

Chương 2:

**PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG
CHƯƠNG TRÌNH, DẠY ÁN PHÁT TRIỂN**

Nội dung trình bày

- Cơ sở lý thuyết và các phương pháp xây dựng CTDAPT
- Khái quát chung về phương pháp khung logic (Logical Framework Approach – LFA)
- Giai đoạn phân tích trong LFA
- Giai đoạn thiết kế (hoạch định) trong LFA

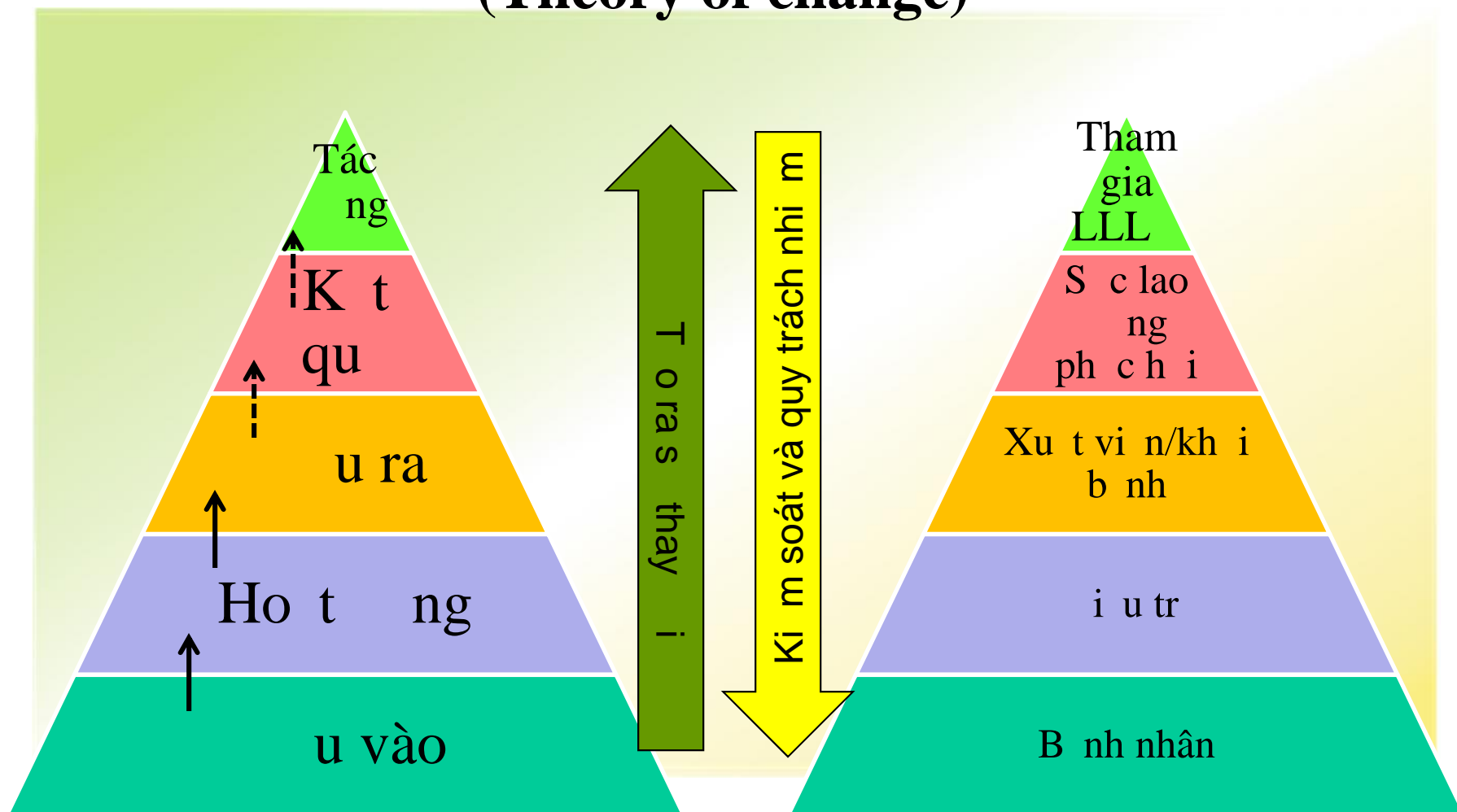
1. Cơ sở lý thuyết của phương pháp xây dựng CTDAPT

1.1. Sự chuyển đổi sang quản lý theo kết quả

- Kết quả (Result):
 - Những thay đổi trong tình trạng hoặc điều kiện (cam kết/tính) xuất phát từ mối quan hệ nhân quả
 - Các cấp độ thay đổi (có thể bên trong hoặc ngoài doanh nghiệp, tích cực hoặc tiêu cực):
 - Đầu ra (output)
 - Kết quả (outcome)
 - Tác động (impact)
- Làm cách nào để tạo ra sự thay đổi?
 - Cần có các hoạt động (activity)
 - Biến các đầu vào (input) thành các đầu ra đầu tiên
- Gắn kết giữa các cấp kết quả với đầu vào và hoạt động tạo thành chuỗi kết quả (*result chain*)

CHƯƠNG TRÌNH DẪN PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

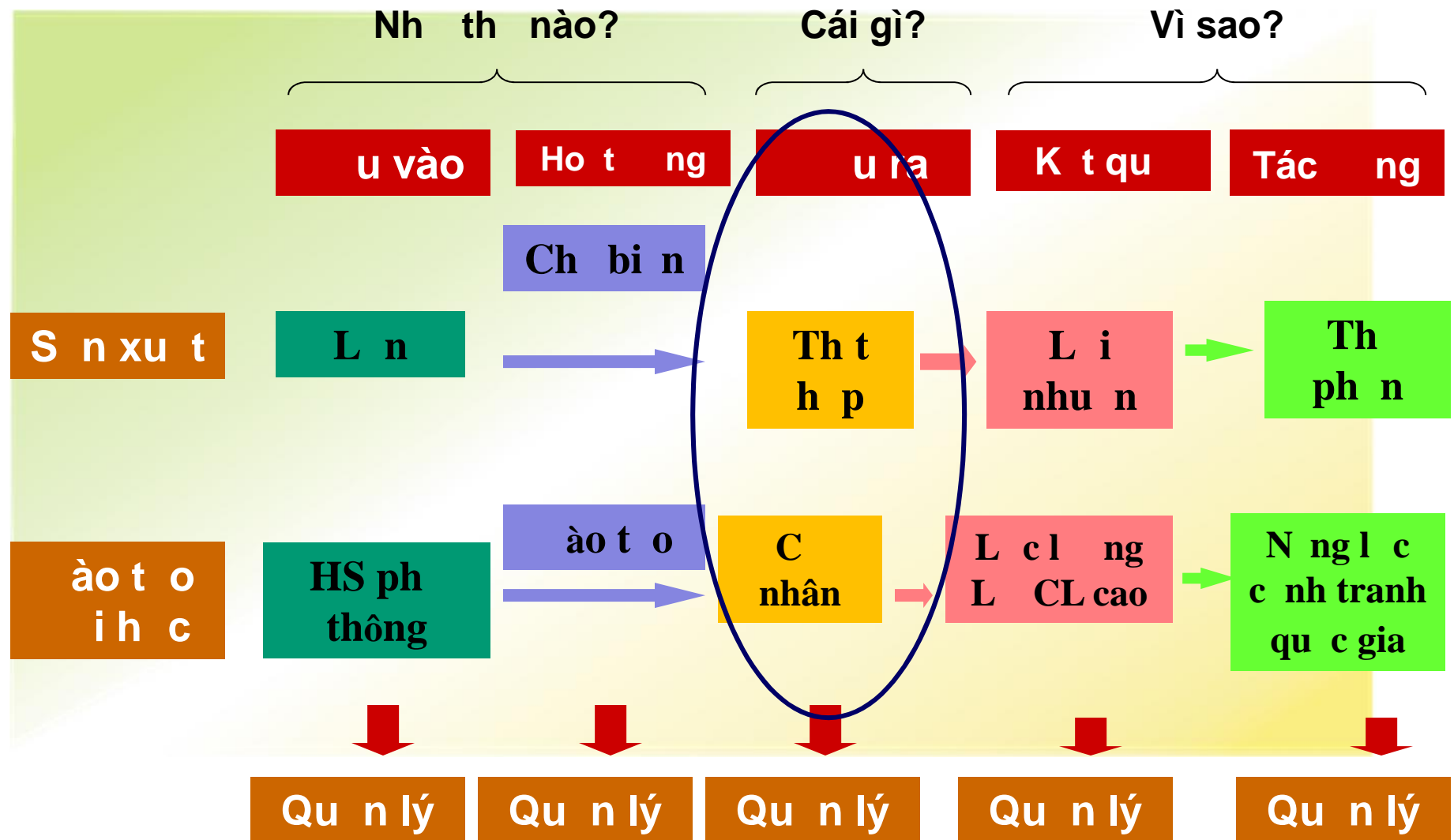
Cơ sở lý thuyết của chu kỳ kế toán : Thuyết thay đổi (Theory of change)



Thuyết thay đổi

Ví dụ : Dịch vụ chăm sóc nhân bản₅

Quan hệ logic trong chuỗi giá trị



Quản lý theo kết quả (*RBM – Result based management*)

- Khái niệm:
 - Phương thức quản lý trong đó tất cả các chủ thể tham gia vào quá trình, sản phẩm và dịch vụ của mình đóng góp vào việc đạt được kết quả (result) mong muốn
- Bản chất: Thành phần cốt lõi của RBM là *theo dõi kết quả thực hiện*:
 - Một loạt các cách khách quan về kết quả thực hiện
 - Xu hướng pháp lý của tiến độ kết quả

Vì sao cần RBM?

