

**HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG PHÁT TRIỂN ISG
(Tài liệu để tham vấn)**

**BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG ISG GIAI ĐOẠN 2006 – 2010
&
PHÁT TRIỂN ISG GIAI ĐOẠN 2011 – 2015**

NGÀY 7 THÁNG GIÊNG 2010

**Thực hiện:
James Smyle
Trần Nam Bình**

Mục từ viết tắt

ADB	Ngân hàng phát triển châu Á
NN và PTNT	Nông nghiệp và phát triển nông thôn
AusAID	Cơ quan hợp tác phát triển Ôt-x-trây-li-a
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc.
CPRGS	Chiến lược toàn diện về tăng trưởng và xóa đói giảm nghèo
DANIDA	Cơ quan phát triển quốc tế Đan Mạch
DP	Đối tác phát triển
FAO	Tổ chức Nông lương của Liên hợp quốc
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FSSP	Đối tác hỗ trợ ngành Lâm nghiệp
GoV	Chính phủ Việt Nam
HCS	Cam kết Hà Nội về hiệu quả viện trợ, hài hòa hóa và tuân thủ
ICD/MARD	Vụ HTQT Bộ NN và PTNT
ICN	Mạng lưới Hợp tác quốc tế
IFAD	Quỹ phát triển nông nghiệp quốc tế
INGO	Tổ chức phi chính phủ quốc tế
INGO-RC	Trung tâm nguồn lực INGO
ISG	Chương trình hỗ trợ quốc tế
JICA	Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật bản
KfW	Ngân hàng phát triển Đức (Kreditanstalt für Wiederaufbau)
LMDG	Nhóm các nhà tài trợ đồng chính kiến
M&E	Theo dõi và đánh giá
MARD	Bộ NN và PTNT
MDG	Mục tiêu phát triển thiên niên kỷ
MoF	Bộ tài chính
MoH	Bộ Y tế
MoNRE	Bộ Tài nguyên và Môi trường
MPI	Bộ Kế hoạch và Đầu tư
MSCP	Chương trình Hợp tác Bộ NN và PTNT - Sida
NDMP	Đối tác Giảm nhẹ thiên tai
CTMTQG	Chương trình mục tiêu quốc gia
ODA	Hỗ trợ phát triển chính thức
Oxfam	Oxford Committee for Famine Relief
PAB	Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách
PAG	Nhóm tư vấn chính sách
PAHI	Đối tác phòng chống cúm gia cầm và cúm ở người
PAR	Cải cách hành chính công
PGAE	Nhóm đối tác về hiệu quả viện trợ
PRS	Các chiến lược xóa đói giảm nghèo
PRSC	Tín dụng hỗ trợ giảm nghèo
RWSSP	Đối tác nước sạch và vệ sinh nông thôn
BĐH	Ban điều hành
SDC	Cơ quan hợp tác và phát triển Thụy sỹ
SEDP	Kế hoạch phát triển kinh tế-xã hội
SIDA	Cơ quan hợp tác phát triển quốc tế Thụy điển
SWAp	Phương pháp tiếp cận ngành
TA	Hỗ trợ kỹ thuật
TAG	Các Nhóm công tác chuyên đề
TOR	Đề cương chức năng nhiệm vụ
UNDP	Chương trình phát triển của Liên hợp quốc
VARISME	Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành nghề nông thôn Việt Nam
VASEP	Hiệp hội các nhà xuất khẩu thủy sản Việt Nam
VND	Việt Nam Đồng
WB	Ngân hàng Thế giới
WTO	Tổ chức Thương mại Thế giới

Table of Contents

Tóm tắt báo cáo.....	1
Giới thiệu	5
I. Các vấn đề phát triển trọng tâm	7
Các thách thức về nội tại.....	7
Các yếu tố khách quan bên ngoài:	8
Vai trò thành viên trong WTO	8
Hiện trạng nước có thu nhập trung bình	9
Tài chính NN và PTNT	9
III. Lý do phát triển ISG trong giai đoạn 2011-2015	11
Mục tiêu và nhu cầu của các chủ thể chính	12
Những lĩnh vực can thiệp của ISG.....	13
Bài học kinh nghiệm	13
Các cơ chế điều phối và đối tác khác.....	15
IV. Đề xuất mục tiêu phát triển.....	16
V. Miêu tả ban đầu.....	17
Các lựa chọn cần xem xét	17
Nhu cầu về tài chính	17
Miêu tả ISG giai đoạn 2011-2015.....	18
Sắp xếp và tổ chức thực hiện	21
Văn phòng ISG.	22
Các pha triển khai.	22
Các chi phí.	23
Các vấn đề.....	23
VI. Các rủi ro tiềm tàng và biện pháp giảm thiểu	24
VII. Các bước triển khai tiếp theo.....	24

Các phụ lục

- I. Các đề cương chức năng nhiệm vụ (ToR)
- II. Chương trình làm việc của đoàn đánh giá và danh mục các đối tác đã tiếp xúc
- III. Đánh giá ISG: Phân tích các bên tham gia; Điểm mạnh, điểm yếu và vai trò kỳ vọng trong tương lai
- IV. Bản miêu tả chi tiết hoạt động của ISG giai đoạn 2011 – 2015
- V. Những vấn đề về tổ chức thể chế và triển khai thực hiện
- VI. Kế hoạch công tác & Tài chính của ISG năm 2010 & giai đoạn 2011-2015
- VII. Các tài liệu tham khảo

