

# “CÁCH XÂY DỰNG MỘT ĐỀ XUẤT DỰ ÁN ĐỂ XIN TÀI TRỢ CỦA LIÊN MINH CHÂU ÂU”

**Tác giả: Helen BINNS & Sotiraq GUGA**

*Tháng 11/2011*



Báo cáo này được xây dựng với sự tài trợ của Liên minh châu Âu

Chú thích

Quan điểm trong báo cáo là của các chuyên gia và không nhất thiết phản ánh ý kiến của Ủy ban/Phái đoàn Liên minh châu Âu tại Việt Nam. Tài liệu hướng dẫn này được soạn thảo kỹ lưỡng nhưng các chuyên gia không chịu trách nhiệm về bất kỳ lỗi hay sai sót nào.

## PHẦN I

### Tài trợ – Mời đề xuất dự án của EU

#### THÔNG TIN QUAN TRỌNG

Trình bày một dự án có chất lượng phù hợp với các mục tiêu của mời đề xuất dự án tất nhiên với mục đích chính là nhận được tài trợ, nhưng hồ sơ đề xuất của bạn sẽ bị từ chối nếu bạn không tuân thủ các chỉ dẫn và nếu dự án / kinh phí đề xuất và đối tượng thực hiện dự án được đề xuất không hợp lệ và đáng tin cậy.

#### Tránh tình trạng hồ sơ bị từ chối

Nhiều đề xuất không bao giờ được cán bộ đánh giá đọc vì không vượt qua được vòng kiểm tra về hành chính: hồ sơ không tuân thủ thời hạn nộp, tài liệu chính thiếu, không hoàn thiện, không chính xác, phần kê khai không đính kèm/ điền thông tin/ ký, đĩa CD-ROM không gửi kèm...). Sử dụng danh mục kiểm tra trong mẫu đơn xin tài trợ và đọc kỹ tài liệu hướng dẫn, mẫu đơn đề xuất và phụ lục (cả phần văn bản và ghi chú). Lên một danh mục kiểm tra về những điều bạn nên và không nên làm và nhờ ít nhất một người khác kiểm tra xem hồ sơ của bạn đã đầy đủ và chính xác chưa.

#### Đặt các câu hỏi đúng thời điểm

Đọc tài liệu hướng dẫn, mẫu đơn và phụ lục cẩn thận và đưa ra câu hỏi đúng thời điểm (21 ngày trước thời hạn nộp) mà bạn có thể có qua email (địa chỉ cụ thể nêu trong mỗi lần mời đề xuất dự án). Câu trả lời thường được đăng lên internet (địa chỉ website trong tài liệu hướng dẫn).

#### Đăng ký trên mạng PADOR mất thời gian và sẽ được đánh giá

Bên nộp hồ sơ và đối tác của mình, tại một thời điểm cụ thể, sẽ phải lần lượt cung cấp một loại sơ yếu lý lịch về tổ chức của mình thể hiện kinh nghiệm thực hiện, năng lực tài chính, tư cách pháp lý của mình... theo một hệ thống gọi là PADOR (on-line hay off-line theo quy định của mỗi lần mời đề xuất dự án). Việc cung cấp thông tin này mất thời gian và phải được thực hiện cẩn thận vì thông tin sẽ được đánh giá. Việc đăng ký sẽ hoàn thành trước thời hạn nộp hồ sơ đề xuất. Có một giao diện để sử dụng trên internet nhằm giúp bạn điền PADOR và một địa chỉ email (nêu trong thông tin mời gọi) để đặt câu hỏi.

#### Một đề xuất rõ ràng đóng vai trò hết sức quan trọng để được điểm cao

Cán bộ đánh giá là những người sẽ đọc và cho điểm hồ sơ đề xuất của bạn. Họ làm việc dưới áp lực lớn về thời gian khi phải đánh giá một số lượng lớn các đề xuất và chỉ có thể dành thời gian đọc mỗi hồ sơ một lần. Họ cũng không phải là những chuyên gia trong chủ đề cụ thể của bạn. Nên mặc dù mọi điều trong đề xuất của bạn đều rất hiển nhiên vì bạn là tác giả viết ra, đối với họ lại không phải như vậy. Việc nộp một đề xuất rõ ràng và dễ đọc vì thế đóng vai trò hết sức quan trọng để đạt được điểm cao.

#### Chỉ có các đề xuất xếp hạng cao nhất mới được tài trợ

Một đợt mời đề xuất dự án là một quá trình mang tính cạnh tranh. Các đề xuất sẽ được xếp hạng theo điểm và chỉ những đề xuất xếp hạng cao nhất mới được tài trợ. Vì thế,

đề xuất của bạn phải thật xuất sắc. Trong hầu hết các trường hợp, bên nộp đề xuất phải nộp một bản tóm tắt về dự án đề xuất của mình (đề xuất sơ bộ) cũng với một số tài liệu. Nếu ý tưởng của họ được lựa chọn, họ mới được mời nộp đề xuất chi tiết (mời gọi hạn chế). Trong trường hợp ngoại lệ, đề xuất sơ bộ, đề xuất chi tiết và các tài liệu khác phải được nộp cùng nhau (mời gọi rộng rãi). Bản đề xuất chi tiết phải thống nhất với đề xuất sơ bộ – về nguyên tắc, bạn không được phép đổi đối tác, các hoạt động lớn... và phần đóng góp của EU không được phép thay đổi quá 20%.

Vì thế bạn cần đảm bảo có một nhóm đối tác đáng tin cậy (trừ trường hợp không yêu cầu phải có đối tác) và cùng với các bên liên quan xây dựng dự án của bạn theo một kế hoạch rõ ràng (khung logic, phần phụ lục của bản đề xuất chi tiết), để sau đó có thể tính ra chi phí (ngân sách, phụ lục của bản đề xuất chi tiết). Với thông tin này, một đề xuất sơ bộ tốt có thể được xây dựng, làm tăng cơ hội để bạn được lựa chọn vào vòng nộp đề xuất chi tiết.

### **Bên nộp đề xuất/ đối tác phải xác định các nguồn tài chính khác**

Quy tắc chung là bên nộp đề xuất/ đối tác phải tài trợ một phần chi phí hợp lệ lấy từ nguồn của chính mình hoặc các nguồn khác ngoài ngân sách Quỹ Phát triển châu Âu của Liên minh châu Âu. Kiểm tra quy mô tài trợ (tỷ lệ và số lượng) ở phần “Phân bổ tài chính của Cơ quan cấp tài trợ” (trong tài liệu hướng dẫn). Lưu ý rằng đối với khoản đồng tài trợ này, nếu được miễn thuế và bạn có thể chứng minh rằng thuế sẽ không bị truy nộp, thì khoản đóng góp này có thể được coi là số đóng góp chính thức. Việc đóng góp bằng hiện vật thường không được chấp nhận (kiểm tra tài liệu hướng dẫn). Tương tự, bên nộp đề xuất và đối tác cần xem xét cách thức tài trợ 10% kinh phí đóng góp của EU khi khoản kinh phí này sẽ chỉ được giải ngân khi báo cáo cuối cùng được phê duyệt. Sau cùng, EU sẽ không đóng góp nhiều hơn con số đã xác định trong hợp đồng tài trợ cả về số lượng và tỷ lệ phần trăm.

### **Dành thời gian để kiểm tra lại toàn bộ hồ sơ đề xuất**

Mời gọi hạn chế có thể cho phép bạn chỉ có 45 ngày để nộp đề xuất. Vì thế, cần xây dựng một thời gian biểu cho phép có đủ thời gian để kiểm tra toàn bộ hồ sơ đề xuất. Sẽ rất lý tưởng nếu để một người chưa từng tham gia xây dựng ý tưởng/ đề xuất đầy đủ trước đó, đọc lại toàn bộ hồ sơ để gợi ý sửa đổi nhằm làm cho nội dung rõ ràng, logic, khả thi và đáng tin cậy hơn.

### **Cuối cùng nhưng cũng không kém phần quan trọng là việc quản lý một khoản tài trợ đi liền với nhiều trách nhiệm**

Các khoản tài trợ là tiền thuế của người dân châu Âu và vì thế bạn không chỉ có trách nhiệm phải báo cáo về kết quả và chi tiêu mà những khoản này còn sẽ được kiểm tra lại và bạn sẽ phải hoàn lại nếu chi tiêu không hợp lệ. Hợp đồng xin tài trợ do bên nộp đề xuất ký có một số phần phụ lục quy định chi tiết việc quản lý mọi khía cạnh liên quan đến việc thực hiện và kiểm soát. Phụ lục II (Các điều kiện chung) và Phụ lục IV (Thủ tục cấp tài trợ dưới dạng hợp đồng) hết sức quan trọng.

Mọi liên kết và địa chỉ email nêu trong tài liệu mời đề xuất dự án, nhưng dưới đây là các cách đơn giản để tiếp cận những địa chỉ này.

<b>Tìm kiếm thông tin</b>	<b>Viết đề xuất sử dụng mọi công cụ tìm kiếm</b>
<b>Bạn muốn biết đề xuất nào có thể được quan tâm</b>	<b>Tài trợ theo các mời gọi của Cơ quan viện trợ châu Âu (Europeaid)</b> (vào phần tài trợ (funding), rồi vào phần mời đề xuất dự án (call for proposals), nhấp chuột vào “advance search” và chọn “grants” + “open” + “forecasted” + rồi chọn nước (your country), khu vực (your region), tiểu khu vực (your sub-region) và mọi quốc gia (all countries)
<b>Bạn muốn đọc các tài liệu về tài trợ bao gồm hợp đồng tài trợ (điều kiện đặc biệt) và các phụ lục</b>	<b>Hướng dẫn quy trình áp dụng của cơ quan viện trợ châu Âu (Europeaid PRAG)</b> (vào phần tài trợ không hoàn lại (grants)
<b>Bạn muốn đọc về PADOR, đăng ký hoặc bạn cần trợ giúp</b>	<b>Mạng PADOR của Europeaid</b> (vào phần PADOR mà bạn quan tâm)

### **ĐỀ XUẤT SƠ BỘ: mời gọi hạn chế**

Trong hầu hết các lần mời đề xuất dự án, bên nộp đề xuất được mời nộp một bản tóm tắt dự án đề xuất gọi là: “**đề xuất sơ bộ**” cùng với một số tài liệu. Nếu đề xuất sơ bộ này được lựa chọn, bên nộp hồ sơ sẽ được mời nộp một **bản đề xuất đầy đủ**. Quy trình hai bước này được gọi là “**mời gọi hạn chế**”. Trong trường hợp ngoại lệ, đề xuất sơ bộ, đề xuất đầy đủ và các tài liệu khác được nộp cùng với nhau. Quy trình một bước này là “mời gọi rộng rãi”.

Đề xuất đầy đủ phải thống nhất với đề xuất sơ bộ (về nguyên tắc, bạn không thể thay đổi đối tác và các hoạt động...) và phần đóng góp của EU không được thay đổi quá 20%. Vì thế, đề xuất sơ bộ phải là bản tóm tắt của một dự án được chi tiết hóa đầy đủ.

Để có một dự án được chi tiết hóa đầy đủ, bạn cần **đảm bảo có một nhóm đối tác đáng tin cậy** (trừ khi không cần đối tác) và cũng với họ và các bên liên quan khác, theo quy trình đồng tham gia, xây dựng bản đề xuất dự án với một kế hoạch rõ ràng (ma trận khung logic, phụ lục cho bản đề xuất đầy đủ), để có thể đưa ra chi phí (ngân sách, phụ lục của bản đề xuất đầy đủ, cũng đề cập tới các ghi chú đặc biệt về ngân sách trong phần sau). Có được các thông tin này, bạn có thể soạn thảo một đề xuất sơ bộ có chất lượng tốt nhằm tăng cơ hội được chọn vào vòng trình bày đề xuất đầy đủ.

Trong giai đoạn xây dựng đề xuất sơ bộ của một lần mời gọi hạn chế, chỉ cần trình bày những nội dung bắt buộc sau (nộp một bản gốc và một số bản sao) theo khổ A4:

1. Đề xuất sơ bộ (theo hướng dẫn trong mẫu đơn xin đề xuất về độ dài, trình tự...)
2. Danh mục kiểm tra được điền đủ thông tin (theo mẫu đơn xin đề xuất)

3. Tờ khai có chữ ký của bên nộp đề xuất (bên nộp đề xuất, cũng là bên hưởng lợi, là pháp nhân ký hợp đồng nhận tài trợ) (theo mẫu đơn đề xuất)

Ngoài ra:

4. Một đĩa CD chứa các thông tin giống như bản sao giấy được nộp kèm

Tất cả các tài liệu trên phải được đựng trong một phong bì niêm phong ghi đầy đủ thông tin phù hợp trên mặt ngoài phong bì (kiểm tra tài liệu hướng dẫn)

5. Đăng ký của bên nộp đề xuất trên mạng PADOR thường mang tính bắt buộc (việc đăng ký của các đối tác tại giai đoạn này chỉ mang tính tùy chọn)

Chỉ sử dụng mẫu đơn quy định và không thêm các tài liệu bổ sung.

Bạn CHỈ sử dụng 2 tài liệu để trả lời các phần trong đề xuất sơ bộ của mời gọi hạn chế, đó là:

- **Tài liệu hướng dẫn đối với các bên nộp đề xuất** và
- **Mẫu đơn đề xuất xin tài trợ**

Theo tài liệu hướng dẫn quản lý vòng đời dự án để chi tiết hóa dự án của bạn. Dự án phải giải quyết một vấn đề thực tế phù hợp với mục tiêu cụ thể của lần mời đề xuất dự án (tính phù hợp). Dự án phải đưa ra một giải pháp đầy hứa hẹn cho vấn đề, có nghĩa là giải pháp phải hoàn thiện, logic và lập luận thuyết phục.

Tuy nhiên, trước khi bạn bắt đầu thiết kế dự án

- Đọc kỹ các thông tin quan trọng trong phần đầu của tài liệu hướng dẫn này
- Kiểm tra tài liệu hướng dẫn về tính hợp lệ (của bên nộp đề xuất và đối tác, địa điểm thực hiện, dự án, hoạt động, tài trợ phụ và chi phí)
- Hiểu cách làm cho đề xuất sơ bộ của bạn được cộng điểm (tham khảo phần “Đánh giá và lựa chọn các đề xuất trong mẫu đơn đề xuất”)
- Kiểm tra tài liệu hướng dẫn về địa chỉ và cách thức gửi đề xuất sơ bộ và thời hạn nộp.

### **ĐỀ XUẤT ĐẦY ĐỦ: *mời gọi hạn chế***

Trong mời gọi hạn chế, nếu đề xuất sơ bộ được lựa chọn, bạn sẽ được mời nộp bản **đề xuất đầy đủ**.

