

QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN



PGS.TS. Bảo Huy

PGS.TS. Bảo Huy

QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN:
PHÁT TRIỂN LÂM NGHIỆP XÃ HỘI & QUẢN LÝ
BỀN VỮNG TÀI NGUYÊN THIÊN NHIÊN

Dành cho Cao học lâm nghiệp

Tháng 9 năm 2008

MỤC LỤC

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Tổng quan về dự án phát triển..... | 9 |
| 1.1 | Khái niệm dự án..... | 9 |
| 1.2 | Dự án lâm nghiệp xã hội, quản lý bền vững tài nguyên thiên nhiên dựa vào cộng đồng..... | 9 |
| 1.3 | Mối quan hệ giữa dự án lâm nghiệp xã hội, chương trình và chính sách quốc gia | 11 |
| 1.4 | Các điểm yếu, thách thức của tiếp cận dự án phát triển | 12 |
| 1.5 | Quản lý chu trình dự án (Project Cycle Management - PCM) | 12 |
| 2 | Tiếp cận khung logic (Logical Framework Approach – LFA) quản lý dự án phát triển..... | 13 |
| 2.1 | Tổng quan về tiếp cận khung logic - LFA..... | 13 |
| 2.1.1 | Cơ sở của tiếp cận khung logic - LFA..... | 13 |
| 2.1.2 | Tiếp cận khung logic (LFA) là gì? | 14 |
| 2.1.3 | Liên kết tiếp cận khung logic với quản lý chu trình dự án | 15 |
| 2.1.4 | Các vấn đề thực tế khi áp dụng tiếp cận khung logic – LFA..... | 15 |
| 2.1.5 | Hai giai đoạn chính của tiếp cận khung logic..... | 16 |
| 2.2 | Giai đoạn phân tích | 18 |
| 2.2.1 | Phân tích các bên liên quan | 18 |
| 2.2.2 | Phân tích vấn đề | 24 |
| 2.2.3 | Phân tích mục tiêu..... | 25 |
| 2.2.4 | Phân tích chiến lược..... | 27 |
| 2.3 | Giai đoạn lập kế hoạch dự án..... | 29 |
| 2.3.1 | Lập kế hoạch theo ma trận khung logic (LFM)..... | 29 |
| 2.3.2 | Lập và quản lý kế hoạch hoạt động và nguồn lực, kinh phí dự án bằng phần mềm OpenProj.... | 35 |
| 3 | Giám sát và đánh giá dự án phát triển | 42 |
| 3.1 | Giám sát dự án | 42 |
| 3.2 | Đánh giá dự án | 43 |
| 3.2.1 | Đánh giá tổng quát về tác động kinh tế - xã hội – môi trường | 44 |
| 3.2.2 | Đánh giá mức độ quan tâm, tiếp nhận và khả năng duy trì lan rộng sản xuất của các hộ, địa phương | 46 |

MỞ ĐẦU

Quản lý dự án lâm nghiệp xã hội và quản lý tài nguyên thiên nhiên bền vững là một yêu cầu quan trọng trong thúc đẩy sự phát triển bền vững, hướng đến quản lý phát triển tài nguyên thiên nhiên và sinh kế cho người dân.

Với nhận thức cách tiếp cận lập kế hoạch và quản lý dự án lâm nghiệp xã hội và quản lý tài nguyên cần dựa vào sự tham gia của cộng đồng và các bên liên quan để đáp ứng được nhu cầu của các cơ quan quản lý, cũng như các cộng đồng địa phương trong sử dụng tài nguyên bền vững. Các dự án quản lý tài nguyên thiên nhiên chỉ thực sự bền vững khi những người được hưởng lợi bởi dự án nhìn nhận rằng dự án thực sự phản ánh và đáp ứng các vấn đề và mối quan tâm của họ. Chính vì thế mục đích chủ đạo của môn học này là nhằm trang bị cho người học một cách tiếp cận được gọi là lập kế hoạch dự án có sự tham gia (Participatory project planning). Với cách tiếp cận đó, tập bài giảng là này trình bày một số phương pháp có thể vận dụng một cách linh hoạt để xây dựng và quản lý các dự án lâm nghiệp xã hội, quản lý tài nguyên thiên nhiên có sự tham gia ở cấp độ địa phương.

Thực tế cho thấy rằng các năng lực chủ yếu cần được cung cấp cho cán bộ quản lý dự án lâm nghiệp xã hội, quản lý tài nguyên tương lai không phải chỉ đơn thuần là 'kỹ năng quản lý' hay 'kỹ năng lập kế hoạch' theo cách hiểu thường được nhấn mạnh trong các giáo trình quản trị kinh doanh, mà điều quan trọng là kỹ năng xúc tác hay thúc đẩy quá trình đối thoại và thương thảo giữa các bên liên quan để có thể đạt được sự nhất trí chung, một tầm nhìn chung và một sự cam kết trong việc cùng nhau tích cực phấn đấu để thực hiện các mục tiêu đã được nhất trí nhằm quản lý và sử dụng bền vững tài nguyên thiên nhiên. Đó là một chiến lược gắn kết phát triển kinh tế với phát triển xã hội và quản lý bền vững tài nguyên thiên nhiên, sinh thái môi trường. Việc duy trì sự cân bằng giữa ba quá trình phát triển này là một sự cần thiết hiển nhiên, có một tầm quan trọng đặc biệt đối với các cộng đồng phụ thuộc vào tài nguyên thiên nhiên.

1 Tổng quan về dự án phát triển

1.1 Khái niệm dự án

Dự án là một chuỗi các hoạt động nhằm hướng đến đạt được các mục tiêu cụ thể, rõ ràng trong một thời gian nhất định với một nguồn ngân sách được xác định. (European Commission, Project Cycle Management Guidelines (2004) [4])

Một dự án cũng cần có:

- Các bên liên quan được xác định rõ ràng, bao gồm nhóm mục tiêu chính và nhóm hưởng lợi cuối cùng
- Việc điều phối, quản lý kế hoạch, và tài chính được thiết lập rõ ràng.
- Hệ thống giám sát và đánh giá để hỗ trợ cho việc quản lý dự án
- Một nhu cầu thích hợp của tài chính, kinh tế được phân tích để chỉ ra lợi ích của dự án có tính hiệu quả kinh tế. Các dự án phát triển chính là cách xác định và quản lý đầu tư và tiến trình thay đổi.

Các dự án phát triển có thể rất đa dạng về mục tiêu, quy mô, phạm vi. Các dự án nhỏ có thể cần một ít nguồn tài chính và được thực hiện trong vài tháng; trong khi đó các dự án lớn hơn có thể yêu cầu một nguồn tài chính nhiều hơn và thực hiện trong nhiều năm.

1.2 Dự án lâm nghiệp xã hội, quản lý bền vững tài nguyên thiên nhiên dựa vào cộng đồng

Các dự án lâm nghiệp xã hội, quản lý tài nguyên thiên nhiên xuất phát từ những vấn đề nảy sinh trong thực tiễn quản lý và việc điều hòa các mối quan hệ giữa bảo vệ, phát triển, bảo tồn và nhu cầu các cộng đồng địa phương nhằm quản lý sử dụng bền vững tài nguyên. Vì vậy các kế hoạch dự án cần được thiết lập với cách có sự tham gia, đặc biệt là việc khuyến khích người dân ở các cộng đồng sống trong và gần rừng tham gia trực tiếp vào các hoạt động quản lý, bảo vệ, xây dựng và phát triển rừng nhằm đạt được mục đích phát triển bền vững kinh tế xã hội, và môi trường. Nguồn lực cần thiết để thực hiện các dự án này là từ các khoản kinh phí của nhà nước và các tổ chức xã hội và từ sự đóng góp của các cộng đồng.

Ngoài các dự án thuộc ngân sách nhà nước, một số dự án được sự tài trợ từ các tổ chức quốc tế. Tuy được thực hiện trong từng địa bàn tương đối hẹp, chúng đã có tác dụng quan trọng trong việc cung cấp các bài học thực tế, bổ sung cho việc hoàn thiện cách tiếp cận “quản lý dự án” trong quản lý tài nguyên thiên nhiên vì mục tiêu phát triển bền vững.

Dự án lâm nghiệp xã hội và quản lý bảo tồn tài nguyên thiên nhiên có những đặc điểm riêng:

- *Về cách tiếp cận trong quản lý dự án:*

Các dự án quản lý dự án lâm nghiệp xã hội, bảo tồn tài nguyên thiên nhiên tiến bộ hiện nay không chỉ đơn thuần tập trung vào yếu tố kỹ thuật của quản lý rừng mà cần nhấn mạnh đến sự tham gia và vai trò ra quyết định của người dân và của các bên liên quan khác, cần có sự phối hợp mang tính đa ngành và liên ngành. Trong cách tiếp cận này, sự tham gia vừa là phương tiện vì nó sử dụng kinh nghiệm, tri thức bản địa và nguồn lực của chính các cộng đồng trong

khi xây dựng và triển khai các hoạt động; đồng thời, sự tham gia cũng là mục đích, vì nó phát huy nội lực của các cộng đồng, nhân tố quyết định khả năng quản lý bền vững tài nguyên rừng và nâng cao đời sống của họ.

- *Về bối cảnh thực hiện dự án quản lý lâm nghiệp xã hội, quản lý tài nguyên thiên nhiên:*

Các dự án này thường được thực thi trong các vùng sâu vùng xa, nơi có các cộng đồng sống trong hay gần rừng, có đời sống phụ thuộc vào tài nguyên rừng. Các cộng đồng này có các đặc điểm văn hóa, xã hội đa dạng và đặc thù. Điều này làm cho tiến trình xây dựng và quản lý dự án phải dựa vào điều kiện sinh thái nhân văn, tài nguyên thiên nhiên cụ thể. Đồng thời các dự án này được thực hiện ở các vùng rừng núi, nông thôn, những nơi mà cơ sở hạ tầng rất yếu kém, trình độ học vấn của người dân còn thấp, và điều kiện kinh tế còn nghèo, khả năng đầu tư của người dân cho sản xuất hạn chế. Trong khi đó nguồn lực dành cho các hoạt động phát triển vẫn còn giới hạn.

Một mặt khác, các dự án này được thực thi trong điều kiện chính sách có nhiều thay đổi. Các điều kiện văn hóa, kinh tế, xã hội của các cộng đồng cũng đang có sự thay đổi nhanh chóng dưới các áp lực bởi gia tăng dân số, tình trạng nhập cư và các áp lực mới hình thành trong giai đoạn các cộng đồng hội nhập vào nền kinh tế thị trường.

- *Các dự án lâm nghiệp xã hội, quản lý tài nguyên thiên nhiên phải đối mặt với nhiều thử thách, đặc biệt là:*

Các mâu thuẫn về quyền sở hữu và sử dụng đất đai, mâu thuẫn giữa yêu cầu quản lý bảo tồn tài nguyên, với việc tiếp cận và sử dụng tài nguyên cho mục đích phát triển kinh tế xã hội. Sự tồn tại của các cơ quan vừa làm nhiệm vụ quản lý tài nguyên, vừa hoạt động sản xuất kinh doanh lâm nghiệp và các cộng đồng địa phương cũng tạo ra các khó khăn trong phân chia lợi ích từ hoạt động lâm nghiệp và trong việc tạo ra những cơ chế khuyến khích sự tham gia tích cực và có hiệu quả.

Tất cả những điều phân tích trên cho thấy các dự án lâm nghiệp xã hội, quản lý tài nguyên thiên nhiên cần hướng đến việc hài hòa giữa bảo tồn và phát triển, giữa việc sử dụng tài nguyên hôm nay với việc bảo vệ cho thế hệ tương lai. Nó được đặt trong bối cảnh phát triển kinh tế văn hóa xã hội, thể chế chính sách quốc gia cũng như quốc tế. Trong đó quan điểm quản lý sử dụng tài nguyên thiên nhiên tổng hợp cần được áp dụng linh hoạt.

Một vài ví dụ về các dự án lâm nghiệp xã hội, quản lý tài nguyên thiên nhiên:

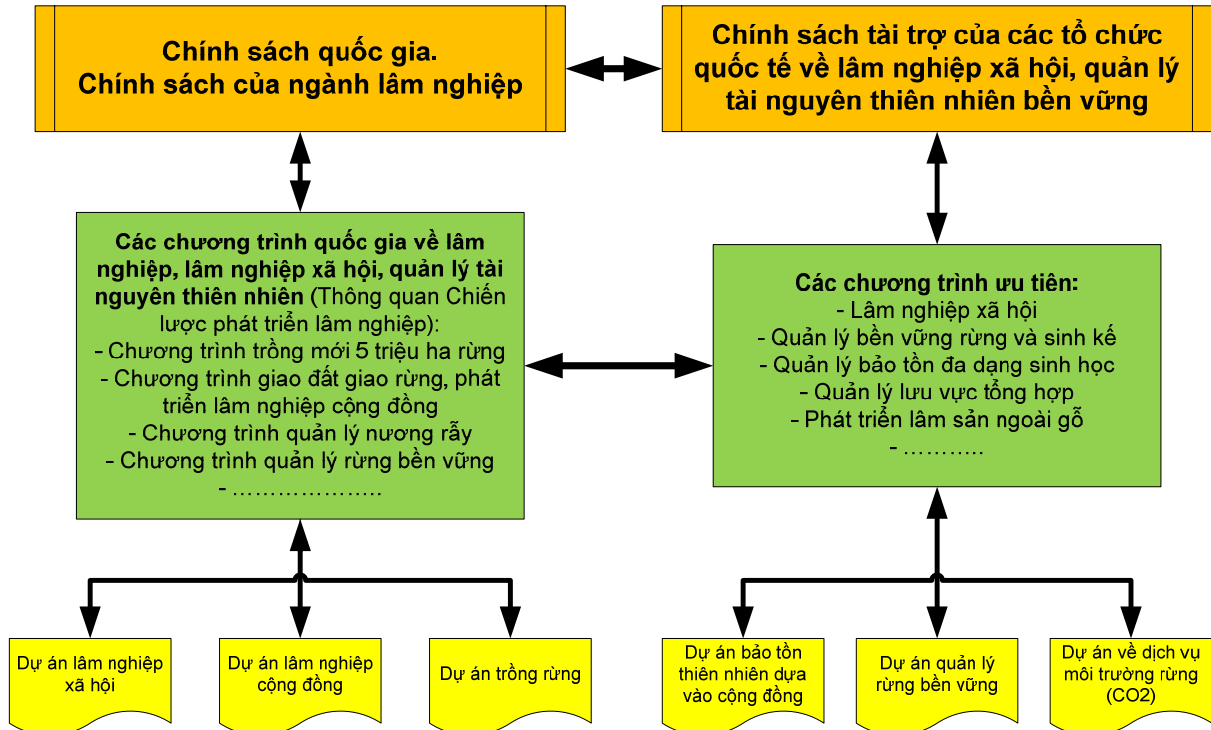
- Dự án quản lý rừng cộng đồng
- Dự án phát triển lâm nghiệp xã hội
- Dự án trồng rừng dựa vào cộng đồng
- Dự án bảo tồn tài nguyên thiên nhiên dựa vào cộng đồng
- Dự án quản lý bền vững đất nương rẫy
- Dự án quản lý đầu nguồn dựa vào cộng đồng
- Dự án phát triển các dịch vụ sinh thái, môi trường rừng

1.3 Mối quan hệ giữa dự án lâm nghiệp xã hội, chương trình và chính sách quốc gia

Giữa dự án, chương trình và chính sách quốc gia có mối quan hệ mật thiết. Thông thường các dự án lâm nghiệp xã hội ở các địa phương xuất phát từ các chương trình, chính sách quốc gia.

Các chương trình, chính sách quốc gia là định hướng lớn, nhằm đạt được các mục tiêu phát triển bền vững tài nguyên thiên nhiên cấp quốc gia và khu vực. Ở Việt Nam có thể thấy các chương trình chính sách lớn như: Chương trình trồng mới 5 triệu ha rừng, chính sách giao đất giao rừng, phát triển lâm nghiệp cộng đồng, chương trình bảo tồn tài nguyên thiên nhiên, đa dạng sinh học, quản lý đất nương rẫy

Để thực hiện các chương trình, chính sách quốc gia, cần có các dự án ở các cấp địa phương như tỉnh, huyện, xã, thôn làng. Thông qua thực hiện các dự án ở các cấp địa phương sẽ là cơ sở cho việc phản hồi chính sách, thể chế quản lý tài nguyên thiên nhiên và chia sẻ lợi ích đối với các cộng đồng dân cư tham gia. Trong thực tế, từ các chương trình quốc gia, nhiều tổ chức quốc tế đã hỗ trợ cho Việt Nam thực hiện nhiều chương trình, dự án ở các khu vực, tỉnh, huyện, xã; bao gồm các dự án phát triển nông thôn, lâm nghiệp xã hội, quản lý bền vững tài nguyên rừng, lâm nghiệp cộng đồng, dịch vụ môi trường rừng, Các dự án này đã đóng góp quan trọng vào việc hoàn thành các chương trình, chính sách quốc gia, ưu tiên của các nhà tài trợ quốc tế; và phản hồi cho việc hoàn thiện các luật, chính sách trong quản lý tài nguyên rừng bền vững và phát triển sinh kế cho các cộng đồng dân cư.



Hình 1 Quan hệ giữa chính sách, chương trình lâm nghiệp quốc gia với các dự án lâm nghiệp xã hội, quản lý tài nguyên thiên nhiên

1.4 Các điểm yếu, thách thức của tiếp cận dự án phát triển

Dự án phát triển có những ưu điểm là thực hiện được các chính sách, chương trình quốc gia để hỗ trợ cho phát triển bền vững, tuy nhiên bên cạnh đó nó cũng tiềm ẩn những điểm yếu hoặc thách thức cần được khắc phục.

Vấn đề ở đây là các tiếp cận dự án của các nhà tài trợ theo kiểu kinh điển, từ đây đã nổi lên các điểm yếu và thách thức cho tiến trình phát triển bền vững:

- Thực hiện, tiếp cận dự án không thích hợp tạo nên sự không bền vững trong phân chia lợi ích, quyền lợi.
- Một số lượng lớn các dự án phát triển khác nhau, hỗ trợ bởi các nhà tài trợ khác nhau và tự quản lý đã tạo nên sự lãng phí trong nguồn lực, tài chính cho sự phát triển chung.
- Việc thiết lập một cách riêng biệt hệ thống quản lý, tài chính, giám sát, báo cáo của các dự án thường làm xói mòn năng lực và trách nhiệm của địa phương hơn là nuôi dưỡng, nâng cao nó.
- Tiếp cận dự án thường khuyến khích cách nhìn hẹp là làm thế nào giải ngân được mà không chú trọng đến sự thích hợp của nó trong hệ thống quản lý ngân sách, kế hoạch.

Với các điểm yếu và thách thức của thực hiện dự án phát triển, cho thấy cần có cách tiếp cận thích hợp, không tạo sự phụ thuộc của địa phương vào nguồn tài trợ, làm suy giảm trách nhiệm, không nâng cao được năng lực, đặc biệt là cần có sự phối hợp và tiếp cận có tính hệ thống để tránh sự trùng lặp gây lãng phí nguồn lực.

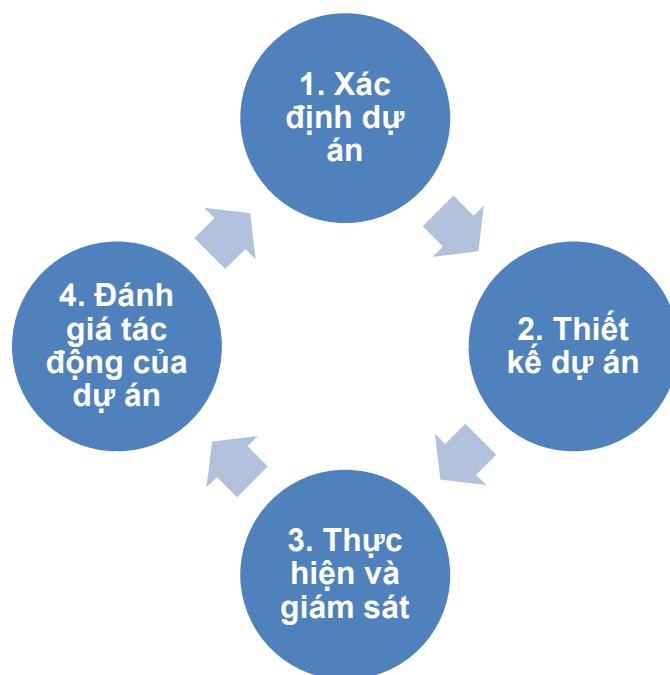
Chính vì lý do đó, trong những năm gần đây chính phủ cũng như các tổ chức tài trợ quốc tế có xu hướng tiếp cận ngành, tiếp cận theo chương trình. Có nghĩa cần căn cứ vào định hướng phát triển ngành để điều phối các dự án, đồng thời hướng đến lồng ghép trong hệ thống quản lý hành chính địa phương để cải thiện và nâng cao năng lực từ người dân đến các cán bộ hiện trường, quản lý và cải cách các thủ tục hành chính.

