

TRƯỜNG ĐẠI HỌC NÔNG LÂM HUẾ  
DỰ ÁN HỢP TÁC VIỆT NAM – HÀ LAN

**BÀI GIẢNG  
QUẢN LÝ DỰ ÁN CHUYÊN SÂU**



Người biên soạn: PGS.TS Hoàng Mạnh Quân

Huế, 08/2009

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC NÔNG LÂM HUẾ**  
**DỰ ÁN GIÁO DỤC ĐẠI HỌC VIỆT NAM - HÀ LAN**  
**\*\*\*\*\***

**BÀI GIẢNG**  
**QUẢN LÝ DỰ ÁN CHUYÊN SÂU**

**NGƯỜI BIÊN SOẠN: TS. Hoàng Mạnh Quân**

**Huế, 2008**

# CHƯƠNG 1

## PHÂN TÍCH VÀ THẨM ĐỊNH DỰ ÁN

### (Project analysis and feasibility study)

#### I. PHÂN TÍCH DỰ ÁN (Project Analysis)

Phân tích dự án là để xem xét tính hiệu quả của dự án và làm cơ sở cho việc đầu tư cho dự án. Phân tích dự án cần phải được xem xét trên nhiều khía cạnh, từ đối tượng hưởng lợi đến những người có thể chịu ảnh hưởng của dự án. Lợi ích và chi phí của dự án đối với cá nhân, cộng đồng vùng dự án cũng như đối với lợi ích chi phí của cả xã hội. Ảnh hưởng của dự án đối với môi trường. Khả năng tự lập của cộng đồng sau khi thực hiện dự án. Trên cơ sở đó, xem xét để quyết định đầu tư cho dự án hay không. Thông thường, phân tích dự án bao gồm: Phân tích tài chính; Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường. Tuy nhiên trong các dự án phát triển người ta thường chú ý nhiều hơn đến phân tích những lợi ích xã hội và môi trường của dự án.

##### 1.1. Mục đích của phân tích dự án

Trong quá trình lập dự án, một số trường hợp thường gặp là cùng một nguồn lực, nếu đầu tư vào các dự án/hoạt động khác nhau sẽ cho các lợi ích khác nhau. Do vậy, phân tích dự án là xem xét tất cả các khía cạnh của dự án theo một phương pháp phối hợp có hệ thống, nhằm để:

- Chỉ ra khả năng sinh lời của dự án thông qua việc so sánh lợi ích và chi phí của dự án.
- Nhằm phát hiện những bất hợp lý của dự án để kịp thời điều chỉnh nhằm làm tăng giá trị của dự án.
- Giúp cho người thực hiện có thể lựa chọn được các phương án tối ưu và giúp người ra quyết định có thể quyết định đầu tư vào dự án nào trong số các dự án đã đệ trình hay bãi bỏ dự án.

##### 1.2. Phân tích tài chính của dự án

###### 1.2.1. Một số khái niệm

**Phân tích tài chính:** Là xác định hiệu quả tài chính của dự án, xác định mức đầu tư và kết quả thu được của dự án. Nó cho thấy mức độ hiệu quả tài chính của dự án nên phân tích tài chính còn gọi là phân tích đầu tư, nó thể hiện ảnh hưởng và lợi ích mà dự án mang lại cho từng thành viên tham gia dự án.

Phân tích tài chính dự án cũng chính là tiến trình xác định khả năng sinh lợi của một khoản đầu tư cho dự án hay so sánh khả năng sinh lợi của hai hay nhiều phương án

đầu tư khác nhau (trong cùng một dự án) để chọn được phương án hợp lý nhất.

Phân tích tài chính đòi hỏi các loại thông tin: (i) Chi phí của dự án; (ii) Thu nhập hay lợi ích của dự án; (iii) Giá trị cuối cùng của khoản đầu tư mà có thể biết được thông qua so sánh giữa lợi ích và chi phí; (iv) Lãi suất hay tỷ lệ sinh lợi được sử dụng.

**Chi phí của dự án (Costs):** Chi phí trong phân tích tài chính là những gì phải chi tiêu đi khi tiến hành dự án. Một dự án thường gồm có các nhóm chi phí như: Chi phí đầu tư ban đầu, chi phí duy trì và chi phí hoạt động.

- **Chi phí đầu tư ban đầu hay “chi phí đầu tư” (Capital Cost):** Nói chung đây là loại chi phí cần cho giai đoạn khởi đầu của dự án. Chi phí này liên quan đến các công việc như xây dựng cơ sở hạ tầng, bao gồm: Xây dựng văn phòng, trường học, bệnh viện, đường sá, đê đập, hồ chứa nước, cầu cống; Mua sắm trang thiết bị, máy móc, đồ dùng nội thất; Vật tư, nguyên liệu cho sản xuất, cây, con giống, ... Kinh phí này được sử dụng chủ yếu cho mục đích lâu dài.
- **Chi phí duy trì (Maintenance Cost):** Cho mục đích duy trì và bảo dưỡng các công trình hay trang thiết bị và vật dụng đã xây dựng hay mua sắm ban đầu. Loại chi phí này thường biến động rất lớn và nói chung rất khó ước lượng. Trong thực tế người ta có thể dự toán một tỷ lệ nhất định so với giá trị xây dựng hay mua sắm ban đầu, ví dụ từ 1 đến 2 % một năm.
- **Chi phí hoạt động hay vận hành (Operating Cost):** Đây là loại chi phí cho việc duy trì một số hoạt động nhất định của dự án được thực hiện thường xuyên. Ví dụ, cho máy móc hoạt động chúng ta cần nhiên liệu và chi phí lao động vận hành máy, cần cung ứng nguyên nhiên liệu thô; Cho nông trại cần đáp ứng vật tư, phân bón, ... một số trường hợp người ta có thể gộp chi phí hoạt động và chi phí duy trì với nhau gọi chung là kinh phí duy trì hoạt động.

**Lợi ích của dự án (Benefit):** Lợi ích của dự án là những gì thu được khi tiến hành dự án. Việc tính toán thông qua quá trình lượng hóa đầu vào, chi phí và đầu ra. Nhìn chung, nếu hoạt động của dự án tạo ra được lợi nhuận hay thu nhập thì đó gọi là lợi ích tài chính.

**Giá trị thời gian của của tiền:** Giá trị tiền tệ sẽ thay đổi theo thời gian. Một lượng tiền như nhau có thể mua được một lượng giá trị cùng loại khác nhau ở các thời điểm khác nhau (do lạm phát). Giá trị của 1 triệu đồng ngày hôm nay sẽ lớn hơn giá trị 1 triệu đồng ở thời điểm 5 năm sau. Đứng dưới góc độ đầu tư, chúng ta có thể nhận ra điều này thông qua một cách tính toán đơn giản. Nếu ta sử dụng một 1 triệu đồng ngày hôm nay để đầu tư sinh lãi (gửi ngân hàng), sau 5 năm sẽ nhận được một khoản tiền là 1 triệu đồng hiện tại cộng thêm phần lãi và rõ ràng là lớn hơn 1 triệu đồng. Lãi suất thể hiện chi phí cơ hội của việc nhận một triệu đồng trong tương lai thay vì hôm nay.

Ngoài ra, có nhiều rủi ro ngoài dự đoán mà nó có thể cản trở việc nhận được một khoản tiền trong tương lai của một triệu đồng được đầu tư từ hôm nay.

**Chi phí cơ hội:** là những lợi ích mất đi (được qui ra tiền) hoặc không thu được do dùng tiền vào hoạt động này mà không dùng tiền vào hoạt động khác.

Nghiên cứu giá trị thời gian của tiền có ý nghĩa quan trọng trong việc tính toán và so sánh các chỉ tiêu về kết quả đầu tư. Do tiền có giá trị thời gian nên trong phân tích tài chính dự án người ta tính chuyển các khoản tiền phát sinh ở các thời điểm khác nhau về một mặt bằng thời gian nào đó để so sánh và lựa chọn. Việc tính chuyển một khoản tiền từ thời điểm sau về thời điểm trước đó được gọi là hiện tại hóa và việc chuyển ngược lại từ một thời điểm trước về thời điểm sau được gọi là tương lai hóa. Mục đích của việc chuyển đổi này là để cho các chỉ tiêu phân tích và so sánh phải xét ở cùng một mặt bằng về thời gian nhằm đảm bảo cho sự chính xác của các kết luận khi phân tích tài chính của dự án.

**Giá trị tương lai của tiền tệ (Future Value):** Là lượng tiền được nhận tại một thời điểm tương lai của một khoản tiền hiện tại hay là giá trị của một khoản đầu tư hiện tại ở một thời điểm cụ thể trong tương lai khi được đầu tư ở tỉ lệ sinh lợi đã cho.

Giá trị tương lai của tiền sẽ được tính toán bao gồm giá trị khoản đầu tư gốc và lãi suất vừa mới sinh lợi (lãi suất được cộng dồn). Giá trị tương lai của một khoản tiền hiện tại phụ thuộc vào 3 yếu tố: Khoản đầu tư ban đầu, tỉ lệ sinh lợi, khoảng thời gian thanh toán so với hiện tại. Trong trường hợp đầu tư trọn gói (khoản vốn được đầu tư một lần trong chu kỳ sản xuất), giá trị tương lai của một khoản đầu tư hiện tại ( $V_0$ ) được tính theo công thức.

$$V_n = V_0 (1+r)^n$$

Trong đó,  $V_n$ : giá trị tương lai tại năm thứ  $n$

$V_0$ : giá trị khoản đầu tư hiện tại (ban đầu)

$r$ : tỉ lệ sinh lợi (lãi suất ngân hàng)

$n$ : số năm (khoảng thời gian) thanh toán

**Giá trị hiện tại của tiền tệ (Present Value):** Là giá trị hay lượng tiền hiện tại của của một khoản tiền được nhận ở một thời điểm trong tương lai.

Giá trị hiện tại của tiền được tính bằng cách chiết tính lùi về thời điểm hiện tại để tìm giá trị hiện tại hay giá trị hiện hành của nó. Phương pháp chiết tính này được áp dụng là do một số tiền được nhận trong tương lai sẽ có giá trị thấp hơn cùng một số tiền đó sẵn có hiện tại. Như vậy, một giá trị hiện tại thì được tính gộp thêm để tìm giá trị tương lai và một giá trị tương lai thì được chiết tính để tìm giá trị hiện tại. Khi tính toán giá trị hiện tại tỉ lệ lãi suất được áp dụng gọi là tỉ lệ chiết khấu thay vì tỉ lệ sinh lợi.

Tính giá trị hiện tại của một khoản tiền trong tương lai có nghĩa là xác định khoản

tiền đầu tư cần thiết ở tại thời điểm hiện tại với lãi xuất đầu tư đã cho để có được một số tiền bằng với số tiền tại thời điểm tương lai.

Giá trị hiện tại của một giá trị tương lai cũng phụ thuộc vào 3 yếu tố: số tiền trong tương lai, độ dài thời gian trước khi các khoản thanh toán được nhận, tỉ lệ lãi suất chiết khấu.

### 1.2.2. Một số chỉ tiêu phân tích tài chính

Một số chỉ tiêu chủ yếu để phân tích tài chính là thời gian hoàn vốn đầu tư, tỷ lệ nội hoàn vốn đầu tư, giá trị hiện tại ròng và tỷ suất đầu tư.

#### 1.2.2.1. Thời gian hoàn vốn (*Pay Back Period*)

Thời gian hoàn vốn là khoảng thời gian (thường tính bằng năm) kể từ khi đầu tư vào dự án cho đến khi thu đủ số vốn đầu tư ban đầu. Nếu khoản thu tiền mặt thuần hàng năm của dự án bằng nhau, thời gian hoàn vốn có thể tính theo công thức sau :

$$P = I/E$$

Trong đó : P : thời gian hoàn vốn tính theo năm  
I : tổng số tiền đầu tư vào dự án  
E : khoản thu tiền mặt thuần hàng năm (E = dòng tiền thu - dòng tiền chi).

Nếu khoản thu tiền mặt thuần hàng năm (E) không bằng nhau, thời gian hoàn vốn (P) được tính bằng cách cộng dồn các khoản thu từ các năm của dự án cho đến khi khoản thu bằng với tổng vốn đầu tư.

Phương pháp này được sử dụng để nhận biết các khoản đầu tư có thời gian hoàn vốn nhanh hay chậm nhằm lựa chọn được phương án đầu tư có thời hạn hoàn vốn hợp lý.

#### 1.2.2.2. Giá trị hiện tại thuần của vốn đầu tư (*Net Present Value - NPV*)

Giá trị hiện tại thuần của một khoản đầu tư bằng tổng giá trị hiện tại của luồng tiền mặt thuần (thu nhập tiền mặt thuần) trừ đi chi phí ban đầu của khoản đầu tư.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{B_i - C_i}{(1+i)^n}$$

Trong đó: NPV là giá trị hiện tại thuần; i là tỷ lệ lãi suất; n là số năm của dự án; B là lợi ích, và C là chi phí.

- Nếu NPV > 0 dự án có hiệu quả (thu lớn hơn chi)
- Nếu NPV < 0 dự án không hiệu quả và không thể chấp nhận được.
- Nếu NPV = 0 dự án hòa vốn, không thu hút đầu tư.

Nếu các dự án có qui mô và kết cấu đầu tư như nhau, dự án nào có NPV lớn hơn thì có hiệu quả hơn. Nếu nhiều dự án có cùng thời gian như nhau thì nên lựa chọn dự án có NPV lớn nhất. Việc tính toán NPV có thể được thực hiện trên chương trình Excel.

#### 1.2.2.3. Tỷ lệ nội hoàn (*Internal Rate of Return - IRR*)

Giá trị thời gian của tiền tệ cũng được phản ánh bằng một phương pháp phân tích đầu tư khác, suất nội hoàn hay IRR. Khi cân nhắc việc đầu tư vào dự án (nếu chỉ xét trên góc độ tài chính), câu hỏi có thể đặt ra là: liệu có nên đầu tư vào dự án hay mang tiền gửi ngân hàng? Để trả lời câu hỏi này cần tính toán mức sinh lời của vốn nếu đầu tư vào dự án để so sánh mức sinh lời này với lãi suất ngân hàng để biết được nên đầu tư vào đâu sẽ có lợi hơn. Việc tính toán mức sinh lời từ dự án trong trường hợp này được gọi là tính tỷ lệ nội hoàn vốn (IRR). Thực chất của việc tính IRR là tìm giá trị của  $i$  (trong phương trình trên) để giá trị hiện tại thuần (NPV) bằng không. Tức là IRR thể hiện lãi suất mà tại đó dự án hoà vốn. Lãi suất này được dùng để so sánh với lãi suất ngân hàng hay lãi suất phổ biến ở thị trường để quyết định việc đầu tư vào dự án. Khi so sánh sẽ chọn các khoản đầu tư có IRR càng lớn càng tốt và tối thiểu bằng với chi phí cơ hội (lãi suất ngân hàng). Hiện nay, hầu hết các dự án PTNT đều lấy mức lãi suất là 12%/năm để so sánh với IRR của dự án nhằm đi đến quyết định đầu tư.

Việc tính tỷ lệ nội hoàn có thể thực hiện bằng phương pháp thử công theo cách thử dần và ước lượng gần đúng. Hoặc có thể tính toán bằng phần mềm Excel hoặc máy tính chuyên dụng trong lĩnh vực tài chính.

#### 1.2.2.4. Tỷ lệ lợi ích và chi phí (*Benefit-Cost Ratio - B/C*)

Tỷ lệ lợi ích/chi phí (B/C) là tỷ số giữa tổng thu nhập và tổng chi phí của một dự án tính theo giá trị hiện tại. Công thức tính như sau:

$$B/C = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Bi}{(i+1)^n}}{\sum_{i=1}^n \frac{Ci}{(i+1)^n}}$$

- Trong đó:
- $B_i$  là thu nhập của năm thứ  $i$  (lãi ròng + khấu hao).
  - $C_i$  là chi phí của dự án năm thứ  $i$ .
  - $n$  là số năm đầu tư

Chỉ tiêu này gọi là hệ số sinh lãi thực tế, nó phản ánh chất lượng đầu tư, cho ta biết mức thu nhập trên một đơn vị chi phí cho sản xuất. Nếu trị số  $B/C > 1$  thì dự án có hiệu quả và nếu dự án nào có trị số  $B/C$  lớn hơn thì sẽ được chọn.

### 1.3. Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường của dự án

Khi chúng ta hoạch định dự án hay dự định dùng kinh phí cho những công việc nào đó, chúng ta hy vọng sẽ thu lại những kết quả tốt đẹp cho mọi người, cho cộng đồng, hay cho đất nước. Đó là những gì mà chúng ta gọi là lợi ích của dự án phát triển khi ta huy động nguồn lực để thực hiện. Loại lợi ích của dự án phụ thuộc công việc của dự án. Có những lợi ích đến một cách trực tiếp và nhanh chóng, nhưng cũng có những lợi ích đến một cách gián tiếp như là những ảnh hưởng lâu dài, nó đòi hỏi thời gian mới có thể nhận thấy được. Khi xây dựng dự án, chúng ta cần phải dự kiến trước được lợi ích của dự án là gì, cần bao nhiêu thời gian để lợi ích của dự án phát huy tác dụng.

Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường là xác định mức độ đóng góp của dự án cho toàn bộ nền kinh tế quốc dân, tức là xác định lợi ích của dự án cho toàn xã hội. Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường của dự án là nhằm các mục đích sau:

- Đánh giá tác động của dự án đối với toàn xã hội.
- Đánh giá sự đóng góp của dự án vào mục tiêu chung của Nhà nước, quyền lợi của mọi người trong một cộng đồng rộng lớn, thậm chí là một quốc gia.
- Đánh giá sự đóng góp vào việc tăng thu nhập quốc dân, đảm bảo mục tiêu về an toàn lương thực, công bằng xã hội, bảo vệ môi trường và phát triển bền vững.

#### 1.3.1. Phân tích kinh tế

Phân tích kinh tế là xác định lợi ích mà dự án mang lại cho toàn xã hội so với sự khan hiếm của các nguồn lực. Nó cần phải đứng trên quan điểm của toàn xã hội để phân tích, đánh giá. Để phân tích kinh tế có thể sử dụng số liệu từ phân tích tài chính bằng cách điều chỉnh các dòng tiền vào, dòng tiền ra theo giá Quốc tế. Hiện nay, trên thế giới có 2 phương pháp phân tích kinh tế, đó là phương pháp giá qui chiếu và phương pháp hiệu quả.

##### 1.3.1.1. Phân tích kinh tế dự án theo phương pháp giá qui chiếu (*giá tham khảo hay giá mờ - shadow pricing technique*)

Đây là phương pháp được Anh và nhiều nước trên thế giới ứng dụng. Tiến trình phân tích bao gồm 3 giai đoạn sau:

*Giai đoạn 1:* Chọn hệ thống giá mới khác với hệ thống giá thị trường dùng trong phân tích tài chính, đó là giá qui chiếu (tức là giá quốc tế).

Có hai loại giá qui chiếu chủ yếu thường được dùng trong phân tích kinh tế, đó là: Giá xuất khẩu tại cầu cảng (FOB - Free On Board), giá nhập khẩu (CIF - Cost Insurance and Freight). Giá FOB là giá hàng hóa xuất khẩu tại cảng, bao gồm: giá sản xuất ra hàng hóa + thuế + chi phí vận chuyển bốc xếp lên tàu tại cảng để xuất khẩu.



Giá CIF là giá hàng hóa nhập khẩu tại cảng khi tàu cập bến, bao gồm: Giá FOB ở nơi sản xuất + bảo hiểm + cước vận chuyển tới cảng nhập.

*Giai đoạn 2:* Chuyển từ các tính toán tài chính bằng giá thị trường sang các tính toán kinh tế bằng giá qui chiếu.

*Giai đoạn 3:* Tính toán các chỉ tiêu về khả năng sinh lợi của dự án để có cơ sở đánh giá và lựa chọn. Các chỉ tiêu phân tích cũng giống như phân tích tài chính, đó là giá trị hiện tại ròng, tỷ lệ nội hoàn, tỷ lệ lợi ích và chi phí, ... nhưng điểm khác là các chỉ tiêu này được tính trên phương diện quốc gia.

Việc lựa chọn, xác định và chứng minh tính hợp lý của hệ thống giá mới là điểm khó khăn nhất của phương pháp giá qui chiếu.