Tóm tắt báo cáo

- Giới thiệu.** Trong các ngày từ 26 tháng 11 đến 11 tháng 12, Chương trình Hỗ trợ Quốc tế (ISG) của Bộ NN và PTNT đã được tiến hành đánh giá. Mục tiêu là đánh giá hoạt động của giai đoạn hiện tại của ISG (2006-2010) làm cơ sở cho việc hình thành ý tưởng cho giai đoạn phát triển tiếp theo của ISG (2011-2015). Theo yêu cầu của Bộ NN và PTNT cần có một cơ chế điều phối và phương thức viện trợ mới, phù hợp với bối cảnh phát triển của ngành NN và PTNT.
- Phương pháp đánh giá bao gồm: rà soát và nghiên cứu các tài liệu, họp với Nhóm chuyên trách của Bộ NN và PTNT, và phỏng vấn sâu với các đại diện của Bộ NN và PTNT, các Bộ ngành có liên quan khác, các nhà tài trợ ODA, các tổ chức phi chính phủ và khu vực tư nhân. Nhóm chuyên trách đã đưa ra những định hướng, trong đó bao gồm:
 - Giai đoạn mới cần hỗ trợ quá trình đối thoại chính sách, điều phối ODA, thông tin và truyền thông, và tăng cường năng lực trong Bộ NN và PTNT
 - Cung cấp các lĩnh vực ưu tiên cho việc hình thành ý tưởng của giai đoạn mới.
 - Những nhu cầu trong bối cảnh mới của ngành NN và PTNT, sự cần thiết phải sử dụng tốt hơn công nghệ thông tin cho các hoạt động mạng lưới và quản lý thông tin.
 - Những vấn đề căn bản, trong đó bao gồm: ISG không phải là một tổ chức thể chế, mà là một dịch vụ; theo định hướng của Bộ NN và PTNT; là diễn đàn và tiếng nói của Bộ NN và PTNT đối với cộng đồng tài trợ quốc tế.
 - Sự cần thiết phải thu hút sự tham gia của nhiều nhóm chủ thể hơn nữa.
- Những vấn đề phát triển quan trọng.** Bộ NN và PTNT đang phải đối mặt với một loạt thách thức mà xét về tổng thể có thể biến giai đoạn này trở thành một giai đoạn nhiều đòi hỏi nhất từ trước đến nay trong lịch sử phát triển tổ chức thể chế của Bộ NN và PTNT. Đó là những thách thức về nội tại cùng những thách thức khách quan. Về nội tại, Bộ NN và PTNT cùng một lúc phải thực hiện nhiều bước cải cách lớn về tổ chức thể chế trong khi đó vẫn phải xây dựng các chính sách, chiến lược, pháp luật và chương trình mới nhằm đạt được những mục tiêu lớn lao mới đề ra. Hơn nữa, Bộ NN và PTNT phải đạt được tất cả các mục tiêu này trong khuôn khổ bối cảnh kinh tế vĩ mô mới và thay đổi nhanh chóng cần có những sự thích ứng, ứng phó và phương pháp tiếp cận mới cho NN và PTNT; trong nhiều trường hợp, Bộ NN và PTNT còn hạn chế về năng lực và chưa nhiều kinh nghiệm thực tiễn. Liên quan đến các nhân tố khách quan bên ngoài, gồm có:
 - Vai trò thành viên trong WTO.** Bộ NN và PTNT có vai trò rất quan trọng trong việc cải thiện các quá trình điều phối và điều tiết, nâng cao tính hiệu quả và năng suất (tính cạnh tranh), cung cấp các dịch vụ/đầu vào quan trọng (ví dụ, SPS và GAP), và đạt được các mục tiêu về xóa đói giảm nghèo. Sẽ có những thách thức trong việc xây dựng năng lực, xây dựng và triển khai các chính sách và pháp luật, và phát triển các dịch vụ hỗ trợ. Quá trình lập chính sách cần dựa trên cơ sở phân tích cụ thể.
 - Hiện trạng là nước có thu nhập trung bình.** Vượt qua cái mốc là nước có thu nhập trung bình sẽ là một sự kiện lớn và cần phải tái tập trung các nỗ lực hướng tới trở thành nước có thu nhập cao và thoát được “bẫy là nước có thu nhập trung bình”. Phía trước còn nhiều cải cách thể chế và chính sách khó khăn trước mắt. Do đó cần thiết phải nâng cao kỹ năng, năng lực đổi mới, và xây dựng các hệ thống tài chính hiệu quả, đồng thời phải tránh được những căng thẳng trong xã hội liên quan đến vấn đề đô thị hóa nhanh và gia tăng sự bất bình đẳng trong quá trình vươn tới là nước có thu nhập cao. Ngành NN và PTNT đã gặp vấn đề về thu nhập trong khu vực nông thôn, thấp hơn nhiều so với khu vực đô thị và tỷ lệ nghèo đói cao liên quan đến việc làm khu vực nông nghiệp và đời sống ở khu vực nông thôn. Các chính sách mới thúc đẩy một nền kinh tế quy mô và thúc đẩy các chuỗi giá trị không phải là có lợi cho người nghèo. Bộ NN và PTNT đóng vai trò

cần bản trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế hỗ trợ giảm nghèo ở khu vực nông thôn; tầm nhìn đó đã được đặt ra trong chính sách mới về phát triển nông thôn mới (*Tam Nông*).

- Vấn đề tài chính trong NN và PTNT. Cam kết ODA cho Việt Nam đã tăng đáng kể trong những năm gần đây. Mặc dù Việt Nam không phải là nước phụ thuộc vào viện trợ, xong ODA vẫn chiếm 33% trong tổng đầu tư công. Khi Việt Nam tiến đến trở thành nước có thu nhập trung bình, thì tổng cam kết ODA cho Việt Nam sẽ bị tác động, ví dụ, giảm các khoản tài trợ không hoàn lại, thay vào đó là chuyển sang hỗ trợ kỹ thuật cho việc xúc tiến thương mại và kinh doanh, và giảm các khoản vay ưu đãi thay vào đó là các khoản vay cứng. Bộ NN và PTNT sẽ phải thận trọng hơn trong việc lựa chọn sử dụng ODA như thế nào, cần hiểu rõ hơn về phía cung ODA, phải tìm cách đa dạng hóa các nguồn tài trợ cho NN và PTNT, và thúc đẩy việc sử dụng một cách chiến lược và nguồn hỗ trợ không hoàn lại rất khan hiếm (ví dụ, các dự án của các tổ chức phi chính phủ trong nước và quốc tế). Vấn đề tài trợ ODA cũng đang có những thay đổi. Cam kết Hà nội về hiệu quả viện trợ đặt ra các mục tiêu rất tham vọng và Chính phủ Việt nam vẫn cam kết mạnh mẽ với việc mở rộng các hình thức hỗ trợ ngân sách chung và các hình thức tài trợ đa dạng khác (ví dụ, FDI, đối tác công tư). Một điều quan trọng là, mặc dù năm 2009 lượng FDI có giảm, xong tổng FDI vẫn cao hơn ODA và khu vực có vốn đầu tư nước ngoài vẫn hoạt động tốt hơn so với khu vực công xét về tăng trưởng công nghiệp. Mặc dù luồng vốn FDI vào ngành NN và PTNT đang được cải thiện, xong xét về tổng thể mới chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ. Nếu ngành NN và PTNT mong muốn đạt được những tiềm năng về kinh tế, thì FDI sẽ đóng một vai trò rất quan trọng. Để thu hút FDI cần phải giải quyết nhiều vấn đề về chính sách và cơ cấu (ví dụ, đảm bảo việc cấp phép đầu tư, thủ tục hành chính, các điều kiện đầu tư và vấn đề tiếp cận với đất đai không làm cản trở quá trình đầu tư).
4. Lý do phát triển ISG trong giai đoạn 2011-2015. quá trình ISG đã chứng tỏ được tính phù hợp và lợi ích của nó đối với Bộ NN và PTNT là một công cụ cho việc đối thoại và xây dựng chính sách cấp Bộ, quản lý thông tin và điều phối. ISG được nhiều chủ thể biết đến và được chấp nhận. Là một công cụ, ISG đã xây dựng được cho Bộ NN và PTNT những năng lực mà thiếu nó không thể có được. Với tư cách là một diễn đàn và một mối quan hệ đối tác giữa Bộ NN và PTNT và nhiều chủ thể khác nhau, ISG đã giúp duy trì được sự tham gia và cam kết cấp cao của cộng đồng các nhà tài trợ ODA và các cơ quan cấp cao của Bộ NN và PTNT. Với tính chất lâm thời nên ISG có thể dễ dàng được thiết kế lại và hướng trọng tâm vào các thách thức và ưu tiên mới của ngành. Theo đánh giá của các chủ thể hiện tại và tiềm năng của ISG, thì ISG được xem là công cụ có nhiều giá trị tiềm năng đối với việc giải quyết các vấn đề quan trọng hiện nay.
 5. Yêu cầu của các chủ thể đối với ISG trong giai đoạn mới là tập trung vào: (i) đối thoại chính sách cấp cao; và (ii) tham vấn cấp kỹ thuật về việc thực hiện chính sách và quá trình “học hỏi từ thực tiễn”, nhằm hỗ trợ đối thoại chính sách cấp cao. Tất cả các bên đều nhận thấy cần có sự tham gia của nhiều nhóm đối tượng khác nhau (ví dụ, khu vực tư nhân, FDI, các hiệp hội, liên đoàn, tổ chức quần chúng, giới học thuật/nghiên cứu và các tỉnh). Cam kết trong tương lai cho ISG phụ thuộc vào việc quá trình ISG (i) tập trung có tính chiến lược vào các chủ đề ưu tiên cao; (ii) hiệu quả và hiệu suất; (iii) cùng với các cơ chế thực hiện rõ ràng; và (iv) mạng lại giá trị cụ thể cho các bên tham gia. Có một cảm nhận rõ ràng về sự “chán hội họp” của các chủ thể trong và ngoài nước, do trong những năm gần đây, ngày càng có nhiều diễn đàn và đầu mối đối thoại chính sách mọc lên.
 6. Bộ NN và PTNT, khi sử dụng ISG, đã xây dựng thành công một thể hệ đầu tiên các cơ chế và công cụ điều phối các nhà tài trợ. Những định hướng hợp tác và liên kết với nhà tài trợ hiện tại đã được quy định thành văn bản. Do đó ISG trong giai đoạn mới cần chuyển hướng sang đáp ứng các yêu cầu và thách thức mới. Cụ thể hai thách thức đối với các chủ thể là: (i) các cơ chế điều phối và truyền thông theo chiều ngang trong Bộ NN và PTNT về xây dựng và thực hiện chính sách ngành; và (ii) đối thoại chính sách hỗ trợ cho công tác điều phối (ví dụ, các bên đầu tư và các bên thực hiện

