



Sổ tay Hướng dẫn

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 2026

ISBN: 978-632-628-785-1



 NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

LỜI MỞ ĐẦU

Kể từ khi bắt đầu triển khai Chương trình Đối tác Phát triển của JICA vào năm 2002, Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA) đã và đang thực hiện 157 dự án trong nhiều lĩnh vực khác nhau tại Việt Nam (tính đến tháng 2/2026, bao gồm cả các dự án đang làm thủ tục).

Vào năm 2016, trong quá trình biên soạn quyền Khuyến nghị chính sách với tiêu đề “**Dự án hợp tác kỹ thuật cấp cơ sở của JICA: Làm thế nào để duy trì tính bền vững**”, chúng tôi đã tiến hành điều tra khảo sát đối với các cơ quan thực hiện và đối tượng thụ hưởng của 38 dự án kết thúc (tính đến tháng 7/2015). Trên cơ sở đó, chúng tôi đã lựa chọn những “**Dự án phát triển bền vững**”. Đó là các dự án đã chứng minh được tính hiệu quả của các hoạt động và công nghệ chuyển giao trong quá trình thực hiện, cũng như sau khi kết thúc, kết quả dự án vẫn được các cơ quan thực hiện Việt Nam và người dân địa phương duy trì hoặc nhân rộng sang các khu vực khác. Hơn nữa, chúng tôi đã tiến hành phân tích và nêu rõ những yếu tố quan trọng giúp duy trì tính bền vững và phát triển những thành quả của dự án từ lúc bắt đầu chuẩn bị cho tới khi thực hiện dự án để làm nguồn tham khảo cho các dự án khác.

Quyền Khuyến nghị chính sách nói trên đã được các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản sử dụng hiệu quả trong 10 năm qua. Lần sửa đổi này, chúng tôi cố gắng biên soạn lại dưới dạng “**Sổ tay hướng dẫn**” với mong muốn đơn giản hóa và làm phong phú nội dung, giúp các cơ quan thực hiện dự án có được nhận thức chung và dễ sử dụng tại địa bàn. Hơn nữa, nội dung của Cuốn sổ tay lần này được biên soạn theo các tài liệu của JICA như: Tài liệu hướng dẫn về điều kiện ứng tuyển và lựa chọn đề xuất dự án thuộc Chương trình Đối tác Phát triển của JICA, v.v.

Với phương châm “**Đưa hợp tác quốc tế trở thành văn hóa Nhật Bản**”, JICA đã và đang thúc đẩy các chương trình hợp tác có sự tham gia của người dân nhằm tạo cơ hội để người dân Nhật Bản hiểu rõ và tích cực tham gia vào các hoạt động hợp tác quốc tế. JICA hy vọng rằng, Chương trình này vừa đóng vai trò là bước khởi đầu cho nhiều tổ chức của Nhật Bản tham gia hoạt động hợp tác quốc tế, vừa là cơ hội để phát triển địa phương của Nhật Bản. Trong khi thực hiện dự án, việc kết hợp hài hòa kiến thức và kinh nghiệm của cả hai phía Nhật Bản và Việt Nam để xây dựng một mô hình mới được kỳ vọng đem lại sự hài lòng cho các bên liên quan, góp phần tạo ra những thành quả bền vững và phát triển một cách bền vững tại địa phương.

Chúng tôi hy vọng rằng Chương trình Đối tác Phát triển của JICA tiếp tục là “**cây cầu vô hình**” kết nối người dân hai nước Việt Nam và Nhật Bản, đồng thời Cuốn sổ tay này sẽ trở thành tài liệu hữu ích góp phần giúp dự án của Quý vị đạt được kết quả mong muốn và phát triển bền vững.

Ảnh bìa:

Ảnh 1: Dự án phát triển nghề làm gốm tại làng Phù Lãng, tỉnh Bắc Ninh (ảnh trên bên trái)

Ảnh 2: Dự án xây dựng mô hình phát triển sinh kế thông qua hoạt động giới thiệu du lịch nông nghiệp đến các bản dân tộc thiểu số ở vùng đồi núi tỉnh Sơn La (ảnh trên bên phải)

Ảnh 3: Dự án nâng cao năng lực của cộng đồng dân tộc thiểu số tham gia vào các hoạt động phát triển du lịch tại xã, tỉnh Quảng Ninh (ảnh thứ hai bên phải)

Ảnh 4: Dự án đa dạng hóa sinh kế dựa vào du lịch di sản ở các làng nông, ngư nghiệp (ảnh dưới bên trái)

Ảnh 5: Sản phẩm của một số dự án thuộc Chương trình Đối tác Phát triển của JICA (JPP)

Văn phòng JICA Việt Nam

Tầng 11, tòa nhà CornerStone,

Số 16 Phan Chu Trinh, phường Cửa Nam, thành phố Hà Nội

Số điện thoại: (+84) 24-3831-5005

URL: <https://www.jica.go.jp/english/overseas/vietnam/index.html>

HƯỚNG DẪN PHÁT HUY VÀ SỬ DỤNG

Cuốn sổ tay này được biên soạn với kỳ vọng được phát huy sử dụng trong tất cả các giai đoạn của dự án cấp cơ sở tại Việt Nam, bao gồm: hình thành dự án, lập kế hoạch, triển khai, giám sát và đánh giá. Chúng tôi hy vọng rằng các yếu tố quan trọng để đảm bảo duy trì bền vững các thành quả dự án cũng như những gợi ý nhằm thực hiện dự án một cách bền vững sẽ được tham khảo và vận dụng hiệu quả.

Dưới đây là một số ví dụ cụ thể về việc phát huy sử dụng Cuốn sổ tay:

1. Giai đoạn hình thành dự án – lập kế hoạch hoạt động:

Làm rõ vị trí và vai trò của dự án, xác định các yếu tố cần thiết để đảm bảo tính bền vững và lồng ghép các yếu tố này vào kế hoạch hoạt động.

2. Giai đoạn triển khai – điều chỉnh kế hoạch:

Tham khảo các gợi ý để thực hiện dự án một cách bền vững, xây dựng quan hệ đối tác với người dân và các cơ quan liên quan tại địa phương, đồng thời áp dụng các gợi ý này để giải quyết vấn đề và cân nhắc các biện pháp cải thiện trong quá trình thực hiện dự án.

3. Giai đoạn giám sát – đánh giá:

Sử dụng bốn (4) yếu tố được trình bày trong Chương 2 làm chỉ số đánh giá khi đánh giá tính bền vững sau khi dự án kết thúc. Đồng thời áp dụng các yếu tố này để đề xuất các biện pháp cải thiện hoặc xem xét dự án tiếp theo.

4. Tài liệu đào tạo:

Sử dụng Cuốn sổ tay như tài liệu phục vụ cho các chương trình đào tạo do JICA tổ chức dành cho các tổ chức NGO Nhật Bản và chính quyền địa phương, và là tài liệu hỗ trợ nhằm giúp các cơ quan liên quan hiểu rõ hơn về Chương trình JPP và tầm quan trọng của việc đảm bảo tính bền vững.

GIẢI THÍCH TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Tên chính thức	Ghi chú
Chương trình JPP	Chương trình Đối tác Phát triển của JICA/ JICA Partnership Program	Là dự án hợp tác kỹ thuật cấp cơ sở của JICA
Cơ quan thực hiện Nhật Bản	-	Trong khuôn khổ Chương trình JPP, đó là các tổ chức phi Chính phủ (NGO)/tổ chức xã hội dân sự (CSO), tổ chức hành chính công, cơ quan hành chính độc lập, trường học, v.v của Nhật Bản, có nguyện vọng triển khai các hoạt động hợp tác quốc tế.
Cơ quan thực hiện Việt Nam	-	Là đối tác thực hiện dự án của Cơ quan thực hiện Nhật Bản tại Việt Nam, bao gồm cả cơ quan đối tác và các cơ quan phối hợp.
Cơ quan đối tác	Counterpart Agency	Là đối tác thực hiện dự án nói chung của Cơ quan thực hiện Nhật Bản tại Quốc gia tiếp nhận, chịu trách nhiệm phối hợp chặt chẽ với Cơ quan thực hiện Nhật Bản trong các hoạt động của dự án như: lập kế hoạch - thực hiện - đánh giá, hơn nữa duy trì kết quả sau khi kết thúc.
CSO	Tổ chức xã hội dân sự/ Civil Society Organization	
ODA	Hỗ trợ phát triển chính thức/ Official Development Assistance	Là nguồn vốn hỗ trợ phát triển chính thức từ các quốc gia phát triển hoặc tổ chức quốc tế giúp hỗ trợ phát triển kinh tế – xã hội của các nước đang phát triển hoặc kém phát triển. Đây là một trong những phương thức quan trọng của hợp tác quốc tế, và JICA là cơ quan thực hiện ODA của Chính phủ Nhật Bản.
Dự án hợp tác kỹ thuật	-	Là một trong những hình thức hợp tác của JICA để đào tạo nguồn nhân lực, phát triển nghiên cứu, chuyển giao kỹ thuật cũng như hỗ trợ xây dựng các cơ chế chính sách, v.v cần thiết cho sự phát triển kinh tế - xã hội của các nước đang phát triển, thông qua các hoạt động như: phái cử chuyên gia Nhật Bản, cung cấp các trang thiết bị cần thiết, đào tạo tại Nhật Bản, v.v với mục đích nâng cao năng lực giải quyết các vấn đề và nâng cao tính tự chủ của các nước đang phát triển.

Các kỹ thuật	Mô hình hoạt động, kỹ thuật, phương pháp, v.v.	Là những mô hình hoạt động, kỹ thuật, phương pháp, v.v mà Cơ quan thực hiện Nhật Bản đã hoặc dự định chuyển giao cho cơ quan đối tác hoặc người dân địa phương.
PDM	Ma trận thiết kế dự án/ Project Design Matrix	Là khung logic của dự án, mà tổng hợp tóm tắt các yếu tố chính của dự án cũng như quan hệ logic giữa chúng.
Tiêu chí đánh giá dự án của DAC	-	Là tiêu chí đánh giá các dự án ODA mang tính quốc tế do Ủy ban Hỗ trợ Phát triển (DAC), Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) ban hành. Các tiêu chí đánh giá dự án bao gồm: Tính phù hợp (Relevance), Tính thích hợp (Coherence), Hiệu quả (Effectiveness), Hiệu suất (Efficiency), Tác động (Impact) và Tính bền vững (Sustainability).
ZALO		Là ứng dụng nhắn tin được sử dụng phổ biến tại Việt Nam trên điện thoại thông minh (iOS, Android) và máy vi tính.

MỤC LỤC

Lời mở đầu	1
Chương 1. Khái quát về Chương trình Đối tác Phát triển của JICA	7
Chương 2. Các yếu tố quan trọng để duy trì tính bền vững của dự án	11
Chương 3. Những gợi ý nhằm thực hiện dự án một cách bền vững	15
Gợi ý 1. Thường xuyên liên hệ để chia sẻ thông tin về quá trình hoạt động của dự án.....	16
Gợi ý 2. Lập kế hoạch và triển khai các hoạt động dự án để phát huy vai trò, mang lại lợi ích cho cả Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản.....	18
Gợi ý 3. Áp dụng linh hoạt các kỹ thuật của Nhật Bản cho phù hợp với tình hình của địa phương.....	19
Gợi ý 4. Lập kế hoạch hoạt động đáp ứng nhu cầu của đối tượng thụ hưởng.....	21
Gợi ý 5. Chứng thực tính hiệu quả của các kỹ thuật để đảm bảo tính bền vững.....	22
Gợi ý 6. Điều chỉnh kế hoạch hoạt động một cách linh hoạt cho phù hợp với tình hình.....	23
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.....	25
Gợi ý 8. Cơ chế đảm bảo ngân sách để dự án tiếp tục triển khai một cách bền vững.....	29
Gợi ý 9. Nâng cao năng lực để đảm bảo duy trì bền vững sau khi dự án kết thúc.....	32
Gợi ý 10. Phát huy sử dụng nguồn tài nguyên và tiềm năng sẵn có tại địa phương.....	34
Gợi ý 11. Xây dựng cơ chế để duy trì các kỹ thuật đã được chuyển giao sau khi dự án kết thúc.....	35

Tài liệu đính kèm

- Tài liệu đính kèm 1. Bảng các danh mục kiểm tra đảm bảo bốn (4) yếu tố quan trọng trong nội dung của kế hoạch dự án để duy trì tính bền vững của dự án
- Tài liệu đính kèm 2. Bảng so sánh giữa Chương trình Viện trợ không hoàn lại liên kết với NGO Nhật Bản của Bộ Ngoại giao Nhật Bản và Chương trình Đối tác Phát triển của JICA
- Tài liệu đính kèm 3. Khái quát các gợi ý nhằm thực hiện dự án một cách bền vững

CHƯƠNG 1

KHÁI QUÁT VỀ CHƯƠNG TRÌNH ĐỐI TÁC PHÁT TRIỂN CỦA JICA

(1) Giới thiệu về Chương trình Đối tác Phát triển của JICA

Chương trình Đối tác Phát triển của JICA là chương trình được triển khai với mục đích hỗ trợ các tổ chức phi Chính phủ (NGO)/tổ chức xã hội dân sự (CSO), tổ chức hành chính công, cơ quan hành chính độc lập, trường học, v.v của Nhật Bản (sau đây, gọi tắt là "các tổ chức Nhật Bản"), mà mong muốn thực hiện các hoạt động hợp tác quốc tế với mục đích hỗ trợ phát triển kinh tế - xã hội của địa phương hoặc tái thiết địa phương cho đối tượng là người dân tại các nước đang phát triển, không vì mục đích lợi nhuận. Chương trình JPP hướng tới sự hợp tác một cách cụ thể ở cấp cơ sở giữa người dân Nhật Bản và người dân địa phương tại quốc gia tiếp nhận.

Cụ thể, JICA sẽ xem xét đề xuất dự án của các tổ chức Nhật Bản. Đối với những đề xuất được đánh giá là phù hợp để thực hiện bằng nguồn vốn ODA, JICA sẽ hỗ trợ triển khai dựa trên kế hoạch hoạt động đã được phê duyệt.

Tại Việt Nam, kể từ khi bắt đầu triển khai Chương trình JPP này vào năm 2002 cho tới tháng 2/2026, JICA đã và đang thực hiện 157 dự án (bao gồm cả các dự án đang làm thủ tục) trong nhiều lĩnh vực như: y tế, nông nghiệp và phát triển nông thôn, phòng chống thiên tai, bảo vệ môi trường, v.v.

