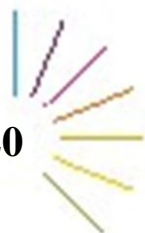


# Lập kế hoạch/chương trình

## Sổ tay hướng dẫn



## Chiến lược 2020



.....

**Chiến lược 2020** nói lên quyết tâm chung của Hiệp hội Chữ thập đỏ Trăng lưỡi liềm đỏ Quốc tế (gọi tắt là Hiệp hội) trong việc cùng nhau tháo gỡ các thách thức lớn mà hoạt động nhân đạo sẽ phải đối mặt trong thập niên sắp tới. Được xây dựng dựa trên các nhu cầu và tình trạng dễ bị tổn thương của các cộng đồng mà Chữ thập đỏ-Trăng lưỡi liềm đỏ (CTĐ-TLLĐ) hỗ trợ cũng như dựa trên các quyền cơ bản và quyền tự do mà mọi người có quyền được hưởng, chiến lược này phục vụ cho tất cả những ai tin tưởng vào Chữ Thập Đỏ-Trăng Lưỡi Liềm Đỏ để xây dựng một thế giới hòa bình, tôn trọng phẩm giá của con người và nhân ái hơn.

Trong thập kỷ tới, Hiệp hội sẽ tập trung đạt được các mục tiêu chiến lược sau đây:

- 1. Bảo vệ sự sống, bảo vệ sinh kế và nâng cao khả năng phục hồi từ khủng hoảng và thảm họa.**
- 2. Thúc đẩy cuộc sống khỏe mạnh và an toàn**
- 3. Thúc đẩy hòa nhập xã hội và một nền văn hóa hòa bình và phi bạo lực.**

.....

Hiệp hội Chữ thập đỏ và Trăng lưỡi liềm đỏ quốc tế,  
Geneva, 2010

Việc sao chép tất cả hoặc một phần tài liệu này có thể được thực hiện cho việc sử dụng phi thương mại, nhưng cần nêu rõ nguồn tài liệu. Hiệp hội rất mong nhận được nội dung chi tiết việc sử dụng tài liệu. Các yêu cầu sao chép cho mục đích thương mại cần được chuyển đến Hiệp hội thông qua [secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org).

Ảnh bìa: Hiệp hội

.....

P.O. Box 372  
CH-1211 Geneva 19  
Thụy Sĩ  
Điện thoại: +41 22 730 4222  
Fax: +41 22 733 0395  
E-mail: [secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org)  
Web site: <http://www.ifrc.org>

## Mục lục

<b>Giới thiệu</b>	3
<hr/>	
<b>Phần I</b>	
Phương pháp quản lý dự án/chương trình	4
<b>1 Tập trung vào con người: Trách nhiệm đạo đức</b>	5
<b>2 Quản lý dựa vào kết quả</b>	5
2.1 Chu trình dự án/chương trình	6
2.2 Công cụ và kỹ thuật	7
<hr/>	
<b>Phần II</b>	
Lập kế hoạch là gì?	10
<b>3 Cấp độ lập kế hoạch</b>	11
3.1 Lập kế hoạch chiến lược	11
3.2 Lập kế hoạch hành động	12
<hr/>	
<b>Phần III</b>	
Giai đoạn lập kế hoạch trong chu trình quản lý dự án/chương trình	14
<b>4 Giai đoạn phân tích</b>	15
4.1 Phân tích tình hình và phân tích vấn đề	15
4.2 Xây dựng mục tiêu	22
4.3 Lựa chọn mục tiêu	23
<b>5 Giai đoạn thiết kế</b>	27
5.1 Xác định kết quả và mục tiêu	27
5.2 Khung hợp lý	27
5.3 Thiết kế mục tiêu	29
5.4 Giả định và rủi ro	31
5.5 Chỉ số	35
5.6 Phương tiện kiểm chứng	38
<b>6 Giai đoạn thực hiện</b>	42
6.1 Lịch hoạt động	42
6.2 Lập kế hoạch ngân sách và nguồn lực	44
6.3 Phân tích tính bền vững	46
<b>7 Nhìn về phía trước: Giám sát và Lượng giá</b>	48

## Biểu đồ

Biểu đồ 1. Chu trình dự án/chương trình	6
Biểu đồ 2. Mối quan hệ giữa kế hoạch chiến lược và kế hoạch hành động của Hiệp hội	12
Biểu đồ 3. Phân tích bên liên quan (bảng so sánh)	18
Biểu đồ 4. Phân tích SWOT cho một Hội quốc gia	20
Biểu đồ 5. Cây vấn đề đơn giản	22
Biểu đồ 6. Cây mục tiêu	24
Biểu đồ 7. Lựa chọn mục tiêu	24
Biểu đồ 8. Bảng phân tích mục tiêu	25
Biểu đồ 9. Phân tích SWOT cho chiến lược nâng cao năng lực cho cộng đồng	26
Biểu đồ 10. Chuỗi kết quả/cấp độ mục tiêu	27
Biểu đồ 11. Khung hợp lý: định nghĩa thuật ngữ	28
Biểu đồ 12. Kiểm tra "Nếu và Thì"	33
Biểu đồ 13. Hướng dẫn xác định giả định	34
Biểu đồ 14. Cấp độ mục tiêu và chỉ số (dự án về sinh kế)	36
Biểu đồ 15. Khung hợp lý cho dự án QLTH trong trường học và cộng đồng	40
Biểu đồ 16. Lịch hoạt động (kế hoạch hoạt động)	43
Biểu đồ 17. Ví dụ về cấu trúc ngân sách	44
Biểu đồ 18. Chu trình dự án/chương trình (với Giám sát và Lượng giá được nhấn mạnh)	48
Biểu đồ 19. Cây vấn đề	53

## Phụ lục

### Phụ lục 1

Hướng dẫn cách tạo "cây vấn đề"	51
---------------------------------	----

### Phụ lục 2

Hướng dẫn cách tạo và sử dụng cây mục tiêu	54
--	----

### Phụ lục 3

Giải thích một số thuật ngữ	56
-----------------------------	----

## Giới thiệu

Mục đích của tài liệu hướng dẫn này là nhằm giới thiệu với người sử dụng phương pháp lập kế hoạch dự án/ chương trình của CTĐ-TLLĐ. Tài liệu mô tả các bước trong một chu trình lập kế hoạch theo “*chu kỳ của một dự án/chương trình*” theo phương pháp quản lý theo kết quả (QLTKQ). Tài liệu này cũng cho chúng ta một cái nhìn tổng quát về các hợp phần trong chu trình quản lý dự án theo kết quả và hướng dẫn cách thức lồng ghép và áp dụng phương pháp này vào thực tiễn. Ngoài ra, tài liệu hướng dẫn cũng nêu tóm tắt các bước chính của một chu kỳ dự án/chương trình (*bao gồm đánh giá ban đầu, thực hiện, giám sát và đánh giá sau khi dự án/chương trình kết thúc*) và cung cấp các tài liệu tham khảo chính của Hiệp hội liên quan đến các giai đoạn trong chu trình quản lý dự án.

Tài liệu hướng dẫn này được xây dựng chủ yếu phục vụ cho các cán bộ quản lý dự án và chương trình của Hội Quốc gia (HQG) hoặc của Hiệp hội. Mặc dù tài liệu này được thiết kế chủ yếu dành cho cấp trung ương hội, nhưng các nguyên tắc cơ bản về hướng dẫn cách lập kế hoạch dự án/chương trình được nêu trong tài liệu này có thể áp dụng ở bất kỳ cấp nào. Tài liệu hướng dẫn này dựa trên hai tài liệu của Phong trào CTĐ-TLLĐ Quốc tế gồm Quy trình Lập kế hoạch Dự án của Hiệp hội (2002) và Quản lý dự án/chương trình của Ban An ninh Kinh tế Ủy ban Quốc tế Chữ thập đỏ: Phương pháp tiếp cận theo kết quả (2008). Hai tài liệu này đều có cách tiếp cận rất giống với cách tiếp cận của tài liệu hướng dẫn này. Hiệp hội đã xây dựng tài liệu hướng dẫn này nhằm đáp ứng nhu cầu cụ thể cho việc quản lý dự án/chương trình trong tổ chức.

Các nội dung trong tài liệu này chỉ mang tính hướng dẫn. Do vậy, khi áp dụng cần có cách hiểu chung về quản lý dự án/chương trình và linh hoạt theo bối cảnh cụ thể. Tài liệu này sẽ được chỉnh sửa định kỳ dựa vào các bài học kinh nghiệm thu được trong quá trình sử dụng. Mọi câu hỏi thắc mắc hoặc ý kiến phản hồi của quý vị có thể gửi đến địa chỉ email: [secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org) hoặc Hòm thư 372, CH-1211 Giơ-ne-vơ 19, Thụy Sĩ kèm theo chú thích cho Ban thực hiện và giải trình.



# Phần 1/

PHƯƠNG PHÁP  
QUẢN LÝ DỰ ÁN/  
CHƯƠNG TRÌNH



## 1. Tập trung vào con người

### Trách nhiệm đạo đức

Hiệp hội hoạt động với sứ mệnh nâng cao đời sống của người dân dễ bị tổn thương thông qua vận động sức mạnh nhân đạo. Những người dễ bị tổn thương hoàn toàn không mong muốn gặp phải các rủi ro, thảm họa hoặc các mối nguy hiểm khác đe dọa đến đời sống của họ. Đa số những cộng đồng bị ảnh hưởng bởi các mối nguy cơ này đều cần đến sự giúp đỡ từ các tổ chức bên ngoài để giúp họ tăng cường cơ chế ứng phó của mình. Tuy nhiên, quyền được ra quyết định giữa các tổ chức nhân đạo và những người tìm kiếm sự giúp đỡ lại không tương quan với nhau. Điều này, kết hợp cùng với việc quy định trong hoạt động nhân đạo vẫn còn hạn chế, có thể dẫn đến khả năng người bị ảnh hưởng bởi rủi ro hoặc thảm họa có ít sự lựa chọn đối với sự hỗ trợ mà họ được nhận.

Do vậy, với trách nhiệm đạo đức trong việc đáp ứng nhu cầu thực sự của người dân một cách hiệu quả trên cơ sở bình đẳng và tôn trọng nhân phẩm của người hưởng lợi bằng cách cho họ tham gia vào quá trình xây dựng dự án, là điểm khởi đầu hết sức quan trọng trong quá trình thiết kế dự án/chương trình nhân đạo. Một cách thức mà các tổ chức nhân đạo, kể cả CTĐ-TLLĐ, có thể hoàn thành trách nhiệm đạo đức của mình đó là áp dụng phương pháp quản lý “theo kết quả” để quản lý công việc của mình.

## 2. Quản lý theo kết quả

“Quản lý theo kết quả” (QLTKQ) là một phương pháp toàn diện giúp chúng ta quản lý dự án/chương trình bằng cách xác định các kết quả có thể đo lường được, đồng thời tìm ra các phương pháp và công cụ để đạt được các kết quả này. QLTQ giúp tăng cường hiệu quả của việc thực hiện dự án/chương trình và nâng cao trách nhiệm giải trình của các đơn vị thực hiện bằng việc sử dụng phương pháp hợp lý rõ ràng trong: lập kế hoạch, quản lý và đo lường hoạt động của dự án/chương trình tập trung vào các kết quả mà chúng ta mong muốn đạt được.

“Kết quả” là các tác động mong đợi hoặc ngoài sự mong đợi của một dự án/chương trình, và các tác động này có thể tích cực hoặc tiêu cực, phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Trong QLTQ, các kết quả tích cực mà chúng ta mong đợi thường được sử dụng làm cơ sở cho việc lập kế hoạch, đồng thời nỗ lực dự đoán những kết quả tiêu cực có thể xảy ra để có thể phòng tránh và giảm thiểu tốt nhất.

Kết quả mong đợi của một dự án/chương trình thường được gọi là “mục tiêu”. Kết quả và mục tiêu được phân chia theo mức độ quan trọng tương ứng, trong đó mục tiêu ở cấp thấp hơn xác định các thay đổi mà chúng ta cần thực hiện để đạt được mục tiêu cấp cao hơn.

Với việc xác định trước các kết quả mong đợi của một dự án/chương trình và cách thức để đo lường xem các kết quả đó có đạt được hay không, chúng ta có thể thấy được một cách rõ ràng liệu đã thực sự tạo ra sự thay đổi cho những người liên quan.

**Các cấp độ khác nhau của kết quả và mục tiêu, cách thức xác định kết quả và mục tiêu, cũng như cách sắp xếp kết quả/mục tiêu trong “khung hợp lý” sẽ được trình bày chi tiết hơn ở Phần 5, tr. 27.**

### Các nguyên tắc cơ bản

Nguyên tắc chính mà Phong trào CTĐ-TLLĐ tuân theo để thực hiện trách nhiệm đạo đức của tổ chức mình là đảm bảo rằng bảy Nguyên tắc Cơ bản được xem xét trong tất cả các giai đoạn của dự án/chương trình.

Các Nguyên tắc Cơ bản gồm: Nhân đạo, Vô tư, Trung lập, Độc lập, Tự nguyện, Thống nhất và Toàn cầu (nội dung của mỗi Nguyên tắc được nêu ở trang cuối).

Phương pháp quản lý theo kết quả áp dụng trong quản lý dự án/chương trình cung cấp cho cán bộ dự án một khung cụ thể và rõ ràng nhằm đảm bảo rằng các nguyên tắc mang tính định hướng này được sử dụng khi thiết kế dự án/chương trình.



## > 2.1. Chu trình dự án/chương trình

Có nhiều mô hình có thể sử dụng để thực hiện phương pháp QLTKQ. Mô hình được trình bày và đề xuất trong tài liệu này căn cứ vào “chu trình dự án/chương trình” trong đó mô tả cách thức quản lý một dự án/chương trình thông qua một tiến trình gồm nhiều giai đoạn liên quan mật thiết với nhau (xem Biểu đồ 1)<sup>1</sup>. Các giai đoạn này giúp cán bộ dự án xác định và tư duy thông suốt từ giai đoạn thiết kế đến giai đoạn quản lý của một dự án/chương trình. Các giai đoạn này là một quá trình tiến triển từ thấp lên cao xuyên suốt toàn bộ chu trình dự án. Tuy vậy, các giai đoạn cũng đan xen với nhau và có lúc bị trùng lặp.

Loại hình, thời gian và mức độ quan trọng của các hoạt động liên quan đến mỗi giai đoạn sẽ thay đổi tùy thuộc vào bối cảnh. Chẳng hạn, nếu như đánh giá ban đầu được tiến hành nhanh rút gọn, thì có thể cần lấy thêm thông tin bổ sung trong giai đoạn lập kế hoạch. Tương tự, thông tin thu thập trong quá trình thực hiện và giám sát sẽ liên quan đến đánh giá (khi kết thúc dự án) sau này hoặc có thể phục vụ cho đợt đánh giá lần thứ hai, nếu như dự án/chương trình được kéo dài thêm.

Đối với mục đích của tài liệu hướng dẫn này, các giai đoạn của chu trình dự án/chương trình được xác định như sau:<sup>2</sup>

**Đánh giá ban đầu:** Giai đoạn này là quá trình tìm hiểu tình hình hiện tại và xác định xem liệu có cần can thiệp hay không. Đánh giá ban đầu được thực hiện bằng cách xác định các yếu tố chính tác động đến tình hình bao gồm các vấn đề và nguyên nhân, cũng như các nhu cầu, mối quan tâm, năng lực và khó khăn của các bên liên quan. Khi thấy cần có sự can thiệp, đánh giá ban đầu cần có phân tích và đề xuất loại hình can thiệp có thể thực hiện.<sup>3</sup>

**Lập kế hoạch:** Giai đoạn lập kế hoạch là chủ đề chính của tài liệu hướng dẫn này và được trình bày chi tiết trong Phần 3 (tr. 15-50). Đây là một quá trình xác định các kết quả mong đợi (mục tiêu) của một dự án can thiệp, đầu vào (các nguồn lực cần có) và các hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu, các chỉ số để đo lường kết quả đạt được, và các giả định quan trọng có thể tác động đến việc đạt được các kết quả mong đợi (các mục tiêu). Việc lập kế hoạch xem xét các nhu cầu, mối quan tâm, nguồn lực, năng lực và sứ mệnh của tổ chức thực hiện dự án/chương trình và các bên liên quan. Sản phẩm sau khi kết thúc giai đoạn lập kế hoạch đó là một bản kế hoạch dự án được xây dựng và sẵn sàng để thực hiện.

1. Mặc dù có sự khác biệt giữa dự án và chương trình (xem định nghĩa ở tr. 13), nhưng các nguyên tắc cơ bản giúp quản lý hiệu quả được trình bày trong tài liệu này được áp dụng cho cả quản lý dự án và chương trình.
2. Các tổ chức có thể sử dụng các thuật ngữ khác nhau khi đề cập đến các giai đoạn của dự án/chương trình và cách xây dựng các giai đoạn của mỗi tổ chức có thể khác nhau nhưng cách tư duy theo trình tự hợp lý này thì giống nhau.
3. Muốn tìm hiểu thêm về đánh giá ban đầu, tham khảo tài liệu Hướng dẫn đánh giá nhu cầu trong tình huống khẩn cấp (2008) của IFRC, và tài liệu Đánh giá tình trạng dễ bị tổn thương và năng lực (VCA) (2006). Cả hai tài liệu đều có trên trang web: <http://www.ifrc.org/what/disasters/resources/publications.aspx>.



BIỂU ĐỒ 1  
Chu trình quản lý dự án/chương trình



**Thực hiện và giám sát:** Trong quá trình thực hiện, các hoạt động được triển khai nhằm đạt được kết quả mong đợi (mục tiêu). Triển khai thực hiện là giai đoạn triển khai hoạt động cụ thể của một dự án can thiệp, ví dụ như dự án về nước sạch và vệ sinh, sơ cấp cứu, phát triển tổ chức, ứng phó khẩn cấp hoặc ngoại giao nhân đạo. Bạn có thể tìm thấy các hướng dẫn chi tiết về việc thực hiện các dự án theo từng lĩnh vực kỹ thuật trong các tài liệu hướng dẫn về lĩnh vực đó. “**Giám sát**” được định nghĩa trong tài liệu hướng dẫn này là “thu thập và phân tích thông tin một cách đều đặn để theo dõi tiến độ thực hiện, kiểm tra sự tuân thủ và ra quyết định kịp thời cho công tác quản lý dự án/chương trình”. Cần xây dựng hệ thống giám sát ngay trong giai đoạn lập kế hoạch để giúp có được cơ chế thu thập thông tin về kết quả và tiến độ thực hiện nhằm đạt được mục tiêu dự án trong quá trình thực hiện. Thông tin thu thập được trong quá trình giám sát sẽ được phân tích và giúp các cán bộ quản lý dự án/chương trình đưa ra quyết định xem có cần thay đổi hay điều chỉnh dự án cho phù hợp với tình hình thực tế hay không.

**Đánh giá:** Giai đoạn “đánh giá” được xác định như là “việc thực hiện đánh giá, một cách hệ thống và khách quan nhất có thể, trên các hoạt động động của dự án đang được thực hiện hoặc đã hoàn thành, chương trình hoặc chính sách, thiết kế, thực hiện và kết quả. Mục tiêu của đánh giá là nhằm xác định tính phù hợp và mức độ hoàn thành mục tiêu, hiệu suất, hiệu quả, tác động và tính bền vững của dự án/chương trình. Đánh giá phải cung cấp thông tin đáng tin cậy và hữu ích, rút ra được các bài học kinh nghiệm thu được để lồng ghép vào quá trình ra quyết định của cả bên tài trợ và bên tiếp nhận tài trợ”.<sup>4</sup>

Giống như giám sát, việc xác định được các chỉ số đáng tin cậy ngay trong giai đoạn lập kế hoạch để phục vụ cho mục đích đánh giá ở các giai đoạn của dự án/chương trình sau này là hết sức quan trọng. Kết quả của đánh giá sau đó cung cấp thông tin cho quá trình lập kế hoạch mới, liệu có tiếp tục thực hiện các hoạt động can thiệp giống như trước, hay cần hoạt động can thiệp mới hoặc kết thúc dự án.

## > 2.2. Công cụ và phương pháp

Để dự án/chương trình thành công, cần có sự tham gia của những người được dự án hỗ trợ vào mỗi giai đoạn của chu trình quản lý dự án. Ngoài ra cần có sự tham gia của tất cả các bên liên quan bao gồm cả các nhà hoạch định chính sách, các nhà quản lý, các tổ chức khác hoặc các cộng đồng lân cận vào các lĩnh vực khác nhau của giai đoạn lập kế hoạch và thực hiện dự án can thiệp.

Ở mỗi giai đoạn của một chu trình dự án/chương trình, có thể sử dụng các công cụ và phương pháp khác nhau để thúc đẩy việc phân tích và đưa ra giải pháp nhằm hỗ trợ việc ra quyết định trong tất cả các giai đoạn dựa trên cơ sở có đủ thông tin và có sự tham gia của các bên. Phần 3 của tài liệu này mô tả giai đoạn lập kế hoạch trong chu trình dự án/chương trình, trình bày một số công cụ phân tích và phương pháp thường được sử dụng khi xây dựng một dự án can thiệp. Các công cụ phân tích bao gồm phân tích các bên liên quan, phân tích vấn đề và nguyên nhân, xác định mục tiêu và lựa chọn mục tiêu cho dự án. Các phương pháp được mô tả trong tài liệu này có thể giúp cán bộ quản lý dự án xác định được các yếu tố có thể ảnh hưởng đến thành công của dự án. Tuy nhiên, cần nhớ rằng các phương pháp này có hữu ích hay không phụ thuộc vào cách thức chúng ta vận dụng để phù hợp với từng hoàn cảnh cụ thể.

Tài liệu hướng dẫn này đề xuất một số công cụ cụ thể với các bước hướng dẫn chi tiết. Các bước hướng dẫn này đặc biệt dành cho những người mới làm quen với thiết kế dự án/chương trình và những người cần có hướng dẫn chi tiết. Trong mọi trường hợp, phương pháp và các bước nêu trong tài liệu này mang tính hướng dẫn, do vậy, nếu cần thiết cán bộ dự án/chương trình có thể và nên điều chỉnh cho phù hợp với từng tình hình thực tế.

4. Định nghĩa này được trích từ tài liệu Chính sách Đánh giá của Hiệp hội, được áp dụng từ OECD/DAC (Ủy ban Hỗ trợ phát triển), Nhóm làm việc về Đánh giá nguồn viện trợ, Thuật ngữ về Đánh giá và Quản lý theo kết quả.

### 2.2.1. Hạn chế

Thực hành QLTKQ có thể bị hạn chế nếu như các công cụ này không được sử dụng đúng mục đích. Khung hợp lý thường được sử dụng trong giai đoạn lập kế hoạch (Phần 5.2, tr. 27). Khung hợp lý là công cụ lập kế hoạch mà hầu hết các tổ chức phát triển và nhân đạo, và nhà tài trợ biết đến và sử dụng. Do đó, khung hợp lý thường được lập ra theo một cách máy móc hoặc quan liêu hơn là một công cụ mang tính thực tiễn, hợp lý và linh hoạt để định ra các yếu tố quan trọng của một dự án can thiệp tiềm năng.

Để giải quyết vấn đề này, cần tập trung nhiều vào “giai đoạn phân tích” (Phần 4, tr. 15-26) và “giai đoạn thiết kế” (Phần 5, tr. 27-42) và cần đảm bảo có sự tham gia đầy đủ và phù hợp của các bên liên quan trong cả hai giai đoạn. Ngoài ra, khung hợp lý cần được điều chỉnh phù hợp theo tình hình thực tế thay đổi hàng ngày khi cần thiết và không được đưa dự án/chương trình vào một phương thức hoạt động cố định, điều này sẽ làm cho dự án dần không còn phù hợp với thực tế nữa.

Cuối cùng, cần lưu ý rằng phương pháp chu trình dự án/chương trình được thiết kế chủ yếu phục vụ cho dự án can thiệp có các đặc điểm sau đây.<sup>5</sup>

- > Là một cơ chế để giải quyết một vấn đề đã được xác định cụ thể.
- > Có khung thời gian, ngày hoàn thành và các thông số thực hiện cụ thể.
- > Tận dụng được lợi thế của các cơ hội sẵn có trong bối cảnh và với năng lực của địa phương.
- > Có nguồn lực cố định.
- > Mang lại lợi ích cho nhóm đối tượng cụ thể.
- > Được thực hiện bởi nhóm cán bộ dự án cùng với trưởng nhóm.

Tính hợp lý của QLTKQ là điều cốt lõi và hữu ích đối với nhiều mô hình làm việc nhưng thông thường cần ứng dụng khác nhau đối với các mô hình “cung cấp dịch vụ” liên tục và phi dự án, thí dụ như vận hành một cơ sở hiến máu hoặc cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe ban đầu dài hạn.

### Lưu ý quan trọng

Mô hình chu trình dự án/chương trình cung cấp một bộ phương pháp, công cụ và nguyên tắc phù hợp nhằm áp dụng phương pháp “quản lý theo kết quả” vào thực tiễn triển khai các dự án can thiệp mang tính nhân đạo và các dự án khác.

