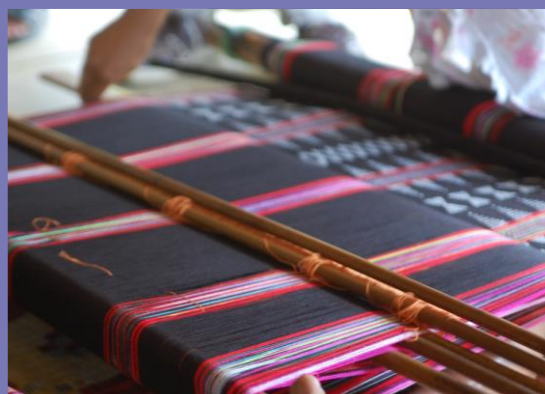




Khuyến Nghị Chính Sách

# DỰ ÁN HỢP TÁC KỸ THUẬT CẤP CƠ SỞ CỦA JICA

## - LÀM THẾ NÀO ĐỂ DUY TRÌ TÍNH BỀN VỮNG -



CƠ QUAN HỢP TÁC QUỐC TẾ NHẬT BẢN (JICA)  
Văn phòng Việt Nam  
Tháng 3 năm 2016



## LỜI MỞ ĐẦU

Kể từ khi bắt đầu triển khai Chương trình Đối tác Phát triển vào năm 2002, JICA đã và đang thực hiện 81 dự án (tính đến thời điểm tháng 3/2016) trong nhiều lĩnh vực khác nhau tại Việt Nam. Trong số các dự án đã kết thúc, không ít dự án đã trở thành mô hình tốt trong việc duy trì và phát triển bền vững những thành quả của dự án cho tới tận thời điểm hiện nay, dù dự án đã kết thúc được vài năm. Vì vậy, JICA đã tiến hành khảo sát đối với 39 dự án đã kết thúc (tính đến thời điểm tháng 7/2015) thông qua các hoạt động như: gửi Phiếu điều tra, đi thực địa và phỏng vấn trực tiếp các cơ quan thực hiện và những đối tượng hưởng lợi của các dự án. Trên cơ sở đó, những “**Dự án phát triển bền vững**” đã được lựa chọn. Đó là các dự án mà nội dung các hoạt động cũng như những kỹ thuật chuyển giao rất hiệu quả không chỉ trong quá trình thực hiện dự án, mà ngay cả sau khi dự án đã kết thúc, vẫn được người dân địa phương tiếp tục triển khai và nhân rộng sang cả các địa phương khác. Hơn nữa, chúng tôi đã tiến hành phân tích và diễn giải các yếu tố quan trọng giúp duy trì bền vững và phát triển những thành quả của dự án trong các giai đoạn từ khi chuẩn bị cho tới thực hiện dự án để cho các dự án khác tham khảo.

JICA đã và đang áp dụng phương châm “**Đưa hợp tác quốc tế trở thành văn hóa Nhật Bản**” vào trong các Chương trình hợp tác có sự tham gia của người dân của JICA. Do vậy, một trong những mục đích của việc thực hiện Chương trình Đối tác Phát triển của JICA là “**tạo cơ hội thúc đẩy sự tham gia và tăng cường hiểu biết của người dân Nhật Bản về các hoạt động hợp tác quốc tế**”. Tôi nghĩ rằng, Chương trình này vừa đóng vai trò là bước đệm cho các tổ chức của Nhật Bản bắt đầu hoạt động hợp tác quốc tế, vừa là cơ hội để phát triển địa phương thông qua các hoạt động giao lưu quốc tế. Cuộc điều tra lần này đã giúp tôi một lần nữa nhận thức được rằng, để dự án có thể thành công thì các bên phải cùng nhau xác định và xây dựng được các hoạt động trực tiếp góp phần cải thiện cuộc sống và sinh kế của người dân tại các quốc gia đang phát triển, hoặc xây dựng và biên soạn các tài liệu hướng dẫn phù hợp với tình hình của địa phương, v.v... Những nội dung này sẽ được giải thích cụ thể trong Báo cáo Khuyến nghị Chính sách. Ngoài ra, trong khi thực hiện dự án, việc kết hợp một cách hài hòa những kiến thức và kinh nghiệm của cả hai phía Việt Nam và Nhật Bản để xây dựng thành một “phương pháp” mới sẽ đem lại sự hài lòng cho các bên liên quan, góp phần tạo ra những thành quả, giúp cho chúng bền vững và hơn nữa, được phát triển một cách bền vững.

Mặc dù Chương trình có quy mô nhỏ nhưng lại đáp ứng trực tiếp những nhu cầu của người dân địa phương, nên tôi tin rằng Chương trình Đối tác Phát triển là cây cầu vô hình cho tình hữu nghị giữa người dân của hai nước Việt Nam và Nhật Bản. Tôi xin được gửi lời cảm ơn tới toàn thể các đơn vị và cá nhân đã hợp tác và hỗ trợ cho cuộc điều tra, và hy vọng Báo cáo Khuyến nghị Chính sách này sẽ đưa ra được những gợi ý trong việc thực hiện và triển khai dự án để có thể đạt được thành quả cũng như phát triển bền vững các thành quả đó trong tương lai.

Tháng 3 năm 2016

Văn phòng JICA Việt Nam  
Trưởng Đại diện Mori Mutsuya



## Tính hiệu quả của Chương trình đối tác phát triển của JICA trong phát triển địa phương tại Việt Nam và giá trị sử dụng của Báo cáo Khuyến nghị Chính sách

Đây là một tài liệu khuyến nghị chính sách rất có ý nghĩa trong giai đoạn phát triển hiện nay ở Việt Nam, đặc biệt là chính sách phát triển cộng đồng ở cấp địa phương. Trong nhiều năm qua Việt Nam đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể trong phát triển cộng đồng mà tập trung vào nỗ lực xoá đói giảm nghèo, cải thiện đời sống vật chất, văn hoá, y tế giáo dục của người dân ở các địa phương, nhất là những vùng kinh tế chậm phát triển, vùng sâu, vùng xa. Có được kết quả đó là nhờ sự nỗ lực của Chính phủ Việt Nam và sự hợp tác giúp đỡ của cộng đồng quốc tế, trong đó có Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA) thông qua thực hiện các chương trình/dự án, trong đó có Chương trình Đối tác Phát triển. Tuy vậy, nhìn toàn cục sự phát triển ở cấp địa phương vẫn còn chậm, chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển của đất nước hiện nay.

Chương trình Đối tác Phát triển của JICA đã bắt đầu thực hiện từ năm 2002. Trải qua 14 năm với trên 80 dự án, bài học rút ra từ thực tiễn triển khai các hoạt động của Chương trình Đối tác Phát triển của JICA thực sự có ý nghĩa. Bản Khuyến nghị Chính sách đã chỉ rõ: Phát triển bền vững là thách thức lớn nhất trong các chương trình phát triển địa phương. Điều đó rất thực tế. Nhiều chương trình/dự án phát triển địa phương có thể được đánh giá là thành công trong giai đoạn thực hiện, khi có sự hỗ trợ từ bên ngoài, nhưng không có nhiều chương trình/dự án được khởi xướng đó được duy trì và phát triển có hiệu quả sau khi chương trình/dự án kết thúc. Bản Khuyến nghị đã chỉ ra rất rõ 7 yếu tố quan trọng để đảm bảo tính bền vững của các hoạt động phát triển địa phương. Nhật Bản là quốc gia phát triển toàn diện. Với trình độ và công nghệ đó, khi áp dụng vào Việt Nam, Chương trình Đối tác Phát triển đã rất cần thiết, trong đó lấy sự hiểu biết, hợp tác giữa hai bên Việt Nam và Nhật Bản làm cơ sở ban đầu cho việc triển khai các dự án. Hơn nữa, điều quan trọng của Chương trình này phải xuất phát từ con người. Trên cơ sở tìm hiểu giá trị của các bên, những hoạt động đề xuất được lựa chọn để sát thực với yêu cầu và thực tế của địa phương. Phát triển địa phương là sự huy động nguồn lực từ bản địa. Mỗi khi nguồn lực đó được huy động, nó sẽ kết hợp tốt với kiến thức, công nghệ bên ngoài để phát huy hiệu quả. Hiệu quả của các hoạt động, trên tất cả các phương diện về kinh tế, xã hội, môi trường nếu thực sự mang đến cho người dân, chắc chắn rằng người dân địa phương sẽ duy trì và phát triển hơn nữa, vì nó gắn liền với sinh kế, với cuộc sống hàng ngày của họ. Cơ chế địa phương để làm tăng sự tham gia thực sự của người dân, của các bên có liên quan là động lực thúc đẩy sự phát triển bền vững. Sự minh bạch trong tiến trình thực hiện từ khi các bên hiểu nhau đến khi xác định những hoạt động cụ thể, sự hưởng lợi, cơ chế điều hành và quản lý tài chính là tập hợp các yếu tố tạo nên sự bền vững của các hoạt động trong các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển của JICA.

Bản Khuyến nghị cũng đã chỉ ra những gợi ý rất thực tế để bảo đảm các dự án được hình thành và phát triển một cách bền vững. Đây là những bài học, những kinh nghiệm rất thực tế thông qua các hoạt động của Chương trình trong nhiều năm, ở nhiều địa phương trong cả nước.

Có thể nói rằng những đúc kết, những gợi ý, những câu chuyện được trình bày trong Bản Khuyến nghị rất sát với thực tế và bổ ích cho sự phát triển địa phương ở Việt Nam.

Các cơ quan ở Việt Nam và các tổ chức quốc tế đang thực hiện hoạt động phát triển địa phương nên nghiên cứu và vận dụng những khuyến nghị ở tài liệu này. Bên cạnh tài liệu này, JICA cũng đã và đang xuất bản những tài liệu khác có liên quan như “Sổ tay hướng dẫn phát triển cộng đồng (tài liệu dành cho người làm công tác phát triển cộng đồng)” (được xuất bản trong tháng 3/2016), các tờ thông tin của các chương trình hợp tác phát triển có kết quả ở Việt Nam.

Tài liệu này nên được in ấn, gửi đến các cơ quan liên quan đến phát triển địa phương từ cấp Trung ương đến địa phương, các tổ chức Chính phủ, Phi Chính phủ, các cơ quan nghiên cứu, đào tạo có liên quan để làm tài liệu tham khảo.

Đây là tài liệu được sử dụng không chỉ trong phạm vi Chương trình Đối tác Phát triển của JICA mà nên được sử dụng làm tài liệu tham khảo cho các cơ quan/tổ chức liên quan đến phát triển địa phương.

Tháng 3 năm 2016

Hiệu trưởng Trường Đại học Nông Lâm Huế

PGS. TS. Lê Văn An



# TÓM TẮT

## 1. Giới thiệu về Chương trình Đối tác Phát triển (Chi tiết tại Chương 1)

Chương trình Đối tác Phát triển là chương trình hợp tác kỹ thuật cấp cơ sở của JICA, được thực hiện với mục đích hỗ trợ các hoạt động hợp tác quốc tế của các tổ chức phi Chính phủ (NGOs), trường đại học, chính quyền địa phương, tổ chức pháp nhân công, v.v... của Nhật Bản, mà có nguyện vọng tiến hành các hoạt động hợp tác nhằm hỗ trợ trực tiếp cho người dân địa phương tại các nước đang phát triển.

Các dự án thực hiện trong khuôn khổ Chương trình này phải đảm bảo đủ ba (3) điều kiện dưới đây:

- (1) Là dự án hợp tác kỹ thuật thông qua con người (không phải là dự án chi cung cấp trang thiết bị, v.v...).
- (2) Là dự án có nội dung tác động trực tiếp tới việc cải thiện cuộc sống và sinh kế của người dân Việt Nam.
- (3) Là dự án do tổ chức của Nhật Bản thực hiện và là cơ hội thúc đẩy sự tham gia và tăng cường hiểu biết của người dân Nhật Bản về các hoạt động hợp tác quốc tế.

Tại Việt Nam, từ khi bắt đầu triển khai Chương trình này vào năm 2002 cho tới tháng 3/2016, JICA đã và đang thực hiện 81 dự án trong những lĩnh vực như: cải thiện hệ thống cấp và thoát nước, tăng cường khả năng ứng phó với thiên tai của cộng đồng, phát triển nông nghiệp và nông thôn, chăm sóc sức khỏe y tế, quản lý môi trường, hỗ trợ công nghiệp phụ trợ, v.v....<sup>1</sup>

### **Hỗ trợ của JICA**

#### **1. Phòng hỗ trợ các tổ chức phi Chính phủ Nhật Bản (NGO – JICA Japan Desk)**

Với mục đích hỗ trợ hoạt động hợp tác quốc tế của các tổ chức phi chính phủ (NGO), v.v... của Nhật Bản tại các nước đang phát triển và thúc đẩy sự liên kết giữa JICA với các tổ chức NGO, JICA đã thiết lập Phòng hỗ trợ các tổ chức phi Chính phủ Nhật Bản (NGO – JICA Japan Desk) tại 20 quốc gia và cung cấp các dịch vụ chủ yếu như dưới đây. Tuy nhiên, để phù hợp với tình hình thực tế của các quốc gia, các dịch vụ của Phòng hỗ trợ này có thể khác nhau, vì vậy xin vui lòng liên hệ trực tiếp trong trường hợp cần thiết.

- (1) Hỗ trợ các hoạt động tại địa phương của các tổ chức NGO của Nhật Bản
  - Cung cấp thông tin cơ bản về viện trợ, luật, v.v... cần thiết đối với hoạt động của NGO tại nước đó;
  - Thu thập và cung cấp thông tin về NGO địa phương;
  - Tư vấn chung.
- (2) Hỗ trợ thực hiện các dự án của JICA hợp tác với các tổ chức NGO Nhật Bản như là Chương trình Đối tác Phát triển
  - Tư vấn hình thành đề xuất dự án và giám sát dự án trong quá trình thực hiện;
  - Tổ chức tập huấn và phái cử chuyên gia cho các tổ chức NGO Nhật Bản nhằm hỗ trợ nâng cao năng lực cho tổ chức.
- (3) Tăng cường liên kết giữa JICA và các tổ chức NGO Nhật Bản
  - Xây dựng và cập nhật dữ liệu thông tin về nguồn nhân lực JICA như tình nguyện viên của JICA hoặc Hội cựu học viên JICA
  - Thúc đẩy giao lưu thông qua tổ chức các buổi hội thảo, tập huấn, v.v...

Tại Việt Nam, Phòng NGO-JICA Japan luôn tạo cơ hội để hình thành, phát triển mạng lưới liên kết giữa các cơ quan/ tổ chức liên quan thông qua các hoạt động như: cung cấp thông tin về nhu cầu hợp tác của Việt Nam, chương trình/ dự án của JICA hỗ trợ cho

<sup>1</sup>Trang website tiếng Việt của JICA : <http://www.jica.go.jp/vietnam/vietnamese/activities/activity02.html>



Việt Nam, các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển, các thủ tục cần thiết để thực hiện các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển tại Việt Nam; tổ chức tham quan học hỏi cho các Dự án; tổ chức các buổi hội thảo/ tập huấn, v.v...

## **2. Chương trình giao lưu/ tập huấn của Văn phòng JICA Việt Nam**

Thông qua Chương trình giao lưu/ tập huấn do Văn phòng JICA Việt Nam tổ chức, các cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản của các dự án trong Chương trình Đối tác Phát triển có cơ hội được giao lưu, chia sẻ và trao đổi thông tin về các kỹ thuật/ kiến thức hữu ích, những biện pháp giải quyết các vấn đề một cách hiệu quả, v.v...

Mục đích của chương trình giao lưu/ tập huấn như sau:<sup>2</sup>

- (1) Tạo nên mạng lưới liên kết giữa các cơ quan/ tổ chức đang thực hiện dự án tại Việt Nam, tạo môi trường trao đổi và chia sẻ thông tin lẫn nhau;
- (2) Tăng cường chia sẻ thông tin giữa những người phụ trách Dự án của phía Việt Nam và phía Nhật Bản;
- (3) Chia sẻ thông tin về các kỹ thuật/ kiến thức hữu ích của các dự án thông qua chuyên tham quan học hỏi tại địa bàn dự án và chia sẻ kinh nghiệm thông qua giao lưu giữa các cơ quan/ tổ chức đang hoạt động tại Việt Nam;
- (4) Cung cấp các kiến thức hữu ích để thực hiện dự án một cách hiệu quả
- (5) Thông qua các hoạt động nói trên, thúc đẩy phổ biến các kinh nghiệm và thành quả thu được cho toàn bộ các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển

Chia sẻ và trao đổi thông tin giữa các cơ quan thực hiện Dự án có thể giúp cải thiện nội dung hoạt động cũng như giải quyết các vấn đề phát sinh của dự án. Ngoài ra, điều này còn giúp xây dựng mạng lưới các cơ quan/ tổ chức đang hoạt động tại Việt Nam và thúc đẩy trao đổi thông tin một cách liên tục thông qua mạng lưới này.

Sau mỗi chương trình giao lưu, chúng tôi thường tiến hành khảo sát thu thập ý kiến phản hồi của các cán bộ tham gia nhằm cải tiến và sửa đổi nội dung cho chương trình tiếp theo. Trong các Báo cáo và Bảng câu hỏi điều tra này, nhiều cơ quan/ tổ chức đã đánh giá cao tính hiệu quả của chương trình giao lưu. Chương trình giao lưu cho các cơ quan/ tổ chức thực hiện dự án của Chương trình Đối tác Phát triển được tổ chức hàng năm.



Buổi giao lưu tập huấn cho các cơ quan/ tổ chức



Buổi giao lưu tập huấn cho các cơ quan/ tổ chức

## **2. Các yếu tố quan trọng để duy trì bền vững thành quả của Dự án (Chi tiết tại Chương 2)**

Dự án trong khuôn khổ Chương trình Đối tác Phát triển chỉ là **bước đầu tiên trong quá trình nâng cao năng lực và phát triển địa phương một cách lâu dài**. Cơ quan thực hiện Dự án không chỉ nỗ lực đạt được những thành quả của dự án, mà cần phải suy nghĩ lập kế hoạch và thực hiện dự án để những kết quả của dự án như các hoạt động, kỹ thuật, phương pháp, v.v... sẽ được duy trì và phát triển bền vững bởi Cơ quan thực hiện phía Việt Nam hoặc đối tượng hưởng lợi ngay cả sau khi dự án đã kết thúc.

Bảy yếu tố sau là **các yếu tố quan trọng để đảm bảo duy trì bền vững những thành quả của dự án**. Cơ quan thực hiện hai phía Việt Nam và Nhật Bản được khuyến nghị phối hợp cùng nhau để áp dụng những yếu tố quan trọng này trong dự án của mình.

<sup>2</sup>Mục đích của các buổi giao lưu sẽ được thay đổi cho phù hợp



Hình 1: Bảy (7) Yếu tố đảm bảo duy trì bền vững những thành quả của Dự án

### 3. Những gợi ý nhằm thực hiện Dự án một cách bền vững (Chi tiết tại Chương 3)

Dựa trên bảy yếu tố quan trọng đảm bảo duy trì tính bền vững của Dự án, chúng tôi tổng hợp thành mười một (11) gợi ý như dưới đây:

#### Gợi ý 1: Thường xuyên liên hệ để chia sẻ thông tin về quá trình hoạt động của Dự án

Trong các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển, **việc liên hệ thường xuyên giữa hai Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản** đóng vai trò hết sức quan trọng. Một số trường hợp gặp phải khó khăn trong trao đổi thông tin vì người Nhật không giỏi tiếng Anh và tiếng Việt. Để giải quyết vấn đề này, trước khi bắt đầu Dự án, Cơ quan thực hiện phía Việt Nam và Nhật Bản cần trao đổi với nhau về ngôn ngữ và cách thức để trao đổi thông tin, đặc biệt khi các chuyên gia người Nhật Bản không có mặt tại Việt Nam. Trong trường hợp cần thiết, có thể đề xuất phương án sử dụng phiên dịch phù hợp với nội dung hoạt động của Dự án.

Khi lập kế hoạch Dự án, Cơ quan thực hiện phía Việt Nam cần bàn bạc, thảo luận và trao đổi thông tin thật kỹ lưỡng với phía Nhật Bản về mục tiêu dự án, phương châm thực hiện, phương pháp tiến hành, tiến độ của Dự án, vai trò và nhiệm vụ của phía Việt Nam v.v... Nếu bản kế hoạch của Dự án chỉ được viết bằng tiếng Nhật, Cơ quan thực hiện Việt Nam hãy yêu cầu Cơ quan thực hiện Nhật Bản chia sẻ bản tiếng Anh hoặc tiếng Việt. Từ giai đoạn lập kế hoạch đến quá trình thực hiện Dự án cũng như đánh giá giám sát trung kỳ và cuối kỳ của Dự án, hai bên cần phải tổ chức những buổi họp định kỳ, trao đổi thông tin thường xuyên bằng các phương tiện liên lạc như thư điện tử, điện thoại, v.v... Vì việc **trao đổi thường xuyên và liên tục giữa hai bên về qui trình thực hiện, các vấn đề gặp phải, kết quả đạt được** sẽ là phương pháp hiệu quả giúp đảm bảo tính bền vững của Dự án. Việc thực hiện Dự án không chỉ là trách nhiệm của Cơ quan thực hiện Nhật Bản, mà Cơ quan thực hiện Việt Nam cũng cần tích cực tham gia lập kế hoạch và triển khai các hoạt động của Dự án.

#### Gợi ý 2: Lập kế hoạch và triển khai các hoạt động của Dự án nhằm đem lại lợi ích cho cả hai phía Việt Nam và Nhật Bản

Cả hai Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản phải đồng thuận về ý nghĩa của việc thực hiện Dự án với mong muốn Dự án không chỉ là hỗ trợ một chiều từ Cơ quan thực hiện Nhật Bản mà phải là **Dự án đem lại lợi ích cho cả hai bên: có lợi cho cả Việt Nam và cả Nhật Bản**. Để bắt đầu Dự án, Cơ quan thực hiện hai phía Việt Nam

và Nhật Bản cần bàn bạc kỹ lưỡng về ý nghĩa, mục tiêu của Dự án và cùng nhau hợp tác chặt chẽ để đạt được mục tiêu đề ra. Do vậy, mối quan hệ giao lưu chặt chẽ giữa hai Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản góp phần đảm bảo duy trì tính bền vững của Dự án.

**Gợi ý 3: Điều chỉnh mô hình của Nhật Bản cho phù hợp với tình hình của địa phương**

Các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển thường hay áp dụng mô hình sẵn có của phía Nhật Bản bao gồm những kinh nghiệm, kỹ thuật, v.v... theo nhu cầu của Cơ quan thực hiện Việt Nam. Trong trường hợp này, vấn đề đặt ra là **mô hình của Nhật Bản có phù hợp với môi trường tự nhiên, xã hội và văn hóa của Việt Nam hay không?** Trong quá trình lập kế hoạch cũng như bắt đầu thực hiện Dự án, Cơ quan thực hiện cả hai phía Việt Nam và Nhật Bản đều cần phải xem xét các yếu tố sau: mô hình Nhật Bản có phù hợp với tình hình của địa phương hay không? Nếu không phù hợp thì điều chỉnh như thế nào cho phù hợp? Mô hình đó có khả năng áp dụng vào thực tế của địa phương hay không? và cùng nhau kiểm chứng. Để đạt được điều đó, kiến thức và kinh nghiệm của Cơ quan thực hiện Việt Nam, đơn vị nắm rõ tình hình thực tế tại địa phương, đóng vai trò rất quan trọng, góp phần phát triển thành quả và đảm bảo tính bền vững của Dự án.