Trong thực tế gần đây các tổ chức quốc tế đã cùng chính phủ Việt Nam thực hiện cách tiếp cận theo các chương trình hỗ trợ ngành, như ngành lâm nghiệp (Forest Sector Support Program), nông nghiệp (Agriculture Sector Support Program), ...

1.5 Quản lý chu trình dự án (Project Cycle Management - PCM)

Dự án phát triển được quản lý theo một chu trình có trình tự và các cấu phần rõ ràng, bao gồm:

- i. Bước 1 - Xác định dự án:* Nó bao gồm việc phân tích tình hình, lập dự án tiền khả thi, xác định mục tiêu tổng thể và các chiến lược của dự án
- ii. Bước 2 – Thiết kế dự án:* Tức là lập kế hoạch dự án bao gồm các mục tiêu cụ thể, các kết quả đo lường được, các hoạt động; cách quản lý dự án, nguồn lực và phương pháp quản lý các nguy cơ.
- iii. Bước 3 – Thực hiện dự án:* Tổ chức áp dụng các công cụ thực hiện, quản lý và giám sát dự án trên cơ sở các hoạt động và nguồn lực được phân bổ.
- iv. Bước 4 – Đánh giá dự án:* Bao gồm đánh giá hiệu quả, tác động của dự án.



Hình 2 Quản lý chu trình dự án phát triển

2 Tiếp cận khung logic (Logical Framework Approach – LFA) quản lý dự án phát triển

2.1 Tổng quan về tiếp cận khung logic - LFA

2.1.1 Cơ sở của tiếp cận khung logic - LFA

Tiếp cận khung logic (LFA) được phát triển vào cuối thập niên 60 của thế kỷ 20 bởi Cơ quan phát triển quốc tế Hoa Kỳ nhằm cải thiện hệ thống lập và đánh giá các dự án. Nó được thiết kế để giải quyết ba mối quan tâm, vấn đề tồn tại cơ bản là:

- i. Lập dự án rất mơ hồ, các mục tiêu không được xác định rõ ràng; trong khi đó các mục tiêu lại dùng để giám sát và đánh giá sự thành công hay thất bại của một dự án
- ii. Trách nhiệm quản lý dự án không rõ ràng
- iii. Việc đánh giá thường thực hiện theo một tiến trình mơ hồ bởi vì không có sự đồng thuận chung là dự án thực sự phải đạt được điều gì!

Do vậy LFA đã được áp dụng cho nhiều tổ chức quốc tế, liên quốc gia như là một công cụ để lập và quản lý dự án phát triển. Trải qua một thời gian dài, các tổ chức khác nhau đã biến đổi, cải tiến định dạng, thuật ngữ và các công cụ của LFA, tuy vậy các nguyên tắc phân tích cơ bản vẫn được duy trì. Do đó các kiến thức của các nguyên tắc của LFA được xem là thiết yếu đối với người lập, quản lý và thực hiện dự án phát triển trên toàn thế giới.

2.1.2 Tiếp cận khung logic (LFA) là gì?

Tiếp cận khung logic là một tiến trình phân tích và xác lập các công cụ để hỗ trợ cho lập và quản lý dự án. Nó cung cấp giải pháp phân tích có tính cấu trúc và hệ thống ý tưởng của một dự án hay chương trình.

LFA nên được xem như là một cách hỗ trợ cho suy luận. Nó cho phép thông tin được phân tích, tổ chức có tính cấu trúc; vì vậy các câu hỏi quan trọng cần được đặt ra, các điểm yếu cần được xác định và người ra quyết định được thông báo rõ ràng lý do của dự án, các mục tiêu định hướng và các giải pháp để đạt được các mục tiêu đó.

Cần có sự phân biệt giữa Tiếp cận khung logic (LFA) với Ma Trận khung logic (Logical Framework Matrix – LFM). LFA là một tiến trình phân tích như là phân tích các bên liên quan, phân tích vấn đề, lựa chọn mục tiêu và chiến lược dự án; trong khi đó LFM phân tích các yêu cầu, cách tiến hành để đạt được các mục tiêu và các nguy cơ tiềm năng cũng như cung cấp sản phẩm được tài liệu hóa trong tiến trình phân tích.

Ma trận khung logic (LFM) là một bảng gồm 4 cột và 4 (có thể nhiều hơn) hàng, trong đó tóm tắt các thành tố chính của một kế hoạch dự án, bao gồm:

- Tóm tắt các mục tiêu theo thứ bậc của dự án (Mục tiêu tổng thể, các mục tiêu cụ thể, kết quả đạt được, các hoạt động)
- Các nhân tố bên ngoài quan trọng ảnh hưởng đến thành công của dự án (Các giả định)
- Làm thế nào giám sát và đánh giá được thành tựu của dự án (Chỉ thị và nguồn dữ liệu định chỉ thị đó)

Ngoài ra LFM cũng cung cấp cơ sở để xác định yêu cầu nguồn lực (đầu vào) và kinh phí.

Bảng 1 Ma trận khung logic – LFM

| Mô tả Dự án | Các chỉ thị | Nguồn, phương pháp giám sát các chỉ tiêu | Giả định |
|--|--|---|--|
| Mục tiêu tổng thể: Đóng góp của dự án cho chính sách hoặc các mục tiêu của chương trình (Các tác động) | Làm thế nào để đo lường được Mục tiêu tổng thể; bao gồm Số lượng, Chất lượng, Thời gian? | Làm thế nào để thu thập thông tin, khi nào và ai làm? | |
| Các Mục tiêu cụ thể: Các lợi ích trực tiếp cho các nhóm mục tiêu (hưởng lợi) của dự án | Làm thế nào đo lường được các mục tiêu cụ thể, bao gồm Số lượng, Chất lượng, Thời gian? | Như trên | Nếu các mục tiêu cụ thể đạt được và các giả định là đúng thì sẽ đạt được mục tiêu tổng thể |
| Các Kết quả: Các sản phẩm hữu hình, cụ thể hoặc các dịch vụ được tạo ra bởi dự án | Làm thế nào đo lường được các kết quả, bao gồm Số lượng, Chất lượng, Thời gian? | Như trên | Nếu các kết quả đạt được và các giả định là đúng thì sẽ đạt được các mục tiêu cụ thể |
| Các Hoạt động: Các nhiệm vụ, công việc cần được tiến hành để có được các | (Đôi khi thể hiện các nguồn lực, phương tiện đầu vào) | (Đôi khi tóm tắt nguồn kinh phí cần có) | Nếu các hoạt động là hoàn thành và các giả định là đúng thì sẽ đạt được các kết quả |

| Mô tả Dự án | Các chỉ thị | Nguồn, phương pháp giám sát các chỉ tiêu | Giả định |
|---|-------------|--|----------|
| kết quả (Có thể không có trong khung này, được xác định khi lập kế hoạch thực hiện dự án hàng năm) | | | |

2.1.3 Liên kết tiếp cận khung logic với quản lý chu trình dự án

Tiếp cận khung logic là công cụ cốt lõi trong quản lý chu trình dự án.

- Nó được sử dụng trong bước **xác định dự án** để phân tích tình hình hiện tại, đánh giá các yếu tố liên quan đến đề xuất dự án và xác định các mục tiêu, chiến lược tiềm năng
- Trong bước **thiết kế dự án**, LFA hỗ trợ để chuẩn bị kế hoạch dự án thích hợp với các mục tiêu rõ ràng, các kết quả đo lường được, chiến lược để quản lý rủi ro, nguy cơ và xác định các cấp độ trách nhiệm quản lý dự án.
- Trong bước **thực hiện dự án**/chương trình, LFA cung cấp các công cụ quản lý chủ chốt để hỗ trợ cho việc lập các hợp đồng, lập kế hoạch điều hành và giám sát
- Trong bước **đánh giá** và quyết toán, LFM cung cấp các bảng ghi tóm tắt về các mục tiêu, chỉ thị và các giả định và làm cơ sở cho việc thẩm định các tác động của dự án

2.1.4 Các vấn đề thực tế khi áp dụng tiếp cận khung logic – LFA

LFA không cung cấp những giải pháp thần thông, nhưng khi hiểu và áp dụng nó một cách thông minh thì nó là một công cụ phân tích và quản lý có hiệu quả. Tuy vậy, nó không thể thay thế cho các kinh nghiệm và phân tích chuyên môn; do đó nó cũng cần hoàn thiện bởi các công cụ cụ thể khác như là thẩm định năng lực tổ chức, phân tích giới, thẩm định tác động môi trường và thông qua áp dụng kỹ thuật làm việc để thúc đẩy sự tham gia có hiệu quả của các bên liên quan.

Tiến trình áp dụng các công cụ phân tích LFA cần được tiến hành có sự tham gia, nó quan trọng tương đương như là sản phẩm của ma trận khung logic. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh của các dự án phát triển, khi mà ý tưởng của dự án được thực hiện bởi các đối tác, điều này quyết định đến sự thành công và bền vững về lợi ích.

Một số điểm mạnh và khó khăn tiềm năng khi sử dụng LFA được trình bày ở bảng dưới đây.

Bảng 2 Điểm mạnh và vấn đề khi áp dụng LFA

| Yếu tố | Điểm mạnh | Khó khăn/vấn đề chung |
|---|---|---|
| Phân tích vấn đề và thiết lập mục tiêu dự án | <ul style="list-style-type: none"> - Phân tích vấn đề có tính hệ thống, bao gồm mối quan hệ giữa nhân – quả - Cung cấp liên kết logic giữa phương tiện và mục đích - Xác lập dự án trong bối cảnh phát triển rộng hơn (mục tiêu tổng thể và cụ thể) - Khuyến khích thẩm định và | <ul style="list-style-type: none"> - Có được sự đồng thuận về các vấn đề cần ưu tiên - Có được sự đồng thuận về các mục tiêu của dự án - Giảm các mục tiêu để có một chuỗi hoạt động đơn giản hóa - Chi tiết các cấp độ của mục tiêu, kết quả không thích hợp (quá nhiều hoặc quá ít) |

| Yếu tố | Điểm mạnh | Khó khăn/vấn đề chung |
|---|--|--|
| | quản lý các rủi ro để đạt được kết quả | |
| Xác định các chỉ thị, nguồn, phương pháp kiểm tra giám sát | <ul style="list-style-type: none"> - Yêu cầu phân tích làm thế nào để đo lường được thành tựu của các mục tiêu với cả hai khía cạnh số lượng và chất lượng. - Giúp cho việc xác định mục tiêu được cụ thể và rõ ràng - Giúp cho việc thiết lập một khung công việc giám sát và đánh giá | <ul style="list-style-type: none"> - Tìm ra được các chỉ thị đo lường được và có tính thực tế cho các mục tiêu cấp cao (mục tiêu tổng thể, mục tiêu cụ thể) và đối với các mục tiêu có tính tiến trình và xây dựng năng lực. - Thiết lập mục tiêu không thực tế rất nhanh trong tiến trình lập kế hoạch - Phụ thuộc vào báo cáo dự án như là một nguồn chính để thẩm định, và không chỉ rõ yêu cầu thông tin từ đâu đến, ai là người thu thập thông tin và định kỳ như thế nào. |
| Thiết kế và áp dụng | <ul style="list-style-type: none"> - Liên kết phân tích vấn đề với thiết lập mục tiêu - Tập trung vào tầm quan trọng trong phân tích các bên liên quan và xác định “vấn đề của ai” và “ai hưởng lợi” - Tiếp cận trực quan hóa và có liên quan nên dễ hiểu | <ul style="list-style-type: none"> - Chuẩn bị một cách máy móc, trên “bàn giấy”, không liên kết với phân tích vấn đề, xác định mục tiêu và lựa chọn chiến lược dự án - Sử dụng như là một công cụ áp đặt, quá cứng nhắc - Trở thành một công cụ lý thuyết hơn là hỗ trợ. |

Nguồn: *European Commission, (2004) [4]*

Để giúp tránh các vấn đề, khó khăn chung khi áp dụng LFA, người áp dụng nên:

- Bảo đảm rằng các đồng nghiệp và các đối tác đều có hiểu biết chung về các nguyên tắc phân tích và các thuật ngữ sử dụng
- Tập trung vào tầm quan trọng của tiến trình LFA càng nhiều càng tốt để có sản phẩm ma trận khung logic
- Bảo đảm nó như là một công cụ thúc đẩy sự tham gia của các bên liên quan, thảo luận và đồng thuận về phạm vi dự án hơn là áp đặt các khái niệm và ưu tiên từ bên ngoài.
- Tránh sử dụng ma trận như là một bản thiết kế sẵn để điều hành từ bên ngoài
- Làm cho ma trận được rõ ràng, ngắn gọn, súc tích
- Điều chỉnh, chỉnh sửa ma trận khi có những thông tin mới

Điều quan trọng được thừa nhận là chất lượng của ma trận khung logic dự án phụ thuộc đầu tiên vào kỹ năng và kinh nghiệm của những người áp dụng nó

2.1.5 Hai giai đoạn chính của tiếp cận khung logic

Để tiến hành hoàn thành ma trận, hai giai đoạn **Phân tích** và **Lập kế hoạch** được tiến hành

Bảng 3 Hai giai đoạn của lập kế hoạch dự án

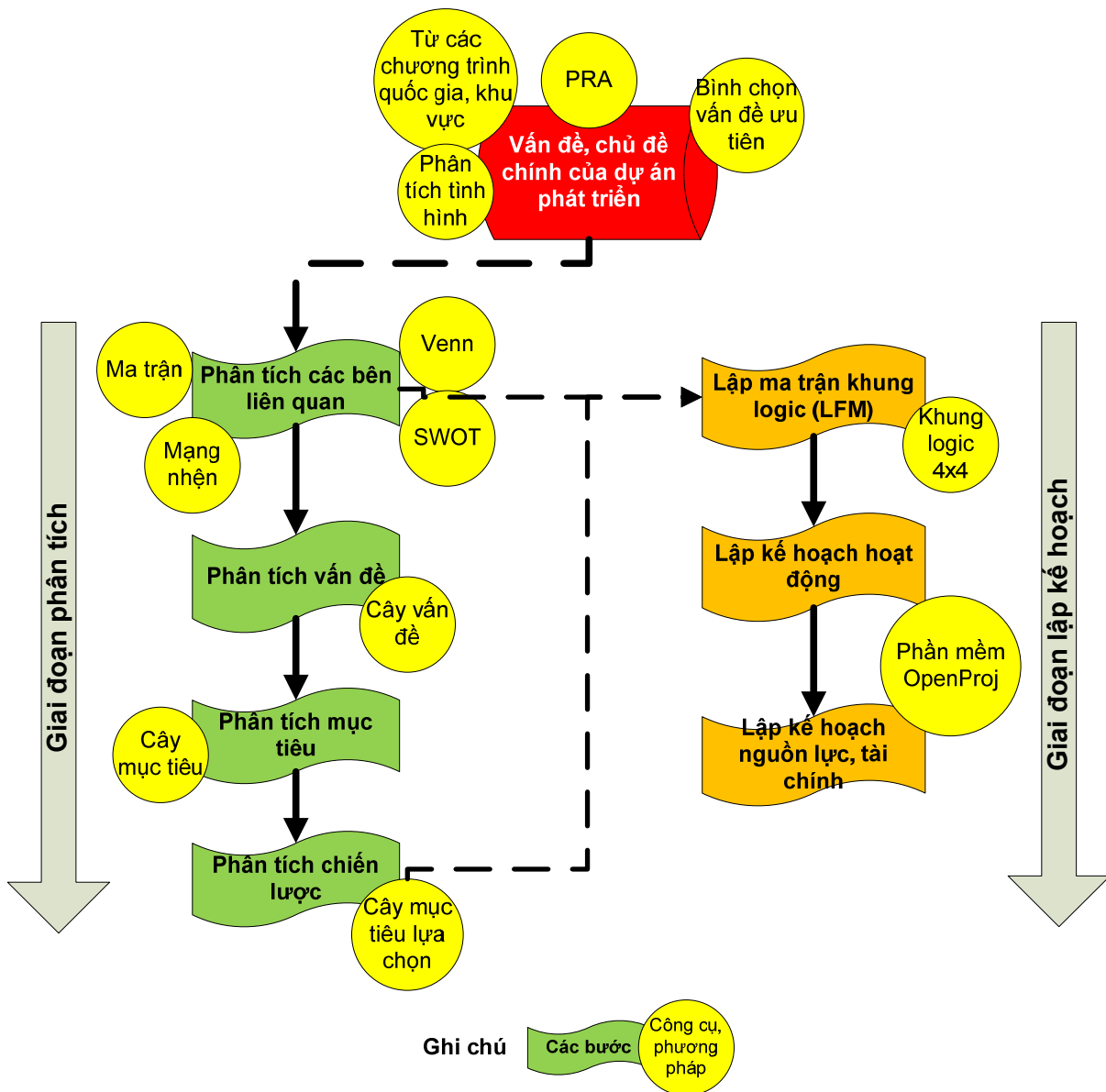
| GIAI ĐOẠN PHÂN TÍCH | GIAI ĐOẠN LẬP KẾ HOẠCH |
|--|---|
| <p>i) Phân tích các bên liên quan (Stakeholder analysis): Xác định ai liên quan, các đặc điểm chính và năng lực của họ</p> <p>ii) Phân tích vấn đề (Problem analysis): Xác định các vấn đề chính, khó khăn, cơ hội; và mối quan hệ giữa nguyên nhân và hậu quả của vấn đề đó</p> <p>iii) Phân tích mục tiêu (Objective analysis): Phát triển các giải pháp từ các vấn đề đã phát hiện và mối quan hệ giữa chúng</p> <p>iv) Phân tích chiến lược (Strategy analysis): Xác định các chiến lược khác nhau để hoàn thành các giải pháp; lựa chọn chiến lược thích hợp nhất</p> | <p>i) Phát triển ma trận khung logic (LFM): Xác định cấu trúc dự án, kiểm tra tính logic với các giải định, xác định các chỉ thị và phương pháp thN định sự thành công.</p> <p>ii) Lập kế hoạch hoạt động (Activity scheduling): Xác định các hoạt động, dự báo thời gian, và phân công trách nhiệm</p> <p>iii) Lập kế hoạch về nguồn lực (Resource scheduling): Từ kế hoạch hoạt động, phát triển kế hoạch đầu vào và ngân sách</p> |

Tổng quát hai giai đoạn của tiếp cận khung logic được thể hiện trong sơ đồ sau, bao gồm trình tự các bước và các công cụ, phương pháp cần tiến hành.

Như vậy trước khi bước vào hai giai đoạn của tiếp cận khung logic, cần xác định vấn đề, chủ đề ưu tiên của dự án. Để xác định, cần dựa vào các căn cứ:

- Các chương trình, dự án quốc gia, khu vực
- Phân tích tình hình từ PRA
- Khi có nhiều ưu tiên, thì việc thảo luận và bình chọn vấn đề với các bên liên quan cần được tiến hành.

Trên cơ sở vấn đề ưu tiên, hoặc đôi khi chỉ là chủ đề, một lĩnh vực mà các bên liên quan có mối quan tâm chung, tiến hành vào hai giai đoạn của tiếp cận khung logic để thiết kế dự án phát triển.



Hình 3 Mối quan hệ hai giai đoạn trong tiếp cận khung logic

2.2 Giai đoạn phân tích

Giai đoạn phân tích gồm có 4 bước: i) Phân tích các bên liên quan, ii) Phân tích vấn đề, iii) Phân tích mục tiêu dự án và iv) Phân tích lựa chọn chiến lược của dự án. Mỗi bước có các công cụ, phương pháp được lựa chọn để hỗ trợ cho tiến trình phân tích, thảo luận và lựa chọn giải pháp chiến lược.

2.2.1 Phân tích các bên liên quan

Các bên liên quan bao gồm cá nhân, nhóm người, cộng đồng hoặc các cơ quan tổ chức mà có mối quan tâm, có lợi ích trực tiếp hay gián tiếp, có mối quan hệ tác động đến sự thành công hay thất bại của dự án.

Phân tích các bên liên quan trước hết xác định ai liên quan, mối quan tâm, năng lực của họ và họ sẽ đóng góp gì cho việc hoàn thành chiến lược dự án.

Các câu hỏi chính khi phân tích các bên liên quan là:

- Chúng ta đang phân tích vấn đề hoặc cơ hội của ai?
- Ai sẽ là người hưởng lợi, ai là người thiệt thòi, thiệt hại trong dự án đề xuất?