- Hướng trọng tâm vào các kết quả không phải các hoạt động thuần
- Tính minh bạch
- Trách nhiệm giải trình
- Công bằng công kết quả thực của các CTDA
- Hiệu quả sử dụng nguồn lực
- Tính chính xác của quy trình

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

1.2. Vì sao áp dụng RBM trong xây dựng và quản lý CTDAPT?

Điểm nổi bật của RBM

Các mục tiêu hướng vào kết quả (coi đó là tiêu chí đánh giá thành công)

Mô hình minh họa và báo cáo kết quả làm việc hóa, khách quan

Khuôn khổ thích hợp RBM (tài chính, nhân sự, kỹ thuật, chuyên môn)

Phân công trách nhiệm rõ ràng và tính cá nhân

Quy định quy tắc, trách nhiệm của người tham gia

Sự tham gia của người lao động trong quá trình

Tổ chức khuyến khích trong hệ thống: khen thưởng/kiểm tra theo kết quả

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH i u k i n quản lý theo k t qu trong khu v c công

Các m c tiêu h ãng vào k t qu t ãng ãng v i các c p khác nhau

M t h th ãng o l ãng và báo cáo k t qu l ãng hóa, khách quan

Khuôn kh ã th ã ch ã c i u ch ãnh theo cách qu ãn lý ã ã vào k t qu

Phân công trách nhi m rõ ràng, gi m thi u th t c không c ãn thi t

Quy ãn t quy t, t ã ch u trách nhi m c ã CB H: ngu ãn l c, t ã ch c

S ã tham gia c ã ã nhân viên trong c ã quá trình

T o ãng l c khuy ãn khích trong h ã th ãng

Các cấp khác nhau có thể vận dụng RBM

Toàn bộ khu vực công

Mô hình và chính sách

Mô thức quản, tổ chức

Mô thức CTDA

Thảo luận:

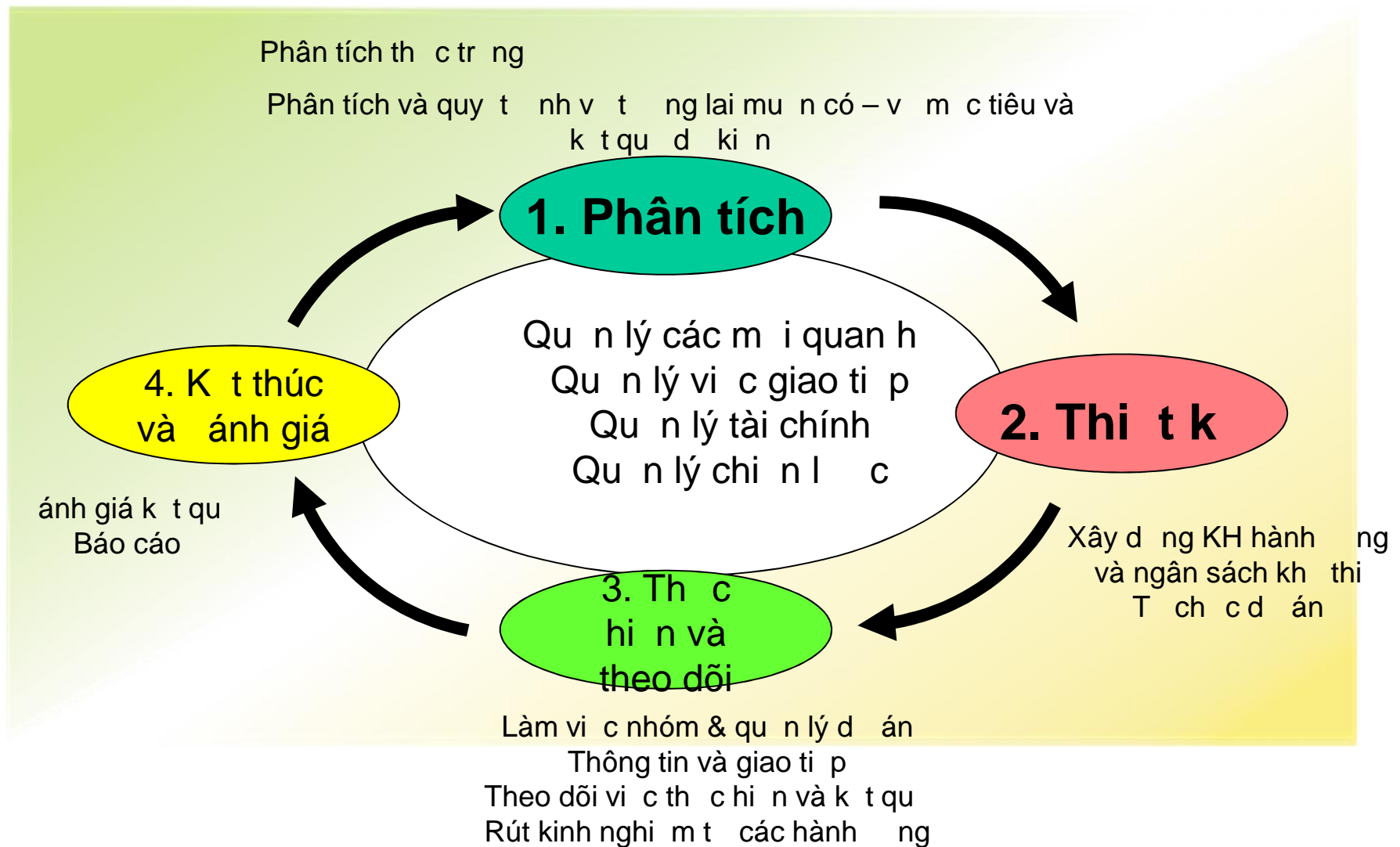
- Vì sao trong 4 cách trên, áp dụng RBM trong xây dựng và quản lý CTDA là đáng nhét?

RBM khi áp dụng trong xây dựng CTDAPT còn có gọi bằng thuật ngữ : Phương pháp khung logic (*Logical Framework Approach – LFA*)

2. Khái quát chung về phương pháp khung logic

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

Quyển lý theo kế hoạch trong quyển lý kế hoạch



Khái niệm và xuất xứ của LFA

- Khái niệm:
 - Phương pháp phân tích và báo cáo lập kế hoạch và quản lý CTDA dựa trên kết quả.
 - Bao gồm chuỗi các khái niệm có liên kết chặt chẽ với nhau theo logic và có sự dẫn dắt theo một quá trình từng tác động liên hoàn nhằm hỗ trợ phân tích một cách hệ thống, có tính đến các ý tưởng về CTDA.
- Xuất xứ:
 - Ra đời vào cuối những năm 1960 dưới sự quan tâm phát triển quốc tế của Hoa Kỳ (USAid) để tiến hành thử nghiệm lập kế hoạch và đánh giá.
 - Được nhân rộng và sử dụng cho các tổ chức tài trợ đa phương (WB, ADB...) → Công ước châu Âu (1993), UNDP.
 - Trở thành phương pháp chung của các ngân hàng quốc tế và yêu cầu bắt buộc khi triển khai các CTDA theo chu trình.

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

Tác dụng của LFA

- Tổng duy logic: LFA chỉ là công cụ hỗ trợ duy
- Sử dụng mô tả CTDA theo cách logic, nhờ đó CTDA có thể
 - Thiết kế tốt
 - Thể hiện khách quan
 - Có thể đánh giá
 - Có cấu trúc tổ chức chặt chẽ
- LFA giúp:
 - Phân tích thực trạng (ghi nhận xác định nhu cầu của các bên liên quan và xác định mục tiêu kinh doanh)
 - Thiết lập quan hệ nhân quả giữa các cấp bậc chuỗi logic (logic dòng)
 - Làm rõ các giả định mà dựa trên đó, CTDA có thể thực hiện
 - Xác định các rủi ro tiềm tàng trong quá trình thực hiện mục tiêu CTDA
 - Xây dựng hệ thống theo dõi, đánh giá thực hiện CTDA
 - Thiết lập các kênh trao đổi, hỗ trợ giữa các bên tham gia CTDA