mong muốn thảo luận và biết được các nguồn lực đóng góp cho ngành NN và PTNT có được sử dụng đúng theo các chính sách và ưu tiên của Bộ NN và PTNT hay không).

7. Một số bài học kinh nghiệm. Một số bài học quan trọng của ISG và của các đối tác gồm có: (i) sự cần thiết phải có những cam kết cấp cao từ Bộ NN và PTNT và các nhà tài trợ; (ii) một quá trình cần có một mức độ linh hoạt, chủ động và đảm bảo vai trò làm chủ và có được sự hậu thuẫn của các bên; (iii) điều căn bản là phải có đủ nhân lực nếu không thì khó có thể tạo được các giá trị gia tăng; (iv) cơ chế tài chính linh hoạt thông qua cơ chế quỹ ủy thác là một nhân tố rất quan trọng dẫn đến thành công; (v) thiếu các hoạt động tiếp theo của các diễn đàn đã dẫn đến tình trạng thất vọng của các bên khi tham gia; (vi) cơ chế TAG sẽ hữu hiệu khi được tổ chức linh hoạt, là một cơ chế tạm thời phục vụ các thảo luận, đánh giá và đưa ra các khuyến nghị; (vii) ISG là một phương tiện hữu hiệu cho việc thử nghiệm và thể chế hóa các công cụ chia sẻ thông tin và điều phối.
8. Đề xuất mục tiêu phát triển của ISG. ISG giai đoạn 2011-2015 sẽ là đơn vị cung cấp dịch vụ với năng lực hỗ trợ kịp thời và linh hoạt cho Bộ NN và PTNT nhằm đáp ứng các ưu tiên và yêu cầu trong ngắn hạn và trung hạn trong khuôn khổ thực hiện chính sách dài hạn và các thách thức thể chế của Bộ NN và PTNT. Mục tiêu toàn cầu của ISG trong giai đoạn mới là *tăng cường năng lực của Bộ NN và PTNT trong việc xây dựng, đối thoại và thực hiện chính sách*. Các mục tiêu cụ thể bao gồm: (i) Tăng cường năng lực của Văn phòng ISG trong việc thúc đẩy quá trình xây dựng và đối thoại chính sách; (ii) Hình thành và thể chế hóa các cơ chế mới nhằm hỗ trợ các quá trình xây dựng và đối thoại chính sách; và (iii) Tăng cường năng lực thể chế của ngành NN và PTNT để học hỏi và thông tin tốt hơn cho các quá trình xây dựng và đối thoại chính sách và quá trình thực hiện chính sách. Những lĩnh vực then chốt cho quá trình xây dựng và đối thoại chính sách bao gồm: (i) Nghị quyết 26 về nông nghiệp, nông dân và nông thôn (Tam nông); (ii) Thể chế hóa các kết quả cải cách của ngành; (iii) Kế hoạch 5 năm 2011 – 2015 của ngành NN và PTNT; (iv) Biến đổi khí hậu; (v) An ninh lương thực và an toàn vệ sinh thực phẩm; và (vi) Các phương pháp tiếp cận theo định hướng thị trường cho NN và PTNT và xóa đói giảm nghèo trong một thị trường có tính cạnh tranh toàn cầu.
9. Các lĩnh vực chức năng của ISG bao gồm: (i) Thúc đẩy đối thoại chính sách; (ii) Thông tin truyền thông; (iii) Quản lý các bên liên quan và hoạt động mạng lưới; và (iv) tăng cường năng lực. Các chỉ số chính đánh giá hoạt động của ISG trong giai đoạn mới bao gồm:
 - Bộ NN và PTNT có các diễn đàn hiệu quả cho quá trình đối thoại, tham vấn chính sách có hệ thống, học hỏi và rút kinh nghiệm về việc xây dựng và thực hiện các chính sách của ngành NN và PTNT.
 - Một chiến lược quản lý các bên liên quan hiệu quả được thực hiện nhằm hệ thống hóa, thúc đẩy sự tham gia của Bộ với nhiều thủ thể khác nhau có liên quan và cần phải được tham vấn trong các giai đoạn của quá trình xây dựng và thực hiện chính sách.
 - Một hệ thống thông tin truyền thông hai chiều trên mạng internet hiện đại và hiệu quả được đưa vào hoạt động nhằm hỗ trợ quá trình xây dựng và đối thoại chính sách ngành của Bộ NN và PTNT.
 - Các phương pháp tiếp cận, các công cụ và năng lực được xây dựng cho quá trình ISG giai đoạn 2011 – 2015 được lồng ghép vào bộ máy của Bộ NN và PTNT để việc gia hạn hoạt động của ISG sau này, như đã làm với thiết kế giai đoạn 2011 – 2015, sẽ không cần thiết.Trong giai đoạn mới: (i) trọng tâm sẽ chuyển từ điều phối ODA sang việc cung cấp dịch vụ phục vụ đối thoại, xây dựng, thực hiện và điều phối chính sách; (ii) chức năng về giám sát và đánh giá để lại cho các quá trình hiện có; (iii) đặt trọng tâm vào việc quản lý các bên tham gia, hoạt động mạng lưới và quá trình học hỏi thực tiễn thực hiện chính sách; (iv) sử dụng các công cụ trên nền tảng Internet; và (v) thu hút sự tham gia của nhiều nhóm chủ thể hơn nữa, nhất là các chủ thể nòng cốt.

