

Hướng dẫn Chuẩn bị

# Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát

Tóm tắt thiết kế	Các chỉ số/Mục tiêu hoạt động	Cơ chế báo cáo/Nguồn số liệu	Giả thiết/Rủi ro
Tác động			
Kết quả			
Đầu ra			
Hoạt động với các mốc thời gian			Đầu vào

Hệ thống Quản lý Tình hình  
Thực hiện dự án

---

# Hướng dẫn Chuẩn bị Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát

Tháng 7 năm 2007  
Tái bản lần 2

Ngân hàng Phát triển Châu Á

---

© Ngân hàng Phát triển Châu Á 2007

Tái bản lần 2

Lưu giữ tất cả các bản quyền. In ấn tại Việt Nam

Quan điểm trình bày trong cuốn sách này không nhất thiết phản ánh quan điểm và chính sách của Ngân hàng Phát triển Châu Á hoặc Hội đồng Thống đốc ADB hoặc các Chính phủ do ADB đại diện.

Ngân hàng Phát triển Châu Á không đảm bảo tính chính xác của các số liệu được trình bày trong ấn phẩm này và không chịu bất cứ trách nhiệm nào về hậu quả của việc sử dụng các số liệu đó.

Việc sử dụng khái niệm “quốc gia” không có nghĩa là Ngân hàng Phát triển Châu Á xác nhận về chủ quyền lãnh thổ pháp lý hoặc chủ quyền khác.

Do Ngân hàng Phát triển Châu Á xuất bản, 2007.

Ngân hàng Phát triển Châu Á  
6 ADB Avenue, Mandaluyong City  
1550 Metro Manila, Philippines  
Tel +63 2 632 4444  
Fax +63 2 636 4444  
[www.adb.org](http://www.adb.org)

Ấn phẩm này có trên website của Ngân hàng Phát triển Châu Á:  
<http://www.adb.org/publications>

---

# LỜI TỰA

Cộng đồng phát triển quốc tế cam kết sẽ cải thiện hiệu quả viện trợ. Quản lý kết quả phát triển (MfDR) là một cơ sở quan trọng đối với cam kết này. Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) hoàn toàn ủng hộ sáng kiến MfDR, áp dụng các nguyên tắc trong hoạt động của mình, và luôn tích cực cải thiện MfDR trong khuôn khổ các nước thành viên đang phát triển (DMC) của ADB. Ở cấp quốc gia, MfDR đã được triển khai hoạt động thông qua việc ban hành chương trình và chiến lược quốc gia dựa theo kết quả thực hiện. Ở cấp dự án, MfDR dựa vào cách tiếp cận có sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình thiết kế và xây dựng khung logic của dự án.

Cách tiếp cận theo khuôn khổ thiết kế và giám sát hay còn gọi là khung logic đã được ADB sử dụng từ đầu những năm 1990. Được xem là khung thiết kế dự án hoặc hỗ trợ kỹ thuật (HTKT), khuôn khổ này trở thành một phần bắt buộc trong các báo cáo dự án kể từ năm 1996. Khuôn khổ này cũng được hầu hết các cơ quan phát triển, các nước thành viên đang phát triển và các tổ chức phi chính phủ áp dụng. Kể từ đó, khuôn khổ ngày càng được cải thiện và chấp thuận rộng rãi như là một công cụ quản lý và thiết kế hữu hiệu mà có thể hỗ trợ các cơ quan phát triển xác định mục tiêu cụ thể, đạt được sự đồng thuận giữa các bên liên quan, và thực hiện các hoạt động phát triển dựa theo kết quả. Khuôn khổ này được đổi tên thành khuôn khổ thiết kế và giám sát để phản ánh việc áp dụng Khuôn khổ trong toàn bộ chu kỳ dự án. Khuôn khổ này là mối liên kết quan trọng giữa hoạt động thiết kế dự án, thực hiện và đánh giá và là cơ sở cho hệ thống quản lý tình hình thực hiện dự án (PPMS) của ADB.

Việc liên kết các bên liên quan trong quá trình thiết kế các dự án hỗ trợ phát triển là rất quan trọng để nguồn viện trợ có hiệu quả. Quy trình này đảm bảo rằng các nguyên tắc MfDR được áp dụng đầy đủ. Khuôn khổ thiết kế và giám sát là một công cụ hữu hiệu để xây dựng cấu trúc và tính logic cho bất cứ dự án nào. Khuôn khổ này giúp các hoạt động phát triển chú trọng nhiều hơn vào các kết quả có thể đạt được và có thể đánh giá được thông qua các mục tiêu và chỉ số hoạt động và hướng sự chú ý vào các rủi ro của dự án trong quá trình thực hiện. Tuy nhiên, về tổng thể, kết quả đạt được sẽ phụ thuộc vào sự tham gia, hợp tác và tính đồng thuận của các bên liên quan. Cách tiếp cận với sự tham gia rộng rãi trong quá trình xây dựng khuôn khổ thiết kế và giám sát sẽ tăng quyền sở hữu quốc gia và giúp đạt được các kết quả đó.

Hướng dẫn Chuẩn bị Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát dành cho các cán bộ thiết kế chuyên môn như chính phủ các nước thành viên đang phát triển, các bên liên quan, cán bộ ADB và chuyên gia tư vấn. Hướng dẫn này là một bộ công cụ thực hành mô tả từng bước quy trình tham gia để xây dựng khuôn khổ thiết kế và giám sát và giải thích cách áp dụng các công cụ thiết kế với sự tham gia rộng rãi.

Hướng dẫn này do cô Andrea Iffland, Chuyên gia cao cấp về quản lý dự án của ADB biên soạn. Hướng dẫn sẽ thay thế (i) Hướng dẫn dành cho cán bộ: Sử dụng Khung logic cho các Dự án khoản vay và HTKT do ADB tài trợ (ngày 10/9/1999); (ii) Hướng dẫn cho cán bộ - Hệ thống Quản lý tình hình thực hiện dự án (PPMS), tái bản lần 3, tháng 9/1999; (iii) tham khảo mẫu DMF trong: Quy trình tái cơ cấu ADB, tháng 12/2001; Sử dụng khung logic - Thiết kế dự án và phân tích ngành. ADB 1998, Manila; và (iv) bất cứ văn bản nào trước đây trái với Hướng dẫn này.

Tôi hy vọng rằng Hướng dẫn này sẽ có hữu ích đối với cán bộ của ADB và các cơ quan phát triển khác liên quan đến quá trình chuẩn bị các dự án dựa theo kết quả tại các nước DMC.

**Philip Daltrop**

Tổng Vụ trưởng

Văn phòng Dịch vụ và Hoạt động Trung ương



---

# MỤC LỤC

I.	GIỚI THIỆU	1
	A. Mục đích	1
	B. Cấu trúc	2
II.	CÁCH TIẾP CẬN CỦA KHUÔN KHỔ GIÁM SÁT VÀ THIẾT KẾ	3
	A. Tổng quan	3
	B. Phân tích thực trạng	5
	C. Xác định dự án	14
III.	KHUÔN KHỔ THIẾT KẾ VÀ GIÁM SÁT	21
	A. Giới thiệu	21
	B. Tóm tắt thiết kế	22
	C. Các Chỉ số và Mục tiêu hoạt động	26
	D. Nguồn số liệu và cơ chế báo cáo	33
	E. Giá thiết và Rủi ro	36
	F. Quy trình Hoàn tất Khuôn khổ thiết kế và giám sát	42
	G. Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát Đặc biệt	43
	PHỤ LỤC	
	Các tài liệu tham khảo thêm	47

## Danh mục các Bảng biểu

1	Phân tích các bên liên quan - Giao thông công cộng	9
2	Tóm tắt Thiết kế của Dự án Giao thông Công cộng	25
3	Các bước trong quá trình xác định các chỉ số hoạt động	27
4	Bảng chỉ số	31
5	Các Chỉ số/Mục tiêu hoạt động của Dự án Giao thông công cộng	32
6	Nguồn số liệu/Cơ chế báo cáo của Dự án Giao thông công cộng	35
7	Ví dụ về các giả thiết và rủi ro không phù hợp	39
8	Giả thiết và Rủi ro của Dự án Giao thông công cộng	41

## Danh mục các Hình

1	Cách tiếp cận Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát	3
2	Bảng các bên liên quan	7
3	Sơ đồ hình cây vấn đề	11
4	Bản đồ tư duy	12
5	Sơ đồ hình cây vấn đề: Giao thông công cộng	13
6	Sơ đồ hình cây mục tiêu	14
7	Sơ đồ hình cây vấn đề và mục tiêu: Giao thông công cộng	16
8	Lựa chọn các giải pháp thay thế	17
9	Lựa chọn các giải pháp thay thế: Giao thông công cộng	19
10	Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát (TK&GS)	21
11	Mối liên hệ giữa Sơ đồ hình cây mục tiêu và Khuôn khổ TK&GS	22
12	Các Chỉ số/Mục tiêu hoạt động	26
13	Nguồn số liệu và Cơ chế báo cáo	33
14	Giả thiết và Rủi ro	36
15	Sơ đồ logic dọc của Khuôn khổ TK&GS	37
16	Ma trận Giả thiết và Rủi ro	38
17	Ma trận về Tác động đối nghèo và Khuôn khổ TK&GS	40
18	Mối quan hệ giữa Khuôn khổ TK&GS cho dự án và HTKT chuẩn bị dự án	44
19	Mối quan hệ giữa Khuôn khổ TK&GS và Ma trận chính sách	45

## Danh mục các hình ảnh

1	Phân tích các bên liên quan, Sri Lanka	7
2	Các bên liên quan xác định vấn đề chính, Cộng hòa Kyrgyz	10
3	Sơ đồ cây mục tiêu cho Khu vực nông thôn ở Vanuatu	15
4	Chuẩn bị Khuôn khổ TK&GS, Papua New Guinea	42
5	Hoàn tất Khuôn khổ TK&GS từ buổi hội thảo về Lập kế hoạch có sự tham gia, Papua New Guinea	43

---

# CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ADB	–	Ngân hàng Phát triển Châu Á
ADTA	–	Hỗ trợ Kỹ thuật Tư vấn
DFID	–	Cơ quan Phát triển Quốc tế
DMC	–	Nước thành viên đang phát triển
DMF	–	Khuôn khổ thiết kế và giám sát
EA	–	Cơ quan điều hành dự án
EAL	–	Khoản vay hỗ trợ khẩn cấp
IA	–	Cơ quan thực hiện dự án
NGO	–	Tổ chức phi chính phủ
PCR	–	Báo cáo hoàn tất dự án
PM	–	Tháng-người
PPMS	–	Hệ thống quản lý tình hình thực hiện dự án
PPTA	–	Hỗ trợ kỹ thuật chuẩn bị dự án/chương trình
RRP	–	Báo cáo và khuyến nghị của Chủ tịch ADB
SDP	–	Chương trình Phát triển ngành
SBC	–	Công ty Xe buýt Safari
TA	–	Hỗ trợ kỹ thuật
TCR	–	Báo cáo hoàn tất hỗ trợ kỹ thuật

## LƯU Ý

Trong báo cáo này, "\$" có nghĩa là đô la Mỹ.



---

# I. GIỚI THIỆU

## A. Mục đích

Các hoạt động phát triển, bất kể đó là các hoạt động chú trọng theo ngành, mức độ của sự can thiệp, hay nguồn vốn tài trợ, đều ảnh hưởng đến cuộc sống của con người thông qua nhiều cách khác nhau. Việc thu thập các thông tin một cách hệ thống, phân tích khái niệm, và sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình này là rất cần thiết để đạt được kết quả mong muốn. Hướng dẫn này áp dụng cho cách tiếp cận Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát (DMF) của ADB, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình lập kế hoạch và phân tích.

Bạn có biết rằng việc lập kế hoạch không đầy đủ là một trong những nguyên nhân chính làm cho dự án bị thất bại?

Hướng dẫn này rút ra một số kinh nghiệm và thông lệ hiện hành tốt nhất cũng như những khuyến nghị thực tế của các chuyên gia phát triển của ADB và các đối tác song phương và đa phương khác. Hướng dẫn này thay thế các hướng dẫn trước đây và hướng dẫn dành cho cán bộ ADB. Hướng dẫn này cung cấp cho trưởng nhóm dự án/trưởng nhóm chương trình, các thành viên của nhóm, các chuyên gia tư vấn và cơ quan điều hành và thực hiện dự án ở các nước thành viên đang phát triển của ADB các công cụ phân tích để thiết kế tốt hơn và theo đó là giám sát và đánh giá tốt hơn. Các công cụ này có thể giúp những người thực hiện hiểu rõ hơn về mức độ phức tạp của vấn đề, xác định những mục tiêu phù hợp, và lựa chọn chiến lược phù hợp nhất để giải quyết vấn đề phát triển. Hướng dẫn này mô tả những kỹ năng để phối hợp hiệu quả với Bên vay, những người hưởng lợi, và những bên liên quan khác, và đưa ra khuyến nghị về khi nào, với ai và làm thế nào để áp dụng các công cụ và kỹ năng này. Mục tiêu của quy trình này là phân tích, lên khái niệm, và thiết kế một hoạt động can thiệp phát triển dựa trên sự tham gia của người hưởng lợi và tính sở hữu quốc gia và mang lại những kết quả mong muốn.

Hướng dẫn này trình bày cách tiếp cận DMF được ADB áp dụng.<sup>1</sup> Cách tiếp cận DMF được dựa vào việc áp dụng hiện đại khuôn khổ logic – hay còn gọi là khung logic - đồng thời

---

<sup>1</sup> Hướng dẫn này thay thế (i) Hướng dẫn dành cho cán bộ: Sử dụng Khuôn khổ logic đối với các Dự án Khoản vay và HTKT do ADB tài trợ (10/9/1999); (ii) Hướng dẫn dành cho cán bộ - Hệ thống quản lý hoạt động của dự án (PPMS) (tái bản lần thứ 3 tháng 9/1999); (iii) bất kỳ sự tham chiếu nào đối với mẫu DMF trong: Quy trình tái cơ cấu ADB được (tháng 12/2001); ADB 1998. Sử dụng Khuôn khổ Logic – Thiết kế dự án và phân tích ngành. Manila; và bất cứ tài liệu nào trước đây trái ngược với hướng dẫn này.

còn được các cơ quan phát triển song phương và đa phương gọi là Quản lý Chu kỳ Dự án (PCM). Hướng dẫn này làm rõ một số khái niệm về chuỗi kết quả, bao gồm đầu vào, hoạt động và đầu ra, kết quả đầu ra và tác động.

Khái niệm này được Ủy ban Hỗ trợ Phát triển (DAC)<sup>2</sup> của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) áp dụng trong nỗ lực hài hòa thủ tục của mình. Tổ chức này thay thế mục tiêu bằng tác động ảnh hưởng và thay thế mục đích bằng kết quả đầu ra. Cụ thể hoá các mục tiêu và chỉ số - rất quan trọng đối với việc quản lý kết quả phát triển (MfDR) – và xác định nguồn thông tin hợp lý đã được giải quyết. Hướng dẫn này giải thích cách thức để xác định những giả thiết và rủi ro gắn liền với các hoạt động phát triển và đưa các vấn đề này vào trong khuôn khổ thiết kế của dự án.

## B. Cấu trúc

Hướng dẫn này tuân theo thứ tự của quy trình phân tích và lập kế hoạch. Chương I trình bày tổng quan về cách tiếp cận DMF, vị trí và mối quan hệ của DMF với hệ thống quản lý tình hình thực hiện dự án (PPMS). Chương II mô tả cách tiếp cận DMF, bao gồm (i) phân tích thực trạng, gồm hai công cụ chẩn đoán – phân tích các bên liên quan và phân tích vấn đề; và (ii) giai đoạn xác định dự án bao gồm việc phân tích mục tiêu và phân tích các phương án lựa chọn. Mỗi công cụ sẽ được giới thiệu với phần giải thích cụ thể và khuyến nghị. Để minh họa cho việc áp dụng các công cụ, Hướng dẫn này sử dụng một ví dụ đơn giản từ ngành giao thông. Chương III đưa ra những hướng dẫn về việc chuyển đổi kết quả của quá trình phân tích và lập kế hoạch thành ma trận DMF.

---

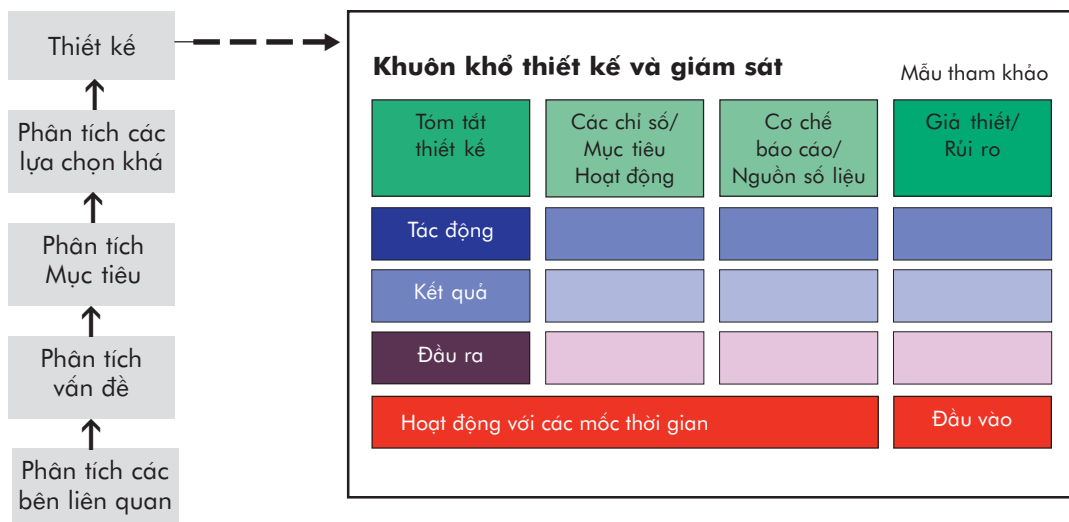
<sup>2</sup> OECD-DAC. 2002. *Đánh giá và Hiệu quả viện trợ*. Danh mục các khái niệm chính về Đánh giá và Kết quả dựa vào quản lý. Paris.

# II. CÁCH TIẾP CẬN THEO KHUÔN KHỔ THIẾT KẾ VÀ GIÁM SÁT

## A. Tổng quan

Hệ thống quản lý thực hiện dự án (PPMS) vạch ra cách thức chiến lược để thiết kế và thực hiện dự án. Khuôn khổ DMF, cấu phần chính của PPMS, là một công cụ dựa vào kết quả để phân tích, khái niệm hoá, thiết kế, thực hiện, giám sát và đánh giá dự án. Khuôn khổ này xây dựng quy trình lập kế hoạch dự án và giúp truyền đạt những thông tin quan trọng về dự án cho những bên liên quan với hình thức hiệu quả và dễ đọc. Cách tiếp cận DMF tách bạch rõ ràng giữa quy trình thiết kế DMF và bản thân Khuôn khổ DMF. Khái niệm “Quy trình” đề cập đến các bước liên quan đến việc thiết kế dự án – phân tích các bên liên quan, phân tích mục tiêu và vấn đề, và phân tích các phương án lựa chọn. Kết quả của quy trình DMF được tóm tắt và trình bày dưới dạng ma trận, được gọi là khuôn khổ thiết kế và giám sát hoặc DMF (xem sơ đồ 1). Tại ADB, DMF trước đây được gọi là Khuôn khổ HTKT hoặc dự án, đã trở thành cấu phần bắt buộc kể từ năm 1996 và được bao gồm trong các văn kiện HTKT hoặc Báo cáo và Khuyến nghị của Chủ tịch ADB (RRP) như được trình bày ở Phụ lục 1. Cách tiếp cận DMF có thể được áp dụng để phân tích và lập kế hoạch các chương trình quốc gia, chiến lược ngành, và các dự án, chương trình hoặc các hoạt động can thiệp hỗ trợ kỹ thuật. Hướng dẫn này tập trung vào việc áp dụng khuôn khổ DMF đối với các HTKT và dự án.

**Hình 1: Cách tiếp cận Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát**



Cách tiếp cận DMF có hai cấu phần chính: (i) quy trình phân tích và lập kế hoạch, và (ii) ma trận DMF. Quy trình phân tích và lập kế hoạch gồm các bước sau:

- (i) Phân tích thực trạng:
  - a. Phân tích các bên liên quan
  - b. Phân tích vấn đề
- (ii) Xác định dự án:
  - a. Phân tích mục tiêu
  - b. Phân tích các phương án lựa chọn

Cách tiếp cận DMF được xây dựng trên cách tiếp cận có sự tham gia với 2 lý do sau:

- (i) Các nhóm có thể đưa ra quyết định tốt hơn so với từng cá nhân; và
- (ii) Mọi người sẽ quyết tâm hơn đối với việc thực hiện đề xuất do mình đưa ra.

Sản phẩm cuối cùng của quy trình lập kế hoạch và phân tích dựa vào cách tiếp cận có sự tham gia là Khuôn khổ DMF, là một ma trận có 14 ô (hình 1) mà có thể giải đáp được các câu hỏi sau:

- (i) Tại sao chúng ta thực hiện dự án này đầu tiên? (**tác động ảnh hưởng**)?
- (ii) Dự án sẽ đạt được kết quả gì? (**kết quả**)?
- (iii) Phạm vi của dự án là gì? (**sản phẩm đầu ra**) và các hoạt động chính cần phải thực hiện là gì?
- (iv) Cần những nguồn lực nào (**đầu vào**)?
- (v) Các vấn đề tiềm tàng (**rủi ro**) có thể ảnh hưởng đến sự thành công của dự án?
- (vi) **Những giả thiết** quan trọng nào được sử dụng trong quá trình thiết kế dự án?
- (vii) Làm thế nào để chúng ta đo lường/đánh giá (**chỉ số hoạt động**) và minh chứng (**nguồn số liệu**) rằng chúng ta đã thành công?

Khuôn khổ DMF tạo ra cơ sở để giám sát và đánh giá hoạt động trong và sau giai đoạn thực hiện. Đây không phải là một văn kiện lập kế hoạch tĩnh. Khuôn khổ DMF được chỉnh sửa và cập nhật thường xuyên để phản ánh những thay đổi cần thiết về phạm vi dự án trong quá trình thực hiện. Tất cả những bên liên quan chính sẽ tham gia vào tất cả các giai đoạn, từ giai đoạn phân tích và khái niệm hoá cho đến nghiên cứu khả thi, thiết kế cuối cùng và thực hiện. Cách tiếp cận với sự tham gia này có liên quan đến bên vay, cơ quan điều hành dự án (EA), cơ quan thực hiện dự án (IA), các cơ quan chính phủ khác, và các tổ chức phi chính phủ (NGO), khu vực tư nhân, người hưởng lợi, và nhóm tư vấn và cán bộ dự án ADB.

