia đã được hình thành và đã được thể hiện trong chính sách đổi mới, đặc biệt là trong một số quy định và luật như "quy chế dân chủ cơ sở", "luật về hội",... Tuy nhiên, để thực sự đạt được sự tham gia theo ý nghĩa nói trên, không thể không đề cập đến việc nâng cao nhận thức của các nhóm liên quan bên ngoài cộng đồng và năng lực của chính cộng đồng. Cái chúng ta cần là sự thay đổi trong nhận thức, hành động và sự phối hợp của các nhóm liên quan cả bên trong cũng như bên ngoài cộng đồng để đạt được sự tham gia thực sự của người dân trong các quá trình phát triển.

VII. MỘT SỐ KHÁI NIỆM, THUẬT NGỮ THƯỜNG DÙNG TRONG QUẢN LÝ DỰ ÁN

7.1. Phân biệt các mối quan hệ



Chính sách: Là những chủ trương, đường lối được quyết định ở cấp cao hơn, thường do Chính phủ đề ra và được áp dụng trên phạm vi toàn quốc.

Kế hoạch: Nhằm đưa ra chiến lược phát triển của đất nước, của ngành, liên ngành và là cơ sở để xây dựng các chương trình và kế

hoạch hàng năm hoặc các dự án. Hiện nay đối với Việt Nam, chúng ta thường áp dụng các kế hoạch 5 năm, hoặc 10 năm.

Chương trình: Là tổ hợp các dự án, các hoạt động được quản lý một cách phối hợp, trong một thời gian nhất định nhằm đạt được một số mục đích chung đã định trước. Một kế hoạch có thể bao gồm nhiều chương trình. Các chương trình có tính chất định hướng các công việc chính cần phải làm để đạt được các mục tiêu của kế hoạch. Mỗi chương trình thường đề ra một số mục tiêu, tiêu chuẩn chung.

Dự án: Mỗi chương trình có thể bao gồm nhiều dự án liên quan với nhau và lồng ghép trong một tổng thể nhằm đạt được các mục tiêu của chương trình. Các dự án được thực hiện ở nhiều nơi khác nhau, trong phạm vi một vùng, một nước, thậm chí ở một số nước trên thế giới (ví dụ, các dự án thuộc chương trình của các tổ chức Quốc tế).

Ngoài ra, một số dự án còn được phân ra thành các dự án nhỏ hơn (dự án nhánh, sub-project). Các dự án nhánh thường được thực hiện trên một địa bàn cụ thể hoặc tại một cộng đồng.

Ví dụ 1: Để thực hiện các chủ trương và chính sách của Đảng và Nhà nước về PTNT, ở nước ta, hiện nay đang thực hiện một số chương trình như: Chương trình mục tiêu Quốc gia về việc làm (126/1988/QĐ-TTg); Chương trình mục tiêu Quốc gia về xóa đói giảm nghèo (133/1998/QĐ-TTg); Chương trình 327 về phủ xanh đất trống, đồi núi trọc (327/1992 QĐ-CT, Hội đồng Bộ Trưởng) và sau này được thay thế bằng chương trình trồng 5 triệu hecta rừng; Chương trình phát triển kinh tế - xã hội các xã đặc biệt khó khăn ở miền núi, vùng sâu, vùng xa (135/1998/QĐ-TTg) đầu tư cho 1715 xã với hai mục tiêu là đầu tư xây dựng cơ bản và phát triển sản xuất.

Mỗi chương trình có rất nhiều dự án nhằm để thực hiện các mục tiêu chung của chương trình. Ví dụ, chương trình xóa đói giảm nghèo 133 có 9 nội dung chính được chia thành các dự án lớn như: 1. Hỗ trợ xây dựng cơ sở hạ tầng xã nghèo; 2. Hỗ trợ đồng bào dân tộc thiểu số khó khăn; 3. Định canh, định cư; 4. Hỗ trợ và hướng dẫn người nghèo cách làm ăn; 5. Cung cấp vốn tín dụng; 6. Chăm lo sức khỏe cho người nghèo; 7. Phát triển giáo dục cho người nghèo; 8. Phát triển sản xuất và đa dạng ngành nghề; 9. Đào tạo cán bộ địa phương.

Ví dụ 2: Một tổ chức Quốc tế có chương trình "Hỗ trợ trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn". Chương trình này gồm một số dự án như: "Tạo việc làm nâng cao thu nhập gia đình", dự án "trẻ em đường phố", dự án "bữa ăn dinh dưỡng", dự án "đạy văn hóa cho trẻ em mù chữ",... Các dự án này được thực hiện ở trên nhiều nước đối tác của tổ chức và đều có mục tiêu chung là giúp đỡ các trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn. Như vậy, một số dự án nhưng cũng có thể được thực hiện ở nhiều nước khác nhau trên Thế giới.

7.2. Một số thuật ngữ thường dùng trong quản lý dự án

Một số thuật ngữ liên quan đến hoạt động quản lý dự án đôi khi bị sử dụng nhầm lẫn với nhau. Do vậy chúng ta cần phân biệt rõ ràng các thuật ngữ này.

1. *Mục tiêu (Objective)*: là tuyên bố về những thay đổi mà các bên đều mong muốn có được khi kết thúc dự án. Hay nói cách khác mục tiêu là kết quả của dự án và là những thay đổi trong đời sống của người hưởng lợi hay trong hoạt động của tổ chức hưởng lợi nhờ vào việc kết hợp các đầu ra của dự án. Ví dụ, ở một dự án về y tế và chăm sóc sức khỏe cho trẻ em, mục tiêu có thể là *nâng cao sức khỏe của trẻ em vùng dự án*.

2. *Chỉ số (Index)*: là một thước đo cho phép đánh giá việc thực hiện một mục tiêu nào đó. Chỉ số có thể được chia thành các chỉ số hoạt động, đầu ra, kết quả và tác động. Ví dụ chỉ số tác động của dự án trên là *tỷ lệ tử vong ở trẻ em*.

3. *Chỉ tiêu (Indicator)*: là định lượng cụ thể của một chỉ số. Ví dụ, *đến năm 2010 giảm tỷ lệ tử vong ở trẻ em xuống còn 25/1000*.

4. *Hoạt động/đầu vào (Activity/input)*: là những hành động/động thái chính hay các việc làm cần thiết phải được tiến hành để tạo được các đầu ra của dự án. Một hoạt động khi tiến hành sẽ sử dụng các đầu vào (ví dụ ngân sách và các nguồn lực khác). Ví dụ, khi thực hiện dự án trên, *các trạm y tế và các nhân viên y tế tổ chức các chiến dịch tiêm phòng tại cơ sở*, đó là hoạt động của dự án.

5. *Đầu ra (Output)*: là những cái đạt được sau khi thực hiện các hoạt động và là sản phẩm của dự án. Hay đầu ra là những hàng hóa và dịch vụ do dự án tạo ra và có thể cung cấp cho các đối tượng khác sử dụng. Ví dụ, *số trẻ em được tiêm vắc-xin phòng dịch* (nhờ có dự án).

6. *Kết quả (Outcome)*: là những thay đổi trong cuộc sống của người dân nhờ vào việc sử dụng các đầu ra của dự án. Những thay đổi này nhiều khi không thể nhận thấy ngay sau khi thực hiện các hoạt động, mà cần phải có một thời gian nhất định, ít nhất là một nửa thời gian của dự án. Ví dụ, *các bệnh truyền nhiễm ở trẻ em giảm* (do được tiêm vắc-xin phòng bệnh).

7. *Ảnh hưởng (Effects)*: kết quả do một hoạt động cụ thể hoặc một loạt các hoạt động có liên quan đem lại.

8. *Tác động (Impact)*: là những thay đổi có tính tổng thể lâu dài đối với cộng đồng nhờ vào việc sử dụng các kết quả của dự án. Ví dụ, *tỷ lệ tử vong ở trẻ dưới 5 tuổi giảm*.

Tác động thường là những thay đổi rộng lớn có ảnh hưởng đến một bộ phận đông đảo của cộng đồng dự án và các cộng đồng ngoài dự án hoặc trên nhiều lĩnh vực kinh tế-xã hội khác. Ảnh hưởng của dự án có thể không nhìn thấy được ngay sau khi hoàn thành dự án. Ảnh hưởng có thể là như dự kiến hoặc không được dự kiến trước. Có thể có những ảnh hưởng tích cực nhưng cũng có thể là ảnh hưởng bất lợi. Tùy theo loại dự án, việc đánh giá những ảnh hưởng có thể được tiến hành ngay sau khi hoàn thành dự án hoặc sau một vài tháng hay một vài năm, kể từ khi hoàn thành dự án.

Trong các yếu tố trên thì hoạt động/đầu vào và đầu ra thường bị phụ thuộc vào những người thực hiện dự án, còn kết quả và tác động không hoàn toàn phụ thuộc vào sự kiểm soát của những người thực hiện dự án.

Chúng ta có thể xem xét các mối quan hệ này trong ví dụ về một dự án cơ sở hạ tầng xây dựng hệ thống thủy lợi để phục vụ cho phát triển sản xuất lúa. Như vậy, công việc xây dựng đập đầu mối và hệ thống kênh mương dẫn nước là các hoạt động của dự án. Hệ thống thủy lợi bao gồm đập đầu mối và hệ thống kênh mương sau khi đã

được xây dựng đó là đầu ra của dự án. Diện tích tưới tiêu được mở rộng, năng suất lúa được tăng lên, thu nhập của nông dân cao hơn, đó là kết quả của dự án. Nhờ đó, họ có thể mua sắm được các vật dụng cho gia đình, có điều kiện cho con học hành,... người dân hết đói nghèo, cuộc sống vật chất và tinh thần tốt hơn, làng xã ngày càng phát triển hơn, đó là ảnh hưởng của dự án.

9. *Quá trình và sản phẩm (Process and Products)*: Quá trình là cách tiến hành công việc. Sản phẩm là cái mà công việc tạo ra. Quá trình và sản phẩm là hai thứ không thể tách rời. Cái chúng ta làm ra và cách chúng ta làm ra nó nằm trong một thể thống nhất. Vì vậy, cả quá trình và sản phẩm đều phải là thành phần của hệ thống quản lý và giám sát, đánh giá các dự án phát triển.

Ví dụ, trong một dự án cung cấp nước sạch, nếu dự án bỏ tiền ra để mời một công ty xây dựng đến đào giếng, như vậy người dân chỉ cần ngồi chờ (quá trình) và sẽ có giếng nước (sản phẩm). Nhưng nếu chúng ta nâng cao năng lực cộng đồng bằng cách tổ chức để cộng đồng tham gia vào quá trình đào giếng và bảo quản giếng thì chúng ta vừa chú trọng đến sản phẩm (giếng) và cả quá trình, đó là sự tham gia của dân trong các hoạt động làm giếng.

Trên đây là một số thuật ngữ thường dùng, ngoài ra còn một số thuật ngữ khác cũng hay được dùng trong quản lý dự án và trong tài liệu này sẽ được trình bày thêm trong phần phụ lục (phụ lục 1).

Chương 2

XÂY DỰNG DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN

(Rural Development Project Identification)

Xây dựng dự án (hay còn gọi là thiết kế và lập dự án) là giai đoạn đầu tiên của chu trình dự án. Đây là giai đoạn nghiên cứu chi tiết và toàn diện các điều kiện của dự án trên tất cả các lĩnh vực: điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội, môi trường, tài chính, kỹ thuật,... nhằm để hình thành được một dự án khả thi. Đối với các dự án có quy mô lớn, trước khi lập dự án khả thi thường có giai đoạn nghiên cứu tiền khả thi (lập dự án tiền khả thi). Đó là các hoạt động nghiên cứu song chỉ ở mức chi tiết vừa đủ để chứng minh rằng ý tưởng đề xuất dự án là đúng đắn và hiện thực. Sau đó, nếu ý tưởng tiền khả thi của dự án được chấp nhận sẽ tiến hành giai đoạn lập dự án khả thi. Đây là giai đoạn cần nghiên cứu dự án một cách đầy đủ, toàn diện nhất để chứng minh khả năng thực thi của dự án trên mọi phương diện, đồng thời để tạo cơ sở cho việc chấp nhận dự án. Với các dự án quy mô nhỏ thường chỉ có một giai đoạn, đó là lập dự án khả thi.

Xây dựng dự án PTNT thực chất là một quá trình lập kế hoạch dự án có sự tham gia. Đó là quá trình phối hợp chặt chẽ giữa cộng đồng và các bên liên quan để hình thành nên ý tưởng, quyết định lựa chọn các phương án và lập nên các kế hoạch hoạt động của dự án.

I. KHÁI NIỆM VỀ LẬP KẾ HOẠCH DỰ ÁN

1.1. Khái niệm và các đặc điểm của lập kế hoạch dự án

1.1.1. Khái niệm

Lập kế hoạch là một sự sắp xếp, phối hợp một cách khoa học công việc hay hoạt động theo một trật tự thời gian và không gian để thực hiện nhằm đạt được mục đích của cá nhân, nhóm người hay một tập thể xã hội.

1.1.2. Đặc điểm của lập kế hoạch dự án

Đặc điểm của lập kế hoạch phát triển là sự phối hợp của các bên có liên quan ở các vị trí, chức năng khác nhau, không cùng trình độ nhưng cùng nhau bàn bạc thống nhất để cùng thực hiện một mục tiêu phát triển.

Lập kế hoạch là sự phối hợp giữa các nguồn lực và thời gian của các bên có liên quan để cùng thực hiện một nhiệm vụ.

Về khía cạnh quản lý dự án, sự tập hợp toàn bộ các hoạt động của dự án và sự thực hiện các hoạt động đó trong một khoảng thời gian xác định được gọi là kế hoạch hoạt động của dự án. Kế hoạch của dự án được các tổ chức, cá nhân có chức năng, nhiệm vụ và vị trí xã hội khác nhau nhưng cùng thống nhất và thực hiện để đạt mục tiêu. Mỗi hoạt động có thể được chia thành nhiều nhiệm vụ cụ thể. Việc thực hiện các hoạt động và các nhiệm vụ cũng là việc thực hiện kế hoạch của dự án.

Lập kế hoạch nhằm bảo đảm được mục tiêu và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của dự án. Lập kế hoạch còn là công cụ để theo dõi, giám sát, trao đổi thông tin, phối hợp và thúc đẩy các hoạt động của dự án. Ngoài ra, lập kế hoạch còn là cơ sở khoa học để tìm nguồn tài chính cho dự án hoạt động (đối với các dự án chưa có kinh phí để thực hiện).

Yêu cầu của một kế hoạch dự án:

- Các hoạt động được mô tả rõ ràng và phải phù hợp với mục tiêu.
- Các nguồn lực phải phù hợp với hoạt động.
- Có các chỉ số theo dõi, giám sát rõ ràng cho từng hoạt động.
- Cộng đồng phải được tham gia một cách chủ động và tích cực trong suốt quá trình lập kế hoạch.

1.1.3. Các loại kế hoạch dự án

Trong các dự án phát triển, có 2 giai đoạn lập kế hoạch tương ứng với 2 loại kế hoạch:

- Lập kế hoạch chiến lược, và
- Lập kế hoạch thực hiện dự án.

1.1.3.1. Kế hoạch chiến lược của dự án

Kế hoạch chiến lược là kế hoạch mô tả vấn đề, mục tiêu, các kết quả mong muốn và cách giải quyết vấn đề theo một suy nghĩ mang tính tổng thể và logic. Đồng thời, kế hoạch chiến lược cũng đề ra các chỉ tiêu để đánh giá, đo lường các kết quả đạt được của dự án. Các nội dung chính của kế hoạch chiến lược gồm:

- Tầm nhìn, sứ mạng và các giá trị mà dự án theo đuổi.
- Mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể.
- Các kết quả/đầu ra của dự án.
- Các hoạt động để đạt được mục tiêu.
- Các chỉ số đánh giá.
- Các giả định.

Kế hoạch chiến lược là cơ sở để xây dựng kế hoạch thực hiện của dự án. Ngày nay phương pháp lập kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu (OOPP) đang được áp dụng rộng rãi trong quá trình xây dựng các dự án phát triển.

1.1.3.2. Kế hoạch thực hiện dự án

Kế hoạch thực hiện là bản mô tả các công việc của một dự án. Khác với kế hoạch chiến lược, nó không mô tả đầy đủ tầm nhìn chung của dự án mà chỉ đi sâu vào những công việc chi tiết cần làm. Vì vậy, kế hoạch thực hiện không đòi hỏi lối "suy nghĩ chiến lược", trái lại nó đòi hỏi phải mô tả cụ thể và rõ ràng cái gì sẽ được làm, thời điểm bắt đầu và kết thúc của mỗi công việc/hoạt động đó. Kế hoạch thực hiện bao gồm:

- Các đầu ra của kế hoạch chiến lược.
- Các bước cần phải tiến hành để đạt mục tiêu.
- Lịch thời gian.
- Người chịu trách nhiệm thực hiện.

- Các nguồn lực cần thiết.

Việc lập kế hoạch thực hiện sẽ được đề cập cụ thể hơn trong chương 4 (lập kế hoạch và thực hiện dự án) của giáo trình này.

1.2. Phương pháp lập kế hoạch dự án định hướng theo mục tiêu

1.2.1. Lịch sử hình thành phương pháp

Trong thực tế có nhiều phương pháp để lập kế hoạch dự án khác nhau. Trước đây, phương pháp lập kế hoạch dự án dựa vào kết quả thường được sử dụng. Đó là phương pháp lập kế hoạch mà dựa trên những kết quả mong đợi để xây dựng và chỉ đạo thực hiện kế hoạch. Tuy nhiên, cách làm này đã bộc lộ những nhược điểm về tính logic giữa mục tiêu với các kết quả đầu ra và các hoạt động. Đôi khi, các hoạt động không bám sát được mục tiêu hoặc trong kế hoạch có các khoảng trống mà quá trình thực hiện sẽ không đạt được mục tiêu đề ra. Do vậy, phương pháp lập kế hoạch dựa vào mục tiêu được ra đời, nó như là một giải pháp để khắc phục các yếu điểm của việc lập kế hoạch dự án dựa vào kết quả.

Phương pháp lập kế hoạch định hướng theo mục tiêu (Objective Oriented Project Planning: OOPP) được hình thành và phát triển theo 3 giai đoạn:

- Được tổ chức Phát triển Quốc tế của Mỹ (USAID) đề xướng từ những năm 1970, lúc đầu nó là công cụ để trình bày dự án theo các tiêu chuẩn đã định ra và về bản chất chủ yếu mang tính mô tả.

- Sau đó, phương pháp này được cơ quan Hợp tác kỹ thuật Cộng hoà Liên Bang Đức (GTZ) phát triển với tên nguyên bản bắt nguồn từ tiếng Đức là: Ziel (mục tiêu) Orientier (định hướng) Projeckt (dự án) Planung (lập kế hoạch), viết tắt là ZOPP. Nó trở thành một công cụ để thiết kế dự án nhằm giúp cho cho các dự án thành công hơn. Về bản chất nó mang tính phân tích nhiều hơn là mô tả như trước đây.

- Ngày nay, nó đã được mở rộng thành một công cụ cho việc thiết kế, thực hiện và quản lý các dự án. Các khía cạnh phân tích vẫn được duy trì nhưng trọng tâm chính đặt vào việc trao đổi thông tin.

Nhiều tổ chức tài trợ đã quan tâm đến phương pháp này và nó được sử dụng ngày càng rộng rãi trong các dự án phát triển và trở thành một phương pháp tiếp cận khá phổ biến hiện nay gọi là phương pháp tiếp cận theo khung logic (Logical Framework Approach: LFA).

- LFA hiện đại là một công cụ để quản lý quá trình phát triển một cách hợp lý, một phương pháp phân tích, bao gồm phân tích vấn đề, xác định các mức độ khác nhau của mục tiêu và chiến lược thực hiện. LFA giúp nhận ra những thành phần của quản lý dự án bao gồm đầu vào, đầu ra, mục tiêu và mối quan hệ nhân quả giữa chúng cũng như các những giả định bên ngoài (nguy cơ) ảnh hưởng đến sự thành công của dự án. Đồng thời, LFA cũng sẽ tạo ra sự cam kết, tham gia nhiệt tình và tính linh hoạt của các bên tham gia vào dự án.

1.2.2. Ưu điểm của phương pháp LFA

- LFA có tính logic cao: Đảm bảo cho người lập kế hoạch có được các kỹ năng và một bộ công cụ chặt chẽ để từng bước thiết kế các thành phần chính của một dự án. Cho phép kiểm tra tính khả thi của một dự án thông qua việc làm rõ mối liên kết nội tại của kế hoạch đó và khả năng triển khai kế hoạch.

- Tạo điều kiện thuận lợi cho các bên liên quan trao đổi thông tin về kế hoạch. Làm rõ trách nhiệm của các bên cũng như thúc đẩy sự tham gia của các bên trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch.

- Xác định được các mục tiêu một cách rõ ràng, đích thực đúng theo nhu cầu và nguyện vọng của các bên, đặc biệt là của cộng đồng. Thúc đẩy công tác hoạch định đi theo định hướng của mục tiêu và kết quả, chứ không phải theo định hướng của hoạt động.

- Cung cấp được các chỉ số cho việc giám sát, đánh giá và những điều có thể dự đoán trước thông qua các giả định về rủi ro có thể xảy ra.

- Tạo điều kiện để quản lý thống nhất các hoạt động khác nhau thông qua các mục tiêu chung.

- Tạo điều kiện cho các bên tham gia nêu rõ những ảnh hưởng của việc tiến hành các hoạt động trong kế hoạch đối với nguồn lực, giả định và các rủi ro.
- Là một hệ thống mở, cho phép kết hợp được với các phương pháp khác.

1.2.3. Nhược điểm của phương pháp LFA

- Để lập kế hoạch dự án phải bắt đầu bằng việc phân tích vấn đề, do vậy có thể dẫn đến một số hạn chế. Đó là: (1) Do quá tập trung vào những vấn đề khó khăn nên sẽ làm giới hạn tầm nhìn đối với các tiềm năng của cộng đồng; (2) Đôi khi không thích hợp với những cộng đồng có nền văn hoá không thích thảo luận thẳng thắn hay phê bình; Và (3) sẽ không phù hợp với những tình huống có quá nhiều sự không chắc chắn hoặc không thể đạt được sự thoả thuận về vấn đề chính.
- Việc bám quá chặt vào khung logic có nguy cơ biến khung thành một công cụ kém linh hoạt hoặc sử dụng một cách cứng nhắc. Điều này có thể làm giảm đi những suy nghĩ sáng tạo trong quản lý.
- Khung logic tuân theo giả định quan hệ nhân - quả, vì thế không xử lý được các quan hệ tương hỗ.
- Khung logic không đề cập tới các vấn đề về giới và môi trường, vì vậy người lập kế hoạch có thể bỏ qua các vấn đề này.
- Với phương thức tiếp cận mở rộng sự tham gia của các bên liên quan, việc sử dụng khung logic có thể dẫn tới việc đặt ra mục tiêu quá cao hoặc bỏ qua các hoạt động có giá trị do đối tượng tham gia đồng hoặc thiếu kinh nghiệm.

II. CÁC BƯỚC LẬP KẾ HOẠCH DỰ ÁN THEO PHƯƠNG PHÁP LFA

Quy trình xây dựng dự án được thực hiện theo một trình tự logic bao gồm 7 bước như sau:

Bước 1: Phân tích các bên liên quan

Bước 2: Phân tích vấn đề:

- Phân tích tình hình của cộng đồng
- Xác định các khó khăn và nhu cầu của cộng đồng

- Sắp xếp ưu tiên các vấn đề
- Phân tích nguyên nhân và hậu quả của vấn đề ưu tiên.

Bước 3: Phân tích mục tiêu

Bước 4: Phân tích các khả năng/phương án

- Xác định các nguồn lực và trở ngại
- Phát triển các phương án
- So sánh các phương án
- Lựa chọn phương án

Bước 5: Lập kế hoạch dự án theo khung logic

- Xác định kết quả mong đợi
- Xác định hoạt động
- Xác định đầu vào
- Xác định các chỉ số xác minh mục tiêu
- Phương tiện xác minh thông tin
- Xác định các giả định quan trọng
- Phân tích rủi ro

Bước 6: Lập kế hoạch thực hiện dự án

- Các bước lập kế hoạch thực hiện
- Một số công cụ lập kế hoạch: WBS, biểu đồ Gantt, sơ đồ PERT

Bước 7: Viết đề xuất dự án

Các thành viên của cộng đồng cần phải được tham gia tích cực, chủ động vào tất cả các bước của quá trình xây dựng dự án. Với sự tham gia của người dân, không những sẽ đảm bảo cho dự án có được những căn cứ thực tiễn mà còn là cơ hội để người dân có thể sở hữu dự án ngay từ đầu. Cần lưu ý rằng: cộng đồng phải là tác giả tập thể của bản đề xuất dự án.

2.1. Phân tích các bên liên quan của một dự án phát triển nông thôn (Project Stakeholder Analysis)

Như đã đề cập ở trên (chương 1), một đặc điểm quan trọng trong quản lý các dự án phát triển nông thôn là cùng tham gia. Có nghĩa là, nhóm mục tiêu của dự án và các bên liên quan cùng có nghĩa vụ và

quyền lợi đối với dự án, cùng tham gia thực hiện và giám sát, đánh giá các hoạt động của dự án. Do đó, việc phân tích các bên liên quan là cần thiết nhằm huy động tối đa sự tham gia của tất cả các bên trong quá trình thực hiện dự án.

2.1.1. Mục đích

Việc phân tích các bên liên quan nhằm mục đích sau:

- Xác định rõ các bên liên quan đến dự án: Ai sẽ là những đối tượng hưởng lợi trực tiếp và gián tiếp của dự án; Ai sẽ làm ảnh hưởng đến dự án; Ai sẽ bị dự án làm ảnh hưởng; Ai quan tâm đến kết quả; Ai sẽ phản đối dự án;...
- Xác định điểm mạnh, điểm yếu của các bên khi tham gia dự án, đồng thời xác định mối quan tâm và những mong đợi của họ từ dự án.
- Thu hút sự quan tâm của các bên vào vấn đề của dự án.
- Phân công trách nhiệm để phối hợp tốt giữa các bên trong quá trình thực hiện các công việc của dự án.

2.1.2. Nội dung phân tích các bên liên quan

- Xác định được toàn bộ các cá nhân, nhóm và các tổ chức có liên quan hoặc bị ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực bởi dự án. Do vậy, việc phân tích các bên liên quan cần xác định rõ những người làm "chủ" dự án, những người bị ảnh hưởng "tích cực và tiêu cực" từ dự án và những người mong muốn ảnh hưởng tới dự án. Đồng thời, xác định rõ những nhóm quan trọng nhất của dự án.
- Xem xét mối quan tâm của mỗi bên liên quan là gì?
- Chức năng, nhiệm vụ và các hoạt động của mỗi bên là gì? Liệu có đạt được mục tiêu chung của dự án không?
- Khả năng đóng góp của mỗi bên và những lợi ích họ được hưởng từ dự án là gì?

- Làm thế nào để huy động tối đa sự tham gia của tất cả các bên vào hoạt động của dự án?
- Xác định mối quan hệ giữa các bên như: các quan tâm chính, mâu thuẫn về quyền lợi và sự hợp tác, cạnh tranh,...
- Mỗi bên có những điểm mạnh và điểm yếu/trở ngại gì trong khi thực hiện các hoạt động được giao?
- Giải pháp khắc phục các trở ngại nói trên?

2.1.3. Các bước phân tích các bên liên quan

- Bước 1: Liệt kê tất cả những người, nhóm người hoặc cơ quan được hưởng lợi hoặc bị ảnh hưởng từ dự án.
- Bước 2: Xác định quyền lợi chính của từng nhóm trong mối quan hệ chung của dự án
- Bước 3: Phân nhóm họ theo từng loại và đặt tên cho từng loại.
- Bước 4: Sắp xếp thứ tự theo tính chất quan trọng.
- Bước 5: Phân tích những yếu tố chủ yếu của mỗi nhóm như đặc điểm, quyền lợi, nỗi lo sợ, điểm mạnh, điểm yếu, mức độ quan trọng đối với dự án.

Để phân tích thành phần tham gia có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau. Một số công cụ chủ yếu thường dùng là:

- Biểu đồ mức độ tham gia thường được dùng để xác định thành phần các bên tham gia và mức độ quan trọng của mỗi bên tham gia vào dự án.
- Phân tích tổ chức, sơ đồ Veen, khung phân tích SWOT (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ) được dùng để phân tích đặc điểm của các bên, điểm mạnh, yếu, cơ hội và tiềm năng của mỗi bên tham gia.
- Bảng phân tích ma trận được dùng để xác định mối quan hệ của các bên liên quan.

Ví dụ, bảng phân tích các bên liên quan của một dự án do Trung tâm PTNT của trường DHNL Huế thực hiện tại xã ĐP như sau:

Bảng 2.1: Bảng phân tích các bên liên quan của dự án ĐP

Nhóm/tổ chức	Chức năng	Nguồn lực	Mặt mạnh	Mặt yếu	Quan tâm	Làm gì khi tham gia
335 hộ nông dân nghèo ở ĐP	Hưởng lợi; Kiểm tra; GS; Thực hiện các hoạt động dự án	Lao động; Kinh nghiệm địa phương; Vật tư (tre, gỗ,...)	Đoàn kết; Có sức lao động; Cẩn cù chịu khó	Nghèo; Trình độ dân trí và canh tác thấp; Thiếu vốn	Nâng cao thu nhập; XDGN.	Áp dụng kỹ thuật; Xây dựng mô hình và nhân rộng ra SX.
Ban phát triển của dự án.	Chỉ đạo điều hành; Quản lý dự án	Có nhân lực	Thông nhất cao; Nhiệt tình, tích cực.	Thiếu kiến thức và kinh nghiệm quản lý.	Làm tốt DA để có uy tín với nhà tài trợ và XDGN cho dân.	Tổ chức thực hiện DA; Kiểm tra, GS, thúc đẩy.
Trung tâm Phát triển nông thôn, Huế	Tư vấn cho DA	Có cán bộ về kỹ thuật và chuyên gia về PTCD	Có chuyên môn và kinh nghiệm về PTCD	Không phải là người địa phương	Chuyên giao kỹ thuật, giúp XDGN	Tư vấn về kỹ thuật và QLDA.
Cơ quan tài trợ (ICCO)	Tài trợ, giúp đỡ địa phương; Kiểm tra	Quỹ tài trợ	Có khả năng tài trợ và giúp đỡ cho DA	Không phải là người địa phương	Nâng cao năng lực và tính tự lập của CĐ	Tài trợ; Kiểm tra; Đánh giá
Khuyến nông huyện	Tư vấn, giúp đỡ về kỹ thuật	Cán bộ kỹ thuật	Có khả năng đáp ứng mọi nhu cầu về kỹ thuật của dân.	Phương pháp tiếp cận chưa tốt; Kinh phí ít	Chỉ đạo kỹ thuật và hưởng lợi từ DA	Chỉ đạo kỹ thuật; Tập huấn
Chính quyền địa phương	Chỉ đạo; Kiểm tra; GS	Có cán bộ; Có quyền lực	Có kinh nghiệm lãnh đạo; Am hiểu địa phương	Thiếu kỹ năng lãnh đạo có sự tham gia	Thực hiện DA để phát triển KT-XH ở địa phương	Chỉ đạo; GS và ĐG; Nhân rộng các thành quả của DA.
Các tổ chức đoàn thể ở địa phương	Động viên; Khuyến khích	Có cán bộ; Có tổ chức mạnh.	Có kinh nghiệm chỉ đạo phong trào; Am hiểu địa phương	Thiếu kỹ năng lãnh đạo có sự tham gia	Kết hợp giữa công tác của Hội và của DA.	GS, tuyên truyền vận động; Kết hợp công tác Hội với DA.

* Nguồn: CRD, 2005.

2.1.4. Các bên liên quan của một dự án phát triển

Tuỳ theo từng dự án khác nhau mà thành phần tham gia và mối quan tâm của các bên liên quan cũng khác nhau. Sau đây là một số thành phần chủ yếu nhất của một dự án phát triển:

1. Nhóm mục tiêu trực tiếp của dự án: Là những người mà hoạt động của dự án trực tiếp nhắm đến họ và họ sẽ được hưởng lợi trực tiếp từ các thành quả của dự án. Tuy nhiên, nhóm mục tiêu cũng chính là những người trực tiếp thực hiện các hoạt động và tổ chức giám sát, đánh giá các kết quả của dự án. Nhóm mục tiêu của dự án có thể là:

- Các cá nhân hoặc nhóm nông dân: Các hộ nông dân, các hội cùng sở thích, các nhóm cùng mục tiêu,... là những người được dự án giúp đỡ.
- Các đơn vị tập thể như: Các thôn bản, cộng đồng nhỏ (xóm), các hội đoàn thể: Phụ nữ, Cựu chiến binh, Nông dân và Đoàn thanh niên.
- Các cơ quan địa phương (xã, huyện, tỉnh).

2. Nhóm mục tiêu gián tiếp: Là những người có thể được hưởng lợi từ những ảnh hưởng của các hoạt động dự án. Ví dụ, một dự án chuyển giao các tiến bộ kỹ thuật để xây dựng mô hình chăn nuôi bò bán thâm canh trên qui mô hộ gia đình tại một xã nào đó. Khi dự án thành công, các hộ khác trong xã và ở nhiều xã khác trong huyện đã đến học tập, áp dụng và đều đạt được kết quả cao trong sản xuất. Họ chính là nhóm mục tiêu gián tiếp của dự án. Sự quan tâm của nhóm này rất quan trọng vì đó là yếu tố để đảm bảo cho sự thành công cũng như phát triển bền vững của dự án. Đồng thời, đó cũng là một tiêu chí quan trọng để đánh giá các tác động và ảnh hưởng của dự án.

3. Nhóm cán bộ thực hiện dự án: Đó là các cán bộ khuyến nông, cán bộ phát triển, cán bộ quản lý các cấp (xã và thôn/bản,...), cán bộ tín dụng và các hội đoàn thể,... họ không được hưởng lợi trực tiếp từ dự án nhưng cũng được dự án hỗ trợ. Thông qua các hoạt động của dự án như tổ chức các buổi họp dân, cùng dân tổ chức xây dựng các mô hình, tham gia các hoạt động quản lý, được tham dự các lớp tập huấn

và là tập huấn viên để tổ chức các lớp tập huấn cho người dân,... họ sẽ được:

- Nâng cao năng lực làm việc;
- Nâng cao kiến thức và kỹ thuật, nhất là các kiến thức thực tế;
- Tăng thu nhập từ các đóng góp của họ cho dự án.

Vai trò và trách nhiệm của các cán bộ thuộc nhóm này rất lớn, họ là cầu nối quan trọng giữa cơ quan tài trợ với nhóm mục tiêu trực tiếp của dự án và là một trong những nhân tố quan trọng đảm bảo cho việc thành công của dự án.

4. *Cơ quan thực hiện dự án*: Là các cơ quan, đơn vị có nhiệm vụ trực tiếp thực hiện và quản lý các hoạt động của dự án. Cơ quan thực hiện có thể là Ban phát triển thôn/xã; Ban quản lý dự án; Hoặc cũng có thể là một cơ quan Nhà nước; Các tổ chức phi chính phủ địa phương hay Quốc tế,... Ví dụ, hiện nay Trung tâm PTNT của trường Đại học Nông Lâm Huế đang đóng vai trò là cơ quan thực hiện nhiều dự án phát triển do ICCO (Hà Lan) và một số tổ chức Quốc tế khác tài trợ tại một số tỉnh miền Trung. Trung tâm phải tổ chức triển khai và chịu trách nhiệm trước chính quyền địa phương, cơ quan cấp trên trực tiếp (nhà Trường) và cơ quan tài trợ về mọi hoạt động cũng như kết quả của dự án.

5. *Nhóm hoạch định chính sách*: Là các cơ quan hành chính, chính quyền địa phương các cấp, các nhà quản lý và hoạch định chính sách.

6. *Nhóm hỗ trợ*: Là những cơ quan hay tổ chức cung cấp các dịch vụ hoặc hỗ trợ cho việc thực hiện dự án, gồm: Nhóm trợ giúp kỹ thuật như trường Đại học, Trung tâm nghiên cứu, Trung tâm Khuyến nông, Nông, Lâm trường, Công ty giống cây con,... Nhóm hỗ trợ về quản lý như các Bộ, ngành và cơ quan Trung ương, các cơ quan chuyên môn ở địa phương. Ví dụ, với dự án "xoá đói giảm nghèo miền Trung" do ADB tài trợ, nhóm hỗ trợ quản lý sẽ là Bộ Kế hoạch và Đầu tư và Sở Kế hoạch và Đầu tư của các tỉnh có dự án.

7. *Cơ quan tài trợ của dự án*: Các cơ quan Nhà nước (Bộ, tỉnh,...); Tổ chức Quốc tế (ODA, INGOs); Các cá nhân, các nhà hảo tâm;... Các cơ quan, tổ chức này đóng vai trò cung cấp kinh phí, thiết bị,

chuyên gia,... cho dự án. Họ không liên quan trực tiếp đến các hoạt động cụ thể của dự án nhưng lại rất quan tâm đến kết quả và hiệu quả của dự án. Họ chính là người đánh giá, nghiệm thu các hoạt động của dự án và sẽ chịu trách nhiệm thanh quyết toán về tài chính cho đơn vị thực hiện dự án.

2.1.5. Cam kết của các bên liên quan

- Dự án chỉ có thể thành công khi các nhóm mục tiêu và các bên liên quan cùng cam kết để thực hiện tốt các hoạt động và mục tiêu của dự án. Các cam kết bao gồm:

- Cam kết có tính pháp lý giữa các bên liên quan: Đối với bên đầu tư là cam kết về tư cách pháp nhân, năng lực tài chính và tài trợ theo đúng các hạng mục trong bản đề xuất dự án mà đã được đồng ý và thông qua. Đối với bên thực hiện là sự cam kết về năng lực chuyên môn, đội ngũ cán bộ và khả năng tổ chức thực hiện dự án.

- Cam kết của các bên liên quan đến quá trình cung cấp các vật tư, nguyên liệu đầu vào cho dự án như cung cấp giống, kỹ thuật và thủ tục đất đai,... hoặc liên quan đến đảm bảo đầu ra như tiêu thụ sản phẩm hay các dịch vụ cần thiết để đảm bảo cho sản phẩm của dự án được lưu thông trên thị trường.

2.2. Phân tích vấn đề (Problem Analysis)

2.2.1. Phân tích tình hình của cộng đồng

** Sự cần thiết của việc phân tích tình hình cộng đồng:*

- Giúp xác định bối cảnh hoạt động của dự án, hiểu biết về điều kiện kinh tế, xã hội, văn hoá, chính trị của cộng đồng.

- Giúp cộng đồng xác định được những khó khăn đang ảnh hưởng tới cuộc sống của họ và thấy được nhu cầu cần phải hành động để giải quyết những khó khăn đó.

- Để mọi người dân trong cộng đồng tham gia ngay từ đầu vào các hoạt động của dự án, không những để có căn cứ thực tiễn cho việc xây dựng dự án mà còn để người dân có thể sở hữu dự án của chính họ ngay từ đầu. Đó cũng là cơ hội để cộng đồng cùng nhau xác định

quyết tâm thực hiện các hành động tập thể để giải quyết các khó khăn của họ.

- Cung cấp cơ sở dữ liệu cho việc xác định mục tiêu, nội dung cũng như hoạt động giám sát khi thực hiện dự án.

- Là cơ sở để đánh giá các tác động của dự án sau khi kết thúc.

** Những nội dung cần thiết để phân tích tình hình:*

Phân tích tình hình là bước khởi động đầu tiên của dự án và thực chất là một quá trình tìm hiểu về cộng đồng. Hiểu biết một cách đầy đủ tình trạng hiện tại của cộng đồng sẽ giúp có được những thông tin rõ ràng, cụ thể để làm cơ sở dữ liệu cho dự án. Đồng thời sẽ là cơ sở để xây dựng được một dự án đáp ứng tốt các nhu cầu của thực tiễn và có tính khả thi cao. Vì vậy, các cán bộ dự án cần phải cố gắng để hiểu tường tận về mọi mặt của cộng đồng mà mình sẽ làm việc với cộng đồng.

Việc phân tích tình hình bao gồm nhiều lĩnh vực trong đời sống của cộng đồng, nhưng cần tập trung vào một số lĩnh vực chủ yếu sau đây:

- Các điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội nói chung;
- Các hoạt động kinh tế;
- Đặc điểm dân số - lao động;
- Sự phân tầng xã hội và các mối tương quan quyền lực;
- Cơ cấu hành chính; Các tổ chức trong cộng đồng, chức năng, nhiệm vụ và các hoạt động;
- Phương thức lãnh đạo và ảnh hưởng của các phương thức này;
- Những khía cạnh văn hoá hay truyền thống;
- Tình trạng sức khoẻ, vệ sinh và dinh dưỡng;
- Các vấn đề về giáo dục;
- Kết cấu cơ sở hạ tầng;
- Các tiềm năng và thế mạnh;
- Những khó khăn/ nhu cầu cấp thiết và những vấn đề phải xử lý, giải quyết.
- Các dự án hiện có tại cộng đồng.

Trên đây là các thông tin chung mà mỗi dự án cần phải thu thập. Tuỳ vào mục tiêu, nội dung và phạm vi can thiệp mà mỗi dự án sẽ chọn một hướng thu thập thông tin riêng. Ví dụ, để xây dựng một dự án phát triển chăn nuôi bò, ngoài việc phải thu thập một số thông tin chung ở trên, có thể cần phải thu thập thêm các thông tin sau:

- Tình hình về công tác giống bò ở địa phương.
- Tình hình giải quyết thức ăn: Diện tích canh tác các loại, diện tích có thể chăn thả hoặc phát triển cây thức ăn cho bò, việc sử dụng các loại thức ăn sẵn có và các loại phụ phẩm của sản xuất nông, công nghiệp để chăn nuôi bò, các kỹ thuật đã và đang được áp dụng để bảo quản, chế biến và nhằm nâng cao giá trị dinh dưỡng của các loại thức ăn hiện có, tình hình trồng cây thức ăn mới để nuôi bò,...
- Tình hình chăm sóc nuôi dưỡng: Chuồng trại, các phương thức nuôi, các kỹ thuật đã được áp dụng trong chăm sóc nuôi dưỡng.
- Công tác thú y: Tình hình dịch bệnh và công tác phòng trừ dịch bệnh,...
- Một số thông tin khác như: Mục đích chăn nuôi, nguồn lao động chủ yếu trong chăn nuôi bò, trình độ kỹ thuật và kinh nghiệm của người dân trong chăn nuôi bò, hạch toán kinh tế, thị trường bán bò, sự tiếp cận đối với các dịch vụ về kỹ thuật, cung ứng vật tư, con giống, thức ăn chăn nuôi,...

Mặc dù quá trình tìm hiểu cộng đồng thường được tiến hành ở giai đoạn đầu, nhưng không nhất thiết chỉ được tiến hành ở giai đoạn này mà thôi, phải liên tục phân tích tình hình vì nó giúp chúng ta phát hiện ngày càng nhiều thông tin cần thiết cho việc thực hiện dự án.

Việc phân tích tình hình là một công việc phức tạp, đòi hỏi nhiều thời gian. Để xây dựng các dự án lớn, người ta thường tiến hành một cuộc nghiên cứu, có thể là điều tra định lượng, có thể là nghiên cứu định tính. Hệ thống dữ liệu đầu vào (in-put data system) không những đóng một vai trò quan trọng trong việc xác định các nội dung, hoạt động của dự án mà còn rất cần thiết (để có thể so sánh) trong việc đánh giá các kết quả của dự án sau này. Huy động tối đa sự tham gia

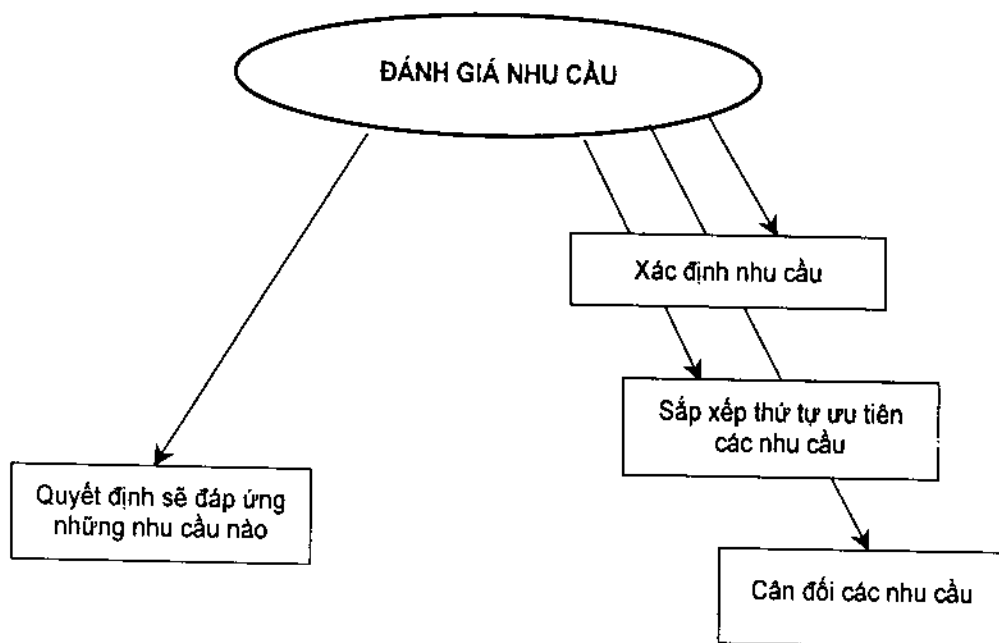
của người dân trong việc phân tích tình hình của cộng đồng là hết sức cần thiết nhằm để thu được những thông tin tin cậy.

2.2.2. Xác định các khó khăn và đánh giá các nhu cầu của cộng đồng

Xác định các khó khăn/nhu cầu cần thay đổi của cộng đồng bao gồm 4 bước:

- Xác định khó khăn/nhu cầu.
- Sắp xếp thứ tự ưu tiên các khó khăn/nhu cầu.
- Cân đối nhu cầu.
- Xem xét những nhu cầu có thể đáp ứng được.

Nghĩa là phải qua một quá trình chọn lọc rất kỹ trước khi quyết định. Xác định các khó khăn/nhu cầu của cộng đồng có thể thể hiện trên hình 2.1.



* Nguồn: Stanley Gajanayake, 1993

Hình 2.1: Đánh giá nhu cầu cộng đồng

2.2.2.1. Xác định các khó khăn, nhu cầu của cộng đồng

Đây là một trong những khâu quan trọng nhất trong tiến trình xây dựng một dự án phát triển.

Khó khăn (hay còn gọi là vấn đề) là những điều đang ảnh hưởng bất lợi (trực tiếp hay gián tiếp) đến cuộc sống của người dân và kìm hãm sự phát triển của một cộng đồng, là những vấn đề mà đông đảo người dân đều có nhu cầu cần phải giải quyết.

Theo cách hiểu của những người làm công tác phát triển, nhu cầu chính là sự cách biệt giữa “tình trạng thực tế hiện nay” và “tình trạng mong muốn đạt được”. Như vậy, đánh giá nhu cầu là tiến trình xác định và đo lường những cách biệt giữa “tình trạng hiện tại” và “tình trạng mong muốn đạt được”, đồng thời xét xem những khía cạnh nào cần được ưu tiên giải quyết trước.

Các dự án phát triển đòi hỏi có những thông tin chính xác đáng tin cậy và có ích, phản ánh được những nhu cầu của một cộng đồng cụ thể. Khi lên kế hoạch và thực hiện dự án không thể trông cậy vào những dự đoán cảm tính, quan điểm của nhóm chuyên gia hay chỉ là ý kiến của một vài người dân. Một cộng đồng bao gồm nhiều thành phần khác nhau, tuy nhiên nhu cầu phải xuất phát từ ý kiến của đông đảo những người sẽ là đối tượng hưởng lợi của dự án và của những thành phần khác có liên quan. Những ý định hình thành dự án và những mục tiêu của dự án phải dựa trên cơ sở của những nhu cầu đó. Điều quan trọng nhất là ở chỗ: việc đánh giá nhu cầu giúp cho cộng đồng nhận lấy dự án là của họ, nghĩa là chính họ sở hữu dự án.

Để đánh giá nhu cầu, cần trả lời những câu hỏi chủ yếu như ***“Ai, có nhu cầu gì và nhu cầu này do ai xác định?”***

Như vậy, “ai” nghĩa là những người có nhu cầu hoặc đang gặp một khó khăn nào đó cần phải giải quyết để phát triển. Ví dụ nhóm người nghèo, người tàn tật, trẻ mồ côi,...

“Nhu cầu nào” có nghĩa là loại nhu cầu mà người dân đang mong muốn được đáp ứng hoặc những khó khăn mà cần được giải quyết. Ví dụ, mong muốn phát triển sản xuất một loại cây con nào đó để thoát khỏi

đói nghèo, được cung cấp nước sạch, con em họ được học hành tốt hơn, vệ sinh môi trường được cải thiện và chăm sóc sức khoẻ được tốt hơn,...

“Do ai xác định” có nghĩa là những ai sẽ tham gia để xác định các khó khăn và nhu cầu này. Những người tham gia xác định các khó khăn/nhu cầu thường là: chính người dân trong cộng đồng, các cán bộ phát triển, những người lãnh đạo cộng đồng, các tổ chức tài trợ, và các thành phần khác có liên quan. Mặc dù có nhiều nhóm người có thể tham gia xác định nhu cầu, nhưng chính những người dân có nhu cầu là thành phần quan trọng nhất để xác định các khó khăn và nhu cầu của chính họ. Tuy nhiên, có những trường hợp những người dân không thể xác định được nhu cầu đích thực của họ, ví như nếu không phải là bác sỹ thì không thể chẩn đoán được bệnh, mặc dù cho cả chính mình. Trong những trường hợp như thế ý kiến của chuyên gia là quan trọng. Những trường hợp này thường xảy ra với một số đồng bào dân tộc thiểu số. Do trình độ hạn chế, họ gặp rất nhiều khó khăn khi xác định nhu cầu. Trong trường hợp đó, các cán bộ phát triển cần làm tốt các hoạt động “thúc đẩy” để giúp cho họ có thể xác định được các nhu cầu/khó khăn mà họ đang gặp phải.

Có nhiều kỹ thuật để xác định khó khăn/nhu cầu, việc chọn một kỹ thuật hay cùng một lúc phối hợp nhiều kỹ thuật đánh giá là tùy thuộc vào tình hình cụ thể của cộng đồng. Cán bộ phát triển phải xem xét để quyết định kỹ thuật nào là thích hợp hoặc phối hợp những kỹ thuật nào là phù hợp nhất trong mỗi tình hình cụ thể. Những kênh thông tin và các kỹ thuật thường dùng để xác định khó khăn và nhu cầu là:

- Các loại thông tin thứ cấp, báo cáo chuyên đề hay báo cáo tổng hợp từ các đợt nghiên cứu cộng đồng.
- Điều tra khảo sát (Survey) bằng các phương pháp điều tra khác nhau.
 - Quan sát (Observation)
 - Bảng hỏi (Questionnaire)
 - Hội thảo chuyên đề có sự tham gia của các thành viên trong cộng đồng và của các người lãnh đạo, kể cả lãnh đạo chính thức và không chính thức (già làng, thầy tu, cha đạo,...).

- Năm bất quan điểm của các tổ chức.
- Tham khảo ý kiến của các viên chức nhà nước như cán bộ khuyến nông, cán bộ từ các phòng ban của huyện, giáo viên ở làng/xã,....
- Phỏng vấn (có chuẩn bị và không chuẩn bị) các cá nhân và tập thể.
- Đơn xin của cộng đồng, đơn xin thỉnh cầu.
- Tổ chức các cuộc họp dân để xác định khó khăn/nhu cầu dưới hình thức động não (Brainstorming).
- Các ý kiến của các cán bộ cốt cán hay Hội đồng Nhân dân các cấp.

Đây là các kênh thông tin khác nhau và các kỹ thuật thường dùng để khai thác thông tin, tuy thuộc vào tình hình cụ thể mà có thể quyết định nên lấy các thông tin gì và dùng phương pháp nào để khai thác. Tuy nhiên, không có phương pháp nào là tối ưu bởi mỗi một kênh chỉ có thể cho ta một thông tin nào đó. Do đó, trên thực tế, phải kết hợp một vài phương pháp khai thác phù hợp.

Thông thường có thể thấy rằng, các khó khăn và nhu cầu của cộng đồng là rất nhiều (thường là một bản liệt kê dài). Cùng một lúc chúng ta không thể đáp ứng được tất cả các nhu cầu đó vì những khó khăn về thời gian, tài chính, nhân lực vật lực và nhiều hạn chế khác. Do vậy, cần phải phân tích xem những nhu cầu nào là quan trọng nhất để giải quyết trước. Nghĩa là phải tiến hành xếp loại ưu tiên các vấn đề.

2.2.2.2. Sắp xếp ưu tiên các khó khăn, nhu cầu

Xếp loại ưu tiên là quá trình phân tích nhằm xác định được những vấn đề quan trọng nhất và khả thi nhất để giải quyết trước. Khi tiến hành phân loại và xếp thứ tự ưu tiên các vấn đề/nhu cầu cần can thiệp, nên chú ý một số tiêu chuẩn xem xét như sau:

1. Độ lớn hay mức độ quan trọng của vấn đề được nêu lên: Người dân sẽ được hướng dẫn để nhận thức về tầm quan trọng của vấn đề thông qua các mức độ và phạm vi ảnh hưởng của nó, cụ thể là:

- Bao nhiêu phần trăm dân số trong cộng đồng bị ảnh hưởng?
- Thời gian ảnh hưởng dài (cả năm) hay chỉ một giai đoạn?