10. Sắp xếp và tổ chức thực hiện. Việc sắp xếp tổ chức như hiện nay cần được duy trì, cùng với cơ chế quỹ ủy thác ISG. Việc tổ chức thực hiện cần có những thay đổi, bao gồm: (i) tổ chức quá trình lập kế hoạch công tác và tài chính của ISG một cách gọn nhẹ, linh hoạt và theo hướng đáp ứng yêu cầu của các chủ thể; (ii) cơ cấu lại BDH ISG theo hướng nhỏ gọn, khả thi hơn, trong đó có sự tham gia của các nhân vật làm chính sách chính của Bộ và khu vực tư nhân; (iii) trao cho Quản lý Văn phòng ISG những quyền hạn và trách nhiệm thực thi kế hoạch công tác đã thống nhất và quản lý tất cả các chức năng và mối quan hệ, và chịu trách nhiệm trước BDH; (iv) Vụ HTQT sẽ thực hiện quyền giám sát; và (v) cần áp dụng các tiêu chí tuyển dụng nhân sự cho văn phòng ISG để đảm bảo có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết.
11. Các pha triển khai thực hiện. Việc triển khai thực hiện ISG giai đoạn 2011-2015 sẽ qua 3 pha khác nhau: (i) Pha chuyển giao năm 2010 – Kiện toàn Văn phòng ISG hiện tại, cập nhật ToR của các vị trí, và lồng ghép các nhân tố của phương pháp tiếp cận mới vào trong quá trình lập kế hoạch hoạt động và ngân sách năm 2010; (ii) Pha Tổ chức, phát triển và xây dựng năng lực 2011-2013 – cần có một gói hỗ trợ kỹ thuật từ 18 đến 24 tháng nhằm hỗ trợ việc xây dựng các phương pháp tiếp cận mới; (iii) Pha thích ứng và thể chế hóa tổ chức 2014-2015– Trong thời kỳ này, các năng lực và công cụ mới sẽ điều chỉnh và làm cho phù hợp với tình hình tổ chức thể chế của Bộ NN và PTNT, dựa trên những kinh nghiệm và quá trình học hỏi. Vào năm 2014 các chi phí định kỳ cho việc vận hành Văn phòng ISG sẽ thuộc trách nhiệm của Bộ NN và PTNT và đến năm 2015 sẽ có ít nhất 90% các hoạt động do Bộ NN và PTNT đầu tư.
12. Các chi phí. Cần thực hiện thêm một số công việc chuẩn bị để chi tiết hóa các khoản chi phí. Chi phí tạm tính cho ISG giai đoạn 2011-2015 là \$250.000/năm. Gói hỗ trợ kỹ thuật không hoàn lại (hỗ trợ trang thiết bị công nghệ thông tin, phần mềm bản quyền, và các chi phí vận hành) dự kiến vào khoảng từ \$240,000 đến \$350,000, tùy thuộc vào khung thời gian (18 tháng hay 24 tháng) và nguồn hỗ trợ kỹ thuật (các tư vấn cá nhân độc lập hay công ty tư vấn).

Giới thiệu

1. Căn cứ theo Bản đề cương chức năng nhiệm vụ (ToR) ngày 13 tháng 10 năm 2009 (xem Phụ lục I) và trong các ngày từ 26 tháng 11 đến ngày 11 tháng 12, các tư vấn đã triển khai đánh giá hoạt động của Chương trình Hỗ trợ Quốc tế (ISG) của Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (NN và PTNT). Mục tiêu tổng thể của đoàn đánh giá là hỗ trợ Bộ NN và PTNT xây dựng một cơ chế điều phối và phương thức viện trợ cho ISG, phù hợp với bối cảnh mới và ngày càng phát triển của ngành NN và PTNT trong giai đoạn từ 2011 đến 2015. Cụ thể, các tư vấn đã thực hiện các công việc sau:
 13. đánh giá quá trình vận hành ISG trong giai đoạn 2006 đến 2010 và đưa ra các bình luận cùng các khuyến nghị nhằm củng cố và phát triển quá trình ISG trong giai đoạn mới;
 14. rà soát lại mối quan hệ và sự phối hợp giữa ISG với các mối quan hệ đối tác khác của ngành NN và PTNT; và
 15. đề xuất một cơ chế điều phối/phương thức viện trợ mới cho ISG giai đoạn 2011 đến 2015 và xây dựng một kế hoạch hoạt động phù hợp trên cơ sở bối cảnh và các đòi hỏi mới của ngành NN và PTNT.
2. Phương pháp đánh giá: để thực hiện đánh giá, các tư vấn đã tiến hành nghiên cứu các tài liệu quan trọng, tổ chức hai cuộc họp với Nhóm chuyên trách của Bộ NN và PTNT¹, và thực hiện 23 cuộc phỏng vấn với đại diện các Cục/Vụ và Đối tác của Bộ NN và PTNT, Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, các tổ chức tài trợ ODA (song phương, đa phương, các tổ chức phi chính phủ, hỗ trợ kỹ thuật), Văn phòng ISG, Nhóm hỗ trợ quốc tế (ISGE) của Bộ Tài nguyên và Môi trường, và khu vực tư nhân. Xem Phụ lục II về nội dung chương trình tham vấn và danh sách các đối tác đoàn đánh giá đã phỏng vấn.
3. Trên cơ sở kết quả của cuộc họp ngày 27 tháng 11 năm 2009 với Nhóm chuyên trách của Bộ NN và PTNT, dưới đây là tổng hợp các định hướng chung đã được thống nhất đối với việc thực hiện công việc đánh giá:
 - *Đảm bảo sự cân đối giữa việc đánh giá và rà soát quá trình vận hành ISG trong quá khứ với việc xây dựng ý tưởng phát triển ISG trong giai đoạn mới.* Tư vấn sẽ tập trung vào việc xây dựng ý tưởng phát triển ISG cho giai đoạn 2011 – 2015. Việc đánh giá quá trình vận hành và hoạt động của ISG trong quá khứ cần có tính chiến lược, tức là cần phải xác định được những điểm mạnh, những thành tựu và các bài học kinh nghiệm hữu ích cho giai đoạn mới. Những điểm yếu và những thách thức/trở ngại sẽ được đánh giá nếu thấy thật sự cần cho việc xây dựng ý tưởng phát triển cho giai đoạn mới.
 - *Các lĩnh vực hoạt động nòng cốt của ISG cho giai đoạn tới.* Ý tưởng phát triển cho giai đoạn mới cần theo hướng giúp ISG trong việc hỗ trợ đối thoại chính sách và điều phối ODA, thực hiện các chức năng cung cấp thông tin và truyền thông, và hỗ trợ quá trình xây dựng năng lực trong Bộ NN và PTNT.
 - *Những ưu tiên theo chủ đề cho giai đoạn 2011-2015.* Các lĩnh vực ưu tiên theo chủ đề làm cơ sở cho việc xây dựng ý tưởng phát triển cho giai đoạn mới bao gồm Nghị Quyết 26 (Tam Nông: nông nghiệp, nông dân và nông thôn); vấn đề biến đổi khí hậu; vấn đề an ninh lương thực và an toàn vệ sinh thực phẩm và; xóa đói giảm nghèo.
 - *Bối cảnh mới của ngành NN và PTNT.* Để hình thành ý tưởng phát triển ISG trong giai đoạn 2011- 2015, cần cần nhắc đến những thay đổi sau đây của ngành NN và PTNT: vai trò thành

¹ Nhóm chuyên trách được thành lập để giúp định hướng cho các tư vấn. Ngày 27/11/09 một cuộc họp định hướng đã được tổ chức và vào ngày 11/12/09 một cuộc họp thẩm định đã được tổ chức để phân hồi cho nhóm tư vấn về các phát hiện ban đầu và đề xuất các ý tưởng hình thành giai đoạn mới.

viên của Việt Nam trong WTO; những thay đổi mơ hồ đối với việc trở thành một nước thu nhập trung bình; việc cải cách Bộ NN và PTNT để trở thành một mô hình Bộ quản lý vĩ mô; nhiều thay đổi trong phương thức viện trợ ODA và; những thay đổi về công nghệ thông tin hỗ trợ quản lý thông tin và hoạt động mạng lưới.