Khuôn khổ DMF sẽ trình bày về:

- (i) Làm thế nào để dự án đạt được kết quả thông qua việc chuyển đổi các nguồn đầu thành sản phẩm đầu ra dự kiến để đạt được kết quả hoặc mục tiêu phát triển mong muốn và góp phần phát triển khu vực hoặc tiểu khu vực đó?
- (ii) Các chỉ số và mục tiêu về khung thời gian và định lượng cho phép giám sát được dự án trong suốt quá trình thực hiện và đánh giá sau này;
- (iii) Xác định được các rủi ro dự án mà có thể tác động tiêu cực đến việc đạt được các kết quả mong muốn và các giải pháp hạn chế phù hợp; và
- (iv) Các giả thiết cụ thể mà phải có giá trị thực tế để dự án thành công.

Các bước cơ bản của cách tiếp cận DMF như sau:

- (i) Xác định và vạch ra vai trò của các bên liên quan, là những người có thể ảnh hưởng đáng kể hoặc rất quan trọng trong một bối cảnh cụ thể, ví dụ như vấn đề phát triển hoặc một ngành (phân tích những bên liên quan);
- (ii) Xác định vấn đề hoặc nhu cầu phát triển cần phải giải quyết (phân tích vấn đề);
- (iii) Xác định bản chất và nguyên nhân chính gây ra vấn đề chủ chốt (phân tích vấn đề).
- (iv) Làm rõ mức độ tác động ảnh hưởng của vấn đề (phân tích vấn đề).
- (v) Xác định những cải thiện có thể thực hiện trong khung thời gian hiện có (phân tích mục tiêu).
- (vi) Cụ thể hoá những hành động thay thế khác (phân tích phương án lựa chọn).
- (vii) Chọn phương án phù hợp nhất (phân tích phương án lựa chọn).
- (viii) Xác định cần những gì để thực hiện phương án được chọn một cách hiệu quả nhất (nghiên cứu khả thi của phương án lựa chọn).
- (ix) Chuẩn bị và kiểm tra tính logic của DMF (ma trận DMF).

DMF là tài liệu cơ bản được sử dụng trong quá trình thực hiện và được nêu trong:

- (i) Biên bản quản lý dự án (PAM),
- (ii) Báo cáo thực hiện dự án (PPR)<sup>3</sup> và báo cáo thực hiện HTKT (TPR),
- (iii) Báo cáo hoàn tất dự án (PCR) và báo cáo hoàn tất HTKT (TCR), và
- (iv) Báo cáo đánh giá thực hiện dự án (PPER) và báo cáo đánh giá HTKT (TPER).

## B. Phân tích thực trạng

Các dự án nói chung được thiết kế để giải quyết một vấn đề phát triển hoặc sự hạn chế. Trong hầu hết các trường hợp, các vấn đề tồn tại thường liên quan đến việc thiếu sự tiếp cận hoặc tiếp cận không đầy đủ đối với các dịch vụ công và phân chia sự thiếu hụt này. Trước khi tiến hành xác định dự án và chuẩn bị dự án sau đó, thường phải có sự nhất trí chung rằng không thoả mãn với thực trạng hiện tại và cần phải thay đổi.

Có hai công cụ phân tích được sử dụng để thực hiện phân tích thực trạng: (i) phân tích những bên liên quan và (ii) phân tích vấn đề.

### 1. Phân tích các bên liên quan

#### a. Giới thiệu

Phân tích các bên liên quan là công cụ chẩn đoán đầu tiên và là bước đầu tiên trong cách tiếp cận DMF. Công cụ này giúp làm rõ những tổ chức nào, con người nào trực tiếp và gián tiếp liên quan hoặc chịu ảnh hưởng bởi một vấn đề phát triển cụ thể. Công cụ này cũng giúp xác định những nhóm nào sẽ ủng hộ và nhóm nào có thể phản đối chiến lược dự án và theo đó có thể cản trở việc thực hiện dự án. Phân tích này đưa ra cơ sở vững chắc để có những hành động phù hợp để nhận được sự ủng hộ của nhóm phản đối và để làm cho những người ủng hộ tham gia nhiều hơn. Việc phân tích các bên liên quan đóng một vai trò quan trọng trong việc xác định vấn đề phát triển.

<sup>3</sup> PPR, PCR, và PPER không áp dụng đối với các dự án. Các báo cáo này thường được chuẩn bị cho các khoản vay ngành hoặc khoản vay phát triển ngành/khoản vay chương trình.

Lợi ích của việc phân tích những bên liên quan được thể hiện tốt nhất tại các buổi hội thảo hay nghiên cứu và có đại diện của các nhóm liên quan do Bên vay xác định, cơ quan đại diện thường trú, và nhóm dự án. Các cuộc hội thảo sẽ do một chuyên gia tư vấn<sup>4</sup>, một thành viên của nhóm dự án hoặc một người tham dự điều khiển. Thành phần của nhóm có liên quan phụ thuộc vào tính chất của dự án, và có thể bao gồm bên vay, cơ quan điều hành, các cơ quan chính phủ khác, tổ chức phi chính phủ, đại diện khu vực tư nhân, các tổ chức tôn giáo, người hưởng lợi và các tổ chức tài trợ. Công cụ này giúp tăng sự đồng thuận thông qua việc xem xét đề cập một cách tổng thể nhiều ý kiến khác nhau và xây dựng tính sở hữu cho bên vay, người hưởng lợi và các bên liên quan khác. Điều đặc biệt quan trọng là phải có sự tham gia của những người mà có thể có quan điểm tiêu cực hoặc phản đối đối với vấn đề phát triển và để đảm bảo tất cả các quan điểm được đưa vào quá trình phân tích. Việc này sẽ giảm thiểu khả năng thất bại trong quá trình thực hiện dự án và đảm bảo tính sở hữu của dự án.

Phân tích các bên liên quan là một quy trình động và trùng lặp với quá trình phân tích vấn đề. Phân tích các bên liên quan cần phải được cập nhật và điều chỉnh trong suốt chu kỳ dự án do việc phân tích có nhiều chức năng khác nhau ở các giai đoạn dự án khác nhau.

- (i) Trong **giai đoạn xác định vấn đề**, việc phân tích có vai trò như một cơ chế ban đầu để xác định những bên liên quan quan trọng và có tác động ảnh hưởng, và chú trọng vào việc làm thế nào để các bên liên quan tham gia vào quy trình phân tích và lập kế hoạch. Việc phân tích có thể được sử dụng để chuẩn bị chương trình và chiến lược quốc gia dựa vào kết quả (RBCSP) và trong các đoàn chương trình quốc gia (CPM), và có thể được sử dụng như là các buổi thảo luận nghiên cứu gắn với bên vay và/hoặc cán bộ thường trú nếu phù hợp.
- (ii) Phân tích chi tiết về các bên liên quan được thực hiện trong **quá trình xây dựng dự án** sẽ hỗ trợ các quyết định thiết kế và phân tích rủi ro.
- (iii) Tiếp tục phân tích bên liên quan trong **giai đoạn thực hiện dự án** sẽ có vai trò khẳng định sự tham gia của các bên liên quan, theo dõi những trường hợp thay đổi và lợi ích của các bên, và lập kế hoạch về sự tham gia của bên liên quan trong quá trình đánh giá.

Phạm vi và mục tiêu của quá trình phân tích các bên liên quan sẽ khác nhau đáng kể giữa các tổ chức. Cơ quan Phát triển Quốc tế (DFID) và Ngân hàng Thế giới (WB) xem xét đánh giá lợi ích, tầm quan trọng và mức độ ảnh hưởng của các bên liên quan, trong khi Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật bản (JICA) áp dụng một phần phân tích SWOT<sup>5</sup> để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của các bên liên quan chủ chốt. ADB đã xây dựng cách tiếp cận của riêng mình, như được mô tả trong Hướng dẫn này, dựa vào các thông lệ tốt nhất trên toàn cầu và được xây dựng phù hợp với đặc thù của các nước thành viên đang phát triển (DMC) ở khu vực Châu Á và Thái Bình Dương. Ngân hàng Phát triển Liên Mỹ cũng sử dụng quy trình và cơ cấu tương tự (tham khảo thêm phụ lục đính kèm). Cách tiếp cận của ADB như được trình bày dưới đây, đưa ra những yêu cầu tối thiểu và có thể được mở rộng nếu cần thiết.

<sup>4</sup> Bảng phân công những người điều khiển trong nước và quốc tế hiểu rõ về cách tiếp cận DMF được lưu tại Phòng Mua sắm và Điều phối dự án (COPP).

<sup>5</sup> SWOT = strengths, weaknesses, opportunities, and threats (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức).

## b. Quy trình

Phân tích bên liên quan được thực hiện tại một cuộc thảo luận hoặc hội thảo có người điều khiển với những bên liên quan được lựa chọn ban đầu, theo các bước sau đây:

**Bước 1:** Khẳng định các vấn đề phát triển ban đầu, lĩnh vực và/hoặc ngành mục tiêu tiềm năng, và người hưởng lợi.

**Bước 2:** Chuẩn bị một bảng trống để điền các bên liên quan (Hình 2).

**Bước 3:** Liệt kê tất cả các bên liên quan trên các lá phiếu và phân loại<sup>6</sup> các bên liên quan theo từng nhóm, ví dụ như người dân, tổ chức khu vực công, tổ chức xã hội, khu vực tư nhân, các nhà tài trợ. Mỗi nhóm sẽ nằm ở một hàng riêng. (Cột 1).

**Bước 4:** Thảo luận về lợi ích của mỗi nhóm liên quan đến vấn đề phát triển — họ liên quan như thế nào và tại sao. Hoàn tất từng lá phiếu cho mỗi nhóm phản ánh lợi ích chung của nhóm. (cột 2).

**Bước 5:** Làm rõ từng nhóm nhận thức như thế nào về vấn đề phát triển (cột 3). Sử dụng một phiếu cho mỗi nhóm và ghi rõ vấn đề được nêu một cách rõ ràng nhất. Vấn đề nên được trình bày dưới dạng một mô tả tiêu cực, chứ không đưa ra giải pháp, ví dụ: đường giao thông không được duy tu bảo dưỡng (đúng), không có hệ thống duy tu bảo dưỡng đường giao thông (không đúng).

**Bước 6:** Ghi rõ nguồn lực mà một nhóm sẽ sử dụng để hỗ trợ hoặc phản đối<sup>7</sup> đối với vấn đề phát triển. Nguồn lực ở đây có nghĩa là nguồn tài chính hoặc phi tài chính. Trong khi các tổ chức chính thức có cả nguồn lực tài chính và phi tài chính, người dân và tổ chức xã hội thường chủ yếu có nguồn lực phi tài chính. Nguồn lực này có thể bao gồm nhân công, ảnh hưởng chính trị, quyền bỏ phiếu, đình công, và áp lực xã hội. (cột 4).

**Bước 7:** Liệt kê tất cả các nhiệm vụ hoặc quyền hạn chính thức mà các bên liên quan phải thực hiện một chức năng cụ thể. Nói chung, các nhóm cộng đồng, ví dụ như nhóm thu nhập thấp, nông dân và phụ nữ không có trách nhiệm gì. (cột 5).

**Hình 2: Bảng các bên liên quan**

Bên liên quan	Lợi ích của Bên liên quan	Quan điểm về Vấn đề	Nguồn lực	Nhiệm vụ



Phân tích các bên liên quan, Sri Lanka

<sup>6</sup> Sử dụng giấy dính Post-It Notes™, các tấm thẻ metaplan, hoặc các thẻ phụ lục để thực hiện việc này. Các tấm thẻ này sẽ giúp nhận biết rõ kết quả, tạo điều kiện cho các cuộc thảo luận nhóm, và dễ dàng thay đổi cách trình bày. Một bộ công cụ mẫu có sẵn ở Văn phòng Dịch vụ và Hoạt động Trung ương - Central Operations Services Office (COSO).

<sup>7</sup> Nếu một nhóm liên quan có lợi ích ngược với dự án được đề xuất thì nhìn chung nhóm này sẽ sử dụng nguồn lực của mình để phản đối việc thực hiện dự án. Để xác định rõ những cản trở có thể đó và tìm giải pháp né tránh những cản trở này là một phần trong các cuộc chẩn đoán chiến lược và thể chế mà việc phân tích những bên liên quan có thể mang lại.

### c. Lời khuyên

- Việc phân tích các bên liên quan có thể bao gồm nhiều cuộc hội thảo và thảo luận tập trung theo nhóm;
- Định nghĩa các nhóm theo diện rộng hay hẹp, phụ thuộc vào từng hoàn cảnh;
- Phải đảm bảo có đầy đủ tất cả các thông tin quan trọng của các bên liên quan chính;
- Thực hiện việc phân tích chi tiết đối với các nhóm liên quan chính;
- Cập nhật các báo cáo phân tích các bên liên quan trong suốt quá trình thực hiện dự án bởi vì đây là nguồn thông tin quan trọng. Quy trình này có thể được kết hợp với các đoàn đánh giá dự án định kỳ.

### d. Nghiên cứu tình huống

Trường hợp nghiên cứu sau đây về ngành giao thông mô tả quá trình phân tích điển hình các bên liên quan, gồm cả việc hoàn tất bảng về các bên liên quan (bảng 1).

## Ngành giao thông

Arusha, một thành phố cao nguyên thuộc Vùng núi Usambara, đã phát triển nhanh chóng trong những năm gần đây. Số lượng xe mô tô tư nhân đã tăng nhanh chóng, gây ra tình trạng tắc nghẽn giao thông. Đồng thời, Công ty Xe buýt Sarafi (SBC) – là hệ thống giao thông công cộng duy nhất ở Arusha, chiếm 90% lượng xe buýt ở thành phố - đang phải đối mặt với tình trạng số lượng hành khách giảm, mặc dù Công ty SBC không tăng cước phí kể từ năm 1995. Công ty chỉ chi trả được 70% chi phí hoạt động của công ty.

Trong những năm qua, số lượng tai nạn giao thông do công ty SBC gây ra làm cho hành khách bị thương đã tăng đáng kể. Hành khách phàn nàn về sự chậm trễ thường xuyên và xe cộ hỏng hóc. Mặc dù số lượng hành khách vẫn cao, chất lượng dịch vụ tiếp tục giảm. Do đó, nhiều người đang tìm kiếm hình thức đi lại khác.

Ban Lãnh đạo SBC tin tưởng rằng nguyên nhân gây ra nhiều tai nạn giao thông là do yếu tố kỹ thuật. Xe buýt đã quá cũ, không được bảo dưỡng thường xuyên, kỹ sư cơ khí không được đào tạo đầy đủ, và

việc sửa chữa thường bị chậm trễ do thiếu phụ tùng thay thế. Tai nạn giao thông thỉnh thoảng cũng do lái xe không tuân thủ luật giao thông hoặc do phóng nhanh, và do hệ thống đường không được sửa chữa đầy đủ - đó là trách nhiệm của Sở Công trình Công cộng.

Sở Công trình công cộng của thành phố nói rằng nguồn ngân sách hàng năm của Sở không đủ để duy tu bảo dưỡng đầy đủ và xây dựng hệ thống đường mới đến các vùng lân cận. Hội đồng thành phố Arusha mong muốn cắt giảm trợ cấp cho công ty SBC để tăng nguồn ngân sách cho Sở Công trình công cộng. Việc cắt giảm trợ cấp sẽ tăng phí xe buýt. Tuy nhiên, thị trưởng thành phố Arusha phản đối kiến nghị này và sẽ phủ quyết đề xuất.

Liên đoàn Lái xe buýt đang dọa đình công và đòi tăng lương, giảm ca làm. Lái xe phàn nàn về chất lượng xe cộ và hệ thống giao thông.

Hành khách khiếu nại rằng lái xe không lái xe cẩn thận và không lịch sự. Nói tóm lại, thực trạng và triển vọng của ngành giao thông ở Arusha là rất ảm đạm và cần phải làm một điều gì đó.



**Bảng 1: Phân tích các bên liên quan – Giao thông công cộng**

Bên liên quan	Lợi ích của bên liên quan	Vấn đề nhận thấy	Nguồn lực	Nhiệm vụ
Hành khách	Hệ thống giao thông công cộng an toàn, tin cậy và hợp lý	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhiều chậm trễ</li> <li>Xe bị hỏng hóc thường xuyên</li> <li>Tai nạn thường xuyên làm hành khách bị thương</li> <li>Lái xe không lịch sự</li> <li>Lái xe nguy hiểm</li> </ul>	Sẵn sàng chi trả để nâng cao dịch vụ	không áp dụng
Chủ sở hữu xe tư nhân	Không ùn tắc giao thông và đường xá an toàn	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quá nhiều tai nạn do xe buýt gây ra</li> <li>Tài xế xe buýt lái xe nguy hiểm</li> </ul>	Có thể xem xét sử dụng giao thông công cộng nếu an toàn và tin cậy	không áp dụng
Hiệp hội lái xe buýt	Cải thiện điều kiện làm việc cho tài xế xe buýt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lương thấp</li> <li>Thời gian làm việc không hợp lý</li> <li>Bảo dưỡng đường xá yếu kém</li> <li>Xe buýt cũ và không được bảo dưỡng</li> </ul>	<p>Có thể kêu gọi lái xe biểu tình (100% thành viên)</p> <p>Có quyền hạn đàm phán tập trung mạnh mẽ</p>	Đại diện quyền lợi cho thành viên của mình
Kỹ sư cơ khí	Cung cấp đầy đủ các linh kiện thay thế	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quản lý vật tư yếu kém</li> </ul>	Kỹ thuật cơ khí	không áp dụng
Quản lý công ty xe buýt Safari	Cung cấp dịch vụ giao thông an toàn, tin cậy và hiệu quả về chi phí	<ul style="list-style-type: none"> <li>Đội xe buýt cũ kỹ</li> <li>Bảo dưỡng xe buýt không thường xuyên</li> <li>Cung cấp thiết bị thay thế không ổn định</li> <li>Kỹ sư cơ khí thiếu trình độ</li> <li>Doanh thu từ vé chỉ bằng 70% chi phí hoạt động</li> </ul>	<p>Gần độc quyền</p> <p>Đội xe buýt</p> <p>Ngân sách hoạt động</p> <p>Trợ cấp của chính phủ</p>	Cung cấp dịch vụ giao thông công cộng quan trọng
Vận hành xe buýt tư nhân	Tăng thị phần trong giao thông công cộng để tạo lợi nhuận	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hệ thống đường không được bảo trì tốt</li> </ul>	Khả năng giảm mức vé của công ty SBC	không áp dụng
Sở công trình công cộng	Cải thiện đường xá ở Usambara	<ul style="list-style-type: none"> <li>Không đủ ngân sách</li> <li>Đường xá kém</li> <li>Quá nhiều xe</li> </ul>	Ngân sách hoạt động hàng năm	Đề duy tu, nâng cấp, và mở rộng hệ thống đường xá
Hội đồng TP Arusha	Hệ thống giao thông công cộng tin cậy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Công ty xe buýt Safari quản lý kém</li> </ul>	<p>Phê duyệt ngân sách hàng năm cho công ty SBC</p> <p>Phân bổ nguồn lực cho các sở</p>	<p>Phục vụ lợi ích của người dân Arusha</p> <p>Xác định phân bổ nguồn lực từ ngân sách của hội đồng</p>
Thị trường Arusha	Hệ thống giao thông Công cộng tin cậy, chi phí thấp	<ul style="list-style-type: none"> <li>Người dân phản nản về hệ thống giao thông công cộng</li> <li>Tăng tình trạng tắc nghẽn giao thông</li> </ul>	<p>Quyền phủ quyết ở HĐ</p> <p>Yêu cầu sự ủng hộ chung</p>	Quản lý thành phố Arusha

## 2. Phân tích vấn đề

### a. Giới thiệu

Phân tích vấn đề thông qua xây dựng một biểu đồ hình cây là loại công cụ chẩn đoán thứ hai được áp dụng trong phân tích tình huống. Loại phân tích này xuất phát từ loại hình phân tích hệ thống. Công cụ này được sử dụng để: (i) phân tích tình hình thực tại xung quanh một bối cảnh về vấn đề phát triển cho sẵn, (ii) xác định các vấn đề liên quan chính và các vướng mắc gắn liền với vấn đề phát triển, và (iii) hình dung ra mối quan hệ nhân-quả trong biểu đồ vấn đề hình cây (xem Hình 3).

Chuỗi các nguyên nhân của các vấn đề được xác định đúng sẽ cải thiện thiết kế dự án và trình bày logic cơ bản cho một dự án tập trung vào kết quả.

Vấn đề đầu tiên xảy ra trong quá trình chuẩn bị khuôn khổ kết quả chương trình và chiến lược quốc gia, rà soát danh mục quốc gia, như một phần của quá trình phân tích ngành hay đánh giá theo chủ đề (ví dụ như đói nghèo, giới, quản trị quốc gia và đánh giá môi trường) khi tiến hành đánh giá kết quả thực hiện và khi vấn đề cụ thể về thực hiện được xác định. Nhiều nước thành viên đang phát triển có thể đã xác định rõ các vấn đề cần lưu ý tại một vùng địa lý, một vấn đề về ngành cụ thể, hay một tình huống và đã đề xuất giải pháp để ADB tài trợ. Tuy nhiên, việc phân tích vấn đề theo biểu đồ hình cây có tác dụng bổ sung đáng kể. Quá trình xây dựng cây vấn đề có sự tham gia của các bên liên quan được xây dựng dựa trên những chẩn đoán ban đầu và giúp làm rõ vấn đề. Phụ thuộc vào tình hình, việc làm này

phải được thực hiện như là một phần công việc trong quá trình chuẩn bị CSP có gắn kết với lộ trình phát triển ngành và được hoàn thiện tiếp trong quá trình các đoàn tìm hiểu thực tế TA (PPTA, ADTA).

### b. Quy trình

Phân tích vấn đề được thực hiện với sự tham gia của các nhóm đối tượng liên quan chính đã được xác định trong quá trình phân tích các bên liên quan. Phân tích vấn đề có thể được thực hiện tại buổi hội thảo kéo dài từ nửa ngày đến 2 ngày phụ thuộc vào tính chất và độ phức tạp của vấn đề, ví dụ như vấn đề liên quan đến quốc gia, ngành hay liên ngành. Phân tích vấn đề cũng có thể được thực hiện thông qua một loạt các hội thảo có quy mô nhỏ hơn với sự tham gia của các nhóm đối tượng liên quan và sau đó kết quả của mỗi đợt hội thảo được tổng hợp vào một biểu đồ hình cây chung. Thông thường, phân tích vấn đề được thực hiện thông qua các bước sau:

**Bước 1:** Thảo luận về các vấn đề và tình hình chung, xác định vấn đề phát triển với bên liên quan, trình bày rõ dưới dạng vấn đề còn tồn tại - không phải dưới dạng thiếu giải pháp. Ghi rõ vấn đề phát triển trên tờ giấy và gắn ở



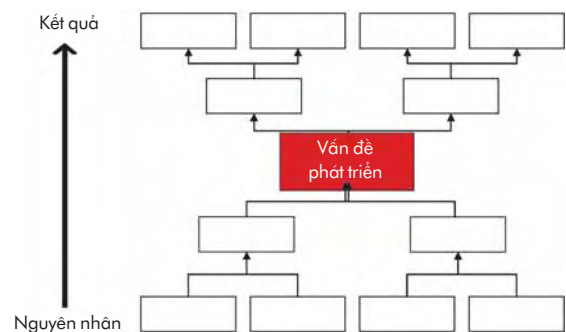
Các bên liên quan xác định vấn đề, tại Cộng hòa Kyrgyz

trung tâm bảng<sup>8</sup>. Bước này vừa không đơn giản vừa ít rõ ràng. Có thể phải mất vài buổi thảo luận để có thể thống nhất vấn đề ở đây là gì. Mỗi người đều có ý kiến riêng của mình trong phân tích vấn đề. Do vậy cần phải có sự đại diện của rộng rãi các bên liên quan và đạt được sự đồng thuận giữa các bên.