(2) Những điều kiện quan trọng của Chương trình Đối tác Phát triển của JICA

Các dự án thuộc Chương trình JPP sẽ được lựa chọn nếu đáp ứng đầy đủ ba (3) điều kiện quan trọng dưới đây:

- 1 . Là dự án hợp tác kỹ thuật do các tổ chức Nhật Bản chủ động thực hiện;
- 2 . Là dự án được thực hiện phối hợp chặt chẽ cùng với cơ quan đối tác tại quốc gia tiếp nhận;
- 3 . Là dự án góp phần cải thiện cuộc sống và sinh kế của người dân tại các nước đang phát triển.

So với các dự án hợp tác kỹ thuật của JICA, các dự án trong khuôn khổ Chương trình JPP có các đặc điểm khác biệt như: đề cao tầm quan trọng của hai điều kiện số (2) và (3) nêu trên; dự án được triển khai dựa trên đề xuất từ các tổ chức Nhật Bản; và tổ chức Nhật Bản chủ động triển khai các hoạt động dự án theo đúng với nội dung của Hợp đồng ủy thác đã ký kết với JICA.

(3) Các loại hình dự án

Căn cứ vào nội dung dự án và số năm kinh nghiệm hoạt động trong và ngoài nước của tổ chức Nhật Bản, các dự án thuộc Chương trình JPP được chia theo ba (3) loại hình thức như sau:

Loại hình Hỗ trợ (Là bước đầu tiên để tổ chức Nhật Bản hướng tới các hoạt động hợp tác quốc tế.)	Dành cho các tổ chức Nhật Bản chưa có nhiều kinh nghiệm trong các hoạt động hỗ trợ cho các nước đang phát triển. Các tổ chức này được kỳ vọng sẽ tích cực thực hiện các hoạt động hợp tác quốc tế trong tương lai, nhờ việc tích lũy các kinh nghiệm hoạt động tại các nước đang phát triển.
Loại hình Đối tác (Nhằm phát huy các kinh nghiệm phong phú của tổ chức Nhật Bản.)	Dành cho các tổ chức Nhật Bản đã có được những thành tích nhất định trong các hoạt động hợp tác quốc tế tại các nước đang phát triển. Các tổ chức này được kỳ vọng sẽ phát huy những kinh nghiệm và thế mạnh sẵn có góp phần giải quyết các vấn đề về phát triển của quốc gia tiếp nhận.
Loại hình Chính quyền địa phương (Phát huy những kinh nghiệm và kỹ thuật sẵn có của các địa phương Nhật Bản.)	Dành cho các cơ quan chính quyền địa phương của Nhật Bản. Thông qua việc thực hiện dự án, chính quyền địa phương của Nhật Bản được kỳ vọng sẽ tăng cường triển khai các hoạt động hợp tác quốc tế, phát huy các kiến thức, kinh nghiệm và kỹ thuật sẵn có, góp phần giải quyết các vấn đề về phát triển của quốc gia tiếp nhận, cũng như phát triển kinh tế địa phương của Nhật Bản.

Về NGO-JICA Japan Desk của Văn phòng JICA Việt Nam

Với mục đích thúc đẩy sự liên kết với các NGO/tổ chức dân sự,v.v. của Nhật Bản đang triển khai các hoạt động hợp tác quốc tế, cũng như hỗ trợ thực hiện dự án tại Việt Nam, Văn phòng JICA Việt Nam đã thành lập NGO-JICA Japan Desk (Bộ phận hỗ trợ các NGO, v.v Nhật Bản) với các nhiệm vụ như sau:

- (1) Chia sẻ/cung cấp các thông tin về nhu cầu hợp tác của phía Việt Nam, tình hình hợp tác của JICA và các NGO khác, cũng như các thủ tục cần thiết để thực hiện các hoạt động hợp tác quốc tế hay dự án tại Việt Nam,v.v
- (2) Tạo cơ hội để xây dựng và phát triển mạng lưới giữa các cơ quan liên quan thông qua các hoạt động như: tổ chức buổi hội thảo, tham quan học hỏi tại địa bàn dự án Chương trình JPP, v.v.
- (3) Tăng cường sự hiểu biết của NGO/tổ chức dân sự khác,v.v. của Nhật Bản về hợp tác quốc tế thông qua các hoạt động như: tiếp đón các đoàn tham quan học hỏi (study tour), hỗ trợ hoạt động giao lưu quốc tế, v.v

**Về Chương trình tập huấn NGO do Văn phòng JICA Việt Nam
tổ chức**

Chương trình tập huấn này giúp người tham gia tìm hiểu về những phương pháp giải quyết các vấn đề trong quản lý dự án cũng như làm như thế nào để triển khai dự án bền vững tại Việt Nam, từ đó có thể áp dụng một cách hiệu quả vào các hoạt động dự án đang triển khai, cũng như công việc thường ngày. Đây cũng là cơ hội quý báu để các tổ chức đang triển khai hoạt động tại Việt Nam có thể giao lưu, chia sẻ các kinh nghiệm bài học thực tiễn về cách giải quyết vấn đề cũng như phương thức hiệu quả để thực hiện dự án tại Việt Nam. Mục đích chính của Chương trình tập huấn như sau:

- (1)Thúc đẩy xây dựng mạng lưới hỗ trợ và trao đổi thông tin giữa các Cơ quan thực hiện dự án thuộc Chương trình JPP;
- (2)Tăng cường chia sẻ thông tin giữa những người phụ trách dự án của phía Việt Nam và Nhật Bản;
- (3)Chia sẻ kinh nghiệm, kỹ thuật, v.v thông qua chuyên thăm quan địa bàn dự án và các hoạt động giao lưu ;
- (4)Thúc đẩy việc phổ cập/nhân rộng các kết quả và kinh nghiệm đã đạt được tới các dự án khác.



Ảnh 1, 2: Buổi tập huấn NGO

CHƯƠNG 2
CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG
ĐỂ DUY TRÌ TÍNH BỀN VỮNG
CỦA DỰ ÁN

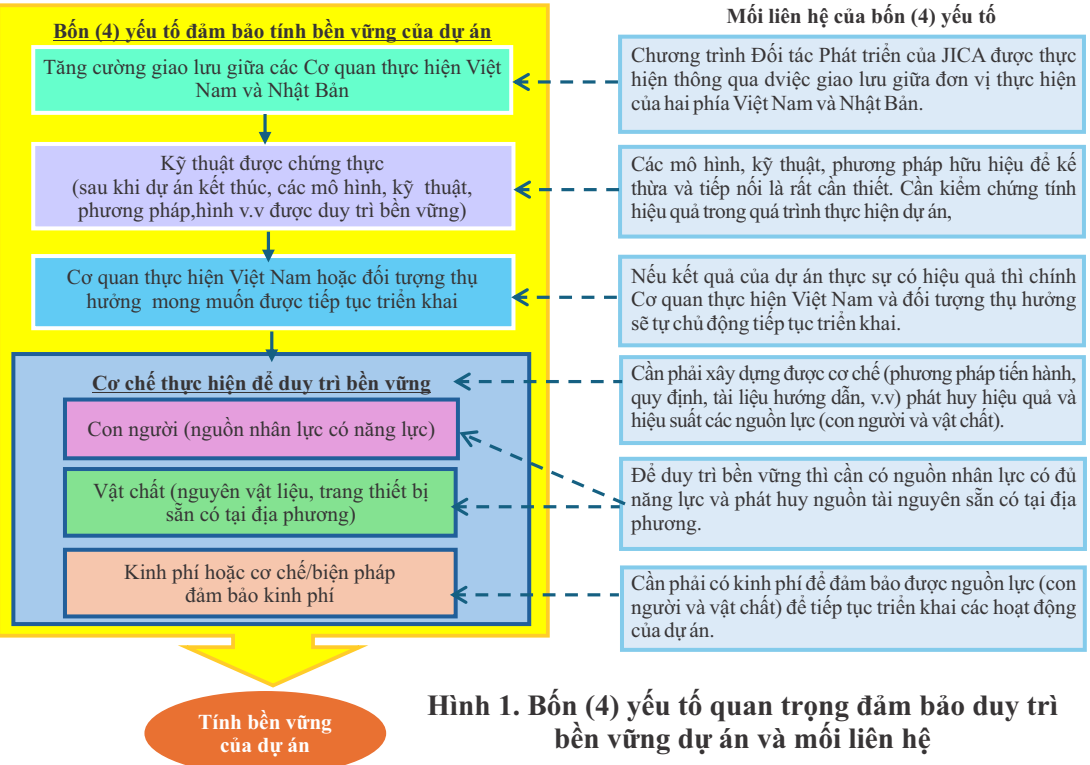
(1) Mục tiêu hướng tới của dự án

Dựa trên kết quả phỏng vấn các đối tượng thụ hưởng và các Cơ quan thực hiện dự án tại Việt Nam cũng như phân tích các kết quả thu được, có thể xác định rằng mục tiêu hướng tới của dự án trong khuôn khổ Chương trình JPP là: “**Dự án mà cả Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản đều hài lòng với quá trình triển khai và thành quả đạt được; đồng thời sau khi kết thúc dự án những thành quả này tiếp tục được duy trì bền vững và nhân rộng**”. Vì vậy, các dự án của Chương trình JPP được kỳ vọng sẽ lập được kế hoạch và triển khai thực hiện các hoạt động để hướng tới đạt mục tiêu nêu trên.

(2) Bốn (4) yếu tố quan trọng nhằm duy trì tính bền vững của dự án

Việc triển khai dự án của Chương trình JPP chỉ là bước đầu tiên trong quá trình nâng cao năng lực và phát triển địa phương lâu dài. Việc đạt được các kết quả đề ra của từng dự án không phải là mục tiêu cuối cùng. Mà mục tiêu cuối cùng phải là việc tiếp tục duy trì và nhân rộng một cách độc lập các kết quả đã được kiểm chứng sau khi dự án kết thúc. Vì vậy, các cơ quan thực hiện cần nhận thức rõ điều này trong quá trình lập kế hoạch và triển khai dự án.

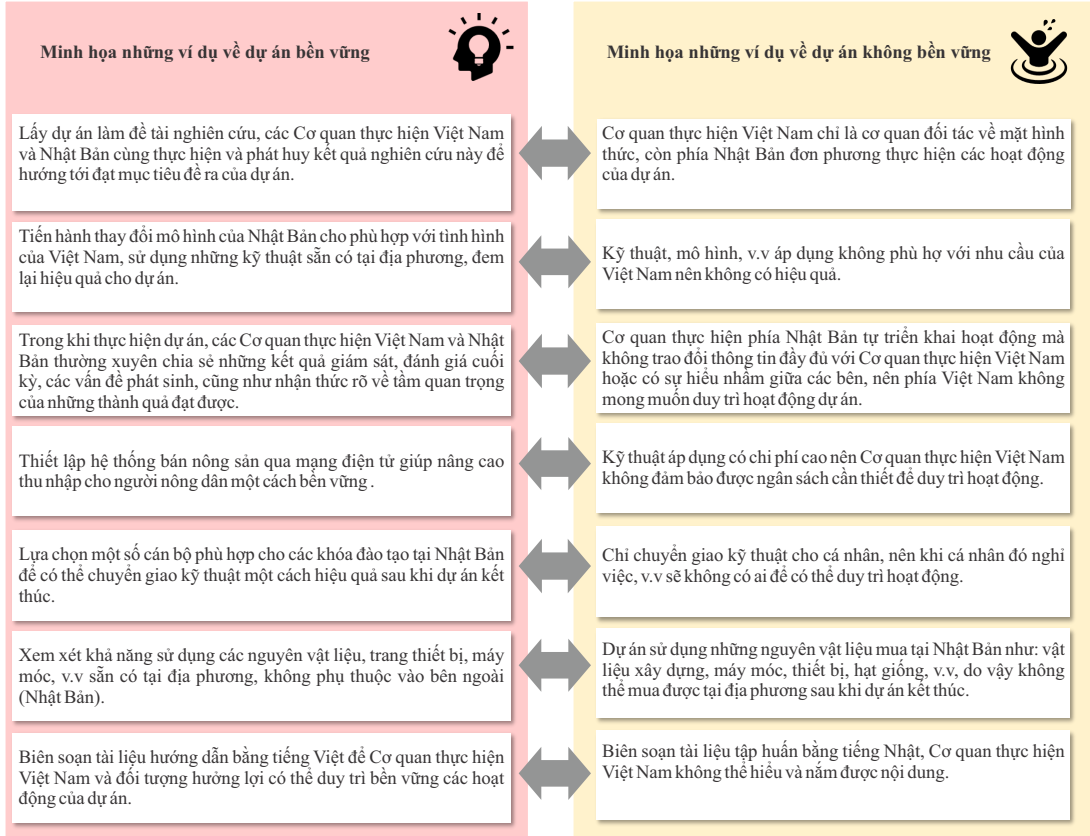
Bốn (4) yếu tố sau đây là các yếu tố quan trọng để duy trì bền vững những thành quả của dự án. Các yếu tố này có mối liên hệ chặt chẽ, có tính tương hỗ lẫn nhau và chỉ phát huy hiệu quả khi được xem xét và áp dụng một cách tổng thể và đồng bộ, thay vì tồn tại độc lập.



Hình 1. Bốn (4) yếu tố quan trọng đảm bảo duy trì bền vững dự án và mối liên hệ

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

Hình số 2 dưới đây giới thiệu các ví dụ minh họa về những dự án bền vững và không bền vững. Các thông tin dưới đây chỉ là ví dụ tham khảo. Việc lập kế hoạch hoạt động một cách thực tế được thực hiện tùy vào mục đích và nội dung của từng dự án.