CHƯƠNG TRÌNH DẪN PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

U N I M C A LFA

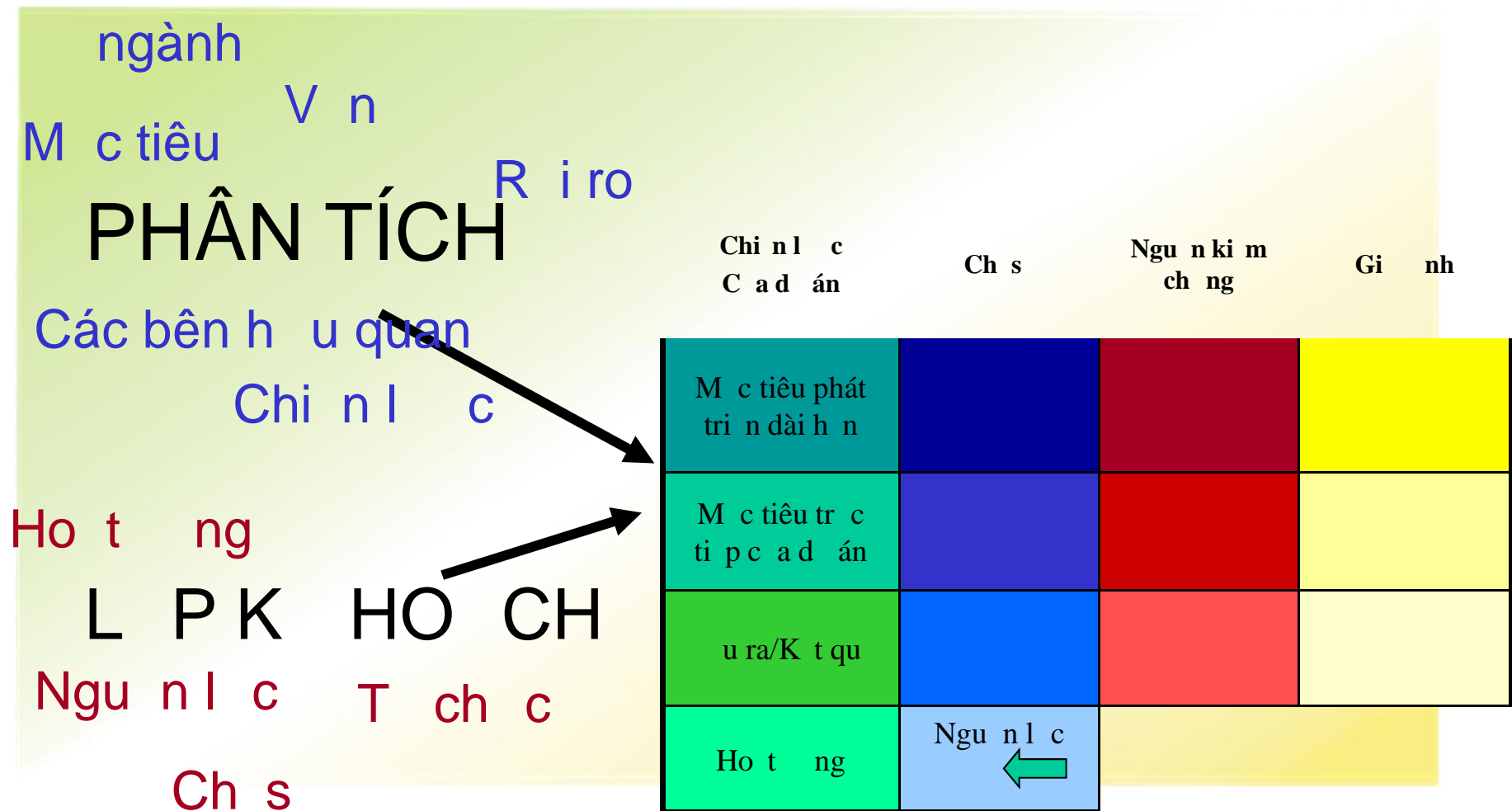
- Phân tích các nhu cầu chính và phân tích các yêu cầu → thông tin khi ra quyết định
- Phân tích hệ thống và logic và các thành phần của CTDA → thiết kế CTDA thực hiện
- Chỉ thị công tác lập KH → xác định mối quan hệ giữa CTDA và yếu tố bên ngoài
- Giúp theo dõi CTDA một cách hệ thống
- Thúc đẩy sự giao tiếp và tác động giữa các bên
- Đảm bảo tính liên tục trong vận hành khi nhân sự thay đổi
- Tăng cường tính “chuẩn hóa” thiết kế CTDAPT giữa các quốc gia

CHƯƠNG TRÌNH DẪN PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

Hội thảo về LFA

- Không phải chỉ hiểu về quan hệ nhân quả lúc nào cũng rõ ràng: Ví dụ con gà – trứng
- Công nghệ trong quản lý nên bám chặt vào các mục tiêu và các yếu tố bên ngoài để xác định ngay từ đầu → cần nhìn kỹ ảnh hưởng, liên quan
- Chỉ là công cụ phân tích logic, không thay thế các phương pháp phân tích khác
- Không đưa ra quyết định ngay từ đầu → tiếp thu nhận/thực hành liên tục

Minh họa LFA



CHƯƠNG TRÌNH DẪN PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

Hai giai đoạn của LFA

PHÂN TÍCH

Thẩm tra

Phân tích ngành/bộ phận

Phân tích tổ chức

Phân tích các bên liên quan

Phân tích văn bản

Tổng lại mong muốn

Phân tích mục tiêu

Phân tích chiến lược

HOẠCH ĐỊNH

Ma trận khung logic và các chỉ số

Các hoạt động

Ngân sách/nguồn lực

Phân tích rủi ro và các giả định

3. Giai đoạn phân tích trong LFA



L a ch n ch phân tích

- **M c ích:**

- Gi i h n ph m vi ch th o lu n

- **N i dung:**

N i dung	Ví d
- Ngành/l nh v c	- ói nghèo
- Khu v c a lý	- Xã vùng sâu vùng xa - Tây Nguyên
- i t ng h ng l i	- Nhóm nghèo nh t

Ch : V n nghèo ói c a ng i dân các xã vùng sâu vùng xa Tây nguyên

PHÂN TÍCH

1. Phân tích bối cảnh – phân tích ngành/ địa phương

Phân tích STEEP và các yếu tố bên ngoài

- **S – Socio-cultural** (Văn hóa – xã hội)
- **T – Technical environment** (Môi trường công nghệ)
- **E – Economic** (Kinh tế)
- **E - Environmental** (Môi trường)
- **P – Political** [Chính trị (Pháp luật, chính sách)]



Nhu cầu của ngành/ địa phương



Phân tích bối cảnh – phân tích nội bộ tổ chức

Xây dựng ma trận Có – Không về nội bộ tổ chức

	Muốn	Không muốn
Có		
Không có		

Ví dụ : Ma trận Có/Muốn về chính sách XGN Tây Nguyên

	Muốn	Không muốn
Có	Lực lượng lao động NT dồi dào, chi phí thấp	Lao động NT tay nghề thấp, trình độ văn hóa thấp
Không có	Hệ thống liên hoàn CSHT của vùng NT	Nền kinh tế cạnh tranh

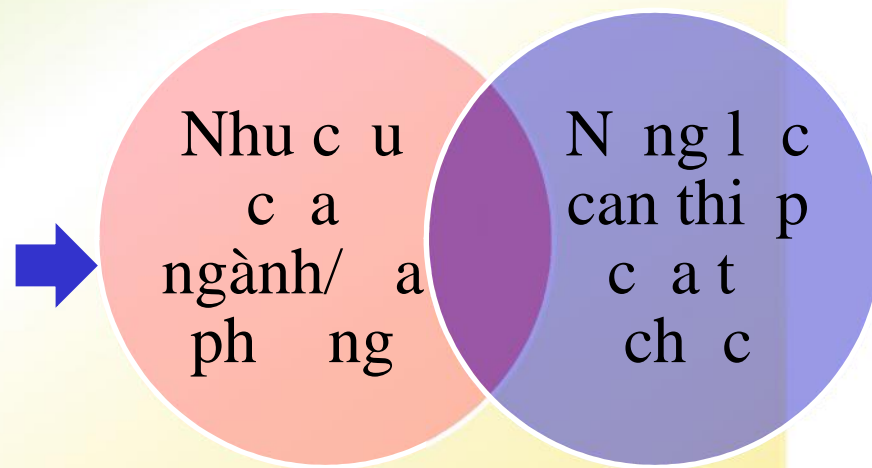
CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH



Phân tích bên trong: Kết hợp phân tích ngành/ địa phương và phân tích nội bộ tổ chức

Có thể ghép với phân tích SWOT

	Tích cực	Tiêu cực
Bên trong	<u>S</u> -Strengths (Điểm mạnh)	<u>W</u> -Weaknesses (Điểm yếu)
Bên ngoài	<u>O</u> -Opportunities (Cơ hội)	<u>T</u> -Threats (Thách thức)





2. Phân tích các bên liên quan

- **Khái niệm:**

- Cá nhân/nhóm/tổ chức có quan tâm đáng kể đến sự thành/bại của CTDA

- **Mục đích:**

- Nhận diện các mối liên quan chính
- Xác định các vị thế liên quan của họ và quy định các/nhóm các nhà quản lý của họ CTDA
- Dự kiến các giải pháp
 - Tranh thủ sự ủng hộ
 - Giảm thiểu sự phản đối



Phân tích các bên liên quan (2)

- **Phân loại**
 - Phân loại theo mức độ ảnh hưởng (tích cực / tiêu cực)
 - Các loại khác: nội bộ / bên ngoài / chính quyền / đối tác
- **Các bước**
 - Xác định các bên liên quan
 - Xác định các nhóm bên liên quan có quan tâm đáng kể
 - Nghiên cứu vai trò trong tương lai, các mối quan tâm khác, năng lực, quy trình tham gia
 - Đánh giá mức độ ảnh hưởng và mức độ quan tâm