**Bước 2:** Viết ra các vấn đề là những *nguyên nhân trực tiếp* của vấn đề phát triển lên các tấm thẻ và gắn theo hàng ngang ngay dưới vấn đề phát triển. Nhóm thảo luận nên tự hạn chế chỉ thảo luận các vấn đề hiện có chứ không dự báo các vấn đề trong tương lai.

**Bước 3:** Lặp lại bước 2: xác định các nguyên nhân trực tiếp của các vấn đề này (*nguyên nhân trực tiếp*) và gắn theo hàng ngang dưới mỗi tấm thẻ. Mở rộng sơ đồ hình cây trong quá trình bạn di chuyển xuống dưới cho đến khi đạt được những *nguyên nhân rất cơ bản*. Số lượng vấn đề ở mỗi cấp không bị giới hạn và phụ thuộc vào tính chất và mức độ phức tạp của ngành và vấn đề cơ bản được xác định.

**Hình 3: Sơ đồ hình cây vấn đề**



**Bước 4:** Khoảng trống phía trên vấn đề phát triển là để cho các *tác động trực tiếp* của vấn đề phát triển. Viết các tác động này trên từng tấm thẻ và gắn theo một hàng ngang trên vấn đề phát triển.

**Bước 5:** Tiếp tục thực hiện lên trên bằng cách ghi những ảnh hưởng dự kiến của từng vấn đề theo hàng ngang ở trên.

**Bước 6:** Rà soát lại sơ đồ hình cây và phân tích mối quan hệ các vấn đề ở nhiều cấp khác nhau và dịch chuyển các tấm thẻ vào các vị trí tương ứng.

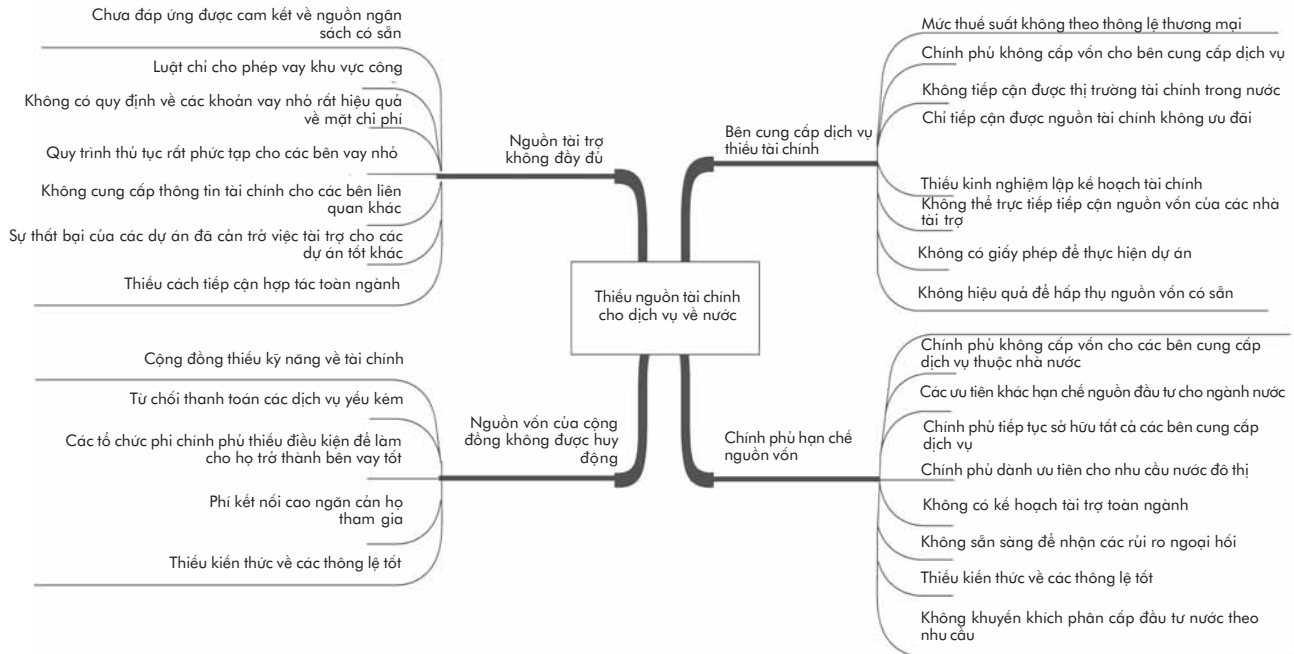
**Bước 7:** Vẽ các mũi tên nối từng vấn đề là nguyên nhân đến vấn đề kết quả.

### c. Lời khuyên

- **Bản đồ tư duy.** Bản đồ tư duy là hình thức gần giống với lập dàn ý và có thể là một công cụ tích cực trong giai đoạn này (Hình 4). Mặc dù có các phần mềm máy tính để ghi lại bản đồ tư duy, tốt nhất là hãy vẽ bằng tay các dự thảo của bạn để kích thích sự suy nghĩ và tối đa hoá sự tham gia của nhóm. Các phương pháp và công cụ lập dàn ý khác để xác định vấn đề, ví dụ như công cụ phân tích SWOT, cũng có thể được sử dụng.
- **Thinkature®** là một mô hình bảng dán ảo dành cho việc xây dựng cây vấn đề. <http://thinkature.com>
- **Tính cụ thể và rõ ràng.** Tính hữu ích của phân tích vấn đề được tăng cường thông qua việc nêu vấn đề một cách cụ thể và rõ ràng, ví dụ: viết là “*sản lượng nông nghiệp thấp*” sẽ rõ ràng hơn nhiều so với “*sản xuất nông nghiệp còn phụ thuộc vào vào lao động chân tay*”.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Sử dụng giấy dính Post-It Notes™, các tấm thẻ có nam châm hoặc tấm thẻ danh mục. Viết một vấn đề lên một tấm thẻ. Gắn thẻ lên bảng và dịch chuyển trong quá trình thảo luận nguyên nhân – kết quả.

<sup>9</sup> Ví dụ này giả thiết rằng việc dựa vào lao động chân tay là nhân tố chính gây ra năng suất nông nghiệp thấp.

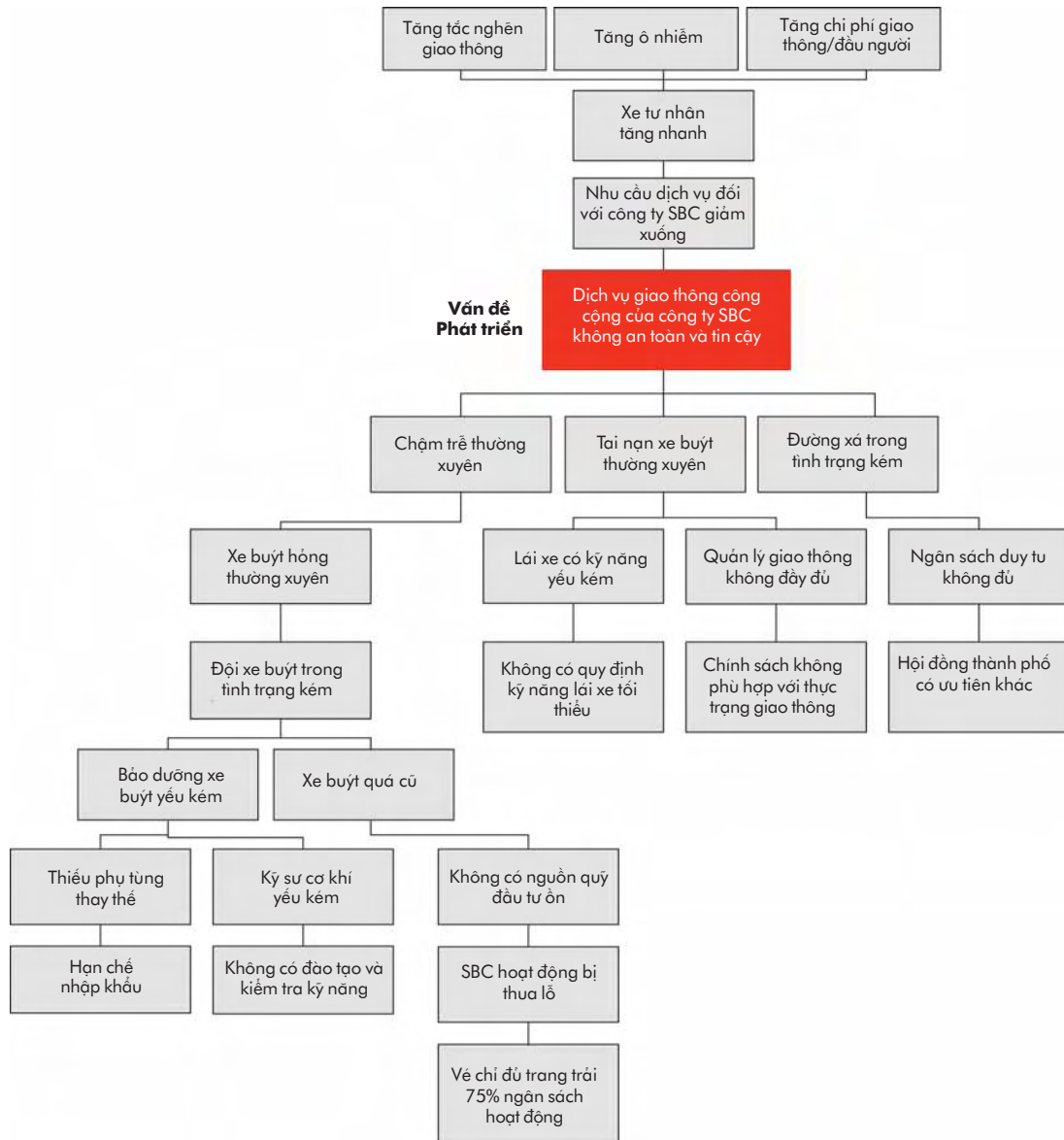
**Hình 4: Bản đồ tư duy**

- **Phân tích ngắn gọn.** Hầu hết các vấn đề đều có nhiều nguyên nhân. Cần chắc chắn rằng các vấn đề hoặc giải pháp định kiến trước đây của một số bên liên quan, bao gồm cả ADB, không được chi phối trong quá trình phân tích vấn đề.
- **Vòng tròn nguyên nhân – kết quả.** Có các trường hợp khi mà một vấn đề như nhau được trình bày hai lần trong cùng một hệ thống vấn đề. Điều này dẫn đến hiện tượng đường vòng nhân-quả, ví dụ như tỷ lệ đói nghèo cao có thể là nguyên nhân của tình trạng suy dinh dưỡng. Đó cũng là tác động của việc cơ hội thu nhập ít. Ngoài một số trường hợp ngoại lệ, vấn đề này cần được xem như là một dự đoán cho thấy rằng phân tích vấn đề cần phải được tiếp tục hoàn thiện. Đặc biệt đây là trường hợp khi mà các báo cáo có một số điểm giống nhau.
- **Rà soát.** Biểu đồ vấn đề hình cây, là sản phẩm thể hiện sự đồng thuận của các bên liên quan, nhiều khả năng sẽ phải được chỉnh sửa vì các lý do sau đây: (i) các tuyên bố vấn đề có thể cần phải có xác minh thực tế (ví dụ: Các tuyên bố này có đúng không? Có phản ánh được đúng những gì đang diễn ra trong hiện tại không?); (ii) các mối liên kết nhân - quả có thể cần phải được xác thực thông qua các nghiên cứu hoặc tham vấn tiếp với các bên liên quan hoặc các chuyên gia kỹ thuật; (iii) một vấn đề chính thứ hai hoặc ba có thể cần phải được đề cập đến trong phân tích để có được bức tranh đầy đủ; hoặc (iv) có thể cần phải tham vấn các bên liên quan khác khi các vấn đề mới phát sinh trong quá trình phân tích.

#### d. Nghiên cứu tình huống

Cây vấn đề được nêu tại Hình 5 được xây dựng dựa trên trường hợp về giao thông công cộng ở Arusha và kết quả phân tích các bên liên quan nêu trên đây được đưa vào cây vấn đề này.

Hình 5: Sơ đồ hình cây vấn đề: Giao thông công cộng



SBC = Công ty xe buýt Safari.

## C. Xác định dự án

Việc phân tích tình hình hiện tại phát hiện ra những vấn đề phát triển thông qua phân tích các bên liên quan và phân tích khó khăn để xây dựng một cây vấn đề. Bước tiếp theo là cụ thể hóa diễn biến mong muốn trong tương lai. Điều này cũng được đề cập như là giai đoạn xác định dự án, dựa vào hai công cụ phân tích: Phân tích mục tiêu và phân tích lựa chọn.

Cây mục tiêu được sử dụng để tạo ra kết quả mong muốn và đầu ra cần thiết cũng như các tác động dự kiến.

### 1. Phân tích mục tiêu

#### a. Giới thiệu

Trong phạm vi phân tích mục tiêu, các vấn đề được xác định trong cây vấn đề được chuyển đổi thành mục tiêu— các giải pháp trong tương lai cho các vấn đề. Phân tích mục tiêu (i) mô tả thực trạng sau khi các vấn đề đã được giải quyết, (ii) xác định mối quan hệ phương tiện – kết quả, và (iii) mô hình hoá mối quan hệ phương tiện – kết quả<sup>10</sup> theo

hình được gọi là “cây mục tiêu” (Hình 6).

#### b. Quy trình

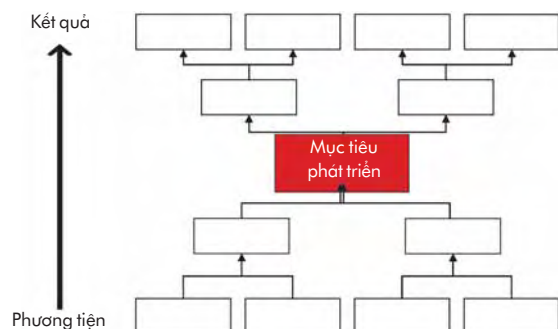
Phân tích mục tiêu và xây dựng cây mục tiêu gồm các bước sau:

**Bước 1:** Xây dựng lại vấn đề phát triển ở cấp cao nhất của cây vấn đề thành các mục tiêu hoặc thực trạng mong muốn. Các mệnh đề mục tiêu nên có tính khả thi. Không chỉ đơn thuần là viết lại một nhận định tiêu cực thành một nhận định tích cực; thiết lập một giải pháp máy móc sẽ không mang lại một cách giải quyết đúng đắn mang tính chiến lược. Ví dụ, *tài xế xe buýt lái xeẩu (khó khăn)*; *tài xế xe buýt tuân thủ các quy định về giao thông và an toàn (mục tiêu)* thay vì viết *tài xế xe buýt lái xe cẩn thận*.

**Bước 2:** Viết những phương tiện tiềm năng trực tiếp để đạt được mục tiêu phát triển vào các tấm thẻ và xếp chúng theo hàng ngang dưới mục tiêu phát triển. Bắt đầu bằng việc phân tích vấn đề, chuyển chúng thành mục tiêu, loại bỏ chúng và thêm các mục tiêu phụ nếu thấy phù hợp.

**Bước 3:** Xem xét lại các mệnh đề mục tiêu nếu cần thiết. Thêm các mệnh đề mục tiêu mới nếu chúng có liên quan và cần thiết để đạt được mục tiêu đã đề ra ở mức tiếp theo.

**Hình 6: Sơ đồ hình cây mục tiêu**



<sup>10</sup> Cây vấn đề dựa vào mối quan hệ nguyên nhân - kết quả của các vấn đề ở các cấp khác nhau trong cây vấn đề. Việc chuyển đổi các vấn đề thành mục tiêu sẽ tạo ra mối quan hệ phương tiện – kết quả giữa các mục tiêu.

**Bước 4:** Lập lại bước 2: xác định các phương tiện để đạt được từng mục tiêu trên (phương tiện trực tiếp) và đặt chúng theo hàng ngang dưới mỗi tấm thẻ. Số lượng mục tiêu không bị giới hạn bởi số lượng vấn đề khó khăn được phát hiện trong sơ đồ cây vấn đề.

**Bước 5:** Khoảng trống ở trên mục tiêu phát triển là dành cho các mục tiêu đạt được trực tiếp từ mục tiêu phát triển. Kiểm tra mỗi mô tả và chuyển chúng thành những mô tả tích cực như mong muốn.

**Bước 6:** Lập lại bước 5: xác định mục tiêu trực tiếp cho các mệnh đề mục tiêu ở dưới.

**Bước 7:** Rà soát lại các mục tiêu, kiểm tra rằng tất cả các mối quan hệ phương tiện – kết quả là hợp lý và không mối quan hệ nào bị bỏ sót. Sơ đồ hình cây hoàn chỉnh về các mục tiêu bằng cách liên kết các tấm thẻ với từng dòng.



Cây mục tiêu được chuẩn bị ở khu vực nông thôn Vanuatu

Cây mục tiêu trong hình bên được xây dựng bởi một hợp tác xã ở Vanuatu. Việc này chứng tỏ mức độ thực tế của việc phân tích và vấn đề hợp tác xã đó sử dụng và nắm vai trò định hướng phát triển. Việc tất cả những người tham gia đều hiểu rõ điều gì cần được thực hiện, theo trình tự nào và để đạt mục tiêu gì là hết sức hữu ích.

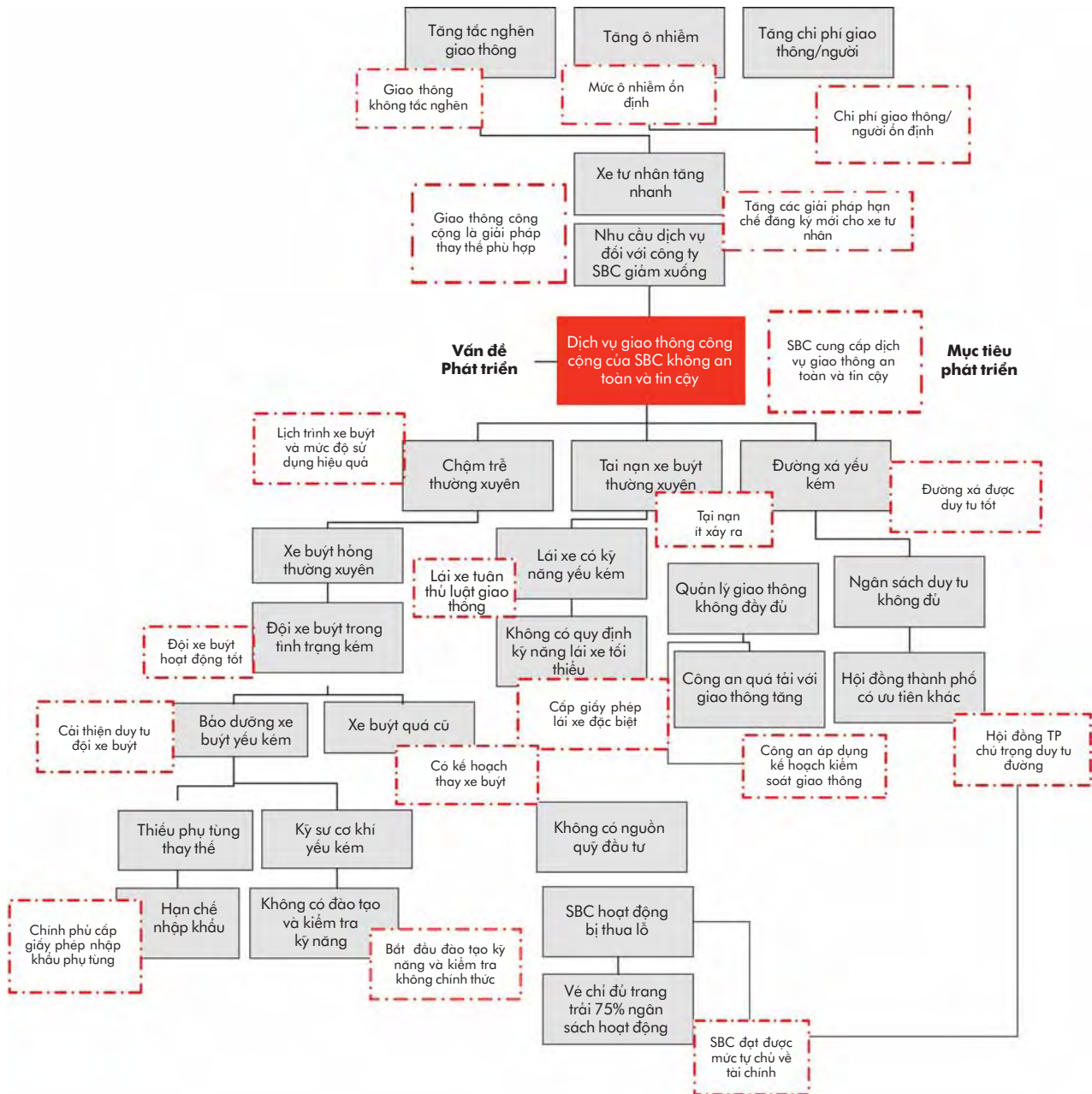
### c. Lời khuyên

- Chất lượng của cây mục tiêu phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng của cây vấn đề ban đầu. Cần nhớ rằng sơ đồ cây vấn đề ban đầu là sản phẩm của sự đồng thuận, và rằng những mô tả về các khó khăn và các mối liên hệ nguyên nhân-kết quả nên được kiểm chứng trước khi thông qua.
- Nếu bản thảo về cây mục tiêu không logic, quay lại sơ đồ cây vấn đề, kiểm tra lại các mối liên hệ nguyên nhân-kết quả và kiểm tra tính hợp lệ của các miêu tả về những khó khăn trước khi quay lại phân tích sơ đồ cây mục tiêu.
- Khi đánh giá cây mục tiêu, hãy kiểm tra liệu các phương tiện có tác động tiêu cực nào không, ví như một đập thủy điện mới sẽ dẫn đến một lượng lớn người phải tái định cư. Xem xét các lựa chọn để có thể đạt được mục tiêu.
- Xem xét tính khả thi của từng mục tiêu bằng cách sử dụng các thông tin trong phân tích các bên liên quan.
- Trong giai đoạn xác định dự án, một loạt các câu hỏi để ngỏ có thể nảy sinh vấn đề chính trị, kinh tế-xã hội, môi trường, tính khả thi về mặt kỹ thuật của các mục tiêu khác nhau. Những vấn đề này cần phải được làm rõ và giải quyết trong phạm vi có thể trước khi thông qua thiết kế.