#### 1.3.1.2. Phương pháp hiệu quả

Đây là phương pháp tính toán của Pháp và ít được sử dụng trên thế giới. Ưu điểm của phương pháp này là có tính tới phân phối thu nhập còn phương pháp qui chiếu sẽ trung hòa với người làm chủ vốn vì nó không nhận ra được ai là chủ của dự án. Các đặc điểm chính của phương pháp này là:

- Phương pháp hiệu quả không sử dụng giá qui chiếu mà sử dụng giá thị trường với tất cả các tài nguyên và tác nhân của dự án nên dễ dàng trong việc xác định giá.
- Nó chú trọng vào việc phân phối thu nhập giữa các tác nhân kinh tế trong xã hội nên phải tính toán việc thu và chi cho một loạt các tác nhân. Ví dụ, thu và chi cho nông dân nghèo, cho người giàu, cho thương nhân, ... Vì vậy, có rất nhiều loại thu, chi và có một số loại phải tính toán rất phức tạp.
- Sử dụng nguyên tắc kế toán quốc gia tức là phải tính được thu nhập quốc gia ròng qua hệ thống tài khoản quốc gia.
- Lựa chọn dự án giống như với phân tích tài chính tức là phải tính toán các chỉ tiêu giá trị hiện tại ròng, tỷ lệ nội hoàn, ...

#### 1.3.2. Phân tích xã hội (*Social Benefits*)

Khi đề cập đến dự án không sản xuất là chúng ta muốn thực thi những công việc không sản xuất ra hàng hóa cụ thể, mà tạo ra những dịch vụ cần thiết cho đời sống nông thôn. Những dịch vụ này như chăm sóc sức khỏe, giáo dục, khuyến nông, ... không thể tính toán theo giá trị hay lượng hóa đơn thuần được. Chúng ta có thể nói cần bao nhiêu tiền để tạo lập được một mạng lưới dịch vụ, nhưng khó có thể nói những lợi ích có được từ dịch vụ đó đáng giá bao nhiêu. Mặc dù những dịch vụ nông thôn không trực tiếp tạo ra thu nhập cho mọi người, nhưng chúng rất thiết yếu cho cả cộng đồng.

Khi phân tích khía cạnh xã hội của dự án cần chú ý đến các đối tượng phục vụ của dự án. Mỗi dự án đều có đối tượng riêng, sự tham gia và chấp nhận của các đối tượng

này là rất quan trọng. Do vậy, ngoài tính phù hợp về kinh tế và kỹ thuật, dự án còn phải được xã hội chấp nhận. Các tiêu chuẩn xã hội nói chung có tính chất tương đối vì nó phụ thuộc vào từng quốc gia, từng thời kỳ, nhưng thường bao gồm các tiêu chuẩn như: Đóng góp cho thu nhập quốc dân và việc phân phối công bằng xã hội, dân số, việc làm, văn hóa giáo dục, thay đổi cơ cấu xã hội, ...

- Đánh giá việc đóng góp cho thu nhập quốc dân trong khu vực nông thôn và trong toàn xã hội, chỉ tiêu thường dùng là GDP và GNP.

*Tổng sản phẩm trong nước (Gross Domestic Product -GDP)* là tổng giá trị gia tăng của toàn bộ sản phẩm hàng hóa và dịch vụ được tạo ra trong một thời kỳ nhất định (thường là một năm) trong phạm vi lãnh thổ của một nước, không phân biệt nguồn vốn và chủ sở hữu trong nước hay ngoài nước.

*Tổng sản phẩm quốc gia (Gross National Product - GNP)* là tổng giá trị thị trường của mọi hàng hóa và dịch vụ được tạo ra bởi những người có cùng quốc tịch; bất kể hoạt động sản xuất, kinh doanh được tiến hành ở trong hay ngoài biên giới và được tính trong một thời kỳ cụ thể (thường là một năm).

Thực tế, GNP giống như GDP nhưng được cộng phần thu nhập kiếm từ nước ngoài mang về và trừ đi phần thu nhập mà các chủ sở hữu ngoại quốc chuyển ra khỏi đất nước. Tuy nhiên việc tính toán này là rất phức tạp vì các yếu tố đó đều rất khó xác định chính xác. Do vậy chỉ tiêu GDP được áp dụng phổ biến ở hầu hết các nước.

Tuy nhiên, chỉ số tăng thêm của GDP và GNP chưa phản ánh đầy đủ ý nghĩa của việc tăng trưởng. Bởi vì tốc độ tăng trưởng còn phụ thuộc vào dân số và tốc độ tăng dân số hàng năm. Do vậy, chỉ tiêu GDP và GNP bình quân đầu người qua các thời kỳ thường được áp dụng. GNP/người phản ánh mức sống của một quốc gia, còn GDP/người phản ánh khả năng sản xuất của một quốc gia.

Đóng góp tích cực cho thu nhập quốc dân và tạo ra việc phân phối thu nhập quốc dân hợp lý, tăng mức công bằng xã hội, tăng phúc lợi cho các nhóm có thu nhập thấp, giảm chênh lệch giàu nghèo là một trong những tiêu chuẩn lựa chọn quan trọng khi phân tích khía cạnh xã hội của dự án.

- Đánh giá khía cạnh dân số, việc làm bằng các chỉ tiêu như: Cấu trúc dân số, tỷ lệ tăng dân số, tỷ lệ chết, tỷ lệ người thoát nghèo, mức độ cải thiện sức khỏe cho nhân dân, tỷ lệ người bị nhiễm các bệnh xã hội và bệnh hiểm nghèo, mức giảm chi phí thuốc thang để điều trị bệnh, mức giảm về tỷ lệ suy dinh dưỡng trẻ em, mức giảm phóng sức lao động phụ nữ và trẻ em, phát triển dân tộc thiểu số, ...
- Đánh giá về khía cạnh văn hóa, giáo dục thông qua các chỉ tiêu như: Tỷ lệ mù chữ, tỷ lệ trẻ em được đi học so với lứa tuổi tới trường, tỷ lệ học sinh đại học trên

1000 người dân, mức tăng cao về đời sống văn hóa, mức cải thiện điều kiện sinh hoạt, phục hồi bản sắc văn hóa vật thể, phi vật thể, kiến thức bản địa, ...

- Đánh giá về khía cạnh nâng cao năng lực và tính tự lập cho cộng đồng, khả năng bền vững của dự án, ...
- Đánh giá thay đổi cơ cấu xã hội thông qua việc thay đổi tỷ lệ các tầng lớp dân cư trong xã hội như nông dân nghèo, nông dân giàu, lao động thủ công và thương nhân, ... Một dự án phát triển nông thôn sẽ rất có giá trị để được lựa chọn nếu nó tạo điều kiện để mở mang các ngành nghề và dịch vụ mới ở nông thôn nhằm chuyển bớt một số hộ nông nghiệp sang làm nghề phi nông nghiệp ở chính khu vực nông thôn (ly nông bất ly hương). Việc thay đổi cơ cấu xã hội luôn gắn với thay đổi cơ cấu kinh tế. Thay đổi cơ cấu kinh tế là một mục tiêu quan trọng của dự án phát triển. Tăng tỷ trọng của công nghiệp và dịch vụ so với nông nghiệp, tăng tỷ trọng chế biến nông sản so với sản xuất, tăng tỷ trọng chăn nuôi so với trồng trọt, ... đang là các chủ trương lớn của Nhà nước đối với việc phát triển kinh tế - xã hội nông thôn. Do vậy, đó cũng là những tiêu chuẩn quan trọng để lựa chọn các dự án phát triển nông thôn trong giai đoạn hiện nay.

Như vậy, đánh giá về khía cạnh xã hội có nghĩa là chú ý đến các vấn đề về phân phối thu nhập quốc dân, công bằng xã hội, phát triển giáo dục, y tế, kế hoạch hóa gia đình, cung cấp nước sạch, cung ứng và tiêu thụ lương thực, thực phẩm, giao thông nông thôn, ... Đối với những hoạt động này, khi đánh giá để đầu tư cần phải biết loại lợi ích xã hội nào được tạo ra, những người nào trong cộng đồng sẽ được hưởng những lợi ích đó và bằng cách nào họ có thể nhận được những lợi ích đó.

### 1.3.3. Phân tích về môi trường (*Environmental Analysis*)

Bảo vệ môi trường là nội dung quan trọng trong các hoạt động phát triển. Ngày nay bảo vệ môi trường là một vấn đề mang tính toàn cầu, nó không chỉ là nhiệm vụ của một vùng, một quốc gia nào. Để đánh giá tác động của con người đối với môi trường là rất khó khăn vì ảnh hưởng này thường ở dạng vô hình, phản ứng dây chuyền và nhiều khi cần thời gian mới có thể đánh giá được. Do vậy việc đánh giá tác động môi trường của dự án thường cũng rất khó khăn.

Các dự án phát triển nếu được thiết kế tốt sẽ có nhiều tác động tốt đối với môi trường, ví dụ:

- Làm cho không khí và nước sạch hơn do việc trồng cây gây rừng, các hoạt động sản xuất chất đốt từ phân và nước thải của gia súc (Bioga), dự án làm giếng nước và nhà vệ sinh, các dự án cải tạo hệ canh tác lạc hậu có rất nhiều bất lợi cho môi trường (du canh du cư,...)
- Áp dụng các biện pháp canh tác và kỹ thuật hợp lý để bảo vệ đất.

- Tăng cường vệ sinh và môi trường nông thôn, giảm các nguy cơ lây truyền các bệnh nguy hiểm. Nâng cao nhận thức cho cộng đồng về bảo vệ môi trường và chống lại bệnh tật.
- Nhiều tác động tốt tới môi trường đã làm giảm bệnh tật, tăng tuổi thọ, nâng cao chất lượng cuộc sống nông thôn.

Tuy nhiên, ngoài những lợi ích, cần đặc biệt chú ý các ảnh hưởng bất lợi của dự án đến môi trường. Trên cơ sở đó đề ra các giải pháp hợp lý nhằm hạn chế các yếu tố bất lợi. Ví dụ, một số vấn đề sau cần phải chú ý:

- Dự án có thể làm giảm giá trị của đất hoặc thoái hóa đất, thông qua các biểu hiện như, xói mòn thường xảy ra ở vùng đồi do xác định phương pháp canh tác không thích hợp. Nhiễm mặn có thể là kết quả của việc sử dụng nước không hợp lý từ các dự án nuôi trồng thủy sản,...
- Các vấn đề về nước: Việc thay đổi dòng chảy của suối để cung cấp nước có thể dẫn đến khó khăn cho việc cung cấp nước ở cuối dòng, gây ốm đau bệnh tật, mất thêm tiền thuốc. Việc sử dụng nhiều hoặc lãng phí nước sẽ làm giảm mực nước ngầm gây thiếu nước cho sản xuất và sinh hoạt. Chất thải của dự án có thể làm ô nhiễm nguồn nước và đất hoặc tạo ra môi trường sống cho các véc-tơ gây bệnh. Việc cung cấp nước được cải thiện có thể gây ra dòng di dân tự do gây nên xung đột về phong tục, tập quán và các vấn đề xã hội khác,...
- Việc chuyển giao các kỹ thuật mới nhằm tăng năng suất cây trồng, vật nuôi có thể làm giảm sự đa dạng về sinh học, tác động xấu đến tương lai của các thế hệ sau do mất sự đa dạng về gen, loài, giống, ... Tiến bộ kỹ thuật mới cũng có thể làm ô nhiễm đất, nước, không khí, giảm chất lượng sản phẩm nông nghiệp, ...
- Các dự án về giao thông nông thôn cũng có thể gây ra tiếng ồn, sự mất yên tĩnh về môi trường sống, sự du nhập của các nền văn hóa mới làm mất đi bản sắc văn hóa và các phong tục tập quán tốt đẹp của các dân tộc ít người, tạo điều kiện cho các tệ nạn xấu của xã hội xâm nhập vào các vùng quê thanh bình và yên tĩnh, ...

Do vậy, chúng ta cần phải sàng lọc môi trường (environmental scanning) trong khi xây dựng các dự án phát triển. Khi tiến hành phân tích môi trường của dự án cần chú ý một số điểm sau đây:

- Xác định các điểm yếu, những hậu quả mà dự án có thể gây ra cho môi trường.
- Dự báo các xu hướng biến động có thể xảy ra: các ảnh hưởng tốt/xấu của dự án tới môi trường.
- Chuẩn bị các phương án, biện pháp nhằm ngăn chặn, khắc phục các hậu quả xấu của dự án tới môi trường nếu có, hoặc sẽ có thể xảy ra.
- Lập hệ thống theo dõi các tình huống xấu trong quá trình thực hiện dự án.

Tóm lại, khi phân tích kinh tế, xã hội và môi trường có những lợi ích và chi phí định lượng được, nhưng cũng có những loại không định lượng được, có loại hữu hình, loại vô hình, có loại trực tiếp, loại gián tiếp. Nguyên tắc chung là định lượng được càng nhiều thì càng dễ so sánh.

#### **1.4. Sự khác nhau giữa phân tích tài chính và phân tích kinh tế - xã hội, môi trường**

Mặc dù trình tự các bước phân tích là giống nhau, bao gồm: xác định chi phí, thu nhập (lợi ích) của dự án và lập dòng tiền theo thời gian, sau đó tiến hành phân tích, so sánh để lựa chọn dự án. Tuy nhiên, giữa hai loại phân tích tài chính và phân tích kinh tế, xã hội và môi trường có những điểm khác nhau cơ bản:

- Nói chung, phân tích tài chính tương đối đơn giản vì các tiêu chuẩn về lợi ích, chi phí đều rõ ràng và được quy định thống nhất theo các chuẩn mực nào đó. Nhưng việc so sánh các lợi ích và chi phí trong phân tích kinh tế, xã hội và môi trường thì phức tạp hơn nhiều và có những điểm khác biệt, là vì: Có những chi phí đối với cá nhân nhưng lại không phải là chi phí của cả quốc gia vì đó là sự chuyển đổi nội bộ giữa các phần tử trong một hệ thống nên không làm thay đổi thu nhập quốc dân; Có những lợi ích của cá nhân nhưng lại không phải là lợi ích của đất nước, vì cá nhân này lợi thì cá nhân khác thiệt còn cả quốc gia sẽ không bị ảnh hưởng gì; Có những dự án gây nguy hại cho xã hội như gây ô nhiễm, tiếng ồn nhưng bản thân dự án lại không phải chịu bất kỳ khoản chi phí nào về việc này; ...
- Trong phân tích tài chính thường sử dụng giá thị trường. Bởi vì với một dự án, khi mua (kể cả thuê lao động) hoặc bán sản phẩm họ chỉ quan tâm đến giá thị trường. Còn với quốc gia phải xem giá nào, phương án sản xuất nào là có lợi nhất, nên sản xuất trong nước hay nên nhập khẩu, ... Ví dụ, đánh giá hiệu quả của sản xuất mía đường, câu hỏi đặt ra là để có một tấn đường, chúng ta nên sản xuất trong nước hay nên nhập khẩu? Phương án nào sẽ có lợi hơn? Do đó, trong phân tích kinh tế, giá dùng để phân tích phải là giá Quốc tế (FOB, CIF).
- Các lợi ích và chi phí của dự án có thể chia làm các loại, ví dụ: loại có thể định lượng và không thể định lượng được; Loại có tính chất kinh tế và loại không có tính chất kinh tế. Khi phân tích tài chính người ta chỉ quan tâm đến các lợi ích và chi phí có thể định lượng được với giá thị trường. Còn phân tích kinh tế phải tính tới mọi loại lợi ích và chi phí, mọi ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp, vô hình và hữu hình.
- Quan niệm và cách tính lợi ích và chi phí trong phân tích tài chính nói chung ít thay đổi và thường dễ dàng hơn vì loại này có tính tuyệt đối và có các tiêu chuẩn

rõ ràng. Lợi ích và chi phí trong phân tích kinh tế là khái niệm tương đối theo thời gian và có tính toàn diện nên việc phân tích khó khăn và phức tạp hơn.

- Sự khác nhau của hai loại phân tích này có thể khái quát như sau:

**Bảng 3.1: Sự khác nhau giữa phân tích tài chính và phân tích kinh tế**

Chỉ tiêu	Phân tích tài chính	Phân tích KT-XH-MT
Quan điểm lựa chọn: - Phạm vi - Lợi ích	- Tầm vi mô - Doanh nhân/dự án	- Tầm vĩ mô - Quốc gia
Người ra quyết định	Tư nhân	- Người làm chính sách - Người quản lý
Mục đích phân tích	Đầu tư tư nhân	Đánh giá mục tiêu phát triển KT-XH-MT
Vấn đề quyết định	Liệu việc đầu tư sẽ có sinh lợi/hiệu quả không?	Có đáng giá đầu tư (từ quan điểm xã hội) không?
Chỉ tiêu phân tích quan trọng nhất	Lợi nhuận, tỷ lệ nội hoàn (có tính cục bộ)	Lợi ích xã hội thực (có tính toàn diện)
Chi phí	Là những gì mà cá nhân phải trả hoặc bị mất	Là chi phí cơ hội của xã hội, những gì mà xã hội mất
Giá dùng để phân tích	Giá thị trường	Giá Quốc tế (FOB, CIF)
Tỷ lệ lãi suất tiền vay	Theo tỷ lệ ngân hàng	Sự yêu thích theo thời gian của xã hội
Thu nhập từ lãi suất tiền vay	Là thu nhập	Không là thu nhập
Trợ giá, bao cấp	Là thu nhập	Là chi phí
Các khoản thuế	Là chi phí	Là thu nhập

## II. THẨM ĐỊNH DỰ ÁN (Project Feasibility Study)

### 2.1. Khái niệm

Trong chu trình dự án, thẩm định là giai đoạn tiếp theo sau khi văn kiện dự án được soạn thảo xong. Các dự án sau khi được xây dựng, mặc dù đã được nghiên cứu, tính toán chi tiết, nhưng mới chỉ là bước dự thảo. Để xem xét, đánh giá tính hợp lý, tính hiệu quả và tính khả thi, từ đó có thể quyết định dự án có nên thực hiện hay không.

Để thực hiện quyết định này, cần có một quá trình kiểm tra, đánh giá một cách độc lập với quá trình soạn thảo dự án. Quá trình này gọi là thẩm định dự án.

Thẩm định dự án (đánh giá khả năng thực thi hay nghiên cứu khả thi) chính là việc nghiên cứu, phân biện một cách có tổ chức, khách quan và khoa học những nội dung cơ bản của một dự án nhằm đánh giá tính hợp lý, mức độ hiệu quả và tính khả thi của dự án, trước khi quyết định tài trợ (đầu tư) hay từ chối tài trợ cho dự án.

Thực chất, thẩm định dự án là việc xem xét lại dự án trên các góc độ khác với góc độ xem xét của những người tham gia xây dựng hoặc đề xuất dự án. Đó là một góc độ khách quan, vì lợi ích chung của tất cả các bên tham gia dự án, của cộng đồng và của toàn xã hội.

## **2.2. Mục đích, ý nghĩa của thẩm định dự án**

Mục đích của thẩm định dự án là nhằm phân tích một loạt các vấn đề có liên quan đến tính khả thi trong quá trình thực hiện dự án. Đồng thời xác định xem liệu dự án có đạt được mục đích, các mục tiêu và các lợi ích về kinh tế - xã hội đã đề ra không? Bằng cách nào?

Như vậy, thẩm định dự án là nhằm tránh thực hiện các dự án không có hiệu quả hoặc không hợp lý, không khả thi với các các mục đích cụ thể như sau:

- Đánh giá tính hợp lý của dự án: Quá trình thẩm định sẽ xem xét lại toàn bộ các quan điểm, quá trình thu thập và cách xử lý thông tin, việc xác định mục tiêu, kết quả, các nguồn lực và các kế hoạch của dự án. Bên cạnh đó còn đánh giá các căn cứ pháp lý của dự án làm cơ sở cho việc ra quyết định của cơ quan nhà nước hoặc tổ chức tài trợ và các bên tham gia.
- Đánh giá tính hiệu quả của dự án: Hiệu quả được xem xét trên các phương diện tài chính và kinh tế - xã hội của dự án. So sánh giữa đồng vốn đầu tư với hiệu quả mang lại của dự án, hoặc xem xét hiệu quả của dự án so với các đầu tư khác nhưng có liên quan đến dự án (liệu đầu tư cho dự án có hiệu quả cao hơn so với đầu tư khác không? Thậm chí so với gửi tiền tại ngân hàng). Quá trình thẩm định sẽ xem xét lại các chỉ tiêu trong phân phân tích dự án, đó là phân tích về hiệu quả kinh tế, tác động xã hội và tác động môi trường, ...
- Đánh giá tính khả thi của dự án: Đây là nội dung quan trọng nhất của việc thẩm định dự án. Một dự án hợp lý và hiệu quả cần phải có tính khả thi, tất nhiên, hợp lý và hiệu quả chính là hai điều kiện quan trọng để dự án có tính khả thi. Nhưng tính khả thi còn phải xem xét ở các nội dung và phạm vi rộng hơn (ví dụ, xem xét các kế hoạch thực hiện, môi trường pháp lý của dự án, ...). Quá trình thẩm định phải rà soát lại từng nội dung của dự án để xem xét khả năng thực thi của chúng trong điều kiện hiện tại, từ đó có quyết định về tài trợ/đầu tư một cách chính xác.