- *Những nguyên tắc cơ bản của việc hình thành ý tưởng cho giai đoạn mới.* Các nguyên tắc sau đây sẽ giúp định hướng việc hình thành ý tưởng phát triển cho giai đoạn mới: ISG là một công cụ của Bộ NN và PTNT chứ không phải một tổ chức thể chế; ISG sẽ do Bộ NN và PTNT chỉ đạo và chèo lái và không thực hiện các chức năng song trùng hay các chức năng không thuộc phạm vi chức năng và quyền hạn của Bộ NN và PTNT; ISG vừa là một diễn đàn vừa là tiếng nói của Bộ NN và PTNT đối với cộng đồng tài trợ ODA trong ngành NN và PTNT và; ISG là một dịch vụ.
- *Các chủ thể của ISG.* Giai đoạn tiếp theo của ISG cần phải mở rộng quan hệ với nhiều chủ thể hơn; nhất là chính quyền các tỉnh và địa phương, và các chủ thể trong khu vực kinh tế tư nhân.

I. Các vấn đề phát triển trọng tâm

4. Bộ NN và PTNT đang phải đối mặt với một loạt thách thức, mà xét về mặt tổng thể có thể biến giai đoạn này trở thành một trong những giai đoạn nhiều đòi hỏi nhất (nếu không muốn nói là nhất từ trước đến nay) trong lịch sử phát triển thể chế của ngành NN và PTNT. Các thách thức đó bắt nguồn từ cả những nhân tố nội tại của ngành và các yếu tố ngoại lai. Về nội tại, Bộ NN và PTNT cùng một lúc phải triển khai nhiều cải cách lớn về thể chế và tổ chức trong khi đó cũng phải xây dựng các chính sách, chiến lược, khuôn khổ pháp luật và các chương trình mới nhằm đạt được nhiều mục tiêu mới và quan trọng của ngành. Ngoài ra, Bộ NN và PTNT còn phải đạt được tất cả các mục tiêu này trong bối cảnh vĩ mô đang chuyển biến hết sức nhanh chóng, đòi hỏi phải có những sự thích ứng, những ứng phó và phương pháp tiếp cận mới cho ngành NN và PTNT; về mặt này, trong nhiều trường hợp Bộ NN và PTNT chỉ có kinh nghiệm trên thực tiễn triển khai/vận hành nhưng cũng rất hạn chế. Xét về mặt tác động, có vẻ như Bộ NN và PTNT trong các giai đoạn vừa qua đã phải giải quyết nhiều bài toán phương trình cùng một lúc, trong đó các biên và các hàng số đang thay đổi.

Các thách thức về nội tại

5. Bộ NN và PTNT đã bắt tay vào quá trình cải cách và tái cơ cấu tổ chức thể chế nhằm tối ưu hóa cơ cấu tổ chức nội bộ của Bộ và hướng Bộ trở thành một bộ quản lý vĩ mô theo định hướng chính sách và hiện đại, trong đó các sáng kiến chính sách được triển khai thông qua các quá trình phân cấp và phân quyền². Đồng thời, Bộ NN và PTNT cũng sẽ là Bộ đi đầu trong việc triển khai chính sách Phát triển Nông thôn mới³ (Tam nông) vừa mới được Chính phủ phê duyệt. Chính sách mới này đòi hỏi phải có sự thay đổi mạnh mẽ cơ cấu tổ chức nhằm tạo tác động sâu rộng về mặt chính sách, khuôn khổ pháp luật, công tác lập kế hoạch, vấn đề sử dụng đất, đầu tư và các yếu tố sản xuất chủ yếu (lao động, quản lý, đất đai và kỹ thuật công nghệ) trong ngành và ở khu vực nông thôn.
6. Để thực hiện chính sách này, Bộ NN và PTNT phải xây dựng và tổ chức được một chương trình phát triển nông thôn mới theo khuôn khổ của các Chương trình mục tiêu quốc gia (CTMTQG) hiện hành trong ngành NN và PTNT, và sắp xếp lại các CTMTQG thông qua 22 dự án riêng lẻ hoặc các tiểu chương trình - nhằm thực hiện chính sách Tam Nông. Về mặt tổ chức thể chế, việc này đòi hỏi phải có sự điều phối (quá trình lập chính sách và kế hoạch) và tạo sự đồng thuận với 11 Bộ khác⁴ và UBND các tỉnh và thành phố chịu trách nhiệm giám sát và/hoặc chỉ đạo thực hiện CTMTQG mới và các vấn đề đa dạng của chương trình. Ngoài ra, đòi hỏi cần phải cải thiện năng lực nội tại nhằm thực hiện các công việc về kỹ thuật và vận hành thông qua việc tối ưu hóa quá trình điều phối theo chiều ngang và chiều dọc trong Bộ NN và PTNT; tinh giản cơ chế chính sách quản lý và giảm thiểu các thủ tục hành chính; củng cố hệ thống quản lý nhà nước từ cấp bộ xuống các cấp địa phương và; nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhằm đáp ứng được những thách thức này trong bối cảnh mới khi Việt Nam đã hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu.

² Những khuôn khổ hoàn thiện đối với việc triển khai có phân cấp, phân quyền còn chưa được hiểu rõ hoặc chưa có. Nhiều yếu tố quan trọng vẫn còn chờ xác định và vận hành (ví dụ như để đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm; việc làm rõ vai trò tổ chức thể chế và công tác tổ chức thực hiện, công tác theo dõi và đánh giá (M&E) và các cơ chế quản lý chất lượng, v.v.).

³ Nghị Quyết số 26-NQ/TW, ngày 5 tháng 8 năm 2008, của Ban chấp hành Trung ương Đảng (Đại Hội 7, khóa X) về vấn đề nông nghiệp, nông dân và nông thôn (Tam nông).

⁴ Trong đó có Bộ KHĐT; Tài chính; TNMT; Giao thông; Xây dựng; Công thương; LĐTĐ; GDĐT; Y tế; Văn hóa Thể thao và du lịch; UB dân tộc.

7. Đồng thời, Bộ NN và PTNT phải tiếp tục các nỗ lực thực hiện Chiến lược Toàn diện về tăng trưởng và Xóa đói giảm nghèo (CPRGS) thông qua Kế hoạch phát triển kinh tế xã hội 2006 - 2010 và tạo sự đồng thuận và tuân thủ theo Kế hoạch 5 năm (2011-2015) nhằm hỗ trợ đạt được các mục tiêu của CPRGS, CTMTQG mới, và các quá trình cải cách nội bộ của Bộ NN và PTNT. Một thách thức lớn sau cùng trong thời gian này đối với Bộ NN và PTNT là phải xây dựng được tầm nhìn và chiến lược đối với vấn đề thích ứng và giảm thiểu tác động của biến đổi khí hậu – phối hợp với Bộ TNMT – để lồng ghép vào CTMTQG mới về thích ứng với BĐKH và lồng ghép các phương pháp tiếp cận về thích ứng và giảm thiểu vào CTMTQT về Xây dựng nông thôn mới và Kế hoạch 5 năm 2011-2015.