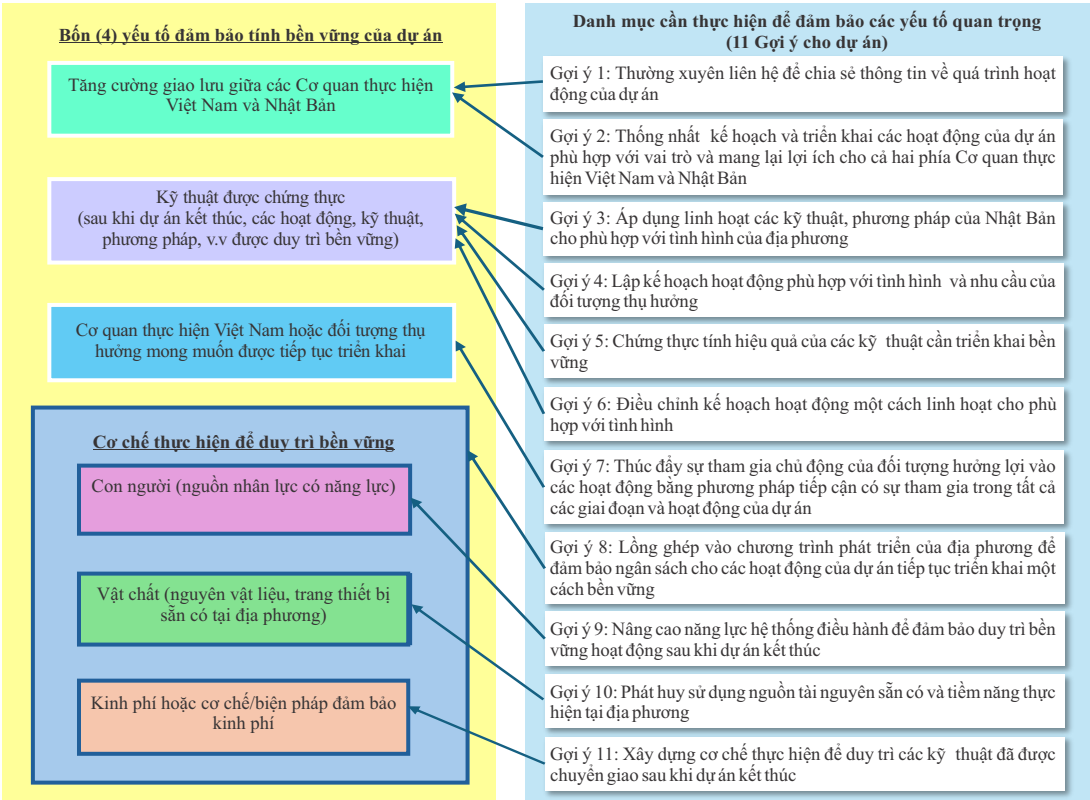
Chú ý: Những ví dụ trên chỉ mang tính minh họa và không phải thông tin đặc thù của dự án cụ thể nào.

Hình 2: Minh họa những ví dụ về dự án bền vững và không bền vững

CHƯƠNG 3

NHỮNG GỢI Ý NHẪM THỰC HIỆN DỰ ÁN MỘT CÁCH BỀN VỮNG

Dựa trên những kinh nghiệm từ các dự án kết thúc tại Việt Nam, chúng tôi đã tổng hợp thành “Mười một (11) gợi ý khi thực hiện hoạt động” để đảm bảo áp dụng được bốn (4) yếu tố quan trọng cho việc duy trì bền vững dự án.



Hình 3: Bốn (4) yếu tố quan trọng đảm bảo tính bền vững của dự án và Mười một (11) gợi ý khi thực hiện hoạt động

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

(1) Liên hệ thường xuyên để chia sẻ thông tin

Trong các dự án thuộc Chương trình JPP, việc liên hệ thường xuyên và đầy đủ giữa các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản đóng vai trò rất quan trọng. Trong các giai đoạn từ khi lập kế hoạch đến triển khai các hoạt động, cũng như giám sát định kỳ, các bên cần thường xuyên tổ chức cuộc họp, trao đổi thông tin qua email hoặc họp trực tuyến, v.v. Việc duy trì liên hệ chặt chẽ và liên tục, cùng nhau xác nhận về tiến độ, các vấn đề và kết quả xuyên suốt quá trình thực hiện dự án là phương pháp hiệu quả góp phần đảm bảo tính bền vững của dự án. Bên cạnh đó, cần phải hiểu rõ sự khác nhau giữa việc chia sẻ thông tin thường xuyên giữa các cán bộ phụ trách dự án và việc báo cáo tiến trình cũng như các kết quả dự án tới các cấp lãnh đạo, để tránh gây hiểu lầm cũng như phát sinh những khác biệt trong nhận thức giữa hai bên.

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

Trong các giai đoạn như lập kế hoạch, giám sát định kỳ và đánh giá cuối kỳ, việc thường xuyên xác nhận mục tiêu và kế hoạch hoạt động cũng như chia sẻ tiến độ dự án và các bài học kinh nghiệm, v.v với Cơ quan thực hiện Việt Nam mang lại nhiều lợi ích. Trong quá trình này, việc nhận thức rõ về kết quả dự án và sự cần thiết phải tiếp tục duy trì kết quả dự án của Cơ quan thực hiện Việt Nam là yếu tố quan trọng để đảm bảo tính bền vững.

Theo “Tài liệu hướng dẫn dành cho Chương trình Đối tác Phát triển của JICA”, tiêu chí đánh giá về “sự tham gia của người dân” được thêm vào cùng sáu (6) tiêu chí đánh giá hiện đang được áp dụng trong đánh giá dự án của các chương trình hợp tác của JICA nói chung như: tính phù hợp, tính hiệu quả, tính bền vững, v.v Tiêu chí này sẽ xem xét và đánh giá cả về mức độ tham gia của Cơ quan thực hiện



Ảnh 3. Người dân tham gia tập huấn phòng chống ngập lụt tại Tp. Hải Phòng

Việt Nam trong việc triển khai các cuộc họp giám sát định kỳ để đánh giá và rà soát lại các hoạt động dự án. Hơn nữa, việc biên soạn và xây dựng các tài liệu của dự án như: PDM, kế hoạch hoạt động, bảng đánh giá giám sát và báo cáo kết quả dự án, v.v bằng ngôn ngữ mà phía Việt Nam có thể hiểu được là một phương pháp hiệu quả.

(3) Sử dụng phiên dịch một cách hiệu quả

Các dự án của Chương trình JPP thường bố trí nhân sự có khả năng giao tiếp bằng ngôn ngữ chung, hoặc trong trường hợp không thể sắp xếp được sẽ sử dụng phiên dịch kiêm điều phối viên tại địa phương. Trong kế hoạch dự án, cần lập kế hoạch bố trí nhân sự (bao gồm cả phiên dịch) một cách chi tiết để đảm bảo liên lạc giữa hai phía Việt Nam và Nhật Bản luôn diễn ra suôn sẻ trong quá trình thực hiện dự án, kể cả trong thời gian không có người Nhật Bản tại địa phương. Ngoài ra, đối với một số dự án đặc thù cần đảm bảo thuê phiên dịch có kiến thức chuyên môn liên quan.

*Ảnh 3: Dự án nâng cao năng lực quản lý vận hành nhà máy xử lý nước thải thành phố Hải Phòng và năng lực ứng phó với ngập lụt

THÔNG DIỆP TỪ VĂN PHÒNG JICA VIỆT NAM (1)

~ TÂM QUAN TRỌNG CỦA GIAO TIẾP KHI CÓ SỰ KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC ~

Do có những khác nhau trong văn hóa và phong tục tập quán giữa Việt Nam và Nhật Bản, nên sự thấu hiểu và đồng cảm của các bên vô cùng quan trọng. Trong giao tiếp, người Nhật Bản thường có xu hướng sử dụng ngôn từ gián tiếp và diễn đạt không rõ ràng, trong khi người Việt Nam thường nói thẳng thắn và trực tiếp. Hơn nữa, sự khác biệt về cơ cấu tổ chức và phong tục của địa phương có thể là vấn đề mà các bên không thống nhất được về phương thức liên lạc cũng như các thủ tục cần thiết. Nếu dự án triển khai thực hiện mà các bên liên quan không nhận thức rõ về những khác biệt này thì sẽ dễ phát sinh hiểu lầm giữa các bên hoặc chậm tiến độ dự án.

Để phòng tránh những vấn đề này, cần xem xét cẩn thận phương thức giải thích hoặc truyền đạt ý định/kế hoạch của các bên, đồng thời xác nhận lại thông tin khi cần thiết. Hơn nữa, để có thể tăng cường cơ chế hợp tác thì cần phải cùng nhau xác nhận cẩn thận những nội dung sau: Nội dung dự án có thực sự cần thiết và phù hợp với điều kiện địa phương không; Các bên đã chia sẻ rõ ràng và có nhận thức chung về vai trò và lợi ích của từng cơ quan liên quan hay chưa, v.v.

Trước khi bắt đầu dự án, cần xác định rõ cơ chế và các quy định cụ thể về việc chia sẻ thông tin như: hình thức và phương thức liên lạc, cũng như luôn đảm bảo chia sẻ các thông tin quan trọng bằng email, v.v. Gần đây, tại Việt Nam, ứng dụng ZALO được sử dụng rộng rãi trong công việc, vì vậy cần làm rõ và xây dựng cơ chế giao tiếp bằng việc phát huy hiệu quả và hợp lý các ứng dụng: ZALO, email hay công văn, v.v.

Gợi ý 2: Lập kế hoạch và triển khai các hoạt động dự án để phát huy vai trò, mang lại lợi ích cho cả Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản

Các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản cần ý thức rõ về ý nghĩa của việc thực hiện dự án và xây dựng hình thành dự án đảm bảo mối quan hệ “đôi bên cùng có lợi (win-win)” và mang lại lợi ích cho cả hai bên. Kinh nghiệm thực tế từ các dự án đã cho thấy việc triển khai những hoạt động mang lại nhiều lợi ích cho các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản sẽ giúp nâng cao động lực tham gia và hiệu quả của dự án. Đồng thời, việc các cơ quan thực hiện dự án vẫn tiếp tục các hoạt động giao lưu hợp tác ngoài dự án hoặc sau khi dự án kết thúc sẽ góp phần đảm bảo tính bền vững của dự án.

Dưới đây là một số ý nghĩa của việc tham gia Chương trình JPP đối với các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản:

Bảng 1. Ví dụ về ý nghĩa của việc tham gia dự án JPP 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 JPP	
	Cơ quan thực hiện Nhật Bản	Cơ quan thực hiện Việt Nam
Chính quyền địa phương	• Đóng góp vào các hoạt động hợp tác quốc tế thông qua việc phát huy kinh nghiệm và thế mạnh của các cơ quan hành chính của Nhật Bản (ví dụ: dịch vụ công, phát huy mạng lưới liên kết với doanh nghiệp và trường học, v.v.). • Thúc đẩy giao lưu và tăng cường quan hệ hữu nghị với chính quyền địa phương của Việt Nam. • Mang lại lợi ích cho các doanh nghiệp của địa phương Nhật Bản (hỗ trợ doanh nghiệp địa phương mở rộng và tiếp cận thị trường nước ngoài).	• Phát triển kinh tế địa phương và cải thiện dịch vụ hành chính thông qua việc áp dụng các kiến thức, kỹ thuật của Cơ quan thực hiện Nhật Bản. • Thúc đẩy giao lưu và tăng cường quan hệ hợp tác hữu nghị với Cơ quan thực hiện Nhật Bản.
Cơ quan nghiên cứu, giáo dục (trường Đại học, v.v.)	• Góp phần phát triển năng lực thông qua phát huy các thành quả nghiên cứu, kiến thức, kỹ thuật của trường Đại học (hoạt động đóng góp xã hội) • Phát huy và áp dụng những kết quả thử nghiệm của phương pháp tiếp cận hoặc chứng thực tính hiệu quả của các hoạt động phát triển vào những nghiên cứu mang tính học thuật liên quan (Nghiên cứu) • Tăng cường giao lưu sinh viên và phát triển giáo dục thông qua các hoạt động chung giữa các bên (Giáo dục)	
Các tổ chức NGO	• Thực hiện các mục tiêu hoạt động của các tổ chức (khác nhau tùy vào từng tổ chức) • Áp dụng những kiến thức và kinh nghiệm đạt được khi thực hiện dự án vào quá trình hoạch định và sửa đổi chính sách của Việt Nam • Áp dụng một cách chiến lược những thành quả của dự án để củng cố và nâng cao năng lực của tổ chức.	

Gợi ý 3: Áp dụng linh hoạt các kỹ thuật của Nhật Bản cho phù hợp với tình hình của địa phương

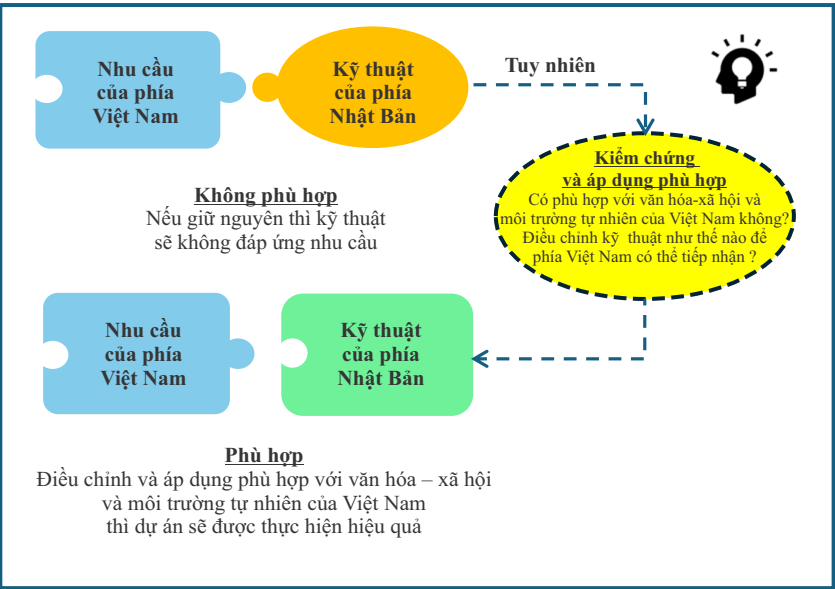
Như đã đề cập trong Chương 1, một trong những yếu tố quan trọng trong việc thực hiện Chương trình JPP là “Hợp tác kỹ thuật”. Trong trường hợp này, vấn đề quan trọng là các kỹ thuật được áp dụng có phù hợp với đặc điểm văn hóa - xã hội và môi trường tự nhiên của địa phương hay không. Nếu phù hợp, có thể kỳ vọng

dự án sẽ đạt được các thành quả được phía Việt Nam tiếp nhận và những kỹ thuật chuyển giao được phát huy sử dụng một cách bền vững.