Tóm lại, thẩm định dự án là để trả lời 2 câu hỏi chủ yếu sau đây:

- Dự án có thể thực hiện trong điều kiện hiện tại không?
- Dự án có đúng, hay thực sự cần thiết để tiến hành không?

\* *Ý nghĩa của việc thẩm định dự án:*

Thẩm định dự án giúp làm rõ tư cách pháp nhân và trách nhiệm của các bên tham gia dự án (cơ quan đầu tư và cơ quan tiếp nhận).

Thẩm định dự án giúp cơ quan tài trợ, cơ quan quản lý nhà nước đánh giá và kiểm soát được tính hợp lý, hợp pháp, tính hiệu quả và tính khả thi của dự án.

Thẩm định dự án giúp cho cơ quan tài trợ có căn cứ để ra quyết định đầu tư cho dự án.

Thẩm định dự án giúp cho bên tiếp nhận và thực thi dự án nắm rõ các nội dung, tiến độ, phạm vi để có giải pháp thực thi hiệu quả.

Thẩm định dự án là bước tạo điều kiện thuận lợi để hoàn chỉnh nội dung của dự án, để dự án có tính khả thi cao. Đồng thời, tránh được những tác động tiêu cực do tính chất phức tạp của sản xuất nông nghiệp và phát triển nông thôn, do tính lệ thuộc cao vào các điều kiện thời tiết, khí hậu, đất đai, ... và các yếu tố tự nhiên khác.

### **2.3. Sự cần thiết phải thẩm định dự án**

Một dự án dù đã được nghiên cứu, thiết kế rất cẩn thận nhưng dù sao vẫn mang tính chủ quan của những người xây dựng. Vì vậy để đảm bảo tính khách quan phải tiến hành thẩm định dự án.

Khi xây dựng dự án, người ta thường đứng trên góc độ hẹp để nhìn nhận các vấn đề của dự án. Người thẩm định thường khách quan, toàn diện hơn, đặc biệt người thẩm định không bị các lợi ích trực tiếp của dự án chi phối.

Khi soạn thảo dự án có thể có những sai sót, các vấn đề mâu thuẫn, không logic mà bản thân người thiết kế dự án không nhận thấy. Thẩm định là cần thiết để giúp phát hiện và sửa chữa các khiếm khuyết đó, kể cả những khuyết điểm nhỏ nhất như những sai sót về văn phạm trong bản đề xuất dự án.

Đối với việc xây dựng các dự án phát triển, do tính chất phức tạp của ngành nên những sai sót trong điều tra, khảo sát, thu thập thông tin, ... là khó tránh khỏi. Hơn nữa, cách nhìn phiến diện, cục bộ thiếu tính toàn diện là một nhược điểm rất lớn hiện nay của không ít cán bộ phát triển. Trong bối cảnh đó, thẩm định dự án là hết sức cần thiết.

### **2.4. Yêu cầu đối với thẩm định dự án**

Việc thẩm định dự án có thể do chính những người tham gia xây dựng tự đánh



giá. Tuy nhiên, thông thường cơ quan tài trợ mời chuyên gia từ bên ngoài vào để đánh giá. Một số yêu cầu đối với các nhà thẩm định là:

- Phải xuất phát từ lợi ích chung của cộng đồng và toàn xã hội để phân tích và đánh giá dự án.
- Lưu ý các chính sách và các lĩnh vực ưu tiên của cơ quan tài trợ trong quan hệ hài hòa với các lợi ích chung.
- Phải có nguồn thông tin riêng để phục vụ cho công tác thẩm định.
- Cán bộ thẩm định phải có chuyên môn cao và hiểu biết sâu sắc về các lĩnh vực hoạt động của dự án, đồng thời phải có tinh thần trách nhiệm trong công việc.
- Cần đưa ra các kết luận rõ ràng, cụ thể về từng nội dung và toàn bộ dự án. Sau khi thẩm định các chuyên gia phải đưa ra các dạng kết luận như sau:
  - Dự án có nên được đầu tư?
  - Dự án nên được đầu tư nhưng có một số điểm cần phải sửa chữa, bổ sung để dự án hoàn chỉnh hơn. Trong trường hợp này, trong báo cáo thẩm định cần phải nêu rõ điểm nào là không phù hợp? Tại sao? Hướng sửa chữa nâng cấp như thế nào? Trên cơ sở đó, cơ quan tài trợ sẽ ra quyết định hoặc cơ quan thực hiện dự án mới có thể cải tiến và bổ sung cho dự án.
  - Dự án không nên đầu tư. Nếu vậy, cũng cần nêu rõ những lý do để thuyết phục cả bên tài trợ cũng như bên đề xuất dự án.

## **2.5. Nội dung thẩm định dự án**

### *2.5.1. Thẩm định các điều kiện pháp lý của dự án*

Việc thẩm định các điều kiện pháp lý của dự án bao gồm việc xem xét, thẩm tra tính hợp pháp của các bên tham gia dự án, lĩnh vực đầu tư của dự án. Các văn bản cần xem xét khi thẩm định bao gồm:

- Hồ sơ trình duyệt của dự án: Cần xem xét các hồ sơ có đủ theo quy định hay không, có hợp lệ hay không.
- Kiểm tra tư cách pháp nhân và năng lực của chủ đầu tư gồm: Bản cam kết thực hiện dự án nếu được phê duyệt. Bản cam kết tuân thủ luật pháp Việt Nam (nếu là cơ quan Quốc tế). Bản cam kết cung cấp thông tin chính xác về những vấn đề có liên quan đến dự án. Các văn bản thỏa thuận khác.

### *2.5.2. Thẩm định mục tiêu của dự án*

Thẩm định mục tiêu của dự án cần xem xét các khía cạnh sau:

- Tính phù hợp của mục tiêu dự án với các chủ trương, chính sách phát triển chung của Nhà nước và địa phương. Đồng thời sự phù hợp giữa mục tiêu của dự án với các chương trình mục tiêu của Nhà nước, ví dụ chương trình XĐGN, 327, chuyển dịch cơ cấu kinh tế nông thôn, ... Cần lưu ý tạo ra sự lồng ghép giữa các chương trình/dự án, nhưng cũng cần phải tránh sự chồng chéo trong đầu tư.
- Sự phù hợp giữa mục đích chung và các mục tiêu cụ thể của dự án.
- Các mục tiêu cụ thể có đạt yêu cầu về SMART không?
- Tính phù hợp của lĩnh vực đầu tư với các quy định của pháp luật.

### 2.5.3. *Thẩm định về kỹ thuật và công nghệ của dự án*

Các hoạt động chuyển giao công nghệ có phù hợp với các văn bản pháp quy hay không. Các giải pháp kỹ thuật và công nghệ có phù hợp với các điều kiện tại chỗ và có đáp ứng được yêu cầu phát triển hay không. Có đáp ứng được các mục tiêu và đảm bảo tính hiệu quả của dự án hay không.

Ví dụ: Một dự án phát triển ngành nghề phi nông nghiệp ở địa phương cần xem xét các vấn đề như việc cung cấp nguyên liệu đầu vào có thường xuyên và đầy đủ không? Các qui trình kỹ thuật, công nghệ nào sẽ được áp dụng? Sẵn có ở địa phương hay phải nhờ cơ quan tư vấn? Việc thay đổi công nghệ, mẫu mã sản phẩm để phù hợp với thị hiếu của thị trường? Tổ chức sản xuất và thị trường tiêu thụ sản phẩm, ...?

Tính phù hợp của từng loại cây trồng vật nuôi. Ví dụ, đối với cây ăn quả cần chú ý đặc tính sinh học và vấn đề di thực như khả năng thích ứng và phù hợp về thời tiết, khí hậu cho mùa ra hoa, tạo quả, ... Đồng thời phải chú ý vấn đề qui hoạch tổng thể của vùng về sản xuất nông nghiệp.

Đối với các dự án PTNT, việc kiểm tra các vấn đề về kỹ thuật, công nghệ là rất quan trọng. Bởi vì sản xuất nông nghiệp gắn liền với các điều kiện tự nhiên, hơn nữa trình độ dân trí, trình độ khoa học kỹ thuật của nông dân, nhất là ở miền Trung đang còn thấp.

### 2.5.4. *Thẩm định tài chính của dự án*

Đây là một nội dung rất quan trọng trong thẩm định dự án. Thẩm định tài chính dự án nhằm đánh giá tính khả thi về tài chính - kinh tế của dự án. Cần chú ý kiểm tra các khía cạnh sau đây:

- Thẩm định tổng mức vốn đầu tư và cơ cấu vốn đầu tư: Tổng số vốn đầu tư trong cả chu kỳ cho dự án. Tiến trình thực hiện vốn đầu tư trong từng giai đoạn. Cơ cấu các khoản chi phí của dự án. Mức tài trợ của các bên tham gia cho dự án và mức đóng góp của người hưởng thụ dự án.

- Thẩm định mức độ an toàn về tài chính của dự án: Nội dung này nhằm kiểm tra, đánh giá mức độ chủ động về các nguồn tài chính của dự án. Cần phải xem xét các vấn đề: Năng lực tài chính của chủ đầu tư; Khả năng tự thu hồi vốn và năng lực quản lý vốn của cơ quan thực hiện dự án; Khả năng huy động vốn từ các nguồn khác.
- Thẩm định về cơ chế quản lý và độ bền vững về tài chính của dự án: Cần lưu ý tính hợp lý của những qui định về sử dụng và quản lý tài chính của dự án. Liệu sau khi dự án kết thúc, nguồn vốn có được bảo toàn và phát triển?
- Thẩm định về các định mức tài chính cho từng hoạt động của dự án. Ví dụ hoạt động chăn nuôi phải tính toán đến các chi phí về con giống, chuồng trại, thức ăn các loại và thuốc thú y, ...
- Ngoài ra, đối với các dự án đầu tư, nhất là dự án xây dựng cơ sở hạ tầng, cần thẩm tra mức độ bảo đảm nguồn vốn cho dự án để hoạt động đầu tư có thể được hoàn tất (không bị dở dang): Vốn cấp từ ngân sách. Vốn viện trợ của các tổ chức nước ngoài. Vốn tự có của các tổ chức tiếp nhận dự án. Vốn huy động từ nội bộ cộng đồng. Vốn vay ngân hàng và các tổ chức tín dụng. Vốn góp của các bên tham gia đầu tư.

Ví dụ, về thẩm tra tài chính của dự án xây dựng đường liên thôn: Dự trù tài chính đã phù hợp chưa, mức độ đóng góp của các bên có liên quan? Vốn ngân sách có đáp ứng được không? Khả năng tài chính của chủ thầu khi cần ứng trước, ...

#### *2.5.5. Thẩm định các tác động xã hội của dự án*

Việc đánh giá tác động về xã hội của dự án có thể được xem xét thông qua các vấn đề như: Mức độ giải quyết việc làm cho các cộng đồng dân cư của dự án; Khả năng làm thay đổi các tập quán và phương thức canh tác lạc hậu của người dân, nhất là đồng bào dân tộc thiểu số; Khả năng nâng cao thu nhập và mức độ cải thiện đời sống văn hóa, tinh thần, y tế, sức khỏe của cộng đồng do dự án đem lại; Số hộ hay cá nhân được hưởng lợi từ dự án; Mức độ đóng góp cho ngân sách nhà nước và địa phương; Những lợi ích khác mà dự án đem lại cho cộng đồng. Ngoài ra còn đánh giá các tác động như góp phần thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng, thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội trong khu vực.

#### *2.5.6. Thẩm định tác động môi trường của dự án*

Hoạt động nông nghiệp và nông thôn đều có ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường sinh thái theo hai chiều hướng: tích cực và tiêu cực. Dự án được chấp nhận nếu: Có nhiều tác động tích cực đến bảo vệ và cải thiện môi trường sinh thái và các tác động tiêu cực (nếu có) phải là nhỏ nhất hoặc không được vượt quá các tiêu chuẩn cho phép của Nhà nước. Thẩm định về các tác động môi trường cần được xem xét trên các khía

cạnh như: Tác động đến việc bảo vệ và cải tạo đất; Tác động đến việc bảo vệ và cải tạo nguồn nước; Tác động đến việc bảo vệ và cải tạo nguồn dưỡng khí cho con người; Tác động đến việc bảo vệ và duy trì các công trình xây dựng, thủy lợi, thủy điện và các công trình khác; Tác động đến việc bảo vệ và phát triển đa dạng sinh học, phát triển cảnh quan và tôn tạo các giá trị, vẻ đẹp của thiên nhiên.

Ví dụ, dự án xây dựng một đập thủy lợi nhỏ sẽ có bao nhiêu hộ được tưới nước cho ruộng sản xuất của họ. Năng suất cây trồng sẽ tăng thêm bao nhiêu tạ/ha. Bao nhiêu hộ sẽ có nước sinh hoạt và môi trường của cộng đồng có tốt hơn không.

#### 2.5.7. *Thẩm định về thị trường của dự án*

Nội dung thẩm định thị trường bao gồm:

- Kiểm tra tính toán về nhu cầu hiện tại, tương lai, khả năng chiếm lĩnh thị trường và khả năng cạnh tranh sản phẩm của dự án.
- Xem xét vùng thị trường: Thị trường là yếu tố quan trọng quyết định đến hoạt động sản xuất. Tuy nhiên, đây cũng là vấn đề khó khăn nhất hiện nay. Thực tế ở nước ta trong những năm vừa qua cho thấy mâu thuẫn giữa sản xuất và tiêu thụ sản phẩm ngày càng rõ, điều này đã trở thành nỗi lo cho nông dân. Do vậy, thẩm định về thị trường là rất quan trọng, nhất là các dự án phát triển sản xuất có tính hàng hóa. Cần xác định rõ sản phẩm của dự án sẽ được tiêu thụ như thế nào, bán ở đâu?
- Một số vấn đề cần lưu ý khi thẩm định về thị trường:
  - Sản phẩm của dự án chủ yếu là sản phẩm của ngành nông nghiệp. Nhiều sản phẩm tươi sống (chưa qua chế biến) và hầu hết có tính chất mùa vụ. Do vậy, ngoài việc tính toán để tiêu thụ như các sản phẩm hàng hóa khác, cần chú ý đến các vấn đề về vận chuyển, bảo quản, chế biến và tiêu thụ được đề cập như thế nào trong dự án?
  - Để đảm bảo khả năng cạnh tranh cần xem xét tới các vấn đề về chất lượng, số lượng, chủng loại sản phẩm và tính an toàn trong vệ sinh thực phẩm (sản phẩm sạch). Cần đánh giá nhu cầu hiện tại và dự báo nhu cầu thị trường tương lai đối với việc tiêu thụ các sản phẩm của dự án. Đây là việc khó khăn và phức tạp bởi vì các số liệu của nông nghiệp thường thiếu và không hệ thống, các dự đoán, dự báo rất khó có độ tin cậy cao. Cần nắm vững đặc điểm này để tránh hai khuynh hướng trong thẩm định thị trường, đó là: Tuyệt đối hóa yêu cầu, hoặc quá khắt khe trong thẩm định, hoặc ngược lại, thẩm định chỉ mang tính hình thức.

#### 2.5.8. *Thẩm định kế hoạch thực hiện dự án*

Xem xét lại toàn bộ kế hoạch cung cấp các điều kiện thực hiện dự án như: tiền

đầu tư, lao động, kỹ thuật, chuyên gia và tư vấn,...

Đánh giá mức độ khả thi của toàn bộ các kế hoạch thực hiện, tính hợp lý và sự ăn khớp của các kế hoạch hoạt động trong dự án.

**Lưu ý:** Một số câu hỏi cần được trả lời khi thẩm định dự án:

- Ước lượng toàn bộ chi phí của dự án và các loại vật tư vật liệu cần thiết để thực thi dự án?
- Xem xét các khía cạnh về kỹ thuật: Cần dùng kỹ thuật gì? Có cần thực sự không? Có thể huy động được không?
- Xem xét nhu cầu lao động, cán bộ kỹ thuật và chuyên gia? Có không? Nếu không thì nên mời ở đâu?
- Xác định ai là người quản lý và điều hành dự án?
- Xem xét nhu cầu về huấn luyện và đào tạo các kiến thức, kỹ năng?
- Xác định lợi ích, hiệu quả kinh tế - xã hội do dự án tạo ra?
- Xem xét ảnh hưởng của dự án đến môi trường?
- Các phương pháp thực hiện dự án để đảm bảo và tiết kiệm chi phí nhất?
- Mức độ phù hợp của mục tiêu dự án với sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương cả ở tầm vi mô và vĩ mô?
- Xem xét khả năng thực thi của dự án?
- Xem xét vấn đề thị trường.
- Sự bền vững của dự án.

## **2.6. Phương pháp thẩm định dự án**

Hiện nay, việc thẩm định dự án có hai phương pháp chủ yếu: Thẩm định theo trình tự từ tổng quát đến chi tiết và thẩm định theo cách so sánh các chỉ tiêu.

### *2.6.1. Thẩm định theo trình tự*

Theo phương pháp này việc thẩm định được tiến hành theo một trình tự biện chứng từ tổng quát đến chi tiết, lấy kết luận trước làm tiền đề cho kết luận sau.

#### **2.6.1.1. Thẩm định tổng quát**

Căn cứ để thẩm định tổng quát là khung logic của dự án. Thực tế cho thấy khung logic thể hiện một cách tổng quát các mối quan hệ giữa các vấn đề, mục tiêu, hoạt động và kết quả. Do đó việc phân tích khung logic cho phép phát hiện nhanh các vấn đề của một dự án và tính hợp lý của nó. Nó cũng cho phép hình dung dự án một cách khái quát, hiểu rõ quy mô và tầm quan trọng của dự án. Từ đó, có thể giúp đưa ra những kết luận tổng quát về dự án.

Thẩm định tổng quát ít khi phát hiện vấn đề cần bác bỏ bởi vì người xây dựng dự án thường có thể hình dung được những mối liên hệ cơ bản giữa các nội dung của dự

án,... Trong phần lớn các trường hợp, sai sót chỉ được phát hiện sau khi dự án được thẩm định chi tiết. Tuy nhiên, ngoài việc hình dung khái quát dự án, thẩm định tổng quát còn cho phép đánh giá về từng vấn đề riêng biệt. Kết quả này thường có được sau khi thực hiện các bước thẩm định chi tiết.

#### 2.6.1.2. Thẩm định chi tiết

Thẩm định đi sâu vào nội dung của từng dự án, trong từng nội dung thẩm định đều có những ý kiến nhận xét, kết luận về sự đồng ý hay bác bỏ, sự chấp nhận hay yêu cầu sửa đổi. Những nội dung thẩm định chi tiết bao gồm:

- Mục tiêu và các hoạt động của dự án.
- Các căn cứ để lập kế hoạch của dự án (các tiêu chuẩn, quy trình kỹ thuật, các định mức kinh tế, kỹ thuật có liên quan...)
- Các phương pháp tính toán.
- Khối lượng công việc, chi phí và sản phẩm của dự án.
- Nguồn vốn, cơ cấu và số lượng vốn.
- Hiệu quả và tác động của dự án (kinh tế, xã hội, môi trường).
- Kế hoạch tiến độ và phương thức tổ chức triển khai thực hiện dự án.