Các yếu tố khách quan bên ngoài:

8. Có ít nhất 3 nhân tố ngoại lai chủ yếu mà Bộ NN và PTNT phải đối mặt và giải quyết trong những năm tới, đó là việc Việt Nam trở thành thành viên của WTO⁵, những thay đổi mơ hồ đối với việc trở thành một nước thu nhập trung bình⁶, và trọng tâm và phương thức viện trợ cho ngành NN và PTNT ngày một thay đổi theo tinh thần Tuyên bố Pa-ri về hiệu quả viện trợ, vai trò thành viên của Việt Nam trong WTO và khi trở thành nước có thu nhập trung bình.
9. Vai trò thành viên trong WTO. Mặc dù trong hơn 20 năm qua ngành NN và PTNT đã và đang trên con đường hướng tới hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu, xong vai trò là thành viên của WTO của Việt Nam cũng vừa thúc đẩy định hướng này vừa tăng thêm áp lực cho ngành NN và PTNT của Việt Nam. Hiện tại ngành NN và PTNT đang phải đối diện với quá trình cạnh tranh trong một thị trường mở trên toàn cầu trong khi đó phải dần dỡ bỏ hết các biện pháp và cơ chế bảo hộ còn tồn tại. Một số ít mặt hàng – nhất là gạo, cà phê, chè, cao su, hạt điều, tiêu đen và thủy sản – đang chiếm vị trí hàng đầu, tuy nhiên xuất khẩu nông sản vẫn là xuất khẩu thô và xuất khẩu nguyên liệu mà giá trị gia tăng và lợi nhuận tạo ra cho nông dân/nhà sản xuất là tương đối thấp. Việc nâng cao khả năng cạnh tranh và tận dụng các cơ hội nhằm xây dựng một năng lực chế biến có giá trị thặng dư cao hơn trong môi trường kinh tế mới khi là thành viên của WTO sẽ là trách nhiệm của vực kinh tế tư nhân (trong đó có nông dân). Tuy nhiên, chính phủ vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường điều phối, và xây dựng các quá trình điều tiết hiệu quả hơn, thúc đẩy cải thiện hiệu suất và năng suất, cung cấp các dịch vụ/đầu vào quan trọng (ví dụ như, để đáp ứng các yêu cầu về kiểm dịch động-thực vật (các yêu cầu về SPS) nhằm thúc đẩy các biện pháp Thực hành nông nghiệp tốt (Good Agricultural Practices). Ngoài ra, quá trình lập chính sách cần phải dựa trên cơ sở phân tích sâu để triển khai đầu tư một cách phù hợp và hiệu quả. Điều này yêu cầu phải tạo sự hiểu biết sâu về thị trường, chất lượng, chuỗi giá trị và công tác hậu cần thông qua việc hỗ trợ các nghiên cứu và phân tích có trọng điểm.
10. Sau cùng, vì NN và PTNT là ngành có nhiều tiềm năng tăng trưởng hỗ trợ giảm nghèo, nên vai trò của Bộ NN và PTNT trong việc đạt được các mục tiêu XĐGN của Chính phủ thông qua việc thúc đẩy các cơ hội XĐGN trên cơ sở thị trường có tính bền vững là rất quan trọng⁷. Việc xây dựng năng lực, thực hiện và đưa các chính sách và pháp luật vào thực tiễn, và xây dựng các dịch

⁵ Ngày 11 tháng Giêng năm 2007, Việt Nam trở thành thành viên chính thức của WTO.

⁶ Mục tiêu của Chính phủ Việt Nam là trở thành nước có thu nhập trung bình vào năm 2010.

⁷ Còn quá sớm để đánh giá tác động của WTO đối với ngành NN và PTNT và đói nghèo ở khu vực nông thôn, tuy nhiên, nhiều nhà quan sát dự báo rằng các cơ hội kinh tế mới từ việc là thành viên của WTO có thể góp phần vào việc di dân, đô thị hóa ngày càng nhanh và cả việc bán đất, từ đó sẽ tạo nên nhiều nhóm người dễ bị tổn thương mới và nhiều người nghèo hơn. Cần phải chú trọng hơn đến việc đảm bảo rằng người nghèo và người sản xuất nhỏ có thể thu được lợi ích từ thỏa thuận WTO chứ không phải trở thành những người bị tổn thương bởi quá trình này.

vụ hỗ trợ nhằm đáp ứng các thách thức này sẽ cần có sự cam kết mạnh mẽ và nỗ lực chung của Bộ NN và PTNT và khu vực kinh tế tư nhân trong những năm tới.

11. Hiện trạng nước có thu nhập trung bình. Việt Nam đã đặt ra mục tiêu trở thành nước có thu nhập trung bình vào năm 2010. Vượt qua được điểm mốc này sẽ là một sự kiện quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế của Việt Nam. Tạo dựng con đường hướng tới cái mốc quan trọng tiếp theo – là nước có thu nhập cao – sẽ là nhiệm vụ dài lâu mà yêu cầu là phải thoát được cái gọi là “bẫy thu nhập trung bình”⁸. Còn nhiều cải cách về chính sách và thể chế khó khăn đang còn ở trước mắt. Trên hết, điều quan trọng là nâng cao kỹ năng và tăng cường năng lực của lực lượng lao động để thực hiện đổi mới, và xây dựng các hệ thống tài chính nhằm cung cấp hiệu quả các khoản đầu tư và vốn kinh doanh. Ngoài ra, như một tác giả đã đề cập (Rama, 2008), ‘*các nền kinh tế quy mô và hiệu ứng kết tụ có thể sản sinh căng thẳng xã hội*’ trên phương diện làm quá trình đô thị hóa diễn ra nhanh chóng, làm gia tăng sự bất bình đẳng, gia tăng tham nhũng. Đối với ngành NN và PTNT, đây đã là một vấn đề bởi vì thu nhập khu vực nông thôn có chiều hướng thấp hơn nhiều thu nhập ở khu vực đô thị, và vấn đề nghèo đói có liên quan mật thiết đến vấn đề việc làm và điều kiện sống ở nông thôn. Khả năng cách ly dân cư nông thôn khỏi nhịp điệu quá trình phát triển của xã hội ngày một lớn là một thực tế khi các chính sách mới của Chính phủ thúc đẩy mạnh mẽ việc tạo dựng các điều kiện cho việc hình thành các nền kinh tế quy mô và tạo hiệu ứng kết tụ trong các chuỗi giá trị; trong đó không có lợi cho người nghèo. Bộ NN và PTNT có một vai trò căn bản và trách nhiệm đối với việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế hỗ trợ giảm nghèo ở khu vực nông thôn, tầm nhìn đó đã được nêu trong chính sách mới về PTNT (Chính sách Tam nông). Như đã thảo luận ở trên đây, việc thực hiện thành công vai trò này sẽ là một thách thức rất lớn.
12. Tài chính NN và PTNT. Cam kết ODA cho Việt Nam đã tăng đáng kể trong những năm gần đây, vượt rất nhiều so với mục tiêu đặt ra của Chính phủ Việt Nam trong giai đoạn 2006-2010. Tháng 12 năm 2009, cuộc họp của Nhóm tư vấn các nhà tài trợ cho Việt Nam đã cam kết kỷ lục 8,06 tỉ đô la Mỹ cho năm 2010⁹, đảm bảo rằng trong giai đoạn ngắn hạn và trung hạn, nguồn tài trợ ODA vẫn sẽ là nguồn quan trọng đối với Chính phủ Việt Nam, trong đó có ngành NN và PTNT¹⁰. Mặc dù Việt Nam không phải là nước phụ thuộc vào viện trợ¹¹, xong ODA vẫn chiếm 33% trong tổng đầu tư công và được Chính phủ Việt Nam coi đó là một chất xúc tác quan trọng thúc đẩy các dòng vốn đầu tư khác và là một nguồn tài chính quan trọng cho việc phát triển cơ sở hạ tầng kinh tế và xã hội (APAEP, 2009).
13. Khi Việt nam đạt được hiện trạng là nước có thu nhập trung bình thì kỳ vọng rằng Việt Nam sẽ tài trợ các khoản đầu tư cho sản xuất, XDGN và thực hiện các mục tiêu Thiên niên kỷ mà trước đây đã nhận được sự hỗ trợ rất lớn từ các khoản viện trợ không hoàn lại và/hoặc vốn vay ưu đãi

⁸ Nhiều quốc gia đã chuyển đổi từ nước có thu nhập thấp sang nước có thu nhập trung bình xong rất ít các nước trong số đó có thể vươn lên trở thành nước có thu nhập cao. Những nước mà thành công là những nước đã chuyên môn hóa thành công các lĩnh vực mà từ đó họ có thể trở thành nền kinh tế quy mô và chứng minh được vai trò đi tiên phong về công nghệ. Kinh nghiệm cho thấy điều này rất khó bởi lẽ các nước có thu nhập trung bình bị kẹp giữa một bên là các đối tác cạnh tranh có mức thù lao thấp (các nước thu nhập thấp) và một bên là các đối tác cạnh tranh có tính sáng tạo rất cao (nước có thu nhập cao).