**Gợi ý 4: Nắm vững nhu cầu và mối quan tâm của đối tượng thụ hưởng và lập kế hoạch hoạt động phù hợp**

Cơ quan thực hiện Nhật Bản thường không nắm rõ điều kiện thực tế tại Việt Nam, vì vậy, khi bắt đầu Dự án, cần phải phối hợp với Cơ quan thực hiện Việt Nam **tiến hành điều tra khảo sát để tìm ra được một cách chính xác những nhu cầu của địa phương, sự quan tâm của người dân, những nguồn lực sẵn có của địa phương, v.v...** Điều này giúp triển khai các hoạt động Dự án một cách hiệu quả. Cả hai phía phải xác định được đối tượng thụ hưởng của Dự án đang quan tâm tới vấn đề gì, kế hoạch của Dự án có phù hợp với mong muốn của đối tượng thụ hưởng hay không. Ngược lại, với tư cách là người bên ngoài tìm hiểu về hiện trạng tại địa phương, có khi người Nhật Bản lại tìm ra được kỹ thuật hoặc giải pháp hiệu quả hơn mà người Việt Nam trong cuộc không nhận ra. Chính vì vậy, Cơ quan thực hiện Việt Nam hãy thường xuyên trao đổi ý kiến về kết quả điều tra với phía Nhật Bản.

Cơ quan thực hiện Nhật Bản không nên áp dụng một chiều những kiến thức, kỹ thuật, v.v... đang có, mà phải cố gắng trong phạm vi có thể để nắm bắt được về môi trường tự nhiên, văn hóa và xã hội của địa phương, đánh giá mức độ phù hợp và nhanh chóng xem xét lại nội dung hoạt động cũng như phương pháp thực hiện. Điều này sẽ giúp phát triển các thành quả và đảm bảo tính bền vững của Dự án.

**Gợi ý 5: Chứng thực tính hiệu quả của mô hình giúp triển khai bền vững**

**Để duy trì bền vững và nhân rộng sau khi kết thúc Dự án**, trước hết, cần thiết **phải chứng thực tính hiệu quả của mô hình: kỹ thuật, phương pháp, hoạt động, v.v... của Dự án** ngay trong giai đoạn đang thực hiện Dự án. Những kết quả của Dự án thường không có quy mô lớn và phức tạp nhưng được kỳ vọng là sẽ góp phần không nhỏ vào phát triển địa phương của Việt Nam. Để chứng thực tính hiệu quả của Dự án, trước khi thực hiện Dự án các Cơ quan thực hiện Dự án cần phải xây dựng kế hoạch một cách cẩn thận. Trong quá trình triển khai Dự án nếu thấy cần thiết thì phải xem xét lại kế hoạch, tiến hành kiểm chứng và chứng thực tính hiệu quả của Dự án tại địa phương của Việt Nam. Để Dự án có thể đạt được những kết quả góp phần phát triển địa phương của Việt Nam, thì Cơ quan thực hiện phía Việt Nam cần phải phối hợp chặt chẽ với Cơ quan thực hiện phía Nhật Bản trong xây dựng



kế hoạch và thực hiện Dự án.

Các hoạt động của Dự án phải đạt được **những kết quả mang lại hiệu quả phù hợp với đầu vào của Dự án như: kinh phí, nhân lực, trang thiết bị, v.v... của chính đối tượng hưởng lợi**. Vì vậy, ngay từ giai đoạn lập kế hoạch của Dự án, Cơ quan thực hiện Dự án cần phải xem xét về **sự cân bằng giữa yếu tố đầu vào và kết quả đầu ra của Dự án**: cần áp dụng những phương pháp hoặc kỹ thuật ở mức độ nào, có dự tính về mức độ hiệu quả đem lại cho đối tượng hưởng lợi của Dự án (hiệu quả tích cực đối với xã hội địa phương) hay không, v.v...

#### **Gợi ý 6: Thay đổi kế hoạch hoạt động một cách linh hoạt cho phù hợp với tình hình**

Trong quá trình thực hiện Dự án, có thể sẽ phát sinh những vấn đề không lường trước được. Để có thể thực hiện Dự án một cách hiệu quả với hiệu suất cao, Cơ quan thực hiện Dự án Việt Nam cần phải tiến hành giám sát đánh giá định kỳ nhằm nắm bắt kịp thời những vấn đề phát sinh, tiến độ triển khai của kế hoạch Dự án và chia sẻ thông tin với Cơ quan thực hiện Nhật Bản, xem xét lại nội dung và tiến hành sửa đổi kế hoạch đã đề ra nếu cần thiết. Việc có thể thay đổi kế hoạch hoạt động một cách linh hoạt cho phù hợp với tình hình của địa phương chính là đặc điểm nổi bật của các dự án trong khuôn khổ Chương trình Đối tác Phát triển. Sẽ thực sự hiệu quả nếu trước khi soạn thảo và trình nộp Bản báo cáo này tới JICA, các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản tổ chức được các cuộc họp định kỳ giữa những cán bộ phụ trách để nắm bắt và chia sẻ thông tin về tiến độ triển khai các hoạt động cũng như những vấn đề phát sinh của Dự án.

#### **Gợi ý 7: Thúc đẩy sự tham gia chủ động của đối tượng hưởng lợi vào các hoạt động bằng phương pháp tiếp cận có sự tham gia**

Trong các dự án của Chương trình này, có thể nói một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới kết quả của Dự án chính là sự tham gia tích cực của đối tượng hưởng lợi: người dân địa phương hay các cán bộ của chính quyền địa phương. **Để thúc đẩy sự tham gia một cách chủ động của đối tượng hưởng lợi vào các hoạt động của Dự án, thì việc xây dựng mục tiêu của Dự án theo từng cấp độ của phương pháp tiếp cận có sự tham gia đóng vai trò rất quan trọng, tạo ra hiệu quả lớn. Các cấp độ của sự tham gia có thể áp dụng trong các dự án là: “Tham gia theo phân công”** (đối tượng thụ hưởng được trao một nhiệm vụ/ vai trò nhất định và hiểu được mục đích và nội dung của Dự án), **“Tham gia ý kiến”** (đối tượng hưởng lợi được tham gia đóng góp ý kiến tuy nhiên quyền quyết định cuối cùng vẫn thuộc về Cơ quan thực hiện Dự án), **“Cùng tham gia quyết định”** (Cơ quan thực hiện Dự án và đối tượng hưởng lợi cùng bàn bạc để lập kế hoạch và thực hiện Dự án). Trước khi bắt đầu Dự án, hai Cơ quan thực hiện của phía Việt Nam và Nhật Bản cần bàn bạc và thảo luận để quyết định mức độ tham gia nào phù hợp với hiện trạng của địa phương.

#### **Gợi ý 8: Cơ chế đảm bảo ngân sách để Dự án tiếp tục triển khai một cách bền vững**

Sau khi Dự án kết thúc, nếu Cơ quan thực hiện Việt Nam có ý định tiếp tục thực hiện các hoạt động của Dự án thì cần phải chuẩn bị ngân sách cần thiết. Để xin được ngân sách hoạt động, thì **các hoạt động/thành quả tiếp nối đó phải phù hợp với những chính sách trong lĩnh vực liên quan và có hiệu quả cao**. Bên cạnh đó, Cơ quan thực hiện Việt Nam được khuyến khích **tiến hành các hoạt động tuyên truyền, vận động chính sách để các cơ quan chủ quản hiểu rõ được tầm quan trọng của việc tiếp tục các hoạt động của Dự án**. Trong trường hợp Cơ quan

thực hiện Việt Nam là các đoàn thể như: Hội phụ nữ, Hội nông dân v.v., Dự án khó có thể tiếp tục thực hiện được các hoạt động hoặc những thành quả bằng nguồn ngân sách tự lực. Do vậy, Cơ quan thực hiện Dự án cần thiết phải **xây dựng một cơ chế gây quỹ từ bên ngoài để có thể duy trì bền vững các hoạt động của Dự án**. Cơ quan thực hiện Việt Nam cần thảo luận, đề xuất với Cơ quan thực hiện Nhật Bản về phương pháp hiệu quả để đảm bảo kinh phí hoạt động dựa trên tình hình thực tế của địa phương.

#### **Gợi ý 9: Nâng cao năng lực để đảm bảo duy trì hoạt động sau khi Dự án kết thúc**

Khi Cơ quan thực hiện Dự án tiến hành lập kế hoạch nhằm nâng cao năng lực cho cá nhân hoặc tổ chức của Dự án thì **định hướng phát triển nguồn nhân lực phải phù hợp với vai trò cũng như phương châm, định hướng phát triển của cả ba cấp độ là: cá nhân, tổ chức và xã hội**. Cơ quan thực hiện Việt Nam cần chia sẻ với Cơ quan thực hiện Nhật Bản những thông tin về vai trò của cán bộ/nhân viên - đối tượng được đào tạo - trong cả ba cấp độ: cá nhân, tổ chức và xã hội và cùng nhau lập kế hoạch nâng cao năng lực cụ thể. Nếu Cơ quan thực hiện Việt Nam đã có sẵn kế hoạch nội bộ về nâng cao năng lực cho cán bộ/nhân viên thì nên chia sẻ với phía Nhật Bản để cùng xây dựng định hướng cho phù hợp với bản kế hoạch này.

#### **Gợi ý 10: Phát huy sử dụng nguồn tài nguyên sẵn có không phụ thuộc vào bên ngoài**

Trong trường hợp cần thiết phải mua vật tư, thiết bị, thì nên phát huy việc **sử dụng những nguyên vật liệu sẵn có tại địa phương, thay vì phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài** để đảm bảo tính bền vững cho Dự án. Cơ quan thực hiện Việt Nam nên tư vấn cho phía Nhật Bản biết về những nguyên vật liệu có thể mua được tại địa phương với giá cả hợp lý sau khi Dự án kết thúc. **Việc phát hiện ra các kỹ thuật sẵn có tại địa phương nhằm phổ cập rộng rãi giữa những người thụ hưởng của Dự án như người dân địa phương, nông dân là rất hữu hiệu**. Phần lớn những kỹ thuật sẵn có sẽ phù hợp với trình độ nhận thức và kỹ thuật của đối tượng hưởng lợi của Dự án cũng như sẽ sử dụng các nguyên vật liệu sẵn có tại địa phương. Chính vì vậy, nhiều trường hợp các hoạt động của Dự án tiếp tục được nhân rộng nhờ việc phổ biến những kỹ thuật, công nghệ này giữa các đối tượng hưởng lợi.

#### **Gợi ý 11: Tạo lập cơ chế thực hiện để duy trì hoạt động/thành quả sau khi Dự án kết thúc**

Trong trường hợp, **Cơ quan thực hiện Việt Nam là các đơn vị có vai trò phổ cập về công nghệ và kỹ thuật thì những hoạt động và thành quả của Dự án vẫn sẽ được tiếp tục phổ cập tới những đối tượng hưởng lợi gián tiếp sau khi Dự án kết thúc**. Ví dụ, nếu Cơ quan thực hiện Việt Nam là một cơ quan giáo dục, thì có thể áp dụng những kỹ thuật đã được sử dụng trong Dự án vào một phần bài giảng cho sinh viên; là một cơ quan có chức năng phổ cập kỹ thuật nông nghiệp thì có thể nhân rộng truyền bá những kỹ thuật nông nghiệp đã sử dụng trong Dự án đến người nông dân thông qua các hoạt động của cơ quan đó. Trong trường hợp, các cơ quan có thể phát huy được vai trò sẵn có của mình, thì không cần thiết phải xây dựng thêm cơ chế thực hiện hoặc phương pháp để duy trì hoạt động, và các Dự án này có tính bền vững khá cao. Tuy vậy, trong thời gian thực hiện Dự án, các Cơ quan thực hiện cần xây dựng và biên soạn sách hướng dẫn hoặc giáo trình giảng dạy, cũng như đưa những kết quả đã được chứng thực vào trong công việc thường ngày. Cơ quan thực hiện Việt Nam cần thảo luận với Cơ quan thực hiện Nhật Bản về phương pháp để duy trì bền vững những thành quả của Dự án như một phần của công việc thường ngày để không tạo thành gánh nặng cho phía Việt Nam. Tuy nhiên, cũng có những **trường hợp các Cơ quan thực hiện Dự**

**án cần phải thành lập mới một tổ chức thực hiện; hoặc trao trách nhiệm này cho một tổ chức sẵn có; hoặc đào tạo nguồn nhân lực phù hợp để kế thừa và phát triển hoạt động và thành quả của Dự án.** Ví dụ, thành lập nhóm nông dân mới để duy trì hoạt động, trao thêm nhiệm vụ cho một nhóm người dân địa phương; hoặc đào tạo một cá nhân để trở thành người phổ biến nhân rộng kỹ thuật nông nghiệp mới, v.v... Do các cá nhân, tổ chức phụ trách việc duy trì và phổ cập những thành quả của Dự án vốn dĩ chưa từng đảm nhiệm vai trò đó, nên khi thực hiện Dự án, Cơ quan thực hiện cần phải **chuyển giao kỹ thuật một cách cẩn thận cho cá nhân, tổ chức tham gia, cũng như tuyên truyền, giáo dục để họ nhận thức một cách đầy đủ về sự cần thiết của các hoạt động và có thể tạo động lực cho việc duy trì bền vững các hoạt động.** Trong trường hợp cần xây dựng thêm cơ chế thực hiện mới, Cơ quan thực hiện Việt Nam cần bàn bạc thảo luận với Cơ quan thực hiện Nhật Bản và xem xét cơ chế thực hiện mới này có phát huy hiệu quả bền vững hay không dựa trên những điều kiện thực tế tại địa phương của Việt Nam.

# MỤC LỤC

## LỜI MỞ ĐẦU

Tính hiệu quả của Chương trình Đối tác Phát triển của JICA trong phát triển địa phương tại Việt Nam và giá trị sử dụng của Báo cáo Khuyến nghị Chính sách

## TÓM TẮT

## MỤC LỤC

<b>Chương 1: Giới thiệu về Chương trình Đối tác Phát triển của JICA</b> .....	<b>1</b>
<b>Chương 2: Các yếu tố quan trọng để duy trì bền vững thành quả của Dự án</b> .....	<b>2</b>
(1) Mục tiêu hướng tới của Dự án.....	2
(2) Bảy yếu tố quan trọng nhằm duy trì tính bền vững của Dự án.....	2
(3) Minh họa về những dự án phát triển bền vững và không bền vững.....	3
<b>Chương 3: Những gợi ý nhằm thực hiện dự án một cách bền vững</b> .....	<b>5</b>
<b>Gợi ý 1: Thường xuyên liên hệ để chia sẻ thông tin về quá trình hoạt động của Dự án</b> .....	<b>5</b>
(1) Liên lạc thường xuyên để chia sẻ thông tin .....	5
(2) Chia sẻ những kết quả trong quá trình lập kế hoạch, giám sát và đánh giá Dự án khi kết thúc .....	6
<b>Gợi ý 2: Lập kế hoạch và triển khai các hoạt động của Dự án nhằm đem lại lợi ích cho cả hai phía Việt Nam và Nhật Bản</b> .....	<b>7</b>
<b>Gợi ý 3: Cải biến mô hình của Nhật Bản cho phù hợp với tình hình của địa phương</b> .....	<b>9</b>
<b>Gợi ý 4: Nắm vững nhu cầu và mối quan tâm của đối tượng thụ hưởng và lập kế hoạch hoạt động phù hợp</b>	<b>11</b>
<b>Gợi ý 5: Chứng thực tính hiệu quả của mô hình giúp triển khai bền vững</b> .....	<b>13</b>
(1) Chứng thực các mô hình có hiệu quả cao với chi phí hợp lý đối với đối tượng hưởng lợi.....	13
(2) Điểm quan trọng để tiến hành chứng thực tính hiệu quả .....	14
<b>Gợi ý 6: Thay đổi kế hoạch hoạt động một cách linh hoạt cho phù hợp với tình hình</b> .....	<b>15</b>
<b>Gợi ý 7: Thúc đẩy sự tham gia chủ động của đối tượng hưởng lợi vào các hoạt động bằng phương pháp tiếp cận có sự tham gia</b> .....	<b>16</b>
(1) Tham gia theo phân công.....	16
(2) Tham gia ý kiến.....	17
(3) Cùng tham gia quyết định.....	17
<b>Gợi ý 8: Cơ chế đảm bảo ngân sách để Dự án tiếp tục triển khai một cách bền vững</b> .....	<b>19</b>
(1) Xúc tiến đảm bảo kinh phí cho Dự án đối với Cơ quan chủ quản hay ngay trong nội bộ Cơ quan thực hiện Dự án .....	19
(2) Kêu gọi nguồn kinh phí hoạt động từ các tổ chức bên ngoài .....	20
<b>Gợi ý 9: Nâng cao năng lực để đảm bảo duy trì bền vững hoạt động sau khi Dự án kết thúc</b> .....	<b>20</b>
(1) Xây dựng định hướng cho cá nhân, tổ chức và xã hội .....	20
(2) Lập kế hoạch và thực hiện nâng cao năng lực định hướng sau khi kết thúc Dự án .....	21
<b>Gợi ý 10: Phát huy sử dụng nguồn tài nguyên sẵn có tại địa phương</b> .....	<b>24</b>
(1) Không sử dụng các nguyên vật liệu từ bên ngoài .....	24
(2) Tìm hiểu và phát hiện những kỹ thuật/ công nghệ sẵn có tại địa phương.....	24

<b>Gợi ý 11: Tạo lập cơ chế thực hiện để duy trì hoạt động/ thành quả sau khi Dự án kết thúc.....</b>	<b>25</b>
(1) Phát huy và sử dụng “chức năng và nhiệm vụ” của Cơ quan thực hiện Việt Nam .....	25
(2) Tạo lập “cơ chế bổ sung” cho Dự án.....	26
(3) Hoạt động tuyên truyền giáo dục dựa trên thiết kế tổng thể dài hạn .....	27
<b>Bảng các danh mục kiểm tra đảm bảo bảy Yếu tố quan trọng trong nội dung của kế hoạch dự án để duy trì tính bền vững của Dự án.....</b>	<b>28</b>



## Chương 1: Giới thiệu về Chương trình Đối tác Phát triển của JICA

Nằm trong khuôn khổ Chương trình Hỗ trợ Phát triển Chính thức (ODA) của Chính phủ Nhật Bản, Chương trình Đối tác Phát triển là dự án hợp tác kỹ thuật cấp cơ sở của JICA, được thực hiện với mục đích hỗ trợ các hoạt động hợp tác quốc tế của các tổ chức phi chính phủ, trường đại học, chính quyền địa phương, tổ chức pháp nhân công, v.v... của Nhật Bản, có nguyện vọng tiến hành các hoạt động hợp tác nhằm hỗ trợ trực tiếp cho người dân địa phương tại các nước đang phát triển. Đây không phải là Chương trình có quy mô và ngân sách lớn, nhưng đã và đang đóng góp hiệu quả cho sự phát triển địa phương tại Việt Nam.

Cụ thể, JICA sẽ tiến hành xét duyệt những đề xuất dự án do các tổ chức của Nhật Bản chủ động xây dựng, và đối với những dự án được cho là phù hợp để thực hiện bằng nguồn vốn ODA, JICA sẽ ủy thác việc thực hiện cho các tổ chức của Nhật Bản dựa trên kế hoạch hoạt động đã được phê duyệt, và sẽ hỗ trợ và cùng phối hợp thực hiện dự án. Hiện nay, Chương trình này đang được triển khai trong các lĩnh vực trực tiếp góp phần cải thiện cuộc sống và sinh kế của người dân địa phương tại hơn 89 quốc gia (tính đến tháng 5/2015) mà JICA có đặt Văn phòng sở tại.

Các dự án thực hiện trong khuôn khổ Chương trình này phải đảm bảo đủ ba (3) điều kiện dưới đây:

- (1) Là dự án hợp tác kỹ thuật thông qua con người (không phải là dự án chỉ cung cấp trang thiết bị, v.v...).
- (2) Là dự án có nội dung tác động trực tiếp tới việc cải thiện cuộc sống và sinh kế của người dân Việt Nam.
- (3) Là dự án do tổ chức của Nhật Bản thực hiện và là cơ hội thúc đẩy sự tham gia và tăng cường hiểu biết của người dân Nhật Bản về các hoạt động hợp tác quốc tế.

Tùy theo số năm kinh nghiệm hoạt động và qui mô ngân sách của Cơ quan thực hiện Nhật Bản, mà kinh phí cho mỗi dự án sẽ có hạn mức từ 10.000.000 ~ 100.000.000 Yên Nhật với thời gian thực hiện khoảng 3 đến 5 năm. Tuy nhiên, một trong những đặc trưng của Dự án trong khuôn khổ Chương trình này là kinh phí sẽ không được trao trực tiếp cho Cơ quan thực hiện Việt Nam, mà JICA sẽ thanh toán trực tiếp các chi phí phát sinh thực tế trong quá trình triển khai các hoạt động của Dự án tại Việt Nam và Nhật Bản cho Cơ quan thực hiện Nhật Bản. Điều này phù hợp với quy định của Bộ Tài chính Việt Nam về “Viện trợ nước ngoài do Bên tài trợ trực tiếp quản lý” được ghi rõ trong *Thông tư số 225/2010/TT-BTC về Quy định chế độ quản lý tài chính nhà nước đối với viện trợ không hoàn lại của nước ngoài thuộc nguồn thu ngân sách nhà nước (ngày 31/12/2010)*.

Tại Việt Nam, từ khi bắt đầu triển khai Chương trình này vào năm 2002 cho tới tháng 3/2016, JICA đã và đang thực hiện 81 dự án trong những lĩnh vực như: cải thiện hệ thống cấp và thoát nước, tăng cường khả năng ứng phó với thiên tai của cộng đồng, phát triển nông nghiệp và nông thôn, chăm sóc sức khỏe y tế, quản lý môi trường, hỗ trợ công nghiệp phụ trợ, v.v...<sup>3</sup>

Vui lòng tham khảo “Bản đồ các dự án của Dự án hợp tác kỹ thuật cấp cơ sở đang được thực hiện tại Việt Nam” tại đường dẫn dưới đây: <http://www.jica.go.jp/vietnam/vietnamese/activities/>

<sup>3</sup>Trang website tiếng Việt của JICA : <http://www.jica.go.jp/vietnam/vietnamese/activities/activity02.html>

## Chương 2: Các yếu tố quan trọng để duy trì bền vững thành quả của Dự án

### (1) Mục tiêu hướng tới của Dự án

Dựa trên kết quả phỏng vấn các đối tượng hưởng lợi và Cơ quan thực hiện Dự án của Việt Nam cũng như phân tích các kết quả đó, có thể nói rằng mục tiêu hướng tới của Dự án trong khuôn khổ Chương trình Đối tác Phát triển là **“Dự án mà cả Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản đều hài lòng với quá trình thực hiện và thành quả đạt được của Dự án, và sau khi kết thúc Dự án những thành quả này được duy trì bền vững và nhân rộng”**. Điều quan trọng là phải lập kế hoạch và triển khai thực hiện các hoạt động của Dự án để đạt được mục tiêu này. “Các thành quả” được đề cập tại đây là những mô hình, phương pháp, kỹ thuật,... được duy trì bền vững và nhân rộng sau khi Dự án kết thúc bởi chính các chủ thể là các Cơ quan thực hiện Việt Nam và đối tượng hưởng lợi của Dự án vì mục đích phát triển địa phương một cách độc lập.