Các bước chính trong phân tích các bên liên quan là:

- Xác định vấn đề tổng thể hoặc cơ hội cần được quan tâm giải quyết
- Xác định các bên liên quan có ý nghĩa trong dự án tiềm năng
- Phân tích vai trò, nhiệm vụ, chức năng, năng lực, điểm mạnh, yếu của từng bên liên quan
- Xác định khả năng hợp tác và mâu thuẫn sẽ có giữa các bên liên quan

Trong thực tế dự án phát triển có nhiều kiểu dạng các bên liên quan, dưới đây là tóm tắt các nhóm liên quan chính:

1. **Các bên liên quan:** Bao gồm cá nhân, tổ chức, cộng đồng có tác động, ảnh hưởng trực tiếp một cách tích cực hoặc tiêu cực đến dự án
2. **Nhóm hưởng lợi:** Bao gồm những ai được hưởng lợi thông qua thực hiện dự án, có thể phân ra 2 loại:
 - a. **Nhóm mục tiêu:** Các nhóm, tổ chức, cá nhân sẽ hưởng lợi trực tiếp từ khi hoàn thành mục tiêu dự án. Nó có thể bao gồm cả cán bộ, nhân viên từ các tổ chức đối tác của dự án
 - b. **Nhóm hưởng lợi sau cùng:** Đây là nhóm hưởng lợi lâu dài từ dự án ở cấp độ xã hội hoặc khu vực hoặc ngành
3. **Các đối tác của dự án:** Gồm những ai tham gia thực hiện dự án, nó cũng bao gồm nhóm các bên liên quan và nhóm mục tiêu

Nguồn: European Commission, (2004) [4]

Các công cụ để phân tích các bên liên quan rất đa dạng, sau đây là một số công cụ gợi ý có thể sử dụng:

- Stakeholder Analysis Matrix: Ma trận phân tích các bên liên quan: xác định các bên liên quan, mối quan tâm và ảnh hưởng bởi vấn đề, năng lực và các khả năng hành động.
- SWOT: Phân tích tình hình của từng bên liên quan: Điểm mạnh, yếu, cơ hội và thử thách. Phân tích các giải pháp phát triển
- Venn: Nhằm xác định mối quan hệ giữa các bên liên quan, tầm quan trọng và ảnh hưởng của họ trong dự án
- Spider Diagram: Sơ đồ nhện: Đánh giá, thNm định năng lực hiện tại và dự kiến cần phát triển trong tương lai của từng bên liên quan

Tùy vào tình huống mà lựa chọn công cụ phân tích các bên liên quan, và khi phân tích thì phương pháp thảo luận, đánh giá có sự tham gia cần được áp dụng

i) Ma trận phân tích các bên liên quan

Một ma trận được cung cấp để hỗ trợ cho tiến trình phân tích các bên liên quan. Nó bắt đầu bằng cách dựa vào vấn đề chung để xác định ai liên quan, từ đó thảo luận, phân tích để xác định mối quan tâm, năng lực và khả năng hành động của họ trong bối cảnh dự án

Bảng 4 Ma trận phân tích các bên liên quan

| Các bên liên quan và các đặc điểm | Mối quan tâm và bị ảnh hưởng như thế nào đối với vấn đề đang diễn ra? | Năng lực và động cơ để tạo ra sự thay đổi? | Hoạt động tiềm năng để giải quyết các mối quan tâm của các bên liên quan |
|-----------------------------------|---|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Nguồn European Commission, 2004 [4]

ii) SWOT

Phân tích SWOT là phân tích 4 mặt của của một tổ chức, cộng đồng, bao gồm điểm mạnh, yếu, cơ hội và thách thức. Nó phân tích các điểm mạnh, yếu bên trong, nội bộ của một tổ chức, cộng đồng và phân tích các cơ hội, thách thức đến từ bên ngoài, tác động đến cơ quan tổ chức đó.

Nó cũng là một công cụ để phân tích một cách tổng thể là làm thế nào tổ chức đó giải quyết đến các vấn đề và thách thức đang diễn ra.

Chất lượng của thông tin phân tích trong công cụ này phụ thuộc vào các thúc đẩy và ai là người tham gia vào phân tích.

Các bước phân tích được chia làm hai:

- Phân tích 4 mặt của tổ chức
- Phân tích giải pháp tiềm năng nhằm tận dụng điểm mạnh, cơ hội để cải thiện điểm yếu và vượt qua thử thách.

Bảng 5 Khung phân tích SWOT

| | |
|---|------------------------------|
| Điểm mạnh (Strengths) | Điểm yếu (Weaknesses) |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Nhân tố bên trong nội bộ, hiện tại </div> | |
| Cơ hội (Opportunities) | Thách thức (Threats) |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Nhân tố ảnh hưởng từ bên ngoài nội bộ, tương lai </div> | |

Từ kết quả phân tích SWOT, tiến hành phân tích giải pháp và những nguy cơ cho tổ chức đó trong một ma trận sau

Bảng 6 Phân tích giải pháp cho từng bên liên quan

| | Cơ hội | Thách thức |
|------------------|--|--|
| Điểm mạnh | Làm thế nào phát huy điểm mạnh trên cơ sở tận dụng cơ hội? | Làm thế nào phát huy điểm mạnh để vượt qua thách thức? |
| Điểm yếu | Điểm yếu sẽ gây cản trở cho việc tận dụng cơ hội như thế nào? | Điểm yếu sẽ gây cản trở cho khả năng vượt qua thử thách ra sao? |

Nguồn: MDF Training and Cocultancy BV, (2004) [5]

iii) Phân tích sơ đồ Venn: Mối quan hệ giữa các bên liên quan

Sơ đồ Venn được xây dựng nhằm phân tích và trực quan hóa các mối quan hệ giữa các bên liên quan. Mối quan hệ này thể hiện như sau trong sơ đồ:

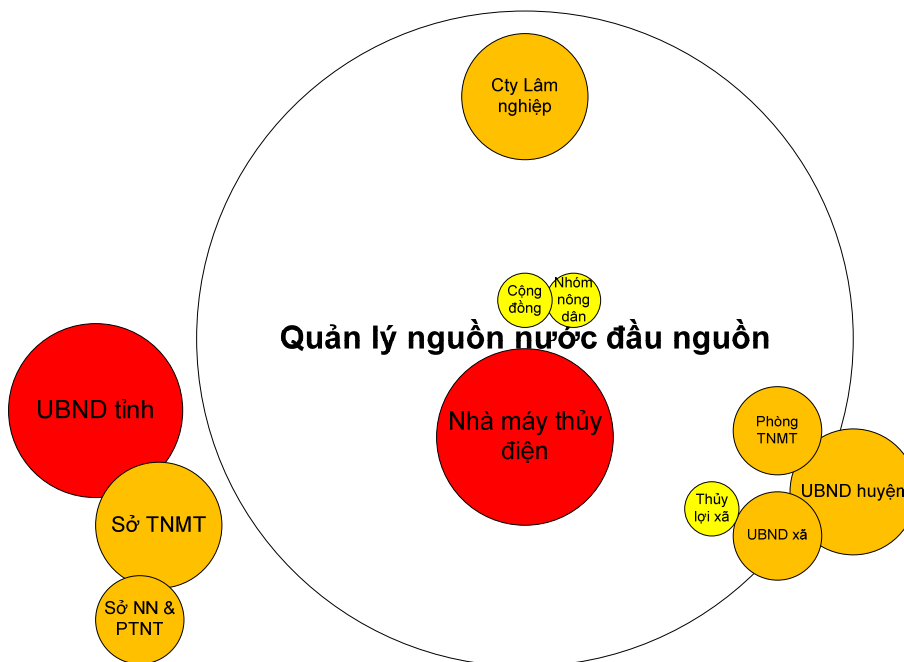
- Độ lớn của vòng tròn thể hiện tầm quan trọng, quyền hạn của tổ chức đó. Càng lớn thì càng quan trọng

- Vị trí của các vòng tròn: Càng gần trung tâm thì càng ảnh hưởng nhiều đến vấn đề, chồng lên nhau là có mối quan hệ chặt chẽ

Sơ đồ Venn giúp cho phát hiện mối quan hệ giữa các bên, phát hiện quan hệ hợp tác hay cạnh tranh,

Cách thức đNý làm sơ đồ Venn:

- Xác định vấn đề quan tâm chung
- Xác định các bên liên quan đến vấn đề đó
- Thảo luận để thể hiện tầm quan trọng của từng cơ quan lên các tờ giấy có vòng tròn to nhỏ khác nhau (Có thể chia theo cấp 1, 2, 3, 4)
- Thúc đNý di chuyển các vòng tròn này vào trong hay ra ngoài trung tâm, có chồng lên nhau hay không dựa vào mối quan hệ, ảnh hưởng giữa các bên liên quan. Càng vào trong thì ảnh hưởng đến vấn đề càng lớn, chồng lên nhau là mối quan hệ chặt chẽ
- Cuối cùng: Thảo luận để xác định các vấn đề, cơ hội và giải pháp để giải quyết mối quan hệ giữa các bên liên quan trong phạm vi vấn đề quan tâm.



Hình 4 Sơ đồ Venn biểu thị mối quan hệ giữa các bên liên quan trong quản lý sử dụng nguồn nước đầu nguyên

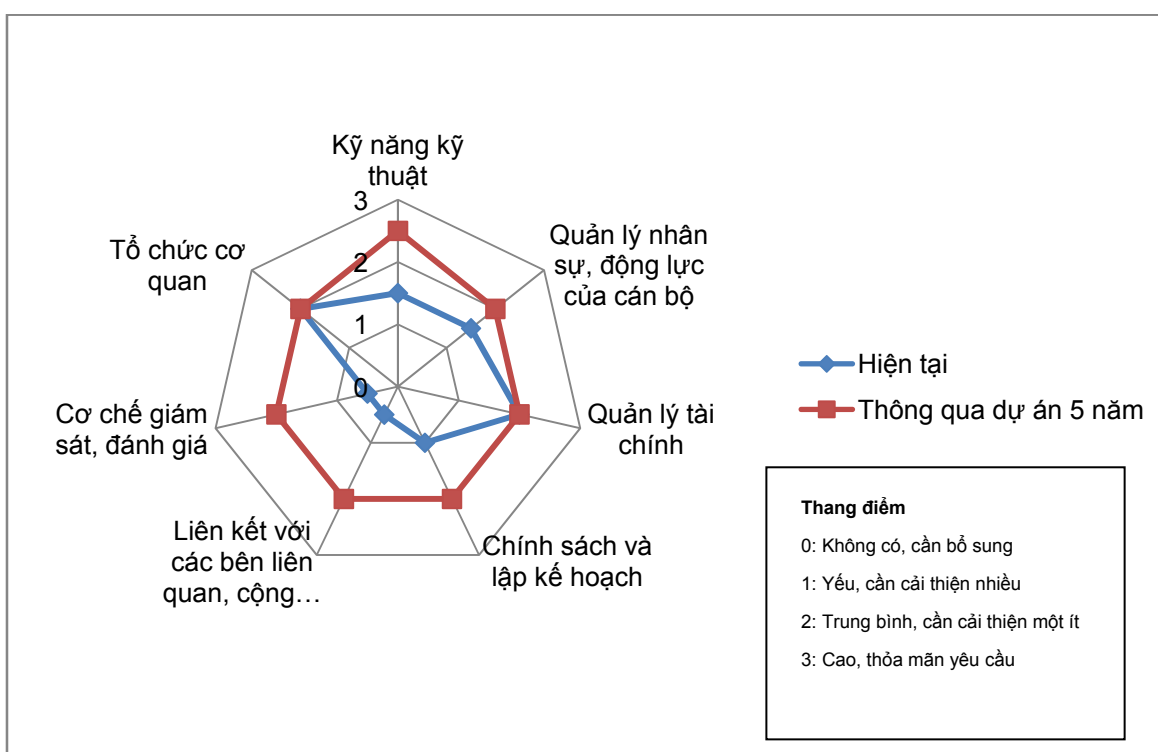
iv) Sơ đồ nhện (Spider Diagram): Phân tích năng lực của tổ chức, cộng đồng

Sơ đồ nhện có thể sử dụng để phân tích và cung cấp một tóm tắt trực quan về năng lực của cơ quan, tổ chức tham gia dự án.

Cách thu thập thông tin để xác định các chỉ tiêu trong sơ đồ nhện rất đa dạng, bao gồm thông tin, báo cáo của cơ quan, phỏng vấn cán bộ nhân viên, người dân.

Trên cơ sở các thông tin thu thập cho từng khía cạnh năng lực của cơ quan, thảo luận để cho điểm và thể hiện lên sơ đồ nhện. Ngoài ra có thể thảo luận để xác định mong đợi của cơ quan trong nâng cao năng lực thông qua dự án

Từ sơ đồ này thảo luận các giải pháp để cải thiện năng lực tổ chức, cộng đồng đó thông qua dự án.



Hình 5 Sơ đồ nhện về năng lực của cơ quan quản lý nguồn nước đầu nguồn và nhu cầu phát triển năng lực

Kết thúc bước phân tích các bên liên quan là tổng hợp các kết quả để chuyển chúng sang bước tiếp theo là **phân tích vấn đề** hoặc cung cấp thông tin cho lập kế hoạch ở **ma trận khung logic**. Cách tổng hợp thông tin được tóm tắt trong bảng sau

Bảng 7 Tổng hợp thông tin từ phân tích các bên liên quan cho các bước phân tích vấn đề và lập kế hoạch dự án

| Công cụ phân tích các bên liên quan | Phân tích vấn đề | Ma trận khung logic lập kế hoạch dự án |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Ma trận phân tích các bên liên quan | Các nguyên nhân, hậu quả của vấn đề | Các hoạt động giải quyết vấn đề, hậu quả |
| SWOT | Các vấn đề về năng lực | Các hoạt động nâng cao năng lực Các rủi ro và giả định |
| Venn diagram | Các vấn đề quan hệ giữa các bên | |
| Spider diagram | Các vấn đề về năng lực | Các hoạt động nâng cao năng lực, kỹ thuật, quản lý |

2.2.2 Phân tích vấn đề

Phân tích vấn đề là xác định những khía cạnh tiêu cực của tình huống hiện tại và thiết lập mối quan hệ nhân quả giữa chúng.

Làm thế nào thiết lập cây vấn đề

Để thiết lập cây vấn đề, cần tổ chức làm việc nhóm có sự tham gia của các bên liên quan
Yêu cầu sử dụng thẻ màu để viết các vấn đề và có thể dễ dàng sắp xếp theo mối quan hệ nhân quả

Bước 1: Sử dụng công cụ động não để xác định vấn đề mà các bên liên quan ưu tiên. Viết lên thẻ màu và đặt ở trung tâm bảng ghim.

Bước 2: Tiếp tục động não để xác định từng vấn đề liên quan, hoặc nguyên nhân, hậu quả của vấn đề chung đã xác định, ghi mỗi ý lên một thẻ màu.

Bước 3: Sắp xếp theo mối quan hệ nhân quả với câu hỏi: Cái gì là nguyên nhân của cái khác?

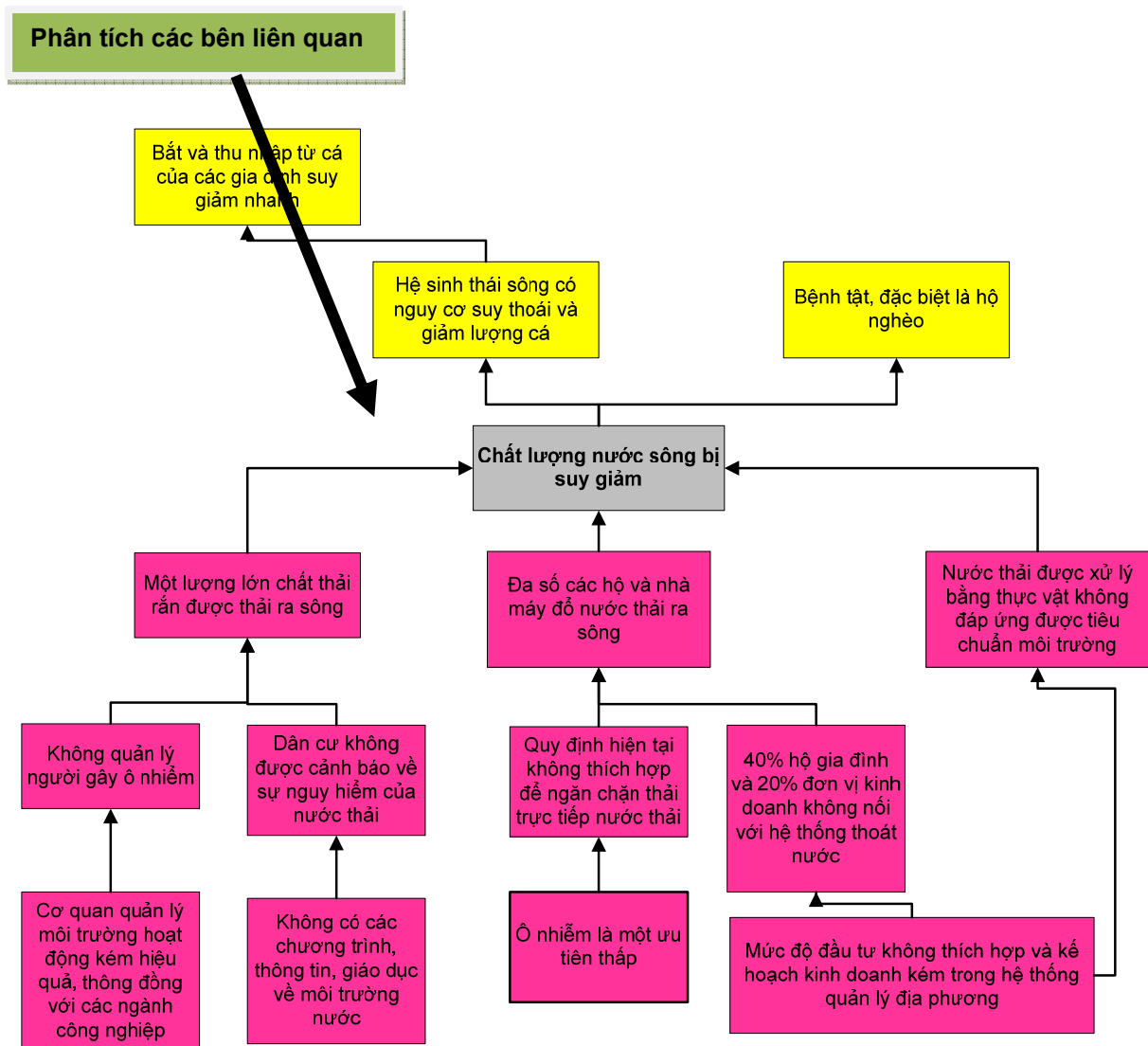
- Vấn đề là nguyên nhân của vấn đề khác thì đặt ở dưới
- Vấn đề là hậu quả của vấn đề khác thì đặt ở trên
- Nếu có hơn hai vấn đề là nguyên nhân của một vấn đề khác thì xếp chúng cùng cấp độ

Bước 4: Vẽ các mũi tên chỉ mối quan hệ nhân quả trên sơ đồ

Bước 5: Kiểm tra và hỏi lại một lần nữa để xem có bổ sung hay thay đổi gì không trong cây vấn đề

Các điểm lưu ý quan trọng trong sử dụng công cụ cây vấn đề:

- Chất lượng của sản phẩm phụ thuộc vào ai tham gia trong phân tích và kỹ năng của người thúc đẩy. Vì vậy thu hút sự tham gia của đại diện các bên liên quan và đây là những người có kiến thức, kỹ năng về vấn đề này là hết sức quan trọng.
- Một hội thảo với khoảng 25 người tham gia là thích hợp để phát triển cây vấn đề, phân tích kết quả và thực hiện các bước tiếp theo.
- Một cách khác có thể xây dựng cây vấn đề cho từng nhóm bên liên quan khác nhau, để xác định các quan điểm và ưu tiên khác nhau.
- Tiến trình làm việc rất quan trọng, bảo đảm tiến trình học hỏi lẫn nhau của các bên, và tạo cơ hội cho những quan điểm khác nhau được trình bày.
- Sơ đồ cây vấn đề cố gắng đầy đủ nhưng cần rõ ràng, gọn để có thể quan sát, phân tích; tránh tạo các mối quan hệ quá phức tạp, không phân tích được.