- Ai là người bị ảnh hưởng nhiều nhất, người giàu hay nghèo?

2. Khả năng thực thi để giải quyết vấn đề đó: Những đòi hỏi về vật tư, kỹ thuật,... để giải quyết, điều kiện hiện có tại chỗ và những tiềm năng có thể huy động được có đảm bảo tính thực thi khi giải quyết vấn đề hay không?

3. Cơ sở khoa học để giải quyết: Nếu vấn đề đang xem xét đã và đang được đầu tư giải quyết, hoặc đã có cơ sở khoa học cho đề xuất giải pháp thì nó được ưu tiên vì khả năng thành công sẽ cao hơn. Ví dụ, người dân có nhu cầu nâng cao chất lượng giống bò, thực tế hiện nay ở địa phương đang có chương trình Sind hóa, vậy cần phải kết hợp với chương trình này để đẩy mạnh công tác Sind hóa đàn bò tại địa phương, và việc đặt vấn đề giải quyết công tác giống là khả thi cao.

4. Sự quan tâm của cộng đồng đến vấn đề được đặt ra: Nếu chỉ các cán bộ nghiên cứu nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề thì chưa đủ để đưa ra và thực hiện các giải pháp giải quyết. Nếu người dân không nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng hay không quan tâm đúng mức đến vấn đề thì họ không sẵn lòng hợp tác hoặc không tham gia thực sự vào tiến trình giải quyết vì họ có thể cho rằng hoạt động của dự án sẽ không đưa lại lợi ích thiết thực cho họ. Trong trường hợp này khả năng thành công của dự án sẽ rất thấp và khả năng nhân rộng sẽ không cao.

5. Sự phù hợp với chính sách phát triển kinh tế-xã hội của địa phương và cao hơn (tầm vĩ mô): Nếu các hoạt động của dự án phù hợp với chính sách phát triển kinh tế -xã hội của địa phương thì sẽ tranh thủ được nhiều sự trợ giúp và những ảnh hưởng thuận lợi từ bên ngoài.

6. Khả năng áp dụng kết quả và khả năng nhân rộng: Đây là khía cạnh cần cân nhắc khi lựa chọn các vấn đề để giải quyết. Đa số hay chỉ một phần nhỏ cộng đồng có khả năng áp dụng kết quả sẽ thu được. Cần đánh giá khả năng áp dụng kết quả dựa vào điều kiện hiện tại của

các cá nhân trong cộng đồng về tài nguyên thiên nhiên, lao động, vốn, trình độ, kỹ năng và các đòi hỏi khác.

7. Ưu tiên giải quyết các vấn đề có tính đột phá, nghĩa là nếu vấn đề đó được thực hiện sẽ tạo thuận lợi để giải quyết các vấn đề khác.

** Các công cụ dùng để xếp thứ tự ưu tiên các khó khăn, nhu cầu:*

- Phương pháp so sánh cặp đôi.
- Phương pháp phân tích nhu cầu của Coffing - Hutchinson: Đây là phương pháp rất phổ biến để xác định và sắp xếp ưu tiên các nhu cầu. Đặc điểm quan trọng nhất của phương pháp này là ở chỗ nó giúp cả nhóm tham gia vào việc xác định nhu cầu. Từng cá nhân trong nhóm được quyết định về những nhu cầu và thứ tự ưu tiên của các nhu cầu.

Bảng 2.2: Bảng cho điểm các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên

Nhu cầu	Nông dân												Tổng cộng
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	...	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

(Phỏng theo phương pháp phân tích nhu cầu của Coffing - Hutchinson).

Bảng 2.3: Ví dụ cho điểm các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên

Nhu cầu	Nông dân									Tổng cộng
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1. Cung cấp nước sạch	10	1	10	1	0	0	10	1	1	34
2. Cho vay vốn để SX	1	10	0	10	1	1	0	0	0	23
3.....	...									

Ngoài ra, còn nhiều phương pháp khác để phân tích xếp loại ưu tiên các vấn đề. Ví dụ, phương pháp của David Werner và Bill Bower giúp thẩm định tầm quan trọng tương đối của các nhu cầu trong cộng đồng.

Bảng 2.4: Đánh giá tầm quan trọng tương đối của những vấn đề hay nhu cầu khác nhau

Nhu cầu hay vấn đề	Mức độ phổ biến	Mức độ quan trọng	Có thể giải quyết	Mức độ ưu tiên
1				
2				
3				
....				

Bảng 2.5: Ví dụ xếp loại ưu tiên các vấn đề cho phát triển nuôi bò ở ĐP

Nhu cầu hay vấn đề	Mức độ phổ biến	Mức độ quan trọng	Có thể giải quyết	Điểm số
1. Thiếu thức ăn cho chăn nuôi bò	xxx	xxx	xx	8
2. Giống bò chưa được cải tiến	xxx	xxx	x	7
3. Phương thức chăn nuôi lạc hậu	xxx	xx	xx	7
4. Dịch bệnh thường xuyên xảy ra	xxx	xxx	x	7
5. Thiếu vốn	xxx	xx	x	6
6. Thiếu thị trường tiêu thụ	xx	xx	x	5
7. Chính sách kinh tế chưa phù hợp	x	xx	x	4

* Nguồn: Hoàng Mạnh Quân, 2005.

Ghi chú: x không phổ biến (không nghiêm trọng, quan trọng lắm)
 xx phổ biến (nghiêm trọng hay quan trọng)
 xxx rất phổ biến (rất nghiêm trọng hay quan trọng)

2.2.2.3. Cân đối các nhu cầu

Sau khi sắp xếp thứ tự ưu tiên, cần phải tiến hành cân đối nhu cầu vì các cơ quan tài trợ (hoặc cơ quan Nhà nước) cấp kinh phí cho các dự án họ đều có chính sách, mục đích riêng của họ, các chính sách này

có thể khác với nhu cầu cộng đồng. Ví dụ, một cơ quan tài trợ chỉ chú ý đến việc phát triển các hoạt động sản xuất nông nghiệp họ sẽ không quan tâm đến các nhu cầu về y tế, giáo dục và cơ sở hạ tầng của cộng đồng, và ngược lại. Do vậy, cần phải tiến hành cân đối nhu cầu để dự án có thể được chấp nhận.

2.2.3. Phân tích nguyên nhân và hậu quả của vấn đề ưu tiên

Sau khi đã xác định được các nhu cầu và các khó khăn (vấn đề) cần ưu tiên giải quyết thì phải phân tích các nhu cầu và khó khăn đó. Mục đích của việc phân tích này là nhằm tìm ra được đúng nguyên nhân và hậu quả của các vấn đề mà cộng đồng đang gặp phải. Một vấn đề có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân, ngược lại một nguyên nhân cũng có thể dẫn đến nhiều vấn đề/khó khăn. Đồng thời một vấn đề cũng có thể dẫn đến nhiều hậu quả khác nhau. Mỗi quan hệ khó khăn - nguyên nhân - hậu quả có thể có các mức độ khác nhau ở mỗi dự án phát triển.

Khi phân tích các vấn đề cần phải mô tả một cách khách quan (mô tả thực trạng, nên có số liệu, hình ảnh để minh chứng). Chỉ có phân tích để làm rõ nguyên nhân và hậu quả của vấn đề chúng ta mới có thể đề ra các giải pháp can thiệp hợp lý.

Khi phân tích các vấn đề người ta thường dùng biểu đồ hình cây để thể hiện mối quan hệ giữa các vấn đề, gọi là cây vấn đề. Cây vấn đề là sự trình bày bằng sơ đồ của một (và chỉ một) vấn đề sau khi đã được cộng đồng xác định và xếp loại ưu tiên cho các vấn đề của họ. Đây là một công cụ thường được sử dụng để phân tích mối quan hệ nguyên nhân - hậu quả của một quá trình, hiện tượng hay một khó khăn nào đó. Việc áp dụng mô hình cây vấn đề là để giúp cho việc lựa chọn mục tiêu, các chỉ số đúng đắn và toàn diện. Phân tích vấn đề trước hết là phải xác định được các vấn đề chính (vấn đề chủ yếu hay vấn đề gốc), trên cơ sở đó sẽ phân tích để xác định các vấn đề nhánh, đó là các vấn đề cần phải giải quyết để nhằm giải quyết các vấn đề chính.

Khi xây dựng cây vấn đề, kỹ thuật động não thường được sử dụng nhất. Tuy nhiên, để có thể phát hiện đầy đủ hệ thống các nguyên nhân và hậu quả của vấn đề, các công cụ thúc đẩy để động não có thể được sử dụng là: Phân tích SWOT, thảo luận nhóm, thẻ màu,...

2.2.3.1. Các bước xây dựng cây vấn đề (problem tree):

1. Xác định vấn đề: Các vấn đề sau khi đã được tập thể thảo luận và thống nhất chọn là vấn đề được ưu tiên cần giải quyết sẽ được viết vào giữa tờ giấy Ao. Đây được coi là vấn đề gốc/vấn đề cốt lõi và sau đó tăng dần nấc của nó bằng cách thêm vào sơ đồ các vấn đề khác.

Lưu ý: Vấn đề chính được coi như là gốc cây và chỉ được chọn một vấn đề duy nhất (nếu có nhiều vấn đề chính thì phải hình thành nhiều cây vấn đề); rễ cây là các nguyên nhân và cành của cây là các hậu quả của vấn đề. Vấn đề chính thường được diễn đạt ở dạng chung chung, ví dụ: thiếu lương thực, không có thị trường tiêu thụ,...

2. Xác định nguyên nhân gây ra vấn đề cốt lõi: Để phân tích nguyên nhân của vấn đề cần đặt các câu hỏi "tại sao" cho mỗi nguyên nhân đã xác định ở trên để tìm ra nguyên nhân thứ cấp. Thúc đẩy tích cực để cộng đồng tiếp tục làm như vậy cho đến khi họ xác định không còn nguyên nhân nào nữa.

Cần phải bắt đầu từ những nguyên nhân chính, nguyên nhân gốc tiếp theo là xác định những nguyên nhân nhỏ hơn góp phần hình thành nên những nguyên nhân lớn.

3. Xác định những hậu quả có thể bị gây ra bởi các vấn đề này bằng cách đặt các câu hỏi "như thế nào?". Mỗi hậu quả được thể hiện bằng một cành của "cây vấn đề".

Lưu ý: Những thông tin trong phần phân tích hậu quả của vấn đề có thể được dùng để nêu lên sự nghiêm trọng nhằm biện minh cho sự cần thiết phải tiến hành các hoạt động của dự án (khi viết bản đề xuất dự án).

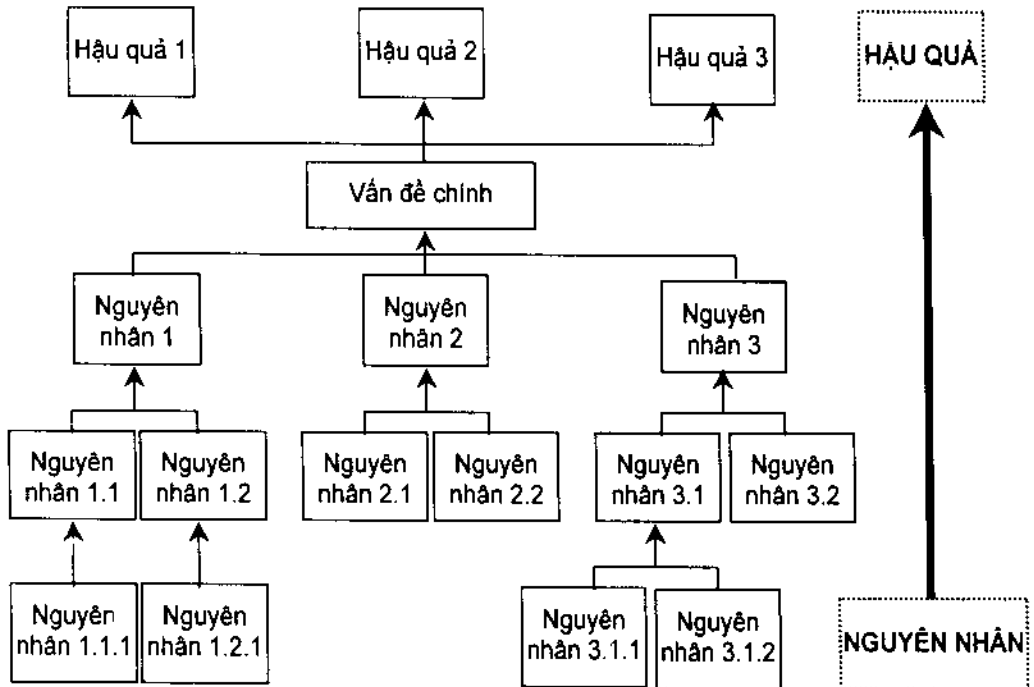
4. Lập nên một biểu đồ hình cây chỉ rõ mối quan hệ nhân -quả: Sắp xếp các vấn đề theo thứ bậc dựa trên mối quan hệ nhân - quả theo cách:

- Nếu vấn đề này là nguyên nhân của vấn đề xuất phát thì đặt nó ở dưới của vấn đề xuất phát.

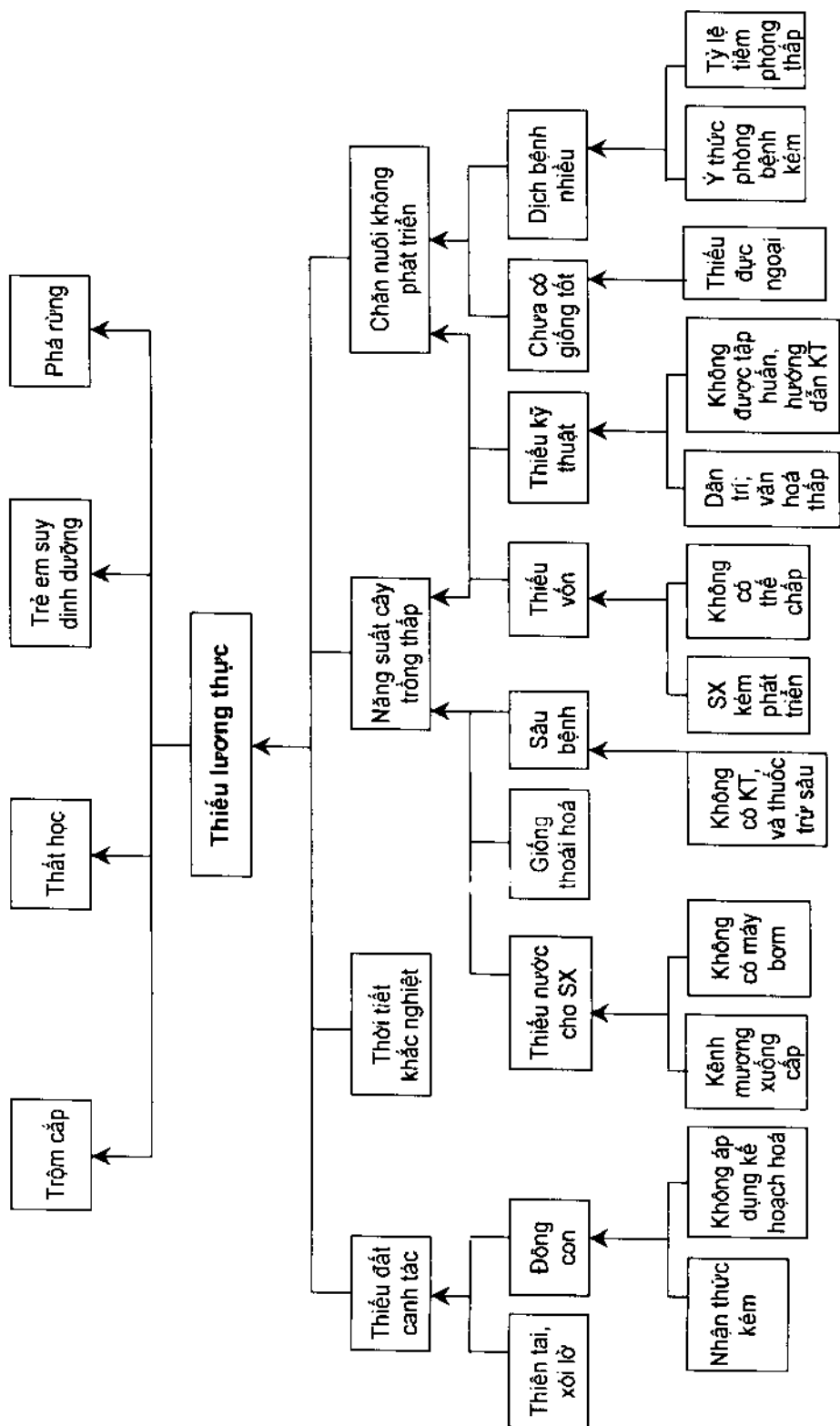
- Nếu vấn đề này là hậu quả của vấn đề xuất phát thì đặt nó ở trên.

- Nếu nó không phải là nguyên nhân cũng không phải là hậu quả, thì đặt nó ở cùng cấp độ.

5. Kiểm tra lại toàn bộ biểu đồ và kiểm tra lại tính có căn cứ và sự hoàn thiện của nó.



Hình 2.2: Dạng thông thường của cây vấn đề



Hình 2.3: Ví dụ về cây vấn đề của dự án ĐP

2.2.3.2. Một số lưu ý khi phân tích vấn đề

- Chọn vấn đề chính/gốc để phân tích nên phù hợp với phạm vi của dự án và mức độ kinh phí cho phép. Ví dụ: ở phạm vi rộng (huyện, tỉnh) có thể coi *nghèo đói* là vấn đề chính, nhưng ở phạm vi cộng đồng nên coi *thiếu lương thực* là vấn đề chính hơn là vấn đề *nghèo đói*. Trong trường hợp kinh phí có hạn mà chọn vấn đề quá lớn (*nghèo đói*) sẽ không đủ khả năng để giải quyết, vì phải can thiệp ở rất nhiều lĩnh vực (kinh tế, xã hội,...) mới có thể giải quyết được vấn đề này.
- Không nên coi ngay vấn đề thiếu vốn là khó khăn trực tiếp để phân tích, vì mọi công việc khi giải quyết đều cần tới vốn.
- Nếu có nhiều vấn đề chính thì mỗi vấn đề cần được phân tích bằng một cây vấn đề riêng.
- Sau khi phân tích nên kiểm nghiệm lại tính đúng đắn của quá trình xây dựng cây vấn đề bằng cách đặt câu hỏi: Nếu giải quyết được nguyên nhân này thì có góp phần giải quyết được vấn đề trên? Nếu câu trả lời là đúng vậy thì có nghĩa là đã xác định đúng nguyên nhân và việc phân tích vấn đề là đúng.

2.3. Phân tích mục tiêu (Objective Analysis)

Sau khi đã sắp xếp được các vấn đề/ nhu cầu cần ưu tiên và phân tích để thấy rõ nguyên nhân, hậu quả của các vấn đề, đó chính là cơ sở để xác định mục tiêu tổng quát và các mục tiêu cụ thể của dự án. Đây là một việc quan trọng khi xây dựng một dự án phát triển vì mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể đề ra hướng đi cho dự án.

2.3.1. Phân loại mục tiêu

Tùy theo từng dự án mà có thể có các loại mục tiêu khác nhau. Thông thường, một dự án phát triển nông thôn quy mô vừa và nhỏ thường có 2 loại mục tiêu:

- Mục tiêu chung
- Mục tiêu cụ thể

Ngoài ra, một số dự án (lớn) có thể phân làm 3 loại: Mục tiêu dài hạn, mục tiêu trung hạn và mục tiêu ngắn hạn.

2.3.1.1. Mục tiêu chung (mục tiêu tổng quát, mục đích, Overall Objective hoặc Goal): Có tính chất định hướng, thể hiện xu hướng phát triển và ý tưởng chủ đạo của dự án. Là cái đích cuối cùng mà dự án cần đạt được, là phương hướng hành động bao quát của tất cả các hoạt động của dự án. Mục đích phản ánh nhu cầu và tầm nhìn của cộng đồng, đó là những gì họ muốn có trong tương lai. Nó xác định một cách khái quát người ta mong đợi những gì từ một dự án, dưới dạng một phát biểu chung nhất bao trùm và tổng hợp một loạt những kết quả có được từ dự án. Ví dụ như “nâng cao mức sống” hay “nâng cao điều kiện kinh tế”,... có thể coi mục tiêu tổng quát là điều lý tưởng hay điều mơ ước mà tất cả các bên tham gia dự án “mơ ước” để đạt được. Một mục tiêu tổng quát được cấu tạo bởi nhiều mục tiêu cụ thể. Việc đạt được từng mục tiêu cụ thể cuối cùng sẽ giúp đạt được mục tiêu tổng quát.

1.3.1.2. Mục tiêu cụ thể (Specific Objective): Là sự giải thích cho mục tiêu tổng quát. Thường là một phát biểu rõ hơn về kết quả của dự án bằng những cụm từ mang tính hành động. Để dự án có một định hướng và mục đích rõ rệt, các mục tiêu cụ thể phải được xây dựng một cách hệ thống. Một mục tiêu cụ thể cần phải trả lời những câu hỏi sau:

- Dự án cần đạt được CÁI GÌ? Hành động/công việc cụ thể
(ví dụ: nâng cao năng suất cây trồng)
- Cho AI? Đối tượng hưởng thụ (hộ nghèo)
- BAO NHIÊU? Quy mô/số lượng (đạt 60 triệu/ha)
- KHI NÀO sẽ đạt được điều đó? Thời hạn (cuối năm 2006)
- Điều đó sẽ đạt được Ở ĐÂU? Địa điểm (tại xã DP)

Mục tiêu cụ thể phải xuất phát từ những nhu cầu đã được xác định, phải cụ thể và rõ ràng (mục tiêu tổng quát có thể trừu tượng) và phải đo lường được. Đồng thời một mục tiêu cụ thể phải thực tế và có thể đạt được. Yêu cầu của một mục tiêu cụ thể là: SMART (nghĩa là thông minh, sắc sảo).

- S (Specific): Cụ thể
- M (Measurable): Có thể đo lường hoặc định lượng được
- A (Attainable): Có thể đạt được
- R (Realistic): Thực tế
- T (Time-bound): Phải đạt được trong một thời hạn nhất định

Ví dụ: Đối với một dự án ở xã ĐP nhằm giải quyết vấn đề thiếu lương thực như đã phân tích ở trên (cây vấn đề).

Mục tiêu chung: Nâng cao điều kiện kinh tế cho người dân để có đủ lương thực và thu nhập ổn định.

Mục tiêu cụ thể:

1. Phát triển sản xuất chăn nuôi cho người dân xã ĐP: Đến cuối năm 2007, số lượng đàn gia súc tăng với mức 5%/năm và chất lượng đàn được nâng cao với 100% giống lợn và 35% giống bò được lai tạo để tăng năng suất chăn nuôi.

2. Nâng cao năng suất cây trồng cho các hộ nghèo tại xã ĐP nhằm đạt mức thu nhập 60 triệu/ha/năm, vào cuối năm 2006.

3.

Công cụ để phân tích mục tiêu thường dùng là cây mục tiêu. Sơ đồ cây vấn đề được chuyển thành sơ đồ cây mục tiêu bằng cách trình bày các vấn đề theo dạng mục tiêu.

2.3.2. Xây dựng cây mục tiêu (objective tree)

Việc thiết lập cây mục tiêu trên cơ sở của cây vấn đề được thực hiện qua các bước:

Viết lại các vấn đề thành các mục tiêu: Nghĩa là chuyển tất cả các vấn đề từ dạng tiêu cực sang trạng thái tích cực. Ví dụ:

Vấn đề khó khăn

- Thu nhập thấp
- Năng suất thấp
- Thất nghiệp
- Thiếu ăn

Mục tiêu

- Thu nhập cao
- Năng suất cao
- Có việc làm
- Đủ ăn.

- Vấn đề chủ yếu (vấn đề gốc) sẽ được chuyển thành mục đích. Nguyên nhân trực tiếp (cấp 1) được chuyển thành mục tiêu cụ thể. Các nguyên nhân thấp hơn (cấp 2) chuyển thành kết quả mong đợi. Nguyên nhân cấp 3,4 được chuyển thành phương tiện hoặc hoạt động cụ thể để đạt được mục đích đó.

- Đánh giá mối quan hệ đầu cuối kiểu phương tiện - kết quả nhằm đảm bảo tính có căn cứ và sự hoàn thiện trong biểu đồ.

- Xem lại lời phát biểu (nếu cần).

- Có thể thêm vào một số mục tiêu mới nếu thấy những mục tiêu này là cần thiết để đạt được mục đích. Hoặc cũng có thể loại bỏ một số mục tiêu mà cảm thấy là không phù hợp, hay khó đạt được.

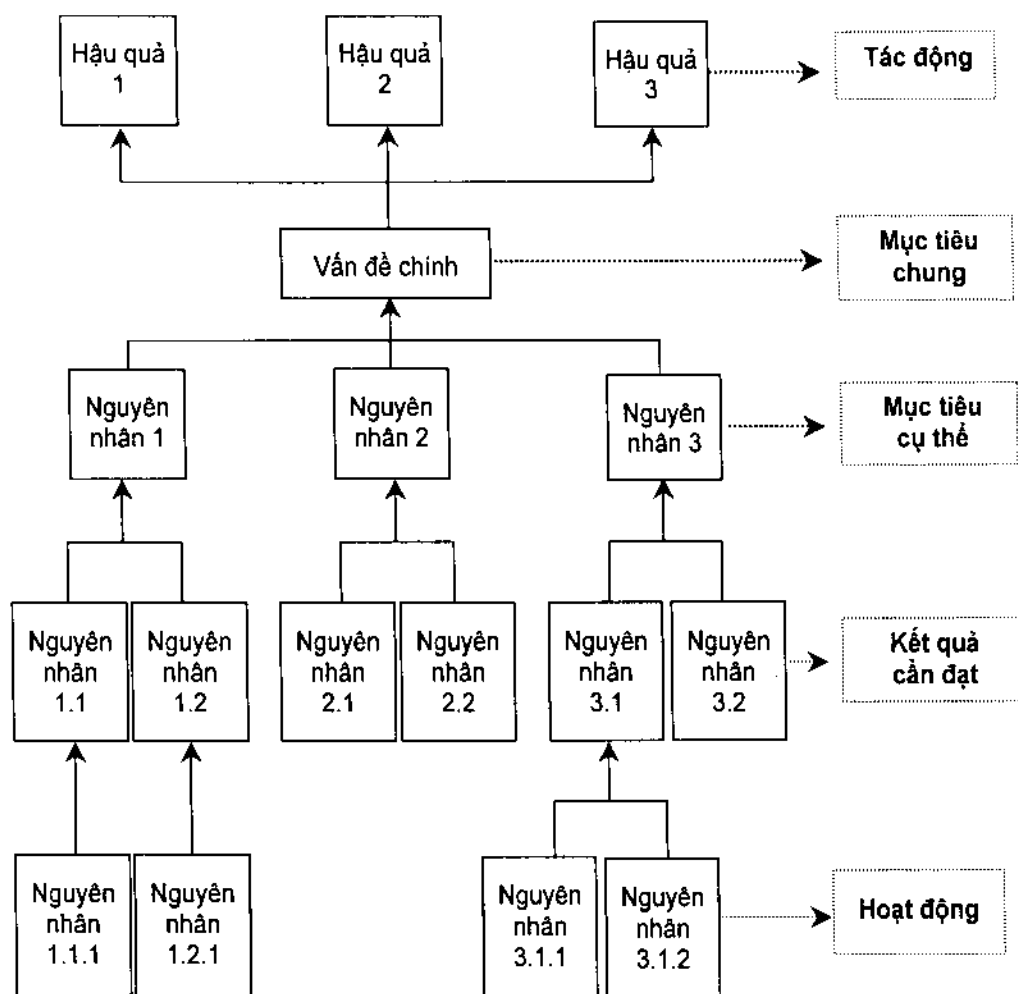
- Vẽ ra các đường kết nối giúp chỉ rõ mối quan hệ giữa phương tiện và kết quả.

** Các yêu cầu của cây mục tiêu:*

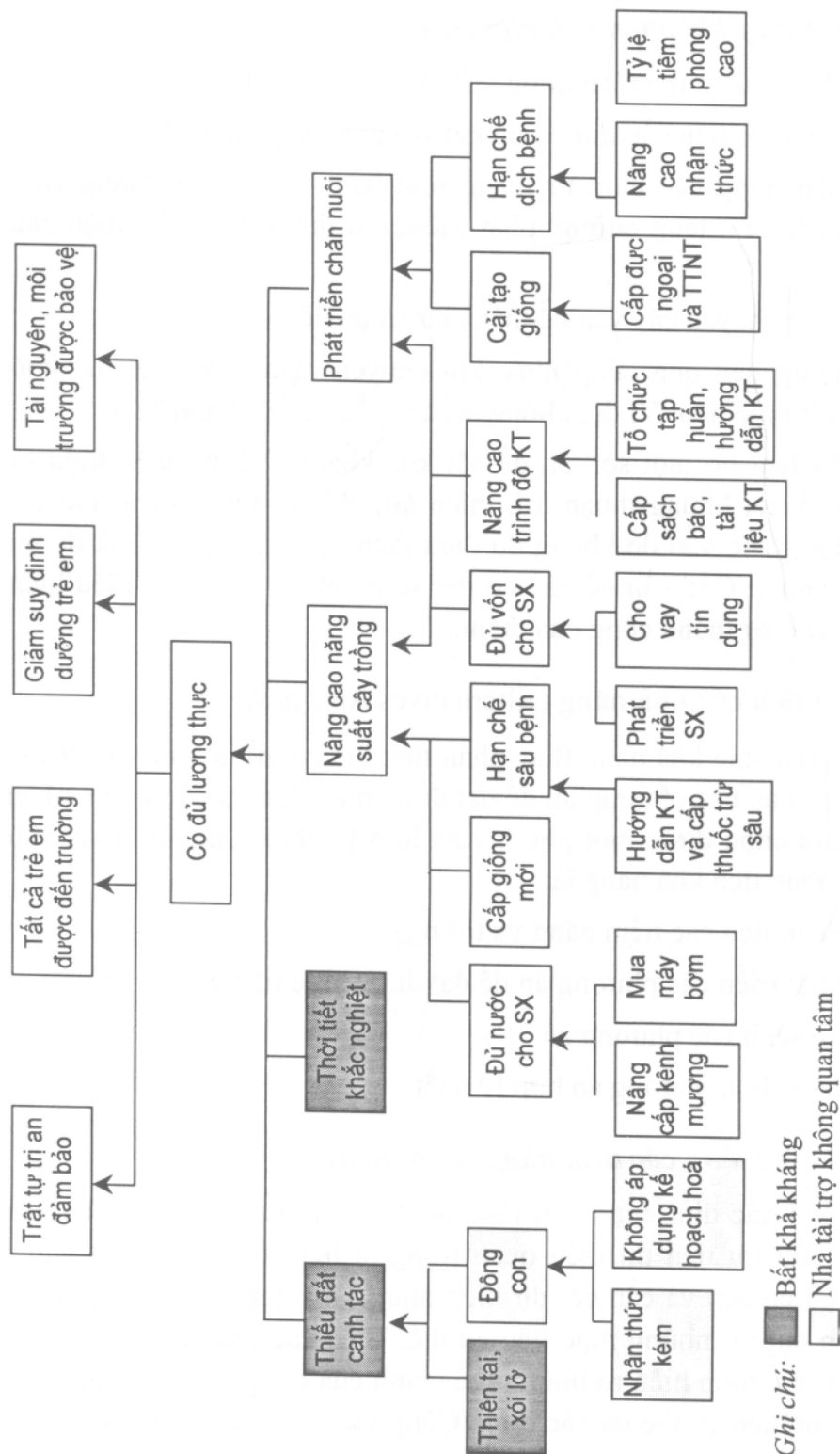
- Các mục tiêu phải có tính logic: Mục tiêu cấp dưới phải có tác dụng thể hiện được mục tiêu cấp trên.

- Các mục tiêu phải có tính cụ thể hoá dần: Mục tiêu cấp thấp phải cụ thể hơn mục tiêu cấp trên.

- Các mục tiêu phải có tính độc lập tương đối: Các mục tiêu cùng cấp phải độc lập với nhau để tránh sự chồng chéo về nguồn lực.



Hình 2.4: Chuyển cây vấn đề thành cây mục tiêu



Hình 2.5: Ví dụ về cây mục tiêu của dự án ĐP
(Chuyển từ cây vấn đề hình 2.3)

2.3.3. Lưu ý khi phân tích mục tiêu

- Mục tiêu cụ thể phải được viết đơn giản, dễ hiểu.
- Các mục tiêu cần được liên kết với nhau một cách chặt chẽ.
- Nên dùng các cụm từ mang tính hành động như: Nâng cao, cung cấp, tạo ra, tăng cường, phát triển,... ở đầu câu để thể hiện các mục tiêu.
- Việc chuyển cây vấn đề thành cây mục tiêu:
 - Không nên quá cứng nhắc khi chuyển ngược các vấn đề khó khăn thành mục tiêu. Ví dụ, không thể chuyển "úng" thành "hạn".
 - Cần loại bỏ một số vấn đề bất khả kháng. Ví dụ, điều kiện tự nhiên, thời tiết không thuận lợi, thiên tai, chính sách (không thể tác động được), các vấn đề không đủ điều kiện để làm, vấn đề mà dự án khác đã làm,... Các vấn đề này có thể xem xét để trở thành điều kiện giả định cho sự thành công của dự án.

2.4. Phân tích các khả năng (Alternatives Analysis)

Phân tích các khả năng (hay phân tích lựa chọn) là hình thành các giải pháp hoặc các phương án để đạt được mục tiêu của dự án và phân tích để lựa chọn được một phương án hợp lý nhất. Các nội dung chủ yếu của phân tích khả năng là:

- Phân tích các tiềm năng và trở ngại
- Phát triển các phương án để đạt được mục tiêu của dự án
- So sánh các phương án
- Lựa chọn phương án hợp lý nhất

2.4.1. Xác định các tiềm năng và trở ngại

Sau khi xác định mục tiêu tổng quát và cụ thể trên cơ sở sắp xếp các nhu cầu ưu tiên thì điều quan trọng là liệt kê những tiềm năng, nguồn lực có sẵn và cần có, dự kiến những trở ngại có thể gặp trong quá trình đạt tới những mục tiêu cụ thể. Việc xác định các tiềm năng và nguồn lực giúp hiểu rõ những thế mạnh của cộng đồng để đạt được những mục tiêu cụ thể đã xác định. Công việc này cũng giúp xác định

lượng tài nguyên của chính cộng đồng và những gì cần huy động thêm từ bên ngoài.

Những trở ngại là nhân tố có thể cản trở bước tiến triển của dự án. Việc xác định những trở ngại là cần thiết để nhận diện những khó khăn, đề ra những chiến lược khắc phục trước khi những trở ngại xuất hiện và để xem xét nhằm hạn chế những ảnh hưởng xấu của nó. Những trở ngại gặp phải có thể dự đoán được trước và cũng có thể không, nếu có thể xác định trước thì khi lên kế hoạch cần có những hoạt động thích ứng để xử lý chúng.

Dự án là một hệ thống lồng ghép các yếu tố. Trong dự án phát triển, các tác động của bên ngoài chỉ đóng vai trò xúc tác (thông qua nguồn tài chính, vật chất, hỗ trợ kỹ thuật,...). Cộng đồng phải tự xác định các vấn đề cần phải giải quyết, các nhu cầu nào cần phải đáp ứng và tự lên kế hoạch để triển khai. Người dân phải đóng góp (về mọi mặt) càng nhiều càng tốt vào các hoạt động của dự án. Về nguyên tắc, dự án chỉ hỗ trợ những gì dân không có và dân phải đóng góp tất cả những gì họ có (lao động, vật tư, nguyên liệu,...). Phải làm cho họ hiểu dự án là của họ, họ tham gia vào các hoạt động của dự án là vì nhu cầu của chính họ chứ không phải họ làm cho ai khác. Có như vậy mới phát huy được tinh thần trách nhiệm của cộng đồng đối với dự án và dự án mới phát triển bền vững.

Chỉ sau khi khẳng định các vấn đề trên, dự án mới được triển khai. Ở giai đoạn đầu nếu trở ngại nhiều hơn nguồn lực thì đây có thể là dấu hiệu cho thấy dự án không phù hợp, cần có những điều chỉnh hoặc chọn một dự án khác đáp ứng được nhu cầu ưu tiên. Nếu các nguồn lực nhiều hơn những trở ngại thì dự án có cơ may tăng thêm động lực để tiến tới.

Khi xác định các tiềm năng và trở ngại cần phải làm rõ:

- Các nguồn lực cần thiết;
- Các tiềm năng và nguồn lực sẵn có ở cộng đồng;
- Các nguồn lực cần huy động thêm từ bên ngoài;

- Các cơ quan có thể cung cấp các dịch vụ kỹ thuật và tư vấn cho dự án.

- Các phương thức tận dụng tối đa các nguồn lực đó.

** Cộng đồng thường có các nguồn lực chính như sau:*

- Nguồn nhân lực gồm có: Kiến thức và giáo dục, đó là khả năng, trình độ, học vấn, kiến thức truyền thống như nhân viên y tế, giáo viên, những nông dân năng động trong cộng đồng, những người có kinh nghiệm (các “lão nông tri điền”, đội ngũ công chức về hưu,...); Những kỹ năng, năng khiếu của các thành viên (như biết về cây thuốc, làm nghề thủ công,...); Khả năng lãnh đạo (chính thức và không chính thức ở cộng đồng).

- Nguồn lực xã hội gồm có: Các cơ chế hợp tác trong sản xuất và đời sống (ví dụ các hợp tác xã, các hiệp hội,...); Những luật lệ, quy ước của thôn/bản; Những niềm tin xuất phát từ truyền thống, tôn giáo; Các thiết chế/tổ chức như trường học, trung tâm y tế, các hội, tổ chức xã hội tại cộng đồng,...

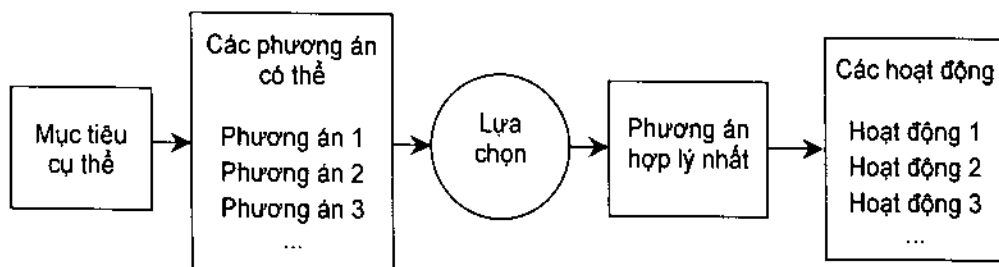
- Nguồn lực tự nhiên bao gồm: Các loại đất; Các nguồn cung cấp nguyên, nhiên, vật liệu từ trong sản xuất và trong tự nhiên; Các nguồn nước; Các yếu tố khí hậu; Các giá trị cảnh quan;...

- Nguồn lực vật chất: Cơ sở hạ tầng và các dịch vụ cộng đồng; Các tài sản của hộ như công cụ sản xuất, thiết bị máy móc, phương tiện giao thông đi lại, thiết bị truyền thông,...

- Nguồn tài chính: Khả năng tài chính của chính quyền, của các tổ chức và người dân tham gia dự án.

2.4.2. Phát triển các phương án

Để đạt được mục tiêu dự án, có thể có nhiều cách làm, do đó sẽ có các phương án khác nhau. Cần căn cứ vào tình hình cụ thể, tiềm năng, thế mạnh và những khó khăn trở ngại của địa phương để phát triển các phương án thực hiện, sau đó nhằm phân tích, so sánh để chọn được một phương án hợp lý nhất. Mối quan hệ giữa mục tiêu và phương án lựa chọn được thể hiện qua hình 2.6.



* Nguồn: Đỗ Kim Chung, 2003.

Hình 2.6: Mỗi quan hệ giữa mục tiêu và phương án lựa chọn

Mỗi phương án cần xác định rõ:

- Mục tiêu hay kết quả cần đạt được sau khi kết thúc dự án là gì.
- Các chiến lược chính để đạt được mục tiêu.
- Các bên liên quan, các nhóm sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp nếu thực hiện phương án này
- Các vấn đề/khó khăn có thể xảy ra

2.4.3. So sánh các phương án

So sánh các phương án là hoạt động phân tích nhằm xác định được phương án hợp lý, khả thi nhất trong số những phương án đã đề ra để đạt được mục tiêu của dự án. Một số tiêu chí và các câu hỏi thường được tham khảo trong quá trình phân tích các phương án là:

- Khả năng đạt tới mục tiêu, cơ hội thành công: Thực hiện phương án này nhằm giải quyết vấn đề gì? Giải quyết như thế nào?
- Sự tiêu phí về nguồn lực: Cần bao nguồn lực để đầu tư? Các nguồn lực nào đã sẵn có?
- Chi phí và lợi ích: Chi phí là bao nhiêu? Tỷ lệ giữa chi phí và lợi ích như thế nào? Khả năng tự chủ về tài chính trong tương lai?
- Sự phản kháng/ủng hộ từ các bên liên quan, các mâu thuẫn tiềm tàng của mỗi phương án.

- Thực hiện phương án này sẽ mang lại lợi ích cho ai? Bao nhiêu người?

- Giới hạn về thời gian: Thời gian bao lâu để hoàn thành?

- Tác động của dự án: Mang lại kết quả gì và tác động đến kinh tế, xã hội và môi trường như thế nào? Tính bền vững và khả năng tự duy trì các kết quả của dự án trong tương lai?

- Vấn đề giới: Yếu tố giới sẽ được giải quyết như thế nào thông qua phương án này?

- Dự đoán các yếu tố rủi ro: Có những rủi ro nào có thể xảy ra?

Thông thường để so sánh các phương án, nên thiết kế một khung so sánh và thảo luận tập thể để đánh giá bằng cách cho điểm đối với mỗi tiêu chí so sánh.

Ví dụ về khung so sánh của dự án cung cấp nước sạch cho xã Đông Sơn, huyện A lười, một vùng bị ảnh hưởng nặng nề bởi chất độc màu da cam như sau:

Bảng 2.6: Ví dụ khung so sánh các phương án cung cấp nước sạch của DA xã Đông Sơn

Chỉ tiêu so sánh	Phương án 1 (Làm giếng đào)	Phương án 2 (Làm giếng khoan)	Phương án 3 (Xây bể chứa nước mưa)
Khả năng thành công	0	3	10
Chi phí	8	3	10
Phản kháng/ủng hộ	-	-	-
Thời gian	8	3	10
Tác động của dự án	-	-	-
Vấn đề về giới	-	-	-
Các rủi ro	5	0	8
Tổng điểm	23	9	38

* Nguồn: CRD, 2006.

Người dân đã phân tích và giải thích về các lý do cho điểm là: Ví dụ với chỉ tiêu thứ nhất, "khả năng thành công", trong đó phương án 1 là ít thành công nhất vì nước ở giếng đào chắc chắn bị nhiễm Dioxin, do vậy mục tiêu dự án sẽ không đạt được, nên cho 0 điểm. Phương án 2 có thể giải quyết được vấn đề nhiễm độc nước do khi khoan sẽ lấy được nước ngầm ở độ sâu hơn, nhưng khả năng thành công cũng không cao vì có thể gặp phải đá dằn ở trong lòng đất (Đồng Sơn là vùng giáp núi có đá). Nếu gặp trường hợp này các mũi khoan thường sẽ không thể khoan được mà phải dùng mũi khoan công nghiệp, như vậy sẽ rất tốn kém. Hơn nữa rất khó tìm để thuê được các đội khoan có mũi khoan công nghiệp. Do vậy phương án này cũng được cho điểm thấp (3 điểm). Chỉ có phương án 3 là khả năng thành công cao, do nước mưa thì mức độ ô nhiễm là thấp nhất nên phương án này được nhận điểm cao nhất (10 điểm). Tương tự phân tích như vậy với các chỉ tiêu còn lại, những người tham gia và cán bộ xây dựng dự án đã quyết định chọn phương án 3 "xây bể chứa nước mưa" để thực hiện mục tiêu cung cấp nước sạch cho người dân trong xã. Vì phương án này nhận được số điểm cao nhất so với 2 phương án còn lại.

2.4.4. Lựa chọn phương án

Đây là giai đoạn cần đạt được một quyết định cụ thể về phương án sẽ chọn. Khi phân tích để lựa chọn phương án cần có cách nhìn toàn diện, hệ thống, tránh những cách nhìn phiến diện, một chiều. Như vậy mới có thể lựa chọn được phương án hợp lý nhất cho việc thực thi dự án.

Một số căn cứ để lựa chọn các phương án là: Tính khả thi (có đủ điều kiện tại chỗ để thực hiện); Tính hiệu quả (về kinh tế, xã hội và môi trường); Sự tham gia của nhóm mục tiêu vào tất cả các giai đoạn của dự án; Mức độ phát huy tính tự lập của cộng đồng; Số lượng và đối tượng người được hưởng lợi; Khả năng bền vững của dự án;...

Phương án hợp lý nhất là phương án có nhiều lợi thế so với các phương án còn lại và được sự đồng tình cao của tất cả các bên tham gia, nhất là những người hưởng lợi trực tiếp từ dự án. Từ phương án hợp lý đã được chọn, cần phân tích để xác định các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu của dự án. Mỗi phương án có thể có một hoặc nhiều hoạt động khác nhau.

2.5. Lập kế hoạch dự án theo khung logic (LFA)

2.5.1. Giới thiệu về khung logic (LFA)

Khung logic là ma trận về kế hoạch của một dự án (Project Planning Matrix). Khung logic trình bày một cách tóm tắt và có hệ thống toàn bộ các thông tin cơ bản nhất của dự án. Khung logic nhằm để trả lời các câu hỏi sau:

- Tại sao cần thực hiện dự án (mục đích và mục tiêu cụ thể)
- Dự án cần đạt được cái gì (kết quả mong đợi)
- Làm thế nào để đạt được các kết quả đó (các hoạt động)
- Những nhân tố bên ngoài nào quyết định đến sự thành công của dự án (các giả định)
- Làm thế nào để đánh giá sự thành công của dự án (chỉ tiêu đo lường/xác định kết quả của các hoạt động)
- Có thể tìm thông tin, dữ liệu ở đâu để đánh giá sự thành công của dự án (nguồn số liệu minh chứng)
- Ước tính chi phí cho các hoạt động (có thể có hoặc không).

Cấu tạo của khung logic: Khung logic của một dự án đòi hỏi phải cụ thể hoá và sắp xếp các nội dung theo hai tiêu thức: logic dọc (hay còn gọi là logic can thiệp) và logic ngang (hay còn gọi là logic để đánh giá). Các khái niệm dọc và ngang này muốn mô tả hình thức để thể hiện các thông tin khi xây dựng một khung logic. Do vậy, khung logic được xây dựng dưới dạng một bảng hai chiều nên được gọi là ma trận logic. Bảng ma trận này gồm có 4 dòng và 4 cột, như sau:

Bảng 2.7: Mẫu bảng ma trận logic dự án

	Chỉ tiêu đánh giá	Nguồn thông tin kiểm chứng	Các giả định, rủi ro
Mục tiêu chung			
Mục tiêu cụ thể			
Kết quả mong đợi			
Các hoạt động			

Logic chiều dọc: Là logic theo chiều từ trên xuống dưới (mục đích cuối cùng; mục tiêu cụ thể; kết quả mong đợi; hoạt động), đó là 4 cấp

của logic dọc. Trong phương pháp LFA, một dự án được xem như là một chuỗi các sự kiện nối tiếp nhau theo một quan hệ logic, cụ thể là:

- Để đạt được mục đích cuối cùng, cần phải đạt được mục tiêu cụ thể.
- Để đạt được mục tiêu cụ thể, cần phải đạt được các kết quả mong đợi
- Để đạt được các kết quả, cần tiến hành các hoạt động.
- Để tiến hành các hoạt động, cần phải có các đầu vào của dự án.

Bảng 2.8: Trình tự logic dọc

Tóm tắt các mục tiêu/hoạt động	Các chỉ tiêu có thể xác minh một cách khách quan	Nguồn thông tin, dữ liệu để kiểm chứng	Các giả định/rủi ro quan trọng
Mục đích cuối cùng/tầm nhìn 	Các chỉ tiêu tác động	Làm thế nào? Lấy thông tin ở đâu để kiểm chứng	
Mục tiêu của dự án/sứ mệnh 	Chỉ tiêu hiệu quả		Giả thiết để đạt được tầm nhìn, mục tiêu cuối cùng
Kết quả mong đợi 	Chỉ tiêu kết quả		Giả thiết để thực hiện được sứ mệnh
Các hoạt động: - Hoạt động 1 - Hoạt động 2 - Hoạt động 3 	Chỉ tiêu đầu vào: - Chi phí tài chính - Nhân lực - Thiết bị		Giả thiết để thực hiện được các kết quả đề ra

Đó là logic dọc theo chiều từ trên xuống, đồng thời cũng có thể chỉ ra các mối quan hệ của các thành tố với logic dọc theo chiều từ dưới lên trên.

Logic chiều ngang: Là quan hệ logic theo chiều từ trái qua phải (tóm tắt các mục tiêu/hoạt động; chỉ tiêu đánh giá; nguồn thông tin, dữ liệu để kiểm chứng; các giả định, rủi ro quan trọng). Trong logic

ngang, mối quan hệ giữa các thành tố sẽ được thể hiện theo biểu thức logic "Nếu" và "Thì" (If and Then). Vì thực tế, chưa chắc chắn rằng những sự kiện của dự án có xảy ra hay không, nên trong quá trình từ khi có đầu vào đến khi đạt được mục đích được xem như là một chuỗi các giả thiết mà chúng ta có thể phân tích và mô tả như sau:

- **Nếu** (các hoạt động đã được thực hiện) **Và** (giả định đối với các hoạt động đó là đúng) **Thì** (kết quả sẽ đạt được).
- **Nếu** (các kết quả đã đạt được) **Và** (giả định với các kết quả đó là đúng) **Thì** (mục tiêu sẽ đạt được).
- **Nếu** (các mục tiêu đều đạt được) **Và** (các giả định đối với các mục tiêu là đúng) **Thì** (sẽ đóng góp tốt cho mục đích cuối cùng).

Theo cách đó, dự án sẽ có một chuỗi logic từ các hoạt động sẽ được thực thi cho tới mục đích cuối cùng của dự án.

Bảng 2.9: Trình tự logic ngang

Mục đích dự án		Các giả định
Các mục tiêu của dự án	NẾU đạt được các mục tiêu và các giả định là đúng THÌ sẽ đóng góp cho mục đích cuối cùng	Các giả định
Đầu ra/kết quả mong đợi	NẾU tất cả các đầu ra dự kiến được sản xuất và tất cả các giả định đều đúng THÌ mục tiêu sẽ có thể đạt được	Các giả định
Các hoạt động	NẾU tất cả các hoạt động trong kế hoạch được thực hiện và tất cả các giả định đều đúng THÌ đầu ra/kết quả sẽ được sản xuất	Các giả định

Một cách khác có thể dùng để thể hiện quan hệ giữa các thành tố trong khung logic là đặt câu hỏi "**như thế nào**" khi di chuyển dọc

theo chiều xuống của hệ thống thứ bậc, và hỏi "**tại sao**" khi đi ngược từ dưới lên.

Khung logic giúp cho việc quản lý, điều hành, kiểm tra, đánh giá và theo dõi các tiến độ của dự án được tốt hơn. Để hình thành khung logic, ngoài việc xác định mục đích, mục tiêu và các hoạt động của dự án, còn phải xây dựng các chỉ tiêu đánh giá, nguồn số liệu minh chứng và nêu ra các giả thiết để đảm bảo sự thành công của dự án.

2.5.2. Xác định đầu ra hay kết quả mong đợi của dự án (Indentification of Expected Outputs)

Đầu ra (hay kết quả mong đợi - *Expected Results*) là các điều kiện cần và đủ, đồng thời là những gì cần đạt được khi thực hiện các hoạt động để đạt được mục tiêu cụ thể của dự án.

Đầu ra cũng cần phải cụ thể, đo đếm được và là các sản phẩm trực tiếp của các hoạt động và phải nằm trong tầm kiểm soát, quản lý của dự án. Một số lưu ý khi xác định đầu ra là:

- Mô tả chi tiết các đầu ra: cần nêu rõ số lượng, chất lượng, vị trí, thời gian đạt được.
- Kiểm tra lại để đảm bảo rằng các đầu ra có thể được thực hiện trong tầm kiểm soát của dự án.
- Kiểm tra để đảm bảo có đủ khả năng về nguồn lực, thời gian và năng lực hiện có, để tạo ra đầu ra.
- Đánh số đầu ra để tiện theo dõi.

Ví dụ: Ở dự án cung cấp nước sạch cho người dân xã Đông Sơn để chống nhiễm độc Dioxin. Đầu ra hay kết quả mong đợi sẽ là: Đến tháng 12/2006, có 200 bể chứa nước mưa không bị nhiễm Dioxin, với dung tích 10 m³/bể sẽ được xây dựng cho 200 hộ dân trong xã.

2.5.3. Xác định các hoạt động (Indentification of Activities)

Các hoạt động là những nhiệm vụ cần làm của từng giải pháp đã lựa chọn để tạo nên đầu ra mong đợi. Mỗi giải pháp thường có một nhóm các hoạt động liên kết với nhau.