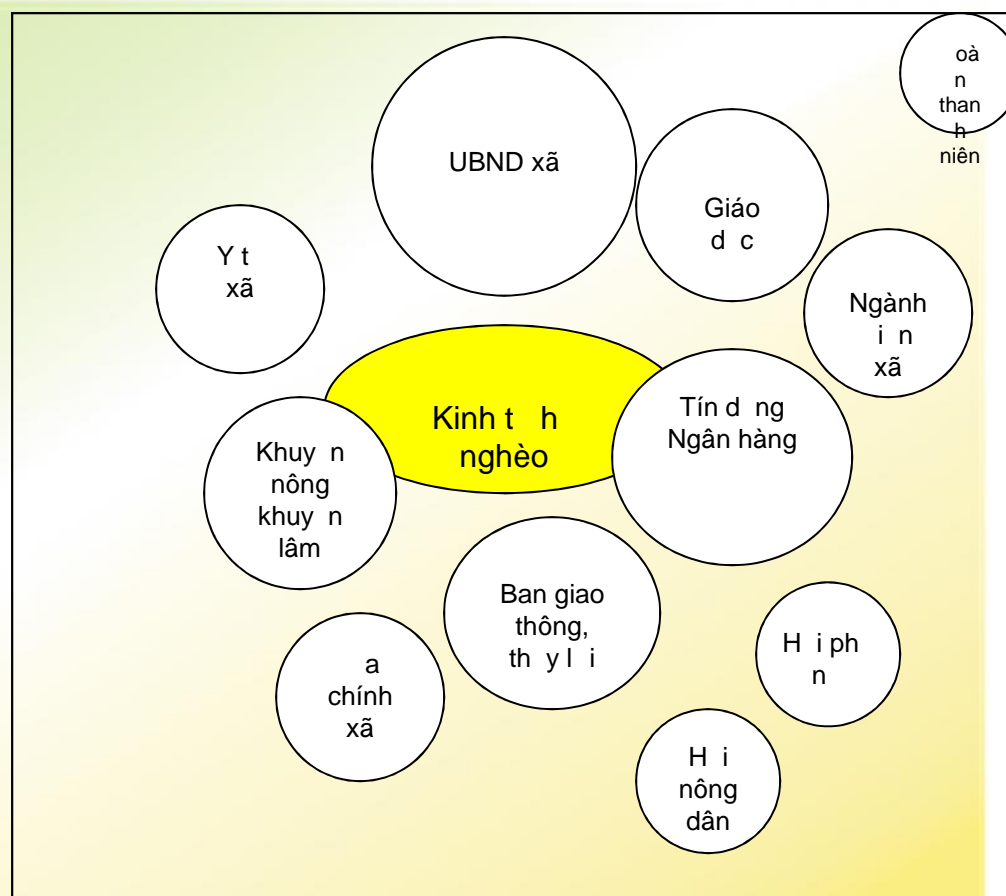
CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH



Công cụ : Sơ đồ Venn

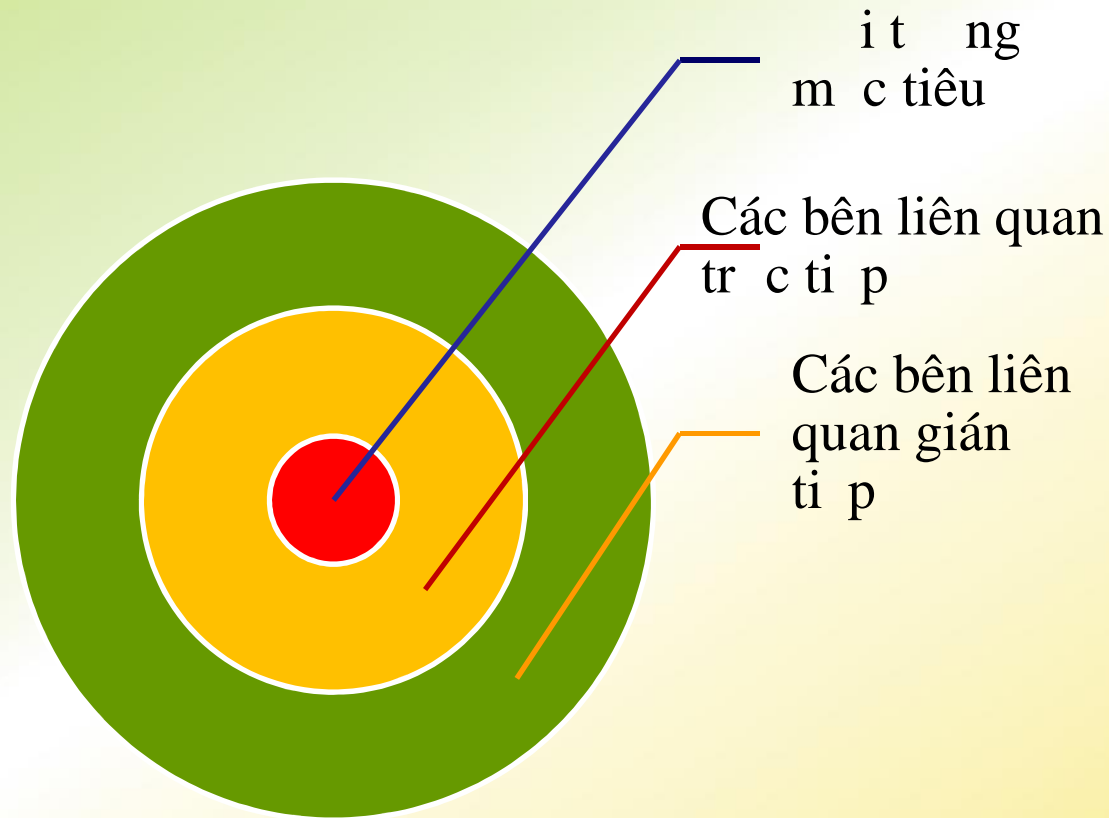
Khái niệm

thể hiện mối quan hệ giữa các cá nhân/nhóm/tổ chức/tổ chức địa phương và tầm quan trọng của họ trong cộng đồng. Sơ đồ còn thể hiện mối quan hệ, hợp tác chặt chẽ hay không giữa các tổ chức và các nhóm vùng nông thôn và ích





Phân tích bên liên quan (3)





Công cụ : Ma trận các bên liên quan

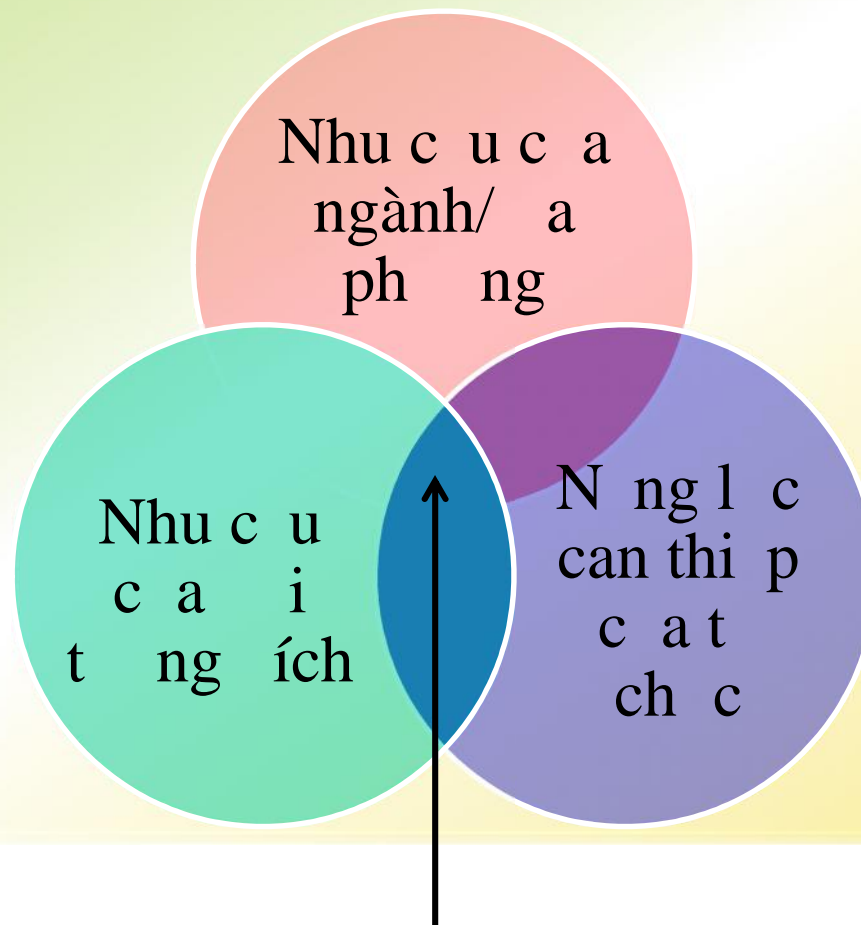
Các bên liên quan chính	Tầm quan trọng nếu dự án thành công; cho điểm từ 1 đến 5	Hai có thể tham gia như thế nào và/hoặc có những lợi ích đóng góp hay không?	Hình thức tham gia chính (xem A-C)*
Các vị trí trung gian			
Ban điều hành CCHC			
Các cơ quan khác			
Bộ phận quản lý			
Nhân viên			
Báo chí, thông tin			
Khách hàng			
Người dân			
Các nhà tài trợ			

* A – Chia sẻ thông tin; B – Tham vấn; C – Tham gia chính

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

PHÂN TÍCH

Là chức năng vi can thiệp



Phạm vi can thiệp

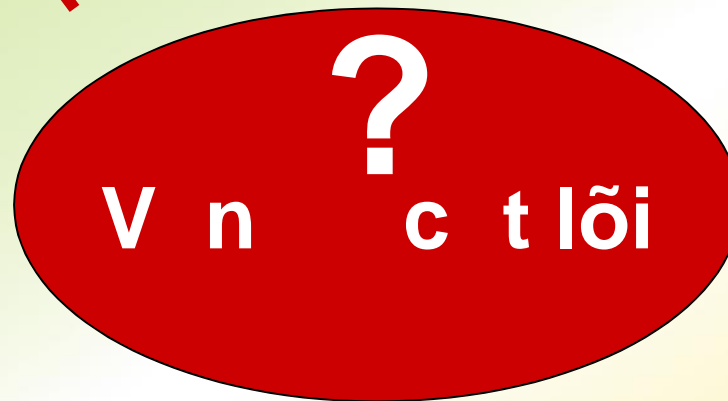


3. Phân tích văn bản

- Xác định các khía cạnh tiêu cực trong thực trạng hiện nay
- Xác lập mối quan hệ nhân quả giữa các yếu tố
- Thể hiện tác động của môi trường
- Có thể sử dụng làm cơ sở các văn bản thích hợp mà môi trường sản xuất quy định
- Công cụ : Cây văn bản