Đối với giai đoạn làm đề xuất đầy đủ của mời gọi hạn chế, các nội dung sau phải được trình bày (một bản gốc và kiểm tra số bản sao theo yêu cầu) theo khổ giấy A4:

1. Đề xuất đầy đủ (theo hướng dẫn trong mẫu đơn đề xuất về độ dài, trình tự...) bao gồm ngân sách chi tiết (xem phụ lục B), kế hoạch hành động, ma trận khung logic (xem phụ lục C), kinh nghiệm của bên nộp đề xuất trong 3 năm qua, số đăng ký trên EuropeAid của bên nộp đề xuất và đối tác (mọi đối tác đều phải đăng ký trên PADOR) và tên đầy đủ hợp pháp của tổ chức.
2. Bên nộp đề xuất và mỗi đối tác phải điền, ký và ghi rõ ngày tháng trên một bản xác nhận đối tác riêng (theo mẫu đơn đề xuất)

3. Mỗi bên liên kết đều phải điền một bảng riêng (theo mẫu đơn đề xuất)
4. Danh mục kiểm tra được điền các thông tin cho đề xuất cuối cùng (theo mẫu đơn đề xuất)
5. Tờ khai có chữ ký của bên nộp đề xuất (bên nộp đề xuất cũng là bên hưởng lợi, là pháp nhân ký hợp đồng nhận tài trợ) (theo mẫu đơn đề xuất).

Ngoài ra:

6. Một đĩa CD có các thông tin giống như trong văn bản, cũng phải nộp kèm theo. Các giấy tờ trên phải được đựng trong một phong bì niêm phong có các thông tin phù hợp ghi trên phong bì (kiểm tra trong tài liệu hướng dẫn)

CHỈ sử dụng các mẫu văn bản theo quy định và không bổ sung thêm tài liệu nào khác.

Bạn cần sử dụng 4 tài liệu để hoàn thành đề xuất đầy đủ của một lần mời gọi hạn chế:

- **Tài liệu hướng dẫn bên xin tài trợ**
- **Mẫu đơn đề xuất xin tài trợ**
- **Phụ lục B (ngân sách,...)**
- **Phụ lục C (ma trận khung logic)**

Theo tài liệu hướng dẫn quản lý vòng đời dự án để nêu cụ thể về dự án của bạn. Dự án phải giải quyết một vấn đề thực tế phù hợp với mục tiêu cụ thể của mời đề xuất dự án (tính phù hợp). Dự án phải đưa ra một giải pháp đầy hứa hẹn cho vấn đề, có nghĩa là giải pháp phải hoàn thiện, logic và lập luận thuyết phục. Phải xác định các rủi ro và xây dựng chiến lược giảm thiểu những rủi ro đó, các chỉ số về chất lượng cũng phải được nêu cụ thể.

Tuy nhiên trước khi bắt đầu xây dựng đề xuất đầy đủ, bạn cần:

- Đọc các thông tin quan trọng trong phần 1 của tài liệu hướng dẫn này
- Luôn nhận thức được rằng bạn không thể thay đổi các nội dung đã được đánh giá trong đề xuất sơ bộ (bên nộp đề xuất, đối tác, các hoạt động...) và phần đóng góp của EU không được thay đổi quá 20% (nhưng tỷ lệ chỉ trong phạm vi giới hạn nêu trong tài liệu hướng dẫn),
- hiểu rõ cách thức đề xuất đầy đủ của bạn được ghi điểm (tham khảo phần “Đánh giá và lựa chọn đề xuất trong mẫu đơn đề xuất)
- Kiểm tra tài liệu hướng dẫn về địa điểm và cách thức gửi đề xuất đầy đủ cũng như thời hạn nộp.

Những lưu ý về ngân sách:

- Chỉ những chi phí phát sinh nhằm thực hiện dự án mới hợp lệ. Điều này có nghĩa là chi phí chỉ mang tính hợp lệ nếu có chứng minh việc chuyển khoản như thông báo của ngân hàng (trừ công tác phí và những chi phí không hợp lệ nêu trong tài liệu hướng dẫn). Vì thế, nếu ví dụ như bên nộp đề xuất/ đối tác sở hữu một xe ô tô, thì họ không thể tính ô tô vào ngân sách dự án nhưng những chi phí phát sinh để sửa chữa,

bảo dưỡng và vận hành xe đó lại hợp lệ vì được sử dụng để thực hiện dự án. Một người làm tình nguyện cũng không thể được coi là chi phí hợp lệ nhưng nếu người này trở thành nhân viên theo yêu cầu của việc thực hiện dự án thì lại khác. Nếu bạn muốn thuê người này là chuyên gia tư vấn, thì phải tuân thủ quy trình cạnh tranh theo Thủ tục ký hợp đồng (phụ lục IV của hợp đồng).

- Chi phí phát sinh sau khi ký hợp đồng tài trợ mới hợp lệ (trừ chi phí để được bảo lãnh theo yêu cầu của khoản tài trợ).
- Tổng lương trả cho nhân viên trong nước là chi phí hợp lệ nhưng phải phù hợp với quy định về mức lương trong nước thông thường.
- Một khoản dự phòng không quá 5% chi phí trực tiếp dự tính có thể đưa vào ngân sách dự án. Khoản này có thể chỉ được sử dụng khi Cơ quan cấp tài trợ cho phép trước bằng văn bản, nếu được coi là chính đáng.
- Chi phí gián tiếp (liên quan đến hoạt động) phát sinh trong quá trình thực hiện dự án có thể hợp lệ đối với ngân sách theo tỷ lệ cố định được ấn định ở mức không quá 7% tổng chi phí trực tiếp ước tính. Chi phí gián tiếp được coi là hợp lệ nếu không bao gồm phi chí đã tính vào đầu ngân sách khác của hợp đồng tài trợ mẫu. Bên nộp đề xuất có thể phải giải trình về tỷ lệ mà mình đề xuất trước khi ký hợp đồng. Tuy nhiên, một khi tỷ lệ cố định đã được ấn định trong hợp đồng tài trợ (điều kiện đặc biệt), thì không cần phải cung cấp thêm các giấy tờ, hồ sơ chứng minh nữa.

### **Mời đề xuất dự án RỘNG RÃI**

Trong trường hợp ngoài, đề xuất sơ bộ, đề xuất đầy đủ, và các văn bản/ tài liệu khác phải được nộp cùng nhau. Thủ tục một bước này là “mời gọi rộng rãi”.

Xin tham khảo 2 phần trên nêu bạn cần giải giảng về mời gọi rộng rãi. Tuy nhiên, đối với giai đoạn tóm tắt ý tưởng, chỉ cần nêu phần nội dung dự án của bản tóm tắt này.

### **KẾT LUẬN**

Nếu tạm thời được lựa chọn, bạn sẽ có một khoảng thời gian nhất định để cung cấp các giấy tờ/ tài liệu hỗ trợ.

Mời đề xuất dự án của EC luôn theo cấu trúc/ bảng giống nhau để bạn tích lũy được kinh nghiệm, thời gian xây dựng đề xuất nhờ vậy cũng giảm xuống đồng thời chất lượng lại tăng lên.

Nếu đề xuất của bạn không được chọn, không nên nản chí mà cần học hỏi rút kinh nghiệm từ việc này.

Chúc bạn may mắn giành được khoản tài trợ và thực hiện thành công dự án!

## PHẦN II

### Viết một đề xuất dự án dựa trên Quản lý vòng đời dự án (PCM)/ Khung logic

#### GIỚI THIỆU

Vòng đời dự án đối với các dự án do EU tài trợ

#### Tổng quan

**Quản lý vòng đời dự án (PCM)** là một thuật ngữ sử dụng để mô tả các hoạt động quản lý và quy trình ra quyết định trong vòng đời của một dự án (bao gồm các nhiệm vụ, vai trò và trách nhiệm quan trọng, văn bản/ tài liệu và quyết định quan trọng). Quản lý vòng đời dự án là một biện pháp được Ủy ban châu Âu áp dụng nhằm xác định, xây dựng (thẩm định), thực hiện và đánh giá các dự án. Nó đưa ra một phương pháp tiếp cận nhất quán đối với mọi cấu phần của vòng đời dự án, đảm bảo hướng tới bên hưởng lợi, có cái nhìn toàn diện về dự án cũng như giám sát và đánh giá hiệu quả. Phương pháp này còn tăng cường tính khả thi của những kế hoạch và tính bền vững của dự án. Hiện nay phương pháp này đang được áp dụng như một cách thức tiêu chuẩn của nhiều nhà tài trợ song phương tại châu Âu, các NGO và chính phủ ở nhiều nước nhận tài trợ. PCM giúp đảm bảo rằng:

- dự án hỗ trợ mục tiêu chính sách của các nước và EU
- dự án phù hợp với một chiến lược đã được các bên nhất trí và giải quyết những vấn đề thực tế của nhóm đối tượng đích/ bên hưởng lợi;
- dự án mang tính khả thi, nghĩa là trên thực tế có thể đạt được các mục tiêu trong phạm vi hạn chế về môi trường hoạt động và năng lực của cơ quan thực hiện; và lợi ích mà dự án tạo ra có khả năng bền vững.

Để hỗ trợ đạt những mục tiêu này, PCM:

- cần sự tham gia tích cực của các bên liên quan chủ chốt và hướng tới thúc đẩy tính tự chủ trong nước
- sử dụng Phương pháp khung logic (cũng như các công cụ khác) nhằm hỗ trợ một số đánh giá/ phân tích quan trọng (trong đó có các bên liên quan, vấn đề, mục tiêu và chiến lược);
- đưa các tiêu chí đánh giá chất lượng quan trọng vào từng giai đoạn của vòng đời dự án
- cần xuất bản tài liệu quan trọng có chất lượng tốt trong mỗi giai đoạn (với những khái niệm và định nghĩa dễ hiểu), nhằm hỗ trợ cho việc ra quyết định trên cơ sở thông tin đầy đủ.

#### Một dự án là gì?

**Định nghĩa:** Một dự án là một loạt các hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu xác định rõ trong một khoảng thời gian và với một ngân sách xác định.



### Một dự án thường ...

➤ **Nhất quán và hỗ trợ** các mục tiêu chính sách rộng rãi, nhưng

➤ **Tạo ra/xây dựng** cái “mới”, thay vì chỉ đơn giản hỗ trợ hoạt động đang triển khai

Và có



các mục tiêu xác định rõ nhằm giải quyết được vấn đề xác định



các nhóm đối tượng đích được xác định rõ



xác định rõ trách nhiệm quản lý



ngày bắt đầu và kết thúc dự án



các nguồn lực và ngân sách được xác định cụ thể

**Mối quan hệ giữa dự án, chương trình và chính sách:** Một dự án được xây dựng tốt phải xuất phát từ việc cân đối một cách phù hợp giữa các ưu tiên chính sách của EU và những ưu tiên phát triển của Việt Nam. Trong phạm vi các ưu tiên chính sách này, hình thành nên các lĩnh vực hoạt động rộng rãi, thường được gọi là chương trình. Ví dụ, một chương trình có thể bao trùm cả một ngành (như chương trình ngành y tế); tập trung vào một phần của ngành đó (như chăm sóc sức khỏe cơ bản); là một “gói” các dự án có cùng một trọng tâm/ chủ đề (như Chương trình hợp tác xuyên biên giới) hoặc chỉ xác định vấn đề cốt lõi là một dự án lớn với một số hợp phần.

### VÒNG ĐỜI DỰ ÁN

Vòng đời vận hành quản lý các dự án hỗ trợ nước ngoài của EU có 6 giai đoạn như nêu trong biểu đồ dưới đây. Vòng đời dự án gồm một loạt các bước đi có hệ thống cần được thực hiện nhằm chuyển những ý tưởng đó thành kết quả hiện thực, điều đó có thể chứng minh là đã giải quyết được vấn đề, và góp phần vào việc đạt được các mục tiêu và mục đích chính sách. Quy trình ở mỗi giai đoạn của vòng đời này rất quan trọng nhằm đảm bảo rằng dự án đã quản lý hiệu quả và đạt được mục đích. 6 giai đoạn này là:

**i) Lên chương trình** là quá trình phân tích và xác định các ưu tiên chính sách, bối cảnh của ngành và thể chế mà ở đó dự án sẽ thực hiện

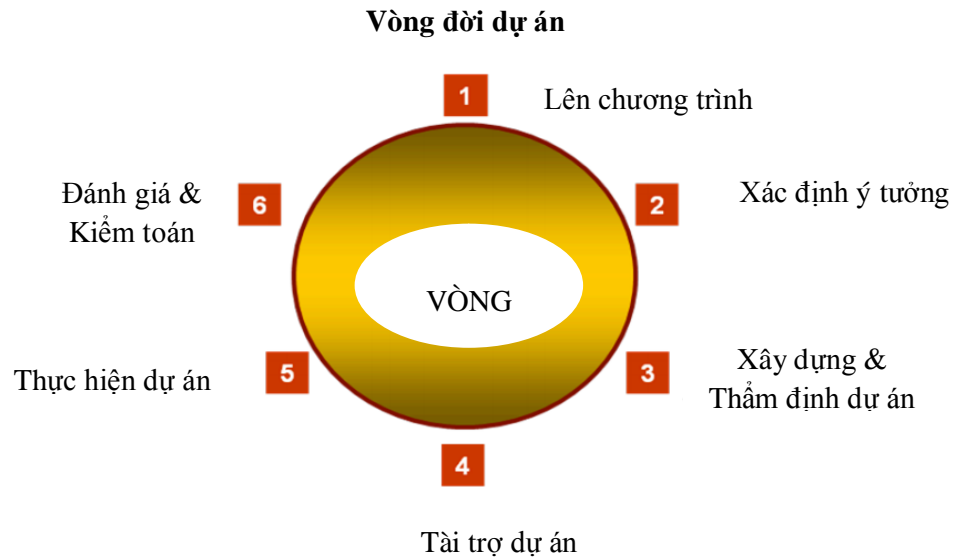
**ii) Xác định ý tưởng** là quá trình xác định các ý tưởng dự án phù hợp dựa trên phân tích vấn đề và giải trình về can thiệp của dự án

**iii) Xây dựng dự án** là quá trình đánh giá tính khả thi và bền vững về kinh tế xã hội và tài chính của chiến lược được chọn áp dụng cho dự án

**iv) Tài trợ dự án** là giai đoạn đề xuất tài trợ được hoàn tất và ra được quyết định có hoặc không tài trợ cho một dự án

**v) Thực hiện dự án** là giai đoạn thực hiện các hoạt động và đạt được các đầu ra dự án

**vi) Đánh giá & Kiểm toán** là giai đoạn kiểm tra kết quả thực tế của dự án so với các kết quả dự kiến ban đầu.



### PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN DỰA TRÊN KHUNG LOGIC

**Phương pháp tiếp cận dựa trên khung logic (LFA)** là quá trình phân tích và bộ công cụ sử dụng để hỗ trợ việc lên kế hoạch và quản lý dự án. Phương pháp này còn đưa ra một bộ các khái niệm được sử dụng như là một phần của quá trình lặp đi lặp lại nhằm hỗ trợ việc phân tích cơ cấu và hệ thống một ý tưởng dự án hoặc chương trình. Phương pháp cho phép thông tin được phân tích và tổ chức một cách có cơ cấu, để có thể nêu các câu hỏi quan trọng, xác định điểm yếu và các nhà ra quyết định có thể đưa ra quyết định khi có thông tin đầy đủ và trên cơ sở hiểu rõ hơn về cơ sở dự án, mục tiêu dự kiến và công cụ để đạt được những mục tiêu đó.