** Một số lưu ý khi xác định các hoạt động:*

- Xác định tất cả các hoạt động cụ thể cho mỗi giải pháp đã lựa chọn.
- Chỉ rõ phương pháp thực hiện của mỗi hoạt động.
- Kiểm tra để đảm bảo tất cả các hoạt động đều đóng góp cho việc đạt được của đầu ra.
- Kiểm tra lại để đảm bảo các hoạt động phải có tính thực tế về nguồn lực, thời gian, năng lực sẵn có và không có tác động phụ tiêu cực xảy ra.
- Đánh số các hoạt động có liên hệ trực tiếp đến mỗi đầu ra và mỗi mục tiêu cụ thể để thấy rõ mối quan hệ và tiện theo dõi, quản lý.
- Chỉ liệt kê những hoạt động do dự án tiến hành.
- Các hoạt động phải phù hợp với tình hình thực tế của địa phương về các mặt như tổ chức, điều kiện kinh tế - xã hội, công nghệ, văn hóa,...

Ví dụ, ở dự án cung cấp nước sạch kể trên, các hoạt động sẽ là: Tổ chức họp dân để xây dựng quy chế cộng đồng về quá trình xây dựng bể chứa nước, xác định rõ trách nhiệm và sự đóng góp của người dân trong mỗi công việc cụ thể; Thiết kế bể chứa; Cung ứng vật tư, nguyên liệu; Tổ chức thi công; Nghiệm thu và đưa vào sử dụng;...

2.5.4. Xác định đầu vào (Identification of Inputs)

Đầu vào là các nguồn lực cần thiết (nhân lực, vật tư, thiết bị, kinh phí,...) để thực hiện các hoạt động nhằm tạo ra kết quả mong đợi.

** Một số lưu ý:*

- Đầu vào phải liên quan trực tiếp với các hoạt động cụ thể.
- Phải được tính toán chi tiết và chỉ rõ các chi phí cụ thể. Đồng thời cần xác định rõ: Phần dân đóng góp; Phần dự án hỗ trợ; Phần đối ứng của địa phương;...
- Căn cứ để tính đầu vào là định mức kinh tế, kỹ thuật trong điều kiện cụ thể của địa phương.

- Đầu vào phải được xác định chính xác và có thể thẩm định được (số lượng, chất lượng, giá cả).

2.5.5. Xác định các chỉ tiêu giám sát (*Objectively Verifiable Indicators-OVIs*)

Chỉ tiêu giám sát (hay xác minh) là tham số định lượng chi tiết những gì mà chúng ta cần phải phấn đấu để đạt được mục tiêu của dự án trong thời gian nhất định và tại một địa điểm cụ thể. Chỉ tiêu cung cấp cơ sở cho việc theo dõi, giám sát, quản lý và đánh giá dự án.

2.5.5.1. Khái niệm

- Chỉ tiêu giám sát là một tham số về lượng hay về chất mà qua đó ta có thể đo lường được mức độ đạt được các mục tiêu của dự án.
- Chỉ tiêu là các số đo cụ thể về sự thay đổi do thực hiện dự án đem lại và có thể kiểm tra được một cách khách quan.

2.5.5.2. Phân loại chỉ tiêu

- Chỉ tiêu về lượng: Thường được biểu thị bằng các con số, và thường trả lời cho câu hỏi "bao nhiêu". Ví dụ: 100% số hộ nghèo trong xã được cung cấp vốn tín dụng và hưởng lợi từ các hoạt động của dự án.
- Chỉ tiêu về chất: Chỉ ra bản chất của sự việc, hiện tượng hay quá trình và để trả lời cho câu hỏi "thế nào". Ví dụ, một trong những chỉ tiêu về chất của dự án nâng cao sức khỏe cộng đồng là "hiểu biết về các biện pháp phòng trừ dịch bệnh của người dân trong cộng đồng được nâng lên".

2.5.5.3. Ý nghĩa của các chỉ tiêu

- Chỉ tiêu là công cụ để giám sát và đánh giá các hoạt động của dự án.
- Để kiểm tra liên tục và định kỳ các hoạt động của dự án.
- Để đánh giá hiệu quả và tác động của dự án.

2.5.5.4. Cách xác định chỉ tiêu

Chỉ tiêu giám sát xác định mức độ thực hiện của các hoạt động để đạt được mục tiêu đã đề ra. Nó chỉ ra đặc điểm nào để giúp đạt được mục tiêu dưới các góc độ:

- Số lượng: Bao nhiêu?
- Chất lượng: Tốt như thế nào?
- Thời gian: Khi nào hoàn thành?
- Địa điểm: Ở đâu?

Với những yêu cầu trên, khi xác định mỗi loại chỉ tiêu cần tiến hành các bước như sau:

- Trước hết viết phần cơ bản của chỉ tiêu. Ví dụ: tăng năng suất chăn nuôi và trọng lượng xuất chuồng của lợn thịt.
- Sau đó viết các tham số đo lường số lượng hay chất lượng của chỉ tiêu. Ví dụ: trọng lượng xuất chuồng tăng từ **50 kg/con lên 80 kg/con** và giảm thời gian nuôi từ **6 tháng xuống 4 tháng**.
- Cuối cùng thêm các điều kiện về không gian và thời gian cho việc hoàn thành được các chỉ tiêu đã đề ra. Ví dụ: sau 2 năm thực hiện dự án tại xã ĐP, trọng lượng xuất chuồng lợn thịt của dự án tăng từ 50 kg lên 80 kg/con và giảm thời gian nuôi từ 6 xuống 4 tháng.

2.5.5.5. Các tiêu chuẩn để lựa chọn chỉ tiêu giám sát

Việc lựa chọn các chỉ tiêu cần dựa theo các tiêu chuẩn sau đây:

- Tính hợp lý: Phải dựa vào mục tiêu và mỗi hoạt động cụ thể của dự án, nghĩa là phải phản ánh được các khía cạnh quan trọng của mỗi mục tiêu hay hoạt động theo những tiêu chí cụ thể (phải phù hợp với những gì cần đo).
- Tính khách quan: Phải đảm bảo sự khách quan và phản ánh được những gì chúng ta đang cố gắng đo lường một cách chính xác, nghĩa là chỉ tiêu phải có độ nhạy và độ tin cậy cao. Ví dụ, các cá nhân khác nhau khi sử dụng cùng một chỉ tiêu để đo sẽ thu được kết quả như nhau.
- Tính có thể đo được: Các chỉ tiêu phải có thể đo được một cách dễ dàng cả về chất và về lượng.
- Có sự tham gia của nhóm đối tượng hưởng lợi trực tiếp và các bên liên quan trong quá trình lựa chọn chỉ tiêu và thu thập thông tin.

2.5.5.6. Mối liên hệ giữa các loại chỉ tiêu giám sát trong khung logic

Để tiến hành giám sát và đánh giá được tốt, cần phải tạo mối liên hệ giữa các chỉ tiêu với mỗi mục tiêu. Với mỗi mục tiêu, phải chia các

chỉ tiêu thành: chỉ tiêu về hoạt động, đầu ra, kết quả và tác động. Đôi khi, chúng ta xây dựng một danh mục dài các chỉ tiêu và tiến hành thu thập thông tin, số liệu về những chỉ tiêu này. Nhưng vì các chỉ tiêu không được liệt kê theo nhóm và không có mối liên hệ với các mục tiêu nên rất khó đánh giá và không thể sử dụng các thông tin đã thu được (do thiếu những thông tin cần thiết nhưng lại thừa những thông tin không có giá trị để đánh giá). Do vậy cần phân biệt một cách rõ ràng các loại chỉ tiêu khi xây dựng khung logic.

Bảng 2.10: Các loại chỉ tiêu trong khung logic

	Loại chỉ tiêu	Mô tả	Ví dụ
Mục đích	Tác động	- Đánh giá sự thay đổi thực tế của những vấn đề đã được nhận diện - Chỉ ra những thay đổi cơ bản mang tính bền vững	- Đời sống người dân được nâng cao, thể hiện qua tình trạng sức khỏe, giáo dục, mức thu nhập, sự tham gia của cộng đồng,...
Mục tiêu	Hiệu quả hoặc kết quả	- Mô tả những kết quả (outcome) mà dự án đã tạo ra - Mô tả nhóm hưởng lợi đã đáp ứng lại các đầu ra của dự án như thế nào, ví dụ sự thay đổi hành vi, nhận thức hoặc sự hình thành thể chế mới.	- Thu nhập của hộ được nâng lên nhờ áp dụng các TBKT mới - Tỷ lệ số hộ trong vùng dự án áp dụng các TBKT mới vào sản xuất (chuyển từ lối canh tác theo kinh nghiệm, lạc hậu sang sản xuất có kỹ thuật)
Đầu ra	Kết quả	- Mô tả những sản phẩm mà dự án tạo ra, ví dụ các hoạt động của dự án đã tạo nên những sản phẩm trực tiếp (output) nào	- Số mô hình trình diễn về kỹ thuật đã được xây dựng - Số lượng giếng nước và nhà tắm đã được xây dựng
Hoạt động	Quá trình	- Mô tả các hoạt động của dự án	- Số lớp tập huấn được tổ chức - Số buổi hội nghị đầu bờ được tiến hành
Đầu vào	Đầu vào	- Mô tả những nguồn lực của dự án	- Số vốn tín dụng cho dân vay để phát triển sản xuất - Số cây, con giống mới đã được cung cấp

Ví dụ, các loại chỉ tiêu của một dự án được đầu tư bởi Nhà nước như sau:

Bảng 2.11: Ví dụ về các loại chỉ tiêu của một dự án

Mục tiêu của dự án	Chỉ tiêu hoạt động	Chỉ tiêu đầu ra	Chỉ tiêu kết quả	Chỉ tiêu tác động
1. Nâng cao sức khỏe cho hộ nghèo	Phát thẻ chữa bệnh cho người nghèo	Số người nghèo được nhận thẻ khám bệnh	Số người nghèo được chữa bệnh dùng thẻ	Sức khỏe của người nghèo được cải thiện
2. Tạo việc làm	Cho vay vốn để phát triển sản xuất	Số người được vay vốn	Số người có việc làm nhờ vay vốn	Thu nhập được nâng lên
3. Tăng tỷ lệ lao động có tay nghề	Tổ chức dạy nghề cho thanh niên	Số người được đào tạo nghề	Số người có tay nghề tốt.	Cơ hội có việc làm được tăng lên

Thực tế, cũng rất khó xác định chỉ tiêu nào là chỉ tiêu về hoạt động, đầu ra, kết quả hay tác động của dự án. Nhưng điều quan trọng nhất là khi đưa ra một chỉ tiêu cần xác định rõ từ hoạt động đến đầu ra, từ kết quả đến tác động và có mối liên hệ rõ ràng giữa các chỉ tiêu này. Việc này giúp chúng ta biết rõ hoạt động hiện nay của dự án và những thay đổi trong tương lai. Thậm chí tất cả các người dân trong cộng đồng khi nhìn vào các chỉ tiêu này cũng có thể biết rõ điều gì đang và sẽ xảy ra dưới tác động của dự án. Nếu không dễ hiểu được như vậy thì các chỉ tiêu này cần phải được viết lại cho hợp lý hơn.

2.5.6. Phương tiện xác minh, kiểm tra (Means of Verification):

Phương tiện xác minh, kiểm tra hay nguồn thông tin, số liệu minh chứng cho biết nơi chúng ta có thể tìm thấy những bằng chứng của việc đạt được mục tiêu, hoặc bằng cách nào để biết được những mục tiêu hay kết quả đã đạt được của dự án. Một phương tiện xác minh cần chỉ rõ: thông tin được thu thập dưới dạng nào (các tài liệu, hồ sơ, báo cáo, phát hiện trong nghiên cứu, điều tra, ấn phẩm,...); Ai cung cấp thông tin? Các thông tin này được cung cấp với mức độ thường xuyên như thế nào? Các nguồn này cũng là cơ sở để giám sát và đánh giá dự án sau này. Lưu ý rằng nếu chúng ta không thể tìm được phương tiện

xác minh, kiểm tra thích hợp thì các chỉ tiêu xác minh của dự án cần phải thay đổi.

2.5.7. Xác định các giả định (Identification of Assumptions)

Tất cả các dự án, nhất là các dự án PTNT, luôn bị ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài, không thuộc tầm kiểm soát của dự án. Hiểu rõ và đánh giá đúng những yếu tố này là việc quan trọng trong quá trình thiết kế để dự án thành công.

2.5.7.1. Khái niệm

Giả định là những tình huống, sự kiện hay điều kiện bắt buộc phải có, cần cho sự thành công của dự án, nhưng không nằm trong phạm vi kiểm soát trực tiếp của dự án.

Hoặc: Các giả định là những yếu tố bên ngoài và là những điều kiện cần có để dự án thành công nhưng lại nằm ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của dự án.

Mục đích của việc phân tích giả định là xác định các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến sự thành công của dự án. Sự thất bại trong phân tích và giám sát các giả định chính là một trong những nguyên nhân không thành công hoặc kết quả kém của dự án. Các giả định phải được phát biểu dưới dạng những tình huống mong đợi. Ví dụ: Chính quyền địa phương tạo điều kiện cho các hoạt động của dự án; Không có dịch bệnh lớn xảy ra trong quá trình thực thi dự án; Không có lạm phát lớn xảy ra;...

2.5.7.2. Các bước phân tích, đánh giá giả định

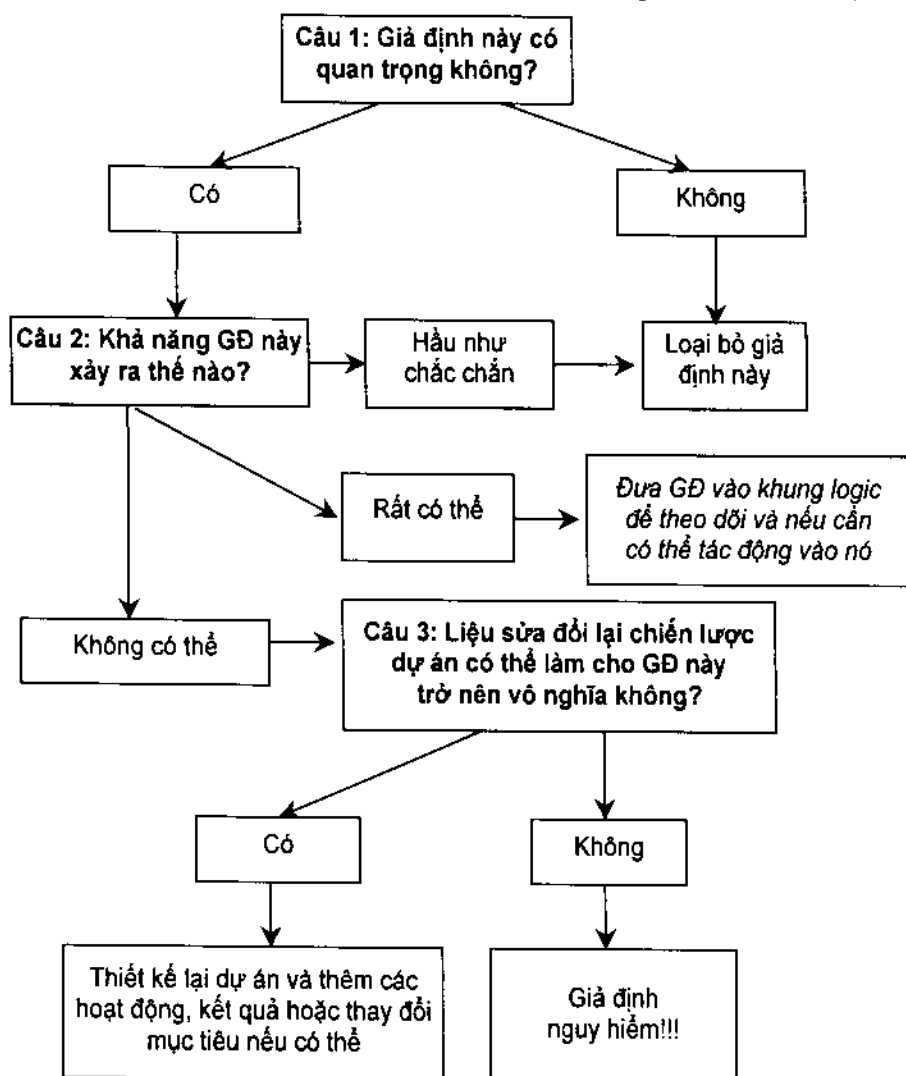
Các giả định cần được phân tích cho từng cấp độ của khung logic: mục đích, mục tiêu, kết quả đầu ra và các hoạt động. Nghĩa là cần phải xác định các giả định ở tất cả các mức độ từ hoạt động cho đến mục đích của dự án. Bắt đầu từ các hoạt động và chuyển dần lên trên.

Giả định có thể được viết dưới dạng là các điều kiện tích cực phải xảy ra hoặc là các điều kiện cần và đủ cho các cấp tiếp theo trong khung ma trận của dự án. Nó được sắp xếp theo thứ tự tùy thuộc vào tầm quan trọng và khả năng xảy ra của chúng. Các giả định được mô tả đầy đủ và chi tiết để hỗ trợ cho quá trình theo dõi dự án.

Phân tích giả định là xác định rằng để đạt được mục tiêu, đầu ra hoặc để thực hiện một hoạt động cụ thể của dự án thì cần có những giả

định nào? Khi đã xác định được các giả định, cần phải phân tích để chia thành 3 loại như sau:

- Nếu nó không quan trọng đối với dự án hoặc chắc chắn sẽ xảy ra thì loại bỏ giả định này và không cần đưa vào khung logic.
- Nếu nó có khả năng xảy ra nhưng không chắc chắn thì sẽ đưa vào khung logic và theo dõi chúng.
- Nếu nó hoàn toàn không có khả năng xảy ra thì cần phải thiết kế lại dự án, nếu không thể thiết kế lại dự án thì phải đình chỉ dự án.



Hình 2.7: Các bước phân tích, đánh giá giả định

2.5.7.3. Một số lưu ý khi xác định các giả định

- Các giả định có thể xuất phát từ cây mục tiêu
- Các giả định được viết dưới dạng các điều kiện khả quan cần phải có cho sự thành công của dự án.
- Các giả định được kết nối với các mức độ khác nhau trong khung logic (ma trận) dự án dưới dạng cần và đủ cho cấp tiếp theo, bắt đầu từ cuối cột 4 của khung logic và đi ngược lên.
- Các giả định cần được mô tả đầy đủ để hỗ trợ cho quá trình theo dõi và quản lý chúng.
- Một số yếu tố bên ngoài thường ảnh hưởng đến các dự án PTNT là: Các chính sách ở tầm vĩ mô; Điều kiện và giá cả thị trường; Khả năng cung cấp các nguồn lực; Các điều kiện chính trị/xã hội; Các điều kiện về môi trường; Kỹ thuật, công nghệ; Vốn và vốn đối ứng; Các yếu tố văn hóa; Sự hợp tác, hỗ trợ của cộng đồng và chính quyền địa phương;...

2.5.8. Phân tích rủi ro (Risk Analysis)

2.5.8.1. Khái niệm rủi ro

Rủi ro là khả năng xảy ra khác biệt giữa kết quả thực tế và kết quả được dự kiến khi lập kế hoạch.

Như vậy, rủi ro có thể mang tính tích cực (nếu khi kết quả tốt hơn dự kiến) hoặc tiêu cực (nếu kết quả thực tế không tốt như dự kiến). Thông thường, mặt tiêu cực của rủi ro cần được quan tâm hơn.

2.5.8.2. Phân loại rủi ro

a) Rủi ro bên trong của dự án

Cộng đồng hoặc một nhóm nào đó của cộng đồng không hoàn toàn nhất trí, những cam kết không được thực hiện, các hoạt động của dự án không hợp lý, mục tiêu và nguồn lực không tương xứng, chính quyền địa phương thiếu hợp tác,... Loại rủi ro này có thể tránh được bằng cách tăng cường quá trình trao đổi thông tin và thực sự nhắm đến các nhóm mục tiêu.

b) Rủi ro là các yếu tố bên ngoài

Đó là các rủi ro do các yếu tố bên ngoài chi phối, quyết định. Ví dụ:

- Rủi ro do thiên tai: Là những tác động có hại không thể dự đoán được của thiên nhiên đối với sản xuất, như lũ lụt, hạn hán, sâu bệnh,... Cần chú ý rằng thời tiết bất lợi, sâu bệnh có thể tác động đến kết quả của cây trồng ở bất kỳ giai đoạn nào, từ lúc gieo trồng đến khi thu hoạch. Và khả năng chống lại sâu bệnh có thể phụ thuộc vào năng lực kinh tế của hộ và khả năng này thường rất khác nhau giữa các hộ và giữa các cộng đồng.

- Rủi ro do dao động của thị trường: Nghĩa là tại thời điểm lựa chọn các phương án sản xuất của dự án, không dự đoán chính xác được giá thị trường vào lúc có sản phẩm để bán sẽ là bao nhiêu. Đây là tình trạng rất phổ biến đối với các hoạt động sản xuất nông nghiệp của nước ta trong thời gian vừa qua. Khi chỉ có một vài hộ hoặc một ít cộng đồng sản xuất thì nông sản được giá. Thấy vậy, nhiều nơi cùng đổ xô vào sản xuất, hàng hóa trở nên mất giá và đôi khi không thể bán được. Mặc dù được mùa nhưng nông dân lại lo lắng hơn. Điều này càng trầm trọng hơn ở những nơi thiếu thông tin và thị trường không hoàn thiện, đồng thời cũng là đặc trưng của nền sản xuất nông nghiệp ở các nước đang phát triển như nước ta. Rủi ro này rất thường xảy ra với các cây lâu năm (cà phê, tiêu,...) vì phải mất nhiều năm mới cho thu hoạch.

- Rủi ro do các điều kiện xã hội: Đó là những thay đổi về chính sách và các quyết định của cơ quan nhà nước hay cơ quan tài trợ, lạm phát, rủi ro về kỹ thuật và công nghệ, kiện cáo,... có liên quan đến dự án.

c) Phân biệt giữa rủi ro và giá định

- Rủi ro đề cập đến tình trạng, trong đó xác suất có thể xảy ra các sự kiện làm ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định. Ví dụ, tung đồng xu có hai mặt trong trò chơi sập ngựa sẽ xảy ra hai sự kiện với xác suất tương ứng là 0,5 và 0,5.

- Giả định đề cập tới tình trạng không thể gắn xác suất với việc xảy ra các sự kiện. Việc xảy ra các giả định là không thể biết trước và nằm ngoài tầm kiểm soát của dự án.

Rủi ro là các yếu tố bên ngoài thường có quan hệ với giả định. Chúng giống nhau ở chỗ là đều do các yếu tố bên ngoài chi phối và quyết định. Nhưng cũng có những điểm khác nhau: giả định là yếu tố bên ngoài phải được xảy ra vì sự thành công của dự án. Trong khi đó, rủi ro là những điều không mong muốn xảy ra làm ảnh hưởng đến dự án. Trong khung logic, giả định thường được phát biểu dưới dạng những tình huống mong đợi (thuận lợi) cho sự thành công của dự án, còn rủi ro là tuyên bố về những tiêu cực có thể xảy ra mà sẽ ảnh hưởng đến dự án.

2.5.8.3. Phân tích rủi ro

Như vậy rủi ro phải là những yếu tố mà ta không lường trước được. Trong quá trình xây dựng và thực hiện dự án ta cần phải chú ý để phân tích khả năng xảy ra và quản lý nó. Quản lý rủi ro có nghĩa là dự kiến trước các nguồn lực cần thiết để ứng phó và xác định trước các phương án dự phòng thích hợp cho từng loại rủi ro nếu nó xảy ra. Trong quá trình xem xét rủi ro để lập dự án cần quan tâm các vấn đề sau:

Nhận dạng rủi ro: Nghĩa là xác định các rủi ro có thể xảy ra khi tiến hành dự án. Phương pháp thường dùng là động não với sự tham gia của các bên liên quan. Sau đó, sắp xếp rủi ro thành các nhóm có liên quan với nhau, đặc biệt chú ý đến các rủi ro được coi là nghiêm trọng nhất.

Phân tích rủi ro và đề xuất các biện pháp dự phòng: Phân tích rủi ro là hoạt động quan trọng trong quá trình lập dự án, các phương pháp phân tích rủi ro thường được sử dụng là: sơ đồ quan hệ, cây vấn đề,... Cần xác định rõ nguyên nhân có thể dẫn đến rủi ro, đồng thời phân tích các khả năng, phương thức phòng ngừa hoặc giảm nhẹ rủi ro đó. Một số biện pháp hạn chế rủi ro trong các dự án nông nghiệp và PTNT có thể là: Đa dạng sản xuất để phân tán rủi ro, tạo sự linh hoạt trong

sản xuất, kinh doanh, lập quỹ rủi ro, mua bảo hiểm, và đa dạng hóa sản phẩm,...

2.6. Lập kế hoạch thực hiện dự án (Project Operational Planning)

2.6.1. Các bước lập kế hoạch thực hiện dự án

Lập kế hoạch thực hiện dự án là công việc quan trọng trong quá trình xây dựng dự án nhằm để đạt được các mục đích sau:

- Chỉ rõ việc gì cần làm, chỉ tiêu cần đạt như thế nào? Lúc nào làm? Chi phí bao nhiêu? Ai làm? Làm ở đâu?
- Kế hoạch này sẽ được dùng để tổ chức triển khai thực hiện dự án.
- Để cho tất cả các thành viên và các bên liên quan hiểu rõ và thực hiện tốt các công việc của dự án.

** Việc lập kế hoạch thực hiện bao gồm các bước chủ yếu như sau:*

- Xác định các hoạt động và lập trình tự cho các hoạt động.
- Lên khung thời gian cho các hoạt động.
- Phân công trách nhiệm cho các hoạt động.
- Dự trù bị kinh phí và các nguồn lực đầu vào khác.
- Xác định hệ thống theo dõi và kiểm soát.

Khi lập kế hoạch dự án phải xuất phát từ mục tiêu của dự án và phải đảm bảo thực hiện được các mục tiêu đã đề ra. Kế hoạch được xây dựng phải có cơ sở khoa học, có tính hợp lý, hiệu quả và khả thi. Đồng thời, cần đảm bảo cho sự tham gia tích cực của những người hưởng lợi vào tất cả các bước trong khi lập kế hoạch dự án. Thứ tự và nội dung các bước lập kế hoạch dự án như sau:

Bước 1: Xác định hoạt động và lập trình tự cho các hoạt động:

Việc xác định các hoạt động của dự án cần phải có sự tham gia của tất cả các bên có liên quan. Đồng thời, phải dựa trên các mục tiêu cụ thể của dự án, kể cả các nguồn lực và những trở ngại. Chỉ có thể thực hiện dự án một cách có hệ thống khi các hoạt động được vạch ra

một cách chi tiết trước khi bắt đầu thực hiện dự án. Cần xác định rõ mục tiêu, kết quả mong đợi và chỉ tiêu đánh giá của từng hoạt động với một số khía cạnh cần chú ý là:

- Hoạt động đó sẽ đóng góp gì vào việc thực hiện mục tiêu của dự án?
- Hoạt động đó sẽ mang lại thay đổi gì sau khi thực hiện?
- Hoạt động đó mang lại lợi ích gì, ai hưởng lợi, số lượng bao nhiêu?

Lên trình tự các hoạt động: Sau khi đã xác định được các hoạt động cần phải lập được một trình tự đúng đắn cho các hoạt động nhằm tránh được sự lãng phí thời gian và nguồn lực. Cần xác định được những hoạt động nào cần phải hoàn thành trước khi tiến hành những hoạt động khác và những hoạt động nào có thể tiến hành song song với nhau. Ví dụ, khi xây một cái đập, việc khảo sát thiết kế phải được thực hiện trước một loạt các hoạt động khác, nhưng việc thành lập ban quản lý dự án và việc xây dựng các qui chế cộng đồng về quản lý, sử dụng đập thì có thể tiến hành song song với nhau để tiết kiệm thời gian. Khi xác định trình tự các hoạt động cần có sự giám sát và phối hợp của các bên liên quan để cho các hoạt động sẽ được tiến hành theo một trình tự hợp lý nhất.

Bước 2: Lên khung thời gian cho các hoạt động:

Sau khi xác định và sắp xếp các hoạt động của một dự án theo một trình tự, bước tiếp theo cần xác định khi nào sẽ tiến hành các hoạt động này. Nghĩa là, phải xây dựng một kế hoạch về thời gian (hay lịch trình) cho tất cả các hoạt động chính và phụ của dự án. Điều này sẽ giúp cho việc giám sát các hoạt động của dự án trong quá trình thực hiện và để kiểm tra xem công việc có được tiến hành theo đúng thời hạn hay không. Nếu không, sẽ tiến hành những can thiệp cần thiết để đảm bảo tiến độ của dự án. Lịch trình chính là quỹ thời gian, được đo bằng giá trị hữu hình và vô hình, đó là một nguồn lực quý giá. Nếu không lập lịch trình và kế hoạch điều phối, giám sát lịch trình, chắc

chấn sẽ không thể kết thúc dự án đúng thời hạn. Cơ cấu phân chia công việc (WBS), biểu đồ Gantt và kỹ thuật đánh giá và xem xét chương trình (PERT) là các công cụ chính giúp xác định khung thời gian cho một dự án.

Sau khi lên khung thời gian chung cho toàn bộ dự án, cần lập thời gian biểu cụ thể cho từng hoạt động. Nghĩa là, xây dựng lịch trình công tác cho từng hoạt động trong một thời gian nhất định (thường là dưới một tháng hoặc quý). Ví dụ, mẫu một bảng kế hoạch cụ thể để thực hiện các hoạt động có thể như sau:

Bảng 2.12: Mẫu một bảng kế hoạch thực hiện

TT	Hoạt động	Kết quả mong đợi	Địa điểm	Thời gian		Người thực hiện	Người phối hợp	Các nguồn lực	
				Bắt đầu	Kết thúc			Dự án	Dân đóng góp
1									
2									
3									
...									

Bước 3: Phân công trách nhiệm:

Phân công trách nhiệm cho từng cá nhân thực hiện các hoạt động khác nhau là một việc cần thiết khi lập kế hoạch dự án. Một trong những điều quan trọng nhất để dự án thành công là động cơ của những người thực hiện. Các cá nhân sẽ có động lực tốt nếu được phân công trách nhiệm về những công việc mà họ muốn đảm nhận và hoàn thành. Do đó, cần phải tìm hiểu những kỹ năng và sở thích của các thành viên trong cộng đồng và biết giao những công việc thích hợp với kỹ năng và sở thích của từng cá nhân.

Bước 4: Chuẩn bị kinh phí và các nguồn lực đầu vào khác

Chuẩn bị kinh phí là việc rất quan trọng trong việc lập kế hoạch dự án. Chuẩn bị ngân sách nghĩa là xác định khoản thu và khoản chi. Thường có hai trường hợp chuẩn bị kinh phí trong các dự án phát triển. Đối với những dự án đã sẵn có tiền do các cơ quan tài trợ (Chính

phủ hoặc các tổ chức Quốc tế) cung cấp, việc chuẩn bị kinh phí là ước tính chi phí cụ thể cho từng hoạt động. Đối với các dự án không có nguồn tài trợ, ngoài việc ước tính số tiền cần thiết cho các hoạt động còn phải tính toán làm thế nào để vận động được số tiền đó trước khi bắt đầu dự án. Các nguồn kinh phí có thể vận động được là: Huy động sự đóng góp từ các thành viên trong cộng đồng, các nhà hảo tâm, các tài trợ của chính phủ Trung ương, chính quyền địa phương, các tổ chức phi chính phủ.

Cần phân định các nguồn lực tài chính bên ngoài và bên trong theo tinh thần dân chủ, công khai. Đặc biệt, đối với các nguồn tiền đóng góp của dân, sự thảo luận công khai, chi tiêu hợp lý, tiết kiệm, quyết toán rõ ràng sẽ là một động lực thu hút sự tham gia hơn nữa của họ vào các hoạt động của dự án.

Nếu ngân sách của dự án được chuẩn bị tốt sẽ tạo điều kiện cho việc phối hợp các hoạt động và làm tăng động lực của những người tham gia thực hiện dự án.

Bảng 2.13: Mẫu một bảng dự toán kinh phí chi tiết cho từng hoạt động

TT	Hạng mục	Đơn vị tính	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Trong đó	
						DA hỗ trợ	Dân góp
1							
2							
...							
	Tổng số						

Bước 5: Lập kế hoạch kiểm tra tiến độ

Xác định các mốc kiểm tra tiến độ của các hoạt động (tháng, quý, năm, kết thúc).

Xác định thời điểm giám sát đánh giá và báo cáo định kỳ.

** Một số chú ý khi lập kế hoạch thực hiện dự án:*

Trong quá trình lập kế hoạch đầu vào của dự án, cần chú ý một số đặc điểm sau:

Cần xác định rõ các nguồn lực cần thiết cho dự án. Những nguồn nào đã sẵn có tại cộng đồng, nguồn nào cần huy động thêm từ bên ngoài. Các phương thức để tận dụng hợp lý các nguồn lực đó.

Cần xác định rõ lao động sẽ được lấy từ nguồn nào? Số lượng bao nhiêu? Lao động lành nghề hay lao động giản đơn, khả năng cung cấp lao động có đảm bảo thường xuyên hay không? Những thời điểm mà sản xuất nông nghiệp có nhu cầu cao về lao động (mùa vụ) thì có ảnh hưởng đến hoạt động của dự án hay không? Các bên tham gia vào dự án có chủ động về nguồn lao động hay không?

Nguồn vật tư của dự án do ai cung cấp? Nếu dự án cần lắp đặt các trang thiết bị đắt tiền hay cung cấp một số lượng lớn các loại thiết bị, vật tư thì cần phải có hồ sơ đấu thầu để bảo đảm cung cấp vật tư với giá rẻ, đảm bảo chất lượng và thời gian cung ứng kịp thời cho các hoạt động của dự án. Phải thực hiện đúng các nguyên tắc quản lý tài chính của nhà nước khi mua sắm các loại thiết bị, vật tư, như các qui định về chào giá cạnh tranh, đấu thầu rộng rãi, thẩm định giá,... trước khi mua sắm.

Về thời gian cung cấp đầu vào cần chỉ rõ thời điểm cung cấp sớm nhất và thời gian chậm nhất cho phép để không làm ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án. Đối với một số dự án có số lượng mua sắm lớn, cần chú ý về thời điểm cung cấp để tránh tạo ra sự khan hiếm trên thị trường một cách giả tạo và giá sẽ bị đẩy lên cao.

Đối với mỗi hoạt động cần chỉ rõ ai là người chịu trách nhiệm chính, người chịu trách nhiệm sẽ phải chịu trách nhiệm về nhiệm vụ của mình đã được giao, phải tổ chức thực hiện hoạt động và phải báo cáo tiến độ thực hiện theo thời gian đã quy định.

2.6.2. Một số công cụ lập kế hoạch thực hiện dự án

2.6.2.1. Cơ cấu phân chia công việc WBS

Cơ cấu phân chia công việc (Work Breakdown Structure - WBS) được áp dụng để phân tích mục tiêu dự án thành nhiều nhiệm vụ cụ thể và nhỏ hơn, phù hợp với khả năng quản lý của người thực hiện. Nhiều dự án đã thất bại vì phần việc quan trọng này đã bị bỏ qua, hoặc vì thời gian cần thiết để hoàn tất mỗi công việc đã không được tính toán hợp lý. WBS cho phép phân tích từng mục tiêu thành những nhiệm vụ nhỏ, có thể xử lý trong ngày hay trong tuần, đồng thời tính toán hợp lý thời gian cũng như nguồn lực cần thiết để hoàn tất từng

nhiệm vụ đó. Dự án càng phức tạp, mức độ chia tách các công việc càng dày. Để thực hiện việc phân chia theo công cụ WBS, tiến hành như sau:

- Bắt đầu từ những nhiệm vụ cao nhất và di chuyển dần xuống.
- Để thực hiện WBS, hãy đặt câu hỏi: Chúng ta phải làm gì để đạt được mục tiêu? Bằng cách lặp đi lặp lại như vậy đối với từng nhiệm vụ, rồi nhiệm vụ nhỏ hơn, cuối cùng sẽ đến được điểm mà tại đó nhiệm vụ không thể chia nhỏ hơn được nữa. Hướng dẫn và vận động mọi người cùng tham gia vào việc phân chia này.
- Không nên tiếp tục chia nhỏ công việc khi đã đạt đến điểm mà lượng thời gian dành cho công việc bằng với đơn vị thời gian nhỏ nhất mà mình mong muốn. Nghĩa là, nếu muốn đơn vị thời gian của kế hoạch là **ngày**, hãy chia công việc đến điểm mà mỗi nhiệm vụ sẽ mất một ngày để thực hiện.
- Kiểm tra lại toàn bộ quá trình phân chia để xem liệu tất cả các nhiệm vụ nhỏ, cũng như tổng chúng có phù hợp để đạt được nhiệm vụ cao nhất không.
- Sau khi đã hài lòng với việc phân chia công việc, hãy ước tính thời gian và nguồn lực cần thiết để thực hiện bằng cách đặt các câu hỏi: Sẽ mất bao nhiêu thời gian? Phải tốn kém những gì? Và cần những kỹ năng nào để hoàn thành từng nhiệm vụ?
- Giao phó công việc cho từng thành viên để thực hiện. Cần lưu ý đến năng lực và sở trường của từng người để thực hiện mỗi nhiệm vụ đó khi phân công.

Bảng 2.14 dưới đây là một ví dụ trình bày các nhiệm vụ chính của mục tiêu nâng cao trình độ kỹ thuật sản xuất cho người dân ở dự án xã ĐP. Mỗi nhiệm vụ chính lại được chia thành nhiều nhiệm vụ phụ cấp 1 và thậm chí là nhiệm vụ phụ cấp 2. Mỗi nhiệm vụ phụ cấp 2 được ước tính một khoảng thời gian để hoàn thành, tổng cộng là 21 ngày. Điều này không có nghĩa là tổng thời gian cần thiết để hoàn thành mục tiêu này là 21 ngày, vì một số nhiệm vụ có thể thực hiện song song.

Bảng 2.14: Phân tích công việc "nâng trình độ kỹ thuật" dự án ĐP

Nhiệm vụ chính	Nhiệm vụ phụ cấp 1	Nhiệm vụ phụ cấp 2	Thời gian (ngày)
Nâng cao trình độ kỹ thuật sản xuất cho người dân	Tập huấn kỹ thuật	Kỹ thuật trồng chuối (3 lớp, 2 ngày/lớp)	6
		Kỹ thuật nuôi bò (2 lớp, 2 ngày/lớp)	4
		Kỹ thuật nuôi lợn (1 lớp)	2
		KT trồng rau an toàn (1 lớp)	3
	Hội thảo đầu bờ	Hội thảo nuôi lợn	1
		Hội thảo nuôi bò	1
		Hội thảo trồng rau	1
	Tham quan Quảng Trị		4
		Tổng thời gian cho nhiệm vụ cấp 2 (ngày)	21

* Nguồn CRD, 2005.

Như vậy cơ cấu phân chia công việc WBS là công cụ được sử dụng để chia các mục tiêu chính của dự án thành nhiều nhiệm vụ nhỏ hơn nhằm đạt được mục tiêu đó. Khi đã hoàn tất việc phân chia, người quản lý có thể ước tính thời gian, chi phí cần thiết cho từng nhiệm vụ, sau đó, sẽ giao nhiệm vụ cho từng người để thực hiện.

2.6.2.2. Biểu đồ GANTT

Biểu đồ Gantt là một kỹ thuật phổ biến trong lập kế hoạch thực hiện dự án. Đây là một kỹ thuật đơn giản thường được áp dụng để lập kế hoạch cho các dự án nhỏ, vì các hoạt động của dự án không quá phức tạp, mức độ liên hệ giữa các hoạt động không lớn. Do vậy nó rất phù hợp với các dự án phát triển. Biểu đồ Gantt thể hiện tiến trình của các hoạt động chính của dự án và thời gian phải hoàn thành các hoạt động đó.

Biểu đồ Gantt còn được gọi là biểu đồ tuyến thời gian hay biểu đồ cột mốc, lần đầu tiên được một kỹ sư công nghiệp và chuyên gia quản lý là Henry Laurence Gantt phát kiến và sử dụng từ năm 1917. Đây là một phương pháp cổ điển nhất nhưng cũng là phương pháp hữu ích nhất để thể hiện các thông tin về kế hoạch của dự án. Gantt đã làm việc với Cục quân nhu trong Đại chiến Thế giới lần thứ nhất và phải đối đầu với yêu cầu kiểm soát lịch trình sản xuất đạn dược hàng ngày.

Ông nhận ra rằng, toàn bộ quy trình có thể phân nhỏ thành các pha rõ ràng và nhiều pha có thể tiến hành đồng thời, toàn bộ hoặc một phần. Nếu tổ chức các quy trình một cách hiệu quả thì toàn bộ tiến trình có thể đạt ở mức cao nhất. Với ý tưởng ban đầu đó, biểu đồ Gantt đã được phát minh. Biểu đồ Gantt thể hiện các chi tiết sau:

- Tình trạng dự án (bằng cách tô đậm các nhiệm vụ đã hoàn tất).
- Khoảng thời gian ước tính của dự án.
- Khoảng thời gian ước tính cho mỗi nhiệm vụ.
- Trình tự các công việc cần làm.

Biểu đồ Gantt có thể được xây dựng theo nhiều cách khác nhau nhờ sử dụng các ô bôi đen, đường thẳng hoặc biểu tượng. Nó cho phép so sánh thời hạn của lịch trình dự kiến với thời hạn thực tế của dự án bằng cách liệt kê ngày bắt đầu và ngày kết thúc của mỗi pha theo tuyến thời gian. Các pha được liệt kê từ trên xuống dưới và thời gian được thể hiện từ trái sang phải. Sau khi mỗi pha được đưa lên biểu đồ, tiến độ của chúng được theo dõi. Biểu đồ này có thể rất dễ dàng để lập bằng phương pháp thủ công nhưng cũng có thể lập bằng máy điện toán. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng biểu đồ này không chỉ dành riêng cho người quản lý, mà nó chỉ phát huy hiệu quả cao nhất khi tất cả mọi thành viên của dự án đều biết sử dụng để lập và giám sát các hoạt động của dự án. Các bước tiến hành lập biểu đồ Gantt như sau:

- Xác định các pha: Phân nhỏ dự án thành các pha hợp lý. Xác định rõ sự phụ thuộc của pha này vào sự hoàn tất của các pha trước đó và tầm quan trọng của nó với các pha tiếp theo.
- Dự kiến thời điểm bắt đầu: Xác định những pha nào phải thực hiện đồng thời và những pha nào cần phải thực hiện theo đúng thứ tự.
- Ước tính thời gian cho mỗi pha: Xác định số ngày hoặc tuần cần thiết để hoàn tất mỗi pha.
- Sửa đổi lịch trình: Thảo luận kỹ trong nhóm dự án và thực hiện các sửa đổi nếu cần.
- Xây dựng biểu đồ Gantt: Thể hiện lịch trình trên biểu đồ. Trong quá trình thực hiện dự án, các kết quả thực hiện thực tế cần được đưa lên biểu đồ này. Đồng thời, phải theo dõi chặt chẽ để đánh

giá tiền độ chung của dự án nhằm phát hiện kịp thời sự chậm trễ và đưa ra các giải pháp khắc phục thích hợp.

Ví dụ: để lập lịch trình cho dự án xây dựng hệ thống nước tự chảy, có thể phân chia thành các pha chính như sau:

- Giai đoạn chuẩn bị: đây là một pha chính trong quá trình thực hiện dự án, pha chính này lại có thể chia thành các pha nhỏ khác nhau:

- Pha 1: Hình thành ban Quản lý dự án, dự kiến 3 ngày
- Pha 2: Hợp dân xây dựng quy chế cộng đồng về tổ chức thực hiện dự án, thời gian dự kiến 1 ngày.
- Pha 3: Thiết kế hệ thống nước tự chảy, dự kiến 10 ngày.
- Pha 4: Thẩm định và phê duyệt thiết kế, dự kiến 5 ngày.
- Pha 5: Tổ chức đấu thầu để chọn đơn vị thi công, dự kiến 10 ngày.

- Giai đoạn tổ chức thi công, khoảng 3 tháng.

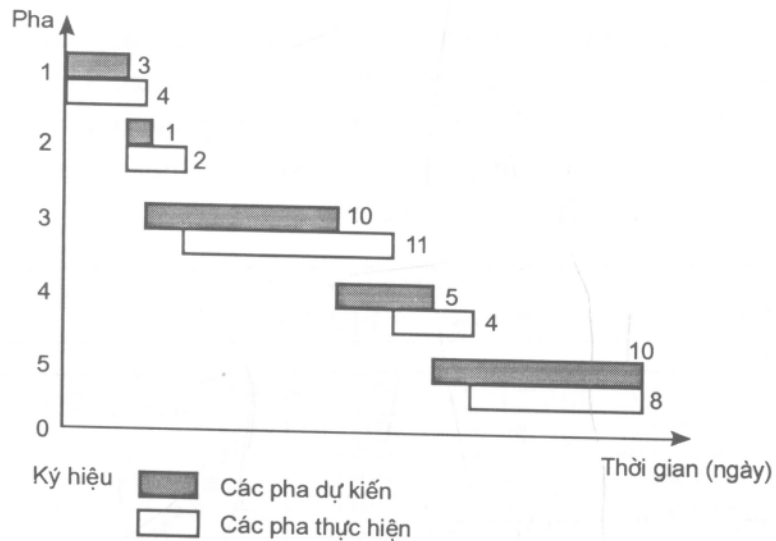
- Giai đoạn hoàn tất, nghiệm thu và đưa công trình vào sử dụng, khoảng 15 ngày.

Có một số cách biểu diễn biểu đồ Gantt, nhưng thông dụng nhất là phương pháp vạch đường ngang, nó bao gồm cả thời gian hoàn tất dự kiến và thời gian thực tế của mỗi pha. Để minh họa, chúng ta có thể lập biểu đồ Gantt cho giai đoạn chuẩn bị của dự án trên làm ví dụ. Từ việc phân đoạn các pha công việc như trên, chúng ta có thể lập bảng hoạt động như sau:

Bảng 2.15: Ví dụ về phân đoạn các hoạt động của một DA

Công việc	Công việc phải làm trước	Thời gian (ngày)	Kinh phí	Người chịu trách nhiệm
a	-	3	-	-
b	a	1	-	-
c	b	10	-	-
d	c	5	-	-
e	d	10	-	-

Từ bảng kế hoạch trên, ta có thể xây dựng một số kiểu biểu đồ Gantt (dạng cột ngang) như sau:



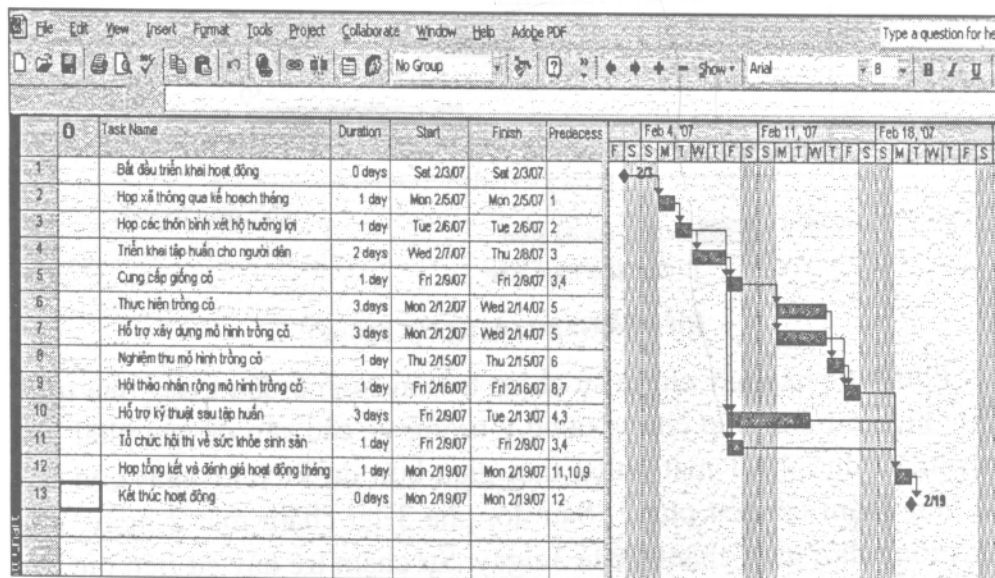
Biểu đồ Gantt (dạng cột ngang)

Phương pháp này chỉ ra sự chậm trễ nảy sinh ở đâu trong quá trình thực hiện dự án, giúp chúng ta có ý tưởng về các vấn đề cần phải giải quyết. Ví dụ, pha 1 mất nhiều thời gian hơn dự kiến (1 ngày), vì vậy đã làm chậm trễ đến pha 2. Sau đó, pha 3 lại chậm mất 2 ngày, như vậy, tổng thời gian chậm trễ là 3 ngày. Sự chậm trễ này cứ tiếp tục kéo dài mãi đến pha 4 và 5, tại đây nó được giải quyết bằng cách rút ngắn thời gian thực hiện của 2 pha này so với dự kiến, do vậy có thể đưa giai đoạn chuẩn bị của dự án kết thúc đúng hạn chót. Nếu xảy ra sự chậm trễ, có thể dùng các biện pháp sau để khắc phục:

- Rà soát lại nhiệm vụ để thực hiện các pha đồng thời nếu có thể được, mặc dù lịch trình ban đầu là sự thực hiện theo tuần tự.
- Tăng cường nỗ lực để bù lại sự chậm trễ.
- Nếu không thể đẩy nhanh tiến độ của pha đang thực hiện và cũng không thể triển khai pha kế tiếp vì pha trước chưa kết thúc. Trong trường hợp này nên khởi động sớm các bước sơ bộ của pha sau để tiết kiệm thời gian toàn bộ. Hoặc tìm phương pháp xúc tiến các pha sau mà cố gắng không làm giảm chất lượng của dự án.

Cũng có thể dùng máy điện toán để lập biểu đồ này với chương trình Microsoft Project (MSP), thứ tự các thao tác là: Trước hết cần vào chương trình MSP, sau đó sẽ nhập các dữ liệu vào vi tính. Bắt đầu

nhập tên cho công việc đầu tiên là "START" và khoảng thời gian cần thiết là 0 ngày, máy sẽ tạo nên một điểm mốc đầu tiên. Sau đó tiếp tục nhập hoạt động a với thời gian là 3 ngày và tiếp tục như vậy cho đến hết các hoạt động. Cuối cùng đánh FINISH với khoảng thời gian là 0 ngày, máy sẽ tạo ra điểm mốc cuối cùng.



Ngoài ra, còn một số phương pháp khác để xây dựng biểu đồ Gantt như: sử dụng các biểu tượng để thay cho đường ngang (biểu đồ Gantt dạng biểu tượng); hoặc một dạng khác là sự cải tiến của phương pháp thứ nhất, thay vì biểu diễn các pha bằng tổng toàn bộ thời gian, phương pháp này phân chia mỗi pha thành các pha phụ và giao cho từng thành viên (a, b, c,...) phụ trách (biểu đồ Gantt dạng điền vào); và phương pháp đơn giản nhất là biểu đồ Gantt dạng bảng, như sau:

Bảng 2.16: Biểu đồ Gantt (dạng bảng)

Nhiệm vụ hay hoạt động	1-3/9	4/9	5-14/9	15-19/9	20-29/9
Lập ban quản lý dự án					
Họp dân xây dựng qui chế					
Thiết kế công trình					
Thẩm định và phê duyệt thiết kế					
Đầu thầu chọn đơn vị thi công					

Xem thêm ví dụ biểu đồ GANTT biểu thị tiến độ các hoạt động của dự án xã ĐP (phụ lục 2.1)

** Một số hạn chế của biểu đồ Gantt:*

Mặc dù là một phương pháp hiệu quả và là công cụ đơn giản giúp ta theo dõi tiến độ của dự án. Tuy nhiên việc sử dụng biểu đồ này cũng có một số hạn chế như sau:

- Không thể dùng để quản lý những dự án rất lớn và phức tạp nghĩa là có sự phối hợp đa chiều. Biểu đồ Gantt có thể không thỏa mãn các yêu cầu để theo dõi đối với các dự án đó.

- Không nhận biết được khâu yếu giữa các pha, nhất là mỗi khi công việc được chuyển giao từ người này qua người khác trong nội bộ nếu người bàn giao không thông báo rõ về lý do sinh ra sự chậm trễ, khi phải phụ thuộc vào các nguồn lực bên ngoài và khi không thể bắt đầu hoạt động nếu người khác chưa hoàn tất công việc của họ.

- Không phát hiện được những chậm trễ không lường trước. Biểu đồ Gantt chỉ thể hiện các thời điểm bắt đầu và kết thúc theo dự kiến và thực tế thời gian thực hiện cho mỗi pha. Nó giúp ta nắm bắt nhanh chóng tình hình thực hiện chung của dự án, nhưng nó không chỉ ra được sự chậm trễ của một pha sẽ tác động thế nào đến sự hoàn tất của các pha kế tiếp.

- Không phối hợp được các nguồn lực hoặc các yêu cầu hợp tác trong toàn bộ mạng lưới công việc ở các điểm thiết yếu trong lịch trình.