Hình 6 Cây vấn đề: Ô nhiễm sông ngòi

Nguồn: European Commission, (2004) [4]

2.2.3 Phân tích mục tiêu

Phân tích mục tiêu là một tiếp cận:

- Mô tả tình trạng mong đợi trong tương lai trên cơ sở giải quyết các vấn đề
- Xây dựng cây mục tiêu: Trực quan hóa mối quan hệ phương tiện và mục đích trên sơ đồ cây

Về bản chất đây là sự chuyển đổi từ tình huống tiêu cực của cây vấn đề sang giải pháp mô tả các thành tựu tích cực.

Một lần nữa, phân tích cây mục tiêu cần thu hút sự tham gia của các bên liên quan, điều này nhằm:

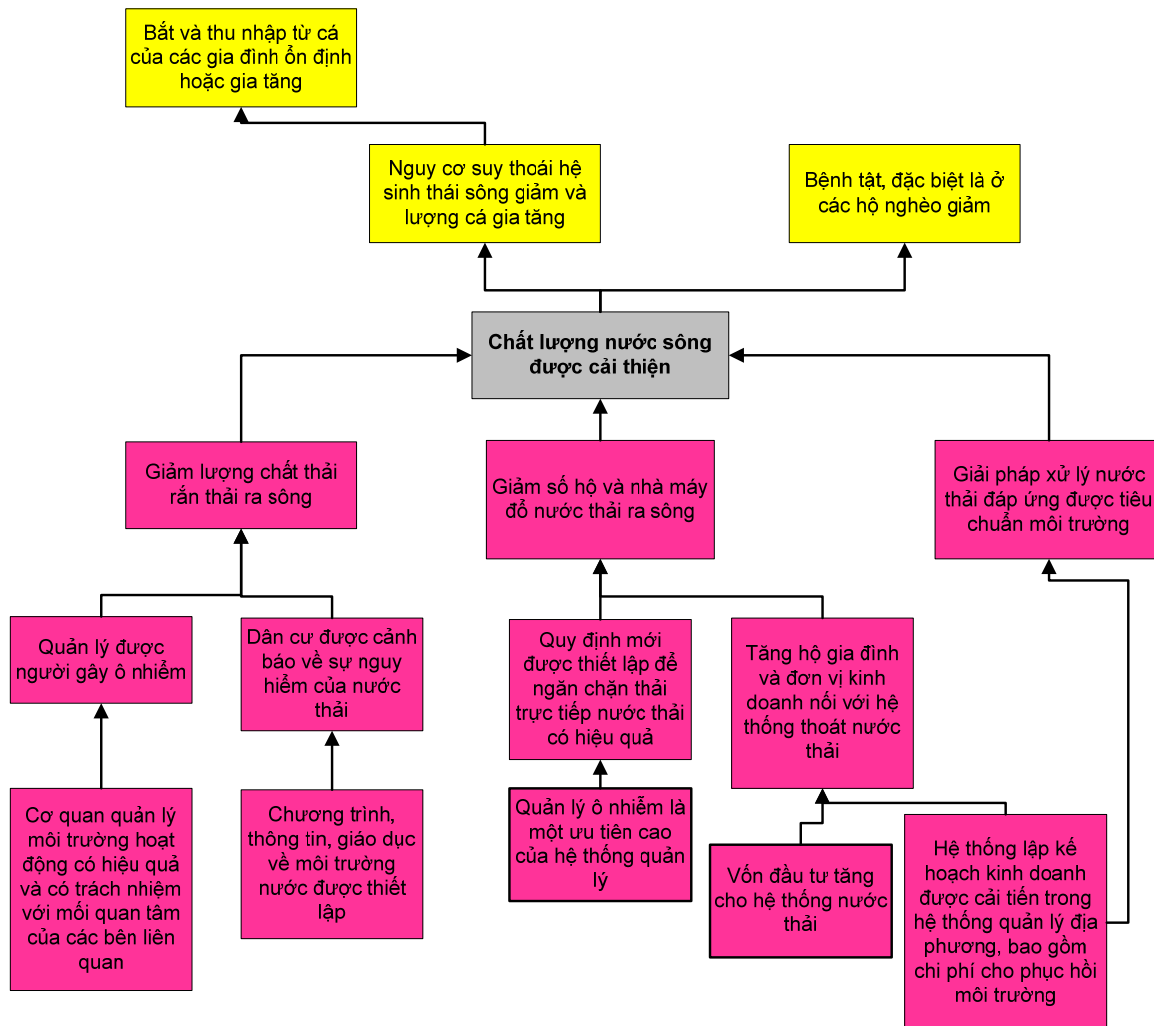
- Thừa nhận các ưu tiên
- ThN định tính thực tế của các mục tiêu

- Xác định các phương tiện cần bổ sung để đạt được mục đích sau cùng

Cũng như cây vấn đề, cây mục tiêu cần đơn giản những cung cấp đủ các giải pháp có tính thực tế để giải quyết các vấn đề.

Các bước thiết lập cây mục tiêu

- Bước 1:** Trình bày lại tình huống tiêu cực của cây vấn đề thành tình huống tích cực trong đó:
- Thể hiện mong đợi của các bên liên quan
 - Có tính thực tế và khả thi
- Bước 2:** Kiểm tra mối quan hệ phương tiện mục đích (Biến mỗi quan hệ nhân - quả thành quan hệ phương tiện – mục đích)
- Bước 3:** Nếu cần thiết:
- Sửa chữa các tuyên bố
 - Bổ sung các mục tiêu cần thiết để đạt được mục tiêu cao hơn
 - Xóa bỏ những mục tiêu không thích hợp hoặc không cần thiết



Hình 7 Cây mục tiêu: Ô nhiễm sông ngòi

Nguồn: European Commission, (2004) [4]

2.2.4 Phân tích chiến lược

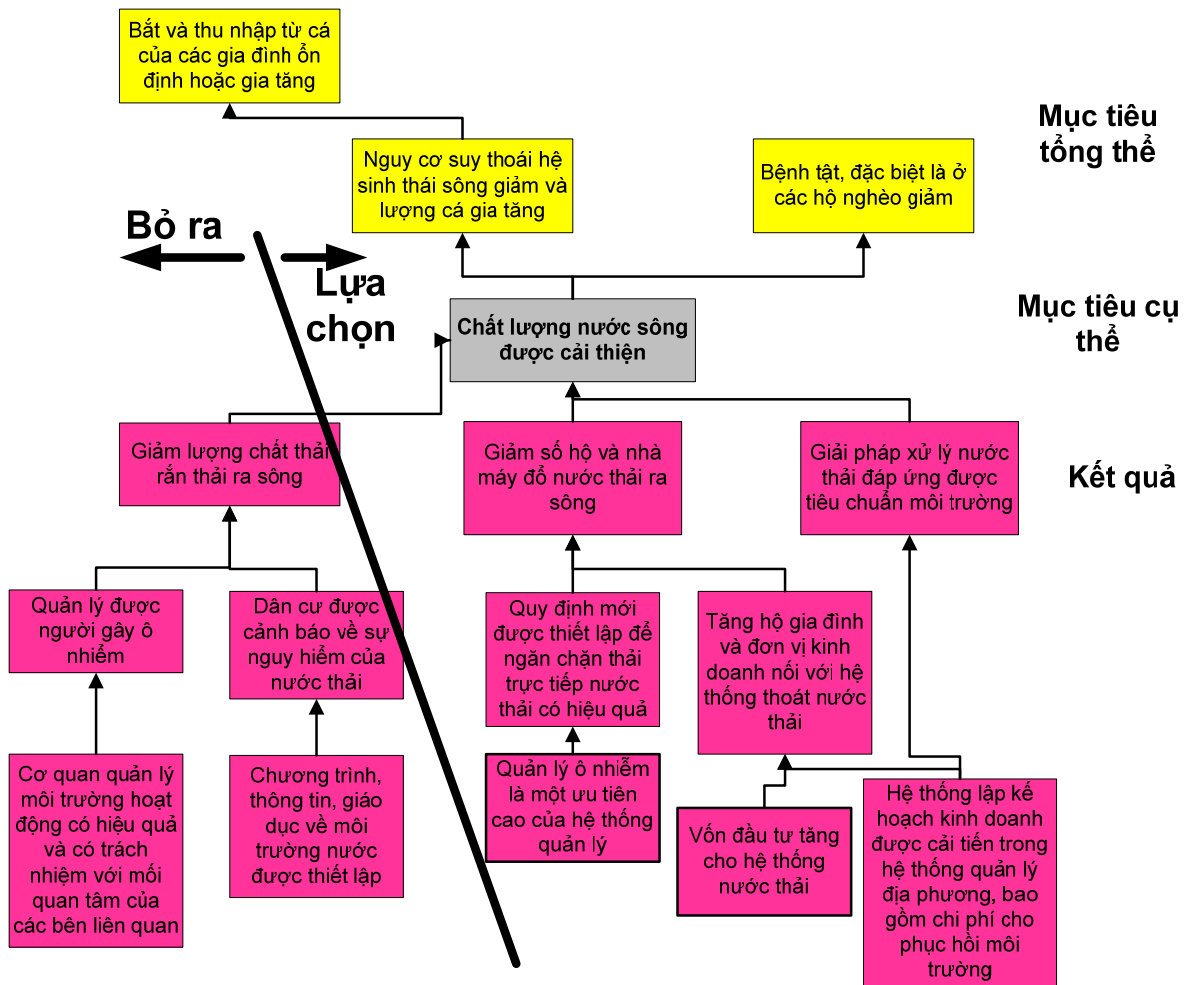
Trong tiến trình phân tích các bên liên quan và phân tích vấn đề và xác định các mục tiêu dự án tiềm năng, các quan điểm, năng lực, tiềm năng, cơ hội, khó khăn đã được phân tích. Các kết quả này cần được xem xét trong bước lựa chọn chiến lược dự án này.

Các câu hỏi sau cần được đặt ra và cần được trả lời khi lựa chọn chiến lược:

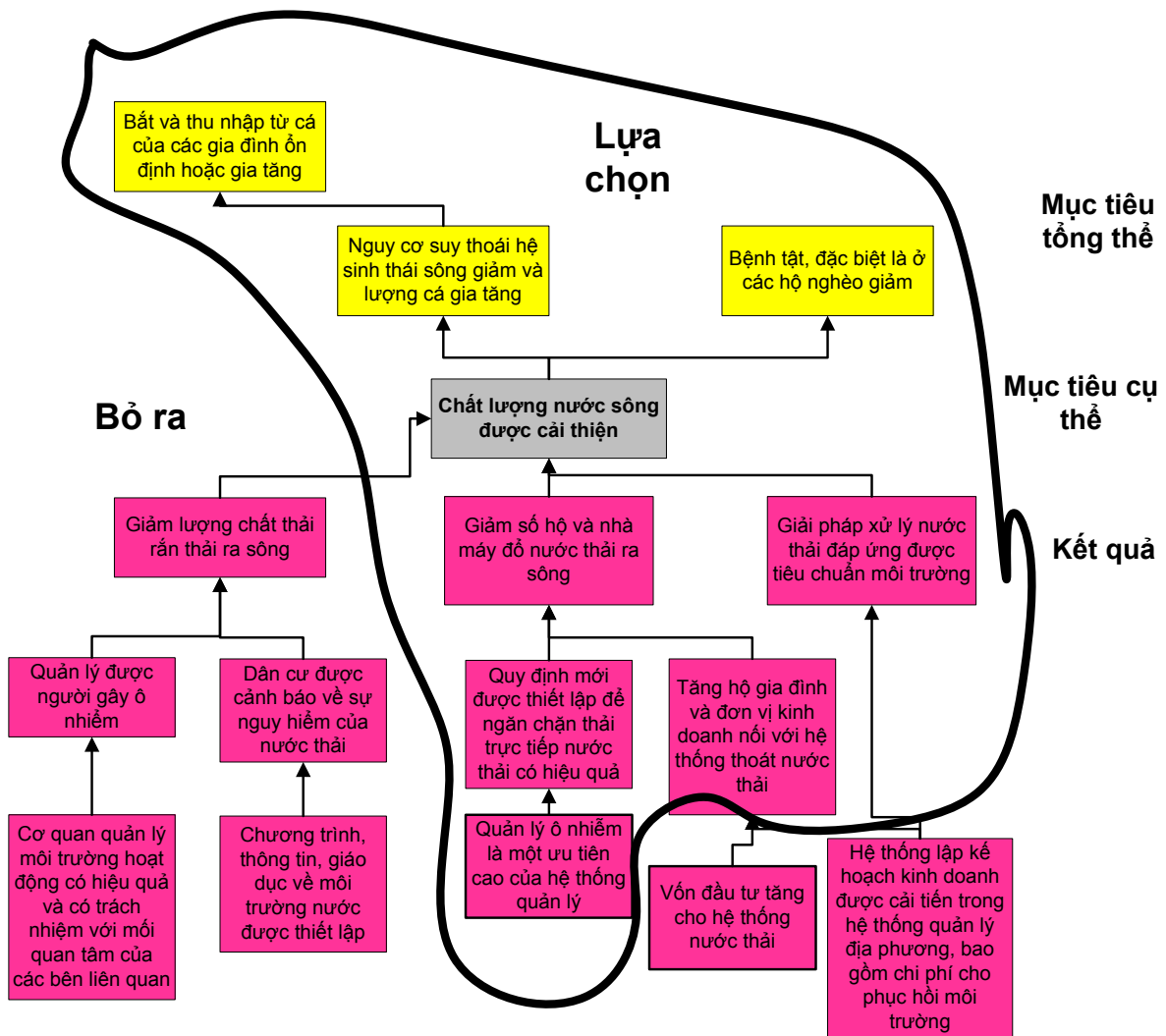
- Nên giải quyết tất cả vấn đề, mục tiêu đã xác định hay chỉ giải quyết một phần?
- Các cơ hội thuận lợi là gì để giải quyết vấn đề?
- Các giải pháp hoặc can thiệp nào là mang lại kết quả mong muốn? và thúc đẩy cho sự bền vững về lợi ích?
- Làm thế nào để có được sự hỗ trợ tốt nhất của địa phương, bao gồm phát triển năng lực của tổ chức?
- Nguồn vốn và chi phí cho các can thiệp, giải pháp, có thể thực hiện? Hiệu quả kinh tế?
- Chiến lược nào sẽ mang lại tác động cao nhất để giải quyết nhu cầu của người nghèo và các nhóm bất lợi
- Làm thế nào tránh được các tác động môi trường?

Bước phân tích này thường khó khăn và thử thách vì mỗi quan tâm của các bên liên quan khác nhau, lợi ích mang lại từ dự án sẽ khác nhau. Do vậy cần thảo luận, tạo sự đồng thuận, đặc biệt nhấn mạnh đến lợi ích cho các nhóm mục tiêu của dự án để lựa chọn chiến lược thích hợp; đồng thời cũng cần căn cứ vào thể chế chính sách, năng lực các bên và hiệu quả kinh tế, xã hội và môi trường của lựa chọn sẽ mang lại.

Trên cơ sở đó sẽ loại trừ hoặc bổ sung thêm các mục tiêu, kết quả mong đợi, giải pháp trong sơ đồ cây lựa chọn chiến lược.



Hình 8 Lựa chọn 1: Chiến lược dự án quản lý nước thải ra sông ngòi
 Nguồn: European Commission, (2004) [4]



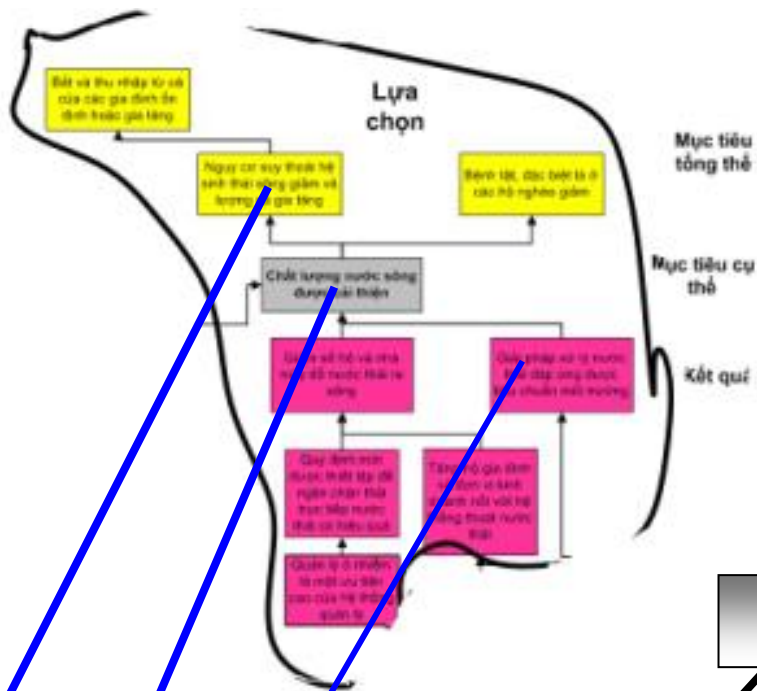
Hình 9 Lựa chọn 2: Chiến lược dự án quản lý nước thải ra sông ngoài

2.3 Giai đoạn lập kế hoạch dự án

2.3.1 Lập kế hoạch theo ma trận khung logic (LFM)

Kết quả phân tích các bên liên quan, vấn đề, mục tiêu và chiến lược được sử dụng như là cơ sở để chuẩn bị cho Ma trận khung logic lập kế hoạch dự án.

Một cách tổng quát, nó được đề nghị trong khung logic bao gồm 3 thành tố là mục tiêu tổng thể, mục tiêu cụ thể và các kết quả; riêng các hoạt động có thể được mô tả riêng trong bảng kế hoạch và theo sơ đồ Gantt theo thời gian, đồng thời xác định nguồn lực, chi phí, trách nhiệm các bên. Đồng thời các hoạt động cũng có thể được xác định khi thực hiện dự án trên cơ sở kế hoạch hằng năm.



Phân tích các bên liên quan

Bảng 8 Thông tin trong ma trận logic

| Mô tả Dự án | Các chỉ thị | Nguồn, phương pháp giám sát các chỉ tiêu | Giả định |
|--|--|---|---|
| Mục tiêu tổng thể: Tác động gián tiếp của dự án. Đóng góp của dự án cho chính sách hoặc các mục tiêu của chương trình | Làm thế nào để đo lường được Mục tiêu tổng thể: bao gồm Số lượng, Chất lượng, Thời gian? | Nguồn và phương pháp thu thập (Làm như thế nào, Ai, khi nào và định kỳ) | |
| Các Mục tiêu cụ thể: Các đầu ra tại giai đoạn kết thúc dự án. Các lợi ích trực tiếp cho các các nhóm mục tiêu (hưởng lợi) của dự án | Làm thế nào đo lường được các mục tiêu cụ thể, bao gồm Số lượng, Chất lượng, Thời gian? | Nguồn và phương pháp thu thập (Làm như thế nào, Ai, khi nào và định kỳ) | Nhân tố bên ngoài sự quản lý của dự án nhưng có thể tác động đến mối quan hệ giữa mục tiêu cụ thể và tổng thể |
| Các Kết quả: Các sản phẩm hữu hình, cụ thể hoặc các dịch vụ được tạo ra bởi dự án | Làm thế nào đo lường được các kết quả, bao gồm Số lượng, Chất lượng, Thời gian? | Nguồn và phương pháp thu thập (Làm như thế nào, Ai, khi nào và định kỳ) | Nhân tố bên ngoài sự quản lý của dự án nhưng có thể tác động đến mối quan hệ giữa kết quả và mục tiêu cụ thể |
| Các Hoạt động: Các nhiệm vụ, công việc cần được tiến hành để có được các kết quả (Có thể không có trong khung này, được xác định khi lập kế hoạch thực hiện dự án hàng năm) | (Đôi khi thể hiện các nguồn lực, phương tiện đầu vào) | (Đôi khi tóm tắt nguồn kinh phí cần có) | Nhân tố bên ngoài sự quản lý của dự án nhưng có thể tác động đến mối quan hệ giữa hoạt động với kết quả |

i) Kiểm tra tính logic của cột đầu tiên: Các thành tố của dự án: Mục tiêu tổng thể - Mục tiêu cụ thể và Kết quả

Sau khi điền xong các mục tiêu tổng thể, mục tiêu cụ thể và các kết quả từ cây lựa chọn chiến lược dự án vào khung logic, tiến hành thNn định tính logic của nó.