### (2) Bảy yếu tố quan trọng nhằm duy trì tính bền vững của Dự án

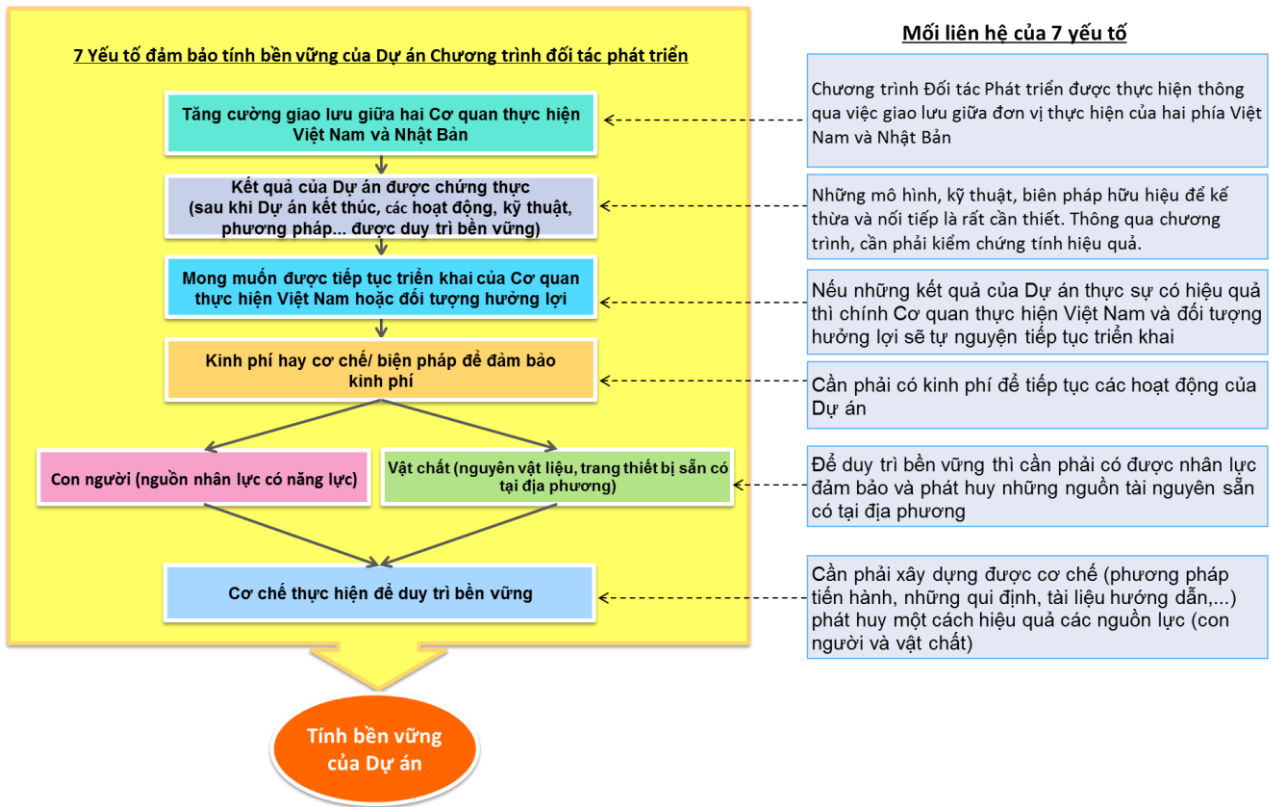
Chúng ta cần nhận thức rằng việc thực hiện Dự án của Chương trình Đối tác Phát triển chỉ là **bước đầu tiên trong quá trình nâng cao năng lực và phát triển địa phương một cách lâu dài**. Các Cơ quan thực hiện Dự án không chỉ nỗ lực cố gắng hoàn thành các mục tiêu đã đề ra, mà cần phải suy nghĩ lập kế hoạch và thực hiện Dự án để những kết quả của Dự án sẽ được duy trì bền vững và nhân rộng ngay cả sau khi dự án đã kết thúc.

**Bảy (7) yếu tố sau đây là các yếu tố quan trọng để đảm bảo duy trì bền vững những thành quả của Dự án sau khi kết thúc.**<sup>4</sup> Các Cơ quan thực hiện Dự án của Việt Nam và Nhật Bản được khuyến nghị phối hợp cùng nhau để áp dụng những yếu tố quan trọng này nhằm đảm bảo tính bền vững cho Dự án.

Hình 2 dưới đây giới thiệu về các yếu tố quan trọng để duy trì bền vững dự án ngay cả sau khi kết thúc và mối liên hệ giữa các yếu tố đó.

---

<sup>4</sup>Tùy theo mục đích và nội dung của Dự án, có trường hợp có thể cần các yếu tố khác ngoài các yếu tố kể trên, hoặc một số yếu tố kể trên không cần thiết áp dụng.



**Hình 2: Bảy (7) yếu tố quan trọng đảm bảo duy trì bền vững những thành quả của Dự án và mối liên hệ**

Hình 2 cho ta thấy rằng, các yếu tố này có sự tương quan với nhau và sẽ không hiệu quả khi đứng độc lập. Hơn nữa, dự án nào triển khai nhiều hoạt động có tính đến các yếu tố và mối tương quan nói trên trong quá trình thực hiện, thì sẽ có xu hướng duy trì bền vững ngay cả sau khi Dự án đã kết thúc. Do vậy, cần xây dựng các hoạt động Dự án sao cho phát huy các yếu tố này càng nhiều càng tốt, vì đó chính là chìa khóa đảm bảo tính bền vững sau khi Dự án kết thúc. Cơ quan thực hiện Việt Nam cần trao đổi, thảo luận với Cơ quan thực hiện Nhật Bản về biện pháp làm như thế nào để có thể áp dụng được những yếu tố này vào các hoạt động của Dự án.

**(3) Minh họa về những dự án phát triển bền vững và không bền vững**

Hình 3 dưới đây giới thiệu các ví dụ minh họa về những dự án bền vững và không bền vững. Các cơ quan thực hiện cần thiết phải lập kế hoạch hoạt động một cách thực tiễn tùy thuộc vào mục đích và nội dung của Dự án.

**7 Yếu tố đảm bảo tính bền vững của Dự án**

**1 Tăng cường giao lưu giữa hai Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản**

**2 Kết quả của Dự án được chứng thực (sau khi Dự án kết thúc, các hoạt động, kỹ thuật, phương pháp, được duy trì bền vững)**

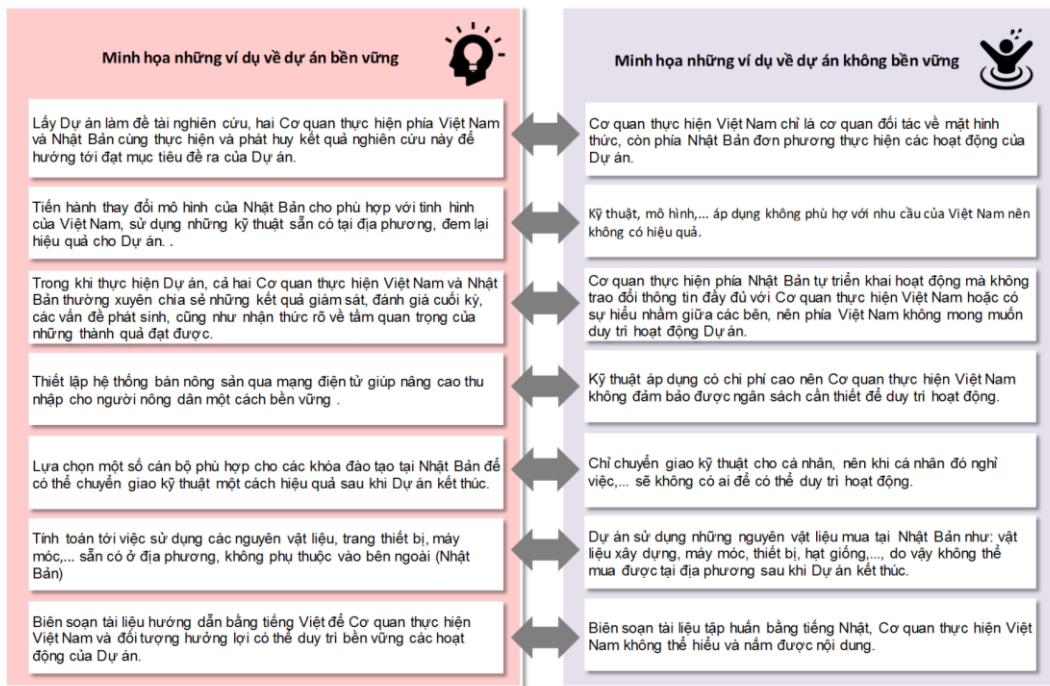
**3 Mong muốn được tiếp tục triển khai của Cơ quan thực hiện Việt Nam hoặc đối tượng hưởng lợi**

**4 Kinh phí hay cơ chế/ biện pháp để đảm bảo kinh phí**

**5 Con người (nguồn nhân lực có năng lực)**

**6 Vật chất (nguyên vật liệu, trang thiết bị sẵn có tại địa phương)**

**7 Cơ chế thực hiện để duy trì bền vững**

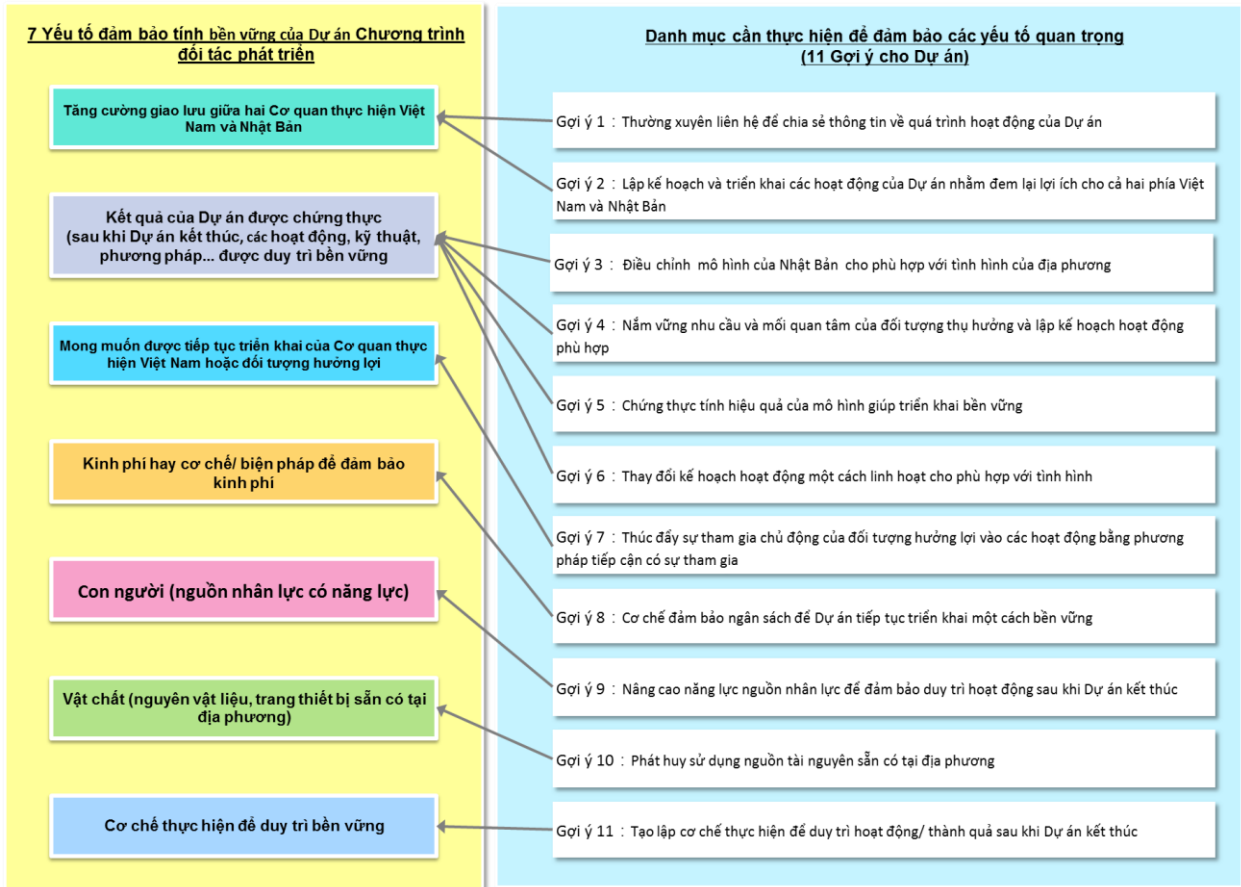


Chú ý: Những ví dụ trên chỉ mang tính minh họa chứ không phải thông tin đặc thù của dự án cụ thể nào.

**Hình 3: Minh họa những ví dụ về dự án bền vững và không bền vững**

## Chương 3: Những gợi ý nhằm thực hiện dự án một cách bền vững

Thông qua điều tra khảo sát tại địa phương và phỏng vấn đối với Cơ quan thực hiện phía Việt Nam tại một số dự án, chúng tôi đã tổng hợp thành mười một (11) gợi ý cho triển khai thực hiện hoạt động để đảm bảo áp dụng được bảy (7) yếu tố quan trọng cho việc duy trì tính bền vững của dự án. Các Cơ quan thực hiện phía Việt Nam và Nhật Bản hãy tham khảo các gợi ý này trong khilập kế hoạch và thực hiện Dự án.



Hình 4: 7 Yếu tố quan trọng đảm bảo tính bền vững của Dự án và 11 Gợi ý thực hiện

### Gợi ý 1: Thường xuyên liên hệ để chia sẻ thông tin về quá trình hoạt động của Dự án

#### (1) Liên lạc thường xuyên để chia sẻ thông tin

Khi triển khai Dự án, việc liên hệ thường xuyên và đầy đủ giữa hai Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản đóng vai trò rất quan trọng. Một số trường hợp gặp phải khó khăn trong trao đổi thông tin vì người Nhật không giỏi tiếng Anh hoặc tiếng Việt. Để tránh gặp phải tình trạng này, trước khi bắt đầu Dự án, Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản cần trao đổi với nhau về ngôn ngữ và cách thức để trao đổi thông tin, đặc biệt khi người Nhật không có mặt tại Việt Nam. Trong trường hợp cần thiết, có thể đề xuất phương án sử dụng phiên dịch phù hợp. Trong các dự án thực hiện tại Việt Nam, đã có những trường hợp phát sinh hiểu lầm về mục đích và các vấn đề của Dự án giữa các Cơ quan thực hiện Dự án do không trao đổi thông tin một cách đầy đủ. Hơn nữa, cũng cần phải lưu



ý làm rõ việc trao đổi thông tin thường xuyên giữa các cán bộ phụ trách và báo cáo xin định hướng chỉ đạo đối với lãnh đạo để tránh phát sinh sai sót trong nhận thức do hiểu lầm giữa các bên.

Khi lập kế hoạch Dự án, Cơ quan thực hiện Việt Nam cần bàn bạc, thảo luận và trao đổi thông tin thật kỹ lưỡng với phía Nhật Bản về mục tiêu dự án, phương châm thực hiện, phương pháp tiến hành, tiến độ của Dự án, vai trò và nhiệm vụ của phía Việt Nam, v.v... Nếu bản kế hoạch của Dự án chỉ được viết bằng tiếng Nhật, Cơ quan thực hiện Việt Nam hãy yêu cầu Cơ quan thực hiện Nhật Bản chia sẻ bản tiếng Anh hoặc tiếng Việt. **Việc trao đổi thông tin thường xuyên và liên tục giữa hai bên về quy trình thực hiện, các vấn đề gặp phải, kết quả đạt được** bằng các phương tiện liên lạc như thư điện tử, điện thoại, v.v... sẽ là phương pháp hiệu quả giúp đảm bảo tính bền vững của Dự án. Việc thực hiện Dự án không chỉ là trách nhiệm của Cơ quan thực hiện Nhật Bản, mà Cơ quan thực hiện Việt Nam cũng cần tích cực tham gia lập kế hoạch và triển khai các hoạt động của Dự án.

## **(2) Chia sẻ những kết quả trong quá trình lập kế hoạch, giám sát và đánh giá Dự án khi kết thúc**

Cơ quan thực hiện phía Việt Nam cần phối hợp với Cơ quan thực hiện phía Nhật Bản xác nhận và chia sẻ thông tin thường xuyên về tiến độ thực hiện Dự án để xây dựng Bản đánh giá giám sát về Dự án mà phải nộp tới JICA 3 tháng 1 lần; và về các kết quả đạt được để tiến hành đánh giá cuối kỳ ngay khi Dự án kết thúc một cách hiệu quả. Ngoài ra, sau khi Dự án kết thúc, những mô hình, được xây dựng và áp dụng trong quá trình thực hiện, được đánh giá là có hiệu quả trong phát triển địa phương, thì hãy lập kế hoạch để Cơ quan thực hiện Việt Nam có thể tự mình tiếp tục duy trì và phát triển những mô hình đó. Cơ quan thực hiện Việt Nam hãy yêu cầu Cơ quan thực hiện Nhật Bản soạn thảo các tài liệu Dự án như: kế hoạch hoạt động, Bản đánh giá giám sát, báo cáo đánh giá kết thúc Dự án,... bằng tiếng Việt hoặc bằng ngôn ngữ mà phía Việt Nam có thể hiểu được.

### **Ví dụ điển hình: Chia sẻ thông tin về tiến độ, những khó khăn và thành quả của Dự án với Cơ quan thực hiện Việt Nam bằng Bản đánh giá giám sát hay báo cáo tiến độ bằng tiếng Anh**

#### **Tên Dự án: Hỗ trợ cải thiện dinh dưỡng và cung cấp nước sạch thông qua tăng cường năng lực chính quyền địa phương (SWAN2) (Năm 2010-2013)**

##### **Cơ quan thực hiện:**

- Phía Nhật Bản: Tổ chức phi lợi nhuận – Viện Khoa học Đời sống Quốc tế (ILSI Nhật Bản)
- Phía Việt Nam: Viện Dinh dưỡng, Cục Quản lý Môi trường Y tế - Bộ Y tế, Trung tâm Quốc gia Nước sạch và Vệ sinh Môi trường Nông thôn – Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn

##### **Sơ lược Dự án**

Bằng sự hỗ trợ của các Bộ ngành chủ quản của Việt Nam về cung cấp nước sạch, dinh dưỡng, an toàn thực phẩm, Dự án đã đạt được mục tiêu trong việc nâng cao năng lực của các cơ quan chính quyền địa phương hỗ trợ cho hoạt động của Ban quản lý nước, xây dựng cơ chế hỗ trợ các hoạt động của cộng đồng nhằm cung cấp nước sạch và cải thiện dinh dưỡng. Sau khi Dự án kết thúc, năng lực của Cơ quan hành chính địa phương tại địa bàn của Dự án đã được nâng cao, và cơ chế hỗ trợ cho cộng đồng nhằm cung cấp nước sạch và cải thiện dinh dưỡng cũng được hoàn thiện.

##### **Bài học kinh nghiệm**

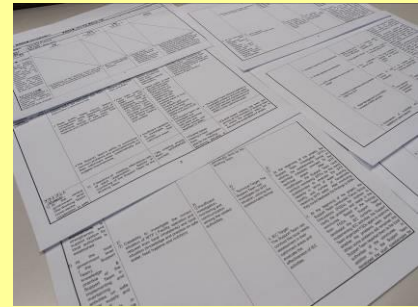
Hoạt động chính của Dự án là tăng cường cung cấp nước sạch và cải thiện dinh dưỡng tại 3 huyện nông thôn. Tại Việt Nam, các Bộ ban ngành quản lý các lĩnh vực này khác nhau. Vì vậy, cần thiết phải có sự liên kết và phối hợp liên ngành chặt chẽ giữa các cơ quan hành chính để có thể thực hiện được các hoạt động Dự án cho các nhóm đối tượng hỗ trợ đa dạng như: chuyên gia tại các Cơ quan hành chính địa phương (Trung tâm Y tế Dự phòng cấp Tỉnh và Huyện, Trung tâm Nước sạch và Vệ sinh Môi trường Nông thôn

Tỉnh, Ủy ban Nhân dân xã,...), Ban quản lý nước tại địa bàn dự án, người dân địa phương, v.v... Để thực hiện được một cách hiệu quả các hoạt động, Dự án đã thành lập Ban điều hành Trung ương (Working group) với thành viên là lãnh đạo của Cục Quản lý Môi trường Y tế, Viện Dinh dưỡng thuộc Bộ Y tế, và Trung tâm Quốc gia Nước sạch và Môi trường Nông thôn thuộc Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn. Ban điều hành này đã đưa ra các chỉ đạo cho các nhóm hỗ trợ (Supporting Group) cấp tỉnh/ huyện để có thể tiến hành các hoạt động tại địa phương. Ngoài ra, người dân địa phương cũng được chia sẻ thông tin thường xuyên và đầy đủ thông qua các hoạt động truyền thông, cũng như được trực tiếp tham gia xây dựng, thực hiện các kế hoạch và hoạt động của Dự án.

Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản đã thường xuyên chia sẻ thông tin với tần suất sáu tháng một lần về mục đích hoạt động (bao gồm cả Ma trận thiết kế Dự án-PDM), tiến độ Dự án, những kết quả và các vấn đề gặp phải nhằm đảm bảo việc trao đổi thông tin liên lạc được tiến hành thông suốt giữa các cấp từ cơ sở tới trung ương. Trong các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển, các báo cáo về



**Trạm bơm nước được quản lý phù hợp thông qua Dự án**



**Bản đánh giá giám sát và báo cáo hoạt động được soạn thảo bằng tiếng Anh**

hoạt động hoặc Bảng đánh giá giám sát thường được soạn thảo chỉ bằng tiếng Nhật để nộp lên JICA, tuy vậy, trong Dự án này, những tài liệu này đã được soạn thảo cả bằng tiếng Anh nhờ vậy các thông tin về Dự án đã được chia sẻ đầy đủ với Cơ quan thực hiện Việt Nam. Dựa trên những thông tin này, Cơ quan thực hiện Việt Nam đã chủ động dịch sang tiếng Việt và chia sẻ thông tin đầy đủ cho các cơ quan tại địa phương giúp cho các cơ quan liên quan có thể triển khai thực hiện các hoạt động một cách thuận lợi dựa trên nhận thức đúng đắn về những thành quả đạt được cũng như về các vấn đề phát sinh và các biện pháp giải quyết.