- Không chỉ ra được mức độ hoàn tất của mỗi pha, vì thực tế, biểu đồ Gantt xây dựng không nhằm mục đích theo dõi chi tiết, mà chỉ đưa ra cái nhìn tổng thể về dự án. Thông thường mỗi khi phát hiện sai sót, người ta phải điều tra để tìm nguyên nhân và khắc phục. Nhưng dù sao thì sai sót cũng đã xảy ra, mà không lường trước để mà phòng tránh các sai sót.

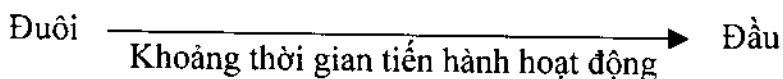
Để bổ sung những khiếm khuyết của biểu đồ Gantt, người ta đã đưa ra một kỹ thuật lập trình khác giúp ta phát hiện được sự chậm trễ

đang nảy sinh và khắc phục bằng cách nhận rõ đâu là các điểm yếu hoặc dự đoán trước các vấn đề sẽ xảy ra.

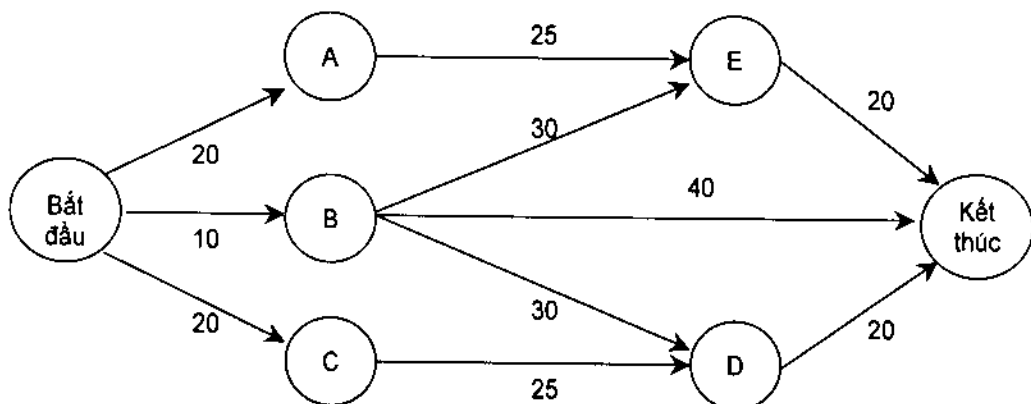
2.6.2.3. Sơ đồ PERT

Từ năm 1956 đến 1958, hai hệ thống giám sát lịch trình đã được phát triển: Phương pháp tuyến then chốt (Critical Path Method - CPM) và kỹ thuật đánh giá và xem xét chương trình (Program Evaluation and Review Technique - PERT). Lúc đầu, cả hai phương pháp này được thiết lập để theo dõi thời gian các hoạt động của dự án đồng thời để theo dõi, giám sát các chi phí về thời gian. Sau đó CPM và PERT được kết hợp lại (thường ký hiệu là CPM/PERT) hay gọi là sơ đồ mạng PERT và đã được mở rộng và sử dụng trên nhiều phương diện của dự án. Đây là công cụ để lên kế hoạch, lập thời gian biểu, quản lý nhân lực, quản lý chất lượng và giám sát việc thực hiện một chương trình hay dự án.

PERT là một công cụ quản lý được dùng để xác định và phối hợp những gì cần làm để đạt được mục tiêu cụ thể của dự án trong một thời gian nhất định. Sơ đồ PERT là một mạng lưới dạng đồ thị cho thấy một trình tự của các hoạt động và sự kiện phải diễn ra trong một khoảng thời gian nhất định. Đồ thị này sử dụng các mũi tên để biểu thị các hoạt động. Đầu mũi tên biểu thị điểm khởi đầu và đầu mũi tên là điểm kết thúc của hoạt động. Độ dài của mũi tên là khoảng thời gian tiến hành hoạt động.



Ở đầu và cuối mỗi mũi tên (hoạt động) là một sự kiện được biểu thị bằng một vòng tròn, bên trong có ghi số thứ tự hay chữ cái tượng trưng cho sự kiện. Một sự kiện là một điểm khởi đầu hay kết thúc một công việc, còn hoạt động là sự thực hiện công việc đó. Ví dụ, "khảo sát và thiết kế một cái đập" là hoạt động, nhưng "bản thiết kế đã được hoàn tất" là một sự kiện. Khác với hoạt động, sự kiện không chiếm thời gian hay nguồn tài nguyên. Ví dụ về sơ đồ PERT của một dự án:



Hình 2.9: Sơ đồ PERT

Công việc A cần 20 ngày để hoàn thành

Công việc B cần 10 ngày để hoàn thành

Công việc C cần 20 ngày để hoàn thành

...

Như vậy, tổng cộng phải cần 240 ngày để hoàn thành dự án.

Đôi khi chúng ta không có đủ thời gian (240 ngày) hoặc để tiết kiệm thời gian hoàn thành dự án, sơ đồ này có thể giúp để rút ngắn thời gian thực hiện các hoạt động. Ví dụ, có thể xem xét để thực hiện các hoạt động A, B, C trong cùng một thời gian.

Chúng ta cũng có thể dùng chương trình Microsoft Project để lập sơ đồ PERT trên máy điện toán với các thao tác tương tự như khi lập biểu đồ Gantt.

Khác với biểu đồ Gantt, sơ đồ mạng PERT có thể theo dõi được nhiều yếu tố: thời gian tối thiểu và tối đa cần thiết, lượng thời gian đã sử dụng cho pha và cho dự án tới thời điểm hiện tại, xác định được thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc sớm nhất, đồng thời chỉ ra phương pháp tính toán những khoảng thời gian đó để định ra những cơ hội bù lại thời gian bị trễ trong lịch trình. PERT chỉ ra được các yếu tố về thời gian cho mỗi pha cũng như nguồn nhân lực cần thiết. Nó cho phép lập lại lịch trình của các pha để giảm sự chậm trễ đến mức tối

thiếu cũng như cải tiến quá trình tác nghiệp giữa dự án và các nguồn lực bên ngoài.

Sơ đồ mạng PERT thường được áp dụng cho các dự án quy mô lớn, có nhiều hoạt động phức tạp, đặc biệt là những dự án được giám sát qua máy tính bằng các phần mềm tinh xảo. Tuy nhiên, với các dự án có quy mô nhỏ thì PERT lại không cung cấp được các thông tin có giá trị. Hơn nữa, do tính chất phức tạp của nó nên công cụ này ít được sử dụng trong lập kế hoạch của các dự án phát triển, nhất là các dự án qui mô nhỏ.

2.7. Những nội dung chính của bản đề xuất dự án

Thực tế có rất nhiều mẫu viết bản đề xuất dự án khác nhau, tùy theo từng cơ quan hoặc từng loại dự án. Thông thường, mỗi cơ quan có một cách viết riêng, hoặc mỗi tổ chức tài trợ cũng có những yêu cầu khác nhau về các nội dung và những thông tin cần có trong bản đề xuất dự án. Ở đây, xin nêu một mẫu viết dự án mà chúng tôi thường dùng trong những năm qua.

CẤU TRÚC BẢN ĐỀ XUẤT DỰ ÁN (Project Proposal)

- Phần 1: Trang bìa và tóm tắt dự án
- Phần 2: Khung logic của dự án
- Phần 3: Bối cảnh dự án
- Phần 4: Phân tích vấn đề, tiềm năng và trở ngại
- Phần 5: Mục đích và mục tiêu của dự án
- Phần 6: Các hoạt động của dự án và kết quả mong đợi
- Phần 7: Hệ thống giám sát và đánh giá
- Phần 8: Cơ cấu tổ chức của dự án và báo cáo
- Phần 9: Cơ quan thực hiện dự án
- Phần 10: Hiệu quả, tác động và tính bền vững của dự án
- Phần 11: Phân tích các rủi ro
- Phần 12: Dự toán kinh phí của dự án
- Phần 13: Kết luận
- Phần 14: Phụ lục và các tài liệu bổ sung

2.8. Hướng dẫn cách viết các phần trong bản đề xuất dự án

2.8.1. Khung logic dự án

Như đã trình bày ở trên, khung logic là bảng tóm tắt kế hoạch dự án. Sau khi đã tiến hành các hoạt động phân tích để thiết kế dự án, những thông tin cơ bản về dự án sẽ được thể hiện tóm tắt trên khung logic như sau (xem thêm phụ lục 2.2.):

- Cột 1:
 - Vì sao phải tiến hành dự án (mục đích, mục tiêu dự án)
 - Dự án cần đạt được kết quả gì?
 - Các hoạt động của dự án.
- Cột 2:
 - Các chỉ tiêu nào sẽ được dùng để đánh giá sự thành công của dự án?
 - Cần xác định rõ chỉ tiêu đánh giá cho từng cấp độ: Chỉ tiêu hoạt động, chỉ tiêu kết quả, chỉ tiêu mục tiêu.
- Cột 3: Có thể lấy nguồn thông tin, số liệu ở đâu để minh chứng cho sự thành công của mục tiêu, kết quả và các hoạt động của dự án.
- Cột 4: Những nhân tố bên ngoài nào là quan trọng cho sự thành công của dự án nhưng không nằm trong tầm kiểm soát của dự án?

2.8.2. Bối cảnh dự án (Project background)

1. Mục đích của viết bối cảnh dự án

Phần này nhằm xây dựng cho người đọc ý tưởng phải làm gì đó. Tại sao không thể tiếp tục tình trạng như hiện nay? Nó cung cấp những sự kiện cũng như những bằng chứng khẳng định tính cần thiết của dự án đề xuất sau này.

2. Nội dung

Phần này cần mô tả những thông tin chủ yếu sau đây:

- a) Đặc điểm tự nhiên, kinh tế, xã hội của vùng dự án

b) Khó khăn và nhu cầu của địa phương: Cần nêu rõ nhu cầu của người dân về những sản phẩm hay dịch vụ mà dự án định cung cấp. Ví dụ: Nhu cầu về vay vốn tín dụng, nhu cầu về nước sạch, khuyến nông,... Việc xác định nhu cầu là rất quan trọng để hình thành ý tưởng dự án.

c) Khó khăn và phân tích các khó khăn/nhu cầu: Vấn đề khó khăn chính là sự yếu kém hiện đang diễn ra ở cộng đồng. Khi phân tích khó khăn cần làm rõ thực trạng, nguyên nhân và hậu quả của mỗi khó khăn. Có xác định được nguyên nhân chúng ta mới có thể tìm được giải pháp chính xác để khắc phục. Khi trình bày phần này, cần lưu ý mấy điểm sau:

- Thứ nhất, phải lựa chọn xem những sự kiện hoặc con số nào sẽ là cần thiết nhất cho bản đề xuất dự án. Phải đảm bảo là những thông tin đó hoàn toàn chính xác. Việc phê duyệt dự án sẽ rất khó khăn nếu người tài trợ cho rằng thông tin trong bản đề xuất dự án đã quá cũ hoặc không chính xác. Thông tin quá chung chung sẽ không giúp để phát triển được một nền tảng vững chắc cho dự án. Nên chọn lọc thông tin, không nên trình bày một cách lan man hoặc đưa vào những thông tin không liên quan đến dự án.

- Thứ hai, tránh đưa ra những lý do mang tính luẩn quẩn. Nếu trình bày việc thiếu giải pháp là vấn đề khó khăn và do đó giải pháp bạn đưa ra là cách để giải quyết khó khăn đó như vậy chính là đưa ra lý do một cách luẩn quẩn. Ví dụ, vấn đề là không có bể bơi, việc xây dựng bể bơi sẽ giải quyết vấn đề này. Trong trường hợp này, những thông tin mang tính thuyết phục hơn nên được đưa ra là: Ví dụ, bể bơi sẽ tạo ra nơi vui chơi giải trí chung trong cộng đồng, tạo điều kiện hỗ trợ cho chương trình thể thao nâng cao sức khỏe cho người dân trong cộng đồng,...

Việc phân tích vấn đề phải được trình bày một cách ngắn gọn và phải phản ánh được vấn đề chính. Nó phải là vấn đề gốc rễ chứ không phải là những hiện tượng, hậu quả. Ví dụ, việc canh tác ở xã A vẫn chủ yếu phụ thuộc nước trời do hệ thống thủy lợi chưa được xây dựng. Hậu quả là năng suất lúa ở đây rất thấp và số hộ thiếu lương thực từ 1

- 2 tháng chiếm tới 60% dân. Vậy vấn đề gốc rễ ở đây là hệ thống thủy lợi kém chứ không phải vấn đề thiếu lương thực.

2.8.3. Mục đích và mục tiêu dự án (Project goal and objectives)

Mục đích của dự án cần nêu ngắn gọn những điều mong đợi từ dự án sẽ đem lại sau khi kết thúc. Mục đích thường mang tính chất tổng quát và trừu tượng. Ví dụ, mục đích của một dự án ở xã X là: Nâng cao đời sống về mọi mặt cho phụ nữ nghèo trong toàn xã.

Mục tiêu mang tính cụ thể, đo lường được, thực tế và có thời gian cụ thể. Cũng lấy dự án trên làm ví dụ, mục tiêu của dự án là: Trong năm đầu tiên, dự án sẽ cung cấp vốn để đầu tư vào sản xuất cho 200 phụ nữ nghèo.

Mục tiêu càng rõ ràng thì càng thuận lợi cho việc lập kế hoạch các hoạt động sau này. Viết những mục tiêu rõ ràng sẽ còn giúp cho việc giám sát tiến trình dự án và đánh giá kết quả dự án sau này dễ dàng hơn.

2.8.4. Các hoạt động và kết quả mong đợi (Project activities and expected results)

Nói chung cơ quan tài trợ muốn có các mô tả ngắn gọn, song phải đầy đủ về các hoạt động cụ thể theo thời gian hoặc giai đoạn mà dự án sẽ tiến hành.

Đối với nhà tài trợ, phần mô tả về các hoạt động của dự án là cần thiết để họ xác định phần nào của dự án (có thể là tất cả dự án, có thể là một số phần) thích hợp cho việc tài trợ. Và, liệu việc thực hiện các hoạt động mà dự án đã đề ra có đạt được mục đích của dự án không? Các hoạt động ấy có khả thi không?

Để viết phần này được dễ dàng, nên viết riêng cho từng mục tiêu rồi liệt kê ở dưới mỗi mục tiêu những hoạt động cụ thể để đạt được mục tiêu đó. Những kết quả mong đợi khi mục tiêu đạt được.

Đối với mỗi hoạt động cần nêu được các nội dung sau:

- Biện minh: Tại sao cần thực hiện hoạt động đó. Thực hiện hoạt động đó nhằm đạt được mục đích gì?
- Phương thức tiến hành: Hoạt động sẽ được tiến hành như thế nào?
- Kết quả mong đợi.
- Các chỉ tiêu để đánh giá.

2.8.5. Hệ thống giám sát, đánh giá (Project monitoring and evaluation system)

Một kế hoạch chi tiết về giám sát và đánh giá dự án cần được trình bày trong đề xuất dự án. Khi xây dựng kế hoạch giám sát và đánh giá dự án, cần chú ý tới ba câu hỏi:

Khi nào thì giám sát, đánh giá?

Giám sát và đánh giá cái gì (những thông tin gì cần thu thập)?

Ai sẽ làm việc đó?

2.8.6. Cơ cấu tổ chức của dự án (Project organizational structure)

Có thể viết hoặc vẽ sơ đồ mô tả cơ cấu tổ chức của dự án các cấp cũng như các vị trí/chức danh trong dự án. Vai trò và trách nhiệm của từng vị trí/chức danh đó.

Báo cáo: Hệ thống báo cáo trong dự án sẽ được thực hiện như thế nào. Những loại báo cáo nào sẽ được sử dụng (báo cáo tháng, báo cáo quý, báo cáo năm, báo cáo tiến độ, báo cáo tài chính...). Ai có vai trò với trách nhiệm báo cáo nào và phải gửi cho ai.

2.8.7. Cơ quan thực hiện dự án (Project implementing organization)

Mô tả các tổ chức sẽ tham gia vào dự án: Sơ lược lịch sử của từng tổ chức, những kinh nghiệm làm dự án, vai trò của từng bên khi tham gia dự án.

2.8.8. Hiệu quả, tác động và tính bền vững của dự án (Project impacts and sustainability)

Nếu phần này được viết tốt, người đọc sẽ cảm thấy rằng dự án đã được cân nhắc rất kỹ lưỡng trước khi quyết định và lựa chọn. Nó tăng thêm tính thuyết phục của bên đề xuất dự án.

Hiệu quả và tác động của dự án cần phân tích kỹ ở cả 3 khía cạnh: các hiệu quả về kinh tế, xã hội và môi trường.

Mô tả ngắn gọn những yếu tố liên quan đến tính bền vững của dự án. Phân tích tại sao những yếu tố đó lại có thể đảm bảo cho sự bền vững của dự án và đảm bảo bằng cách nào.

2.8.9. Phân tích rủi ro (*Rick analysis*)

Rủi ro là những yếu tố không lường trước được, trong quá trình xây dựng và thực hiện dự án mà cần phải chú ý để quản lý nó. Phân tích rủi ro nghĩa là xác định các rủi ro có thể xảy ra khi tiến hành dự án để dự kiến trước các nguồn lực và các phương án cần thiết nhằm ứng phó khi nó xảy ra.

2.8.10. Dự toán kinh phí (*Estimated budget*)

Việc lập ngân sách phải xuất phát từ các hoạt động và mục tiêu. Những dự toán cho từng hoạt động phải rất chi tiết, những con số đưa ra phải sát với thực tế và phải hợp lý.

Trong phần ngân sách phải thể hiện được phần nào đề xuất dự án tài trợ và phần nào sẽ do địa phương đóng góp. Nếu có nhiều cơ quan khác nhau tham gia vào dự án thì cần phải làm rõ phần tài trợ hoặc đóng góp của từng bên.

Cần phải lập kế hoạch tổng thể về tài chính, đồng thời cũng phải có kế hoạch giải ngân của từng năm (nếu như dự án được tiến hành dài hơn một năm). Nói chung, việc lập dự toán cần phải chi tiết cho từng hoạt động, từng năm, từng bên tham gia dự án. Để làm được việc đó nên dùng nhiều bảng phụ lục khác nhau để giải thích cho từng hạng mục chi tiêu trong dự án. Chính sự tính toán chi tiết đó sẽ được dùng làm cơ sở và tạo thuận lợi cho việc kiểm tra, giám sát và kiểm toán sau này.

Trong ngân sách, cần phải ghi rõ đơn vị tiền tệ sử dụng để tính toán. Nếu không phải là tiền Việt Nam thì phải ghi rõ tỷ giá trao đổi tại thời điểm lập ngân sách để tiện cho việc thanh toán và kiểm toán sau này.

Lưu ý: Nên dùng chương trình Excel để tính toán kinh phí cho dự án (xem thêm phụ lục 2.3).

2.8.11. Phụ lục và các tài liệu bổ sung (Annexes)

Phần này gồm tài liệu tham khảo như bản đồ hành chính, bảng phân tích kinh tế hộ gia đình, phương pháp tiến hành xây dựng dự án, danh sách những người tham gia xây dựng dự án, các bảng phụ lục về tài chính,... giúp cho người đọc có thêm những thông tin khi cần thiết.

Lưu ý: Cần phải sử dụng thông tin một cách hữu hiệu. Đôi khi, chúng ta có rất nhiều thông tin, cả những thông tin chung cũng như thông tin chi tiết về một chủ đề nào đó. Cả hai loại thông tin này đều cần thiết cho việc đề xuất dự án. Tuy nhiên, nếu trong phần chính của dự án được trình bày những thông tin quá chi tiết thì sẽ làm mất tính cô đọng và tập trung của bản đề xuất. Trong trường hợp này, nên trình bày những thông tin chung trong phần chính của dự án, còn thông tin chi tiết nên trình bày trong phần phụ lục.

Chương 3

PHÂN TÍCH VÀ THẨM ĐỊNH DỰ ÁN

(Project analysis and feasibility study)

I. PHÂN TÍCH DỰ ÁN (Project Analysis)

Phân tích dự án là để xem xét tính hiệu quả của dự án và làm cơ sở cho việc đầu tư vào dự án. Phân tích dự án cần phải được xem xét trên nhiều khía cạnh, từ đối tượng hưởng lợi đến những người có thể chịu ảnh hưởng của dự án. Lợi ích và chi phí của dự án đối với cá nhân, cộng đồng vùng dự án cũng như đối với lợi ích chi phí của cả xã hội. Ảnh hưởng của dự án đối với môi trường. Khả năng tự lập của cộng đồng sau khi thực hiện dự án. Trên cơ sở đó, xem xét để quyết định đầu tư cho dự án hay không. Thông thường, phân tích dự án bao gồm: Phân tích tài chính; Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường. Tuy nhiên trong các dự án phát triển người ta thường chú ý nhiều hơn đến phân tích những lợi ích xã hội và môi trường của dự án.

1.1. Mục đích của phân tích dự án

Trong quá trình lập dự án, một số trường hợp thường gặp là cùng một nguồn lực, nếu đầu tư vào các dự án/hoạt động khác nhau sẽ cho các lợi ích khác nhau. Do vậy, phân tích dự án là xem xét tất cả các khía cạnh của dự án theo một phương pháp phối hợp có hệ thống, nhằm để:

- Chỉ ra khả năng sinh lời của dự án thông qua việc so sánh lợi ích và chi phí của dự án.
- Nhằm phát hiện những bất hợp lý của dự án để kịp thời điều chỉnh nhằm làm tăng giá trị của dự án.
- Giúp cho người thực hiện có thể lựa chọn được các phương án tối ưu và giúp người ra quyết định có thể quyết định đầu tư vào dự án nào trong số các dự án đã đệ trình hay bãi bỏ dự án.

1.2. Phân tích tài chính của dự án

1.2.1. Một số khái niệm

Phân tích tài chính: Là xác định hiệu quả tài chính của dự án, xác định mức đầu tư và kết quả thu được của dự án. Nó cho thấy mức độ hiệu quả tài chính của dự án nên phân tích tài chính còn gọi là phân tích đầu tư, nó thể hiện ảnh hưởng và lợi ích mà dự án mang lại cho từng thành viên tham gia dự án.

Phân tích tài chính dự án cũng chính là tiến trình xác định khả năng sinh lợi của một khoản đầu tư cho dự án hay so sánh khả năng sinh lợi của hai hay nhiều phương án đầu tư khác nhau (trong cùng một dự án) để chọn được phương án hợp lý nhất.

Phân tích tài chính đòi hỏi các loại thông tin: (i) Chi phí của dự án; (ii) Thu nhập hay lợi ích của dự án; (iii) Giá trị cuối cùng của khoản đầu tư mà có thể biết được thông qua so sánh giữa lợi ích và chi phí; (iv) Lãi suất hay tỷ lệ sinh lợi được sử dụng.

Chi phí của dự án (Costs): Chi phí trong phân tích tài chính là những gì phải chi tiêu đi khi tiến hành dự án. Một dự án thường gồm có các nhóm chi phí như: Chi phí đầu tư ban đầu, chi phí duy trì và chi phí hoạt động.

- **Chi phí đầu tư ban đầu hay “chi phí đầu tư” (Capital Cost):** Nói chung đây là loại chi phí cần cho giai đoạn khởi đầu của dự án. Chi phí này liên quan đến các công việc như xây dựng cơ sở hạ tầng, bao gồm: Xây dựng văn phòng, trường học, bệnh viện, đường sá, đập, hồ chứa nước, cầu cống; Mua sắm trang thiết bị, máy móc, đồ dùng nội thất; Vật tư, nguyên liệu cho sản xuất, cây, con giống,... Kinh phí này được sử dụng chủ yếu cho mục đích lâu dài.

- **Chi phí duy trì (Maintenance Cost):** Cho mục đích duy trì và bảo dưỡng các công trình hay trang thiết bị và vật dụng đã xây dựng hay mua sắm ban đầu. Loại chi phí này thường biến động rất lớn và nói chung rất khó ước lượng. Trong thực tế người ta có thể dự toán một tỷ lệ nhất định so với giá trị xây dựng hay mua sắm ban đầu, ví dụ từ 1 đến 2 % một năm.

- **Chi phí hoạt động hay vận hành (Operating Cost):** Đây là loại chi phí cho việc duy trì một số hoạt động nhất định của dự án được thực hiện thường xuyên. Ví dụ, cho máy móc hoạt động chúng ta cần nhiên liệu và chi phí lao động vận hành máy, cần cung ứng nguyên nhiên liệu thô; Cho nông trại cần đáp ứng vật tư, phân bón,... một số trường hợp người ta có thể gộp chi phí hoạt động và chi phí duy trì với nhau gọi chung là kinh phí duy trì hoạt động.

Lợi ích của dự án (Benefit): Lợi ích của dự án là những gì thu được khi tiến hành dự án. Việc tính toán thông qua quá trình lượng hóa đầu vào, chi phí và đầu ra. Nhìn chung, nếu hoạt động của dự án tạo ra được lợi nhuận hay thu nhập thì đó gọi là lợi ích tài chính.

Giá trị thời gian của tiền: Giá trị tiền tệ sẽ thay đổi theo thời gian. Một lượng tiền như nhau có thể mua được một lượng giá trị cùng loại khác nhau ở các thời điểm khác nhau (do lạm phát). Giá trị của 1 triệu đồng ngày hôm nay sẽ lớn hơn giá trị 1 triệu đồng ở thời điểm 5 năm sau. Đứng dưới góc độ đầu tư, chúng ta có thể nhận ra điều này thông qua một cách tính toán đơn giản. Nếu ta sử dụng một 1 triệu đồng ngày hôm nay để đầu tư sinh lãi (gửi ngân hàng), sau 5 năm sẽ nhận được một khoản tiền là 1 triệu đồng hiện tại cộng thêm phần lãi và rõ ràng là lớn hơn 1 triệu đồng. Lãi suất thể hiện chi phí cơ hội của việc nhận một triệu đồng trong tương lai thay vì hôm nay. Ngoài ra, có nhiều rủi ro ngoài dự đoán mà nó có thể cản trở việc nhận được một khoản tiền trong tương lai của một triệu đồng được đầu tư từ hôm nay.

Chi phí cơ hội: Là những lợi ích mất đi (được qui ra tiền) hoặc không thu được do dùng tiền vào hoạt động này mà không dùng tiền vào hoạt động khác.

Nghiên cứu giá trị thời gian của tiền có ý nghĩa quan trọng trong việc tính toán và so sánh các chỉ tiêu về kết quả đầu tư. Do tiền có giá trị thời gian nên trong phân tích tài chính dự án người ta tính chuyển các khoản tiền phát sinh ở các thời điểm khác nhau về một mặt bằng thời gian nào đó để so sánh và lựa chọn. Việc tính chuyển một khoản tiền từ thời điểm sau về thời điểm trước đó được gọi là hiện tại hóa và

việc chuyển ngược lại từ một thời điểm trước về thời điểm sau được gọi là tương lai hóa. Mục đích của việc chuyển đổi này là để cho các chỉ tiêu phân tích và so sánh phải xét ở cùng một mặt bằng về thời gian nhằm đảm bảo cho sự chính xác của các kết luận khi phân tích tài chính của dự án.

Giá trị tương lai của tiền tệ (Future Value): Là lượng tiền được nhận tại một thời điểm tương lai của một khoản tiền hiện tại hay là giá trị của một khoản đầu tư hiện tại ở một thời điểm cụ thể trong tương lai khi được đầu tư ở tỉ lệ sinh lợi đã cho.

Giá trị tương lai của tiền sẽ được tính toán bao gồm giá trị khoản đầu tư gốc và lãi suất vừa mới sinh lợi (lãi suất được cộng dồn). Giá trị tương lai của một khoản tiền hiện tại phụ thuộc vào 3 yếu tố: Khoản đầu tư ban đầu, tỉ lệ sinh lợi, khoảng thời gian thanh toán so với hiện tại. Trong trường hợp đầu tư trọn gói (khoản vốn được đầu tư một lần trong chu kỳ sản xuất), giá trị tương lai của một khoản đầu tư hiện tại (V_0) được tính theo công thức:

$$V_n = V_0(1+r)^n$$

Trong đó: V_n : giá trị tương lai tại năm thứ n

V_0 : giá trị khoản đầu tư hiện tại (ban đầu)

r : tỉ lệ sinh lợi (lãi suất ngân hàng)

n : số năm (khoảng thời gian) thanh toán

Giá trị hiện tại của tiền tệ (Present Value): Là giá trị hay lượng tiền hiện tại của một khoản tiền được nhận ở một thời điểm trong tương lai.

Giá trị hiện tại của tiền được tính bằng cách chiết tính lùi về thời điểm hiện tại để tìm giá trị hiện tại hay giá trị hiện hành của nó. Phương pháp chiết tính này được áp dụng là do một số tiền được nhận trong tương lai sẽ có giá trị thấp hơn cùng một số tiền đó sẵn có hiện tại. Như vậy, một giá trị hiện tại thì được tính gộp thêm để tìm giá trị tương lai và một giá trị tương lai thì được chiết tính để tìm giá trị hiện tại. Khi tính toán giá trị hiện tại tỉ lệ lãi suất được áp dụng gọi là tỉ lệ chiết khấu thay vì tỉ lệ sinh lợi.

Tính giá trị hiện tại của một khoản tiền trong tương lai có nghĩa là xác định khoản tiền đầu tư cần thiết ở tại thời điểm hiện tại với lãi suất đầu tư đã cho để có được một số tiền bằng với số tiền tại thời điểm tương lai.

Giá trị hiện tại của một giá trị tương lai cũng phụ thuộc vào 3 yếu tố: số tiền trong tương lai, độ dài thời gian trước khi các khoản thanh toán được nhận, tỉ lệ lãi suất chiết khấu.

1.2.2. Một số chỉ tiêu phân tích tài chính

Một số chỉ tiêu chủ yếu để phân tích tài chính là thời gian hoàn vốn đầu tư, tỷ lệ nội hoàn vốn đầu tư, giá trị hiện tại ròng và tỷ suất đầu tư.

1.2.2.1. Thời gian hoàn vốn (Pay Back Period)

Thời gian hoàn vốn là khoảng thời gian (thường tính bằng năm) kể từ khi đầu tư vào dự án cho đến khi thu đủ số vốn đầu tư ban đầu. Nếu khoản thu tiền mặt thuần hàng năm của dự án bằng nhau, thời gian hoàn vốn có thể tính theo công thức sau:

$$P = I/E$$

Trong đó: P: thời gian hoàn vốn tính theo năm

I: tổng số tiền đầu tư vào dự án

E: khoản thu tiền mặt thuần hàng năm (E = dòng tiền thu - dòng tiền chi).

Nếu khoản thu tiền mặt thuần hàng năm (E) không bằng nhau, thời gian hoàn vốn (P) được tính bằng cách cộng dồn các khoản thu từ các năm của dự án cho đến khi khoản thu bằng với tổng vốn đầu tư.

Phương pháp này được sử dụng để nhận biết các khoản đầu tư có thời gian hoàn vốn nhanh hay chậm nhằm lựa chọn được phương án đầu tư có thời hạn hoàn vốn hợp lý.

1.2.2.2. Giá trị hiện tại thuần của vốn đầu tư (Net Present Value - NPV)

Giá trị hiện tại thuần của một khoản đầu tư bằng tổng giá trị hiện tại của luồng tiền mặt thuần (thu nhập tiền mặt thuần) trừ đi chi phí ban đầu của khoản đầu tư.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}$$

Trong đó: NPV là giá trị hiện tại thuần; i là tỷ lệ lãi suất;
 n là số năm của dự án; B là lợi ích,
 C là chi phí.

- Nếu $NPV > 0$ dự án có hiệu quả (thu lớn hơn chi)
- Nếu $NPV < 0$ dự án không hiệu quả và không thể chấp nhận được.
- Nếu $NPV = 0$ dự án hòa vốn, không thu hút đầu tư.

Nếu các dự án có qui mô và kết cấu đầu tư như nhau, dự án nào có NPV lớn hơn thì có hiệu quả hơn. Nếu nhiều dự án có cùng thời gian như nhau thì nên lựa chọn dự án có NPV lớn nhất. Việc tính toán NPV có thể được thực hiện trên chương trình Excel.

1.2.2.3. Tỷ lệ nội hoàn (Internal Rate of Return - IRR)

Giá trị thời gian của tiền tệ cũng được phản ánh bằng một phương pháp phân tích đầu tư khác, suất nội hoàn hay IRR. Khi cân nhắc việc đầu tư vào dự án (nếu chỉ xét trên góc độ tài chính), câu hỏi có thể đặt ra là: liệu có nên đầu tư vào dự án hay mang tiền gửi ngân hàng? Để trả lời câu hỏi này cần tính toán mức sinh lời của vốn nếu đầu tư vào dự án để so sánh mức sinh lời này với lãi suất ngân hàng để biết được nên đầu tư vào đâu sẽ có lợi hơn. Việc tính toán mức sinh lời từ dự án trong trường hợp này được gọi là tính tỷ lệ nội hoàn vốn (IRR). Thực chất của việc tính IRR là tìm giá trị của i (trong phương trình trên) để giá trị hiện tại thuần (NPV) bằng không. Tức là IRR thể hiện lãi suất mà tại đó dự án hoà vốn. Lãi suất này được dùng để so sánh với lãi suất ngân hàng hay lãi suất phổ biến ở thị trường để quyết định việc đầu tư vào dự án. Khi so sánh sẽ chọn các khoản đầu tư có IRR càng lớn càng tốt và tối thiểu bằng với chi phí cơ hội (lãi suất ngân hàng). Hiện nay, hầu hết các dự án PTNT đều lấy mức lãi suất là 12%/năm để so sánh với IRR của dự án nhằm đi đến quyết định đầu tư.

Việc tính tỷ lệ nội hoàn có thể thực hiện bằng phương pháp thủ công theo cách thử dần và ước lượng gần đúng. Hoặc có thể tính toán

bằng phần mềm Excel hoặc máy tính chuyên dụng trong lĩnh vực tài chính.

1.2.2.4. Tỷ lệ lợi ích và chi phí (Benefit-Cost Ratio - B/C)

Tỷ lệ lợi ích/chi phí (B/C) là tỷ số giữa tổng thu nhập và tổng chi phí của một dự án tính theo giá trị hiện tại. Công thức tính như sau:

$$B/C = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{B_i}{(i+1)^n}}{\sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(i+1)^n}}$$

Trong đó: - B_i là thu nhập của năm thứ i (lãi ròng + khấu hao).

- C_i là chi phí của dự án năm thứ i .

- n là số năm đầu tư

Chỉ tiêu này gọi là hệ số sinh lãi thực tế, nó phản ánh chất lượng đầu tư, cho ta biết mức thu nhập trên một đơn vị chi phí cho sản xuất. Nếu trị số $B/C > 1$ thì dự án có hiệu quả và nếu dự án nào có trị số B/C lớn hơn thì sẽ được chọn.

1.3. Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường của dự án

Khi chúng ta hoạch định dự án hay dự định dùng kinh phí cho những công việc nào đó, chúng ta hy vọng sẽ thu lại những kết quả tốt đẹp cho mọi người, cho cộng đồng, hay cho đất nước. Đó là những gì mà chúng ta gọi là lợi ích của dự án phát triển khi ta huy động nguồn lực để thực hiện. Loại lợi ích của dự án phụ thuộc công việc của dự án. Có những lợi ích đến một cách trực tiếp và nhanh chóng, nhưng cũng có những lợi ích đến một cách gián tiếp như là những ảnh hưởng lâu dài, nó đòi hỏi thời gian mới có thể nhận thấy được. Khi xây dựng dự án, chúng ta cần phải dự kiến trước được lợi ích của dự án là gì, cần bao nhiêu thời gian để lợi ích của dự án phát huy tác dụng.

Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường là xác định mức độ đóng góp của dự án cho toàn bộ nền kinh tế quốc dân, tức là xác định lợi ích của dự án cho toàn xã hội. Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường của dự án là nhằm các mục đích sau:

- Đánh giá tác động của dự án đối với toàn xã hội.
- Đánh giá sự đóng góp của dự án vào mục tiêu chung của Nhà nước, quyền lợi của mọi người trong một cộng đồng rộng lớn, thậm chí là một quốc gia.
- Đánh giá sự đóng góp vào việc tăng thu nhập quốc dân, đảm bảo mục tiêu về an toàn lương thực, công bằng xã hội, bảo vệ môi trường và phát triển bền vững.

1.3.1. Phân tích kinh tế

Phân tích kinh tế là xác định lợi ích mà dự án mang lại cho toàn xã hội so với sự khan hiếm của các nguồn lực. Nó cần phải đứng trên quan điểm của toàn xã hội để phân tích, đánh giá. Để phân tích kinh tế có thể sử dụng số liệu từ phân tích tài chính bằng cách điều chỉnh các dòng tiền vào, dòng tiền ra theo giá quốc tế. Hiện nay, trên thế giới có 2 phương pháp phân tích kinh tế, đó là phương pháp giá qui chiếu và phương pháp hiệu quả.

1.3.1.1. Phân tích kinh tế dự án theo phương pháp giá qui chiếu (giá tham khảo hay giá mờ - shadow pricing technique)

Đây là phương pháp được Anh và nhiều nước trên thế giới ứng dụng. Tiến trình phân tích bao gồm 3 giai đoạn sau:

Giai đoạn 1: Chọn hệ thống giá mới khác với hệ thống giá thị trường dùng trong phân tích tài chính, đó là giá qui chiếu (tức là giá quốc tế).

Có hai loại giá qui chiếu chủ yếu thường được dùng trong phân tích kinh tế, đó là: Giá xuất khẩu tại cầu cảng (FOB - Free On Board), giá nhập khẩu (CIF - Cost Insurance and Freight). Giá FOB là giá hàng hóa xuất khẩu tại cảng, bao gồm: giá sản xuất ra hàng hóa + thuế + chi phí vận chuyển bốc xếp lên tàu tại cảng để xuất khẩu. Giá CIF là giá hàng hóa nhập khẩu tại cảng khi tàu cập bến, bao gồm: Giá FOB ở nơi sản xuất + bảo hiểm + cước vận chuyển tới cảng nhập.

Giai đoạn 2: Chuyển từ các tính toán tài chính bằng giá thị trường sang các tính toán kinh tế bằng giá qui chiếu.

Giai đoạn 3: Tính toán các chỉ tiêu về khả năng sinh lợi của dự án để có cơ sở đánh giá và lựa chọn. Các chỉ tiêu phân tích cũng giống như phân tích tài chính, đó là giá trị hiện tại ròng, tỷ lệ nội hoàn, tỷ lệ lợi ích và chi phí,... nhưng điểm khác là các chỉ tiêu này được tính trên phương diện quốc gia.

Việc lựa chọn, xác định và chứng minh tính hợp lý của hệ thống giá mới là điểm khó khăn nhất của phương pháp giá qui chiếu.

1.3.1.2. Phương pháp hiệu quả

Đây là phương pháp tính toán của Pháp và ít được sử dụng trên thế giới. Ưu điểm của phương pháp này là có tính tới phân phối thu nhập còn phương pháp qui chiếu sẽ trung hòa với người làm chủ vốn vì nó không nhận ra được ai là chủ của dự án. Các đặc điểm chính của phương pháp này là:

- Phương pháp hiệu quả không sử dụng giá qui chiếu mà sử dụng giá thị trường với tất cả các tài nguyên và tác nhân của dự án nên dễ dàng trong việc xác định giá.

- Nó chú trọng vào việc phân phối thu nhập giữa các tác nhân kinh tế trong xã hội nên phải tính toán việc thu và chi cho một loạt các tác nhân. Ví dụ, thu và chi cho nông dân nghèo, cho người giàu, cho thương nhân,... Vì vậy, có rất nhiều loại thu, chi và có một số loại phải tính toán rất phức tạp.

- Sử dụng nguyên tắc kế toán quốc gia tức là phải tính được thu nhập quốc gia ròng qua hệ thống tài khoản quốc gia.

- Lựa chọn dự án giống như với phân tích tài chính tức là phải tính toán các chỉ tiêu giá trị hiện tại ròng, tỷ lệ nội hoàn,...

1.3.2. Phân tích xã hội (Social Benefits)

Khi đề cập đến dự án không sản xuất là chúng ta muốn thực thi những công việc không sản xuất ra hàng hóa cụ thể, mà tạo ra những dịch vụ cần thiết cho đời sống nông thôn. Những dịch vụ này như chăm sóc sức khỏe, giáo dục, khuyến nông,... không thể tính toán theo giá trị hay lượng hóa đơn thuần được. Chúng ta có thể nói cần bao

nhiều tiền để tạo lập được một mạng lưới dịch vụ, nhưng khó có thể nói những lợi ích có được từ dịch vụ đó đáng giá bao nhiêu. Mặc dù những dịch vụ nông thôn không trực tiếp tạo ra thu nhập cho mọi người, nhưng chúng rất thiết yếu cho cả cộng đồng.

Khi phân tích khía cạnh xã hội của dự án cần chú ý đến các đối tượng phục vụ của dự án. Mỗi dự án đều có đối tượng riêng, sự tham gia và chấp nhận của các đối tượng này là rất quan trọng. Do vậy, ngoài tính phù hợp về kinh tế và kỹ thuật, dự án còn phải được xã hội chấp nhận. Các tiêu chuẩn xã hội nói chung có tính chất tương đối vì nó phụ thuộc vào từng quốc gia, từng thời kỳ, nhưng thường bao gồm các tiêu chuẩn như: Đóng góp cho thu nhập quốc dân và việc phân phối công bằng xã hội, dân số, việc làm, văn hóa giáo dục, thay đổi cơ cấu xã hội,...

- Đánh giá việc đóng góp cho thu nhập quốc dân trong khu vực nông thôn và trong toàn xã hội, chỉ tiêu thường dùng là GDP và GNP.

Tổng sản phẩm trong nước (Gross Domestic Product -GDP) là tổng giá trị gia tăng của toàn bộ sản phẩm hàng hóa và dịch vụ được tạo ra trong một thời kỳ nhất định (thường là một năm) trong phạm vi lãnh thổ của một nước, không phân biệt nguồn vốn và chủ sở hữu trong nước hay ngoài nước.

Tổng sản phẩm quốc gia (Gross National Product - GNP) là tổng giá trị thị trường của mọi hàng hóa và dịch vụ được tạo ra bởi những người có cùng quốc tịch; bất kể hoạt động sản xuất, kinh doanh được tiến hành ở trong hay ngoài biên giới và được tính trong một thời kỳ cụ thể (thường là một năm).

Thực tế, GNP giống như GDP nhưng được cộng phần thu nhập kiếm từ nước ngoài mang về và trừ đi phần thu nhập mà các chủ sở hữu ngoại quốc chuyển ra khỏi đất nước. Tuy nhiên việc tính toán này là rất phức tạp vì các yếu tố đó đều rất khó xác định chính xác. Do vậy chỉ tiêu GDP được áp dụng phổ biến ở hầu hết các nước.

Tuy nhiên, chỉ số tăng thêm của GDP và GNP chưa phản ánh đầy đủ ý nghĩa của việc tăng trưởng. Bởi vì tốc độ tăng trưởng còn phụ thuộc vào dân số và tốc độ tăng dân số hàng năm. Do vậy, chỉ tiêu

GDP và GNP bình quân đầu người qua các thời kỳ thường được áp dụng. GNP/người phản ánh mức sống của một quốc gia, còn GDP/người phản ánh khả năng sản xuất của một quốc gia.

Đóng góp tích cực cho thu nhập quốc dân và tạo ra việc phân phối thu nhập quốc dân hợp lý, tăng mức công bằng xã hội, tăng phúc lợi cho các nhóm có thu nhập thấp, giảm chênh lệch giàu nghèo là một trong những tiêu chuẩn lựa chọn quan trọng khi phân tích khía cạnh xã hội của dự án.

- Đánh giá khía cạnh dân số, việc làm bằng các chỉ tiêu như: Cấu trúc dân số, tỷ lệ tăng dân số, tỷ lệ chết, tỷ lệ người thoát nghèo, mức độ cải thiện sức khỏe cho nhân dân, tỷ lệ người bị nhiễm các bệnh xã hội và bệnh hiểm nghèo, mức giảm chi phí thuốc thang để điều trị bệnh, mức giảm về tỷ lệ suy dinh dưỡng trẻ em, mức giải phóng sức lao động phụ nữ và trẻ em, phát triển dân tộc thiểu số,...

- Đánh giá về khía cạnh văn hóa, giáo dục thông qua các chỉ tiêu như: Tỷ lệ mù chữ, tỷ lệ trẻ em được đi học so với lứa tuổi tới trường, tỷ lệ học sinh đại học trên 1000 người dân, mức tăng cao về đời sống văn hóa, mức cải thiện điều kiện sinh hoạt, phục hồi bản sắc văn hóa vật thể, phi vật thể, kiến thức bản địa,...

- Đánh giá về khía cạnh nâng cao năng lực và tính tự lập cho cộng đồng, khả năng bền vững của dự án,...

- Đánh giá thay đổi cơ cấu xã hội thông qua việc thay đổi tỷ lệ các tầng lớp dân cư trong xã hội như nông dân nghèo, nông dân giàu, lao động thủ công và thương nhân,... Một dự án phát triển nông thôn sẽ rất có giá trị để được lựa chọn nếu nó tạo điều kiện để mở mang các ngành nghề và dịch vụ mới ở nông thôn nhằm chuyển bớt một số hộ nông nghiệp sang làm nghề phi nông nghiệp ở chính khu vực nông thôn (ly nông bất ly hương). Việc thay đổi cơ cấu xã hội luôn gắn với thay đổi cơ cấu kinh tế. Thay đổi cơ cấu kinh tế là một mục tiêu quan trọng của dự án phát triển. Tăng tỷ trọng của công nghiệp và dịch vụ so với nông nghiệp, tăng tỷ trọng chế biến nông sản so với sản xuất, tăng tỷ trọng chăn nuôi so với trồng trọt,... đang là các chủ trương lớn

của Nhà nước đối với việc phát triển kinh tế - xã hội nông thôn. Do vậy, đó cũng là những tiêu chuẩn quan trọng để lựa chọn các dự án phát triển nông thôn trong giai đoạn hiện nay.

Như vậy, đánh giá về khía cạnh xã hội có nghĩa là chú ý đến các vấn đề về phân phối thu nhập quốc dân, công bằng xã hội, phát triển giáo dục, y tế, kế hoạch hóa gia đình, cung cấp nước sạch, cung ứng và tiêu thụ lương thực, thực phẩm, giao thông nông thôn,... Đối với những hoạt động này, khi đánh giá để đầu tư cần phải biết loại lợi ích xã hội nào được tạo ra, những người nào trong cộng đồng sẽ được hưởng những lợi ích đó và bằng cách nào họ có thể nhận được những lợi ích đó.

1.3.3. Phân tích về môi trường (Environmental Analysis)

Bảo vệ môi trường là nội dung quan trọng trong các hoạt động phát triển. Ngày nay bảo vệ môi trường là một vấn đề mang tính toàn cầu, nó không chỉ là nhiệm vụ của một vùng, một quốc gia nào. Để đánh giá tác động của con người đối với môi trường là rất khó khăn vì ảnh hưởng này thường ở dạng vô hình, phản ứng dây chuyền và nhiều khi cần thời gian mới có thể đánh giá được. Do vậy việc đánh giá tác động môi trường của dự án thường cũng rất khó khăn.

Các dự án phát triển nếu được thiết kế tốt sẽ có nhiều tác động tốt đối với môi trường, ví dụ:

- Làm cho không khí và nước sạch hơn do việc trồng cây gây rừng, các hoạt động sản xuất chất đốt từ phân và nước thải của gia súc (Bioga), dự án làm giếng nước và nhà vệ sinh, các dự án cải tạo hệ canh tác lạc hậu có rất nhiều bất lợi cho môi trường (du canh du cư,...)
- Áp dụng các biện pháp canh tác và kỹ thuật hợp lý để bảo vệ đất.
- Tăng cường vệ sinh và môi trường nông thôn, giảm các nguy cơ lây truyền các bệnh nguy hiểm. Nâng cao nhận thức cho cộng đồng về bảo vệ môi trường và chống lại bệnh tật.

- Nhiều tác động tốt tới môi trường đã làm giảm bệnh tật, tăng tuổi thọ, nâng cao chất lượng cuộc sống nông thôn.

- Tuy nhiên, ngoài những lợi ích, cần đặc biệt chú ý các ảnh hưởng bất lợi của dự án đến môi trường. Trên cơ sở đó đề ra các giải pháp hợp lý nhằm hạn chế các yếu tố bất lợi. Ví dụ, một số vấn đề sau cần phải chú ý:

- Dự án có thể làm giảm giá trị của đất hoặc thoái hóa đất, thông qua các biểu hiện như: xói mòn thường xảy ra ở vùng đồi do xác định phương pháp canh tác không thích hợp. Nhiễm mặn có thể là kết quả của việc sử dụng nước không hợp lý từ các dự án nuôi trồng thủy sản,...

- Các vấn đề về nước: Việc thay đổi dòng chảy của suối để cung cấp nước có thể dẫn đến khó khăn cho việc cung cấp nước ở cuối dòng, gây ốm đau bệnh tật, mất thêm tiền thuốc. Việc sử dụng nhiều hoặc lãng phí nước sẽ làm giảm mực nước ngầm gây thiếu nước cho sản xuất và sinh hoạt. Chất thải của dự án có thể làm ô nhiễm nguồn nước và đất hoặc tạo ra môi trường sống cho các véc-tơ gây bệnh. Việc cung cấp nước được cải thiện có thể gây ra dòng di dân tự do gây nên xung đột về phong tục, tập quán và các vấn đề xã hội khác,...

- Việc chuyển giao các kỹ thuật mới nhằm tăng năng suất cây trồng, vật nuôi có thể làm giảm sự đa dạng về sinh học, tác động xấu đến tương lai của các thế hệ sau do mất sự đa dạng về gen, loài, giống,... Tiến bộ kỹ thuật mới cũng có thể làm ô nhiễm đất, nước, không khí, giảm chất lượng sản phẩm nông nghiệp,...

- Các dự án về giao thông nông thôn cũng có thể gây ra tiếng ồn, sự mất yên tĩnh về môi trường sống, sự du nhập của các nền văn hóa mới làm mất đi bản sắc văn hóa và các phong tục tập quán tốt đẹp của các dân tộc ít người, tạo điều kiện cho các tệ nạn xấu của xã hội xâm nhập vào các vùng quê thanh bình và yên tĩnh,...

Do vậy, chúng ta cần phải sàng lọc môi trường (environmental scanning) trong khi xây dựng các dự án phát triển. Khi tiến hành phân tích môi trường của dự án cần chú ý một số điểm sau đây:

- Xác định các điểm yếu, những hậu quả mà dự án có thể gây ra cho môi trường.
- Dự báo các xu hướng biến động có thể xảy ra: các ảnh hưởng tốt/xấu của dự án tới môi trường.
- Chuẩn bị các phương án, biện pháp nhằm ngăn chặn, khắc phục các hậu quả xấu của dự án tới môi trường nếu có, hoặc sẽ có thể xảy ra.
- Lập hệ thống theo dõi các tình huống xấu trong quá trình thực hiện dự án.

Tóm lại, khi phân tích kinh tế, xã hội và môi trường có những lợi ích và chi phí định lượng được, nhưng cũng có những loại không định lượng được, có loại hữu hình, loại vô hình, có loại trực tiếp, loại gián tiếp. Nguyên tắc chung là định lượng được càng nhiều thì càng dễ so sánh.

1.4. Sự khác nhau giữa phân tích tài chính và phân tích kinh tế - xã hội, môi trường

Mặc dù trình tự các bước phân tích là giống nhau, bao gồm: xác định chi phí, thu nhập (lợi ích) của dự án và lập dòng tiền theo thời gian, sau đó tiến hành phân tích, so sánh để lựa chọn dự án. Tuy nhiên, giữa hai loại phân tích tài chính và phân tích kinh tế, xã hội và môi trường có những điểm khác nhau cơ bản:

- Nói chung, phân tích tài chính tương đối đơn giản vì các tiêu chuẩn về lợi ích, chi phí đều rõ ràng và được quy định thống nhất theo các chuẩn mực nào đó. Nhưng việc so sánh các lợi ích và chi phí trong phân tích kinh tế, xã hội và môi trường thì phức tạp hơn nhiều và có những điểm khác biệt, là vì: Có những chi phí đối với cá nhân nhưng lại không phải là chi phí của cả quốc gia vì đó là sự

chuyển đổi nội bộ giữa các phần tử trong một hệ thống nên không làm thay đổi thu nhập quốc dân; Có những lợi ích của cá nhân nhưng lại không phải là lợi ích của đất nước, vì cá nhân này lợi thì cá nhân khác thiệt còn cả quốc gia sẽ không bị ảnh hưởng gì; Có những dự án gây nguy hại cho xã hội như gây ô nhiễm, tiếng ồn nhưng bản thân dự án lại không phải chịu bất kỳ khoản chi phí nào về việc này;...

- Trong phân tích tài chính thường sử dụng giá thị trường. Bởi vì với một dự án, khi mua (kể cả thuê lao động) hoặc bán sản phẩm họ chỉ quan tâm đến giá thị trường. Còn với quốc gia phải xem giá nào, phương án sản xuất nào là có lợi nhất, nên sản xuất trong nước hay nên nhập khẩu,... Ví dụ, đánh giá hiệu quả của sản xuất mía đường, câu hỏi đặt ra là để có một tấn đường, chúng ta nên sản xuất trong nước hay nên nhập khẩu? Phương án nào sẽ có lợi hơn? Do đó, trong phân tích kinh tế, giá dùng để phân tích phải là giá Quốc tế (FOB, CIF).