Mệnh đề **IF – THEN** được sử dụng từ dưới lên:

- Nếu các đầu vào được cung cấp thì các hoạt động được thực hiện
- Nếu các hoạt động được thực hiện thì các kết quả được tạo ra
- Nếu các kết quả được sản xuất thì mục tiêu sẽ đạt được
- Nếu các mục tiêu đạt được thì sẽ đóng vào mục tiêu tổng thể

Trên cơ sở kiểm tra tích logic, viết lại rõ ràng các thành tố, ví dụ như sau

Bảng 9 Viết các thành tố của dự án

| Thành tố dự án | Ví dụ về cách viết và mã số |
|-----------------------|---|
| Mục tiêu tổng thể | Đóng góp vào việc cải thiện sức khỏe của các hộ và duy trì bền vững hệ sinh thái sông |
| Mục tiêu cụ thể | 1. Chất lượng nước sông được cải thiện 2. |
| Kết quả | 1.1. Khối lượng nước thải trực tiếp ra sông của hộ và nhà máy giảm 1.2. Giải pháp xử lý nước thải được thiết lập và hoạt động có hiệu quả |
| Hoạt động | 1.1.1. Thiết kế khảo sát cơ sở dữ liệu về hộ và các công ty 1.1.2. Hoàn chỉnh kỹ thuật mở rộng hệ thống thoát nước thải 1.1.3. Xác định công nghệ sạch cho các nhà máy 1.1.4. |

ii) Xác định cột thứ tư: Giả định

Giả định được định nghĩa là các điều kiện phải tồn tại để dự án thành công; tuy nhiên các điều kiện này không chịu sự kiểm tra trực tiếp của quá trình quản lý dự án.

Mục đích của việc xác định giả định trong khung logic là xác định các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến sự thành công của dự án. Giả định phải được phát biểu dưới dạng tình huống mong đợi. Ví dụ:

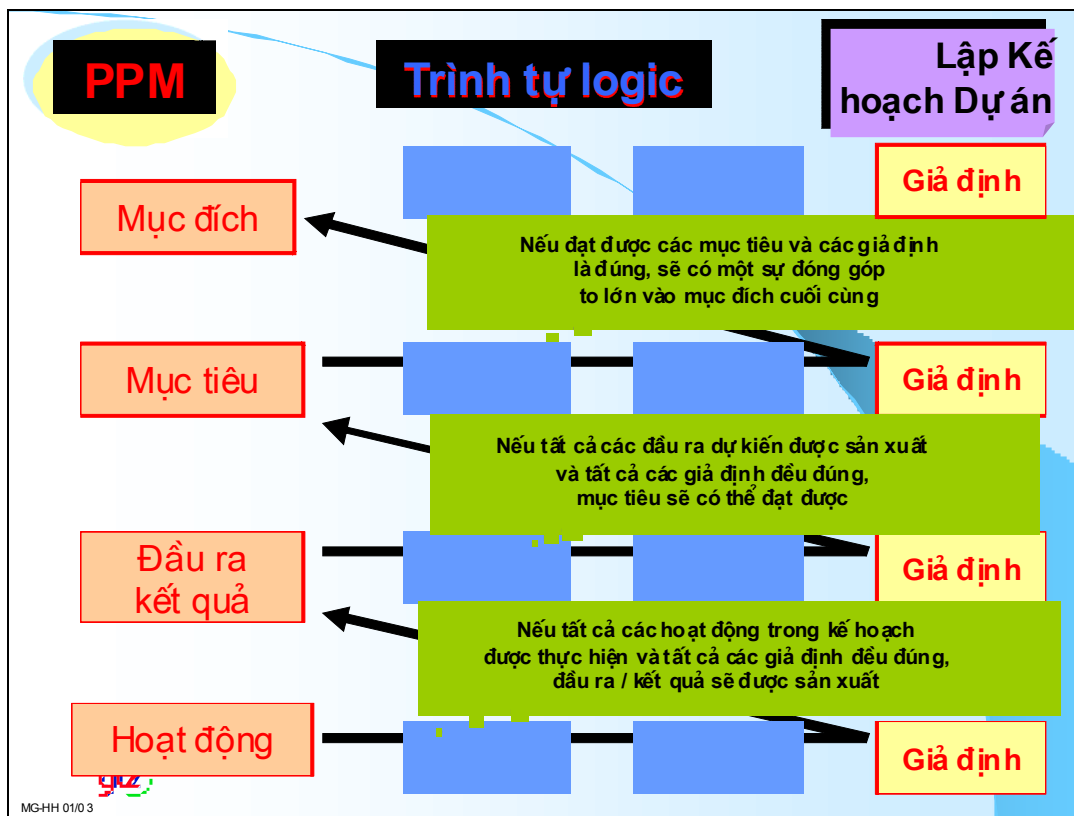
- Đất đai được giao cho nông dân đúng thời hạn.
- Chính sách chi trả dịch vụ môi trường được thực hiện ở đầu nguồn.

Trong khung logic, mối liên hệ luận lý các thành tố dự án với giả định theo biểu thức logic **IF and THEN**.

Cấu trúc logic liên kết các thành tố trong khung dưới dạng **IF and Then**:

- 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 đối với các kết quả đó là đúng} Thì {Mục tiêu sẽ đạt được}
- Và tiếp tục như vậy....

Theo cách này dự án sẽ có một chuỗi logic từ các hoạt động sẽ được thực thi (thử nghiệm trên hiện trường, thu thập và phân tích số liệu...) cho tới mục tiêu tổng thể của dự án.



Việc xác định giả định cần hướng tới xem xét rằng để đạt được một mục tiêu, đầu ra hoặc để thực hiện một hoạt động cụ thể thì cần có giả định nào? Và khi tìm thấy các yếu tố bên ngoài có tác động đến dự án, cần thiết thảo luận để phân ra 3 loại và xem xét đưa vào phần giả định của khung logic:

- Nếu nó chắc chắn xảy ra thì không cần đưa vào khung logic
- Nếu nó có khả năng xảy ra thì đưa vào khung logic
- Nếu nó không có khả năng xảy ra thì cần xem xét khả năng thiết kế lại dự án để tác động lại yếu tố bên ngoài.

Sơ đồ sau giới thiệu các 03 bước để thNn định một giả định



iii) **Xác định cột thứ hai và ba: Chỉ thị và phương pháp kiểm tra**

Một khi các mô tả thành tố dự án và giả định được xác định (cột 1 và 4 của ma trận), bước tiếp theo là xác định các chỉ thị dùng để đo lường sự đạt được của mục tiêu (cột 2) và nguồn và phương pháp giám sát (cột 3).

Chỉ thị: Objectively Verifiable Indicators (OVI) mô tả các mục tiêu dự án theo hướng có thể đo lường được về số lượng, chất lượng và thời hạn hoàn thành (Quantity, Quality, Time – QQT). Cụ thể hóa các chỉ thị giúp cho việc kiểm tra tính khả thi của các mục tiêu và làm cơ sở để để giám sát và đánh giá dự án.

Một chỉ thị tốt khi nó đạt tiêu chuẩn SMART:

- Specific: Cụ thể để có thể đo lường được
- Measurable: Đo lường được cả về số lượng hoặc chất lượng
- Available: Đáp ứng được với một chi phí chấp nhận được
- Relevant: Cung cấp thông tin có liên quan
- Time-bound: Khi nào thì đạt được và bao lâu

Nguồn và phương pháp kiểm tra: Source of Verification (SOV): Chỉ ra cách thức và nguồn thu thập thông tin, chứng cứ để kiểm tra sự đạt được của các chỉ tiêu.

Khi xác định SOV, cần trả lời 3 câu hỏi:

- How: Làm thế nào thông tin được thu thập, ví dụ từ sổ sách, nghiên cứu tình huống, khảo sát thực tế, quan sát,
- Who: Ai là người tiến hành thu thập hoặc cung cấp thông tin, ví dụ như cán bộ khuyến nông, tư vấn, cán bộ xã, huyện, dự án, ...
- When/How regularly: Thời gian và định kỳ thu thập thông tin: Tháng, quý, năm, ...

Bảng 10 Ví dụ về chỉ thị và phương pháp kiểm tra

| Thành tố dự án | Chỉ thị | Nguồn và phương pháp kiểm tra |
|--|--|---|
| Mục tiêu cụ thể: Nước sông được cải thiện chất lượng | Chỉ tiêu: Hàm lượng kim loại nặng Pb, Cd, Hg và sức khỏe hộ Số lượng: Giảm 25% so với năm 2003 Chất lượng: Đáp ứng tiêu chuẩn quốc gia về sức khỏe và môi trường Thời gian: Cuối năm 2010 | Khảo sát chất lượng nước hàng tuần với sự tham gia của cơ quan bảo vệ môi trường và báo cáo định kỳ hàng tháng Sở tài Nguyên & Môi trường |

iv) Hoàn chỉnh ma trận logic lập dự án

Trên cơ sở thực hiện xác định các thông tin cho 4 cột của khung logic, tiến hành rà soát tính logic, bổ sung cập nhật thông tin để hoàn chỉnh khung logic dự án. Đây là nội dung cơ bản của một dự án.

Bảng 11 Mẫu một logframe dự án quản lý nước thải ra sông

| Mô tả Dự án | Các chỉ thị | Nguồn, phương pháp giám sát các chỉ tiêu | Giả định |
|--|--|---|--|
| Mục tiêu tổng thể: Đóng góp vào việc cải thiện sức khỏe hộ gia đình và hệ sinh thái sông | Hàm lượng kim loại nặng tác nhân gây bệnh ngoài da, máu giảm 50% đến năm 2008 | Thu thập thông tin ở bệnh viện khu vực bởi nhóm y tế địa phương và báo cáo hàng năm cho ban quản lý môi trường | |
| Mục tiêu cụ thể: Nước sông được cải thiện | Hàm lượng kim loại nặng Pb, Cd, Hg thải ra sông ngòi giảm 25% so với năm 2003 và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc gia về sức khỏe và môi trường | Khảo sát chất lượng nước hàng tuần với sự tham gia của cơ quan bảo vệ môi trường và báo cáo định kỳ hàng tháng Sở tài Nguyên & Môi trường | Hội nghề cá hoạt động có hiệu quả trong giới hạn thành viên đánh bắt ở vùng cá nhỏ |
| Kết quả 1: Giảm khối lượng nước thải trực tiếp bởi hộ và nhà máy ra sông | 70% nước thải giảm bởi nhà máy và 80% bởi hộ gia đình thông qua hệ thống lọc sinh | Thu thập mẫu hàng năm của hộ gia đình và nhà máy bởi cơ quan môi trường địa phương | - Dòng chảy của sông đạt trên X mega litres trên giây ít nhất 8 |

| Mô tả Dự án | Các chỉ thị | Nguồn, phương pháp giám sát các chỉ tiêu | Giả định |
|---|--|--|--|
| | học, thực vật đến năm 2006 | giữa các năm 2003 – 2006 | tháng trong năm - Chất lượng nước ở vùng cao được giữ ổn định |
| Kết quả 2: Giải pháp xử lý nước thải được xây dựng và có hiệu quả | Nước thải từ 4 hệ thống lọc sinh học, thực vật đáp ứng tiêu chuẩn môi trường quốc gia đến năm 2005 | Phòng TN & MT khảo sát và báo hàng quý cho Sở TNMT | |

Nguồn: European Commission, (2004) [4]

2.3.2 Lập và quản lý kế hoạch hoạt động và nguồn lực, kinh phí dự án bằng phần mềm OpenProj

Trên cơ sở khung logic dự án, xác định các hoạt động cho mỗi kết quả, theo logic bảo đảm các hoạt động được thực hiện và giả định là đúng thì kết quả được sản xuất.

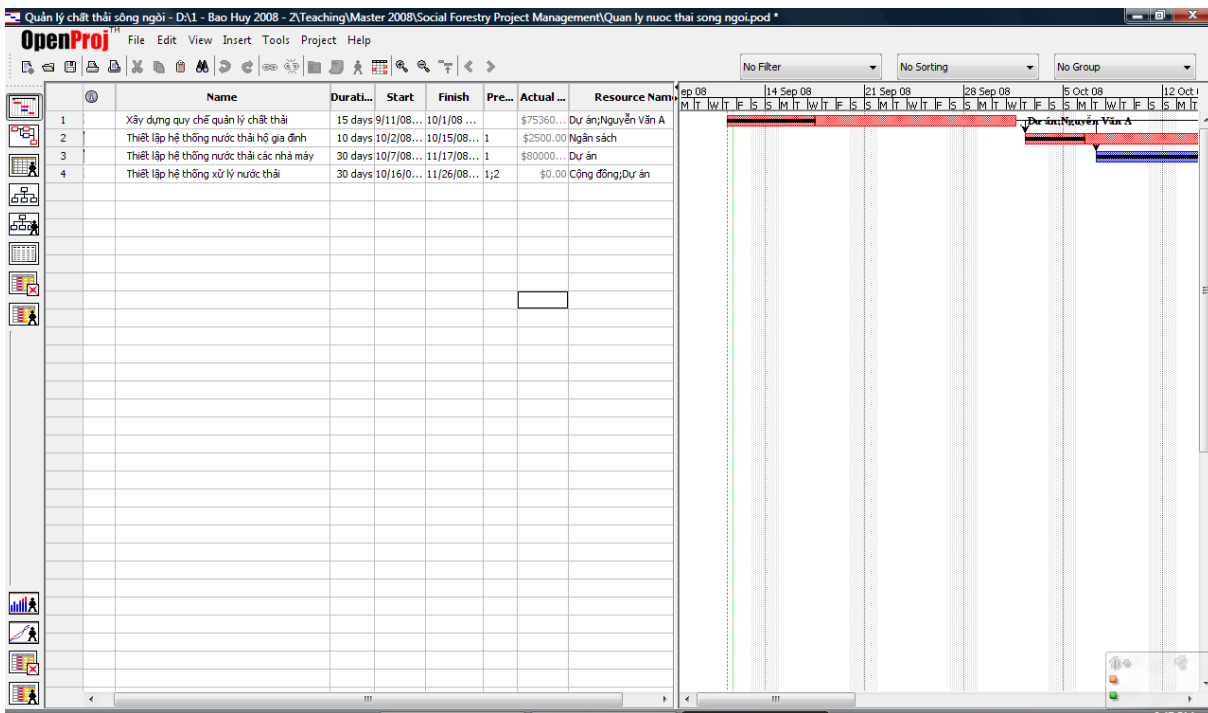
Bảng 12 Xác định các hoạt động của dự án quản lý nước thải ra sông

| Mô tả Dự án | Các chỉ thị | Nguồn, phương pháp giám sát các chỉ tiêu | Giả định |
|---|--|---|--|
| Mục tiêu tổng thể: Đóng góp vào việc cải thiện sức khỏe hộ gia đình và hệ sinh thái sông | Hàm lượng kim loại nặng tác nhân gây bệnh ngoài da, máu giảm 50% đến năm 2008 | Thu thập thông tin ở bệnh viện khu vực bởi nhóm y tế địa phương và báo cáo hàng năm cho ban quản lý môi trường | |
| Mục tiêu cụ thể: Nước sông được cải thiện | Hàm lượng kim loại nặng Pb, Cd, Hg thải ra sông ngòi giảm 25% so với năm 2003 và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc gia về sức khỏe và môi trường | Khảo sát chất lượng nước hàng tuần với sự tham gia của cơ quan bảo vệ môi trường và báo cáo định kỳ hàng tháng Sở tài Nguyên & Môi trường | Hội nghề cá hoạt động có hiệu quả trong giới hạn thành viên đánh bắt ở vùng cá nhỏ |
| Kết quả 1: Giảm khối lượng nước thải trực tiếp bởi hộ và nhà máy ra sông | 70% nước thải giảm bởi nhà máy và 80% bởi hộ gia đình thông qua hệ thống lọc sinh học, thực vật đến năm 2006 | Thu thập mẫu hàng năm của hộ gia đình và nhà máy bởi cơ quan môi trường địa phương giữa các năm 2003 – 2006 | - Dòng chảy của sông đạt trên X mega litres trên giây ít nhất 8 tháng trong năm - Chất lượng nước ở vùng cao được giữ ổn định |
| Kết quả 2: Giải pháp xử lý nước thải được xây dựng và có hiệu quả | Nước thải từ 4 hệ thống lọc sinh học, thực vật đáp ứng tiêu chuẩn môi trường quốc gia đến năm 2005 | Phòng TN & MT khảo sát và báo hàng quý cho Sở TNMT | |
| Hoạt động: 1.1.1. Thiết kế khảo sát cơ sở dữ liệu về hộ và các công ty 1.1.2. Hoàn chỉnh kỹ thuật hệ thống thoát nước thải | Nguồn lực: Tư vấn, vật tư | Kinh phí | Giả định nếu có |

Từ các hoạt động xác định các nguồn lực đầu vào cần thiết như tài chính, vật tư, thiết bị; đồng thời lập kế hoạch thực hiện theo thời gian, địa điểm, cơ quan, cá nhân, cộng đồng nào thực hiện.

Quản lý dự án theo chiều hướng áp dụng công nghệ thông tin, hiện nay Microsoft cũng đã lập phần mềm quản lý dự án; đồng thời trên thế giới, đã sử dụng mã nguồn mở để lập chương trình quản lý dự án: [OpenProj](#). Tiềm ích của chương trình này là:

- Quản lý cơ sở dữ liệu thực hiện dự án trên máy tính
- Tự động theo dõi và cập nhật thông tin hoạt động dự án và chi tiêu tài chính
- Tối ưu hóa các hoạt động theo thời gian
- Giúp cho việc tổ chức thực hiện, giám sát và đánh giá dự án có hiệu quả cao, khoa học.
- Với chương trình mã nguồn mở của phần mềm quản lý dự án OpenProj, người sử dụng có thể tiếp tục phát triển theo ý đồ sử dụng, đồng thời có thể truy cập vào các hướng dẫn trên web site.



Hình 10 Giao diện chính của phần mềm quản lý dự án OpenProj

Sau đây là phần giới thiệu tóm tắt các sử dụng phần mềm OpenProj để lập kế hoạch hoạt động, quản lý kinh phí, tư vấn, vật tư.

i) Tạo một cơ sở dữ liệu quản lý dự án:

- Mở chương trình OpenProj, chọn Creat Project

- Nhập các thông tin cơ bản của dự án: Tên dự án, người quản lý, mô tả tóm tắt dự án, ngày bắt đầu.