**Ma trận khung logic** cũng được biết đến dưới cái tên Ma trận kế hoạch. Ma trận khung logic là một công cụ lên kế hoạch có định hướng rõ ràng, sử dụng **4 dòng** và **4 cột**. Mục tiêu, kết quả, hoạt động dự án, và các giả thuyết và “điều kiện tiên quyết” tương ứng của một hành động can thiệp được thể hiện trong cột 1 và cột 4. Cột 2 và 3 dùng để cụ thể hóa các mục tiêu nêu trong cột 1 bằng các **chỉ số đánh giá khách quan** và **phương pháp kiểm chứng**. Thiết kế dự án theo phương pháp khung logic thông qua 2 giai đoạn, giai đoạn phân tích và giai đoạn lên kế hoạch. Mỗi giai đoạn được chia thành các bước chi tiết như sau:

<b>GIAI ĐOẠN PHÂN TÍCH</b>	<b>GIAI ĐOẠN LÊN KẾ HOẠCH</b>
<p><b>Phân tích các bên liên quan</b> – xác định &amp; mô tả đặc điểm các bên liên quan chính; đánh giá năng lực của họ</p> <p><b>Phân tích vấn đề</b> - xác định vấn đề then chốt, hạn chế &amp; cơ hội; xác định mối quan hệ nhân quả</p> <p><b>Phân tích mục tiêu</b> – xây dựng giải pháp từ vấn đề xác định; xác định phương pháp để chấm dứt các mối quan hệ</p> <p><b>Phân tích chiến lược</b> – xác định các chiến lược khác nhau để đạt được giải pháp; lựa chọn chiến lược phù hợp nhất.</p>	<p><b>Ma trận khung logic</b> – xác định cơ cấu dự án, mục đích dự án (mục tiêu cho thấy đáp ứng nhu cầu của bên hưởng lợi), mục tiêu tổng thể, kiểm tra tính logic bên trong của mục tiêu, xây dựng các chỉ số có thể đo lường được và nguồn kiểm chứng, xác định rủi ro và giả thuyết cho mỗi kết quả</p> <p><b>Lên kế hoạch hoạt động</b> – thời gian thực hiện các hoạt động?</p> <p><b>Lên ngân sách</b> – cần có những nguồn lực nào?</p>

**Ma trận khung logic** –

**Giai đoạn phân tích**

**Phân tích chuẩn bị**

Phân tích được thực hiện trong giai đoạn xác định ý tưởng nhằm tổng quan hiện trạng và vấn đề cũng như xác định rõ nhu cầu đối với dự án. Thông thường, giai đoạn xác định nhu cầu sơ bộ sẽ phân tích nhằm đề ra phạm vi các vấn đề cần giải quyết và lý do cần hành động can thiệp.

Có 4 bước trong *Giai đoạn phân tích*, là:

<b>GIAI ĐOẠN PHÂN TÍCH</b>	<b>Phân tích các bên liên quan</b>
	<b>Phân tích vấn đề</b>
	<b>Phân tích mục tiêu</b>
	<b>Phân tích chiến lược</b>

**Bước 1 – Phân tích các bên liên quan**

**Bên liên quan là bên có quyền lợi hoặc lợi ích từ kết quả của dự án.** Bất cứ cá nhân, nhóm đối tượng, tổ chức hoặc doanh nghiệp nào có lợi ích đáng kể từ thành công hoặc thất bại của dự án (cho dù là bên hưởng lợi hay là bên đóng góp; bao gồm cả bên thực hiện, bên trợ giúp, hoặc đối thủ) đều được định nghĩa là “bên liên quan”. Bên liên quan có thể là cơ quan và tổ chức Chính phủ; nhóm ngành tư nhân, cá nhân công ty; nhóm dân sự (NGO, CBO); thành viên cộng đồng (nông dân/ thương nhân, phụ nữ/ nam giới, trẻ/ già, giàu/ nghèo). Một giả thuyết cơ bản đằng sau phân tích bên liên quan là các nhóm đối tượng khác nhau có mối quan tâm, năng lực và lợi ích khác

nhau, và những nhu cầu này cần được công nhận và thấu hiểu trong quá trình xác định vấn đề, xác định và lựa chọn mục tiêu đầu tư.

Phân tích bên liên quan tập trung:

- Xác định **ai sẽ hưởng lợi** và không hưởng lợi từ dự án
- Xác định **ai có thể đóng góp** và không thể đóng góp vào thành công của dự án
- Đảm bảo rằng **thực sự sẽ có những đóng góp này** và có thể tránh được trở ngại

Trong bối cảnh các dự án do EU tài trợ, các bên liên quan bao gồm những **bên hưởng lợi dự án, nhóm mục đích** và **bên thực hiện dự án**.

**Câu hỏi quan trọng được đặt ra khi phân tích bên liên quan**

- Chúng ta đang phân tích vấn đề và cơ hội của ai?
- Ai sẽ hưởng lợi hoặc thua thiệt, và bằng cách nào, từ dự án?

**Mục đích cuối cùng là giúp tối đa hóa các lợi ích về xã hội, kinh tế và thể chế của những can thiệp của dự án cho các nhóm đối tượng đích và bên hưởng lợi sau cùng, đồng thời tối thiểu những tác động tiêu cực (bao gồm cả xung đột giữa các bên liên quan)**

**Khi nào? Trong toàn bộ vòng đời dự án!**

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

- Xác định vấn đề phát triển chung cần giải quyết/ xem xét;
- Xác định mọi nhóm đối tượng có lợi ích đáng kể trong hành động can thiệp;
- Điều tra vai trò, lợi ích khác nhau, quyền hạn và năng lực của các nhóm này khi tham gia dự án (điểm mạnh và yếu);
- Xác định mức độ hợp tác hoặc xung đột trong quan hệ giữa các bên liên quan;
- Diễn giải những kết luận của phân tích và đưa thông tin liên quan vào thiết kế dự án nhằm giúp đảm bảo rằng (i) các nguồn lực được định hướng phù hợp nhằm đáp ứng các mục tiêu và nhu cầu của nhóm đối tượng ưu tiên; (ii) kế hoạch quản lý và điều phối phù hợp nhằm thúc đẩy quyền tự chủ và sự tham gia của bên liên quan; (iii) xung đột về lợi ích của bên liên quan được nhận ra và giải quyết rõ khi thiết kế dự án.

<b>Thuật ngữ</b>	<b>Định nghĩa</b>
<b>Bên liên quan</b>	Cá nhân hoặc tổ chức có thể - trực tiếp hoặc gián tiếp, tích cực hoặc tiêu cực - gây ảnh hưởng hoặc chịu ảnh hưởng bởi dự án.
<b>Bên hưởng lợi</b>	Là đối tượng được hưởng lợi theo bất kỳ cách nào từ việc thực hiện dự án. Có thể phân biệt giữa: - <b>(Các) nhóm đối tượng đích:</b> nhóm/ tổ chức nhận được ảnh hưởng trực tiếp tích cực từ dự án ở cấp Mục đích dự án. Nhóm này có thể bao gồm cán bộ của các tổ chức đối tác; như cán bộ của các tổ chức trong ngành y tế, giáo dục, lao động, hiệp hội nông dân... - <b>Bên hưởng lợi sau cùng:</b> những đối tượng hưởng lợi từ dự án trong dài hạn ở cấp xã hội hoặc ngành nói chung, như “trẻ em” do tăng chi vào ngành y tế và giáo dục, “người tiêu dùng” do cải thiện sản xuất nông nghiệp và tiếp thị.
<b>Đối tác của dự án:</b>	Là đối tượng thực hiện dự án trong nước (cũng là bên liên quan, và có thể là “nhóm đối tượng đích”).

**Các công cụ thực hiện phân tích bên liên quan.** Có nhiều công cụ có thể sử dụng để hỗ trợ phân tích bên liên quan. Một số gợi ý lựa chọn là: ma trận phân tích bên liên quan; phân tích SWOT, biểu đồ mạng nhện. Khi sử dụng bất kỳ công cụ nào, chất lượng thông tin nhận được chủ yếu bị chi phối bởi quá trình thu thập thông tin. Trên khía cạnh này, việc sử dụng hiệu quả các biện pháp lên kế hoạch với sự tham gia của nhiều bên và các công cụ trợ giúp nhóm có thể đảm bảo rằng ý kiến và quan điểm của các nhóm liên quan khác nhau sẽ được nắm bắt và thể hiện một cách đầy đủ.

Sử dụng danh mục các câu hỏi dẫn dắt dưới đây:

- Ai đưa ra sáng kiến về dự án?
- Ai sẽ hưởng lợi từ dự án?
- Ai quan tâm tới dự án đề xuất?
- Ai phải tham gia vào dự án đề xuất?
- Ai có thể cảm thấy bị dự án đe dọa?
- Ai có thể đóng góp vào dự án?
- Ai hoạt động trong cùng lĩnh vực hoặc mảng này?

### **Bước 2 – Phân tích vấn đề**

**Phân tích vấn đề** và phân tích bên liên quan liên quan chặt chẽ với nhau. Trong trường hợp các dự án do EU tài trợ, hầu hết các bước được mô tả ở chương trước có thể được tiến hành đồng thời với việc phân tích vấn đề. Theo kinh nghiệm, các bước đi này có thể được thực hiện một cách tối ưu bởi một nhóm công tác dưới hình thức hội thảo nhỏ.

Phân tích vấn đề xác định các khía cạnh tiêu cực của thực trạng và hình thành quan hệ “nhân quả” giữa các vấn đề xác định. Nó còn xác định những vấn đề tồn tại trên thực

tế theo nhìn nhận của mọi bên liên quan; lập hồ sơ vấn đề chính, hạn chế & cơ hội, bao gồm cả việc xây dựng mối quan hệ **nhân quả**.

**Định nghĩa về vấn đề: Một vấn đề là tình trạng tiêu cực đang diễn ra trên thực tế và mang tính quan trọng.**

Nó bao gồm 3 hành động chính là:

### **1. Xác định khung và chủ đề phân tích:**

\* Việc này nhằm trao đổi cởi mở về vấn đề mà các bên liên quan cho rằng cần ưu tiên.

\* Hoạt động này có thể nêu cụ thể một vấn đề hoặc mục tiêu mà mọi người đều quan tâm (như cải tạo chất lượng nước sông) trên cơ sở phân tích sơ bộ thông tin hiện có và tham vấn ban đầu với bên liên quan.

### **2. Xác định các vấn đề chính mà nhóm đối tượng đích và bên hưởng lợi gặp phải:**

\* Từ những vấn đề được xác định thông qua hoạt động trao đổi nêu trên, chọn ra một vấn đề xuất phát điểm và tìm kiếm các vấn đề liên quan với vấn đề xuất phát điểm này

\* Câu hỏi định hướng là *Vấn đề này là gì?/ Vấn đề của ai?*

### **3. Tái hiện các vấn đề dưới hình thức “cây vấn đề” hoặc “sắp xếp theo thứ tự, cấp bậc vấn đề” nhằm giúp phân tích và làm rõ mối quan hệ nhân quả**

\* Bắt đầu thiết lập một thứ tự, cấp bậc các nguyên nhân và hệ quả. Vấn đề trực tiếp gây ra vấn đề chính đặt ở phía dưới. Vấn đề là hệ quả trực tiếp của vấn đề chính đặt ở trên.

\* Câu hỏi định hướng là *“Cái gì gây ra điều đó?”*.

Trong **nhieu** khía cạnh, việc phân tích vấn đề là giai đoạn quan trọng nhất của dự án, vì sau đó nó chỉ đạo mọi phân tích và ra quyết định sau này về các hành động can thiệp trong tương lai.

Bắt đầu phân tích vấn đề bằng cách mời các đối tác chính của dự án tới một hội thảo. Chắc chắn rằng mọi người đều biết rằng vấn đề sẽ được đưa ra thảo luận là gì. Nếu bạn đã cung cấp tài liệu cho các bên đối tác trước hội thảo này, chắc chắn họ sẽ nghiên cứu tài liệu. Sau đó yêu cầu họ trình bày ngắn gọn, rõ ràng tại sao thực trạng phổ biến này là một vấn đề của họ và tổ chức của họ. Giải thích rõ ràng sẽ áp dụng các quy tắc sau:

- Những nhận định như “thiếu kinh phí” hoặc “thiếu cán bộ được đào tạo” không được coi là nhận định vấn đề phù hợp vì chỉ đề cập tới một giải pháp cho một vấn đề cụ thể, chứ bản thân nó không phải là vấn đề.

- Những nhận định này cần được thay thế bằng những nhận định vấn đề như “không thể trang trải chi phí vận hành” hoặc “đội ngũ cán bộ của tổ chức không có kỹ năng phù hợp”.

- ‘Quản lý yếu kém’ mang tính quá chung chung để có thể trở thành một nhận định vấn đề hữu ích; nó phải được chia nhỏ ra để hiểu vấn đề hơn.

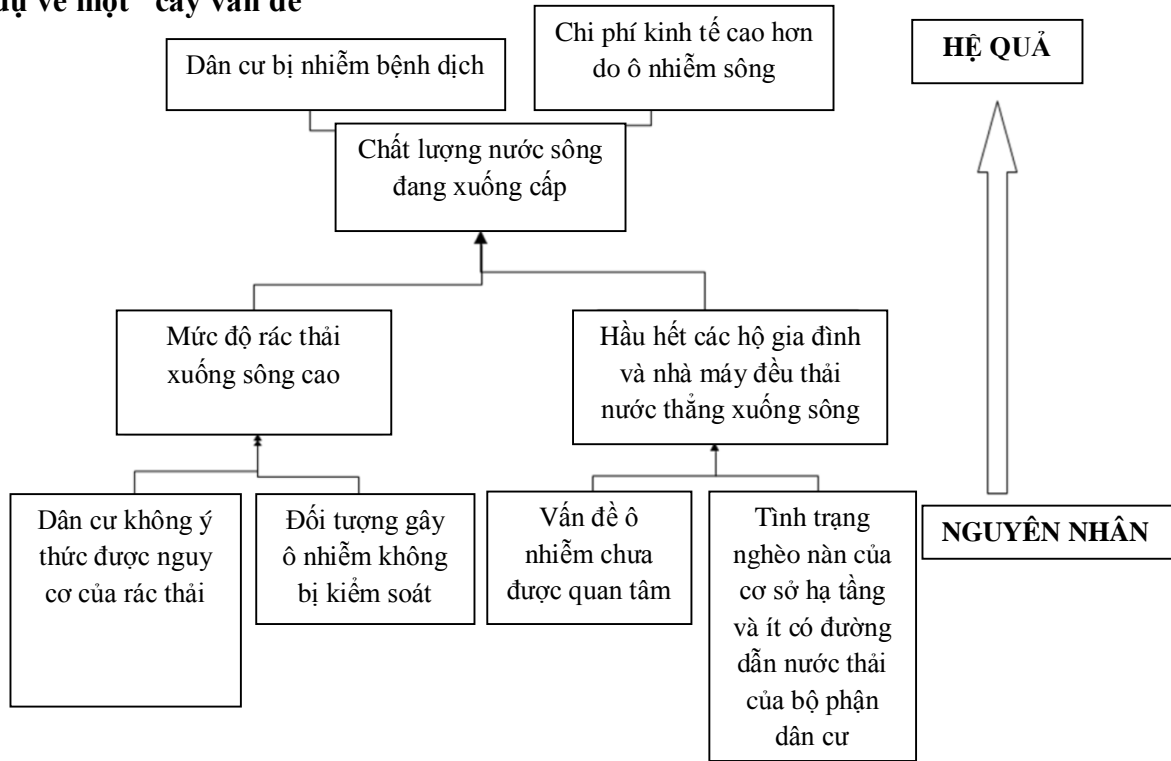
**Trung bình, cần có khoảng 15 đến 20 nhận định vấn đề để mô tả tình trạng rõ ràng.** Có thể chia một số nhận định vấn đề thành vài vấn đề nhỏ hơn. Nói khác đi, vấn đề có thể là một phần của những vấn đề khác phức tạp hơn và nhiều vấn đề có thể được chia thành hai tới bốn vấn đề nhỏ.