Ngược lại, nếu không phù hợp, các kỹ thuật đó sẽ không được phía Việt Nam tiếp nhận và Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản nên cùng xem xét và kiểm chứng các yếu tố sau: **Kỹ thuật dự định áp dụng có phù hợp với tình hình của địa phương hay không? Nếu không phù hợp thì cần điều chỉnh như thế nào? Đó có phải là kỹ thuật và kiến thức mà phía Việt Nam có thể tiếp nhận dựa trên tình hình thực tế hay không? v.v.** Việc này vô cùng hữu ích để dự án có thể đạt được thành quả và đảm bảo tính bền vững.



Ảnh 4: Tập huấn về phương pháp Judo trị liệu của Nhật Bản tại Viện Y Dược học Dân tộc Tp. Hồ Chí Minh

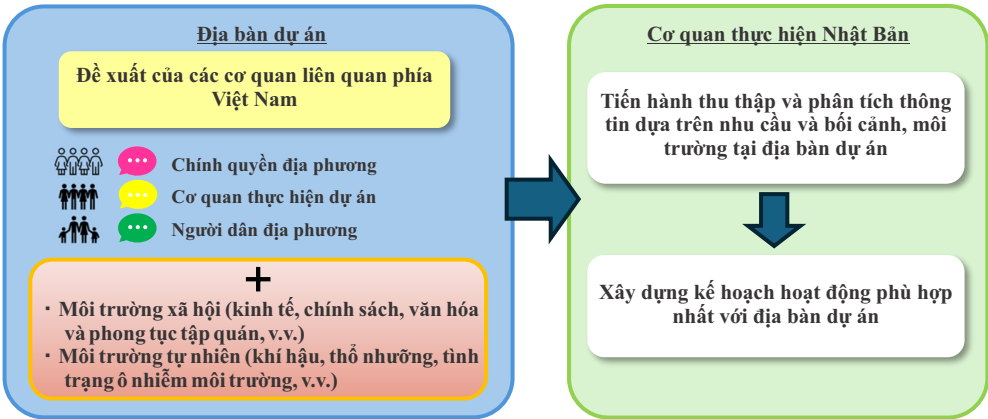


Hình 4. Minh họa về áp dụng các kỹ thuật của Nhật Bản cho phù hợp với Việt Nam

*Ảnh 4: Dự án chuyển giao kỹ thuật điều trị bằng Judo - cải tiến dịch vụ chăm sóc sức khỏe bằng kỹ thuật điều trị chấn thương (bằng phương pháp bảo tồn) không dùng phẫu thuật

Gợi ý 4: Lập kế hoạch hoạt động đáp ứng nhu cầu của đối tượng thụ hưởng

Thực tế cho thấy, đã có những trường hợp các hoạt động dự án được triển khai nhưng không phù hợp với thực tế tại địa phương do công tác khảo sát trước khi thực hiện dự án chưa được tiến hành đầy đủ. Vì vậy, ở giai đoạn bắt đầu dự án, việc **tiến hành khảo sát thực địa, xác định chính xác nhu cầu của khu vực và mối quan tâm của người dân, khai thác nguồn lực và tiềm năng địa phương**, đồng thời tái xác nhận tính phù hợp của hoạt động là rất quan trọng để triển khai hiệu quả các hoạt động. Thay vì áp dụng một chiều các kiến thức và kỹ thuật của phía Nhật Bản, dự án cần chú trọng nghiên cứu kỹ các yếu tố văn hóa - xã hội và môi trường tự nhiên của địa phương, đồng thời đánh giá lại tính phù hợp của các kỹ thuật được chuyển giao. Trong trường hợp cần thiết, kế hoạch hoạt động cần được điều chỉnh kịp thời ngay từ giai đoạn đầu để đảm bảo tính hiệu quả và tính bền vững của dự án. Bên cạnh đó, việc nắm bắt đầy đủ bối cảnh phát sinh nhu cầu và các mối quan tâm của đối tượng thụ hưởng sẽ giúp dự án triển khai các hoạt động phù hợp hơn, qua đó thúc đẩy sự tham gia chủ động của họ. Không chỉ dựa vào ý kiến đề xuất từ Cơ quan thực hiện Việt Nam hay người dân địa phương, Cơ quan thực hiện Nhật Bản cần nắm bắt được các mối quan tâm của đối tượng thụ hưởng tại địa phương và điều chỉnh kế hoạch hoạt động một cách phù hợp để đạt hiệu quả và hiệu suất cao hơn.



Hình 5: Điều chỉnh và xây dựng kế hoạch hoạt động phù hợp với mối quan tâm của đối tượng thụ hưởng dựa trên kết quả phân tích các nhu cầu

Gợi ý 5: Chứng thực tính hiệu quả của các kỹ thuật để đảm bảo tính bền vững

Để đảm bảo tính bền vững của dự án, ngay trong giai đoạn thực hiện, trước hết cần phải **tiến hành chứng thực tính hiệu quả của các kỹ thuật mà dự án mong muốn duy trì bền vững và nhân rộng sau khi kết thúc dự án.**

(1) Các kỹ thuật với chi phí hợp lý có hiệu quả cao đối với đối tượng thụ hưởng

Những kỹ thuật mà dự án sẽ chuyển giao cần phải được chứng thực xem có thể đạt được **hiệu quả phù hợp với đầu vào của dự án như: thời gian, tài chính, nguồn lực của đối tượng thụ hưởng.** 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 như:** kỹ thuật dự định áp dụng cần đầu vào như thế nào, có mang lại hiệu quả cho đối tượng thụ hưởng (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 sẽ không ai có ý định duy trì.

(2) Các điểm quan trọng để kiểm chứng tính hiệu quả của kỹ thuật

Bảng dưới đây giới thiệu những điểm quan trọng để tiến hành kiểm chứng tính hiệu quả của các kỹ thuật. Khi lập kế hoạch dự án, các Cơ quan thực hiện được khuyến nghị xem xét cẩn trọng từng hoạt động của dự án dựa trên các khuyến nghị này. Đặc biệt, ngay từ đầu, các Cơ quan thực hiện nên xây dựng kế hoạch với mục tiêu cụ thể để có thể đảm bảo kỹ thuật được chuyển giao sẽ mang **lại hiệu quả tích cực, có khả năng duy trì bền vững và nhân rộng** trong địa bàn mục tiêu. Hơn nữa, đây cũng là các tiêu chí thẩm định đề xuất dự án của JICA nên các điểm này được khuyến khích áp dụng khi xây dựng hình thành dự án nhằm tăng khả năng được lựa chọn của đề xuất.

Bảng 2. Danh mục những điểm để kiểm chứng tính hiệu quả của kỹ thuật

Hạng mục	Danh mục các điểm kiểm chứng
Mức độ phù hợp với nhu cầu của địa phương, sự hợp lý của việc lựa chọn đối tượng thụ hưởng	• Lựa chọn địa bàn dự án có phù hợp không? • Lựa chọn đối tượng thụ hưởng có phù hợp không? • Đã nắm bắt được đầy đủ tình hình và các vấn đề của người dân tại địa bàn dự án chưa? • Đề xuất dự án phản ánh đầy đủ các nhu cầu và khả năng thực hiện của người dân địa phương hay không?
Mức độ thích hợp của kế hoạch dự án và phương pháp	• Để giải quyết các vấn đề mà mục tiêu của dự án hướng tới thì kế hoạch và cách tiếp cận của dự án có phù hợp không? • Có xem xét để hạn chế tới mức thấp nhất những ảnh hưởng

tiếp cận	không tốt về mặt xã hội, bình đẳng giới, v.v, và tính đến cả những đối tượng ngoài dự án hiện sinh sống tại địa bàn dự án và khu vực xung quanh không?
Mức độ phù hợp của đầu vào và tính hiệu suất	• Nội dung, định lượng, thời điểm của các đầu vào có phù hợp với đầu ra dự kiến không? • Đầu vào có hiệu quả cao với chi phí hợp lý không? • Đã xây dựng các tiêu chí để đánh giá kết quả dự án chưa? • Trong trường hợp cần cử nhân sự đến địa phương triển khai các hoạt động dự án thì thời gian và số lượng người có phù hợp không? • 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 so với tiêu chuẩn của Nhật Bản không?)
Cơ chế và năng lực thực hiện của các cơ quan phía Việt Nam	• Vai trò và nhiệm vụ của các cơ quan phía Việt Nam đã rõ ràng chưa? • Cơ quan đối tác và các cơ quan thực hiện khác của phía Việt Nam có đảm bảo nhân lực thực hiện hay không?

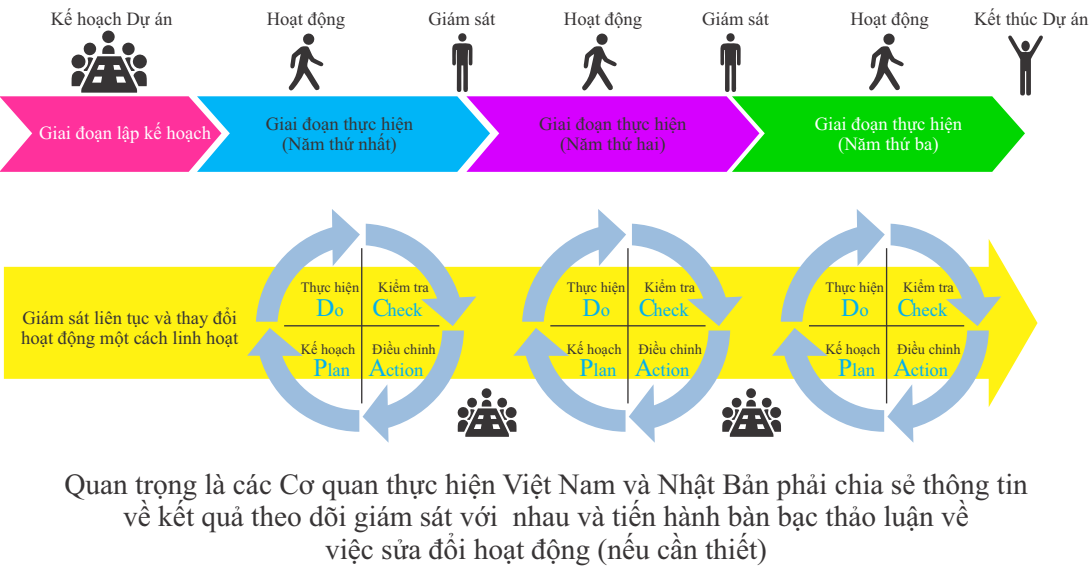
Gợi ý 6: Điều chỉnh kế hoạch hoạt động một cách linh hoạt cho phù hợp với tình hình

(1) Phát hiện sớm vấn đề thông qua giám sát và điều chỉnh kế hoạch một cách linh hoạt

Trong quá trình thực hiện dự án, những vấn đề không lường trước được có thể sẽ phát sinh. Để thực hiện dự án một cách hiệu quả với hiệu suất cao, cần **tiến hành giám sát đánh giá định kỳ để kịp thời nắm bắt tiến độ dự án và những vấn đề phát sinh, và nhanh chóng chia sẻ thông tin giữa các Cơ quan thực hiện Việt Nam, Nhật Bản và JICA. Trường hợp cần thiết, các bên cùng nhau xem xét lại nội dung kế hoạch đã đề ra và tiến hành sửa đổi cho phù hợp hoàn cảnh.** Việc này giúp cho vấn đề không 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. Dựa trên kết quả đánh giá giám sát của các Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản, JICA sẽ có thể tiến hành đánh giá dự án một cách khách quan.

Thay đổi kế hoạch hoạt động một cách linh hoạt cho phù hợp với tình hình và nhu cầu của địa phương chính là đặc điểm nổi bật của các dự án trong khuôn khổ Chương trình JPP. Sau khi trao đổi và thảo luận với JICA, nội dung dự án có thể được điều chỉnh phù hợp với tiến độ công việc, và khi cần thiết có thể thay đổi nội dung của Hợp đồng ủy thác với JICA cũng như nội dung dự án. Về nguyên tắc, dự án không thể thay đổi mục tiêu tổng thể và mục tiêu dự án của PDM, tuy nhiên có thể thay đổi các kết quả mong đợi và hoạt động cho phù hợp với tình hình thực tế, giúp việc triển khai dự án đạt hiệu quả cao hơn.

JICA tiến hành đánh giá hiệu quả của dự án thông qua chu trình từ kế hoạch, thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh (PDCA) với bốn (4) bước lặp lại liên tục: Plan (Lập kế hoạch) → Do (Thực hiện) → Check (Kiểm tra) → Action (Điều chỉnh/Hành động). Đây là một phương pháp giúp cải thiện công việc một cách liên tục và cũng là cách đánh giá dự án mà các Cơ quan thực hiện có thể sử dụng. Trong quá trình thực hiện dự án, các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản nên phối hợp triển khai dự án theo kế hoạch, theo dõi đánh giá dự án, tiến hành sửa đổi kế hoạch thực hiện một cách linh hoạt dựa trên kết quả theo dõi đánh giá (nếu cần thiết), cải tiến các hoạt động một cách liên tục để đảm bảo hiệu quả.



Hình 6. Minh họa về việc thay đổi nội dung hoạt động linh hoạt cho phù hợp với tình hình

(2) Những rủi ro có thể xảy ra

Bảng dưới đây đề cập tới các rủi ro cơ bản có thể có thể xảy ra trong quá trình thực hiện dự án. Các rủi ro thực tế tùy thuộc vào nội dung của từng dự án, nhưng trong quá trình thực hiện, cần dự đoán và giám sát các rủi ro này, đồng thời cần linh hoạt điều chỉnh kế hoạch dự án nếu nhận thấy việc giữ nguyên kế hoạch ban đầu có khả năng cao dẫn đến các rủi ro.

Bảng 3. Danh mục các rủi ro có thể xảy ra

Hạng mục	Các rủi ro chính có thể xảy ra
Nhu cầu của đối tượng thụ hưởng	Kế hoạch ban đầu không phù hợp với nhu cầu của đối tượng thụ hưởng, dẫn đến hiệu quả của dự án thấp.
Chính sách - Chế độ	Trong chế độ - chính sách tại địa phương, dự án thuộc nhóm có mức độ ưu tiên không cao, làm giảm hiệu quả dự án.