New Project

Project Name: Quản lý nước thải ra sông ngòi vùng sông Serepok

Manager: Bảo Huy

Start Date: 9/11/08 Forward scheduled

Notes:
Dự án nhằm giải quyết nước thải rả vào sông ngòi gây bệnh và giảm lượng cá trên sông

OK Cancel Help

ii) Nhập dữ liệu về các nguồn lực của dự án (Tư vấn, nhân lực, tài chính, vật tư)

- Kích vào biểu tượng Resources để mở cửa sổ nhập dữ liệu nguồn lực.
- Lần lượt nhập các nguồn lực:
 - o Name: Tên tư vấn hoặc nguồn tài chính hoặc nguồn nhân lực, hoặc một vật tư cụ thể
 - o Type: Chọn kiểu nguồn lực: Work hay Materials
 - o Standard rate: Chi phí ngày công, có thể /hour hoặc/day
 - o Cost per use: Kinh phí cho một đơn vị sản phẩm. Nếu tư vấn không chọn công theo ngày, giờ, mà chọn ở đây thì có nghĩa là tiền chi phí theo từng đợt, còn vật tư thì là giá trị của nó; còn chỉ nguồn, thì một lần sử dụng nguồn này ứng với kinh phí đã khai

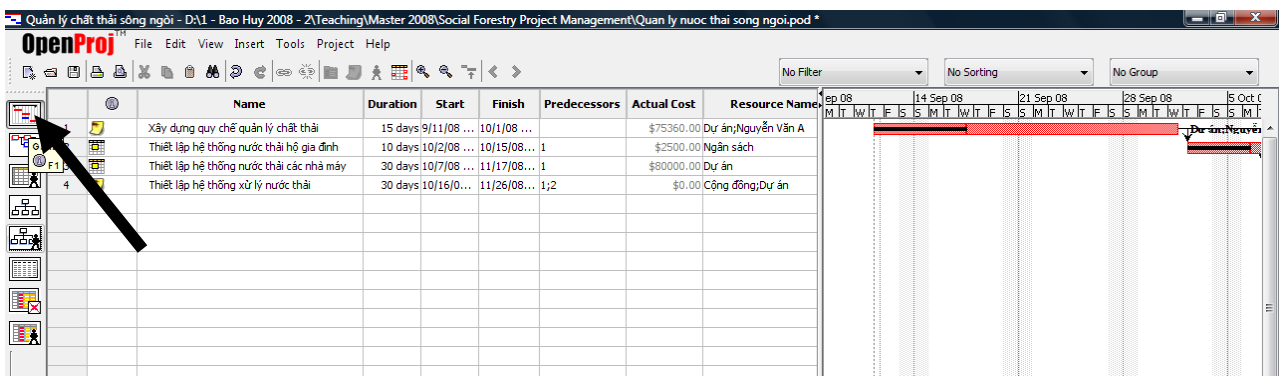
| | Name | RBS | Type | E-mail Address | Material Label | Initials | Group | Max. Units | Standard Ra... | Overtime Ra... | Cost Per Use | Accrue At | Base Calendar |
|---|--------------|---------|----------|----------------|----------------|----------|-------|------------|----------------|----------------|--------------|-----------|---------------|
| 1 | Nguyễn Văn A | 1000 | Work | | | A | | 100% | \$10.00/hour | \$15.00/hour | \$50000.00 | Prorated | Standard |
| 2 | Dự án | 2000 | Material | | | B | | | \$0.00 | | \$200000.00 | Prorated | |
| 3 | Ngân sách | 1000000 | Work | | | C | | 100% | \$0.00/hour | \$0.00/hour | \$10000.00 | Prorated | Standard |
| 4 | Cộng đồng | 5000 | Material | | | D | | | \$0.00 | | \$200000.00 | Prorated | |

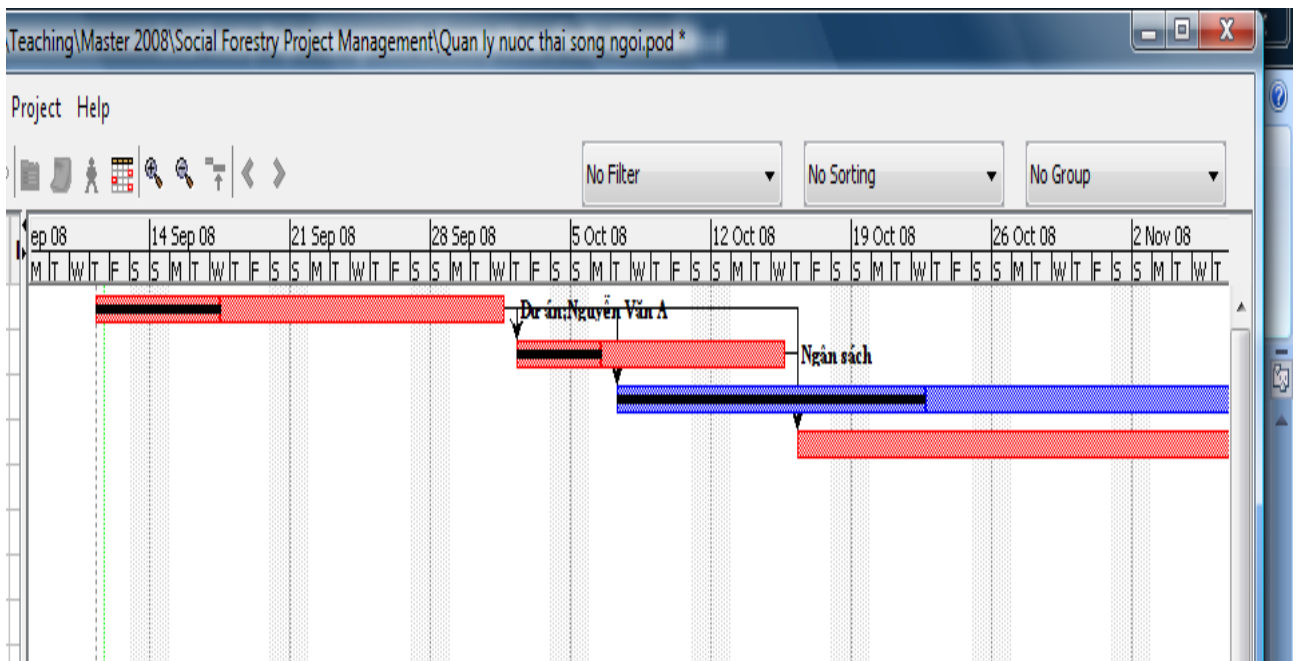
iii) Lập kế hoạch hoạt động và tối ưu hóa theo sơ đồ Gantt

- Kích vào biểu tượng Gantt
- Name: Nhập tên các hoạt động
- Duration: Nhập thời lượng của hoạt động, bao nhiêu ngày?
- Start: Chọn ngày bắt đầu
- Finish: Tự động xác định ngày kết thúc
- Predecessors: Các hoạt động cần hoàn thành trước để thực hiện được hoạt động này. Nhập mã số hoạt động cần hoàn thành trước
- Resources name: Tên tư vấn, nhân lực, tên nguồn vốn, thiết bị, (Đã khai trong dữ liệu nguồn lực)
- Actual Cost: Chi phí đã thực hiện; Máy tự động tính theo thời gian hoàn thành kế hoạch tư vấn, hoặc vật tư.
- Có thể chọn thêm trường hoặc bỏ bớt trường

Kết quả:

- Sẽ đưa ra biểu đồ Gantt liên kết, sắp xếp trình tự các hoạt động
- Tự động hiển thị mức độ hoàn thành công việc
- Tự động tính toán chi phí đã sử dụng theo thời gian
- Tự động tính tổng chi phí cho từng hoạt động, hoặc cho từng loại tư vấn, nguồn, thiết bị, ...





iv) Quản lý các hoạt động, kinh phí, theo dõi dữ liệu, báo cáo

- *Quản lý các hoạt động*: Ở mỗi hoạt động, người quản lý có thể quản lý, thay đổi dữ liệu, ghi chú về tiến trình, kết quả hoạt động.

Tại dòng hoạt động, kích đôi sẽ có hộp thoại, trong đó có thể thay đổi số ngày thực hiện, thời gian, nhập tiến độ hoàn thành, ... kê khai nguồn lực, kinh phí và ghi chú về hoạt động

Task Information - 2

General Predecessors Successors Resources Advanced Notes

Name: Thiết lập hệ thống nước thải hộ gia đình

Duration: 10 days Estimated

Percent Complete: 25% Priority: 500

Cost: \$10000.00 Work: 80 hours

Dates

Start: 10/2/08 8:00 AM Finish: 10/15/08 5:00 PM

Baseline Start: Baseline Finish:

Close Help

Task Information - 2

General Predecessors Successors Resources Advanced Notes

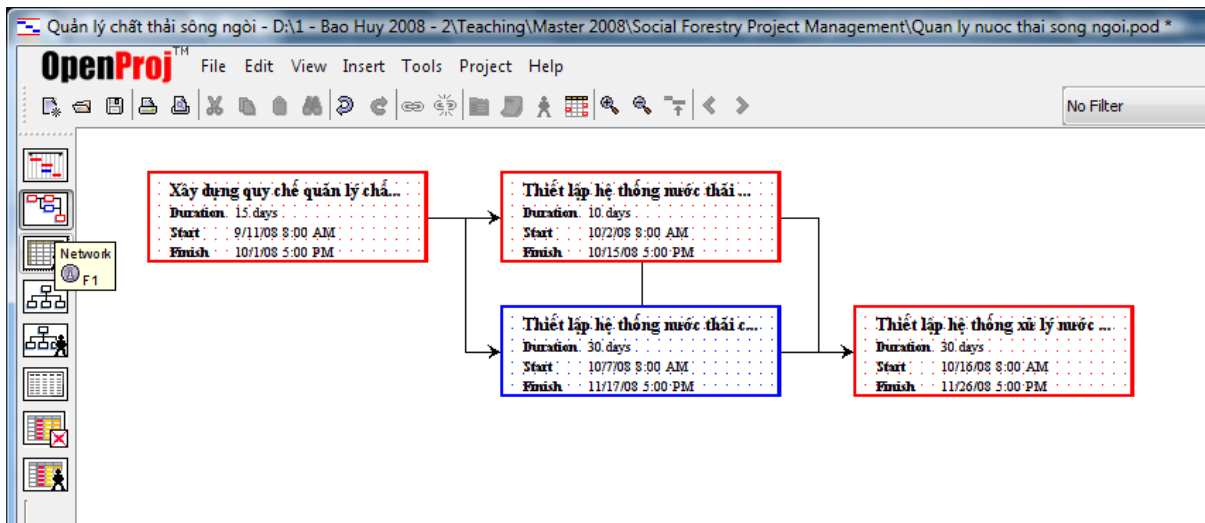
Name: Thiết lập hệ thống nước thải hộ gia đình

Notes:

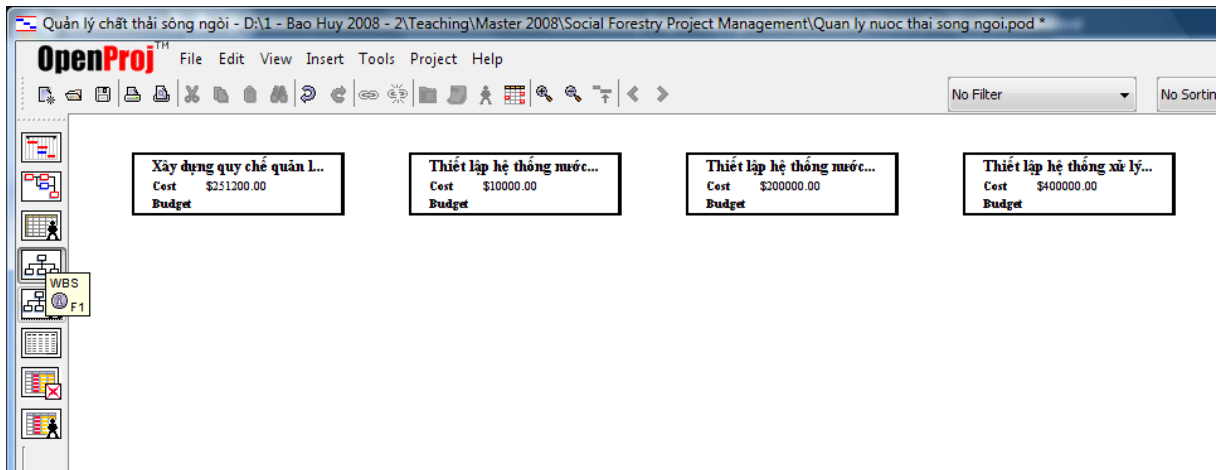
Hệ thống xử lý nước thải sinh học nhờ thực vật
Tham gia của 3 buôn của xã Krong na, Buôn Đôn
123 hộ tham gia

Close Help

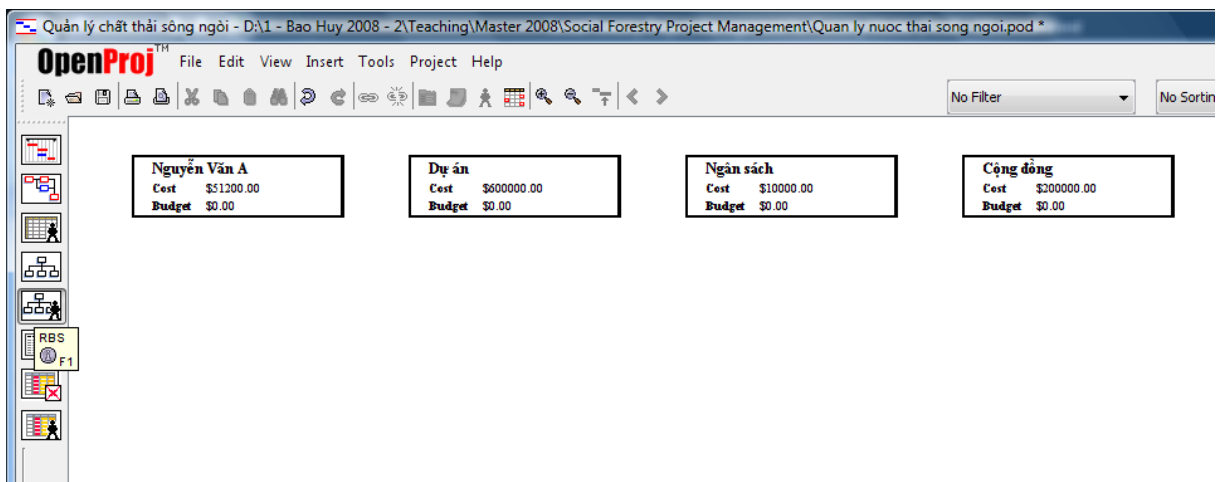
- *Sơ đồ hóa tối ưu thời gian các hoạt động:* Kích vào biểu tượng Network



- *Theo dõi tổng chi phí cho hoạt động:* Kích vào biểu tượng WBS



- *Theo dõi tổng kinh phí kinh phí từ cho tư vấn, từ các nguồn:* Kích vào biểu tượng RBS



3 Giám sát và đánh giá dự án phát triển

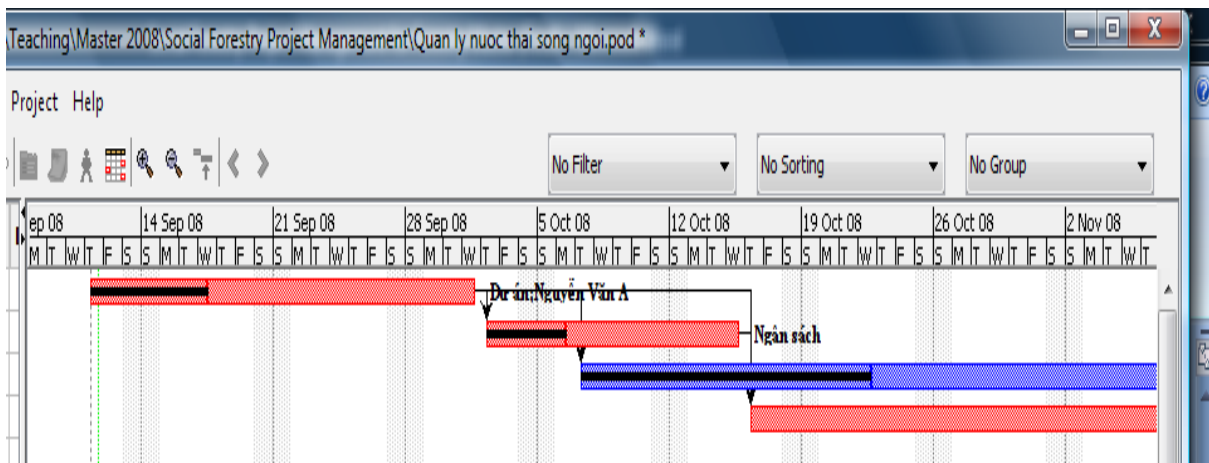
3.1 Giám sát dự án

Tiếp cận khung logic LFA đã hỗ trợ đầy đủ cho hoạt động giám sát dự án. Từ ma trận khung logic, các thông tin ở cổ chỉ thị và nguồn/phương pháp giám sát sẽ giúp cho nhà quản lý dự án tổ chức giám sát và theo dõi sự hoàn thành của sự án theo thời gian. Đồng thời với chương trình OpenProj, theo dõi được một cách tự động mức độ hoàn thành các hoạt động, chi tiêu, giải ngân,

Bảng 13 Chỉ thị và Nguồn/phương pháp giám sát là cơ sở để quản lý và giám sát dự án

| Mô tả Dự án | Các chỉ thị | Nguồn, phương pháp giám sát các chỉ tiêu |
|--|--|---|
| Mục tiêu tổng thể: Đóng góp vào việc cải thiện sức khỏe hộ gia đình và hệ sinh thái sông | Hàm lượng kim loại nặng tác nhân gây bệnh ngoài da, máu giảm 50% đến năm 2008 | Thu thập thông tin ở bệnh viện khu vực bởi nhóm y tế địa phương và báo cáo hàng năm cho ban quản lý môi trường |
| Mục tiêu cụ thể: Nước sông được cải thiện | Hàm lượng kim loại nặng Pb, Cd, Hg thải ra sông ngòi giảm 25% so với năm 2003 và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc gia về sức khỏe và môi trường | Khảo sát chất lượng nước hàng tuần với sự tham gia của cơ quan bảo vệ môi trường và báo cáo định kỳ hàng tháng Sở tài Nguyên & Môi trường |
| Kết quả 1: Giảm khối lượng nước thải trực tiếp bởi hộ và nhà máy ra sông | 70% nước thải giảm bởi nhà máy và 80% bởi hộ gia đình thông qua hệ thống lọc sinh học, thực vật đến năm 2006 | Thu thập mẫu hàng năm của hộ gia đình và nhà máy bởi cơ quan môi trường địa phương giữa các năm 2003 – 2006 |
| Kết quả 2: Giải pháp xử lý nước thải được xây dựng và có hiệu quả | Nước thải từ 4 hệ thống lọc sinh học, thực vật đáp ứng tiêu chuẩn môi trường quốc gia đến năm 2005 | Phòng TN & MT khảo sát và báo hàng quý cho Sở TNMT |

Bảng 14 Theo dõi tiến độ hoạt động trên sơ đồ Gantt ở chương trình OpenProj



Bảng 15 Theo dõi chi tiêu trên OpenProj

| | Name | Duration | Start | Finish | Complete | Prede... | Actual Duration | Actual Cost |
|---|--|----------|-------------|-------------|--------------------------|----------|-----------------|---------------|
| 1 | Xây dựng quy chế quản lý chất thải | 15 days | 9/11/08 ... | 10/1/08 ... | <input type="checkbox"/> | | 9.75 days | \$98280.00 |
| 2 | Thiết lập hệ thống nước thải hộ gia đình | 10 days | 10/2/08 ... | 10/15/08... | <input type="checkbox"/> | 1 | 2.5 days | \$250.00 |
| 3 | Thiết lập hệ thống nước thải các nhà máy | 30 days | 10/7/08 ... | 11/17/08... | <input type="checkbox"/> | | 12 days | \$98271578.00 |
| 4 | Thiết lập hệ thống xử lý nước thải | 30 days | 10/16/0... | 11/26/08... | <input type="checkbox"/> | 1 | 3 days | \$20000.00 |

3.2 Đánh giá dự án

Tương tự như giám sát dự án, tiếp cận LFA đã cung cấp thông tin để đánh giá kết quả dự án trong ma trận khung logic, trong đó các chỉ thị ở các cấp độ mục tiêu tổng thể, mục tiêu cụ thể, kết quả là cơ sở để đối chiếu và đánh giá mức độ thành công, hoàn thành của dự án ở các cấp độ mục tiêu khác nhau

Bảng 16 Chỉ thị là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành của dự án ở các cấp độ mục tiêu

| Mô tả Dự án | Các chỉ thị |
|--|--|
| Mục tiêu tổng thể: Đóng góp vào việc cải thiện sức khỏe hộ gia đình và hệ sinh thái sông | Hàm lượng kim loại nặng tác nhân gây bệnh ngoài da, máu giảm 50% đến năm 2008 |
| Mục tiêu cụ thể: Nước sông được cải thiện | Hàm lượng kim loại nặng Pb, Cd, Hg thải ra sông ngòi giảm 25% so với năm 2003 và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc gia về sức khỏe và môi trường |
| Kết quả 1: Giảm khối lượng nước thải trực tiếp bởi hộ và nhà máy ra sông | 70% nước thải giảm bởi nhà máy và 80% bởi hộ gia đình thông qua hệ thống lọc sinh học, thực vật đến năm 2006 |
| Kết quả 2: Giải pháp xử lý nước thải được xây dựng và có hiệu quả | Nước thải từ 4 hệ thống lọc sinh học, thực vật đáp ứng tiêu chuẩn môi trường quốc gia đến năm 2005 |

Về phương pháp đánh giá thường rất đa dạng tùy theo đặc điểm, tính chất quy mô của dự án. Các dự án phát triển ngoài việc đánh giá mức độ thành công khi so với các chỉ thị, thì còn đánh giá tác động gián tiếp của nó về cả 3 mặt; Kinh tế, xã hội và môi trường

Các phương pháp đánh giá có thể là một trong các phương pháp sau, hoặc được phối hợp:

- Bảng câu hỏi trắc nhiệm với các bên liên quan
- Phòng vấn cá nhân
- Phòng vấn nhóm
- Quan sát, thu thập, phân tích dữ liệu hiện trường
- Tổng hợp các báo cáo định kỳ

- Cho điểm, phân cấp
- Hội thảo

3.2.1 Đánh giá tổng quát về tác động kinh tế - xã hội – môi trường

Trên cơ sở các kết quả, thông tin dữ liệu, ý kiến đánh giá, đề xuất của các bên liên quan và người thực hiện dự án, kết hợp với báo cáo nghiên cứu khởi đầu dự án; tiến hành tổng hợp, khái quát để so sánh thay đổi, tác động sau thời gian năm thực hiện dự án về các mặt. Thực hiện đánh giá tổng quát tác động của dự án trên ba mặt kinh tế, xã hội và môi trường, trong mỗi mặt bao gồm các tiêu chí đánh giá liên quan đến thực hiện dự án.