### d. Nghiên cứu tình huống

Hình 7 trình bày các sản phẩm đầu ra của giai đoạn phân tích mục tiêu. Lưu ý rằng hình này kết hợp cây vấn đề với cây mục tiêu của tình huống công ty giao thông công cộng SBC.

**Hình 7: Sơ đồ hình cây vấn đề và cây mục tiêu: Giao thông công cộng**



SBC = Công ty xe buýt Safari.

Ghi chú: Thay vì chuyển đổi nguyên nhân trung gian, sự *chậm trễ thường xuyên*, thành *chậm trễ không thường xuyên* hoặc *không chậm trễ*, một mục tiêu khác đã được bổ sung: *lịch trình xe buýt và mức độ sử dụng hiệu quả*. Tuy không chính xác với vấn đề được nêu, mục tiêu này là cần thiết để đạt được mục tiêu ở cấp cao hơn. Vấn đề về việc *lái xe thiếu kỹ năng* đã được chuyển thành *lái xe tuân thủ luật giao thông*. Mục tiêu này đóng vai trò đại diện cho việc *tài xế lái tốt*. Với điều kiện các mục tiêu cần phải đạt được một cách thực tế, vấn đề về *đội xe buýt cũ* không thể chuẩn đổi một cách thực tế thành *đội xe buýt mới*. Một mục tiêu thực tế hơn đã được đưa vào: *kế hoạch thay thế xe buýt được hoàn tất*.



## 2. Phân tích thay thế

### a. Giới thiệu

Phân tích thay thế, cũng được xem như phân tích chuỗi kết quả, là công cụ phân tích thứ hai được sử dụng trong việc thẩm định dự án. Công cụ này được sử dụng để: (i) xác định các phương pháp thay thế để đạt được những thực trạng mong muốn hoặc mục tiêu phát triển, (ii) đánh giá tính khả thi của mỗi tình huống, và (iii) đồng tình với một chiến lược nào đó của dự án. Phân tích thay thế ban đầu nên được tiến hành càng sớm càng tốt và có thể kết hợp với việc phân tích mục tiêu. Nếu các cán bộ dự án có đủ kiến thức về lĩnh vực và các vấn đề nảy sinh, phân tích thay thế có thể là một phần trong phái đoàn xây dựng chương trình quốc gia, chuẩn bị khuôn khổ kết quả CSP hoặc lộ trình ngành. Vấn đề này có thể được đề cập trong quá trình tìm hiểu thực tế dự án hoặc ít nhất là được thể hiện trong báo cáo PPTA giữa kỳ.

### b. Quy trình

Phân tích thay thế được tiến hành theo các bước sau:

**Bước 1:** Lựa chọn mục tiêu mong muốn hoặc mục tiêu phát triển. **Chú ý rằng việc lựa chọn này không phải là mục tiêu – nảy sinh từ vấn đề ban đầu. Việc này dường như là quá tham vọng và một mục tiêu ở cấp độ thấp hơn trong cây mục tiêu có thể được lựa chọn thay thế. Điều này có thể là kết quả của dự án được đề xuất. Chỉ nên đề xuất một kết quả cho mỗi dự án.**

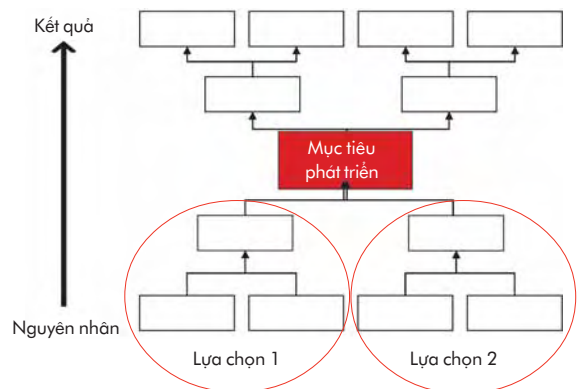
**Bước 2:** Xác định (chuỗi kết quả) các mục tiêu ở cấp độ thấp trong sơ đồ cây mục tiêu. Các nhánh phương tiện kết quả trong sơ đồ cây mục tiêu có thể thay thế hay bổ sung lẫn nhau (Hình 8).

**Bước 3:** Mỗi chuỗi kết quả nên được thảo luận với các bên liên quan phù hợp. Mỗi nhóm các bên liên quan, cơ quan điều hành dự án (EA), và đội ngũ xây dựng dự án cần hiểu rõ khi lựa chọn một chuỗi kết quả thì việc tiến hành sẽ ảnh hưởng tới họ như thế nào – tích cực hay tiêu cực. Trong phân tích này, nhất thiết phải tính toán xem liệu chuỗi kết quả có mang lại kết quả dự án hay không, tính toán đến các nguồn lực sẵn có, năng lực của các EA, lợi ích của những người được hưởng lợi và tính khả thi về mặt chính trị. Xác định các nhánh phương tiện kết quả một cách nghiêm túc để xác định các kết quả có thể và các hành động cần thực hiện.

**Bước 4:** Khẳng định các tiêu chí lựa chọn như kinh tế, tài chính, kinh tế-xã hội, môi trường, kỹ thuật, thể chế, kể cả chính sách bảo trợ xã hội và các chính sách khác của ADB có thể được áp dụng và thêm hoặc bỏ các tiêu chuẩn nếu cần thiết.

**Bước 5:** Căn cứ trên quyết định được tiến hành trong bước 4, tiến hành các đánh giá, phân tích, các nghiên cứu khả thi cần thiết. Những công đoạn này sẽ được tiến hành trong quá trình thực thi PPTA, với những phát hiện được ghi chú tại các giai đoạn khác nhau khi bắt đầu PPTA, rồi các báo cáo giữa kỳ và báo cáo cuối cùng.

**Hình 8: Lựa chọn các giải pháp thay thế**



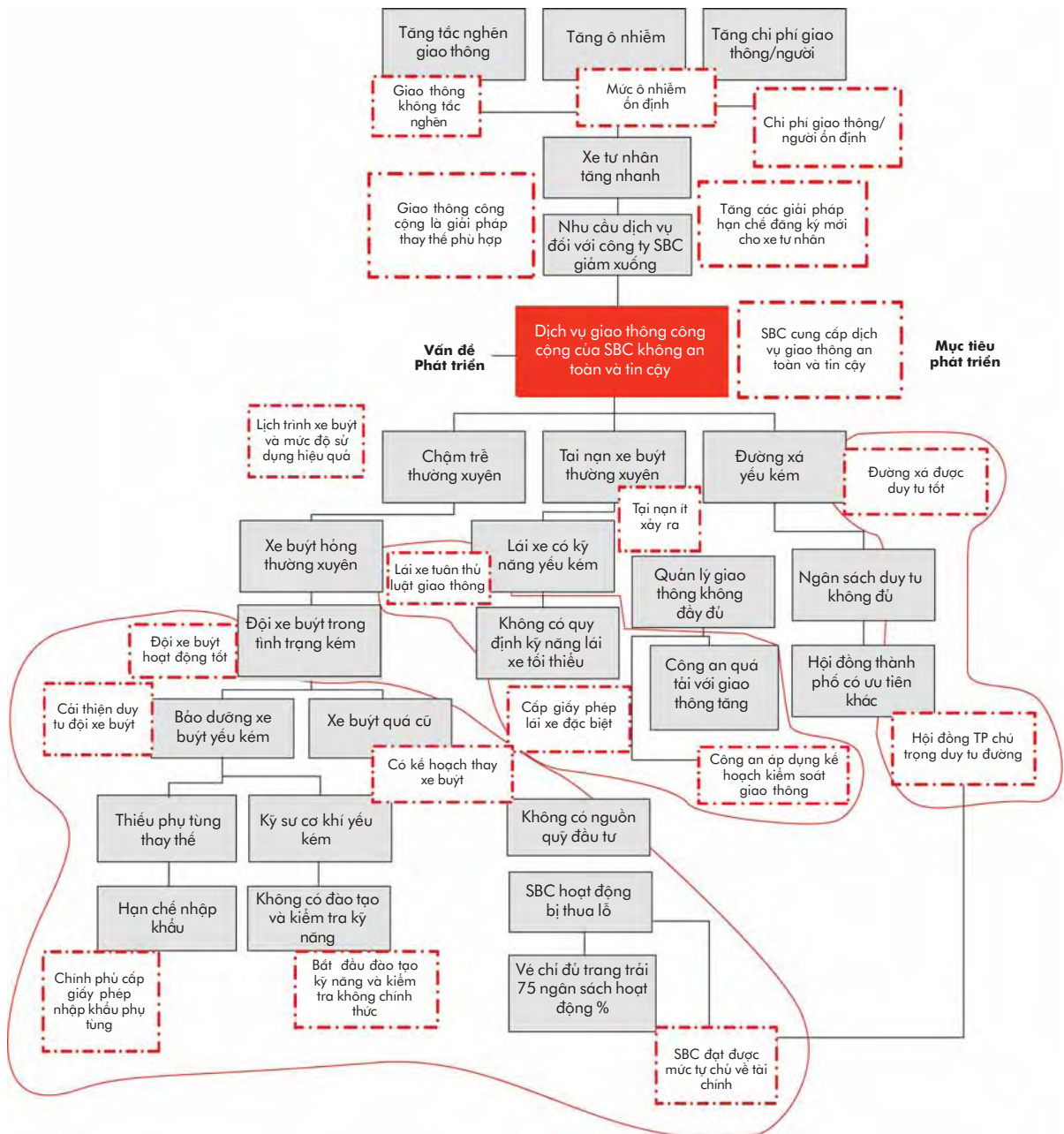
Luôn luôn có hơn 1 phương pháp để giải quyết 1 vấn đề hoặc đạt được 1 mục tiêu. Điểm mấu chốt là lựa chọn giải pháp phù hợp nhất với các tiêu chí đề ra.

**Bước 6:** Tiếp theo bước rà soát đối với các đánh giá, quyết định các chiến lược phù hợp nhất hoặc các giải pháp thay thế sẽ được áp dụng trong dự án được đề xuất. Trong hầu hết các trường hợp, bước cuối cùng này được tiến hành trong phần sau của quá trình thực hiện PPTA và trước khi soạn thảo báo cáo cuối cùng của PPTA. Việc tham gia tập thể của bên vay, EA, các bên liên quan quan trọng khác (một cách phù hợp), và ADB đóng vai trò quyết định trong bước này. Quyết định cuối cùng nên dựa trên sự đồng thuận nhằm đảm bảo tính sở hữu của dự án và tối đa hóa khả năng đạt được các mục tiêu đề ra.

### c. Lời khuyên

- Khi đánh giá nghiêm túc một lựa chọn, các câu hỏi sau đây cần phải được trả lời:
  - (i) Giải pháp này có tuân thủ các luật, chính sách và thủ tục của địa phương không?
  - (ii) Liệu các yêu cầu về chuyên môn và năng lực có đủ để triển khai?
  - (iii) Liệu giải pháp có khả thi, tiết kiệm chi phí và có đủ nguồn lực tài chính để đáp ứng không?
  - (iv) Giải pháp này có được người hưởng lợi chấp thuận về mặt xã hội không?
  - (v) Liệu giải pháp đó có dẫn đến những tác động lên môi trường bên ngoài và cần phải có biện pháp giảm thiểu?
  - (vi) Giải pháp phụ thuộc như thế nào vào các giải pháp thay thế khác cũng đang được áp dụng?
  - (vii) Đây là các rủi ro chính và chúng có thể được giảm thiểu như thế nào?
  - (viii) Những dự án và chương trình đầu tư nào khác đang diễn ra hay đang được chính phủ, ADB hoặc các tổ chức khác tiến hành?
- Cần lưu ý đến các tình huống mà tư vấn thường có xu hướng đề xuất các giải pháp họ thích hoặc có kinh nghiệm mà có thể không liên quan đến thực tế địa phương hoặc không phù hợp với các tiêu chuẩn của các bên liên quan mong muốn.
- Quyết định lựa chọn chỉ một hoặc kết hợp các giải pháp đối với một dự án hoặc một chương trình đơn lẻ sẽ phụ thuộc vào tính chất phụ thuộc lẫn nhau như thế nào để đạt được mục tiêu đề ra.
- Nếu không thể tiến tới một thỏa thuận về việc dự án nên được thiết lập như thế nào, có thể cần quay lại phân tích sơ đồ hình cây các mục tiêu và thậm chí là sơ đồ cây vấn đề và suy nghĩ thêm.
- Đối với mỗi mục tiêu, sẽ có một số các tiếp cận khác nhau (Hình 9). Ví dụ, *nâng cao nhận thức của nông dân trong việc sử dụng các kỹ thuật hiện đại* có thể đạt được thông qua một số cách, như (i) tổ chức các buổi đi thực tế cho nông dân; (ii) đào tạo nông dân tại lớp học; (iii) cung cấp sổ tay và sách hướng dẫn cho nông dân; (iv) tiến hành thực hiện thí điểm trên thực tế có sự tham gia của nông dân; hoặc (v) kết hợp các biện pháp trên.

Hình 9: Lựa chọn các giải pháp thay thế: Giao thông công cộng



SBC = Công ty ô to buýt Safari.

Ghi chú: Trong ví dụ của hệ thống giao thông công cộng Arusha, có ba phương án thay thế chính có thể giải quyết được vấn đề cốt lõi và hỗ trợ đạt được mục tiêu mà SBC đề ra đó là *cung cấp dịch vụ giao thông công cộng an toàn, đáng tin cậy*: đội xe buýt, lái xe buýt và cơ sở hạ tầng đường.

Mục tiêu cốt lõi-kết quả dự án–quyết định sự lựa chọn của cơ quan điều hành dự án

#### d. Nghiên cứu tình huống

Nếu cơ quan điều hành dự án (EA) là Công ty xe buýt Safari (SBC), thì SBC chỉ có thể giải quyết các vấn đề liên quan đến các tài xế xe buýt và đội xe buýt. Việc cung cấp và bảo dưỡng hạ tầng đường xá không nằm trong nhiệm vụ của SBC. Tuy nhiên, nếu ý định là kết hợp tất cả các lựa chọn này thì Hội đồng Thành phố Arusha sẽ là EA phù hợp nhất bởi Sở các công trình công cộng là một bộ phận của Hội đồng thành phố.

**Bước tiếp theo:** Một khi đã đạt được sự đồng thuận giữa cây vấn đề và cây mục tiêu, và đã lựa chọn một giải pháp cho dự án, các chuỗi kết quả đã được xác định thông qua dự án, bước tiếp theo là hoàn thành DMF.

---

# III. KHUÔN KHỔ THIẾT KẾ VÀ GIÁM SÁT

## A. Giới thiệu

Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát (DMF) là một công cụ thiết kế và quản lý đơn giản nhưng hiệu quả. DMF góp phần xây dựng sự đồng thuận với các bên liên quan và tạo ra tính sở hữu đối với dự án được đề xuất. DMF sắp xếp các suy nghĩ và liên kết các hành động với các kết quả mong muốn. DMF cung cấp cơ chế cho việc giám sát và đánh giá các kết quả theo dự tính và các kết quả thực tế có tính so sánh.

Quá trình xây dựng sự đồng thuận đề cập tới các bước trong việc thiết kế một dự án – Phân tích các bên liên quan, phân tích các vấn đề và mục tiêu, phân tích các lựa chọn – và được mô tả trong chương trước. Các kết quả của quá trình này sau đó được tóm tắt và trình bày trong một mô hình ma trận, chính là DMF (Hình 10). Tại ADB, DMF, trước đây được gọi là khuôn khổ hỗ trợ kỹ thuật hoặc dự án, được coi là bắt buộc kể từ năm 1996 và được đính kèm như Phụ lục 1 trong tài liệu hỗ trợ kỹ thuật và trong RRP.

**Hình 10: Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát**

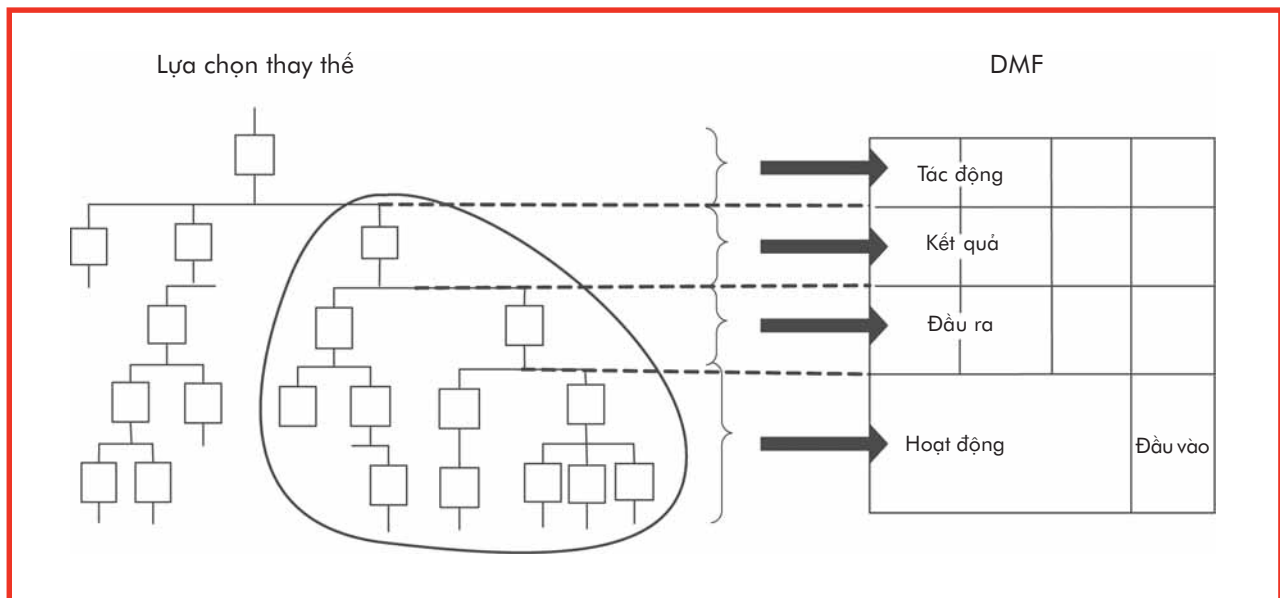
Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát			Bản tham khảo
Tóm tắt thiết kế	Các chỉ số mục tiêu/hoạt động	Nguồn dữ liệu/ Cơ chế Báo cáo	Giả thiết/ Rủi ro
Tác động			
Kết quả			
Đầu ra			
Các hoạt động với các mốc thời gian			Đầu vào

## B. Tóm tắt thiết kế

Ma trận DMF bao gồm 14 ô trống với 4 đề mục/cột và tương tự như khuôn khổ logic được các tổ chức viện trợ song phương và đa phương khác sử dụng. Tóm tắt khuôn khổ thiết kế vạch ra những yếu tố chính của dự án và thể hiện tính logic của DMF – giải thích các quan hệ phương tiện-kết quả và cũng được coi như chuỗi kết quả. Logic tổng thể kiểm tra tính đúng đắn của chuỗi kết quả bằng cách kiểm tra liệu các đầu vào có đủ để tiến hành các hành động vốn cần thiết để dẫn tới đầu ra. Sau đó, các đầu ra, cũng được coi như là các khả năng có thể đạt được hay phạm vi dự án, được mong đợi là sẽ đạt được kết quả mong muốn khi dự án kết thúc. Kết quả sẽ đóng góp vào việc đạt được các tác động mong muốn.

Chuỗi kết quả bắt nguồn từ sơ đồ cây các mục tiêu và phân tích các lựa chọn (Hình 11).

**Hình 11: Mối liên hệ giữa sơ đồ hình cây mục tiêu và DMF**



### 1. Tác động

Tác động, còn được coi như là mục đích hay mục tiêu dài hạn, đề cập đến các mục tiêu mang tính ngành, tiểu ngành hay toàn quốc. Tác động có hàm ý rất rộng, được tính toán ở tầm trung và dài hạn kể từ khi dự án kết thúc<sup>11</sup> và chịu tác động của rất nhiều yếu tố chứ không phải chỉ một mình bản thân dự án. Đặc biệt, tác động của dự án còn thể hiện một trong những kết quả của CSP. Khi trình bày về tác động:

- (i) Đảm bảo rằng có một mối quan hệ trực tiếp mang tính phương tiện-kết quả giữa kết quả và các tác động.

<sup>11</sup> Khung thời gian có thể dao động từ 3 đến 10 năm hoặc lâu hơn như trong các dự án lâm nghiệp.

- (ii) Trình bày rõ một kết quả mong muốn chứ không dùng những mệnh đề như “để phát triển” hay “để đóng góp”,...
- (iii) Không tóm tắt logic của dự án bằng việc sử dụng các liên từ như “mặc dù” hoặc “bằng cách” hoặc “cho”.
- (iv) Thể hiện những tác động hay kết quả mong muốn đối với một nhóm người, chứng tỏ rằng sự phát triển đó sẽ mang lại lợi ích cho mọi người.
- (v) Miêu tả các kết quả có thể đo lường được.
- (vi) Chú ý rằng xóa đói giảm nghèo không nên được sử dụng một cách chung chung như là một “tác động” của dự án bởi lẽ có rất nhiều bước giữa dự án và mục tiêu cuối cùng là xóa đói giảm nghèo.<sup>12</sup>

## 2. Kết quả dự án

Kết quả dự án là dấu mốc quan trọng của thiết kế dự án. Kết quả miêu tả những mục tiêu mà dự án dự kiến hoàn thành vào giai đoạn cuối của dự án và thông qua đó nó chỉ rõ vấn đề phát triển nào dự án sẽ giải quyết. Quyết định và sự trình bày của bản thuyết minh kết quả dự án xác định tính chất và phạm vi của các đầu ra cần thiết để đạt được kết quả. Do đó, xuất phát điểm cho việc chuẩn bị DMF phải là bản thuyết minh kết quả dự án. Đặc biệt, kết quả nên bao gồm:

- (i) Giới hạn vào một mệnh đề ngắn gọn, súc tích để đảm bảo tính tập trung và rõ ràng. Việc có hơn một kết quả thể hiện rằng có một số tiểu dự án/thành phần trong một dự án lớn hơn. Điều này cần phải được trình bày lại thành các đầu ra hoặc tóm tắt trong một báo cáo duy nhất liên quan đến những chỉ số thể hiện mức độ của kết quả;
- (ii) Thể hiện sự **thay đổi** chứ không liệt kê các **hành động** trong khi thể hiện những nội dung đã hoàn thành;
- (iii) Trình bày như là một sự cải thiện so với tình hình ban đầu vốn được miêu tả trong các mục tiêu hoạt động và cột các chỉ số;
- (iv) Có thể đạt được một cách thực tế - trên cơ sở các giả định và rủi ro – vào giai đoạn cuối của quá trình thực hiện dự án, và sẽ được phản ánh trong dự án hoặc báo cáo hoàn thành dự án (PCR/TCR); và
- (v) Cần thiết nhưng chưa đủ để đạt được tác động.