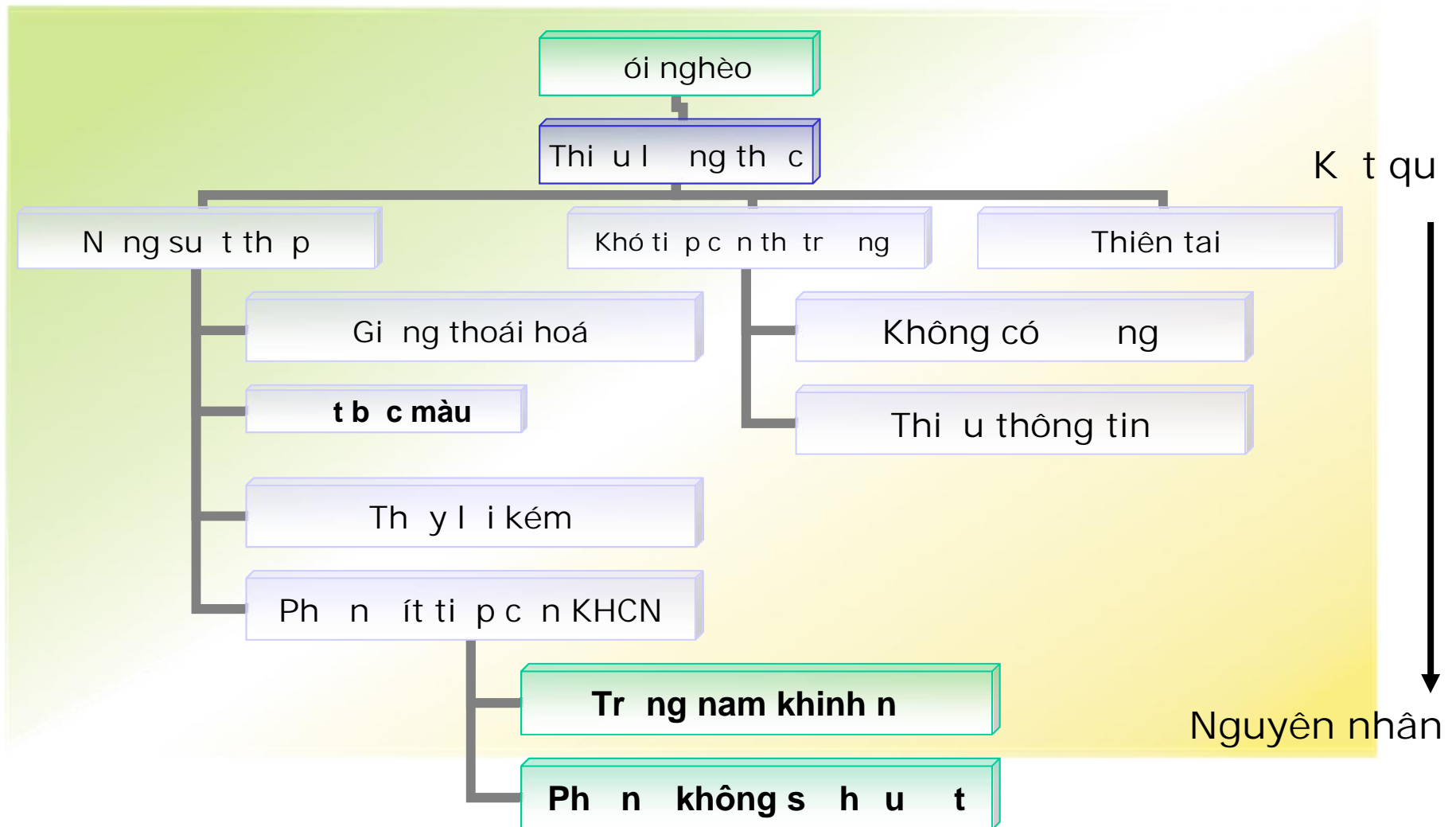
CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

Tác động của văn hóa tới



Các nguyên nhân gây ra văn hóa tới

Cây v n : Ví d



Thực hành Dự án nhóm

- Các nhóm lựa chọn một vấn đề kinh doanh nhóm:
 - Lưu ý: Không nên chọn vấn đề quá rộng
- Thảo luận nhóm phân tích vấn đề, tìm nguyên nhân:
 - Mỗi thành viên nêu vấn đề vào 1 thẻ màu
 - Trưởng nhóm tổng hợp, phân loại và sắp xếp theo logic
 - Nhóm thống nhất về cách sắp xếp thứ
- Xây dựng cây vấn đề của nhóm



4. Phân tích m c tiêu

Phân tích m c tiêu

- ra các giải pháp cho v n đã xác nh
- Chuyển các v n thành giải pháp – thể hi n thành m t tr ng thái tích c c
- Thể hi n m i quan h ph ng t n – m c ích
- Tham v n các bên h u quan, cân nh c các u tiên và ánh giá tính hi n th c c a vi c t m c tiêu

CH
PHÂN TÍCH

NG TRÌNH D

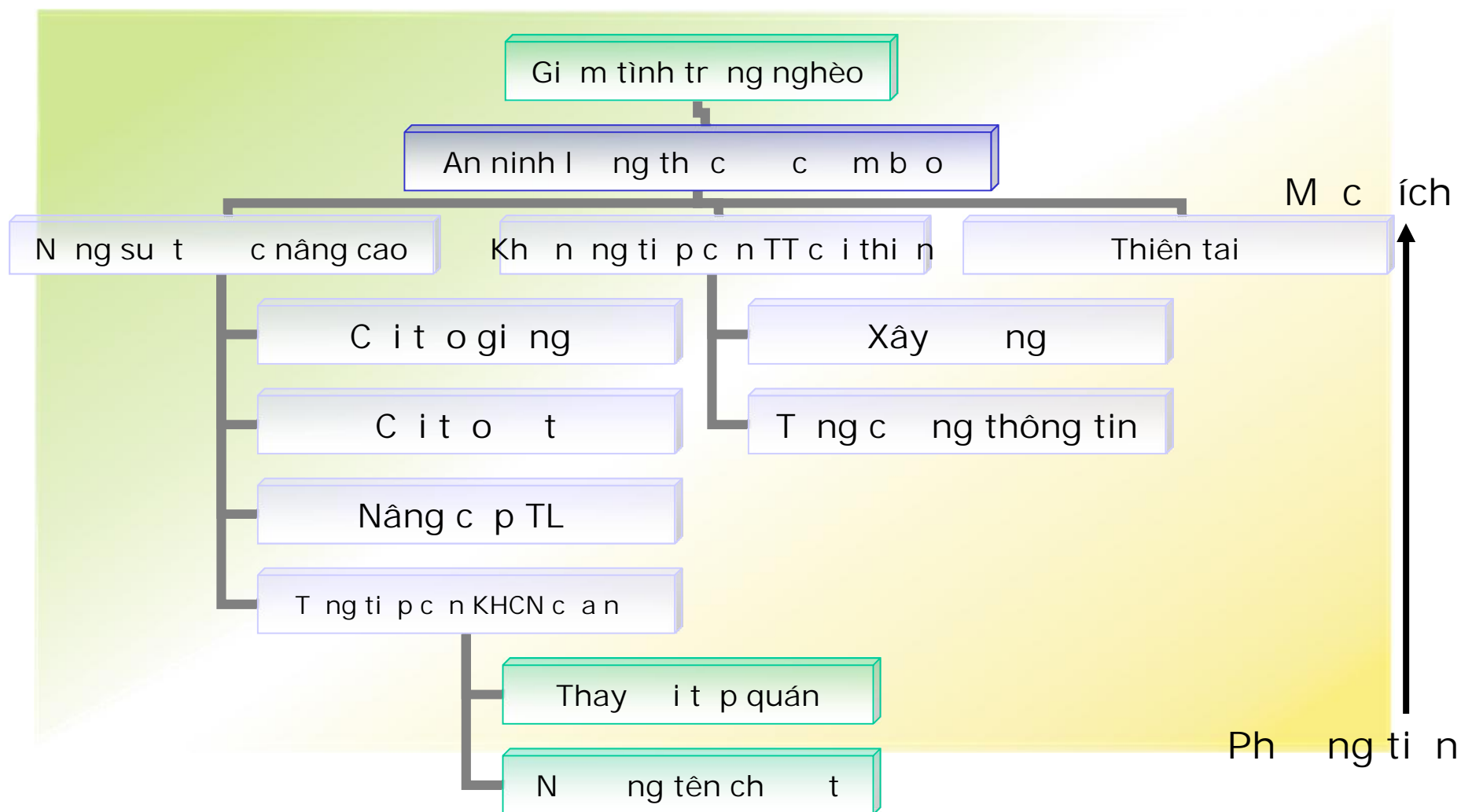
ÁN PHÁT TRI

N – CHUYÊN NGÀNH K

HO

CH

Cây m c tiêu: Ví d



CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

PHÂN TÍCH → Hình thành các компетенс tiêu: Cây m c tiêu

Cây v n	Cây m c tiêu
N c u ngu n b ô nhi m	Tình tr ng ô nhi m n c u ngu n c kh c ph c
Công trình th y l i xu ng c p	Công trình th y l i c nâng c p và tu s a
Rác th i v t b a bãi xu ng kênh m ng	Tình tr ng v t b a bãi rác th i c ch m d t