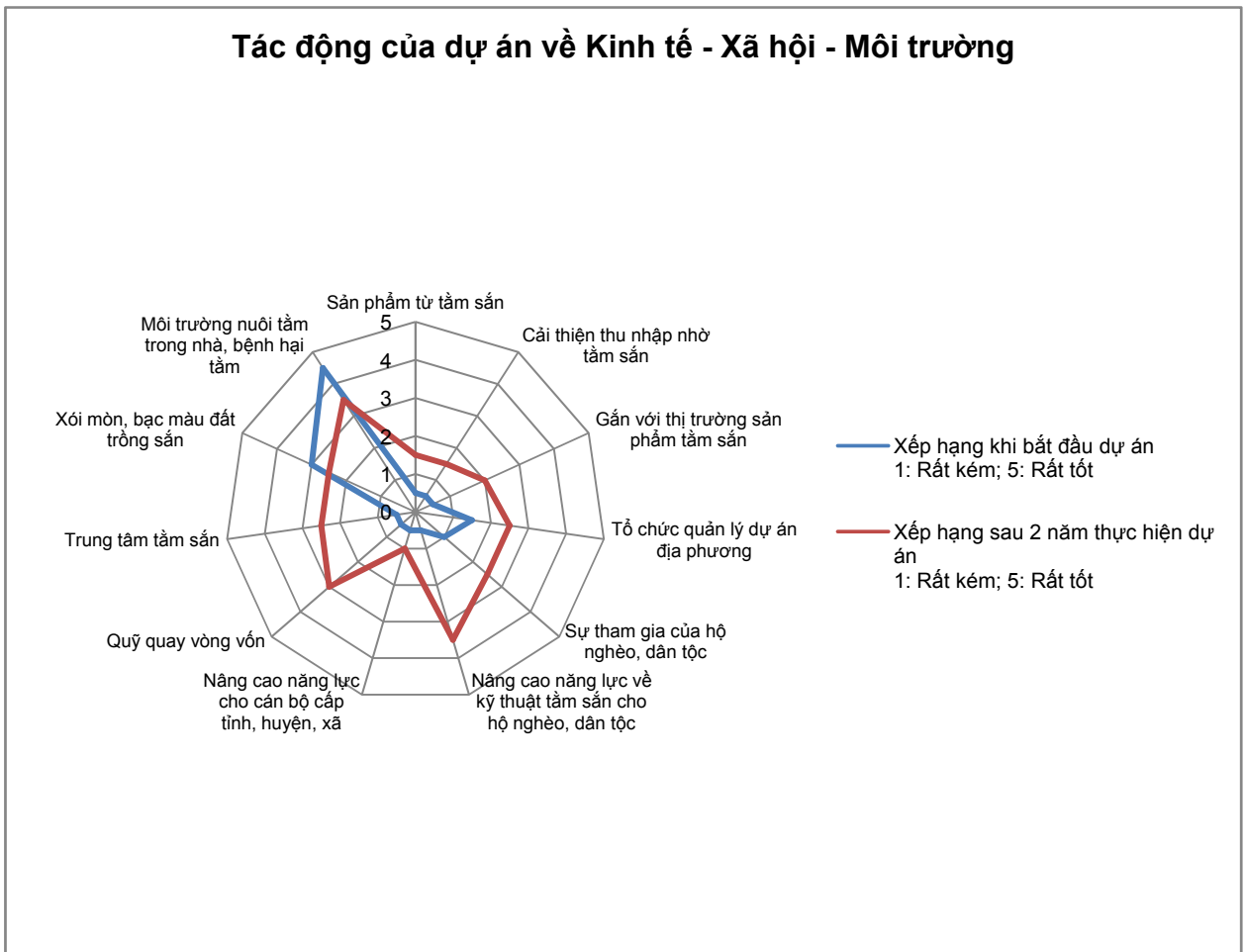
Mỗi tiêu chí được cho điểm ở hai thời điểm bắt đầu và kết thúc dự án, với thang điểm 5: 1: Rất kém, 2: Kém, 3: Trung bình, 4: Khá, 5: Rất tốt.

Bảng 17 Đánh giá cho điểm các chỉ báo tác động của dự án Tầm sản ở 4 tỉnh Tây Nguyên ở 3 mặt kinh tế - xã hội – môi trường sau 2 năm (2006 – 2008)

| Các khía cạnh bên vững | Chỉ báo tác động | Xếp hạng khi bắt đầu dự án 1: Rất kém; 5: Rất tốt | Xếp hạng sau 2 năm thực hiện dự án 1: Rất kém; 5: Rất tốt |
|------------------------|---|--|--|
| Kinh tế | Sản phẩm từ tầm sản | 0.5 | 1.5 |
| | Cải thiện thu nhập nhờ tầm sản | 0.5 | 1.5 |
| | Gắn với thị trường sản phẩm tầm sản | 0.5 | 2 |
| Xã hội | Tổ chức quản lý dự án địa phương | 1.5 | 2.5 |
| | Sự tham gia của hộ nghèo, dân tộc | 1 | 2.5 |
| | Nâng cao năng lực về kỹ thuật tầm sản cho hộ nghèo, dân tộc | 0.5 | 3.5 |
| | Nâng cao năng lực cho cán bộ cấp tỉnh, huyện, xã | 0.5 | 1 |
| | Quỹ quay vòng vốn | 0.5 | 3 |
| | Trung tâm tầm sản | 0.5 | 2.5 |
| | | | |
| Môi trường | Xói mòn, bạc màu đất trồng sản | 3 | 2.5 |
| | Môi trường nuôi tầm trong nhà, bệnh tầm | 4.5 | 3.5 |

Nguồn: Bảo Huy và cộng sự (2008), [3]

Tác động của dự án về Kinh tế - Xã hội - Môi trường



Hình 11 Sơ đồ cho điểm đánh giá tác động 3 mặt kinh tế - xã hội – môi trường sau 2 năm

Kết quả đánh giá chung trên 3 mặt kinh tế - xã hội – môi trường với 11 chỉ báo cho thấy:

- *Tác động tích cực và có hiệu quả cao:* Bao gồm 2 chỉ báo trên đạt trên 3 điểm: i) Nâng cao năng lực, chuyển giao được công nghệ nuôi tầm sắn vào vùng sâu, xa, người nghèo, đồng bào dân tộc thiểu số; ii) Xây dựng quỹ quay vòng vốn và cơ chế hoạt động hỗ trợ cho sản xuất của người nghèo.
- *Tác động tích cực tương đối có hiệu quả:* Bao gồm 4 chỉ báo có có điểm từ 2 – 3: i) Thu hút sự tham gia của người nghèo, dân tộc, phụ nữ vào một tiến trình học tập, chia sẻ kinh nghiệm để phát triển sinh kế, ii) Xây dựng trung tâm tầm sắn để làm nơi đào tạo, phát triển kỹ thuật tại chỗ, iii) Tổ chức quản lý cấp cơ sở, nâng cao năng lực cho người dân địa phương, iv) Gắn sản phẩm tầm sắn được với thị trường và còn có nhiều tiềm năng.
- *Tác động tích cực ở mức chưa cao:* Bao gồm 3 chỉ báo có điểm 1 – 2: i) Tạo ra một sản phẩm tầm sắn mới cho địa phương, ii) Góp phần cải thiện thu nhập cho hộ (4% thu nhập), iii) Nâng cao năng lực quản lý, hỗ trợ nông dân, cán bộ xã, đoàn thể.
- *Tác động có chiều hướng chưa ổn định, bền vững:* Bao gồm 2 chỉ báo có điểm giảm đi so với khi bắt đầu dự án: i) Chưa giải quyết được vấn đề thâm canh sắn với nuôi tầm, ii) Môi trường nuôi tầm và mối quan hệ với sinh hoạt gia đình chưa được nghiên cứu thỏa đáng.

3.2.2 Đánh giá mức độ quan tâm, tiếp nhận và khả năng duy trì lan rộng sản xuất của các hộ, địa phương

Vấn đề là sau khi kết thúc dự án thì khả năng duy trì và lan rộng công nghệ đã chuyển giao được người dân xác định như thế nào? Một công cụ tự đánh giá sự thay đổi thái độ, hành vi ở giai đoạn kết thúc dự án cần được tiến hành, người dân được hướng dẫn và tự đánh giá thái độ và ứng xử của mình trong thời gian đến như thế nào đối với việc tiếp nhận kỹ thuật sản xuất mới.

Ví dụ có 97 hộ tham gia dự án tầm sản ở các thôn làng dự án của 6 xã tham gia tự đánh giá, mỗi người tự xác định cho mình một nấc thang đã đi đến và quyết định của gia đình họ sẽ làm gì khi dự án kết thúc đối với việc nuôi tầm sản và sản xuất tơ lụa.

Có 7 nấc thang thuộc 3 cấp độ đã được đưa ra để từng hộ lựa chọn. Trong đó:

- Cấp độ 1: Có sự hỗ trợ của dự án, bao gồm 3 bậc: Biết về tầm sản, quan tâm và tự tin về kỹ thuật
- Cấp độ 2: Bắt đầu thực hiện chủ động, bao gồm 2 bậc: Chấp nhận, mong muốn áp dụng
- Cấp độ 3: Sở hữu, quyết định, bao gồm 2 bậc: Thúc đẩy nhân rộng, phát triển có hệ thống

Cấp độ và cấp bậc càng lên cao thì khả năng áp dụng, phát triển công nghệ mới càng bền vững và có hiệu quả.

Kết quả tự đánh giá của 97 hộ đã được tổng hợp theo các thôn, xã và tổng hợp chung để xác định được tiến bộ đạt được cũng như xu thế sau kết thúc dự án ra sao

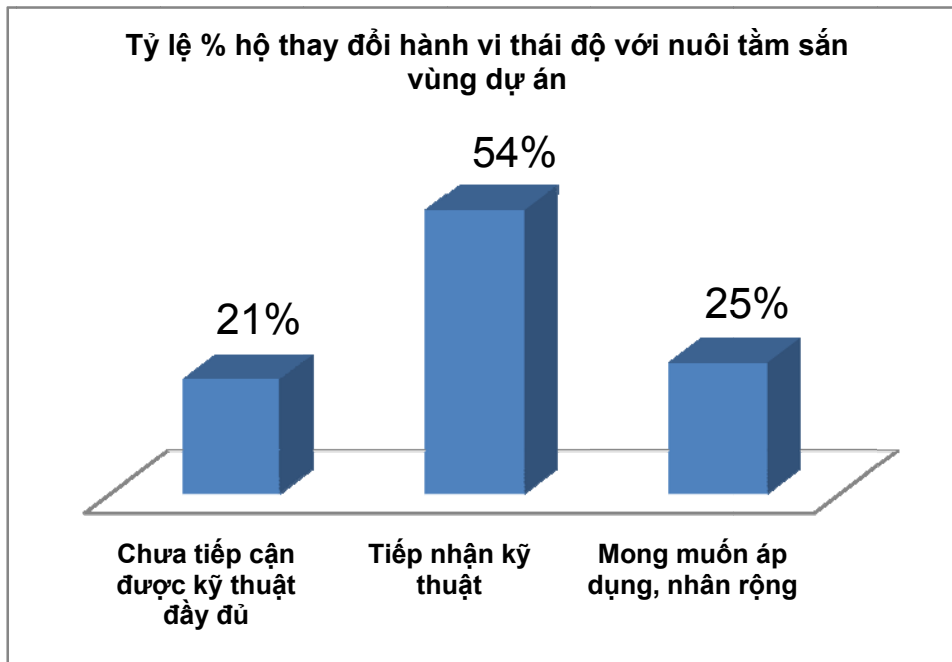
Bảng 18 Kết quả số hộ tự đánh giá sự thay đổi hành vi thái độ đối với việc tiếp nhận công nghệ của dự án tầm sản

| Địa phương | | | Cấp độ 1: Có hỗ trợ từ dự án | | | Cấp độ 2: Bắt đầu thực hiện chủ động | | Cấp độ 3: Sở hữu, quyết định | | Tổng số hộ đánh giá |
|----------------------------|----------|----------------------|------------------------------|-----------|--------------------|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------|---------------------|
| Tỉnh | Xã | Thôn | Biết về tầm sản | Quan tâm | Tự tin về kỹ thuật | Chấp nhận | Mong muốn áp dụng | Thúc đẩy nhân rộng | Phát triển có hệ thống | |
| Đăk Nông | Nhân Cơ | Thôn 12, 17, Bu Đấp | 4 | 4 | 7 | 7 | 0 | 0 | 0 | 22 |
| | Đăk Rtih | Thôn 2, 3, Bu Dach | 0 | 0 | 3 | 2 | 5 | 1 | 0 | 11 |
| Kon Tum | Đăk Trăm | Các thôn | 0 | 5 | 0 | 5 | 10 | 4 | 0 | 24 |
| | Ngọc Tụ | Các thôn | 0 | 1 | 1 | 6 | 2 | 2 | 0 | 12 |
| Gia Lai | Cửu An | An Bình, An Điền Nam | 1 | 5 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 |
| | Tú An | Pơ Nang | 0 | 1 | 3 | 4 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| Tổng số hộ đánh giá | | | 5 | 16 | 28 | 24 | 17 | 7 | 0 | 97 |

Trên cơ đó tính tỷ lệ % hộ mong muốn ở nấc thang nào sau khi kết thúc dự án và chia thành 3 nhóm: i) Chưa tiếp nhận được kỹ thuật đầy đủ (Bao gồm 2 nấc thang: Biết về tầm sản và quan tâm), ii) Tiếp nhận kỹ thuật (Bao gồm 2 nấc thang: Tự tin về kỹ thuật và chấp nhận), iii) Mong muốn áp dụng, nhân rộng (Bao gồm 3 nấc thang: Mong muốn áp dụng, Thúc đẩy nhân rộng và phát triển có hệ thống)

Bảng 19 Kết quả % số hộ tự đánh giá sự thay đổi hành vi thái độ đối với việc tiếp nhận công nghệ tầm sản

| Địa phương | | | Cấp độ 1: Có hỗ trợ từ dự án | | | Cấp độ 2: Bắt đầu thực hiện chủ động | | Cấp độ 3: Sờ hữu, quyết định | |
|---|----------|------------------------|------------------------------|------------|--------------------|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------|
| Tỉnh | Xã | Thôn | Biết về tầm sản | Quan tâm | Tự tin về kỹ thuật | Chấp nhận | Mong muốn áp dụng | Thúc đẩy nhân rộng | Phát triển có hệ thống |
| Đắk Nông | Nhân Cơ | Thôn 12, 17, Bu Dấp | 18% | 18% | 32% | 32% | 0% | 0% | 0% |
| | Đắk Rtih | Thôn 2, 3, 5 (Bu Dach) | 0% | 0% | 27% | 18% | 45% | 9% | 0% |
| Kon Tum | Đắk Trăm | Các thôn xã Đắk Trăm | 0% | 21% | 0% | 21% | 42% | 17% | 0% |
| | Ngọc Tụ | Các thôn xã Ngọc Tụ | 0% | 8% | 8% | 50% | 17% | 17% | 0% |
| Gia Lai | Cửu An | An Bình, An Điền Nam | 5% | 25% | 70% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | Tú An | Pơ Nang | 0% | 13% | 38% | 50% | 0% | 0% | 0% |
| % Trung bình hộ tham gia tầm sản tự đánh giá | | | 5% | 16% | 29% | 25% | 18% | 7% | 0% |



Hình 12 Tỷ lệ số hộ thay đổi hành vi thái độ đối với sản xuất tầm sắn sau 2 năm

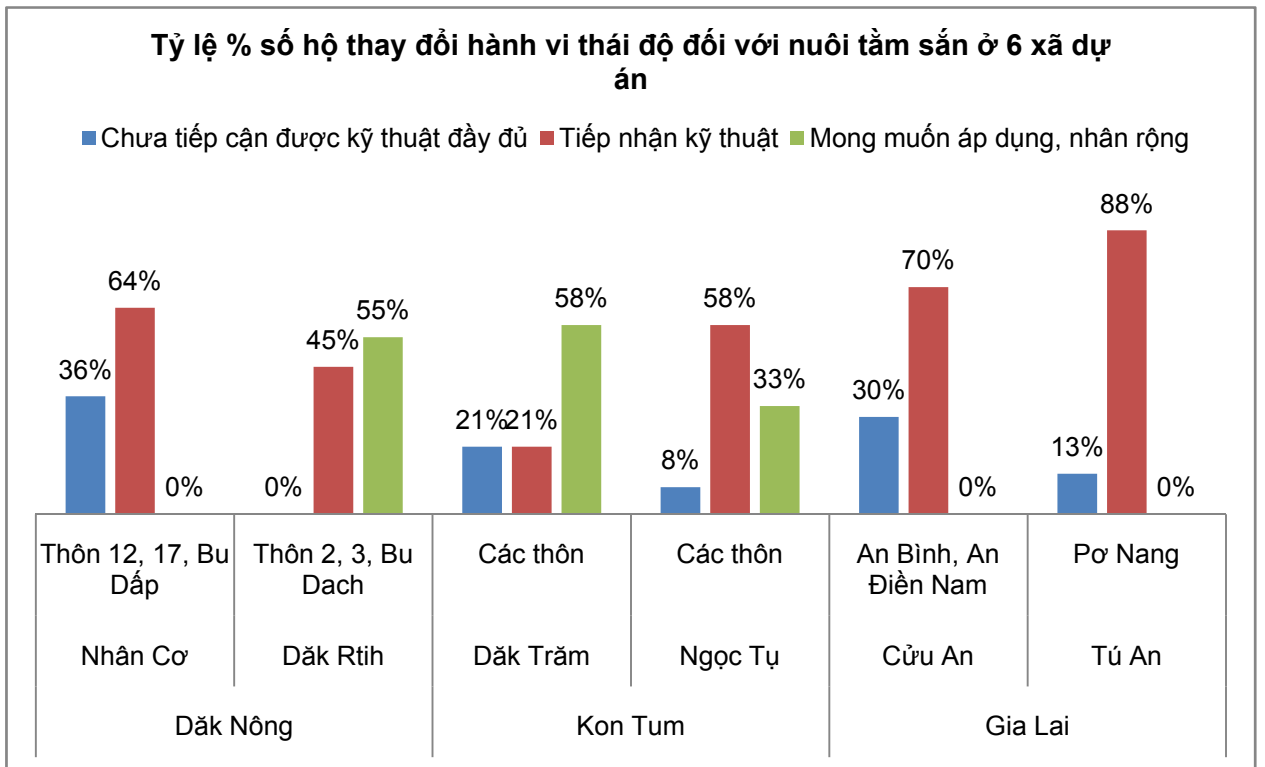
Kết quả tổng hợp chung cuối cùng cho thấy sự thay đổi thái độ, hành vi của các hộ tham gia dự án tầm sắn như sau:

- Chưa tiếp nhận được kỹ thuật đầy đủ: 21%
- Tiếp nhận được kỹ thuật, tự tin: 54%
- Mong muốn áp dụng và nhân rộng: 25%

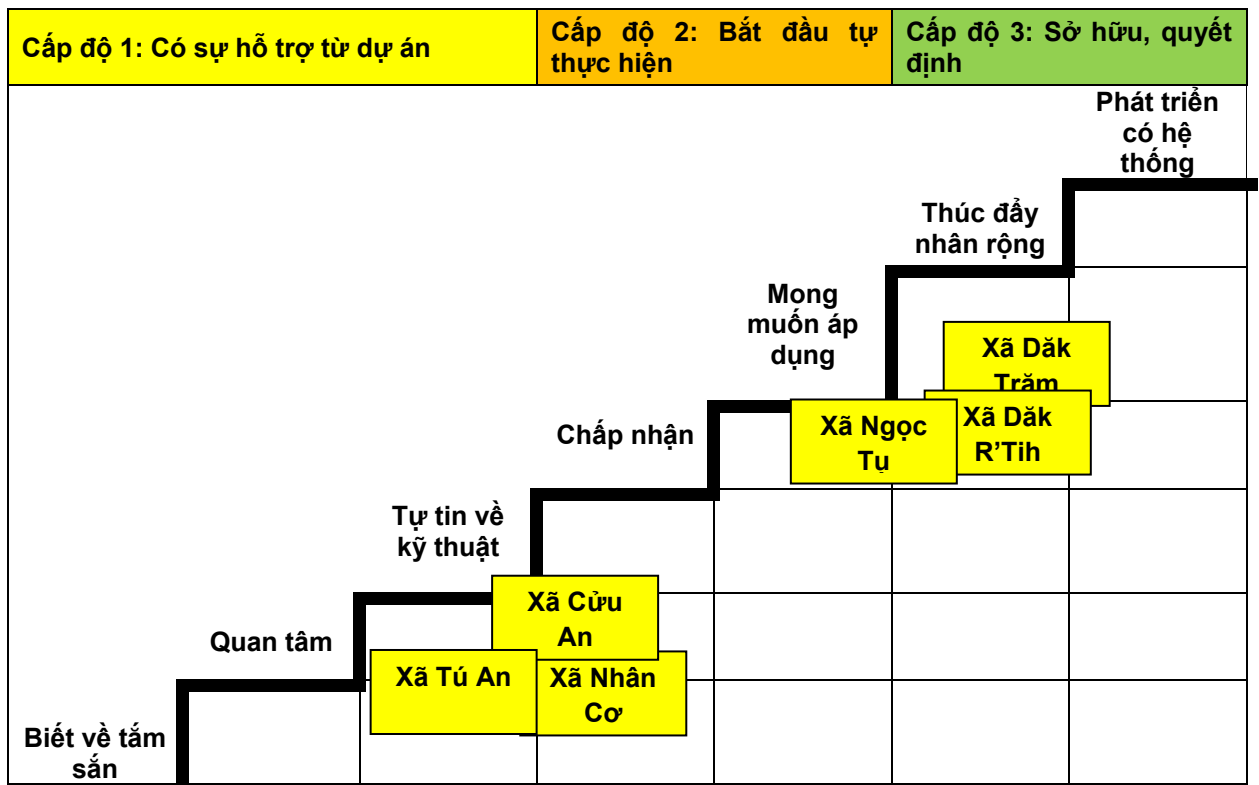
Như vậy đến giai đoạn kết thúc dự án, có 25% số hộ chắc chắn muốn tiếp tục phát triển tầm sắn cho hộ gia đình và thôn làng mình với mong muốn có thêm sinh kế và thu nhập. Có 54% hộ đã tự tin về kỹ thuật nuôi tầm sắn, nhưng chưa chắc chắn là sẽ tiếp tục nuôi nữa hay không, họ còn cần xem xét thêm các điều kiện khác của gia đình cũng như bối cảnh xã hội. Có 21% số hộ tham gia không đầy đủ, chưa tự tin về kỹ thuật cũng như chắc chắn sẽ không mong muốn tham gia vào sản xuất tầm sắn trong thời gian đến.