- Các lợi ích và chi phí của dự án có thể chia làm các loại, ví dụ: loại có thể định lượng và không thể định lượng được; Loại có tính chất kinh tế và loại không có tính chất kinh tế. Khi phân tích tài chính người ta chỉ quan tâm đến các lợi ích và chi phí có thể định lượng được với giá thị trường. Còn phân tích kinh tế phải tính tới mọi loại lợi ích và chi phí, mọi ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp, vô hình và hữu hình.

- Quan niệm và cách tính lợi ích và chi phí trong phân tích tài chính nói chung ít thay đổi và thường dễ dàng hơn vì loại này có tính tuyệt đối và có các tiêu chuẩn rõ ràng. Lợi ích và chi phí trong phân tích kinh tế là khái niệm tương đối theo thời gian và có tính toàn diện nên việc phân tích khó khăn và phức tạp hơn.

- Sự khác nhau của hai loại phân tích này có thể khái quát như sau:

Bảng 3.1: Sự khác nhau giữa phân tích tài chính và phân tích kinh tế

Chỉ tiêu	Phân tích tài chính	Phân tích KT-XH-MT
Quan điểm lựa chọn: - Phạm vi - Lợi ích	- Tầm vi mô - Doanh nhân/dự án	- Tầm vĩ mô - Quốc gia
Người ra quyết định	Tư nhân	- Người làm chính sách - Người quản lý
Mục đích phân tích	Đầu tư tư nhân	Đánh giá mục tiêu phát triển KT-XH-MT
Vấn đề quyết định	Liệu việc đầu tư sẽ có sinh lợi/hiệu quả không?	Có đáng giá đầu tư (từ quan điểm xã hội) không?
Chỉ tiêu phân tích quan trọng nhất	Lợi nhuận, tỷ lệ nội hoàn (có tính cục bộ)	Lợi ích xã hội thực (có tính toàn diện)
Chi phí	Là những gì mà cá nhân phải trả hoặc bị mất	Là chi phí cơ hội của xã hội, những gì mà xã hội mất
Giá dùng để phân tích	Giá thị trường	Giá Quốc tế (FOB, CIF)
Tỷ lệ lãi suất tiền vay	Theo tỷ lệ ngân hàng	Sự yêu thích theo thời gian của xã hội
Thu nhập từ lãi suất tiền vay	Là thu nhập	Không là thu nhập
Trợ giá, bao cấp	Là thu nhập	Là chi phí
Các khoản thuế	Là chi phí	Là thu nhập

Nguồn: Phát triển theo tài liệu của Đỗ Kim Chung, 2003.

II. THẨM ĐỊNH DỰ ÁN (Project Feasibility Study)

2.1. Khái niệm

Trong chu trình dự án, thẩm định là giai đoạn tiếp theo sau khi văn kiện dự án được soạn thảo xong. Các dự án sau khi được xây dựng, mặc dù đã được nghiên cứu, tính toán chi tiết, nhưng mới chỉ là bước dự thảo. Để xem xét, đánh giá tính hợp lý, tính hiệu quả và tính khả thi, từ đó có thể quyết định dự án có nên thực hiện hay không. Để thực hiện quyết định này, cần có một quá trình kiểm tra, đánh giá một cách

độc lập với quá trình soạn thảo dự án. Quá trình này gọi là thẩm định dự án.

Thẩm định dự án (đánh giá khả năng thực thi hay nghiên cứu khả thi) chính là việc nghiên cứu, phản biện một cách có tổ chức, khách quan và khoa học những nội dung cơ bản của một dự án nhằm đánh giá tính hợp lý, mức độ hiệu quả và tính khả thi của dự án, trước khi quyết định tài trợ (đầu tư) hay từ chối tài trợ cho dự án.

Thực chất, thẩm định dự án là việc xem xét lại dự án trên các góc độ khác với góc độ xem xét của những người tham gia xây dựng hoặc đề xuất dự án. Đó là một góc độ khách quan, vì lợi ích chung của tất cả các bên tham gia dự án, của cộng đồng và của toàn xã hội.

2.2. Mục đích, ý nghĩa của thẩm định dự án

Mục đích của thẩm định dự án là nhằm phân tích một loạt các vấn đề có liên quan đến tính khả thi trong quá trình thực hiện dự án. Đồng thời xác định xem liệu dự án có đạt được mục đích, các mục tiêu và các lợi ích về kinh tế - xã hội đã đề ra không? Bằng cách nào?

Như vậy, thẩm định dự án là nhằm tránh thực hiện các dự án không có hiệu quả hoặc không hợp lý, không khả thi với các các mục đích cụ thể như sau:

- Đánh giá tính hợp lý của dự án: Quá trình thẩm định sẽ xem xét lại toàn bộ các quan điểm, quá trình thu thập và cách xử lý thông tin, việc xác định mục tiêu, kết quả, các nguồn lực và các kế hoạch của dự án. Bên cạnh đó còn đánh giá các căn cứ pháp lý của dự án làm cơ sở cho việc ra quyết định của cơ quan nhà nước hoặc tổ chức tài trợ và các bên tham gia.

- Đánh giá tính hiệu quả của dự án: Hiệu quả được xem xét trên các phương diện tài chính và kinh tế - xã hội của dự án. So sánh giữa dòng vốn đầu tư với hiệu quả mang lại của dự án, hoặc xem xét hiệu quả của dự án so với các đầu tư khác nhưng có liên quan đến dự án (liệu đầu tư cho dự án có hiệu quả cao hơn so với đầu tư khác không? Thậm chí so với gửi tiền tại ngân hàng). Quá trình thẩm định sẽ xem xét lại các chỉ tiêu trong phần phân tích dự án, đó là phân tích về hiệu quả kinh tế, tác động xã hội và tác động môi trường,...

• Đánh giá tính khả thi của dự án: Đây là nội dung quan trọng nhất của việc thẩm định dự án. Một dự án hợp lý và hiệu quả cần phải có tính khả thi, tất nhiên, hợp lý và hiệu quả chính là hai điều kiện quan trọng để dự án có tính khả thi. Nhưng tính khả thi còn phải xem xét ở các nội dung và phạm vi rộng hơn (ví dụ, xem xét các kế hoạch thực hiện, môi trường pháp lý của dự án,...). Quá trình thẩm định phải rà soát lại từng nội dung của dự án để xem xét khả năng thực thi của chúng trong điều kiện hiện tại, từ đó có quyết định về tài trợ/đầu tư một cách chính xác.

Tóm lại, thẩm định dự án là để trả lời 2 câu hỏi chủ yếu sau đây:

- Dự án có thể thực hiện trong điều kiện hiện tại không?
- Dự án có đúng, hay thực sự cần thiết để tiến hành không?

** Ý nghĩa của việc thẩm định dự án:*

- Thẩm định dự án giúp làm rõ tư cách pháp nhân và trách nhiệm của các bên tham gia dự án (cơ quan đầu tư và cơ quan tiếp nhận).

- Thẩm định dự án giúp cơ quan tài trợ, cơ quan quản lý nhà nước đánh giá và kiểm soát được tính hợp lý, hợp pháp, tính hiệu quả và tính khả thi của dự án.

- Thẩm định dự án giúp cho cơ quan tài trợ có căn cứ để ra quyết định đầu tư cho dự án.

- Thẩm định dự án giúp cho bên tiếp nhận và thực thi dự án nắm rõ các nội dung, tiến độ, phạm vi để có giải pháp thực thi hiệu quả.

- Thẩm định dự án là bước tạo điều kiện thuận lợi để hoàn chỉnh nội dung của dự án, để dự án có tính khả thi cao. Đồng thời, tránh được những tác động tiêu cực do tính chất phức tạp của sản xuất nông nghiệp và phát triển nông thôn, do tính lệ thuộc cao vào các điều kiện thời tiết, khí hậu, đất đai,... và các yếu tố tự nhiên khác.

2.3. Sự cần thiết phải thẩm định dự án

- Một dự án dù đã được nghiên cứu, thiết kế rất cẩn thận nhưng dù sao vẫn mang tính chủ quan của những người xây dựng. Vì vậy để đảm bảo tính khách quan phải tiến hành thẩm định dự án.

- Khi xây dựng dự án, người ta thường đứng trên góc độ hẹp để nhìn nhận các vấn đề của dự án. Người thẩm định thường khách quan, toàn diện hơn, đặc biệt người thẩm định không bị các lợi ích trực tiếp của dự án chi phối.

- Khi soạn thảo dự án có thể có những sai sót, các vấn đề mâu thuẫn, không logic mà bản thân người thiết kế dự án không nhận thấy. Thẩm định là cần thiết để giúp phát hiện và sửa chữa các khiếm khuyết đó, kể cả những khuyết điểm nhỏ nhất như những sai sót về văn phạm trong bản đề xuất dự án.

- Đối với việc xây dựng các dự án phát triển, do tính chất phức tạp của ngành nên những sai sót trong điều tra, khảo sát, thu thập thông tin,... là khó tránh khỏi. Hơn nữa, cách nhìn phiến diện, cục bộ thiếu tính toàn diện là một nhược điểm rất lớn hiện nay của không ít cán bộ phát triển. Trong bối cảnh đó, thẩm định dự án là hết sức cần thiết.

2.4. Yêu cầu đối với thẩm định dự án

Việc thẩm định dự án có thể do chính những người tham gia xây dựng tự đánh giá. Tuy nhiên, thông thường cơ quan tài trợ mời chuyên gia từ bên ngoài vào để đánh giá. Một số yêu cầu đối với các nhà thẩm định là:

- Phải xuất phát từ lợi ích chung của cộng đồng và toàn xã hội để phân tích và đánh giá dự án.

- Lưu ý các chính sách và các lĩnh vực ưu tiên của cơ quan tài trợ trong quan hệ hài hòa với các lợi ích chung.

- Phải có nguồn thông tin riêng để phục vụ cho công tác thẩm định.

- Cán bộ thẩm định phải có chuyên môn cao và hiểu biết sâu sắc về các lĩnh vực hoạt động của dự án, đồng thời phải có tinh thần trách nhiệm trong công việc.

- Cần đưa ra các kết luận rõ ràng, cụ thể về từng nội dung và toàn bộ dự án. Sau khi thẩm định các chuyên gia phải đưa ra các dạng kết luận như sau:

- Dự án có nên được đầu tư?
- Dự án nên được đầu tư nhưng có một số điểm cần phải sửa chữa, bổ sung để dự án hoàn chỉnh hơn. Trong trường hợp này, trong báo cáo thẩm định cần phải nêu rõ điểm nào là không phù hợp? Tại sao? Hướng sửa chữa nâng cấp như thế nào? Trên cơ sở đó, cơ quan tài trợ sẽ ra quyết định hoặc cơ quan thực hiện dự án mới có thể cải tiến và bổ sung cho dự án.
- Dự án không nên đầu tư. Nếu vậy, cũng cần nêu rõ những lý do để thuyết phục cả bên tài trợ cũng như bên đề xuất dự án.

2.5. Nội dung thẩm định dự án

2.5.1. Thẩm định các điều kiện pháp lý của dự án

Việc thẩm định các điều kiện pháp lý của dự án bao gồm việc xem xét, thẩm tra tính hợp pháp của các bên tham gia dự án, lĩnh vực đầu tư của dự án. Các văn bản cần xem xét khi thẩm định bao gồm:

- Hồ sơ trình duyệt của dự án: Cần xem xét các hồ sơ có đủ theo quy định hay không, có hợp lệ hay không.
- Kiểm tra tư cách pháp nhân và năng lực của chủ đầu tư gồm: Bản cam kết thực hiện dự án nếu được phê duyệt. Bản cam kết tuân thủ luật pháp Việt Nam (nếu là cơ quan Quốc tế). Bản cam kết cung cấp thông tin chính xác về những vấn đề có liên quan đến dự án. Các văn bản thỏa thuận khác.

2.5.2. Thẩm định mục tiêu của dự án

Thẩm định mục tiêu của dự án cần xem xét các khía cạnh sau:

- Tính phù hợp của mục tiêu dự án với các chủ trương, chính sách phát triển chung của Nhà nước và địa phương. Đồng thời sự phù hợp giữa mục tiêu của dự án với các chương trình mục tiêu của Nhà nước, ví dụ chương trình XĐGN, 327, chuyển dịch cơ cấu kinh tế nông thôn,... Cần lưu ý tạo ra sự lồng ghép giữa các chương trình/dự án, nhưng cũng cần phải tránh sự chồng chéo trong đầu tư.

- Sự phù hợp giữa mục đích chung và các mục tiêu cụ thể của dự án.
- Các mục tiêu cụ thể có đạt yêu cầu về SMART không?
- Tính phù hợp của lĩnh vực đầu tư với các quy định của pháp luật.

2.5.3. Thẩm định về kỹ thuật và công nghệ của dự án

Các hoạt động chuyển giao công nghệ có phù hợp với các văn bản pháp quy hay không. Các giải pháp kỹ thuật và công nghệ có phù hợp với các điều kiện tại chỗ và có đáp ứng được yêu cầu phát triển hay không. Có đáp ứng được các mục tiêu và đảm bảo tính hiệu quả của dự án hay không.

Ví dụ: Một dự án phát triển ngành nghề phi nông nghiệp ở địa phương cần xem xét các vấn đề như việc cung cấp nguyên liệu đầu vào có thường xuyên và đầy đủ không? Các qui trình kỹ thuật, công nghệ nào sẽ được áp dụng? Sản có ở địa phương hay phải nhờ cơ quan tư vấn? Việc thay đổi công nghệ, mẫu mã sản phẩm để phù hợp với thị hiếu của thị trường? Tổ chức sản xuất và thị trường tiêu thụ sản phẩm,...?

Tính phù hợp của từng loại cây trồng vật nuôi. Ví dụ, đối với cây ăn quả cần chú ý đặc tính sinh học và vấn đề di thực như khả năng thích ứng và phù hợp về thời tiết, khí hậu cho mùa ra hoa, tạo quả,... Đồng thời phải chú ý vấn đề qui hoạch tổng thể của vùng về sản xuất nông nghiệp.

Đối với các dự án PTNT, việc kiểm tra các vấn đề về kỹ thuật, công nghệ là rất quan trọng. Bởi vì sản xuất nông nghiệp gắn liền với các điều kiện tự nhiên, hơn nữa trình độ dân trí, trình độ khoa học kỹ thuật của nông dân, nhất là ở miền Trung đang còn thấp.

2.5.4. Thẩm định tài chính của dự án

Đây là một nội dung rất quan trọng trong thẩm định dự án. Thẩm định tài chính dự án nhằm đánh giá tính khả thi về tài chính - kinh tế của dự án. Cần chú ý kiểm tra các khía cạnh sau đây:

- Thẩm định tổng mức vốn đầu tư và cơ cấu vốn đầu tư: Tổng số vốn đầu tư trong cả chu kỳ cho dự án. Tiến trình thực hiện vốn đầu tư trong từng giai đoạn. Cơ cấu các khoản chi phí của dự án. Mức tài trợ của các bên tham gia cho dự án và mức đóng góp của người hưởng thụ dự án.

- Thẩm định mức độ an toàn về tài chính của dự án: Nội dung này nhằm kiểm tra, đánh giá mức độ chủ động về các nguồn tài chính của dự án. Cần phải xem xét các vấn đề: Năng lực tài chính của chủ đầu tư; Khả năng tự thu hồi vốn và năng lực quản lý vốn của cơ quan thực hiện dự án; Khả năng huy động vốn từ các nguồn khác.

- Thẩm định về cơ chế quản lý và độ bền vững về tài chính của dự án: Cần lưu ý tính hợp lý của những qui định về sử dụng và quản lý tài chính của dự án. Liệu sau khi dự án kết thúc, nguồn vốn có được bảo toàn và phát triển?

- Thẩm định về các định mức tài chính cho từng hoạt động của dự án. Ví dụ hoạt động chăn nuôi phải tính toán đến các chi phí về con giống, chuồng trại, thức ăn các loại và thuốc thú y,...

- Ngoài ra, đối với các dự án đầu tư, nhất là dự án xây dựng cơ sở hạ tầng, cần thẩm tra mức độ bảo đảm nguồn vốn cho dự án để hoạt động đầu tư có thể được hoàn tất (không bị dở dang): Vốn cấp từ ngân sách. Vốn viện trợ của các tổ chức nước ngoài. Vốn tự có của các tổ chức tiếp nhận dự án. Vốn huy động từ nội bộ cộng đồng. Vốn vay ngân hàng và các tổ chức tín dụng. Vốn góp của các bên tham gia đầu tư.

Ví dụ, về thẩm tra tài chính của dự án xây dựng đường liên thôn: Dự trù tài chính đã phù hợp chưa, mức độ đóng góp của các bên có liên quan? Vốn ngân sách có đáp ứng được không? Khả năng tài chính của chủ thầu khi cần ứng trước,...

2.5.5. Thẩm định các tác động xã hội của dự án

Việc đánh giá tác động về xã hội của dự án có thể được xem xét thông qua các vấn đề như: Mức độ giải quyết việc làm cho các cộng đồng dân cư của dự án; Khả năng làm thay đổi các tập quán và

phương thức canh tác lạc hậu của người dân, nhất là đồng bào dân tộc thiểu số; Khả năng nâng cao thu nhập và mức độ cải thiện đời sống văn hóa, tinh thần, y tế, sức khỏe của cộng đồng do dự án đem lại; Số hộ hay cá nhân được hưởng lợi từ dự án; Mức độ đóng góp cho ngân sách nhà nước và địa phương; Những lợi ích khác mà dự án đem lại cho cộng đồng. Ngoài ra còn đánh giá các tác động như góp phần thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng, thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội trong khu vực.

2.5.6. Thẩm định tác động môi trường của dự án

Hoạt động nông nghiệp và nông thôn đều có ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường sinh thái theo hai chiều hướng: tích cực và tiêu cực. Dự án được chấp nhận nếu: Có nhiều tác động tích cực đến bảo vệ và cải thiện môi trường sinh thái và các tác động tiêu cực (nếu có) phải là nhỏ nhất hoặc không được vượt quá các tiêu chuẩn cho phép của Nhà nước. Thẩm định về các tác động môi trường cần được xem xét trên các khía cạnh như: Tác động đến việc bảo vệ và cải tạo đất; Tác động đến việc bảo vệ và cải tạo nguồn nước; Tác động đến việc bảo vệ và cải tạo nguồn dưỡng khí cho con người; Tác động đến việc bảo vệ và duy trì các công trình xây dựng, thủy lợi, thủy điện và các công trình khác; Tác động đến việc bảo vệ và phát triển đa dạng sinh học, phát triển cảnh quan và tôn tạo các giá trị, vẻ đẹp của thiên nhiên.

Ví dụ, dự án xây dựng một đập thủy lợi nhỏ sẽ có bao nhiêu hộ được tưới nước cho ruộng sản xuất của họ. Năng suất cây trồng sẽ tăng thêm bao nhiêu tạ/ha. Bao nhiêu hộ sẽ có nước sinh hoạt và môi trường của cộng đồng có tốt hơn không.

2.5.7. Thẩm định về thị trường của dự án

Nội dung thẩm định thị trường bao gồm:

- Kiểm tra tính toán về nhu cầu hiện tại, tương lai, khả năng chiếm lĩnh thị trường và khả năng cạnh tranh sản phẩm của dự án.
- Xem xét vùng thị trường: Thị trường là yếu tố quan trọng quyết định đến hoạt động sản xuất. Tuy nhiên, đây cũng là vấn đề khó khăn nhất hiện nay. Thực tế ở nước ta trong những năm vừa qua cho

thấy mâu thuẫn giữa sản xuất và tiêu thụ sản phẩm ngày càng rõ, điều này đã trở thành nỗi lo cho nông dân. Do vậy, thẩm định về thị trường là rất quan trọng, nhất là các dự án phát triển sản xuất có tính hàng hóa. Cần xác định rõ sản phẩm của dự án sẽ được tiêu thụ như thế nào, bán ở đâu?

- Một số vấn đề cần lưu ý khi thẩm định về thị trường:

- Sản phẩm của dự án chủ yếu là sản phẩm của ngành nông nghiệp. Nhiều sản phẩm tươi sống (chưa qua chế biến) và hầu hết có tính chất mùa vụ. Do vậy, ngoài việc tính toán để tiêu thụ như các sản phẩm hàng hóa khác, cần chú ý đến các vấn đề về vận chuyển, bảo quản, chế biến và tiêu thụ được đề cập như thế nào trong dự án?

- Để đảm bảo khả năng cạnh tranh cần xem xét tới các vấn đề về chất lượng, số lượng, chủng loại sản phẩm và tính an toàn trong vệ sinh thực phẩm (sản phẩm sạch). Cần đánh giá nhu cầu hiện tại và dự báo nhu cầu thị trường tương lai đối với việc tiêu thụ các sản phẩm của dự án. Đây là việc khó khăn và phức tạp bởi vì các số liệu của nông nghiệp thường thiếu và không hệ thống, các dự đoán, dự báo rất khó có độ tin cậy cao. Cần nắm vững đặc điểm này để tránh hai khuynh hướng trong thẩm định thị trường, đó là: Tuyệt đối hóa yêu cầu, hoặc quá khắt khe trong thẩm định, hoặc ngược lại, thẩm định chỉ mang tính hình thức.

2.5.8. Thẩm định kế hoạch thực hiện dự án

Xem xét lại toàn bộ kế hoạch cung cấp các điều kiện thực hiện dự án như: tiền đầu tư, lao động, kỹ thuật, chuyên gia và tư vấn,...

Đánh giá mức độ khả thi của toàn bộ các kế hoạch thực hiện, tính hợp lý và sự ăn khớp của các kế hoạch hoạt động trong dự án.

Lưu ý: Một số câu hỏi cần được trả lời khi thẩm định dự án:

- Ước lượng toàn bộ chi phí của dự án và các loại vật tư vật liệu cần thiết để thực thi dự án?

- Xem xét các khía cạnh về kỹ thuật: Cần dùng kỹ thuật gì? Có cần thực sự không? Có thể huy động được không?

- Xem xét nhu cầu lao động, cán bộ kỹ thuật và chuyên gia? Có không? Nếu không thì nên mời ở đâu?

- Xác định ai là người quản lý và điều hành dự án?
- Xem xét nhu cầu về huấn luyện và đào tạo các kiến thức, kỹ năng?
- Xác định lợi ích, hiệu quả kinh tế - xã hội do dự án tạo ra?
- Xem xét ảnh hưởng của dự án đến môi trường?
- Các phương pháp thực hiện dự án dễ dàng và tiết kiệm chi phí nhất?
- Mức độ phù hợp của mục tiêu dự án với sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương cả ở tầm vi mô và vĩ mô?
- Xem xét khả năng thực thi của dự án?
- Xem xét vấn đề thị trường.
- Sự bền vững của dự án.

2.6. Phương pháp thẩm định dự án

Hiện nay, việc thẩm định dự án có hai phương pháp chủ yếu: Thẩm định theo trình tự từ tổng quát đến chi tiết và thẩm định theo cách so sánh các chỉ tiêu.

2.6.1. Thẩm định theo trình tự

Theo phương pháp này việc thẩm định được tiến hành theo một trình tự biện chứng từ tổng quát đến chi tiết, lấy kết luận trước làm tiền đề cho kết luận sau.

2.6.1.1. Thẩm định tổng quát

Căn cứ để thẩm định tổng quát là khung logic của dự án. Thực tế cho thấy khung logic thể hiện một cách tổng quát các mối quan hệ giữa các vấn đề, mục tiêu, hoạt động và kết quả. Do đó việc phân tích khung logic cho phép phát hiện nhanh các vấn đề của một dự án và tính hợp lý của nó. Nó cũng cho phép hình dung dự án một cách khái quát, hiểu rõ quy mô và tầm quan trọng của dự án. Từ đó, có thể giúp đưa ra những kết luận tổng quát về dự án.

Thẩm định tổng quát ít khi phát hiện vấn đề cần bác bỏ bởi vì người xây dựng dự án thường có thể hình dung được những mối liên hệ cơ bản giữa các nội dung của dự án,... Trong phần lớn các trường hợp, sai sót chỉ được phát hiện sau khi dự án được thẩm định chi tiết.

Tuy nhiên, ngoài việc hình dung khái quát dự án, thẩm định tổng quát còn cho phép đánh giá về từng vấn đề riêng biệt. Kết quả này thường có được sau khi thực hiện các bước thẩm định chi tiết.

2.6.1.2. Thẩm định chi tiết

Thẩm định đi sâu vào nội dung của từng dự án, trong từng nội dung thẩm định đều có những ý kiến nhận xét, kết luận về sự đồng ý hay bác bỏ, sự chấp nhận hay yêu cầu sửa đổi. Những nội dung thẩm định chi tiết bao gồm:

- Mục tiêu và các hoạt động của dự án.
- Các căn cứ để lập kế hoạch của dự án (các tiêu chuẩn, quy trình kỹ thuật, các định mức kinh tế, kỹ thuật có liên quan...)
- Các phương pháp tính toán.
- Khối lượng công việc, chi phí và sản phẩm của dự án.
- Nguồn vốn, cơ cấu và số lượng vốn.
- Hiệu quả và tác động của dự án (kinh tế, xã hội, môi trường).
- Kế hoạch tiến độ và phương thức tổ chức triển khai thực hiện dự án.

2.6.2. Thẩm định theo phương pháp so sánh các chỉ tiêu

Trong các dự án đầu tư, phương pháp so sánh các chỉ tiêu thường được áp dụng. Đó là phương pháp đem các chỉ tiêu tính toán của dự án so sánh với những chỉ tiêu gốc hay những chỉ tiêu tham khảo nào đó để có những kết luận khi thẩm định dự án. Các chỉ gốc có thể là:

- Những chỉ tiêu tương ứng khi chưa có dự án.
- Những chỉ tiêu của dự án tương tự đã được thực hiện.
- Các định mức, hạn mức, tiêu chuẩn hiện hành (trong vùng, trong nước hoặc của nước ngoài)

Trong trường hợp dự án có quá nhiều chỉ tiêu tính toán, có thể tùy theo đặc điểm của từng dự án mà lựa chọn những chỉ tiêu quan trọng nhất để xem xét kỹ. Điều này cho phép người thẩm định đi đúng trọng tâm, tiết kiệm thời gian và công sức nhưng vẫn đảm bảo được yêu cầu chất lượng của công tác thẩm định.

Tuy nhiên, phương pháp này cần được áp dụng một cách thận trọng ở các dự án phát triển. Vì việc so sánh các chỉ tiêu trong các bối cảnh khác nhau có thể dẫn tới các kết luận sai lệch.

2.7. Quy trình thẩm định

Quy trình thẩm định thường rất khác nhau tùy thuộc vào qui mô dự án và cơ quan tài trợ, dự án Nhà nước hay của các tổ chức Quốc tế.

2.7.1. Quy trình thẩm định các dự án quy mô nhỏ

Đối với các dự án quy mô nhỏ và các dự án do các tổ chức Phi chính phủ tài trợ, quy trình thẩm định thường đơn giản, bao gồm các bước sau đây:

Bước 1: Tiếp nhận hồ sơ dự án

Sau khi xây dựng dự án, bản đề xuất dự án sẽ được gửi cho cơ quan tài trợ. Cơ quan tài trợ sẽ nghiên cứu hồ sơ dự án và các tài liệu liên quan khác để quyết định việc có tổ chức thẩm định dự án hay không. Với các dự án nhỏ và các đối tác quen thuộc thường ít khi phải thẩm định, nhưng với các dự án lớn thì việc thẩm định là điều kiện bắt buộc trước khi quyết định đầu tư.

Bước 2: Thành lập nhóm thẩm định dự án

Nhóm thẩm định dự án là nhóm công tác đa ngành, bao gồm những người có chuyên môn liên quan đến các lĩnh vực hoạt động của dự án. Nhóm này thường do cơ quan tài trợ chỉ định và hợp đồng với từng cá nhân theo những chức năng và nhiệm vụ cụ thể, dưới sự điều phối của nhóm trưởng.

Bước 3: Nghiên cứu hồ sơ dự án

Hồ sơ dự án sẽ được gửi cho các thành viên trong nhóm thẩm định để nghiên cứu trước.

Bước 4: Lập kế hoạch thẩm định

Nhóm sẽ họp để xác định nội dung, phương pháp thời gian và tiến trình thẩm định.

Bước 5: Tổ chức thẩm định tại hiện trường

Sử dụng các công cụ và các kỹ thuật để thu thập thông tin và tiến hành phân tích, đánh giá, nghiên cứu tính khả thi của dự án.

Bước 6: Viết báo cáo thẩm định

Báo cáo thẩm định sẽ được gửi cho cơ quan thực hiện và cơ quan tài trợ của dự án.

2.7.2. Quy trình thẩm định các dự án quy mô lớn

Với các dự án quy mô lớn và dự án do Nhà nước đầu tư, quy trình thẩm định phức tạp hơn, bao gồm các bước sau:

2.7.2.1. Chuẩn bị hồ sơ, tài liệu

Để tổ chức thẩm định dự án, cơ quan xây dựng dự án cần chuẩn bị đầy đủ các tài liệu, hồ sơ cần thiết theo quy định riêng cho từng loại dự án. Thông thường, hồ sơ trình duyệt gồm có:

- Tờ trình xin phê duyệt dự án
- Ý kiến đề nghị của cơ quan chủ quản
- Ý kiến của cơ quan quản lý ngành và lãnh thổ
- Văn bản dự án và các phụ lục (bản đồ, bản vẽ, bản thuyết minh chi tiết về một số nội dung quan trọng của dự án và các tài liệu có liên quan khác).
- Tờ trình xin cấp giấy phép đầu tư của chủ đầu tư gửi cơ quan chức năng của Bộ Kế hoạch và đầu tư (nếu chủ đầu tư là tổ chức quốc tế).
- Văn bản pháp lý về tư cách pháp nhân, năng lực tài chính của các bên tham gia dự án.

2.7.2.2. Thành lập hội đồng thẩm định

Sau khi nhận được toàn bộ các hồ sơ xin thẩm định dự án, cơ quan phụ trách việc thẩm định sẽ thành lập hội đồng để tiến hành các công việc thẩm định dự án.

- Lập hội đồng thẩm định: Việc bố trí số lượng (thường là 7- 9 người tùy thuộc vào qui mô dự án) và lựa chọn các thành viên trong hội đồng phải tuân thủ theo quy định của Nhà nước. Trong các thành viên

hội đồng cần chọn người phản biện là những chuyên gia giỏi về lĩnh vực thuộc nội dung chính của dự án. Số lượng người phản biện ít nhất là từ 2 người trở lên. Thủ trưởng từng cấp (Thủ tướng, Bộ trưởng, Chủ tịch UBND tỉnh) sẽ ra quyết định thành lập hội đồng thẩm định.

- Trước khi hội đồng họp, các phản biện phải nghiên cứu kỹ toàn bộ nội dung dự án (bản chính), các thành viên có thể đọc bản chính hoặc bản tóm tắt của dự án. Ý kiến của các phản biện phải được chuẩn bị kỹ bằng văn bản để trình cho chủ tịch hội đồng trước khi quyết định họp hội đồng và đó là điều kiện để buổi họp thẩm định được tiến hành.

2.7.2.3. Các cấp xét duyệt và thẩm định dự án

Về nguyên tắc, cơ quan cấp vốn có quyền quyết định việc thành lập hội đồng thẩm định và phê duyệt dự án. Tuy nhiên, do có sự phân cấp nên một số cơ quan chức năng và các cấp chính quyền Nhà nước đều có thể ra quyết định về việc thẩm định và xét duyệt dự án trong phạm vi và quyền hạn của mình. Ở nước ta hiện nay, Thủ tướng chính phủ và hội đồng thẩm định do Thủ tướng ủy nhiệm sẽ thẩm định các dự án có vốn đầu tư lớn (trên 11 tỷ đồng) và các dự án quan trọng. Đó là các trường hợp đầu tư trực tiếp của nước ngoài, không kể mức vốn là bao nhiêu, nhưng nếu hoạt động trong các lĩnh vực quan trọng thì Thủ tướng chính phủ vẫn là người quyết định. Các lĩnh vực này bao gồm:

- Khai thác chế biến các khoáng sản quý hiếm.
- Viễn thông, truyền thanh, truyền hình, xuất bản.
- Vận tải, hàng không, đường sắt.
- Sản xuất, lưu thông, thuốc chữa bệnh, các chất độc hại.
- Kinh doanh bất động sản.
- Các dự án liên quan đến an ninh, quốc phòng.
- Các dự án có nhập các máy móc, thiết bị trong danh mục cấm nhập khẩu, ví dụ ô tô nguyên chiếc,...

Bộ trưởng, chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố ra quyết định thành lập hội đồng thẩm định và phê duyệt các dự án còn lại, sau khi có ý kiến của hội đồng thẩm định cấp bộ và cấp tỉnh.

Riêng đối với dự án có mức đầu tư từ 5 - 11 tỷ đồng sẽ do bộ trưởng hoặc chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh phê duyệt, nhưng phải có sự thoả thuận của bộ Kế hoạch và Đầu tư để đảm bảo cân đối tổng nguồn vốn của ngân sách.

2.7.2.4. Hợp hội đồng thẩm định

Tùy theo điều kiện cụ thể mà hội đồng có thể quyết định chỉ thẩm định dựa trên văn bản dự án hoặc phải đi kiểm tra tại thực địa trước khi họp hội đồng. Trong buổi họp hội đồng, thứ tự các bước và nội dung cuộc họp sẽ được tiến hành như sau:

- Người xây dựng dự án (hoặc chủ đầu tư) trình bày nội dung cơ bản của dự án.
- Các phản biện đọc nhận xét.
- Các thành viên hội đồng phát biểu các ý kiến nhận xét và chất vấn.
- Chủ đầu tư (hoặc những người soạn thảo dự án) trả lời ý kiến chất vấn của hội đồng.
- Chủ tịch hội đồng tổng kết và đưa ra các kết luận về thẩm định, đọc dự thảo nghị quyết của hội đồng.
- Hoàn thiện các văn bản của hội đồng để trình cấp có thẩm quyền phê duyệt dự án.

Trong các phiên họp của hội đồng, mọi nội dung thẩm định và các ý kiến đều phải được thư ký ghi chép một khách quan, trung thực. Sau khi thẩm định, cần có hai văn bản chính của hội đồng thẩm định như sau:

- Biên bản họp hội đồng thẩm định.
- Nghị quyết của hội đồng thẩm định.

Trong nghị quyết, nếu dự án phải sửa chữa, cần ghi rõ mức độ phải sửa chữa. Sau khi dự án được sửa chữa xong cần phải có xác nhận của hội đồng thẩm định.

Sau khi hoàn thiện các hồ sơ trình duyệt, hội đồng thẩm định có trách nhiệm đệ trình các văn bản lên cấp có thẩm quyền để phê duyệt và cho phép thực thi dự án.

Chương 4

THỰC HIỆN DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN

(Rural Development Project Implementation)

Thực hiện dự án là một quá trình tổ chức và điều phối các bên liên quan để tiến hành cũng như giám sát các hoạt động của dự án. Bản chất của việc thực hiện dự án là quá trình triển khai kế hoạch các hoạt động đã được lập từ trước, tiến hành mua sắm và cung cấp các đầu vào của dự án và chuyển đổi chúng thành kết quả của dự án (đầu vào - hoạt động - đầu ra). Đầu vào của dự án là các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện dự án. Đầu vào của dự án bao gồm: Nhân lực, dịch vụ kỹ thuật, đào tạo, thiết bị, vật tư và các chi phí khác,... Đầu ra của dự án là các kết quả mong đợi đã được nêu trong văn bản dự án.

Thực tế, thực hiện dự án là một quá trình điều phối các bên liên quan đến dự án, tiến hành các hoạt động để biến dự án đã được phê duyệt thành hiện thực và nhằm thực hiện thắng lợi các mục tiêu mà dự án đã đề ra.

Thực hiện dự án cũng là quá trình tạo ra khả năng sinh lợi của dự án xét về mặt tài chính. Về mặt xã hội nó sẽ tạo ra nhiều cơ hội việc làm cho người dân, tăng thu nhập, xóa bỏ dần khoảng cách giàu nghèo, thực hiện việc quản lý các nguồn tài nguyên một cách bền vững, góp phần thực hiện công bằng xã hội và phát huy tính tự lập của cộng đồng.

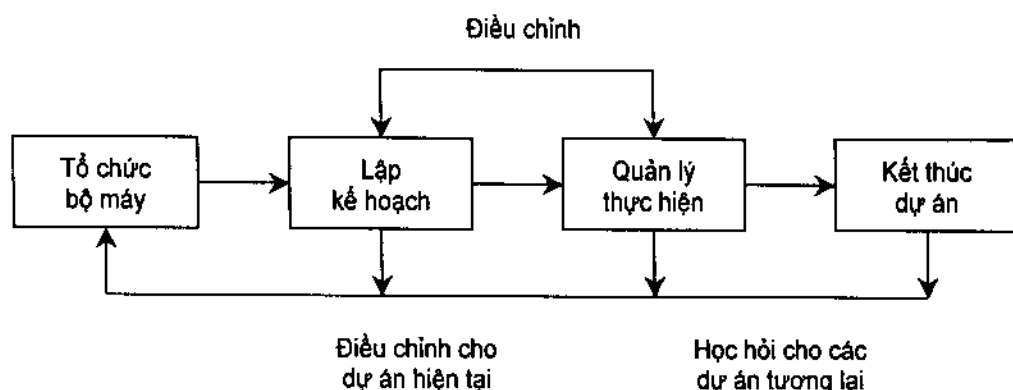
Một dự án được xây dựng thực sự đáp ứng nhu cầu của cộng đồng, nhu cầu phát triển nhưng nếu việc tổ chức thực hiện không tốt, hiệu quả kinh tế và xã hội sẽ rất thấp.

Việc thực hiện dự án phát triển nông thôn bao gồm các nội dung chính như sau:

- Tổ chức bộ máy để thực hiện dự án
- Tăng cường vai trò của các tổ chức cộng đồng trong thực hiện dự án

- Lập kế hoạch thực hiện
- Quản lý thực hiện dự án.

Tiến trình thực hiện dự án có thể được thể hiện như sau:



Hình 4.1: Tiến trình thực hiện dự án

I. TỔ CHỨC BỘ MÁY ĐỂ THỰC HIỆN DỰ ÁN

1.1. Hệ thống tổ chức của dự án

Tổ chức một bộ máy để quản lý dự án là một vấn đề quan trọng nhằm đảm bảo sự thành công của dự án. Hình thức tổ chức của các dự án thường khác nhau tùy theo tính chất và qui mô dự án.

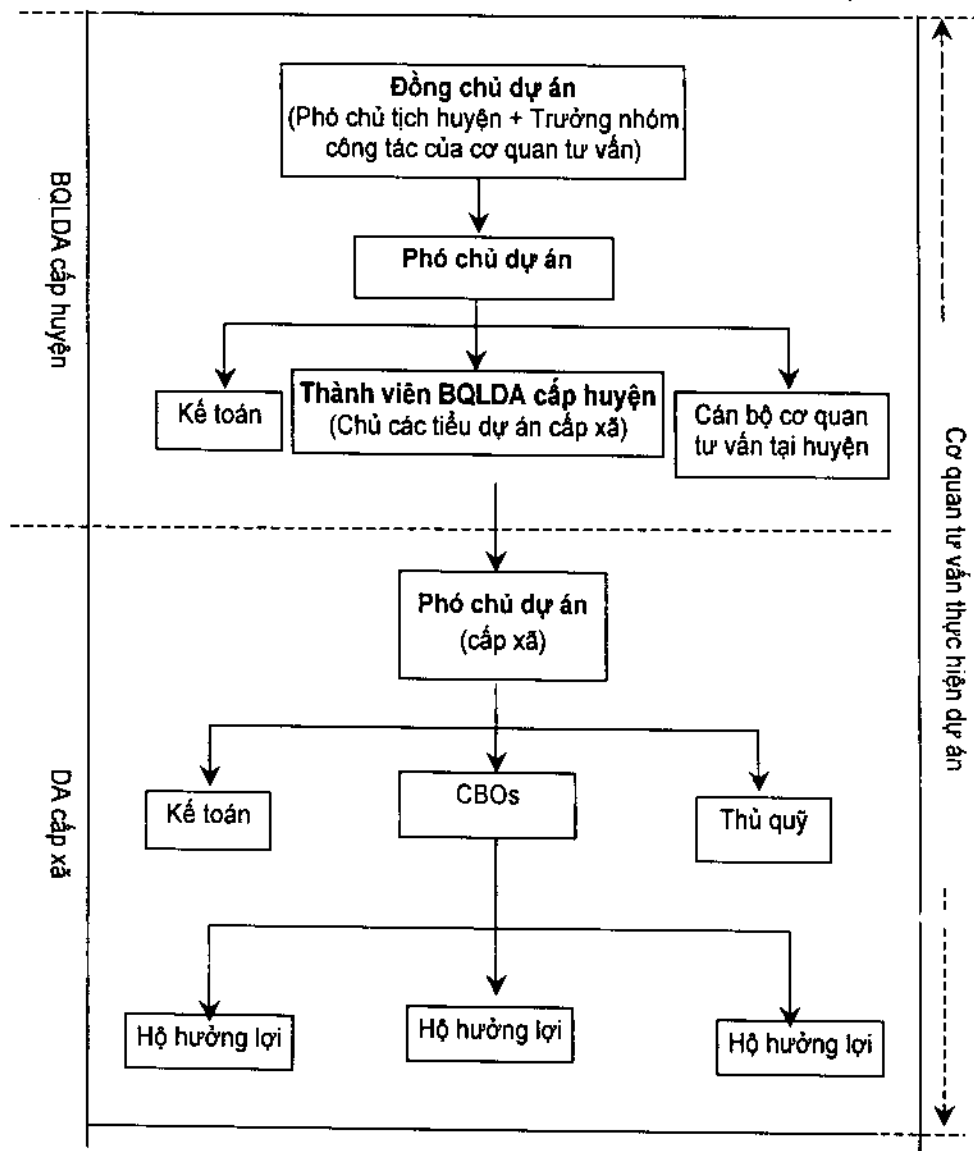
Một số dự án, chương trình phát triển lớn (cấp quốc gia) thường được tổ chức như sau:

- Ở cấp quốc gia thường có ban quản lý và ban thường trực của chương trình, thuộc bộ Kế hoạch và Đầu tư, hoặc các bộ, ngành liên quan.
- Ở cấp tỉnh có ban quản lý và ban thường trực dự án cấp tỉnh, thông thường do phó chủ tịch uỷ ban nhân dân tỉnh làm chủ dự án và đại diện của các sở chuyên môn có liên quan và chủ các dự án cấp huyện làm uỷ viên.
- Ở cấp huyện có ban quản lý dự án huyện do lãnh đạo huyện (thành viên ban QLDA cấp tỉnh) làm trưởng ban, và các thành viên là đại diện của các phòng ban, cơ quan chuyên môn, các tổ chức quần

chúng (hội phụ nữ, hội nông dân, hội cựu chiến binh, đoàn thanh niên) trong huyện.

- Ở cấp xã và cấp thôn bản có ban quản lý dự án cấp xã và thôn bản với cơ cấu tương tự như ban QLDA huyện.

Đối với một dự án phát triển quy mô nhỏ, có rất nhiều cách cơ cấu tổ chức của dự án khác nhau. Sơ đồ sau là một ví dụ minh họa:



* Nguồn: CRD, 2005

Hình 4.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của dự án PTNT tại huyện Quảng Trạch

* *Lưu ý:* Đôi khi, một số dự án phát triển không gọi là ban quản lý (Project Management Board) mà gọi là ban phát triển thôn hoặc xã (Commune/Village Development Association) nhưng chức năng và nhiệm vụ hầu như không khác so với ban quản lý dự án.

* *Khi xây dựng hệ thống tổ chức và quản lý của dự án cần chú ý đến các vấn đề sau:*

- Cơ cấu theo ngành, thôn, giới và đại diện của người dân.
- Độ tuổi của các thành viên trong ban quản lý dự án.
- Lĩnh vực chuyên môn của các thành viên.
- Cân đối trong công việc: Xem xét công việc khác mà các thành viên trong ban quản lý phải đảm nhận, để không ảnh hưởng đến hoạt động chung của dự án.

1.2. Chức năng của ban quản lý dự án

1.2.1. Các chức năng của Ban quản lý dự án

- Lập kế hoạch thực hiện các hoạt động của dự án.
- Quản lý, điều hành khâu nối các hoạt động của dự án.
- Tổ chức các đơn vị, cá nhân thực hiện các kế hoạch đã được lập.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực thi các hoạt động của dự án.
- Tổ chức thực hiện các hợp đồng với bên ngoài.
- Là cầu nối của dự án với người tài trợ và các tổ chức khác.
- Theo dõi và giám sát các hoạt động của dự án.

1.2.2. Các điều kiện để Ban quản lý dự án hoạt động tốt

- Ban quản lý phải tinh gọn, không chồng chéo, hoạt động hiệu quả.
- Chủ dự án phải có khả năng lãnh đạo, uy tín trước cộng đồng.
- Các thành viên trong ban quản lý phải có khả năng về chuyên môn, nhiệt tình, trách nhiệm và không đảm nhận quá nhiều các công việc khác.
- Phải đảm bảo quyền lợi của cộng đồng.

- Phải có quy chế hoạt động do chính những thành viên tham gia tự xây dựng nên, trong đó qui định rõ chức năng, quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận trong bộ máy quản lý và của từng chức danh trong ban QLDA. Cần có cơ chế kiểm tra, giám sát nhất là đảm bảo sự giám sát của cộng đồng đối với mọi hoạt động của dự án.

- Phân công trách nhiệm cụ thể, thường xuyên định kỳ kiểm tra đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng thành viên, trên cơ sở đó có chế độ thưởng phạt rõ ràng.

1.3. Xây dựng cơ chế quản lý

Cần xây dựng hệ thống tổ chức từ cơ quan lãnh đạo cho đến các bộ phận chuyên môn và hành chính, xác định quyền hạn và trách nhiệm của chủ nhiệm dự án, các nhân viên dự án và các bộ phận chuyên môn. Nghĩa là cần có một cơ cấu tổ chức trong đó các vai trò của các bộ phận và từng cá nhân phải được phân định một cách rõ ràng. Cần phải thiết lập một hệ thống kiểm soát để giúp ban quản lý dự án sử dụng được nguồn lực một cách có hiệu quả và giám sát tiến độ trên mọi phương diện của dự án.

Trong quản lý các dự án PTNT, việc thành lập và phát triển các nhóm nông cốt, các tổ chức cộng đồng (CBOs) là một hoạt động rất quan trọng trong công tác quản lý dự án. Họ đại diện cho dân và là những người có ý thức tiên bộ trong cộng đồng. Cần tổ chức các khoá huấn luyện nhằm nâng cao năng lực cho họ về công tác quản lý và năng lực sản xuất, nhất là các kỹ năng quản lý có sự tham gia của cộng đồng. Sau đó họ sẽ huấn luyện lại các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho người dân địa phương, theo phương thức "nông dân chuyển giao cho nông dân". Cần tổ chức các hoạt động vận động quần chúng để rèn luyện kỹ năng tổ chức của nhóm nông cốt. Phát huy cao độ vai trò của nhóm nông cốt và thường xuyên làm việc với họ để có thể hiểu sâu hơn về tâm tư, tình cảm và nguyện vọng của họ cũng như của cộng đồng. Trên cơ sở đó, có thể giúp họ chủ động giải quyết các công việc của dự án bằng chính những cố gắng tập thể của cộng đồng.

Cần phát huy tiềm năng của nhóm lãnh đạo, củng cố tổ chức của dự án thông qua việc hỗ trợ chuyên môn cho ban quản lý và nhóm

nòng cốt như các kiến thức và kỹ năng về quản lý. Năng lực lãnh đạo của họ sẽ được nâng lên qua hoạt động đào tạo, tham quan, rút kinh nghiệm thường kỳ và thông qua tinh thần đoàn kết, tự lực dân chủ trong dự án. Cần để họ xây dựng kế hoạch hoạt động và tự tổ chức triển khai các hoạt động dưới sự hỗ trợ càng ít càng tốt của các cán bộ dự án. Khi năng lực đã được nâng lên, cần mở rộng khả năng liên kết của họ với các nhóm khác, tổ chức khác trong và ngoài cộng đồng (hình thành các mạng lưới: networking) để giải quyết các vấn đề chung ảnh hưởng đến toàn cộng đồng hoặc để thêm các nguồn lực.

Trong xây dựng cơ chế quản lý cần đặc biệt chú ý cơ chế đảm bảo sự tham gia của người dân trong mọi hoạt động của quá trình quản lý (quản lý dự án có sự tham gia). Như vậy sẽ đảm bảo cho sự phát triển hài hoà và tính bền vững của dự án.

II. VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC CỘNG ĐỒNG TRONG THỰC HIỆN DỰ ÁN

Khác với các dự án đầu tư, các tổ chức ở cộng đồng có vai trò rất quan trọng đối với các dự án phát triển nông thôn. Huy động được sự tham gia tích cực của các tổ chức này vào hoạt động của dự án là một trong những yếu tố quan trọng cho sự thành công của dự án.

2.1. Vai trò của tổ chức Đảng và chính quyền thôn, xã

Trong hệ thống quản lý Nhà nước, đơn vị thôn, xã là một đơn vị cơ bản của bộ máy chính quyền. Đây là lực lượng có ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động của dự án, nhất là các lĩnh vực như: Đề ra các chủ trương, chính sách nhằm thu hút sự tham gia của người dân vào dự án; Tạo các điều kiện thuận lợi cho các hoạt động của dự án; Chỉ đạo ban quản lý dự án để tổ chức thực hiện tốt các hoạt động của dự án; Giám sát, đánh giá dự án; Duy trì và nhân rộng các thành quả của dự án sau khi kết thúc. Chính vì vậy cần phải tranh thủ tối đa sự giúp đỡ và kết hợp tốt với chính quyền cơ sở để đảm bảo cho sự thành công của dự án. Dự án phải triển khai các hoạt động nhằm nâng cao năng lực cho các cán bộ dự án cũng như cán bộ địa phương, nhất là các năng lực quản lý có sự tham gia của người dân để họ không những tổ chức thực

hiện tốt các hoạt động của dự án mà còn thực hiện tốt các hoạt động phát triển kinh tế, xã hội khác ở địa phương. Thực tế cho thấy, nhiều dự án đã gặp không ít khó khăn trong hoạt động, thậm chí không thành công vì không được sự ủng hộ của chính quyền cơ sở.

2.2. Vai trò của các tổ chức quần chúng

Các tổ chức quần chúng bao gồm hội Phụ nữ, hội Nông dân, hội Cựu chiến binh, Đoàn thanh niên ở cấp cơ sở. Các tổ chức này đóng vai trò khá quan trọng trong việc thuyết phục, vận động và tăng cường sự tham gia của người dân nhằm thực hiện tốt các hoạt động của dự án. Thực tế, hội Nông dân thường tổ chức rất tốt các hoạt động chuyển giao tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất, hội Phụ nữ là đối tác quan trọng của các chương trình tín dụng. Trong quá trình thực thi dự án cần nâng cao năng lực cho các tổ chức này đồng thời cần kết hợp tốt giữa hoạt động của các hội với hoạt động của dự án và ngược lại. Do làm tốt sự kết hợp này mà nhiều dự án không những đã thành công tốt đẹp mà còn tạo ra những phong trào sôi nổi của các tổ chức quần chúng ở địa phương. Ví dụ, thông qua các hoạt động tín dụng mà các nội dung hoạt động của hội Phụ nữ được tốt hơn, hấp dẫn hơn đối với chị em. Phần lãi suất thu được của hoạt động tiết kiệm đã được dùng để làm quỹ khuyến học cho các cháu, khen thưởng cho những chị làm kinh tế giỏi và để thăm hỏi khi chị em ốm đau, hoạn nạn,... đã làm tăng thêm sự đoàn kết, thân ái và tình làng nghĩa xóm ở địa phương.

2.3. Vai trò của các tổ chức cộng đồng truyền thống

Bao gồm các hội già làng, trưởng bản, các dòng họ,... đây là các tổ chức không có tính pháp lý nhưng lại có sức mạnh lớn trong việc điều hành thông qua các thể chế, luật tục. Do vậy, các dự án phát triển nên phát huy vai trò của các tổ chức này, đồng thời coi đây là những cơ sở quan trọng cho việc tổ chức và quản lý dự án dựa vào cộng đồng.

2.4. Vai trò của các tổ chức cộng đồng của dự án PTNT

Các tổ chức dựa vào cộng đồng (Community Based Organizations-CBOs) được hình thành từ các chương trình, dự án

đóng vai trò rất tích cực trong các hoạt động phát triển. Nó đã trở thành cầu nối quan trọng giữa các tổ chức phát triển và người dân địa phương, để những hỗ trợ từ các chương trình, dự án dễ dàng đến với các đối tượng mục tiêu (người nghèo). Nó vừa giúp cho người dân, đặc biệt là người nghèo dễ dàng tiếp cận với các nguồn lực, dịch vụ, đồng thời huy động được nội lực của cộng đồng địa phương.