#### **Sau khi kết thúc Dự án**

Cơ quan thực hiện Việt Nam hiểu rõ về kết quả đạt được của Dự án, phối hợp cùng với Cơ quan thực hiện Nhật Bản đưa ra đề xuất cho Dự án của giai đoạn tiếp theo nhằm duy trì bền vững và nhân rộng những thành quả của Dự án tại địa bàn dự án cũng như mở rộng tới các địa phương khác. Hiện tại, kế hoạch thực hiện giai đoạn tiếp theo nhằm phát huy những thành quả hoạt động của Dự án đang được triển khai thực hiện tại địa phương khác.

## **Gợi ý 2: Lập kế hoạch và triển khai các hoạt động của Dự án nhằm đem lại lợi ích cho cả hai phía Việt Nam và Nhật Bản**

Cả hai Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản phải đồng thuận về ý nghĩa của việc thực hiện Dự án với mong muốn xây dựng Dự án đem lại lợi ích cho cả hai bên: có lợi cho cả Việt Nam và cả Nhật Bản. Khi bắt đầu thực hiện Dự án, Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản cần cùng nhau trao đổi về ý nghĩa và mục đích thực hiện Dự án, và phối hợp với nhau để đạt được những mục đích đó.

Bảng 1 dưới đây giới thiệu một số ý nghĩa của việc tham gia thực hiện dự án đối với Cơ quan thực hiện Nhật Bản. (Thông tin mang tính tham khảo).

**Bảng 1: Thông tin tham khảo về ý nghĩa của việc tham gia dự án đối với Cơ quan thực hiện Nhật Bản**

Cơ quan thực hiện Nhật Bản	Ý nghĩa của việc tham gia dự án trong Chương trình Đối tác Phát triển
Chính quyền địa phương	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đóng góp vào các hoạt động hợp tác quốc tế nhằm phát huy những điểm mạnh, kỹ thuật và kinh nghiệm của các cơ quan hành chính của Nhật Bản trong lĩnh vực: quản lý đô thị, dịch vụ công, mạng lưới kết nối với các trường Đại học và doanh nghiệp địa phương,...</li> <li>• Tăng cường giao lưu, hợp tác với các chính quyền địa phương hải ngoại.</li> <li>• Đem lại lợi ích cho các doanh nghiệp của địa phương Nhật Bản (hỗ trợ các doanh nghiệp địa</li> </ul>

Cơ quan thực hiện Nhật Bản	Ý nghĩa của việc tham gia dự án trong Chương trình Đối tác Phát triển phương phát triển kinh doanh tại nước ngoài, v.v...)
Cơ quan nghiên cứu, giáo dục (trường Đại học...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Góp phần phát triển bằng cách phát huy các thành quả nghiên cứu, kiến thức, kỹ thuật của trường Đại học (hoạt động đóng góp xã hội)</li> <li>Phát huy và áp dụng những kết quả thử nghiệm của phương pháp tiếp cận hay chứng thực tính hiệu quả trong các hoạt động phát triển vào những nghiên cứu mang tính học thuật liên quan (Nghiên cứu)</li> <li>Tăng cường giao lưu giữa các sinh viên và phát triển giáo dục thông qua các hoạt động chung giữa các bên (Giáo dục)</li> </ul>
Các tổ chức phi Chính phủ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thực hiện các mục tiêu hoạt động của các tổ chức</li> <li>Áp dụng những kiến thức và kinh nghiệm thu nhận được khi thực hiện Dự án vào quá trình hoạch định và sửa đổi chính sách của Việt Nam</li> <li>Áp dụng một cách chiến lược những thành quả của Dự án để củng cố và nâng cao năng lực của tổ chức</li> </ul>

Bảng dưới đây giới thiệu một số ví dụ về những dự án đem lại lợi ích cho Cơ quan thực hiện Nhật Bản sau khi Dự án kết thúc. Lưu ý, Bảng này bao gồm cả những hoạt động ngoài khuôn khổ Dự án.

**Bảng 2: Ví dụ về những hoạt động dự án đem lại lợi ích cho Cơ quan thực hiện Nhật Bản tại Việt Nam**

Tên Dự án	Cơ quan thực hiện	Các hoạt động đem lại lợi ích cho phía Nhật Bản
Dự án nâng cao năng lực quản lý nhà máy của các doanh nghiệp sản xuất tại Thành phố Hải Phòng	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hiệp hội Hợp tác Kỹ thuật quốc tế Kitakyushu, thành phố Kitakyushu</li> <li>Sở Công thương, Ủy ban Nhân dân thành phố Hải Phòng, Trường Cao đẳng Nghề Công nghiệp Hải Phòng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoạt động truyền thông quảng bá thông qua việc thành lập gian hàng giới thiệu về các doanh nghiệp liên quan của Tp. Kitakyushu tại Trường Cao đẳng Nghề Công nghiệp Hải Phòng</li> <li>Đào tạo nguồn nhân lực và triển khai các khóa tập huấn về các phương pháp quản lý sản xuất như “Quy tắc quản lý 5S”, “Quản lý sản xuất”, “Quản lý kinh doanh”... cần thiết cho các doanh nghiệp tại Thành phố Hải Phòng muốn hợp tác với doanh nghiệp Nhật Bản</li> </ul>
Dự án tiếp cận tổng hợp đến các đối tượng dễ bị tổn thương nhằm đối phó với các thảm họa tự nhiên ở miền Trung Việt Nam	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khoa môi trường trái đất, Viện đào tạo sau đại học, Đại học Kyoto</li> <li>Đại học Nông lâm Huế</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áp dụng các thành quả nghiên cứu vào Dự án và thực hiện các nghiên cứu chung về phương pháp tiếp cận có sự tham gia của người dân</li> <li>Sinh viên Việt Nam và Nhật Bản tham gia vào các hoạt động hợp tác quốc tế (giáo dục)</li> <li>Phối hợp biên soạn các tài liệu học thuật (tiếng Anh và tiếng Việt) giới thiệu về phương pháp xây dựng truyền thông và phục hồi các nghi lễ truyền thống của người dân tộc thiểu số miền núi</li> </ul>

**Ví dụ điển hình: Dự án hỗ trợ kết nối tăng cường kinh doanh lâu dài cho cả phía Việt Nam và Nhật Bản**

**Tên Dự án: Nâng cao năng lực quản lý nhà máy của các doanh nghiệp sản xuất tại Thành phố Hải Phòng**

**Cơ quan thực hiện:** (Năm 2011-2014)

- Phía Nhật Bản: Hiệp hội Hợp tác Kỹ thuật quốc tế Kitakyushu, Thành phố Kitakyushu
- Phía Việt Nam: Trường Cao đẳng Nghề Công nghiệp Hải Phòng và sự hỗ trợ của Sở Công thương, Sở Ngoại vụ, Ủy ban Nhân dân Thành phố Hải Phòng

**Sơ lược Dự án**

Nhiều doanh nghiệp nhà máy của Tp. Hải Phòng vẫn đang sử dụng các trang thiết bị và máy móc cũ, nên các sản phẩm sản xuất ra có chất lượng thấp và nhiều vấn đề phát sinh trong quy trình quản lý sản xuất như: không bảo đảm tính an toàn của các thiết bị máy móc hoặc không đảm bảo chất lượng và thời hạn giao hàng, v.v... gây khó khăn cho việc lấy lòng tin của khách hàng, thực hiện các hợp đồng sản xuất. Để giải quyết được vấn đề này, cần thiết phải “tư vấn giải quyết các vấn đề về kỹ thuật”, “đào tạo nguồn nhân lực quản lý sản xuất” và “tăng cường năng lực quản lý nhà máy” để có thể nâng cao năng lực quản lý sản xuất của các doanh nghiệp tại Tp. Hải Phòng. Dự án đã thiết lập Văn phòng tư vấn kỹ thuật tại Trường Cao đẳng Nghề (CDN) Công nghiệp Hải Phòng, các chuyên viên của Văn phòng đã cùng các chuyên gia Nhật Bản đi thăm nhà máy, trực tiếp thu nhận thông tin cần tư vấn từ các doanh nghiệp và đề xuất đưa ra những phương án giải quyết cụ thể cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các giảng viên của Trường CDN Công nghiệp Hải Phòng đã được tu nghiệp tại Tp. Kitakyushu và được các chuyên gia Nhật Bản hỗ trợ và chỉ đạo xây dựng chương trình

giảng dạy, soạn giáo án, v.v... Thông qua các hoạt động này, Dự án đã xây dựng được chương trình giảng dạy và nâng cao năng lực cho các giảng viên về lĩnh vực quản lý sản xuất và các dịch vụ tư vấn kỹ thuật quản lý nhà máy cho Trường CDN Công nghiệp Hải Phòng.

### Bài học kinh nghiệm

Hiện có nhiều nhà máy của các doanh nghiệp Nhật Bản đang hoạt động tại Tp. Hải Phòng. Phương pháp quản lý sản xuất tốt là yếu tố hết sức quan trọng đối với bất kỳ nhà máy nào. Dự án đã tổ chức các khóa học về các phương pháp quản lý sản xuất như: “Quản lý sản xuất”, “Quản lý kinh doanh” hay “Quy tắc 5S”- những phương pháp không thể thiếu được trong quản lý nhà máy hợp lý. Sau khi ra trường, nhiều sinh viên có nguyện vọng được làm việc tại các doanh nghiệp của Nhật, các doanh nghiệp Việt Nam và chính các doanh nghiệp Nhật Bản cũng được hưởng lợi từ việc tuyển dụng những sinh viên có kiến thức cơ bản về lĩnh vực này. Dự án còn cho đặt một phòng trưng bày giới thiệu về các doanh nghiệp của Tp. Kitakyushu và kết quả của Dự án ngay trong khuôn viên của trường nhằm quảng bá rộng rãi về kết quả của Dự án đối với học sinh và người dân. Phòng trưng bày này được kỳ vọng sẽ giúp cho sinh viên có thể nắm bắt tốt nhu cầu của các doanh nghiệp Nhật Bản, hơn nữa giúp cho giáo viên và sinh viên của trường cảm nhận gần gũi hơn với các doanh nghiệp của Tp. Kitakyushu và nâng cao sự quan tâm của họ. Đây chính là một ví dụ điển hình tốt về những hoạt động của Dự án đem lại lợi ích cho cả hai phía Việt Nam và Nhật Bản. Không chỉ là hỗ trợ một chiều, mà đây chính là dự án hỗ trợ theo hình thức đôi bên cùng có lợi (win-win) giữa Việt Nam và Nhật Bản, góp phần nâng cao ý thức triển khai Dự án của cả hai Cơ quan thực hiện Dự án trong thời gian thực hiện Dự án, cũng như giúp cho cả hai bên có thêm ý tưởng tốt hơn về việc triển khai Dự án giai đoạn tiếp theo.



Trường Cao đẳng Nghề Công nghiệp Hải Phòng



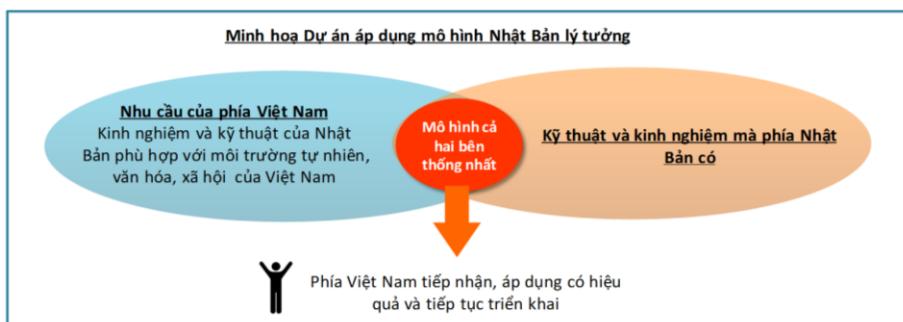
Phòng trưng bày giới thiệu các doanh nghiệp của Tp. Kitakyushu đặt tại Trường CDN Công nghiệp Hải Phòng

### Sau khi kết thúc Dự án

Cán bộ, giáo viên của Trường CDN Công nghiệp Hải Phòng tham gia Dự án được các chuyên gia Nhật Bản chuyển giao kiến thức, kinh nghiệm đã có thể độc lập tư vấn về quản lý sản xuất, quản lý chất lượng và đặc biệt là tư vấn dài hạn các doanh nghiệp Việt Nam triển khai 5S thành công tại nhà máy của mình. Các hoạt động nêu trên cũng đã hỗ trợ kết nối kinh doanh lâu dài cho các doanh nghiệp tại Tp. Hải Phòng và Tp. Kitakyushu, tăng cường giao lưu văn hóa, tình hữu nghị giữa hai thành phố. Bên cạnh đó, chương trình đào tạo giảng dạy được xây dựng trong quá trình thực hiện Dự án cũng đang được triển khai tại Trường cho các sinh viên và cán bộ doanh nghiệp. Hàng năm, có rất nhiều sinh viên đã và đang được học tập và thực hành các phương pháp và kỹ thuật đã thu được trong Dự án.

## Gợi ý 3: Cải biến mô hình của Nhật Bản cho phù hợp với tình hình của địa phương

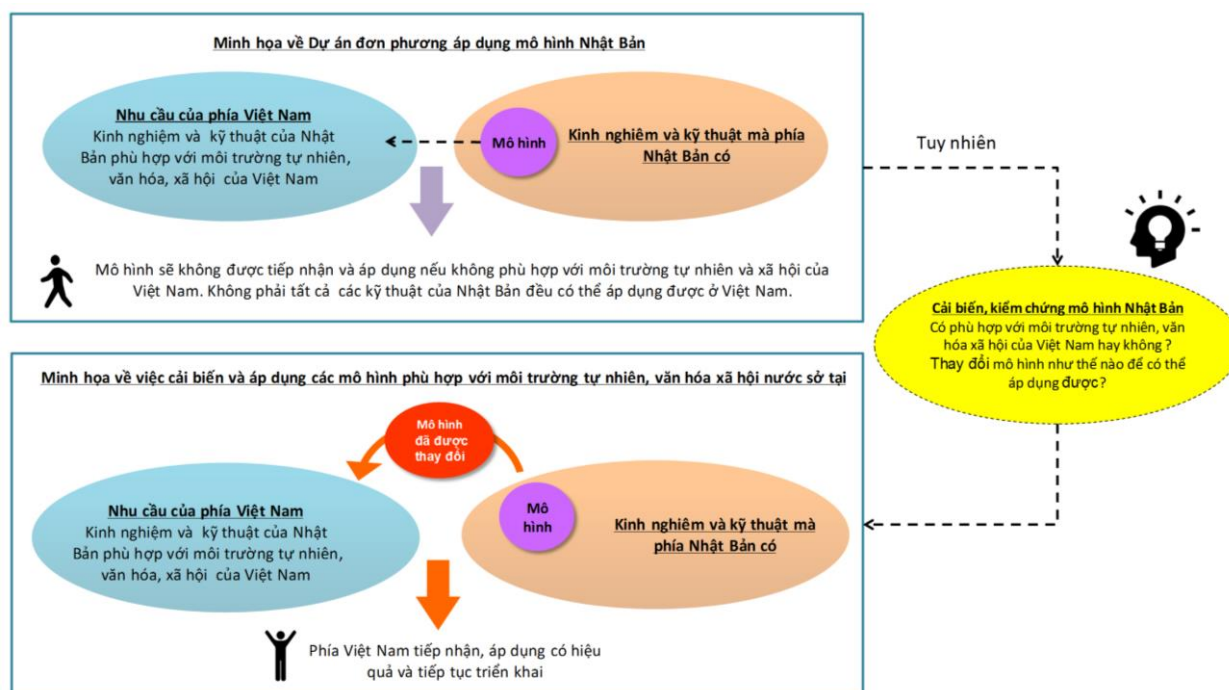
Các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển thường hay áp dụng mô hình sẵn có của phía Nhật Bản bao gồm những kinh nghiệm, kỹ thuật, v.v... theo nhu cầu của Cơ quan thực hiện Việt Nam. Trong trường hợp



Hình 5: Minh họa Dự án áp dụng mô hình Nhật Bản lý tưởng



này, vấn đề đặt ra là mô hình của Nhật Bản có phù hợp với môi trường tự nhiên, xã hội và văn hóa Việt Nam hay không? Trong quá trình lập kế hoạch cũng như bắt đầu thực hiện Dự án, Cơ quan thực hiện cả hai phía Việt Nam và Nhật Bản đều cần phải xem xét các yếu tố sau: mô hình Nhật Bản có phù hợp với tình hình của địa phương hay không? Nếu không phù hợp thì điều chỉnh như thế nào cho phù hợp? Mô hình này có khả năng áp dụng vào thực tế của địa phương hay không?... và cùng nhau kiểm chứng. Điều này rất quan trọng nhằm đạt được hiệu quả cũng như đảm bảo tính bền vững của Dự án. Cơ quan thực hiện Nhật Bản thường không nắm rõ hiện trạng của địa phương tại Việt Nam. Chính vì vậy, Cơ quan thực hiện Việt Nam với vai trò là đơn vị hiểu rõ về hiện trạng của địa phương, cần phải hiểu rõ nội dung của mô hình Nhật Bản dự định áp dụng, đánh giá xem mô hình này có phù hợp với hiện trạng không; nếu không phù hợp thì cần đưa ra các đề xuất cải tiến với Cơ quan thực hiện Nhật Bản.



**Hình 6: Minh họa về dự án áp dụng các mô hình Nhật Bản đã được cải biến cho phù hợp với điều kiện môi trường tự nhiên, văn hóa và xã hội của Việt Nam**

**Ví dụ điển hình: Cải biến Chương trình giáo dục cá nhân cho trẻ chậm phát triển trí tuệ và xây dựng Bảng kiểm phát triển cho trẻ phù hợp với tình hình giáo dục của Việt Nam**

**Tên Dự án: Hỗ trợ phát triển và mở rộng chương trình giáo dục gắn liền với việc nâng cao tỷ lệ đến trường của trẻ chậm phát triển trí tuệ tại Việt Nam**

**Cơ quan thực hiện:** (Năm 2008-2011)

- Phía Nhật Bản: Trường Đại học Ritsumeikan
- Phía Việt Nam: Trung tâm Đào tạo và Phát triển Giáo dục đặc biệt, Khoa Giáo dục Đặc biệt, Trường Đại học Sư phạm (ĐHSP) Hà Nội

**Sơ lược Dự án**

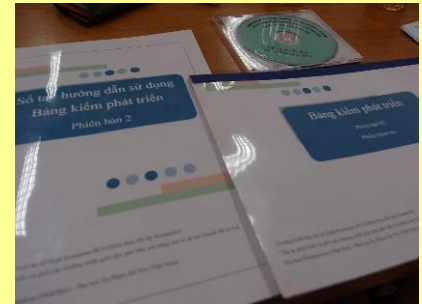
Các kinh nghiệm và sự hỗ trợ về giáo dục đặc biệt của Nhật Bản đã góp phần quan trọng vào sự phát triển của lĩnh vực này tại Việt Nam. Với mục đích hỗ trợ cho lĩnh vực giáo dục và chăm sóc trẻ chậm phát triển trí tuệ, Dự án đã tập trung vào những hoạt động



sau: (1) Nghiên cứu thực trạng trẻ chậm phát triển chưa được tới trường; (2) Xây dựng và phát triển các tài liệu giáo dục và chương trình đào tạo cử nhân giáo dục đặc biệt chuyên ngành chậm phát triển trí tuệ; (3) Xây dựng và triển khai Chương trình giáo dục cá nhân cho trẻ chậm phát triển trí tuệ; (4) Chỉ đạo chuyển giao kỹ thuật ứng dụng cho các giáo viên cốt cán; (5) Lồng ghép kết quả của những chuyến thăm quan thị sát tình hình giáo dục trẻ khuyết tật tại Nhật Bản vào chương trình giáo dục của Việt Nam.

### Bài học kinh nghiệm

Thường xuyên có sự thảo luận và trao đổi giữa hai Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản nhằm xem xét và đánh giá các hoạt động của Dự án. Các sản phẩm của Dự án như Chương trình giáo dục cá nhân cho trẻ chậm phát triển trí tuệ và Bảng kiểm phát triển cho trẻ dựa trên các tài liệu sẵn có của Trường Đại học Ritsumeikan bởi có sự tương đồng về văn hóa và giáo dục giữa hai quốc gia, nhưng để ứng dụng vào điều kiện thực tiễn Việt Nam thì các tài liệu này cần được nghiên cứu và có sự điều chỉnh. Nhóm chuyên gia của Trường Đại học Ritsumeikan phối hợp với nhóm chuyên gia của Trường ĐHSP Hà Nội đã thực hiện các bước điều chỉnh và ứng dụng thí điểm hai sản phẩm này trong điều kiện thực tế của Việt Nam. Các nội dung của tài liệu đã được lựa chọn phù hợp và giảm tải tối đa các áp lực đối với giáo viên.



Tài liệu hướng dẫn về Chương trình giáo dục cá nhân cho trẻ chậm phát triển trí tuệ và Bảng kiểm phát triển cho trẻ

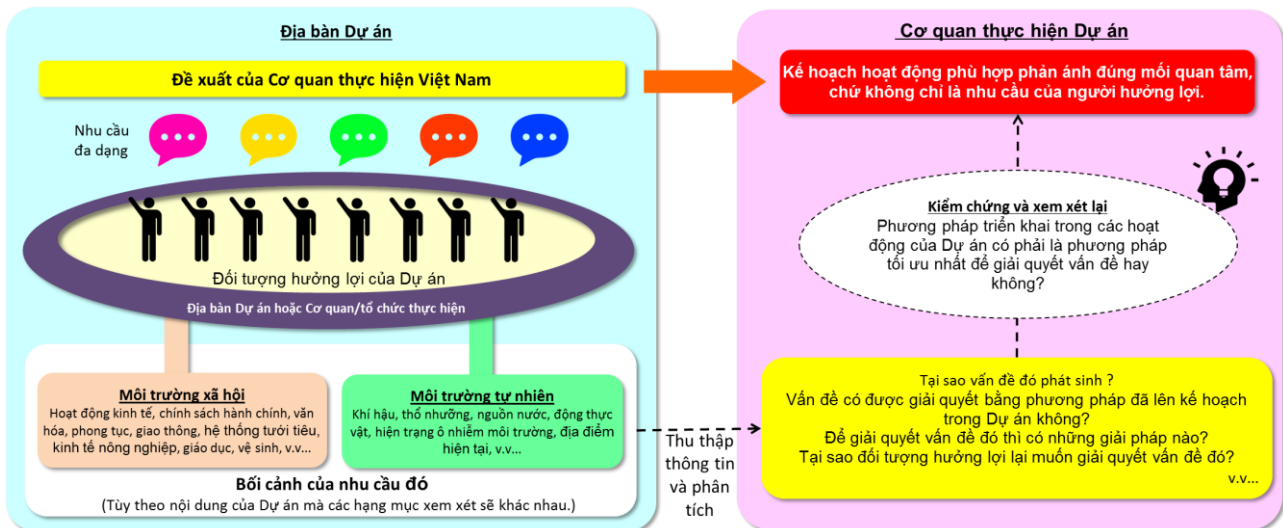
### Sau khi kết thúc Dự án

Các sản phẩm của Dự án đã được Trung tâm Đào tạo và Phát triển Giáo dục Đặc biệt-Trường ĐHSP Hà Nội tiếp tục mở rộng ứng dụng thông qua các hoạt động: tập huấn chuyển giao kỹ thuật cho sinh viên, giáo viên, cán bộ, kỹ thuật viên thuộc các Trường cao đẳng, đại học, các cơ sở giáo dục, các trung tâm chăm sóc trẻ khuyết tật ở Việt Nam. Đội ngũ thực hiện đào tạo chính là các cán bộ nòng cốt tham gia trong dự án.