Thủ tục hành Động án nhóm

- Các nhóm chuyển cây vụn thành cây m c tiêu
- Xác nh:
 - Nh ng l nh v c nào thu c trách nhi m c a các c quan qu n lý c n gi i quy t
 - L nh v c nào c n s ph i k t h p c a các n v khác
 - L nh v c nào c n s tham gia c a các bên liên quan ngoài nhà n c?
- Trình bày k t qu th o lu n

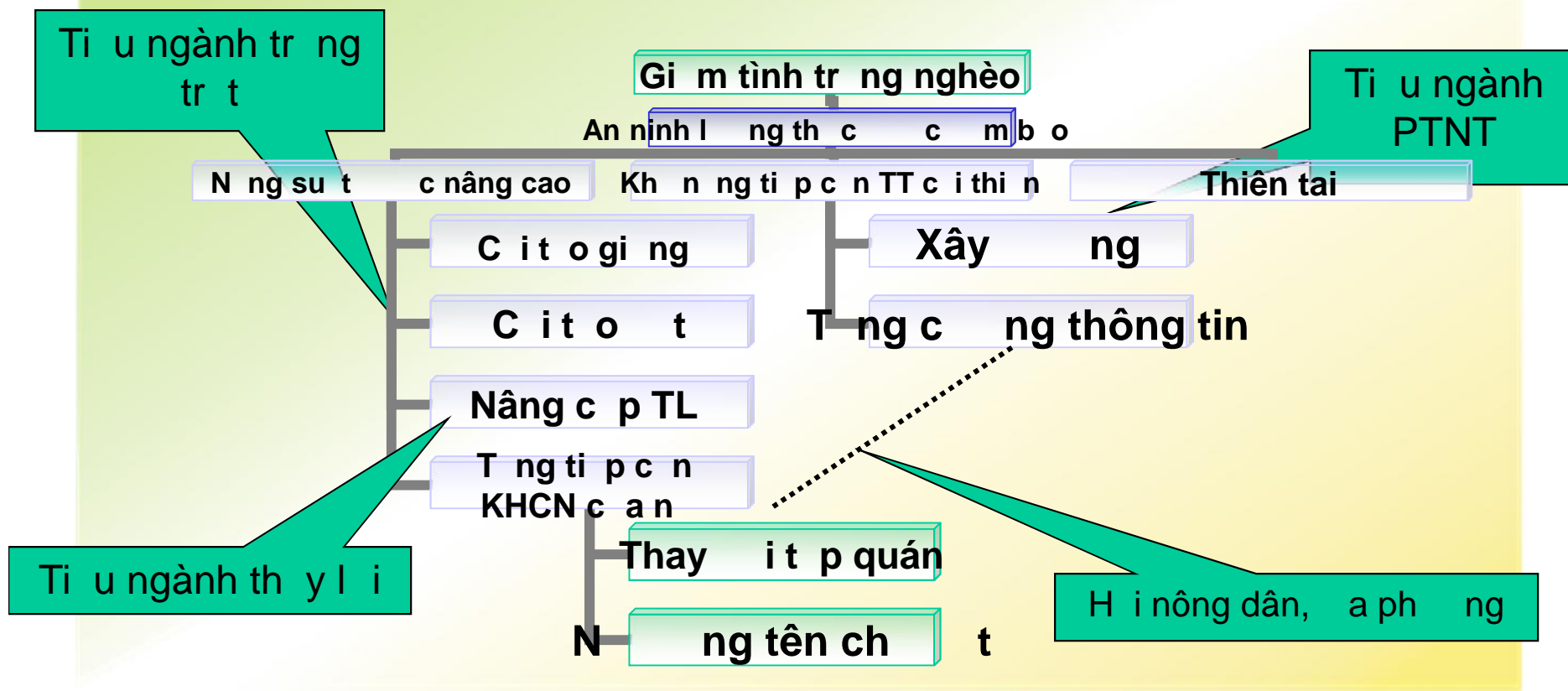


5. Phân tích chi phí

Phân tích chi phí – rút ra từ các công việc phân tích trước đó

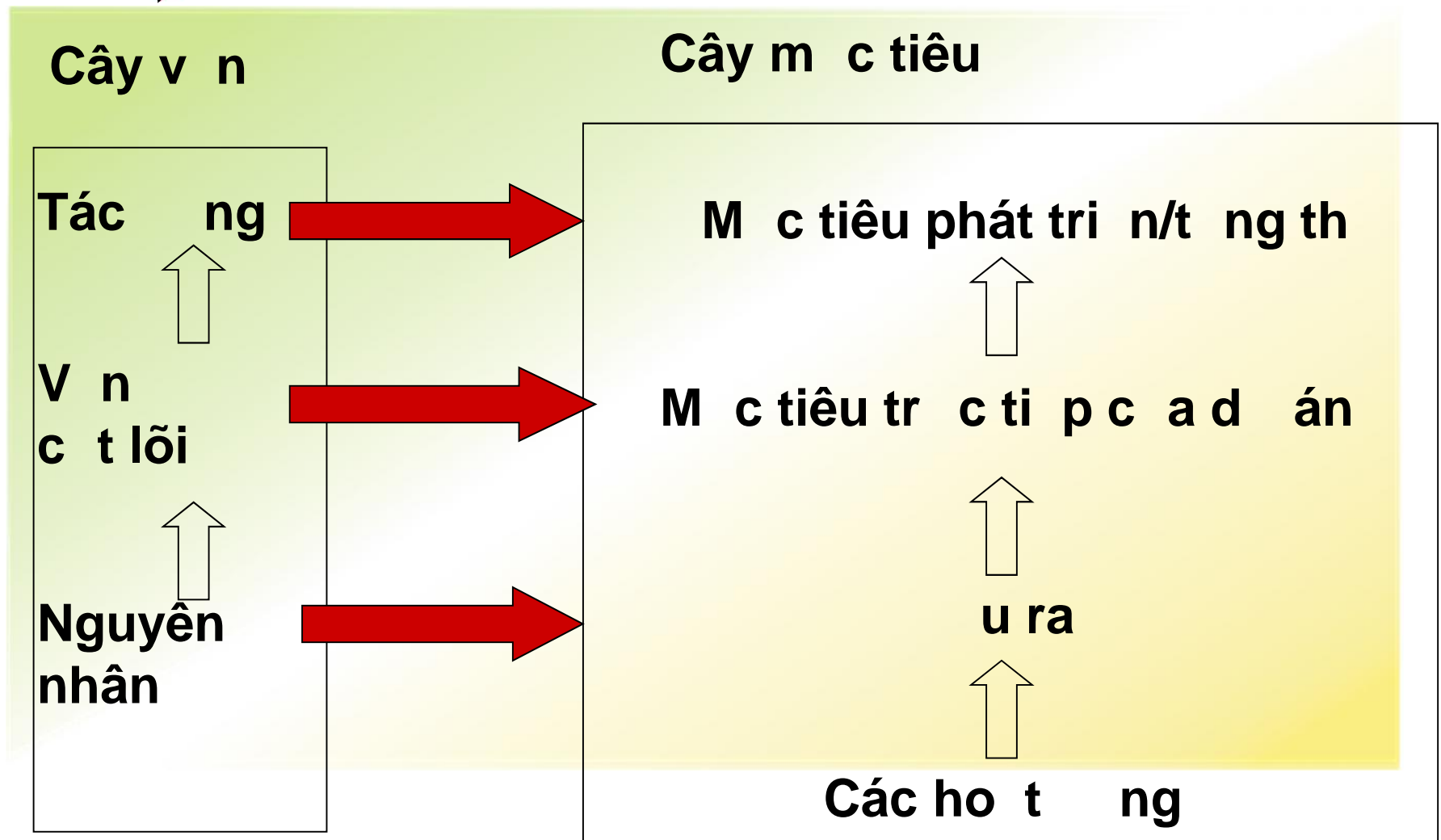
- Có nên giữ quy tắc các vận hành hay chi phí?
- Đánh giá tính hiệu quả của các phương án khác nhau nhằm tìm kiếm tiêu
- Cân nhắc chi phí thực tế và chi phí ước tính của sản phẩm và hiệu quả của chúng

Ghép nhóm cây mục tiêu: Ví dụ



CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

PHÂN TÍCH





Ý nghĩa của cây vẽ và cây mức tiêu

- Cây vẽ và cây mức tiêu cho ta một cái nhìn toàn diện về những gì liên quan đến các mối quan hệ nhân-quả.
- Theo cách này, có thể làm quy trình xác định mức tiêu dẫn có tính logic và dễ hiểu hơn vì các bên liên quan tham gia lập dự án, tạo điều kiện dễ dàng hơn để xuất các giải pháp có thể thực hiện dự án.