Đầu vào	Các đầu vào của phía Nhật Bản như: phái cử chuyên gia, đào tạo tại Nhật, cung cấp trang thiết bị, v.v. không được triển khai đúng như dự kiến. Đối tượng tiếp nhận chuyển giao kỹ thuật của phía Việt Nam không được bố trí đúng như kế hoạch ban đầu.
Tính phù hợp của Cơ quan thực hiện Việt Nam	Lựa chọn Cơ quan thực hiện Việt Nam - đối tượng tiếp nhận chuyển giao kỹ thuật, không phù hợp, dẫn đến dự án không đạt hiệu quả.
Cơ cấu tổ chức của phía Việt Nam	Cơ cấu tổ chức của phía Việt Nam chưa hoàn thiện, làm giảm hiệu quả và tính bền vững của dự án.
Năng lực của phía Việt Nam	Năng lực của phía Việt Nam chưa đầy đủ, làm giảm hiệu quả và tính bền vững của dự án.
Tài chính của phía Việt Nam	Phía Việt Nam thiếu ngân sách và nguồn tài chính để cùng triển khai các hoạt động và duy trì kết quả dự án sau khi kết thúc, làm giảm hiệu quả và tính bền vững của dự án.

THÔNG điệp từ VĂN PHÒNG JICA VIỆT NAM (2)

~ ĐÔI BÊN THẤU HIỂU VÀ ỨNG PHÓ NHANH CHÓNG ~

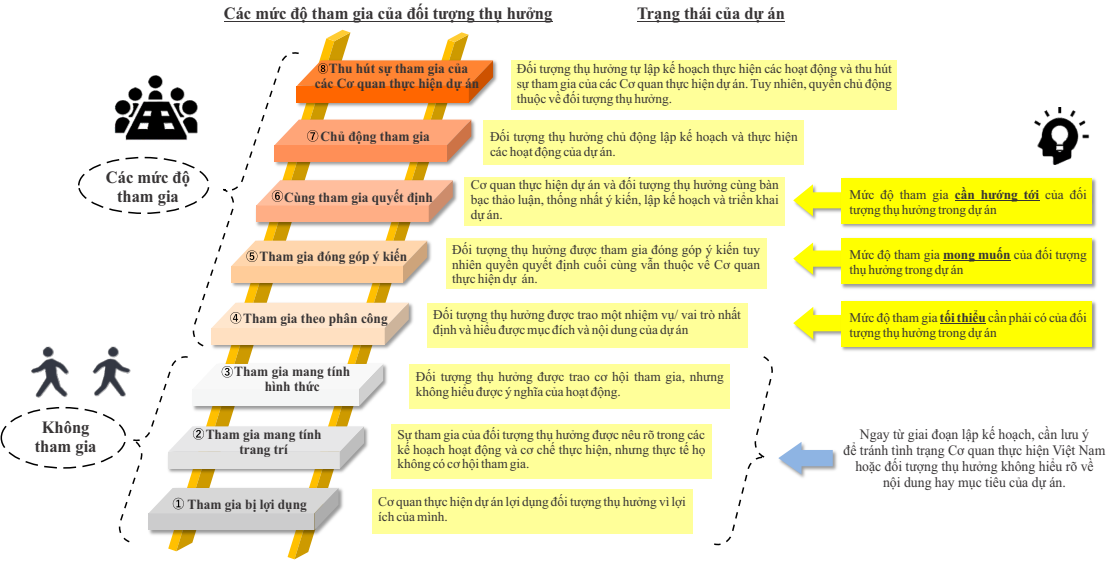
Phía Nhật Bản rất chú trọng việc lập kế hoạch trước khi thực hiện và triển khai theo đúng kế hoạch. Khi có bất cứ thay đổi nào, cần phải báo cáo và giải thích lý do một cách chi tiết trong nội bộ tổ chức. Ngược lại, tại Việt Nam, việc thay đổi kế hoạch diễn ra thường xuyên và tính linh hoạt được ưu tiên hơn. Phía Nhật Bản cần ứng phó linh hoạt với các thay đổi phù hợp với tình hình thực tế, đồng thời nắm rõ bối cảnh và các nguyên nhân. Nếu phía Việt Nam giải thích và chia sẻ thông tin một cách đầy đủ, phía Nhật Bản có thể nhanh chóng xem xét lại kế hoạch hoặc đưa ra phương án thay thế, giúp tránh tình trạng đình trệ hoạt động.

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

(1) Giới thiệu phương pháp tiếp cận có sự tham gia

Trong các dự án của Chương trình JPP, có thể nói một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới kết quả của dự án chính là sự tham gia chủ động và tích cực của đối tượng thụ hưởng gồm người dân địa phương, các cán bộ của Cơ quan đối tác hoặc 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 các Cơ quan thực hiện dự án hoặc đối tượng thụ hưởng vào các quá trình hoạt động của dự án. Các dự án của Chương trình JPP thường áp dụng các cấp độ tham gia của phương pháp tiếp cận này như sau: (4) “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); (5) “Tham gia ý kiến” (đối tượng thụ hưởng được tham gia đóng

góp ý kiến, tuy nhiên quyền quyết định cuối cùng vẫn thuộc về Cơ quan thực hiện dự án); (6) **“Cùng tham gia quyết định”** (Cơ quan thực hiện dự án và đối tượng thụ hưởng cùng nhau bàn bạc để lập kế hoạch và thực hiện dự án). **Để thúc đẩy sự tham gia một cách chủ động của đối tượng thụ hưởng vào các hoạt động của dự án, cần hình dung ra từng cấp độ tham gia của phương pháp tiếp cận này mà dự án mong muốn 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 7 dưới đây. Các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản cần cùng nhau xây dựng mục tiêu đạt được của các cấp độ tham gia và khuyến khích sự tham gia của các cán bộ dự án và cả đối tượng thụ hưởng của dự án như người dân địa phương, v.v.



Nguồn: 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, đã chỉnh sửa cho phù hợp với nội dung của dự án thuộc Chương trình JPP tại Việt Nam

Hình 7. Mức độ tham gia của đối tượng thụ hưởng trong các dự án thuộc Chương trình JPP tại Việt Nam

(2) Tham gia theo phân công

Tham gia theo phân công là mức độ tham gia tối thiểu cần thiết của đối tượng thụ hưởng 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 thụ hưởng 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 đối tượng thụ hưởng (hay đại diện). Trong buổi họp này, các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản cùng nhau nghiên cứu làm thế nào để đối tượng thụ hưởng đảm trách một phần hoạt động của dự án.



Ảnh 5: Người dân và chính quyền địa phương di tản sơ tán tại khu vực thường xảy ra sạt lở của Lào Cai

(3) Tham gia ý kiến

Tham gia ý kiến là cấp độ mà đối tượng thụ hưởng 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 chính xác những nhu cầu của đối tượng thụ hưởng và là mức độ tham gia mong muốn trong các dự án của Chương trình JPP. Chính vì vậy, **Cơ quan thực hiện Việt Nam tích cực và chủ động đóng góp ý kiến, tạo cơ hội lắng nghe ý kiến của đối tượng thụ hưởng, tiếp thu và phản ánh những ý kiến đó vào trong hoạt động của dự án** đóng vai trò rất quan trọng. Ví dụ, dự án có thể tiến hành điều tra về nhu cầu của đối tượng hưởng lợi, tổ chức các buổi thảo luận rộng rãi, tạo cơ hội để lắng nghe ý kiến từ các đối tượng thụ hưởng.

(4) Cùng tham gia quyết định

Cùng tham gia quyết định là cấp độ mà các Cơ quan thực hiện dự án và đối tượng thụ hưởng cùng nhau bàn bạc thảo luận, thống nhất ý kiến, phối hợp lập kế hoạch và cùng triển khai thực hiện các hoạt động dự án. Có thể nói, đây chính là mức độ tham gia của đối tượng thụ hưởng mà các dự án của Chương trình JPP cần hướng tới. Để làm được điều đó, ngay



***Ảnh 5: Dự án tăng cường năng lực cho cộng đồng địa phương về giảm thiểu rủi ro sạt lở mái dốc**

từ giai đoạn lập kế hoạch dự án, các Cơ quan thực hiện dự án cần **khuyến khích sự tham gia của các đối tượng thụ hưởng, 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 ý kiến quyết định**. Ví dụ: cùng đối tượng thụ hưởng tiến hành khảo sát, thu thập thông tin và lập kế hoạch hoạt động, hoặc cùng soạn thảo tài liệu hướng dẫn, v.v.

THÔNG DIỆP TỪ VĂN PHÒNG JICA VIỆT NAM (3)

~ HƯỚNG TỚI TƯƠNG LAI BỀN VỮNG VỚI SỰ CHỦ ĐỘNG CỦA ĐỊA PHƯƠNG ~

Sự tham gia chủ động của người dân địa phương và các cơ quan chính quyền liên quan là yếu tố then chốt. Trong các quá trình dự án từ lập kế hoạch đến triển khai và giám sát, việc chính quyền địa phương và người dân hợp tác, chia sẻ thông tin và cùng ra quyết định sẽ giúp tận dụng tối đa nguồn lực tại chỗ. Ngay cả khi chính quyền địa phương không thể trực tiếp đảm nhận công việc của dự án thì sự tham gia chủ động của người dân vẫn là yếu tố then chốt để duy trì kết quả và quyết định tính bền vững của dự án. Phát triển bền vững không thể “nhập khẩu” hay ban phát từ bên ngoài, mà được tạo lập bởi chính cộng đồng địa phương. Chính sự tham gia của người dân là yếu tố quan trọng nhất trong duy trì bền vững kết quả dự án tại địa phương.

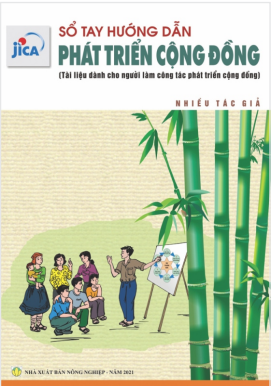
Vào năm 2012, Văn phòng JICA Việt Nam đã phối hợp với các chuyên gia Việt Nam xây dựng cuốn “**Sổ tay Hướng dẫn Phát triển Cộng đồng (tài liệu dành cho người làm công tác phát triển cộng đồng)**”, nhằm hỗ trợ các cơ quan/tổ chức có thể áp dụng phương pháp tiếp cận có sự tham gia một cách hiệu quả và thuận lợi, đảm bảo phát huy bền vững kết quả của dự án. Cuốn Sổ tay này được kỳ vọng sẽ trở thành tài liệu tham khảo cho các tổ chức mong muốn áp dụng phương pháp tiếp cận có sự tham gia, giúp thúc đẩy sự tham gia chủ động của người dân và các cơ quan liên quan từ giai đoạn hình thành cho đến khi kết thúc dự án.

Vui lòng quét mã QR dưới đây để xem chi tiết về cuốn “Sổ tay Hướng dẫn Phát triển Cộng đồng”.

Bản tiếng Anh



Bản tiếng Việt



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 Việt Nam

Tại Việt Nam, nếu Cơ quan thực hiện Việt Nam là cơ quan nhà nước thì cần tạo lập cơ chế đảm bảo kinh phí ngay trong nội bộ cơ quan hay xin bố trí ngân sách từ Cơ quan chủ quản để có thể tiếp tục triển khai các hoạt động của dự án một cách bền vững sau khi dự án kết thúc. Tuy nhiên, để được bố trí kinh phí cần thiết, 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**. Trong các dự án của Chương trình JPP, nếu các yếu tố sau: **phù hợp với chính sách liên quan (tính phù hợp), đạt được hiệu quả cao (tính hiệu quả), đạt hiệu quả cao phù hợp với chi phí hợp lý (hiệu suất)** được kiểm chứng và xác định rõ thì sau khi dự án kết thúc, phía Việt Nam sẽ tiếp tục duy trì và phát triển các kết quả của dự án.

Do vậy, **việc thường xuyên báo cáo để Cơ quan chủ quản hoặc Cơ quan quản lý ngân sách hiểu rõ về tầm quan trọng của các kỹ thuật đã được chứng thực hiệu quả của dự án là một trong những biện pháp hữu hiệu để đảm bảo ngân sách cần thiết cho hoạt động dự án**. Trong nhiều dự án của Chương trình JPP tại Việt Nam, các Cơ quan thực hiện dự án đã và đang nỗ lực tiến hành các hoạt động hiệu quả như: biên soạn tài liệu hướng dẫn để tuyên truyền giới thiệu rộng rãi về tính hiệu quả của kỹ thuật được chuyển giao, tăng cường sự tham gia sâu và tích cực của các cán bộ phụ trách của các cơ quan liên quan (bao gồm mời tham gia tập huấn tại Nhật Bản), tổ chức các buổi hội thảo chuyên đề cho đối tượng là các cán bộ của cơ quan các cấp từ Trung ương tới địa phương và cả các tổ chức quần chúng.

(2) Xây dựng cơ chế để huy động nguồn kinh phí từ các tổ chức bên ngoài

Trong trường hợp chủ thể duy trì phổ cập những kỹ thuật của dự án là các tổ chức đoàn thể quần chúng như: nhóm nông dân, Hội phụ nữ, v.v, thì cần thiết phải **xây dựng một cơ chế gây quỹ từ bên ngoài một cách bền vững**. Tùy theo nội dung của dự án mà có thể áp dụng các phương thức đa dạng và khác nhau. 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. Tuy nhiên, 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, các Cơ quan thực hiện cần bàn bạc thảo luận và xác nhận một cách cẩn trọng về các phương thức phù hợp để có thể huy động được kinh phí hoạt động cần thiết từ các tổ chức bên ngoài.

Ví dụ:

Đối với hoạt động nâng cao năng lực đào tạo của các cơ sở giáo dục nghề nghiệp, sau khi dự án kết thúc, nếu hoạt động được đánh giá là thành công và có ý nghĩa thực tiễn, cơ sở đào tạo cần đưa các nội dung, ngành nghề (lĩnh vực) đã được hỗ trợ vào chương trình đào tạo hằng năm của đơn vị.

Tương tự, đối với các mô hình phát triển kinh tế địa phương, chính quyền các cấp cần xem xét đưa mô hình vào Kế hoạch phát triển kinh tế – xã hội hằng năm của địa phương nhằm phát huy hiệu quả lâu dài, đồng thời tạo điều kiện để nhân rộng mô hình cho nhiều nhóm đối tượng và tới các địa phương khác.