Để đảm bảo duy trì hoạt động đào tạo, Trung tâm thực hiện hình thức thu phí đào tạo, huy động sự hỗ trợ của Trường ĐHSP Hà Nội, nguồn kinh phí từ các nghiên cứu khoa học khác. Các sản phẩm của dự án như Mẫu kế hoạch Giáo dục cá nhân, Bảng kiểm phát triển cho trẻ em cũng được ứng dụng vào các hoạt động đánh giá, phát hiện và hỗ trợ giáo dục cho trẻ có nhu cầu đặc biệt tại trung tâm và các cơ sở khác. Những tài liệu này giúp cho giáo viên và phụ huynh hiểu rõ hơn về các nhu cầu của trẻ cũng như có được sự thống nhất trong chương trình giáo dục hỗ trợ phát triển cho trẻ.

## Gợi ý 4: **Nắm vững nhu cầu và mối quan tâm của đối tượng thụ hưởng và lập kế hoạch hoạt động phù hợp**

Cơ quan thực hiện Nhật Bản thường không nắm rõ điều kiện thực tế tại Việt Nam, vì vậy khi bắt đầu Dự án cần phải phối hợp với Cơ quan thực hiện Việt Nam **tiến hành điều tra khảo sát để tìm ra được một cách chính xác những nhu cầu của địa phương, sự quan tâm của người dân, những nguồn lực sẵn có của địa phương, v.v...** Điều này giúp triển khai các hoạt động Dự án một cách hiệu quả. Cả hai phía phải xác nhận được đối tượng hưởng lợi của Dự án đang quan tâm tới vấn đề gì, kế hoạch của Dự án có phù hợp với mong muốn của đối tượng hưởng lợi hay không. Ngược lại, với tư cách là người bên ngoài tìm hiểu về hiện trạng tại địa phương thì có khi người Nhật Bản lại tìm ra được kỹ thuật hoặc giải pháp hiệu quả hơn mà người Việt Nam trong cuộc không nhận ra. Chính vì vậy, phía Việt Nam hãy thường xuyên trao đổi ý kiến về kết quả điều tra với phía Nhật Bản.



**Hình 7: Xem xét và xây dựng kế hoạch hoạt động phù hợp với mối quan tâm của đối tượng hưởng lợi dựa trên kết quả phân tích các nhu cầu**

**Ví dụ điển hình: Triển khai các hoạt động Dự án đáp ứng được “sự quan tâm của người dân” dựa trên kết quả điều tra chi tiết về nhu cầu của địa phương**

**Tên Dự án: Nâng cao Năng lực thích ứng và Sinh kế bền vững của cộng đồng nhằm đối phó với thảm họa tự nhiên ở miền Trung Việt Nam**

**Cơ quan thực hiện:** (Năm 2006-2009)

- Phía Nhật Bản: Khoa Nghiên cứu Môi trường Toàn cầu, Viện đào tạo sau đại học, Trường Đại học Kyoto
- Phía Việt Nam: Đại học Nông Lâm Huế

**Sơ lược Dự án**

Tại miền Trung Việt Nam, lũ lụt và các vụ sạt lở đất bởi địa hình đồi núi dốc và đồng bằng nhỏ hẹp thường xuyên xảy ra, đe dọa an toàn tính mạng của người dân địa phương. Hơn nữa, biến đổi khí hậu trong những năm gần đây thường gây ra mưa lớn cục bộ và thất thường, nạn hạn hán, dẫn đến tình trạng xâm nhập mặn tại các vùng đất trũng ven biển, làm ảnh hưởng nghiêm trọng tới an toàn trong đời sống sinh hoạt, các hoạt động kinh tế nông nghiệp, an toàn lâm nghiệp, chăn nuôi gia súc và thủy sản. Những vấn đề này là nguyên nhân chính dẫn đến sự đình trệ trong hoạt động kinh tế và suy thoái tài nguyên môi trường, đặc biệt là gây khó khăn trong việc xóa đói giảm nghèo cho những đối tượng dễ bị tổn thương trong xã hội, bao gồm những hộ nghèo, dân vạn chài và cách độ dân tộc thiểu số miền núi. Dự án này hỗ trợ nâng cao năng lực phòng chống thiên tai ở cộng đồng và cải thiện sinh kế của các hộ gia đình thông qua các hoạt động thực tiễn như: xây dựng các giải pháp thích hợp trong phát triển sản xuất, giáo dục môi trường và bảo tồn các giá trị văn hóa ở địa phương tại các khu vực thường xảy ra thiên tai bằng phương pháp tiếp cận dựa vào cộng đồng do chính người dân địa phương xây dựng, thảo luận, tiến hành và đánh giá.



**Nhà cộng đồng do người dân địa phương thiết kế và xây dựng**



**Loại nấm được áp dụng công nghệ dựa trên yêu cầu của người dân địa phương**

**Bài học kinh nghiệm**

Ban đầu, Dự án nhận định rằng người dân địa phương có nhu cầu hỗ trợ những biện pháp trực tiếp để cứu trợ khẩn cấp khi xảy ra thiên tai. Tuy nhiên, sau khi bắt đầu triển khai Dự án, để nắm bắt được nhu cầu và các mối quan tâm của người dân địa phương, Dự

án đã tiến hành “Điều tra có sự tham gia của người dân về những điểm yếu khi bị thiên tai, đặc tính của địa phương và hệ thống phòng chống thiên tai sẵn có của địa phương”. Kết quả này giúp các cán bộ Dự án hiểu rõ được vấn đề quan trọng đối với cộng đồng và người dân sống ở khu vực thường xảy ra thiên tai là: việc tích lũy hàng ngày những kinh nghiệm và nỗ lực phòng chống thiên tai với quy mô nhỏ và phục hồi cuộc sống sinh hoạt sau thiên tai. Điều đó có nghĩa là, mối quan tâm hàng đầu của người dân địa phương chính là việc tăng cường tích lũy hàng ngày, chuẩn bị tốt ứng phó với thiên tai để có thể nhanh chóng phục hồi cuộc sống sinh hoạt sau khi thiên tai xảy ra, chứ không phải là những biện pháp ứng phó trực tiếp khi có bão lớn, lũ lớn quét hay là các biện pháp hỗ trợ để phục hồi cuộc sống sinh hoạt sau thiên tai. Chính vì vậy, Cơ quan thực hiện Dự án đã quyết định phương thức hỗ trợ của Dự án bằng cách tăng cường triển khai các hoạt động và biện pháp ứng phó với thiên tai trong cộng đồng, thúc đẩy sự tham gia một cách tự nguyện của người dân địa phương nhằm đa dạng hóa hoạt động sản xuất và nâng cao thu nhập cho người dân địa phương. Dựa trên các kết quả này, Dự án đã lựa chọn ra 3 xã địa bàn Dự án có điều kiện tự nhiên và sinh hoạt khác nhau để tiến hành các hoạt động sản xuất như: (1) Tại khu vực đầm phá: đa dạng mô hình nuôi trồng thủy sản (nuôi xen ghép, nuôi ếch...), trồng nấm rơm tận dụng nguồn rơm rạ và lao động địa phương; (2) Tại khu vực đồng bằng: phát triển chăn nuôi lợn với quy mô nhỏ, sử dụng thức ăn địa phương (sắn); (3) Tại khu vực miền núi: chăn nuôi gia súc nhỏ theo mô hình chăn thả, trồng thử nghiệm cây vani, nuôi ong lấy mật tại rừng keo. Bên cạnh các hoạt động sản xuất, để bảo tồn văn hóa truyền thống, tăng mối quan hệ đoàn kết, giúp đỡ và học hỏi lẫn nhau, Dự án đã cùng với người dân địa phương tiến hành: (1) Xây dựng nhà cộng đồng theo cấu trúc truyền thống ở vùng núi; (2) Thành lập Hội chăn nuôi để giúp nhau nâng cao hiệu quả trong chăn nuôi lợn ở khu vực đồng bằng; (3) Thành lập nhóm sở thích nuôi ếch và trồng nấm ở khu vực đầm phá.

#### **Sau khi kết thúc Dự án**

Bằng cách xây dựng và triển khai các hoạt động được người dân địa phương quan tâm, nên sau khi kết thúc Dự án, người dân vẫn tiếp tục thực hiện các hoạt động này một cách chủ động, góp phần cải thiện thu nhập của người dân tại địa phương. Hơn nữa, người dân có cùng mối quan tâm ở các địa phương lân cận cũng được chuyển giao kỹ thuật từ những nông dân nòng cốt và tiếp nhận một cách tự phát nên cho dù Dự án đã kết thúc nhưng đối tượng thụ hưởng của Dự án vẫn tiếp tục gia tăng. Bài học kinh nghiệm lớn nhất đúc kết từ dự án như: (1) Xây dựng hoạt động dựa trên nguồn lực của địa phương thông qua tiến hành điều tra chi tiết có sự tham gia và quyết định của người dân; (2) Xây dựng mô hình thí điểm quy mô nhỏ với sự tham gia của các nông dân tiêu biểu; (3) Tăng cường hình thức trao đổi thông tin và duy trì mối quan hệ với người dân địa phương: triển khai hoạt động cùng với người dân, triển khai hoạt động nghiên cứu từ nhiều nguồn kinh phí khác nhau nhưng lấy địa bàn ở cộng đồng; gửi các sinh viên đến thực tập và trao đổi kinh nghiệm với người dân.

### **Gợi ý 5: Chứng thực tính hiệu quả của mô hình giúp triển khai bền vững**

Để duy trì bền vững và nhân rộng sau khi kết thúc Dự án, trước hết, cần thiết phải chứng thực tính hiệu quả của mô hình: kỹ thuật, phương pháp, hoạt động, v.v... của Dự án ngay trong giai đoạn đang thực hiện Dự án. Cơ quan thực hiện Việt Nam cần tư vấn và phối hợp với Cơ quan thực hiện Nhật Bản triển khai các hoạt động của Dự án để có thể thu được các kết quả như mong muốn. Cơ quan thực hiện Nhật Bản thường cử các chuyên gia ngắn hạn sang Việt Nam hỗ trợ thực hiện các hoạt động Dự án. Do vậy, trong thời gian các chuyên gia Nhật Bản không có mặt ở Việt Nam, Cơ quan thực hiện Việt Nam cần phải tiếp tục thực hiện các hoạt động và phải thảo luận với phía Nhật Bản về việc ai sẽ phụ trách, làm như thế nào và kinh phí hoạt động cần thiết là bao nhiêu để có thể triển khai Dự án một cách hiệu quả trong thời gian này.

#### **(1) Chứng thực các mô hình có hiệu quả cao với chi phí hợp lý đối với đối tượng hưởng lợi**

Trong quá trình thực hiện Dự án, cần phải chứng thực tính hiệu quả của **những mô hình thực sự mang lại hiệu quả phù hợp với đầu vào của Dự án như: kinh phí, nhân lực, trang thiết bị, v.v...** Vì vậy, ngay từ giai đoạn lập

kế hoạch, cần phải xem xét **sự cân bằng giữa yếu tố đầu vào và kết quả đầu ra của Dự án**: mô hình định áp dụng cần đầu vào như thế nào, có mang lại hiệu quả cho đối tượng hưởng lợi (có tính đến cả hiệu quả tích cực đối với địa phương) hay không, v.v... Ví dụ, nếu Dự án định áp dụng những kỹ thuật đem lại năng suất và chất lượng kém hơn so với những kỹ thuật sẵn có tại Việt Nam, hơn nữa chi phí lại cao hơn nhiều lần thì không ai sẽ tiếp tục sử dụng.

Giá cả hàng hóa ở Việt Nam và Nhật Bản rất khác nhau, và Cơ quan thực hiện Nhật Bản thường không có thông tin đầy đủ về mức độ đầu tư phù hợp của Dự án. Do vậy, Cơ quan thực hiện Việt Nam cần tư vấn cho phía Nhật Bản xem các hoạt động dự định triển khai có mang lại hiệu quả cao với chi phí hợp lý hay không.

**(2) Điểm quan trọng để tiến hành chứng thực tính hiệu quả**

Các mô hình áp dụng trong Dự án của Chương trình Đối tác Phát triển thường không có quy mô và kết quả to lớn hay phức tạp, nhưng quan trọng là “**đem lại hiệu quả tích cực**” góp phần phát triển địa phương của Việt Nam. Để xây dựng mô hình này, ngay từ trước khi bắt đầu Dự án, hai Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản cần phải xây dựng kế hoạch với mục tiêu cụ thể có thể đem lại hiệu quả tích cực (nên đưa ra những mục tiêu có thể định lượng được). Điều này rất cần thiết để có thể chứng thực được tính hiệu quả của các mô hình. Hơn nữa, điều quan trọng là sau khi bắt đầu Dự án nếu nhận thấy hiệu quả dự kiến thấp hơn so với kế hoạch ban đầu thì cần phải nhanh chóng xem xét và chỉnh sửa lại kế hoạch của Dự án. Chỉ khi mô hình: kỹ thuật, phương pháp,... của Dự án được chứng thực mang lại hiệu quả tích cực đối với phát triển địa phương thì việc duy trì bền vững và nhân rộng của Cơ quan thực hiện Việt Nam mới có ý nghĩa.

Có nhiều trường hợp Cơ quan thực hiện Nhật Bản không nắm rõ tình hình thực tế của địa phương Việt Nam, do vậy, để có thể chứng thực được tính hiệu quả của các mô hình định áp dụng thì Cơ quan thực hiện Việt Nam cần tư vấn, hỗ trợ hoạt động và phối hợp với Cơ quan thực hiện Nhật Bản triển khai các hoạt động của Dự án.

Bảng 3 dưới đây giới thiệu những điểm quan trọng để tiến hành chứng thực tính hiệu quả của các mô hình Dự án. Khi lập kế hoạch Dự án, cả hai Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản được khuyến nghị xem xét cẩn thận từng nội dung hoạt động của Dự án dựa trên Bảng danh mục này, cùng nhau xác nhận và bàn bạc thảo luận về việc làm như thế nào để điều chỉnh phù hợp với tình hình của địa phương.

**Bảng 3: Danh mục những điểm quan trọng xác nhận tính hiệu quả của mô hình Dự án**

Hạng mục	Danh mục kiểm tra
Mức độ phù hợp với nhu cầu của địa phương, sự thỏa đáng của việc lựa chọn đối tượng hưởng lợi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Việc lựa chọn địa điểm áp dụng đã phù hợp chưa?</li> <li>Việc lựa chọn đối tượng thụ hưởng đã phù hợp chưa?</li> <li>Đã nắm bắt được đầy đủ các vấn đề của người dân tại địa bàn Dự án chưa?</li> <li>Xây dựng đề xuất của Dự án có dựa trên nhu cầu của người dân hay không?</li> </ul>
Mức độ thích hợp của kế hoạch Dự án và phương pháp tiếp cận	<ul style="list-style-type: none"> <li>Để giải quyết các vấn đề nêu ra trong mục tiêu của Dự án thì kế hoạch và cách tiếp cận của Dự án có phù hợp không?</li> <li>Có xem xét để hạn chế tới mức thấp nhất những ảnh hưởng không tốt (về mặt xã hội, giới tính, v.v...) , tính đến cả những đối tượng ngoài Dự án sống tại địa bàn Dự án và khu vực xung quanh không?</li> </ul>
Mức độ phù hợp của đầu vào và tính hiệu suất	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nội dung, định lượng, thời điểm của các đầu vào có phù hợp với đầu ra dự kiến không?</li> <li>Đầu vào có hiệu quả cao với chi phí hợp lý không?</li> <li>Đã xây dựng các tiêu chí để đánh giá kết quả Dự án chưa?</li> <li>Trong trường hợp cần cử cán bộ đến địa phương công tác thì thời gian và số lượng người có phù hợp không?</li> <li>Nội dung và hạn mức của kinh phí Dự án có phù hợp với điều kiện của địa phương không? (chi phí này có lớn quá không so với tiêu chuẩn của Nhật Bản)</li> </ul>



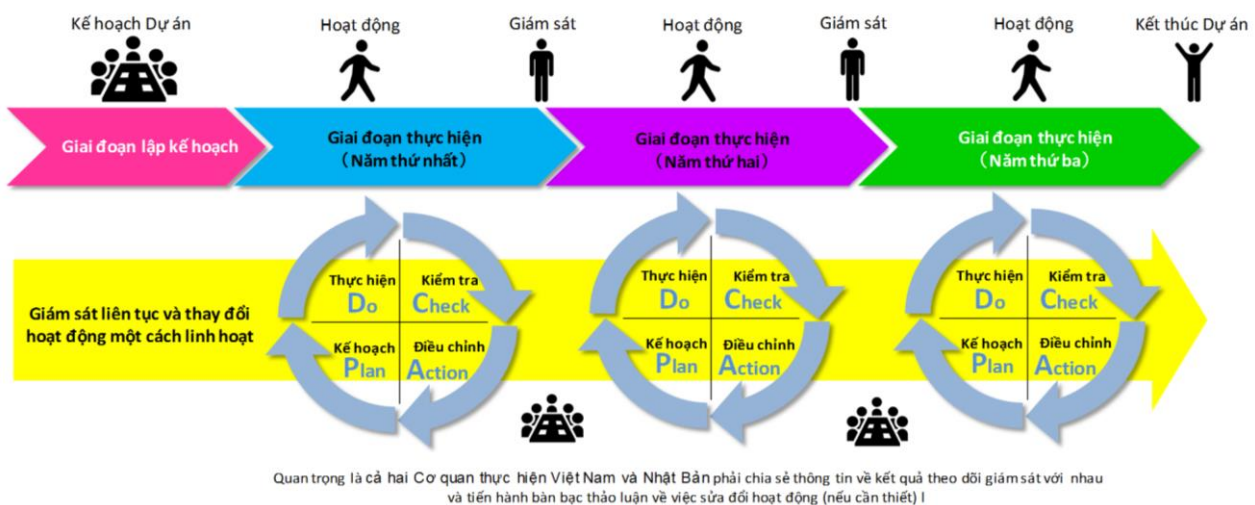
Hạng mục	Danh mục kiểm tra
Cơ chế và năng lực thực hiện của Cơ quan thực hiện Việt Nam	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vai trò và nhiệm vụ của Cơ quan thực hiện Việt Nam đã rõ ràng chưa?</li> <li>Cơ quan thực hiện Việt Nam có đảm bảo nhân lực thực hiện hay không?</li> </ul>

### Gợi ý 6: Thay đổi kế hoạch hoạt động một cách linh hoạt cho phù hợp với tình hình

Có thể sẽ phát sinh những vấn đề không lường trước được trong quá trình thực hiện Dự án. Để có thể thực hiện Dự án một cách hiệu quả với hiệu suất cao, Cơ quan thực hiện Việt Nam cần phải hiểu rõ tiến độ triển khai kế hoạch Dự án, tiến hành giám sát đánh giá định kỳ nhằm nắm bắt kịp thời những vấn đề phát sinh, và chia sẻ thông tin với Cơ quan thực hiện Nhật Bản, xem xét lại nội dung và tiến hành sửa đổi kế hoạch đã đề ra nếu cần thiết.

**Thay đổi kế hoạch hoạt động một cách linh hoạt cho phù hợp với tình hình của địa phương chính là đặc điểm nổi bật của các dự án trong khuôn khổ Chương trình Đối tác Phát triển.** Do vậy, nếu có bất kỳ vấn đề gì phát sinh trong quá trình thực hiện Dự án, thì Cơ quan thực hiện Việt Nam cũng nên báo cáo/ chia sẻ thông tin với Cơ quan thực hiện Nhật Bản. Nếu cần thiết, Cơ quan thực hiện Nhật Bản sẽ bàn bạc thảo luận với JICA để thay đổi kế hoạch Dự án. Việc này sẽ giúp tránh làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn dẫn tới không đạt được kết quả như mong đợi hoặc không đạt được mục tiêu đề ra của Dự án. Theo qui định, hàng quý, Cơ quan thực hiện Nhật Bản có nhiệm vụ soạn thảo và nộp Bản báo cáo kết quả Dự án cho JICA. Sẽ thực sự hiệu quả nếu trước khi soạn thảo và trình nộp Bản báo cáo này tới JICA, các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản tổ chức được các cuộc họp định kỳ giữa những cán bộ phụ trách để nắm bắt và chia sẻ thông tin về tiến độ triển khai các hoạt động cũng như những vấn đề phát sinh của Dự án.

JICA tiến hành đánh giá hiệu quả của dự án thông qua chu trình PDCA : Lập kế hoạch (Plan)– Thực hiện (Do) – Kiểm tra (Check) – Điều chỉnh (Action). Chu trình PDCA với bốn (4) hoạt động lặp đi lặp lại: Plan (Lập kế hoạch) → Do (Thực hiện) → Check (Kiểm tra) → Action (Điều chỉnh), là một phương pháp hiệu quả để cải thiện công việc một cách liên tục. Trong quá trình thực hiện Dự án, Cơ quan thực hiện Việt Nam nên phối hợp với Cơ quan thực hiện Nhật Bản triển khai Dự án theo kế hoạch, theo dõi đánh giá Dự án, nếu cần thiết tiến hành sửa đổi kế hoạch thực hiện một cách linh hoạt dựa trên kết quả theo dõi đánh giá, cải tiến các hoạt động một cách liên tục để mang lại hiệu quả.