4. Giai đoạn thi t k (hoạch nh) trong LFA

- Các chỉ số đo lường mức tiêu, kết quả / đầu ra, và các hoạt động
- Kế hoạch hoạt động, khung thời gian và thông tin
- Lập kế hoạch và nguồn lực
- Phân tích các rủi ro/giới hạn

Ma trận khung logic

Mục tiêu tổng thể	Chức năng	Phạm vi kinh doanh	Giá trị
Mục tiêu trực tiếp	Chức năng	Phạm vi kinh doanh	Giá trị
Đầu ra	Chức năng	Phạm vi kinh doanh	Giá trị
Hỗ trợ	Đầu vào		Điều kiện tiền quyết

Tóm tắt thi t k và theo dõi k t qu	Các ch tiêu và ch s k t qu có th ki m ch ng khách quan	Ngu n d li u ki m ch ng và c ch báo cáo	Gi nh và r i ro
M c tiêu t ng th /Tác ng: M t câu phát bi u v m c tiêu t ng th có tính chi n l c dài h n ho c tác ng phát tri n mà d án d ki n s óng góp (thí d , nâng cao s c kh e c a ng i dân vùng DA; gi m nghèo vùng DA).	Nêu ch tiêu mu n t c v tu i th , t l nghèo	D li u m c so sánh (k g c) và ch tiêu. D li u th ng kê. i u tra kh o sát.	
M c tiêu c th /K t qu tr c ti p: M t vài câu ng ng n v k t qu tr c ti p mu n có t c nh có các u vào và u ra d ki n (thí d , gi m tình tr ng lây nhi m, t o vi c làm, c i thi n thu nh p c a nhóm h m c tiêu).	Nêu ch tiêu c n t v t l lây nhi m, vi c làm t o thêm...	D li u m c so sánh (k g c) và ch tiêu. Th ng kê y t . i u tra kh o sát.	Tính s h u và n ng l c c a ch u t và các n v th c hi n c duy trì.
u ra: Li t kê các u ra d ki n, theo các s n ph m hi n v t ho c k t qu thu n túy nh tính (thí d , hàng hóa c s n xu t, d ch v c cung c p, nghiên c u c hoàn thành, s ng i c ào t o...)	S l ng, ch t l ng c a các lo i u ra	D li u m c so sánh (k g c) và ch tiêu. Báo cáo d án. Quan sát tr c ti p.	i u ki n, thay i chính sách, ho c hành vi mong i c a các nhóm th h ng hay các t ch c c m b o.
Ho t ng: Nêu danh m c các ho t ng v i các i m m c và khung th i gian chính c l p k ho ch nh m s d ng u vào t o ra ho c mang l i nh ng u ra ch ích c a d án	u vào: TTB, Chuyên gia, D c ph m, V n	Chi phí và ngu n v n	i u ki n c n th a mẫn DA có th kh i ng



Chu kỳ kế toán trong khung logic: Mục tiêu tổng quát (Goal)

- Còn gọi là mục tiêu cụ thể cùng, mục tiêu tổng thể ...
- **Khái niệm:** Là mục tiêu khái quát mà CTDAPT góp phần thực hiện
- **Cách xác định:**
 - Mục tiêu tổng quát của CT: Gắn với mục tiêu của Chi nhánh, qui hoạch, KH 5 năm
 - Mục tiêu tổng quát của DA: Là mục tiêu của CT mà DA là một thành phần trong đó
- **Ý nghĩa:**
 - Định hướng dài hạn chung mà CTDA đang xét và các CTDA khác cùng hướng tới
 - Định hướng tính chiến lược của CTDAPT
- **Tính chất:**
 - Tất cả các MT tổng quát không nằm trong sơ đồ kiểm soát của nhóm thành viên CTDA
 - CTDA đang xét chỉ góp phần thực hiện các MT tổng quát

Mục tiêu trung gian (Objective)

- Còn gọi là mục tiêu trung gian, MT cấp độ, MT trung gian...
- **Khái niệm:**
 - Là ích lợi trung gian mà DA nhằm đạt được, phản ánh những tác động mà DA mang lại khi các đầu ra của DA được vận hành thực hiện xuyên và phát huy tác dụng
- **Ý nghĩa:**
 - Nội dung quan trọng nhất trong khung logic gì thích cho sự cần thiết phải có DA
 - Tạo động lực cho các bên liên quan thực hiện DA
 - Là cơ sở đánh giá tính hiệu lực của DA
- **Tính chất:**
 - Trả lời câu hỏi “Vì sao?” (WHY)
 - Vị trí của MTTG chỉ sau khi các đầu ra đã vận hành thực hiện quy
 - Không hoàn toàn do nhóm thực hiện CTDA kiểm soát vì phụ thuộc một phần vào sự thay đổi hành vi cá nhân từng mục tiêu.
- **Tiêu chuẩn:**
 - Mỗi DA chỉ có DUY NHẤT một MTTG
 - Không cho phép gộp 2 mục tiêu có quan hệ nhân quả với nhau
 - Phải phản ánh tình trạng mục tiêu có sau khi CTDA vận hành



u ra (Output)

- Còn gọi là kết quả u ra...
- **Khái niệm:**
 - Là những sản phẩm hàng hóa, dịch vụ cụ thể do CTDA tạo ra sau khi kết thúc
- **Ý nghĩa:**
 - Là sản phẩm thu về cam kết của nhóm thành viên CTDA
 - Là cơ sở đánh giá tính hiệu lực và hiệu quả của CTDA
- **Tính chất:**
 - Trả lời câu hỏi “Cái gì?” (WHAT)
 - u ra phải cụ thể ngay khi CTDA kết thúc
 - Có tính chất lâu bền.
 - Thu về kiểm soát/trách nhiệm của nhóm thành viên CTDA
- **Tiêu chuẩn:**
 - M i DA có thể có nhiều u ra, nhưng tất cả phải góp phần trực tiếp tới MTTG
 - Cần nêu những u ra thực sự do CTDA tạo ra

CHƯƠNG TRÌNH DẪN PHÁT TRIỂN – CHUYÊN NGÀNH KINH HOẠCH

Ví dụ về đầu tư, kết quả và phân bổ chi phí

D án	Đầu tư d án	Kết quả trực tiếp (Lợi ích kinh tế xã hội)	Cơ sở đầu tư (nguồn chi phí)
Đầu tư	Số kilômét đường xây dựng hoặc nâng cấp	Giá trị kinh tế xã hội gian và chi phí tài chính trên mặt phân bổ giao thông hoặc người tham gia giao thông	Khảo sát lưu lượng giao thông trước và sau dự án
Công trình nông thôn	Số lít nước cung cấp	Giá trị kinh tế xã hội gian tài chính do không phải chi trả nước (khi không có dự án)	Chi phí đầu tư và chi phí vận hành
Công trình xã hội	Số lít nước cung cấp	Giá trị kinh tế xã hội dân tộc và doanh nghiệp phải trả có nước hoặc chi phí bán nước xã hội các nhân viên cung cấp.	Chi phí đầu tư và chi phí vận hành
Thủy lợi	Số kilômét kênh thủy lợi xây dựng	Giá trị kinh tế xã hội sản lượng tăng trưởng gia tăng.	Chi phí đầu tư nông dân trong vùng dự án.

Thảo luận

- Dự án phát triển mang lại lợi ích gì cho nông thôn.
- Câu phát biểu sau là đúng hay sai? Hãy nêu tiêu chí để đánh giá, vì sao?

“Các tổ chức tín dụng địa phương có khả năng đáp ứng 80% nhu cầu vay vốn của người dân trong tỉnh”

Hoạt động (Activity)

- **Khái niệm:**

- Là những công việc hành động cụ thể cần thiết để biến những đầu vào sẵn có thành những đầu ra đặc biệt trong thời gian thực hiện CTDA

- **Ý nghĩa:**

- Là cơ sở lập kế hoạch công việc/tiến độ và kế hoạch ngân sách
- Là cơ sở theo dõi tiến triển khai công việc

- **Tính chất:**

- Trội là câu hỏi “Như thế nào?” (HOW)
- Chỉ diễn ra trong thời gian thực hiện CTDA.
- Khi CTDA kết thúc, các hoạt động cũng kết thúc

- **Tiêu chuẩn:**

- Tổng hợp và miêu tả là một chuỗi các hoạt động có quan hệ logic theo một trình tự nhất định
- Trong khung logic cần nêu những hoạt động chính/nhóm công việc
- Phân bổ ngân sách

Đầu vào (Input)

- **Khái niệm:**
 - Là những nguồn lực được huy động để triển khai thực hiện các hoạt động của CTDA
- **Ý nghĩa:**
 - Là điều kiện tiên quyết có thể triển khai công việc của CTDA
- **Tính chất:**
 - Phải xuất hiện trước khi thực hiện CTDA.
 - Gắn với hoạt động
- **Tiêu chuẩn:**
 - Gồm 3 loại chính: nhân lực, vật lực và tài lực
 - Luôn lưu ý nguồn đầu vào chính là thị trường cạnh tranh (trước khi có sự can thiệp)

Chỉ số (Indicator)

Khái niệm:

Thước đo phản ánh mức độ thực hiện các chỉ tiêu kinh tế xã hội

Ý nghĩa:

- Lượng hóa bất kỳ khi nào có thể!
- Chúng ta có đang đi đúng hướng để đạt mục tiêu hay không?
- Chúng ta có tồn tại và phát triển bền vững hay không?
- Chúng ta có tiến hành các hoạt động kinh tế xã hội hay không?
- Chúng ta có thể tìm kiếm những cách thức mới để đạt được mục tiêu hay không?

Yêu cầu:

- Không phải chỉ số nào cũng là thước đo lượng hóa
- Có thể thay bằng chỉ tiêu, tức là giá trị của chỉ số để khi đạt được thì hoàn thành
- Phải mô tả chính xác cái cần đo: Nếu chỉ số không phản ánh được thì sẽ không thể sử dụng để so sánh và có thể kiểm tra chéo lẫn nhau.