5. Xem định nghĩa “dự án” và “chương trình” ở Phần 3.3.1, tr.13.





A photograph showing two men in traditional South Asian clothing (kurtas and dhotis) working on a curved, corrugated metal roof structure. One man is on a wooden scaffolding on the left, and the other is on a wooden beam on the right. They are both holding long, curved wooden poles that support the roof. The background shows a green hillside under a clear sky. A red circular graphic with a dotted border is overlaid on the right side of the image, containing the text.

# PHẦN 2/

LẬP KẾ HOẠCH  
LÀ GÌ?

## Giới thiệu

Lập kế hoạch bao gồm việc tìm ra các giải pháp cho một tình huống không mong muốn bằng cách xác định các kết quả mà có thể giải quyết các vấn đề và đáp ứng nhu cầu đã được xác định một cách tốt nhất, đồng thời xác định các hoạt động và nguồn lực cần thiết để đạt được các kết quả đó. Đây là nền tảng cho công tác quản lý đem lại kết quả tốt và nâng cao trách nhiệm giải trình.

Lập kế hoạch có thể được xem là một quá trình lựa chọn các mô hình hoạt động khác nhau, sau đó sắp xếp ưu tiên các bước cần thực hiện để làm thay đổi một vấn đề cụ thể để trở nên tốt hơn. Thông thường, thời gian và nguồn lực (bao gồm vật lực, nhân lực và tài chính) là có hạn. Hai hạn chế này có tác động trực tiếp đến khả năng của một tổ chức để cải thiện hoặc giải quyết một hoàn cảnh khó khăn. Đó là lý do tại sao việc lập kế hoạch là vô cùng quan trọng, đặc biệt là đối với các tổ chức nhỏ với nguồn lực hạn chế.

Thông thường lập kế hoạch được xem là một hoạt động khó, phức tạp và khó đạt được - nên thường được để dành lại cho các chuyên gia có chuyên môn trong các lĩnh vực cụ thể để giải quyết. Tuy nhiên, trên thực tế, chúng ta thường lập kế hoạch cho cuộc sống hàng ngày của chúng ta: có ai chưa từng chuyển nhà hoặc tổ chức một buổi tiệc hay một chuyến đi thăm quan? Trong những tình huống này và rất nhiều tình huống khác trong cuộc sống, chúng ta đều phải lập kế hoạch xem muốn làm gì, làm với ai, có những bước nào cần thực hiện và cần cái gì để thực hiện công việc.

## 3. Các cấp độ lập kế hoạch

Mặc dù làm bất cứ việc gì chúng ta cũng cần lập kế hoạch, nhưng cách thức chúng ta lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch không phải lúc nào cũng giống nhau. Các cấp độ lập kế hoạch được thiết lập theo mục đích của quy trình lập kế hoạch.

Đối với Hiệp hội, có sự phân biệt giữa lập kế hoạch “chiến lược” và “hoạt động”. Cả hai kế hoạch đều là phần không thể tách rời trong quy trình tổng thể của việc đặt ra ưu tiên và mục tiêu cho tổ chức.

### > 3.1. Lập kế hoạch chiến lược

Lập kế hoạch chiến lược là một quy trình nhằm đưa ra quyết định về định hướng phát triển của một tổ chức và lý do tại sao tổ chức muốn phát triển theo hướng đó. Tiếp đến là lựa chọn hành động theo các hướng khác nhau để đảm bảo đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức. Việc này giúp cho tổ chức hoạch định được con đường rõ ràng để đáp ứng được các cơ hội và thách thức mới, đồng thời duy trì được sự gắn kết và tính bền vững dài hạn. Kế hoạch chiến lược là kế hoạch dài hạn (ít nhất khoảng ba hoặc bốn năm, cho đến 10 năm). Kế hoạch chiến lược giúp vạch ra định hướng tổng thể cho một tổ chức thông qua việc xác định tầm nhìn, sứ mệnh và mục đích hoặc mục tiêu chiến lược cần thiết để đạt được kết quả.

Mục tiêu chiến lược nên gắn liền với các lĩnh vực can thiệp được ưu tiên dựa vào năng lực của tổ chức và các bên liên quan khác, nên có khung thời gian và phác thảo cơ chế đánh giá. Lập kế hoạch chiến lược cũng bao gồm việc lựa chọn và thiết kế khung hoạt động bao gồm các hoạt động phù hợp nhất để đạt được các mục tiêu đề ra.



Tài liệu “kế hoạch chiến lược” là kết quả có được từ quy trình lập kế hoạch như đã nêu ở trên. Một trong những chức năng chính của kế hoạch chiến lược đó là để hướng dẫn và tác động tới việc xây dựng kế hoạch chi tiết hơn ở cấp độ thực hiện. Do đó, kế hoạch chiến lược là tài liệu tham khảo quan trọng cho cán bộ quản lý dự án/chương trình khi thiết kế, thực hiện và đánh giá một dự án can thiệp của CTĐ-TLLĐ.

**> 3.2. Lập kế hoạch hành động**

Lập kế hoạch hành động là một quy trình xác định xem làm thế nào để có thể đạt được các mục tiêu đã nêu trong kế hoạch chiến lược khi triển khai thực hiện. Kế hoạch hành động được xây dựng thông qua một loạt các bước (chi tiết ở Phần 3), xác định hoặc làm rõ hơn mục tiêu ở mỗi cấp độ, kết nối với các mục tiêu của kế hoạch chiến lược. Sau đó, các mục tiêu này được nhóm lại và sắp xếp vào “kế hoạch”, “chương trình” và “dự án”. Kế hoạch hành động thường cho giai đoạn ngắn hạn (từ vài tháng đến 3 năm).

Để biến các mục tiêu chiến lược thành các kết quả thực tế, các hoạt động cần thiết cần được đưa vào kế hoạch (theo lịch hoạt động) đi kèm với chi phí (ngân sách), hoạt động sẽ được tài trợ như thế nào (kế hoạch vận động nguồn lực) và ai sẽ thực hiện (Phần 6, Triển khai thực hiện, tr. 42).

Mối quan hệ giữa lập kế hoạch chiến lược và kế hoạch hành động là một quy trình theo chu kỳ, trong đó các kinh nghiệm thu được trong quá trình thực hiện kế hoạch hành động sẽ phục vụ cho lập kế hoạch chiến lược, kế hoạch chiến lược đưa ra định hướng chung cho kế hoạch hành động. Kế hoạch hành động thường được xây dựng và bao gồm một vài “chương trình”, trong đó “chương trình” lại bao gồm một vài “dự án” bên trong. Dự án và chương trình lại bao gồm các hoạt động bên trong - đây chính là các nhân tố nhỏ nhất trong một bản kế hoạch.

**BIỂU ĐỒ 2**  
**Mối quan hệ giữa kế hoạch chiến lược và kế hoạch hành động của Hiệp hội**



**> 3.3. Định nghĩa “dự án” và “chương trình”**

Yếu tố để tạo thành “chương trình” hay “dự án” phụ thuộc vào quy mô can thiệp trong một bối cảnh cụ thể. Hoạt động có thể được coi là “chương trình” trong một bối cảnh, như là Chương trình HIV/AIDS của Hội Quốc gia, lại có thể được coi là “dự án” trong một bối cảnh khác, ví dụ khi chương trình chăm sóc sức khỏe bao gồm dự án HIV/AIDS, dự án phòng chống bệnh lao và tập huấn sơ cấp cứu.



## Phần hai Lập kế hoạch là gì?

Để tránh nhầm lẫn, chúng ta phải mô tả dự án hoặc chương trình theo một cách giống nhau nhất quán trong một bối cảnh và duy trì cấp độ hợp lý của các kế hoạch, chương trình và dự án. Định nghĩa mang tính hướng dẫn được đưa ra như sau:

### Lập kế hoạch

#### Định nghĩa

Kế hoạch (ví dụ: cho một khu vực địa lý hoặc cho một lĩnh vực kỹ thuật) là cấp độ cao nhất trong quy trình lập kế hoạch hành động. Kế hoạch bao gồm một số chương trình (và các dự án và hoạt động thuộc chương trình đó, v.v.) nhằm góp phần đạt được các kế hoạch chiến lược của một tổ chức.

#### Ví dụ

Kế hoạch hàng năm hoặc kế hoạch hai năm của Hội Quốc gia hoặc Đoàn Hiệp Hội. Các kế hoạch này mô tả hoạt động tổng thể cần được thực hiện thông qua các chương trình.

### Chương trình

#### Định nghĩa

Chương trình là tập hợp của nhiều dự án được điều phối với nhau được thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể trong khoảng thời gian, kinh phí và các thông số thực hiện đã được xác định. Các chương trình có chung mục đích được đưa vào nhóm chung (kế hoạch quốc gia, chương trình hoạt động, liên minh, v.v.)

#### Ví dụ

Một chương trình chăm sóc sức khỏe bao gồm dự án tiêm chủng và dự án sơ cấp cứu dựa vào cộng đồng hoặc chương trình quản lý thảm họa gồm có dự án nâng cao năng lực dựa vào cộng đồng và dự án nâng cao nhận thức trong trường học và dự án nâng cao năng lực quản lý thảm họa của Hội Quốc gia.

### Dự án<sup>6</sup>

#### Định nghĩa

Dự án là tập hợp của các hoạt động được điều phối với nhau được thực hiện để đạt được mục tiêu cụ thể trong khoảng thời gian, kinh phí và các thông số thực hiện đã được xác định. Các dự án có mục tiêu chung được nhóm lại và tạo thành chương trình.

#### Ví dụ

Dự án sơ cấp cứu dựa vào cộng đồng tăng cường sự hỗ trợ về sơ cấp cứu trong một khu vực hoặc dự án giảm nhẹ rủi ro của thảm họa nhằm nâng cao nhận thức về các biện pháp phòng ngừa và ứng phó với thảm họa. Các dự án này gồm nhiều hoạt động khác nhau, giống như các hoạt động được mô tả bên dưới.

### Hoạt động

#### Định nghĩa

Hoạt động là tập hợp của nhiều nhiệm vụ có chung một mục tiêu. Hoạt động là cấp độ thấp nhất trong một bản kế hoạch.

Nhiệm vụ là các hành động đơn giản nhất hình thành các hoạt động.

#### Ví dụ

Các hoạt động bao gồm tổ chức một buổi họp cộng đồng (gồm các công việc như sắp xếp lịch họp, tìm địa điểm), xây dựng tài liệu truyền thông, tập huấn kỹ năng cụ thể cho tình nguyện viên, hoặc tổ chức cấp phát hàng cứu trợ.

Nhiệm vụ bao gồm viết thư, kiểm tra hàng hóa trong kho hoặc đặt hàng.

Như được trình bày trong “chuỗi kết quả” (Phần 5.1, tr. 27), các hoạt động thực hiện trong một dự án can thiệp được sắp xếp theo các cấp độ kết quả mong đợi khác nhau mà chương trình đặt ra nhằm đạt được (Kết quả đầu ra, Mục tiêu, Mục đích) trong phạm vi dự án can thiệp.

6. Còn được gọi là “một hợp phần của chương trình” trong kế hoạch năm của Hiệp Hội.

# PHẦN 3/

GIÁI ĐOẠN LẬP KẾ  
HOẠCH TRONG CHU  
TRÌNH QUẢN LÝ DỰ  
ÁN/CHƯƠNG TRÌNH



## Giới thiệu

Như đã đề cập ở phần trước, mục đích của giai đoạn lập kế hoạch là nhằm xác định các kết quả mong đợi (mục tiêu) của một dự án can thiệp, đầu vào (nguồn lực) và các hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu, các chỉ số để đo lường kết quả đạt được và các giả định quan trọng có thể ảnh hưởng đến việc hoàn thành kết quả (mục tiêu). Lập kế hoạch là xem xét đến các nhu cầu, mối quan tâm, nguồn lực, sứ mệnh và năng lực của tổ chức thực hiện và các bên liên quan. Sản phẩm sau khi kết thúc giai đoạn lập kế hoạch đó là một bản kế hoạch dự án được xây dựng và sẵn sàng để thực hiện.

Giai đoạn lập kế hoạch có thể được phân thành nhiều giai đoạn và bước và được thực hiện theo nhiều cách khác nhau. Theo mục đích của tài liệu, giai đoạn được sắp xếp như sau:

### Giai đoạn phân tích

- > **Phân tích tình hình và vấn đề** - Phần này bao gồm việc xác định các điểm mạnh chính, các mối quan tâm, nhu cầu, trở ngại và cơ hội của nhóm thực hiện dự án và của các bên liên quan chính, đồng thời xác định các vấn đề cần được giải quyết, nguyên nhân và hậu quả của vấn đề.
- > **Xây dựng mục tiêu** - Phần này bao gồm xây dựng các mục tiêu dựa trên các vấn đề đã được xác định và làm rõ mối quan hệ nhân - quả.
- > **Lựa chọn mục tiêu** - Phần này bao gồm xác định các giải pháp khả thi nhằm đạt được mục tiêu chính, đồng thời quyết định giải pháp nào là phù hợp nhất đối với cơ quan thực hiện.

### Giai đoạn thiết kế

- > **Ma trận khung hợp lý (logframe)** - Phần này bao gồm việc làm rõ các mục tiêu của dự án can thiệp, xác định các giả định, chỉ số và các phương tiện kiểm chứng chỉ số, và xây dựng một bản tóm tắt các hoạt động.
- > **Lập lịch hoạt động** - Phần này bao gồm xác định các chuỗi hoạt động, dự kiến về thời gian, đặt ra các mốc thời gian (hạn chót phải hoàn thành) và phân công trách nhiệm.
- > **Lập kế hoạch nguồn lực** - Phần này bao gồm xác định yếu tố đầu vào cần có và lập ngân sách căn cứ theo lịch hoạt động.
- > **Xây dựng hệ thống giám sát** cho dự án can thiệp.

## 4. Giai đoạn phân tích

### > 4.1. Phân tích tình hình và vấn đề

Mục đích của các bước đầu tiên trong giai đoạn phân tích là để hiểu được một cách chi tiết các thông tin thu thập được trong quá trình đánh giá ban đầu. Giai đoạn phân tích thường là bước chuyển tiếp giữa đánh giá ban đầu và thiết kế, tuy nhiên bước nào thực sự cần thiết sẽ phụ thuộc vào đánh giá ban đầu được thực hiện như thế nào.

Kết luận và khuyến nghị từ đánh giá ban đầu phải được sử dụng làm cơ sở để phân tích một cách chi tiết các vấn đề sẽ được giải quyết. Nếu thông tin thu thập được khi đánh giá ban đầu chưa chính xác, chưa đầy đủ hoặc không khách quan, thì rất có thể phải thực hiện lại một số bước trong quá trình đánh giá ban đầu, sử dụng các phương pháp và công cụ phù hợp<sup>7</sup>.

7. Tham khảo Tài liệu hướng dẫn đánh giá nhu cầu trong tình huống khẩn cấp của Hiệp Hội (2008) và Tài liệu Đánh giá tính dễ bị tổn thương và năng lực (VCA), 2006, vào trang web: <http://www.ifrc.org/what/disasters/resources/publications.asp>.



Do đó, để có một bản kế hoạch tốt, cán bộ thực hiện đánh giá ban đầu nên tham gia vào bước phân tích của giai đoạn lập kế hoạch. Có một nguyên tắc chung là nếu nhóm đánh giá ban đầu đã thực hiện xong một số bước như đã nêu (thí dụ: phân tích các bên liên quan hoặc phân tích vấn đề) và nếu nhóm đánh giá và nhóm lập kế hoạch cùng nhất trí về kết luận và khuyến nghị của đánh giá ban đầu, thì không cần làm lại hoặc bổ sung các bước này nữa.

### Tiêu chí tối thiểu đối với phân tích tình hình

Cho dù sử dụng bất kỳ công cụ nào để phân tích tình hình, tối thiểu cũng phải đáp ứng tiêu chí sau:

- > **Đảm bảo có sự tham gia, bao gồm cả sự tham gia của những người mà dự án sẽ hỗ trợ**, của toàn bộ nhóm lập kế hoạch và của các cán bộ, tình nguyện viên liên quan từ Hội Quốc gia.
- > **Cho phép người tham gia ra quyết định** về cách thức thực hiện dự án can thiệp.
- > **Đảm bảo có cả tự đánh giá**, nhằm xác định năng lực của nhóm hoặc cơ quan thực hiện dự án.

> **Khuyến khích sáng tạo**, dự kiến các thay đổi cần thiết để cải thiện tình hình.

> **Thu thập các dữ liệu định lượng và định tính, cũng như thông tin chủ quan và khách quan.**

**Ghi chú:** Trong trường hợp Hội Quốc gia thực hiện các dự án can thiệp với sự hỗ trợ của Hiệp Hội, Ủy ban Quốc tế CTĐ hoặc các Hội Quốc gia đối tác, thì cần đảm bảo là Hội Quốc gia chủ nhà thực hiện phân tích với sự tham gia đầy đủ của các đối tác.

#### 4.1.1. Công cụ phân tích

Phân tích tình hình cần có các công cụ để tổng hợp, so sánh, phân loại ưu tiên và sắp xếp các dữ liệu. Có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau - những công cụ sau đây là ví dụ minh họa, không nhất thiết phải sử dụng tất cả các công cụ cùng một lúc.

Công cụ chỉ hữu ích khi được sử dụng đúng lúc và đúng phương pháp. Một công cụ có thể được sử dụng ở nhiều thời điểm khác nhau.

Tài liệu hướng dẫn này đề xuất ba công cụ để phân tích tình hình mà nhóm dự án có thể sử dụng:

1. **Phân tích các bên liên quan** - để đánh giá vấn đề, các mối quan tâm và tiềm năng của các nhóm đối tượng khác nhau có liên quan đến kết luận của đánh giá ban đầu.
2. **Phân tích Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội, Thách thức (SWOT)** - một công cụ có thể sử dụng trong nhiều trường hợp. Một trong các trường hợp như nêu trong tài liệu này là để đánh giá năng lực của cơ quan hoặc nhóm thực hiện dự án can thiệp.
3. **Phân tích cây vấn đề** - để giúp hiểu được các vấn đề chính và nguyên nhân, tập trung phân tích mối quan hệ nhân - quả.

Có thể sử dụng các công cụ khác thay thế hoặc bổ sung thêm cho ba công cụ trên miễn là đảm bảo đáp ứng các tiêu chí tối thiểu.

#### 4.1.2. Phân tích bên liên quan

Trong bối cảnh này, “bên liên quan” là một người hoặc một nhóm người có quan tâm đến dự án can thiệp mà chúng ta đang lập kế hoạch. “Phân tích bên liên quan” là một cách thức được sử dụng để xác định và đánh giá mối quan tâm của người dân, hay của nhóm người hoặc của cơ quan/tổ chức mà dự án sẽ hỗ trợ cũng như là của những người hoặc cơ quan/tổ chức có ảnh hưởng quan trọng đến thành công của dự án. Mục đích chung của phân tích bên liên quan là nhằm đảm bảo dự án can thiệp được thực hiện trong các điều kiện thuận lợi nhất có thể, bằng cách thiết kế các hoạt động một cách thực tiễn sao cho cân đối giữa nhu cầu và năng lực của các bên liên quan.

**Phần ba** Giai đoạn lập kế hoạch trong chu trình quản lý dự án/chương trình

Một cách để thực hiện phân tích này là vẽ ra một bảng so sánh. Đầu tiên cần xác định được các bên liên quan. Trong ví dụ được trình bày ở Biểu đồ 2, các bên liên quan được phân loại như sau:

- a) **Cơ quan/tổ chức:** là các cơ quan/tổ chức có tiềm năng tham gia vào dự án can thiệp: Hội Quốc gia thực hiện dự án, Hội Quốc gia đối tác, cơ quan Liên Hiệp Quốc, các bộ/ban/ngành chính phủ, Đoàn Hiệp hội, v.v.
- b) **Các nhóm đối tượng đích:** là các nhóm dễ bị tổn thương hoặc người hưởng lợi như “bà mẹ có trẻ nhỏ”, “nhóm thanh niên dưới 30 tuổi”, hoặc đối với một dự án nâng cao năng lực, “thanh thiếu niên của Hội CTĐ”.
- c) **Đối tượng khác:** là các hội, nhóm ở cộng đồng, trường học, các tổ chức phi chính phủ trong nước, lãnh đạo cộng đồng, báo đài...

Bước thứ hai, xác định và phân tích các vấn đề, mối quan tâm, nhu cầu, tiềm năng, sự tương tác và các yếu tố liên quan khác của mỗi bên liên quan. Các yếu tố cần xem xét cho mỗi bên liên quan có thể khác nhau tùy theo bối cảnh. Tuy nhiên, các yếu tố chính thường bao gồm:

- a) **Vấn đề:** Các vấn đề chính được xác định trong bước đánh giá ban đầu là gì? Các vấn đề đó có ảnh hưởng đến bên liên quan như thế nào? (thí dụ: giáo dục/chăm sóc sức khỏe ban đầu chất lượng còn kém, năng suất trồng lúa thấp, thất nghiệp cao...)
- b) **Các mối quan tâm:** Động cơ làm việc của bên liên quan là gì? (thí dụ: âm nhạc và múa, thể thao, kỹ thuật, sự ghi nhận...)
- c) **Tiềm năng:** Các bên liên quan đóng vai trò như thế nào trong việc giải quyết các vấn đề đã được xác định? (thí dụ: mức độ cam kết cao trong các lĩnh vực quan tâm, tinh thần tự nguyện, lý tưởng và thời gian nhàn rỗi, hiểu biết về môi trường,...)
- d) **Sự tương tác:** Nhóm thực hiện dự án có liên quan đến nhóm này như thế nào? Có thể sử dụng kênh truyền thông nào? (vd: hội thanh niên, trung tâm cộng đồng, hội viên CTĐ hoặc giảng viên, trường học và gia đình,...)
- e) **Hoạt động của các tổ chức khác:** Có nhóm, hội, tổ chức nào khác đã và đang thực hiện dự án cho các nhóm đối tượng được lựa chọn chưa? Nếu có, hãy tìm hiểu xem dự án đó đã có hoạt động gì để tránh trùng lặp, đồng thời thiết lập mối quan hệ hợp tác, để tiết kiệm công sức và nguồn lực.
- f) **Hoạt động của CTĐ-TLLĐ:** Có dự án/chương trình hay hoạt động nào của CTĐ-TLLĐ trước đây hoặc hiện tại đang hỗ trợ nhóm đối tượng đích này hay chưa? Nếu có, nhóm dự án cần thảo luận với các cán bộ đang thực hiện dự án/chương trình đó xem liệu đã đáp ứng đủ nhu cầu chưa hay có cần thiết phải củng cố, cải thiện hoặc thay đổi không?

Lý tưởng hơn hết là, nên thực hiện phân tích các bên liên quan theo phương pháp có sự tham gia của đại diện các bên liên quan tiềm năng gồm bao gồm người hưởng lợi tiềm năng, cán bộ và tình nguyện viên CTĐ-TLLĐ, và cán bộ chính phủ. Việc sử dụng hiệu quả các phương pháp lập kế hoạch có sự tham gia và các công cụ điều hành nhóm có thể giúp cho cách nhìn nhận và quan điểm của các bên liên quan được trình bày đầy đủ và hiểu một cách thấu đáo.

Ví dụ trình bày ở Biểu đồ 3 dựa vào thông tin đánh giá ban đầu về cộng đồng thường xuyên bị thảm họa ở “Huyện X” của nước “Y”. Mục đích của phân tích là nhằm tìm hiểu rõ hơn vai trò của các bên liên quan về việc giảm thiểu rủi ro và ứng phó thảm họa. Đánh giá ban đầu này do nhóm quản lý thảm họa của Hội CTĐ Y thực hiện với sự hỗ trợ của Hiệp Hội.