⁹ Tăng 33% trong năm 2008. Cam kết tài trợ là 74% vốn cho vay ưu đãi thương mại, 17% vốn không hoàn lại và, 9% vốn vay không ưu đãi.

¹⁰ Trong giai đoạn 2001-2005 ODA cho ngành NN và PTNT đạt trung bình 303 triệu đô/năm và giai đoạn 2006-2008 đạt 334 triệu đô/năm.

¹¹ ODA chiếm khoảng 4.5% GDP và chiếm dưới 12% tổng ngân sách. Tổng vốn ODA ít hơn vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), ngân sách cho du lịch hay kiều hối.

thương mại¹². Tổng số vốn ODA cam kết có thể sẽ bị tác động khi một số nhà tài trợ (đặc biệt là các nhà tài trợ song phương châu Âu) có thể sẽ điều chỉnh lại các chính sách của họ từ một ‘mối quan hệ hợp tác phát triển’ sang một ‘mối quan hệ đối tác’ mà theo đó các khoản viện trợ không hoàn lại sẽ giảm và trọng tâm sẽ chuyển sang hỗ trợ kỹ thuật và xúc tiến thương mại/kinh doanh. Hơn nữa, sẽ giảm các khoản cho vay ưu đãi thương mại và thay vào đó là các khoản cho vay cứng (từ các nguồn cả song phương và đa phương)¹³. Do đó, Bộ NN và PTNT sẽ phải thận trọng hơn trong việc lựa chọn sử dụng ODA như thế nào, cần hiểu rõ hơn về phía cung ODA, ví dụ, cần hiểu rõ các chi phí, lợi ích và những bất lợi của các loại hình ODA khác nhau.

14. Tài trợ của các Tổ chức phi chính phủ quốc tế (INGO) “*đã đóng góp đáng kể vào việc xây dựng và phát triển Việt Nam nói chung và cho ngành NN và PTNT nói riêng*” và các dự án NGO được đánh giá là “*thiết kế cẩn thận...có tính chiến lược... hỗ trợ...[cho] việc xóa đói giảm nghèo, phòng chống thiên tai, cứu trợ khẩn cấp nhằm khắc phục hậu quả do thiên tai gây ra, hỗ trợ bảo vệ môi trường và phát triển bền vững*”. Bộ NN và PTNT coi nguồn tài trợ này và vai trò của các NGO là rất có tính chiến lược. Một xu thế ở các nước khác khi đã là nước có thu nhập trung bình là các nhà tài trợ song phương tăng vốn viện trợ không hoàn lại cho các tổ chức NGO trong khi giảm các khoản tài trợ không hoàn lại đối với các chính phủ. Do vậy có thể thấy một điều quan trọng là, tiền tài trợ của các tổ chức phi chính phủ quốc tế (cũng như các tổ chức phi chính phủ trong nước) sẽ trở nên phổ biến hơn trong trung hạn.
15. Bản chất của viện trợ ODA cũng nằm trong quá trình thay đổi. Năm 2005 Việt Nam đã có những nguyên tắc cụ thể, những cam kết và mục tiêu đối với vấn đề hiệu quả viện trợ thông qua bản Cam kết Hà nội về Hiệu quả viện trợ (được xây dựng dựa trên tinh thần Tuyên bố Pa-ri cho phù hợp với điều kiện quốc gia) và đặt ra các mục tiêu tham vọng cho năm 2010. Mặc dù vẫn còn nhiều thách thức vẫn chưa giải quyết được¹⁴, phía Chính phủ vẫn có những cam kết mạnh mẽ. Cả Bộ Tài chính và Bộ Kế hoạch và Đầu tư đều tỏ rõ quan điểm cho rằng đầu tư theo chương trình (ví dụ, các chương trình hỗ trợ ngân sách chung) và đầu tư có tính đa dạng hơn (ví dụ, FDI, đối tác công-tư) là các phương thức viện trợ mong muốn mà Bộ NN và PTNT cần thúc đẩy áp dụng trong tương lai.
16. Năm 2009, Việt Nam thu hút được gần 21.5 tỉ đô la Mỹ vốn FDI cam kết, và vốn FDI giải ngân dự kiến vào khoảng 10 tỉ đô la Mỹ (MPI, 2009). Con số này cho thấy vốn FDI giải ngân giảm 13% và các cam kết mới tăng 70% so với cùng kỳ năm 2008. Mặc dù năm 2009 lượng vốn FDI giảm mạnh, song nguồn vốn này vẫn vượt trội so với vốn từ ODA. Mặc dù ngành công nghiệp và xây dựng chiếm hơn 50% tổng vốn đầu tư, tuy nhiên phần lớn các khoản đầu tư được thực hiện trong các ngành dịch vụ (ví dụ, khách sạn, du lịch, căn hộ, ngân hàng và tài chính. Trong những năm qua, khu vực kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài đã hoạt động tốt hơn so với khu vực

¹² Có thể sẽ có vốn viện trợ không hoàn lại và vốn ODA ưu đãi đầu tư ở một mức độ khiêm tốn giành cho các nước có thu nhập trung bình để giải quyết các lĩnh vực xóa đói giảm nghèo đặc biệt khó khăn.

¹³ Hiện còn chưa rõ việc trở thành nước có thu nhập trung bình sẽ tác động như thế nào đến các khoản viện trợ không hoàn lại và các khoản vay ưu đãi. Trước khi xảy ra tình hình suy giảm kinh tế trên toàn cầu, vốn cho vay từ khu vực tư nhân cho các nước có thu nhập trung bình cạnh tranh mạnh mẽ với các khoản cho vay của các ngân hàng phát triển và xu hướng viện trợ chung được nhìn nhận là chuyển từ các nước có thu nhập thấp và hướng đến các nước có thu nhập trung bình. Đây là trường hợp xảy ra với tất cả các loại hình viện trợ: viện trợ không hoàn lại và vốn vay song phương và đa phương, vốn vay ưu đãi và không ưu đãi. Xu thế này bị đảo ngược nhằm ứng phó với suy giảm kinh tế toàn cầu, song đầu là xu thế trong trung hạn, khi thoát khỏi đà suy giảm kinh tế toàn cầu, thì vẫn không thể dự đoán được.

¹⁴ Phần lớn tổng nguồn ODA vẫn còn phân tán ở các dự án đơn lẻ thông qua các cơ chế quản lý song trùng; việc xây dựng các phương pháp tiếp cận theo chương trình có hiệu quả vẫn là một thách thức lớn; tỉ lệ giải ngân còn thấp do cản trở về thủ tục giữa chính phủ và các nhà tài trợ và; còn nhiều điểm chưa thống nhất về mặt quy định của Việt Nam và các nhà tài trợ cần được hài hòa hóa.

kinh tế nhà nước về tăng trưởng công nghiệp và, so với các ngành kinh tế tư nhân, hiện tại chiếm hơn 50% tổng sản lượng công nghiệp của cả nước.