THÔNG DIỆP TỪ VĂN PHÒNG JICA VIỆT NAM (4)

~ QUAN HỆ ĐỐI TÁC CHẶT CHẼ GIÚP THAY ĐỔI SỰ KHÁC BIỆT VỀ NHẬN THỨC VÀ TÍCH CỰC HỖ TRỢ LẦN NHAU ~

Theo Báo cáo đánh giá sau khi kết thúc dự án của Chương trình Đối tác Phát triển của JICA (giai đoạn 2019–2022), có thể thấy rõ sự khác biệt trong nhận thức về dự án giữa các Cơ quan thực hiện dự án. Phía Cơ quan đối tác có xu hướng coi trọng nội dung “cung cấp và chuyển giao trang thiết bị”, trong khi phía Nhật Bản lại chú trọng “tăng cường năng lực thông qua đào tạo/tập huấn” và “nâng cao nhận thức và cơ chế của cơ quan đối tác”. Trong Chương trình JPP, việc cung cấp trang thiết bị không phải là mục tiêu chính của dự án. Các Cơ quan thực hiện nên thường xuyên chia sẻ các điểm khó khăn và mặt hạn chế, cùng nhau xây dựng dự án tập trung vào các yếu tố mềm như: đào tạo/chuyển giao kỹ thuật và xây dựng cơ cấu tổ chức. Hơn nữa, cần xây dựng cơ chế để có thể triển khai các hoạt động dự án một cách tự chủ ngay cả khi không có nguồn hỗ trợ từ bên ngoài, khuyến khích sử dụng hiệu quả nguồn lực địa phương, cũng như phối hợp chặt chẽ với chính quyền, xây dựng cơ chế đảm bảo kinh phí và vận hành hiệu quả các trang thiết bị. Điều này kết hợp với việc phối hợp lập kế hoạch duy trì hoạt động sẽ giúp hình thành hệ thống. Điều quan trọng là phải nhìn nhận rằng, những khác biệt của hai bên không phải là vấn đề mà là môi quan hệ bổ trợ. Khi hai bên thường xuyên trao đổi để tìm ra giải pháp thì đó chính là bước đầu tiên hướng tới xây dựng mối quan hệ đối tác thực sự.



Ảnh 6: Ngày hội: “Bé yêu thể thao” lần đầu tiên được tổ chức tại Trường mầm non Dịch Vọng Hậu, Hà Nội

(3) Đề xuất đưa vào chương trình hoạt động hằng năm của Cơ quan thực hiện Việt Nam

Trên cơ sở những hoạt động đã được triển khai thành công trong khuôn khổ Chương trình JPP, sau khi được đánh giá là hiệu quả và phù hợp với điều kiện thực tiễn, Cơ quan thực hiện Việt Nam được khuyến khích lồng ghép và đưa các hoạt động/ kết quả này vào chương trình hoạt động hằng năm của tổ chức hay Kế hoạch phát triển kinh tế – xã hội của địa phương. Đây được xem là giải pháp cụ thể và bền vững nhằm duy trì, phát huy và nhân rộng kết quả của dự án thông qua việc chủ động bố trí ngân sách và huy động nguồn lực hằng năm của địa phương.



Ảnh 7: Bài tập phòng chống ngã cho người già của Nhật Bản đang được triển khai tại một số địa phương của Việt Nam

*Ảnh 6: Dự án xây dựng mô hình giáo dục mầm non kiểu Nhật tại Trường Mầm non Dịch Vọng Hậu, Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội
*Ảnh 7: Dự án hỗ trợ dự phòng chăm sóc sức khỏe người cao tuổi, ứng phó với vấn đề già hóa dân số áp dụng mô hình Tsuyama

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

(1) Xây dựng định hướng dựa trên các yếu tố nhân lực, tổ chức, thể chế và hệ thống xã hội

Đối với hầu hết các dự án thuộc Chương trình JPP, việc nâng cao năng lực thường tập trung ở cấp độ cá nhân hoặc cấp độ tổ chức. Tuy nhiên, ngay từ giai đoạn lập kế hoạch, dự án cần xem xét các hoạt động này có góp phần tăng cường năng lực của cấp lãnh đạo của Cơ quan thực hiện Việt Nam hay không. Điều quan trọng là cần hiểu rõ và nắm vững tình hình về nguồn nhân lực, tổ chức và cơ chế của Cơ quan thực hiện Việt Nam, từ đó xác định rõ kỹ năng đã có và kỹ năng còn thiếu. Cần lưu ý tránh triển khai kế hoạch nâng cao năng lực mang tính một chiều với nội dung không cần thiết đối với nhân lực, tổ chức hoặc cơ chế của Cơ quan thực hiện Việt Nam.

(2) Phát triển năng lực nhằm nâng cao tính chủ động và thúc đẩy áp dụng các phương pháp của Nhật Bản

Để phát huy tối đa hiệu quả của việc phát triển năng lực, Cơ quan thực hiện Việt Nam nên chủ động nhận diện và giải quyết các vấn đề của chính mình. Vì vậy, việc thu hút sự tham gia của các bên liên quan ngay từ giai đoạn đầu của dự án và cùng tham gia quyết định trong các hoạt động: lập kế hoạch - triển khai - đánh giá dựa trên sự đồng thuận của các bên đóng vai trò quan trọng. Quy trình này giúp các bên hiểu rõ sự cần thiết và ý nghĩa của dự án, từ đó nâng cao động lực duy trì và phát triển các kết quả dự án.



Ảnh 8: Bài giảng về kỹ thuật xây dựng thực tiễn của Nhật Bản

Hơn nữa, trong các dự án thuộc Chương trình JPP, việc áp dụng phương pháp đào tạo nhân lực theo mô hình Nhật Bản có thể mang lại hiệu quả cao. Đặc điểm của phương pháp này bao gồm: chú trọng quá trình tạo lập sự đồng thuận giữa các bên liên quan trong việc ra quyết định; đề cao việc xây dựng mối quan hệ tin

*Ảnh 8: Dự án thí điểm xây dựng hệ thống hỗ trợ việc làm tại Việt Nam cho thực tập sinh phát huy được kỹ năng xây dựng đã được đào tạo tại Nhật Bản

cậy lẫn nhau; khuyến khích thử nghiệm, học hỏi thông qua thực tiễn; xây dựng mối quan hệ lâu dài giữa các tổ chức. Phương pháp tiếp cận này được triển khai thông qua các hoạt động hướng tới các cá nhân và cơ quan/tổ chức tại địa phương, đòi hỏi nhiều thời gian nhưng thúc đẩy được sự thay đổi từ bên trong của đối tượng thụ hưởng. Khi phía Việt Nam hiểu và nhận thấy sự hướng dẫn tận tâm của các chuyên gia Nhật Bản, họ sẽ học hỏi được nhiều không chỉ về các kỹ thuật mà còn về phương pháp tập huấn/giảng dạy của Nhật Bản, từ đó góp phần tăng cường giao lưu và hợp tác giữa các tổ chức trong tương lai.

(3) 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 để đạt mục đích chính là sử dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo nhằm thực hiện hiệu quả các hoạt động của dự án. Từ giai đoạn lập kế hoạch, các Cơ quan thực hiện dự án phải cùng xây dựng và triển khai kế hoạch nâng cao năng lực có tính đến khả năng duy trì bền vững các hoạt động sau khi dự án kết thúc và lựa chọn đối tượng thụ hưởng phù hợp. Hơn nữa, cần xây dựng kế hoạch chuyển giao kỹ thuật, công nghệ, v.v cho các đối tượng thụ hưởng thích hợp có đủ năng lực duy trì bền vững các hoạt động sau khi dự án kết thúc với chu trình và điều kiện tuyển chọn minh bạch.

Bên cạnh đó, tùy theo vai trò của cán bộ sau khi dự án kết thúc mà tiến hành nâng cao năng lực chuyên môn hay năng lực quản lý một cách phù hợp. Tại Việt Nam, để dự án được triển khai một cách thuận lợi và duy trì bền vững các kết quả thì một trong những biện pháp hữu hiệu là tăng cường sự tham gia của cán bộ cấp lãnh đạo vào các hoạt động của dự án.

THÔNGIỆP TỪ VĂN PHÒNG JICA VIỆT NAM (5)

~ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC MANG LẠI SỰ CHUYỂN ĐỔI BỀN VỮNG ~

Chìa khóa cho sự thành công và tính bền vững của các dự án hợp tác quốc tế là đào tạo nguồn nhân lực phù hợp. Đào tạo nguồn nhân lực có liên quan trực tiếp đến việc phát triển kết quả dự án trong tương lai, nhưng thường bị xem nhẹ do mất nhiều thời gian và công sức nhưng lại khó thấy được kết quả trong ngắn hạn. Vì vậy, trước khi bắt đầu dự án, các bên liên quan cần bàn bạc thảo luận kỹ lưỡng về các vấn đề và đạt được sự thống nhất đặt trọng tâm vào việc đào tạo nguồn nhân lực/nâng cao năng lực. Hơn nữa, việc truyền đạt kiến thức và chuyển giao kỹ thuật phù hợp với đặc thù chuyên môn và đặc điểm địa lý của địa bàn dự án là rất quan trọng. Khuyến khích biên soạn tài liệu hướng dẫn dễ sử dụng hay tạo lập cơ chế dễ áp dụng tại địa phương, để địa phương có thể chủ động duy trì và cải tiến các kết quả đã đạt được, ngay cả sau khi dự án kết thúc. Nguồn nhân lực chất lượng cao kết hợp với cơ chế có thể áp dụng tại địa phương sẽ trở thành động lực thúc đẩy phát triển khu vực. Đầu tư vào đào tạo nguồn nhân lực chính là chìa khóa mang lại sự chuyển đổi bền vững.

Gợi ý 10: Phát huy sử dụng nguồn tài nguyên và tiềm năng 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. 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 không phổ biến và nhân rộng được các kỹ thuật của dự án do không mua được phụ tùng thay thế.



Ảnh 9: Nhà cộng đồng truyền thống được chính bà con dân tộc xây dựng bằng nguyên vật liệu sẵn có của địa phương tại xã A Lưới 5, Tp. Huế

Cơ quan thực hiện Nhật Bản thường không nắm rõ hoặc thiếu thông tin về các vật tư, trang thiết bị sẵn có tại địa phương. Vì vậy, khi thực hiện dự án nên 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 thụ hưởng có thể mua được tại địa phương.

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

Một trong những phương pháp hữu hiệu là tìm hiểu và phát hiện những kỹ thuật sẵn có tại địa phương và được chính đối tượng thụ hưởng như người dân địa phương, nông dân, v.v tiến hành phổ cập và nhân rộng. Tại một số địa phương, do cơ chế phổ biến kỹ thuật chưa phát huy hiệu quả nên có nhiều kỹ thuật “tiềm ẩn”

*Ảnh 9: Tiếp cận tổng hợp đến đối tượng dễ bị tổn thương nhằm đối phó với thảm họa tự nhiên ở miền Trung Việt Nam

hữu ích không được biết tới và phổ biến tại địa phương. Những kỹ thuật sẵn có này thường phù hợp với trình độ nhận thức và kỹ năng của đối tượng thụ hưởng, phát huy sử dụng các nguyên vật liệu sẵn có tại địa phương, dễ dàng phổ cập và nhân rộng bởi chính các đối tượng thụ hưởng của dự án.

Việc dự án tìm hiểu và phát hiện ra những kỹ thuật “tiềm ẩn” hữu ích tại địa phương rồi tiến hành phổ biến và nhân rộng tại địa bàn dự án sẽ góp phần phát triển bền vững các hoạt động mà không bị phụ thuộc vào yếu tố bên ngoài.



Ảnh 10: Nguồn tài nguyên phong phú “tiềm ẩn” của địa phương được bà con dân tộc khai thác và sử dụng hiệu quả

Gợi ý 11: Xây dựng cơ chế để duy trì các kỹ thuật đã được chuyển giao sau khi dự án kết thúc

Cơ chế để nâng cao tính bền vững và khả năng nhân rộng kỹ thuật đã được chuyển giao chính là **“phương thức và cơ chế thực hiện để duy trì và nhân rộng kết quả dự án”**. Vì vậy, cần phải xây dựng cơ chế này ngay trong quá trình thực hiện dự án và có thể được chia thành hai trường hợp gồm phát huy “chức năng/nhiệm vụ cốt lõi” và xây dựng “cơ chế bổ sung” của Cơ quan thực hiện Việt Nam.

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

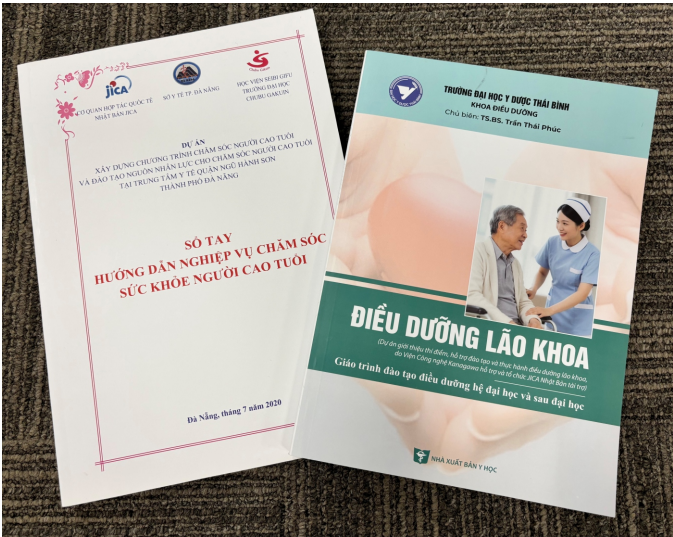
Trong Chương trình JPP, nhiều trường hợp Cơ quan thực hiện Việt Nam là các đơn vị vốn có vai trò phổ cập về công nghệ và kỹ thuật, nên những hoạt động và thành quả của dự án sẽ vẫn tiếp tục được phổ cập tới những đối tượng thụ hưởng gián tiếp sau khi dự án kết thúc. Ví dụ, nếu Cơ quan thực hiện Việt Nam là một cơ quan giáo dục thì họ có thể tích hợp chương trình đào tạo đã được xây dựng trong dự án vào chương trình đào tạo sẵn có. Trong trường hợp các cơ quan có thể phát huy dựa trên 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.

*Ảnh 10: Dự án xây dựng cơ chế phát triển bền vững tiểu thủ công nghiệp ở nông thôn miền núi tỉnh Quảng Nam

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

Có những trường hợp Cơ quan thực hiện dự án cần phải thành lập một bộ phận/tổ chức thực hiện mới, hoặc trao trách nhiệm này cho một bộ phận/tổ chức sẵn có, hay 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 một nhóm cộng đồng mới (chẳng hạn như: nhóm nông dân) 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 mới, v.v. Do các cá nhân, tổ chức 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 trọng 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.