**Khi đã có nhận định vấn đề, có thể sắp xếp chúng thành một cấu trúc.** Sau đó, cần xác định cấp tiếp theo của các vấn đề, và mỗi nhận định cần được đặt trực tiếp dưới vấn đề liên quan ở cấp cao hơn, cho đến khi mọi vấn đề đều được sắp xếp. Cấu trúc vấn đề hình thành thường được gọi là cây vấn đề. Một cây vấn đề lý tưởng thường có từ 3 đến 5 cấp bậc.

### Cách thức xây dựng “Cây vấn đề”

<b>Phân tích các vấn đề và tạo ra cây vấn đề thường được thực hiện tốt nhất dưới hình thức một làm việc nhóm với sự tham gia của nhiều bên. Hình thức này yêu cầu sử dụng các tờ giấy hoặc thẻ rời trên đó để viết từng nhận định vấn đề, sao đó phân loại ra thành các mối quan hệ nhân quả</b>	
<b>Bước 1:</b>	Bước này nhằm thảo luận rộng rãi những vấn đề mà các bên liên quan coi là ưu tiên. Bước đầu tiên này có thể hoàn toàn mở (không có khái niệm nào được hình thành trước đó về mối quan ngại/ vấn đề ưu tiên của bên liên quan có thể là gì) hoặc mang tính định hướng hơn, thông qua nêu việc cụ thể hóa một vấn đề hoặc mục tiêu mà mọi người đều quan tâm tới (như cải tạo chất lượng nước sông) trên cơ sở phân tích sơ bộ các thông tin hiện có và tham vấn bước đầu với bên liên quan.
<b>Bước 2:</b>	Từ vấn đề được xác định lựa chọn ra <i>một vấn đề chính</i>
<b>Bước 3:</b>	Tìm kiếm các <i>vấn đề liên quan</i> với vấn đề chính
<b>Bước 4:</b>	Bắt đầu hình thành một <i>thứ tự, cấp bậc các nguyên nhân và hệ quả</i> : - Vấn đề <i>trực tiếp gây ra</i> vấn đề chính đặt ở phía dưới - Các vấn đề là <i>hệ quả trực tiếp</i> của vấn đề chính đặt ở trên
<b>Bước 5:</b>	Mọi vấn đề khác sau đó được phân loại theo cách này – câu hỏi định hướng là “ <i>Cái gì gây ra điều đó?</i> ” Nếu có 2 hoặc nhiều hơn nguyên nhân cùng gây ra một hệ quả, đặt các nguyên nhân này trên <i>cùng một bậc</i> trong biểu đồ.
<b>Bước 6:</b>	<i>Nói các vấn đề</i> bằng mũi tên nguyên nhân-hệ quả - cho thấy rõ những liên hệ chính
<b>Bước 7:</b>	Rà soát biểu đồ và xác minh lại <i>tính hiệu lực và đầy đủ</i> của biểu đồ. Tự hỏi mình/ nhóm “ <i>liệu có vấn đề quan trọng nào chưa được đề cập không?</i> ” Nếu có, nêu cụ thể vấn đề ra và đặt vào một chỗ thích hợp trong biểu đồ.
<b>Bước 8:</b>	Sao chép biểu đồ này vào một tờ giấy để lưu lại và phát cho mọi người (nếu phù hợp) để lấy thêm ý kiến/ thông tin.

### Ví dụ về một “cây vấn đề”



### Bước 3 – Phân tích các mục tiêu

**Một phân tích dự án hiệu quả không chỉ xác định vấn đề mà còn đề xuất những giải pháp thực tế.** Nếu vấn đề lý giải sự can thiệp của dự án có thể được tổ chức thành một cấu trúc cấp bậc, các mục tiêu dự án cũng cần được trình bày như vậy. Đi từng bước một, thảo luận giải pháp cho vấn đề nhỏ này tới vấn đề nhỏ khác sẽ góp phần xác định giải pháp của vấn đề tổng thể. Nhiều cơ chế tài trợ của EU cho các dự án nhỏ có thể giúp giải quyết một chương trình ngành hoặc khu vực mang tính phức tạp hơn là dựa trên logic này. Khi phân tích các mục tiêu, có thể xác định giải pháp cho một trường hợp cụ thể.

Cách tiện lợi là cây vấn đề có thể được chuyển, gần như tự động, thành **cây mục tiêu** nêu rõ giải pháp nào cần hướng tới và thực hiện nó như thế nào. Điều này có nghĩa là trình bày lại các khía cạnh tiêu cực (vấn đề) thành khía cạnh tích cực (kết quả dự kiến).

Trong giai đoạn phân tích các mục tiêu, “trạng thái tiêu cực” của vấn đề được chuyển thành giải pháp, diễn đạt dưới dạng “thành quả tích cực”. Ví dụ, “chất lượng nước sông đang xuống cấp” được chuyển thành “chất lượng nước sông được cải tạo”. Những thành quả tích cực này trên thực tế là các mục tiêu và được trình bày thành biểu đồ các mục tiêu cho thấy **một thứ tự, cấp bậc các biện pháp/ kết quả**. Biểu đồ này nhằm đề ra một tổng quan rõ ràng về viễn cảnh tương lai mà ta mong đợi.



**Định nghĩa về mục tiêu:** mục tiêu là trạng thái tốt đẹp hơn trong tương lai; nó phải mang tính thực tế và được diễn đạt bằng một nhận định tích cực và mang tính thành quả.

### Cách thức xây dựng “Cây mục tiêu”

<b>Cây mục tiêu cần tóm lược được một thực tế đơn giản nhưng mạnh mẽ. Đây đơn giản là một công cụ để hỗ trợ phân tích và đưa ra một bức tranh tóm lược về viễn cảnh tương lai được mong đợi, trong đó nêu rõ các biện pháp áp dụng để đạt được mục tiêu</b>	
<b>Bước 1:</b>	Trình bày lại mọi trạng thái tiêu cực trong phân tích vấn đề thành trạng thái tích cực một cách: - thỏa đáng - có thể đạt được trên thực tế
<b>Bước 2:</b>	Kiểm tra mối quan hệ biện pháp – kết quả nhằm đảm bảo tính hiệu lực và đầy đủ của thứ tự, cấp bậc này (quan hệ nhân quả được chuyển thành quan hệ biện pháp – kết quả)
<b>Bước 3:</b>	Nếu cần: - <i>sửa đổi</i> các công thức xây dựng - <i>bổ sung những mục tiêu mới</i> nếu phù hợp và cần thiết nhằm đạt được mục tiêu ở cấp cao - <i>xóa các mục tiêu</i> không mang tính thực tế hoặc không cần thiết

**Đọc cây mục tiêu từ trên xuống dưới, những mục tiêu rộng, phức tạp hơn có thể chia nhỏ thành nhận định về mục đích dự án và những kết quả trực tiếp sẽ đạt được thông qua các hoạt động cụ thể.** Đọc theo chiều ngược lại, sẽ thấy rõ hơn điều gì phải hoàn thành để đạt được mục tiêu tổng quát. Trong cây mục tiêu, “quan hệ nhân quả” giữa các vấn đề then chốt (nguyên nhân nào dẫn đến vấn đề gì?) được chuyển thành “quan hệ biện pháp-kết quả” giữa các mục tiêu (việc gì cần được thực hiện để đạt được cái gì?).

Một lần nữa, phân tích mục tiêu cần được thực hiện thông qua tham vấn phù hợp với các nhóm liên quan nòng cốt. Việc này sẽ hỗ trợ trên khía cạnh xem xét các ưu tiên, đánh giá khả năng hiện thực của việc đạt được một số mục tiêu và xác định các biện pháp bổ sung cần thiết để đạt được kết quả như mong muốn. Sức mạnh chủ yếu của cây mục tiêu là nó tiếp tục phân tích các mục tiêu tiềm năng của dự án trên cơ sở giải quyết một loạt các vấn đề ưu tiên được xác định rõ.

## Ví dụ về một “cây vấn đề”



### Bước 4 – Phân tích các chiến lược

Bước cuối cùng của giai đoạn phân tích là xác định các giải pháp có thể hình thành một chiến lược dự án và lựa chọn một hoặc nhiều hơn các chiến lược mà dự án sẽ vận dụng. Trong quá trình phân tích bên liên quan, phân tích vấn đề và xác định các mục tiêu dự kiến của dự án, các ý kiến về thuận lợi hay khó khăn gắn với các vấn đề phải giải quyết theo những cách khác nhau sẽ được đưa ra thảo luận. Trong trường hợp này, chiến lược chỉ **quan tâm tới một kế hoạch hành động có biện luận chặt chẽ được thiết kế để đạt những mục tiêu được thống nhất đối với dự án**. Vì thế phân tích chiến lược chỉ việc lựa chọn giữa các giải pháp hành động khác nhau để đạt được mục đích.

Những vấn đề và **giải pháp (lựa chọn) mang tính thay thế** này cần được đánh giá đầy đủ để giúp xác định phạm vi dự kiến của dự án trước khi thực hiện công việc thiết kế chi tiết hơn. Bước phân tích này trên một số khía cạnh là khó nhất, vì nó gắn với lượng thông tin đáng kể, rồi đến việc đánh giá tổng hợp chiến lược thực hiện tối ưu cần áp dụng. Trên thực tế, thường phải thương lượng để cân đối lợi ích của các bên liên quan khác nhau, nhu cầu chính trị và những hạn chế thực tế như khả năng sẵn có về nguồn lực.

**Định nghĩa về giải pháp:** Giải pháp là một lựa chọn trong các lựa chọn khác để đạt được mục tiêu

**Câu hỏi quan trọng cần được nêu ra và giải đáp khi phân tích chiến lược bao gồm:**

Liệu mọi vấn đề được xác định và/ hoặc mục tiêu có được giải quyết không, hoặc chỉ lựa chọn một số trong đó?

Sự kết hợp những can thiệp nào có khả năng mang lại những kết quả như mong muốn nhất và thúc đẩy tính bền vững của các lợi ích?

Tác động về vốn và chi phí định kỳ dự kiến của các hành động can thiệp khác nhau là gì và hoạt động nào có thể đáp ứng được trên thực tế?

Lựa chọn nào tiết kiệm chi phí nhất?

Chiến lược nào sẽ tác động tích cực nhất nhằm giải quyết vấn đề của nhóm đối tượng nghèo và dễ bị tổn thương được xác định khác?

Quyền tự quyết trong nước được hỗ trợ tối ưu như thế nào, bao gồm cả việc xây dựng năng lực của các tổ chức trong nước?

Tác động môi trường tiêu cực sẽ tránh được hoặc giảm thiểu một cách tối ưu như thế nào?

**Các tiêu chí quan trọng để lựa chọn** (hoặc không lựa chọn) **hoạt động can thiệp** có thể bao gồm:

- Góp phần vào các mục tiêu chính sách quan trọng, như phát triển kinh tế hoặc hội nhập xã hội...
- Có lợi cho các nhóm đối tượng đích cụ thể - như phụ nữ và nam giới, trẻ và già, người tàn tật và không tàn tật...
- Bổ sung cho các dự án đang thực hiện hoặc lên kế hoạch
- Có tác động về vốn và chi phí vận hành và đặc biệt là khả năng ngân sách của Việt Nam để đáp ứng chi phí định kỳ hoặc cần đồng tài trợ cho chi phí-lợi ích về tài chính và kinh tế
- Đóng góp vào việc xây dựng năng lực thể chế
- Tính khả thi về kỹ thuật
- Tác động về môi trường

Sử dụng những tiêu chí này sẽ giúp xác định giải pháp/ lựa chọn nào cần/ có thể đưa vào phạm vi hoạt động can thiệp, và giải pháp nào không nên/ không thể đưa vào.

**Phân tích giải pháp (lựa chọn) mang tính thay thế**

Cần nêu ra **các lựa chọn** để hiểu được một loạt dự án có thể thực hiện nhằm đạt mục tiêu. Trước tiên, cần đưa ra và phân tích một loạt các lựa chọn. Sau đó, có thể lập ra một danh sách chọn lọc để quản lý quy trình này. Các lựa chọn cần được thẩm định, để có thể xây dựng một giải pháp tối ưu. Đây thường là phần phân tích quan trọng nhất. Phân tích chi phí lợi ích cũng nên thực hiện, thông qua đó, chi phí và lợi ích

được đánh giá trên khía cạnh tiền tệ. Trong các dự án đầu tư, những ước tính này có thể được điều chỉnh sau đó bằng cách giảm giá chi phí và lợi ích của mỗi lựa chọn nhằm so sánh chi phí và lợi ích phát sinh ở các giai đoạn khác nhau. Lựa chọn tối ưu sẽ được chọn và điều chỉnh thành một giải pháp có thể thực hiện và chi trả được, có xem xét các yếu tố phi tiền tệ.

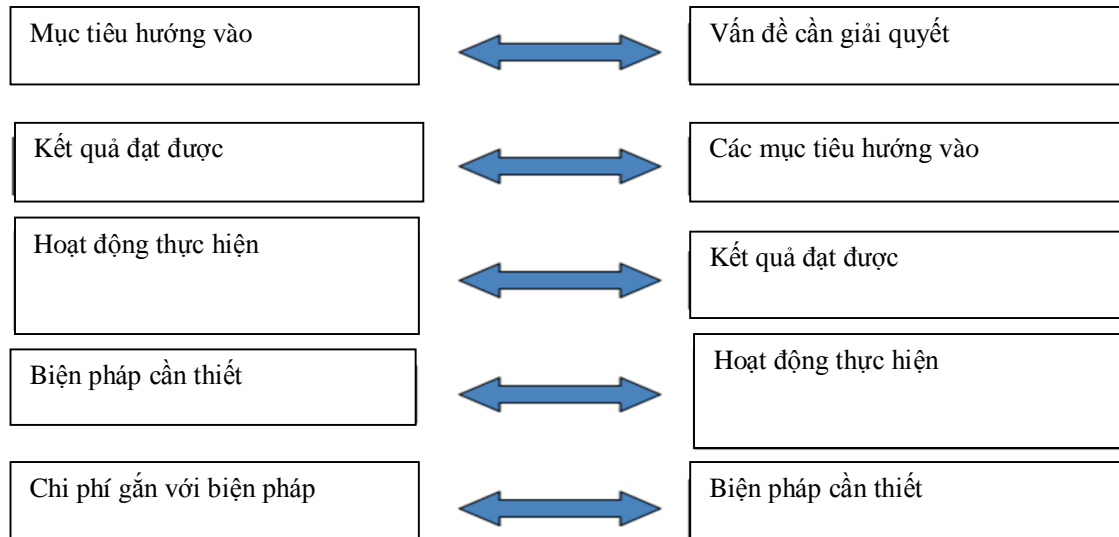
Chiến lược lựa chọn sẽ được áp dụng để giúp xây dựng *cột đầu tiên* của *khung logic*, nhất là giúp xác định **mục tiêu tổng thể**, **mục đích** và các **kết quả** dự kiến của dự án.