**BIỂU ĐỒ 3 Phân tích các bên liên quan (Bảng so sánh)**

Cơ quan/Tổ chức		Nhóm đối tượng đích		Các bên khác	
Hội Phụ nữ/Chính quyền địa phương		Lãnh đạo cộng đồng, nhóm phụ nữ, học sinh, người dân trong cộng đồng		Tinh nguyện viên Chữ thập đỏ	
Vấn đề	Lãnh đạo cộng đồng Có trách nhiệm đảm bảo sự an toàn của cộng đồng	Nhóm Phụ nữ Không có đủ thông tin để phòng ngừa thảm họa	Học sinh Để bị tổn thương trước rủi ro thảm họa và sức khỏe	Tinh nguyện viên Chữ thập đỏ Cần gắn kết tốt hơn với cộng đồng để giảm thiểu rủi ro thảm họa	Chính quyền địa phương Phải đảm bảo sự an toàn của cộng đồng
Quan tâm	Mong muốn có một cộng đồng an toàn hơn	Mong muốn hiểu biết tốt hơn về rủi ro thảm họa	Mong muốn được bảo vệ tốt hơn trước rủi ro	Mong muốn có đủ khả năng để làm việc tốt với cộng đồng	Muốn chứng minh sự an toàn cộng đồng được cải thiện
Tiềm năng	Nắm được tình hình và các mối quan hệ ở địa phương	Hiểu rõ về cộng đồng (thời tiết và lịch mùa vụ)	Mong muốn được tập huấn và truyền tải thông điệp kiến thức về quản lý thảm họa cho mọi người	Có đội ngũ hướng dẫn viên có cam kết và kỹ năng và đội ngũ truyền thông thúc đẩy cộng đồng	Hợp tác và tạo điều kiện c dự án được thực hiện
Tương tác	Thông qua các cuộc họp hàng tháng của chính quyền địa phương	Thông qua các cuộc họp nhóm phụ nữ hàng tháng	Tổ chức giao lưu học sinh giữa các trường thông qua giáo viên là hội viên hoặc TNV của Hội CTĐ	Thông qua Hội CTĐ cấp tỉnh/huyện/xã	Thông qua Hội CTĐ cấp tỉnh/huyện/xã
Hành động của các tổ chức khác	Cung làm việc với Tổ chức Phi chính phủ Quốc tế trong "Hoạt động cứu trợ thảm họa" và các nhóm nhà thờ	Một vài nhóm có mối quan hệ với các nhóm nhà thờ	Nhiều trẻ em tham gia các hoạt động của nhóm nhà thờ	Có mối quan hệ tốt giữa các tổ chức phi chính phủ và nhóm nhà thờ	Nhìn chung là có mối quan hệ tốt
Hành động của Chữ thập đỏ - Trăng lưỡi liềm đỏ	Hội Quốc Gia (Hội CTĐ Y) đã và đang có nhiều năm làm việc với các lãnh đạo cộng đồng trên cả nước Hiện tại không có hoạt động về quản lý thảm họa	Hội CTĐ Y có cam kết với các nhóm chủ yếu Hội CTĐ Y (Hội Quốc gia đối tác) đang hỗ trợ cấu lạc bộ các bà mẹ	Không có dự án đang thực hiện Có mối quan hệ tốt với các đối tác CTĐ-TLLĐ	Thường xuyên có mối quan hệ tốt với UBQT CTĐ và Hiệp Hội thông qua Hội CTĐ Y	UBQT CTĐ & Hội CTĐ gần đây đã thực hiện chi dịch truyền thông



### 4.1.3. Phân tích Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Thách thức (SWOT)

Một công cụ nữa cũng được sử dụng để phân tích tình hình trước khi thiết kế một dự án can thiệp là “Phân tích SWOT”. Công cụ này được dùng để điều hành các cuộc thảo luận nhóm để xác định và so sánh các mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và thách thức liên quan đến các khía cạnh của tình hình mà chúng ta đang phân tích.

Công cụ này có thể được sử dụng theo nhiều cách khác nhau. Nhóm thực hiện dự án có thể sử dụng các định nghĩa khác nhau cho mỗi thành phần của “SWOT”, tùy thuộc vào việc nhóm muốn phân tích khía cạnh nào. Có lúc “điểm mạnh” và “điểm yếu” được xem là các yếu tố nội tại của tổ chức, còn “cơ hội” và “thách thức” được xem là các yếu tố bên ngoài. Có lúc “điểm mạnh” và “điểm yếu” được xem là các yếu tố hiện tại, còn “cơ hội” và “thách thức” được xem là các yếu tố tương lai. Một cách tiếp cận thứ ba là không sử dụng một định nghĩa cố định mà để mở.

Chúng ta dùng “SWOT” để phân tích năng lực của tổ chức, năng lực ở cộng đồng hoặc đơn giản chỉ là các yếu tố mang tính xã hội nói chung liên quan đến các vấn đề được xác định trong quá trình đánh giá ban đầu. Nếu như trong quá trình đánh giá ban đầu đã thực hiện một phân tích tương tự<sup>8</sup>, thì SWOT vẫn giúp ích cho việc làm rõ và bổ sung thêm thông tin nếu cần thiết.

Nếu như nhóm thực hiện dự án sử dụng công cụ phân tích SWOT để xem xét năng lực của một tổ chức trong việc giải quyết các vấn đề đã được xác định trong đánh giá ban đầu, thì nhóm dự án cần trả lời các câu hỏi sau đây:

- > **Mặt mạnh và sự phát triển của tổ chức hiện tại ở mức độ nào?** (thí dụ: đối với một Hội Quốc gia, số lượng hội viên/tình nguyện viên, tổ chức hội cấp cơ sở, số người nhận được trợ giúp, cơ cấu tổ chức, mối quan hệ với đối tác và nhà tài trợ,...)
- > **Môi trường (tình hình kinh tế/chính trị, văn hóa, lịch sử, truyền thống...) có thuận lợi cho việc thực hiện dự án/chương trình hay sự phát triển của tổ chức không?**
- > **Về mặt phát triển dài hạn, chương trình/dự án mang lại lợi ích gì cho chúng ta** (không chỉ lợi ích từ hợp phần nâng cao năng lực của chương trình/ dự án)?
- > **Tổ chức có thể gặp phải những rủi ro nào liên quan đến việc thực hiện chương trình/dự án?** (ví dụ: tác động phụ, những chi phí tiềm ẩn trong ngắn hạn và dài hạn, gánh nặng, tăng cường thêm nhân viên, công tác hậu cần để duy trì bền vững dự án trong dài hạn, nhận thức/hình ảnh công chúng, v.v.)
- > **Tác động mong đợi đối với các khía cạnh chính của tổ chức là gì?** Tác động đó mang tính tích cực hay tiêu cực đối với sự phát triển lâu dài?

Phân tích SWOT có thể phát hiện ra những trở ngại tiềm ẩn đối với chương trình/dự án tiềm năng, đặc biệt là khi người tham gia phân tích có nhiều mối quan tâm và kiến thức sâu rộng. Tương tự, phân tích cũng giúp xác định được những yếu tố tích cực mà lúc đầu có thể chưa nhận ra ngay. Nếu sử dụng đúng cách, phân tích SWOT có thể nhanh chóng tạo ra các dữ liệu có giá trị.

8. Tham khảo Tài liệu hướng dẫn đánh giá nhu cầu trong tình huống khẩn cấp của Hiệp Hội (2008) và Tài liệu Đánh giá tình trạng để bị tổn thương và năng lực (VCA), (2006).

Biểu đồ 4 trình bày ví dụ ngắn về một bài tập phân tích SWOT đã thực hiện cho Hội CTĐ Y, phản ánh năng lực của Hội liên quan đến rủi ro thảm họa đã được xác định trong báo cáo đánh giá ban đầu. Bảng tóm tắt sau đây minh họa các bước thực hiện phân tích SWOT tập trung vào khía cạnh năng lực tổ chức.

**BIỂU ĐỒ 4 Phân tích SWOT của Hội quốc gia**

ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Có kiến thức về cộng đồng</li> <li>&gt; Có kinh nghiệm về phòng ngừa và ứng phó thảm họa ở các tỉnh trong nước</li> <li>&gt; Có hiểu biết các vấn đề về giảm thiểu rủi ro</li> <li>&gt; Có mối quan hệ tốt với Hiệp Hội và các Hội quốc gia khác</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Có ảnh hưởng ít đến cơ cấu chính quyền địa phương</li> <li>&gt; Chưa có kinh nghiệm trong công tác đào tạo cho các cơ quan/tổ chức khác</li> </ul>
CƠ HỘI	THÁCH THỨC
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Có mối liên kết tốt với trường học thông qua các câu lạc bộ thanh thiếu niên CTĐ.</li> <li>&gt; Có sự hỗ trợ về kỹ thuật và tài chính từ Hiệp Hội và các Hội Quốc gia khác.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cơ cấu chính quyền có thể không ủng hộ chương trình</li> <li>&gt; Cộng đồng có thể chưa quan tâm hoặc chưa sẵn sàng tham gia công tác giảm thiểu rủi ro thảm họa.</li> </ul>

**4.1.3.1. Gợi ý các bước tiến hành phân tích SWOT về năng lực tổ chức**

**Bước 1:** Yêu cầu người tham gia động não trả lời câu hỏi sau: “Có những điểm mạnh và điểm yếu nào trong tổ chức có thể ảnh hưởng đến các vấn đề mà chúng ta muốn giải quyết?” Yêu cầu những người tham gia viết câu trả lời (viết chữ lớn) chỉ sử dụng từ ba đến năm từ để khoảng cách phù hợp giữa các từ.

**Bước 2:** Yêu cầu người tham gia tiếp tục làm giống các bước như trên cho câu hỏi: “Có những cơ hội và thách thức nào ngoài tổ chức có thể ảnh hưởng đến các vấn đề mà chúng ta muốn giải quyết?” Ghi lại các câu trả lời theo cách như trên.

Tùy vào số lượng người tham gia, người hướng dẫn thảo luận chia thành một, hai hoặc ba nhóm. Mỗi nhóm có ít nhất là ba người và nhiều nhất là tám người. Trong trường hợp, người hướng dẫn thảo luận chia thành hai nhóm, thì người hướng dẫn có thể yêu cầu một nhóm động não trả lời câu hỏi về điểm mạnh, điểm yếu, và nhóm còn lại trả lời về cơ hội và thách thức.

**Bước 3:** Sau khi đã làm việc theo nhóm xong (từ 20 đến 30 phút), mỗi nhóm giải thích phần trả lời của nhóm mình cho các nhóm còn lại.

**Bước 4:** Người hướng dẫn thảo luận lúc đó có thể hướng dẫn cho nhóm “thảo luận tập trung” dựa vào câu hỏi như “Kết quả cho chúng ta thấy được điều gì?”, “Chúng ta cần đưa ra quyết định gì?”; và “Chúng ta đã sẵn sàng thực hiện dự án chưa? Nếu đã sẵn sàng, chúng ta cần làm gì trước? Nếu chưa, chúng ta cần làm gì trước khi thực hiện dự án?”

#### 4.1.4. Phân tích vấn đề (sử dụng công cụ “cây vấn đề”)

Phân tích vấn đề có thể được coi là một nghiên cứu sâu về một hoặc nhiều vấn đề (được xác định trong giai đoạn đánh giá ban đầu), nhằm xác định các nguyên nhân của vấn đề và đưa ra quyết định xem có thể giải quyết được không và bằng cách nào. Một “vấn đề” ở đây được định nghĩa như là một “tình trạng không mong muốn có thể khó giải quyết”. Phân tích vấn đề là bước quan trọng trong quá trình lập kế hoạch chương trình/dự án bởi vì bước này định hướng cho tất cả các bước phân tích tiếp theo cũng như quyết định lựa chọn ưu tiên.

Chỉ liệt kê và xếp hạng các vấn đề thì không thể đưa ra một phân tích sâu và đầy đủ về tình hình. Mục đích của phân tích vấn đề là nhằm hệ thống, tóm tắt và sắp xếp các phát hiện từ đánh giá ban đầu để có sự hiểu biết rõ hơn về tình hình đang được phân tích. Phân tích vấn đề bao gồm việc xác định các khía cạnh tiêu cực của tình hình hiện tại (đó là “các vấn đề”)<sup>9</sup>, kể đến là xác định các nguyên nhân trực tiếp và nguyên nhân sâu xa của vấn đề. Bằng cách phân tích nguyên nhân của một vấn đề, chúng ta có thể tìm ra được các giải pháp có thể để giải quyết vấn đề.

Một số hình thức phân tích vấn đề có thể đã được thực hiện trong giai đoạn đánh giá ban đầu, trong trường hợp này thông tin cần được xem xét lại, xác thực và hoàn thiện nếu cần. Nếu chưa được thực hiện, thì cần bắt đầu thực hiện phân tích vấn đề ở thời điểm này, sử dụng các thông tin đã được thảo luận và phân tích trong quá trình đánh giá ban đầu cũng như trong khi phân tích các bên liên quan và phân tích SWOT.

Có một vài công cụ có thể được sử dụng để hỗ trợ việc phân tích vấn đề. Một công cụ thường được sử dụng là “cây vấn đề”. Phương pháp trực quan này sử dụng hình tượng giống như cái cây để hỗ trợ phân tích vấn đề. Công cụ này sẽ cho chúng ta một bức tranh tóm tắt về tình trạng xấu/ tiêu cực hiện tại, ví dụ như vấn đề chính tượng trưng cho “thân cây”, nguyên nhân của vấn đề là “rễ cây” và kết quả của vấn đề là “các nhánh cây”.

Bài tập phân tích cây vấn đề được thực hiện theo 3 bước:

**Bước 1:** Thảo luận trong nhóm về các vấn đề đã được xác định trong đánh giá ban đầu.

**Bước 2:** Xác định và thống nhất (các) vấn đề chính cần giải quyết.

**Bước 3:** Xác định và phân tích nguyên nhân và kết quả của vấn đề chính.

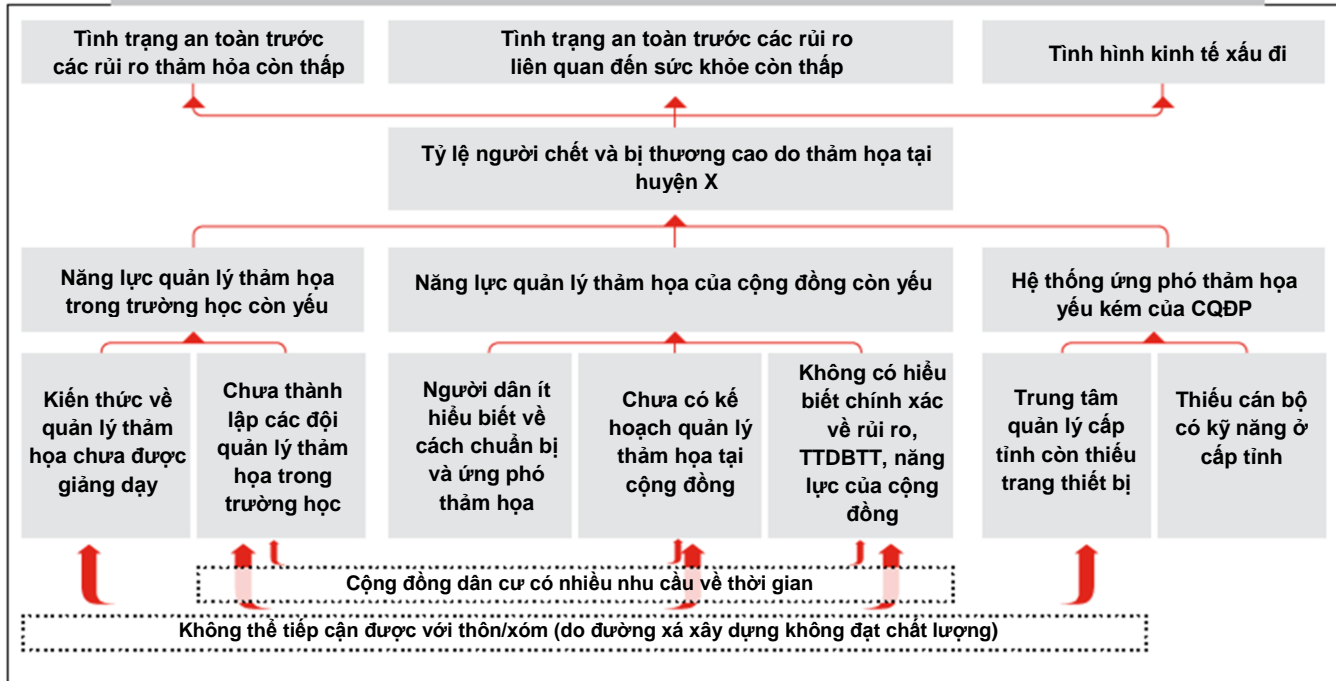
Bước 3 thực hiện bằng cách đặt câu hỏi “tại sao lại có vấn đề này?” (bài tập này còn được gọi là “cây tại sao”). Lúc này, phân tích sẽ giúp chúng ta xem xét mối liên kết (quan hệ nhân-quả) giữa các vấn đề đã được xác định.


“Cây vấn đề” mà chúng ta có được thông qua phần phân tích sử dụng công cụ này sẽ cho chúng ta một bức tranh về thực tại rất đầy đủ nhưng đơn giản hóa. Một cây vấn đề không thể và không nên chứa đựng hoặc lý giải tính phức tạp của từng mối quan hệ nhân-quả mà chúng ta đã xác định.

9. Cây vấn đề đơn giản (tại sao-tại sao) còn được trình bày trong Tài liệu hướng dẫn Đánh giá trong tình huống khẩn cấp của Hiệp Hội, 2008, tr.62.



**BIỂU ĐỒ 5. Cây vấn đề đơn giản hóa**



 Những yếu tố bên ngoài có thể ảnh hưởng tới tính khả thi của dự án

Biểu đồ 5 ở trên trình bày một cây vấn đề tổng hợp và đơn giản

**Phụ lục 1. Hướng dẫn cách tạo cây vấn đề** (tr. 51) minh họa phương pháp này một cách cụ thể hơn, bao gồm biểu đồ 19 (tr. 53) là một ví dụ phân tích cây vấn đề một cách chi tiết.

Ví dụ phân tích cây vấn đề ở Biểu đồ 5 dựa trên cùng một bối cảnh để phân tích các bên liên quan và phân tích SWOT, phân tích giúp tìm ra các nguyên nhân vì sao ở địa bàn của nước Y (huyện X), năng lực làm giảm tỉ lệ tử vong và thương tích do thảm họa còn thấp.

Đối với tất cả các công cụ này, chất lượng của phân tích sẽ được tăng lên đáng kể bằng việc sử dụng phương pháp thảo luận nhóm có sự tham gia, bởi vì phương pháp này giúp đảm bảo rằng các quan điểm và cách nhìn của các bên liên quan đều được trình bày và hiểu đầy đủ.

### > 4.2. Xây dựng mục tiêu

Mục tiêu là kết quả mong đợi mà một dự án can thiệp đặt ra để hoàn thành. Ở giai đoạn này, chúng ta bắt đầu xác định kết quả mà ta mong muốn đạt được ở từng cấp độ khác nhau. Mục đích của việc xây dựng mục tiêu là nhằm xác định thực trạng trong tương lai mà chúng ta mong đợi đối với tất cả các vấn đề đã xác định, để chúng ta có thể xác định những giải pháp mà tổ chức thực tế có thể giải quyết được.

Một lần nữa, chúng ta cần nhớ thực hiện bước này theo cách thức có sự tham gia của các bên liên quan chính bao gồm cả đại diện người hưởng lợi mà dự án can thiệp dự định hỗ trợ.

10. Xem tài liệu Hướng dẫn thực hiện Đánh giá tình trạng dễ bị tổn thương và năng lực (VCA). Hiệp Hội. Geneva, 2007, tr. 18-19, để biết thêm thông tin về mức độ tham gia trong các phương pháp điều hành thảo luận nhóm. <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disasters/vca/how-to-do-vca-en.pdf>.

Một phương pháp phổ biến để xây dựng, xác định và lựa chọn mục tiêu là lập “cây mục tiêu” có liên quan mật thiết với cây vấn đề. Cũng như cây vấn đề, cây mục tiêu sẽ cho chúng ta một bức tranh tổng thể về thực tại được đơn giản hóa nhưng thiết thực.

Cây mục tiêu là công cụ hỗ trợ cho việc phân tích và trình bày các ý tưởng. Ưu điểm của công cụ này là giúp cho việc phân tích các mục tiêu tiềm năng của dự án có cơ sở vững chắc trong việc giải quyết các vấn đề được xác định ưu tiên. Cây mục tiêu sẽ giúp cho:

- > Minh họa và mô tả tình trạng trong tương lai nếu như tất cả các vấn đề mà chúng ta đã xác định được giải quyết.
- > Xác định các mục tiêu (kết quả mong đợi) có thể và làm rõ cấp bậc của các mục tiêu.
- > Minh họa và làm rõ các mối quan hệ nhân quả (phương tiện - kết quả) thông qua sơ đồ.
- > Xếp hạng các ưu tiên bằng cách:
  - Đánh giá mức độ thực tế của việc đạt được mục tiêu và
  - Xác định các phương tiện bổ sung cần có để đạt được kết quả mong đợi.

Có hai bước để lập một cây mục tiêu:

**Bước 1:** Chuyển từng vấn đề trên cây vấn đề trở thành câu tích cực (“mục tiêu”) bằng cách chuyển đổi (viết lại) các tình huống tiêu cực trở thành tình huống tích cực mà chúng ta mong đợi, căn cứ vào các nhu cầu xuất phát từ các vấn đề. Vẽ lại cây vấn đề, thay thế từng vấn đề bằng mục tiêu.

**Bước 2:** Kiểm tra tính hợp lý (mối quan hệ nhân quả) để đảm bảo rằng mỗi mục tiêu đều có ý nghĩa. Việc hoàn thành các mục tiêu cấp thấp có góp phần đạt được mục tiêu cấp cao hơn hay không? Điều chỉnh mục tiêu nếu cần thiết, bằng cách:

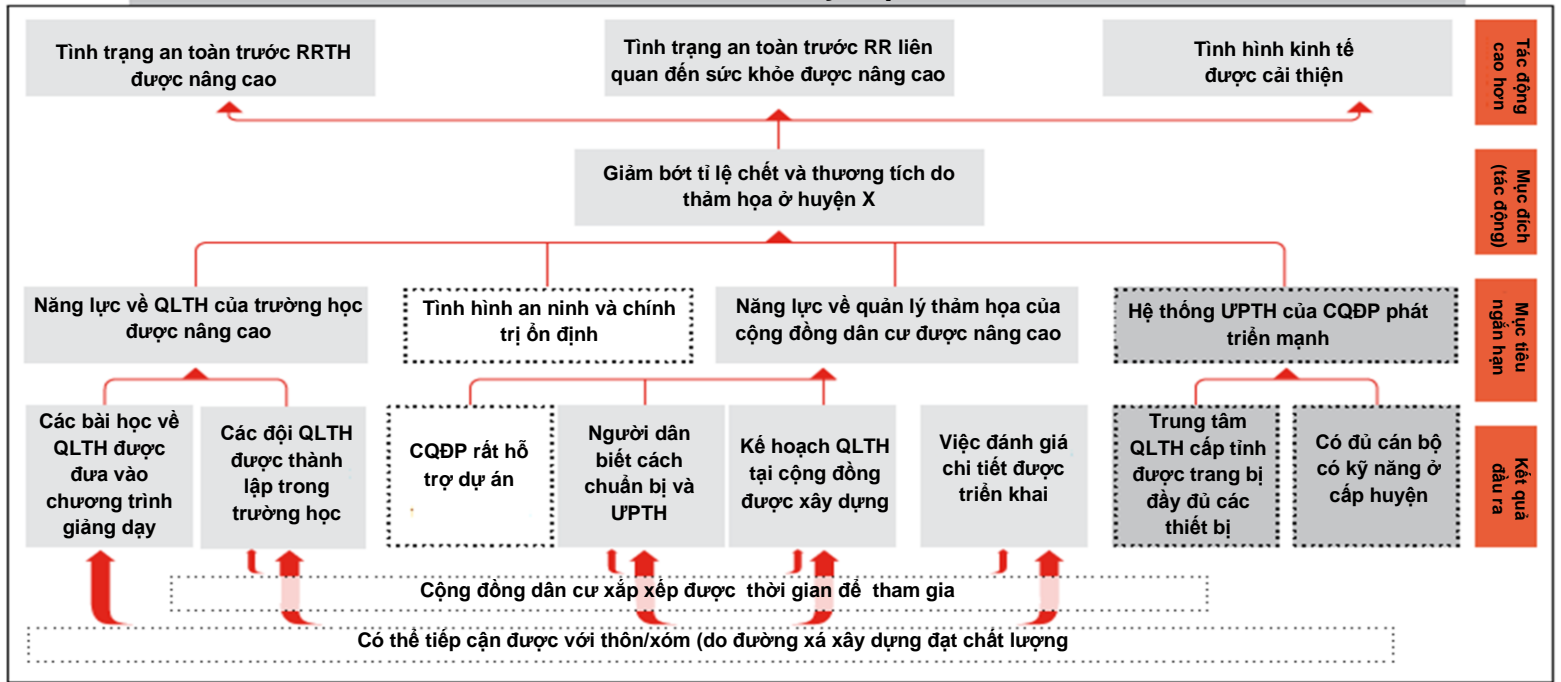
- > Chỉnh sửa lại câu cho rõ ràng và chính xác hơn
  - > Thêm mục tiêu mới nếu phù hợp/cần thiết
  - > Bỏ đi các mục tiêu không phù hợp hoặc không cần thiết.
- **Phụ lục 2**, tr. 54, trình bày chi tiết cách lập cây mục tiêu.
  - **Phụ lục 6**, tr. 24, cho ví dụ cây mục tiêu được lập từ cây vấn đề ở Biểu đồ 5.