Thêm vào đó, trong bất kỳ trường hợp nào thì một trong những phương pháp hiệu quả để có thể duy trì tính bền vững và nhân rộng các thành quả của dự án chính là xây dựng và biên soạn tài liệu hướng dẫn sử dụng, tuyên truyền quảng bá rộng rãi thông qua các phương tiện truyền thông (ví dụ: website, v.v). Khi soạn thảo các tài liệu này, các Cơ quan thực hiện cần cùng nhau bàn bạc và thảo luận rõ về mục đích sử dụng, đối tượng sử dụng, đồng thời lựa chọn ngôn ngữ, thuật ngữ dễ hiểu dành cho đối tượng đó. Ngoài ra, hình ảnh, sơ đồ, bảng biểu, các ví dụ thực tế nên được sử dụng hiệu quả để giúp người sử dụng dễ hiểu và dễ áp dụng.



Ảnh 11: Biên soạn tài liệu về Chăm sóc người cao tuổi có tham khảo mô hình và kỹ thuật Kaigo của Nhật Bản

*Ảnh 11: Dự án thí điểm giới thiệu, hỗ trợ đào tạo và thực hành điều dưỡng lão khoa (sách bên phải); và Dự án xây dựng chương trình chăm sóc người cao tuổi và đào tạo nguồn nhân lực cho chăm sóc người cao tuổi tại Trung tâm Y tế quận Ngũ Hành Sơn, thành phố Đà Nẵng (sách bên trái)

(3) Hoạt động tuyên truyền giáo dục dựa trên kế hoạch dài hạn

Một số dự án của Chương trình JPP đã và đang triển khai các hoạt động tuyên truyền giáo dục nâng cao nhận thức cho người dân địa phương nhằm duy trì và nhân rộng thành quả dự án. Các hoạt động này thường được triển khai dựa trên tầm nhìn dài hạn, gắn với kế hoạch phát triển khu vực tổng thể. Do đó, thành quả của các hoạt động này rất khó nhận ra ngay 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 tạo ra hiệu quả tích cực từng bước cho sự phát triển của cộng đồng địa phương.



Ảnh 12: Truyện tranh giáo dục về phòng chống thiên tai cho trẻ nhỏ tại Lào Cai

Cuốn Sổ tay hướng dẫn này được biên soạn bằng 2 ngôn ngữ tiếng Việt và tiếng Nhật. Vui lòng tham khảo trong đường link dưới đây.

https://www.jica.go.jp/activities/schemes/partner/ngo_support/japandesk/_icsFiles/afieldfile/2024/12/03/jd_vietnam_04_03.pdf

A square QR code is located at the bottom right of the text box, which likely links to the handbook mentioned in the text above it.

*Ảnh 12: Dự án tăng cường năng lực cho cộng đồng địa phương về giảm thiểu rủi ro sạt lở mái dốc

Tài liệu đính kèm 1: Bảng các danh mục kiểm tra đảm bảo bốn (4) yếu tố quan trọng trong nội dung của kế hoạch dự án để duy trì tính bền vững của dự án

Trong quá trình từ khi hình thành tới khi kết thúc dự án, khuyến khích sử dụng danh mục kiểm tra dưới đây trong khi lập kế hoạch và thực hiện dự án để xác nhận việc áp dụng bốn (4) Yếu tố quan trọng và mười một (11) Gợi ý đã được tổng hợp trong cuốn Sổ tay này.

Các yếu tố cần đạt được trong quá trình thực hiện dự án	Các nội dung cần được xác nhận để đảm bảo tính bền vững của dự án	Kiểm tra	Hiện trạng	Giải pháp cần thiết
1. Tăng cường giao lưu giữa Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản (Các hoạt động giao lưu cả trong quá trình thực hiện dự án và sau khi dự án kết thúc)	Các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản có thể giao tiếp với nhau bằng ngôn ngữ mà cả hai bên cùng hiểu không?	☐		
	Các 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?	☐		
	Có kế hoạch sử dụng/ thuê phiên dịch phù hợp với nội dung hoạt động của dự án không?	☐		
	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?	☐		
	Cơ quan thực hiện Nhật Bản có thường xuyên chia sẻ tiến độ dự án với Cơ quan thực hiện Việt Nam hay không?	☐		
	Trong quá trình thực hiện dự án, có tiến hành điều chỉnh kịp thời dựa trên việc giám sát hợp lý hay không?	☐		
	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?	☐		
	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?	☐		

Các yếu tố cần đạt được trong quá trình thực hiện dự án	Các nội dung cần được xác nhận để đảm bảo tính bền vững của dự án	Kiểm tra	Hiện trạng	Giải pháp cần thiết
	Dự án có mang lại lợi ích cho các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản không?	☐		
	Cơ quan thực hiện Nhật Bản có chia sẻ thông tin với Cơ quan thực hiện Việt Nam về những lợi ích mà mình đạt được thông qua thực hiện dự án không?	☐		
2. Kết quả của dự án được chứng thực (Sau khi dự án kết thúc, các mô hình, kỹ thuật, phương pháp, v.v vẫn được duy trì bền vững)	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?	☐		
	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 chuyển giao/sử dụng trong dự án không?	☐		
	Các Cơ quan thực hiện có cùng bàn bạc thảo luận về khả năng thích ứng của các kỹ thuật, công nghệ, v.v dự kiến được sử dụng tại địa bàn không?	☐		
	Kỹ thuật được chuyển giao có phù hợp với Cơ quan thực hiện Việt Nam không?	☐		
	Có nắm rõ nhu cầu của đối tượng thụ hưởng, bối cảnh và văn hóa, các điều kiện xã hội, môi trường tự nhiên của địa bàn hay không?	☐		
	Có cân nhắc để đảm bảo tính hiệu quả của các kỹ thuật, công nghệ, phương pháp, v.v được áp dụng không?	☐		
	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?	☐		
	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?	☐		

Các yếu tố cần đạt được trong quá trình thực hiện dự án	Các nội dung cần được xác nhận để đảm bảo tính bền vững của dự án	Kiểm tra	Hiện trạng	Giải pháp cần thiết
3. Cơ quan thực hiện Việt Nam hoặc các đối tượng thụ hưởng mong muốn được tiếp tục triển khai (Những cách thức để khuyến khích và duy trì bền vững hoạt động/kết quả dự án)	Có thể điều chỉnh kế hoạch ban đầu để giải quyết các vấn đề nếu cần thiết không?	☐		
	Liệu có rủi ro nào được dự báo trong kế hoạch dự án không?	☐		
	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?	☐		
	Có kế hoạch giúp các đối tượng thụ hưởng hiểu rõ về nội dung của dự án không?	☐		
	Có thực hiện các biện pháp hoặc xây dựng cơ chế để Cơ quan thực hiện Việt Nam tham gia một cách chủ động hay không?	☐		
	Có thực hiện các biện pháp hoặc xây dựng cơ chế để người dân địa phương tham gia một cách chủ động hay không?	☐		
	Cơ quan thực hiện Việt Nam có tham gia vào các giai đoạn của dự án như: lập kế hoạch, triển khai, giám sát, đánh giá hay không?	☐		
	Người dân địa phương có tham gia vào các giai đoạn của dự án: lập kế hoạch, triển khai, giám sát, đánh giá hay không?	☐		
	➤ (Trường hợp đối tượng thụ hưởng tham gia theo phân công) Có hoạt động nào mà các đối tượng thụ hưởng có thể tham gia không?	☐		
	➤ (Trường hợp đối tượng thụ hưởng tham gia ý kiến) Có hỏi và lắng nghe ý kiến của các đối tượng thụ hưởng không?	☐		
	➤ (Trường hợp đối tượng thụ hưởng cùng tham gia ra quyết định) Có thu thập ý kiến của các đối tượng thụ hưởng 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?	☐		

Các yếu tố cần đạt được trong quá trình thực hiện dự án	Các nội dung cần được xác nhận để đảm bảo tính bền vững của dự án	Kiểm tra	Hiện trạng	Giải pháp cần thiết
4. Kinh phí hoặc cơ chế/biện pháp đảm bảo kinh phí (Kinh phí để duy trì hoạt động sau khi Dự án kết thúc)	➤ (Trường hợp Cơ quan thực hiện Việt Nam là cơ quan nhà nước) Có nắm rõ những kết quả cần đạt được và có cơ chế đảm bảo ngân sách hay không?	☐		
	Có bất kỳ biện pháp nào được xem xét để đảm bảo ngân sách nhà nước 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)	☐		
	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)	☐		
	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?	☐		
5. Con người (nguồn nhân lực có năng lực) (Nhân lực đảm trách duy trì bền vững và nhân rộng kết quả dự án sau khi dự án kết thúc)	Đối tượng của kế hoạch nâng cao năng lực có hiểu rõ về vai trò đảm trách của mình sau khi dự án kết thúc không? Và dự án có kế hoạch nâng cao năng lực phù hợp với vai trò đó hay không?	☐		
	Có các tiêu chí minh bạch và rõ ràng trong việc tuyển chọn học viên sang đào tạo tại Nhật Bản không?	☐		
	Việc lựa chọn thiết bị, vật tư được cung cấp bởi dự án có được các bên trao đổi và thảo luận một cách thận trọng không?	☐		
	Có thực hiện đào tạo nhân sự cần thiết và xây dựng hướng dẫn/quy trình để đảm bảo việc vận hành, bảo trì và quản lý các thiết bị, vật tư đã được mua sắm hay không?	☐		
6. Vật chất (nguyên vật liệu, trang thiết bị sẵn có tại địa phương) (Có thể mua được tại địa phương)	Sau khi kết thúc dự án, có hoạt động nào dự định triển khai mà chi cần sử dụng nguyên vật liệu và máy móc sẵn có tại địa phương, không phải nhập khẩu từ Nhật Bản không?	☐		

Các yếu tố cần đạt được trong quá trình thực hiện dự án	Các nội dung cần được xác nhận để đảm bảo tính bền vững của dự án			Kiểm tra	Hiện trạng	Giải pháp cần thiết
7. Cơ chế thực hiện để duy trì tính bền vững (Các phương pháp, quy định, v.v. để duy trì hoạt động sau khi dự án kết thúc, và các tài liệu hướng dẫn/giảng dạy)	Các Cơ quan thực hiện dự án có xem xét khả năng xây dựng cơ chế duy trì bền vững và nhân rộng kết quả sau khi dự án kết thúc không? (Ai làm? Làm thế nào?)			☐		
	Có kế hoạch xây dựng và biên soạn các tài liệu đào tạo/ hướng dẫn hay không?			☐		
	Cơ chế mới được xây dựng có ảnh hưởng tới công việc hành ngày của cán bộ phụ trách hay Cơ quan thực hiện Việt Nam không?			☐		
	Có kế hoạch hỗ trợ để theo dõi giám sát 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)			☐		
	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?			☐		

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

Tài liệu đính kèm 2: Bảng so sánh giữa Chương trình Hợp tác viện trợ không hoàn lại cho các dự án NGO Nhật Bản của Bộ Ngoại giao Nhật Bản và Chương trình Đối tác Phát triển của JICA

Tên chương trình	Chương trình Hợp tác viện trợ không hoàn lại cho các dự án NGO Nhật Bản		Chương trình Đối tác Phát triển của JICA
Cơ quan viện trợ	Bộ Ngoại giao Nhật Bản (MOFA)		Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA)
Khái quát	Bộ Ngoại giao Nhật Bản cung cấp ODA cho các dự án hỗ trợ phát triển kinh tế- xã hội, được xây dựng và thực hiện bởi các tổ chức phi Chính phủ (NGO) Nhật Bản tại các nước/khu vực đang phát triển, phù hợp với nội dung của “Chính sách về hợp tác phát triển theo từng quốc gia” của Chính phủ Nhật Bản.		JICA hỗ trợ và ủy thác việc thực hiện các hoạt động hợp tác quốc tế của các tổ chức Nhật Bản mong muốn phát huy những kỹ thuật, kiến thức và kinh nghiệm của mình. Tuy nhiên, JICA sẽ phối hợp thực hiện dự án cùng với tổ chức Nhật Bản.
Kinh phí (tối đa)	- Dự án hỗ trợ phương tiện vận chuyển vật liệu tái chế: 10 triệu yên - Dự án tín dụng vi mô: 20 triệu yên - Dự án hợp tác phát triển /Dự án đối tác NGO/Dự án xây dựng hòa bình: 50 triệu yên - Dự án hỗ trợ phục hồi và tái thiết sau thảm họa; Dự án hỗ trợ rà phá bom mìn và vật liệu chưa phát nổ: 100 triệu yên (※) Dự án hỗ trợ giải quyết vấn đề trọng tâm trong hợp tác quốc tế: 100 triệu yên		- Loại hình Hỗ trợ: tối đa 3 năm, 10 triệu yên - Loại hình Đối tác: tối đa 3 năm, 30 triệu ~100 triệu yên - Loại hình Chính quyền địa phương: tối đa 3 năm, 60 triệu yên
Các điều kiện và loại hình dự án	- Dự án hợp tác phát triển - Dự án đối tác NGO - Dự án hỗ trợ phương tiện vận chuyển vật liệu tái chế - Dự án hỗ trợ phục hồi và tái thiết sau thảm họa - Dự án hỗ trợ rà phá bom mìn và vật liệu chưa phát nổ - Dự án tín dụng vi mô - Dự án xây dựng hòa bình		Là dự án triển khai các hoạt động hợp tác quốc tế với mục đích hợp tác phát triển hay hỗ trợ phục hồi kinh tế và xã hội của khu vực cho đối tượng là người dân tại các quốc gia đang phát triển, không vì lợi ích cá nhân. Các dự án triển khai ba (3) hoạt động chính như sau: ① Phái cử chuyên gia Nhật Bản để triển khai hợp tác kỹ thuật; ② Cung cấp trang thiết bị để triển khai hợp tác kỹ thuật (không áp dụng cho Loại hình Hỗ trợ); ③ Tổ chức tập huấn chuyển giao kỹ thuật cho cơ quan đối tác, v.v