**Ma trận khung logic –**

***Giai đoạn lên kế hoạch***

**5.1 Ma trận khung logic**

Ma trận khung logic (LFM) là một **bảng tóm tắt dự án thiết kế**. Nó bao gồm các yếu tố được xác định trong giai đoạn phân tích và bổ sung thêm một số khía cạnh như giả thuyết và các chỉ số. Đây là kết quả cuối cùng của giai đoạn xây dựng và được sử dụng để tìm kiếm tài trợ, cho giai đoạn thực hiện và thẩm tra. Nó hình thành nên một liên kết chung và thống nhất giữa:



LFM được xây dựng bởi **4 cột** và **4 dòng** (xem bảng dưới đây).

- **Cột 1 “mô tả dự án”**. Cột này mô tả **các mục tiêu tổng thể** (tại dòng 1), **mục đích dự án** (tại dòng 2) và **các kết quả** (tại dòng 3), cũng như **các hoạt động** chính (dòng 4) mà người quản lý dự án dự kiến thực hiện để đạt được những mục tiêu đề ra.
- **Cột 2** gồm **các chỉ số** để đo lường các mục tiêu theo mô tả của dự án.
- **Cột 3** chỉ ra **những nguồn** thu thập thông tin để đo lường các chỉ số.
- **Cột 4** gồm **các giả thuyết**.

**Biện pháp và chi phí** (dòng ngân sách chính) liên quan đến các hoạt động được nêu trong cột 2 và 3, ở cấp dòng hoạt động. **Các điều kiện tiên quyết** phải đảm bảo trước khi bắt đầu dự án được nêu tại cột 4 dưới dòng hoạt động.

## Ma trận khung logic

	Mô tả dự án	Chỉ số đánh giá khách quan	Nguồn kiểm chứng	Giả thuyết
Mục tiêu tổng thể				
Mục đích dự án				
Kết quả				
Các hoạt động		Biện pháp	Chi phí	
				ĐK tiên quyết

Mô tả dự án	Chỉ số	Nguồn kiểm chứng	Giả thuyết
<b>Mục tiêu tổng thể:</b> tác động về phát triển rộng hơn mà dự án đóng góp ở cấp quốc gia hoặc ngành (gắn kết với bối cảnh chính sách và/ hoặc chương trình ngành)	Đo lường mức độ đóng góp vào mục tiêu tổng thể. Sử dụng khi đánh giá. Tuy nhiên, dự án thường không tự thu thập thông tin này	Nguồn thông tin và biện pháp sử dụng để thu thập và làm báo cáo (bao gồm người thực hiện, thời gian/ tần suất)	
<b>Mục đích:</b> Kết quả về phát triển khi dự án kết thúc – cụ thể hơn lợi ích dự kiến dành cho nhóm đối tượng đích	Giúp trả lời câu hỏi “Bằng cách nào chúng ta biết được dự án đã đạt được mục đích hay không?” Cần nêu nội dung chi tiết phù hợp về định tính, định lượng và thời gian	Nguồn thông tin và biện pháp sử dụng để thu thập và làm báo cáo (bao gồm người thực hiện, thời gian/ tần suất)	Giả thuyết (các yếu tố ngoài sự kiểm soát của quản lý dự án) có thể tác động tới mối liên hệ giữa mục đích-mục tiêu
<b>Kết quả:</b> Kết quả trực tiếp/ hiện hữu (hàng hóa và dịch vụ) mà dự án mang lại và chủ yếu được kiểm soát bởi quản lý dự án	Giúp trả lời câu hỏi “Bằng cách nào chúng ta biết được liệu dự án có mang lại kết quả hay không?” Cần nêu nội dung chi tiết phù hợp về định tính, định lượng và thời gian	Nguồn thông tin và biện pháp sử dụng để thu thập và làm báo cáo (bao gồm người thực hiện, thời gian/ tần suất)	Giả thuyết (các yếu tố ngoài sự kiểm soát của quản lý dự án) có thể tác động tới mối liên hệ giữa kết quả-mục đích
<b>Hoạt động:</b> <b>Nhiệm vụ cần thực hiện để mang lại kết quả dự kiến (tự chọn trong phạm vi ma trận)</b>	(đôi khi nêu tóm tắt các nguồn lực/ biện pháp tại phần này)	(đôi khi nêu tóm tắt các chi phí/ ngân sách tại phần này”	Giả thuyết (các yếu tố ngoài sự kiểm soát của quản lý dự án) có thể tác động tới mối liên hệ giữa hoạt động-kết quả

## 5.2 Trình tự hoàn thiện LFM

Khi mỗi phần của ma trận này được xây dựng, tính logic của các phần khác cần được kiểm tra/ điều chỉnh/ sửa đổi khi cần. Đây là một quá trình “*lặp đi lặp lại*”. Có **10 bước** để điền thông tin vào Ma trận khung logic (LFM) của **Giai đoạn lên kế hoạch**, đó là, **xác định**:

<b>GIAI ĐOẠN LÊN KẾ HOẠCH</b>	<b>Mục đích dự án</b>
	<b>Mục tiêu tổng thể</b>
	<b>Kết quả</b>
	<b>Hoạt động</b>
	<b>Giả thuyết</b>
	<b>Điều kiện tiên quyết</b>
	<b>Các yếu tố về tính bền vững</b>
	<b>Chỉ số</b>
	<b>Nguồn kiểm chứng</b>
	<b>Biện pháp và chi phí</b>

**Lưu ý:** LFM mang **tính toán học** trong đó, mục đích của dự án sẽ đạt được bằng tổng các kết quả (phần mô tả dự án và giả thuyết). Điều này cũng đúng với mỗi cấp mô tả dự án, nếu hoạt động được triển khai và giả thuyết đúng, thì sẽ đạt được kết quả. **Đây là logic theo chiều dọc.**

**Nếu có đủ đầu vào/ nguồn lực thì có thể thực hiện hoạt động;**

**Nếu thực hiện hoạt động, thì có thể mang lại kết quả;**

**Nếu thu được kết quả, thì sẽ đạt được mục đích;**

**Nếu đạt được mục đích, thì điều này góp phần hướng tới mục tiêu tổng thể**

Theo chiều ngược lại, ta có thể nói rằng:

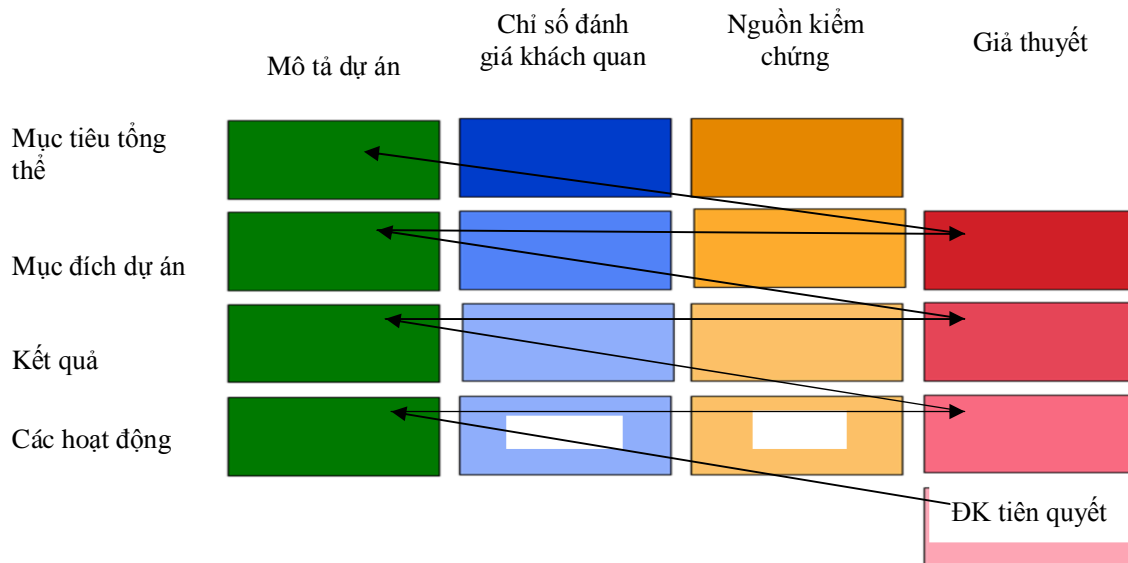
**Nếu ta muốn góp phần vào mục tiêu tổng thể, thì ta phải đạt được mục đích;**

**Nếu ta muốn đạt được mục đích, thì ta phải đưa ra các kết quả cụ thể;**

**Nếu ta muốn đưa ra kết quả, thì phải thực hiện các hoạt động cụ thể;**

**Nếu ta muốn thực hiện các hoạt động cụ thể, thì ta phải sử dụng các đầu vào/ nguồn lực xác định.**

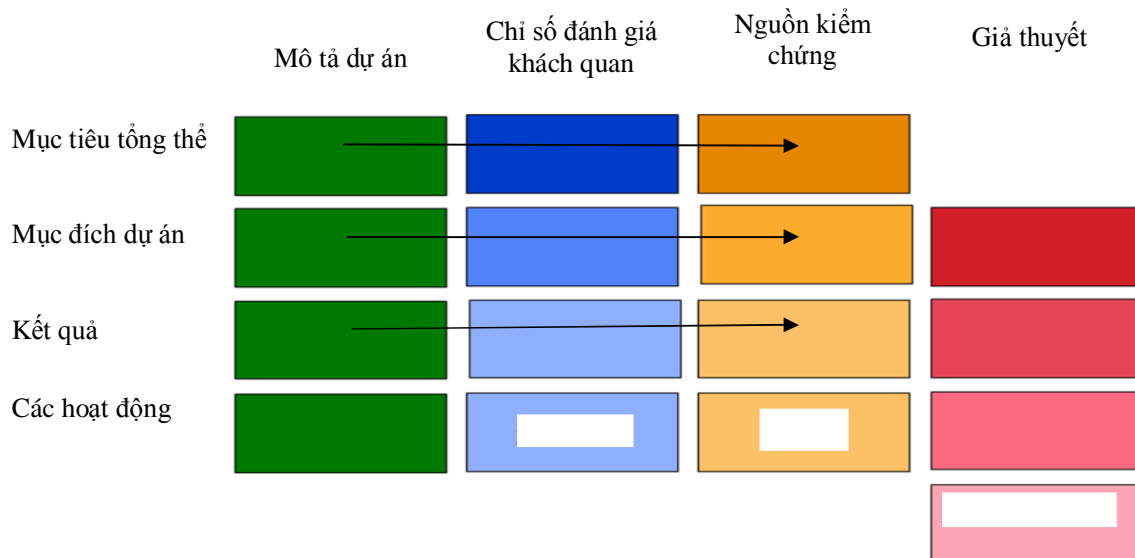
**Logic theo chiều dọc**  
*Giả thuyết và thứ tự, cấp bậc mục tiêu*



Tương tự, mỗi kết quả phải đạt được bằng tổng các hoạt động liên quan.

Có một logic theo chiều ngang liên kết mô tả dự án, chỉ số và nguồn kiểm chứng với nhau.

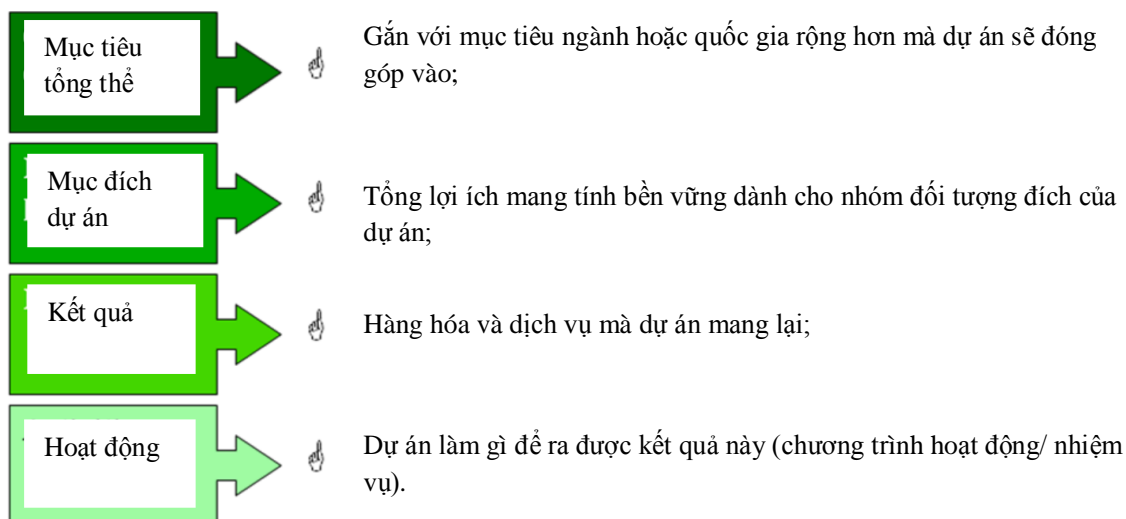
**Logic theo chiều ngang**





## Cột mô tả dự án

Cột mô tả dự án gồm 4 cấp, **mục tiêu tổng thể, mục đích dự án, kết quả và hoạt động**.



## Cách thức hoàn thành một “LFM”?

**Việc hoàn thành LFM tốt nhất nên được thực hiện khi hợp nhóm với sự tham gia của nhiều bên**

### Ma trận khung logic – Trình tự hoàn thiện nói chung

	Mô tả dự án	Chỉ số đánh giá khách quan	Nguồn kiểm chứng	Giả thuyết
Mục tiêu tổng thể	1	8	9	
Mục đích dự án	2	10	11	7
Kết quả	3	12	13	6
Các hoạt động	4	Biện pháp	Chi phí	5
				ĐK tiên quyết

### ***Bước 1: Xác định mục tiêu tổng thể***

Thông thường, ít nhất một trong những mục tiêu này có trong cây mục tiêu. Câu hỏi cần trả lời ở đây là nếu đạt được mục đích, dự án sẽ đóng góp phần nào rộng lớn hơn cho đối tượng hưởng lợi cuối cùng và xã hội? Mục tiêu tổng thể chủ yếu là những nhận định về phát triển như cải thiện sức khỏe, hội nhập kinh tế...

### ***Bước 2: Hình thành mục đích dự án***

Mục đích duy nhất của dự án được rút ra từ cây mục tiêu. Câu hỏi cần được giải đáp ở đây là bên hưởng lợi sẽ nhận được lợi ích gì nếu họ sử dụng các kết quả dự án, với điều kiện là các giả thuyết nêu ra đều trở thành hiện thực? Vì vậy, nếu dự án thành công, cái gì sẽ khiến bên hưởng lợi hài lòng? Mục đích dự án được xây dựng tốt sẽ cho biết rõ dự án này về cái gì: lợi nhuận nông nghiệp của 10.000 hộ nông dân tăng 15% trong vòng 6 năm ở vùng X nhờ chuyển đổi canh tác sang trồng điều. Như đã nêu ở trên, có rất nhiều nội dung nêu trong mục đích dự án bao gồm nhóm hưởng lợi, quy mô của nhóm, lợi ích, mức độ lợi ích, thời gian và khu vực địa lý.