#### 2.6.2. *Thẩm định theo phương pháp so sánh các chỉ tiêu*

Trong các dự án đầu tư, phương pháp so sánh các chỉ tiêu thường được áp dụng. Đó là phương pháp đem các chỉ tiêu tính toán của dự án so sánh với những chỉ tiêu gốc hay những chỉ tiêu tham khảo nào đó để có những kết luận khi thẩm định dự án. Các chỉ gốc có thể là:

- Những chỉ tiêu tương ứng khi chưa có dự án.
- Những chỉ tiêu của dự án tương tự đã được thực hiện.
- Các định mức, hạn mức, tiêu chuẩn hiện hành (trong vùng, trong nước hoặc của nước ngoài)

Trong trường hợp dự án có quá nhiều chỉ tiêu tính toán, có thể tùy theo đặc điểm của từng dự án mà lựa chọn những chỉ tiêu quan trọng nhất để xem xét kỹ. Điều này cho phép người thẩm định đi đúng trọng tâm, tiết kiệm thời gian và công sức nhưng vẫn đảm bảo được yêu cầu chất lượng của công tác thẩm định.

Tuy nhiên, phương pháp này cần được áp dụng một cách thận trọng ở các dự án phát triển. Vì việc so sánh các chỉ tiêu trong các bối cảnh khác nhau có thể dẫn tới các kết luận sai lệch.

### 2.7. **Quy trình thẩm định**

Quy trình thẩm định thường rất khác nhau tùy thuộc vào qui mô dự án và cơ quan tài trợ, dự án Nhà nước hay của các tổ chức Quốc tế.

### 2.7.1. Quy trình thẩm định các dự án quy mô nhỏ

Đối với các dự án quy mô nhỏ và các dự án do các tổ chức Phi chính phủ tài trợ, quy trình thẩm định thường đơn giản, bao gồm các bước sau đây:

#### *Bước 1: Tiếp nhận hồ sơ dự án*

Sau khi xây dựng dự án, bản đề xuất dự án sẽ được gửi cho cơ quan tài trợ. Cơ quan tài trợ sẽ nghiên cứu hồ sơ dự án và các tài liệu liên quan khác để quyết định việc có tổ chức thẩm định dự án hay không. Với các dự án nhỏ và các đối tác quen thuộc thường ít khi phải thẩm định, nhưng với các dự án lớn thì việc thẩm định là điều kiện bắt buộc trước khi quyết định đầu tư.

#### *Bước 2: Thành lập nhóm thẩm định dự án*

Nhóm thẩm định dự án là nhóm công tác đa ngành, bao gồm những người có chuyên môn liên quan đến các lĩnh vực hoạt động của dự án. Nhóm này thường do cơ quan tài trợ chỉ định và hợp đồng với từng cá nhân theo những chức năng và nhiệm vụ cụ thể, dưới sự điều phối của nhóm trưởng.

#### *Bước 3: Nghiên cứu hồ sơ dự án*

Hồ sơ dự án sẽ được gửi cho các thành viên trong nhóm thẩm định để nghiên cứu trước.

#### *Bước 4: Lập kế hoạch thẩm định*

Nhóm sẽ họp để xác định nội dung, phương pháp thời gian và tiến trình thẩm định.

#### *Bước 5: Tổ chức thẩm định tại hiện trường*

Sử dụng các công cụ và các kỹ thuật để thu thập thông tin và tiến hành phân tích, đánh giá, nghiên cứu tính khả thi của dự án.

#### *Bước 6: Viết báo cáo thẩm định*

Báo cáo thẩm định sẽ được gửi cho cơ quan thực hiện và cơ quan tài trợ của dự án.

### 2.7.2. Quy trình thẩm định các dự án quy mô lớn

Với các dự án quy mô lớn và dự án do Nhà nước đầu tư, quy trình thẩm định phức tạp hơn, bao gồm các bước sau:

#### 2.7.2.1. Chuẩn bị hồ sơ, tài liệu

Để tổ chức thẩm định dự án, cơ quan xây dựng dự án cần chuẩn bị đầy đủ các tài liệu, hồ sơ cần thiết theo quy định riêng cho từng loại dự án. Thông thường, hồ sơ trình duyệt gồm có:

- Tờ trình xin phê duyệt dự án
- Ý kiến đề nghị của cơ quan chủ quản
- Ý kiến của cơ quan quản lý ngành và lãnh thổ
- Văn bản dự án và các phụ lục (bản đồ, bản vẽ, bản thuyết minh chi tiết về một số nội dung quan trọng của dự án và các tài liệu có liên quan khác).
- Tờ trình xin cấp giấy phép đầu tư của chủ đầu tư gửi cơ quan chức năng của Bộ Kế hoạch và đầu tư (nếu chủ đầu tư là tổ chức quốc tế).
- Văn bản pháp lý về tư cách pháp nhân, năng lực tài chính của các bên tham gia dự án.

#### 2.7.2.2. Thành lập hội đồng thẩm định

Sau khi nhận được toàn bộ các hồ sơ xin thẩm định dự án, cơ quan phụ trách việc thẩm định sẽ thành lập hội đồng để tiến hành các công việc thẩm định dự án.

- Lập hội đồng thẩm định: Việc bố trí số lượng (thường là 7- 9 người tùy thuộc vào qui mô dự án) và lựa chọn các thành viên trong hội đồng phải tuân thủ theo quy định của Nhà nước. Trong các thành viên hội đồng cần chọn người phản biện là những chuyên gia giỏi về lĩnh vực thuộc nội dung chính của dự án. Số lượng người phản biện ít nhất là từ 2 người trở lên. Thủ tướng từng cấp (Thủ tướng, Bộ trưởng, Chủ tịch UBND tỉnh) sẽ ra quyết định thành lập hội đồng thẩm định.
- Trước khi hội đồng họp, các phản biện phải nghiên cứu kỹ toàn bộ nội dung dự án (bản chính), các thành viên có thể đọc bản chính hoặc bản tóm tắt của dự án. Ý kiến của các phản biện phải được chuẩn bị kỹ bằng văn bản để trình cho chủ tịch hội đồng trước khi quyết định họp hội đồng và đó là điều kiện để buổi họp thẩm định được tiến hành.

#### 2.7.2.3. Các cấp xét duyệt và thẩm định dự án

Về nguyên tắc, cơ quan cấp vốn có quyền quyết định việc thành lập hội đồng thẩm định và phê duyệt dự án. Tuy nhiên, do có sự phân cấp nên một số cơ quan chức năng và các cấp chính quyền Nhà nước đều có thể ra quyết định về việc thẩm định và xét duyệt dự án trong phạm vi và quyền hạn của mình. Ở nước ta hiện nay, Thủ tướng chính phủ và hội đồng thẩm định do Thủ tướng ủy nhiệm sẽ thẩm định các dự án có vốn đầu tư lớn (trên 11 tỷ đồng) và các dự án quan trọng. Đó là các trường hợp đầu tư trực tiếp của nước ngoài, không kể mức vốn là bao nhiêu, nhưng nếu hoạt động trong các lĩnh vực quan trọng thì Thủ tướng chính phủ vẫn là người quyết định. Các lĩnh vực này bao gồm:

- Khai thác chế biến các khoáng sản quý hiếm.
- Viễn thông, truyền thanh, truyền hình, xuất bản.



- Vận tải, hàng không, đường sắt.
- Sản xuất, lưu thông, thuốc chữa bệnh, các chất độc hại.
- Kinh doanh bất động sản.
- Các dự án liên quan đến an ninh, quốc phòng.
- Các dự án có nhập các máy móc, thiết bị trong danh mục cấm nhập khẩu, ví dụ ô tô nguyên chiếc, ...

Bộ trưởng, chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố ra quyết định thành lập hội đồng thẩm định và phê duyệt các dự án còn lại, sau khi có ý kiến của hội đồng thẩm định cấp bộ và cấp tỉnh.

Riêng đối với dự án có mức đầu tư từ 5 - 11 tỷ đồng sẽ do bộ trưởng hoặc chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh phê duyệt, nhưng phải có sự thoả thuận của bộ Kế hoạch và Đầu tư để đảm bảo cân đối tổng nguồn vốn của ngân sách.

#### 2.7.2.4. Họp hội đồng thẩm định

Tùy theo điều kiện cụ thể mà hội đồng có thể quyết định chỉ thẩm định dựa trên văn bản dự án hoặc phải đi kiểm tra tại thực địa trước khi họp hội đồng. Trong buổi họp hội đồng, thứ tự các bước và nội dung cuộc họp sẽ được tiến hành như sau:

- Người xây dựng dự án (hoặc chủ đầu tư) trình bày nội dung cơ bản của dự án.
- Các phản biện đọc nhận xét.
- Các thành viên hội đồng phát biểu các ý kiến nhận xét và chất vấn.
- Chủ đầu tư (hoặc những người soạn thảo dự án) trả lời ý kiến chất vấn của hội đồng.
- Chủ tịch hội đồng tổng kết và đưa ra các kết luận về thẩm định, đọc dự thảo nghị quyết của hội đồng.
- Hoàn thiện các văn bản của hội đồng để trình cấp có thẩm quyền để phê duyệt dự án.

Trong các phiên họp của hội đồng, mọi nội dung thẩm định và các ý kiến đều phải được thư ký ghi chép một cách khách quan, trung thực. Sau khi thẩm định, cần có hai văn bản chính của hội đồng thẩm định như sau:

- Biên bản họp hội đồng thẩm định.
- Nghị quyết của hội đồng thẩm định.

Trong nghị quyết, nếu dự án phải sửa chữa, cần ghi rõ mức độ phải sửa chữa. Sau khi dự án được sửa chữa xong cần phải có xác nhận của hội đồng thẩm định.

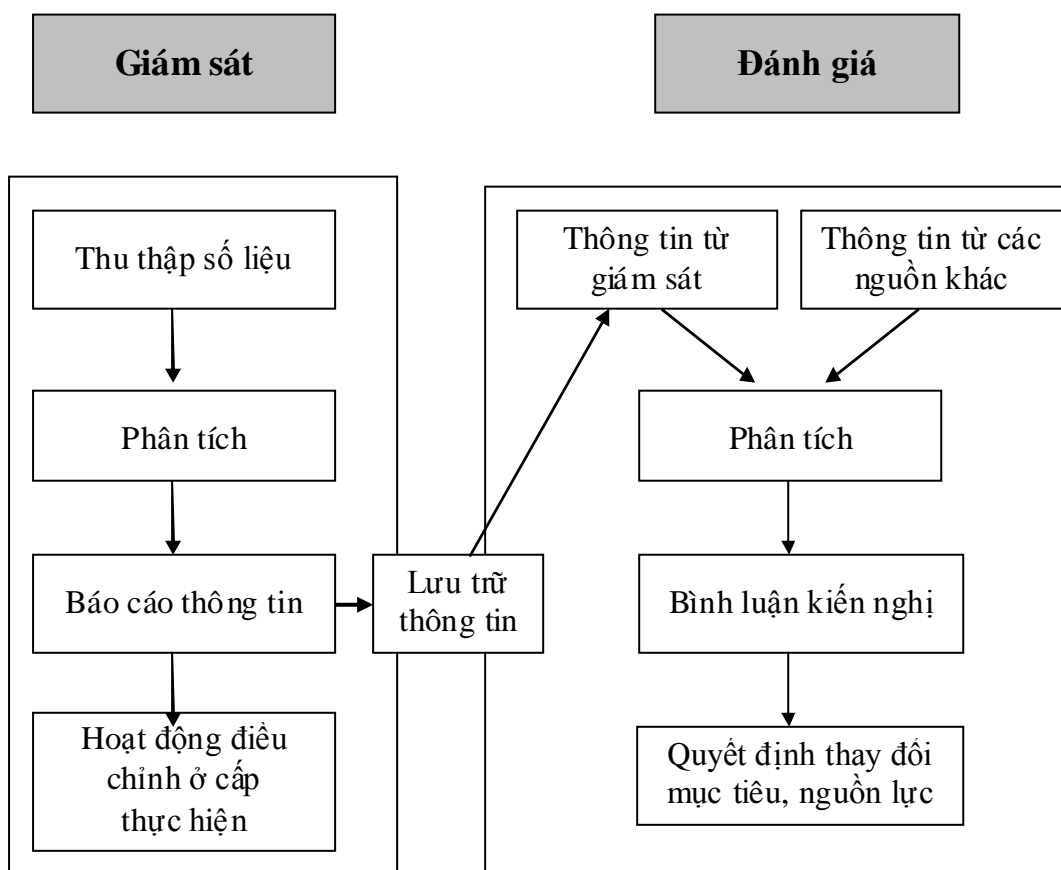
Sau khi hoàn thiện các hồ sơ trình duyệt, hội đồng thẩm định có trách nhiệm đệ trình các văn bản lên cấp có thẩm quyền để phê duyệt và cho phép thực thi dự án.

**CHƯƠNG 2**  
**GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN**  
**(Rural Development Project Monitoring and Evaluation)**

**I. KHÁI NIỆM CHUNG**

Giám sát và đánh giá là một hoạt động rất quan trọng trong chu trình dự án. Hiểu một cách chung nhất, cả hoạt động giám sát và hoạt động đánh giá đều phải trả lời câu hỏi: Dự án đã và chưa làm được những gì? Tại sao làm được và chưa làm được? Những gì cần phải điều chỉnh hoặc tiếp tục thực hiện trong thời gian tới?

**1.1. Phân biệt giám sát và đánh giá dự án**



\* Nguồn: Chương trình hỗ trợ Lâm nghiệp xã hội, 2002

**Hình 5.1: Môi quan hệ giữa giám sát và đánh giá**

Giám sát và đánh giá đều là những hoạt động của quản lý, đồng thời chúng đều là những công cụ để quản lý dự án. Trong các dự án phát triển, giám sát và đánh giá đều

có cùng một mục tiêu, đó là những công cụ để các bên liên quan của dự án có khả năng cải thiện hiệu quả và hiệu suất của họ. Đó cũng là một quá trình đào tạo và nâng cao năng lực cho cộng đồng, giúp cho cộng đồng tăng cường khả năng kiểm soát của họ đối với các quá trình phát triển. Mối quan hệ giữa giám sát và đánh giá có thể được biểu diễn trên hình sau:

Từ hình trên cho thấy, giám sát và đánh giá là hai hoạt động riêng biệt song lại hỗ trợ tích cực cho nhau trong quá trình quản lý dự án. Giám sát nhằm cung cấp thông tin về tình hình tiến triển của một dự án trong việc thực thi các mục tiêu và kết quả đề ra. Do đó, mục đích của giám sát là mô tả các hoạt động. Còn đánh giá lại nhằm tìm ra các nguyên nhân tại sao dự án lại đạt hoặc không đạt được các mục tiêu và kết quả đề ra. Do vậy, mục đích của đánh giá là nhằm tìm cách khắc phục và giải quyết vấn đề đến tận gốc. Vai trò hỗ trợ lẫn nhau và những điểm khác nhau của giám sát và đánh giá được thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 5.1: Sự khác nhau giữa giám sát và đánh giá**

Giám sát	Đánh giá
- Làm rõ các mục tiêu của dự án	- Phân tích tại sao đạt/không đạt các kết quả mong muốn
- Kết nối các hoạt động và nguồn lực phân bổ cho các hoạt động đó với các mục tiêu đề ra	- Đánh giá mức độ hiệu quả và tác động của từng hoạt động
- Cụ thể hóa mục tiêu thành các chỉ tiêu hoạt động và đề ra các chỉ tiêu cụ thể để giám sát	- Xem xét tiến trình triển khai và xem xét chiến lược của dự án có phù hợp và có giúp đạt được mục tiêu không
- Thường xuyên thu thập dữ liệu về các chỉ tiêu này, so sánh kết quả hiện tại với chỉ tiêu đề ra	- Nghiên cứu các kết quả ngoài ý muốn
- Cung cấp thông tin về tiến độ thực hiện và các vấn đề tồn tại cho việc quản lý hàng ngày	- Rút ra những bài học, nêu lên những thành quả quan trọng và đưa ra các kiến nghị để nhân rộng.

Như vậy có thể thấy rằng, mặc dù có nhiều điểm giống nhau, nhưng về chi tiết, giám sát và đánh giá có sự khác nhau về bản chất. Giám sát được hiểu là tiến trình theo sát tiến độ, khác với hoạt động đánh giá là phân tích một cách tổng thể sự thành công của một dự án. Hoạt động giám sát có một hàm nghĩa hẹp hơn, còn đánh giá được coi là một hoạt động có qui mô hơn, xem xét nhiều khía cạnh khác nhau của dự

án (hiệu quả kinh tế, hiệu quả xã hội, ...). Giám sát chú ý đến kết quả của dự án và được theo dõi thường xuyên do nội bộ thực hiện là chính, trong khi đó đánh giá lại quan tâm nhiều hơn đến ảnh hưởng của dự án, được thực hiện theo đợt và có thể có cả người ngoài cùng đánh giá.

Giám sát là kiểm tra xem dự án có tiến triển hay không, còn đánh giá là xem dự án có đi đúng định hướng hay không. Về căn bản, giám sát liên quan đến các hoạt động và kết quả của dự án, còn đánh giá xem xét nhiều hơn đến hiệu quả tổng thể và ảnh hưởng (trước mắt và lâu dài) của dự án, căn cứ vào những mục tiêu mà dự án đã đề ra.

## **1.2. Xây dựng chỉ tiêu trong giám sát và đánh giá**

### *1.2.1. Vai trò của chỉ tiêu*

Chỉ tiêu là thành phần quan trọng của hệ thống giám sát và đánh giá vì đó chính là cái chúng ta dùng để đo lường sự thay đổi do dự án mang lại. Chỉ tiêu cho thấy dự án có tạo ra sự thay đổi hay không và nếu có thì ở mức độ nào. Nếu dự án không tạo ra được sự thay đổi nào thì có nghĩa là chiến lược của dự án không phù hợp và dự án không hiệu quả.

Điều cần thiết là phải xác định được các chỉ tiêu nào sẽ được dùng để giám sát và đánh giá ngay từ khi xây dựng dự án, nhằm để có thể thu thập các số liệu ngay từ đầu dự án. Ví dụ, chúng ta không thể dùng số hộ có tivi như là một chỉ tiêu nói lên mức sống của người dân trong xã được thay đổi nhờ dự án nếu như ta không biết vào lúc bắt đầu dự án chỉ tiêu này là bao nhiêu.

Chỉ tiêu có thể đo lường một cách trực tiếp hay gián tiếp cái mà chúng ta muốn đo. Không phải lúc nào cũng dễ dàng tìm được các chỉ tiêu đo trực tiếp, nên đôi khi phải dùng cách đo gián tiếp. Ví dụ:

Đo trực tiếp: Để biết trẻ em có được phòng các bệnh truyền nhiễm hay không chúng ta dùng *tỷ lệ trẻ em được tiêm chủng*. Để biết dự án đã tác động đến bao nhiêu hộ trong xã có thể dùng *số hộ được vay vốn*,...

Đo gián tiếp: Sự mua sắm các vật dụng trong nhà có thể nói lên hộ nghèo có tăng thu nhập; Sự gia tăng số lần người dân đưa ra các đề xuất tại các cuộc họp hoặc có thể thực hiện các hoạt động vận động chính sách (lobbying) nói lên năng lực của người dân được nâng lên.