### > 4.3. Lựa chọn mục tiêu

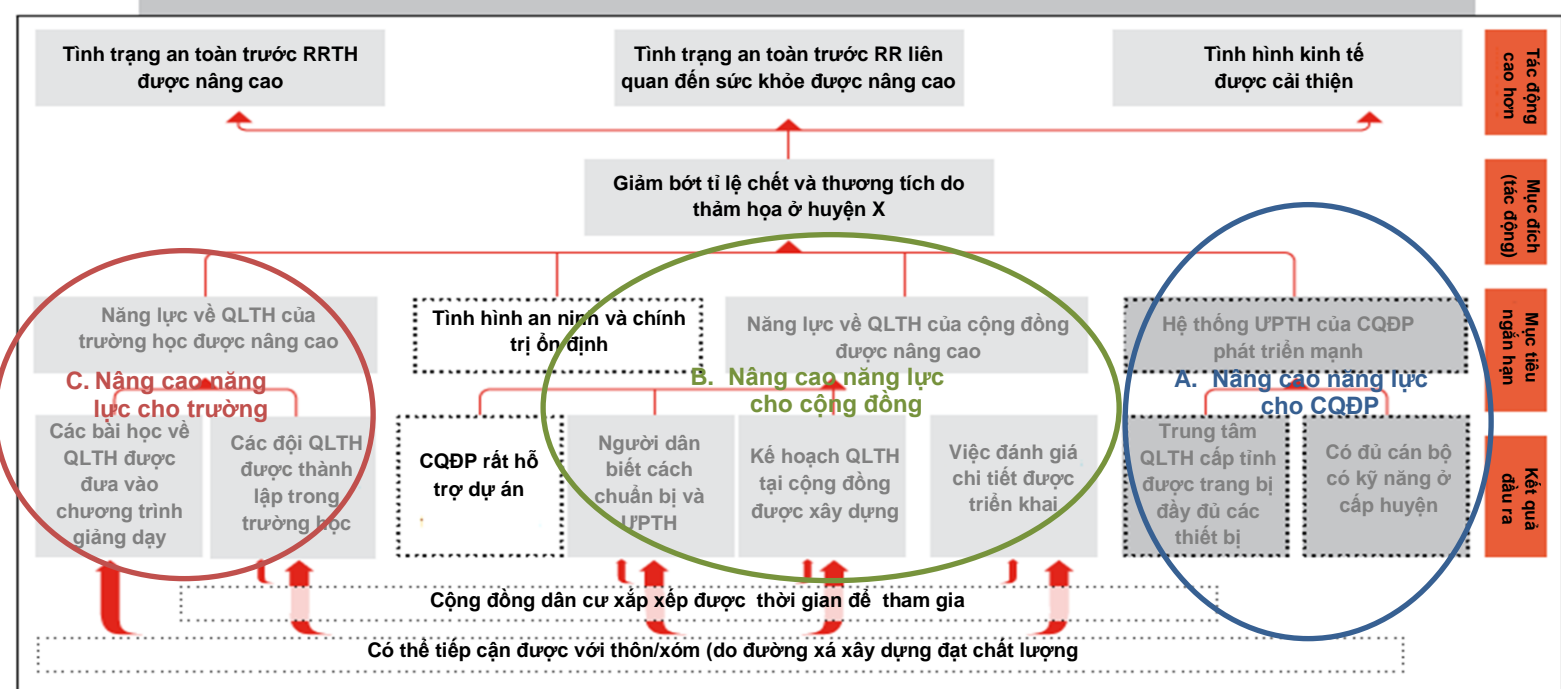
Sau khi đã tạo được cây mục tiêu, cây này sẽ cho chúng ta một chuỗi các mục tiêu tiềm năng cho một dự án can thiệp. Tuy nhiên, chúng ta không thể giải quyết tất cả các vấn đề. Nếu các bạn cố gắng giải quyết tất cả các mục tiêu đã được xác định, rất có thể dự án can thiệp sẽ tốn kém và kéo dài. Do vậy, bạn chỉ nên tập trung vào một hoặc vài lĩnh vực cụ thể trong cây mục tiêu.

Bước phân tích này được xem là một trong các bước khó và thách thức nhất bởi vì bước này bao gồm việc tổng hợp lại một lượng thông tin lớn và sau đó đưa ra đánh giá tổng thể để chọn ra các giải pháp thực hiện tốt nhất. Trên thực tế, có lúc cần có sự thỏa hiệp để hài hòa mối quan tâm của các bên liên quan, nhu cầu của người dân, và các khó khăn mang tính thực tế như nguồn lực sẵn có cho dự án.

**BIỂU ĐỒ 6. Cây mục tiêu**



**BIỂU ĐỒ 7. Lựa chọn mục tiêu**





### 4.3.1. Phương pháp phân tích cây mục tiêu

#### Bước 1: Xác định các giải pháp tiềm năng

Nghiên cứu cây mục tiêu và nhóm các mục tiêu với nhau để xác định “giải pháp” tiềm năng tổng thể. Nhóm các mục tiêu bằng cách gom các mục tiêu có mối quan hệ trực tiếp với nhau theo quan hệ nhân - quả (Biểu đồ 7: Chọn lựa mục tiêu, tr. 24).

Ở bước phân tích trước, các giải pháp tiềm năng hoặc các khó khăn trong việc giải quyết các vấn đề theo các cách khác nhau có thể đã được thảo luận rất kỹ. Các vấn đề và giải pháp này cần được xem xét kỹ lưỡng hơn để quyết định phạm vi can thiệp phù hợp trước khi tiến hành thiết kế dự án chi tiết.

#### Bước 2: Chọn ra giải pháp phù hợp nhất

Dựa vào một chuỗi các các giải pháp đã được xác định trên cây mục tiêu, lúc này nhóm dự án phải cân nhắc các giải pháp đang có và chọn ra một giải pháp phù hợp nhất cho nhóm thực hiện dự án, từ đó quyết định phạm vi dự án can thiệp. Có nhiều công cụ có thể sử dụng cho bước này. Hai công cụ được trình bày trong tài liệu này là **bảng phân tích mục tiêu** và **phân tích SWOT**. (Phụ lục 2, tr.54, để có giải thích chi tiết cách thức chọn giải pháp phù hợp nhất).

Bảng phân tích mục tiêu (Biểu đồ 8 dưới đây) tổng hợp và sắp xếp thông tin của từng vấn đề vào bảng so sánh. Đây là một công cụ hữu ích giúp khuyến khích thảo luận và trao đổi giữa nhóm thiết kế và nhóm thực hiện dự án can thiệp. Thông thường, chất lượng của việc phân tích và tính khả thi của các quyết định được đưa ra sẽ phụ thuộc vào chất lượng và mức độ chính thống của dữ liệu đang được phân tích (bao gồm thông tin về chi phí, giá cả, tính sẵn có, tập quán của địa phương ...). Có thể dùng số để đo lường các tiêu chí khác nhau.

**BIỂU ĐỒ 8**  
**Bảng phân tích mục tiêu**

Sự kết hợp giữa các mục tiêu nào sẽ đáp ứng được nhu cầu của người hưởng lợi một cách hiệu quả nhất?	Giải pháp A Nâng cao năng lực cho trường học	Giải pháp B Nâng cao năng lực cho cộng đồng	Giải pháp C Nâng cao năng lực cho CQĐP	Giải pháp D (kết hợp giải pháp A & B)
1. Mục tiêu nào phù hợp với các <b>nguyên tắc cơ bản, sứ mệnh và chính sách</b> của CTĐ-TLLĐ?	2	3	1	3
2. Sự kết hợp của các mục tiêu nào mà <b>tổ chức và nhóm thực hiện dự án có năng lực</b> thực hiện hiệu quả nhất?	2	3	1	3
3. Các <b>tổ chức khác</b> có đang giải quyết vấn đề này không?	2	2	1	2
4. <b>Trò ngại và rủi ro:</b> dự án chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố ngoại cảnh như thế nào? (Phần 5.4, tr.31)	2	1	2	1
5. Làm thế nào để hỗ trợ tốt nhất cho việc <b>địa phương có thể tự làm chủ dự án</b> ?	3	1	2	3
6. Làm thế nào chúng ta có thể tôn trọng <b>văn hóa địa phương</b> ?	3	2	3	3
7. Lựa chọn nào có tính <b>hiệu quả về chi phí</b> nhiều nhất?	3	3	2	3
<b>Tổng điểm</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>18</b>

(ví dụ: thang điểm từ 1 đến 3, trong đó 3 là tích cực nhất, và 1 là ít tích cực nhất); giải pháp nào được nhiều điểm nhất sẽ được chọn. Ví dụ ở Biểu đồ 8 sử dụng một bộ tiêu chí, tuy nhiên các tiêu chí được lựa chọn cần phù hợp với bối cảnh. Có thể sử dụng phân tích SWOT như đã giới thiệu ở phần trước (Biểu đồ 4, tr. 20) để phân tích mục tiêu.

Đối với ví dụ này, phân tích SWOT dùng để phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của một chiến lược xây dựng năng lực cộng đồng tiềm năng. Sử dụng tiêu chí tương tự như bảng trên để làm phân tích SWOT. Sử dụng phân tích SWOT theo hai cách khác nhau (ở phần này và ở phần trước để “phân tích nội lực”) cho thấy rằng, cũng như các công cụ khác, có nhiều cách áp dụng và không nhất thiết chỉ sử dụng cho một thời điểm nhất định trong tiến trình lập kế hoạch.

**Biểu đồ 9. Phân tích SWOT cho chiến lược xây dựng năng lực cộng đồng**

ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tiếp cận trực tiếp với các bên trong cộng đồng</li> <li>&gt; Mang tính bền vững do xây dựng được kiến thức cho cộng đồng.</li> </ul> <p>Chi phí tương đối thấp do không cần trang thiết bị đắt tiền.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Không giải quyết được các vấn đề liên quan đến tổ chức (chính quyền) rộng hơn.</li> <li>&gt; Không đáp ứng được nhu cầu cải thiện cơ chế quản lý thảm họa trong Hội Quốc Gia.</li> </ul>
CƠ HỘI	THÁCH THỨC
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cải thiện các mối liên kết với cộng đồng cho các dự án/chương trình khác của Hội Quốc Gia</li> <li>&gt; Tăng cường sự hiểu biết của Hội quốc gia về các vấn đề của cộng đồng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mất nhiều thời gian thiết lập mối quan hệ với cộng đồng và xác định nhu cầu chính xác .</li> <li>&gt; Phụ thuộc vào mức độ quan tâm và mong muốn của cộng đồng.</li> <li>&gt; Tốn thời gian đi thực địa.</li> </ul>

Dựa trên ví dụ ở Biểu đồ 7: Lựa chọn các mục tiêu, tr. 24, căn cứ vào các phân tích đã thực hiện phía trên:

- > Nhóm thực hiện dự án (nhóm quản lý thảm họa của Hội quốc gia đang làm việc ở quốc gia của họ) quyết định thực hiện chương trình quản lý thảm họa gồm có hai dự án (hay còn gọi là hợp phần của chương trình), kết hợp hai nhóm mục tiêu - “xây dựng năng lực cho trường học” và “xây dựng năng lực cho cộng đồng”.
- > Nhóm mục tiêu thứ 3 (“xây dựng năng lực của chính quyền địa phương”) được loại bỏ bởi vì mục tiêu này do các đối tác khác đảm trách (ví dụ: Chính phủ hoặc cơ quan Liên Hiệp Quốc) và cũng bởi vì nhóm thực hiện dự án không có năng lực hoặc sứ mệnh trong lĩnh vực này như trong lĩnh vực hoạt động dựa vào cộng đồng và trường học.
- > Các yếu tố bên ngoài mà chương trình không thể giải quyết được hiện tại được xác định có ít rủi ro nhưng sẽ được xem xét lại lần nữa một cách chi tiết hơn ở Phần 5.4, tr.31.

## 5. Giai đoạn thiết kế

Giai đoạn thiết kế bao gồm việc làm rõ các mục tiêu của dự án can thiệp thông qua định nghĩa các kết quả mong đợi mà dự án muốn đạt được ở các cấp độ sao cho chính xác và có thể đo lường được. Giai đoạn thiết kế cũng bao gồm việc xác định các hoạt động và nguồn lực cần có để đạt được kết quả mong đợi cũng như việc xác định các chỉ số thông qua đo lường các kết quả này.

### > 5.1. Định nghĩa kết quả và mục tiêu

“Kết quả” được định nghĩa là “tác động của các hoạt động, và có thể là kết quả mong đợi hoặc ngoài mong đợi, tích cực hoặc tiêu cực”. Kết quả mong đợi mà một dự án

can thiệp đề ra để đạt được, thường gọi là “mục tiêu” và là cơ sở cho lập kế hoạch.

Kết quả và mục tiêu có thể được chia theo sự gia tăng về mức độ quan trọng, đôi khi được gọi là “chuỗi kết quả” hoặc “cấp độ mục tiêu”, như được trình bày ở Biểu đồ 10. Các thuật ngữ được giải thích ở Phần 5.2 và các ví dụ được nêu ở Phần 5.3.

Các cấp độ kết quả/mục tiêu khác nhau được xây dựng theo thông tin thu được từ giai đoạn đánh giá ban đầu và giai đoạn phân tích và được sắp xếp theo một bảng tóm tắt hoặc theo cấu trúc khác. Công cụ thường dùng nhất là ma trận khung hợp lý (logframe).

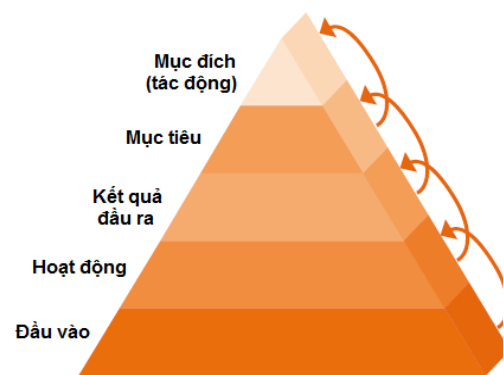
### > 5.2. Khung hợp lý

Khung hợp lý là một bảng gồm có bốn hàng và bốn cột trình bày tóm tắt các khía cạnh chính của chương trình/dự án. Khung hợp lý đặt ra một chuỗi các mối quan hệ nhân quả có tính hợp lý (lô-gic) dựa vào chuỗi kết quả/các cấp độ mục tiêu. Quy trình xây dựng và lựa chọn mục tiêu như đã giải thích ở phần trên được dùng làm cơ sở cho các mục tiêu được nêu trong khung hợp lý.

Có nhiều mẫu khác nhau được sử dụng cho khung hợp lý, điều quan trọng là cần có sự hiểu biết rõ ràng và thống nhất các thuật ngữ được sử dụng trong khung hợp lý. Biểu đồ 11 trình bày biểu mẫu, thuật ngữ và định nghĩa mà tài liệu hướng dẫn này khuyến khích sử dụng trong Hiệp hội.

Khung hợp lý không cho ta thấy từng chi tiết của một chương trình/dự án. Các chi tiết như đề xuất dự án, ngân sách và lịch hoạt động, có thể được xây dựng riêng và thường đi kèm với khung hợp lý. Tuy nhiên, các tài liệu này phải có liên kết rất rõ ràng với khung hợp lý. Khung hợp lý không chỉ dùng cho thiết kế một chương trình/dự án, mà còn là cơ sở cho thực hiện, giám sát và đánh giá dự án. Đây là tài liệu thường xuyên được cập nhật và điều chỉnh (khi cần thiết), do vậy cần có sự tham khảo ý kiến và điều chỉnh trong suốt chu kỳ thực hiện dự án can thiệp.

**Phần tiếp theo trình bày cách xây dựng khung hợp lý theo trình tự có cấu trúc. Tuy nhiên, điều quan trọng cần ghi nhớ là việc xây dựng khung hợp lý có thể được tiếp cận theo nhiều cách khác nhau. Đây là một quá trình hoàn thiện bằng cách thử nghiệm và phát hiện sai sót.**



**BIỂU ĐỒ 10**  
**Chuỗi kết quả/cấp độ mục tiêu**



Có một cách là điền tất cả các mục tiêu trước, sau đó kiểm tra xem các mục tiêu có thực tế hay không bằng cách xem xét các giả định ở mỗi cấp, tiếp theo là điền các chỉ số và phương tiện kiểm chứng. Đây là cách thức được sử dụng trong tài liệu hướng dẫn này. Một cách thức khác là hoàn thành các mục tiêu cùng với các chỉ số và phương tiện kiểm chứng, sau đó mới xây dựng các giả định.

Mỗi khi đưa các nội dung vào khung hợp lý, cần rà soát các thông tin đã được tổng hợp và điều chỉnh nếu cần thiết. Tuy vậy, lựa chọn một trong các phương pháp tiếp cận chung để hoàn thành khung hợp lý đôi lúc giúp ích cho nhóm thiết kế dự án. Do vậy, trình tự các bước trình bày ở đây chỉ mang tính hướng dẫn tham khảo. Nhóm thiết kế dự án có thể sử dụng nếu thấy hữu ích. Các ví dụ về các mục tiêu khác nhau được lấy từ ví dụ khung hợp lý hoàn chỉnh ở Biểu đồ 15, tr.40-41.

**BIỂU ĐỒ 11. Khung hợp lý: Định nghĩa các thuật ngữ**

<b>Cấp độ mục tiêu</b> (Muốn đạt được điều gì)	<b>Chỉ số</b> (Đo lường sự thay đổi như thế nào)	<b>Phương tiện kiểm chứng</b> (Lấy thông tin ở đâu và bằng cách nào)	<b>Giả định</b> (Các yếu tố khác cần lưu ý)
<b>Mục đích</b> Kết quả dài hạn mà dự án can thiệp muốn đạt được thông qua thực hiện dự án và cũng có thể do các yếu tố bên ngoài dự án đóng góp thêm.	<b>Chỉ số tác động</b> Tiêu chí về định lượng và/hoặc định tính để đo lường tiến độ thực hiện so với mục tiêu dài hạn.	Thông tin về các chỉ số được thu thập thế nào (có thể bao gồm ai sẽ thu thập thông tin và định kỳ thu thập thông tin).	Các yếu tố bên ngoài vượt ngoài tầm kiểm soát của dự án can thiệp, là các yếu tố cần thiết để mục tiêu dài hạn đạt kết quả cao hơn.
<b>Mục tiêu</b> Kết quả dài hạn mà dự án can thiệp muốn đạt được thông qua thực hiện dự án và cũng có thể do các yếu tố bên ngoài dự án đóng góp thêm.	<b>Chỉ số mục tiêu</b> Tiêu chí về định lượng và/hoặc định tính để đo lường tiến độ thực hiện so với các mục tiêu ngắn hạn.	Như trên	Các yếu tố bên ngoài vượt ngoài tầm kiểm soát của dự án can thiệp, là các yếu tố cần thiết để các mục tiêu ngắn hạn đạt được mục tiêu dài hạn.
<b>Kết quả đầu ra</b> Những sản phẩm, hàng hóa và hỗ trợ cụ thể nhìn thấy được và các kết quả trước mắt dẫn đến đạt được mục tiêu.	<b>Chỉ số kết quả</b> Tiêu chí về định lượng và/hoặc định tính để đo lường tiến độ thực hiện so với các kết quả đầu ra.	Như trên	Các yếu tố bên ngoài vượt ngoài tầm kiểm soát của dự án can thiệp, là các yếu tố cần thiết nếu kết quả dẫn đến đạt được mục tiêu ngắn hạn.
<b>Hoạt động</b> Một loạt các công việc cần thực hiện để đạt được các kết quả đầu ra	<b>Đầu vào</b> Nhân lực và vật lực cần có để thực hiện các hoạt động	<b>Kinh phí (và nguồn kinh phí)</b> Tóm tắt các kinh phí cho mỗi nguồn lực/hoạt động đã được xác định, có thể ghi rõ nguồn kinh phí lấy từ đâu.	Các yếu tố bên ngoài vượt ngoài tầm kiểm soát của dự án can thiệp, là các yếu tố cần thiết để các hoạt động đạt được kết quả đầu ra.

### > 5.3. Thiết kế mục tiêu

Ở bước này, các mục tiêu dự kiến được lựa chọn từ cây mục tiêu cần được đưa vào khung hợp lý và hoàn thiện thêm nếu cần thiết để có thể thiết kế được một chuỗi mục tiêu cho dự án can thiệp. Theo phương pháp quản lý theo kết quả, khung hợp lý phải tập trung vào việc đạt được những thay đổi thực sự có thể đo lường được.

Tất cả các mục tiêu cần được viết bằng các câu đơn giản, rõ ràng và chính xác, mô tả được kết quả mong đợi mà dự án muốn đạt được. Các cấp độ mục tiêu khác nhau trình bày trong Bảng 2 ở đây giải thích cụ thể hơn.

#### Mục đích

“Mục tiêu đích” là một câu viết đơn giản và rõ ràng, mô tả “các kết quả dài hạn mà dự án can thiệp muốn đạt được qua việc thực hiện dự án và có thể có sự đóng góp của các yếu tố ngoài dự án”. Nó cần phản ánh mục tiêu quan trọng cuối cùng mà dự án can thiệp muốn đạt được, đó là tình trạng cần được thay đổi. Đây là cấp độ cao nhất của kết quả mà chúng ta khó kiểm soát được.

Cấp độ mục tiêu	Chỉ số	Phương tiện kiểm chứng	Giả định
Mục đích			
Mục tiêu			
Kết quả đầu ra			
Hoạt động			

Chẳng hạn, mục đích của dự án dinh dưỡng cho bà mẹ/trẻ em có thể là: “Giảm tỉ lệ tử vong do suy dinh dưỡng tại các xã dự án”. Ngoài dự án dinh dưỡng này, còn có các yếu tố khác có thể góp phần làm giảm tỉ lệ tử vong ở trẻ em. Các dự án can thiệp khác về sức khỏe như chiến dịch tiêm chủng hoặc xây dựng các trạm y tế có thể có tác động đến giảm tỉ lệ tử vong ở trẻ em. Các dự án sinh kế nhằm tăng thu nhập hộ gia đình cũng có thể đóng góp làm giảm tỉ lệ tử vong ở trẻ em.

Thông thường, mục đích có thể được xây dựng từ mục tiêu chính được xác định từ cây mục tiêu (xem Biểu đồ 6 tr.24). Mục đích cũng có thể được lấy từ mục tiêu ở cấp thấp hơn của cây mục tiêu, đặc biệt trong trường hợp mục tiêu chính được xác định ban đầu ở cấp quá cao (như “cải thiện đời sống chung của cộng đồng”).

“Tác động” thường chỉ được sử dụng để nói đến kết quả dài hạn thực sự do dự án can thiệp đem lại, có thể tích cực hoặc tiêu cực, sơ cấp hoặc thứ cấp, trực tiếp hoặc gián tiếp, mong muốn hoặc không mong muốn. Tác động nói đến kết quả dài hạn cùng cấp độ với mục đích, nhưng mục đích chỉ nói đến kết quả tích cực mong muốn của dự án can thiệp.

**Ví dụ mục đích của dự án**

---

Giảm tỷ lệ người chết và bị thương liên quan đến thảm họa ở huyện X.

#### Mục tiêu

“Mục tiêu” là “các kết quả ban đầu mà một dự án can thiệp mong muốn đạt được, phổ biến nhất là các kết quả liên quan đến kiến thức, thái độ hoặc thực hành của người hưởng lợi”. Việc đạt được (các) mục tiêu phải đóng góp trực tiếp vào việc đạt được mục đích chung của dự án. Mục tiêu là các kết quả mong đợi trung hạn của một dự án can thiệp. Bạn có ít quyền kiểm soát đối với mục tiêu hơn là đối với kết quả đầu ra.

11. Tham khảo danh mục các thuật ngữ, của OECD/DAC (Ủy ban hỗ trợ phát triển), Nhóm làm việc về Đánh giá viện trợ, Các thuật ngữ dùng trong Đánh giá và Quản lý theo kết quả, 2002.

Mục tiêu thường được xây dựng ở cấp thấp hơn tiếp theo trong cây mục tiêu (Biểu đồ 6, tr.24). Mục đích và mục tiêu của một dự án can thiệp thường được lấy ra từ kế hoạch chiến lược của tổ chức hoặc được định hướng bởi kế hoạch chiến lược này. Ngay cả trong trường hợp này, quy trình xác định mục tiêu dựa vào phân tích vẫn là một bước quan trọng để kiểm tra xem có cần bổ sung thêm các mục tiêu cụ thể cho bối cảnh đó hay không. Đây cũng là bước thẩm định cần thiết để khẳng định tính phù hợp của chiến lược mang tính bao trùm trong một bối cảnh cụ thể mà dự án/chương trình đang được xây dựng. Có thể lấy một hay nhiều mục tiêu, tùy thuộc vào bối cảnh của dự án can thiệp.

#### Ví dụ mục tiêu 1 của dự án

Năng lực chuẩn bị và ứng phó với thảm họa của cộng đồng được nâng cao.

#### Kết quả đầu ra

“Kết quả đầu ra” là “những sản phẩm, hàng hóa và hỗ trợ cụ thể nhìn thấy được và các kết quả trước mắt dẫn đến việc đạt được mục tiêu”. Đó là những kết quả đầu tiên thu được từ triển khai hoạt động, chúng ta có thể kiểm soát các kết quả này tốt nhất.