### ***Bước 3: Hình thành các kết quả***

Câu hỏi cần giải đáp ở đây là dịch vụ nào của dự án phục vụ bên hưởng lợi. Trong cây mục tiêu, kết quả luôn đặt dưới mục đích dự án. Chúng thuộc sự kiểm soát của người quản lý dự án, đặt trong phần mô tả dự án. Nếu không, chúng sẽ trở thành các giả thuyết. Kết quả thường có yếu tố chất lượng như quy định pháp luật phù hợp được thực thi, nông dân sẵn sàng chuyển đổi.

### ***Bước 4: Xác định các hoạt động***

Câu hỏi cần giải đáp ở đây là dự án sẽ làm gì để đạt kết quả? Những hoạt động này được lựa chọn khi phân tích chiến lược và giải pháp. Các hoạt động có thể là tổ chức đào tạo, hình thành ban chỉ đạo, sửa chữa hạ tầng cơ sở. Những hoạt động này mang tính dự kiến vì chúng còn phải rà soát trong quá trình thực hiện và thay đổi nếu cần để đảm bảo tính phù hợp.

<b>Thứ tự các mục tiêu</b>	<b>Ví dụ về cách viết nhận định</b>
<b>Mục tiêu tổng thể:</b>	Góp phần cải thiện sức khỏe gia đình, nhất là của trẻ dưới 5 tuổi, và sức khỏe chung của hệ sinh thái ven sông
<b>Mục đích:</b>	1. Cải tạo chất lượng nước sông
<b>Kết quả:</b>	1.1 Giảm lượng nước thải của hộ gia đình và nhà máy đổ trực tiếp xuống hệ thống sông 1.2 Xây dựng và thực thi hiệu quả các tiêu chuẩn xử lý nước thải
<b>Hoạt động:</b>	1.1.1 Tiến hành khảo sát số liệu về hộ gia đình và doanh nghiệp 1.1.2 Hoàn thành bản chi tiết kỹ thuật xây dựng mạng lưới thoát nước mở rộng 1.1.3 Xây dựng hồ sơ thầu, đấu thầu và lựa chọn nhà thầu 1.1.4 Xác định những động cơ phù hợp khuyến khích các nhà máy sử dụng công nghệ sạch. Xây dựng và triển khai chương trình thông tin và nâng cao nhận thức công chúng 1.1.5 ...

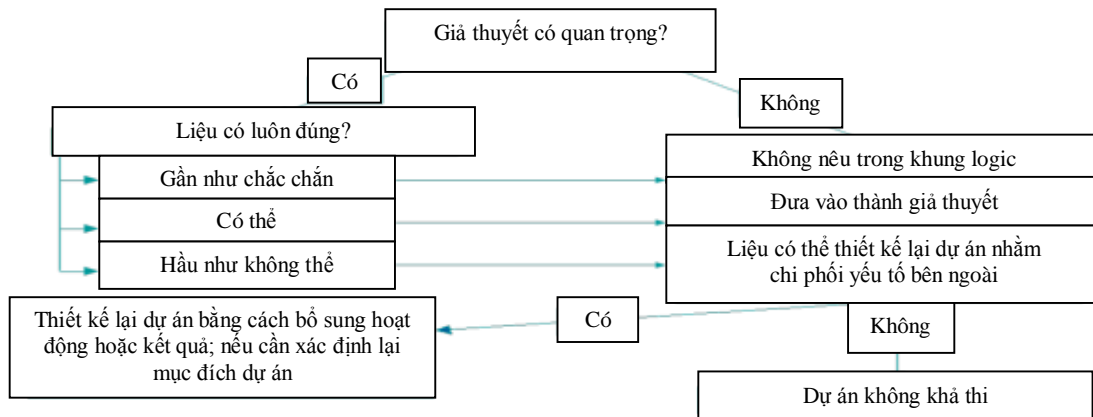
### ***Bước 5: Xác định các giả thuyết, nguy cơ***

Giả thuyết có thể liên quan đến những mối quan tâm như:

- Hoạt động của các bên liên quan khác không trực tiếp tham gia quản lý dự án
- Phản ứng của các nhóm đối tượng đích trước các dịch vụ của dự án
- Sự điều phối tài trợ hiệu quả và giải ngân đúng thời gian
- Chuyển dịch giá cả đầu vào hoặc đầu ra của dự án
- Chính phủ thay đổi chính sách liên quan

Giả thuyết là những yếu tố bên ngoài có khả năng chi phối (hoặc thậm chí quyết định) sự thành công của dự án, nhưng lại nằm ngoài sự kiểm soát trực tiếp của nhà quản lý dự án. Chúng là câu trả lời cho những câu hỏi về các yếu tố bên ngoài nào có thể tác động tới việc thực hiện dự án và tính bền vững lâu dài của những lợi ích, nhưng lại nằm ngoài tầm kiểm soát của quản lý dự án? Cái gì có thể gặp rắc rối? Vì giả thuyết chính là nguy cơ được trình bày bằng câu nhận định tích cực, chúng phải có đủ khả năng hiện thực hóa. Nếu không, phải bổ sung các hoạt động như là những các chiến lược giảm thiểu tác động tiêu cực. Khả năng hiện thực hóa sẽ được thử nghiệm khi xây dựng và được giám sát khi thực hiện.

## Thử nghiệm các giả thuyết



Nếu một giả thuyết không thể xảy ra, và dự án không thể thiết kế lại, thì dự án không có tính khả thi.

### ***Bước 6: Xác định các điều kiện tiên quyết***

Các điều kiện tiên quyết là một hoặc nhiều hơn các yếu tố phải được hiện thực hóa trước khi có thể triển khai dự án. Nếu đáp ứng một điều kiện tiên quyết, thì dự án hoặc phải thiết kế lại hoặc phải loại bỏ.

Thông thường, điều kiện tiên quyết liên quan đến:

- Khả năng sẵn có dòng ngân sách để trang trải chi phí vận hành sau khi kết thúc dự án
- Việc thông qua một luật hoặc quy định mới để đảm bảo cho thành công của dự án
- Những nghiên cứu quan trọng để xác minh thực tế cơ sở như liệu có đủ nước sông.

### ***Bước 7: Kiểm tra các yếu tố về tính bền vững***

Kinh nghiệm cho thấy trong giai đoạn xây dựng, bạn phải đưa vào các yếu tố về tính bền vững lại nhằm đảm bảo rằng lợi ích cho bên hưởng lợi được duy trì, và có thể tăng lên sau khi viện trợ cho dự án kết thúc. Các yếu tố chính sau cần được cân nhắc nhằm cải thiện và hoàn tất FLM.

- Tính tự chủ của tất cả các bên liên quan chính của dự án phải được đảm bảo ở mọi giai đoạn của vòng đời dự án. Điều này có nghĩa là các bên liên quan chính, nhất là bên hưởng lợi cuối cùng, từ giai đoạn xác định ý tưởng và xây dựng tới thiết kế dự án cũng như trong quá trình thực hiện, phải có trong ban chỉ đạo dự án.
- Công nghệ phù hợp chỉ khả năng (tiềm năng) của người sử dụng có thể tận dụng thiết bị cũng như việc sẵn có kỹ thuật viên tại địa phương để sửa chữa và bảo dưỡng phụ tùng, ở mức chi phí vừa phải.
- Khía cạnh về môi trường chỉ việc giảm thiểu tác động tiêu cực của dự án.
- Những xem xét về văn hóa và xã hội đã được đánh giá và cân nhắc.

- Đưa vấn đề giới vào mọi khía cạnh của dự án bằng cách đảm bảo rằng nam giới và phụ nữ được tiếp cận và kiểm soát công bằng đối với các nguồn lực và lợi ích. Một ngân sách có tính tới khía cạnh giới cũng cần được xem xét.
- Năng lực thể chế và quản lý của cán bộ địa phương nhằm thực hiện các hoạt động để duy trì tổng lợi ích của dự án.
- Tính bền vững về kinh tế và tài chính các chi phí vận hành và đầu tư trong tương lai sẽ được cấp ngân sách như thế nào.
- Hỗ trợ về chính trị cần thiết luôn sẵn có.

Nhà quản lý dự án cần nỗ lực để mọi yếu tố này luôn đúng càng sớm càng khả thi khi thực hiện.

### ***Bước 8: Chỉ số thiết kế***

Dù bạn chọn mục tiêu nào, mỗi mục tiêu đều phải phù hợp với (ít nhất) một chỉ số. Đừng xác định quá nhiều chỉ số. Trên thực tế, bạn chỉ cần những chỉ số mà bạn thực sự muốn và có thể giám sát khi thực hiện. Vì thế, **chọn chỉ số gây ấn tượng nhất, nhưng cũng dễ kiểm chứng, cho mỗi mục tiêu.** Một chỉ số tốt trên mỗi mục tiêu là lý tưởng nhất. Ý nghĩa của một **chỉ số đánh giá khách quan** là thông tin thu thập được từ các nhóm đối tượng khác nhau phải như nhau (tức là thông tin đó không dễ bị ảnh hưởng bởi ý kiến chủ quan/ thành kiến của một cá nhân).

Các chỉ số được xây dựng nhằm trả lời câu hỏi “Bằng cách nào chúng ta biết được các hoạt động lên kế hoạch, đang hoặc đã diễn ra trên thực tế hay không? Bằng cách nào chúng ta kiểm chứng được thành công của dự án? Các chỉ số cần phải

**SMART: cụ thể, đo lường được, sẵn có, phù hợp và có thời điểm** (xem bảng dưới đây).

- **Cụ thể:** bao gồm (nếu phù hợp) các mục tiêu cụ thể;
- **Đo lường được:** trên khía cạnh định tính và/ hoặc định lượng;
- **Sẵn có:** ở mức chi phí vừa phải;
- **Phù hợp:** với đối tượng mà chỉ số muốn đo
- **Thời điểm:** đạt được trong một thời hạn để giúp cho việc quản lý dự án.

Thông thường với mỗi nhận định cần xác định hơn một mục tiêu. Ví dụ, một mục tiêu có thể đưa ra thông tin **định lượng** tốt, cần được bổ sung bằng một mục tiêu tập trung vào các vấn đề có tính **định tính**. Đồng thời, cần tránh cái bẫy khi ôm đồm quá nhiều mục tiêu. Nguyên tắc chỉ đạo là thu thập lượng thông tin tối thiểu cần có để giúp nhà quản lý dự án và bên đánh giá xác định liệu các mục tiêu đã/ đang đạt được chưa.

<b>Mô tả dự án</b>	<b>Chỉ số</b>	<b>Nguồn kiểm chứng</b>
<b>Mục tiêu tổng thể:</b> Cải thiện điều kiện sống của người dân địa phương	Thu nhập từ đánh bắt tăng 30% vào năm 2006 Doanh thu du lịch tăng	Khảo sát kinh tế xã hội Báo cáo của Bộ Kinh tế

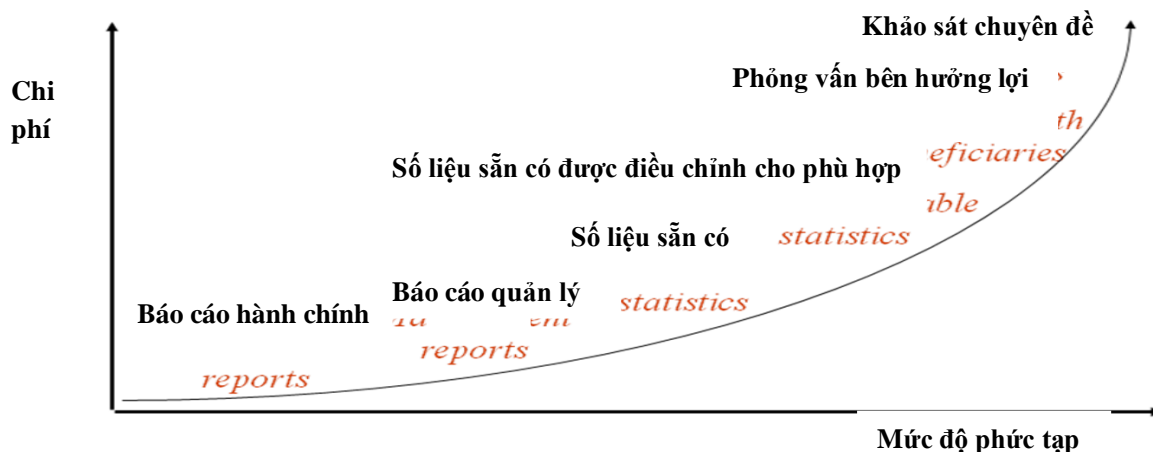
	30% vào năm 2006	
<b>Mục đích:</b> Cải thiện chất lượng nước sông	Tỷ lệ bệnh dịch liên quan đến việc tiêu thụ cá giảm 80% vào năm 2006 Đánh bắt tăng 80% vào năm 2006 (với trữ lượng ổn định)	Bệnh viện khu vực và thống kê y tế Báo cáo của Ban quản lý sông và các hợp tác xã
<b>Kết quả:</b> Hộ gia đình và nhà máy giảm lượng nước thải trực tiếp xuống sông	70% nước thải nhà máy & 80% nước thải gia đình được xử lý vào năm 2008	Báo cáo khảo sát của chính quyền thành phố

### **Bước 9: Xác định nguồn kiểm chứng**

Khung logic quy định phải nêu rõ cách thức thu thập chỉ số:

- Cách thức nào?
- Ai thực hiện?
- Khi nào/ tần suất?

Các hoạt động, nguồn lực và chi phí cần để thu thập thông tin này phải được nêu khi thiết kế dự án. Khi lựa chọn các chỉ số, bạn cần ý thức rằng việc đo **một số chỉ số sẽ tốn kém hơn so với các chỉ số khác**.



### **Bước 10: Ước tính biện pháp và chi phí**

Xác định các biện pháp con người và vật chất cần thiết để thực hiện các hoạt động cùng chi phí liên quan.

## **LÊN KẾ HOẠCH CHO HOẠT ĐỘNG VÀ NGUỒN LỰC**

Một ma trận khung logic tóm tắt các thông tin quan trọng về dự án. “Thông tin quan trọng” nhìn chung nghĩa là các khía cạnh quan trọng nhất đã được đưa vào mà không cần nêu chi tiết kỹ thuật cần thiết cho việc lên kế hoạch và thực hiện sau này. Kế hoạch hoạt động và nguồn lực là một công cụ để đưa ra chi tiết kỹ thuật khi cần. Kế hoạch hoạt động nêu cụ thể các hoạt động của một dự án, trong khi kế hoạch nguồn lực đề ra chi tiết về chi phí của biện pháp cần thực hiện

Một kế hoạch hoạt động:

- để sự phụ thuộc mở giữa các hoạt động;
- làm rõ trình tự, thời gian và thứ tự hoạt động;
- xác định các mốc chính cần đạt được;
- dùng làm cơ sở để giám sát dự án.

### **Phân công trách nhiệm quản lý và thực hiện.**

Từ ma trận khung logic các hoạt động được xây dựng nêu trong cột đầu tiên/ dòng cuối cùng được chuyển thành cột đầu tiên của bảng kế hoạch hoạt động, sau đó

### **Chia các hoạt động ra thành các tiểu hoạt động và nhiệm vụ.**

Các hoạt động không cần nêu chi tiết quá, nhưng phải đủ thông tin để có cơ sở ước tính thời gian và nguồn lực cần để thực hiện hoạt động, và đủ để nhân sự phân công thực hiện hoạt động được hướng dẫn đầy đủ về các việc phải làm.