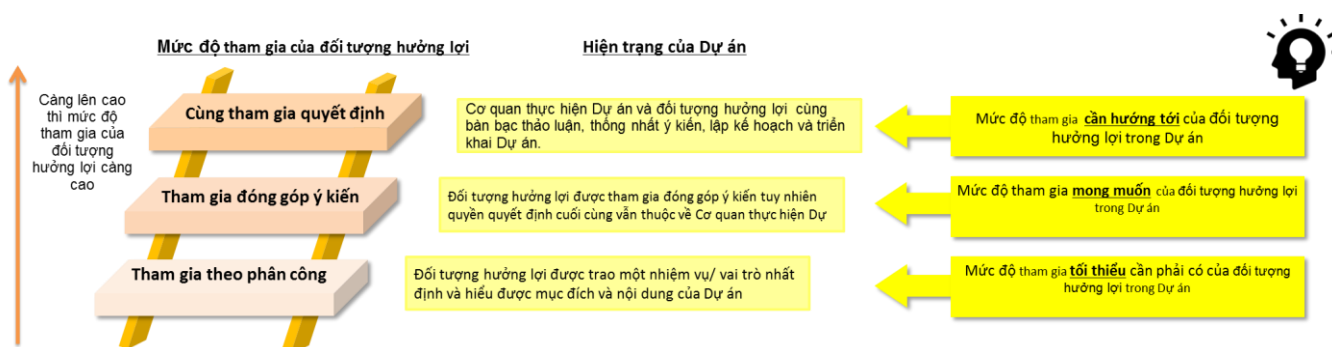


**Hình 8: Minh họa về việc thay đổi nội dung hoạt động linh hoạt cho phù hợp với tình hình**



## Gợi ý 7: Thúc đẩy sự tham gia chủ động của đối tượng hưởng lợi vào các hoạt động bằng phương pháp tiếp cận có sự tham gia

Trong các dự án của Chương trình này, có thể nói một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới kết quả của Dự án chính là sự tham gia tích cực của đối tượng hưởng lợi của Dự án: người dân địa phương hay các cán bộ của chính quyền địa phương. Phương pháp tiếp cận có sự tham gia là phương pháp thúc đẩy sự tham gia một cách chủ động và tích cực của Cơ quan thực hiện Dự án hoặc đối tượng hưởng lợi vào các quá trình hoạt động của Dự án. Trong các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển, có thể áp dụng các cấp độ tham gia của phương pháp tiếp cận này như sau: (1) **“Tham gia theo phân công” (đối tượng hưởng lợi được trao một nhiệm vụ/ vai trò nhất định và hiểu được mục đích và nội dung của Dự án);** (2) **“Tham gia ý kiến” (đối tượng hưởng lợi được tham gia đóng góp ý kiến tuy nhiên quyền quyết định cuối cùng vẫn thuộc về Cơ quan thực hiện Dự án);** (3) **“Cùng tham gia quyết định” (Cơ quan thực hiện Dự án và đối tượng hưởng lợi cùng bàn bạc để lập kế hoạch và thực hiện Dự án).** Để thúc đẩy sự tham gia một cách chủ động của đối tượng hưởng lợi vào các hoạt động của Dự án, cần thiết phải hình dung ra từng cấp độ trong phương pháp tiếp cận có sự tham gia mà Dự án hướng tới để xây dựng mục tiêu và các hoạt động của Dự án một cách hiệu quả. Các cấp độ tham gia này được thể hiện trong Hình 9 dưới đây. Hai Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản hãy cùng nhau xây dựng mục tiêu đạt được của các cấp độ tham gia và khuyến khích sự tham gia của các cán bộ trong Cơ quan và cả những đối tượng hưởng lợi của Dự án như người dân địa phương, v.v...



Nguồn: Chính sửa dựa trên nội dung “Children’s Participation”– Roger A Hart, NXB Houbun, 2000 và Tanaka Haruhiko “Seen over participatory development and the PLA”, Hiệp hội giáo dục phát triển Nhật Bản, 2014, cho phù hợp với nội dung của Dự án hợp tác kỹ thuật cấp cơ sở tại Việt Nam

**Hình 9: Mức độ tham gia của đối tượng hưởng lợi trong các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển tại Việt Nam**

### (1) Tham gia theo phân công

Tham gia theo phân công là mức độ tham gia tối thiểu cần thiết của đối tượng hưởng lợi vào các hoạt động của Dự án. Trước hết, để **giúp đối tượng hưởng lợi hiểu được mục đích và nội dung của Dự án**, Cơ quan thực hiện Dự án cần **giao cho đối tượng hưởng lợi một nhiệm vụ/ vai trò nhất định trong phạm vi có thể** (điều tra khảo sát với sự tham gia hay chịu trách nhiệm thực hiện một phần các hoạt động Dự án, v.v...), tổ chức hội thảo, v.v... Ví dụ, tại thời điểm bắt đầu hoạt động, Cơ quan thực hiện Nhật Bản tổ chức các buổi họp giới thiệu về Dự án cho Cơ quan thực hiện Việt Nam và những đối tượng hưởng lợi (hay đại diện). Trên cơ sở đó, các Cơ quan thực hiện Việt

Nam và Nhật Bản cùng nhau suy nghĩ làm thế nào để đối tượng hưởng lợi đảm trách một phần hoạt động của Dự án.

## (2) Tham gia ý kiến

Tham gia ý kiến là đối tượng hưởng lợi có thể đưa ra các ý kiến về kế hoạch và hoạt động của Dự án. Đây là hoạt động quan trọng giúp phản ánh một chính xác những nhu cầu của đối tượng hưởng lợi và là mức độ tham gia mong muốn trong các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển. Chính vì vậy, vấn đề quan trọng là **Cơ quan thực hiện Việt Nam cần tích cực đóng góp ý kiến, tạo cơ hội lắng nghe ý kiến của đối tượng hưởng lợi, tiếp thu và phản ánh những ý kiến đó vào trong hoạt động của Dự án.** Ví dụ, tiến hành điều tra về nhu cầu của đối tượng hưởng lợi, tổ chức các buổi thảo luận rộng rãi để đối tượng hưởng lợi có thể đưa ra các ý kiến của mình, v.v... Cơ quan thực hiện Việt Nam hãy đề xuất với Cơ quan thực hiện Nhật Bản làm thế nào để thu thập được ý kiến của đối tượng hưởng lợi và phản ánh những ý kiến đó vào các hoạt động của mình có xem xét tới hiện trạng của địa phương,

## (3) Cùng tham gia quyết định

Cùng tham gia quyết định là khi Cơ quan thực hiện Dự án và đối tượng hưởng lợi cùng nhau bàn bạc thảo luận, thống nhất ý kiến, phối hợp lập kế hoạch và thực hiện Dự án. Có thể nói, đây chính là mức độ tham gia của đối tượng hưởng lợi mà các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển cần hướng tới. Để làm được điều đó, ngay từ giai đoạn lập kế hoạch cho Dự án các Cơ quan thực hiện Dự án cần **khuyến khích sự tham gia của những đối tượng hưởng lợi, tạo cơ hội để không chỉ Cơ quan thực hiện Nhật Bản mà cả Cơ quan thực hiện Việt Nam và người dân cũng có thể tham gia đưa ra ý kiến quyết định.** Ví dụ, cùng đối tượng hưởng lợi tiến hành khảo sát, thu thập thông tin và lập kế hoạch hoạt động, hoặc cùng soạn thảo tài liệu hướng dẫn triển khai các hoạt động, v.v... Cơ quan thực hiện Việt Nam hãy đề xuất với Cơ quan thực hiện Nhật Bản làm thế nào để lôi kéo sự tham gia của đối tượng hưởng lợi vào việc xây dựng kế hoạch của Dự án.

**Ví dụ điển hình: Phân chia trách nhiệm theo từng giai đoạn, xem xét lại các hoạt động Dự án phát huy Bảng hỏi đánh giá tập huấn của các học viên và phản ánh nội dung đó vào kế hoạch của Dự án**

**Tên Dự án: Đào tạo nguồn nhân lực cho Khoa Y, Đại học Y Dược TP. Hồ Chí Minh nhằm cải thiện dịch vụ y tế chăm sóc sức khỏe một cách khoa học dựa trên y học thực chứng**

**Cơ quan thực hiện:** (Năm 2009 – 2013)

- Phía Nhật Bản: Khoa Y tế Công cộng, Đại học Y Tinh Fukushima và Văn phòng Tinh Fukushima
- Phía Việt Nam: Đại học Y Dược Thành phố Hồ Chí Minh và Hội Y học Thành phố Hồ Chí Minh

### **Sơ lược Dự án**

Đại học Y Dược Tp. Hồ Chí Minh đã phối hợp với ĐH Y tinh Fukushima xây dựng một chương trình đào tạo mới và tổ chức các khóa đào tạo về dịch tễ học ngắn hạn toàn thời gian; và phối hợp với Hội Y Học Tp. Hồ Chí Minh công bố thông tin về thành tựu của Dự án, mở rộng hoạt động tới các địa phương, khảo sát đánh giá thành tựu của các khóa đào tạo và phản ánh các kết quả đào tạo đó vào việc cải thiện các dịch vụ y tế.

Trong Dự án này, đối tượng thụ hưởng là sinh viên, giảng viên của Đại học Y Dược Tp. Hồ Chí Minh, các y bác sỹ tại Tp. Hồ Chí Minh và các khu vực khác như Hà Nội, Qui Nhon, Bình Định, đồng bằng sông Cửu Long, v.v... Dự án tiến hành đào tạo về các kỹ thuật sử dụng dữ liệu khoa học sẵn có, xử lý nguồn thông tin từ các tài liệu khoa học, đào tạo các nhà khoa học có kỹ năng thực hiện

nghiên cứu khoa học từ nhu cầu thực tế lâm sàng, từ đó có thể hoàn thiện công việc khám chữa bệnh, giảng dạy, góp phần đào tạo nguồn nhân lực y tế và hoạch định chính sách liên quan.

### **Bài học kinh nghiệm**

Chương trình được phác thảo dựa trên sự đồng thuận của các giảng viên của Trường Đại học Y Fukushima và Đại học Y Dược Tp. Hồ Chí Minh, các bác sĩ trong ban thường trực của Hội Y Học Tp. Hồ Chí Minh. Nhiều giảng viên quốc tế từ Úc, Mỹ và các trung tâm khác tại Nhật Bản cũng tham gia giảng dạy và chia sẻ kinh nghiệm đào tạo cho các bác sĩ Việt Nam (Đại học Kagoshima, Đại học Juntendo, Trung tâm nghiên cứu tâm lý và tâm thần quốc gia, Trung tâm nghiên cứu Saint Luke Life Science, v.v...).

Về phần giảng viên, một số các bác sĩ thuộc trường Đại học Y Dược Tp. Hồ Chí Minh gắn bó với chương trình từ đầu đã được tham gia đào tạo tại Đại học Fukushima và trở thành giảng viên nòng cốt trong các khóa đào tạo tại Việt Nam.

Nội dung chương trình bắt nguồn từ nhu cầu thực tế tại Việt Nam về điều trị, giảng dạy và nghiên cứu khoa học. **Sau mỗi khóa học, sẽ tiến hành phỏng vấn trực tiếp tới các học viên, gửi Bảng hỏi đánh giá về nội dung khóa học và tổ chức một buổi họp để các giảng viên rút kinh nghiệm và hoàn chỉnh bước kế tiếp trong Dự án.** Nhờ lắng nghe ý kiến của học viên và nắm vững được nhu cầu thực tế một cách chính xác mà Dự án đã cải thiện được kỹ năng giảng dạy về nghiên cứu cho cán bộ giảng tại chỗ và có được các giải pháp ứng phó linh hoạt như: tăng cường nội dung đào tạo, tăng thêm các khóa học, v.v...



**Khóa học Y học thực chứng được tổ chức tại Trường Đại học Y Dược Tp. Hồ Chí Minh**

Đối tượng tham gia khóa học bao gồm các bác sĩ từ trường đại học, các bệnh viện từ nhiều miền khác nhau của đất nước. Các học viên tham dự phần lý thuyết và sau đó trình bày các dự án nghiên cứu khoa học, hoàn chỉnh dự án thành các bài báo để công bố tại các hội nghị khoa học quốc tế và các báo chuyên ngành. Trước và sau mỗi khóa học các bác sĩ tham dự đều thực hiện kiểm tra đánh giá kiến thức và góp ý để hoàn chỉnh nội dung khóa học.

Ngoài ra, các giảng viên nòng cốt này cũng đóng vai trò chủ đạo trong việc phát triển và biên soạn giáo trình đào tạo nâng cao năng lực dùng trong các bài giảng. **Việc phân chia trách nhiệm theo từng giai đoạn đóng vai trò quan trọng trong việc bồi dưỡng ý thức tự chủ tham gia, đào tạo nguồn nhân lực đảm bảo được cơ chế và nguồn nhân lực để duy trì bền vững và nhân rộng các thành tựu của Dự án.**

### **Sau khi kết thúc Dự án**

Khóa đào tạo về nâng cao kỹ năng Y học dựa trên bằng chứng cho các bác sĩ lâm sàng trong Dự án đã trở thành một khóa học được chứng nhận trong Chương trình đào tạo Y khoa liên tục của Đại học Y Dược Tp. Hồ Chí Minh. Thông qua đó, khóa đào tạo về dịch tễ học đã tiếp tục được tiến hành trên toàn bộ khu vực phía Nam với vai trò là một chương trình đào tạo của Trường. Bên cạnh đó, các học viên còn tự tổ chức các buổi học nhóm định kỳ, phổ biến và áp dụng thực tiễn các kiến thức đạt được trên đối tượng hưởng lợi gián tiếp là các bệnh nhân của mình (cải tiến phương pháp điều trị dựa trên các thành quả nghiên cứu dịch tễ học). Ngoài ra, các giảng viên nòng cốt của Dự án đã biên soạn tài liệu giảng dạy cơ bản về dịch tễ học lâm sàng đăng trên trang web của Dự án.

## **Tầm quan trọng của Phương pháp tiếp cận có sự tham gia trong phát triển địa phương bền vững tại Việt Nam**

**PGS. TS. Nguyễn Bá Ngãi , Tổng cục Lâm nghiệp Việt Nam (VNFOREST)**



### **(1) Phương pháp tiếp cận có sự tham gia trong các dự án của JICA tại Việt Nam**

Tiếp cận có sự tham gia là một trong những phương pháp tiếp cận được áp dụng trong các dự án tại Việt Nam. Điều này thể hiện rất rõ tại các dự án đã kết thúc và đang thực hiện liên quan đến phát triển lâm nghiệp. Trong quá trình thực hiện ở nhiều dự án của JICA, trên thực tế, các cơ chế đối thoại và chia sẻ thông tin giữa các bên tham gia đã được thiết lập. Đặc biệt, việc các bên cùng

tham gia vào quá trình xác định các nhu cầu, xây dựng dự án, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và giám sát được tiến hành thường xuyên. Nếu không có sự tham gia của các bên, chắc chắn rằng các dự án quản lý bảo vệ rừng và trồng rừng sẽ không thành công như hiện nay. Phương pháp tiếp cận có sự tham gia đã được chứng minh là hiệu quả trong việc đạt được kết quả đầu ra và tính bền vững của Dự án trong khi đảm bảo sự cân bằng giữa hỗ trợ của JICA và đóng góp của Việt Nam.

**(2) Hiệu quả của Bản khuyến nghị chính sách thể hiện trên các mặt sau:**

- a) Cả 7 Yếu tố tại Hình 1 trong Báo cáo Khuyến nghị Chính sách đều có ý nghĩa quan trọng trong việc đảm bảo tính bền vững của một dự án. Đặc biệt, yếu tố thứ 7 “Cơ chế duy trì tính bền vững” là yếu tố quan trọng nhất, có tính tác động rất lớn tới việc đảm bảo tính bền vững của các dự án.
- b) Cả 11 Gợi ý trong Báo cáo Khuyến nghị Chính sách đều có thể được xem xét để áp dụng trong từng dự án cụ thể đảm bảo tính bền vững của dự án, mặc dù mỗi Dự án thuộc các lĩnh vực khác nhau với những đặc điểm riêng biệt và có thể áp dụng một bộ các gợi ý khác nhau sau khi đã cân nhắc kỹ lưỡng. Chẳng hạn như các Dự án trồng rừng phòng hộ thì Gợi ý 7: “*Thúc đẩy sự tham gia chủ động của đối tượng thụ hưởng vào các hoạt động bằng phương pháp tiếp cận có sự tham gia*” là quan trọng nhất để đạt được tính bền vững. Đối với các Dự án phát triển chăn nuôi thì Gợi ý 10: “*Phát huy sử dụng nguồn tài nguyên sẵn có tại địa phương*” lại đóng vai trò quan trọng với ý nghĩa: càng sử dụng nhiều nguồn giống, nguồn lực và kinh nghiệm địa phương thì hiệu quả và tính bền vững của dự án càng cao.

## **Gợi ý 8: Cơ chế đảm bảo ngân sách để Dự án tiếp tục triển khai một cách bền vững**

### **(1) Xúc tiến đảm bảo kinh phí cho Dự án đối với Cơ quan chủ quản hay ngay trong nội bộ Cơ quan thực hiện Dự án**

Sau khi Dự án kết thúc, cần chuẩn bị ngân sách cần thiết để Cơ quan thực hiện Việt Nam tiếp tục thực hiện các hoạt động của Dự án. Để xin được kinh phí thì **các hoạt động dự định tiếp tục triển khai phải có hiệu quả cao và phù hợp với những chính sách trong lĩnh vực liên quan**. Nhưng điều quan trọng hơn nữa là hiệu quả cao với chi phí đầu vào phải hợp lý như đã nêu trong Gợi ý 5. Chính vì vậy, cần phải lưu ý xây dựng và áp dụng những mô hình đáp ứng đầy đủ các yếu tố sau: phù hợp với chính sách liên quan (tính xác đáng), đạt được kết quả cao (tính hiệu quả), hiệu quả cao phù hợp với đầu vào (tính hiệu suất). Nếu Cơ quan thực hiện Nhật Bản không hiểu rõ và nhận thức đầy đủ về các chính sách liên quan của địa phương, thì Cơ quan thực hiện Việt Nam phải tư vấn cho phía Nhật Bản xem phương pháp, kỹ thuật, v.v... dự định áp dụng đó có phù hợp với chính sách của Việt Nam hay không, và làm như thế nào để đảm bảo kinh phí thực hiện.

Có thể nói, **thường xuyên báo cáo kết quả Dự án tới Cơ quan chủ quản** là một trong những biện pháp hữu hiệu để đảm bảo ngân sách cần thiết cho hoạt động Dự án. Trong một số dự án của Chương trình này tại Việt Nam, Cơ quan thực hiện Dự án đã nỗ lực tiến hành các hoạt động hiệu quả như: xây dựng tài liệu tuyên truyền giới thiệu về tính cần thiết của Dự án, tăng cường sự tham gia sâu và tích cực của các cán bộ phụ trách tại các Cơ quan hành chính liên quan (bao gồm cả mời tham gia tập huấn tại Nhật Bản), tổ chức các hội thảo chuyên đề cho đối tượng là các cán bộ của Cơ quan hành chính từ Trung ương tới địa phương và cả các tổ chức quần chúng. Cơ quan thực hiện Việt Nam hãy đề xuất và bàn bạc thảo luận với phía Nhật Bản về những biện pháp hiệu quả để đảm bảo kinh phí hoạt động cho Dự án dựa trên các điều kiện thực tế của địa phương.

## (2) Kêu gọi nguồn kinh phí hoạt động từ các tổ chức bên ngoài

Trong trường hợp Cơ quan thực hiện Việt Nam là các đoàn thể quần chúng như: Hội phụ nữ, Hội nông dân, v.v..., thì các mô hình của Dự án khó tiếp tục được triển khai bền vững vì nguồn ngân sách hạn hẹp của các hội. Do vậy, các Cơ quan thực hiện cần thiết phải **xây dựng một cơ chế gây quỹ từ bên ngoài để thực hiện bền vững và nhân rộng các mô hình của Dự án**. Tùy theo nội dung của Dự án mà có thể có nhiều cách làm đa dạng và khác nhau, nhưng một trong những phương pháp hữu hiệu là áp dụng cơ chế thu phí dịch vụ từ những đối tượng thụ hưởng như: người dân, nông dân, người tiêu dùng, doanh nghiệp, v.v... của Cơ quan thực hiện Việt Nam. Hơn nữa, việc gây quỹ từ các tổ chức bên ngoài cần phải được thực hiện phù hợp với điều kiện kinh tế thực tế của địa phương. Do vậy, Cơ quan thực hiện Việt Nam cần bàn bạc thảo luận và đề xuất với phía Nhật Bản về những phương pháp để có được kinh phí hoạt động cần thiết một cách hiệu quả nhất.

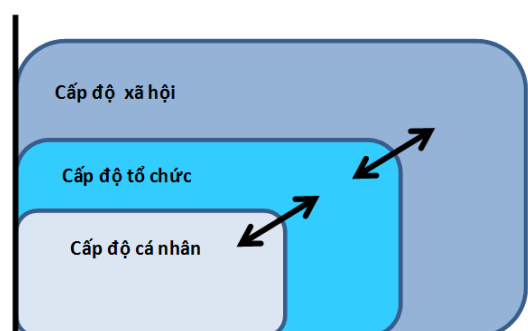
**Bảng 4: Ví dụ về những dự án đã xây dựng được cơ chế huy động kinh phí từ bên ngoài**

Tên Dự án	Cơ quan thực hiện	Nguồn kinh phí	Phương pháp
Dự án hỗ trợ tăng cường năng lực sản xuất và Marketing cho việc phát triển nông nghiệp bền vững, trao quyền tự chủ kinh doanh cho nông dân, cải thiện sản xuất lúa gạo, và một môi trường trong sạch hơn ( <i>PAMCI - SAFE RICE Project</i> )	Nhóm nông dân sản xuất gạo vì sức khỏe cộng đồng	Người tiêu dùng mua lúa gạo hữu cơ	Hệ thống phân phối bán hàng trực tuyến
	Đại học Nông nghiệp Hà Nội (Hiện là Học viện Nông nghiệp Việt Nam)	Nhóm nông dân sản xuất gạo vì sức khỏe cộng đồng	Thu phí chứng nhận lúa gạo hữu cơ
Dự án nâng cao năng lực quản lý nhà máy của các doanh nghiệp sản xuất tại thành phố Hải Phòng	Trường Cao đẳng Nghề Công nghiệp Hải Phòng (HPIVC)	Các doanh nghiệp đang hoạt động tại Tp. Hải Phòng	Cơ chế cung cấp dịch vụ tư vấn về quản lý sản xuất và thu phí tư vấn từ các doanh nghiệp sử dụng dịch vụ

## Gợi ý 9: Nâng cao năng lực để đảm bảo duy trì bền vững hoạt động sau khi Dự án kết thúc

### (1) Xây dựng định hướng cho cá nhân, tổ chức và xã hội

Theo Chương trình Phát triển Liên hiệp Quốc (UNDP), nâng cao năng lực là một quy trình mà thông qua đó, các cá nhân, tổ chức và xã hội đạt được, tăng cường và duy trì được các năng lực (năng lực ứng phó với các vấn đề) để đưa ra và đạt được các mục tiêu phát triển của họ theo thời gian. Năng lực được phân ra thành ba cấp độ là: cá nhân, tổ chức và xã hội, và giữa chúng có mối quan hệ tương tác với nhau<sup>5</sup>.