Kết quả đầu ra cần miêu tả tất cả các kết quả cần phải đạt được để đạt được chính xác các mục tiêu. Thông thường, các kết quả đầu ra chính có thể được xây dựng từ các mục tiêu ở cấp thấp hơn tiếp theo của cây mục tiêu, nhưng cần phải làm rõ xem liệu có kết quả đầu ra nào bị bỏ sót hoặc không thật sự cần thiết không.

#### Ví dụ kết quả đầu ra (cho mục tiêu 1)

- 1.1. Kế hoạch Quản lý thảm họa được xây dựng bởi Ban Quản lý thảm họa của cộng đồng.
- 1.2. Hệ thống cảnh báo sớm được thiết lập để giám sát rủi ro thảm họa.
- 1.3. Nhận thức của cộng đồng về các biện pháp phòng ngừa và ứng phó thảm họa được nâng cao.

#### Hoạt động

“Hoạt động” là một loạt các công việc cần thực hiện để đạt được kết quả đầu ra. Hoạt động là các công việc triển khai hàng ngày cần được thực hiện để đạt được kết quả đầu ra, và rộng hơn nữa là mục tiêu của dự án/chương trình.

Không phải lúc nào cũng đưa hoạt động vào khung hợp lý. Đôi lúc các hoạt động được trình bày chi tiết, đôi lúc được trình bày tóm tắt, và đôi lúc hoàn toàn không có trong khung hợp lý. Trong trường hợp hoạt động được trình bày tóm tắt hoặc không đưa vào khung hợp lý, thì cần trình bày các hoạt động một cách chi tiết hơn trong một tài liệu riêng biệt, sử dụng lịch hoạt động (kế hoạch hoạt động) (Phần 6.1, tr.42).

#### Ví dụ hoạt động (cho kết quả đầu ra 1.1)

- 1.1. Tổ chức 10 cuộc họp lập kế hoạch cấp cộng đồng
- 1.2. Tổ chức tập huấn cho hướng dẫn viên đồng đẳng và giảng viên chuyên nghiệp
- 1.3. Xây dựng/dịch tài liệu nâng cao nhận thức quản lý thảm họa

### Đầu vào/nguồn lực, kinh phí và nguồn kinh phí

Đầu vào/nguồn lực là các trang thiết bị và phương tiện cần thiết để thực hiện các hoạt động theo kế hoạch. Khái niệm này bao gồm nhân sự cần có (số lượng và chuyên môn/kinh nghiệm), trang thiết bị, cơ sở vật chất, hỗ trợ kỹ thuật, kinh phí, dịch vụ thuê ngoài, v.v.

#### Ví dụ đầu vào (cho kết quả đầu ra 1.1)

Địa điểm để tổ chức họp, giảng viên/hướng dẫn viên, tài liệu tập huấn. Kinh phí/nguồn kinh phí: 20,000 Frãng Thụy Sĩ (lời kêu gọi), 3,000 Frãng Thụy Sĩ (gây quỹ ở địa phương), thời gian tình nguyện viên tham gia, địa điểm tổ chức họp được đóng góp.

### 5.3.1. Xác minh mức độ hợp lý của mục tiêu - quan hệ “NẾU-THÌ”

Cột đầu tiên trong ma trận khung hợp lý nêu tóm tắt logic “phương tiện để đạt kết quả cuối cùng” của dự án/chương trình (còn được gọi là “tính hợp lý của can thiệp”). Khi chúng ta đọc cấp độ các mục tiêu từ dưới lên, cấp độ được trình bày như sau:

- NẾU** đầu vào được cung cấp đủ, **THÌ hoạt động** có thể được thực hiện.
- NẾU hoạt động** được thực hiện, **THÌ kết quả đầu ra** có thể được tạo ra.
- NẾU kết quả đầu ra** được tạo ra, **THÌ mục tiêu** của dự án sẽ đạt được.
- NẾU mục tiêu** của dự án đạt được, **THÌ** sẽ đóng góp vào việc đạt được **mục đích**.

Ngược lại chúng ta cũng có thể diễn đạt như sau:  
**NẾU** chúng ta mong muốn góp phần đạt được **mục đích**, **THÌ** chúng ta phải đạt được **mục tiêu** dự án.  
**NẾU** chúng ta mong muốn đạt được **mục tiêu** dự án, **THÌ** chúng ta phải tạo ra được **kết quả đầu ra**.  
**NẾU** chúng ta mong muốn đạt được **kết quả đầu ra**, **THÌ** các **hoạt động** cụ thể cần được thực hiện.  
**NẾU** chúng ta mong muốn thực hiện các **hoạt động** cụ thể, **THÌ** chúng ta phải có đủ **đầu vào** cần thiết.

Tính hợp lý (lô-gic) này được kiểm chứng và làm rõ bằng cách phân tích giả định ở cột thứ tư của khung hợp lý.

### > 5.4. Giả định và rủi ro

“Giả định” trong khung hợp lý là các yếu tố bên ngoài có tầm ảnh hưởng quan trọng tới thành công của dự án can thiệp nhưng nằm ngoài tầm kiểm soát của dự án. Các giả định là “có thể” xảy ra, hoặc không chắc chắn xảy ra.

Ví dụ, đối với một dự án nông nghiệp thực hiện ở nơi không thường xuyên xảy ra hạn hán, khi đó giả định có thể là: “Không có hạn hán xảy ra trong quá trình thực hiện dự án”. Yếu tố bên ngoài này rõ ràng nằm ngoài tầm kiểm soát của nhóm thực hiện dự án và có ảnh hưởng đến thành công của dự án nếu điều này không có thật và hạn hán có xảy ra.

Các ví dụ về yếu tố bên ngoài vượt ngoài tầm kiểm soát của dự án gồm các thay đổi về kinh tế và chính trị, chiến tranh/nội chiến, và các hành động của các tổ chức khác như các cơ quan nhà nước, tổ chức tư nhân và tổ chức dân sự.

Cấp độ mục tiêu	Chỉ số	Phương tiện kiểm chứng	Giả định
Mục đích			
Mục tiêu			
Kết quả đầu ra			
Hoạt động			



**Xác định các giả định là bước quan trọng vì giả định giúp kiểm chứng xem liệu các mục tiêu đề ra có hợp lý và có đủ cơ sở hay không** hay các mục tiêu dựa trên sự lạc quan không thực tế hoặc dựa vào kết quả đánh giá ban đầu kém chất lượng. Việc xây dựng các giả định là sự “kiểm tra tính thực tế” để đảm bảo mức độ thành công của một dự án can thiệp và có thể dẫn đến sự điều chỉnh mục tiêu và chỉ số (xem Phần 4.8).

Điều quan trọng là cần phải giám sát các giả định trong suốt giai đoạn thực hiện dự án để quyết định xem kiểm soát các giả định như thế nào. Ví dụ, xảy ra hạn hán ngoài mong đợi, thì nhóm thực hiện dự án phải xem xét tìm ra các nguồn nước thay thế. Trong trường hợp các yếu tố vượt xa tầm kiểm soát của dự án - như đại dịch bùng phát hoặc tình hình nội chiến trở nên trầm trọng - nhóm dự án sẽ phải cân nhắc đến việc giảm quy mô hoặc thậm chí kết thúc dự án.

#### **Sự khác nhau giữa giả định và rủi ro là gì?**

Giả định mô tả rủi ro bằng câu viết mang tính tích cực về điều kiện cần đáp ứng nếu dự án muốn đạt được mục tiêu. Rủi ro là “tình hình an ninh trở nên xấu hơn”, có thể được viết thành giả định là “tình hình an ninh chính trị vẫn ổn định”. Các rủi ro thường được xác định ở giai đoạn đánh giá ban đầu và được chuyển thành giả định trong giai đoạn thiết kế khung hợp lý.

Có một số phương pháp để xác định giả định nào cần giám sát trong quá trình can thiệp, thông thường dựa vào một chuỗi các câu hỏi quan trọng. Quy trình xác định giả định có vẻ phức tạp khi bắt đầu, nhưng khi chúng ta quen thuộc với việc thiết kế khung hợp lý, quy trình xác định sẽ trở nên dễ dàng hơn. Phần tiếp theo là sáu bước giúp xác định các giả định, đi kèm với hai ví dụ minh họa cách thức áp dụng các bước đối với hai giả định tiềm năng trong đó có một giả định có thật (Xem Biểu đồ 13: Hướng dẫn xác định giả định, tr.34).

### **5.4.1. Các bước được khuyến nghị để xác định giả định**

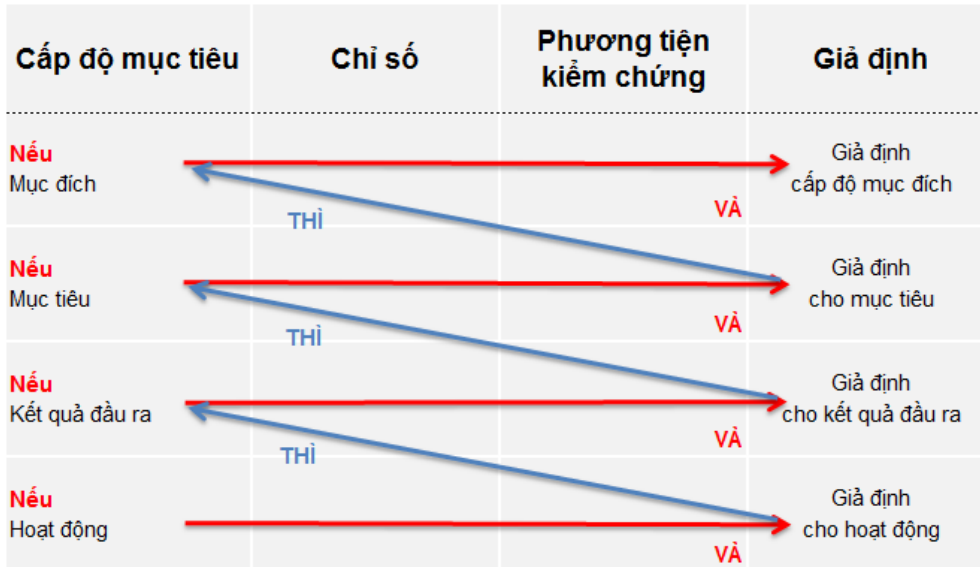
#### **Bước 1: Xác định các yếu tố bên ngoài/rủi ro**

Bước này thường được làm trong giai đoạn đánh giá ban đầu hoặc giai đoạn phân tích trong quá trình lập kế hoạch, thí dụ như: phân tích vấn đề, phân tích SWOT hoặc các công cụ khác. Bước này cũng có thể được làm bằng cách xem xét từng mục tiêu trong khung hợp lý và đặt câu hỏi như: điều gì có thể làm cản trở việc đạt được mục tiêu này.

**Bước 2: Viết lại các yếu tố tác động bên ngoài/ rủi ro thành các giả định - tức là các câu viết về điều kiện mang tính tích cực cần thiết cho sự thành công của can thiệp.**

Giả định xác định các vấn đề hoặc rủi ro tiềm năng có thể gây cản trở cho việc đạt được các mục tiêu, tuy nhiên các vấn đề/rủi ro tiềm năng được viết thành các điều kiện cần cho sự thành công của dự án/chương trình (như đã nói ở phần trên về sự khác nhau giữa giả định và rủi ro).

BIỂU ĐỒ 12  
Kiểm tra “Nếu và Thì”



### Bước 3: Sắp xếp các giả định tương xứng mục tiêu

Mỗi một giả định cần phải gắn với một mục tiêu cụ thể trong khung hợp lý - giả định là các điều kiện cần có thật để đạt một cấp độ kết quả dẫn đến đạt được kết quả tiếp theo. Ví dụ: Giả định “*giá vật liệu xây dựng ổn định trong phạm vi ngân sách dự án*” áp dụng cho kết quả “*bộ dụng cụ làm nhà tạm được cấp phát*”. Trắc nghiệm “nếu và thì” giúp nhận diện giả định đúng cho cấp độ đúng, chẳng hạn:

- > **NẾU** “*Bộ dụng cụ làm nhà tạm được cấp phát*”
- > **VÀ** “*Giá vật liệu xây dựng ổn định trong phạm vi ngân sách dự án*” là thật
- > **THÌ** mục tiêu “*cải thiện sự tiếp cận về nhà tạm tại các cộng đồng mục tiêu*” sẽ đạt được.

Ở một vài trường hợp, một giả định chung có thể áp dụng cho tất cả các mục tiêu, như: “*Tình hình chính trị ổn định cho phép việc triển khai thực hiện dự án*”. Cách tốt nhất là xác định giả định chung cho cấp độ mục đích, và chúng ta cần hiểu là giả định này cũng có tác động đến tất cả các mục tiêu bên dưới nếu như giả định này không có thật.

### Bước 4: Kiểm tra lại xem giả định có thực sự quan trọng

Giả định quá mức có thể làm cho khung hợp lý và giám sát phức tạp. Do vậy, chỉ nên hạn chế ở những giả định mà đe dọa đến sự thành công của dự án nếu giả định đó không có thật.

Ví dụ, đối với đầu ra “*bộ dụng cụ làm nhà tạm được cấp phát*”, thì không cần thiết đưa ra giả định “*giao thông công cộng vẫn duy trì hoạt động trong khu vực*” nếu như bộ dụng cụ được cấp phát bằng xe của tổ chức và người dân đi bộ đến nhận. Tuy nhiên, giả định liên quan đến giao thông công cộng có thể phù hợp với kết quả khác của dự án, ví dụ: “*các tình nguyện viên trong khu vực được tập huấn về kỹ năng làm nhà tại văn phòng trung ương*”, nếu tình nguyện viên phải sử dụng phương tiện công cộng để tham dự lớp tập huấn.

**BIỂU ĐỒ 13. Phương pháp xác định giả định**

Các bước thực hiện	Hai ví dụ về giả định tiềm năng cho một dự án sinh kế về đánh bắt cá	
1. Xác định các yếu tố tác động bên ngoài/rủi ro quan trọng.	Nguồn cung cấp cá của địa phương bị suy giảm.	Suy thoái kinh tế đe dọa đến thị trường cho sản phẩm cá.
2. Chuyển yếu tố đó thành giả định - bằng cách viết lại theo hướng tích cực cần thiết cho sự thành công của dự án.	Nguồn cung cấp cá không bị suy giảm do đánh bắt vượt quá định mức cho phép.	Suy thoái kinh tế không đe dọa đến thị trường cho sản phẩm cá.
3. Sắp xếp giả định tương xứng với mục tiêu cụ thể	<p>Cấp mục tiêu:  <b>NẾU</b> chúng ta đạt mục tiêu "hỗ trợ sự phát triển của doanh nghiệp đánh bắt cá qui mô nhỏ tại các cộng đồng dự án"  <b>VÀ</b> giả định "nguồn cung cấp cá ở địa phương không bị suy giảm" là có thật  <b>THÌ</b> chúng ta có thể góp phần đạt mục đích "cải thiện đời sống của cộng đồng dự án".</p>	<p>Cấp mục tiêu:  <b>NẾU</b> chúng ta đạt kết quả "hỗ trợ sự phát triển của doanh nghiệp đánh bắt cá qui mô nhỏ tại các cộng đồng dự án".  <b>VÀ</b> giả định "suy thoái kinh tế không đe dọa đến thị trường cho sản phẩm cá" là có thật.  <b>THÌ</b> chúng ta có thể góp phần đạt mục đích "cải thiện đời sống của cộng đồng dự án".</p>
4. Kiểm tra lại xem giả định có thật sự quan trọng hay không	Có - nguồn cung cấp đầy đủ cần thiết cho phát triển hình thức sinh kế dựa vào nghề cá.	Có - nền kinh tế mạnh cần thiết cho phát triển hình thức sinh kế dựa vào nghề cá.
5. Kiểm tra lại xem giả định có thật sự nằm ngoài tầm kiểm soát của dự án hay không	<p><b>Điều này không được đưa vào khung hợp lý như là một giả định</b> bởi vì dự án có thể kiểm soát được điều này bằng cách, ví dụ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; thiết kế các hoạt động và mục tiêu để đào tạo cho các ngư dân địa phương; và</li> <li>&gt; đạt được sự đồng thuận của cộng đồng về quyền và thời gian đánh bắt cá nhằm hạn chế việc đánh bắt quá mức</li> </ul>	Mặc dù dự án có thể dự đoán được sự suy thoái của nền kinh tế, nhưng điều này vẫn nằm ngoài tầm kiểm soát của dự án trong việc ngăn ngừa suy thoái
6. Kiểm tra xem giả định có thể xảy ra hay không	Điều này không được cho là một giả định bởi vì có thể kiểm soát được (như đã trình bày ở bước 5)	<p><b>Điều này được đưa vào khung hợp lý như là một giả định</b> bởi vì có lý do mà suy thoái có thể xảy ra, mặc dù có thể không chắc chắn hoặc không có khả năng. Do vậy, cần giám sát tình hình nền kinh tế trong quá trình thực hiện dự án can thiệp.</p>

**Bước 5: Kiểm tra xem giả định có nằm ngoài tầm kiểm soát của dự án không**

Không đưa ra các giả định mà dự án can thiệp có thể tự giải quyết được. Chẳng hạn như, trong bối cảnh của dự án cải thiện sức khỏe, "người dân chấp nhận các thông điệp về vệ sinh cá nhân", có thể không phải là giả định tốt vì nhóm thực hiện dự án có thể tuyển dụng cán bộ hoặc tình nguyện viên được đào tạo phù hợp để tham vấn với cộng đồng ở địa bàn dự án về việc thiết kế và quảng bá các thông điệp vệ sinh mà người dân sẽ chấp nhận được.

**Bước 6: Kiểm tra xem giả định có thể xảy ra không**

Một giả định cần được đưa vào khung hợp lý và giám sát là giả định mà "có thể" xảy ra, tức là *một yếu tố bên ngoài quan trọng rất có khả năng là có thật, nhưng vẫn có khả năng có thể không có thật*. Do yếu tố không chắc chắn này, chúng ta cần giám sát yếu tố bên ngoài này trong suốt quá trình thực hiện dự án để có thể có biện pháp giải quyết nếu cần thiết.

Các yếu tố tác động bên ngoài "chắc chắn" hoặc "không chắc chắn" cần có hành động khác nhau. Một yếu tố bên ngoài quan trọng **chắc chắn có thật không nên đưa vào làm giả định**. Chắc chắn là điều kiện tích cực sẽ xảy ra, vì vậy không cần phải có hành động can thiệp.

Một yếu tố bên ngoài quan trọng **không chắc chắn** có thật không nên đưa vào làm giả định. Cần điều chỉnh thiết kế dự án/chương trình cần để có thể giải quyết yếu tố bên ngoài rủi ro như vậy.

Nếu như không thể điều chỉnh dự án can thiệp để giải quyết một yếu tố bên ngoài mà yếu tố đó không chắc chắn có thật (tức là có nguy cơ cao), thì đó có thể là dự án can thiệp không có tính khả thi và cần được kiểm tra lại.

**> 5.5. Chỉ số**

Một chỉ số là một đơn vị đo lường nhằm xác định tiến độ đang được thực hiện ở mức độ nào hướng tới việc đạt kết quả mong đợi (mục tiêu). Chỉ số cho biết thông tin nào cần thu thập nhằm trả lời các câu hỏi chính về tiến độ thực hiện dự án can thiệp. Các câu hỏi này liên quan đến các tiêu chí đánh giá khác nhau (được ghi trong ngoặc đơn sau mỗi câu hỏi).<sup>12</sup>

- > Chúng ta đã làm được bao nhiêu? Chúng ta đã sử dụng bao nhiêu nguồn lực để đạt được điều này? (*hiệu suất*)
- > Chúng ta có đạt được những gì chúng ta đã đề ra không? (*hiệu quả*)
- > Người hưởng lợi đánh giá thế nào về công việc của chúng ta? (*phù hợp*)
- > Dự án có đáp ứng được nhu cầu thực sự hay không? (*hiệu quả và phù hợp*)
- > Công việc chúng ta đang làm có đạt được mục đích không? (*tác động*)
- > Những lợi ích đối với người dân có mang tính lâu dài, sau khi dự án kết thúc hay không? (*bền vững*)

Thông tin được thu thập về các chỉ số khi đó được sử dụng để đánh giá tiến độ và định hướng cho việc ra quyết định cho việc thực hiện, giám sát và đánh giá dự án. Thông tin này còn giúp rút ra bài học kinh nghiệm từ dự án nhằm tiếp tục phát huy các kinh nghiệm thành công và tránh lặp lại các sai phạm.

Chỉ số có thể là định lượng (ví dụ: tỉ lệ phần trăm nông dân áp dụng kỹ thuật mới, số công trình vệ sinh được xây dựng hoặc nâng cấp) hoặc có thể là định tính (ví dụ: mức độ cam kết của người dân với việc sử dụng kỹ thuật mới, nhận thức của người hưởng lợi về chất lượng của các công trình vệ sinh được dự án xây dựng). Cách tốt nhất là sử dụng kết hợp cả hai loại chỉ số khi có thể.

Có nhiều cấp độ chỉ số theo cấp độ mục tiêu của khung hợp lý, xem Biểu đồ 14, tr. 36 (trích từ dự án phát triển sinh kế). (Xem Biểu đồ 15: Khung hợp lý của dự án quản lý thảm họa cho cộng đồng và trường học, tr. 40-41, có các ví dụ minh họa thêm về chỉ số ở các cấp độ khác nhau).

Việc đo lường chính xác các chỉ số về tiến độ và kết quả thường dễ dàng hơn việc đo lường các chỉ số mục tiêu thí dụ như sự thay đổi về hành vi. Cấp độ chỉ số cao hơn đòi hỏi có sự phân tích và tổng hợp các loại thông tin từ các nguồn khác nhau. Điều này tác động tới các phương pháp thu thập và phân tích thông tin trong các giai đoạn giám sát và đánh giá dự án, bao gồm các vấn đề nhân viên, ngân sách và khung thời gian.

Cấp độ mục tiêu	Chỉ số	Phương tiện kiểm chứng	Giả định
Mục đích	Chỉ số đo tác động		
Mục tiêu	Chỉ số đo mục tiêu		
Kết quả đầu ra	Chỉ số đo kết quả đầu ra		
Hoạt động	Chỉ số đo tiến độ (nếu sử dụng)		

12. Tham khảo chính sách quản lý đối với Đánh giá của Hiệp Hội 2010 để tìm hiểu về định nghĩa của các tiêu chuẩn trên.



**BIỂU ĐỒ 14. Cấp độ mục tiêu và chỉ số (trong dự án sinh kế)**

Cấp độ mục tiêu	Cấp độ chỉ số	Tiêu chí chính để đánh giá
<b>Mục đích:</b> Cải thiện đời sống kinh tế của người dân trong huyện dự án	<b>Chỉ số tác động:</b> <b>G1:</b> % người dân sống dựa vào thu nhập dưới 1 đô la/ngày	> Bền vững > Tác động
<b>Mục tiêu 1:</b> Cơ hội cho kinh tế hộ gia đình ở các xã dự án được cải thiện	<b>Chỉ số mục tiêu:</b> <b>1a.</b> % hộ gia đình có các hoạt động tạo thu nhập hiệu quả <b>1b.</b> % người dân được dự án hỗ trợ cho biết mức độ hài lòng của họ đối với các cơ hội nhận được ở mức "hài lòng" hoặc "rất hài lòng".	> Bền vững > Hiệu quả > Phù hợp
<b>Kết quả 1.1</b> Kế hoạch hành động tạo thu nhập được xây dựng trong các hộ dân trong các vùng dự án.	<b>Chỉ số kết quả:</b> <b>1.1a</b> % hộ dân tham gia hoàn thành kế hoạch hành động tạo thu nhập. <b>1.1b</b> Số lượng kế hoạch hành động tạo thu nhập được xây dựng.	> Hiệu suất > Phù hợp
<b>Hoạt động:</b> <b>1.1.1</b> Tổ chức hội thảo lập kế hoạch hỗ trợ sinh kế cho hộ dân	<b>Chỉ số hoạt động:</b> <b>1.1.1</b> Số hộ dân đã tham gia hội thảo lập kế hoạch	> Hiệu suất

### 5.5.1. Chỉ tiêu, thông tin trước can thiệp và mối quan hệ

Điều quan trọng cần lưu ý là chỉ số chỉ là đơn vị đo lường. Chỉ số không có chỉ tiêu hoặc giá trị để so sánh với chính nó cho tới khi nào thông tin (ví dụ: từ đánh giá ban đầu) có thể được phân tích để quyết định một chỉ tiêu thực tế. "Thông tin trước can thiệp" là sự phân tích để mô tả tình trạng trước can thiệp, dựa vào đó tiến độ thực hiện có thể được đánh giá hoặc so sánh. Thông tin trước can thiệp là thước đo để so sánh với chỉ số trước khi dự án bắt đầu. "Chỉ tiêu" là sự đo lường với chỉ số mà dự án muốn đạt được. Các giá trị "thực" là các mức độ đạt được trong suốt quá trình thực hiện.

Chẳng hạn, nếu số liệu ban đầu là "20% hộ dân có các hoạt động tạo thu nhập hiệu quả", gấp đôi con số này lên "40% hộ dân" có thể là chỉ tiêu hợp lý, tùy thuộc vào năng lực của tổ chức thực hiện. Nếu như việc đo lường ban đầu thấp hơn 20%, thì chỉ tiêu cần được điều chỉnh theo.