### **Làm rõ trình tự và sự phụ thuộc của các hoạt động.**

Sau khi đã nêu cụ thể hoạt động theo chi tiết kỹ thuật, các hoạt động phải được liên hệ với nhau để thấy được trình tự thực hiện và hoạt động nào phụ thuộc vào sự bắt đầu hay kết thúc của hoạt động khác (tính phụ thuộc). Lưu ý: bạn cần chú trọng vào đầu phụ trong đề xuất của mình nếu có, vì nhiệm vụ này cần áp dụng các văn bản và thủ tục cụ thể tương tự hướng dẫn của Tài liệu hướng dẫn quy trình áp dụng (PRAG). Điều này có nghĩa là ví dụ nếu bạn sẽ thầu phụ phân dịch vụ lên tới 60,000 euro (hoặc mua sắm hàng hóa), bạn có thể cần giải trình cho quy trình 6 tháng. Điều này có thể ảnh hưởng lớn tới thời gian biểu thực hiện còn nếu không sẽ không thể hoàn thành mục tiêu.

### **Nêu cụ thể thời gian bắt đầu, kéo dài và kết thúc hoạt động.**

Nêu cụ thể thời gian của các hoạt động dự án có nghĩa là dự tính toàn bộ thời gian thực hiện các nhiệm vụ, đưa những dự tính này vào bảng hoạt động – nêu rõ ngày dự kiến bắt đầu và kết thúc. Để đảm bảo rằng những dự tính này xác thực, cần tham khảo những người có kiến thức kỹ thuật và kinh nghiệm cần thiết. Thời gian cần thiết để thực hiện những hoạt động này thường bị dự tính ít hơn vì có thể bỏ sót các hoạt động chủ chốt, không đủ để gắn kết các hoạt động lại, không tạo sự cạnh tranh về nguồn lực (tức là lên kế hoạch cho cùng một nhân sự hay thiết bị có thể làm 2 hay nhiều việc cùng một lúc) với mong muốn tạo ấn tượng tốt về việc đạt kết quả nhanh chóng.

### **Xác định các mốc.**

Các mốc xác định những mục tiêu cần đạt được thông qua hoạt động và đưa ra cơ sở cho việc giám sát. Một mốc đơn giản là việc hoàn thành một nhiệm vụ theo đúng thời gian dự kiến. Trong bảng hoạt động, các hoạt động, tiểu hoạt động và nhiệm vụ được liệt kê theo trình tự, vì thế việc hoàn tất bất cứ nhiệm vụ nào đúng hạn cũng có thể được xem là một mốc trên con đường đạt tới kết quả.

### **Giao nhiệm vụ và trách nhiệm.**

Phân bổ nhiệm vụ cũng có nghĩa là phân bổ trách nhiệm để đạt được các mốc đề ra. Đây là biện pháp xác định trách nhiệm giải trình của các thành viên trong nhóm thực hiện dự án. Trước khi phân bổ nhiệm vụ, phải nêu cụ thể trình độ chuyên môn cần có để thực hiện nhiệm vụ tương ứng. Bằng cách này, ta có thể kiểm tra được liệu mọi nguồn nhân lực cần thiết đã sẵn có và liệu kế hoạch mang tính khả thi không. Kế hoạch hoạt động đặt cơ sở cho việc hoạch định chi tiết (kế hoạch về nguồn lực) và sau này là việc quản lý dự án. Kế hoạch hoạt động còn đề ra một chuẩn ban đầu bao gồm cả những ước tính có thể phải điều chỉnh tùy theo tình hình thay đổi hoặc việc triển khai thực tế.



Năm 1														
Hoạt động	Nửa năm đầu						Nửa năm sau						Cơ quan thực hiện	
	Tháng 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Ví dụ
Xây dựng hoạt động 1 (tên)														Đối tác trong nước 1
Thực hiện hoạt động 1 (tên)														Đối tác trong nước 1
Xây dựng hoạt động 2 (tên)														Đối tác trong nước 2
vv...														

Khi các hoạt động đã được lên kế hoạch, có thể **phân bổ nguồn lực cho các hoạt động, để có thể lên một bảng giống như bảng dưới đây**. Đây có thể là một công cụ hữu dụng khi thiết kế dự án. Một là, nó bộc lộ các yếu tố gây cản trở như đăng ký quá nhiều chuyên gia, dẫn tới điều chỉnh kế hoạch hoạt động. Hai là, nó giúp cụ thể hóa ai phụ trách việc gì.

	Ngày bắt đầu	Ngày kết thúc	Cơ quan thực hiện	Nguồn lực		
				Vật chất	Nhân sự	Tài chính
Hoạt động 1						
Hoạt động 2						
Hoạt động 3						
Hoạt động 4						

### ĐỀ XUẤT VỀ TÀI CHÍNH

Đề xuất về tài chính gồm 3 phần chính: (a) ngân sách, (b) giải trình ngân sách và (c) nguồn ngân tài trợ.

Một mẫu ngân sách chi tiết theo quy định đính kèm theo mẫu đơn đề xuất. Ngân sách cho hoạt động phải được trình bày/ thể hiện bằng đồng Euro và phải tuân thủ mẫu quy định (Định dạng Excel).

Ngân sách phải thể hiện tổng chi phí hợp lệ của dự án, tức là số tiền đóng góp của Cơ quan cấp tài trợ cộng thêm phần đóng góp của bên nhận tài trợ!

Ngân sách cho hoạt động	Tất cả các năm				Năm 1			
	Đơn vị	Số lượng	Giá thành (Euro)	Chi phí (Euro)	Đơn vị	Số lượng	Giá thành (Euro)	Chi phí (Euro)
<b>1. Nguồn nhân lực</b>								
1.1 Lương (tổng lương bao gồm phí bảo hiểm và các chi phí liên quan khác, cán bộ trong nước)								
1.1.1 Kỹ thuật	Tháng				Tháng			
1.1.2 Nhân viên hành chính/ hỗ trợ	Tháng				Tháng			
1.2 Lương (tổng lương bao gồm phí bảo hiểm và các chi phí liên quan, cán bộ nước ngoài)	Tháng				Tháng			
1.3 Công tác phí cho các đợt công tác/ đi lại								
1.3.1 Nước ngoài (cán bộ được phân công thực hiện hoạt động)	Công tác phí				Công tác phí			
1.3.2 Trong nước (cán bộ được phân công thực hiện hoạt động)	Công tác phí				Công tác phí			
1.3.3 Đại biểu dự hội thảo/ hội nghị	Công tác phí				Công tác phí			
<b>Tổng phụ nguồn nhân lực</b>								
<b>2. Đi lại</b>								
2.1 Đi nước ngoài	Chuyến bay				Chuyến bay			
2.2 Đi trong nước	Tháng				Tháng			
<b>Tổng phụ đi lại</b>								
<b>3. Thiết bị và cung ứng</b>								
3.1 Mua hoặc thuê phương tiện đi lại	Phương tiện				Phương tiện			
3.2 Nội thất, thiết bị máy tính								
3.3 Máy móc, công cụ...								

3.4 Phụ tùng/ thiết bị cho máy móc, công cụ								
3.5 Khác (nêu cụ thể)								
<b>Tổng phụ thiết bị và cung ứng</b>								
<b>4. Văn phòng trong nước</b>								
4.1 Chi phí về phương tiện đi lại	Tháng				Tháng			
4.2 Tiền thuê văn phòng	Tháng				Tháng			
4.3 Đồ dùng cung ứng cho văn phòng	Tháng				Tháng			
4.4 Các dịch vụ khác (điện thoại/ fax, điện/ sưởi, bảo trì)	Tháng				Tháng			
<b>Tổng phụ văn phòng trong nước</b>								
<b>5. Chi phí, dịch vụ khác</b>								
5.1 Ấn phẩm								
5.2 Nghiên cứu								
5.3 Thẩm tra chi tiêu								
5.4 Chi phí đánh giá								
5.5 Biên, phiên dịch								
5.6 Dịch vụ tài chính								
5.7 Chi phí cho hội thảo/ hội nghị								
5.8 Hoạt động quảng bá hình ảnh								
<b>Tổng phụ các chi phí, dịch vụ khác</b>								
	<b>Tất cả các năm</b>				<b>Năm 1</b>			
<b>Chi phí</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Giá thành (Euro)</b>	<b>Chi phí (Euro)</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Giá thành (Euro)</b>	<b>Chi phí (Euro)</b>
<b>6. Khác</b>								
<b>Tổng phụ khác</b>								

<b>7. Tổng phụ về chi phí hợp lệ trực tiếp của hoạt động (1-6)</b>								
8. Quy định về ngân sách dự phòng (tối đa 5% của 7, tổng phụ chi phí hợp lệ trực tiếp của hoạt động)								
<b>9. Tổng chi phí hợp lệ trực tiếp của hoạt động (7+8)</b>								
10. Chi phí quản lý (tối đa 7% của 9, tổng chi phí hợp lệ trực tiếp của hoạt động)								
<b>11. Tổng chi phí hợp lệ (9+10)</b>								
12. Thuế								
<b>13. Tổng chi phí được chấp nhận của hoạt động (11+12)</b>								

## PHẦN III

### Mẫu đơn đề xuất

#### Mẫu đơn đề xuất

Bạn có thể nộp xin tài trợ của EU theo một mẫu đơn nhất định. Để kiểm tra mẫu đơn, hãy quay lại phần hướng dẫn trình bày nêu trong gói hồ sơ đề xuất. Mẫu đề xuất hiện đang được sử dụng cho các khoản tài trợ của EU được chia thành 2 phần:

- **Đề xuất sơ bộ**
- **Mẫu đề xuất đầy đủ**

**LƯU Ý:** Trong trường hợp mời đề xuất dự án hạn chế, đầu tiên chỉ phải nộp đề xuất sơ bộ để đánh giá. Sau đó, bên có đề xuất sơ bộ được lựa chọn ở vòng ngoài này, sẽ được mời nộp bản đề xuất đầy đủ.

**Đề xuất sơ bộ về cơ bản là một bản tóm tắt dự án ngắn gọn.** Nó được sử dụng để chọn lọc bước đầu các hồ sơ nhận được. Chỉ những dự án có đề xuất sơ bộ qua được vòng loại đầu tiên này mới được đánh giá ở vòng đề xuất đầy đủ - hay có thể nói rằng một số dự án đã bị loại khi chưa được cán bộ đánh giá xem xét phần đề xuất đầy đủ. Điều này có hai hệ quả quan trọng đối với cách trình bày dự án của bạn:

- **Đề xuất sơ bộ và đề xuất đầy đủ là hai tài liệu độc lập với nhau.** Vì thế, cả hai đều phải dễ hiểu mà không cần tài liệu kia.
- **Đề xuất sơ bộ phải có chất lượng rất cao.** Nó phải có đầy đủ mọi yếu tố để khiến dự án của bạn đáng được tài trợ. Chất lượng của đề xuất sơ bộ nhìn chung sẽ quyết định số phận đề xuất của bạn.

Bạn có thể tự hỏi mình phần nào trong hai phần của đơn đề xuất cần phải hoàn thành trước. **Thông thường, nên viết phần tóm tắt sau khi bạn đã hoàn tất văn bản mà bạn định tóm tắt.** Một khi mọi chi tiết đã được viết ra, bạn nên chọn ra những phần nổi bật. Dưới đây, chúng tôi xin trình bày một gói đề xuất theo trật tự thành phần được in ra – đầu tiên là đề xuất sơ bộ, sau đó là đề xuất đầy đủ. Nhưng đây không nhất thiết là trật tự mà bạn muốn hoàn tất hồ sơ của mình. Trong bất cứ trường hợp nào, bạn **chỉ nên viết bản đề xuất khi đã có khung logic.**

#### Đề xuất sơ bộ

**Đề xuất sơ bộ không được quá 5 trang (khổ A4) phông Arial 10 với các lề rộng 2cm.** Vì vậy, giới hạn này đòi hỏi ý tưởng của bạn phải hoàn toàn rõ ràng và ngắn gọn. Những ai theo phương pháp khung logic một cách có hệ thống và nhờ đó có được sẵn một khung logic tốt, sẽ có lợi thế rõ ràng.

Đề xuất sơ bộ phải được chia thành hai phần, theo đúng trật tự sau:

- A. **Tính phù hợp** của dự án
- B. **Mô tả** dự án

## A. Tính phù hợp

Ở đây, bạn phải cố gắng thuyết phục cán bộ đánh giá rằng dự án của bạn phù hợp với mục tiêu của mời đề xuất dự án. Càng phù hợp bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu. Về cơ bản, có 2 yếu tố có thể chứng minh tính phù hợp của các đề xuất:

- Mục tiêu rộng và trước mắt của dự án phải như nhau, hoặc ít nhất góp phần đáng kể cho mục tiêu nêu trong mời đề xuất dự án
- Dự án phải có ảnh hưởng tích cực đáng kể tới khu vực hoặc nhóm đối tượng đích mà mời đề xuất dự án hướng tới.

**Mọi điều này phải được chứng minh một cách cẩn thận.** Việc sao chép lại những phần phù hợp trong nội dung mời đề xuất dự án, trong khung logic vào bản đề xuất sơ bộ vẫn chưa đủ.

Thứ tự các mục tiêu trong đề xuất phải dựa trên việc điều tra đầy đủ về tình hình của nhóm đối tượng đích. Nhờ đó, bạn có thể sử dụng những kết luận của bên liên quan và phân tích vấn đề của mình. Những kết luận này sẽ giúp bạn chứng minh được sự hiểu biết rõ về các vấn đề tác động tới nhóm đối tượng đích và nhu cầu cần thay đổi là gì. **Sau cùng, tính phù hợp được đo bằng các chỉ số trong khung logic.** Đừng quên đề cập tới những chỉ số này.

- **Phù hợp với mục tiêu/ ngành, lĩnh vực/ chủ đề/ ưu tiên cụ thể của mời đề xuất dự án**

Cần nêu các thông tin dưới đây:

- Mô tả tính phù hợp của dự án với mục tiêu và ưu tiên của mời đề xuất dự án.
- Mô tả tính phù hợp của dự án với bất kỳ tiêu mục/ ngành/ khu vực cụ thể nào và bất kỳ yêu cầu cụ thể nào khác nêu trong tài liệu hướng dẫn của mời đề xuất dự án như đối tác, quyền tự chủ trong nước...
- Mô tả kết quả dự kiến nào được nêu cụ thể trong mời đề xuất dự án sẽ được giải quyết.

- **Phù hợp với nhu cầu và hạn chế cụ thể của quốc gia/ khu vực và/ hoặc ngành liên quan mà mời đề xuất dự án hướng tới (bao gồm cả việc phối hợp với các sáng kiến khác của EU và tránh sự trùng lặp)**

Cần nêu các thông tin sau:

- Xác định rõ tình hình cụ thể trước dự án tại nước, khu vực và/ hoặc ngành mà mời đề xuất dự án định hướng tới (bao gồm cả phân tích định lượng số liệu nếu có thể).
- Phân tích chi tiết các vấn đề cần giải quyết thông qua dự án và mức độ chúng quan hệ tương tác với nhau ở mọi cấp.
- Khi giải quyết điểm nêu trên, cần tham khảo tới mọi kế hoạch lớn được thực hiện ở cấp quốc gia, khu vực và hoặc địa phương phù hợp với dự án và mô tả cách thức dự án liên hệ với các kế hoạch này.
- Trường hợp dự án là tiếp nối của một dự án trước đó, cần chỉ rõ cách thức dự án đề xuất dự kiến xây dựng trên những hoạt động/ kết quả của dự án trước này; tham khảo

những kết luận và khuyến nghị chính của những đánh giá có thể đã được thực hiện trước đó.