Hai nhóm thực hành chính

- Chọn mục tiêu và chỉ số theo dõi kiểm tra hoạt động mà báo cáo cân bằng giá mà có ý nghĩa và khả năng kiểm soát các chỉ số
- Phải rõ ràng về mục kiểm tra mà các lãnh đạo chính trị/nhà quản lý/đáp ứng chịu trách nhiệm thực hiện
- **Thực hành quá trình thực hiện** – tiến trình so với kế hoạch và ngân sách hoạt động:
 - Vào vào/nguồn lực
 - Hoạt động/quá trình
 - Tiến trình qua thời gian
- **Thực hành kiểm tra (đưa ra, kiểm tra trung gian, kiểm tra cuối cùng)**
 - Không phải lúc nào cũng xác định các thời điểm khác nhau
 - Có thể xem xét nhóm liên tục đưa ra kiểm tra trung gian và kiểm tra cuối cùng
 - Thay đổi theo ba khía cạnh:

Các loại chi phí

Các yếu tố chi phí chung	Chi phí rõ ràng
Chi phí vào	Các nguồn lực chi phí sản xuất
Hoạt động, quy trình	Làm cái gì và như thế nào?
Chi phí ra	Sản phẩm và dịch vụ cung cấp
Kết quả	Kết quả cuối cùng (hiệu ứng) của chi phí ra vào với xã hội (tác động), bao gồm các kết quả trung gian và chất lượng
Tính hiệu quả	Mối quan hệ giữa chi phí ra và chi phí vào
Tính hiệu lực	Kết quả trong mối quan hệ với mục tiêu dài hạn và mục tiêu trực tiếp



Các loại chi phí (2)

- Chi phí trực tiếp:
 - Chi phí có liên quan trực tiếp sản xuất, chi trả ngay các khoản ra hoặc mua tiêu dùng
 - Ví dụ: Số tiền mua vật liệu xây dựng, chi trả dài (km) vận chuyển hàng hóa...
- Chi phí gián tiếp:
 - Chi phí phân bổ gián tiếp mua vào thay thế trong các loại hình vận hành
 - Ví dụ: Số tiền lòng cửa khách hàng chi trả ngay để chi trả; khoản chi phí vận chuyển hàng hóa qua lại giữa các

Tính chất của mục tiêu

Phải **SMART** khi xác định mục tiêu và đưa ra:

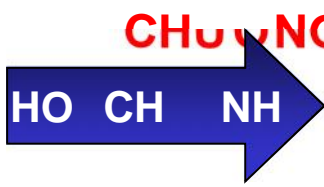
- **S**pecific - Cụ thể : Mục tiêu phải cụ thể xác định rõ ràng
- **M**easurable – đo lường : bạn có thể đo lường được không, và bạn đã chọn đơn vị nào?
- **A**chievable – Khả thi: Dựa trên phân tích SWOT, xét xem các mục tiêu có khả thi không?
- **R**ewarding – đáng giá: các lợi ích của dự án có rõ ràng không, và chúng có lớn hơn tổng “chi phí” không?
- **T**ime-bound – có hạn định thời gian: hạn định thời gian cho việc đạt các mục tiêu là khi nào?





Nguồn kiểm chứng (Source of Verification)

- Là phương thức xác định nguồn thông tin, thu thập thông tin, các dữ liệu và phương pháp tính toán các chỉ số
- Ý nghĩa:
 - Đảm bảo các chỉ số có tính hiện thực và xác định
 - Lựa chọn trình tự thông tin cần thu thập và cách thu thập để toán kinh phí thu thập thông tin, cân nhắc giữa chi phí và giá trị thông tin thu được
 - Chọn phương pháp thu thập thông tin thích hợp để so sánh



Các phương pháp thu thập thông tin và chi phí

- Ý kiến của công chúng
- Hỏi khách hàng (điều tra, nhóm trọng tâm)
- Số liệu hành chính từ hồ sơ, sổ sách của các cơ quan
 - Chi phí
 - Lưu trữ
 - Thời gian cung cấp
 - Thời gian xử lý
- Hỏi cán bộ quản lý điều hành và chuyên viên
- Quan sát
- Cơ quan thống kê/Các cơ quan nghiên cứu



Phân tích giả định và rủi ro (1) Assumptions and Risks

Khái niệm:

Nhân tố bên ngoài không nằm trong sự kiểm soát của nhóm thực hiện CTDAPT nhưng có ý nghĩa quan trọng nên sẽ thành công hay thất bại của CTDAPT

Ý nghĩa:

- Trả lời câu hỏi: Yếu tố nào bên ngoài có ảnh hưởng chi phí nên thành bại của CTDAPT?
- Xác định rõ trách nhiệm các bên
- Chọn xây dựng phòng ngừa/ giảm thiểu rủi ro



Phân tích gi nh và r i ro (2)

Cách xác nh:

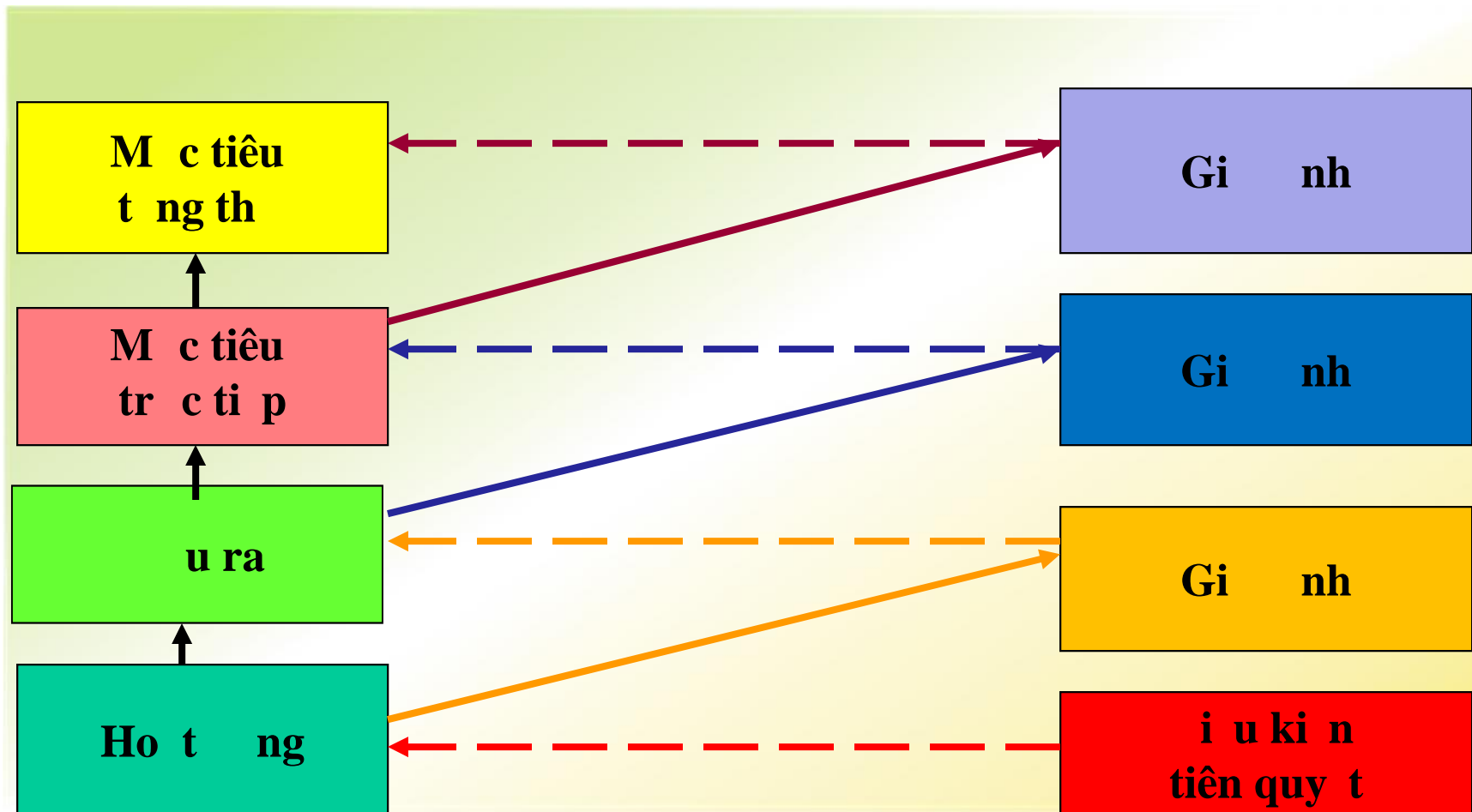
- Mô t các i u ki n tiên quy t và các gi nh c n thi t d án thành công, mà các i u ki n ó n m ngoài kh n ng ki m soát c a d án
- R i ro bên trong/bên ngoài nào có th có nh h ng tiêu c c n vi c tri n khai d án, t o c u ra và t c m c tiêu d án?
- D a vào cây m c tiêu: L u ý ”nhánh c t” c a cây
- a vào khung logic d i d ng gi nh, ph n ánh xu h ng tích c c:

Logic chéo:

$$\text{t m c tiêu c p (i) + Th a mẫn gi nh c p (i+1) = t m c tiêu c p (i+1)}$$



Logic chéo của đáp án



Bài tập

Sắp xếp các phát biểu sau theo trình tự nhân quả đúng và xây dựng khung logic cho đề án.

Đề án 1: Cải thiện cơ sở hạ tầng và môi trường VSMTNT

- Chuyển đổi cơ cấu kinh tế
- Xây dựng hệ thống giao thông
- Thu hút đầu tư gia tăng
- Tình trạng ô nhiễm môi trường

Đề án 2: Nâng cao năng suất cây trồng

- Nguồn cung ứng đầu vào cho nông nghiệp
- Diện tích canh tác hàng năm tăng
- Sản lượng nông nghiệp hàng năm
- Thành lập mô hình liên kết
- Thành lập Ban quản lý nông thôn mới