### *1.2.2. Các căn cứ để xây dựng chỉ tiêu*

Mặc dù trong quá trình xây dựng dự án, chúng ta đã xây dựng các chỉ tiêu để GS&ĐG (xem mục 2.5.5, chương 2), tuy nhiên khi tiến hành GS&ĐG thực tế vẫn cần phải xây dựng lại các chỉ tiêu để phù hợp hơn với tình hình hiện tại. Một số căn cứ để xây dựng chỉ tiêu là:

- *Khung logic của dự án*: Khung logic cho biết các thông tin về việc sử dụng những đầu vào, các hoạt động được tiến hành và các đầu ra/kết quả của dự án được tạo ra? Do vậy, căn cứ vào khung logic chúng ta có thể xác định cần phải GS&ĐG cái gì? Đồng thời, các chỉ tiêu GS&ĐG có trong khung logic cũng sẽ là cơ sở để xây dựng lại bộ chỉ tiêu mới phù hợp hơn. Tuy nhiên, không phải dự án nào cũng sẵn có khung logic, hơn nữa đó cũng chỉ là bản tóm tắt ban đầu khi xây dựng dự án, còn việc thực hiện có thể có những thay đổi, nên cần phải có các căn cứ khác cho việc xây dựng chỉ tiêu GS&ĐG.
- *Kế hoạch hoạt động của dự án*: Trong quá trình triển khai dự án, căn cứ vào kế hoạch tổng thể, người thực hiện luôn phải xây dựng các kế hoạch hoạt động (kế hoạch chi tiết) hàng tháng (thậm chí là tuần), quý, năm. Như vậy, kế hoạch hoạt động sẽ là căn cứ để xây dựng các chỉ tiêu, nhất là các chỉ tiêu GS cho từng thời kỳ cụ thể, cũng như để thiết kế các hoạt động GS dự án. Tuy nhiên, các kế hoạch của dự án đôi khi không có đầy đủ các thông tin cần thiết, ví dụ thông tin về tổ chức quản lý, thông tin về phân tích tài chính, kinh tế, xã hội, môi trường, ... Đây là các thông tin rất cần cho việc xây dựng các chỉ tiêu đánh giá tác động của dự án.
- *Tài liệu chính thức của dự án*: Đó là bản đề xuất dự án với đầy đủ các thông tin cần thiết, nhất là các thông tin mà khung logic hoặc các kế hoạch của dự án không thể thể hiện được. Trong tài liệu chính thức, có các thông tin về tổ chức quản lý và các bên liên quan của dự án. Đây là cơ sở để phân tích nhu cầu, mối quan tâm của các bên đến hoạt động GS&ĐG nhằm xây dựng được các chỉ tiêu phù hợp. Ngoài ra, các thông tin về phân tích tài chính, kinh tế, ... sẽ là căn cứ để xây dựng các chỉ tiêu đánh giá tác động của dự án.
- *Yêu cầu của cơ quan quản lý*: Mỗi dự án thường có nhiều cơ quan quản lý trực tiếp hoặc gián tiếp, ví dụ: cơ quan tài trợ, chính quyền địa phương các cấp, các cơ quan chuyên môn, ... Mỗi cơ quan có sự liên quan và quan tâm khác nhau đến các khía cạnh của dự án. Hoạt động GS&ĐG cần phải đáp ứng những khía cạnh chính của các mối quan tâm đó.
- *Sự quan tâm của cộng đồng về vấn đề GS&ĐG*: Tình hình thực tế của quá trình thực hiện dự án, mối quan tâm của cộng đồng và ý kiến của người dân cũng là những căn cứ quan trọng để xây dựng các tiêu chí đánh giá. Ví dụ, ở dự án *Phát triển nguồn lợi thủy sản vùng phá Tam Giang (Huế)*, trước đây môi trường nước bị ô nhiễm do các hoạt động nuôi trồng và khai thác quá mức. Khi xây dựng chỉ tiêu để đánh giá sự bình thường trở lại của môi trường nước, các chuyên gia trong đoàn đánh giá đề xuất các chỉ tiêu có ý nghĩa khoa học như lấy độ pH của nước là chỉ tiêu đo lường, nhưng người dân lại đưa ra các chỉ tiêu khác hết sức

thực tế. Ví dụ, sự xuất hiện trở lại của các loài thủy hải sản mà đã bị mất đi (do nguồn nước ô nhiễm), ... là chỉ tiêu nói lên sự bình thường trở lại của môi trường nước.

Đó là một số căn cứ chính để xây dựng các chỉ tiêu GS&ĐG. Trong quá trình xây dựng các chỉ tiêu, cần phải kết hợp nhiều căn cứ để có thể bổ sung, hoàn thiện cho nhau và quan trọng nhất là huy động tối đa sự tham gia của các bên vào hoạt động này. Có như vậy chúng ta mới có thể xây dựng được bộ chỉ tiêu đầy đủ, hợp lý và khả thi.

### **1.3. Thu thập thông tin để giám sát và đánh giá**

#### *1.3.1 Các loại thông tin*

Thông tin sử dụng trong giám sát và đánh giá thường có hai loại: thông tin định tính và thông tin định lượng.

Thông tin định lượng: Cho chúng ta biết số lượng bao nhiêu và được diễn tả bằng con số tuyệt đối hoặc bằng tỷ lệ, đôi khi bằng tỷ suất. Các thông tin định lượng có được bằng cách đếm hoặc đo lường. Ví dụ, có 50% số hộ nghèo trong xã được vay vốn, có 30 giếng nước đã được xây dựng đủ để cung cấp nước sạch cho 70% số dân trong thôn, có 3,7 giáo viên/100 học sinh.

Thông tin định tính: Cho chúng ta biết người dân đã suy nghĩ như thế nào về tình hình hiện tại hoặc người dân đã hành động như thế nào. Các thông tin định tính có được bằng cách hỏi và quan sát để giải thích. Ví dụ, 65% số hộ cho rằng các buổi tập huấn về khuyến nông không có kết quả là do: nội dung không phù hợp, giáo viên truyền đạt khó hiểu, do không biết thạo tiếng Kinh, thời điểm tập huấn không hợp lý (vào lúc họ đang bận việc đồng áng), chỉ có lý thuyết không được thực hành, ...

Có một số người cho rằng, thông tin định lượng có vẻ chắc chắn, đáng tin cậy và khách quan, còn thông tin định tính có vẻ chủ quan và khó có tính thuyết phục. Thực ra, thông tin định lượng chỉ nói lên được các con số (bao nhiêu) nhưng không giải thích được tại sao hoặc như thế nào. Như ở ví dụ trên, khi nói 65% số người đi học đánh giá là tập huấn không có kết quả thì chúng ta chưa hiểu được lý do tại sao họ lại đánh giá như vậy. Muốn trả lời câu hỏi tại sao thì cần phải có thông tin định lượng. Quá trình giám sát đánh giá cần phải kết hợp cả hai loại thông tin này để có cái nhìn mang tính toàn diện hơn và tìm ra được nguyên nhân sâu xa của vấn đề nhằm tìm ra giải pháp khắc phục hiệu quả.

#### *1.3.2. Phương pháp và công cụ thu thập thông tin*

Trong thực tế có nhiều phương pháp và công cụ để thu thập thông tin trong giám sát và đánh giá, cách tốt nhất là kết hợp một cách khéo léo các phương pháp trong hoạt động này. Thông thường, chúng ta luôn gặp phải những trở lực về thời gian, tài

chính,... do vậy cần phải lựa chọn được những phương pháp và công cụ thích hợp để phục vụ cho mục đích của giám sát và đánh giá. Một số phương pháp có thể sử dụng là:

#### 1.3.2.1. Thu thập thông tin qua hệ thống thường xuyên

- Xem xét các hồ sơ, sổ sách, chứng từ, các báo cáo của dự án, ...
- Theo dõi các hoạt động của dự án đang triển khai tại cộng đồng.
- Tiếp xúc với các thành viên cộng đồng, nhóm mục tiêu (trực tiếp với từng người dân hoặc các nhóm đại diện) lắng nghe, ghi nhận các ý kiến phản hồi, xem xét thái độ và phản ứng của người dân.
- Thảo luận trong các cuộc họp hàng tháng của dự án.

Các thông tin này cần phải được sắp xếp, lưu trữ sao cho tiện sử dụng.

#### 1.3.2.2 Thu thập thông tin dựa vào các kỹ thuật của PRA:

Phương pháp giám sát dự án có sự tham gia thường dựa vào các kỹ thuật của PRA để thu thập thông tin nhằm bổ sung cho những thông tin thường xuyên. Các thông tin này có được nhờ sử dụng một số công cụ của PRA như:

- Phỏng vấn những người liên quan đến dự án (cấu trúc, bán cấu trúc).
- Quan sát tại cộng đồng.
- Thảo luận nhóm
- Điều tra khảo sát và các cách khác để thu thập những thông tin có liên quan đến dự án.

#### 1.3.2.3. Thu thập thông tin dựa trên các cuộc phỏng vấn sâu

Phỏng vấn sâu là nhằm thu thập các thông tin định tính, nó rất hữu ích cho việc đánh giá những thay đổi có tính chất dài hạn hơn là những thay đổi hàng tháng. Nó giúp cho việc nhìn một cách thấu đáo bức tranh toàn cảnh của dự án cũng như các tác động của dự án.

### **1.4. Những người tham gia giám sát và đánh giá dự án**

Đánh giá dự án có thể được thực hiện bởi những người hưởng lợi dự án, những người và cơ quan có liên quan, các chuyên gia, cơ quan tài trợ, và tất cả các bên nói trên.

Có một số người thường hiểu đánh giá là được thực hiện bởi các chuyên gia (thường là người ngoài dự án) tiến hành khi kết thúc dự án, như vậy là không đúng. Điều quan trọng là phải thường xuyên tiến hành đánh giá có sự tham gia của các bên có liên quan, nhất là của những người thụ hưởng dự án. Phải đưa các kết quả đánh giá vào tiến trình thực hiện dự án càng sớm càng tốt. Quá trình này không chỉ giúp cán bộ dự án có thể có được những quyết định kịp thời mà cả cộng đồng cũng tăng thêm tinh

thần gắn bó và quyết tâm vượt qua những khó khăn để thực hiện thành công dự án.

Những nguyên tắc quan trọng trong đánh giá dự án là phải thường xuyên tiến hành đánh giá, với sự tham gia của các bên liên quan, đánh giá phải là một công việc mang tính chất xây dựng. Hiện nay, phương pháp đánh giá có sự tham gia là phương pháp được sử dụng phổ biến nhất trong các dự án phát triển.

### 1.5. Giám sát và đánh giá có sự tham gia của cộng đồng

Tham gia hiểu một cách đơn giản là có vai trò nhất định trong một hoạt động nào đó. Vai trò này thể hiện ở nhiều cấp độ khác nhau (như đã trình bày ở chương 1): Thấp nhất là tham gia với vai trò của người nghe, được thông báo; tiếp theo với vai trò của người cung cấp thông tin; cao hơn là với vai trò của người được làm; và cao nhất là tham gia với vai trò của người ra quyết định.

Giám sát và đánh giá dự án có sự tham gia là hoạt động đánh giá mà trong đó đề cập đến sự tham gia của tất cả các bên liên quan trong quá trình thực hiện dự án ở cấp độ cao nhất.

#### 1.5.1. Sự khác nhau giữa giám sát và đánh giá có và không có tham gia

**Bảng 5.2: Khác nhau giữa GS&ĐG có và không có sự tham gia**

Loại hình	Giám sát và đánh giá theo cách truyền thống	Giám sát và đánh giá có sự tham gia
Mục đích	Để thuyết phục nhà tài trợ về hiệu quả sử dụng tiền tài trợ, là để dự án và những người thực hiện dự án trở nên đáng tin cậy với cơ quan tài trợ	Để nâng cao năng lực cho các bên liên quan, làm tăng trách nhiệm và khả năng làm chủ của từng bên liên quan với dự án.

Trọng tâm của các hoạt động	Là kết quả đánh giá	Là quá trình thực hiện sự giám sát và đánh giá dự án
Người thực hiện	Người bên ngoài, chuyên gia là chủ yếu. Các đối tượng liên quan đến dự án chỉ đóng vai trò cung cấp thông tin.	Các bên liên quan đến dự án, đặc biệt là người dân trong cộng đồng. Có thể có người bên ngoài dự án tham gia nhưng chỉ đóng vai trò hỗ trợ, không quyết định.



Cơ sở để giám sát, đánh giá	Các chỉ tiêu đã được quyết định từ trước do người thiết kế dự án lập ra	Các chỉ tiêu được xác định bởi các bên liên quan.
Cách tiến hành	Thường dùng phiếu điều tra hoặc phỏng vấn bán cấu trúc.	Sử dụng các công cụ có sự tham gia như PRA, ...
Báo cáo cuối cùng	Một bản báo cáo do chuyên gia đánh giá viết.	Nhiều bản báo cáo do các bên liên quan tự viết.

Cách đánh giá và giám sát truyền thống thường được bắt đầu từ cấp trên và kết quả đánh giá thường được sử dụng ở mức độ cao hơn. Giám sát và đánh giá có sự tham gia thuộc về những người có liên quan đến dự án, đó là một quá trình tự giúp đỡ có định hướng. Giám sát và đánh giá có sự tham gia đòi hỏi tất cả thành viên tham gia trong mọi công việc của hoạt động giám sát và đánh giá: Quyết định lĩnh vực giám sát và đánh giá, lựa chọn chỉ tiêu, thiết kế hệ thống dữ liệu cần thu thập, tiến hành giám sát đánh giá, quyết định những thay đổi để dự án được thực hiện tốt hơn và viết báo cáo sau khi thực hiện giám sát và đánh giá, ...

#### 1.5.2. Lợi ích của giám sát và đánh giá có sự tham gia

- Trước hết, đó là công cụ quản lý rất hữu hiệu trong tiến trình thực hiện dự án.
- Đó còn là một quá trình đào tạo nhằm nâng cao năng lực cho các bên tham gia, nhất là các năng lực về kiểm tra và giám sát của họ.
- Để các bên liên quan thấy rõ mình có quyền quyết định và thực sự là những người làm chủ dự án, từ đó họ sẽ tích cực ủng hộ dự án và sẽ thực hiện dự án với quyết tâm cao nhất.
- Nâng cao trách nhiệm của các bên liên quan.
- Các bên liên quan sẽ nhìn dự án ở các góc độ khác nhau, họ có nhiều thông tin cũng như những ý kiến và kinh nghiệm quý rất có lợi cho dự án.

## II. GIÁM SÁT DỰ ÁN (Project Monitoring)

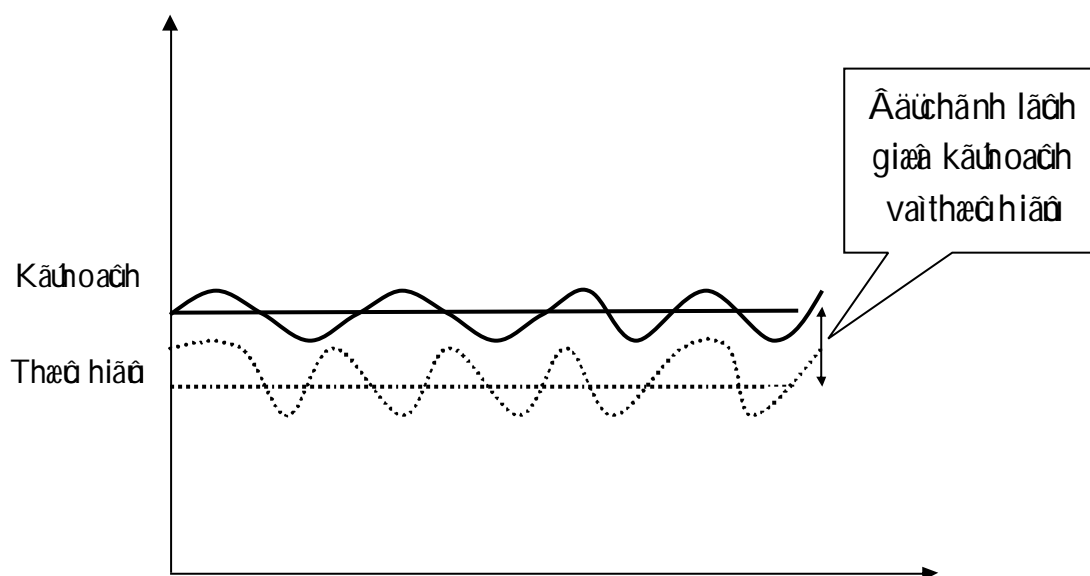
Giám sát là một chức năng của quản lý nhằm đảm bảo cho quá trình thực hiện diễn ra một cách nhịp nhàng và theo đúng kế hoạch đã đề ra. Mặc dù là bộ phận của quá trình quản lý nhưng giám sát được tách riêng ra khỏi khối quản lý trong chu trình thực hiện dự án bởi tính chất đặc biệt của nó. Đây là hoạt động kiểm soát thường xuyên quá trình thực thi các hoạt động của dự án do các bên tham gia tiến hành, trên cơ sở các mục tiêu, nội dung và nguồn lực đã đề ra trong kế hoạch. Giám sát không chỉ là một hoạt động nhằm chấn chỉnh những sai lệch trong quá trình thực thi dự án mà còn tiến hành việc hỗ trợ chuyên môn thông qua quá trình kiểm soát. Giám sát là một

phương pháp nhằm đảm bảo cho dự án có thể tiến hành các công việc một cách có hiệu quả.

## 2.1. Khái niệm về giám sát dự án

Giám sát là quá trình thường xuyên kiểm tra, theo dõi mọi công việc để so sánh giữa thực tế đạt được với kế hoạch của dự án nhằm xác định tình trạng chi phí, tiến độ các hoạt động và phát hiện những dấu hiệu không bình thường để kịp thời điều chỉnh.

Hay nói cách khác, giám sát dự án là phải chú ý tới các vấn đề: Kiểm tra, so sánh tiến độ và chất lượng của dự án trong thực tế với kế hoạch đã đề ra, đảm bảo dự án không vượt quá ngân sách đã duyệt, đảm bảo công việc đã đạt chất lượng mong muốn thông qua việc áp dụng các phương pháp như quan sát, lắng nghe, đánh giá, phân tích, kiểm tra và đôn đốc. Giám sát là nhằm để đảm bảo cho các hoạt động của dự án diễn ra đúng như kế hoạch đã đề ra. Hoạt động giám sát có thể biểu diễn theo hình như sau:



Hình 5.2: Sơ đồ thể hiện chức năng của giám sát

## 2.2. Chức năng của hoạt động giám sát

- Đảm bảo chắc chắn các mục tiêu của dự án được thực hiện.
- Đảm bảo thời gian, chi phí và chất lượng công việc.
- Tìm ra những gì đã hoạt động tốt.
- Sớm phát hiện các vấn đề để kịp thời xử lý.
- Giúp những người thực hiện dự án xác định rõ nội dung công tác.
- Giúp thúc đẩy lòng nhiệt tình với các hoạt động của dự án.
- Cải thiện kỹ năng công tác của đội ngũ triển khai dự án.
- Rút ra bài học cho việc thực hiện dự án trong thời gian tới.

## 2.3. Nội dung và hình thức giám sát

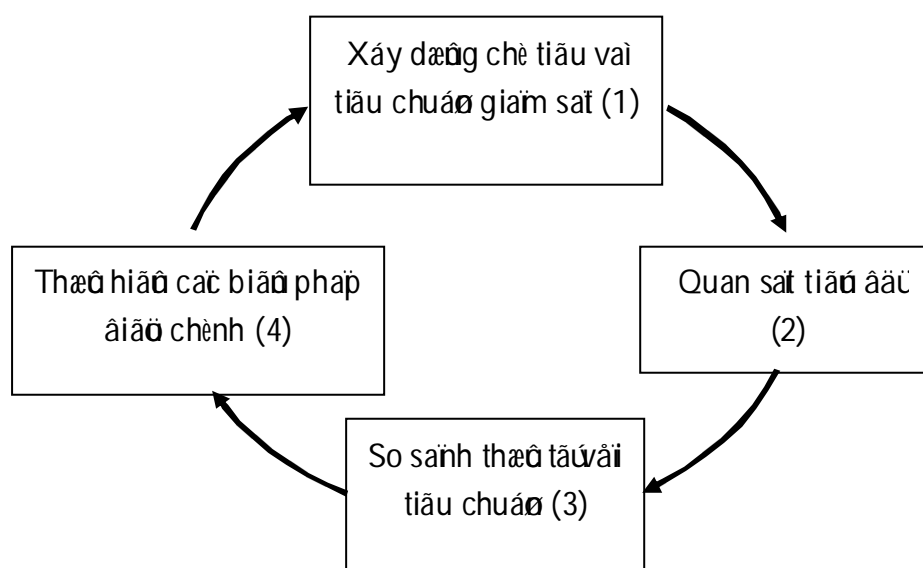
### 2.3.1. Hình thức giám sát

Có nhiều hình thức giám sát, tùy vào tính chất và nội dung công tác như: giám sát chuyên môn, giám sát tài chính, giám sát thường xuyên, giám sát đột xuất, giám sát định kỳ, ... Mỗi hình thức giám sát có một khung thời gian và một công việc khác nhau, tuy nhiên đều cần phải chú ý xem xét các vấn đề sau:

- Các công việc của dự án đã được tiến hành như thế nào?
- Xây dựng kế hoạch cho thời gian tới.
- Xử lý các vấn đề nảy sinh có liên quan.
- Tạo điều kiện thuận lợi để hoàn thành và nâng cao chất lượng công việc.