### 5.5.2. Cách xác định chỉ số

Có ba bước hữu ích có thể thực hiện để xác định các chỉ số:

#### Bước 1: Làm rõ các mục tiêu

Xem lại độ chính xác của mục tiêu và bạn phải chắc chắn rằng bạn hiểu rõ về các thay đổi chính xác mà dự án mong muốn mang lại. Chỉ số tốt bắt đầu bằng việc xây dựng mục tiêu rõ ràng mà ai cũng đồng ý.

**Bước 2: Phát triển bộ chỉ số có thể**

Thông thường nhiều chỉ số có thể đã được xác định trước. Thường, sẽ hữu ích nếu chúng ta lập một danh sách dài có các chỉ số thông qua động não hoặc dựa vào kinh nghiệm từ các dự án/chương trình tương tự. Đặc biệt, sẽ hữu ích rất nhiều nếu chúng ta tham khảo các chỉ số chuẩn quốc tế của dự án/chương trình tương tự. Ở thời điểm này có thể khuyến khích sự sáng tạo và tự do bày tỏ ý kiến.

**Bước 3: Đánh giá các chỉ số và chọn ra chỉ số tốt nhất**

Khi rà soát và lựa chọn chỉ số cuối cùng, chúng ta nên đưa ra một chuẩn mực cao và cần phải thực tế. Việc thu thập dữ liệu rất tốn kém, do vậy chỉ chọn những chỉ số mang tính cơ bản và quan trọng nhất mà kết quả muốn đạt được.

Kiểm tra xem các chỉ số có đạt tiêu chí “SMART” không (xem khung bên dưới) là một phương pháp được nhiều người biết đến có thể được sử dụng để rà soát xem các chỉ số dự thảo có giúp cho nhóm thực hiện dự án giám sát và đánh giá tiến độ/thành công của dự án/chương trình được chính xác hay không.

Tiêu chí SMART	
SMART là một công thức hay được sử dụng khi thẩm định về chất lượng chỉ số. Tất cả các chỉ số phải đáp ứng các tiêu chí sau đây thì mới đo lường một cách chính xác và đáng tin cậy:	> <b>Có thể đạt được:</b> Việc đo lường chỉ số phải mang tính khả thi và thực tế, trong phạm vi nguồn lực và khả năng của dự án/chương trình và dữ liệu sẵn có.
> <b>Cụ thể:</b> Chỉ số đo lường được chính xác và trực tiếp một kết quả cụ thể của mục tiêu.	> <b>Phù hợp:</b> Chỉ số cung cấp thông tin phù hợp để đáp ứng tốt nhất cho việc đo lường kết quả mong đợi hoặc sự thay đổi như đã nêu trong mục tiêu.
> <b>Có thể đo lường được:</b> Chỉ số cần được xác định một cách rõ ràng để các bên liên quan cùng thống nhất về phạm vi mà chỉ số đo lường và cách thức thực tế để đo lường các chỉ số.	> <b>Giới hạn thời gian:</b> Chỉ số cần nêu rõ khung thời gian cụ thể khi nào cần đo lường.

Chúng ta có thể dùng tiêu chí giống nhau để xây dựng các chỉ số. Ví dụ, đối với mục tiêu **“Năng lực phòng ngừa, ứng phó và giảm nhẹ thảm họa của cộng đồng được cải thiện”**, nội dung của chỉ số sẽ là: *“Thực hành các biện pháp phòng ngừa thảm họa”*. Để chỉ số chính xác và có thể thẩm định một cách khách quan, các yếu tố đáp ứng tiêu chí “SMART” cần được đưa vào.

<b>Tiêu chí SMART</b>	Nội dung chỉ số: Thực hành các biện pháp phòng ngừa thảm họa
<b>Thêm chất lượng cụ thể</b>	Người dân thực hành các biện pháp phòng ngừa thảm họa <b>được xác định trong kế hoạch quản lý thảm họa của cộng đồng</b>
<b>Thêm địa bàn/nhóm đối tượng đích cụ thể</b>	Người dân ở <b>huyện X</b> thực hành các biện pháp phòng ngừa thảm họa được xác định trong kế hoạch quản lý thảm họa của cộng đồng.
<b>Thêm số lượng có thể đo lường được</b>	% người dân ở huyện X có thể thực hành <b>5 hoặc nhiều hơn</b> biện pháp phòng ngừa thảm họa được xác định trong kế hoạch quản lý thảm họa của cộng đồng.
<b>Đảm bảo thông tin có thể thu thập được</b>	(Thông tin có thể được thu thập thông qua đợt khảo sát hộ gia đình)
<b>Đảm bảo thông tin phù hợp</b>	(“Thực hành các biện pháp phòng ngừa” phù hợp với “phòng ngừa thảm họa”)
<b>Đặt giới hạn thời gian</b>	% người dân ở huyện X có thể thực hành <b>5 hoặc nhiều hơn</b> biện pháp phòng ngừa thảm họa được xác định trong kế hoạch quản lý thảm họa của cộng đồng <b>trong 2 năm</b> .
<b>Đặt mục tiêu sau khi có khảo sát trước can thiệp</b>	<b>80%</b> người dân trong cộng đồng được lựa chọn ở huyện X có thể thực hành 5 hoặc nhiều hơn các biện pháp phòng ngừa thảm họa được xác định trong kế hoạch quản lý thảm họa của cộng đồng <b>trong 2 năm</b> .

### 5.5.3. Các bẫy trong xây dựng chỉ số

Một số bẫy thường gặp phải khi xác định chỉ số là:

Bẫy	Cách tránh
<b>Chọn quá nhiều chỉ số</b> Có một danh sách dài các chỉ số mà không ai đo lường	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Hãy thực tế! Chỉ số chỉ cần nắm bắt những nội dung cần thiết cho giám sát và lượng giá và khả thi về mặt thu thập dữ liệu.</li> <li>&gt; Thường mỗi mục tiêu chỉ cần từ 1 đến 3 chỉ số là đủ.</li> </ul>
<b>“Phát minh lại chỉ số”</b> Thiết kế chỉ số trong khi các chỉ số tốt đã có	> Hãy tìm kiếm tra các chỉ số đạt chuẩn quốc tế hoặc công nghiệp, ví dụ như các chỉ số được xây dựng bởi các cơ quan Liên Hiệp Quốc (như Mục tiêu Phát triển Thiên niên kỷ) hoặc các chỉ số cho các Điều tra Nhân khẩu học và Sức khỏe đã được sử dụng và thử nghiệm nhiều lần.
<b>Chỉ số đòi hỏi nhiều công sức</b> Lựa chọn các chỉ số quá phức tạp cần nhiều công sức để thu thập và phân tích dữ liệu	> Hãy kiểm tra các nguồn chỉ số thứ cấp. Có thể tiết kiệm được chi phí nếu như sử dụng chỉ số mà các dữ liệu đã được thu thập hoặc sẽ được thu thập bởi các cơ quan chính phủ hoặc các tổ chức quốc tế, v.v.
<b>Chỉ số không phù hợp</b> Lựa chọn chỉ số có nội dung về hoạt động hoặc kết quả hoặc các chỉ số không trực tiếp đo lường mục tiêu	<p>Đảm bảo là bạn có thể trả lời “có” cho các câu hỏi sau đây:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nội dung này có phải là tiêu chí hoặc đơn vị đo lường mà chúng ta có thể minh họa tiến độ hay không?</li> <li>&gt; Với cách đo lường chỉ số này, chúng ta có biết được tiến độ thực hiện hay không?</li> </ul>
<b>Chỉ số không chính xác</b> Chỉ số không cụ thể, do đó không thể đo lường trực tiếp được	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Đưa ra các chỉ số càng đơn giản, rõ ràng và chính xác càng tốt (xem tiêu chí SMART)</li> <li>&gt; Ví dụ: Hỏi có bao nhiêu trẻ em có tỉ lệ cân nặng/chiều cao trên mức suy dinh dưỡng sẽ tốt hơn là hỏi chung chung hộ gia đình có bị suy dinh dưỡng không.</li> </ul>
<b>Chỉ số cấp thấp</b> Quá tập trung vào các chỉ số chỉ đo kết quả và hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mặc dù chỉ số ở cấp độ kết quả để thu thập hơn và hữu ích cho quản lý dự án/chương trình, nhưng chỉ số ở cấp này không cho thấy được mục tiêu có đạt được hay không hoặc tác động của dự án/chương trình là gì.</li> <li>&gt; Quan trọng là cần có một vài chỉ số chính xác ở cấp kết quả, mục tiêu và tác động. Một lần nữa, các nguồn dữ liệu khác về chỉ số mục tiêu và tác động, như các chỉ số do các đơn vị khác sử dụng, có thể hữu ích.</li> </ul>

Điều quan trọng là khi xác định các chỉ số cần cân nhắc kỹ xem thông tin thực sự cần thu thập, lưu giữ và phân tích bằng cách nào. Nội dung này sẽ được đề cập trong phần tiếp theo.

### > 5.6. Phương tiện kiểm chứng

Cấp độ mục tiêu	Chỉ số	Phương tiện kiểm chứng	Giả định
Mục đích			
Mục tiêu			
Kết quả đầu ra			
Hoạt động			

**“Phương tiện kiểm chứng” là cách thức thu thập thông tin về chỉ số để phục vụ cho giám sát và đánh giá tiến độ thực hiện dự án.** Ví dụ: Nhiệt độ cơ thể là một chỉ số về sức khỏe, nhiệt kế là nguồn cung cấp thông tin.

Cần xác định phương tiện kiểm chứng cùng lúc với xác định chỉ số. Việc xác định phương tiện kiểm chứng và chỉ số cùng lúc là đặc biệt quan trọng bởi vì điều này giúp kiểm tra xem liệu chỉ số có thể thực sự được đo lường hay không trong khung thời gian, kinh phí và nguồn nhân lực đã có.

Giai đoạn này được chia ra thành hai bước:

#### **Bước 1: Xác định nguồn thông tin**

Thông thường bước này xác định xem thông tin cần thiết để đo lường chỉ số sẽ thu thập ở đâu thí dụ qua nghiên cứu sơ cấp (các báo cáo hoặc thông tin khác được thu thập từ các nghiên cứu đặc biệt, kết quả khảo sát, quan sát, thảo luận nhóm và các công cụ thu thập thông tin có sự tham gia của cộng đồng như các công cụ trong tài

liệu VCA<sup>13</sup> của Hiệp Hội) và/hoặc nghiên cứu thứ cấp như nguồn tài liệu có sẵn (thí dụ: các số liệu hành chính, báo cáo tiến độ, tài khoản dự án, số liệu thống kê chính thức,...)

Đôi khi, các nguồn thông tin chỉ có thể được xác định ở giai đoạn lập kế hoạch và Bước 2 sẽ được hoàn tất một cách chi tiết hơn khi thiết kế hệ thống giám sát.

### Bước 2: Xác định các phương pháp thu thập thông tin

Ngoài ra, phương tiện kiểm chứng có thể nêu rõ thông tin được thu thập như thế nào. Nếu việc xác định phương tiện kiểm chứng không được xác định ở bước này, thì có thể thực hiện khi xây dựng hệ thống giám sát.

Xác định phương pháp thu thập dữ liệu gồm:

- > Tham khảo các nguồn nghiên cứu thứ cấp (như đã nêu trên).
- > Xác định phương pháp nghiên cứu thứ cấp nào sẽ sử dụng (như đã nêu trên)
- > Để thêm thông tin chi tiết, ta cũng có thể bổ sung thêm thông tin sau đây - mặc dù thông tin này thường được làm rõ trong kế hoạch giám sát và đánh giá: Ai tham gia vào thu thập thông tin (thí dụ: đội khảo sát được thuê, phòng y tế huyện, ban quản lý dự án/chương trình,...)
- > Khi nào và tần suất thu thập thông tin như thế nào (như hàng tháng, quý, năm,...)
- > Dữ liệu sẽ được phân tích như thế nào.

Chúng ta cần cân nhắc liệu việc thu thập thông tin có thể thực hiện được với năng lực hiện có. Nếu thông tin cần có không thể dễ dàng thu thập với năng lực hiện có, chúng ta cần thảo luận điều này một cách kỹ càng. Liệu các thông tin cần có có thể được thu thập thông qua hệ thống hiện tại hoặc bằng cách cải thiện hệ thống hiện tại? Nếu như thông tin quan trọng chưa thu thập được, cần dự trù thêm ngân sách và thời gian trong kế hoạch tổng thể của dự án can thiệp.

Nếu phương tiện kiểm chứng cho thấy rằng việc thu thập thông tin cho một chỉ số nào đó quá phức tạp và tốn kém, thì cân nhắc xem có nên thay thế chỉ số khác để dễ đo lường hơn, có thể là chỉ số gián tiếp. Thí dụ: rất khó để đo lường mức tăng thu nhập thực sự ở cộng đồng bởi vì không thể tiếp cận được sổ ngân hàng của từng cá nhân. Tuy nhiên, chúng ta có thể dễ dàng đo được sự thay đổi về tài sản của hộ gia đình (số lượng xe mới mua hoặc nhà được nâng cấp) trong cộng đồng thông qua phỏng vấn nhóm hoặc quan sát, đây là một cách đo lường gián tiếp hiệu quả về mức thu nhập của hộ gia đình trong cộng đồng đó.

Việc thu thập và phân tích dữ liệu là chủ đề lớn và quan trọng. Điều này được diễn giải chi tiết hơn trong tài liệu hướng dẫn về giám sát và đánh giá do Hiệp Hội<sup>14</sup> và các tổ chức khác xây dựng.

Sau khi tất cả các bước này được hoàn tất, thì ta sẽ có một ma trận khung hợp lý, tương tự như ví dụ trình bày ở Biểu đồ 15 trang tiếp theo.

13. Tài liệu có sẵn ở <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disasters/vca/vca-toolbox-en.pdf>.

14. Tài liệu có sẵn ở trang web của Hiệp Hội <https://fednet.ifrc.org/sw114678.asp> (bản chính sửa sắp được hoàn thành).



## BIỂU ĐỒ 15 Khung hợp lý cho Dự án Quản lý thảm họa (QLTH) trong trường học và ở cộng đồng

Cấp độ mục tiêu (Muốn đạt điều gì)	Chỉ số	Phương tiện kiểm chứng	Giới định
<b>Mục đích của dự án:</b> Giảm tỉ lệ người chết và bị thương liên quan đến thảm họa ở tỉnh X	(Đo lường sự thay đổi như thế nào) Chỉ số 1: Tỉ lệ người chết do thảm họa gây ra so với số người bị ảnh hưởng ở địa bàn dự án (tỉ lệ 10:100.000 trong vòng 2 năm) Chỉ số 2: Tỉ lệ % người bị thương do thảm họa so với số lượng người bị ảnh hưởng ở địa bàn dự án (5% trong vòng 2 năm)	(Lấy thông tin ở đâu và bằng cách nào) Báo cáo thiệt hại của cơ quan Quản lý Thảm họa địa phương (do CBDA phân tích hàng năm) Khảo sát mẫu do CBDA thực hiện và phân tích thông tin từ các báo cáo giám sát (CBDA rà soát thông tin sáu tháng/lần)	(Các yếu tố khác cần lưu ý) Không có dịch bệnh đột xuất hoặc thảm họa lớn xảy ra
<b>Xây dựng năng lực QLTH cho cộng đồng</b>			
<b>Mục tiêu 1:</b> Năng lực của cộng đồng về phòng ngừa và ứng phó thảm họa được cải thiện.	1a: Tỉ lệ % người dân trong cộng đồng tham gia dự án thực hành được 5 (hoặc nhiều hơn) biện pháp PNTH được nêu trong kế hoạch QLTH của cộng đồng (80% trong 2 năm) 1b: Tỉ lệ % cộng đồng thực hiện dự án có cơ chế ứng phó thảm họa (80% trong 2 năm)	1a: Thảo luận nhóm tập trung trong các cuộc họp về QLTH tại địa phương (họp hàng tháng, do cán bộ cơ quan QLTH của địa phương và TNV CTĐ thực hiện). 1b: Các cuộc họp của cơ quan QLTH địa phương hoặc các kế hoạch QLTH (do CBDA thu thập & kiểm chứng dữ liệu)	Tình hình an ninh và chính trị ổn định cho phép thực hiện các hoạt động tại cộng đồng.
<b>Kết quả đầu ra 1.1</b> Kế hoạch QLTH của cộng đồng được Cơ quan QLTH cộng đồng xây dựng và thử nghiệm.	1.1: Số lượng các cộng đồng tham gia dự án có kế hoạch QLTH đã được thử nghiệm (16 [trong số 20 cộng đồng] trong vòng 2 năm)	1.1: Bản photo các kế hoạch QLTH (do cán bộ quản lý dự án thu thập)	Kinh tế ổn định và không bị thiếu lương thực trầm trọng.
<b>Kết quả đầu ra 1.2</b> Hệ thống cảnh báo sớm được thiết lập để theo dõi các nguy cơ thảm họa.	1.2: Tỉ lệ % cộng đồng có hệ thống cảnh báo sớm (90% trong vòng 2 năm)	1.2: Báo cáo của cán bộ dự án	Tình hình an ninh ổn định không cản trở việc thực hiện kế hoạch QLTH.
<b>Kết quả đầu ra 1.3</b> Nhận thức của cộng đồng về các biện pháp PN và UPTH được nâng cao.	1.3: Tỉ lệ % người dân (trong đó 50% là nữ) trong cộng đồng tham gia dự án có thể xác định ít nhất 5 biện pháp PN và 5 biện pháp UPT (75% trong vòng 1 năm)	1.3: Các cuộc thảo luận nhóm (3 tháng 1 lần, do CBDA và TNV CTĐ thực hiện) – kiểm tra chéo trong cuộc diễn tập ứng phó thảm họa hàng năm (do cán bộ cơ quan QLTH và CBDA thực hiện hàng năm)	Lãnh đạo địa phương hỗ trợ việc giải quyết các vấn đề được phát hiện từ báo cáo đánh giá tình trạng để bị tổn thương và năng lực (VCA).
<b>Hoạt động (của Kết quả đầu ra 1.1)</b> 1.1.1: Tổ chức 10 cuộc họp lập kế hoạch cộng đồng. 1.1.2: Phát triển đội ngũ hướng dẫn viên đồng đẳng là TNV. 1.1.3: Xây dựng/dịch các tài liệu truyền thông về QLTH ở cộng đồng	<b>Đầu vào/ nguồn lực</b> 1.1.1: Địa điểm tổ chức cuộc họp, giảng viên/hướng dẫn viên, tài liệu tập huấn. 1.1.2: Công tác phí 1.1.3: Máy tính, máy in, tài liệu truyền thông, phiên dịch	<b>Kinh phí &amp; nguồn kinh phí</b> 20.000 Frãng Thụy Sĩ (từ dự án), 2.000 Frãng Thụy Sĩ (kinh phí của địa phương), tình nguyện viên đóng góp thời gian, đóng góp phòng ốc tổ chức hội họp/ tập huấn	Người dân trong cộng đồng không có công việc khác cản trở họ tham gia hoạt động dự án
<b>Hoạt động của các kết quả đầu ra khác</b>	<b>Đầu vào/ nguồn lực cho các kết quả đầu ra khác</b>	<b>Kinh phí &amp; nguồn kinh phí cho các kết quả đầu ra khác</b>	



### Xây dựng năng lực QLTH trong trường học

<p><b>Mục tiêu 2:</b></p> <p>Năng lực của trường học về phòng ngừa và ứng phó thảm họa được cải thiện.</p>	<p>2a: Tỷ lệ % trường học vượt qua được đợt kiểm tra an toàn trước thảm họa hàng năm của Sở GD &amp; ĐT (80% trong 2 năm)</p> <p>2b: Tỷ lệ % trường học tham gia dự án có thể thực hiện thành công 1 cuộc diễn tập UPTH (60% trong 1 năm và 80% trong 2 năm)</p>	<p>2a: Hồ sơ ghi chép của Sở GD &amp; ĐT</p> <p>2b: Hệ thống báo cáo của dự án thông qua bảng kiểm hoạt động diễn tập</p>	<p>Tình hình an ninh và chính trị ổn định cho phép thực hiện các hoạt động trong trường học.</p>
<p><b>Kết quả đầu ra 2.1</b></p> <p>Kế hoạch quản lý thảm họa trong trường học được các trường tham gia dự án xây dựng và thử nghiệm.</p> <p><b>Kết quả đầu ra 2.2</b></p> <p>Nhóm QLTH trong trường học được thành lập trong các trường tham gia dự án.</p> <p><b>Kết quả đầu ra 2.3</b></p> <p>Bài giảng về GTRRTH được đưa vào giáo trình giảng dạy.</p>	<p>2.1: Số lượng các trường học tham gia dự án có kế hoạch quản lý thảm họa mới được thử nghiệm (20 [trong số 25 trường học] trong vòng 2 năm)</p> <p>2.2: Tỷ lệ % nhóm QLTH trong trường học có ít nhất 2 giáo viên/cán bộ quản lý, 2 phụ huynh học sinh, 2 học sinh và tổ chức hợp đồng dẫn hàng tháng (80% trong vòng 2 năm)</p> <p>2.3: Tỷ lệ % học sinh (trong đó 25% là nữ) trong các trường học tham gia dự án được nghe giảng về PN và GTRRTH</p>	<p>2.1a: Bản photo các kế hoạch quản lý thảm họa trong trường học (Giám đốc dự án kiểm tra 6 tháng một lần)</p> <p>2.2a: Biên bản họp Ban QLDA (Giám đốc dự án kiểm tra 6 tháng một lần)</p> <p>2.3a: Báo cáo lớp học (Giám đốc dự án và TNV kiểm tra 6 tháng một lần)</p>	<p>Học sinh không bị phụ huynh bắt nghỉ học.</p> <p>Phần lớn giáo viên vẫn tiếp tục công tác giảng dạy trong ít nhất 1 năm.</p>
<p><b>Hoạt động (của Kết quả đầu ra 1.1)</b></p> <p>2.1.1: Tổ chức 10 cuộc họp lập kế hoạch trong trường học.</p> <p>2.1.2: Tập huấn cho giáo viên trong việc thực hiện lập kế hoạch QLTH.</p> <p>2.1.3: Xây dựng/dịch các tài liệu truyền thông về quản lý thảm họa trong trường học</p>	<p><b>Đầu vào/ nguồn lực</b></p> <p>2.1.1: Địa điểm tổ chức cuộc họp, giảng viên/hướng dẫn viên, tài liệu tập huấn.</p> <p>2.1.2: Lớp học, tài liệu tập huấn</p> <p>2.1.3: Máy tính, máy in, tài liệu truyền thông, phiên dịch viên.</p>	<p><b>Kinh phí &amp; nguồn kinh phí</b></p> <p>10.000 Frãng Thụy Sĩ (từ lời kêu gọi), 3.000 Frãng Thụy Sĩ (kinh phí của địa phương), tình nguyện viên đóng góp thời gian, đóng góp phòng ốc tổ chức hội họp/ tập huấn</p>	<p>Giáo viên không có công việc khác cản trở họ tham gia hoạt động dự án</p>
<p><b>Hoạt động của các kết quả đầu ra khác</b></p>	<p><b>Đầu vào/ nguồn lực cho các kết quả đầu ra khác</b></p>	<p><b>Kinh phí &amp; nguồn kinh phí cho các kết quả đầu ra khác</b></p>	

Lưu ý rằng mục tiêu và thang thời gian in nghiêng cho mỗi chỉ số có thể được thiết lập sau khi nhóm thực hiện dự án thực hiện khảo sát trước can thiệp

## 6. Giai đoạn thực hiện

Sau khi các yếu tố chính của một dự án can thiệp đã được xác định theo các bước đã nêu trên, bước tiếp theo cần làm rõ đó là:

1. Làm thế nào để đạt được mục tiêu? (hoạt động và khung thời gian)
2. Các nguồn lực cần/sẽ cần huy động để đạt được kết quả dự án (kế hoạch nguồn lực, ngân sách và nguồn kinh phí)
3. Hệ thống giám sát (và đánh giá) - cách thức thu thập, phân tích và sử dụng các thông tin về chỉ số để định hướng cho tiến độ thực hiện dự án.

### > 6.1. Lịch hoạt động

Lịch hoạt động (còn gọi là kế hoạch hoạt động) là một tài liệu phân tích và trình bày các hoạt động dự án/chương trình dưới dạng bảng. Bước này giúp xác định trình tự hợp lý, thời hạn mong đợi và mối liên hệ giữa các hoạt động và là cơ sở cho việc phân công trách nhiệm quản lý.

#### 6.1.1. Mục đích của lịch hoạt động

Sau khi các mục tiêu, giả định, chỉ số và phương tiện kiểm chứng đã được đưa vào khung hợp lý, chúng ta có thể xác định được các hoạt động. Đôi lúc các hoạt động được nêu một cách chi tiết hoặc tóm tắt trong khung hợp lý, nhưng đôi lúc không được nêu trong khung hợp lý. Cho dù trường hợp nào đi nữa, lập kế hoạch thực hiện các hoạt động nên được lập thành bảng riêng được gọi là lịch hoạt động.