Các thuyết minh kết quả dự án thường miêu tả sự thay đổi về hành vi của những người hưởng lợi sử dụng những đầu ra của dự án (xem hộp thứ hai ở bên phải). Các thuyết minh dự án cũng có thể miêu tả những thay đổi về hoạt động của hệ thống, các tổ chức và các thể chế, ví dụ như dịch vụ tài chính ngày càng dễ tiếp cận hơn đối với các doanh nghiệp nhỏ, dịch vụ công ngày càng minh bạch. *Các kế hoạch tăng cường năng lực được tài trợ, thực thi và duy trì* là một ví dụ về một bản thuyết minh kết quả dự án với sự tập trung vào việc xây dựng năng lực của một tổ chức.

### Sự cải thiện các dịch vụ y tế tổng hợp ở Transilvania:

Sức khỏe, dinh dưỡng, sự phát triển về mặt tâm lý của người dân nông thôn trong 12 tỉnh nghèo nhất đã được cải thiện.

### Bình luận:

Đây là một thuyết minh hoàn hảo về tác động mong muốn. Nó ngắn gọn, súc tích, chỉ rõ tính chất của những tác động mong muốn và rất rõ nhóm người hưởng lợi được ưu tiên.

### Tác động

Cải thiện sức khỏe, dinh dưỡng, và phát triển tâm lý của người dân nông thôn tại 12 tỉnh nghèo nhất.

### Kết quả

Người dân địa phương tại các tỉnh thuộc mục tiêu của dự án được sử dụng các dịch vụ chăm sóc y tế thứ cấp đã cải thiện.

<sup>12</sup> Có thể có một ngoại lệ khi kết quả của dự án trực tiếp làm tăng thu nhập của hộ gia đình. Tác động như vậy sẽ mang tính kinh tế vi mô.

**Kết quả**

Số dân nông thôn ở các tỉnh xx sử dụng các dịch vụ chăm sóc sức khoẻ thứ cấp đã được cải thiện.

**Các đầu ra**

1. Cơ sở hạ tầng chăm sóc y tế đã được nâng cấp hoạt động.
2. Các dịch vụ y tế được cung cấp phản ánh nhu cầu chăm sóc y tế của cộng đồng.
3. Các nhân viên bệnh viện áp dụng những kỹ năng chăm sóc y tế mới.

**Đầu ra**

3. Các nhân viên bệnh viện áp dụng những kỹ năng chăm sóc y tế mới.

**Các hoạt động**

- 1.1 Đánh giá kỹ năng chăm sóc y tế của nhân viên bệnh viện (vào 4/2006).
- 1.2 Thiết kế chương trình nâng cao kỹ năng (vào 6/2006).
- 1.3 Tiến hành một loạt các chương trình đào tạo tại chỗ về ít nhất 5 kỹ năng dành cho ít nhất 50% y tá (8/2006-4/2007).
- 1.4 Cung cấp đào tạo bên ngoài về các kỹ năng chuyên ngành (ví dụ chăm sóc đặc biệt, phục hồi sau chấn thương) cho ít nhất 50 y tá (vào 6/2007).
- 1.5 Tiến hành đánh giá các kỹ năng sau đào tạo (vào 8/2007).

**3. Các đầu ra**

Các đầu ra có thể là các hàng hóa cụ thể và/hoặc các dịch vụ do dự án mang lại và miêu tả phạm vi của dự án. Những đầu ra này phải cần thiết để đạt được kết quả và mối quan hệ phương tiện-kết quả phải được xác định rõ ràng.

- (i) Mỗi đầu ra phải cần thiết cho việc đạt được các kết quả đề ra.
- (ii) Chi bao gồm các đầu ra mà dự án có thể mang lại và phải khả thi với các nguồn lực sẵn có.
- (iii) Không sử dụng các thì không xác định (như để đánh giá, để chuẩn bị) khi bắt đầu các đoạn nói về kết quả; những cách nói này thể hiện hành động.
- (iv) Các cấu phần không phải là các đầu ra; các cấu phần là một tập hợp các đầu ra được lập thành nhóm theo cách thức dễ nhất để phục vụ mục đích tài trợ và điều hành.
- (v) Đối với các chương trình và dự án phức tạp, thêm một đầu ra là quản lý dự án, ví dụ, *hệ thống quản lý dự án hoạt động*. Đầu ra này tóm lược các sự kiện và hoạt động thường xuyên của đội ngũ cán bộ, hay đơn vị thực hiện dự án bao gồm cả lập kế hoạch, giám sát và đánh giá, mua sắm và báo cáo. Các nhiệm vụ cũng có thể bao gồm trao đổi với các bên liên quan, cung cấp đầu vào cho các vấn đề chính sách và vấn đề mang tính chiến lược và tiến hành các biện pháp giảm thiểu tác động khi có một rủi ro nào đó ngăn cản quá trình thực hiện dự án.
- (vi) Các ví dụ về đầu ra cho các dự án xây dựng năng lực bao gồm
  - Chính sách của chính phủ về phát triển năng lực được thông qua
  - Các kế hoạch phát triển năng lực được hoàn tất,
  - Đã tìm được vị trí lãnh đạo, và
  - Kỹ năng của các cán bộ được nâng cao.

**4. Các hoạt động**

Các hoạt động là những nhóm công việc được tiến hành thông qua việc sử dụng các đầu vào của dự án để mang lại những đầu ra mong muốn. Những điểm cần chú ý bao gồm:

- (i) Chỉ liệt kê các hành động thể hiện những bước chủ yếu trong quá trình chuyển đổi, biến đầu vào thành đầu ra. Không nên viết lại đầu ra như một hoạt động
- (ii) Các hoạt động nên mang tính khả thi với các đầu vào hiện có.
- (iii) Bao gồm cả ngày hoàn thành và/hoặc những mốc quan trọng đối với mỗi hoạt động.

Danh sách các hoạt động chủ yếu lập thành cơ sở cho việc chuẩn bị lộ trình thực hiện. Những cuộc thảo luận với cơ quan điều hành dự án – trong quá trình thực hiện PPTA và ít nhất trong giai đoạn xử lý khoản vay– sẽ cung cấp thông tin cần thiết về khung thời gian thực hiện mỗi hoạt động. Thông tin này là cần thiết không chỉ cho quá trình chuẩn bị lộ trình thực hiện mà còn là cơ sở cho việc phân tích một phương án khả thi, điều này mang lại một cách nhìn thực tế hơn về tính cần thiết của giai đoạn thực hiện.



## 5. Đầu vào

Đầu vào là những nguồn lực cần thiết để thực hiện các hoạt động và mang lại đầu ra. Các đầu vào bao gồm dịch vụ tư vấn, nhân lực, công trình xây lắp, thiết bị, nguyên vật liệu, và các quỹ hoạt động do ADB, Chính phủ, các nhà đồng tài trợ và các bên khác, kể cả người hưởng lợi cung cấp<sup>13</sup>. Danh sách đầu vào có thể bao gồm tối thiểu các nguồn sau:

- (i) Đầu vào của các nhà tài trợ và các hạng mục chi phí chính theo khái niệm tài chính và/hoặc vật chất;
- (ii) Các đóng góp hiện vật khác từ các bên liên quan.

## 6. Nghiên cứu tình huống ngành giao thông

Bảng 2 trình bày nghiên cứu tình huống ngành giao thông công cộng, cách thức mà kết quả phân tích tình huống, phân tích mục tiêu, và phần về lựa chọn chiến lược dự án được trình bày trong DMF.

**Bảng 2: Tóm tắt thiết kế của Dự án giao thông công cộng**

Tóm tắt thiết kế	
Tác động Hệ thống giao thông ở Arusha hoạt động tốt.	
Kết quả Công ty xe buýt Safari cung cấp dịch vụ giao thông công cộng an toàn và tin cậy.	
Đầu ra 1. Các xe buýt được bảo dưỡng tốt. 2. Lái xe buýt tuân thủ luật giao thông và an toàn.	
Hoạt động	Đầu vào
1.1 Xây dựng và tuân theo lịch bảo dưỡng xe buýt.	ADB - 15 triệu USD
1.2 Xây dựng và vận hành hệ thống quản lý phụ tùng.	• Dịch vụ tư vấn 50 PM - 1.25 triệu USD
1.3 Cấp giấy phép nhập khẩu ưu đãi đối với các phụ tùng.	• Xây lắp - 2 triệu USD
1.4 Mua phụ tùng thay thế.	• Thiết bị - 8 triệu USD
1.5 Nâng cấp xưởng kỹ thuật.	• Đào tạo - 2.75 triệu USD
1.6 Nâng cao kỹ năng của kỹ sư.	• Dự phòng - 1 triệu USD
	Chính phủ - 5 triệu USD
2.1 Thành lập hệ thống thi và cấp phép lái xe buýt quốc gia	• Nhân lực 150 PM - 2 triệu USD
2.2 Xây dựng quy chế vận hành và an toàn xe buýt.	• Đi lại và hành chính - 1.5 triệu USD
2.3 Đào tạo và kiểm tra lái xe buýt.	• Chi phí hoạt động - 1.5 triệu USD
2.4 Khuyến khích lái xe an toàn.	

ADB = Ngân hàng Phát triển Châu Á; PM = tháng/người; SBC = Công ty xe buýt Safari.

### ADB – 15 triệu USD

- Dịch vụ tư vấn 50 PM - 1.25 triệu USD
- Xây lắp - 2 triệu USD
- Thiết bị - 8 triệu USD
- Đào tạo, khảo sát - 2.75 triệu USD
- Dự phòng - 1 triệu USD

### Chính phủ - 5 triệu USD

- Nhân lực 150 PM - 2 triệu USD
- Đi lại và hành chính - 1.5 triệu USD
- Chi phí hoạt động - 1.5 triệu USD

### Người hưởng lợi

- Nhân lực 200 PM - tham gia lập kế hoạch, giám sát, và đánh giá

PM = tháng/người

<sup>13</sup>. Ngân sách quản lý hành chính và thời gian của cán bộ ADB không được liệt kê là đầu vào.

## C. Các Chỉ số và Mục tiêu Hoạt động

### 1. Giới thiệu

Các chỉ số và mục tiêu hoạt động bao gồm các giá trị cụ thể định tính và định lượng về kết quả mong muốn của dự án. Là thước đo tình hình thực hiện, các chỉ số cho thấy cách thức để nhận biết việc đạt được các mục tiêu dự án. Một chỉ số sẽ nêu **những gì** sẽ được đo lường. Một mục tiêu hoạt động nêu rõ số lượng và thời gian – bao nhiêu và khi nào. Được trình bày ở cột thứ 2 của DMF (Hình 12), các chỉ số nêu cụ thể từng kết quả ở cấp đầu ra, cấp kết quả và cấp tác động ảnh hưởng. Các khái niệm chính liên quan đến các chỉ số gồm:

- (i) Nếu chúng ta có thể đo lường thì chúng ta có thể quản lý;
- (ii) Tất cả các chỉ số phải có thể đo lường và do đó phải được thể hiện bằng các con số như chất lượng, thời gian, khả năng tiếp cận, chí phí/giá cả và mức độ hài lòng của khách hàng.

**Hình 12: Các Chỉ số/Mục tiêu Hoạt động**

Khuôn khổ giám sát và thiết kế			Bản tham khảo
Tóm tắt Thiết kế	Các chỉ số/ Mục tiêu Hoạt động	Nguồn số liệu/ Cơ chế Báo cáo	Giả thiết/ Rủi ro
Tác động			
Kết quả			
Đầu ra			
Các hoạt động với mốc thời gian			Đầu vào

Có rất nhiều cách thức để trình bày vai trò quan trọng của các chỉ số được định nghĩa tốt:

- (i) **SMART**: **s**pecific (cụ thể) – liên quan đến kết quả mà dự án dự kiến đạt được, **m**easurable (có thể đo lường được) – được trình bày dưới dạng định lượng, **a**chievable (có thể đạt được) – thực tế về việc sẽ đạt được cái gì, **r**elevant (liên quan) – hữu ích cho các mục đích quản lý thông tin, và **t**ime-bound (thời hạn) – được nêu với mục tiêu thời gian.
- (ii) **CREAM**: **c**lear (rõ ràng) – cụ thể và rõ ràng, **r**elevant (liên quan) – phù hợp và đúng hạn, **e**conomic (kinh tế) – có sẵn với mức chi phí hợp lý, **a**dequate (đầy đủ) – đủ để đánh giá hoạt động, và **m**onitorable (có thể giám sát được) – có thể được kiểm chứng một cách độc lập.

Ngoài ra, các chỉ số phải có tính thực tế. Chỉ đo lường những gì quan trọng, hạn chế số lượng chỉ số ở mức tối thiểu cần thiết để đo lường các cấp kết quả liên quan; và đảm bảo rằng hình thức đo lường là hiệu quả về chi phí.

## 2. Quy trình

Sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình lựa chọn và xây dựng các chỉ số, đưa ra mục tiêu là rất quan trọng. Việc đạt được sự thống nhất về mục tiêu giữa những người thiết kế, thực hiện và hưởng lợi sẽ tăng tính minh bạch và quyền sở hữu. Các chỉ số/mục tiêu hoạt động có thể kiểm chứng một cách khách quan sẽ cho phép những người ủng hộ và phản đối dự án thống nhất về việc bằng chứng có ý nghĩa gì. Quan điểm và ý kiến của cơ quan điều hành đối với kết quả dự kiến của dự án là rất quan trọng để đạt được các mục tiêu đó. Nếu ảnh hưởng và kết quả được xem là đơn thuần vì lợi ích của ADB, thì quyền sở hữu và theo đó là động lực và trách nhiệm của nước thành viên đang phát triển sẽ bị hạn chế, với những kết quả có thể dự đoán trước. Điều đặc biệt quan trọng đối với các dự án là đối tượng chịu giám sát. Bảng 3 trình bày quy trình này với sự tham chiếu đến một dự án giáo dục và một dự án nông nghiệp.

**Bảng 3: Các bước trong quá trình xác định các chỉ số hoạt động**

Quy trình	Giáo dục	Nông nghiệp
	<b>Kết quả</b> - hệ thống giáo dục ở tỉnh đông nam cung cấp giáo dục chất lượng cao và công bằng.	<b>Kết quả</b> - Nông dân nông thôn ở tỉnh X cải thiện khả năng tạo thu nhập của họ.
<b>Bước 1:</b> Xác định chỉ số cơ bản—cái gì sẽ được đo lường?	Nhiều học sinh tốt nghiệp với chất lượng giáo dục cao.	Năng suất lúa của các hộ nông dân nhỏ tăng lên.
<b>Bước 2:</b> Quyết định số lượng— bao nhiêu (tăng/giảm)?	Số lượng tốt nghiệp tăng <b>từ 10.000 lên tới 25.000.</b>	Năng suất lúa của tối thiểu <b>1,000 hộ</b> nông dân nhỏ ( <b>sở hữu dưới 3 ha</b> ) tăng ít nhất <b>30% từ 5 tấn lên 6,5 tấn.</b>
<b>Bước 3:</b> Mô tả chất lượng—thay đổi như thế nào?	Số lượng sinh viên tốt nghiệp ( <b>55% nữ và 45% nam</b> ) <b>đỗ kỳ thi tốt nghiệp quốc gia từ các hộ gia đình có mức thu nhập thấp (5.000 USD/năm) ở tỉnh đông nam</b> tăng từ 10,000 lên 25,000.	Năng suất lúa của tối thiểu 1,000 hộ nông dân nhỏ (sở hữu dưới 3 ha) tăng ít nhất 30% từ 5 tấn lên 6,5 tấn <b>trong khi vẫn có cùng chất lượng (trọng lượng trung bình của hạt gạo) như năm 2004.</b>
<b>Bước 4:</b> Bổ sung thêm khung thời gian – khi nào?	Số lượng học sinh từ các hộ gia đình có mức thu nhập thấp (5.000\$/năm) tốt nghiệp (55% nữ và 45% nam) đỗ kỳ thi tốt nghiệp quốc gia ở tỉnh đông nam tăng từ 10,000 lên 25,000/năm <b>bắt đầu từ năm thứ 4 trong thời gian thực hiện dự án.</b>	Năng suất lúa của tối thiểu 1,000 hộ nông dân nhỏ (sở hữu dưới 3 ha) tăng ít nhất 30% từ 5 tấn lên 6,5 tấn/năm, <b>bắt đầu từ năm 2007</b> trong khi vẫn có cùng chất lượng (trọng lượng trung bình của hạt gạo) như năm 2004.

**Nguồn số liệu.** Khi lựa chọn các chỉ số, nên xem xét các yếu tố sau:

- (i) Các chỉ số được các nước thành viên đang phát triển sử dụng cho việc quản lý chính sách ngành và chính sách vĩ mô của mình mà có thể được tìm thấy ở các niên giám thống kê quốc gia hoặc ở trong văn kiện Chiến lược Đối tác Quốc gia (CPS).
- (ii) Các chỉ số đã được cơ quan điều hành áp dụng trong hệ thống thông tin quản lý của mình.
- (iii) Các chỉ số cho cùng đầu ra, kết quả và tác động được sử dụng tại các dự án khác và/hoặc các cơ quan viện trợ khác.
- (iv) Các chỉ số được sử dụng bởi các tổ chức toàn cầu, ví dụ như Diễn đàn Kinh tế Thế giới và Minh bạch Quốc tế, thường tập trung vào một số lĩnh vực hoạt động của quốc gia.
- (v) Các chỉ số mà thường được sử dụng bởi các cơ quan ở một ngành cụ thể, ví dụ như điện, nước và bưu chính viễn thông, và thường được sử dụng ở các ấn phẩm ngành hoặc có sẵn trong tay các chuyên gia ngành hoặc nghiên cứu ở Vụ Phát triển Khu vực và Bền vững.

Xem xét việc sử dụng các chuẩn mực quốc tế nếu có sẵn và phù hợp, cho quá trình lập mục tiêu và đo lường.

Tuy nhiên, các chỉ số mong muốn là những chỉ số do các cơ quan chính phủ, các tổ chức tư nhân hoặc các tổ chức phi chính phủ thu thập, hoặc có thể thu thập từ các nguồn trong nước khác. Việc sử dụng các chỉ số này phải thực tế, hiệu quả về chi phí và phù hợp. Khả năng có thể so sánh được cũng là một yếu tố để lựa chọn chỉ số.

Cần quan tâm chú trọng đến điều này bởi vì việc so sánh có thể giúp xây dựng mục tiêu và khuyến khích nỗ lực để đạt được kết quả tốt hơn so với ở các quốc gia khác. Các tổ chức quốc tế đã nhận rõ điều này và đã bắt đầu các cuộc khảo sát của riêng họ để thu thập

chỉ số cho nhiều yếu tố trên nhiều quốc gia, ví dụ như Ngân hàng Thế giới đã định nghĩa 14 chỉ số ở cấp quốc gia, được gọi là "IDA 14"<sup>14</sup>

**Chỉ số về cấp độ tác động.** Các chỉ số hoạt động ở cấp độ tác động nêu rõ tác động trung hạn và dài hạn dự kiến ở các cấp chương trình, ngành hoặc tiểu ngành của dự án hiện hành, một số dự án khác và các sáng kiến được mô tả trong CPS. Do đó, chỉ số mức độ tác động bao gồm các mục tiêu ngoài phạm vi của dự án. Điều quan trọng là trách nhiệm giám sát và đo lường chỉ số tác động phải được xác định rõ ràng trong quá trình dự án<sup>15</sup>.

**Chỉ số ở cấp độ Kết quả.** Chỉ số kết quả hoặc chỉ số kết thúc dự án xác định tác động trực tiếp của dự án hoặc thay đổi hành vi của người hưởng lợi, và những cải thiện đối với hệ thống hoặc tổ chức. Các chỉ số này là mục tiêu hoạt động mà dự án chịu hoàn toàn trách nhiệm mang lại và là cơ sở để đánh giá dự án có thành công hay thất bại. Trách nhiệm giám sát và đo lường chỉ số kết quả thuộc trách nhiệm của cơ quan điều hành.

**Chỉ số cấp Đầu ra.** Các chỉ số đầu ra là dễ định nghĩa nhất. Các chỉ số này cụ thể hoá các hàng hoá và dịch vụ hữu hình quan trọng mà dự án sẽ mang lại. Các chỉ số này định nghĩa các điều khoản trách nhiệm của ban quản lý dự án phải đạt được vào cuối giai đoạn thực hiện dự án. Trách nhiệm của ban quản lý dự án là giám sát các chỉ số thực hiện ở cấp đầu ra.

<sup>14</sup> IDA = Hiệp hội Phát triển Quốc tế. Ngân hàng Thế giới đã xây dựng một hệ thống giám sát và đo lường theo IDA 14, gồm một loạt chỉ số cấp quốc gia. Mục tiêu cơ bản của IDA 14 là củng cố chiến lược hỗ trợ quốc gia của WB và tham chiếu đến việc bổ sung lần thứ 13 của IDA.

<sup>15</sup> Ban quản lý dự án khó có thể vẫn tiếp tục hoạt động sau khi dự án hoàn tất và do đó không thể thực hiện việc đánh giá tác động.

**Các chỉ số đuôi.** Những chỉ số này được sử dụng thường xuyên. Chúng được xác định chính xác theo kết quả thu được và do vậy, chúng là một báo cáo tiến trình. Nếu chúng ta bỏ qua mục tiêu, chúng ta sẽ không thể sửa chữa những sai sót. Ví dụ: tăng x% lực lượng lao động trẻ trong y năm; giảm x% dân số trong y năm.

**Các chỉ số đầu.** Một dự án được thiết kế tốt sẽ không bị giới hạn đối với mục tiêu hoạt động vào cuối giai đoạn thực hiện dự án (các chỉ số đuôi), nhưng sẽ nêu cụ thể những mục tiêu trước mắt để giám sát tiến độ. Các mục tiêu trước mắt này được gọi là *chỉ số tiến độ hoặc chỉ số cơ bản* nhằm cho phép cơ quan điều hành hoặc ADB xác định chiến lược thực hiện được chọn – phản ánh ở các đầu ra được chọn – có hiệu quả hay không và tiến độ có theo hướng đạt được kết quả mong muốn hay không. Ví dụ, việc đạt được chất lượng giáo dục cao hơn sẽ không thể thực hiện trong ngắn hạn, các chỉ số cơ bản có thể là tỷ lệ bỏ học giảm, và tỷ lệ nhập học tăng. Trong trường hợp chương trình phát triển lâm nghiệp, kết quả - sản xuất gỗ bền vững – sẽ không thể kiểm chứng trong vòng 15-20 năm; do đó một chỉ số cơ bản phù hợp sẽ là tỷ lệ sống của các cây giống con ở nhiều giai đoạn thực hiện dự án.