### 2.3.2. Nội dung và tiến trình giám sát

Tiến trình giám sát bao gồm: Xây dựng các tiêu chuẩn (hoặc các chỉ tiêu) để kiểm tra, đánh giá. Quan sát tiến độ thực hiện. So sánh giữa thực tế diễn ra và tiêu chuẩn đã đặt ra. Thực hiện các biện pháp điều chỉnh. Tiến trình giám sát có thể biểu diễn theo hình sau:



**Hình 5.3: Tiến trình các bước giám sát dự án**

#### *Bước 1: Xây dựng chỉ tiêu và tiêu chuẩn để giám sát*

Như đã trình bày ở trên, chỉ tiêu giám sát và đánh giá phải được xây dựng có sự tham gia của người dân. Các cơ sở để xây dựng chỉ tiêu đánh giá là: Mục tiêu của các hoạt động; phạm vi của hoạt động; dự trù kinh phí và nguồn lực; thời gian hoàn thành; chất lượng công việc; ...

Để xây dựng chỉ tiêu có thể bắt đầu bằng cách tổ chức cuộc họp gồm những người

có liên quan để thống nhất về nội dung và hình thức giám sát. Đồng thời, giới thiệu khái niệm về các loại chỉ tiêu để giúp mọi người hiểu và phân biệt được, một hệ thống giám sát cần có đủ chỉ tiêu ở cả 4 lĩnh vực: hoạt động, đầu ra, kết quả và tác động.

**Bảng 5.3: Ví dụ về các chỉ tiêu giám sát của một DA tín dụng**

(Thời hạn dự án 2 năm: Từ 1/2005 đến 12/2006)

	Chỉ tiêu giám sát	PP thu thập
<i>Mục tiêu chung:</i> Nâng cao thu nhập cho hộ nghèo.	Tăng mức thu nhập bình quân khâu/tháng từ 150.000 đồng năm 2004 lên khoảng 220.000 đồng vào 12/2006.	Khảo sát thực tế
<i>Mục tiêu cụ thể:</i> - Hỗ trợ vốn cho hộ nghèo để phát triển sản xuất.  - Nâng cao năng lực sản xuất cho hộ nghèo.	Đến 12/2006: - 100% số hộ nghèo trong xã được vay vốn từ dự án. - 80% số hộ vay sử dụng vốn có hiệu quả: mở rộng qui mô, năng cao năng suất sản xuất. - Thu nhập của hộ tăng ít nhất 20% sau khi có vốn. - 100% hộ nghèo đủ ăn quanh năm. - 30% hộ nghèo mua sắm thêm được các vật dụng gia đình.	-Khảo sát thực tế -Phỏng vấn cá nhân, nhóm.
<i>Kết quả:</i> - Hộ nghèo được vay vốn để sản xuất. - Nguồn vốn được bảo toàn và phát triển. - Các hộ nghèo được tập huấn. - Kiến thức về sản xuất của dân được nâng lên.	- Đến 12/2005, có 100 hộ nghèo được vay vốn với mức 1 triệu đồng/hộ. - 100% số hộ vay trả vốn và lãi đúng kỳ hạn và tỷ lệ tăng vốn đạt 8%/năm. - Đến 12/2005, 100% hộ nghèo được tập huấn. - Đến 6/2006, khoảng 80% hộ áp dụng tốt kiến thức đã học vào sản xuất.	-Khảo sát thực tế -Phỏng vấn cá nhân và nhóm.
<i>Hoạt động:</i> -Thành lập nhóm tín dụng-tiết kiệm -Tổ chức tập huấn về tín dụng và kỹ thuật. -Tổ chức giải ngân	Đến 12/2005: - 5 nhóm tín dụng được thành lập và hoạt động tốt. - 15 lớp tập huấn về tín dụng và kỹ thuật cho 450 lượt người. - 100 triệu đồng được giải ngân cho vay.	Khảo sát thực tế

Sau đó sẽ thảo luận để xác định sẽ xây dựng hệ thống giám sát của dự án trên những chỉ tiêu nào. Như đã trình bày ở trên, thông thường, những chỉ tiêu này đã được

xác định ở giai đoạn lập kế hoạch của dự án. Tuy nhiên khi tiến hành giám sát cần phải xem xét và chọn lọc lại một lần nữa.

*Bước 2: Quan sát tình hình thực hiện dự án*

Là quá trình thu thập các thông tin để phục vụ cho giám sát, bao gồm các thông tin chung và thông tin thuộc nội dung giám sát (thông tin dựa trên những chỉ tiêu đã được xác định). Các thông tin cần thu thập phải là những thông tin có ý nghĩa cho việc giám sát. Thông thường đó là các thông tin liên quan tới: Công việc đang tiến hành so với khung logic; Công việc đang tiến hành so với thời gian và kinh phí; Kết quả đạt được so với dự kiến; Các nguồn lực đang sử dụng; ... Đây là một quá trình đòi hỏi sự chuẩn bị công phu, tỉ mỉ, có thể có sự phối hợp giữa các thành viên giám sát và các cơ quan khác có liên quan. Các phương pháp và công cụ được dùng để thu thập thông tin như đã trình bày ở trên (mục 1.3.2). Có thể dùng bảng theo dõi tình hình thực hiện dự án như ví dụ sau:

**Bảng 5.4: Bảng theo dõi tình hình thực hiện dự án tín dụng**

Chỉ tiêu giám sát (Indicators)	Thu thập như thế nào (How)	Thu thập khi nào (When)
Tình hình vay vốn (số vốn, số người vay)	- Qua báo cáo - Kiểm tra danh sách các hộ vay - Khảo sát thực tế	- Định kỳ tháng/1 lần - Đột xuất
- Tình hình sử dụng vốn - Tình hình hoàn trả vốn, lãi - Việc sử dụng vốn, lãi thu được - Hoạt động tiết kiệm	- Kiểm tra - Khảo sát thực tế - Qua chứng từ, sổ sách của nhóm và cá nhân. - Các báo cáo	- Hàng tuần - Theo thời vụ sản xuất
Hiệu quả sử dụng vốn	- Qua báo cáo - Khảo sát thực tế	Theo thời vụ sản xuất

Trong thực tế, không thể và đôi khi không cần thiết phải giám sát tất cả các hoạt động của dự án. Do vậy, tùy từng dự án mà có thể chọn những hoạt động quan trọng nhất để ưu tiên giám sát. Một số nội dung sau thường được chú ý khi giám sát dự án:

*1. Giám sát tài chính:* Trước hết cần xem xét việc phân bổ và cung cấp kinh phí cho các hoạt động của dự án có đúng như kế hoạch về số lượng cũng như về thời gian không? Thông thường, do những thủ tục và qui định phức tạp về tài chính nên việc cung cấp kinh phí cho dự án nhiều khi bị chậm trễ. Ngoài ra, người giám sát cũng cần

phải biết về sự chi tiêu của dự án, kịp thời phát hiện việc chi thiếu hay chi vượt để có biện pháp khắc phục.

2. *Giám sát tiến độ thực hiện*: Đó là xem xét việc thực hiện các hoạt động có phù hợp với kế hoạch đã định của dự án không? Trong thực tế, đôi khi việc thực hiện các hoạt động của dự án thường bị chậm so với kế hoạch, đó là vì những khó khăn không lường trước. Giám sát tiến độ giúp cho người quản lý nhận biết sớm những khó khăn nảy sinh và kịp thời xử lý trước khi chúng trở nên nghiêm trọng.

3. *Giám sát nhân lực*: Là sự kiểm tra về số lượng nhân viên của dự án và năng lực thực tế của họ so với yêu cầu của công việc nhằm sớm phát hiện những khó khăn trong công tác cán bộ để giúp cho người quản lý có biện pháp khắc phục hiệu quả. Việc giám sát nhân lực cũng cần phải xem xét việc tuyển dụng cán bộ có đáp ứng đúng theo các yêu cầu của dự án không. Thực tế, các dự án thường gặp khó khăn khi tuyển dụng các cán bộ kỹ thuật, các chuyên gia và các cán bộ có kỹ năng và kinh nghiệm.

Cuối giai đoạn giám sát sẽ tiến hành thảo luận với các bên liên quan để trình bày các kết quả giám sát, thống nhất việc điều chỉnh kế hoạch và tìm ra các giải pháp để thực hiện dự án tốt hơn trong thời gian tới.

#### *Bước 3. So sánh thực tế thực hiện dự án so với tiêu chuẩn*

Để thực hiện việc so sánh cần phải bám sát vào kế hoạch chung và kế hoạch của từng hoạt động. Cần xem xét các hoạt động của dự án đang được thực hiện như thế nào? Có gì sai lệch với kế hoạch không? Nếu có, nguyên nhân của mỗi trường hợp đó là gì? Một số vấn đề cần lưu ý khi so sánh là:

- Mỗi hoạt động của dự án đang ở đâu so với mục tiêu, tiến độ, chi phí và chất lượng cần đạt?
- Điều gì đúng và sai đang diễn ra so với kế hoạch, những việc gì lẽ ra cần làm nhưng thực tế lại chưa được thực hiện?
- Những cơ hội hoặc khó khăn gì đã, đang và sẽ xuất hiện?
- Nếu tiếp tục thực hiện như vậy, liệu hoạt động có đạt được mục tiêu đề ra không?
- Các bên liên quan, nhất là người hưởng lợi có hài lòng với các kết quả đạt được của dự án?
- Dự án đã phát huy được sự tham gia của cộng đồng vào các hoạt động chưa?

#### *Bước 4. Thực hiện các biện pháp điều chỉnh*

Việc điều chỉnh là cần thiết nếu có những sai lệch lớn trong quá trình thực hiện nhằm đảm bảo cho dự án đi đúng hướng. Đồng thời để giải quyết các khó khăn nhằm thực hiện được mục tiêu của dự án trong sự phù hợp với hoàn cảnh mới. Khi thực hiện việc điều chỉnh cần xem xét tổng quát trên các khía cạnh sau:

- Điều chỉnh lại kế hoạch (cao hơn hoặc thấp hơn dự kiến, tùy theo tình hình cụ thể của dự án và kết quả của việc giám sát).
- Thay đổi mức đầu tư về các nguồn lực.
- Tổ chức lại các hoạt động, mở rộng hay thu hẹp phạm vi của từng hoạt động.
- Tổ chức lại đơn vị thực hiện dự án.
- Điều chỉnh lại mục tiêu hoạt động nếu cần thiết.

Khi thực hiện các biện pháp điều chỉnh cần phân công, phân định lại trách nhiệm của các thành viên tham gia và hình thành các tiêu chuẩn giám sát mới cho phù hợp.

**Bảng 5.5: Ví dụ việc giải quyết các vấn đề nảy sinh của một DA tín dụng**

Vấn đề nảy sinh	Hướng giải quyết
Lãi suất cao, ít hấp dẫn	-Tham khảo các nguồn tín dụng khác để điều chỉnh lãi suất cho phù hợp. -Tuyên truyền, giải thích về những lợi ích riêng có của dự án này mà các dự án khác không có. Ví dụ, được tập huấn, hướng dẫn kỹ thuật miễn phí khi vay vốn, ...
Chậm trả vốn, lãi, tỷ lệ nợ đọng cao.	-Tìm các nguyên nhân cụ thể để giải quyết. -Thông qua nhóm để giáo dục, thuyết phục. -Áp dụng các biện pháp hành chính đối với những người có khả năng nhưng cố tình chây ì, không trả.
Hiệu quả sử dụng vốn thấp	-Tổ chức lại các hoạt động chuyên giao kỹ thuật. -Nâng cao năng lực sản xuất và quản lý kinh tế hộ cho người dân. -Tăng cường các biện pháp tiếp cận thị trường tiêu thụ

### III. ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN (Project Evaluation)

#### 3.1. Vai trò và ý nghĩa của đánh giá dự án

Đánh giá dự án là khâu cuối cùng trong chu trình dự án. Đánh giá là xem xét một cách có hệ thống để xác định tính hiệu quả, mức độ thành công và những tác động (về kinh tế, xã hội, môi trường, ...) của dự án so với mục tiêu đã đề ra. Đây là một hoạt động quan trọng của dự án, nhằm để trả lời các câu hỏi:

1. Dự án có đạt được những mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể hay không?
2. Kết quả đạt được có thỏa đáng không so với các nguồn lực đã đầu tư?
3. Liệu dự án đã cải thiện được đời sống của cộng đồng ở vùng dự án?
4. Dự án đã làm cho xã hội công bằng hơn hay không?

5. Dự án đã góp phần bảo vệ tài nguyên và môi trường?
  6. Dự án đã góp phần làm tăng tính tự lập và sự phát triển bền vững của cộng đồng?
- Và:
7. Đề quyết định có nên mở rộng dự án không?
  8. Đề rút ra các bài học kinh nghiệm trong quá trình thực hiện dự án nhằm tránh những khuyết điểm tương tự cho những dự án tiếp theo.
  9. Đề báo cáo cho cơ quan tài trợ.

### 3.2. Các loại hình đánh giá dự án

Nếu căn cứ vào giai đoạn và thời điểm đánh giá, về cơ bản, có thể chia thành 3 loại hình đánh giá chủ yếu:

- *Đánh giá khả thi*: Là đánh giá trước khi thực hiện (hay thẩm định dự án) nhằm xem xét tính hợp lý và khả thi của dự án, loại hình này đã được trình bày kỹ trong chương 3.
- *Đánh giá tiến độ thực hiện dự án*: Được tiến hành trong quá trình thực hiện dự án, bao gồm: đánh giá tiến độ định kỳ (ongoing evaluation) là thường xuyên phân tích và đánh giá một dự án; hoặc đánh giá giữa kỳ (mid-term evaluation) là đánh giá nhằm xem xét kết quả của một giai đoạn thực hiện. Đánh giá trong quá trình thực hiện nhằm xem dự án có mang lại kết quả như dự định không và để đưa ra những biện pháp để sửa chữa kịp thời (nếu cần) cho giai đoạn tiếp theo. Trong nhiều trường hợp, do những hoàn cảnh bất thường xảy ra ngoài dự kiến, dự án không thể đạt được kết quả như dự định. Nếu hoàn cảnh đó được xác định sớm, thì có thể đưa ra các giải pháp bổ sung nhằm đảm bảo cho dự án sẽ đưa lại kết quả như mong muốn.
- *Đánh giá sau khi kết thúc dự án (post evaluation)*: Là để xem dự án có đạt được những mục đích đã đề ra không, đồng thời để xem xét kết quả tổng thể mà dự án đã đạt được, bao gồm cả những ảnh hưởng trực tiếp trước mắt và ảnh hưởng lâu dài. Trong loại đánh giá này những lợi ích trực tiếp và gián tiếp, những ảnh hưởng bất lợi của dự án đều phải được xem xét. Đánh giá sau khi kết thúc dự án có ý nghĩa lớn cho việc đúc rút kinh nghiệm và để bổ sung cho chu kỳ của dự án tiếp theo. Tùy theo mục đích, đánh giá kết thúc cũng có thể chia làm hai loại: đánh giá ngay sau khi kết thúc, hoặc đánh giá sau khi dự án đã hoàn thành một thời gian nhằm thấy xác định những tác động của dự án.

Ngoài ra, nếu căn cứ vào hình thức tổ chức đánh giá có thể chia thành tự đánh giá (đánh giá nội bộ) và đánh giá độc lập (đánh giá mời từ bên ngoài).



### 3.3. Nội dung đánh giá dự án

Tùy theo mục đích mà có thể xác định các nội dung đánh giá khác nhau. Tuy nhiên, trong đánh giá các dự án nói chung, dự án PTNT nói riêng, 5 nội dung chính thường được quan tâm là:

- Đánh giá *tính thích hợp* của dự án
- Đánh giá *kết quả* dự án
- Đánh giá *hiệu quả* dự án
- Đánh giá *tác động* dự án
- Đánh giá *tính bền vững* của dự án

Khi tiến hành đánh giá một dự án, tùy vào tính chất, mục tiêu đánh giá mà 5 tiêu chí này có thể đều được chú trọng hoặc chỉ chú trọng hơn đến một vài tiêu chí trong 5 tiêu chí đó.

#### 3.3.1. Đánh giá tính thích hợp của dự án

Đánh giá tính thích hợp là xem xét dự án có ý nghĩa và có phù hợp nhu cầu của các bên tham gia cũng như điều kiện cụ thể của địa phương không. Một dự án được coi là thích hợp khi:

- Dự án đáp ứng được nhu cầu của người hưởng lợi.
- Dự án phù hợp với mục tiêu của nhà đầu tư.
- Dự án phù hợp với chủ trương, chiến lược phát triển của địa phương, của vùng và cao hơn là của Nhà nước.
- Dự án phù hợp với điều kiện tự nhiên - kinh tế - xã hội của địa phương.

Tóm lại, dự án được coi là thích hợp nếu như các mục tiêu và hoạt động của dự án phù hợp với các vấn đề nêu trên. Như vậy, để đánh giá tính thích hợp cần căn cứ vào các mục tiêu (tổng thể và cụ thể) của dự án.

#### 3.3.2. Đánh giá kết quả dự án

Đánh giá kết quả là xem xét dự án có đạt được các kết quả như mong muốn không. Các kết quả đạt được của dự án được thể hiện qua các chỉ tiêu sau:

- Mục tiêu trước mắt của dự án có đạt được như mong muốn không.
- Mức độ đóng góp của đầu ra đối với mục tiêu trước mắt.
- Ảnh hưởng của những giả định đối mục tiêu của dự án.

Như vậy đánh giá kết quả chú trọng xem xét mức độ đạt được mục tiêu trước mắt và các đầu ra của dự án.

#### 3.3.3. Đánh giá hiệu quả dự án

Đánh giá hiệu quả là xem xét việc sử dụng các nguồn lực đầu vào để tạo nên các đầu ra của dự án có hiệu quả không. Các kết quả đạt được của dự án có tương xứng

với mức đầu tư không. Hiệu quả cần được xem xét trên cả các khía cạnh về kinh tế, xã hội và môi trường. Trong đó, các dự án PTNT rất chú trọng đến khía cạnh xã hội và môi trường. Việc đánh giá hiệu quả của dự án cần chú ý đến các nội dung sau:

- Các đầu vào có được sử dụng triệt để không.
- Các đầu vào có được phân bổ và sử dụng theo đúng thời gian không.
- Chất lượng và số lượng của các đầu vào có đúng yêu cầu không.
- Dự án đã có những hiệu quả gì về kinh tế, xã hội và môi trường.

Như vậy căn cứ để đánh giá hiệu quả là xem xét các đầu vào, hoạt động và đầu ra/kết quả của dự án.

#### 3.3.4. *Đánh giá tác động của dự án*

Đánh giá tác động là xem dự án đã tạo được những tác động gì? Cả tích cực và tiêu cực, trực tiếp và gián tiếp, trước mắt và lâu dài, tới các đối tượng hưởng lợi của dự án trên các phương diện khác nhau, kinh tế, văn hóa, xã hội, môi trường, ...

Đánh giá tác động của dự án cần xem xét trên 3 khía cạnh chính là:

- Dự án đã tác động đến ai? (đối tượng tác động)
- Dự án đã tác động đến cái gì? (khía cạnh tác động)
- Dự án đã tác động như thế nào? (mức độ tác động)

Để đánh giá tác động cần căn cứ vào các mục tiêu (tổng thể và cụ thể) của dự án. Tác động thường được xem xét trên nhiều phương diện khác nhau. Ví dụ như tác động về chính sách (góp phần thay đổi chính sách về phát triển, ...); Tác động về văn hóa, xã hội như nâng cao cuộc sống văn hóa và tinh thần, tăng cường tình làng nghĩa xóm, đẩy lùi tệ nạn xã hội, bình đẳng giới, giảm khoảng cách giàu nghèo; ... Về kinh tế, như xóa đói nghèo, tăng thu nhập, đẩy mạnh tăng trưởng kinh tế, thay đổi cơ cấu kinh tế, cơ cấu xã hội; ...