Lịch hoạt động cho một dự án (hay một hợp phần của chương trình) cần được thiết kế theo từng mảng hoạt động riêng theo từng kết quả đầu ra của dự án. Lịch hoạt động giúp ta cân nhắc và quyết định:

- > Hoạt động nào sẽ được thực hiện
- > Khi nào và trong bao lâu hoạt động sẽ được thực hiện
- > Các hoạt động được thực hiện theo trình tự như thế nào (sự phụ thuộc giữa các hoạt động)

Ngoài ra, chúng ta cũng xem xét thêm các yếu tố khác để đảm bảo các hoạt động được thực hiện theo đúng kế hoạch đề ra. Các yếu tố cần xem xét thêm gồm:

- > Ai làm cái gì
- > Cần nguồn lực (đầu vào) gì ngoài nhân lực
- > Ngân sách, nguồn kinh phí đang có, chi phí
- > Chỉ tiêu cụ thể về số lượng cho từng giai đoạn (như số lượng gói thực phẩm được cấp phát, số hội thảo được tổ chức)

Mức độ đạt được các chỉ tiêu có thể được giám sát kỹ càng hơn trong kế hoạch giám sát và đánh giá (xem tr. 49). Lịch hoạt động cũng có thể được sử dụng là cơ sở cho các hoạt động giám sát. Có nhiều công cụ trên máy tính hoặc các công cụ khác để hỗ trợ cho việc lập lịch hoạt động. Công cụ thường được sử dụng đó là biểu đồ GANTT. Biểu đồ này thường bao gồm cả lịch giám sát việc thực hiện các hoạt động, tương tự như ví dụ ở Biểu đồ 16.

BIỂU ĐỒ 16. Lịch hoạt động (kế hoạch hành động)

Hoạt động	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12
<b>Hợp phần 1 của chương trình</b>												
<b>Kết quả đầu ra 1.1</b>												
Hoạt động 1.1.1. theo kế hoạch												
Thực hiện												
Hoạt động 1.1.2. theo kế hoạch												
Thực hiện												
<b>Kết quả đầu ra 1.2</b>												
Hoạt động 1.2.1. theo kế hoạch												
Thực hiện												
Hoạt động 1.2.2. theo kế hoạch												
Thực hiện												
Hoạt động 1.2.3. theo kế hoạch												
Thực hiện												
<b>Kết quả đầu ra 1.3</b>												
Hoạt động 1.3.1. theo kế hoạch												
Thực hiện												
Hoạt động 1.3.2. theo kế hoạch												
Thực hiện												
<b>Đánh giá ban đầu, giám sát, đánh giá giữa/cuối kỳ</b>												
Giám sát												
Đánh giá giữa kỳ/ cuối kỳ												

Mức độ chi tiết cần có cho lịch hoạt động sẽ tùy thuộc vào tính chất và qui mô của dự án/chương trình và cách thức thực hiện đã được dự kiến. Trong giai đoạn lập kế hoạch, chi tiết hoạt động nên ngắn gọn bởi vì không phù hợp để đưa vào quá nhiều chi tiết. Tuy nhiên, điều quan trọng là thể hiện được thứ tự các hoạt động sẽ thực hiện. Khi nguồn kinh phí được đảm bảo thì việc lập lịch hoạt động có thể rõ hơn và chi tiết hơn.

Lịch hoạt động nên được xem là tài liệu linh hoạt có thể điều chỉnh khi có sự thay đổi về hoạt động. Khi đã có lịch hoạt động thì nguồn lực cần thiết và kế hoạch tài chính cần được cụ thể.

Lịch hoạt động nên được liên kết một cách rõ ràng với việc đạt được kết quả dự án/chương trình (như được xác định trong ma trận khung hợp lý), cũng như kế hoạch nguồn lực và ngân sách.

Vấn đề thường gặp nhất trong quá trình xây dựng lịch hoạt động là dự kiến thiếu thời gian thực hiện. Điều này có thể xảy ra do một số lý do:

- > Bỏ sót các hoạt động và công việc quan trọng
- > Không tính đến sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các hoạt động
- > Không tính đến sự cạnh tranh về nguồn lực (ví dụ: lên kế hoạch cho một người hoặc một trang thiết bị thực hiện hai (hoặc nhiều hơn) công việc cùng một lúc.
- > Muốn gây ấn tượng bằng cách hứa đạt kết quả nhanh chóng.



## > 6.2. Lập ngân sách và nguồn lực

Sau khi nhóm xây dựng dự án lập xong lịch hoạt động, tiếp đến là lập ngân sách chi tiết các nguồn lực và chi phí cần có. Ngân sách là một kế hoạch tài chính của một dự án/chương trình. Nguyên tắc cơ bản là nhằm đảm bảo tất cả các nguồn lực và kinh phí cần thiết cho mỗi hoạt động đã được lập kế hoạch được thể hiện trong ngân sách.

Cần phải có một sự liên kết trực tiếp và rõ ràng giữa ngân sách với hoạt động, nguồn lực cần có và chi phí như đã nêu trong khung hợp lý. Ngân sách là một hợp phần quan trọng trong qui trình lập kế hoạch bởi vì nó:

- > Giúp kiểm tra xem kế hoạch dự án có thực tế hay không; tính toán các chi phí dự kiến và kinh phí cần thiết
- > Là điều kiện tiên quyết cho việc xin tài trợ
- > Là hỗ trợ quan trọng cho công tác giám sát và đánh giá dự án/chương trình.

Cán bộ chịu trách nhiệm trực tiếp về việc thực hiện dự án (đôi lúc gọi là quản lý dự án/chương trình) có trách nhiệm cho việc lập ngân sách liên quan đến dự án/chương trình. Cán bộ tài chính có thể hỗ trợ kỹ thuật khi cần thiết.

### 6.2.1. Cấu trúc ngân sách

Mẫu kế hoạch ngân sách bên dưới là cấu trúc chung được dùng cho Hiệp hội. Nó cho ta thấy hoạt động nào cần lập ngân sách theo từng kết quả đầu ra của khung hợp lý và theo các dòng ngân sách đã định sẵn (của Hiệp Hội).

BIỂU ĐỒ 17. Ví dụ về cấu trúc ngân sách						
Ngân sách						
Hoạt động dự án	Hàng hóa	Tài sản	Vận chuyển	Nhân sự	Quản lý	Tổng
<b>Kết quả đầu ra 1.1</b>						
Hoạt động 1.1.1						
Hoạt động 1.1.2						
<b>Kết quả đầu ra 1.2</b>						
Hoạt động 1.2.1						
Hoạt động 1.2.2						
Hoạt động 1.3.2						
<b>Kết quả đầu ra 1.3</b>						
Hoạt động 1.3.1						
Hoạt động 1.3.2						
<b>Đánh giá ban đầu, giám sát, đánh giá giữa/cuối kỳ</b>						
Giám sát						
Đánh giá giữa kỳ/ cuối kỳ						
<b>Tổng</b>						

### 6.2.2. Vai trò của ngân sách

Ngân sách đóng vai trò cần thiết trong chu trình dự án/chương trình.

#### Giai đoạn lập kế hoạch

Lập kế hoạch ngân sách giúp cho các cán bộ quản lý dự án và các cán bộ khác có sự hình dung chính xác về kinh phí cần cho dự án. Nó đảm bảo kế hoạch là thực tế về mặt kinh phí cần thiết để thực hiện các hoạt động nhằm đạt được kết quả mong muốn.

Khi xây dựng ngân sách, các cán bộ quản lý dự án cần có cuộc thảo luận chi tiết với các cán bộ dự án và với các cán bộ đang quản lý chương trình lớn hơn hoặc đang quản lý ngân sách hoạt động để đảm bảo rằng việc lập ngân sách mang tính thực tế.

#### Vận động nguồn lực

Một kế hoạch và ngân sách thực tế rất quan trọng cho công tác gây quỹ và thương lượng với các nhà tài trợ tiềm năng. Kế hoạch này thể hiện rõ tổ chức sẽ sử dụng kinh phí cho những việc gì và đạt được kết quả gì từ việc sử dụng kinh phí đó. Một kế hoạch và ngân sách thực tế sẽ tạo được niềm tin đối với nhà tài trợ, do vậy rất quan trọng đối với việc phát triển kế hoạch vận động nguồn lực nhằm giúp có được kinh phí để thực hiện dự án theo kế hoạch đã đề ra.

#### Giai đoạn thực hiện

Ngân sách rõ ràng và chính xác là cơ sở chính để đảm bảo có đủ nguồn lực để thực hiện các hoạt động theo kế hoạch.

#### Giám sát

Ngân sách cụ thể và chi tiết (tới cấp độ hoạt động) giúp cho việc giám sát liên tục các chi phí thực tế theo lịch hoạt động, là một công cụ cần thiết để đảm bảo các hoạt động diễn ra theo kế hoạch. Việc giám sát tốt giúp cho dự án có những điều chỉnh khi cần thiết đảm bảo cho việc đạt được các mục tiêu đã đề ra một cách tốt hơn.

Cần rà soát ngân sách trong quá trình thực hiện dự án. Trong trường hợp có sự khác biệt lớn giữa ngân sách và chi phí thực tế, cần điều chỉnh kế hoạch và ngân sách hoặc cần có sự rà soát và phân tích nguyên nhân của sự khác biệt đó.

#### Báo cáo tài chính

Ngân sách là điểm khởi đầu cho việc báo cáo tài chính cho nhà tài trợ. Lòng tin của nhà tài trợ sẽ tăng lên nếu như báo cáo tài chính tốt, do vậy cần có kế hoạch hoạt động và ngân sách thực tế. Điều quan trọng là báo cáo hoạt động và báo cáo tài chính phải được làm cùng lúc và phải nhất quán.

Việc theo dõi kinh phí theo hoạt động rất hữu ích. Điều này giúp cho người quản lý dự án thấy được dễ dàng và rõ ràng tiến độ thực hiện của dự án. Có nhiều cách để làm được điều này.

### > 6.3. Phân tích tính bền vững

Cần kiểm tra tính bền vững mà các dự án can thiệp mang lại trước khi tiến hành dự án. Một dự án can thiệp được cho là bền vững khi dự án đó đem lại lợi ích cho nhóm người hưởng lợi trong một giai đoạn dài sau khi sự trợ giúp từ phía nhà tài trợ kết thúc.<sup>15</sup>

Những yếu tố sau đây cần được xem xét khi thiết kế/ lập kế hoạch và thực hiện dự án và chương trình.

- > **Biện pháp hỗ trợ chính sách:** Liệu có cần chính sách cụ thể để hỗ trợ cho dự án/chương trình hay không?
- > **Khía cạnh về văn hóa xã hội:** các yếu tố này có tác động đến sự thúc đẩy và tham gia. Mô tả biện pháp khuyến khích sự tham gia của tất cả các bên.
- > **Vấn đề về giới:** Xem bảng kiểm về giới bên dưới.
- > **Năng lực tổ chức và quản lý:** Xem phần phân tích SWOT, tr. 20, một công cụ có thể sử dụng cho nhiều mục đích, bao gồm cả, như được gợi ý ở đây, việc đánh giá năng lực của cơ quan hay nhóm thực hiện.
- > **Vấn đề môi trường:** Liệu dự án có tác động gì về môi trường cần phải lưu ý hay không? Cần đưa ra các biện pháp bảo vệ gì và dự trù ngân sách như thế nào?
- > **Kỹ thuật phù hợp:** Kỹ thuật mà dự án sử dụng có phù hợp về mặt văn hóa hay không? Kỹ thuật sử dụng trong dự án/chương trình có được xây dựng dựa trên kỹ thuật và phương pháp hiện có hoặc là dựa trên các nhu cầu khác nhau giữa nam và nữ hay không?
- > **Vấn đề tài chính và kinh tế:** Ai sẽ chịu trách nhiệm cho các khoản chi phí vận hành, bảo dưỡng và khấu hao?
- > **Quản lý rủi ro:** Nêu lên phương pháp giám sát các giả định/rủi ro được xác định trong khung hợp lý sẽ và các bước cần thực hiện để giảm thiểu rủi ro thấp nhất có thể.
- > **Chiến lược chuyển giao:** Nếu dự án/chương trình cần có sự can thiệp hoặc quản lý bên ngoài ở giai đoạn đầu, hãy mô tả cách thức quản lý và kiểm soát dự án/chương trình sẽ được chuyển giao cho các bên liên quan thích hợp như thế nào.

#### 6.3.1. Bảng kiểm về giới<sup>16</sup>

Cần đảm bảo sự thành công của dự án/chương trình và xem xét các khía cạnh giới trong thiết kế dự án. Đây là một chủ đề phức tạp, được bàn luận chi tiết hơn ở một số tài liệu như Tài liệu hướng dẫn tập huấn về giới của Hiệp Hội (2004) và Sổ tay hướng dẫn về giới trong hoạt động nhân đạo của Ủy ban Thường trực liên ngành (2006). Dưới đây là bảng kiểm ngắn gọn cho dự án/chương trình:

#### Đánh giá

- > Kiểm tra vai trò/mối quan hệ về giới nơi thực hiện dự án.
- > Tìm hiểu vấn đề của phụ nữ và nam giới, trẻ em trai và trẻ em gái từ cách nhìn của các em, và cân nhắc các vấn đề về tuổi, khuyết tật và sự khác biệt về kinh tế-xã hội và sắc tộc.

15. OECD Ủy ban Hỗ trợ Phát triển (DAC). Nguyên tắc đánh giá dự án. Paris, 1988.

16. Áp dụng từ tháng 3, Candida. Khái niệm và khung chương trình cho phân tích và lập kế hoạch về giới. Bộ công cụ. Oxfam UK/Ireland, 1996.

### Lập kế hoạch

- > Đảm bảo đề xuất dự án đáp ứng được các vấn đề liên quan đến giới đã được xác định trong giai đoạn phân tích đánh giá ban đầu.
- > Tổng hợp các ý kiến nhận xét của nam và nữ, trẻ em trai và trẻ em gái trong kế hoạch, sao cho các nhóm đều có đại diện tham gia.
- > Kiểm tra xem ngân sách dự án/chương trình có bao gồm các hoạt động cần thiết về lồng ghép giới ở tất cả các bước một cách có hiệu quả.
- > Xác định các chỉ số nhạy cảm về giới. Sử dụng các chỉ số như: Phụ nữ đóng góp cho các cuộc thảo luận và ra quyết định như thế nào? Phụ nữ liên quan đến thay đổi chính sách cải thiện điều kiện của họ như thế nào? Có sự thay đổi nào về khả năng kiểm soát và tiếp cận với nguồn lực của phụ nữ không?

### Thực hiện và giám sát

- > Đảm bảo có sự tham gia phù hợp của cả hai giới trong quá trình thực hiện dự án/chương trình.
- > Đảm bảo rằng sự tham gia không làm tăng thêm khối lượng công việc cho phụ nữ, mà quan trọng là phụ nữ tham gia tích cực vào quá trình ra quyết định.
- > Thu thập và phân tích các dữ liệu theo giới và tuổi nếu có thể.

### Đánh giá

- > Đánh giá các tác động khác nhau của chương trình/dự án đối với cả hai giới.
- > Đưa vấn đề về nhạy cảm về giới trong điều khoản tham chiếu và/hoặc thành phần nhóm đánh giá có phụ nữ tham gia.

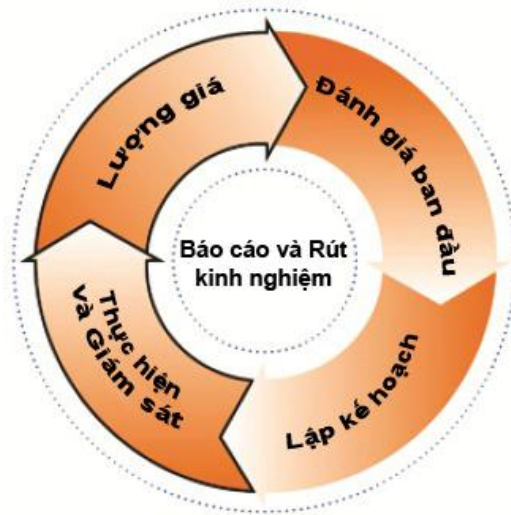


## 7. Hướng tới: giám sát và đánh giá

Tài liệu hướng dẫn này bắt đầu bằng tổng quan về Quản lý theo kết quả, tập trung vào việc lập kế hoạch cho kết quả có thể đo lường được. Phương pháp tiếp cận này giúp chúng ta và những người khác đánh giá tốt hơn, và hy vọng đánh giá được giá trị công việc của chúng ta.

Tiếp theo, tài liệu này trình bày bốn giai đoạn của chu trình dự án/chương trình (xem Biểu đồ 18) và hướng dẫn chi tiết các giai đoạn phân tích và thiết kế trong quá trình lập kế hoạch trong đó các mục tiêu có thể đo lường được xác định và định nghĩa. Các mục tiêu này là nền tảng của dự án và chương trình và được trình bày tóm tắt trong khung hợp lý. Khung hợp lý cũng xác định các chỉ số và phương tiện kiểm chứng để đo lường mức độ đạt được mục tiêu, và các giả định có thể ảnh hưởng đến thành công của dự án.

Giai đoạn đánh giá ban đầu và lập kế hoạch là nền tảng để thực hiện dự án/chương trình. Với việc triển khai thực hiện, chu trình dự án chuyển hai giai đoạn kế tiếp, bao gồm giám sát và đánh giá.



BIỂU ĐỒ 18

**Chu trình dự  
án/chương trình**  
(với giám sát và đánh  
giá được in đậm)

**Giám sát và đánh giá** được xây dựng dựa vào khung hợp lý đã được xây dựng trong giai đoạn lập kế hoạch. Vì vậy, hai giai đoạn này sẽ là trọng tâm trong tài liệu hướng dẫn tiếp theo tài liệu hướng dẫn này. Tuy nhiên, cũng là phù hợp để đề cập ngắn gọn đến một vài điểm liên quan đến giám sát và đánh giá ở đây.

**Giám sát** là quá trình thu thập và phân tích thông tin một cách thường xuyên để theo dõi tiến độ, kiểm tra sự tuân thủ của dự án và đưa ra quyết định kịp thời cho công tác quản lý dự án/chương trình. Giám sát tập trung vào những hoạt động nào đã được thực hiện và được thực hiện như thế nào. Do đó, như đã nhấn mạnh trong tài liệu hướng dẫn này, việc thiết kế đúng mục tiêu là điều hết sức quan trọng, cùng với chỉ số SMART (xem Phần 5.5.2, tr. 36) để đo lường tiến độ và kết quả đang có. Hệ thống giám sát đáng tin cậy giúp cho nhóm dự án/chương trình xác định được khuynh hướng và mô hình, điều chỉnh chiến lược và ra quyết định về nguồn nhân lực, vật lực và tài chính nhằm nâng cao tính hiệu quả của dự án/chương trình.

**Đánh giá** liên quan đến quá trình thu thập và phân tích thông tin theo định kỳ để tạo ra cơ sở cho “việc đánh giá, càng mang tính khách quan và hệ thống càng tốt, về một dự án/chương trình hoặc chính sách đang thực hiện hoặc đã hoàn thành, về thiết kế, quá trình thực hiện và kết quả của dự án/chương trình. Mục đích là nhằm đánh giá tính phù hợp và mức độ hoàn thành các mục tiêu, hiệu quả, hiệu suất về mặt phát triển, tác động và tính bền vững. Một đánh giá cần cung cấp thông tin một cách tin cậy và hữu ích, thúc đẩy việc đưa các bài học kinh nghiệm vào quá trình ra quyết định của cả nhà tài trợ và bên nhận tài trợ”.<sup>17</sup>

Cũng giống như giám sát, việc xác định các chỉ số tin cậy trong giai đoạn lập kế hoạch để phục vụ cho đánh giá ở các giai đoạn khác nhau của dự án/chương trình dù là đánh giá giữa kỳ hay kết thúc dự án là điều hết sức quan trọng. Do vậy, đánh giá cung cấp thông tin cho quá trình lập kế hoạch dự án mới, liệu có nên tiếp tục thực hiện dựa án can thiệp giống như vậy, hay cần triển khai dự án can thiệp mới, hay kết thúc dự án can thiệp ở đây.

Một công cụ quan trọng để giám sát đó là **kế hoạch giám sát và đánh giá** (đôi khi còn được gọi là “ma trận kế hoạch giám sát và đánh giá”). Kế hoạch giám sát và đánh giá mở rộng thêm các yếu tố trong khung hợp lý để xác định các yêu cầu cung cấp thông tin chính cho mỗi chỉ số. Kế hoạch giám sát và đánh giá là một công cụ quan trọng để lập và quản lý việc thu thập, phân tích và sử dụng dữ liệu. Kế hoạch giám sát và đánh giá là giai đoạn bổ sung thêm cho khung hợp lý để hỗ trợ cho việc thực hiện và quản lý dự án/chương trình.

Sự khác biệt chính giữa giám sát và đánh giá nằm ở các ưu tiên của mỗi lĩnh vực: giám sát có xu hướng đặt trọng tâm vào quá trình thực hiện hoạt động, trong khi đánh giá tập trung vào ảnh hưởng hay tác động của quá trình thực hiện. Giám sát và đánh giá có mối liên quan mật thiết với nhau bởi giám sát cung cấp thông tin cho đánh giá. Do vậy, cách tốt nhất là lập kế hoạch cho giám sát và đánh giá như là một phần của hệ thống giám sát và đánh giá toàn diện và chặt chẽ.

Giám sát và đánh giá tạo nên cơ sở cho việc báo cáo **chính xác và rõ ràng** về các kết quả mà dự án đạt được. Khi các mục tiêu và chỉ số được xác định rõ ràng trong giai đoạn lập kế hoạch, và một hệ thống giám sát và đánh giá toàn diện được thiết lập để thu thập thông tin về tiến độ thực hiện, thì việc báo cáo sẽ trở nên rất dễ dàng. Với cách làm này, làm báo cáo không còn là khó khăn đối với cán bộ dự án nữa, mà là cơ hội để phân tích sâu và mang lại bài học kinh nghiệm cho tổ chức, đồng thời cung cấp thông tin cho tiến trình ra quyết định và đánh giá tác động.

Tài liệu hướng dẫn tiếp theo tài liệu này sẽ xem xét chi tiết hơn về các yếu tố chính của hệ thống giám sát và đánh giá, từ lập kế hoạch giám sát và đánh giá đến thu thập dữ liệu, phân tích và báo cáo. Mỗi giai đoạn của quản lý dự án/chương trình đóng một vai trò quan trọng giúp chúng ta đạt được nhiệm vụ để cung cấp dịch vụ có chất lượng cho người dân đang cần giúp đỡ một cách hiệu quả và có trách nhiệm.

17. Định nghĩa này trích từ tài liệu Chính sách về Đánh giá của Hiệp Hội, áp dụng từ Nhóm làm việc về Đánh giá nguồn tài trợ OECD/DAC, Danh mục các thuật ngữ về Đánh giá và Quản lý theo kết quả, 2002.

# Phụ lục/





## Phụ lục 1

### Cách tạo “Cây vấn đề”

---

Một “vấn đề” được định nghĩa ở đây là “một tình trạng không như ý muốn có thể là khó giải quyết”. Phân tích vấn đề là bước quan trọng của giai đoạn lập kế hoạch bởi vì bước này định hướng cho tất cả phân tích tiếp theo sau và ra quyết định lựa chọn ưu tiên.

Tạo một cây vấn đề tốt nhất là thực hiện như một bài tập nhóm theo phương pháp có sự tham gia - bất cứ khi nào có thể và có liên quan - bao gồm cả sự tham gia của người hưởng lợi từ dự án. Cần chuẩn bị nhiều miếng giấy hoặc thẻ để viết từng câu vấn đề, sau đó sắp xếp từng câu vấn đề theo mối quan hệ nhân-quả.

Một ví dụ cụ thể về cây vấn đề được trình bày ở Biểu đồ 19: Cây vấn đề chi tiết, tr. 53. Ví dụ cây vấn đề này xem xét loại cây vấn đề có thể được tạo ra khi tìm hiểu các lý do tại sao ở một khu vực nào đó (như ở Tỉnh X), năng lực để giảm thiểu mức độ ảnh hưởng của thảm họa còn thấp.

Để xây dựng được cây vấn đề, hãy làm theo từng bước sau đây và điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu cụ thể của từng nhóm.

#### **Bước 1: Động não các vấn đề mà người tham gia cho là ưu tiên**

Bước này có thể hoàn toàn mở (không có khái niệm hình thành trước đối với mối quan tâm/vấn đề ưu tiên của người tham gia như thế nào) hoặc trực diện hơn (nêu rõ vấn đề ưu tiên cao hoặc mục tiêu “đã biết” dựa vào phân tích ban đầu về các thông tin hiện có và cuộc tham vấn các bên liên quan trong quá trình đánh giá). Điều quan trọng là cần thống nhất với định nghĩa về “vấn đề” (xem định nghĩa ở trên).