Một số loại hình chính của tổ chức cộng đồng bao gồm: Nhóm quản lý tín dụng (credit group); Nhóm tự quản lý và sử dụng công trình cơ sở hạ tầng, ví dụ nhóm dùng nước (water user group); Các nhóm cùng sở thích sản xuất (common interest group - CIG). Các thành viên tham gia quản lý trong các tổ chức này được coi là những nông dân nòng cốt (key farmer groups). Các tổ chức cộng đồng có vai trò quan trọng trong việc tổ chức thực hiện các hoạt động của dự án. Một số kinh nghiệm hoạt động của các dự án phát triển nông thôn cho thấy, vai trò của các tổ chức cộng đồng được thể hiện trên một số mặt chủ yếu sau:

- *Nâng cao năng lực của người dân, đặc biệt là người nghèo:* Trước hết dự án tập trung nâng cao năng lực cho các tổ chức cộng đồng, không chỉ năng lực về sản xuất mà còn năng lực tổ chức quản lý và điều hành các hoạt động nhóm. Sau đó, các tổ chức cộng đồng sẽ tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao năng lực cho người dân theo phương pháp “nông dân chuyển giao cho nông dân”(farmers to farmers extension or farmers led extension). Ví dụ, các nông dân nòng cốt có thể tập huấn lại cho các nông dân khác trong nhóm bằng chính ngôn ngữ địa phương và ngay trên đồng ruộng của họ, vì thế người dân dễ tiếp thu hơn, đặc biệt là đối với những cộng đồng người dân tộc thiểu số có trình độ dân trí thấp và sử dụng tiếng Kinh chưa thành thạo. Thông qua phương pháp này, các tiến bộ kỹ thuật sẽ được chuyển giao và nhân rộng trong sản xuất của người dân.

- *Thông qua các tổ chức cộng đồng, người dân, đặc biệt là người nghèo và phụ nữ đã được tham gia tích cực và chủ động trong các hoạt động của dự án:* Tất cả các công việc của dự án đều được đưa ra bàn bạc công khai, dân chủ tại các nhóm, mọi thành viên đều được tham gia ý kiến và có quyền quyết định các hoạt động. Được

tham gia như vậy nên người dân ý thức được rằng, dự án là của chính họ và họ phải có trách nhiệm thực hiện tốt dự án.

- *Tổ chức cộng đồng là nơi để người dân cùng nhau học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm về kỹ thuật sản xuất:* Thông qua các cuộc họp nhóm, các hội nghị đầu bờ,... các thành viên làm ăn khá sẽ chia sẻ kinh nghiệm và hướng dẫn giúp đỡ cho các thành viên khác trong nhóm. Đây là một cách học tập sinh động và hiệu quả, đây cũng là cách tốt nhất để nhân rộng các mô hình sản xuất thành công của dự án.

- *Nguồn vốn tín dụng của dự án được quản lý tốt và sử dụng hiệu quả:* Thông qua các nhóm tín dụng, nguồn vốn của dự án được quản lý một cách bài bản và phát huy tác dụng tốt đối với sản xuất của người dân. Hơn nữa, một lượng vốn tín dụng nhỏ bé của dự án cho mỗi hộ sẽ được sử dụng như là một công cụ để nâng cao năng lực cho họ và cho cộng đồng. Một khi năng lực đã được nâng cao, họ có thể dễ dàng tiếp cận với các nguồn vốn khác, kể cả vay vốn của ngân hàng để đầu tư vào sản xuất.

- *Các công trình cơ sở hạ tầng được quản lý và sử dụng tốt:* Nhóm được tham gia vào quá trình lựa chọn, khảo sát công trình, lập kế hoạch thi công, đồng thời tham gia tích cực vào các hoạt động thi công và giám sát công trình. Với sự tham gia, nhất là sự giám sát của người dân, chất lượng các công trình được đảm bảo. Ngoài ra, nhờ có sự quản lý, duy tu và bảo dưỡng công trình sau xây dựng của nhóm hộ sử dụng, tuổi thọ của các công trình cũng cao hơn.

- *Nâng cao tinh thần đoàn kết, tương thân tương ái trong cộng đồng, vị thế của người nghèo và phụ nữ thông qua đó mà được cải thiện:* Hoạt động nhóm đã giúp cho các người dân trong cộng đồng xích lại gần nhau, quan tâm nhau hơn. Cùng sở thích, cùng mối quan tâm, cùng mục tiêu hành động đã giúp cho các thành viên của nhóm dễ hòa đồng, dễ thông cảm và chia sẻ với nhau. Tham gia vào nhóm, các thành viên cảm thấy rằng họ cùng sở hữu một tài sản chung của dự án, được hưởng những quyền lợi nhất định, vì thế họ có tinh thần trách nhiệm với các hoạt động của nhóm. Các nhóm cũng đã có nhiều hoạt động tương thân tương ái, giúp đỡ lẫn nhau như tổ chức các hoạt

động hỗ trợ những thành viên trong lúc khó khăn, hoạn nạn, đau ốm, gặp rủi ro trong sản xuất,... Các buổi sinh hoạt nhóm như là một diễn đàn mà ở đó mọi người đều bình đẳng, đã tạo điều kiện cho các thành viên nghèo là phụ nữ mà vốn dĩ họ là những người yếu thế trong cộng đồng nói lên tiếng nói và chính kiến của họ. Vì thế mà vị thế của người người nghèo và phụ nữ trong cộng đồng, nhất là các cộng đồng người dân tộc đã được cải thiện đáng kể.

- *Thay thế vai trò của cơ quan tư vấn khi dự án kết thúc:* Các tổ chức cộng đồng đã từng bước thay thế vai trò của cán bộ tư vấn để tổ chức, quản lý và duy trì các hoạt động dự án tại địa phương. Đây chính là yếu tố đảm bảo sự bền vững của dự án.

- Ngoài ra, một số tổ chức cộng đồng mạnh có thể còn tổ chức được các hoạt động dịch vụ đầu vào, đầu ra cho sản xuất. Tham gia trong việc vận động chính sách ở địa phương hoặc cấp cao hơn, đóng góp tiếng nói thực tế từ cơ sở, phản ánh nguyện vọng chính đáng của người nghèo với các nhà hoạch định chính sách nhằm tạo ra được những cơ chế, chính sách phù hợp thúc đẩy quá trình xóa đói giảm nghèo ở địa phương.

III. LẬP KẾ HOẠCH THỰC HIỆN DỰ ÁN (Project Operational Planning)

Có rất nhiều dự án không hoàn thành đúng thời gian, bị bội chi so với dự trù ban đầu hoặc không đáp ứng được nhu cầu về chất lượng,... Tất cả những điều này đều trực tiếp liên quan đến việc lập kế hoạch thực hiện dự án. Vì vậy, lập kế hoạch thực hiện dự án là điều kiện quan trọng để đảm bảo dự án thành công. Đối với một số dự án lớn, thời gian chuẩn bị và lập kế hoạch thậm chí còn nhiều hơn cả thời gian thực hiện.

Khi xây dựng dự án, chúng ta đã xác định các hoạt động và lập kế hoạch thực hiện để đạt được mục tiêu của dự án. Tuy nhiên, khi bắt đầu triển khai dự án cũng cần phải xác định lại các hoạt động trước khi thực hiện để xem xét tính phù hợp của các hoạt động đã đề xuất so với điều kiện hiện tại. Đồng thời, tránh sự cách biệt về thời gian giữa lên kế hoạch (khi xây dựng dự án) và bước thực hiện dự án, nhất là

trong một số trường hợp những người có liên quan đến việc lên kế hoạch ban đầu không còn làm việc cho dự án nữa.

Lập kế hoạch thực hiện dự án (kế hoạch hành động, kế hoạch triển khai) bao gồm các công việc sau đây:

- Xác định rõ mục tiêu của dự án
- Xác định các hoạt động để đạt được mục tiêu
- Xác định thời gian cần thiết để hoàn thành mỗi hoạt động nhằm đảm bảo tiến độ chung của dự án.
- Dự trù chi phí và các nguồn lực cần thiết cho mỗi hoạt động cũng như tổng chi phí của dự án.

(Xem thêm mục 2.6, chương 2, trang 96)

Kế hoạch cần chỉ rõ nội dung từng công việc, thời gian, địa điểm, vật tư, thiết bị, tài chính, quy mô, người chịu trách nhiệm chính, người tham gia, người giám sát,... Kế hoạch phải nêu rõ kết quả cần đạt được của từng hoạt động, đó chính là cái đích cần hướng tới của các hoạt động, đồng thời góp phần thực hiện mục tiêu của dự án và là cơ sở cho việc giám sát kết quả của dự án. Ví dụ về kế hoạch thực hiện các hoạt động quý I/2007 của dự án ĐP (xem phụ lục 4.1).

Để tiến hành lập kế hoạch hành động cần tổ chức các cuộc họp cộng đồng cũng như làm việc theo các nhóm sở thích. Một việc quan trọng trong lập kế hoạch này là cần xác định rõ trách nhiệm cũng như sự cam kết của các bên liên quan và các nguồn lực để thực hiện. Kinh nghiệm cho thấy cần huy động tối đa sự đóng góp của cộng đồng về các nguồn lực để thực hiện dự án, đó chính là điều kiện để đảm bảo tính bền vững của dự án cũng như để nâng cao tính tự lập của cộng đồng, chống tư tưởng trông chờ, ỷ lại. Các nguồn lực gồm có: nhân công, vật liệu, kinh phí,... Về nguyên tắc, dự án chỉ hỗ trợ những gì người dân không có (ví dụ: xi măng, sắt thép,...) hoặc không thể làm được. Còn người dân phải đóng góp tối đa những gì họ có (ví dụ: tre gỗ, cát, sạn,...) và những cái họ có thể làm được (lao động đào đắp giân đơn,...). Khi lập kế hoạch cần xác định rõ sự đóng góp này (ai: dân/dự án đóng góp cái gì?) và xây dựng lịch trình huy động cụ thể

(đóng góp vào lúc nào?). Đồng thời cần đề ra cơ chế để kiểm tra, giám sát sự đóng góp của từng thành viên trong cộng đồng và phải có chế độ thưởng phạt nghiêm minh. Thực tế cho thấy, trong nhiều hoạt động của các dự án do trung tâm Phát triển nông thôn miền Trung thực hiện, người dân đã đóng góp tới 70% kinh phí, nhất là ở các hoạt động về xây dựng như làm chuồng trại cho gia súc, nhà sinh hoạt cộng đồng, nước sạch và vệ sinh môi trường nông thôn,... Chính sự đóng góp này đã nâng cao được ý thức và tinh thần trách nhiệm của người dân đối với dự án.

Căn cứ vào các hoạt động của dự án, kế hoạch thực hiện thường được lập cho những giai đoạn ngắn (một tháng hoặc một quý) để triển khai kế hoạch chung của dự án. Ban quản lý dự án là người chịu trách nhiệm chính trong việc lập kế hoạch và tổ chức thực thi các kế hoạch thực hiện. Người dân cần được tham gia vào mọi giai đoạn của lập kế hoạch, nhất là trong việc thực hiện và giám sát kế hoạch. Trong giai đoạn đầu của dự án, các cán bộ từ bên ngoài cần tư vấn cho ban quản lý dự án trong việc lập cũng như tổ chức thực hiện, giám sát các hoạt động của kế hoạch và viết báo cáo kết thúc. Ở các giai đoạn sau, ban quản lý dự án cần chủ động càng nhiều càng tốt trong các hoạt động này. Đó chính là bằng chứng về sự nâng cao năng lực cho ban quản lý, đồng thời cũng là cơ sở để đánh giá sự bền vững của dự án.

Để tổ chức các nguồn lực cần có kế hoạch thực hiện để làm cơ sở cho việc điều hành và theo dõi tiến độ các hoạt động của dự án. Nói chung, cần đảm bảo tính kế hoạch và nề nếp trong công việc, không nên thường xuyên thay đổi gây khó khăn cho công tác quản lý và điều hành. Tuy nhiên, kế hoạch cũng không nên quá cứng nhắc, phải linh động để có thể điều chỉnh khi có những thay đổi đột biến. Có hai loại kế hoạch chủ yếu trong thực thi dự án: kế hoạch ngân sách và kế hoạch tiến độ. Các kế hoạch cần được xây dựng càng chi tiết càng tốt. Kế hoạch ngân sách chính là công việc được thể hiện dưới dạng tài chính để đạt mục tiêu dự án. Kế hoạch thời gian là trình tự hợp lý các công việc, thể hiện thời điểm bắt đầu và kết thúc của mọi công việc.

IV. QUẢN LÝ THỰC HIỆN DỰ ÁN (Management of Project Implementation)

Khái niệm: Quản lý thực hiện dự án là tiến trình tổ chức và sử dụng những nguồn lực nhằm đạt được các mục tiêu của dự án trong một khoảng thời gian cụ thể.

Trong công tác quản lý dự án, một số lĩnh vực chính cần phải chú ý là: Quản lý tiến độ thực hiện; Quản lý chất lượng; Quản lý tài chính; Quản lý nhân sự; Quản lý vật tư; Quản lý kỹ thuật; Quản lý thông tin.

4.1. Quản lý tiến độ dự án (Progress Management)

Bất kỳ công việc nào cũng cần có thời gian để thực hiện. Tiến độ dự án hiểu một cách đơn giản là sự sắp xếp thời gian để thực hiện các hoạt động của dự án. Thời gian là nguồn lực đặc biệt, chúng ta đều có khoảng thời gian bằng nhau cho từng năm, không ai có thể vay mượn hay dự trữ thời gian, nếu ta không dùng thì nó cũng tự mất đi. Vì vậy, phân bổ công việc theo thời gian sao cho hiệu quả là một việc rất quan trọng trong quản lý dự án.

Khái niệm: Quản lý tiến độ là xác định chính xác các công việc cần phải tiến hành trong từng giai đoạn thực hiện dự án và đảm bảo cho các công việc đó được bắt đầu và hoàn thành đúng thời hạn.

Quản lý tiến độ thực chất là quá trình quản lý nhằm đảm bảo chắc chắn hoàn thành dự án theo đúng thời gian đã đề ra. Nó bao gồm các công việc như xác định hoạt động cụ thể, bố trí thời gian, khống chế thời gian và tiến độ thực hiện.

4.1.1. Nội dung của quản lý tiến độ

- Đảm bảo cho việc điều hành dự án được tiến hành một cách nhịp nhàng, ăn khớp.
- Đảm bảo các công việc của dự án được thực hiện theo đúng kế hoạch đã đề ra.
- Sử dụng các nguồn nhân lực, thiết bị và tài chính một cách hiệu quả nhất.

- Chú trọng quản lý vào các công việc chính trên sơ đồ Gantt để tránh chậm tiến độ chung của dự án.

Thực tế cho thấy, đôi khi tại cùng một thời điểm, dự án có rất nhiều việc cần phải hoàn thành. Trong trường hợp đó, người quản lý nên sắp xếp các công việc thành 2 loại để xếp ưu tiên giải quyết: công việc khẩn cấp và công việc quan trọng. Một công việc được coi là khẩn cấp khi nó đòi hỏi phải chú ý ngay lập tức. Một công việc càng gần đến thời hạn phải hoàn thành thì sẽ trở nên khẩn cấp. Tuy nhiên, một công việc khẩn cấp chưa chắc đã là công việc quan trọng. Một công việc được coi là quan trọng khi nó có một ý nghĩa lớn hoặc nó sẽ gây ra một hậu quả nghiêm trọng cho dự án và nó không phụ thuộc vào thời gian phải hoàn thành nó. Nghĩa là, dẫu thời gian có trôi đi thì mức độ quan trọng của nó vẫn không thay đổi. Để hoàn thành tốt và đúng tiến độ các công việc của dự án, người quản lý có thể căn cứ vào mức độ quan trọng và khẩn cấp của công việc để chia thành các loại công việc và hướng xử lý như sau:

- Công việc khẩn cấp nhưng không quan trọng: làm nhanh, dành thời giờ cho công việc khẩn cấp và quan trọng.
- Công việc khẩn cấp và quan trọng: Cần dành thời gian giải quyết ngay để tránh khủng hoảng.
- Công việc không khẩn cấp nhưng quan trọng: Cần dành thời gian để làm vì nếu không sẽ trở thành khẩn cấp.
- Công việc không khẩn cấp mà cũng không quan trọng: cần phân bổ thời gian để làm vì có thể bị bỏ quên hoặc sẽ trở thành khẩn cấp.

4.1.2. Hậu quả của việc quản lý tiến độ kém

- Ảnh hưởng xấu tới việc triển khai các công việc kế tiếp.
- Gây nên tình trạng rối loạn trong điều hành và thực hiện.
- Sử dụng các nguồn lực không hiệu quả: Tập trung nguồn lực quá mức cần thiết hoặc thiếu nguồn lực để thực hiện công việc.
- Hậu quả xấu về mặt tâm lý cho các bên thực hiện dự án.

4.1.3. Một số nguyên nhân của việc yếu kém trong quản lý tiến độ

Có rất nhiều nguyên nhân của việc quản lý tiến độ kém, sau đây là một số nguyên nhân thường gặp:

- Các nguyên nhân thuộc về người thực hiện: Thường xuyên bị quá tải do ôm đồm nhiều loại công việc khác nhau. Mất nhiều thời gian vào các việc sự vụ như hội họp, đi lại, giải quyết mâu thuẫn,... Thiếu cán bộ có đủ năng lực để thực hiện dự án,...
- Các nguyên nhân về quản lý: Bộ máy quản lý không hợp lý, các qui chế, qui định không rõ ràng, cụ thể. Yếu kém trong lập kế hoạch, nhất là các kế hoạch dài hạn. Chậm ra quyết định do hành chính cồng kềnh và có quá nhiều cấp phê duyệt. Thiếu hướng dẫn cụ thể để thực hiện. Thiếu cán bộ hoặc kém phối hợp kém trong công việc cũng như giữa các thành viên. Không có sự phân cấp hợp lý nhằm phát huy tối đa sự tham gia của các bên trong công tác quản lý,...

4.2. Quản lý chất lượng (Quality Management)

4.2.1. Khái niệm

Quản lý chất lượng là quá trình quản lý nhằm đảm bảo cho mọi hoạt động của dự án không có sự sai lệch so với tiêu chuẩn chất lượng đề ra. Nó bao gồm việc quy hoạch chất lượng, kiểm soát và đảm bảo chất lượng.

4.2.2. Nội dung của quản lý chất lượng dự án

- Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng cho tất cả các hoạt động đầu vào như tuyển dụng cán bộ, mua thiết bị, thuê tư vấn,...
- Xây dựng qui chế để thường xuyên kiểm tra, giám sát và thực hiện việc quản lý chất lượng.
- Phân công trách nhiệm rõ ràng cho các thành viên trong từng hoạt động. Cung cấp đầy đủ hệ thống tài liệu hướng dẫn và các qui trình kỹ thuật nhằm đảm bảo chất lượng.

- Chú ý nâng cao nhận thức và tư tưởng: Đảm bảo tất cả thành viên đều có ý thức và tinh thần trách nhiệm cao để thường xuyên nâng cao chất lượng các hoạt động của dự án.

4.3. Quản lý tài chính (Financial Management)

Khái niệm: Quản lý tài chính là quá trình quản lý chi phí của dự án nhằm đảm bảo hoàn thành dự án mà chi phí không vượt quá mức dự trù ban đầu. Nó bao gồm việc bố trí nguồn lực, quản lý chi phí, xác định chênh lệch để không chế chi phí.

4.3.1. Nội dung của quản lý tài chính

4.3.1.1. Quản lý chi phí

Là quá trình kiểm soát các hoạt động chi phí bao gồm các công việc sau:

- Lập kế hoạch tài chính: Kế hoạch tài chính cần xác định rõ các định mức chi cho từng hạng mục và các công việc đã được xác định trong dự án.
- Tổng hợp các chi phí hoặc những khoản đã chi tiêu cho đến thời điểm hiện tại.
- Ước tính các khoản sẽ phải chi cho đến khi kết thúc hoạt động hoặc dự án.
- So sánh giữa kế hoạch tài chính với chi phí thực tế để xác định mức độ chênh lệch.
- Phân tích để tìm ra nguyên nhân của sự chênh lệch.
- Ra các quyết định khi cần thiết.
- Dự kiến kế hoạch chi tiêu khoản kinh phí dự phòng cho các hoạt động phát sinh của dự án.

4.3.1.2. Xác định mức độ chênh lệch

Cần phân tích để xác định mức chênh lệch về chi phí và mức chênh lệch về tiến độ thực hiện. Vì:

- Mức chênh lệch về chi phí cho biết sự chênh lệch giữa kế hoạch tài chính và chi phí thực tế nhưng chưa tính đến khối lượng công việc đã hoàn thành.
- Mức chênh lệch về tiến độ cho biết chênh lệch giữa khối lượng công việc đã hoàn thành so với mức dự kiến phải thực hiện nhưng chưa tính đến yếu tố chi phí.

4.3.2. Một số nguyên nhân dẫn đến yếu kém trong quản lý tài chính

- Do công tác lập kế hoạch chưa tốt.
- Phát sinh các vấn đề thuộc về kỹ thuật.
- Quản lý, điều hành kém, không thực hiện được các công việc theo đúng kế hoạch.
- Xác định định mức tài chính không chính xác.
- Nguyên tắc quản lý tài chính không rõ ràng.
- Động cơ không trong sáng, minh bạch.
- Hệ thống sổ sách biểu mẫu không rõ ràng, kế toán không có năng lực hoặc chuyên môn nghiệp vụ kém.

4.4. Quản lý nhân lực của dự án (Personnel Management)

Khái niệm: Quản lý nhân lực là quá trình quản lý nhằm đảm bảo phát huy hết năng lực, tính tích cực, sáng tạo của mỗi người trong dự án và tận dụng nó một cách hiệu quả nhất.

Nó bao gồm các công việc như tuyển chọn, sử dụng và đào tạo để không ngừng phát triển nguồn nhân lực nhằm thực hiện tốt các mục tiêu của dự án cũng như để cho sự bền vững của dự án.

4.4.1. Đặc điểm nguồn nhân lực của dự án phát triển

- Xuất xứ khác nhau (đến từ nhiều cơ quan, tổ chức).
- Một số chỉ hoạt động trong một thời gian nhất định (không suốt đời).
- Phân bố thời gian cho dự án rất khác nhau.
- Lợi ích đạt được từ dự án cũng rất khác nhau.

Quản lý nguồn nhân lực dự án có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong quản lý dự án bởi vì đây là việc quản lý con người, họ có suy nghĩ, có tình cảm, có ước vọng riêng tư và những động cơ làm việc rất khác nhau.

4.4.2. Nội dung quản lý nguồn nhân lực của dự án

Nội dung quản lý nhân lực bao gồm các việc lập kế hoạch về nhân sự như tuyển dụng, tổ chức nhân sự, đào tạo, thù lao và khuyến khích, thưởng phạt, đánh giá cán bộ,... Đồng thời, quản lý nguồn nhân lực cũng là quá trình xác định nhân sự cho dự án (số lượng, chất lượng, cơ cấu,...) và các giải pháp nhằm đảm bảo nhân sự cho các hoạt động hiện tại cũng như sự phát triển nguồn nhân lực cho dự án/địa phương trong tương lai.

4.4.2.1. Tuyển chọn nhân lực

**** Tuyển chọn cán bộ thực hiện dự án:***

Nhân lực của dự án bao gồm tất cả những người cùng làm việc cho dự án, đó chính là đầu vào quan trọng của dự án.

Sau khi đã xác định được các nhiệm vụ và hoạt động, cần xem xét đến nhu cầu về nhân lực cho dự án. Tùy theo yêu cầu của công việc về trình độ nghề nghiệp, kiến thức, kỹ năng,... để xây dựng các tiêu chí tuyển chọn hoặc bố trí con người cho phù hợp.

Có rất nhiều loại nhân lực của một dự án. Theo thời gian, có nhân viên làm việc chuyên trách (full-time) hay nhân viên làm việc bán chuyên trách (part-time), theo tính chất công việc có các chuyên gia, tư vấn (consultant), theo loại hình nghề nghiệp, có nhân viên hành chính, nhân viên tài chính, cán bộ hiện trường,... Căn cứ vào khả năng ngân sách và nhu cầu công việc để quyết định tuyển chọn các nhân viên hoặc thuê (các chuyên gia, tư vấn) cho dự án.

Việc tuyển chọn nhân sự phải rõ ràng, công khai. Việc sử dụng lao động phải tuân theo các qui định nội bộ của cơ quan cũng như phải phù hợp với luật lao động. Một số dự án quy mô lớn thường có phòng nhân sự phụ trách công tác cán bộ.

** Chọn người hoặc hộ hưởng lợi:*

Đối với các dự án nhỏ, việc quản lý nguồn nhân lực cũng bao gồm cả việc xét chọn các hộ hưởng lợi của dự án. Cần xây dựng các tiêu chí cụ thể để chọn hộ hưởng lợi một cách công bằng và công khai. Tùy theo từng dự án mà có các tiêu chí khác nhau, một số tiêu chí thường dùng là:

- Là các hộ nghèo, thiếu vốn để sản xuất.
- Có hộ khẩu là người địa phương hoặc là thành viên của các hội đoàn thể (nếu dự án do các hội quản lý).
- Không nợ đọng từ các chương trình, dự án khác.
- Chấp hành tốt các qui định của địa phương và pháp luật của nhà nước.
- Cam kết thực hiện tốt các hoạt động của dự án và sẵn sàng giúp đỡ các thành viên khác.

Việc xét chọn phải thực sự dân chủ để đảm bảo sự thống nhất và tránh mâu thuẫn trong cộng đồng.

4.4.2.2. Quản lý và sử dụng nguồn nhân lực dự án

Để làm tốt công tác quản lý nhân sự, đối với các cán bộ làm việc lâu dài cho dự án, cần có bản mô tả công việc (job description) rất cụ thể và rõ ràng cho từng chức danh trong dự án. Mục đích của bản mô tả công việc là giúp cho từng nhân viên của dự án và những người có liên quan hiểu rõ: Mỗi cán bộ của dự án đang ở cương vị nào và cần phải làm công việc gì? Họ cần phải đạt được những chuẩn mực nào trong công việc? Họ chịu trách nhiệm trước ai? Và ai sẽ giám sát họ? Do vậy, sử dụng bản mô tả công việc sẽ có nhiều lợi ích, cụ thể là:

- Giúp người thực hiện nhiệm vụ biết rõ mình phải làm cái gì và phải hoàn thành các nhiệm vụ ấy ở tiêu chuẩn, mức độ nào về chuyên môn.
- Phân định rõ trách nhiệm cho từng người, tránh chồng chéo công việc nhiều người cùng làm một việc hoặc có công việc nhưng lại không rõ ai làm). Phòng ngừa những tranh cãi về trách nhiệm khi xảy ra việc xấu, đồng thời giúp mọi người có thể hỗ trợ nhau khi cần thiết.

- Giúp người quản lý thấy được nhu cầu đào tạo cho cán bộ.
- Dễ dàng cho việc giám sát, đánh giá cán bộ. Giúp người quản lý xác định được từng nhân viên của dự án hoàn thành các nhiệm vụ được giao với chất lượng như thế nào.

Đối với các cán bộ hợp đồng ngắn hạn hoặc các chuyên gia, tư vấn thuê theo vụ việc, cần phải có bản giao việc (điều kiện tham chiếu - Term of Reference - ToR). Đây là một công cụ của quản lý đang được ứng dụng rộng rãi trong nhiều dự án. ToR là văn bản chỉ ra rõ ràng nhiệm vụ và yêu cầu của từng nhân viên, tư vấn hay tổ chức tham gia vào dự án. Một bản ToR cần bao gồm những thông tin chủ yếu sau:

- Giới thiệu sơ qua về dự án và bối cảnh để thực hiện các nhiệm vụ được giao.
- Mục tiêu cần đạt được của công việc.
- Các phương pháp chủ yếu để thực hiện công việc.
- Các hoạt động/nhiệm vụ và đầu ra cần có, các kết quả hay sản phẩm phải giao nộp khi kết thúc công việc.
- Kế hoạch làm việc, thời gian phải hoàn thành
- Báo cáo (nội dung, thời gian và hệ thống báo cáo,...)
- Yêu cầu về kỹ năng, trình độ của chuyên gia/tư vấn
- Điều kiện đặc biệt.

ToR là một công cụ để giám sát, đánh giá và trao đổi thông tin rất hữu hiệu, nó thường đi kèm theo hợp đồng công việc và là một điều kiện quan trọng của hợp đồng.

Một nội dung quan trọng trong công tác sử dụng nguồn lực là phải thường xuyên giám sát, đánh giá để nâng cao chất lượng làm việc và trình độ của cán bộ. Một số tiêu chuẩn dùng để giám sát và đánh giá cán bộ là: kiến thức, kỹ năng, phương pháp làm việc/tiếp cận, tác phong và thái độ, tinh thần trách nhiệm, nhiệt tình,... Đôi khi người quản lý hoặc người giám sát có thể sử dụng mẫu bảng kiểm như sau:

Bảng 4.1: Mẫu bảng điểm đánh giá cán bộ

Tên cán bộ:

Tiêu chuẩn đánh giá	Thang điểm	Ghi chú
Kiến thức		
Kỹ năng		
Phương pháp		
Thái độ		
.....		
Tổng cộng		
Đánh giá		

4.4.2.3. Đào tạo nguồn nhân lực của dự án

Đào tạo là quá trình cung cấp kiến thức, kỹ năng và thái độ để làm thay đổi nhận thức và nâng cao năng lực cho cán bộ nhằm thực hiện thành công dự án. Hoạt động đào tạo bao gồm 3 giai đoạn: Đánh giá nhu cầu đào tạo; Thực hiện hoạt động đào tạo; Và đánh giá hoạt động đào tạo.

** Một số lưu ý khi thực hiện hoạt động đào tạo:*

- Lập kế hoạch đào tạo: Phải xác định rõ các nội dung và hoạt động đào tạo cụ thể cho từng đối tượng và những giải pháp/điều kiện tương ứng để thực hiện các hoạt động đó.
- Nội dung của kế hoạch đào tạo: Khi xây dựng kế hoạch đào tạo phải nêu rõ các nội dung như mục tiêu đào tạo; Loại hình, chương trình và nội dung đào tạo; Số lượng người tham gia; Thời gian và thời điểm đào tạo; Nơi đào tạo; Các phương tiện phục vụ đào tạo; Chi phí đào tạo; Giảng viên; Đánh giá hoạt động đào tạo.
- Hình thức tổ chức đào tạo: Có nhiều hình thức khác nhau như đào tạo trên lớp, đào tạo trên công việc, đào tạo tại chỗ, gửi tham dự các lớp đào tạo bên ngoài hoặc tự đào tạo. Đối với nông dân hình thức thích hợp nhất là cầm tay chỉ việc và đào tạo trực tiếp trên đồng ruộng.

4.4.3. Những vấn đề thường gặp trong quản lý nhân lực

- Chọn nhầm người (tuyển dụng không đúng tiêu chuẩn) và giao nhầm việc.
- Phân công công việc không hợp lý (không phù hợp với năng lực, sở trường).
- Không thường xuyên kiểm tra, đánh giá.
- Thiếu động viên và thưởng phạt kịp thời.
- Nhặng về sử dụng, xem nhẹ việc đào tạo và phát triển nguồn lực.
- Cán bộ không có tinh thần hợp tác trong công việc.

4.5. Quản lý vật tư (Material Management)

Vật tư đầu vào của dự án tùy thuộc vào từng loại dự án, thông thường bao gồm phân bón, thuốc trừ sâu, giống cây trồng, vật nuôi và các nguyên, nhiên liệu khác.

Căn cứ vào các hoạt động cụ thể của dự án ở mỗi giai đoạn để xác định: Những vật tư cần thiết cho dự án; Ai là người cung cấp; Giá cả của các vật tư; Số lượng, chất lượng đầu vào; Thời điểm cung cấp;...

Trong các dự án cần nguồn vật tư lớn thì cần phải có các hợp đồng cung cấp đầu vào và phải theo dõi các hợp đồng để thực hiện đúng chủng loại, chất lượng và đúng thời gian.

Quản lý vật tư cũng bao gồm cả việc quản lý các tài sản của dự án. Để quản lý tốt cần đánh mã số cho từng loại tài sản, lập sổ theo dõi và định kỳ kiểm kê hàng năm nhằm đánh giá tình trạng và hiệu quả sử dụng. Cần xây dựng các quy định cụ thể về việc quản lý nhằm phát huy tối đa hiệu quả sử dụng các tài sản dự án, tránh thất thoát, lãng phí.

4.6. Quản lý kỹ thuật (Technical Management)

Kỹ thuật áp dụng của dự án sẽ quyết định đến năng suất, lợi nhuận hay lợi ích mà dự án đem lại. Mỗi loại dự án có những đặc thù và yêu cầu khác nhau về kỹ thuật. Các dự án thuộc lĩnh vực sản xuất nông, lâm nghiệp thường gắn liền với chu kỳ tái sinh và phục hồi tài nguyên, chu kỳ sản xuất của cây trồng hoặc vật nuôi nào đó. Các dự án này

phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện thời tiết, sâu, bệnh, dịch hại,... nên tính rủi ro rất cao. Do vậy, cần phải xác định các kỹ thuật thích hợp và quản lý nhằm thực hiện đúng các qui trình sản xuất với từng loại cây con để đảm bảo sự thành công của dự án.

Đối với các dự án xây dựng các hạ tầng cơ sở như giao thông, hệ thống thủy lợi, trường học, bệnh viện thì việc quản lý kỹ thuật là quan trọng để đảm bảo chất lượng của công trình. Cần thực hiện tốt các chế độ giám sát (giám sát tác giả và giám sát kỹ thuật), đặc biệt là giám sát của người hưởng lợi để thực hiện tốt các qui trình kỹ thuật như đã được thiết kế và phê duyệt.

4.7. Quản lý thông tin (Information Management)

Khái niệm: Quản lý trao đổi thông tin dự án là quá trình quản lý nhằm đảm bảo cho việc truyền đạt, thu thập và trao đổi một cách hợp lý các thông tin cần thiết cho việc thực hiện dự án.

Hệ thống thông tin rất cần thiết và quan trọng trong mọi hoạt động của quản lý dự án. Quản lý thông tin bao gồm: Thu thập thông tin, xử lý và phân tích thông tin, cung cấp và trao đổi thông tin.

4.7.1. Vai trò của thông tin trong quản lý dự án

- Thông tin là cần thiết để hiểu biết đầy đủ về thực trạng các hoạt động của dự án. Cập nhật kịp thời và thường xuyên tình hình thực hiện và kết quả đạt được để có những quyết định và giải pháp đúng trong công tác quản lý.
- Phản ánh những cơ hội để có thể đẩy nhanh tiến độ thực hiện dự án.
- Tăng cường khả năng điều hành của Ban quản lý dự án: Là cơ sở để người quản lý đề ra các quyết định nhằm tổ chức thực hiện dự án tốt hơn trong từng thời điểm của dự án như lựa chọn phương thức thực hiện tốt nhất, lựa chọn kỹ thuật, tổ chức lao động và phân bổ các nguồn lực.
- Là cơ sở để tăng cường sự điều phối và kết hợp các hoạt động và các bên liên quan đến dự án.

- Để những người ngoài có thể học tập và làm theo những kết quả và thành công của dự án.

4.7.2. Những thông tin cần thiết cho quản lý dự án

- Tiến độ thực hiện và các kết quả hoạt động của dự án.
- Những thông tin thường ngày về tình hình thực hiện dự án giữa Ban quản lý và các bộ phận liên quan (những báo cáo nhanh hàng ngày và định kỳ phản ánh tình hình thực hiện và kết quả công việc, những thuận lợi, khó khăn, sự cố và biện pháp khắc phục, những đề nghị sửa đổi công việc,...)
- Thông tin về tình hình sử dụng các nguồn lực: nhân lực, tài chính, vật tư.
- Thông tin về sự tham gia của các bên trong quá trình thực hiện.
- Thông tin về thị trường: giá vật tư, nguyên liệu, tiêu thụ sản phẩm,...
- Thông tin về các điều kiện tự nhiên (thời tiết, khí hậu, sâu bệnh,...) và kinh tế xã hội có liên quan đến dự án.
- Thông tin về nhóm hưởng lợi và những người bị ảnh hưởng từ dự án.
- Các mâu thuẫn nảy sinh trong quá trình thực hiện.
- Chính sách của Chính phủ và cơ quan tài trợ.
- Những văn bản thoả thuận, tài liệu của các hội nghị, hội thảo, các lớp tập huấn,...

4.7.3. Các kênh thông tin của dự án

- Thông tin của dự án có thể được thu thập từ nhiều kênh khác nhau như:
- Các báo cáo định kỳ và bất thường, các chứng từ sổ sách, tài liệu liên quan.
- Kết quả kiểm tra định kỳ và bất thường.
- Phản ánh của cộng đồng
- Trực tiếp nghe nhìn và quan sát.

- Các kênh thông tin như tổ chức các cuộc họp, thư tín, điện thoại, công văn, thông qua các phương tiện truyền thông,...

4.7.4. Phân tích và xử lý thông tin

- Phân loại, đánh giá tính cấp thiết và độ tin cậy của các thông tin thu nhận được.
- Xác định thẩm quyền xử lý thông tin, chuyển thông tin cho người có trách nhiệm và đủ thẩm quyền để giải quyết.
- Khi xử lý thông tin cần phải:
 - Xếp hạng ưu tiên các vấn đề cần giải quyết.
 - Xác định chuẩn mực hoặc nguyên tắc để giải quyết.
 - Tìm nguyên nhân đích thực và các phương án để khắc phục đối với các khó khăn, sự cố.
 - Chỉ đạo để thực hiện đúng như các phương án đã đề xuất.
 - Đánh giá, rút kinh nghiệm cho việc thực hiện dự án trong thời gian tới.

V. KẾT THÚC DỰ ÁN (Project Ending)

Đây là giai đoạn cuối cùng của công việc quản lý dự án. Bất cứ dự án nào cũng đều có điểm kết thúc, đây là thời điểm các mục tiêu đã được thực hiện và kết quả đã được sử dụng cho các bên liên quan. Thường có hai dạng kết thúc dự án:

- Kết thúc hoàn toàn dự án: Thường có 2 trường hợp, đó là (i) dự án đã hoàn thành tốt các nhiệm vụ đặt ra và người dân có thể tiếp tục duy trì các thành quả của dự án để phát triển kinh tế, xã hội ở địa phương. Và (ii) dự án không hoàn thành tốt nhiệm vụ và bị các cơ quan tài trợ cắt bỏ không tiếp tục thực hiện.
- Kết thúc để tiếp tục giai đoạn mới với một chu kỳ tiếp theo của dự án nhưng ở mức độ cao hơn.

Bất kỳ ở dạng nào, công việc kết thúc dự án cũng bao gồm một số hoạt động chính như sau:

Tổng kết rút kinh nghiệm: Đây là hoạt động quan trọng nhất khi kết thúc dự án. Cần tổ chức rút kinh nghiệm một cách nghiêm túc điều

gì đã thực hiện tốt, điều gì cần khắc phục? Nếu được làm lại, việc lập kế hoạch và thực hiện dự án có gì thay đổi không và thay đổi như thế nào? Những bài học kinh nghiệm này cần được ghi chép và lưu trữ lại để áp dụng cho các dự án trong tương lai. Việc này sẽ tạo nền cơ sở tốt và đảm bảo sự thành công cho các dự án tiếp theo.

Báo cáo kết thúc dự án: Sau khi kết thúc, người quản lý phải thực hiện việc báo cáo về toàn bộ quá trình thực hiện và kết quả đạt được của dự án. Có hai loại báo cáo chính, đó là báo cáo kết thúc và báo cáo tài chính của dự án. Tùy theo từng dự án và yêu cầu của nhà tài trợ mà nội dung có thể khác nhau, tuy nhiên một báo cáo kết thúc cần nêu rõ: các hoạt động đã tiến hành, các kết quả đã đạt được và mức độ hoàn thành dự án so với các mục tiêu đã đề ra. Đặc biệt cần phân tích để làm rõ những ảnh hưởng của dự án đối với đời sống kinh tế xã hội của địa phương. Những bài học kinh nghiệm trong quá trình thực hiện dự án. Báo cáo tài chính cần có các nội dung như: tổng kinh phí nhận được từ cơ quan tài trợ, so sánh giữa kế hoạch tài chính và thực chi, cân đối giữa thực nhận và thực chi của dự án. Cần giải thích rõ những khoản chênh lệch giữa kế hoạch và thực chi cũng như việc sử dụng những khoản kinh phí trong ngân sách dự phòng của dự án.

- **Kiểm toán dự án:** Kiểm toán là quá trình xem xét toàn bộ các hoạt động của dự án, bao gồm: hoạt động về quản lý, tiến trình thực hiện, kết quả đạt được, các tài sản và tài chính của dự án, mức độ hoàn thành các công việc cũng như hoàn thành mục tiêu của dự án. Tùy theo mục đích và yêu cầu mà có thể tiến hành kiểm toán tổng thể hay chỉ tiến hành kiểm toán một phần nào đó của quá trình quản lý dự án. Thông thường, khi kết thúc các dự án đều tiến hành kiểm toán về tài chính nhằm xác định tình hình và mức độ chi tiêu so với kinh phí được duyệt và để xác định tính minh bạch của các hoạt động tài chính của dự án.

VI. CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG TRONG QUẢN LÝ DỰ ÁN

6.1. Các yếu tố then chốt để thực hiện thành công dự án

- **Mục đích:** Đáp ứng mong muốn/nhu cầu của người hưởng lợi trong quá trình thực hiện dự án.

- **Mục tiêu:** Mục tiêu và nhiệm vụ của dự án phải được xác định rõ ràng, cụ thể, mọi người đều phải hiểu một cách thấu đáo và có cam kết để thực hiện tốt các mục tiêu của dự án.
- **Nhân sự:** Giám đốc và các cán bộ quản lý dự án phải có những kỹ năng tốt về các mặt giao tiếp, kỹ thuật và quản lý. Các nhân viên dự án phải tận tình, tâm huyết và trách nhiệm.
- **Các bên liên quan:** Có sự tham gia tích cực của các bên liên quan, nhất là sự ủng hộ của lãnh đạo địa phương và sự đồng tình của những người hưởng lợi dự án.
- **Kế hoạch:** Có kế hoạch và thời gian biểu cụ thể.
- **Nguồn lực:** Bảo đảm phân phối đủ các nguồn lực như tài chính, nhân sự và hậu cần cho tất cả các hoạt động của dự án đã đề ra.
- **Kỹ thuật:** Các kỹ thuật được áp dụng phù hợp với điều kiện cụ thể, chọn được cơ quan tư vấn và hỗ trợ có năng lực.
- **Thông tin:** Các kênh thông tin liên quan đến hoạt động của dự án phải đầy đủ như thông tin về các mục tiêu, sự thay đổi, vai trò và phối hợp.
- **Kiểm tra, giám sát:** Có cơ chế kiểm tra, đánh giá thích hợp về kế hoạch, tiến độ, đồng thời cần tổ chức tốt những hoạt động giám sát và phản hồi, nhất là phản hồi từ người hưởng lợi.

6.2. Một số năng lực cần có đối với người quản lý dự án

Do tính chất và các đặc điểm của dự án nên quản lý dự án có những điểm khác với công việc quản lý một cơ quan hay một phòng ban. Về thực chất, quản lý dự án là quản lý một quá trình thay đổi, nghĩa là thường đề cập đến những vấn đề có phạm vi rộng, đều muốn giải quyết một vấn đề hoặc một tình trạng yếu kém nào đó ở hiện tại, đều có những mục tiêu hay viễn cảnh nào đó cần phải đạt được và đều cần phải có các hành động để đạt được các mục tiêu. Hoàn cảnh mà dự án hành động cũng thay đổi theo thời gian, những nhận biết và giá trị cũng luôn thay đổi, nhiều cái mới xuất hiện, những quan hệ cũng như quyền lợi mới sẽ nảy sinh,... Do vậy người quản lý dự án cần phải có khả năng để làm việc với những điều không chắc chắn, cần phải có sự năng động, linh hoạt và cũng cần có một kỹ năng giao tiếp tốt. Nói

chung, người quản lý dự án cần phải có những năng lực và các kỹ năng sau:

1. Năng lực về tổ chức và lãnh đạo: Phần lớn sự thành công của người quản lý dự án phụ thuộc vào năng lực tổ chức và lãnh đạo của họ. Thực tế cho thấy, công tác tổ chức càng được làm tốt bao nhiêu thì việc thực hiện các nhiệm vụ của dự án càng thuận lợi bấy nhiêu. Để làm tốt việc tổ chức dự án đòi hỏi người lãnh đạo phải thực hiện tốt các hoạt động sau:

- Xác định rõ mục đích và các kết quả của dự án.
- Xây dựng được kế hoạch thực hiện cụ thể rõ ràng, khả thi.
- Cần có sự phân cấp và phân quyền một cách hợp lý nhằm phát huy tính chủ động, sáng tạo của mỗi người trong quá trình thực thi dự án.
- Phát huy được tinh thần hợp tác của các cán bộ dự án cũng như các bên liên quan để xây dựng một nhóm làm việc có hiệu quả.
- Giải quyết tốt các mâu thuẫn nảy sinh, tránh đối đầu bằng quyền lực và loại bỏ những ấn tượng khó chịu.
- Xây dựng và duy trì được một hệ thống liên lạc thông suốt.
- Hoàn thành công việc đúng tiến độ và trong phạm vi ngân sách cho phép.
- Thường xuyên chú ý đào tạo cán bộ.
- Phải nêu gương, chứng tỏ được năng lực của mình, quyết đoán, ra được các quyết định đúng và kịp thời, luôn năng động, sáng tạo trong công việc.

2. Năng lực chuyên môn: Nắm vững chuyên môn và có kinh nghiệm về các lĩnh vực chuyên môn của dự án.

3. Khả năng giao tiếp: Xây dựng và duy trì được một hệ thống liên lạc thông suốt, biết giải thích, thuyết phục và đàm phán với mọi đối tượng.

Tài liệu đọc thêm

NHỮNG NĂNG LỰC CẦN CÓ CỦA CÁN BỘ DỰ ÁN*

Với vai trò là nhà tổ chức, một cán bộ dự án phát triển cần có các nhiệm vụ, kiến thức và năng lực như sau:

- a. Tạo thuận lợi và thúc đẩy
- b. Nghiên cứu
- c. Huấn luyện
- d. Vạch kế hoạch
- e. Xúc tác.

Tạo thuận lợi và thúc đẩy (facilitator) là nhiệm vụ hàng đầu của người cán bộ dự án, họ không phải là người làm thay cho dân mà phải là người “làm cùng”, “làm với” người dân. Làm hộ, làm thay là tước đoạt khả năng chủ động, tự lập, tự quyết của người dân. “Sở thích” hay làm thay của người ngoài (outsider) đi vào cộng đồng với nhiệt tình, thái độ “kẻ trên” là nguy cơ lớn nhất đối với các cán bộ dự án. Tạo ra được bầu không khí thuận lợi để cho người dân tự tổ chức là nhiệm vụ của các nhà tổ chức. Cách làm “tạo thuận lợi” được nhấn mạnh trong mọi hoạt động từ xác định vấn đề/nhu cầu, lựa chọn các ưu tiên cho đến xây dựng kế hoạch, triển khai, đánh giá.

Trong vai trò của nhà nghiên cứu, cán bộ dự án phải biết tìm hiểu các khía cạnh khác nhau của cộng đồng, vạch ra một kế hoạch, các hướng dẫn cần thiết để cùng người dân địa phương tìm hiểu về cộng đồng mình. Không nhất thiết phải thực hiện những cuộc điều tra quy mô lớn nhưng cán bộ dự án phải có kỹ năng thu thập, phân tích những dữ kiện về cộng đồng. Điều quan trọng là tạo điều kiện cho người dân tham gia ngay từ đầu.

Trong vai trò của nhà huấn luyện, cán bộ dự án sẽ chuyển giao các kiến thức và kỹ năng tổ chức hoạt động tập thể cho cộng đồng. Cán bộ dự án phải có kỹ năng tổ chức các lớp tập huấn, sử dụng các phương pháp huấn luyện khác nhau bằng lời nói, chữ viết, hình ảnh, sắm vai, v.v...

Trong vai trò của người lập kế hoạch, cán bộ dự án cần giúp người dân vạch ra kế hoạch. Kế hoạch phải từ cơ sở đưa lên, xuất phát từ nhu cầu và những vấn đề của cộng đồng. Tính chính xác của nhà lập

* Phát triển theo tài liệu của Nguyễn Thị Oanh

kế hoạch đòi hỏi cán bộ dự án phải đề ra mục tiêu khả thi, cụ thể; những công việc cần làm tùy theo đối tượng và thời gian. Ai thực hiện? (Who). Làm gì? (What). Bao giờ bắt đầu và khi nào kết thúc? (When). Thực hiện bằng phương tiện, điều kiện gì? (How). Thực hiện dự án ở đâu? (Where).

Trong vai trò của xúc tác, cán bộ dự án phải tạo ra được những chuyển biến quan trọng như thay đổi thái độ và hành vi của cá nhân, biến đổi các mối quan hệ, trong các nhóm và tổ chức của cộng đồng. Họ là chất “men” tạo ra những chuyển biến đó.

Với các nhiệm vụ nặng nề như vậy, tác viên cộng đồng cần các phẩm chất cần thiết thể hiện các khía cạnh như chuyên môn, khả năng giao tiếp.

- **Năng lực chuyên môn:** Phát triển cộng đồng là một khoa học và nghệ thuật. Một cán bộ dự án phải có đầy đủ năng lực chuyên môn để có thể xử lý các tình huống và ra những quyết định đúng đắn. Các kiến thức và kỹ năng tạo cho họ sự tự tin và xây dựng niềm tin nơi người dân. Việc trang bị các kiến thức tại học đường là cần thiết và bắt buộc cho các cán bộ dự án.

- **Hòa đồng:** Muốn tiếp cận cộng đồng, cán bộ dự án phải có phong cách hoà đồng, cùng ăn, cùng ở, cùng làm với dân. Thái độ lắng nghe, đồng cảm, chấp nhận sẽ giúp cho tác viên hoà đồng. Nhưng trong hoà đồng cũng tránh những sa lầy biến mình thành một người dễ dãi, mất tư cách, từ đó không được người dân tín nhiệm. Các quan hệ quá riêng tư cũng sẽ làm ảnh hưởng đến quan hệ chung đến với toàn cộng đồng.

- **Trung thực:** Cán bộ dự án phải trung thực với dân và trong sáng với chính mình. Cán bộ dự án phải luôn tự khám phá mình và không e ngại khi người khác nhìn vào để giúp mình trau chuốt phẩm chất. Người dân nhận thức những giá trị mà phát triển cộng đồng cổ vũ như dân chủ, hợp tác, công bằng xã hội, tôn trọng nhân phẩm,... con người và cách sống của cán bộ dự án. Sự ba hoa, hứa hẹn suông để tạo uy tín bằng cái mình không có không phải là phẩm chất của tác viên phát triển cộng đồng.

- **Kiên trì, nhẫn nại:** Các cán bộ dự án mới vào nghề thường hay nóng vội, muốn thấy thành tích ngay nên hay áp đặt ý kiến của mình. Họ dễ ngã lòng khi không thực hiện điều họ mong muốn.

Phát triển cộng đồng là một quá trình đòi hỏi thời gian. Sự thay đổi trong thái độ và trong hành vi không thể diễn ra một sớm một chiều. Biết kiên trì chờ đợi là một phẩm chất cần có của tác viên cộng đồng.

- Khiêm tốn, cầu thị: Trong phát triển cộng đồng sự học hỏi không chỉ có một chiều từ cán bộ dự án đến dân mà cán bộ dự án có thể học hỏi rất nhiều kinh nghiệm và cuộc sống của dân. Chỉ có sự khiêm tốn mới giúp cho cán bộ dự án lắng nghe, đón nhận trân trọng ý kiến từ dân. Chấp nhận sự đóng góp mới thực hiện tốt chương trình phát triển cộng đồng và luôn nâng cao phẩm chất và năng lực của cán bộ dự án.

- Khách quan, vô tư: Cán bộ dự án cần có đức tính này và không nên có thái độ phê phán. Tinh thần khách quan, vô tư giúp người cán bộ dự án giải quyết được những mâu thuẫn trong cộng đồng và làm tốt vai trò xúc tác liên kết các nhóm.

- Lối sống có đạo đức: Tác viên cộng đồng phải có cuộc sống đạo đức phù hợp với giá trị, chuẩn mực xã hội được mọi người chấp nhận.

Chương 5

GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ

DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN

(Rural Development Project Monitoring and Evaluation)

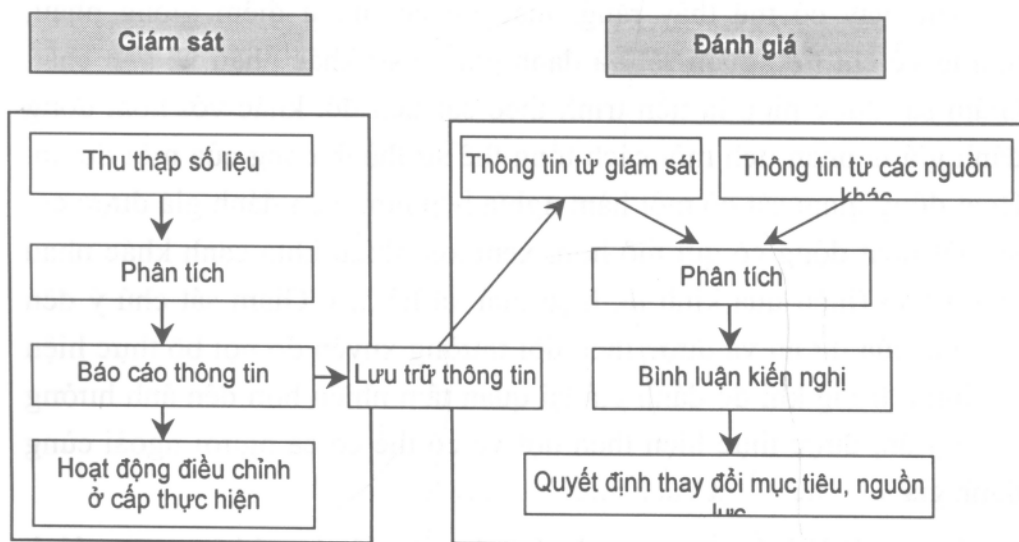
I. KHÁI NIỆM CHUNG

Giám sát và đánh giá là một hoạt động rất quan trọng trong chu trình dự án. Hiểu một cách chung nhất, cả hoạt động giám sát và hoạt động đánh giá đều phải trả lời câu hỏi: Dự án đã và chưa làm được những gì? Tại sao làm được và chưa làm được? Những gì cần phải điều chỉnh hoặc tiếp tục thực hiện trong thời gian tới?