**Hình 10: Các cấp độ của phát triển nguồn nhân lực**  
 Nguồn: Sổ tay hướng dẫn về nâng cao năng lực (Task Force và phương pháp tiếp cận viện trợ của JICA)

Trong các dự án của Dự án hợp tác kỹ thuật cấp cơ sở, việc nâng cao năng lực đa phần là ở cấp độ cá nhân hoặc cấp độ tổ

chức. Trong trường hợp nâng cao năng lực cho đối tượng là cá nhân thì Cơ quan thực hiện Dự án cần phải cân nhắc xem việc này có góp phần nâng cao năng lực cho tổ chức để có thể duy trì bền vững các hoạt động của Dự án hay không. Còn nếu trong trường hợp phát triển nguồn nhân lực cho đối tượng là một tổ chức thì Cơ quan thực hiện Dự án cũng cần suy tính đến việc liệu các hoạt động này có góp phần nâng cao năng lực ở cấp độ xã hội hay không. Do

<sup>5</sup>Tham khảo: Sổ tay hướng dẫn về nâng cao năng lực (Chiến lược Task Force và phương pháp tiếp cận viện trợ của JICA) (Bản tiếng Nhật)

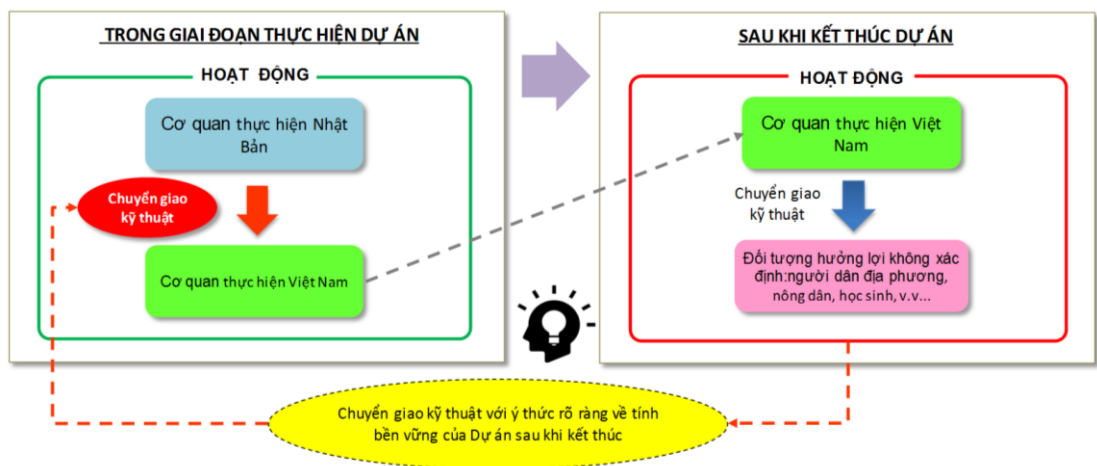


vậy, khi các Cơ quan thực hiện Dự án lập kế hoạch nâng cao năng lực cho cá nhân hoặc tổ chức của Dự án thì định hướng nâng cao năng lực phải phù hợp với vai trò cũng như phương châm, **định hướng phát triển của cả ba cấp độ là: cá nhân, tổ chức và xã hội. Cơ quan thực hiện phía Việt Nam cần chia sẻ với Cơ quan thực hiện phía Nhật Bản những thông tin về vai trò của cán bộ/ nhân viên - đối tượng được đào tạo - ở cả ba cấp độ: cá nhân, tổ chức và xã hội**, và cùng nhau lập kế hoạch nâng cao năng lực cụ thể. Nếu Cơ quan thực hiện phía Việt Nam đã có sẵn kế hoạch nội bộ về nâng cao năng lực cho cán bộ/ nhân viên thì nên chia sẻ với Cơ quan thực hiện phía Nhật Bản để cùng xây dựng định hướng cho phù hợp với bản kế hoạch này.

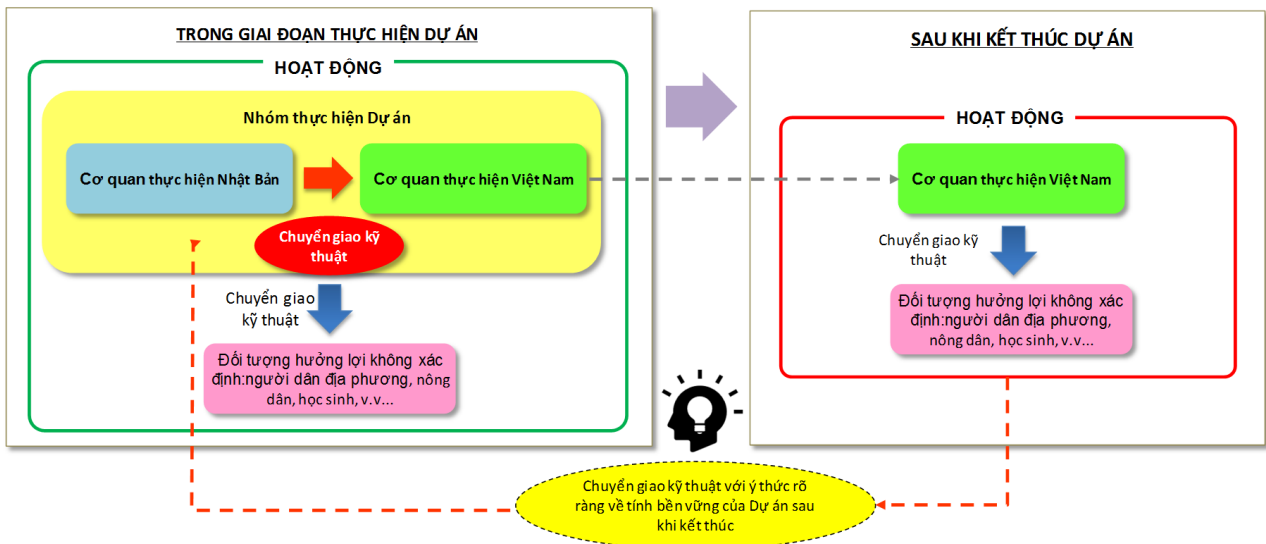
**(2) Lập kế hoạch và thực hiện nâng cao năng lực định hướng sau khi kết thúc Dự án**

Nâng cao năng lực chỉ là một giải pháp chứ không phải là mục đích, mà mục đích chính phải là sử dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo đó để thực hiện hiệu quả các hoạt động của Dự án. **Từ giai đoạn lập kế hoạch, Cơ quan thực hiện Dự án cần phải xây dựng và triển khai kế hoạch nâng cao năng lực có tính đến cả việc duy trì bền vững các hoạt động sau khi Dự án kết thúc.** Cần phải tuyển chọn đối tượng phù hợp để có thể đạt được mục tiêu của Dự án, xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo bao gồm cả tập huấn tại Nhật Bản. Để có thể đảm bảo được nguồn nhân lực có năng lực duy trì bền vững các hoạt động sau khi Dự án kết thúc, thì cần phải xây dựng kế hoạch chuyển giao kỹ thuật, công nghệ, ... cho các cán bộ/ nhân viên thích hợp mà có thể đảm trách được việc duy trì bền vững các hoạt động cho các địa phương ngoài địa bàn Dự án hoặc sau khi Dự án kết thúc, và minh bạch quá trình tuyển chọn nguồn nhân lực như đặt ra các tiêu chí rõ ràng về tuyển chọn đối tượng được đào tạo.

Bên cạnh đó, tùy theo vai trò của cán bộ sau khi Dự án kết thúc mà có thể nâng cao năng lực về phương diện kỹ thuật hoặc quản lý. Hơn nữa, tăng cường sự tham gia của cán bộ lãnh đạo vào các khóa tập huấn là một trong những biện pháp hữu hiệu để Dự án được triển khai một cách thuận lợi. Cơ quan thực hiện Việt Nam cần bàn bạc thảo luận và thống nhất với Cơ quan thực hiện Nhật Bản về việc xây dựng các tiêu chí tuyển chọn một cách minh bạch và tiến hành lựa chọn cán bộ thích hợp nhất cho kế hoạch nâng cao năng lực của Dự án.



**Hình 11: Minh họa về nâng cao năng lực cho mô hình Dự án hỗ trợ trực tiếp cho Cơ quan thực hiện Việt Nam**  
 (Trong trường hợp nâng cao năng lực chính là mục tiêu của Dự án thì cần phải hình dung ra được kết quả của Dự án sau khi kết thúc và suy nghĩ xem cần chuyển giao cái gì và cho ai)



**Hình 12: Minh họa về nâng cao năng lực cho mô hình Dự án hỗ trợ trực tiếp cho cộng đồng và người dân địa phương**

(Trong trường hợp Dự án hỗ trợ cho đối tượng là người dân địa phương thì bên cạnh việc tiến hành hỗ trợ trực tiếp cho cộng đồng và người dân địa phương cũng nên bổ sung kế hoạch nâng cao năng lực cho Cơ quan thực hiện Việt Nam vào kế hoạch của Dự án)

**Ví dụ điển hình: Nâng cao năng lực cho các cán bộ/ nhân viên để duy trì bền vững và nhân rộng các thành quả của Dự án cho đối tượng là người nông dân địa phương**

**Tên Dự án: Phổ cập kỹ thuật trồng trọt và chế biến hồng tại thành phố Đà Lạt**

**Cơ quan thực hiện:** (Năm 2010 – 2013)

- Phía Nhật Bản: Công ty Cổ phần Kabuchan Farm, Thành phố Iida, Tỉnh Nagano
- Phía Việt Nam: Trung tâm Nông nghiệp Thành phố Đà Lạt, Ủy ban Nhân dân Thành phố Đà Lạt

**Sơ lược Dự án**

Công ty Cổ phần Kabuchan Farm là một doanh nghiệp chuyên sản xuất và kinh doanh mặt hàng nông sản giá trị cao là hồng khô, góp phần phát triển địa phương của Tp. Iida, Nhật Bản. Năm 2010, công ty đã phối hợp với chính quyền Tp. Iida hỗ trợ cho Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng tiến hành Dự án với mục đích tăng thu nhập cho các hộ nông dân chuyên trồng và chế biến hồng tại Đà Lạt. Dự án đã thực hiện các hoạt động: (1) Cải tiến kỹ thuật trồng trọt bằng kỹ thuật tia cành để tạo ra những trái hồng có chất lượng cao; (2) Chuyển giao và hoàn thiện quy trình kỹ thuật chế biến hồng khô theo công nghệ Nhật Bản; (3) Hội thảo đầu bờ và nhân rộng mô hình chăm sóc, tia cành và chế biến hồng khô theo công nghệ Nhật Bản cho nông dân canh tác và các cơ sở chế biến hồng khô tại Tp. Đà Lạt.

**Bài học kinh nghiệm**

Dự án đã tổ chức khóa đào tạo từ 3- 5 tháng cho 6 cán bộ và nông dân của Trung tâm tại Nhật Bản. Tại Nhật Bản, các cán bộ đã được Công ty Kabuchan Farm hướng dẫn và thực tập ngoài thực tế ở nhiều trang trại và nông hộ khác nhau về kỹ thuật chăm sóc, cưa đốn, tia cành và chế biến hồng khô theo công nghệ Nhật Bản. Sau khóa đào tạo tại Nhật Bản, về địa phương các cán bộ và nông dân nòng cốt mà được cử đi học đã kết hợp với các chuyên gia của Cty Kabuchan Farm xây dựng các mô hình thử nghiệm và trình diễn để nông dân trong vùng tham quan học tập mở rộng mô hình.



**Vườn hồng đã được tia cành (Những năm gần đây tại Việt Nam, các kỹ thuật như tia cành để nâng cao chất lượng hoa quả là rất cần thiết)**

### Sau khi kết thúc Dự án

Một vài nông hộ, sau khi tham gia vào khóa tập huấn tại Nhật Bản, đã phối hợp với cán bộ của Trung tâm tiến hành phổ cập và nhân rộng kỹ thuật tía cành đối với cây hồng, một kỹ thuật còn xa lạ với phía Việt Nam. Thời điểm mới bắt đầu Dự án, Tp. Đà Lạt vẫn chưa coi trọng vấn đề chất lượng hoa quả trồng trọt. Tuy nhiên, do nền kinh tế phát triển trong những năm gần đây nên nhu cầu về hoa quả chất lượng cao trên thị trường cũng gia tăng; thành phố cũng bắt đầu nhận thức rõ về tầm quan trọng của kỹ thuật nâng cao chất lượng hoa quả thông qua phương pháp tía cành. Các cán bộ khuyến nông, đã tham gia vào khóa đào tạo, là những người nắm rõ về kỹ thuật tía cành cho cây ăn quả, đã chuyển giao kỹ thuật này cho bà con nông dân dựa trên những kinh nghiệm học được tại Nhật Bản. Bên cạnh đó, thông qua các hoạt động phổ cập kỹ thuật nông nghiệp, quan hệ hợp tác giữa Cơ quan thực hiện Nhật Bản và bà con nông dân tại thành phố Đà Lạt được duy trì bền vững và Tp. Iida cũng được nhiều người tại Tp. Đà Lạt biết đến. Hơn nữa, do thấy được giá trị kinh tế từ Dự án mang lại, nhiều nông dân Đà Lạt đã tự mình lo liệu chi phí để tới Tp. Iida học tập về kỹ thuật tía cành và chế biến hồng. Sau khi Dự án kết thúc, Trung tâm đã xây dựng được qui trình chăm sóc, cưa đốn, tía cành và chế biến hồng khô theo công nghệ Nhật Bản và vẫn duy trì những thành quả của Dự án thông qua các công tác: (1) Dạy nghề nông thôn: Mở nhiều lớp dạy nghề cho nông dân vùng trồng hồng nghề trồng, chăm sóc, cưa đốn, tía cành và chế biến hồng khô theo công nghệ Nhật Bản. Hiện nay, Trung tâm đang phối hợp với Sở Công thương Lâm Đồng xây dựng qui trình chế biến hồng khô theo công nghệ Nhật Bản phù hợp với nhiều vùng miền để làm tài liệu dạy nghề cho nhiều địa phương có canh tác hồng ăn trái trong và ngoài Tỉnh; (2) Đăng ký đề tài khoa học: Nghiên cứu phát triển ghép cải tạo hồng ăn trái truyền thống Đà Lạt. Thông qua Đề án Trung tâm đã mở rộng diện tích hồng vuông ông Đồng tại Đà Lạt trồng theo kỹ thuật Nhật Bản để làm nguyên liệu phục vụ chế biến hồng khô theo công nghệ Nhật Bản.

### Tầm quan trọng của việc phát triển nguồn nhân lực theo kinh nghiệm cá nhân về Chương trình Đối tác Phát triển của JICA



**GS. TS. Nguyễn Thị Hoàng Yến, Học viện quản lý giáo dục**

Trước hết, trước khi bắt đầu dự án các bên cơ quan thực hiện cần bàn kỹ về lĩnh vực và những vấn đề mà dự án cần tập trung giải quyết. Nhưng phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) phải được ưu tiên hàng đầu trong mọi hoạt động của dự án, vì thông qua các cán bộ đã được nâng cao năng lực này mà hiệu quả tác động của dự án sẽ rất lớn và bền vững và đưa đến những sự lan tỏa thật kì diệu trong tương lai. Tuy nhiên, một điều dễ nhận thấy là các dự án hợp tác quốc tế thường không thích làm về phát triển nguồn nhân lực hoặc nâng cao năng lực bởi lí do dễ hiểu là khó làm, tốn nhiều thời gian, đầu tư lớn, công sức bỏ ra nhiều mà kết quả khó nhìn thấy ngay!

Trong dự án hợp tác giữa Trường Đại học Ritsumeikan và Trung tâm Giáo dục Đặc biệt, Đại học Sư phạm Hà Nội, dưới sự tài trợ của JICA, cả hai Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản đã lựa chọn PTNNL là vấn đề quan trọng nhất, vì các chính sách liên quan và thực tế của Việt Nam trong lĩnh vực giáo dục đặc biệt đang rất cần cải thiện và phát triển, mà phía Nhật Bản lại có rất nhiều kiến thức và kinh nghiệm cần chuyển giao.

Phía Việt Nam đã đề xuất PTNNL cho nhóm đối tượng là giáo viên, và nâng cao năng lực cho các cán bộ quản lý của các nhà trường và nhóm cán bộ nghiên cứu/chuyên gia. Ngoài ra, Dự án còn triển khai chương trình đào tạo hệ cử nhân giáo dục đặc biệt nhằm chuyển giao kiến thức và kỹ năng để phát triển nhân lực chất lượng cao cho các giáo viên nòng cốt của các tỉnh, thành. Sau khi được đào tạo trở về, những giáo viên này đã trở thành các hạt nhân để truyền lại và phát triển lĩnh vực được đào tạo cho địa phương của mình.

Hơn nữa, một nhóm cán bộ quản lý, cán bộ nghiên cứu và chuyên gia VN cũng đã được nâng cao năng lực thông qua sự hướng dẫn và chuyển giao trực tiếp (hand-on) một bộ công cụ đánh giá phát triển cho trẻ em từ 0 đến 6 tuổi từ các giáo sư và chuyên gia Nhật bản. Sau khi được chuyển giao kỹ thuật này, đội ngũ chuyên gia đã tự thu thập số liệu để tiếp tục nghiên cứu phát triển bộ công cụ cho các độ tuổi lớn hơn (7 tuổi trở lên) và tiếp tục điều chỉnh bộ công cụ để có thể phù hợp cho trẻ em ở các vùng miền khác nhau của Việt Nam.

Như vậy, để giúp cho một lĩnh vực phát triển và có thể duy trì bền vững kết quả của dự án thì việc đầu tư vào con người và phát triển nguồn nhân lực luôn là một lựa chọn đúng. Tuy nhiên, việc lựa chọn đối tượng tác động của dự án cần kĩ lưỡng và phù hợp với chính sách phát triển nguồn nhân lực của địa phương và ngành nghề liên quan để sau khi được đào tạo trở về thì các cán bộ đó sẽ được địa phương hay cơ quan đó sử dụng và tạo điều kiện để phát huy tối đa. Thực tế cho thấy nhân lực được đào tạo chất lượng cao sẽ tạo được sự chuyển biến mạnh mẽ tại địa phương hay cơ sở đó!

## Gợi ý 10: Phát huy sử dụng nguồn tài nguyên sẵn có tại địa phương

### (1) Không sử dụng các nguyên vật liệu từ bên ngoài

Trong trường hợp cần thiết phải mua vật tư, trang thiết bị, v.v... thì nên **phát huy sử dụng những nguyên vật liệu sẵn có tại địa phương, thay vì phụ thuộc vào bên ngoài** để đảm bảo tính bền vững của Dự án. Vì nếu Dự án sử dụng vật tư, trang thiết bị nhập khẩu từ Nhật Bản hoặc các nước khác như: vật liệu xây dựng, máy móc các loại, phụ tùng, giống cây trồng, v.v... thì sau khi Dự án kết thúc sẽ khó tránh khỏi tình trạng như: không phổ biến và nhân rộng được các kỹ thuật/ mô hình của Dự án do không mua được các vật tư thiết bị tại địa phương, hoặc không tiếp tục triển khai được các hoạt động do không mua được phụ tùng thay thế... Cơ quan thực hiện Nhật Bản thường không nắm rõ và thiếu thông tin về các vật tư, trang thiết bị sẵn có tại địa phương. Vì vậy, khi thực hiện Dự án cần phải lưu ý hạn chế tối đa sử dụng các nguyên vật liệu từ bên ngoài và tiến hành chuyển giao kỹ thuật có sử dụng các thiết bị thay thế hoặc nguyên vật liệu sẵn có, mà Cơ quan thực hiện Việt Nam hoặc đối tượng hưởng lợi của Dự án có thể mua được tại địa phương. Cơ quan thực hiện Việt Nam nên tư vấn cho phía Nhật Bản về những nguyên vật liệu có thể mua được tại địa phương với giá cả hợp lý sau khi Dự án kết thúc.



Khu xử lý chất thải sử dụng vật liệu chi phí thấp và sẵn có tại địa phương (hỗ trợ nâng cao năng lực quản lý xử lý chôn chất thải tại thành phố Hải Phòng)

### (2) Tìm hiểu và phát hiện những kỹ thuật/ công nghệ sẵn có tại địa phương

**Một trong những phương pháp hữu hiệu là tìm hiểu và phát hiện những kỹ thuật/ công nghệ sẵn có tại địa phương và được chính đối tượng hưởng lợi của Dự án như: người dân địa phương, nông dân, v.v... tiến hành phổ cập và nhân rộng.** Tại Việt Nam, có nhiều các trường hợp những kỹ thuật/ công nghệ “tiềm ẩn” hữu ích không được biết tới và phổ biến tại địa phương. Những kỹ thuật/ công nghệ sẵn có này thường là phù hợp với trình độ nhận thức và kỹ thuật của đối tượng hưởng lợi, sử dụng các nguyên vật liệu sẵn có tại địa phương, dễ dàng phổ cập và nhân rộng bởi chính các đối tượng hưởng lợi của Dự án.



Kỹ thuật nuôi trồng nấm rơm (Hỗ trợ tổng hợp cộng đồng dân cư khu vực thường có thiên tai tại miền Trung)

Ví dụ, trong *Dự án nâng cao năng lực thích ứng và sinh kế bền vững của cộng đồng nhằm đối phó với thảm họa tự nhiên ở miền Trung Việt Nam* (thực hiện bởi Khoa Nghiên cứu Môi trường Toàn cầu, Viện Đào tạo sau Đại học, Trường Đại học Kyoto, Nhật Bản và Đại học Nông lâm Huế, Việt Nam), đã thử nghiệm phổ biến kỹ thuật trồng nấm rơm tận dụng nguồn rơm rạ và lao động địa phương tại khu vực đầm phá và nuôi ong lấy mật tại rừng keo tại khu vực miền núi. Dự án đã tìm hiểu và phát hiện ra những kỹ thuật kinh tế nông nghiệp “tiềm ẩn” hữu ích tại địa phương, rồi phổ biến và nhân rộng tại địa bàn Dự án, góp phần phát triển bền vững các hoạt động không phụ thuộc vào yếu tố bên ngoài.



## Gợi ý 11: Tạo lập cơ chế thực hiện để duy trì hoạt động/ thành quả sau khi Dự án kết thúc

Ngay trong thời gian triển khai Dự án, Cơ quan thực hiện Dự án cần phải xem xét và xây dựng cơ chế thực hiện để có thể duy trì bền vững và nhân rộng các thành quả của Dự án sau khi kết thúc Dự án. Việc xây dựng cơ chế này được chia ra thành hai trường hợp: phát huy và sử dụng “chức năng và nhiệm vụ”; hoặc tạo lập “cơ chế bổ sung” của Cơ quan thực hiện Việt Nam.