#### **Bước 2: Từ những vấn đề được xác định thông qua bài tập động não, thống nhất về các vấn đề chính và vấn đề cốt lõi**

Đây là một phần quan trọng trong chu trình và đòi hỏi một sự thống nhất cao của nhóm. Trong quá trình làm việc nhóm, các thành viên của nhóm cần kiểm tra xem đã xác định đúng vấn đề chính và vấn đề chính đó có liên quan đến công việc của mình hay không.

Viết vấn đề chính lên tờ giấy dính hoặc lên mẫu giấy, rồi dán lên giữa tường hay sàn nhà. Làm theo cách này tạo nên một thân cây. Để đơn giản hóa chu trình, tốt nhất là tập trung vào một vấn đề chính một lần.

#### **Bước 3: Bắt đầu thành lập sơ đồ cấp độ của các nguyên nhân và hậu quả**

- > Xác định nguyên nhân của vấn đề chính bằng cách đặt câu hỏi “Tại sao?” cho đến khi không còn đặt thêm được câu hỏi nào nữa. Một số vấn đề có thể có nhiều nguyên nhân. Các vấn đề trực tiếp gây ra vấn đề chính được đặt bên dưới vấn đề chính. Đây chính là phần rễ cây.
  - > Xác định hậu quả của vấn đề chính bằng cách đặt câu hỏi “Kế tiếp điều gì sẽ xảy ra?” cho đến khi không còn đặt thêm được câu hỏi nào nữa. Một số vấn đề có thể có nhiều hậu quả. Các vấn đề được xác định là hậu quả trực tiếp của vấn đề chính hoặc cốt lõi được đặt phía trên của cây. Đây chính là phần cành/nhánh cây.
-



Các vấn đề khác cũng được sắp xếp theo cách này. Nếu có hai hay ba nguyên nhân kết hợp tạo ra một hậu quả, các vấn đề này nên được đặt cùng cấp trên sơ đồ. Hãy khuyến khích thảo luận và đảm bảo rằng các thành viên có thể di chuyển các miếng giấy dán hoặc các tấm thẻ tới lui.

**Bước 4: Kết nối các vấn đề bằng cách vẽ các mũi tên theo mối quan hệ nhân-quả chỉ ra mối liên hệ chính**

**Bước 5: Xem lại sơ đồ**

Kiểm tra lại toàn bộ cây vấn đề để đảm bảo rằng mỗi vấn đề này đều dẫn đến vấn đề kia một cách hợp lý. Hãy tự đặt câu hỏi hoặc hỏi nhóm: có vấn đề quan trọng nào chưa được nhắc tới hay không? Nếu có, nêu rõ vấn đề đó và đưa vào vị trí thích hợp. (xem Biểu đồ 19, ví dụ cụ thể cây vấn đề hoàn chỉnh)

**Bước 6: Tổng hợp lại các vấn đề**

Ở bước này, có thể xếp các vấn đề lặp lại nhiều lần vào chung một nhóm trong cây vấn đề và bỏ đi một số tầng của cây vấn đề, chỉ tập trung vào các nguyên nhân và hậu quả trực tiếp của vấn đề chính (Xem Biểu đồ 5: Cây vấn đề đơn giản hóa, tr. 22).

**Bước 7: Sao chép lại sơ đồ hình cây**

Chép lại cây vấn đề trên tờ giấy để lưu giữ hoặc chụp ảnh cây vấn đề.

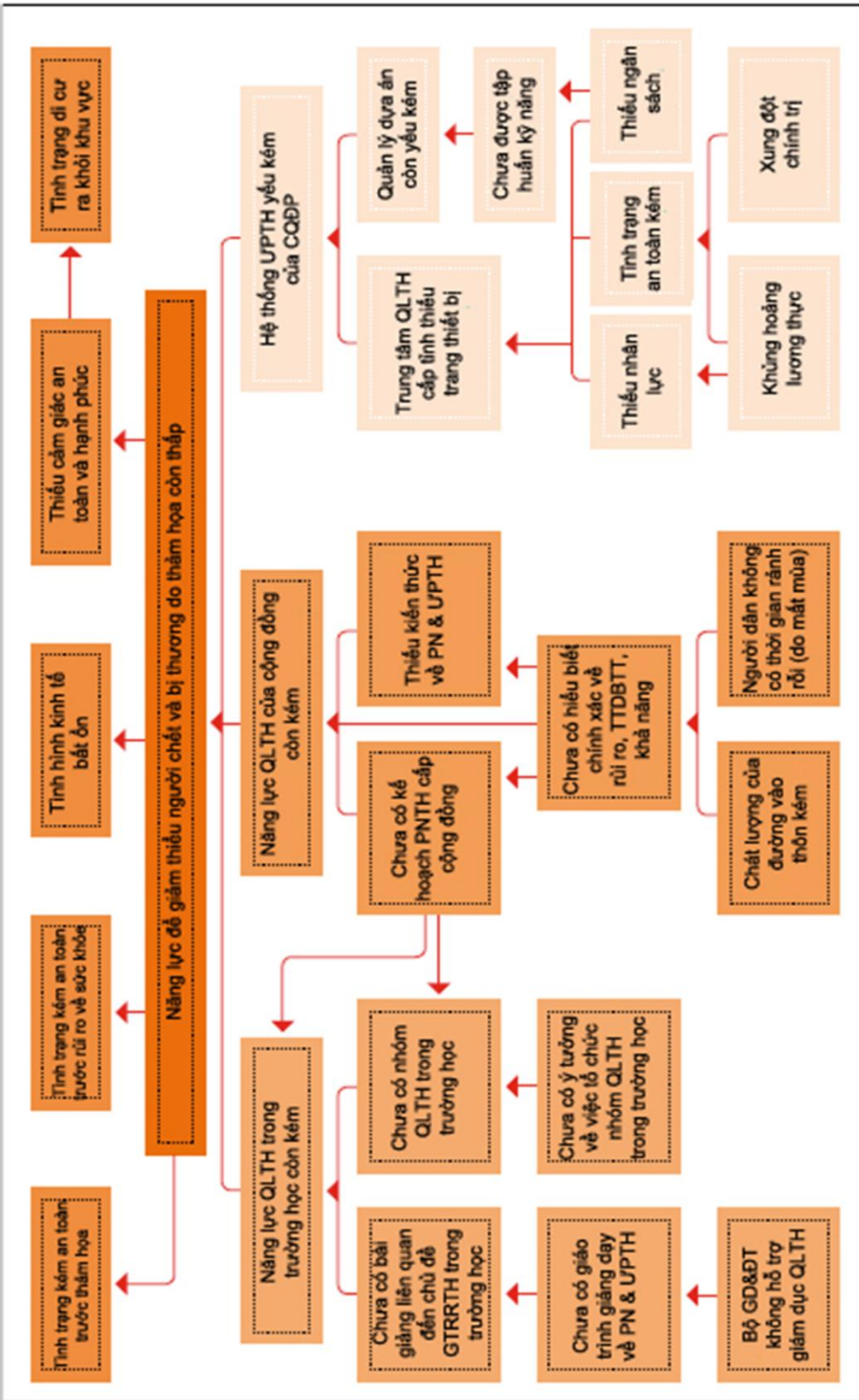
Kết quả của bài tập (cây vấn đề) cần tạo ra được một bức tranh về thực tại một cách đầy đủ nhưng đơn giản hóa. Một cây vấn đề không thể (và không nên) bao hàm hoặc lý giải tính phức tạp của mọi mối quan hệ nhân quả có thể xác định. Sau khi hoàn thành, cây vấn đề cho thấy một bức tranh tóm tắt về tình trạng tiêu cực hiện đang xảy ra.

Các bước làm bài tập cây vấn đề cũng quan trọng như kết quả của bài tập này. Bài tập cây vấn đề nên được xem như là một trải nghiệm học hỏi và cơ hội để các quan điểm và mối quan tâm khác nhau được thể hiện.

Nếu cần thiết, các khía cạnh khác nhau của một vấn đề có thể được minh họa thêm thông qua thảo luận nhóm hoặc phỏng vấn.

Khi lập cây vấn đề có sự tham gia của nhóm người hưởng lợi, việc phân tích vấn đề và học hỏi lẫn nhau giữa các bên liên quan được khuyến khích.

BIỂU ĐỒ 19. Cây vấn đề



## Phụ lục 2

### Cách thức lập và sử dụng cây mục tiêu

#### Xây dựng cây mục tiêu

##### Bước 1: Xây dựng cây mục tiêu bằng cách sử dụng cây vấn đề làm cơ sở.

Chuyển mỗi vấn đề trong cây vấn đề thành các câu nói tích cực bằng cách viết lại câu mô tả tình trạng tiêu cực (của vấn đề) thành tình trạng tích cực mong muốn. Tạo lại hình dạng cây vấn đề, giữ nguyên vị trí các mục tiêu giống như các vấn đề.

Một cây mục tiêu được tạo ra bằng việc xem xét các nhu cầu phát sinh từ các vấn đề, các nhu cầu có mối liên quan giữa các vấn đề và mục tiêu.

Vấn đề -->	Nhu cầu -->	Mục tiêu
Năng lực QLTH yếu kém của cộng đồng	Công cụ để giảm nhẹ ảnh hưởng của thảm họa	Năng lực PN và UPTH của cộng đồng được nâng cao

##### Bước 2: Kiểm tra tính hợp lý (mối quan hệ nhân-quả) để đảm bảo rằng các mục tiêu có ý nghĩa

Việc hoàn thành các mục tiêu cấp thấp hơn có giúp đạt được các mục tiêu cấp cao hơn hay không? Điều chỉnh lại các mục tiêu, nếu cần thiết, bằng cách:

- > Viết lại các câu
- > Thêm vào mục tiêu mới, liệu các mục tiêu này có phù hợp và cần thiết để đạt được mục tiêu ở cấp kế tiếp cao hơn
- > Loại bỏ các mục tiêu không phù hợp hoặc không cần thiết.

Có thể các nguyên nhân gần cuối cây vấn đề rất chung chung. Các nguyên nhân này không thể biến thành các mục tiêu mà có thể giải quyết bằng một dự án can thiệp. Thay vào đó, các nguyên nhân này sẽ là các yếu tố bên ngoài cần được xem xét và đánh giá để làm rõ tính khả thi của dự án (xem Phần 5.4, tr.31).

#### Phương pháp lựa chọn các mục tiêu và xác định các giải pháp

##### Bước 1: Xác định các giải pháp tiềm năng

Nhìn vào cây mục tiêu và nhóm các mục tiêu lại để xác định “các giải pháp tiềm năng” tổng thể từ đó lựa chọn mục tiêu chính. Lựa chọn mục tiêu có thể thực hiện bằng cách xem xét các mục tiêu nào liên quan trực tiếp tới nhau theo mối quan hệ nhân-quả. (xem Biểu đồ 7, tr.24).

Ở “bước phân tích”, các thuận lợi hoặc khó khăn tiềm năng của các cách thức giải quyết vấn đề có thể đã được thảo luận. Những vấn đề và lựa chọn này cần được xem xét kỹ lưỡng hơn để quyết định qui mô can thiệp có thể trước khi tiến hành thiết kế chương trình can thiệp.

## Bước 2: Chọn giải pháp phù hợp nhất.

Căn cứ vào các giải pháp được xác định trong cây mục tiêu, lúc này bạn phải xem xét giải pháp nào là phù hợp nhất để bạn thực hiện. Điều này sẽ quyết định qui mô của dự án can thiệp. Bạn có thể làm điều này bằng cách cân nhắc các câu hỏi sau:

- > Các mục tiêu nào sẽ giải quyết được nhu cầu của nhóm người hưởng lợi và các nhóm đối tượng dễ bị tổn thương đã được xác định một cách hiệu quả nhất?
- > Các mục tiêu nào phù hợp với chính sách, sứ mệnh và các nguyên tắc cơ bản của Chữ thập đỏ Trăng lưỡi liềm đỏ.
- > Các nhóm mục tiêu nào mà tổ chức và nhóm dự án của bạn có năng lực để giải quyết hiệu quả nhất?
- > Có tổ chức nào khác đang giải quyết vấn đề đó chưa?
- > Làm thế nào để hỗ trợ tốt nhất việc làm chủ dự án/chương trình của địa phương, bao gồm cả việc phát triển năng lực của tổ chức địa phương?
- > Trở ngại và rủi ro: dự án can thiệp bị ảnh hưởng bởi các yếu tố ngoại cảnh như thế nào? (xem Phần 5.4, tr. 31).
- > Lựa chọn nào hiệu quả nhất về mặt chi phí.
- > Làm thế nào để bạn xem xét cả yếu tố tôn trọng văn hóa và chiến lược của địa phương

### Điều gì tổ chức sẽ không làm?

Một cách thức hữu ích để quyết định mục tiêu nào để giải quyết vấn đề là xem xét các yếu tố mà dự án/chương trình sẽ không giải quyết. Đó là những yếu tố:

- > Có thể tác động đến thành công của dự án can thiệp nhưng chỉ có thể giải quyết được bởi các tổ chức khác.
- > Không thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến thành công của dự án/chương trình
- > Có tầm quan trọng tương đối ít trong việc hoàn thành mục tiêu chính

Một vài “bộ lọc” chính có thể sử dụng để quyết định tổ chức không thể hoặc không nên tìm cách giải quyết bao gồm:

### A. Trở ngại và rủi ro: dự án can thiệp chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố ngoại cảnh như thế nào?

Ở ví dụ trong Biểu đồ 7, tr. 24, các yếu tố ngoại cảnh mà dự án không thể kiểm soát được nhưng mong muốn duy trì tích cực là:

- > Người dân trong cộng đồng không bị hạn chế về thời gian làm cản trở sự tham gia của họ.
- > Có thể tiếp cận các thôn/ấp được (đường xá tốt có thể đi lại được)
- > Lãnh đạo chính quyền địa phương hỗ trợ tiến trình thực hiện
- > Tình hình an ninh, chính trị ổn định

### B. Năng lực, sứ mệnh và kinh nghiệm của các tổ chức khác nhau

Cũng trong ví dụ này, các mục tiêu có ý nghĩa quan trọng giúp đạt được mục tiêu chính đã được xác định nhưng sẽ do tổ chức khác thực hiện gồm:

- > Cơ cấu ứng phó thảm họa của chính quyền địa phương mạnh.
- > Các trung tâm thảm họa của tỉnh được trang bị tốt.
- > Có nhân viên có trình độ chuyên môn ở cấp tỉnh.

Ở ví dụ này, thông tin đánh giá ban đầu cho thấy rằng mặc dù vấn đề về cơ cấu ứng phó thảm họa của chính quyền địa phương được xác định còn yếu, nhưng đánh giá



cũng xác định được là chính phủ đã có một chương trình lớn về xây dựng năng lực về ứng phó thảm họa cấp tỉnh để giải quyết vấn đề này.

Ngoài ra, hướng dẫn cho các văn phòng chính phủ không phải là điều mà Hội Quốc gia có chuyên môn, do đó không liên quan đến các vấn đề này.

### **C. Năng lực hiện có và các cơ hội: Nguồn dân bị ảnh hưởng có thể tự làm được điều gì?**

Điều cần thiết là xem năng lực hiện có trong cộng đồng, phù hợp với phương pháp tiếp cận có sự tham gia và trách nhiệm đạo đức nhấn mạnh trong tài liệu này. Ngoài ra, dựa vào năng lực hiện sẽ giúp đảm bảo tính bền vững của kết quả và nâng cao khả năng tự phục hồi của cộng đồng. Trong ví dụ được đưa ra ở đây, phần lớn các mục tiêu đã được xác định có liên quan tới làm việc với cộng đồng để xây dựng năng lực hiện có của họ.

## **Phụ lục 3**

### **Giải thích một số thuật ngữ**

<b>Thuật ngữ</b>	<b>Định nghĩa</b>
<b>Hoạt động</b>	Một loạt công việc cần làm để đạt được kết quả.
<b>Giả định</b>	Các yếu tố bên ngoài được viết theo hướng tích cực có vai trò quan trọng đối với thành công của dự án can thiệp có thể (chắc chắn/không chắc chắn) xảy ra và ngoài tầm kiểm soát của dự án.
<b>Đánh giá</b>	Là một đánh giá, càng mang tính khách quan và hệ thống càng tốt, về một dự án/chương trình hoặc chính sách đang thực hiện hoặc đã hoàn thành, về thiết kế, quá trình thực hiện và kết quả của dự án/chương trình. Mục đích là nhằm đánh giá tính phù hợp và mức độ hoàn thành các mục tiêu, hiệu quả, hiệu suất về mặt phát triển, tác động và tính bền vững.
<b>Mục đích</b>	Kết quả dài hạn mà dự án can thiệp muốn đạt được thông qua thực hiện dự án và cũng có thể do các yếu tố bên ngoài dự án đóng góp thêm.
<b>Tác động</b>	Kết quả dài hạn thật sự do dự án can thiệp mang lại, tích cực hoặc tiêu cực, sơ cấp hoặc thứ cấp, trực tiếp hoặc gián tiếp, có dự định hoặc không có dự định.
<b>Chỉ số</b>	Đơn vị đo lường giúp xác định được tiến độ thực hiện so với kết quả mong đợi (mục tiêu).
<b>Đánh giá ban đầu</b>	Quá trình tìm hiểu tình trạng hiện tại và xem xét có cần can thiệp hay không. Đánh giá ban đầu được thực hiện bằng cách xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến tình trạng, bao gồm vấn đề và nguyên nhân, cũng như nhu cầu, mối quan tâm, năng lực và trở ngại của các bên tham gia.
<b>Giám sát</b>	Thu thập và phân tích thông tin theo định kỳ để theo dõi tiến độ, kiểm tra sự tuân thủ của dự án và ra quyết định cho quản lý dự án/chương trình.

<b>Thuật ngữ</b>	<b>Định nghĩa</b>
<b>Cấp độ mục tiêu</b>	Kết quả mong muốn của dự án can thiệp có thể phân ra thành nhiều cấp độ theo tầm quan trọng, ví dụ như kết quả, mục tiêu và mục đích.
<b>Lập kế hoạch hành động</b>	Tiến trình xác định xem các mục tiêu được nêu trong kế hoạch chiến lược sẽ đạt được ở cấp cơ sở như thế nào. Lập kế hoạch hành động thường được lập cho ngắn hạn (từ vài tháng đến 3 năm).
<b>Mục tiêu</b>	Kết quả ban đầu mà dự án can thiệp muốn đạt được, thường là liên quan đến kiến thức, thái độ hoặc thực hành của nhóm người hưởng lợi.
<b>Kết quả</b>	Những sản phẩm, hàng hóa và hỗ trợ cụ thể nhìn thấy được và các kết quả trước mắt dẫn đến đạt được mục tiêu.
<b>Kế hoạch</b>	Cấp cao nhất của tiến trình xây dựng kế hoạch hành động tập hợp nhiều chương trình (và các dự án, hoạt động, v.v... thuộc mỗi chương trình) để đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức.
<b>Lập kế hoạch</b>	Quá trình xác định kết quả mong muốn của một dự án can thiệp (mục tiêu), đầu vào và hoạt động cần có để hoàn thành mục tiêu, các chỉ số để đo lường mức độ thành công, và các giả định chính có thể ảnh hưởng đến việc đạt được các kết quả dự định (mục tiêu).
<b>Chương trình</b>	Một loạt các dự án có sự điều phối được thực hiện để đạt được các mục tiêu cụ thể trong khung thời gian, chi phí và các thông số thực hiện đã xác định. Các chương trình nhắm đến việc đạt được một mục đích chung được nhóm thành một thực thể chung (thí dụ như kế hoạch, hành động, liên minh quốc gia, ...)
<b>Dự án</b>	Một loạt các hoạt động có sự điều phối được thực hiện để đạt được các mục tiêu cụ thể trong khung thời gian, chi phí và các thông số thực hiện đã xác định. Dự án nhắm đến việc đạt được mục đích chung tạo nên chương trình.
<b>Vấn đề</b>	Tình trạng không hài lòng có thể là khó giải quyết.
<b>Kết quả</b>	Tác động của dự án can thiệp. Những tác động đó có thể là có dự định hay không dự định, tích cực hoặc tiêu cực. Ba cấp độ cao nhất của kết quả là kết quả, mục tiêu và tác động.
<b>Kết quả (mong đợi)</b>	Xem lại “mục đích”, “mục tiêu” và “kết quả”
<b>Lập kế hoạch chiến lược</b>	Lập kế hoạch chiến lược là một tiến trình quyết định hướng đi của tổ chức và tại sao quyết định hướng đi đó. Kế hoạch chiến lược thường mang tính dài hạn (tối thiểu khoảng ba hoặc bốn năm, tối đa là 10 năm). Kế hoạch chiến lược vạch ra hướng đi tổng thể cho một tổ chức.







# Các Nguyên tắc cơ bản của Phong trào Chữ thập đỏ và Trăng lưỡi liềm đỏ Quốc tế

---

## **Nhân đạo**

Phong trào Chữ thập đỏ và Trăng lưỡi liềm đỏ quốc tế ra đời từ mong muốn mang lại sự trợ giúp không phân biệt đối xử đối với những người bị thương trên chiến trường, nỗ lực sử dụng khả năng quốc tế và quốc gia của mình để ngăn ngừa và giảm bớt đau thương của nhân loại ở bất cứ nơi nào có thể tìm thấy. Mục đích hoạt động của Phong trào là bảo vệ tính mạng và sức khỏe, đảm bảo sự tôn trọng con người. Phong trào thúc đẩy sự hiểu biết lẫn nhau, tình hữu nghị, sự hợp tác và hoà bình bền vững giữa các dân tộc.

## **Vô tư**

Phong trào Chữ thập đỏ và Trăng lưỡi liềm đỏ quốc tế không phân biệt quốc tịch, sắc tộc, tín ngưỡng tôn giáo, đẳng cấp và quan điểm chính trị. Phong trào nỗ lực trong triển khai các hoạt động nhằm giảm nhẹ sự đau khổ của mọi cá nhân, theo nhu cầu của họ và ưu tiên trợ giúp những người bất hạnh nhất.

## **Trung lập**

Để luôn có được sự tin tưởng của các bên, Phong trào không đứng về phe nào trong các cuộc xung đột hoặc tham dự vào các cuộc tranh luận về chính trị, sắc tộc, tôn giáo hay hệ tư tưởng.

## **Độc lập**

Phong trào Chữ thập đỏ và Trăng lưỡi liềm đỏ quốc tế hoàn toàn độc lập. Các Hội Chữ thập đỏ hoặc Trăng lưỡi liềm đỏ quốc gia trong khi trợ giúp cho Chính phủ về các hoạt động nhân đạo vừa phải tuân thủ luật pháp của Nhà nước mình, vừa phải luôn duy trì quyền tự chủ để có thể luôn luôn hành động phù hợp với các nguyên tắc của Phong trào.

## **Tự nguyện**

Phong trào Chữ thập đỏ và Trăng lưỡi liềm đỏ quốc tế là phong trào trợ giúp tự nguyện, không xuất phát từ bất kỳ mong muốn kiếm lợi nào.

## **Thống nhất**

Ở mỗi nước, chỉ có duy nhất một Hội Chữ thập đỏ hoặc Trăng lưỡi liềm đỏ. Các Hội Chữ thập đỏ hoặc Trăng lưỡi liềm đỏ quốc gia này phải được mở rộng cho mọi người cùng tham gia. Hội thực thi sứ mệnh nhân đạo của mình trên phạm vi toàn lãnh thổ.

## **Toàn cầu**

Phong trào Chữ thập đỏ và Trăng lưỡi liềm đỏ quốc tế có phạm vi toàn cầu, trong đó tất cả các Hội Chữ thập đỏ hoặc Trăng lưỡi liềm đỏ quốc gia có tư cách và vị thế bình đẳng, chia sẻ trách nhiệm và nhiệm vụ một cách bình đẳng trong việc giúp đỡ lẫn nhau.



---

## Lập kế hoạch dự án/chương trình Sổ tay hướng dẫn

Do Hiệp hội Chữ thập đỏ và  
Trăng lưỡi liềm đỏ quốc tế (IFRC) xuất bản

Thông tin chi tiết, xin liên hệ:  
Ban Thực hiện và Giải trình  
Hộp thư 372, CH-1211 Giơ-ne-vơ 19, Thụy Sĩ  
Điện thoại: +41 22 730 4222  
Fax: +41 22 733 0395  
Email: [secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org)  
Website: <http://www.ifrc.org>



Hiệp hội Chữ thập đỏ và Trăng  
lưỡi liềm đỏ Quốc tế thúc đẩy  
hoạt động nhân đạo của Hội  
quốc gia cho những người dễ bị  
tổn thương.

Thông qua điều phối cứu trợ  
nhân đạo và thúc đẩy hỗ trợ  
phát triển Hiệp hội hướng tới  
phòng ngừa và giảm nhẹ những  
đau khổ của con người.

Hiệp hội, các Hội quốc gia và Ủy  
ban quốc tế Chữ thập đỏ cùng  
nhau tạo thành Phong trào Chữ  
thập đỏ và Trăng lưỡi liềm đỏ.

---