Cụ thể hơn đến từng thôn xã dự án, kết quả tổng hợp cho thấy có sự phân loại thành hai nhóm:

- **Mong muốn tiếp tục phát triển tầm sắn và tơ lụa:** Bao gồm các thôn thuộc xã Đắk R’Tiê (Đắk Nông), Đắk Trăm và Ngọc Tụ (Kon Tum). Đây chủ yếu là các thôn người dân tộc thiểu số nghèo, mong muốn có thêm cơ hội về kinh tế,
- **Không mong muốn tiếp tục nuôi tầm sắn:** Bao gồm các thôn thuộc xã Nhân Cơ (Đắk Nông), Cửu An và Tú An (Gia Lai). Đây chủ yếu là các thôn khá giả, người kinh, có tiềm năng đất đai, lao động, ngành nghề, .. và thu nhập cao; do vậy thu nhập từ tầm sắn không hấp dẫn được họ.



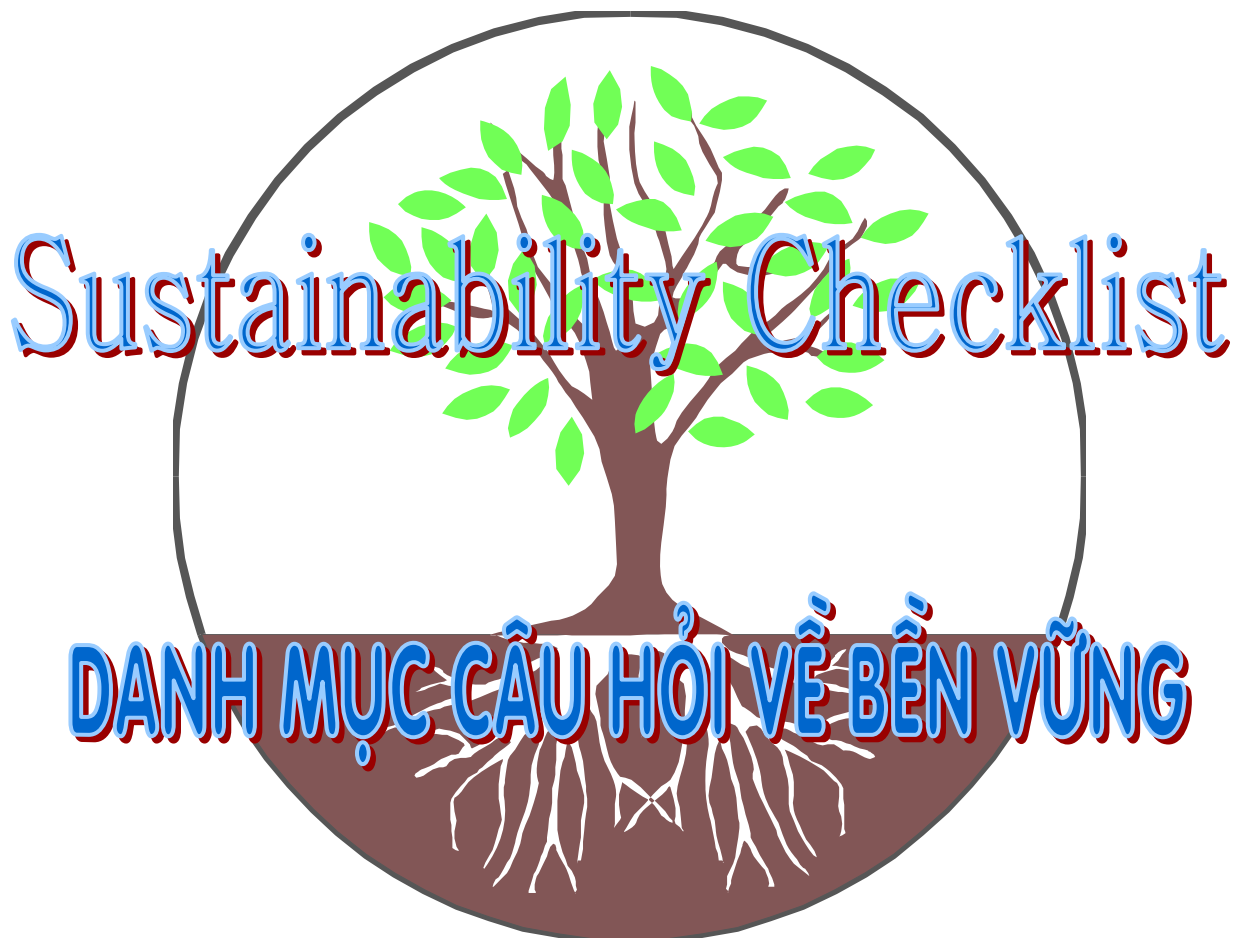
Hình 13 Tỷ lệ số hộ thay đổi hành vi thái độ đối sản xuất tầm sản sau 2 năm ở các thôn, xã dự án



Hình 14 Bậc thang thay đổi hành vi thái độ đối với phát triển tầm sản của 6 xã tham gia dự án tại thời điểm kết thúc



SWISS AGENCY FOR DEVELOPMENT AND COOPERATION SDC
Regional Coordination Office Hanoi



Sustainability is multi-dimensional. The checklist therefore consists of questions relating to 4 main dimensions of development i.e. ***Social, Human and Institutional, Economic and Financial, and Environmental.***

Sự bền vững có tính chất Liên lĩnh vực. Do vậy danh mục này gồm những câu hỏi về bốn lĩnh vực chính của phát triển đó là: ***Xã hội, Con người và Thể chế, Kinh tế Tài chính, và Môi trường.***

| |
|--|
| PROJECT TITLE/ <i>TÊN DỰ ÁN:</i> |
| ASSESSMENT BY/ <i>TÊN NGƯỜI ĐÁNH GIÁ:</i> |
| DATE/ <i>NGÀY ĐÁNH GIÁ:</i> |

OBJECTIVES OF THE CHECKLIST: the checklist aims at:

- ☐ Raising awareness toward sustainability among SDC supported staff, partners and stakeholders.
- ☐ Providing key questions to help periodically assessing the sustainability that the development project/program aims at or contribute to before, during and after implementation phases.
- ☐ Giving a basis for discussing and addressing the issues on sustainability between SDC supported staff, partners and stakeholders.

WHEN TO USE THE CHECKLIST: The checklist is to be used in planning, monitoring and evaluation phases of a development project.

HOW TO USE: This checklist is used as a self-assessment and/or external assessment tool. For both cases, various assigned individuals or groups of stakeholders complete the checklist to:

1. Answer the items of each Dimension by marking in the given box the score according to the assessment of the situation. The marks will reflect the state of sustainability for each Dimension.
2. Analyse the results, give supplementary information/ideas (if necessary),
3. Share and compare findings with other stakeholders, and assess the dimension(s), which require reinforcements.
4. Discuss the solutions for issues that need improvement or adjustment.
5. Monitor regularly the process of improvement of sustainability

Electronic versions of the checklist are available at SDC Mekong Region Coordination Office for adaptation to specific needs, or to include in reports or required project documents.

WHO TO USE: The checklist is usable for all stakeholders of the project, especially SDC assigned programme staff, project appointed person for monitoring sustainability, project consultants and advisors.

Mục tiêu của danh mục: **danh mục dùng để:**

- ☐ *Nâng cao nhận thức về bền vững của cán bộ chương trình, nhân viên dự án và các bên có liên quan trong các dự án phát triển của SDC.*
- ☐ *Đưa ra một số câu hỏi then chốt dùng cho đánh giá thường kỳ tính bền vững mà dự án muốn đạt được, hoặc dự án góp phần duy trì và đẩy mạnh.*
- ☐ *Tạo cơ sở thảo luận và giải quyết những vấn đề liên quan đến bền vững cho cán bộ chương trình, nhân viên dự án và các bên có liên quan.*

THỜI ĐIỂM SỬ DỤNG: Danh mục này được sử dụng trong giai đoạn xây dựng kế hoạch, giám sát và đánh giá dự án phát triển.

CÁCH SỬ DỤNG: Danh mục này được sử dụng như một công cụ để đánh giá nội bộ hay đánh giá khách quan. Đối với cả hai trường hợp, những cá nhân hay nhóm cán bộ được chỉ định thực hiện việc đánh giá đều sử dụng danh mục theo thứ tự sau:

1. Dựa vào phân tích tình hình cụ thể, trả lời các câu hỏi cho từng Lĩnh vực bằng cách cho điểm vào các ô song song. Con số hay ký hiệu mà bạn chọn sẽ thể hiện tình trạng bền vững của từng Lĩnh vực.
2. Phân tích kết quả, cung cấp thêm thông tin hay ý kiến (nếu cần).
3. Chia sẻ và so sánh các kết quả tìm được với các cá nhân, đơn vị có liên quan trong dự án, và đánh giá xem Lĩnh vực nào cần cải thiện.
4. Thảo luận về giải pháp cho những nội dung cần cải thiện hay điều chỉnh.
5. Giám sát thường xuyên quá trình hỗ trợ cải thiện tình trạng bền vững.

Phần mềm bản danh mục này có tại văn phòng SDC tại Hà Nội. Các dự án có thể lấy phần mềm này để thay đổi nội dung đánh giá tùy theo tình hình của từng dự án, hoặc để gửi kèm theo báo cáo hay các tài liệu dự án có liên quan.

ĐỐI TƯỢNG SỬ DỤNG: Mọi đối tượng tham gia dự án, đặc biệt là các bộ chương trình của SDC, thành viên của dự án chịu trách nhiệm về giám sát tình trạng bền vững, chuyên gia tư vấn và cố vấn dự án đều có thể sử dụng Danh mục này.

HUMAN AND INSTITUTIONAL DIMENSION - *LĨNH VỰC CON NGƯỜI VÀ THỂ CHẾ*

| | | | |
|--|-----------------|-----------|---------------------------|
| Note: Give: ② if: "Yes " | 1 ① "Partially" | ① "No" | ① "Need more information" |
| Chú ý: Điểm ② nếu câu trả lời là: "Có " | 1 ① "Một phần" | ① "Không" | ① "Cần thêm thông tin" |

Mark/cho điểm

| | | |
|------|--|--|
| H.1 | Are there plans to build management capacities of implementing partners? <i>Dự án có kế hoạch xây dựng năng lực quản lý cho các đối tác tham gia thực hiện không?</i> | |
| H.2 | Are implementing partners' initiatives in planning, implementing and monitoring processes accounted for and are incorporated? <i>Các sáng kiến do các đối tác tham gia thực hiện dự án đóng góp trong quá trình lên kế hoạch, thực hiện và giám sát dự án có được tiếp nhận và sử dụng không?</i> | |
| H.3 | Is there an intention to create self-confidence and responsibility of the local stakeholders? <i>Dự án có dự định nâng cao tính tự chủ và tinh thần trách nhiệm của đối tác địa phương không?</i> | |
| H.4 | Is there an aim to promote the development of both the implementing partners' institution and their human resources? <i>Dự án có dự định thúc đẩy sự phát triển của cơ quan chức năng tham gia thực hiện dự án cũng như nhân lực của họ không?</i> | |
| H.5 | Is there a plan to assess, promote and monitor the capacity of the implementing agencies/partners in managing the project cycle? <i>Dự án có kế hoạch đánh giá, nâng cao và giám sát khả năng quản lý dự án của đối tác hữu quan không?</i> | |
| H.6 | Is there a plan for project phasing out and handing-over to the local partner, which takes into account the human and institutional resources? <i>Dự án có căn cứ vào nguồn lực và thể chế của mình để chuẩn bị kế hoạch chuyển giao không?</i> | |
| H.7 | Is it foreseen to make use of and enhance the local human resources in terms of knowledge, know-how and skills? <i>Dự án có tận dụng và phát triển nguồn nhân lực địa phương qua hình thức sử dụng kiến thức, cách làm và kỹ năng của họ không?</i> | |
| H.8 | Are there mechanisms for capitalising, sharing and replicating the project's successful practices? <i>Dự án có cơ chế tổng hợp đúc kết, chia sẻ và vận dụng các cách làm có hiệu quả ra diện rộng không?</i> | |
| H.9 | Are there appropriate incentive systems and working facilities to enable efficient and effective undertakings? <i>Dự án có tạo điều kiện làm việc tốt cũng như xây dựng được một cơ chế khuyến khích về vật chất và tinh thần nhằm đẩy mạnh tính hiệu quả trong công việc không?</i> | |
| H.10 | Is there a plan to reinforce the capacities of the implementing partners for using participatory tools in needs assessment, and identification of problems and solutions? <i>Dự án có kế hoạch nâng cao khả năng thực hiện dự án của đối tác tham gia thực hiện dự án qua việc áp dụng các công cụ đánh giá có tham gia, qua phân tích và giải quyết vấn đề khó khăn không?</i> | |
| H.11 | Are values, objectives and strategies made transparent among all stakeholders for effective and successful collaboration? <i>Liệu các giá trị, mục tiêu và chiến lược của dự án có được trình bày rõ ràng cho các bên hữu quan của dự án nhằm đạt được sự hợp tác hiệu quả không?</i> | |
| H.12 | Are project management structures and regulations made relevant, transparent and applicable for all stakeholders? <i>Liệu cơ chế và nguyên tắc của dự án có được xây dựng một cách phù hợp, minh bạch và dễ thực hiện đối với các bên hữu quan không?</i> | |

Total mark is/Tổng số điểm là:...../24

Main Observations/*Những đánh giá cơ bản:*

ECONOMIC AND FINANCIAL DIMENSION - *LĨNH VỰC KINH TẾ VÀ TÀI CHÍNH*

Note: Give: ② if: "Yes " 1 ① "Partially" ① "No" ① "Need more information"

Chú ý: Điểm ② nếu câu trả lời là: "Có " 1 ① "Một phần" ① "Không" ① "Cần thêm thông tin"

Mark/cho điểm

| | | |
|------|--|--|
| EF.1 | Are local contributions called for, mobilised and ensured? <i>Những đóng góp của địa phương có được kêu gọi, huy động và đảm bảo không?</i> | |
| EF.2 | Is local financial affordability considered from the outset? <i>Tình bền vững về tài chính của địa phương có được ghi nhận ngay từ giai đoạn xác định dự án không?</i> | |
| EF.3 | Are there strategies /plans to ensure financial viability at the end of the external support? <i>Dự án có chiến lược hay kế hoạch nhằm đảm bảo khả năng duy trì tài chính cho dự án khi hết hỗ trợ bên ngoài?</i> | |
| EF.4 | Are there commitments to ensure financial viability at the end of the external support? <i>Các bên hữu quan có cam kết đảm bảo nguồn tài chính để duy trì dự án sau khi hết hỗ trợ bên ngoài?</i> | |
| EF.5 | Is there an effective system of financial management and internal controlling system to avoid corruption and inefficiencies? <i>Dự án có hệ thống quản lý và kiểm soát tài chính nhằm tránh tình trạng tham ô và sử dụng không hiệu quả không?</i> | |
| EF.6 | Is there a plan to harmonise the financial control and management systems of all parties concerned to ensure transparency and efficiency? <i>Các bên hữu quan có kế hoạch hài hoà thủ tục về kiểm soát và quản lý tài chính để đảm bảo sự minh bạch và hiệu quả</i> | |
| EF.8 | Is there an approach to support the Public Sector to work towards complementing the Private Sector and to help avoid inefficiencies? <i>Dự án có dự định hỗ trợ Khu vực tư nhân để phối hợp với Khu vực nhà nước nhằm tránh lãng phí nguồn lực không?</i> | |
| EF.9 | Are the economic benefits from the project clearly larger than the costs? <i>Liệu những lợi ích kinh tế từ dự án có lớn hơn chi phí đầu vào không?</i> | |

Total mark is/Tổng số điểm là:...../18

Main Observations/*Những đánh giá cơ bản:*

.....

.....

ENVIRONMENTAL DIMENSION - LĨNH VỰC MÔI TRƯỜNG

| | | | |
|--|-----------------|-----------|---------------------------|
| Note: Give: 2 if: "Yes " | 1 1 "Partially" | 0 "No" | 1 "Need more information" |
| Chú ý: Điểm 2 nếu câu trả lời là: "Có " | 1 "Một phần" | 0 "Không" | 1 "Cần thêm thông tin" |

Mark/cho điểm

| | | |
|------|---|--|
| EN.1 | Is there an assessment of the project's possible environmental side effects? <i>Dự án có tổ chức đánh giá những ảnh hưởng có thể đem lại đối với môi trường không?</i> | |
| EN.2 | Are environmental agencies/organisations consulted during the planning process? <i>Những cơ quan, ban ngành hoạt động về môi trường có được tham vấn trong quá trình xây dựng dự án không?</i> | |
| EN.3 | Will the project also aim at increasing the capacity of local partners to utilise and manage effectively the local natural resources? <i>Dự án có dự định nâng cao khả năng khai thác và quản lý có hiệu quả tài nguyên thiên nhiên không cho đối tác?</i> | |
| EN.4 | Is there an aim to avoid irreversible environmental effects and minimise risks and negative environmental effects of the project? <i>Dự án có dự định phòng và tránh các ảnh hưởng do dự án gây ra không, và dự định phòng tránh các rủi ro và ảnh hưởng tiêu cực lên môi trường mà dự án có thể gây ra không?</i> | |
| EN.5 | Are local and international environmental laws considered and followed? <i>Luật pháp và quy định về bảo vệ môi trường tại địa phương có được xem xét và tuân thủ không?</i> | |
| EN.6 | Is there a programme to measure the environmental impact? <i>Dự án có chương trình kiểm nghiệm các tác động của dự án lên môi trường không?</i> | |
| EN.7 | Are there clear environmental benefits from the project? <i>Có lợi ích rõ ràng từ dự án lên môi trường không?</i> | |
| EN.8 | Is there a specific person/or organisation taking care of environmental issues during the project implementation process? <i>Ban quản lý dự án có chỉ định một thành viên của ban chịu trách nhiệm về các vấn đề có liên quan đến môi trường?</i> | |

Total mark is/Tổng số điểm là:...../16

Main Observations/Những đánh giá cơ bản:

.....

.....

.....

.....

.....

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bảo Huy, 2006: *Quản lý dự án bảo tồn tài nguyên thiên nhiên*, Đại học Tây Nguyên
2. Bảo Huy, 2007: *Quản lý dự án lâm nghiệp xã hội*, Đại học Tây Nguyên
3. Bảo Huy và cộng sự, 2008: *Báo cáo đánh giá tác động của dự án hỗ trợ nông dân nghèo Tây Nguyên qua sản xuất lúa*. ABD, Bộ NN & PTNT
4. European Commission, 2004: *Project Cycle Management Guidelines*. Brussels
5. MDF Training and Cocultancy BV, 2004: *Tango for Organizations; 40 Tools for Institutional Development and Organizational Strenthening*. ISBN 90-808685-1-5, Netherlands.
6. Stefan Helming, Michael Gobel, 1997: *ZOPP – Objectives – oriented Project Planning*. Eschborn.