1.1. Phân biệt giám sát và đánh giá dự án

Giám sát và đánh giá đều là những hoạt động của quản lý, đồng thời chúng đều là những công cụ để quản lý dự án. Trong các dự án phát triển, giám sát và đánh giá đều có cùng một mục tiêu, đó là những công cụ để các bên liên quan của dự án có khả năng cải thiện hiệu quả và hiệu suất của họ. Đó cũng là một quá trình đào tạo và nâng cao năng lực cho cộng đồng, giúp cho cộng đồng tăng cường khả năng kiểm soát của họ đối với các quá trình phát triển. Mối quan hệ giữa giám sát và đánh giá có thể được biểu diễn ở hình 5.1.

Từ hình 5.1 cho thấy, giám sát và đánh giá là hai hoạt động riêng biệt song lại hỗ trợ tích cực cho nhau trong quá trình quản lý dự án. Giám sát nhằm cung cấp thông tin về tình hình tiến triển của một dự án trong việc thực thi các mục tiêu và kết quả đề ra. Do đó, mục đích của giám sát là mô tả các hoạt động. Còn đánh giá lại nhằm tìm ra các nguyên nhân tại sao dự án lại đạt hoặc không đạt được các mục tiêu và kết quả đề ra. Do vậy, mục đích của đánh giá là nhằm tìm cách khắc phục và giải quyết vấn đề đến tận gốc. Vai trò hỗ trợ lẫn nhau và những điểm khác nhau của giám sát và đánh giá được thể hiện ở bảng 5.1:



* Nguồn: Chương trình hỗ trợ Lâm nghiệp xã hội, 2002.

Hình 5.1: Mối quan hệ giữa giám sát và đánh giá

Bảng 5.1: Sự khác nhau giữa giám sát và đánh giá

Giám sát	Đánh giá
Làm rõ các mục tiêu của dự án	Phân tích tại sao đạt/không đạt các kết quả mong muốn
Kết nối các hoạt động và nguồn lực phân bổ cho các hoạt động đó với các mục tiêu đề ra	Đánh giá mức độ hiệu quả và tác động của từng hoạt động
Cụ thể hóa mục tiêu thành các chỉ tiêu hoạt động và đề ra các chỉ tiêu cụ thể để giám sát	Xem xét tiến trình triển khai và xem xét chiến lược của dự án có phù hợp và có giúp đạt được mục tiêu không
Thường xuyên thu thập dữ liệu về các chỉ tiêu này, so sánh kết quả hiện tại với chỉ tiêu đề ra	Nghiên cứu các kết quả ngoài ý muốn
Cung cấp thông tin về tiến độ thực hiện và các vấn đề tồn tại cho việc quản lý hàng ngày	Rút ra những bài học, nêu lên những thành quả quan trọng và đưa ra các kiến nghị để nhân rộng.

Như vậy có thể thấy rằng, mặc dù có nhiều điểm giống nhau, nhưng về chi tiết, giám sát và đánh giá có sự khác nhau về bản chất. Giám sát được hiểu là tiến trình theo sát tiến độ, khác với hoạt động đánh giá là phân tích một cách tổng thể sự thành công của một dự án. Hoạt động giám sát có một hàm nghĩa hẹp hơn, còn đánh giá được coi là một hoạt động có qui mô hơn, xem xét nhiều khía cạnh khác nhau của dự án (hiệu quả kinh tế, hiệu quả xã hội,...). Giám sát chú ý đến kết quả của dự án và được theo dõi thường xuyên do nội bộ thực hiện là chính, trong khi đó đánh giá lại quan tâm nhiều hơn đến ảnh hưởng của dự án, được thực hiện theo đợt và có thể có cả người ngoài cùng đánh giá.

Giám sát là kiểm tra xem dự án có tiến triển hay không, còn đánh giá là xem dự án có đi đúng định hướng hay không. Về căn bản, giám sát liên quan đến các hoạt động và kết quả của dự án, còn đánh giá xem xét nhiều hơn đến hiệu quả tổng thể và ảnh hưởng (trước mắt và lâu dài) của dự án, căn cứ vào những mục tiêu mà dự án đã đề ra.

1.2. Xây dựng chỉ tiêu trong giám sát và đánh giá

1.2.1. Vai trò của chỉ tiêu

Chỉ tiêu là thành phần quan trọng của hệ thống giám sát và đánh giá vì đó chính là cái chúng ta dùng để đo lường sự thay đổi do dự án mang lại. Chỉ tiêu cho thấy dự án có tạo ra sự thay đổi hay không và nếu có thì ở mức độ nào. Nếu dự án không tạo ra được sự thay đổi nào thì có nghĩa là chiến lược của dự án không phù hợp và dự án không hiệu quả.

Điều cần thiết là phải xác định được các chỉ tiêu nào sẽ được dùng để giám sát và đánh giá ngay từ khi xây dựng dự án, nhằm để có thể thu thập các số liệu ngay từ đầu dự án. Ví dụ, chúng ta không thể dùng số hộ có tivi như là một chỉ tiêu nói lên mức sống của người dân trong xã được thay đổi nhờ dự án nếu như ta không biết vào lúc bắt đầu dự án chỉ tiêu này là bao nhiêu.

Chỉ tiêu có thể đo lường một cách trực tiếp hay gián tiếp cái mà chúng ta muốn đo. Không phải lúc nào cũng dễ dàng tìm được các chỉ tiêu đo trực tiếp, nên đôi khi phải dùng cách đo gián tiếp. Ví dụ:

Đo trực tiếp: Để biết trẻ em có được phòng các bệnh truyền nhiễm hay không chúng ta dùng *tỷ lệ trẻ em được tiêm chủng*. Để biết dự án đã tác động đến bao nhiêu hộ trong xã có thể dùng *số hộ được vay vốn*,...

Đo gián tiếp: Sự mua sắm các vật dụng trong nhà có thể nói lên hộ nghèo có tăng thu nhập; Sự gia tăng số lần người dân đưa ra các đề xuất tại các cuộc họp hoặc có thể thực hiện các hoạt động vận động chính sách (lobbying) nói lên năng lực của người dân được nâng lên.

1.2.2. Các căn cứ để xây dựng chỉ tiêu

Mặc dù trong quá trình xây dựng dự án, chúng ta đã xây dựng các chỉ tiêu để GS&ĐG (xem mục 2.5.5, chương 2, trang 87), tuy nhiên khi tiến hành GS&ĐG thực tế vẫn cần phải xây dựng lại các chỉ tiêu để phù hợp hơn với tình hình hiện tại. Một số căn cứ để xây dựng chỉ tiêu là:

- *Khung logic của dự án*: Khung logic cho biết các thông tin về việc sử dụng những đầu vào, các hoạt động được tiến hành và các đầu ra/kết quả của dự án được tạo ra? Do vậy, căn cứ vào khung logic chúng ta có thể xác định cần phải GS&ĐG cái gì? Đồng thời, các chỉ tiêu GS&ĐG có trong khung logic cũng sẽ là cơ sở để xây dựng lại bộ chỉ tiêu mới phù hợp hơn. Tuy nhiên, không phải dự án nào cũng sẵn có khung logic, hơn nữa đó cũng chỉ là bản tóm tắt ban đầu khi xây dựng dự án, còn việc thực hiện có thể có những thay đổi, nên cần phải có các căn cứ khác cho việc xây dựng chỉ tiêu GS&ĐG.

- *Kế hoạch hoạt động của dự án*: Trong quá trình triển khai dự án, căn cứ vào kế hoạch tổng thể, người thực hiện luôn phải xây dựng các kế hoạch hoạt động (kế hoạch chi tiết) hàng tháng (thậm chí là tuần), quý, năm. Như vậy, kế hoạch hoạt động sẽ là căn cứ để xây dựng các chỉ tiêu, nhất là các chỉ tiêu GS cho từng thời kỳ cụ thể, cũng

như để thiết kế các hoạt động GS dự án. Tuy nhiên, các kế hoạch của dự án đôi khi không có đầy đủ các thông tin cần thiết, ví dụ thông tin về tổ chức quản lý, thông tin về phân tích tài chính, kinh tế, xã hội, môi trường,... Đây là các thông tin rất cần cho việc xây dựng các chỉ tiêu đánh giá tác động của dự án.

- *Tài liệu chính thức của dự án*: Đó là bản đề xuất dự án với đầy đủ các thông tin cần thiết, nhất là các thông tin mà khung logic hoặc các kế hoạch của dự án không thể thể hiện được. Trong tài liệu chính thức, có các thông tin về tổ chức quản lý và các bên liên quan của dự án. Đây là cơ sở để phân tích nhu cầu, mối quan tâm của các bên đến hoạt động GS&ĐG nhằm xây dựng được các chỉ tiêu phù hợp. Ngoài ra, các thông tin về phân tích tài chính, kinh tế,... sẽ là căn cứ để xây dựng các chỉ tiêu đánh giá tác động của dự án.

- *Yêu cầu của cơ quan quản lý*: Mỗi dự án thường có nhiều cơ quan quản lý trực tiếp hoặc gián tiếp, ví dụ: cơ quan tài trợ, chính quyền địa phương các cấp, các cơ quan chuyên môn,... Mỗi cơ quan có sự liên quan và quan tâm khác nhau đến các khía cạnh của dự án. Hoạt động GS&ĐG cần phải đáp ứng những khía cạnh chính của các mối quan tâm đó.

- *Sự quan tâm của cộng đồng về vấn đề GS&ĐG*: Tình hình thực tế của quá trình thực hiện dự án, mối quan tâm của cộng đồng và ý kiến của người dân cũng là những căn cứ quan trọng để xây dựng các tiêu chí đánh giá. Ví dụ, ở dự án *Phát triển nguồn lợi thủy sản vùng phá Tam Giang (Huế)*, trước đây môi trường nước bị ô nhiễm do các hoạt động nuôi trồng và khai thác quá mức. Khi xây dựng chỉ tiêu để đánh giá sự bình thường trở lại của môi trường nước, các chuyên gia trong đoàn đánh giá đề xuất các chỉ tiêu có ý nghĩa khoa học như lấy độ pH của nước là chỉ tiêu đo lường, nhưng người dân lại đưa ra các chỉ tiêu khác hết sức thực tế. Ví dụ, sự xuất hiện trở lại của các loài thủy hải sản mà đã bị mất đi (do nguồn nước ô nhiễm),... là chỉ tiêu nói lên sự bình thường trở lại của môi trường nước.

Đó là một số căn cứ chính để xây dựng các chỉ tiêu GS&ĐG. Trong quá trình xây dựng các chỉ tiêu, cần phải kết hợp nhiều căn cứ

để có thể bổ sung, hoàn thiện cho nhau và quan trọng nhất là huy động tối đa sự tham gia của các bên vào hoạt động này. Có như vậy chúng ta mới có thể xây dựng được bộ chỉ tiêu đầy đủ, hợp lý và khả thi.

1.3. Thu thập thông tin để giám sát và đánh giá

1.3.1. Các loại thông tin

Thông tin sử dụng trong giám sát và đánh giá thường có hai loại: thông tin định tính và thông tin định lượng.

Thông tin định lượng: Cho chúng ta biết số lượng bao nhiêu và được diễn tả bằng con số tuyệt đối hoặc bằng tỷ lệ, đôi khi bằng tỷ suất. Các thông tin định lượng có được bằng cách đếm hoặc đo lường. Ví dụ, có 50% số hộ nghèo trong xã được vay vốn, có 30 giếng nước đã được xây dựng đủ để cung cấp nước sạch cho 70% số dân trong thôn, có 3,7 giáo viên/100 học sinh,...

Thông tin định tính: Cho chúng ta biết người dân đã suy nghĩ như thế nào về tình hình hiện tại hoặc người dân đã hành động như thế nào. Các thông tin định tính có được bằng cách hỏi và quan sát để giải thích. Ví dụ, 65% số hộ cho rằng các buổi tập huấn về khuyến nông không có kết quả là do: nội dung không phù hợp, giáo viên truyền đạt khó hiểu, do không biết thạo tiếng Kinh, thời điểm tập huấn không hợp lý (vào lúc họ đang bận việc đồng áng), chỉ có lý thuyết không được thực hành,...

Có một số người cho rằng, thông tin định lượng có vẻ chắc chắn, đáng tin cậy và khách quan, còn thông tin định tính có vẻ chủ quan và khó có tính thuyết phục. Thực ra, thông tin định lượng chỉ nói lên được các con số (bao nhiêu) nhưng không giải thích được tại sao hoặc như thế nào. Như ở ví dụ trên, khi nói 65% số người đi học đánh giá là tập huấn không có kết quả thì chúng ta chưa hiểu được lý do tại sao họ lại đánh giá như vậy. Muốn trả lời câu hỏi tại sao thì cần phải có thông tin định tính. Quá trình giám sát đánh giá cần phải kết hợp cả hai loại thông tin này để có cái nhìn mang tính toàn diện hơn và tìm ra được nguyên nhân sâu xa của vấn đề nhằm tìm ra giải pháp khắc phục hiệu quả.

1.3.2. Phương pháp và công cụ thu thập thông tin

Trong thực tế có nhiều phương pháp và công cụ để thu thập thông tin trong giám sát và đánh giá, cách tốt nhất là kết hợp một cách khéo léo các phương pháp trong hoạt động này. Thông thường, chúng ta luôn gặp phải những trở lực về thời gian, tài chính,... do vậy cần phải lựa chọn được những phương pháp và công cụ thích hợp để phục vụ cho mục đích của giám sát và đánh giá. Một số phương pháp có thể sử dụng là:

1.3.2.1. Thu thập thông tin qua hệ thống thường xuyên

- Xem xét các hồ sơ, sổ sách, chứng từ, các báo cáo của dự án,...
- Theo dõi các hoạt động của dự án đang triển khai tại cộng đồng.
- Tiếp xúc với các thành viên cộng đồng, nhóm mục tiêu (trực tiếp với từng người dân hoặc các nhóm đại diện) lắng nghe, ghi nhận các ý kiến phản hồi, xem xét thái độ và phản ứng của người dân.
- Thảo luận trong các cuộc họp hàng tháng của dự án.

Các thông tin này cần phải được sắp xếp, lưu trữ sao cho tiện sử dụng.

1.3.2.2. Thu thập thông tin dựa vào các kỹ thuật của PRA

Phương pháp giám sát dự án có sự tham gia thường dựa vào các kỹ thuật của PRA để thu thập thông tin nhằm bổ sung cho những thông tin thường xuyên. Các thông tin này có được nhờ sử dụng một số công cụ của PRA như:

- Phỏng vấn những người liên quan đến dự án (cấu trúc, bán cấu trúc).
- Quan sát tại cộng đồng.
- Thảo luận nhóm
- Điều tra khảo sát và các cách khác để thu thập những thông tin có liên quan đến dự án.

1.3.2.3. Thu thập thông tin dựa trên các cuộc phỏng vấn sâu

Phỏng vấn sâu là nhằm thu thập các thông tin định tính, nó rất hữu ích cho việc đánh giá những thay đổi có tính chất dài hạn hơn là những thay đổi hàng tháng. Nó giúp cho việc nhìn một cách thấu đáo bức tranh toàn cảnh của dự án cũng như các tác động của dự án.

1.4. Những người tham gia giám sát và đánh giá dự án

Đánh giá dự án có thể được thực hiện bởi những người hưởng lợi dự án, những người và cơ quan có liên quan, các chuyên gia, cơ quan tài trợ, và tất cả các bên nói trên.

Có một số người thường hiểu đánh giá là được thực hiện bởi các chuyên gia (thường là người ngoài dự án) tiến hành khi kết thúc dự án, như vậy là không đúng. Điều quan trọng là phải thường xuyên tiến hành đánh giá có sự tham gia của các bên có liên quan, nhất là của những người thụ hưởng dự án. Phải đưa các kết quả đánh giá vào tiến trình thực hiện dự án càng sớm càng tốt. Quá trình này không chỉ giúp cán bộ dự án có thể có được những quyết định kịp thời mà cả cộng đồng cũng tăng thêm tinh thần gắn bó và quyết tâm vượt qua những khó khăn để thực hiện thành công dự án.

Những nguyên tắc quan trọng trong đánh giá dự án là phải thường xuyên tiến hành đánh giá, với sự tham gia của các bên liên quan, đánh giá phải là một công việc mang tính chất xây dựng. Hiện nay, phương pháp đánh giá có sự tham gia là phương pháp được sử dụng phổ biến nhất trong các dự án phát triển.

1.5. Giám sát và đánh giá có sự tham gia của cộng đồng

Tham gia hiểu một cách đơn giản là có vai trò nhất định trong một hoạt động nào đó. Vai trò này thể hiện ở nhiều cấp độ khác nhau (như đã trình bày ở chương 1): Thấp nhất là tham gia với vai trò của người nghe, được thông báo; tiếp theo với vai trò của người cung cấp thông

tin; cao hơn là với vai trò của người được làm; và cao nhất là tham gia với vai trò của người ra quyết định.

Giám sát và đánh giá dự án có sự tham gia là hoạt động đánh giá mà trong đó đề cập đến sự tham gia của tất cả các bên liên quan trong quá trình thực hiện dự án ở cấp độ cao nhất.

1.5.1. Sự khác nhau giữa giám sát và đánh giá có và không có tham gia

Bảng 5.2: Khác nhau giữa GS&ĐG có và không có sự tham gia

Loại hình	Giám sát và đánh giá theo cách truyền thống	Giám sát và đánh giá có sự tham gia
Mục đích	Để thuyết phục nhà tài trợ về hiệu quả sử dụng tiền tài trợ, là để dự án và những người thực hiện dự án trở nên đáng tin cậy với cơ quan tài trợ	Để nâng cao năng lực cho các bên liên quan, làm tăng trách nhiệm và khả năng làm chủ của từng bên liên quan với dự án.
Trọng tâm của các hoạt động	Là kết quả đánh giá	Là quá trình thực hiện sự giám sát và đánh giá dự án
Người thực hiện	Người bên ngoài, chuyên gia là chủ yếu. Các đối tượng liên quan đến dự án chỉ đóng vai trò cung cấp thông tin.	Các bên liên quan đến dự án, đặc biệt là người dân trong cộng đồng. Có thể có người bên ngoài dự án tham gia nhưng chỉ đóng vai trò hỗ trợ, không quyết định.
Cơ sở để giám sát, đánh giá	Các chỉ tiêu đã được quyết định từ trước do người thiết kế dự án lập ra	Các chỉ tiêu được xác định bởi các bên liên quan.
Cách tiến hành	Thường dùng phiếu điều tra hoặc phỏng vấn bán cấu trúc.	Sử dụng các công cụ có sự tham gia như PRA,...
Báo cáo cuối cùng	Một bản báo cáo do chuyên gia đánh giá viết.	Nhiều bản báo cáo do các bên liên quan tự viết.

Cách đánh giá và giám sát truyền thống thường được bắt đầu từ cấp trên và kết quả đánh giá thường được sử dụng ở mức độ cao hơn. Giám sát và đánh giá có sự tham gia thuộc về những người có liên quan đến dự án, đó là một quá trình tự giúp đỡ có định hướng. Giám sát và đánh giá có sự tham gia đòi hỏi tất cả thành viên tham gia trong mọi công việc của hoạt động giám sát và đánh giá: Quyết định lĩnh vực giám sát và đánh giá, lựa chọn chỉ tiêu, thiết kế hệ thống dữ liệu cần thu thập, tiến hành giám sát đánh giá, quyết định những thay đổi để dự án được thực hiện tốt hơn và viết báo cáo sau khi thực hiện giám sát và đánh giá,...

1.5.2. Lợi ích của giám sát và đánh giá có sự tham gia

- Trước hết, đó là công cụ quản lý rất hữu hiệu trong tiến trình thực hiện dự án.
- Đó còn là một quá trình đào tạo nhằm nâng cao năng lực cho các bên tham gia, nhất là các năng lực về kiểm tra và giám sát của họ.
- Để các bên liên quan thấy rõ mình có quyền quyết định và thực sự là những người làm chủ dự án, từ đó họ sẽ tích cực ủng hộ dự án và sẽ thực hiện dự án với quyết tâm cao nhất.
- Nâng cao trách nhiệm của các bên liên quan.
- Các bên liên quan sẽ nhìn dự án ở các góc độ khác nhau, họ có nhiều thông tin cũng như những ý kiến và kinh nghiệm quý rất có lợi cho dự án.

II. GIÁM SÁT DỰ ÁN (Project Monitoring)

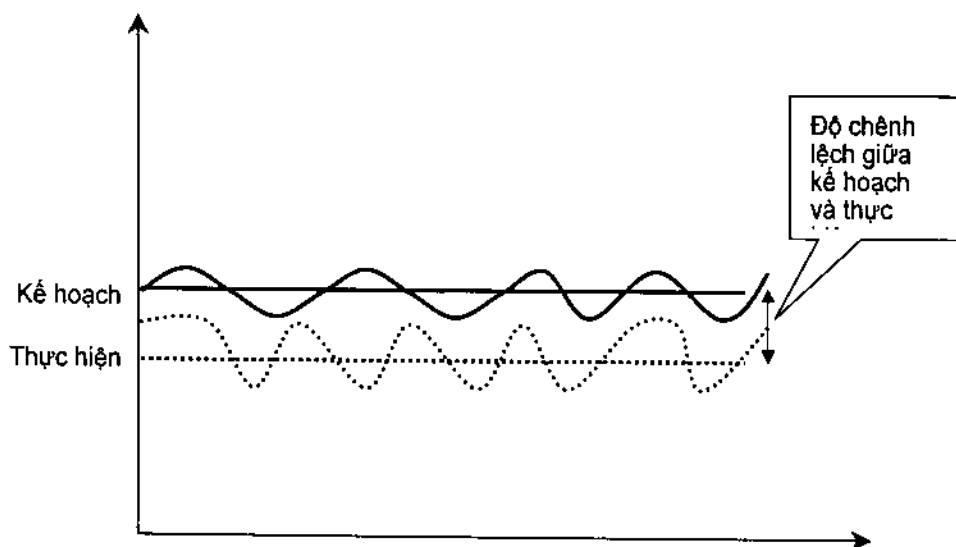
Giám sát là một chức năng của quản lý nhằm đảm bảo cho quá trình thực hiện diễn ra một cách nhịp nhàng và theo đúng kế hoạch đã đề ra. Mặc dù là bộ phận của quá trình quản lý nhưng giám sát được tách riêng ra khỏi khối quản lý trong chu trình thực hiện dự án bởi tính chất đặc biệt của nó. Đây là hoạt động kiểm soát thường xuyên quá trình thực thi các hoạt động của dự án do các bên tham gia tiến hành,

trên cơ sở các mục tiêu, nội dung và nguồn lực đã đề ra trong kế hoạch. Giám sát không chỉ là một hoạt động nhằm chấn chỉnh những sai lệch trong quá trình thực thi dự án mà còn tiến hành việc hỗ trợ chuyên môn thông qua quá trình kiểm soát. Giám sát là một phương pháp nhằm đảm bảo cho dự án có thể tiến hành các công việc một cách có hiệu quả.

2.1. Khái niệm về giám sát dự án

Giám sát là quá trình thường xuyên kiểm tra, theo dõi mọi công việc để so sánh giữa thực tế đạt được với kế hoạch của dự án nhằm xác định tình trạng chi phí, tiến độ các hoạt động và phát hiện những dấu hiệu không bình thường để kịp thời điều chỉnh.

Hay nói cách khác, giám sát dự án là phải chú ý tới các vấn đề: Kiểm tra, so sánh tiến độ và chất lượng của dự án trong thực tế với kế hoạch đã đề ra, đảm bảo dự án không vượt quá ngân sách đã duyệt, đảm bảo công việc đã đạt chất lượng mong muốn thông qua việc áp dụng các phương pháp như quan sát, lắng nghe, đánh giá, phân tích, kiểm tra và đôn đốc. Giám sát là nhằm để đảm bảo cho các hoạt động của dự án diễn ra đúng như kế hoạch đã đề ra. Hoạt động giám sát có thể biểu diễn theo hình 5.2:



Hình 5.2: Sơ đồ thể hiện chức năng của giám sát

2.2. Chức năng của hoạt động giám sát

- Đảm bảo chắc chắn các mục tiêu của dự án được thực hiện.
- Đảm bảo thời gian, chi phí và chất lượng công việc.
- Tìm ra những gì đã hoạt động tốt.
- Sớm phát hiện các vấn đề để kịp thời xử lý.
- Giúp những người thực hiện dự án xác định rõ nội dung công tác.
- Giúp thúc đẩy lòng nhiệt tình với các hoạt động của dự án.
- Cải thiện kỹ năng công tác của đội ngũ triển khai dự án.
- Rút ra bài học cho việc thực hiện dự án trong thời gian tới.

2.3. Nội dung và hình thức giám sát

2.3.1. Hình thức giám sát

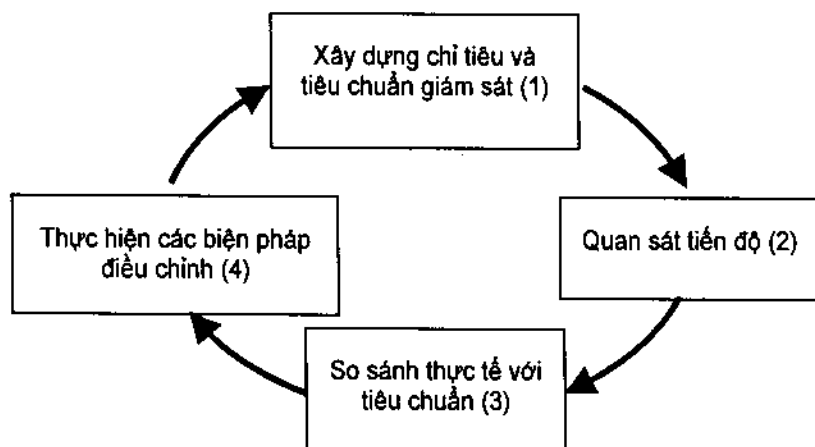
Có nhiều hình thức giám sát, tùy vào tính chất và nội dung công tác như: giám sát chuyên môn, giám sát tài chính, giám sát thường xuyên, giám sát đột xuất, giám sát định kỳ,... Mỗi hình thức giám sát có một khung thời gian và một công việc khác nhau, tuy nhiên đều cần phải chú ý xem xét các vấn đề sau:

- Các công việc của dự án đã được tiến hành như thế nào?
- Xây dựng kế hoạch cho thời gian tới.
- Xử lý các vấn đề nảy sinh có liên quan.
- Tạo điều kiện thuận lợi để hoàn thành và nâng cao chất lượng công việc.

2.3.2. Nội dung và tiến trình giám sát

Tiến trình giám sát bao gồm: Xây dựng các tiêu chuẩn (hoặc các chỉ tiêu) để kiểm tra, đánh giá. Quan sát tiến độ thực hiện. So sánh

giữa thực tế diễn ra và tiêu chuẩn đã đặt ra. Thực hiện các biện pháp điều chỉnh. Tiến trình giám sát có thể biểu diễn theo hình sau:



Hình 5.3: Tiến trình các bước giám sát dự án

Bước 1: Xây dựng chỉ tiêu và tiêu chuẩn để giám sát

Như đã trình bày ở trên, chỉ tiêu giám sát và đánh giá phải được xây dựng có sự tham gia của người dân. Các cơ sở để xây dựng chỉ tiêu đánh giá là: Mục tiêu của các hoạt động; phạm vi của hoạt động; dự trù kinh phí và nguồn lực; thời gian hoàn thành; chất lượng công việc;...

Để xây dựng chỉ tiêu có thể bắt đầu bằng cách tổ chức cuộc họp gồm những người có liên quan để thống nhất về nội dung và hình thức giám sát. Đồng thời, giới thiệu khái niệm về các loại chỉ tiêu để giúp mọi người hiểu và phân biệt được, một hệ thống giám sát cần có đủ chỉ tiêu ở cả 4 lĩnh vực: hoạt động, đầu ra, kết quả và tác động.

Sau đó sẽ thảo luận để xác định sẽ xây dựng hệ thống giám sát của dự án trên những chỉ tiêu nào. Như đã trình bày ở trên, thông thường, những chỉ tiêu này đã được xác định ở giai đoạn lập kế hoạch của dự án. Tuy nhiên khi tiến hành giám sát cần phải xem xét và chọn lọc lại một lần nữa.

**Bảng 5.3: Ví dụ về các chỉ tiêu giám sát của một DA tín dụng
(Thời hạn dự án 2 năm: Từ 1/2005 đến 12/2006)**

	Chỉ tiêu giám sát	PP thu thập
<i>Mục tiêu chung:</i> Nâng cao thu nhập cho hộ nghèo.	Tăng mức thu nhập bình quân khẩu/tháng từ 150.000 đồng năm 2004 lên khoảng 220.000 đồng vào 12/2006.	Khảo sát thực tế
<i>Mục tiêu cụ thể:</i> - Hỗ trợ vốn cho hộ nghèo để phát triển sản xuất. - Nâng cao năng lực sản xuất cho hộ nghèo.	Đến 12/2006: - 100% số hộ nghèo trong xã được vay vốn từ dự án. - 80% số hộ vay sử dụng vốn có hiệu quả: mở rộng qui mô, nâng cao năng suất sản xuất. - Thu nhập của hộ tăng ít nhất 20% sau khi có vốn. - 100% hộ nghèo đủ ăn quanh năm. - 30% hộ nghèo mua sắm thêm được các vật dụng gia đình.	- Khảo sát thực tế - Phỏng vấn cá nhân, nhóm.
<i>Kết quả:</i> - Hộ nghèo được vay vốn để sản xuất. - Nguồn vốn được bảo toàn và phát triển. - Các hộ nghèo được tập huấn. - Kiến thức về sản xuất của dân được nâng lên.	- Đến 12/2005, có 100 hộ nghèo được vay vốn với mức 1 triệu đồng/hộ. - 100% số hộ vay trả vốn và lãi đúng kỳ hạn và tỷ lệ tăng vốn đạt 8%/năm. - Đến 12/2005, 100% hộ nghèo được tập huấn. - Đến 6/2006, khoảng 80% hộ áp dụng tốt kiến thức đã học vào sản xuất.	- Khảo sát thực tế - Phỏng vấn cá nhân và nhóm.
<i>Hoạt động:</i> - Thành lập nhóm tín dụng - tiết kiệm - Tổ chức tập huấn về tín dụng và kỹ thuật. - Tổ chức giải ngân	Đến 12/2005: - 5 nhóm tín dụng được thành lập và hoạt động tốt. - 15 lớp tập huấn về tín dụng và kỹ thuật cho 450 lượt người. - 100 triệu đồng được giải ngân cho vay.	Khảo sát thực tế

Bước 2: Quan sát tình hình thực hiện dự án

Là quá trình thu thập các thông tin để phục vụ cho giám sát, bao gồm các thông tin chung và thông tin thuộc nội dung giám sát (thông tin dựa trên những chỉ tiêu đã được xác định). Các thông tin cần thu thập phải là những thông tin có ý nghĩa cho việc giám sát. Thông thường đó là các thông tin liên quan tới: Công việc đang tiến hành so với khung logic; Công việc đang tiến hành so với thời gian và kinh phí; Kết quả đạt được so với dự kiến; Các nguồn lực đang sử dụng;... Đây là một quá trình đòi hỏi sự chuẩn bị công phu, tỉ mỉ, có thể có sự phối hợp giữa các thành viên giám sát và các cơ quan khác có liên quan. Các phương pháp và công cụ được dùng để thu thập thông tin như đã trình bày ở trên (mục 1.3.2). Có thể dùng bảng theo dõi tình hình thực hiện dự án như ví dụ sau:

Bảng 5.4: Bảng theo dõi tình hình thực hiện dự án tín dụng

Chỉ tiêu giám sát (Indicators)	Thu thập như thế nào (How)	Thu thập khi nào (When)
Tình hình vay vốn (số vốn, số người vay)	- Qua báo cáo - Kiểm tra danh sách các hộ vay - Khảo sát thực tế	- Định kỳ tháng/1 lần - Đột xuất
- Tình hình sử dụng vốn - Tình hình hoàn trả vốn, lãi - Việc sử dụng vốn, lãi thu được - Hoạt động tiết kiệm	- Kiểm tra - Khảo sát thực tế - Qua chứng từ, sổ sách của nhóm và cá nhân. - Các báo cáo	- Hàng tuần - Theo thời vụ sản xuất
Hiệu quả sử dụng vốn	- Qua báo cáo - Khảo sát thực tế	Theo thời vụ sản xuất

Trong thực tế, không thể và đôi khi không cần thiết phải giám sát tất cả các hoạt động của dự án. Do vậy, tùy từng dự án mà có thể chọn những hoạt động quan trọng nhất để ưu tiên giám sát. Một số nội dung sau thường được chú ý khi giám sát dự án:

1. *Giám sát tài chính*: Trước hết cần xem xét việc phân bổ và cung cấp kinh phí cho các hoạt động của dự án có đúng như kế hoạch về số lượng cũng như về thời gian không? Thông thường, do những thủ tục và qui định phức tạp về tài chính nên việc cung cấp kinh phí cho dự án nhiều khi bị chậm trễ. Ngoài ra, người giám sát cũng cần phải biết về sự chi tiêu của dự án, kịp thời phát hiện việc chi thiếu hay chi vượt để có biện pháp khắc phục.

2. *Giám sát tiến độ thực hiện*: Đó là xem xét việc thực hiện các hoạt động có phù hợp với kế hoạch đã định của dự án không? Trong thực tế, đôi khi việc thực hiện các hoạt động của dự án thường bị chậm so với kế hoạch, đó là vì những khó khăn không lường trước. Giám sát tiến độ giúp cho người quản lý nhận biết sớm những khó khăn nảy sinh và kịp thời xử lý trước khi chúng trở nên nghiêm trọng.

3. *Giám sát nhân lực*: Là sự kiểm tra về số lượng nhân viên của dự án và năng lực thực tế của họ so với yêu cầu của công việc nhằm sớm phát hiện những khó khăn trong công tác cán bộ để giúp cho người quản lý có biện pháp khắc phục hiệu quả. Việc giám sát nhân lực cũng cần phải xem xét việc tuyển dụng cán bộ có đáp ứng đúng theo các yêu cầu của dự án không. Thực tế, các dự án thường gặp khó khăn khi tuyển dụng các cán bộ kỹ thuật, các chuyên gia và các cán bộ có kỹ năng và kinh nghiệm.

Cuối giai đoạn giám sát sẽ tiến hành thảo luận với các bên liên quan để trình bày các kết quả giám sát, thống nhất việc điều chỉnh kế hoạch và tìm ra các giải pháp để thực hiện dự án tốt hơn trong thời gian tới.

Bước 3. So sánh thực tế thực hiện dự án so với tiêu chuẩn

Để thực hiện việc so sánh cần phải bám sát vào kế hoạch chung và kế hoạch của từng hoạt động. Cần xem xét các hoạt động của dự án đang được thực hiện như thế nào? Có gì sai lệch với kế hoạch không? Nếu có, nguyên nhân của mỗi trường hợp đó là gì? Một số vấn đề cần lưu ý khi so sánh là:

- Mỗi hoạt động của dự án đang ở đâu so với mục tiêu, tiến độ, chi phí và chất lượng cần đạt?
- Điều gì đúng và sai đang diễn ra so với kế hoạch, những việc gì lẽ ra cần làm nhưng thực tế lại chưa được thực hiện?
- Những cơ hội hoặc khó khăn gì đã, đang và sẽ xuất hiện?
- Nếu tiếp tục thực hiện như vậy, liệu hoạt động có đạt được mục tiêu đề ra không?
- Các bên liên quan, nhất là người hưởng lợi có hài lòng với các kết quả đạt được của dự án?
- Dự án đã phát huy được sự tham gia của cộng đồng vào các hoạt động chưa?

Bước 4. Thực hiện các biện pháp điều chỉnh

Việc điều chỉnh là cần thiết nếu có những sai lệch lớn trong quá trình thực hiện nhằm đảm bảo cho dự án đi đúng hướng. Đồng thời để giải quyết các khó khăn nhằm thực hiện được mục tiêu của dự án trong sự phù hợp với hoàn cảnh mới. Khi thực hiện việc điều chỉnh cần xem xét tổng quát trên các khía cạnh sau:

- Điều chỉnh lại kế hoạch (cao hơn hoặc thấp hơn dự kiến, tùy theo tình hình cụ thể của dự án và kết quả của việc giám sát).
- Thay đổi mức đầu tư về các nguồn lực.
- Tổ chức lại các hoạt động, mở rộng hay thu hẹp phạm vi của từng hoạt động.
- Tổ chức lại đơn vị thực hiện dự án.
- Điều chỉnh lại mục tiêu hoạt động nếu cần thiết.

Khi thực hiện các biện pháp điều chỉnh cần phân công, phân định lại trách nhiệm của các thành viên tham gia và hình thành các tiêu chuẩn giám sát mới cho phù hợp.

Bảng 5.5: Ví dụ việc giải quyết các vấn đề nảy sinh của một DA tín dụng

Vấn đề nảy sinh	Hướng giải quyết
Lãi suất cao, ít hấp dẫn	- Tham khảo các nguồn tín dụng khác để điều chỉnh lãi suất cho phù hợp. - Tuyên truyền, giải thích về những lợi ích riêng có của dự án này mà các dự án khác không có. Ví dụ, được tập huấn, hướng dẫn kỹ thuật miễn phí khi vay vốn,....
Chậm trả vốn, lãi, tỷ lệ nợ đọng cao.	- Tìm các nguyên nhân cụ thể để giải quyết. - Thông qua nhóm để giáo dục, thuyết phục. - Áp dụng các biện pháp hành chính đối với những người có khả năng nhưng cố tình chây ì, không trả.
Hiệu quả sử dụng vốn thấp	- Tổ chức lại các hoạt động chuyển giao kỹ thuật. - Nâng cao năng lực sản xuất và quản lý kinh tế hộ cho người dân. - Tăng cường các biện pháp tiếp cận thị trường tiêu thụ

III. ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN (Project Evaluation)

3.1. Vai trò và ý nghĩa của đánh giá dự án

Đánh giá dự án là khâu cuối cùng trong chu trình dự án. Đánh giá là xem xét một cách có hệ thống để xác định tính hiệu quả, mức độ thành công và những tác động (về kinh tế, xã hội, môi trường,...) của dự án so với mục tiêu đã đề ra. Đây là một hoạt động quan trọng của dự án, nhằm để trả lời các câu hỏi:

3. Dự án có đạt được những mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể hay không?

4. Kết quả đạt được có thỏa đáng không so với các nguồn lực đã đầu tư?

5. Liệu dự án đã cải thiện được đời sống của cộng đồng ở vùng dự án?

6. Dự án đã làm cho xã hội công bằng hơn hay không?

7. Dự án đã góp phần bảo vệ tài nguyên và môi trường?

8. Dự án đã góp phần làm tăng tính tự lập và sự phát triển bền vững của cộng đồng?

Và:

9. Đề quyết định có nên mở rộng dự án không?

10. Đề rút ra các bài học kinh nghiệm trong quá trình thực hiện dự án nhằm tránh những khuyết điểm tương tự cho những dự án tiếp theo.

11. Đề báo cáo cho cơ quan tài trợ.

3.2. Các loại hình đánh giá dự án

Nếu căn cứ vào giai đoạn và thời điểm đánh giá, về cơ bản, có thể chia thành 3 loại hình đánh giá chủ yếu:

- *Đánh giá khả thi*: Là đánh giá trước khi thực hiện (hay thẩm định dự án) nhằm xem xét tính hợp lý và khả thi của dự án, loại hình này đã được trình bày trong chương 3 của giáo trình này.

- *Đánh giá tiến độ thực hiện dự án*: Được tiến hành trong quá trình thực hiện dự án, bao gồm: đánh giá tiến độ định kỳ (ongoing evaluation) là thường xuyên phân tích và đánh giá một dự án; hoặc đánh giá giữa kỳ (mid-term evaluation) là đánh giá nhằm xem xét kết quả của một giai đoạn thực hiện. Đánh giá trong quá trình thực hiện nhằm xem dự án có mang lại kết quả như dự định không và để đưa ra những biện pháp để sửa chữa kịp thời (nếu cần) cho giai đoạn tiếp theo. Trong nhiều trường hợp, do những hoàn cảnh bất thường xảy ra ngoài dự kiến, dự án không thể đạt được kết quả như dự định. Nếu hoàn cảnh đó được xác định sớm, thì có thể đưa ra các giải pháp bổ sung nhằm đảm bảo cho dự án sẽ đưa lại kết quả như mong muốn.

- *Đánh giá sau khi kết thúc dự án (post evaluation)*: Là để xem dự án có đạt được những mục đích đã đề ra không, đồng thời để xem xét kết quả tổng thể mà dự án đã đạt được, bao gồm cả những ảnh hưởng trực tiếp trước mắt và ảnh hưởng lâu dài. Trong loại đánh giá này những lợi ích trực tiếp và gián tiếp, những ảnh hưởng bất lợi của dự án đều phải được xem xét. Đánh giá sau khi kết thúc dự án có ý nghĩa lớn cho việc đúc rút kinh nghiệm và để bổ sung cho chu kỳ của dự án tiếp theo. Tùy theo mục đích, đánh giá kết thúc cũng có thể chia

làm hai loại: đánh giá ngay sau khi kết thúc, hoặc đánh giá sau khi dự án đã hoàn thành một thời gian nhằm thấy xác định những tác động của dự án.

Ngoài ra, nếu căn cứ vào hình thức tổ chức đánh giá có thể chia thành tự đánh giá (đánh giá nội bộ) và đánh giá độc lập (đánh giá mời từ bên ngoài).

3.3. Nội dung đánh giá dự án

Tùy theo mục đích mà có thể xác định các nội dung đánh giá khác nhau. Tuy nhiên, trong đánh giá các dự án nói chung và dự án PTNT nói riêng, 5 nội dung chính thường được quan tâm là:

- Đánh giá *tính thích hợp* của dự án
- Đánh giá *kết quả* dự án
- Đánh giá *hiệu quả* dự án
- Đánh giá *tác động* dự án
- Đánh giá *tính bền vững* của dự án

Khi tiến hành đánh giá một dự án, tùy vào tính chất, mục tiêu đánh giá mà 5 tiêu chí này có thể đều được chú trọng hoặc chỉ chú trọng hơn đến một vài tiêu chí trong 5 tiêu chí đó.

3.3.1. Đánh giá tính thích hợp của dự án

Đánh giá tính thích hợp là xem xét dự án có ý nghĩa và có phù hợp nhu cầu của các bên tham gia cũng như điều kiện cụ thể của địa phương không. Một dự án được coi là thích hợp khi:

- Dự án đáp ứng được nhu cầu của người hưởng lợi.
- Dự án phù hợp với mục tiêu của nhà đầu tư.
- Dự án phù hợp với chủ trương, chiến lược phát triển của địa phương, của vùng và cao hơn là của Nhà nước.
- Dự án phù hợp với điều kiện tự nhiên - kinh tế - xã hội của địa phương.

Tóm lại, dự án được coi là thích hợp nếu như các mục tiêu và hoạt động của dự án phù hợp với các vấn đề nêu trên. Như vậy, để đánh giá

tính thích hợp cần căn cứ vào các mục tiêu (tổng thể và cụ thể) của dự án.

3.3.2. Đánh giá kết quả dự án

Đánh giá kết quả là xem xét dự án có đạt được các kết quả như mong muốn không. Các kết quả đạt được của dự án được thể hiện qua các chỉ tiêu sau:

- Mục tiêu trước mắt của dự án có đạt được như mong muốn không.
- Mức độ đóng góp của đầu ra đối với mục tiêu trước mắt.
- Ảnh hưởng của những giả định đối mục tiêu của dự án.

Như vậy đánh giá kết quả chú trọng xem xét mức độ đạt được mục tiêu trước mắt và các đầu ra của dự án.

3.3.3. Đánh giá hiệu quả dự án

Đánh giá hiệu quả là xem xét việc sử dụng các nguồn lực đầu vào để tạo nên các đầu ra của dự án có hiệu quả không. Các kết quả đạt được của dự án có tương xứng với mức đầu tư không. Hiệu quả cần được xem xét trên cả các khía cạnh về kinh tế, xã hội và môi trường. Trong đó, các dự án PTNT rất chú trọng đến khía cạnh xã hội và môi trường. Việc đánh giá hiệu quả của dự án cần chú ý đến các nội dung sau:

- Các đầu vào có được sử dụng triệt để không.
- Các đầu vào có được phân bổ và sử dụng theo đúng thời gian không.
- Chất lượng và số lượng của các đầu vào có đúng yêu cầu không.
- Dự án đã có những hiệu quả gì về kinh tế, xã hội và môi trường.

Như vậy căn cứ để đánh giá hiệu quả là xem xét các đầu vào, hoạt động và đầu ra/kết quả của dự án.

3.3.4. Đánh giá tác động của dự án

Đánh giá tác động là xem dự án đã tạo được những tác động gì? Cả tích cực và tiêu cực, trực tiếp và gián tiếp, trước mắt và lâu dài, tới các đối tượng hưởng lợi của dự án trên các phương diện khác nhau, kinh tế, văn hóa, xã hội, môi trường,...

Đánh giá tác động của dự án cần xem xét trên 3 khía cạnh chính là:

- Dự án đã tác động đến ai? (đối tượng tác động)
- Dự án đã tác động đến cái gì? (khía cạnh tác động)
- Dự án đã tác động như thế nào? (mức độ tác động)

Để đánh giá tác động cần căn cứ vào các mục tiêu (tổng thể và cụ thể) của dự án. Tác động thường được xem xét trên nhiều phương diện khác nhau. Ví dụ như tác động về chính sách (góp phần thay đổi chính sách về phát triển,...); Tác động về văn hóa, xã hội như nâng cao cuộc sống văn hóa và tinh thần, tăng cường tình làng nghĩa xóm, đẩy lùi tệ nạn xã hội, bình đẳng giới, giảm khoảng cách giàu nghèo;... Về kinh tế, như xóa đói nghèo, tăng thu nhập, đẩy mạnh tăng trưởng kinh tế, thay đổi cơ cấu kinh tế, cơ cấu xã hội;...

3.3.5. Đánh giá tính bền vững của dự án

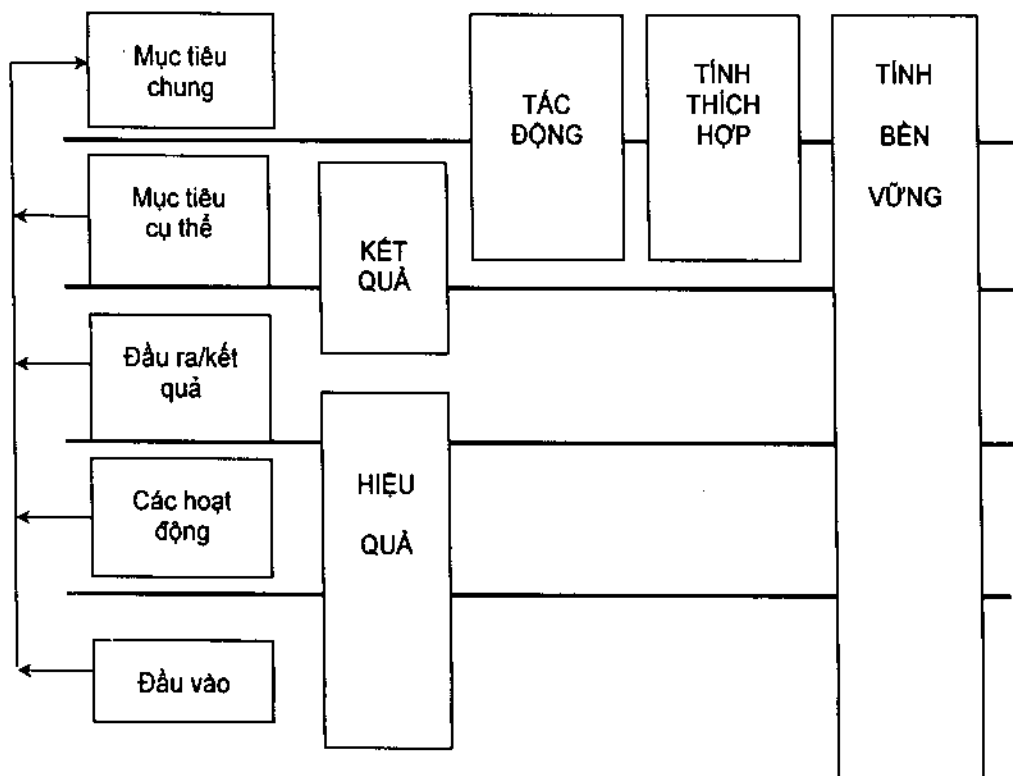
Đánh giá bền vững là xem xét các kết quả của dự án có thể bền vững sau khi dự án kết thúc không và xác định những yếu tố ảnh hưởng đến sự bền vững của dự án. Một số nội dung chủ yếu trong đánh giá tính bền vững của dự án là:

- Các hoạt động hoặc tác động của dự án có thể tiếp tục phát huy sau khi dự án kết thúc và sự hỗ trợ của bên ngoài không còn nữa?
- Những yếu tố ảnh hưởng đến tính bền vững của kết quả dự án là gì?

Khi đánh giá tính bền vững, cần cứ để xem xét không chỉ là các mục tiêu (cụ thể và tổng thể) của dự án mà còn phải xem xét tính bền

vững trên tất cả các thành phần khác của dự án (đầu vào, hoạt động, đầu ra/kết quả).

Mối quan hệ giữa các thành tố trong khung logic với các nội dung đánh giá có thể được thể hiện trên hình 5.4:



* Nguồn: Phát triển theo tài liệu của AITCV, 2005.

Hình 5.4: Quan hệ giữa khung logic và các nội dung đánh giá

3.4. Phương pháp đánh giá dự án

Để đánh giá dự án, người ta thường so sánh để xem xét sự biến đổi của các yếu tố kinh tế, xã hội, môi trường do dự án mang lại. Một số phép so sánh thường được dùng là:

3.4.1. So sánh giữa thực tế đạt được với kế hoạch của dự án

Đây là phương pháp rất thông dụng, được dùng chủ yếu để đánh giá kết quả đạt được của dự án. Khi so sánh, cần xem xét trong bối

cánh cụ thể, chú ý đến các mục tiêu chung, mục tiêu cụ thể và các giá thiết quan trọng đã được xác định khi lập kế hoạch của dự án và phải định lượng hoặc định tính được. Các chỉ tiêu dùng so sánh phải đồng nhất giữa thực tế và kế hoạch của dự án. Phương pháp này đòi hỏi việc lập kế hoạch phải được làm tốt và việc đánh giá kết quả đạt được của dự án phải khách quan, khoa học.

3.4.2. So sánh lợi ích và chi phí

So sánh lợi ích và chi phí cũng là phương pháp rất cơ bản, thường được dùng để đánh giá tác động của dự án.

Chi phí là những gì mà cá nhân hay xã hội bị mất đi hay phải chi tốn khi tiến hành dự án. Khi xem xét về chi phí, cần phải chú ý đến cả 3 loại chi phí, đó là chi phí đầu tư ban đầu, chi phí duy trì và chi phí hoạt động (như đã trình bày trong phần phân tích dự án). Ngoài ra, cũng cần quan tâm đến các chi phí khác như chi phí về xã hội và môi trường. Đó là các chi phí phát sinh do tác động xấu của dự án đến môi trường sinh thái, tác động xấu đến xã hội,...

Ví dụ, khi xây dựng nhà máy, do không chú ý đến việc lắp đặt các thiết bị xử lý nước thải nên nguồn nước xung quanh bị ô nhiễm, nguồn lợi thủy sản trong vùng trở nên khan hiếm, làm cho thu nhập của một bộ phận dân cư trước đây thường sống vào nghề chài lưới bị ảnh hưởng, không đủ nuôi sống gia đình. Một số trẻ em phải bỏ học để đi kiếm sống ở các thành phố lớn. Như vậy các chi phí này rất lớn và liên quan móc xích lẫn nhau, giữa kinh tế, xã hội với môi trường, khi đánh giá dự án phải tính đến cả các chi phí đó.

Ví dụ, một dự án nuôi cá lồng ở xã S, nằm ở đầu nguồn của sông Kiến Giang, đã làm cho nước sông trở nên ô nhiễm. Các xã ở cuối nguồn bị ảnh hưởng, nhiều bệnh tật đã phát sinh, người dân phải chi phí một khoản tiền để mua thuốc điều trị. Đó cũng là khoản chi phí do các tác động xấu của dự án cần xem xét.

Lợi ích của dự án là những gì mà cá nhân hay xã hội được lợi khi tiến hành dự án. Lợi ích cũng có thể được phân thành 3 loại khác nhau: Lợi ích về kinh tế, về xã hội và môi trường; Có lợi ích trực tiếp

(là những sản phẩm hay kết quả trực tiếp) và lợi ích gián tiếp (là những kết quả tổng thể lâu dài có thể thấy ngay sau khi hoàn thành dự án nhưng cũng có thể phải một thời gian sau mới phát huy tác dụng).

Lợi ích kinh tế thường được biểu hiện ở các mặt như: mức tăng thu nhập; mức tăng sản phẩm, năng suất và chất lượng; mức tăng vụ, đa dạng sản xuất; mức giảm chi phí sản xuất;...