#### 3.3.5. *Đánh giá tính bền vững của dự án*

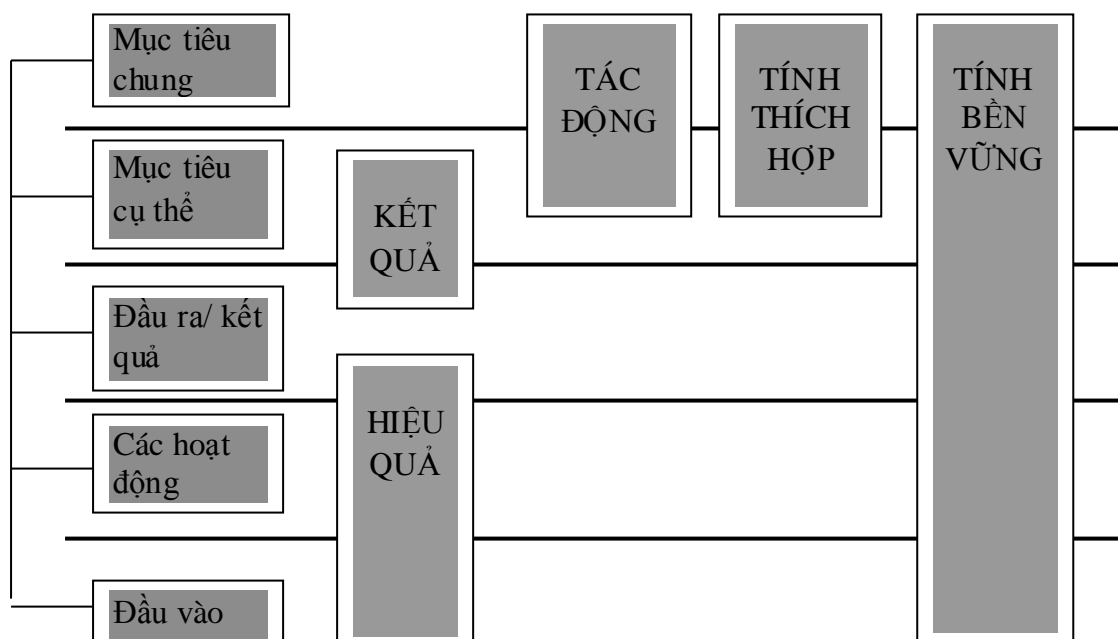
Đánh giá bền vững là xem xét các kết quả của dự án có thể bền vững sau khi dự án kết thúc không và xác định những yếu tố ảnh hưởng đến sự bền vững của dự án. Một số nội dung chủ yếu trong đánh giá tính bền vững của dự án là:

- Các hoạt động hoặc tác động của dự án có thể tiếp tục phát huy sau khi dự án kết thúc và sự hỗ trợ của bên ngoài không còn nữa?
- Những yếu tố ảnh hưởng đến tính bền vững của kết quả dự án là gì?

Khi đánh giá tính bền vững, căn cứ để xem xét không chỉ là các mục tiêu (cụ thể và tổng thể) của dự án mà còn phải xem xét tính bền vững trên tất cả các thành phần khác của dự án (đầu vào, hoạt động, đầu ra/kết quả).

Mối quan hệ giữa các thành tố trong khung logic với các nội dung đánh giá có thể được thể hiện trên hình sau:

**Hình 5.4: Quan hệ giữa khung logic và các nội dung đánh giá**



\* Nguồn: AITCV, 2005

### 3.4. Phương pháp đánh giá dự án

Để đánh giá dự án, người ta thường so sánh để xem xét sự biến đổi của các yếu tố kinh tế, xã hội, môi trường do dự án mang lại. Một số phép so sánh thường được dùng là:

#### 3.4.1. So sánh giữa thực tế đạt được với kế hoạch của dự án

Đây là phương pháp rất thông dụng, được dùng chủ yếu để đánh giá kết quả đạt được của dự án. Khi so sánh, cần xem xét trong bối cảnh cụ thể, chú ý đến các mục tiêu chung, mục tiêu cụ thể và các giả thiết quan trọng đã được xác định khi lập kế hoạch của dự án và phải định lượng hoặc định tính được. Các chỉ tiêu dùng so sánh phải đồng nhất giữa thực tế và kế hoạch của dự án. Phương pháp này đòi hỏi việc lập kế hoạch phải được làm tốt và việc đánh giá kết quả đạt được của dự án phải khách quan, khoa học.

#### 3.4.2. So sánh lợi ích và chi phí

So sánh lợi ích và chi phí cũng là phương pháp rất cơ bản, thường được dùng để đánh giá tác động của dự án.

Chi phí là những gì mà cá nhân hay xã hội bị mất đi hay phải chi tốn khi tiến hành dự án. Khi xem xét về chi phí, cần phải chú ý đến cả 3 loại chi phí, đó là chi phí đầu tư ban đầu, chi phí duy trì và chi phí hoạt động (như đã trình bày trong phần phân tích dự

án). Ngoài ra, cũng cần quan tâm đến các chi phí khác như chi phí về xã hội và môi trường. Đó là các chi phí phát sinh do tác động xấu của dự án đến môi trường sinh thái, tác động xấu đến xã hội, ...

Ví dụ, khi xây dựng nhà máy, do không chú ý đến việc lắp đặt các thiết bị xử lý nước thải nên nguồn nước xung quanh bị ô nhiễm, nguồn lợi thủy sản trong vùng trở nên khan hiếm, làm cho thu nhập của một bộ phận dân cư trước đây thường sống vào nghề chài lưới bị ảnh hưởng, không đủ nuôi sống gia đình. Một số trẻ em phải bỏ học để đi kiếm sống ở các thành phố lớn. Như vậy các chi phí này rất lớn và liên quan móc xích lẫn nhau, giữa kinh tế, xã hội với môi trường, khi đánh giá dự án phải tính đến cả các chi phí đó.

Ví dụ, một dự án nuôi cá lồng ở xã S, nằm ở đầu nguồn của sông Kiên Giang, đã làm cho nước sông trở nên ô nhiễm. Các xã ở cuối nguồn bị ảnh hưởng, nhiều bệnh tật đã phát sinh, người dân phải chi phí một khoản tiền để mua thuốc điều trị. Đó cũng là khoản chi phí do các tác động xấu của dự án cần xem xét.

Lợi ích của dự án là những gì mà cá nhân hay xã hội được lợi khi tiến hành dự án. Lợi ích cũng có thể được phân thành 3 loại khác nhau: Lợi ích về kinh tế, về xã hội và môi trường; Có lợi ích trực tiếp (là những sản phẩm hay kết quả trực tiếp) và lợi ích gián tiếp (là những kết quả tổng thể lâu dài có thể thấy ngay sau khi hoàn thành dự án nhưng cũng có thể phải một thời gian sau mới phát huy tác dụng).

Lợi ích kinh tế thường được biểu hiện ở các mặt như: mức tăng thu nhập; mức tăng sản phẩm, năng suất và chất lượng; mức tăng vụ, đa dạng sản xuất; mức giảm chi phí sản xuất; ...

Lợi ích xã hội của dự án có thể được xem xét ở các mặt: mức độ cải thiện sức khỏe của dân; giảm về tỷ lệ suy dinh dưỡng ở trẻ em; giảm về chi phí thuốc men để điều trị bệnh; mức tăng cao về đời sống văn hoá, về số học sinh được đến trường; sự nâng cao về năng lực và tính tự lập của cán bộ và người dân; nâng cao các cơ hội cho phụ nữ, giảm lao động nặng nhọc cho phụ nữ, trẻ em; tác động về giới; mức giảm đói nghèo; mức tăng việc làm; ...

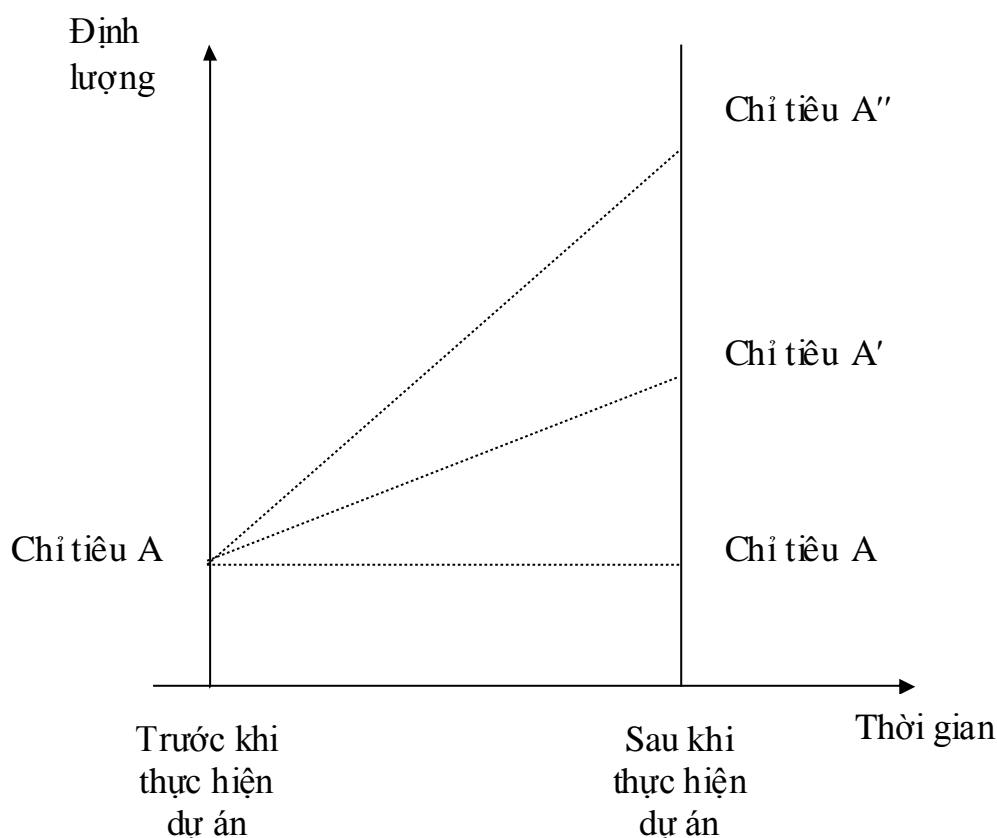
Lợi ích môi trường có thể là: tăng đa dạng sinh học và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên; cải thiện về chất lượng môi trường (đất, nước, không khí, ...); giảm thiểu được thiên tai và tác hại của nó; ...

Phương pháp so sánh lợi ích và chi phí đòi hỏi người đánh giá phải có hiểu biết nhất định về kinh tế, xã hội và môi trường. Đồng thời phải biết phương pháp xác định và lượng hoá các chi phí và lợi ích của dự án, có cách nhìn hệ thống khi xem xét các vấn đề. Các chỉ tiêu dùng để so sánh khi đánh giá có thể áp dụng như các chỉ tiêu để phân tích dự án (xem chương 3).

### 3.4.3. So sánh trước và sau khi có dự án

Đây là một phương pháp cơ bản trong khi đánh giá, thực chất là xem xét những lợi ích mà dự án đã tạo ra sau khi thực hiện so với trước khi có dự án.

Khi áp dụng phương pháp này cần phải hiểu rõ tình hình của cộng đồng trước khi thực hiện dự án (khó khăn, kết quả sản xuất, tình hình kinh tế, thu nhập, tình hình xã hội, sự nghèo đói,...). Các thông tin này thường được thu thập trong cuộc điều tra để tiến hành xây dựng dự án. Đồng thời phải xác định được tình hình sau khi có dự án ở các lĩnh vực tương ứng. Ngoài ra, còn phải biết những thay đổi của cộng đồng do tác động của sự phát triển chung của toàn xã hội. Phương pháp này chỉ có thể áp dụng khi dự án có đủ số liệu cơ bản ban đầu trước khi thực hiện ở tất cả các cấp (hộ, cấp cộng đồng và cấp vùng). Hình sau mô tả khái quát việc đánh giá kết quả dự án bằng phương pháp này:



**Hình 5.5: So sánh trước và sau thực hiện dự án**

#### **Ghi chú:**

Chỉ tiêu A: Là số liệu điều tra trước khi thực hiện dự án

Chỉ tiêu A': Là chỉ tiêu A sau khi hoàn thành, ngoài ảnh hưởng của DA

Chỉ tiêu A'': Là chỉ tiêu A sau khi hoàn thành, dưới ảnh hưởng của DA

Nếu so sánh giữa (A) và (A') sẽ thấy quá trình biến đổi theo sự phát triển chung của xã hội. Nếu so sánh (A') và (A'') sẽ thấy sự khác biệt do dự án đem lại.

#### 3.4.4. Phương pháp so sánh vùng có dự án và vùng không có dự án

Trong một số trường hợp, do dự án không có hoặc không lưu trữ được các tài liệu ban đầu, do công tác theo dõi, giám sát và ghi chép của dự án không tốt, ... thì việc áp dụng các phương pháp đánh giá trên là rất khó khăn. Để khắc phục khó khăn này, chúng ta có thể áp dụng phương pháp so sánh vùng có dự án và vùng không có dự án. Những sai khác của vùng có dự án so với vùng không có dự án có thể coi như là kết quả và tác động của dự án.

Nếu ở các phương pháp trên, yếu tố thời gian được coi là biến đổi (trước và sau), thì ở phương pháp này yếu tố thời gian là cố định nhưng yếu tố không gian là khác nhau (giữa các vùng). Vùng chưa có dự án được chọn để so sánh phải là vùng có các điều kiện tương tự như vùng có dự án, nhưng chỉ khác là không dự án. Phương pháp này thường được dùng để đánh giá những dự án có qui mô nhỏ, được thực hiện trên phạm vi một thôn hay một xã, vì kết quả đánh giá sẽ chính xác hơn là so sánh trên một phạm vi rộng (huyện hoặc tỉnh).

### 3.5. Một số vấn đề cần lưu ý khi đánh giá dự án

Khác với các dự án đầu tư, dự án phát triển có những đặc thù riêng, do đó, khi đánh giá dự án cần phải chú ý một vấn đề sau:

- Phát triển nông thôn là một lĩnh vực tổng hợp đa ngành, nên khi đánh giá dự án phát triển cần có quan điểm hệ thống, toàn diện khi xem xét và phân tích các vấn đề.
- Các thông tin thu được phải đầy đủ và chính xác.
- Phải công bằng và khách quan, tránh những thái độ thành kiến hoặc thiên lệch. Ví dụ chỉ chú ý đến việc chi tiêu nhưng lại bỏ qua tiến độ hoặc các hoạt động kỹ thuật. Hoặc chỉ tập trung vào những khuyết điểm mà bỏ qua những ưu điểm, ...
- Nên dựa vào mục tiêu của dự án để đánh giá hơn là xem xét đơn thuần việc thực hiện các hoạt động của dự án.
- Thực tế hiện nay, ở một vùng nông thôn thường có nhiều dự án được đầu tư bởi các tổ chức khác nhau, các hoạt động lồng ghép với nhau, nên khi đánh giá cần phải xem từng dự án trong mối quan hệ với các dự án khác.
- Một số dự án chỉ đầu tư một lần nhưng có tác dụng lâu dài, ví dụ các dự án xây dựng cơ sở hạ tầng, phát triển nguồn nhân lực, y tế và khuyến nông, .... Với các dự án này, việc xác định thời gian phục vụ để tính lợi ích và chi phí của công trình là rất khó khăn. Vì vậy, phải dựa trên cơ sở khoa học, kinh nghiệm để xác định thời gian phục vụ của dự án.

- Lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường nhiều khi mang tính gián tiếp và thường khó định lượng được.
- Sản xuất nông nghiệp mang tính mùa vụ, vì vậy, thời điểm đánh giá dự án ảnh hưởng rất nhiều đến độ chính xác của thông tin (đánh giá lúc chưa có thu hoạch khác với đánh giá sau khi có kết quả dự án; sau khi công trình được sử dụng một số năm hay một số vụ sản xuất; ...).
- Đánh giá có sự tham gia, nhất là sự tham gia của những người hưởng lợi là phương pháp rất quan trọng đối với các dự án phát triển. Cần tạo điều kiện để người hưởng được tham gia xây dựng các chỉ tiêu đánh giá, thu thập các thông tin và sở hữu các thông tin thu được khi đánh giá dự án.

### 3.6. Thiết kế một kế hoạch đánh giá

Trong trường hợp cần các chuyên gia đánh giá từ bên ngoài, thiết kế một kế hoạch đánh giá có nghĩa là xây dựng một văn bản tham chiếu (Terms of Reference - ToR) cho quá trình đánh giá nếu bạn là người quản lý của tổ chức hay dự án đang cần đánh giá.

Nếu bạn là một chuyên gia tư vấn thì thiết kế quá trình đánh giá chính là xây dựng một bản đề nghị về kế hoạch đánh giá phù hợp với yêu cầu của tổ chức hay dự án mà bạn được mời để đánh giá. Nghĩa là phải xây dựng được bản đề xuất phù hợp với các yêu cầu của ToR. Để nâng cao chất lượng của đánh giá và chọn được những cơ quan tư vấn tốt nhất, đôi khi bên dự án thường mời nhiều cơ quan cùng tham gia viết đề xuất và sau đó sẽ tổ chức đấu thầu thực hiện hoặc chọn cơ quan có đề xuất tốt nhất để chỉ định thầu. Do vậy, bản kế hoạch đánh giá cần phải được làm một cách chu đáo, thể hiện rõ chất lượng chuyên môn cũng như tiến trình và phương pháp đánh giá. Đồng thời cũng cần phải tính toán để đưa ra được chi phí đánh giá hợp lý nhất.

#### 3.6.1. Văn bản tham chiếu

Cấu trúc một văn bản tham chiếu thường gồm các nội dung chính sau đây:

- Bối cảnh đánh giá: Nêu rõ bối cảnh dự án, mục đích, mục tiêu, các hoạt động chính của dự án để phía tư vấn có những thông tin cơ bản về tình hình dự án.
- Mục đích/mục tiêu đánh giá: Nêu lý do tại sao cần đánh giá dự án, thông thường mục đích đánh giá phải nêu rõ: Dự án muốn đánh giá cái gì? Và đánh giá để làm gì?
- Nhiệm vụ cụ thể và yêu cầu về chuyên môn, kinh nghiệm của người đánh giá.
- Sản phẩm/đầu ra cần phải giao nộp: là những báo cáo hoặc các sản phẩm và thời gian cụ thể mà phía tư vấn cần phải hoàn thành để giao nộp cho dự án.
- Phương pháp đánh giá: Chỉ cần đề cập phương pháp chung nhất để tiến hành đánh giá, ví dụ: phương pháp đánh giá có sự tham gia sẽ được áp dụng, .... Trong bản tham chiếu không cần nêu những phương pháp thu thập thông tin cụ

thể, đây là công việc của bên tư vấn phải mô tả chi tiết trong bản đề nghị về kế hoạch đánh giá.

- Các vấn đề về hậu cần.

Tham khảo ví dụ về một bản ToR mời thầu để đánh giá hoạt động của trung tâm Phát triển nông thôn miền Trung (phụ lục 5.1).

### 3.6.2. Xây dựng bản đề xuất đánh giá

Như đã đề cập ở trên, nếu bạn là cơ quan tư vấn, sau khi nhận được bản mời thầu (ToR), bạn phải xây dựng một kế hoạch hay một qui trình đánh giá để nộp cho bên dự án. Thực tế, thông qua bản đề xuất sẽ thể hiện được một cách cơ bản về năng lực, trình độ, kinh nghiệm của cơ quan đề xuất và đó là căn cứ cho việc chọn thầu. Do vậy, cần phải nghiên cứu kỹ để làm được bản đề xuất hợp lý nhất. Bản đề xuất đánh giá bao gồm hai nội dung chính: đề xuất về kỹ thuật và đề xuất về tài chính cần thiết để thực hiện việc đánh giá.

#### 3.6.2.1. Đề xuất kỹ thuật

Bản đề xuất kỹ thuật thường gồm các nội dung chính như sau:

- Giới thiệu về cơ quan/tổ chức đánh giá, chủ yếu là mô tả năng lực và các kinh nghiệm có liên quan đến việc thực hiện hoạt động đánh giá này.
- Xây dựng qui trình và nội dung đánh giá:
  - Xây dựng câu hỏi chính cho việc đánh giá dựa trên cơ sở của các mục tiêu cần đánh giá.
  - Xác định nội dung đánh giá, từ câu hỏi đánh giá sẽ lần lượt đưa ra những thông tin cần thu thập để có thể trả lời được câu hỏi đánh giá.
  - Xác định phương pháp và công cụ đánh giá: Xác định rõ phương pháp thu thập thông tin (định tính hay định lượng); Nguồn thu thập (thu thập từ đâu các thông tin sơ cấp và thông tin thứ cấp, ...); Công cụ thu thập thông tin (những công cụ nào sẽ dùng trong đánh giá, ví dụ: bản hỏi, phỏng vấn cá nhân theo lối bán cấu trúc, thảo luận nhóm, nghiên cứu trường hợp, vẽ bản đồ, biểu đồ, ...)
- Kế hoạch đánh giá: Trình bày cụ thể về một kế hoạch công tác tại thực địa để tiến hành đợt đánh giá. Nên làm thành bảng lịch trình chi tiết cho từng ngày và từng buổi với các nội dung sau:
  - Phương pháp phân tích và xử lý thông tin
  - Nhân sự: Danh sách những người tham gia đánh giá, chức năng nhiệm vụ và lý lịch (CVs) của từng người.