### (1) Phát huy và sử dụng “chức năng và nhiệm vụ” của Cơ quan thực hiện Việt Nam

Trong các dự án của Chương trình Đối tác Phát triển, nhiều trường hợp phát huy và sử dụng “chức năng và nhiệm vụ” mà Cơ quan thực hiện Việt Nam đang đảm trách để triển khai các hoạt động của Dự án. Trong trường hợp **Cơ quan thực hiện Việt Nam là các đơn vị có vai trò phổ cập về công nghệ và kỹ thuật thì những hoạt động và thành quả của Dự án sẽ vẫn tiếp tục được phổ cập tới những đối tượng hưởng lợi gián tiếp sau khi Dự án kết thúc**. Ví dụ, nếu Cơ quan thực hiện Việt Nam là: một cơ quan giáo dục, thì có thể áp dụng những kỹ thuật đã được sử dụng trong Dự án vào một phần bài giảng cho sinh viên; nếu là một cơ quan có chức năng phổ cập kỹ thuật nông nghiệp thì có thể phổ biến và nhân rộng những kỹ thuật nông nghiệp đã sử dụng trong Dự án đến người nông dân thông qua các hoạt động của cơ quan đó. Trong trường hợp các cơ quan có thể phát huy được vai trò sẵn có của mình, thì không cần thiết phải xây dựng thêm cơ chế thực hiện để duy trì hoạt động, và các Dự án này có tính bền vững khá cao. Tuy vậy, trong thời gian thực hiện Dự án, các Cơ quan thực hiện cần soạn thảo tài liệu hướng dẫn hoặc giáo trình giảng dạy, cũng như đưa những kết quả đã được chứng thực vào trong công việc thường ngày. Cơ quan thực hiện Việt Nam cần thảo luận với phía Nhật Bản về những biện pháp để duy trì bền vững những thành quả của Dự án như một phần của công việc thường ngày và không tạo thành gánh nặng cho phía Việt Nam. Bảng 5 dưới đây đưa ra các ví dụ về việc phát huy và sử dụng “chức năng và nhiệm vụ” mà Cơ quan thực hiện Việt Nam đang đảm trách để có thể duy trì bền vững các thành quả sau khi Dự án kết thúc.

**Bảng 5: Ví dụ về việc phát huy và sử dụng “chức năng và nhiệm vụ” của Cơ quan thực hiện Việt Nam**

Tên Dự án	Đối tượng đang duy trì bền vững và nhân rộng các thành quả Dự án	Đối tượng thụ hưởng gián tiếp sau khi Dự án kết thúc	Phương pháp thực hiện (Bổ sung vào cơ chế sẵn có)
Dự án nâng cao năng lực quản lý nhà máy của các doanh nghiệp sản xuất tại thành phố Hải Phòng	Giáo viên trường Cao đẳng nghề Công nghiệp Hải Phòng (HPIVC)	Sinh viên trường Cao đẳng nghề Công nghiệp Hải Phòng (HPIVC)	Giờ học về quản lý công nghiệp
Dự án hỗ trợ phát triển và mở rộng chương trình giáo dục gắn liền với việc nâng cao tỷ lệ đến trường của trẻ chậm phát triển trí tuệ tại Việt Nam	Giáo viên Đại học Sư phạm Hà Nội	Sinh viên Đại học Sư phạm Hà Nội	Giờ giảng về giáo dục đặc biệt cho trẻ chậm phát triển trí tuệ
Dự án đào tạo nguồn nhân lực cho Khoa dược Đại học Y dược TPHCM nhằm cải thiện dịch vụ y tế chăm sóc sức khỏe một cách khoa học dựa trên y học thực chứng	Giảng viên Đại học Y Dược Thành phố Hồ Chí Minh	Sinh viên Đại học Y Dược thành phố Hồ Chí Minh, bác sỹ tại các bệnh viện lân cận	Bài giảng cơ bản về dịch tễ học lâm sàng dựa trên các căn cứ khoa học
	Bác sỹ của các bệnh viện lân cận	Bệnh nhân	Tiếp nhận điều trị và các dịch vụ y tế
Dự án phổ cập kỹ thuật trồng trọt và chế biến hồng tại Thành phố Đà Lạt	Nhân viên khuyến nông tại Trung tâm Kỹ thuật Nông nghiệp Thành phố Đà Lạt	Người dân của Thành phố Đà Lạt	Chương trình thực tập về hoạt động phổ biến kỹ thuật
Dự án hỗ trợ phát triển giáo trình mẫu, phương pháp giảng dạy, tài liệu và công cụ để đào tạo kỹ thuật sản xuất dựa trên vi điều khiển	Giáo viên trường Cao đẳng Công nghiệp Hà Nội	Sinh viên trường Cao đẳng Công nghiệp Hà Nội	Bài giảng kỹ thuật
Dự án nâng cao năng lực thích ứng và sinh kế bền vững của cộng đồng nhằm đối phó	Các nhóm dân cư, Hội Phụ nữ và Hội Nông	Người dân địa phương	Cung cấp tài liệu tham khảo cho các buổi họp



Tên Dự án	Đối tượng đang duy trì bền vững và nhân rộng các thành quả Dự án	Đối tượng thụ hưởng gián tiếp sau khi Dự án kết thúc	Phương pháp thực hiện (Bổ sung vào cơ chế sẵn có)
với thảm họa tự nhiên ở miền Trung Việt Nam	dân,...		thường kỳ của người dân địa phương và của các Hội quần chúng

## (2) Tạo lập “cơ chế bổ sung” cho Dự án

Cũng có những trường hợp Cơ quan thực hiện Dự án cần phải thành lập mới một tổ chức thực hiện hoặc trao trách nhiệm này cho một tổ chức sẵn có hoặc đào tạo nguồn nhân lực phù hợp để duy trì bền vững và nhân rộng những thành quả của Dự án. Ví dụ, thành lập nhóm nông dân mới để duy trì hoạt động, trao thêm nhiệm vụ cho một nhóm người dân địa phương hoặc đào tạo một cá nhân trở thành người phổ biến nhân rộng kỹ thuật nông nghiệp mới, v.v... Do các cá nhân, tổ chức mà đảm trách việc duy trì bền vững và nhân rộng những thành quả của Dự án, vốn dĩ chưa từng đảm nhiệm vai trò đó, nên khi thực hiện Dự án, các Cơ quan thực hiện cần phải chuyển giao kỹ thuật một cách cẩn thận cho cá nhân, tổ chức tham gia, cũng như tuyên truyền giáo dục để họ có thể nhận thức một cách đầy đủ về tính cần thiết của các hoạt động và tạo động lực cho việc duy trì bền vững các hoạt động. Trong trường hợp cần thiết phải xây dựng thêm cơ chế thực hiện mới, Cơ quan thực hiện Việt Nam cần bàn bạc, thảo luận với Cơ quan thực hiện Nhật Bản xem cơ chế thực hiện mới này có phát huy hiệu quả bền vững hay không dựa trên những điều kiện thực tế tại địa phương của Việt Nam.

Thêm vào đó, trong bất kỳ trường hợp nào thì một trong phương pháp hiệu quả để có thể duy trì bền vững và nhân rộng các thành quả của Dự án là trong quá trình triển khai Dự án phải xây dựng và biên soạn các tài liệu hướng dẫn sử dụng, tuyên truyền quảng bá rộng rãi bằng các phương tiện truyền thông như trang web. Các Cơ quan thực hiện phải cùng nhau bàn bạc và thảo luận về cơ chế bổ sung mới mà dễ hiểu và dễ áp dụng nhất đối với đối tượng hưởng lợi tại địa phương. Bảng 6 dưới đây giới thiệu các ví dụ phải tạo lập “cơ chế bổ sung” cho Cơ quan thực hiện Việt Nam để có thể duy trì bền vững các thành quả sau khi Dự án kết thúc.



Tài liệu thuyết minh nâng cao nhận thức của người dân về cải thiện vệ sinh và dinh dưỡng (Dự án hỗ trợ cải thiện môi trường chăm sóc sức khỏe, dinh dưỡng và cung cấp nước sạch với sự tham gia của người dân địa phương)

**Bảng 6: Ví dụ về những dự án phải xây dựng “Cơ chế bổ sung” cho Cơ quan thực hiện Việt Nam**

Tên Dự án	Đối tượng đang duy trì bền vững và nhân rộng các thành quả Dự án	Đối tượng thụ hưởng gián tiếp sau khi Dự án kết thúc	Phương pháp thực hiện (Bổ sung vào cơ chế sẵn có)
Dự án hỗ trợ tăng cường năng lực sản xuất và Marketing cho việc phát triển nông nghiệp bền vững, trao quyền tự chủ kinh doanh cho nông dân, cải thiện sản xuất lúa gạo, và một môi trường trong sạch hơn (PAMCI - SAFE RICE Project)	Nhóm nông dân sản xuất gạo vì sức khỏe cộng đồng	Thành viên của Hội Nông dân	Chia sẻ thông tin tại các cuộc họp định kỳ của Hội Nông dân về cách ghi chép và sử dụng sổ theo dõi quản lý quá trình sản xuất lúa gạo hữu cơ
Dự án hỗ trợ cải thiện tình trạng dinh dưỡng thông qua giải pháp đảm bảo an toàn nước sạch tại 3 xã nông thôn Việt Nam	Ban quản lý nước (được thành lập mới bởi người dân địa phương)	Người dân địa phương tại địa bàn Dự án	Các thành viên của Ban quản lý nước chia thành 2 nhóm: nhóm tuyên truyền giáo dục về dinh dưỡng và vệ sinh; nhóm kỹ thuật phụ trách quản lý vận hành Trạm bơm nước đảm bảo chất lượng nước sinh hoạt

### **(3) Hoạt động tuyên truyền giáo dục dựa trên thiết kế tổng thể dài hạn**

Một số dự án của Chương trình Đối tác Phát triển đã và đang thực hiện các hoạt động tuyên truyền giáo dục người dân địa phương ở mọi tầng lớp khác nhau dựa trên thiết kế tổng thể dài hạn của phát triển địa phương. Ví dụ, tiến hành các buổi tham quan dã ngoại tại các khu rừng, sông ngòi nhằm giáo dục về bảo vệ môi trường và phòng chống thiên tai; tổ chức các cuộc thi vẽ tranh cho học sinh tiểu học về đề tài nước sạch, an toàn thực phẩm, dinh dưỡng và vệ sinh chăm sóc sức khỏe cá nhân; hoặc thực hiện giờ giảng về 3R Giảm thiểu (Reduce) – Tái sử dụng (Reuse) – Tái chế (Recycle), v.v... cho các đối tượng là các tổ chức quần chúng tại địa phương như: Hội Thanh niên, Hội Phụ nữ, v.v... hoặc người dân địa phương như: giáo viên tiểu học, các em học sinh, v.v... Thành quả của các hoạt động này rất khó nhìn thấy được bằng mắt thường và cần có thời gian để đánh giá, tuy nhiên, đây lại là các hoạt động có hiệu quả thực tiễn ở cấp độ cơ sở góp phần phát triển địa phương bền vững. Nếu Cơ quan thực hiện Việt Nam đã có sẵn Bản kế hoạch phát triển dài hạn của địa phương thì hãy chia sẻ đầy đủ với Cơ quan thực hiện Nhật Bản. Việc lồng ghép các hoạt động của Dự án vào Kế hoạch phát triển dài hạn của địa phương là biện pháp hiệu quả giúp Dự án duy trì bền vững.

#### **Các điểm quan trọng cần nhấn mạnh trong soạn thảo tài liệu hướng dẫn của dự án**



##### **Ông Lê Quang Anh, Chuyên gia quản lý tưới có sự tham gia của người dân**

Dựa trên kinh nghiệm của tôi trong soạn thảo Sổ tay hướng dẫn quản lý tưới có sự tham gia của người dân và thiết lập các Tổ chức dùng nước tại Việt Nam, tôi xin được gợi ý những điểm cần được nhấn mạnh và chú ý khi soạn thảo Tài liệu hướng dẫn cho các dự án nói chung và dự án hợp tác kỹ thuật cấp cơ sở nói riêng như sau:

- Đối tượng sử dụng: cần phải xác định rõ đối tượng sẽ sử dụng tài liệu hướng dẫn. Với cùng một nội dung nhưng cần có cách viết khác nhau cho các đối tượng khác nhau. Ví dụ, đối với người lao động/nông dân/công nhân nên sử dụng cách viết đơn giản, ngôn từ thông dụng, đưa vào nhiều hình ảnh, giản đồ cùng các ví dụ giúp dễ hiểu, dễ thực hiện. Sổ tay hướng dẫn nên in khổ nhỏ, gọn để người dùng dễ mang theo sử dụng.
- Nội dung: Cần viết các bước thực hiện để hướng dẫn qui trình một cách rõ ràng bằng cách sử dụng sơ đồ, các hộp (BOX) hoặc chữ in đậm/ in màu để nhấn mạnh các điểm quan trọng trong Sổ tay hướng dẫn.
- Tiêu chí đánh giá: Trong tài liệu hướng dẫn nên xác định các tiêu chí để giám sát/ đánh giá việc thực hiện một mô hình/qui trình thực hiện nhằm đánh giá/rút kinh nghiệm cho các hoạt động của Dự án trong tương lai. Ví dụ trong sổ tay Quản lý tưới có sự tham gia (PIM): có 9 tiêu chí giám sát và đánh giá các hoạt động của các Tổ chức dùng nước.
- Các nhận xét/ gợi ý: Trong tài liệu hướng dẫn nên không chỉ có các ý kiến đóng góp/tham khảo của các nhà chuyên môn mà cần có cả nhận xét của các bên liên quan và đối tượng sử dụng.

**Bảng các danh mục kiểm tra đảm bảo bảy Yếu tố quan trọng trong nội dung của kế hoạch dự án để duy trì tính bền vững của Dự án**

Hãy sử dụng các danh mục kiểm tra dưới đây để xác nhận việc áp dụng 7 Yếu tố quan trọng và 11 Gợi ý được tổng hợp dựa vào 7 Yếu tố này trong Báo cáo Khuyến nghị Chính sách cho việc lập kế hoạch và thực hiện Dự án.

Bảy Yếu tố quan trọng	Các nội dung cần được xác nhận để đảm bảo tính bền vững của dự án	Kiểm tra	Hiện trạng	Giải pháp cần thiết
<b>1. Tăng cường giao lưu giữa các cơ quan thực hiện của Nhật Bản và Việt Nam</b> (mối quan hệ đối tác tích cực giữa các đơn vị thực hiện cả trong và sau khi thực hiện Dự án)	Cơ quan thực hiện Nhật Bản có thể giao tiếp với Cơ quan thực hiện Việt Nam bằng ngôn ngữ mà cả hai bên cùng hiểu không?	<input type="checkbox"/>		
	Cả hai Cơ quan thực hiện Dự án có thể liên hệ và chia sẻ thông tin một cách thuận lợi trong thời gian không có các chuyên gia Nhật Bản ở Việt Nam không?	<input type="checkbox"/>		
	Có kế hoạch sử dụng/ thuê phiên dịch phù hợp với nội dung hoạt động của Dự án không?	<input type="checkbox"/>		
	Cơ quan thực hiện Nhật Bản có chia sẻ về kế hoạch của Dự án với Cơ quan thực hiện Việt Nam trong giai đoạn bắt đầu dự án không?	<input type="checkbox"/>		
	Cơ quan thực hiện Nhật Bản có chia sẻ tiến độ dự án với Cơ quan thực hiện Việt Nam định kỳ hàng quý trước khi soạn thảo Bản báo cáo giám sát Dự án tới JICA hay không?	<input type="checkbox"/>		
	Cơ quan thực hiện Nhật Bản có chia sẻ kết quả đánh giá Dự án với Cơ quan thực hiện Việt Nam tại thời điểm đánh giá cuối kỳ không?	<input type="checkbox"/>		
	Kế hoạch dự án, Bản báo cáo giám sát hàng quý và báo cáo đánh giá cuối kỳ có được chuẩn bị bằng ngôn ngữ mà Cơ quan thực hiện Việt Nam có thể hiểu được không?	<input type="checkbox"/>		
	Dự án có mang lại lợi ích cho cả Cơ quan thực hiện Việt Nam và cả Cơ quan thực hiện Nhật Bản không?	<input type="checkbox"/>		
	Cơ quan thực hiện Nhật Bản có chia sẻ thông tin với Cơ quan thực hiện Việt Nam về những lợi ích mà mình có được thông qua thực hiện Dự án không?	<input type="checkbox"/>		
<b>2. Kết quả của Dự án được chứng thực</b> (mô hình, kỹ thuật, phương pháp... được duy trì bền vững sau khi Dự án kết thúc)	Cơ quan thực hiện Việt Nam có hiểu rõ về mô hình, kỹ thuật, công nghệ, v.v... của Nhật Bản được sử dụng trong Dự án không?	<input type="checkbox"/>		
	Cơ quan thực hiện Việt Nam có thống nhất ý kiến về tính phù hợp của mô hình, kỹ thuật, công nghệ, v.v... của Nhật Bản định áp dụng trong Dự án không?	<input type="checkbox"/>		
	Các Cơ quan thực hiện có cùng bàn bạc thảo luận về khả năng thích ứng của các mô hình, v.v... dự kiến được áp dụng tại địa bàn không?	<input type="checkbox"/>		
	Có nắm rõ nhu cầu của đối tượng hưởng lợi, bối cảnh và văn hóa, các điều kiện xã hội/tự nhiên và thẩm định kế hoạch dự án dự kiến ban đầu không?	<input type="checkbox"/>		
	Các mô hình, công nghệ, phương pháp, v.v... định áp dụng có đạt hiệu quả cao với chi phí đầu vào hợp lý đối với đối tượng hưởng lợi không?	<input type="checkbox"/>		
	Có cân nhắc để đảm bảo tính hiệu quả của các mô hình, công nghệ, phương pháp, v.v... được áp dụng không?	<input type="checkbox"/>		
	Có xác nhận tiến độ dự án và đưa ra các vấn đề cần giải quyết trong các cuộc họp giám sát hàng tháng không?	<input type="checkbox"/>		
	Có các biện pháp để giải quyết các vấn đề được đưa ra trong các cuộc họp giám sát hàng quý nếu cần thiết không?	<input type="checkbox"/>		
	Có thể điều chỉnh kế hoạch ban đầu để giải quyết các vấn đề nếu cần thiết không?	<input type="checkbox"/>		
Liệu có rủi ro nào được dự báo trong kế hoạch dự án không?	<input type="checkbox"/>			
<b>3. Mong muốn được tiếp tục triển khai của đơn vị thực hiện hoặc đối</b>	Có ý tưởng cụ thể nào về phương pháp tiếp cận có sự tham gia được lên kế hoạch trong khuôn khổ dự án không?	<input type="checkbox"/>		
	Có kế hoạch giúp các đối tượng hưởng lợi hiểu rõ về nội dung của Dự án không?	<input type="checkbox"/>		
	Có hoạt động nào mà các đối tượng hưởng lợi có thể tham gia không?	<input type="checkbox"/>		

Bảy Yếu tố quan trọng	Các nội dung cần được xác nhận để đảm bảo tính bền vững của dự án	Kiểm tra	Hiện trạng	Giải pháp cần thiết
<b>tượng hưởng lợi</b>	Có hỏi và lắng nghe ý kiến của các đối tượng hưởng lợi không?	<input type="checkbox"/>		
	Có thu thập ý kiến của các đối tượng hưởng lợi trong giai đoạn lập kế hoạch và giám sát Dự án cũng như để họ tham gia vào việc đưa ra quyết định cho các hoạt động của Dự án không?	<input type="checkbox"/>		
<b>4. Kinh phí hay cơ chế/ biện pháp để đảm bảo kinh phí để thực hiện sau khi Dự án kết thúc</b>	Liệu các Cơ quan thực hiện có hiểu rõ về phương pháp làm như thế nào có thể thực hiện Dự án một cách hiệu quả để đảm bảo ngân sách cho Dự án sau khi kết thúc? (trong trường hợp Cơ quan thực hiện Việt Nam là cơ quan Nhà nước)	<input type="checkbox"/>		
	Có bất kỳ biện pháp nào được xem xét để đảm bảo ngân sách chính phủ cho việc triển khai các hoạt động sau khi kết thúc Dự án hay không? (trong trường hợp Cơ quan thực hiện Việt Nam là cơ quan Nhà nước)	<input type="checkbox"/>		
	Có bất kỳ biện pháp nào được xem xét để đảm bảo ngân sách từ nguồn bên ngoài cho việc triển khai các hoạt động sau khi kết thúc Dự án hay không? (trong trường hợp đơn vị duy trì và nhân rộng kết quả Dự án là tư nhân và/hoặc tổ chức quần chúng)	<input type="checkbox"/>		
<b>5. Con người (nguồn nhân lực đủ năng lực)</b> (nhân lực đảm trách duy trì bền vững và nhân rộng sau khi Dự án kết thúc)	Chính sách nâng cao năng lực trong Dự án có phù hợp với năng lực yêu cầu ở cấp cá nhân, tổ chức và xã hội không?	<input type="checkbox"/>		
	Có hiểu rõ được về các năng lực sẵn có và năng lực còn thiếu của các đối tượng trong chương trình nâng cao năng lực không?	<input type="checkbox"/>		
	Đối tượng của kế hoạch nâng cao năng lực có hiểu rõ về vai trò đảm trách của mình trong giai đoạn sau khi dự án kết thúc và Dự án có kế hoạch nâng cao năng lực phù hợp với vai trò đó hay không?	<input type="checkbox"/>		
	Các tiêu chí minh bạch và rõ ràng trong việc tuyển chọn học viên tại Nhật có được xây dựng không?	<input type="checkbox"/>		
<b>6. Vật chất (nguyên vật liệu, trang thiết bị, v.v... sẵn có tại địa phương)</b> (Có thể mua được tại địa phương ngay cả sau khi Dự án kết thúc)	Liệu có hoạt động nào được duy trì trong giai đoạn sau khi kết thúc Dự án có thể được tiến hành bằng cách chi sử dụng nguồn nguyên liệu và máy móc sẵn có tại địa phương mà không phải nhập khẩu từ Nhật Bản không?	<input type="checkbox"/>		
<b>7. Chuẩn bị cơ chế thực hiện để đảm bảo tính bền vững</b>	Có xem xét tới cơ chế duy trì bền vững và nhân rộng kết quả Dự án sau khi Dự án kết thúc không? (Ai làm? Làm thế nào?)	<input type="checkbox"/>		
	Có kế hoạch xây dựng và biên soạn các tài liệu đào tạo/ hướng dẫn về các biện pháp, quy định để có thể thực hiện cơ chế một cách hiệu quả không?	<input type="checkbox"/>		
	Liệu việc thực hiện cơ chế có gây cản trở cho cán bộ phụ trách hay Cơ quan thực hiện Việt Nam trong việc tiến hành các công việc thường xuyên của họ không? (Trong trường hợp việc duy trì và nhân rộng các kết quả Dự án được tiến hành như công việc thường xuyên của Cơ quan thực hiện Việt Nam)	<input type="checkbox"/>		
	Có kế hoạch thiết lập hệ thống hỗ trợ để theo dõi cơ chế duy trì và nhân rộng kết quả dự án sau khi Dự án kết thúc không? (Trong trường hợp cơ chế được xây dựng mới)	<input type="checkbox"/>		
	Các cá nhân và tổ chức đảm trách việc duy trì và nhân rộng kết quả dự án sau khi Dự án kết thúc có hiểu được tầm quan trọng và ý nghĩa của việc đó không? Và có các phương pháp để nâng cao động lực của họ không?	<input type="checkbox"/>		

Ghi chú: Các danh mục kiểm tra trên có thể khác nhau phụ thuộc vào nội dung và mục đích của dự án.