- Trường hợp dự án là một phần của một chương trình lớn hơn, cần giải thích rõ cách thức dự án phù hợp hoặc được phối hợp với chương trình này hoặc bất kỳ dự án được lên kế hoạch nào khác. Xác định sự hợp tác tiềm năng với các sáng kiến khác, cụ thể là của Ủy ban châu Âu.

- **Mô tả và xác định nhóm đối tượng đích và bên hưởng lợi cuối cùng, nhu cầu và hạn chế của họ cũng như cách thức dự án sẽ giải quyết những nhu cầu này**

- Bao gồm mô tả về mỗi nhóm đối tượng đích và bên hưởng lợi cuối cùng (định lượng nếu có thể), trong đó có cả tiêu chí lựa chọn.

- Xác định nhu cầu và hạn chế của mỗi nhóm đối tượng đích và bên hưởng lợi cuối cùng.

- Chứng minh tính phù hợp của đề xuất với nhu cầu và hạn chế của nhóm đối tượng đích và bên hưởng lợi cuối cùng.

- **Các nhân tố tăng giá trị cụ thể**

- Chỉ rõ mọi nhân tố tăng giá trị cụ thể, cụ thể là việc thúc đẩy hoặc củng cố quan hệ đối tác công/ tư, sáng kiến và kinh nghiệm, hoặc những vấn đề có tính xuyên suốt như vấn đề môi trường, thúc đẩy bình đẳng giới và cơ hội công bằng, nhu cầu của người khuyết tật, quyền của nhóm thiểu số và dân tộc bản địa.

## **B. Mô tả dự án**

Cần nêu các thông tin sau:

Bối cảnh của việc xây dựng dự án.

- Mô tả mục tiêu dự án.

- Mô tả các nhóm liên quan chính, thái độ của họ đối với dự án và mọi tham vấn với họ.

- Tóm lược thông tin về loại hoạt động dự kiến và xác định các đầu ra và kết quả liên quan, bao gồm mô tả các mối quan hệ/ liên kết giữa những nhóm hoạt động.

- Xác định khung thời gian rộng cho dự án và mô tả mọi nhân tố cụ thể đã được tính tới.

Cán bộ đánh giá đề xuất sẽ nhìn thấy một đánh giá toàn diện về môi trường dự án, và họ sẽ hồ nghi về độ tin cậy và tính bền vững của dự án nếu không có phân tích này. Mọi dự án đều có cả nhân tố bên ngoài. Việc không đề cập các nhân tố này – có thể nhằm che giấu rủi ro – không phải là ý hay.

Sau cùng, đây là **một số gợi ý chung** về cách thức viết một đề xuất sơ bộ tốt:

- Dưới mỗi phần, cung cấp chính xác thông tin yêu cầu
- Không tham khảo mẫu đơn đề xuất đầy đủ, vì đề xuất sơ bộ sẽ được kiểm tra riêng
- Nêu các điểm quan trọng nhất ở đoạn mở đầu của mỗi phần

- Tránh viết thừa; không lặp lại các thông tin trong tài liệu
- Đừng phóng đại, kịch tính hoá, hoặc trừu tượng không cần thiết. Dựa vào các ví dụ cụ thể và tìm cách thuyết phục người đọc của bạn bằng số liệu thực tế
- Tránh sử dụng quá nhiều thuật ngữ hoặc viết tắt. Trường hợp phải dùng, cần giải nghĩa để có thể hiểu được
- Tránh dùng câu dài và gồm nhiều đoạn sắp xếp theo trình tự logic. Hãy làm cho câu văn trở nên dễ đọc

Có lẽ lời khuyên tốt nhất là **luôn ghi nhớ “đối tượng đích” của đề xuất sơ bộ chính là cán bộ đánh giá đề xuất. Hãy cung cấp thông tin mà họ cần khi thực hiện nhiệm vụ của mình.** Chuyển đổi câu thành ngữ: đừng nộp đề xuất khi bản thân mình còn chưa hài lòng với đề xuất của mình.

### Mẫu đề xuất đầy đủ

Mẫu đề xuất đầy đủ đòi hỏi bạn phải cung cấp hồ sơ đa dạng các số liệu hành chính và các thông tin quan trọng về dự án của bạn. Để dễ tham khảo, chúng ta sẽ thảo luận về mẫu đơn này theo trình tự các câu hỏi được đặt ra. Tuy nhiên, **trước khi bắt đầu điền vào mẫu đề xuất, hãy đọc qua nội dung từ đầu đến cuối để bạn nắm được cấu trúc mẫu đề xuất.** Đây là một tài liệu dài và phức tạp có nhiều câu hỏi khó và các phần phụ lục liên hệ chặt chẽ với nhau. Khi bạn trả lời từng câu hỏi, bạn luôn phải xem xét chúng trong bối cảnh của toàn bộ đơn đề xuất và các phụ lục kèm theo. Điều này hết sức quan trọng vì bạn sẽ thấy có những câu hỏi được nêu ra hơn một lần trong mẫu đơn đề xuất. Ví dụ, bạn được yêu cầu trình bày tóm tắt ngắn gọn về đề xuất của mình, rồi sau đó bạn được yêu cầu mô tả chi tiết về đề xuất đó. Việc lặp lại thường xuyên này sẽ dẫn tới việc viết thừa ra, và như vậy không phải là ý hay. Việc lặp lại sẽ làm cho đề xuất của bạn buồn tẻ và dễ gây rối rắm. **Bạn cần xử lý mẫu đơn đề xuất như một bản văn bản hợp nhất và có chiến lược để trình bày nhu cầu đúng thời điểm một cách chính xác.** Tránh tự lặp lại thông qua sử dụng các tham khảo chéo – nếu xử lý cẩn thận (tức là chính xác, ngắn gọn và đặt đúng chỗ), chúng sẽ củng cố lẫn nhau thay vì là một trở ngại cho người đọc.

Một lần nữa, ma trận khung logic sẽ giúp ích rất nhiều. Đối với một số câu hỏi, bạn có thể - và trên thực tế là nên đơn giản chép lại những gì bạn đã viết trong hợp tương ứng của ma trận khung logic. Đừng e ngại làm điều này. Bạn sẽ không chỉ tiết kiệm được nhiều việc cho bản thân, mà còn tăng chất lượng cho bản đề xuất của mình. **Tính thống nhất là rất quan trọng và có khả năng chi phối lớn tới quan điểm của cán bộ đánh giá.**

Một lời khuyên nữa là nên sử dụng cách trình bày mang tính suy luận thay vì mang tính quy nạp. Điều này có nghĩa là, đặc biệt với các văn bản dài, **bạn cần đều rõ mấu chốt câu trả lời của mình ngay trong phần mở đầu, sau đó trình bày các lập luận đưa bạn tới đề xuất hoặc kết luận đó.** Làm theo cách ngược lại, giải trình dài dòng và chi tiết rồi đưa ra kết luận ở cuối – sẽ làm cho đề xuất của bạn khó đọc hơn.

Nếu mẫu đơn đề xuất yêu cầu các thông tin hành chính, cần đảm bảo tính chính xác của các thông tin này. Thông thường, cần kiểm tra lại tính chính xác của các số liệu,



cũng như danh mục kiểm tra các tài liệu chính cần có. Nếu bạn phải viết một văn bản, khuyến nghị quan trọng nhất cũng tương tự như đối với đề xuất sơ bộ:

- Chỉ cung cấp các thông tin theo yêu cầu – không hơn không kém
- Rõ ràng, mạch lạc và ngắn gọn
- Sử dụng ngôn ngữ đơn giản. Tránh quá nhiều thuật ngữ hoặc viết tắt
- Nêu các điểm quan trọng ở đoạn đầu của mỗi phần. Bạn có thể làm việc này dưới hình thức một danh sách các gạch đầu dòng.

Ở một số chỗ có đề ra hạn mức bạn được viết, mức trần. Sẽ không có vấn đề gì nếu bạn viết ít hơn mức này. Nội dung mới là quan trọng, còn độ dài thì không. **Cán bộ đánh giá tìm kiếm tối đa về thông tin với mức tối thiểu về văn xuôi.**

Đề xuất đầy đủ cần bao gồm:

### **1. Mô tả dự án**

- \* Mô tả (tối đa 14 trang)
- \* Phương pháp (tối đa 4 trang)
- \* Thời gian thực hiện và kế hoạch hành động xác định để thực hiện dự án (tối đa 4 trang)
- \* Tính bền vững của dự án (tối đa 3 trang)
- \* Khung logic

### **2. Kinh nghiệm của bên nộp đề xuất về những dự án tương tự**

### **3. Ngân sách dự án, khoản ngân sách đề xuất với cơ quan cấp tài trợ và các nguồn tài trợ dự kiến khác**

Điền vào Phụ lục B của tài liệu hướng dẫn bên nộp đề xuất để cung cấp thông tin về:

- \* ngân sách dự án (bảng 1), cho toàn bộ thời gian thực hiện dự án và cho 12 tháng đầu tiên của dự án;
- \* giải trình về ngân sách (bảng 2), cho toàn bộ thời gian thực hiện dự án và
- \* khoản ngân sách đề xuất với cơ quan cấp tài trợ và các nguồn tài trợ dự kiến khác cho dự án trong toàn bộ thời gian thực hiện (bảng 3).

Tại mỗi câu hỏi, **kiểm tra xem gói hồ sơ đề xuất có những yêu cầu bắt buộc bạn phải đáp ứng không để tránh trường hợp bị loại vì không đạt tiêu chuẩn.** Ví dụ điển hình về “những điều kiện loại bỏ” này liên quan đến tính hợp lệ của bên nộp đề xuất, số liệu tài chính, vị trí địa lý, hoặc thời gian thực hiện dự án.

Khi xây dựng đề xuất đầy đủ, cần chú trọng việc mô tả **tính hiệu quả** và **bền vững** của dự án.

### ***Tính hiệu quả***

Ảnh hưởng dự kiến của dự án chỉ đáng tin cậy với hội đồng đánh giá nếu thứ tự các mục tiêu mang tính thống nhất và có gắn kết rõ ràng giữa các hoạt động lên kế hoạch

với các kết quả sẽ đạt được. Theo phương pháp tiếp cận khung logic để tiến hành phân tích vấn đề, và logic dự án dựa trên việc đảo ngược một cây vấn đề nhất quán, điều này không nên quá khó. Về cơ bản, bạn phải mô tả những gì bạn đang làm một cách rõ ràng và dễ hiểu. Rà qua danh mục các hoạt động (như nêu trong góc bên trái dưới cùng trong khung logic) theo một trình tự hợp lý mặc dù không nhất thiết phải theo trình tự về thời gian. Ngoài ra, nêu các đầu ra mà bạn sẽ đạt được, cùng với những chỉ số phù hợp với những đầu ra này. Tóm lại: **cho thấy rằng bạn biết rõ điều bạn muốn và bạn đã thực hiện mọi phân tích cần thiết để đảm bảo sự thành công của dự án.**

### ***Tính bền vững***

Theo định nghĩa đơn giản, tính bền vững là những kết quả tích cực của dự án vẫn tồn tại ngay cả sau khi dự án kết thúc và tài trợ chấm dứt. Yêu cầu này có thể được tiếp cận từ nhiều góc cạnh:

- ***Tính bền vững về tài chính*** nghĩa là các kết quả của dự án có thể duy trì được mà không cần thêm sự hỗ trợ của nhà tài trợ. Nếu các tòa nhà hay cầu trúc được xây dựng nên, bạn phải chứng minh rằng chi phí vận hành và bảo trì sẽ được chi trả. Nếu một tổ chức hoặc dịch vụ mới được hình thành, tính bền vững ở đây là hoạt động trong tương lai của tổ chức hay dịch vụ đó. Bạn có thể tính trên doanh thu tạo ra như là một kết quả của bản thân dự án (như phí do người sử dụng tổ chức hoặc dịch vụ này chi trả), hoặc nguồn tài trợ bên ngoài (như đầu tư tư nhân bổ sung). Tuy nhiên, khi lập luận, bạn cần giải thích nguồn thu đó là gì, cách thức tính toán nguồn thu này, và tại sao nguồn thu đó sẽ sẵn có trong tương lai.

- ***Tính bền vững về thể chế*** nghĩa là cơ cấu tổ chức và nguồn nhân lực cần có để đạt được ảnh hưởng lâu dài vẫn được giữ nguyên. Về khía cạnh này, bạn phải cho thấy ai là “chủ” dự án và ai sẽ tiếp quản trách nhiệm vận hành tiếp dự án. Thông thường, các bên này thuộc nhóm đối tượng đích của dự án hoặc bên hưởng lợi. Giải thích rõ họ là ai và điều gì đảm bảo việc tiếp tục tham gia dự án của họ.

- ***Tính bền vững về chính sách*** sẽ phù hợp với những dự án nhằm đạt được cải thiện lâu dài về chính sách công, tức là các hoạt động của nhà nước, hoặc chính quyền liên quan. Đối với những dự án này, bạn phải giải thích cách thức hoạt động của bạn phù hợp với khung khổ chính sách và quy định chung và trên khía cạnh nào các hoạt động này được chính quyền hỗ trợ.

- ***Tính bền vững về môi trường*** là một quy định chung của tất cả các dự án EU. Dự án phải không được dẫn đến tình trạng xuống cấp về môi trường. Ngoài ra, mỗi dự án sẽ tận dụng các cơ hội để cải thiện điều kiện môi trường, hoặc ít nhất được triển khai theo cách thức lành mạnh nhất có thể với môi trường. Khi xây dựng các hoạt động, bạn cần luôn tính tới các yếu tố về môi trường, rồi sau đó nhấn mạnh tới việc cân nhắc này trong đề xuất của mình.

Làm thế nào để nhấn mạnh nhiều đối với yêu cầu về tính bền vững? Điều này phụ thuộc vào bản chất dự án. Trong mọi trường hợp, **cần thuyết phục cán bộ đánh giá**

**rằng các kết quả và ảnh hưởng tích cực của dự án sẽ không chấm dứt khi hết tài trợ.**

Câu hỏi về tính bền vững của một dự án cũng có thể được tiếp cận từ một góc nhìn khác. Khi phân tích khung logic, bạn đã phải xem xét các nhân tố bên ngoài có thể tác động tới dự án. Những nhân tố này được nêu trong cột “giả thuyết và rủi ro” của ma trận khung logic. Nếu giả thuyết không giữ vững và rủi ro thành hiện thực, điều này sẽ ảnh hưởng tới tính bền vững của các kết quả dự án.

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng là hãy nhớ rằng việc kiểm soát chất lượng mang tính hết sức quan trọng. Các lỗi hình thức nhỏ có thể làm đề xuất của bạn kém chất lượng và khiến cho những nỗ lực của bạn trở nên vô ích. Như đã khuyến nghị, hãy xây dựng một danh mục kiểm tra với tất cả các yêu cầu của gói đề xuất và tham khảo danh mục này khi bạn hoàn tất hồ sơ đề xuất. Như đã nêu ở trên, danh mục kiểm tra này cần chi tiết hơn danh mục nêu trong phần tương ứng của mẫu đơn đề xuất.