Lợi ích xã hội của dự án có thể được xem xét ở các mặt: mức độ cải thiện sức khỏe của dân; giảm về tỷ lệ suy dinh dưỡng ở trẻ em; giảm về chi phí thuốc men để điều trị bệnh; mức tăng cao về đời sống văn hoá, về số học sinh được đến trường; sự nâng cao về năng lực và tính tự lập của cán bộ và người dân; nâng cao các cơ hội cho phụ nữ, giảm lao động nặng nhọc cho phụ nữ, trẻ em; tác động về giới; mức giảm đói nghèo; mức tăng việc làm;...

Lợi ích môi trường có thể là: tăng đa dạng sinh học và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên; cải thiện về chất lượng môi trường (đất, nước, không khí,...); giảm thiểu được thiên tai và tác hại của nó;...

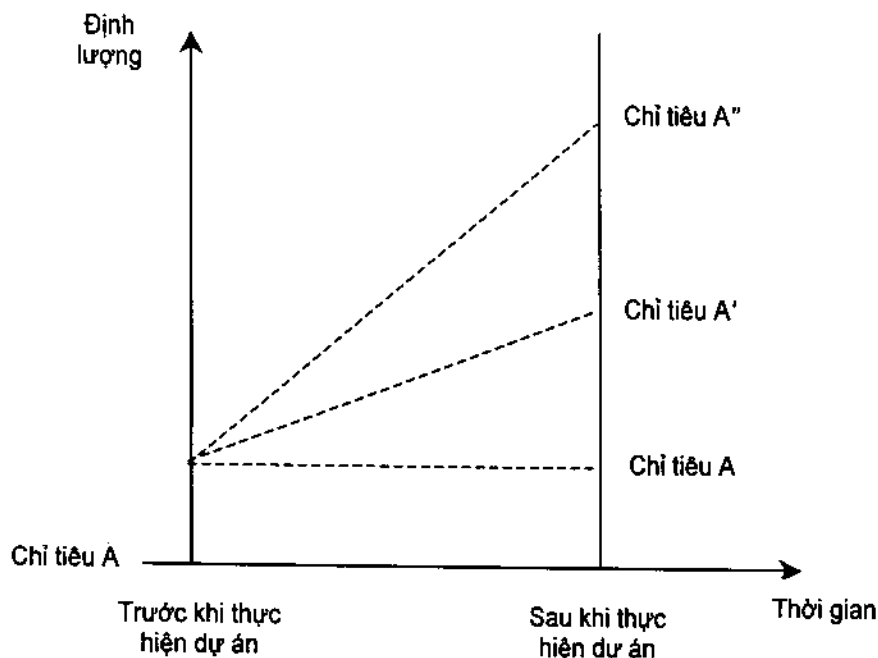
Phương pháp so sánh lợi ích và chi phí đòi hỏi người đánh giá phải có hiểu biết nhất định về kinh tế, xã hội và môi trường. Đồng thời phải biết phương pháp xác định và lượng hoá các chi phí và lợi ích của dự án, có cách nhìn hệ thống khi xem xét các vấn đề. Các chỉ tiêu dùng để so sánh khi đánh giá có thể áp dụng như các chỉ tiêu để phân tích dự án (xem chương 3).

3.4.3. So sánh trước và sau khi có dự án

Đây là một phương pháp cơ bản trong khi đánh giá, thực chất là xem xét những lợi ích mà dự án đã tạo ra sau khi thực hiện so với trước khi có dự án.

Khi áp dụng phương pháp này cần phải hiểu rõ tình hình của cộng đồng trước khi thực hiện dự án (khó khăn, kết quả sản xuất, tình hình kinh tế, thu nhập, tình hình xã hội, sự nghèo đói,...). Các thông tin này thường được thu thập trong cuộc điều tra để tiến hành xây dựng dự án. Đồng thời phải xác định được tình hình sau khi có dự án ở các lĩnh vực tương ứng. Ngoài ra, còn phải biết những thay đổi của cộng đồng

do tác động của sự phát triển chung của toàn xã hội. Phương pháp này chỉ có thể áp dụng khi dự án có đủ số liệu cơ bản ban đầu trước khi thực hiện ở tất cả các cấp (hộ, cấp cộng đồng và cấp vùng). Hình 5.5 mô tả khái quát việc đánh giá kết quả dự án bằng phương pháp này:



Hình 5.5: So sánh trước và sau thực hiện dự án

Ghi chú:

Chỉ tiêu A: Là số liệu điều tra trước khi thực hiện dự án

Chỉ tiêu A': Là chỉ tiêu A sau khi hoàn thành, ngoài ảnh hưởng của DA

Chỉ tiêu A'': Là chỉ tiêu A sau khi hoàn thành, dưới ảnh hưởng của DA

Nếu so sánh giữa (A) và (A') sẽ thấy quá trình biến đổi theo sự phát triển chung của xã hội. Nếu so sánh (A') và (A'') sẽ thấy sự khác biệt do dự án đem lại.

3.4.4. Phương pháp so sánh vùng có dự án và vùng không có dự án

Trong một số trường hợp, do dự án không có hoặc không lưu trữ được các tài liệu ban đầu, do công tác theo dõi, giám sát và ghi chép

của dự án không tốt,... thì việc áp dụng các phương pháp đánh giá trên là rất khó khăn. Để khắc phục khó khăn này, chúng ta có thể áp dụng phương pháp so sánh vùng có dự án và vùng không có dự án. Những sai khác của vùng có dự án so với vùng không có dự án có thể coi như là kết quả và tác động của dự án.

Nếu ở các phương pháp trên, yếu tố thời gian được coi là biến đổi (trước và sau), thì ở phương pháp này yếu tố thời gian là cố định nhưng yếu tố không gian là khác nhau (giữa các vùng). Vùng chưa có dự án được chọn để so sánh phải là vùng có các điều kiện tương tự như vùng có dự án, nhưng chỉ khác là không dự án. Phương pháp này thường được dùng để đánh giá những dự án có qui mô nhỏ, được thực hiện trên phạm vi một thôn hay một xã, vì kết quả đánh giá sẽ chính xác hơn là so sánh trên một phạm vi rộng (huyện hoặc tỉnh).

3.5. Một số vấn đề cần lưu ý khi đánh giá dự án

Khác với các dự án đầu tư, dự án phát triển có những đặc thù riêng, do đó, khi đánh giá dự án cần phải chú ý một vấn đề sau:

- Phát triển nông thôn là một lĩnh vực tổng hợp đa ngành, nên khi đánh giá dự án phát triển cần có quan điểm hệ thống, toàn diện khi xem xét và phân tích các vấn đề.
- Các thông tin thu được phải đầy đủ và chính xác.
- Phải công bằng và khách quan, tránh những thái độ thành kiến hoặc thiên lệch. Ví dụ chỉ chú ý đến việc chi tiêu nhưng lại bỏ qua tiến độ hoặc các hoạt động kỹ thuật. Hoặc chỉ tập trung vào những khuyết điểm mà bỏ qua những ưu điểm,...
- Nên dựa vào mục tiêu của dự án để đánh giá hơn là xem xét đơn thuần việc thực hiện các hoạt động của dự án.
- Thực tế hiện nay, ở một vùng nông thôn thường có nhiều dự án được đầu tư bởi các tổ chức khác nhau, các hoạt động lồng ghép với nhau, nên khi đánh giá cần phải xem từng dự án trong mối quan hệ với các dự án khác.
- Một số dự án chỉ đầu tư một lần nhưng có tác dụng lâu dài, ví dụ các dự án xây dựng cơ sở hạ tầng, phát triển nguồn nhân lực, y tế

và khuyến nông,... Với các dự án này, việc xác định thời gian phục vụ để tính lợi ích và chi phí của công trình là rất khó khăn. Vì vậy, phải dựa trên cơ sở khoa học, kinh nghiệm để xác định thời gian phục vụ của dự án.

- Lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường nhiều khi mang tính gián tiếp và thường khó định lượng được.

- Sản xuất nông nghiệp mang tính mùa vụ, vì vậy, thời điểm đánh giá dự án ảnh hưởng rất nhiều đến độ chính xác của thông tin (đánh giá lúc chưa có thu hoạch khác với đánh giá sau khi có kết quả dự án; sau khi công trình được sử dụng một số năm hay một số vụ sản xuất;...).

- Đánh giá có sự tham gia, nhất là sự tham gia của những người hưởng lợi là phương pháp rất quan trọng đối với các dự án phát triển. Cần tạo điều kiện để người hưởng được tham gia xây dựng các chỉ tiêu đánh giá, thu thập các thông tin và sở hữu các thông tin thu được khi đánh giá dự án.

3.6. Thiết kế một kế hoạch đánh giá

Trong trường hợp cần các chuyên gia đánh giá từ bên ngoài, thiết kế một kế hoạch đánh giá có nghĩa là xây dựng một văn bản tham chiếu (Terms of Reference - ToR) cho quá trình đánh giá nếu bạn là người quản lý của tổ chức hay dự án đang cần đánh giá.

Nếu bạn là một chuyên gia tư vấn thì thiết kế quá trình đánh giá chính là xây dựng một bản đề nghị về kế hoạch đánh giá phù hợp với yêu cầu của tổ chức hay dự án mà bạn được mời để đánh giá. Nghĩa là phải xây dựng được bản đề xuất phù hợp với các yêu cầu của ToR. Để nâng cao chất lượng của đánh giá và chọn được những cơ quan tư vấn tốt nhất, đôi khi bên dự án thường mời nhiều cơ quan cùng tham gia viết đề xuất và sau đó sẽ tổ chức đấu thầu thực hiện hoặc chọn cơ quan có đề xuất tốt nhất để chỉ định thầu. Do vậy, bản kế hoạch đánh giá cần phải được làm một cách chu đáo, thể hiện rõ chất lượng chuyên môn cũng như tiến trình và phương pháp đánh giá. Đồng thời cũng cần phải tính toán để đưa ra được chi phí đánh giá hợp lý nhất.

3.6.1. Văn bản tham chiếu

Cấu trúc một văn bản tham chiếu thường gồm các nội dung chính sau đây:

- **Bối cảnh đánh giá:** Nêu rõ bối cảnh dự án, mục đích, mục tiêu, các hoạt động chính của dự án để phía tư vấn có những thông tin cơ bản về tình hình dự án.
- **Mục đích/mục tiêu đánh giá:** Nêu lý do tại sao cần đánh giá dự án, thông thường mục đích đánh giá phải nêu rõ: Dự án muốn đánh giá cái gì? Và đánh giá để làm gì?
- **Nhiệm vụ cụ thể và yêu cầu về chuyên môn, kinh nghiệm của người đánh giá.**
- **Sản phẩm/đầu ra cần phải giao nộp:** là những báo cáo hoặc các sản phẩm và thời gian cụ thể mà phía tư vấn cần phải hoàn thành để giao nộp cho dự án.
- **Phương pháp đánh giá:** Chỉ cần đề cập phương pháp chung nhất để tiến hành đánh giá, ví dụ: phương pháp đánh giá có sự tham gia sẽ được áp dụng,... Trong bản tham chiếu không cần nêu những phương pháp thu thập thông tin cụ thể, đây là công việc của bên tư vấn phải mô tả chi tiết trong bản đề nghị về kế hoạch đánh giá.
- **Các vấn đề về hậu cần.**

Tham khảo ví dụ về một bản ToR mời thầu để đánh giá hoạt động của trung tâm Phát triển nông thôn miền Trung (phụ lục 5.1).

3.6.2. Xây dựng bản đề xuất đánh giá

Như đã đề cập ở trên, nếu bạn là cơ quan tư vấn, sau khi nhận được bản mời thầu (ToR), bạn phải xây dựng một kế hoạch hay một qui trình đánh giá để nộp cho bên dự án. Thực tế, thông qua bản đề xuất sẽ thể hiện được một cách cơ bản về năng lực, trình độ, kinh nghiệm của cơ quan đề xuất và đó là căn cứ cho việc chọn thầu. Do vậy, cần phải nghiên cứu kỹ để làm được bản đề xuất hợp lý nhất. Bản đề xuất đánh giá bao gồm hai nội dung chính: đề xuất về kỹ thuật và đề xuất về tài chính cần thiết để thực hiện việc đánh giá.

3.6.2.1. Đề xuất kỹ thuật

Bản đề xuất kỹ thuật thường gồm các nội dung chính như sau:

- Giới thiệu về cơ quan/tổ chức đánh giá, chủ yếu là mô tả năng lực và các kinh nghiệm có liên quan đến việc thực hiện hoạt động đánh giá này.

- Xây dựng qui trình và nội dung đánh giá:

- Xây dựng câu hỏi chính cho việc đánh giá dựa trên cơ sở của các mục tiêu cần đánh giá.

- Xác định nội dung đánh giá, từ câu hỏi đánh giá sẽ lần lượt đưa ra những thông tin cần thu thập để có thể trả lời được câu hỏi đánh giá.

- Xác định phương pháp và công cụ đánh giá: Xác định rõ phương pháp thu thập thông tin (định tính hay định lượng); Nguồn thu thập (thu thập từ đâu các thông tin sơ cấp và thông tin thứ cấp,...); Công cụ thu thập thông tin (những công cụ nào sẽ dùng trong đánh giá, ví dụ: bản hỏi, phỏng vấn cá nhân theo lối bán cấu trúc, thảo luận nhóm, nghiên cứu trường hợp, vẽ bản đồ, biểu đồ,...).

- Kế hoạch đánh giá: Trình bày cụ thể về một kế hoạch công tác tại thực địa để tiến hành đợt đánh giá. Nên làm thành bảng lịch trình chi tiết cho từng ngày và từng buổi với các nội dung sau:

Bảng 5.6: Lịch trình kế hoạch đánh giá DA

Ngày	Buổi	Hoạt động	Địa điểm	Người chủ trì	Người phối hợp
1	Sáng				
	Chiều				
2	Sáng				
	Chiều				
.....					

- Phương pháp phân tích và xử lý thông tin
- Nhân sự: Danh sách những người tham gia đánh giá, chức năng nhiệm vụ và lý lịch (CVs) của từng người.

3.6.2.2. Đề xuất về tài chính

Dựa trên cơ sở của đề xuất kỹ thuật để tiến hành đề xuất tài chính. Bản đề xuất càng cụ thể và giá cả càng hợp lý, tiết kiệm thì cơ hội để được xét chọn sẽ cao.

3.7. Tổ chức đánh giá dự án

3.7.1. Chuẩn bị việc đánh giá

- Xác định mục tiêu và phạm vi đánh giá: Phải xác định rõ mục tiêu thì mới tổ chức tốt công tác đánh giá dự án. Cần xác định rõ loại hình đánh giá, đánh giá khả thi, đánh giá giữa kỳ hay đánh giá kết thúc dự án? Mục đích đánh giá để làm gì?
 - Xác định nội dung và phương pháp đánh giá:
 - Tùy theo mục đích đánh giá để xác định nội dung và phương pháp đánh giá phù hợp.
 - Xây dựng bảng danh mục các câu hỏi chính cần đánh giá: Cần những thông tin nào để đánh giá dự án? Xây dựng các chỉ tiêu/chỉ báo để đo lường kết quả đạt được của dự án.
 - Cần xác định lấy thông tin từ đâu?
 - Phương pháp thu thập thông tin: Thu thập thông tin bằng những kỹ thuật, công cụ nào? Ví dụ, thu thập số liệu đã công bố (báo cáo các loại và các tài liệu có liên quan); Thu thập số liệu mới bằng các công cụ của PRA (thảo luận nhóm, phỏng vấn cá nhân,...).

Thông thường, để chuẩn bị cho một cuộc đánh giá, người ta thường xây dựng đề cương đánh giá như sau:

Bảng 5.7: Đề cương đánh giá dự án

Mục tiêu cần đạt	Thông tin cần thu thập	Nguồn thông tin	Kỹ thuật/phương pháp	Công cụ

- Hình thành nhóm đánh giá: Cần xác định nhân lực và phương thức sử dụng họ trong hoạt động đánh giá cũng như các nhân lực có liên quan. Tùy theo mục tiêu để hình thành nhóm đánh giá. Nhóm đánh giá thường là một nhóm liên ngành gồm các cán bộ có các chuyên môn khác nhau. Đồng thời phải có đại diện nhóm hưởng lợi, nhóm bị ảnh hưởng và các cơ quan liên quan của dự án. Các thành viên trong nhóm đánh giá cần phải nắm vững mục tiêu, nội dung và phương pháp đánh giá. Nên chia nhóm đánh giá thành các nhóm nhỏ dựa trên nội dung cần đánh giá. Các nhóm nhỏ này sẽ thực hiện đánh giá từng mục tiêu hay từng hoạt động cụ thể của dự án.

- Lập kế hoạch đánh giá dự án: Kế hoạch đánh giá cần nêu rõ: Việc gì? ở đâu? lúc nào đánh giá? ai làm? chi phí là bao nhiêu? Kế hoạch này cần được phổ biến tới từng thành viên của nhóm đánh giá và các bên tham gia đánh giá dự án.

3.7.2. Tiến hành đánh giá dự án

Khi đã xác định được nội dung và phương pháp, chúng ta sẽ tiến hành thu thập thông tin và đánh giá dự án theo các kế hoạch đã đặt ra. Cần lưu ý thu thập các thông tin chung về bối cảnh dự án, các thông tin về hoạt động của dự án bao gồm cả các thông tin định tính và định lượng. Khi đánh giá, nhóm đánh giá cần phát huy cao độ sự tham gia của dân để họ tự đánh giá, khẳng định những lợi ích và những bất lợi mà dự án mang lại cho họ. Nhóm đánh giá thường xuyên trao đổi với nhau những kết quả đánh giá nhằm kịp thời phát hiện và bổ sung các thông tin còn thiếu.

3.7.3. Phân tích thông tin

Kiểm tra thông tin: Thông tin/dữ liệu thu được cần phải kiểm tra tính chính xác và loại ra những dữ liệu không đáng tin cậy trước khi đưa vào phân tích và xử lý. Thông tin, dữ liệu không chính xác có thể dẫn tới những quyết định sai lầm có hại cho dự án.

Tổng hợp thông tin: Các thông tin, dữ liệu cần được mã hóa một cách có hệ thống để đưa vào các chương trình xử lý trên máy vi tính.

Phân tích thông tin: Các thông tin định lượng thường được xử lý trên máy vi tính. Các thông tin định tính thường được phân tích theo phương pháp so sánh, đối chiếu dữ liệu và tìm ra các mối liên quan và ý nghĩa của chúng. Tốt nhất là dùng các thông tin định tính để giải thích cho các số liệu thu được từ thông tin định lượng.

3.7.4. Thảo luận kết quả và viết báo cáo đánh giá dự án

Các phát hiện từ đợt đánh giá cần được trao đổi, thảo luận với những người có liên quan đến việc ra quyết định, thường thông qua các hội thảo, hội nghị ở cuối đợt đánh giá. Tùy theo vấn đề đánh giá mà kết quả sẽ được thảo luận ở phạm vi khác nhau, nếu là đánh giá có sự tham gia thì kết quả cần được thảo luận ở phạm vi rộng. Cuối cùng là viết báo cáo đánh giá chính thức để gửi cho những nơi có liên quan.

Báo cáo đánh giá thường ngắn gọn, dễ hiểu, nên sử dụng những hình thức minh họa như hình, biểu đồ, đồ thị, với một cơ cấu về bố cục và nội dung hợp lý. Tùy theo loại dự án, quy mô dự án và yêu cầu của cơ quan tài trợ mà một báo cáo đánh giá dự án phát triển có thể có cấu trúc khác nhau. Tuy nhiên, về cơ bản một báo cáo cần có các phần:

- Đặt vấn đề;
- Mục tiêu của đánh giá;
- Nội dung và phương pháp đánh giá;
- Kết quả đánh giá;
- Tác động của dự án;
- Bài học kinh nghiệm;
- Kết luận và đề nghị.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: MỘT SỐ THUẬT NGỮ DÙNG TRONG QUẢN LÝ DỰ ÁN

Ngoài một số thuật ngữ chính thường được dùng trong các hoạt động của quản lý dự án như đã trình bày ở chương 1, sau đây chúng tôi xin giới thiệu thêm một số thuật ngữ khác cũng hay được dùng trong quản lý dự án:

Bối cảnh (context): Là môi trường trong đó các nghiên cứu, chương trình, dự án đang hoạt động. Môi trường của dự án chứa tất cả các yếu tố xã hội (kinh tế, văn hoá, chính trị,...) và sinh thái (vùng cao, nông thôn,...).

Công cụ (tools): Những cách thức/kỹ thuật phân tích cụ thể (ma trận, sơ đồ, lát cắt,...) mà nó trợ giúp trong các quá trình thu thập và phân tích dữ liệu.

Cộng đồng (community): Một nhóm người sống trên cùng một khu vực và thường cùng nhau chia sẻ các mục tiêu chung, các luật lệ xã hội chung và/hoặc có quan hệ với nhau.

Đánh giá (evaluation): Một quá trình kiểm tra khách quan và độc lập (trong và sau dự án) về các yếu tố như bối cảnh, mục tiêu, kết quả, hoạt động và phương tiện sử dụng với mục đích rút ra các bài học kinh nghiệm để áp dụng rộng hơn.

Điều tra cơ bản (baseline): Thông tin thu thập trong giai đoạn đầu để làm cơ sở xây dựng dự án và mô tả điểm xuất phát để đối chiếu với những thay đổi sẽ xảy ra do dự án đem lại.

Định lượng (quantitative): Thông tin dưới dạng con số, liên quan tới số lượng.

Định tính (qualitative): Thông tin có tính chất mô tả, liên quan tới chất lượng.

Giám sát (monitoring): Một sự ghi chép có hệ thống và phân tích theo định kỳ các thông tin về dự án.

Hệ thống thông tin (information system): Toàn bộ các công việc liên quan đến tổ chức, thu thập, phân tích, lưu trữ và trình bày thông tin.

Hộ: Hộ là những người cùng sống chung trong một mái nhà, cùng ăn chung và có chung ngân quỹ.

Khuyến nông, lâm (extension): Việc chuyển giao kỹ thuật qua các phương tiện truyền thông hoặc trực tiếp cho người dân. Nhìn chung, cụm từ “chuyển giao” thường có nghĩa là truyền đạt kiến thức một chiều, từ người ngoài cuộc tới người trong cuộc. Nhưng với phương pháp tiếp cận có sự tham gia, “chuyển giao” được định nghĩa như là một sự truyền đạt kiến thức hai chiều. Ngày nay, thuật ngữ “phát triển kỹ thuật có sự tham gia (Participatory Technology Development - PTD)” cũng thường được sử dụng trong hoạt động khuyến nông, khuyến lâm theo nghĩa truyền đạt kiến thức hai chiều.

Lâm nghiệp cộng đồng (community forestry): Mọi hoạt động lâm nghiệp nào đó được những cá nhân trong cộng đồng thực hiện nhằm làm tăng các lợi ích mà họ cho là có giá trị.

Nghiên cứu tình huống (case study): Diễn tả tóm tắt của một nghiên cứu, dự án, hoàn cảnh hay điều kiện riêng biệt phục vụ cho việc truyền thông tin/thông điệp tới người đọc.

Người cung cấp thông tin (informant): Người cung cấp những thông tin cần thiết, quan trọng.

Người hưởng lợi (beneficiaries): Những người được hưởng lợi trực tiếp từ các hoạt động của dự án. Cụm từ “cộng đồng hưởng lợi” được sử dụng chung cho tất cả những ai được hưởng từ các lợi ích trực tiếp và gián tiếp của dự án.

Người ngoài cuộc (outsiders): Là những người bên ngoài đến làm việc với cộng đồng trong một khoảng thời gian nhất định, nhưng

không được tự họ xác định hoặc không được cộng đồng xác nhận là thành viên của cộng đồng.

Người trong cộng đồng (insiders): Những người được xác định là thuộc về một cộng đồng hoặc có mối liên hệ phụ thuộc vào cộng đồng.

Bên liên quan (stakeholders): Nhóm người bất kỳ có tổ chức hoặc không có tổ chức nhưng có liên quan tới các vấn đề của dự án.

Phân tích bên liên quan (stakeholder analysis): Một cách tiếp cận để đạt đến sự hiểu biết hệ thống về các bên tham gia vào dự án và đánh giá sự liên quan của họ trong hệ thống đó.

Phân tích giới (gender analysis): Một cách tiếp cận có tổ chức để xem xét các vấn đề về giới trong toàn bộ quá trình phát triển của chương trình/dự án.

Phương pháp (method): Cách làm có kế hoạch, có tổ chức nhằm thực hiện một hoạt động để đạt được mục tiêu của dự án.

Tính bền vững (sustainability): Sự tiếp tục các hoạt động do những người trong cuộc thực hiện để phát triển cộng đồng, sau khi các đầu vào của những người ngoài cuộc đã kết thúc.

Tổ chức (organization): Một nhóm người hay sự hợp tác giữa một số người tập hợp lại với nhau vì một trách nhiệm, sở thích hay quyền lợi chung.

Tổ chức không chính thức (informal organization): Những tổ chức không được đăng ký hay thừa nhận một cách chính thức bởi quốc gia hoặc chính quyền địa phương.

Truyền thông hai chiều (two-way communication): Tương tác qua lại giữa mọi người với nhau để cho cả hai bên cùng góp sức đều nhau vào công việc.

Vùng nông thôn: Là những miền quê, bao gồm cả các thị trấn và thị tứ nhỏ mà người dân sống dựa chủ yếu vào nông nghiệp.

Phụ lục 2.1: Ví dụ, một số hoạt động trong biểu đồ Gantt dự án xã DP

[illegible]

Phụ lục 2.2: KHUNG LOGIC DỰ ÁN XÃ ĐP (2005-2007)

Mục tiêu chung/mục tiêu cụ thể/kết quả/hoạt động	Chỉ tiêu giám sát, đánh giá	Nguồn kiểm chứng	Giả định
Mục tiêu chung: Nâng cao điều kiện kinh tế cho người dân để có lương thực và thu nhập ổn định	- Đến 12/2007, tất cả (100%) số hộ nghèo của xã có lương thực đủ ăn quanh năm. - Tỷ lệ hộ nghèo của xã (theo chuẩn mới) giảm khoảng 5%/năm, từ 30% (1/2005) xuống còn 15% (12/2007). - Đến 12/2007, khoảng 50% số hộ nghèo (hiện nay) có khả năng tích lũy hoặc nâng cao đời sống về các lĩnh vực giáo dục, sức khỏe và tinh thần.	- Báo cáo tiến độ hàng năm và báo cáo tổng kết dự án. - Số liệu thống kê của xã. - Báo cáo về XĐGN hàng năm của xã. - Khảo sát thực tế kinh tế hộ.	- Không có thiên tai, dịch bệnh lớn. - Mức tăng dân số không đổi (1,7%/năm)
Mục tiêu 1: Phát triển SX chăn nuôi cho người dân ĐP	Mức thu nhập bình quân từ chăn nuôi của hộ/năm tăng từ 3 triệu đồng năm 2005 lên tới 5 triệu đồng vào năm 2007	- Báo cáo tiến độ hàng năm và báo cáo tổng kết dự án. - Báo cáo và số liệu thống kê của xã.	Không có dịch bệnh lớn xảy ra.
Kết quả 1.1: Trình độ kỹ thuật về chăn nuôi của người dân được nâng lên	- Đến 6/2006, có 9 mô hình SX về chăn nuôi bò, lợn, gà được xây dựng thành công để nhân rộng. - Đến 12/2006, khoảng 70% số hộ nghèo trong xã biết các kỹ thuật và áp dụng thành công vào SX. - Đến 12/2007, tất cả (335) hộ nghèo và khoảng 50% số hộ khác của xã nhân rộng được các kỹ thuật SX theo mô hình.	- Báo cáo tiến độ dự án. - Báo cáo kết quả của các cán bộ tư vấn cho dự án. - Báo cáo của Hội nông dân, hội phụ nữ. - Khảo sát thực tế	Kinh phí được cấp đầy đủ như đã cam kết.
Kết quả 1.2: Đàn giống gia súc tại ĐP được cải tạo	- Đến năm 1/2007, có 100% số hộ trong xã đều nuôi lợn lai F1 và khoảng 30% số hộ có thể nuôi lợn ngoại thuần giống siêu nạc. - Đến 1/2007, tỷ lệ bò lai Sind của xã đạt 35%.	- Các báo cáo của dự án và của thú y xã. - Khảo sát thực tế tại chuồng, trại của hộ.	- Có cán bộ dẫn tinh tay nghề tốt - Săn có tinh để phối gia súc.

Kết quả 1.3: Dịch bệnh của vật nuôi tại ĐP được hạn chế	- Tỷ lệ gia súc và gia cầm các loại của ĐP mắc các bệnh truyền nhiễm giảm, với mức 15%/năm. - Từ năm 2007, không xảy ra các vụ dịch lớn như trước đây.	- Báo cáo của thú y. - Khảo sát thực tế.	Huyện chỉ đạo tốt công tác thú y trong toàn vùng.
Kết quả 1.4: Các hộ nghèo có đủ vốn để sản xuất	- Tới 12/2007, tất cả (335) hộ nghèo đều được vay vốn từ dự án để SX. - Nguồn vốn được quản lý tốt, 100% hộ vay sẽ trả vốn và lãi đúng kỳ hạn để quay vòng, mức lãi vay khoảng 8%/năm.	- Các báo cáo của dự án - Báo cáo của các nhóm tin dụng.	Không có thiên tai hoặc rủi ro lớn để hộ có khả năng trả được vốn, lãi.
1.1.1. Các hoạt động để đạt được kết quả 1.1: - Thành lập các nhóm sở thích (NST) và xây dựng các mô hình để chuyển giao TBKT vào SX. - Tập huấn kỹ thuật cho người dân. - Tổ chức hội thảo đầu bờ để nhân rộng các KT đã được áp dụng thành công tại các mô hình - Tổ chức tham quan một số mô	- Đến 6/2005, xây dựng được 3 NST về chăn nuôi (bò, lợn, gà) với 50 hộ tham gia. - Đến 6/2006, có 9 mô hình các loại (bò, lợn, gà) sẽ được xây dựng ở 3 thôn trong xã (mỗi thôn 3 mô hình/3loại). - Đến 12/2005, có 20 lớp tập huấn với 20 chủ đề khác nhau về chăn nuôi (chọn và phối giống, thức ăn, chăm sóc nuôi dưỡng) và thú y (phòng và chữa các bệnh thông thường) cho khoảng 500 lượt người tham dự. - Từ 7/2006, mỗi tháng tổ chức được một hội thảo đầu bờ trên các mô hình cho khoảng 30 người tham dự để nhân rộng các kỹ thuật SX cho người dân khác trong xã. - Một chuyên tham quan 3 ngày cho 30 người tham dự, vào cuối tháng 6/2005. - Tổng kinh phí: 150.000.000 đồng	- Báo cáo tiến độ hàng năm và tổng kết dự án. - Các hóa đơn, chứng từ thanh toán và báo cáo tài chính. - Báo cáo nghiệm thu các hoạt động. - Khảo sát thực tế. - Báo cáo về kết quả tập huấn và hội thảo đầu bờ của cán bộ tư vấn.	- Kinh phí được cấp đầy đủ. - Thời tiết thuận lợi để xây dựng được các mô hình cho việc tổ chức hội thảo. - Tìm được các mô hình SX phù hợp với điều kiện địa phương

hình chăn nuôi giới ở trong tỉnh cho đại diện cán bộ địa phương và NST	- Cán bộ tư vấn: 3 người		để tham quan.
1.1.2. Các hoạt động để đạt được kết quả 1.2: - Mua 3 bò được giống lai Sind cho các thôn. - Thụ tinh nhân tạo cho lợn.	- Mua 3 bò được giống tốt để cung cấp cho các thôn trong xã vào tháng 5/2005. - Đến 12/2005, có 90% số lợn nái trong xã được phối tinh nhân tạo. - Tổng kinh phí: 45 triệu đồng	- Các báo cáo. - Khảo sát thực tế. - Hóa đơn chứng từ thanh toán.	Lệnh cấm vận chuyển gia súc do dịch LMLM được bãi bỏ.
1.1.3. Các hoạt động để đạt được kết quả 1.3: - Tổ chức tiêm phòng định kỳ theo qui định. - Tổ chức tuyên truyền cho người dân về phòng trừ dịch bệnh thú y	- Từ 70% gia súc, gia cầm trong xã được tiêm phòng định kỳ đúng qui định của ngành thú y trong năm 2005 và 100% được tiêm phòng từ năm 2006. - 4 đợt tuyên truyền về phòng trừ dịch bệnh thú y sẽ được thực hiện cho mỗi năm kể từ năm 2006. - Khoảng 80% người dân hiểu về tầm quan trọng và thực hiện tốt các biện pháp phòng trừ dịch bệnh cho gia súc từ năm 2006. - Kinh phí: 3 triệu đồng	- Các báo cáo của dự án và của thú y xã, huyện. - Danh sách các hộ tiêm phòng cho gia súc. - Khảo sát thực tế tại chuồng trại về tình hình vệ sinh phòng dịch của người dân.	Trạm thú y huyện cung cấp đủ số lượng vaccine các loại và chất lượng tốt.
1.1.4. Các hoạt động để đạt được kết quả 1.4: - Tận dụng và chế biến các nguồn phụ phẩm để nuôi lợn. - Chuyển đổi diện tích trồng trọt	- Kể từ tháng 6/2005, 95% các nguồn phụ phẩm nông nghiệp của xã đều được tận dụng triệt để để nuôi lợn. - Đến 12/2006, khoảng 50% diện tích đất xấu trở lại trồng trọt	Khảo sát tại đồng ruộng và chuồng trại.	Chính quyền địa phương ủng hộ việc

sang trồng cỏ để nuôi bò.	kém hiệu quả của xã được chuyển sang trồng cỏ để nuôi bò. - Kinh phí: 5 triệu đồng		chuyển đổi đất SX.
Hoạt động 1.4: Cung cấp vốn tín dụng cho hộ nghèo	- Khoản vốn tín dụng 100 triệu được cung cấp cho khoảng 30% (100) hộ nghèo trong xã vay với mức 1 triệu đồng/hộ để sản xuất. - 5 lớp tập huấn về tín dụng được tổ chức để giúp quản lý tốt nguồn vốn và sử dụng vốn có hiệu quả. - Cán bộ tư vấn tín dụng: 1 người	- Đơn xin vay và chứng từ vay vốn của các hộ. - Báo cáo tập huấn. - Báo cáo tiến độ. - Sổ theo dõi tín dụng của thành viên, nhóm và của DA.	Có đủ kinh phí như đã cam kết.
Mục tiêu 2:			
Năng cao năng suất cây trồng.			
Kết quả 2.1.			
Kết quả 2.2.			
Hoạt động 2.1			
Hoạt động 2.2			
Mục tiêu 3:...	...	...	...

Phụ lục 2.3: VÍ DỤ, BẢNG DỰ TRÙ KINH PHÍ CỦA MỘT DỰ ÁN (Đơn vị tính: VND)

Mã	Hoạt động	Đvt	S.lượng	Kinh phí	ICCO	Địa phương
CB.DP	Nâng cao năng lực			20.360.000	20.360.000	0
CB1.DP	Tập huấn			10.350.000	10.350.000	0
CB1.DP1	Kỹ năng lãnh đạo và giải quyết mâu thuẫn	Lớp	1	1.150.000	1.150.000	0
CB1.DP2	Triếp thị sản phẩm nông nghiệp	Lớp	1	1.150.000	1.150.000	0
CB1.DP3	Tín dụng	Lớp	2	2.300.000	2.300.000	0
CB1.DP4	Thị trường	Lớp	2	2.300.000	2.300.000	0
CB1.DP5	Kỹ thuật chăn nuôi heo	Lớp	1	1.150.000	1.150.000	0
CB1.DP6	Kỹ thuật chăn nuôi bò	Lớp	1	1.150.000	1.150.000	0
CB1.DP7	Kỹ thuật chăn nuôi cá	Lớp	1	1.150.000	1.150.000	0
W.DP	Hội thảo			2.010.000	2.010.000	0
W.DP1	Chia sẻ kinh nghiệm chăn nuôi bò	HT	1	670.000	670.000	0
W.DP2	Chia sẻ kinh nghiệm chăn nuôi lợn	HT	1	670.000	670.000	0
W.DP3	Chia sẻ kinh nghiệm trồng bưởi	HT	1	670.000	670.000	0
ST.DP	Tham quan	ngày		8.000.000	8.000.000	0
ST.DP	Chia sẻ kinh nghiệm với CBOs bên ngoài			8.000.000	8.000.000	0
PD.DP	Phát triển sản xuất			229.090.000	144.090.000	85.000.000
AP.DP1	Hỗ trợ nhân rộng CN cá	hộ	10	19.520.000	8.270.000	11.250.000
AP.DP2	Hỗ trợ nhân rộng CN Bò	hộ	3	6.300.000	4.800.000	1.500.000
IC.DP	Xây dựng công trình thủy lợi	Ctrinh	1	160.000.000	100.000.000	60.000.000
B.DP	Hỗ trợ xây dựng Bioga	hộ	3	9.270.000	7.020.000	2.250.000
AP.DP3	Hỗ trợ nhân rộng mô hình CN lợn	hộ	20	34.000.000	24.000.000	10.000.000
EH.DP	Cải thiện môi trường sống			10.000.000	10.000.000	0
TO.DP	Hỗ trợ xây dựng nhà vệ sinh	hộ	10	10.000.000	10.000.000	0
CBO.DP	Hoạt động CBOs			33.520.000	33.420.000	100.000
CBO4.DP	Hoạt động sơ kết, tổng kết dự án	lần	2	3.020.000	2.920.000	100.000
CBO5.DP	Nâng cấp VP dự án		0	30.500.000	30.500.000	0
AU.DP	Kiểm toán			1.500.000	1.500.000	0
	TỔNG CỘNG			294.470.000	209.370.000	85.100.000

Diễn giải kinh phí - mục tập huấn (mã CB1.DP)
(Tính cho 1 lớp; thời gian 1 ngày/lớp; 20 người/lớp)

STT	Hạng mục	ĐVT	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
1	Tiền ăn trưa cho học viên	Người/ngày	20	10.000	200.000
2	Tài liệu	Bộ	20	10.000	200.000
3	Nước uống cho học viên	Ngày	1	50.000	50.000
4	Văn phòng phẩm	Lớp	1	100.000	100.000
5	Công giảng viên	Người/ngày	1	600.000	600.000
	Tổng cộng				1.150.000

Diễn giải kinh phí cho văn phòng phẩm
(Tính cho 1 lớp; thời gian 1 ngày/lớp; 20 người/lớp)

STT	Hạng mục	ĐVT	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
1	Giấy Ao	Tờ	20	1.500	30.000
2	Bút bi	Cây	20	1.500	30.000
3	Bút xóa	Cây	5	5.000	25.000
4	Bảng dán giấy	Cuộn	1	5.000	5.000
5	Giấy màu A4	Tờ	20	500	10.000
	Tổng cộng				100.000

Phụ lục 4.1: VÍ DỤ, KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG QUÍ I/2007, DỰ ÁN ĐP

TT	Hoạt động	Kết quả mong đợi	Địa điểm (thôn)	Thời gian		Người thực hiện	Người phối hợp	Kinh phí (triệu)	Trong đó	
				Bắt đầu	Kết thúc				Dự án	Dẫn góp
1	Tập huấn KT SX cho dân									
	Kỹ thuật trồng chuối	3 lớp; 50 người	1,2,3	3/1	7/1	Thắng	Láng	3,2	3,2	-
	Kỹ thuật chăn nuôi bò	2 lớp; 30 người	1,3	15/1	19/1	Khánh	Trung	1,9	1,9	-
	Kỹ thuật nuôi lợn	1 lớp; 20 người	3	1/2	3/2	Khánh	Mỹ	0,7	0,7	-
	Kỹ thuật trồng rau an toàn	1 lớp; 20 người	2	15/2	17/2	Thắng	Láng	1,5	1,5	-
2	Hội thảo đầu bờ (lợn, bò, rau an toàn)	3 hội thảo; 50 hộ	1,2,3	25/2	28/2	Thắng	Quang, Láng	1,8	1,8	-
3	Tham quan học tập	1 lần; 30 người	Q. Trị	5/3	8/3	Thắng	Quang	11,0	11,0	-
4	Phát triển sản xuất									
	Phát triển trồng ngô	2 ha; 50 hộ	1,3	2/1	25/3	Thành	Mỹ	5,4	3,0	2,4
	Vườn rau dinh dưỡng	5 sào; 10 hộ	1,2,3	5/1	15/2	Thắng	Hội	1,5	1,0	0,5
	Cải tạo vườn tạp	5 vườn; 3 ha	1,3	2/1	15/12	Thành	Hường	9,0	6,0	3,0
	Nhân rộng mô hình nuôi lợn	10 hộ	1,2,3	5/1	25/3	Thắng	Quang	20,0	10,0	10,0
5	Nhân rộng mô hình nuôi bò	15 hộ	1,2,3	5/1	25/3	Khánh	Trung	45,0	25,0	20,0
	Y tế sức khỏe, môi trường									
	Tập huấn chăm sóc S. khỏe	3 lớp; 45 người	1,2,3	15/3	20/3	Hồng	Mỹ	2,5	2,5	-
	Xây nhà vệ sinh	40 cái; 40 hộ	1,2,3	5/1	25/3	Thắng	Quang	9,44	5,0	4,44
	Tổng cộng							112,94	76,2	40,34

Phụ lục 5.1: VÍ DỤ VỀ ĐIỀU KHOẢN THAM CHIẾU (ToR)

Đánh giá hoạt động của Trung tâm PTNT, Trường ĐHNL Huế trong giai đoạn từ 2001 đến 2003

1. Giới thiệu

Trung tâm phát triển nông thôn được thành lập vào cuối năm 1995, là một đơn vị trực thuộc Trường Đại học Nông Lâm Huế. Cơ cấu tổ chức của Trung tâm gồm 2 lĩnh vực: tư vấn và phát triển cộng đồng. Lĩnh vực tư vấn được chia làm 3 bộ phận nhỏ, đó là: bộ phận hỗ trợ kỹ thuật, bộ phận thông tin và bộ phận đào tạo. Lĩnh vực phát triển cộng đồng bao gồm các dự án phát triển cộng đồng ở các địa phương; Trung tâm đã và đang triển khai các dự án phát triển cộng đồng ở một số xã thuộc các tỉnh Quảng Bình, Quảng Trị, Thừa Thiên Huế. Đội ngũ cán bộ của Trung tâm gồm 15 cán bộ chuyên trách và 40 cán bộ tư vấn, là giáo viên giảng dạy của Trường ĐHNL và một số trường của Đại học Huế.

Trung tâm có nhiệm vụ: Phát triển cộng đồng và cung cấp các dịch vụ kỹ thuật trong các lĩnh vực phát triển nông, lâm, ngư nghiệp; Y tế và vệ sinh môi trường nông thôn; Tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn về phát triển nông thôn và các lĩnh vực có liên quan; Tổ chức các cuộc hội thảo, trao đổi thông tin để góp phần phục vụ cho chương trình PTNT và xóa đói giảm nghèo tại khu vực miền Trung.

2. Mục đích

Đánh giá toàn bộ các hoạt động của Trung tâm trong giai đoạn vừa qua (2001-2003), làm cơ sở xây dựng chiến lược phát triển Trung tâm trong giai đoạn tiếp theo (2004-2010).

3. Mục tiêu cụ thể

- Phân tích môi trường kinh tế-xã hội-pháp lý cho hoạt động của Trung tâm PTNT,
- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu và tính bền vững về xây dựng tổ chức và thể chế hoạt động của Trung tâm,
- Đánh giá năng lực của đội ngũ cán bộ Trung tâm,

- Đánh giá kết quả và tác động của các hoạt động và dịch vụ tư vấn do Trung tâm cung cấp đối với các nhóm mục tiêu,
- Đánh giá kết quả, tác động và tính bền vững của các chương trình phát triển cộng đồng được Trung tâm triển khai ở các địa phương,
- Đánh giá mối quan hệ hợp tác giữa Trung tâm với các tổ chức tài trợ và các cơ quan địa phương
- Đề xuất chiến lược phát triển Trung tâm trong giai đoạn tiếp theo (2004-2010).

4. Nội dung đánh giá

4.1. Môi trường hoạt động

- Đánh giá môi trường kinh tế-xã hội và pháp lý cho thực hiện chức năng và nhiệm vụ của Trung tâm
- Những khó khăn và thuận lợi về môi trường hoạt động của Trung tâm; Nguyên nhân và các giải pháp cần thiết
- Cơ hội và thách thức của Trung tâm trong môi trường hoạt động hiện tại.

4.2. Cơ cấu tổ chức và thể chế hoạt động

- Điểm yếu và điểm mạnh của cơ cấu tổ chức và quản lý; nguyên nhân và các giải pháp khắc phục
- Năng lực của các thành viên trong bộ máy quản lý
- Tính đồng bộ trong bộ máy tổ chức và quản lý
- Mức độ đơn giản hóa về thủ tục và quá trình ra quyết định
- Mức độ tham gia và sự phân quyền trong quản lý
- Tính chặt chẽ và hợp pháp của các qui chế, nội qui hoạt động của Trung tâm
- Tính bền vững của bộ máy tổ chức quản lý.

4.3. Công tác quản lý tài chính

- Hệ thống quản lý tài chính
- Hệ thống báo cáo tài chính
- Năng lực chuyên môn của kế toán.

4.4. Năng lực của cán bộ Trung tâm

- Nguồn lực cán bộ
- Tính đa ngành và liên ngành của đội ngũ cán bộ
- Trình độ chuyên môn
- Trình độ tiếng anh, vi tính
- Năng lực điều hành hoạt động, tính chủ động, sáng tạo trong công việc
- Phương pháp làm việc và tiếp cận với cộng đồng
- Tinh thần hợp tác, học hỏi và ý thức xây dựng tổ chức
- Những điểm mạnh và điểm yếu của đội ngũ cán bộ Trung tâm.

4.5. Hoạt động tư vấn và đào tạo

- Chất lượng của các cán bộ tư vấn
- Tính phù hợp của các hoạt động tư vấn và khả năng tiếp thu, ứng dụng của các đối tượng mục tiêu
- Khả năng đáp ứng yêu cầu cho nhóm mục tiêu về nội dung tư vấn
- Tác động của các hoạt động tư vấn đến hiệu quả sản xuất và năng lực của người dân.

4.6. Các chương trình, dự án phát triển cộng đồng

- Tiến độ thực hiện các dự án, kết quả đạt được so với mục tiêu và kế hoạch ban đầu của dự án
- Sự tham gia và thái độ của người hưởng lợi đối với các dự án
- Tác động của dự án đến sinh kế của người dân
- Sự thay đổi về năng lực quản lý của cán bộ, năng lực sản xuất của người dân và sự thay đổi vai trò, vị trí của phụ nữ trong xã hội ở các vùng dự án
- Khả năng nhân rộng và tính bền vững của các hoạt động dự án.

4.7. Quan hệ hợp tác giữa Trung tâm với các tổ chức tài trợ và các cơ quan địa phương

- Vị trí và uy tín của Trung tâm trong mạng lưới các tổ chức phát triển xã hội ở Việt Nam

- Vị trí và uy tín của Trung tâm trong hoạt động xóa đói giảm nghèo ở miền Trung
- Vị trí và uy tín của Trung tâm đối với người dân và chính quyền địa phương những nơi Trung tâm đang triển khai các dự án
- Cơ hội và thách thức cho các mối quan hệ hợp tác giữa trung tâm và nhà tài trợ.

4.8. Chiến lược phát triển Trung tâm trong giai đoạn tiếp theo (2004-2010)

- Đề xuất chiến lược phát triển Trung tâm trong giai đoạn 2004 - 2010, bao gồm:
 - Xây dựng tổ chức và thể chế,
 - Xây dựng năng lực cán bộ,
 - Mở rộng địa bàn hoạt động và đối tác, và
 - Thu hút tài trợ .

5. Kết quả mong đợi

- Báo cáo đánh giá Trung tâm bao gồm tất cả các nội dung nêu trên.
- Đề xuất chiến lược phát triển Trung tâm trong giai đoạn tiếp theo (2004-2010).

6. Hoạt động đánh giá

- Tập hợp và nghiên cứu tất cả các tài liệu liên quan đến các nội dung đánh giá.
- Thăm một số dự án Trung tâm đã và đang triển khai tại các địa phương.
 - Thu thập và phân tích các thông tin.
 - Viết báo cáo đánh giá và báo cáo đề xuất chiến lược phát triển của Trung tâm.
 - Tổ chức hội thảo báo cáo kết quả đánh giá.
 - Hoàn chỉnh và nộp báo cáo (bằng tiếng Việt và tiếng Anh) kèm theo file cho Trung tâm.

7. Phương pháp đánh giá

- Thu thập các thông tin thứ cấp: Thông tin thứ cấp được thu thập qua các tài liệu, các báo cáo của Trung tâm và các tài liệu, báo cáo của các địa phương nơi các hoạt động Trung tâm đang triển khai.
- Thu thập thông tin theo phiếu điều tra: Phiếu điều tra được thiết kế theo các nội dung đánh giá để thu thập các thông tin số lượng về kết quả và tác động hoạt động của Trung tâm trong giai đoạn vừa qua.
- Phỏng vấn bán cấu trúc và phỏng vấn sâu: Phỏng vấn các cán bộ Trung tâm để thu thập các thông tin về hoạt động trung tâm; Phỏng vấn đối tượng mục tiêu của Trung tâm để đánh giá các chương trình dự án đang thực hiện tại các địa phương.
- Thảo luận nhóm: Thảo luận nhóm đối với nhóm cán bộ (tư vấn, chuyên trách) và các đối tượng mục tiêu (cán bộ, người dân vùng dự án) của Trung tâm để đánh giá các hoạt động của Trung tâm tại các địa phương.

8. Thời gian thực hiện: Trong tháng 2 năm 2004.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. AITCV Hà Nội, *Managing Development Project*, Tài liệu tập huấn, 2005.
2. Đỗ Kim Chung, *Giáo trình Dự án phát triển nông thôn*, Nhà xuất bản Nông nghiệp, Hà Nội, 2003.
3. Chương trình hỗ trợ lâm nghiệp xã hội, *Bài giảng Quản lý dự án lâm nghiệp xã hội*, Hà Nội, 2002.
4. Nguyễn Văn Đáng, *Quản lý dự án*, Nhà xuất bản Thống kê, 2005.
5. Harvard Business School, *Managing projects large and small*, Trần thị Bích Nga dịch, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2006.
6. Tô Duy Hợp - Lương Hồng Quang, *Phát triển cộng đồng: Lý thuyết và vận dụng*, Nhà xuất bản Văn hoá - Thông tin, Hà Nội, 2000.
7. Nguyễn Thị Oanh, *Phát triển cộng đồng*, Đại học mở bán công thành phố Hồ Chí Minh, 1995.
8. Hoàng Mạnh Quân, *Bài giảng Quản lý dự án* (Tài liệu tập huấn cho dự án CBRIP do Ngân hàng Thế Giới tài trợ tại các tỉnh miền Trung), Huế, 2002.
9. Hoàng Mạnh Quân, *Bài giảng Quản lý dự án phát triển nông thôn* (tài liệu giảng dạy cho sinh viên ngành Khuyến nông và PTNT), Huế, 2003.
10. Stanley Gajanayake, *Năng cao năng lực cộng đồng*, Phạm Đình Thái dịch, Nhà xuất bản trẻ, 1997.
11. Trung tâm PTNT miền Trung (CRD): *Các bản đề xuất và báo cáo tiến độ dự án*, từ 2002 đến 2006.
12. Viện Nghiên cứu và đào tạo về quản lý (VIM), *Tổ chức & điều hành dự án*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội, 2006.

Tiếng Anh:

1. DANIDA, *Logical Framework Approach (LFA)*, DK-1448 Copenhagen, Danish, 2000.
2. David I. Cleland, *Strategic, Design and Implementation of Project Management*, Printed in Singapore, 1997.
3. Jack Gido, *Successful Project Management*, Towson University, Printed in the United State of America, 2003.
4. Jack R. Meredith, *Project management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc. Printed in the United States of America, 2005.
5. Lincoln University, *Advanced Project Planning and Management, Volume A*, Christchurch New Zealand Agriculture and Life Sciences Division, 2006.
6. Lincoln University, *Advanced Project Planning and Management, Volume B*, Christchurch New Zealand Agriculture and Life Sciences Division, 2006.
7. Marion E. Haynes, *Project Management*, America Management Association. Printed in the United State of America, 2002.
8. MDF, *Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework*, 6710 BK Ede, the Netherlands, 2004.

Chịu trách nhiệm xuất bản

NGUYỄN CAO DOANH

Biên tập

NGUYỄN BÍCH PHƯƠNG

Thiết kế bìa

TRẦN HỮU HỒNG

NHÀ XUẤT BẢN NÔNG NGHIỆP

D14 Phương Mai - Đống Đa - Hà Nội

ĐT: (04) 8524501 - 8521940; Fax: 04.5760748

CHI NHÁNH NXB NÔNG NGHIỆP

58 Nguyễn Bình Khiêm - Q1 - Tp. Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 8.299521 - 8.297157; Fax: 08.9101036

In 550 bản, khổ 17 × 25cm tại Xưởng in NXB Nông nghiệp. Quyết định in số 132-2007/CXB/750-06/NN do Cục Xuất bản cấp ngày 12/02/2007. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2007.

$\frac{63-630}{NN-2007} - 750/06-07$

GT Lập và Quản lý dự án PTNT
T1 36 gt lập và quản lý dự án



Giá: 60.000đ