**Chỉ số thay thế.** Các chỉ số không phải khi nào cũng thực tế và có thể đòi hỏi việc thu thập số liệu với khối lượng lớn và chi phí cao. Việc đo lường mức độ tăng thu nhập nông thôn sẽ đòi hỏi một cuộc điều tra chi tiêu và thu nhập hộ gia đình. Thay vào đó, ta có thể sử dụng các chỉ số thay thế, ví dụ như số lượng mái tôn hoặc số lượng xe đạp. Các ví dụ khác gồm sử dụng số lượng quảng cáo việc làm trên báo là dấu hiệu về xu thế việc làm, và giám sát việc sử dụng nhiều phân bón hơn là dấu hiệu của việc gia tăng hoạt động sản xuất nông nghiệp hơn. Nhìn chung, có thể sử dụng các chỉ số thay thế nếu (i) không thể quan sát trực tiếp kết quả, ví dụ như chất lượng cuộc sống hoặc sự phát triển tổ chức; (ii) chi phí đo lường trực tiếp quá cao; và (iii) kết quả đạt được sau một thời gian dài (xem chỉ số cơ bản).

**Số liệu cơ bản.** Không nên xác định các giá trị cơ bản và mục tiêu sau khi phê duyệt dự án, bởi vì các giá trị này là cơ sở để đưa ra quyết định đầu tư. Không có bất cứ quyết định đầu tư lớn nào thuộc khu vực tư nhân xảy ra nếu không có những thông tin này, các dự án phát triển ngành của khu vực công cũng vậy. Do đó, các thông tin cơ bản cần phải được thu thập và các giá trị mục tiêu phải được thống nhất trong quá trình thực hiện PPTA. Nhiệm vụ thu thập số liệu cơ bản phải được phản ánh trong khuôn khổ thiết kế và giám sát PPTA và phải được đưa vào trong điều khoản tham chiếu của tư vấn PPTA.

**Mục tiêu hoạt động.** Khi xây dựng các giá trị mục tiêu cho các chỉ số hoạt động được lựa chọn, cần ghi nhớ các điểm sau:

- (i) Sử dụng biên độ thay vì một giá trị, bởi vì việc này không chỉ sẽ giúp nhận biết sự khó khăn trong việc đặt mục tiêu mà còn cung cấp thông tin về giá trị tối thiểu và kết quả dự kiến, ví dụ giữa x% và y% sẽ tốt hơn là chỉ nêu y%. Việc đạt được bất kỳ mục tiêu trong biên độ này sẽ được xem là “đạt được kết quả đạt ra”. Một cách thức khác là sử dụng giá trị tối thiểu và nêu “tối thiểu là x%”.
- (i) Tham chiếu đến kết quả đạt được ở nơi khác. Nếu có sẵn thông tin so sánh về chỉ số để làm chuẩn mực, cần phải hướng dẫn cụ thể dự án có thể đạt được điều gì.

Một chỉ số đầu được sử dụng trong dự án đường giao thông là chỉ số về độ gồ ghề. Nghiên cứu đã chứng minh có mối liên hệ giữa độ gồ ghề của mặt đường và chi phí giao thông. Do đó, việc giám sát thường xuyên độ gồ ghề có thể đưa ra thông tin trước rằng chi phí giao thông dự kiến sẽ giảm. Thông tin này không loại bỏ nhu cầu tìm một biện pháp thích hợp để điều chỉnh chi phí giao thông, tuy nhiên biện pháp đó thường được đề xuất sau sự kiện trên.

Tiến độ hướng tới việc đạt được kết quả dự án cần phải được giám sát trong quá trình thực hiện dự án. Điều này đòi hỏi phải có các mục tiêu trước mắt mà có thể được xác định trong giai đoạn thiết kế hoặc vào đầu giai đoạn thực hiện dự án

- (iii) Nếu có thể, đặt ra các mục tiêu trước mắt mà có thể đạt được trong thời gian dự án và ngay sau thời điểm đó. Điều này sẽ giúp kiểm tra tính khả thi của mục tiêu cuối cùng cũng như tạo cơ sở tốt hơn cho việc đánh giá khả năng thành công trong thời gian thực hiện dự án.

Mọi người thường nghĩ rằng kết quả chỉ được giám sát khi kết thúc dự án và tác động của dự án xảy ra vào thời điểm sau đó. Điều này có thể không đúng đối với các dự án có lợi ích phát sinh một cách tăng dần. Ví dụ, dự án cơ sở hạ tầng giao thông nông thôn được thực hiện trong thời gian vài năm dự kiến sẽ mang lại lợi ích ngay sau khi một phần mạng lưới giao thông được hoàn tất. Nếu lợi ích của dự án dự kiến là giảm chi phí giao thông, thì việc giám sát chi phí của người sử dụng trên các đoạn đường được xây dựng trước có thể cung cấp một chỉ số kịp thời và hữu ích rằng lợi ích dự án phát sinh như đã được dự kiến.

Các chỉ số có thể thay đổi theo thời gian và mặc dù có cùng phương pháp luận thì chỉ số trong thực tế có thể vẫn khác nhau. Ví dụ về sự thay đổi đó là cuộc điều tra về mức độ hài lòng. Có thể mức độ hài lòng có thể tăng rất ít mặc dù có dịch vụ tốt hơn do con người chờ đợi dịch vụ ngày càng tốt hơn, do đó mức độ “trung bình” vào thời điểm đó – thậm chí tốt hơn – thì có thể được xem là “trung bình” vào thời điểm hiện tại. Nếu chỉ số được tính theo giá trị tiền tệ, thì giá trị có thể khác nhau do thay đổi về lạm phát và tỷ giá. Đầu ra của dự án là *đường giao thông nông thôn được cải thiện* dự kiến có tác động trực tiếp về khối lượng giao thông và chi phí giao thông (chi phí dự kiến sẽ giảm do xe cộ không bị chậm trễ, ít bị hư hỏng hơn, và đơn giá chi phí hoạt động cũng giảm do khối lượng tăng). Điều quan trọng là phải đo lường những kết quả dự kiến này bởi vì nếu không có những kết quả dự kiến này, các tác động mong muốn sau đó ví dụ như tăng trưởng và hoạt động kinh tế sẽ không xảy ra. Tuy nhiên, một dự án tương tự có thể dự tính chuyển một số nguồn vốn để cải thiện thị trường. Trong khi cấu phần này của dự án có thể được mong muốn và tất nhiên sẽ mang lại lợi ích, thì lại khó có thể đảm bảo việc đo lường các lợi ích này. Không có một quy tắc đơn giản nào được áp dụng để quyết định xem có đo lường kết quả dự kiến hay không, nhưng nếu câu trả lời cho trường hợp trên là “có”, thì vẫn có một trường hợp chắc chắn không đo lường được kết quả.

### 3. Lời khuyên


Có một số vấn đề cần ghi nhớ.

- Chỉ số hoạt động có thể giúp làm rõ tóm tắt thiết kế và vào từng thời điểm có thể cần thiết phải điều chỉnh các mệnh đề tóm tắt thiết kế.
- Nếu cần thiết và phù hợp, các chỉ số có thể được thay đổi trong thời gian thực hiện dự án. Các chỉ số phải liên kết với các cấp tương ứng trong tóm tắt thiết kế. Khi thay đổi một chỉ số, cần kiểm tra xem mệnh đề kết quả tương ứng có đầy đủ hay không.
- Cần khẳng định những gì sẽ được đo lường – tác động, kết quả và đầu ra. Cụ thể hoá các mốc thời gian cho các hoạt động chính bởi vì các mốc thời gian này rất quan trọng đối với việc chuẩn bị kế hoạch thực hiện và xác định lộ trình quan trọng.
- Kết quả, đầu ra và tác động phải được liên kết thông qua mối quan hệ “nguyên nhân – kết quả”. Do đó, các chỉ số tương ứng xét theo khía cạnh logic không thể giống nhau.

- Các chỉ số mô tả kết quả ở cột đầu tiên của DMF; các chỉ số này không mang lại kết quả này; ví dụ hoạt động được cải thiện của Vụ Ngân sách trong nước (kết quả) không được đo lường bởi (i) kế hoạch làm việc được cải thiện; (ii) hoàn tất đào tạo cán bộ; hoặc (iii) chính sách thu thuế được sửa đổi. Các chỉ số này đơn thuần đo lường các yếu tố góp phần tạo ra hoạt động được cải thiện và được lấy từ cấp đầu ra.
- Hạn chế sự lạc quan với thực tế. Không giả thiết mọi thứ sẽ tốt hoặc đặt mục tiêu cao bởi vì bạn phải biết rằng điều này có thể tác động tích cực đến việc phê duyệt dự án. Nếu có sẵn, có thể sử dụng kinh nghiệm trước đây trong lĩnh vực này để tham khảo trong quá trình đặt mục tiêu.
- Không nên bị ảnh hưởng bởi thực tế rằng những người đánh giá sẽ sử dụng các giá trị mục tiêu trong việc đánh giá mức độ thành công của dự án. Do đó, tránh việc đặt mục tiêu quá thấp để có thể dễ dàng đạt được mục tiêu đề ra.
- Sử dụng bảng chỉ số (Bảng 4) trong quá trình chuẩn bị dự án để lựa chọn và hoàn chỉnh các chỉ số cuối cùng.

**Bảng 4: Bảng chỉ số**

<b>Các chỉ số có thể</b> (Suy nghĩ về các chỉ số có thể)				
Số lượng	Chất lượng	Chi phí	Thời gian	Sự thỏa mãn của cộng đồng hoặc khách hàng



<b>Các chỉ số được chọn</b> (Chuyển một hoặc nhiều chỉ số được chọn từ danh sách ở trên và điền đầy đủ định nghĩa, nguồn, đo lường trường hợp cơ bản và mục tiêu cho từng chỉ số)				
Tên chỉ số	Định nghĩa	Nguồn số liệu và tần suất đo lường	Đo lường trong trường hợp cơ bản	Mục tiêu

#### 4. Tình hướng nghiên cứu về giao thông

Sau khi hoàn tất tóm tắt thiết kế như được trình bày ở Bảng 2, các chỉ số và mục tiêu hoạt động sẽ được xác định cho từng cấp trong chuỗi kết quả (Bảng 5).

**Bảng 5: Các Chỉ số/Mục tiêu hoạt động của Dự án Giao thông công cộng**

Tóm tắt thiết kế	Các chỉ số/Mục tiêu hoạt động
<p><b>Tác động</b> Hệ thống giao thông ở Arushais hoạt động tốt.</p>	<p>Thời gian đi qua Arusha bằng các phương tiện giao thông công cộng và tư nhân giảm 25% vào năm 2008.</p>
<p><b>Kết quả</b> Công ty SBC cung cấp dịch vụ giao thông công cộng an toàn và tin cậy.</p>	<p>Số lượng tai nạn liên quan đến xe buýt SBC giảm 50% từ x trong năm cơ sở đến y trong năm cuối cùng của giai đoạn thực hiện dự án.</p> <p>Xe buýt SBC cung cấp ổn định dịch vụ cho 500,000 hành khách/năm trong thời gian thực hiện dự án và tăng x%/năm trong những năm sau.</p> <p>Số lần trễ giờ (chậm hơn 5 phút so với lịch trình) giảm từ 1,000/năm trong năm in 2005 xuống còn 200/năm vào cuối giai đoạn thực hiện dự án.</p>
<p><b>Đầu ra</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Đội ngũ xe buýt được duy trì tốt.</li> <li>Lái xe tuân thủ luật an toàn và giao thông.</li> </ol>	<p>Xe buýt bị hỏng giảm từ x trong năm 1, xuống còn y trong năm 2, và giảm xuống dưới z trong những năm sau. Trường hợp vi phạm luật giao thông giảm từ x trong năm 1, xuống còn y trong năm 2 và ổn định ở mức z trong những năm tiếp theo.</p>
<p><b>Hoạt động</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Xây dựng kế hoạch bảo trì xe buýt (hoàn tất vào 6/2006).</li> <li>Xây dựng và vận hành hệ thống kiểm soát kho quỹ (bắt đầu hoạt động vào tháng 8/2006).</li> <li>Xin cấp giấy phép nhập khẩu ưu đãi cho phụ tùng thay thế (hoàn tất vào tháng 4/2006).</li> <li>Mua sắm phụ tùng thay thế (hàng quý, bắt đầu từ 4/2006).</li> <li>Nâng cấp xưởng kỹ thuật (hoàn tất vào 10/2006).</li> <li>Nâng cấp kỹ thuật cho kỹ sư (hoàn tất vào 3/2007 và tiến hành hàng năm).</li> <li>Ban hành hệ thống kiểm tra và cấp giấy phép lái xe buýt toàn quốc (hoàn tất vào 7/2007).</li> <li>Xây dựng quy chế vận hành và an toàn đối với xe buýt (dự thảo vào 5/2006; hiệu lực vào 9/2006).</li> <li>Đào tạo và kiểm tra tài xế xe buýt (bắt đầu từ 2/2006; hoàn tất vào 8/2007).</li> <li>Đưa ra các biện pháp khuyến khích lái xe an toàn (6/2006).</li> </ol>	<p><b>Đầu vào</b></p> <p><b>ADB</b> - 15 triệu USD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dịch vụ tư vấn 50 PM - 1.25 triệu USD</li> <li>Xây lắp - 2 triệu USD</li> <li>Thiết bị - 8 triệu USD</li> <li>Đào tạo - 2.75 triệu USD</li> <li>Dự phòng - 1 triệu USD</li> </ul> <p><b>Chính phủ</b> - 5 triệu USD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nhân lực 150 PM - 2 triệu USD</li> <li>Đi lại và hành chính - 1.5 triệu USD</li> <li>Chi phí hoạt động - 1.5 triệu USD</li> </ul>

ADB = Ngân hàng Phát triển Châu Á; PM = tháng/người; SBC = Công ty xe buýt Safari.



## D. Nguồn số liệu và cơ chế báo cáo

### 1. Giới thiệu

Nguồn số liệu và cơ chế báo cáo, trước đây được gọi là cơ chế giám sát, được trình bày ở cột thứ 3 của khung DMF (Hình 13). Nguồn số liệu cho thấy thông tin về thực trạng của từng chỉ số được thu thập **từ đâu, ai** cung cấp thông tin này, và thông tin này được thu thập **như thế nào** ví dụ như thông qua các cuộc điều tra. Cơ chế báo cáo cho thấy thông tin được lập hồ sơ ở đâu.

Theo Tuyên bố Paris và hướng tới việc sử dụng hệ thống quốc gia, cần phải sử dụng các nguồn số liệu hiện hành ở các nước thành viên đang phát triển (DMC) để giám sát tiến độ dự án. Điều này giúp thể chế hoá các thông lệ quản lý thông tin tốt. Điều này sẽ giúp tăng cường năng lực của các nước DMC trong việc giám sát và quản lý dự án và đảm bảo rằng luồng thông tin về đầu ra và tác động của dự án sẽ được tiếp tục sau khi nguồn tài trợ dự án kết thúc.

**Hình 13: Nguồn số liệu và Cơ chế báo cáo**

Khung khổ Thiết kế và giám sát			Bản tham khảo
Tóm tắt Thiết kế	Các chỉ số Mục tiêu/Hoạt động	Nguồn số liệu/Cơ chế Báo cáo	Giá thiết/Rủi ro
Tác động			
Kết quả			
Đầu ra			
Hoạt động với mốc thời gian			Đầu vào

### 2. Quy trình

Cần phải thực hiện các bước sau đây trong giai đoạn thực hiện PPTA và cần phải được đưa vào trong điều khoản tham chiếu của chuyên gia tư vấn.

**Bước 1:** Xem xét lại hệ thống thông tin của các nước DMC liên quan đến dự án và đánh giá mức độ tin cậy và tính cập nhật của các số liệu. Bắt đầu bằng việc liên hệ cơ quan giám sát quốc gia và đơn vị giám sát của các bộ ngành liên quan mà các nước DMC đã giao trách nhiệm quản lý.

**Bước 2:** Thu thập các **nguồn số liệu thứ cấp**—số liệu thu thập và công bố thường xuyên, ví dụ như chỉ số giá tiêu dùng, số liệu xuất khẩu, thông tin tài khoản quốc gia, và số liệu về nhập học. Các nguồn thông tin này có mức chi phí thấp nhất.

**Bước 3:** Nếu không có nguồn số liệu thứ cấp, xem xét việc thu thập số liệu - **nguồn số liệu sơ cấp**.

**Bước 4:** Nếu cần phải thu thập số liệu sơ cấp, cần phải trả lời các câu hỏi sau đây:

- (i) Thông tin sẽ được thu thập bằng con đường nào, ví dụ như chọn mẫu hay điều tra đầy đủ, tài liệu dự án, các phương pháp đánh giá về nông thôn có sự tham gia hoặc đánh giá nhanh, các cuộc thảo luận theo nhóm tập trung hay tham quan thực tế?
- (ii) Ai sẽ là người thu thập số liệu, ví dụ nhân viên dự án, các cơ quan chính phủ khác, cộng đồng hưởng lợi, đơn vị hợp đồng, các tổ chức phi chính phủ hay tư vấn?
- (iii) Ai sẽ chịu chi phí? Nếu dự án tài trợ cho việc thu thập số liệu thì cần được coi như là một phần của dự án và tính vào ngân sách.
- (iv) Khi nào cần thông tin và tần suất như thế nào? Điều này sẽ quyết định tần suất thu thập thông tin.
- (v) Thông tin thu thập được nhạy cảm và có giá trị như thế nào? Nếu việc thu thập số liệu là không khả thi do chi phí quá cao hay tính phức tạp, việc tìm các chỉ số thay thế có thể là cần thiết.

**Bước 5:** Mục (ii) và (iii) làm phát sinh một số vấn đề. Nếu cơ quan điều hành dự án (EA) được yêu cầu và sẵn sàng thu thập số liệu sơ cấp, việc đánh giá phải được tiến hành để xác định liệu EA có đủ khả năng phát triển, áp dụng phương pháp luận và hệ thống không và sẽ duy trì chúng sau khi dự án đã kết thúc.

### 3. Lời khuyên

- Nói chung, nhiều Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát (DMF) chứa đựng các bản công bố thông tin không đầy đủ hoặc thiếu rõ ràng và viện dẫn sai tới các báo cáo tư vấn, báo cáo tiến độ hàng quý của EA hoặc các báo cáo của ADB. Điều này là không phù hợp bởi lẽ trong hầu hết các trường hợp, đây là các cơ chế báo cáo thứ cấp.
- Gắn trách nhiệm giám sát và báo cáo với một cơ quan có lợi ích lâu dài trong kết quả của dự án và có một hệ thống thông tin vận hành tốt hay có tiềm năng nâng cao năng lực.
- Xác định các nguồn số liệu cùng với các chỉ số thực hiện nhằm đảm bảo rằng các chỉ số mang tính thực tế và quá trình thu thập số liệu đảm bảo tính tiết kiệm.
- Nếu có thể, sáp nhập việc báo cáo dự án vào hệ thống quản lý thông tin của EA.
- Chỉ trong trường hợp cuối cùng mới tính đến việc thiết lập một hệ thống quản lý thông tin độc lập và tiến hành việc điều tra một lần.
- Xem xét việc tham dự của các bên liên quan trong việc giám sát tình hình dự án. Đây là một phương pháp hiệu quả của công tác giám sát, ví dụ các tổ chức phi chính phủ có thể phân phát các phiếu cho điểm đánh giá chất lượng dịch vụ cơ bản và mức độ hài lòng của người sử dụng.

### 4. Nghiên cứu tình huống giao thông

Nguồn số liệu và cơ chế báo cáo được xác định cho từng chỉ số thực hiện và được mô tả trong tình huống giao thông công cộng ở Bảng 6.

**Bảng 6: Nguồn số liệu/Cơ chế báo cáo của Dự án Giao thông công cộng**

Tóm tắt thiết kế	Các chỉ số/Mục tiêu hoạt động	Nguồn số liệu/cơ chế báo cáo
<b>Tác động</b> Hệ thống giao thông của Arusha hoạt động tốt.	Thời gian đi qua Arusha bằng phương tiện giao thông công cộng và tư nhân giảm 25% vào năm 2008	Các báo cáo điều tra giao thông hàng năm của Trung tâm kiểm soát giao thông – Hội đồng thành phố.
<b>Kết quả</b> Công ty SBC cung cấp dịch vụ Giao thông công cộng an toàn và tin cậy.	<p>Số lượng tai nạn liên quan đến xe buýt của SBC giảm 50% từ x% vào thời điểm hiện tại xuống còn y% vào cuối thời gian thực hiện dự án</p> <p>Số hành khách sử dụng xe buýt ổn định ở mức 500,000 hành khách/năm trong thời gian thực hiện và tăng x%/năm cho những năm sau đó.</p> <p>Số lần chậm trễ (5 phút so với lịch trình) giảm từ 1,000 lần trong năm 2005 xuống còn 200 lần/ năm vào cuối thời điểm thực hiện dự án</p>	<p>Báo cáo tai nạn giao thông hàng năm của Sở Công an thành phố</p> <p>Các số liệu và tài khoản được kiểm toán của công ty SBC nộp cho Hội đồng thành phố</p> <p>Các cuốn sổ lộ trình của tài xế xe buýt được đối chiếu với số liệu thống kê hàng tháng về hoạt động của xe buýt.</p>
<b>Sản phẩm đầu ra</b> 1. Đội xe buýt được duy tu tốt.  2. Tài xế tuân thủ luật an toàn giao thông.	<p>Số lần xe bị hỏng giảm từ x trong năm 1 xuống còn y trong năm 2 và giảm xuống z trong những năm tiếp theo.</p> <p>Số lần vi phạm luật giao thông giảm từ x trong năm 1, xuống y trong năm 2 và ổn định ở mức z trong những năm sau đó.</p>	<p>Sổ sách quản lý của xưởng cơ khí được thu thập và công bố trong báo cáo kiểm toán hàng năm của SBC.</p> <p>Báo cáo hàng tháng của công an về vi phạm luật giao thông phân loại theo từng loại phương tiện.</p>
<b>Hoạt động</b> 1.1 Xây dựng kế hoạch bảo dưỡng xe buýt (hoàn tất vào 6/2006). 1.2 Xây dựng và vận hành hệ thống kiểm soát hàng trong kho (bắt đầu vận hành 8/2006). 1.3 Nhận giấy phép nhập khẩu ưu đãi đối với linh kiện thay thế (hoàn tất vào 4/2006). 1.4 Nâng cấp xưởng cơ khí (hoàn tất vào 10/2006). 1.5 Nâng cao kỹ năng cho các thợ cơ khí xe buýt (hoàn tất vào 3/2007 và thực hiện hàng năm). 2.1 Ban hành hệ thống kiểm tra và cấp phép lái xe buýt toàn quốc (hoàn tất vào 7/2007). 2.2 Xây dựng quy chế hoạt động và an toàn xe buýt (dự thảo 5/2006; hiệu lực 9/2006). 2.3 Đào tạo và kiểm tra tài xế xe buýt (bắt đầu 2/2006; hoàn tất vào 8/2007). 2.4 Đưa ra biện pháp khuyến khích cho lái xe an toàn (vào 6/2006).	<b>Đầu vào</b> <b>ADB</b> - 15 triệu USD <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dịch vụ tư vấn 50 PM - 1.25 triệu USD</li> <li>• Xây lắp - 2 triệu USD</li> <li>• Thiết bị - 8 triệu USD</li> <li>• Đào tạo - 2.75 triệu USD</li> <li>• Dự phòng - 1 triệu USD</li> </ul> <b>Chính phủ</b> - 5 triệu USD <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhân sự 150 PM-2 triệu USD</li> <li>• Đi lại và hành chính - 1.5 triệu USD</li> <li>• Chi phí hoạt động - 1.5 triệu USD</li> </ul>	

ADB: Ngân hàng Phát triển Châu Á; PM: tháng/người; SBC: công ty xe buýt Safari.