Tên chương trình	Chương trình Hợp tác viện trợ không hoàn lại cho các dự án NGO Nhật Bản (*)	Chương trình Đối tác Phát triển của JICA
Thời gian thực hiện	Trong vòng 12 tháng (Có thể kéo dài tới đa đến 36 tháng đối với Dự án hỗ trợ giải quyết vấn đề trọng tâm trong hợp tác quốc tế)	Tối đa 3 năm
Quốc gia mục tiêu	Cần thảo luận trước với Phòng Xúc tiến Hợp tác NGO. Về nguyên tắc: (1) Không thực hiện dự án có nhân viên Nhật Bản thường trú hay phái cử nhân viên Nhật Bản tại các khu vực đã được ban hành Cảnh báo sơ tán (cấp độ 4) hay Khuyến cáo hạn chế đi lại (cấp độ 3); (2) Không thực hiện dự án có địa bàn dự án tại nhiều quốc gia.	Đối tượng là các quốc gia tiếp nhận ODA và có văn phòng đại diện nước ngoài của JICA, trừ các quốc gia hoặc khu vực có mức độ nguy hiểm từ cấp 3 trở lên, cũng như những quốc gia được phân loại thuộc nhóm “Cấm phái cử” theo đúng với quy định về “Các biện pháp đảm bảo an toàn theo từng quốc gia của JICA”.
Cơ quan thực hiện Nhật Bản	Là các tổ chức phi lợi nhuận, tổ chức công ích (bao gồm các tổ chức có tư cách pháp nhân thông thường hoặc công ích) với điều kiện như sau: - Có trụ sở đã đăng ký pháp nhân tại Nhật Bản - Điều lệ của tổ chức phải ghi rõ: hoạt động hợp tác quốc tế - Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm hoạt động hợp tác quốc tế (*) Vui lòng tham khảo chi tiết về các điều kiện ứng tuyển dự án trong “Hướng dẫn thực hiện Chương trình Hợp tác viện trợ không hoàn lại cho các dự án NGO Nhật Bản” mới nhất.	Các tổ chức Nhật Bản: tổ chức NGO, tổ chức phi lợi nhuận, doanh nghiệp, chính quyền địa phương, tổ chức hành chính độc lập, trường học, v.v. (※) Vui lòng tham khảo chi tiết về các điều kiện để ứng tuyển dự án trong “Hướng dẫn tuyển chọn dự án thuộc khuôn khổ Chương trình Đối tác Phát triển của JICA” mới nhất.
Tuyển chọn dự án	Mỗi năm 1 lần	Mỗi năm 1 lần
Hạng mục các chi phí	(1) Các chi phí để triển khai hoạt động tại địa bàn: + Các chi phí bao gồm: mua sắm trang thiết bị và vật tư, tổ chức hội thảo và hội nghị, phái cử chuyên gia, thù lao, mời sang đào tạo tại Nhật Bản, chi phí văn phòng và phương tiện di chuyển, công tác phí, thông tin liên lạc, bảo hiểm du lịch quốc tế, tiêm phòng, xin thị thực, v.v. + Chi phí quản lý dự án bao gồm:	- Chi phí nhân sự trực tiếp - Chi phí trực tiếp bao gồm: di chuyển, tổ chức các hoạt động tại địa phương, đào tạo/tập huấn tại Nhật Bản, mua sắm trang thiết bị, v.v - Chi phí gián tiếp bao gồm phí quản lý thông thường, v.v

Tên chương trình	Chương trình Hợp tác viện trợ không hoàn lại cho các dự án NGO Nhật Bản (*)	Chương trình Đối tác Phát triển của JICA
Hạng mục các chi phí	- Chi phí nhân sự: nhân viên trụ sở chính (thường trú tại địa phương), nhân viên địa phương; - Chi phí đi lại: vé máy bay, phụ cấp, lưu trú (2) Chi phí hỗ trợ hậu cần cho hoạt động tại địa phương bao gồm: nhân sự (nhân viên trụ sở chính), tổ chức hợp, thông tin liên lạc, xây dựng tài liệu, văn phòng phẩm, đảm bảo an toàn,v.v) (3) Chi phí quản lý chung (4) Chi phí điều tra khảo sát	

(*) Thông tin tài liệu “Hướng dẫn thực hiện Chương trình Hợp tác viện trợ không hoàn lại cho các dự án NGO Nhật Bản của Bộ Ngoại giao Nhật Bản” (tháng 12/2025)

Tài liệu đính kèm 3: Khái quát các gợi ý nhằm thực hiện dự án một cách bền vững

Dựa trên bốn (4) yếu tố quan trọng để đảm bảo duy trì tính bền vững của dự án, chúng tôi đã 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 thuộc Chương trình Đối tác Phát triển của JICA (sau đây gọi tắt là “Chương trình JPP”), việc liên hệ thường xuyên và đầy đủ giữa các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản đóng vai trò rất quan trọng. Việc **duy trì liên hệ chặt chẽ và liên tục, cùng nhau xác nhận về tiến độ, các vấn đề và kết quả xuyên suốt quá trình thực hiện dự án** sẽ góp phần đảm bảo tính bền vững của dự án. Đặc biệt, **Cơ quan thực hiện Việt Nam cần nhận thức rõ về kết quả dự án và sự cần thiết phải tiếp tục duy trì kết quả đó**. Cần có kế hoạch bố trí nhân sự (bao gồm cả phiên dịch) một cách chi tiết để đảm bảo liên lạc giữa hai phía Việt Nam và Nhật Bản luôn diễn ra suôn sẻ, chính xác và kịp thời ngay cả khi không có người Nhật Bản tại địa bàn dự án.

Gợi ý 2: Lập kế hoạch và triển khai các hoạt động để phát huy vai trò, mang lại lợi ích cho cả Cơ quan thực hiện Việt Nam và Nhật Bản

Các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản cần **ý thức rõ về ý nghĩa của việc thực hiện dự án và xây dựng hình thành dự án đảm bảo mối quan hệ “đôi bên cùng có lợi (win-win)” và mang lại lợi ích cho cả hai bên**. Những hoạt động mang lại nhiều lợi ích cho các Cơ quan thực hiện của Việt Nam và Nhật Bản sẽ giúp nâng cao động lực tham gia và hiệu quả của dự án. Đồng thời, việc các cơ quan thực hiện dự án vẫn tiếp tục các hoạt động giao lưu hợp tác ngoài dự án hoặc sau khi dự án kết thúc sẽ góp phần đảm bảo tính bền vững của dự án.

Gợi ý 3: Áp dụng linh hoạt các kỹ thuật của Nhật Bản cho phù hợp với tình hình của địa phương

Một trong những yếu tố quan trọng trong việc thực hiện dự án là **các kỹ thuật được áp dụng có phù hợp với đặc điểm văn hóa - xã hội và môi trường tự nhiên của địa phương hay không**. Do vậy, trong giai đoạn lập kế hoạch hoặc bắt đầu dự án, các Cơ quan thực hiện nên cùng **xem xét và kiểm chứng kỹ thuật dự định chuyển giao dựa trên điều kiện thực tế và nhu cầu của địa phương**. Nếu kỹ thuật không phù hợp thì cần xem xét **các phương án điều chỉnh**. Việc này vô cùng hữu ích để dự án có thể đạt được thành quả và đảm bảo tính bền vững.

Gợi ý 4: Lập kế hoạch hoạt động đáp ứng nhu cầu của đối tượng thụ hưởng

Trong giai đoạn hình thành và bắt đầu dự án, việc **tiến hành khảo sát thực địa, xác định chính xác nhu cầu của khu vực và mối quan tâm của người dân, khai thác nguồn lực và tiềm năng địa phương**, đồng thời tái xác nhận tính phù hợp của hoạt động là rất quan trọng để triển khai hiệu quả các hoạt động. Thay vì áp dụng một chiều các kiến thức và kỹ thuật của phía Nhật Bản, dự án cần chú trọng nghiên cứu kỹ điều kiện thực tế của địa bàn dự án, đồng thời đánh giá tính phù hợp của các kỹ thuật được chuyển giao. Trong trường hợp cần thiết, điều chỉnh kịp thời từ sớm sẽ giúp đảm bảo tính hiệu quả và tính bền vững của dự án. Bên cạnh đó, việc nắm bắt đầy đủ bối cảnh phát sinh nhu cầu và các mối quan tâm của đối tượng thụ hưởng sẽ giúp dự án triển khai hoạt động phù hợp hơn, qua đó thúc đẩy sự tham gia chủ động của họ.

Gợi ý 5: Chứng thực tính hiệu quả của các kỹ thuật để đảm bảo tính bền vững

Ngay trong giai đoạn đang thực hiện dự án, trước hết cần phải **tiến hành chứng thực tính hiệu quả của các kỹ thuật mà dự án mong muốn duy trì bền vững và nhân rộng sau khi kết thúc**. Đồng thời, các kỹ thuật này phải mang lại hiệu quả phù hợp với đầu vào của dự án như: thời gian, tài chính, nguồn lực của đối tượng thụ hưởng. Đối với phía Việt Nam, các kỹ thuật được chuyển giao cần **mang lại hiệu quả tích cực, có khả năng duy trì bền vững và nhân rộng** trong địa bàn mục tiêu. Vì vậy, các Cơ quan thực hiện được khuyến nghị xem xét cẩn trọng và tiến hành kiểm chứng tính hiệu quả của các kỹ thuật, trước khi triển khai tại địa bàn dự án.

Gợi ý 6: Điều chỉnh kế hoạch hoạt động một cách linh hoạt cho phù hợp với tình hình

Trong quá trình thực hiện dự án, những vấn đề không lường trước được có thể sẽ phát sinh. Để thực hiện dự án một cách hiệu quả với hiệu suất cao, cần **tiến hành giám sát đánh giá định kỳ để kịp thời nắm bắt tiến độ dự án và những vấn đề phát sinh, và nhanh chóng chia sẻ thông tin giữa các Cơ quan thực hiện của Việt Nam, Nhật Bản và JICA**. Trường hợp cần thiết, các bên cùng nhau xem xét lại nội dung kế hoạch đã đề ra và tiến hành sửa đổi cho phù hợp hoàn cảnh. Khuyến khích áp dụng chu trình với bốn (4) bước lặp lại liên tục: Plan (Lập kế hoạch) → Do (Thực hiện) → Check (Kiểm tra) → Action (Điều chỉnh/Hành động) - (PDCA).

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

Trong các dự án của Chương trình JPP, có thể nói một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới kết quả dự án chính là sự tham gia tích cực của đối tượng thụ hưởng gồm 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 đối tượng thụ hưởng vào các quá trình hoạt động của dự án**. Các dự án của Chương trình thường áp dụng các cấp độ tham gia của phương pháp tiếp cận này như sau: **“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 thụ hưởng 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 thụ hưởng cùng bàn bạc đề lập kế hoạch và thực hiện dự án). **Để thúc đẩy sự tham gia một cách chủ động của đối tượng thụ hưởng vào các hoạt động của dự án, cần hình dung ra từng cấp độ tham gia của phương pháp tiếp cận này mà dự án mong muốn hướng tới để xây dựng mục tiêu và các hoạt động của dự án một cách hiệu quả.**

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

Cần tạo lập cơ chế đảm bảo kinh phí trong nội bộ cơ quan hay xin bố trí ngân sách cần thiết từ Cơ quan chủ quản để Cơ quan thực hiện Việt Nam có thể tiếp tục triển khai hoạt động của dự án một cách bền vững sau khi dự án kết thúc. Do vậy, việc **thường xuyên báo cáo kết quả để Cơ quan chủ quản hoặc Cơ quan quản lý ngân sách hiểu rõ về tầm quan trọng của các kỹ thuật đã được chứng thực hiệu quả của dự án** là một trong những biện pháp hữu hiệu để đảm bảo ngân sách cần thiết cho hoạt động dự án. Để được bố trí kinh phí cần thiết, 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**. Trong trường hợp chủ thể duy trì phổ cập những kỹ thuật của dự án là các tổ chức đoàn thể quần chúng như: nhóm nông dân, Hội phụ nữ, v.v, thì cần thiết phải **xây dựng một cơ chế gây quỹ từ bên ngoài một cách bền vững**. Ngoài ra, đối với những kỹ thuật được đánh giá là hiệu quả và phù hợp với điều kiện thực tiễn, Cơ quan thực hiện Việt Nam được khuyến khích lồng ghép và đưa các hoạt động này vào chương trình hoạt động hằng năm của tổ chức hay Kế hoạch phát triển kinh tế – xã hội của địa phương.

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

Đối với hầu hết các dự án thuộc Chương trình JPP, việc nâng cao năng lực thường tập trung ở cấp độ cá nhân hoặc cấp độ tổ chức. Tuy nhiên, ngay từ giai đoạn lập kế hoạch, dự án cần xem xét liệu các hoạt động này có góp phần tăng cường năng lực của cấp lãnh đạo của Cơ quan thực hiện Việt Nam hay không. Điều quan trọng là **cần hiểu rõ và nắm vững tình hình về nguồn nhân lực, tổ chức và cơ chế của Cơ quan thực hiện Việt Nam, từ đó xác định rõ kỹ năng đã có và năng lực còn thiếu**. Bên cạnh đó, **tính chủ động của phía Việt Nam trong việc phát triển nguồn nhân lực này cũng rất quan trọng**. Ngoài ra, cần xây dựng kế hoạch và chương trình đào tạo hiệu quả cho các đối tượng thụ hưởng thích hợp và lựa chọn phù hợp các nhân sự có đủ năng lực đảm nhận việc duy trì bền vững các hoạt động sau khi dự án kết thúc hoặc ngoài phạm vi dự án.

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

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. **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 thụ hưởng như người dân địa phương, nông dân, v.v tiên hành phổ cập và nhân rộng**. Những kỹ thuật/công nghệ sẵn có này thường phù hợp với trình độ nhận thức và kỹ năng của đối tượng thụ hưởng, phát huy sử dụng các nguyên vật liệu sẵn có tại địa phương, dễ dàng phổ cập và nhân rộng bởi chính các đối tượng thụ hưởng ngay cả sau khi dự án kết thúc.

Gợi ý 11: Xây dựng cơ chế để duy trì các kỹ thuật đã được chuyển giao sau khi dự án kết thúc

Trong Chương trình JPP, nhiều trường hợp **Cơ quan thực hiện Việt Nam là các đơn vị vốn có vai trò phổ cập về công nghệ và kỹ thuật, nên các hoạt động và thành quả của dự án sẽ vẫn tiếp tục được phổ cập tới những đối tượng thụ hưởng gián tiếp sau khi dự án kết thúc**. Ngoài ra, một trong những phương pháp hiệu quả để có thể duy trì bền vững và nhân rộng các thành quả của dự án chính là **xây dựng và biên soạn các tài liệu hướng dẫn sử dụng, tuyên truyền quảng bá rộng rãi thông qua các phương tiện truyền thông** (ví dụ: website, v.v)