**Bảng 5.6: Lịch trình kế hoạch đánh giá DA**

Ngày	Buổi	Hoạt động	Địa điểm	Người chủ trì	Người phối hợp
1	Sáng				
	Chiều				
2	Sáng				
	Chiều				
.....					

3.6.2.2. Đề xuất về tài chính

Dựa trên cơ sở của đề xuất kỹ thuật để tiến hành đề xuất tài chính. Bản đề xuất càng cụ thể và giá cả càng hợp lý, tiết kiệm thì cơ hội để được xét chọn sẽ cao.

**3.7. Tổ chức đánh giá dự án**

3.7.1. Chuẩn bị việc đánh giá

- Xác định mục tiêu và phạm vi đánh giá: Phải xác định rõ mục tiêu thì mới tổ chức tốt công tác đánh giá dự án. Cần xác định rõ loại hình đánh giá, đánh giá khả thi, đánh giá giữa kỳ hay đánh giá kết thúc dự án? Mục đích đánh giá để làm gì?
- Xác định nội dung và phương pháp đánh giá:
  - Tùy theo mục đích đánh giá để xác định nội dung và phương pháp đánh giá phù hợp.
  - Xây dựng bảng danh mục các câu hỏi chính cần đánh giá: Cần những thông tin nào để đánh giá dự án? Xây dựng các chỉ tiêu/chỉ báo để đo lường kết quả đạt được của dự án.
  - Cần xác định lấy thông tin từ đâu?
  - Phương pháp thu thập thông tin: Thu thập thông tin bằng những kỹ thuật, công cụ nào? Ví dụ, thu thập số liệu đã công bố (báo cáo các loại và các tài liệu có liên quan); Thu thập số liệu mới bằng các công cụ của PRA (thảo luận nhóm, phỏng vấn cá nhân, ...).

Thông thường, để chuẩn bị cho một cuộc đánh giá, người ta thường xây dựng đề cương đánh giá như sau:

**Bảng 5.7: Đề cương đánh giá dự án**

Mục tiêu cần đạt	Thông tin cần thu thập	Nguồn thông tin	Kỹ thuật/ phương pháp	Công cụ

- Hình thành nhóm đánh giá: Cần xác định nhân lực và phương thức sử dụng họ trong hoạt động đánh giá cũng như các nhân lực có liên quan. Tùy theo mục tiêu để hình thành nhóm đánh giá. Nhóm đánh giá thường là một nhóm liên ngành gồm các cán bộ có các chuyên môn khác nhau. Đồng thời phải có đại diện nhóm hưởng lợi, nhóm bị ảnh hưởng và các cơ quan liên quan của dự án. Các thành viên trong nhóm đánh giá cần phải nắm vững mục tiêu, nội dung và phương pháp đánh giá. Nên chia nhóm đánh giá thành các nhóm nhỏ dựa trên nội dung cần đánh giá. Các nhóm nhỏ này sẽ thực hiện đánh giá từng mục tiêu hay từng hoạt động cụ thể của dự án.
- Lập kế hoạch đánh giá dự án: Kế hoạch đánh giá cần nêu rõ : Việc gì? ở đâu? lúc nào đánh giá? ai làm? chi phí là bao nhiêu? Kế hoạch này cần được phổ biến tới từng thành viên của nhóm đánh giá và các bên tham gia đánh giá dự án.

### 3.7.2. Tiến hành đánh giá dự án

Khi đã xác định được nội dung và phương pháp, chúng ta sẽ tiến hành thu thập thông tin và đánh giá dự án theo các kế hoạch đã đặt ra. Cần lưu ý thu thập các thông tin chung về bối cảnh dự án, các thông tin về hoạt động của dự án bao gồm cả các thông tin định tính và định lượng. Khi đánh giá, nhóm đánh giá cần phát huy cao độ sự tham gia của dân để họ tự đánh giá, khẳng định những lợi ích và những bất lợi mà dự án mang lại cho họ. Nhóm đánh giá thường xuyên trao đổi với nhau những kết quả đánh giá nhằm kịp thời phát hiện và bổ sung các thông tin còn thiếu.

### 3.7.3. Phân tích thông tin

Kiểm tra thông tin: Thông tin/dữ liệu thu được cần phải kiểm tra tính chính xác và loại ra những dữ liệu không đáng tin cậy trước khi đưa vào phân tích và xử lý. Thông tin, dữ liệu không chính xác có thể dẫn tới những quyết định sai lầm có hại cho dự án.

Tổng hợp thông tin: Các thông tin, dữ liệu cần được mã hóa một cách có hệ thống để đưa vào các chương trình xử lý trên máy vi tính.

Phân tích thông tin: Các thông tin định lượng thường được xử lý trên máy vi tính. Các thông tin định tính thường được phân tích theo phương pháp so sánh, đối chiếu dữ

liệu và tìm ra các mối liên quan và ý nghĩa của chúng. Tốt nhất là dùng các thông tin định tính để giải thích cho các số liệu thu được từ thông tin định lượng.

#### *3.7.4. Thảo luận kết quả và viết báo cáo đánh giá dự án*

Các phát hiện từ đợt đánh giá cần được trao đổi, thảo luận với những người có liên quan đến việc ra quyết định, thường thông qua các hội thảo, hội nghị ở cuối đợt đánh giá. Tùy theo vấn đề đánh giá mà kết quả sẽ được thảo luận ở phạm vi khác nhau, nếu là đánh giá có sự tham gia thì kết quả cần được thảo luận ở phạm vi rộng. Cuối cùng là viết báo cáo đánh giá chính thức để gửi cho những nơi có liên quan.

Báo cáo đánh giá thường ngắn gọn, dễ hiểu, nên sử dụng những hình thức minh họa như hình, biểu đồ, đồ thị, với một cơ cấu về bố cục và nội dung hợp lý. Tùy theo loại dự án, quy mô dự án và yêu cầu của cơ quan tài trợ mà một báo cáo đánh giá dự án phát triển có thể có cấu trúc khác nhau. Tuy nhiên, về cơ bản một báo cáo cần có các phần:

- Đặt vấn đề;
- Mục tiêu của đánh giá;
- Nội dung và phương pháp đánh giá;
- Kết quả đánh giá;
- Tác động của dự án;
- Bài học kinh nghiệm;
- Kết luận và đề nghị.

Phụ lục: VÍ DỤ VỀ ĐIỀU KHOẢN THAM CHIẾU (TOR)  
**Đánh giá hoạt động của Trung tâm PTNT, Trường ĐHNL Huế**  
**trong giai đoạn từ 2001 đến 2003**

### **1. Giới thiệu**

Trung tâm phát triển nông thôn được thành lập vào cuối năm 1995, là một đơn vị trực thuộc Trường Đại học Nông Lâm Huế. Cơ cấu tổ chức của Trung tâm gồm 2 lĩnh vực: tư vấn và phát triển cộng đồng. Lĩnh vực tư vấn được chia làm 3 bộ phận nhỏ, đó là: bộ phận hỗ trợ kỹ thuật, bộ phận thông tin và bộ phận đào tạo. Lĩnh vực phát triển cộng đồng bao gồm các dự án phát triển cộng đồng ở các địa phương; Trung tâm đã và đang triển khai các dự án phát triển cộng đồng ở một số xã thuộc các tỉnh Quảng Bình, Quảng Trị, Thừa Thiên Huế. Đội ngũ cán bộ của Trung tâm gồm 15 cán bộ chuyên trách và 40 cán bộ tư vấn, là giáo viên giảng dạy của Trường ĐHNL và một số trường của Đại học Huế.

Trung tâm có nhiệm vụ : Phát triển cộng đồng và cung cấp các dịch vụ kỹ thuật trong các lĩnh vực phát triển nông, lâm, ngư nghiệp ; Y tế và vệ sinh môi trường nông thôn; Tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn về phát triển nông thôn và các lĩnh vực có liên quan ; Tổ chức các cuộc hội thảo, trao đổi thông tin để góp phần phục vụ cho chương trình PTNT và xóa đói giảm nghèo tại khu vực miền Trung.

### **2. Mục đích**

Đánh giá toàn bộ các hoạt động của Trung tâm trong giai đoạn vừa qua (2001-2003), làm cơ sở xây dựng chiến lược phát triển Trung tâm trong giai đoạn tiếp theo (2004-2010)

### **3. Mục tiêu cụ thể**

- Phân tích môi trường kinh tế-xã hội-pháp lý cho hoạt động của Trung tâm PTNT,
- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu và tính bền vững về xây dựng tổ chức và thể chế hoạt động của Trung tâm,
- Đánh giá năng lực của đội ngũ cán bộ Trung tâm,
- Đánh giá kết quả và tác động của các hoạt động và dịch vụ tư vấn do Trung tâm cung cấp đối với các nhóm mục tiêu,
- Đánh giá kết quả, tác động và tính bền vững của các chương trình phát triển cộng đồng được Trung tâm triển khai ở các địa phương,
- Đánh giá mối quan hệ hợp tác giữa Trung tâm với các tổ chức tài trợ và các cơ quan địa phương
- Đề xuất chiến lược phát triển Trung tâm trong giai đoạn tiếp theo (2004-2010).

## **4. Nội dung đánh giá**

### *4.1. Môi trường hoạt động*

- Đánh giá môi trường kinh tế-xã hội và pháp lý cho thực hiện chức năng và nhiệm vụ của Trung tâm
- Những khó khăn và thuận lợi về môi trường hoạt động của Trung tâm; Nguyên nhân và các giải pháp cần thiết
- Cơ hội và thách thức của Trung tâm trong môi trường hoạt động hiện tại.

### *4.2. Cơ cấu tổ chức và thể chế hoạt động*

- Điểm yếu và điểm mạnh của cơ cấu tổ chức và quản lý; nguyên nhân và các giải pháp khắc phục
- Năng lực của các thành viên trong bộ máy quản lý
- Tính đồng bộ trong bộ máy tổ chức và quản lý
- Mức độ đơn giản hóa về thủ tục và quá trình ra quyết định
- Mức độ tham gia và sự phân quyền trong quản lý
- Tính chặt chẽ và hợp pháp của các qui chế, nội qui hoạt động của Trung tâm
- Tính bền vững của bộ máy tổ chức quản lý

### *4.3. Công tác quản lý tài chính*

- Hệ thống quản lý tài chính
- Hệ thống báo cáo tài chính
- Năng lực chuyên môn của kế toán

### *4.4. Năng lực của cán bộ Trung tâm*

- Nguồn lực cán bộ
- Tính đa ngành và liên ngành của đội ngũ cán bộ
- Trình độ chuyên môn
- Trình độ tiếng anh, vi tính
- Năng lực điều hành hoạt động, tính chủ động, sáng tạo trong công việc
- Phương pháp làm việc và tiếp cận với cộng đồng
- Tinh thần hợp tác, học hỏi và ý thức xây dựng tổ chức
- Những điểm mạnh và điểm yếu của đội ngũ cán bộ Trung tâm

### *4.5. Hoạt động tư vấn và đào tạo*

- Chất lượng của các cán bộ tư vấn
- Tính phù hợp của các hoạt động tư vấn và khả năng tiếp thu, ứng dụng của các đối tượng mục tiêu
- Khả năng đáp ứng yêu cầu cho nhóm mục tiêu về nội dung tư vấn
- Tác động của các hoạt động tư vấn đến hiệu quả sản xuất và năng lực của người dân

#### *4.6. Các chương trình, dự án phát triển cộng đồng*

- Tiến độ thực hiện các dự án, kết quả đạt được so với mục tiêu và kế hoạch ban đầu của dự án
- Sự tham gia và thái độ của người hưởng lợi đối với các dự án
- Tác động của dự án đến sinh kế của người dân
- Sự thay đổi về năng lực quản lý của cán bộ, năng lực sản xuất của người dân và sự thay đổi vai trò, vị trí của phụ nữ trong xã hội ở các vùng dự án
- Khả năng nhân rộng và tính bền vững của các hoạt động dự án

#### *4.7. Quan hệ hợp tác giữa Trung tâm với các tổ chức tài trợ và các cơ quan địa phương*

- Vị trí và uy tín của Trung tâm trong mạng lưới các tổ chức phát triển xã hội ở Việt Nam
- Vị trí và uy tín của Trung tâm trong hoạt động xóa đói giảm nghèo ở miền Trung
- Vị trí và uy tín của Trung tâm đối với người dân và chính quyền địa phương những nơi Trung tâm đang triển khai các dự án
- Cơ hội và thách thức cho các mối quan hệ hợp tác giữa trung tâm và nhà tài trợ

#### *4.8. Chiến lược phát triển Trung tâm trong giai đoạn tiếp theo (2004-2010)*

Đề xuất chiến lược phát triển Trung tâm trong giai đoạn 2004 -2010, bao gồm:

- Xây dựng tổ chức và thể chế,
- Xây dựng năng lực cán bộ,
- Mở rộng địa bàn hoạt động và đối tác, và
- Thu hút tài trợ

### **5. Kết quả mong đợi**

- Báo cáo đánh giá Trung tâm bao gồm tất cả các nội dung nêu trên
- Đề xuất chiến lược phát triển Trung tâm trong giai đoạn tiếp theo (2004-2010)

### **6. Hoạt động đánh giá**

- Tập hợp và nghiên cứu tất cả các tài liệu liên quan đến các nội dung đánh giá
- Thăm một số dự án Trung tâm đã và đang triển khai tại các địa phương
- Thu thập và phân tích các thông tin
- Viết báo cáo đánh giá và báo cáo đề xuất chiến lược phát triển của Trung tâm
- Tổ chức hội thảo báo cáo kết quả đánh giá
- Hoàn chỉnh và nộp báo cáo (bằng tiếng Việt và tiếng Anh) kèm theo file cho Trung tâm

### **7. Phương pháp đánh giá**

- Thu thập các thông tin thứ cấp: Thông tin thứ cấp được thu thập qua các tài liệu, các báo cáo của Trung tâm và các tài liệu, báo cáo của các địa phương nơi các hoạt động Trung tâm đang triển khai.
- Thu thập thông tin theo phiếu điều tra: Phiếu điều tra được thiết kế theo các nội dung đánh giá để thu thập các thông tin số lượng về kết quả và tác động hoạt động của Trung tâm trong giai đoạn vừa qua.
- Phỏng vấn bán cấu trúc và phỏng vấn sâu: Phỏng vấn các cán bộ Trung tâm để thu thập các thông tin về hoạt động trung tâm; Phỏng vấn đối tượng mục tiêu của Trung tâm để đánh giá các chương trình dự án đang thực hiện tại các địa phương.
- Thảo luận nhóm: Thảo luận nhóm đối với nhóm cán bộ (tư vấn, chuyên trách) và các đối tượng mục tiêu (cán bộ, người dân vùng dự án) của Trung tâm để đánh giá các hoạt động của Trung tâm tại các địa phương.

**8. Thời gian thực hiện:** Trong tháng 2 năm 2004.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt:

1. AITCV Hà Nội, *Managing Development Project*, Tài liệu tập huấn, 2005.
2. Đỗ Kim Chung, *Giáo trình Dự án phát triển nông thôn*, Nhà xuất bản Nông nghiệp, Hà Nội, 2003
3. Chương trình hỗ trợ lâm nghiệp xã hội, *Bài giảng quản lý dự án lâm nghiệp xã hội*, Hà Nội, 2002
4. Nguyễn Văn Đáng, *Quản lý dự án*, Nhà xuất bản Thống kê, 2005.
5. Harvard Business School, *Managing projects large and small*, Trần thị Bích Nga dịch, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2006.
6. Tô Duy Hợp - Lương Hồng Quang, *Phát triển cộng đồng: Lý thuyết và vận dụng*, Nhà xuất bản Văn hoá- Thông tin, Hà Nội, 2000
7. Nguyễn Thị Oanh, *Phát triển cộng đồng*, Đại học mở bán công thành phố Hồ Chí Minh, 1995.
8. Hoàng Mạnh Quân, *Bài giảng Quản lý dự án* (Tài liệu tập huấn cho dự án CBRIP do Ngân hàng Thế Giới tài trợ tại các tỉnh miền Trung), Huế, 2002.
9. Hoàng Mạnh Quân, *Bài giảng Quản lý dự án phát triển nông thôn* (tài liệu giảng dạy cho sinh viên ngành Khuyến nông và PTNT), Huế, 2003.
10. Stanley Gajanayake, *Năng cao năng lực cộng đồng*, Phạm Đình Thái dịch, Nhà xuất bản trẻ, 1997.
11. Trung tâm PTNT miền Trung (CRD): *Các bản đề xuất và báo cáo tiến độ dự án*, từ 2002 đến 2006.
12. Viện Nghiên cứu và đào tạo về quản lý (VIM), *Tổ chức & điều hành dự án*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội, 2006.

### Tiếng Anh:

1. DANIDA, *Logical Framework Approach (LFA)*, DK-1448 Copenhagen, Danish, 2000.
2. David I. Cleland, *Strategic, Design and Implementation of Project Management*, Printed in Singapore, 1997.
3. Jack Gido, *Successful Project Management*, Towson University, Printed in the United State of America, 2003.



4. Jack R. Meredith, *Project management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc. Printed in the United States of America, 2005.
5. Lincoln University, *Advanced Project Planning and Management, Volume A*, Christchurch New Zealand Agriculture and Life Sciences Division, 2006.
6. Lincoln University, *Advanced Project Planning and Management, Volume B*, Christchurch New Zealand Agriculture and Life Sciences Division, 2006.
7. Marion E. Haynes, *Project Management*, America Management Association. Printed in the United State of America, 2002.
8. MDF, *Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework*, 6710 BK Ede, the Netherlands, 2004.

## MỤC LỤC

<b>CHƯƠNG 1</b> .....	2
<b>PHÂN TÍCH VÀ THẨM ĐỊNH DỰ ÁN</b> .....	2
I. PHÂN TÍCH DỰ ÁN (Project Analysis).....	2
1.1. Mục đích của phân tích dự án.....	2
1.2. Phân tích tài chính của dự án.....	2
1.3. Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường của dự án.....	7
1.4. Sự khác nhau giữa phân tích tài chính và phân tích kinh tế - xã hội, môi trường.....	12
II. THẨM ĐỊNH DỰ ÁN (Project Feasibility Study).....	13
2.1. Khái niệm.....	13
2.2. Mục đích, ý nghĩa của thẩm định dự án.....	14
2.3. Sự cần thiết phải thẩm định dự án.....	15
2.4. Yêu cầu đối với thẩm định dự án.....	15
2.5. Nội dung thẩm định dự án.....	16
2.6. Phương pháp thẩm định dự án.....	20
2.7. Quy trình thẩm định.....	21
<b>CHƯƠNG 2</b> .....	25
<b>GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN</b> .....	25
I. KHÁI NIỆM CHUNG.....	25
1.1. Phân biệt giám sát và đánh giá dự án.....	25
1.2. Xây dựng chỉ tiêu trong giám sát và đánh giá.....	27
1.3. Thu thập thông tin để giám sát và đánh giá.....	29
1.4. Những người tham gia giám sát và đánh giá dự án.....	30
1.5. Giám sát và đánh giá có sự tham gia của cộng đồng.....	31
II. GIÁM SÁT DỰ ÁN (Project Monitoring).....	32
2.1. Khái niệm về giám sát dự án.....	33
2.2. Chức năng của hoạt động giám sát.....	33
2.3. Nội dung và hình thức giám sát.....	34
III. ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN (Project Evaluation).....	38
3.1. Vai trò và ý nghĩa của đánh giá dự án.....	38
3.2. Các loại hình đánh giá dự án.....	39
3.3. Nội dung đánh giá dự án.....	40
3.4. Phương pháp đánh giá dự án.....	42
3.5. Một số vấn đề cần lưu ý khi đánh giá dự án.....	45
3.6. Thiết kế một kế hoạch đánh giá.....	46
3.7. Tổ chức đánh giá dự án.....	48