## E. Giả thiết và Rủi ro

### 1. Giới thiệu

Các dự án không thể tách rời các sự kiện ngoại cảnh và bị tác động bởi các nhân tố bên ngoài sự kiểm soát trực tiếp của dự án. Những nhân tố này bao gồm các nhân tố chính trị, xã hội, tài chính, môi trường, thể chế và khí hậu. Trên phương diện giả định và rủi ro, chúng đã được đánh dấu trong cột thứ 4 của DMF (xem Hình 14). Các **giả thiết** là những điều kiện, sự kiện và hành động **mang tính khả quan** cần thiết để đạt được những kết quả tại mỗi mức của Khuôn khổ thiết kế và giám sát (DMF). Những **rủi ro** bao gồm những **khả năng xấu** có thể ảnh hưởng ngược lại hoặc không cho phép đạt được kết quả. Trong khi một số tổ chức viện trợ chỉ đề cập đến những nhân tố tích cực và tiêu cực, ADB chú trọng cả hai.

**Hình 14: Giả thiết và Rủi ro**

Khuôn khổ giám sát và thiết kế			Bản tham khảo
Tóm tắt Thiết kế	Các chỉ số Mục tiêu/ Hoạt động	Nguồn số liệu/ Cơ chế Báo cáo	Giả thiết/ Rủi ro
Tác động			
Kết quả			
Đầu ra			
Hoạt động với mốc thời gian			Đầu vào

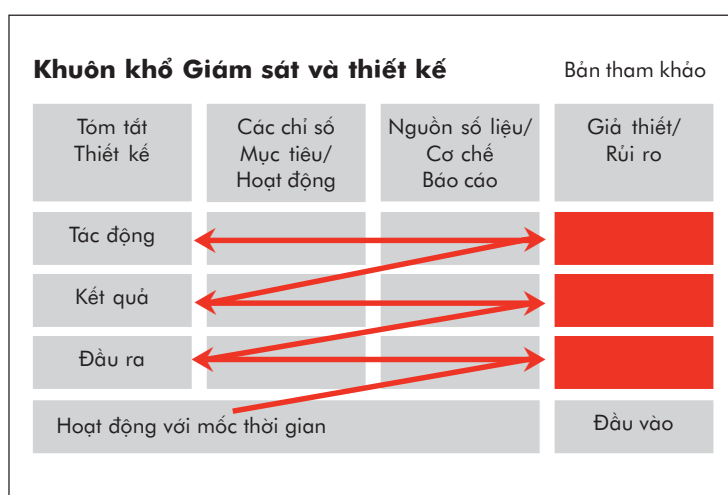
**Các loại giả thiết và rủi ro.** Có thể kể ra ba loại giả thiết và rủi ro:

- (i) Những loại mà dự án có thể kiểm soát được;
- (ii) Những loại liên quan đến các nhân tố có tầm chính sách và thể chế và phụ thuộc vào các quyết định của những người làm chính sách (như môi trường chính sách, năng lực thể chế và ý chí chính trị); và
- (iii) Những vấn đề liên quan đến những sự kiện hoặc các điều kiện không thể kiểm soát được (như ổn định chính trị, giá cả thế giới, lãi suất và thiên tai).

Các giả thiết và rủi ro **không nằm trong tầm kiểm soát** của dự án được liệt kê rõ ràng trong DMF. Các giả thiết nằm trong tầm kiểm soát cần được tính đến trong quá trình thiết kế dự án và thuộc trách nhiệm của bộ phận quản lý dự án. Các thỏa thuận cho vay thường có các giả thiết – chúng nằm ngoài phạm vi dự án nhưng lại cần thiết cho sự thành công của dự án và do đó cần được phải phản ánh trong DMF.

**Tính logic hệ thống.** Khái niệm các giả thiết và rủi ro áp dụng tại tất cả các mức độ trong tóm tắt thiết kế dự án. Các giả thiết và rủi ro làm hoàn chỉnh logic nguyên nhân-tác động của DMF (Hình 15). Việc hoàn thiện các hoạt động này chỉ mang lại các kết quả nếu các giả thiết là đúng và không xảy ra các rủi ro. Điều này được áp dụng theo cùng một thể thức đối với kết quả dự án và những tác động mong muốn vốn chỉ có thể đạt được nếu các giả thiết là đúng và các rủi ro không xảy ra.

**Hình 15: Sơ đồ logic trực dọc của DMF**



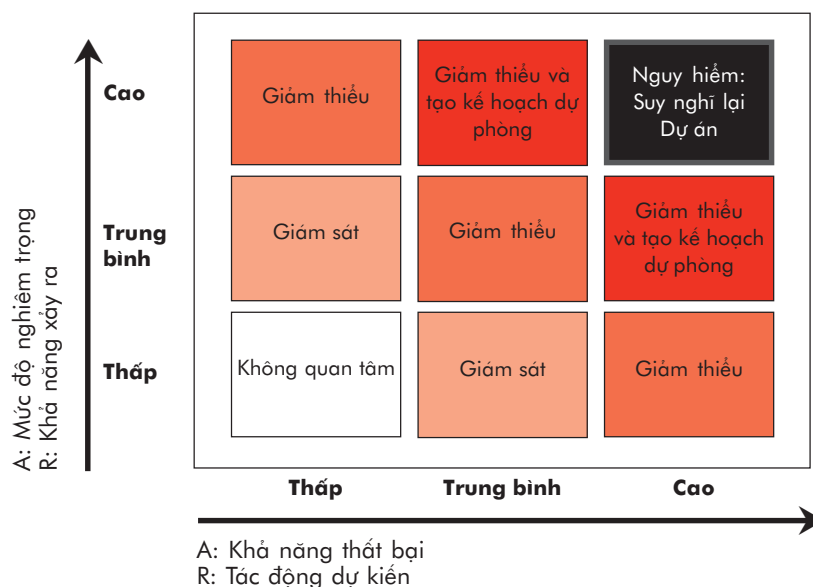
## 2. Quy trình

- Bước 1:** Các giả thiết và rủi ro được xem xét tốt nhất trong quá trình phân tích cây mục tiêu. Với mỗi mệnh đề trong cây mục tiêu, cần xem xét các giả thiết và các rủi ro trong việc đạt được các cấp ở trên (mối quan hệ nguyên nhân-kết quả).
- Bước 2:** Các hình thức phân tích thay thế cũng đưa ra định hướng tốt cho các giả thiết và rủi ro. Xây dựng các giả thiết và rủi ro cho các phương án thay thế không được đề cập trong dự án. Trong tình huống nghiên cứu về dự án giao thông, dự án đưa ra giải quyết các vấn đề liên quan đến tài xế và đội hình xe buýt. Dự án này không giải quyết vấn đề liên quan đến chất lượng đường xá. Cần phải kèm theo giả thiết rằng chính quyền thành phố liên tục duy tu các con đường.
- Bước 3:** Đánh giá từng giả thiết theo mức độ cần thiết và đầy đủ của giả thiết đó, nếu- thì, đối với tính logic của thiết kế dự án.
- Bước 4:** Định nghĩa các mệnh đề về giả thiết và rủi ro. Nếu các giả thiết và rủi ro này được xác định quá mập mờ thì dự án sẽ không thể giám sát được và khi cần cũng không thể giảm thiểu tác động được. Ví dụ, *chính phủ tiếp tục ủng hộ chương trình cải cách* là quá chung chung và không thể đo lường được; cần phát biểu lại giả thiết như sau: *quốc hội ủng hộ các thay đổi về pháp lý như đã thỏa thuận trong kế hoạch*.
- Bước 5:** Xếp loại tầm quan trọng và khả năng cho từng giả thiết và rủi ro. Chú trọng vào các giả thiết và rủi ro quan trọng (tích cực/tiêu cực) để đảm bảo sự thành công của dự án và xác định xác suất xảy ra (Hình 16).

**Bước 6:** Các giả thiết và rủi ro, khi đã được xác định, sẽ cung cấp những thông tin quan trọng và có thể là cơ sở cho việc đưa ra các quyết định đối với việc thiết kế và quản lý dự án được đề xuất. Những lựa chọn quản lý sau có thể được sử dụng trong việc xử lý các giả thiết và rủi ro:

- (i) **Không hành động.** Đây là lựa chọn tốt nhất nếu các giả thiết và rủi ro không đủ nghiêm trọng để ảnh hưởng xấu đến việc đạt được các kết quả - đây là trường hợp thấp/thấp.
- (ii) **Thay đổi Thiết kế dự án.** Nếu có một rủi ro cao và/hoặc một giả thiết là có tính quyết định đến sự thành công của dự án, nên xem xét việc bổ sung một đầu ra, các hoạt động, hoặc các đầu vào nhằm giảm nhẹ giả thiết rủi ro và độ chắc chắn. Ví dụ, cải thiện chất lượng giáo dục của các khu vực nông thôn một phần phụ thuộc vào thiện chí của giáo viên đến làm việc tại những nơi này. Không nên xem nhẹ điều này. Thay vào đó, cần xem xét các chi phí kích lệ, các kế hoạch quảng bá và miễn phí nơi ở trong quá trình thiết kế dự án.
- (iii) **Thêm một dự án mới.** Nếu các rủi ro và giả thiết vượt khỏi phạm vi của dự án, xem xét một dự án bổ sung trong kế hoạch hoạt động quốc gia hoặc hợp tác với một cơ quan viện trợ khác (tài trợ song song). Ví dụ, tăng sản lượng gạo dựa trên giả thiết rằng sẽ có đủ mưa. Nếu những dao động trong mùa quá lớn và có khả năng cần phải đề xuất một dự án thủy lợi nhằm đảm bảo đủ nước.
- (iv) **Hủy dự án.** Nếu rủi ro là cao và chắc chắn sẽ xảy ra hoặc cần phải có giả thiết (nguy hiểm), và không có đầu ra hay hành động nào có thể giảm rủi ro hoặc tăng khả năng hiện thực hoá các giả thiết, ban quản lý có thể kết luận là dự án quá rủi ro và bỏ dự án.
- (v) **Giám sát và giảm thiểu các giả thiết và rủi ro.** Có nhiều kịch bản khác nhau đòi hỏi phải có sự giám sát chặt chẽ (Hình 16). Trong những trường hợp như vậy, nhất thiết phải có những chỉ số được xác định cụ thể. Cần phải dự phòng cho các biện pháp giảm thiểu trong đó có các hành động và nguồn lực bổ sung.

**Hình 16: Ma trận Giả thiết và rủi ro**



A= giả thiết; R = rủi ro.

Một vài loại giả thiết và rủi ro, được ví dụ trong Bảng 7, không nên đưa vào khuôn khổ thiết kế và giám sát, với những lý do được đưa ra.

**Bảng 7: Ví dụ về các Giả thiết và Rủi ro không phù hợp**

Lý do loại trừ	Giả thiết	Rủi ro
Thuộc phạm vi kiểm soát của dự án	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhà thầu được chọn có đủ năng lực</li> <li>• Mua sắm được thực hiện đúng hạn</li> <li>• Không chậm trễ việc thực hiện dự án</li> <li>• Thiết kế và thi công đúng theo thông số kỹ thuật</li> <li>• An toàn phù hợp trong thiết kế xây dựng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chậm tiến độ</li> <li>• Không có đủ vốn và thiếu thiết bị xây dựng để nâng cấp, phục hồi đường và cải thiện mức độ an toàn</li> <li>• Ước tính quá cao yêu cầu đầu vào</li> <li>• Lựa chọn các tiểu dự án không cần thiết</li> </ul>
Ngoài kiểm soát của dự án, nhưng có thể dự báo và nên được xem xét trong quá trình thiết kế dự án	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bảo dưỡng định kỳ cho hệ thống cơ sở hạ tầng nông thôn</li> <li>• Ban Quản lý dự án hoạt động hiệu quả, các chuyên gia tư vấn, Ban QLDA, NGO, và cộng đồng địa phương phối hợp chặt chẽ</li> <li>• Phối hợp với các bộ ngành liên quan của chính phủ trong quá trình lập kế hoạch và thực hiện các hoạt động của chương trình</li> <li>• Cơ quan thực hiện có kinh nghiệm với các dự án do ADB tài trợ.</li> <li>• Chính phủ và nhà thầu có thể hợp tác với nhau</li> <li>• Khách hàng có thể chịu chi phí kết nối với đường dây điện</li> <li>• Thủ tục, nhân sự và tổ chức chính phủ mới</li> <li>• Cam kết về chính trị</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Không có sẵn nguồn vốn đối ứng</li> <li>• Có nhiều cơ quan viện trợ và tổ chức phi chính phủ tham gia</li> <li>• An ninh và tình hình luật giới nghiêm</li> <li>• Địa hình khó khăn</li> <li>• Việc bảo dưỡng không hợp lý sẽ dẫn đến tắc cống thoát nước</li> <li>• Chậm trễ trong quá trình thực hiện do điều kiện thời tiết khắc nghiệt</li> </ul>

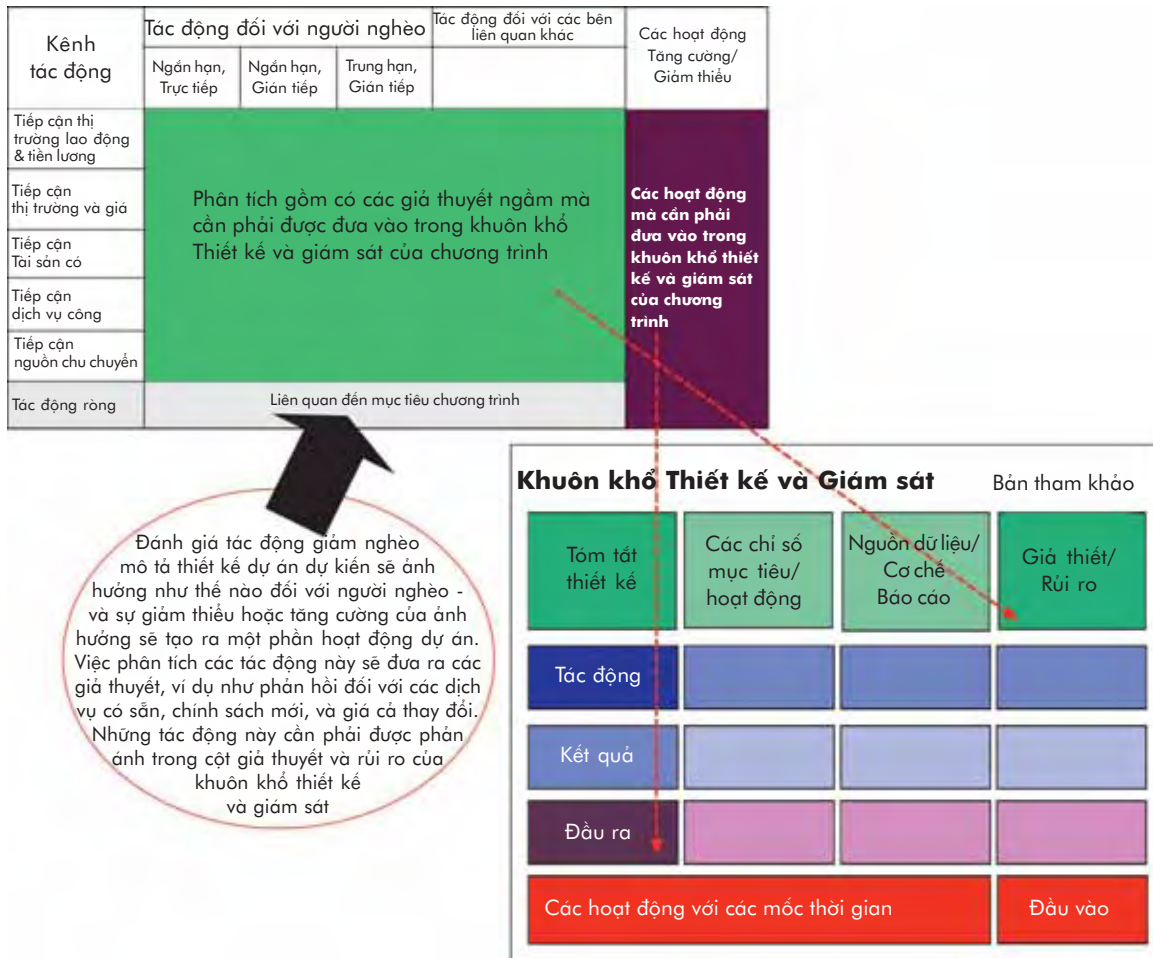
ADB = Ngân hàng Phát triển Châu Á; IA = Cơ quan thực hiện; NGO = Tổ chức phi chính phủ; Ban QLDA = Ban quản lý dự án.

### 3. Lời khuyên

- Một dự án được thiết kế tốt là một dự án mà các rủi ro có thể kiểm soát được;
- Tránh các giả thiết phi thực tế, như “không có lạm phát” hoặc các giả thiết không quan trọng trong logic nguyên nhân – kết quả; ví dụ, giả thiết rằng không có thiên tai là một giả thiết quan trọng nhưng không có tác dụng đối với việc thiết kế dự án. Nếu có một cơn bão hay sóng thần thì sẽ không có dự án;
- Dự kiến dự án sẽ được giám sát và báo cáo theo các giả thiết và rủi ro. Để công việc này dễ dàng cần quy định rõ chất lượng, số lượng và thời gian cho mỗi giả thiết;
- Không nêu những vấn đề đã rõ ràng, như *đinh dưỡng tốt sẽ mang lại sức khỏe, đường xá nông thôn đầy đủ là điều kiện tiên quyết phát triển kinh tế xã hội trong khu vực, giáo dục khoa học kỹ thuật và hướng nghiệp tạo nguồn cung lao động chất lượng cao.*

- Ma trận đánh giá tác động của nghèo đói được sử dụng trong cho vay chính sách cho thấy phương thức thiết kế dự án tác động lên người nghèo và là một cơ sở quan trọng cho các giả thiết và rủi ro. Bản phân tích tác động lên người nghèo dựa trên các giả thiết. Việc đánh giá cũng định rõ các biện pháp trung hòa đối với các tác động tiêu cực đối với người nghèo. Hình 17 minh họa mối liên hệ giữa ma trận tác động của nghèo đói và Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát (DMF).

**Hình 17: Ma trận tác động đối người nghèo và khuôn khổ DMF**



#### 4. Nghiên cứu tình huống giao thông công cộng

Các giả thiết và rủi ro được đánh giá cho từng cấp độ trong chuỗi kết quả. Điều này được minh chứng trong tình huống dự án giao thông công cộng được trình bày ở Bảng 8.



**Bảng 8: Giả thiết và Rủi ro của Dự án Giao thông công cộng**

Tóm tắt thiết kế	Các chỉ số/Mục tiêu Thực hiện	Nguồn số liệu/ Cơ chế báo cáo	Giả thiết (G)/ Rủi ro (R)
<b>Tác động</b> Hệ thống giao thông của Arusha hoạt động tốt.	Thời gian đi qua Arusha bằng phương tiện giao thông công cộng và tư nhân giảm 25% vào năm 2008.	Các báo cáo điều tra giao thông hàng năm của Trung tâm kiểm soát giao thông – hội đồng thành phố	G: Chính sách của Hội đồng thành phố về việc cung cấp dịch vụ giao thông công cộng của công ty SBC không thay đổi.
<b>Kết quả</b> Công ty SBC cung cấp dịch vụ Giao thông công cộng an toàn và tin cậy.	Số lượng tai nạn liên quan đến xe buýt của SBC giảm 50% từ x vào thời điểm hiện tại xuống còn y vào cuối thời gian thực hiện dự án.  Số hành khách sử dụng xe buýt ổn định ở mức 500,000 hành khách/năm trong thời gian thực hiện và tăng x/năm cho những năm sau đó.  Số lần chậm trễ (5 phút so với lịch trình) giảm từ 1,000 lần trong năm 2005 xuống còn 200 lần/ năm vào cuối thời điểm thực hiện dự án.	Báo cáo tai nạn giao thông hàng năm của Sở Công an thành phố  Các số liệu và tài khoản được kiểm toán của công ty SBC nộp cho Hội đồng thành phố  Các cuốn sổ lộ trình của tài xế xe buýt được đối chiếu với số liệu thống kê hàng tháng về hoạt động của xe buýt.	G: Sở công trình công cộng đảm bảo rằng mạng lưới giao thông được bảo dưỡng tốt, theo một chuẩn mực duy tu bảo dưỡng cụ thể.  G: Chi phí hoạt động, ví dụ như xăng dầu, không thay đổi.
<b>Đầu ra</b> 1. Đội xe buýt được duy tu tốt.  2. Tài xế tuân thủ luật an toàn giao thông.	Số lần xe bị hỏng giảm từ xX trong năm 1, xuống còn y trong 2, và giảm xuống z trong những năm tiếp theo.  Số lần vi phạm luật giao thông giảm từ x trong năm 1, xuống y trong năm 2 và ổn định ở mức z trong những năm sau đó.	Sổ sách quản lý của xưởng cơ khí được thu thập và công bố trong báo cáo kiểm toán hàng năm của SBC.  Báo cáo hàng tháng của công an về vi phạm luật giao thông phân loại theo từng loại phương tiện.	R: Thông quan đối với các linh kiện thay thế tiếp tục bị chậm trễ hơn 2 tuần sau khi nhập cảng.  G: Hiệp hội lái xe buýt đưa luật an toàn giao thông và chính sách cấp bằng lái xe vào trong nội quy của tài xế xe buýt.  R: Các tài xế xe buýt có tay nghề rời bỏ SBC trong vòng 1 năm sau khi được cấp bằng lái xe buýt để chuyển ra khu vực tư nhân.

**Hoạt động**

- 1.1 Xây dựng kế hoạch bảo dưỡng xe buýt (hoàn tất vào 6/2006).
- 1.2 Xây dựng và vận hành hệ thống kiểm soát hàng trong kho (bắt đầu vận hành 8/2006).
- 1.3 Nhận giấy phép nhập khẩu ưu đãi đối với linh kiện thay thế (hoàn tất vào 4/2006).
- 1.4 Nâng cấp xưởng cơ khí (hoàn tất vào 10/2006).
- 1.5 Nâng cao kỹ năng cho các thợ cơ khí xe buýt (hoàn tất vào 3/2007 và thực hiện hàng năm).
- 2.1 Ban hành hệ thống kiểm tra và cấp phép lái xe buýt toàn quốc (hoàn tất vào 7/2007).
- 2.2 Xây dựng quy chế hoạt động và an toàn cho xe buýt (dự thảo vào 5/2006; hiệu lực vào 9/2006).
- 2.3 Đào tạo và kiểm tra tài xế xe buýt (bắt đầu 2/2006; hoàn tất vào 8/2007).
- 2.4 Đưa ra biện pháp khuyến khích lái xe an toàn (vào 6/2006).

**Đầu vào****ADB** - 15 triệu USD

- Dịch vụ tư vấn 50 PM - 1.25 triệu USD
- Xây lắp - 2 triệu USD
- Thiết bị - 8 triệu USD
- Đào tạo - 2.75 triệu USD
- Dự phòng - 1 triệu USD

**Chính phủ** - 5 triệu USD

- Nhân sự 150PM - 2 triệu USD
- Đi lại và hành chính - 1.5 triệu USD
- Chi phí hoạt động - 1.5 triệu USD

## F Quy trình hoàn tất Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát

Một Khuôn khổ Thiết kế và Giám sát (DMF) được xây dựng tốt nhất theo phương pháp tiếp cận nhóm các bên liên quan bao gồm bên vay, cơ quan chủ quản, các tổ chức chính phủ và phi chính phủ khác, đại diện của bên hưởng lợi, tư vấn, nhóm dự án và các bên liên quan phù hợp. Trong hầu hết các trường hợp, tiếp cận theo cách tổ chức hội thảo với một người điều khiển chương trình sẽ có hiệu quả nhất. Quy trình này là một phần thống nhất không thể thiếu được của quá trình thực hiện PPTA và không bị giới hạn trong một cuộc họp lập kế hoạch riêng lẻ nào bởi vì khuôn khổ DMF được chỉnh sửa liên tục và được hoàn thiện trong thời gian thực hiện PPTA. Trong quá trình này, các khó khăn và hạn chế sẽ được xem xét và được đưa vào trong DMF. Các hạn chế này có thể bao gồm nguồn tài chính, nhân lực, tính khả thi về mặt kỹ thuật, chính sách an toàn về xã hội và môi trường, xu thế chính trị và tính khả thi về kinh tế. Tuy nhiên, ở mức độ tối thiểu, nên thực hiện một hội thảo vào cuối giai đoạn PPTA. Hội thảo này là diễn đàn để bày tỏ những nhận định và khuyến nghị của nhóm dự án PPTA và để xây dựng sự nhất trí và quyền sở hữu về bản thiết kế dự án cuối cùng, với kết quả là cùng xây dựng một DMF thống nhất. Các hội thảo để lập kế hoạch cần ít nhất 3 ngày nhưng tốt nhất là được tổ chức trong 5 ngày. Các hội thảo này là một phần của đợt xem xét PPTA cuối cùng, nhưng chậm nhất phải được thực hiện ngay khi bắt đầu đoàn tìm hiểu thực tế của khoản vay.

**Bước 1:** Điểm bắt đầu để chuẩn bị DMF là bản kết quả đầu ra, phản ánh các kết quả mà dự án sẽ đạt được khi kết thúc dự án. Các ô liên quan đến mục tiêu và những chỉ số hoạt động và nguồn dữ liệu/cơ chế báo cáo sẽ được hoàn thành đồng thời.

**Bước 2:** Nêu rõ những ảnh hưởng, tác động dự kiến của dự án. Bản trình bày kết quả thường mô tả một mục tiêu của ngành hoặc tiểu ngành và được bắt nguồn từ bản kết quả của khung kết quả CPS. Mọi quan hệ phương tiện và kết quả giữa kết quả và tác động phải có tính thực tế. Xác định các mục tiêu hoạt động và nguồn dữ liệu sau đó.

**Bước 3:** Quyết định những sản phẩm đầu ra nào là cần thiết và hiệu quả để đạt được kết quả dự án và xác định mục tiêu hoạt động phù hợp và biện pháp xác minh tương ứng.

**Bước 4:** Xác định các hoạt động chính cần thiết để tạo ra sản phẩm đầu ra. Thực hiện việc này theo trình tự cho từng sản phẩm đầu ra và đánh số thứ tự cho từng đầu ra. Thống nhất về các mốc thời gian được lựa chọn cho từng hoạt động và đưa các mốc thời gian này vào trong ngoặc đơn sau mỗi hoạt động.

**Bước 5:** Liệt kê theo nguồn các đầu vào cần thiết để thực hiện các hoạt động (ví dụ ADB, Chính phủ, và người hưởng lợi) và theo từng hạng mục chính (tư vấn, thiết bị, xây lắp, nhân sự và quản lý dự án). Không được lặp lại các chi tiết được nêu trong kế hoạch chi phí và tài chính.

**Bước 6:** Xác định các giả thiết và rủi ro quan trọng cho tất cả các cấp trong tóm tắt thiết kế, bắt đầu từ hoạt động cho đến đầu ra. Lưu ý rằng toàn bộ ô trống của DMF phải được điền đầy đủ.



Chuẩn bị một DMF, Papua New Guinea



Một DMF được hoàn tất tại Hội thảo lập kế hoạch có sự tham gia của bên liên quan, Papua New Guinea

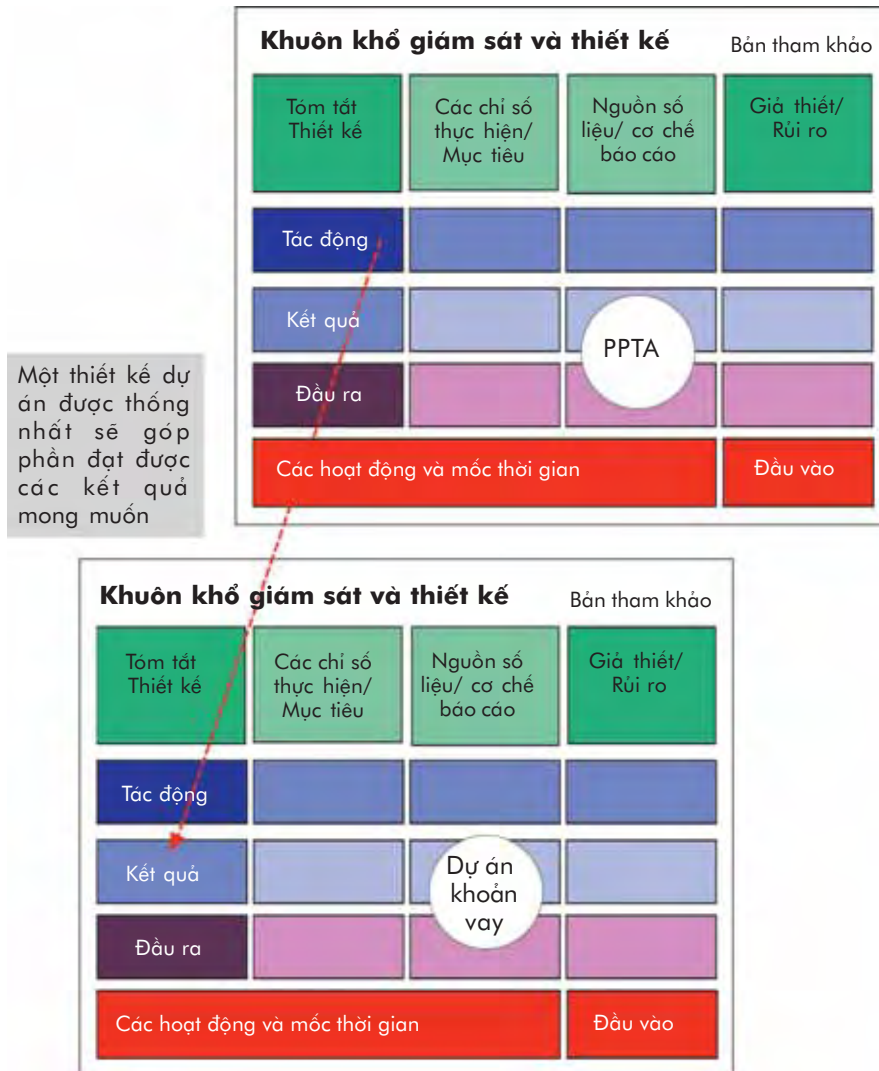
## G. Các khuôn khổ giám sát và thiết kế đặc biệt

### 1. HTKT chuẩn bị dự án (PPTA)

Các PPTA cũng cần có một DMF hoàn chỉnh. Như là một công cụ thiết kế, DMF mang lại một khung sườn cho PPTA và chỉ rõ những yêu cầu và quy trình (sản phẩm đầu ra và hoạt động) cần phải hoàn thành để đạt được bản thiết kế dự án như đã thống nhất giữa bên vay và ADB - kết quả của PPTA. Theo đó, bản thiết kế dự án thống nhất đó sẽ góp phần đạt được kết quả tác động - cho một PPTA thì đây là bản kết quả của dự án tiếp theo. Mối quan hệ này được phản ánh trong Hình 18.

Các sản phẩm đầu ra của PPTA bao gồm nhiều đánh giá ngành, tiểu ngành và thể chế cụ thể đối với dự án, và các phân tích tổng thể của tất cả PPTA nói chung, ví dụ như kinh tế xã hội, tài chính, giới và môi trường. Các hoạt động phải cụ thể hóa những gì phải được thực hiện để mang lại các bản đánh giá đó, và những bước cụ thể để mang lại sự thống nhất trong bản thiết kế dự án. Các bước này đề cập đến các hình thức tham vấn các bên liên quan, các cuộc hội thảo lập kế hoạch có sự tham gia và những cuộc họp chiến lược.

**Hình 18: Mối quan hệ giữa DMF cho một dự án và PPTA của dự án đó**



## 2. Các khoản vay chương trình

Khoản vay chương trình tập trung vào phát triển một ngành hoặc tiểu ngành<sup>16</sup>, hoặc các vấn đề tổng thể mang tính chất kinh tế vĩ mô liên quan đến nhiều ngành. Các khoản vay chương trình nhằm mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động của một ngành hoặc tiểu ngành thông qua sự thay đổi chính sách phù hợp và tăng cường năng lực thể chế trong trung và dài hạn. Các đặc điểm chung của các khoản bảo lãnh và khoản vay chương trình dựa vào chính sách là: (i) Không gắn liền đến các hoạt động dự án cụ thể, (ii) nhằm mục tiêu tác động đến toàn nền kinh tế và toàn ngành. Báo cáo RRP của một khoản vay chương trình và khoản vay phát triển ngành bao gồm một ma trận chính sách mà nêu rõ các lĩnh vực chính sách được đề cập, biện pháp thực hiện, các mốc thời gian để giải ngân khoản vay, và cơ quan chịu trách nhiệm cho các giải pháp này. Bên cạnh đó, RRP cần bao gồm một DMF. Hình 19 miêu tả mối quan hệ giữa DMF và ma trận chính sách<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Khái niệm “ngành” trong bối cảnh chương trình cho vay được hiểu theo nghĩa rộng của từ này.

<sup>17</sup> Có thể cho rằng việc có 2 khung ma trận không có giá trị gì và DMF có thể được mở rộng đính kèm các tham chiếu đến cơ quan chịu trách nhiệm thực hiện các biện pháp này—là cột duy nhất không có trong DMF.

Hình 19: Mối quan hệ giữa DMF và Ma trận chính sách

Lĩnh vực chính sách và hoạt động	Đợt 1	Đợt 2	Đợt 3
Lĩnh vực chính sách 1 thường tương đương với đầu ra trong MDF			
Hành động chính sách 1.1			
Hành động chính sách 1.2			
Lĩnh vực chính sách 2			
Hành động chính sách 2.1			
Lĩnh vực chính sách 3 thường tương đương với <b>đầu ra</b> trong Khuôn khổ Giám sát và thiết kế			
.....			

Khuôn khổ giám sát và thiết kế				Bản tham khảo
Tóm tắt Thiết kế	Các chỉ số thực hiện/ Mục tiêu	Nguồn số liệu/ cơ chế báo cáo	Giả thiết/ Rủi ro	
Tác động				
Kết quả				
Đầu ra				
Các hoạt động và mốc thời gian			Đầu vào	

Khung chính sách mô tả các lĩnh vực chính sách – thông thường là đầu ra sẽ đạt được thông qua các hành động. Các đầu ra chính sách này có thể được đưa vào trong DMF.

Các ma trận chính sách không có một chuẩn mực nào. Tuy nhiên trong hầu hết các trường hợp, *lĩnh vực chính sách* mô tả sản phẩm đầu ra mà sẽ được chuyển đổi tương ứng trong DMF. Việc này làm cho kết quả đầu ra của khoản vay chương trình cần phải được xác định, ví dụ như sự thay đổi cơ cấu hoặc thể chế dự kiến có lợi ích cho một nhóm đối tượng cụ thể hay cả nước nói chung? Các *biện pháp* trong ma trận chính sách phải tương ứng với các hoạt động trong DMF, trong khi các *điều kiện giải ngân khoản vay* phải tương ứng với các chỉ số, cho dù ở cấp kết quả hoặc sản phẩm đầu ra hoặc mốc thời gian của các hoạt động. Các điều khoản của khoản vay cung cấp các giả thiết và rủi ro và phải được kiểm tra đối chiếu khi hoàn tất DMF. Ma trận tác động giảm nghèo được trình bày trong RRP của khoản vay chương trình (Hình 17) là một nguồn giả thiết và rủi ro hữu ích. Những biện pháp giảm thiểu tác động đưa ra các hoạt động bổ sung, và cần phải được trình bày trong DMF.

### 3. Các khoản vay theo ngành

Mục tiêu của một khoản vay ngành là hỗ trợ phát triển cho một ngành hoặc tiểu ngành cụ thể. Khoản vay ngành hợp nhất các biện pháp cải cách chính sách, phát triển thể chế và đầu tư cho ngành đó. Một khoản vay theo ngành dự kiến sẽ cải thiện chính sách ngành và tăng cường năng lực thể chế cho ngành đó. Định nghĩa này về khoản vay ngành sẽ hỗ trợ việc xây dựng báo cáo kết quả. Các khoản vay theo ngành được sử dụng để tài trợ cho một số lớn các tiểu dự án trong ngành hoặc tiểu ngành và các giai đoạn xử lý các khoản vay dự án. Trong bối cảnh khuôn khổ DMF, một tiểu dự án là một sản phẩm đầu ra. Các khoản vay ngành có

thể gồm nhiều điều kiện, có thể tập trung chủ yếu vào các cải cách chính sách then chốt để đạt được kết quả. Tuy nhiên, đây không phải là các điều kiện giải ngân – tính chất đặc trưng của các khoản vay dựa vào chính sách (khoản vay chương trình).

#### **4. Các khoản vay phát triển ngành**

Chương trình phát triển ngành (SDP) là sự kết hợp của một cấu phần đầu tư (dự án hoặc ngành) và một cấu phần dựa vào chính sách (chương trình). Một khoản vay SDP được xem xét khi một ngành cần có cả cấu phần đầu tư và cấu phần cải cách chính sách, và khi cấu phần đầu tư không thể hoàn thành và đúng thời gian nếu không sự hỗ trợ của cấu phần cho vay dựa trên chính sách. Cấu phần cho vay chương trình của Khoản vay SDP có thể được chia thành nhiều đợt. RRP sẽ bao gồm một ma trận chính sách và một DMF. Trong bối cảnh của DMF, các cấu phần cải cách chính sách và đầu tư là các sản phẩm đầu ra. Những điều kiện giải ngân của cấu phần chính sách/sản phẩm đầu ra được phản ánh như những chỉ số sản phẩm đầu ra. Phụ thuộc vào khung thời gian để đạt được các sản phẩm này, các chỉ số này có tính chất là các chỉ số quy trình.

#### **5. Các khoản vay hỗ trợ khẩn cấp**

Các khoản vay hỗ trợ khẩn cấp (EAL) thường được xem như những khoản vay dự án nhưng chú trọng vào việc phê duyệt nhanh các khoản vay nhỏ và ngắn hạn. Các khoản vay EAL cũng cần có DMF. Kết quả dự kiến có thể là việc tái thiết lại của cải vật chất có mức độ ưu tiên cao cho đến việc khôi phục các hoạt động kinh tế, xã hội và quản trị sau khủng hoảng. Sản phẩm đầu ra (phạm vi) của khoản vay EAL thường bao gồm các biện pháp giảm thiểu tổn thất trước mắt đối với các tài sản, năng lực hoặc năng suất có mức độ ưu tiên cao. Các khoản vay EAL không phải được thiết kế để cứu trợ hoặc tái xây dựng toàn diện.

#### **6. Cơ chế Tài trợ nhiều đợt**

Theo cơ chế tài trợ nhiều đợt (MFF), ADB cung cấp các nguồn tài chính cho các khách hàng với một chương trình đầu tư cả 2 bên đều đồng thuận, hoặc một gói đầu tư liên quan cụ thể với thời hạn hơn 10 năm. Sự đầu tư này có thể là những dự án cơ bản và phi cơ bản được tài trợ thông qua các khoản vay và bảo lãnh dưới cơ chế MFF.

Tài liệu cơ bản của MFF chính là Thỏa thuận Tài trợ Khuôn khổ (FFA) kèm DMF như trong danh mục 2 gồm cả tổng quan MFF. Một Yêu cầu Tài chính định kỳ (PFR) là yêu cầu chính thức từ các bên tài trợ cho dự án theo cơ chế MFF. Khuôn khổ thiết kế và giám sát sẽ được chuẩn bị cho mỗi PFR. Việc này sẽ cho thấy những điểm cụ thể của việc đầu tư và mối liên kết với cơ chế MFF tổng quan. Ví dụ, đầu ra của một DMF là những dự án cụ thể. Mỗi đầu ra là kết quả của các dự án được PFR tài trợ.

---

# PHỤ LỤC

## CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### **Khuôn khổ Giám sát và thiết kế (Logframe)**

Australian Government. 2000. AusGUIDELines 1. The Logical Framework Approach. Canberra. Có trên trang: <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/ausguidelines-1.pdf>

Canadian International Development Agency. 1997. The Logical Framework: Making it ResultsOriented. Gatineau, Quebec. Có trên trang: [http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/vall/B66743932204C0AB85256C330060DE1D?OpenDocument](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/B66743932204C0AB85256C330060DE1D?OpenDocument)

Department for International Development. 2002. Tools for Development - A Handbook for Those Involved in Development Activities. London.

Foundation for Advanced Studies on International Development. 2004. Project Cycle Management (PCM) - Management Tool for Development Assistance. Tokyo.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. 1990. A Commodity Systems Assessment Methodology for Problem and Project Identification. Annex 13. The Logical Framework. Rome. Có trên trang: <http://www.fao.org/WAIRdocs/x5405e/x5405e0p.htm>  
Inter-American Development Bank. Online Courses: The Logical Framework for Project Design. Washington, DC. Có trên trang: <http://www.iadb.org/int/rtc/ecourses/logicalframework.htm>

World Bank. The LogFrame Handbook: The Logical Framework Approach to Project Cycle Management. Washington, DC. Có trên trang: <http://www1.worldbank.org/education/adultoutreach/designing.logframe.asp>

### **Quản lý dựa vào Kết quả**

African Development Bank. 2000. Toward an Integrated System for Evaluation of Development Effectiveness - Results Based Management. ADB/BD/WP/2000/89.

Canadian International Development Agency. 1999. Results-Based Management in CIDA: An Introductory Guide to the Concepts and Principles. Gatineau, Quebec. Có trên trang: [http://www.acdicida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/vLUIallDocByIDEnB83025BCF2DA296785256C6B001A1B36?OpenDocument](http://www.acdicida.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUIallDocByIDEnB83025BCF2DA296785256C6B001A1B36?OpenDocument)

———. 2000. Introduction to Results-Based Management. Available: [http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/\\$file/Training.pdf](http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/$file/Training.pdf)

Friedman, Mark. 1997. A Guide to Developing and Using Performance Measures in ResultsBased Budgeting. The Finance Project. Có trên trang: <http://www.financeprojectinfo.org/Publications/measures.html>

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) - DAC (Development Assistance Committee). 2003. DAC Guidelines and Reference Series. Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery. Good Practice Papers. A DAC Reference Document. Paris. Có trên trang: <http://www.oecd.org/dataoecd/0/48/20896122.pdf>

OECD-DAC. 2002. Evaluation and Aid Effectiveness. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris. Có trên trang: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

United Nations Children's Fund. 2003. Understanding Results Based Programme Planning and Management. Tools to Reinforce Good Programming Practice. New York. Có trên trang: [http://www.unicef.org/evaluation/files/RBM\\_Guide\\_20September2003.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/RBM_Guide_20September2003.pdf)

United Nations Development Programme. 1997. Who Are the Question-makers? A Participatory Evaluation Handbook. New York. Office of Evaluation and Strategic Planning. Có trên trang: <http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>

United States Agency for International Development. 2004. ADS 200.3.1. PerformanceInformed and Results-Based Programming at USAID. Washington, DC. Có trên trang: <http://www.usaid.gov/policy/ads/200/200.pdf>

Các tài liệu tham khảo khác

Asian Development Bank. 2003. Economic Analysis of Policy-based Operations: key Dimensions. [http://www.adb.org/Documents/Books/Eco\\_Analysis\\_PBO/default.asp](http://www.adb.org/Documents/Books/Eco_Analysis_PBO/default.asp)



## Ngân hàng Phát triển Châu Á

Mục tiêu hoạt động của Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) là nhằm cải thiện mức sống của người dân tại khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, và đặc biệt cho 1,9 tỉ người sống với mức dưới 2 USD mỗi ngày. Mặc dù đạt được nhiều thành công, Châu Á - Thái Bình Dương vẫn là nơi sinh sống của hai phần ba số người nghèo trên thế giới. ADB là một tổ chức tài chính phát triển đa phương có 67 thành viên, trong đó 48 thành viên khu vực và 19 thành viên ngoài khu vực. Mục tiêu của Ngân hàng Phát triển Châu Á là một khu vực không có đói nghèo. Nhiệm vụ của ADB là hỗ trợ các nước thành viên đang phát triển giảm nghèo và cải thiện chất lượng cuộc sống của người dân.

Những công cụ chủ yếu của ADB nhằm hỗ trợ các nước thành viên đang phát triển là đối thoại chính sách, khoản vay, đầu tư vốn cổ phần, bảo lãnh, viện trợ không hoàn lại, và hỗ trợ kỹ thuật. Mức cho vay hàng năm của ADB đạt khoảng 6 tỉ USD, hỗ trợ kỹ thuật với tổng trị giá 180 triệu USD/năm.

Trụ sở chính của Ngân hàng Phát triển Châu Á đặt tại Manila. ADB có 26 văn phòng đại diện trên toàn thế giới. ADB là nơi làm việc của hơn 2.000 nhân viên đến từ hơn 50 nước.