17. Bức tranh về FDI cho ngành NN và PTNT có vẻ như đang được cải thiện, mặc dù nhìn chung phần trăm vốn FDI vào ngành NN và PTNT còn thấp. Cuối năm 2008, lĩnh vực nông, lâm nghiệp và thủy sản chiếm 3.2% tổng vốn FDI vào Việt Nam (Vụ HTQT, 2009). Đây là mức tăng đáng kể nếu so với cùng kỳ năm 2007 khi các lĩnh vực này chỉ chiếm 2% tổng luồng vốn FDI. Mặc dù ngành NN và PTNT vẫn trên đà tăng trưởng, song cần tăng cường hơn nữa năng lực chế biến để tạo giá trị thặng dư nếu ngành NN và PTNT muốn tiếp cận với các tiềm năng kinh tế, và nguồn vốn đầu tư FDI có thể sẽ là một trong những nguồn vốn đầy hứa hẹn trong việc đầu tư xây dựng năng lực đó. Tuy nhiên, để có thể thu hút được FDI cho ngành thì cần phải giải quyết nhiều vấn đề về chính sách và cơ sở hạ tầng. Về mặt chính sách cần phải nói đến là các chính sách đầu tư rộng mở hơn nữa và cần có các quy định pháp luật nhằm đảm bảo các vấn đề như cấp giấy phép đầu tư, thủ tục hành chính, các điều kiện đầu tư, và đảm bảo việc tiếp cận với vấn đề đất đai không tạo trở ngại cho nhà đầu tư; và cần giải quyết được những hạn chế về cơ sở hạ tầng (đường, điện, nước).

III. Lý do phát triển ISG trong giai đoạn 2011-2015

18. Trong hơn 12 năm qua, quá trình ISG đã chứng tỏ được tính phù hợp và lợi ích của nó đối với Bộ NN và PTNT là một công cụ cho việc đối thoại và xây dựng chính sách cấp Bộ, quản lý thông tin và điều phối. Việc ISG được duy trì và phát triển qua các giai đoạn khác nhau (xem Bảng 1) một phần nói lên sự cần thiết phải phát triển ISG. Mặc dù có nhiều lý do về việc tiếp tục ISG, song các lý do căn bản đều liên quan đến tính hữu ích và linh hoạt của ISG như là một công cụ tăng cường năng lực cho Bộ NN và PTNT, Vụ HTQT mà thiếu nó Bộ và Vụ sẽ không thể có được. Với tư cách là một diễn đàn và một mối quan hệ đối tác giữa Bộ NN và PTNT và nhiều chủ thể khác nhau, ISG có bản chất và tầm với ra bên ngoài tổ chức Bộ máy của Bộ NN và PTNT; một tầm với đã cho phép ISG có thể duy trì được sự tham gia và cam kết cấp cao của cộng đồng các nhà tài trợ ODA và các cơ quan cấp cao của Bộ NN và PTNT. Hơn nữa, vì có tính chất lâm thời – không phải là một tổ chức và cũng không phải là một pháp nhân – ISG có thể được thiết kế lại và điều chỉnh trọng tâm theo mong muốn nhằm đáp ứng các ưu tiên và cơ hội ngày một thay đổi.

Bảng 1. Tổng quan sự thay đổi chức năng nhiệm vụ và trọng tâm của ISG theo thời gian.

Khoản mục	1997 - 2002	2003 – 2005	2006 - 2010
Mục tiêu	Giúp Bộ trưởng Bộ NN và PTNT huy động và sử dụng hiệu quả nguồn vốn ODA	Hỗ trợ Bộ NN và PTNT và Vụ HTQT trong việc điều phối ODA, xây dựng các đối tác ngành, tăng cường vai trò làm chủ của Bộ NN và PTNT đối với các dự án ODA, thúc đẩy đối thoại chính sách, và hỗ trợ điều phối theo chiều dọc và chiều ngang	Tăng cường vai trò làm chủ, năng lực của quốc gia trong việc xây dựng các đối tác nhằm sử dụng hiệu quả và hiệu suất nguồn vốn ODA, phù hợp với Cam kết Hà Nội, và tăng cường khả năng của Bộ NN và PTNT trong việc thu hút và điều phối FDI cho ngành NN và PTNT
Các khách hàng/ chủ thể chủ chốt	Bộ trưởng Bộ NN và PTNT & các đối tác đối thoại	Bộ NN và PTNT, các nhà tài trợ (song phương, đa phương), các tổ chức phi chính phủ, các cơ quan của Chính phủ Việt Nam và các tỉnh	Bộ NN và PTNT, các nhà tài trợ, các tổ chức phi chính phủ, các cơ quan của Chính phủ Việt Nam, các tỉnh và khu vực tư nhân.
Các lĩnh vực/ Chức năng dịch vụ	Tư vấn về ODA	- Điều phối các dự án ODA & đầu tư FDI - Thành lập các đối tác - Tăng cường vai trò làm chủ - Đối thoại chính sách (chiều ngang và chiều dọc)	- Điều phối các dự án ODA & đầu tư FDI - Đối thoại chính sách (chiều ngang và chiều dọc) - Chia sẻ thông tin - Tăng cường năng lực cho cán bộ của Bộ NN và PTNT và ISG - M&E về hiệu quả ODA
Phạm vi	- ODA	- ODA, FDI	- ODA, FDI, thương mại

Khoản mục	1997 - 2002	2003 – 2005	2006 - 2010
	- Cấp trung ương	- Cấp trung ương - Cấp tỉnh	- Cấp trung ương - Cấp tỉnh
Công cụ	Diễn đàn chia sẻ thông tin và đối thoại chính sách	- Các diễn đàn: Hội nghị Toàn thể ISG (APM) & các nhóm công tác chuyên đề (TAG) - Kỹ thuật: TAG đối thoại về các vấn đề kỹ thuật, các nghiên cứu - Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách - Diễn đàn đối thoại chính sách cấp tỉnh - Truyền thông: website, bản tin tháng, bản tin quý và các cơ sở dữ liệu - Tham quan nghiên cứu/ thực địa	- Diễn đàn (APM) - Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách - Diễn đàn đối thoại chính sách cấp tỉnh - Truyền thông: website, bản tin tháng, bản tin quý và các cơ sở dữ liệu - Tham quan nghiên cứu/ thực địa - Mạng lưới HTQT (trong Bộ NN và PTNT)
Ưu tiên	Bộ trưởng	- APM & Ban điều hành thảo luận các vấn đề vi mô - TAG thảo luận các vấn đề kỹ thuật - Văn phòng ISG hỗ trợ các vấn đề điều phối, quản lý và hậu cần	- APM & Ban điều hành (chủ yếu các nhà tài trợ nông cốt) thảo luận các vấn đề vi mô - Văn phòng ISG hỗ trợ các vấn đề điều phối, quản lý và hậu cần

19. Như đã nêu ở phần trên đây, hiện tại Bộ NN và PTNT đang phải đối mặt với rất nhiều thách thức đa dạng và nhiều chiều. Đề đương đầu với những thách thức này, có nhiều vấn đề có tính liên ngành mà Bộ NN và PTNT phải đối thoại để giải quyết, và đối với những vấn đề này lịch sử của ISG cho thấy ISG là cơ chế phù hợp để giải quyết các vấn đề đó. Các vấn đề này bao gồm: (i) sự phức tạp trong việc tổ chức và xây dựng các chính sách, pháp luật phù hợp, các cải cách về thể chế và những biện pháp ứng phó theo chương trình khi có nhiều nhân tố có sự liên đới lẫn nhau và có nhiều chủ thể tham gia nhằm đảm bảo sự hỗ trợ của họ để đạt được các kết quả cuối cùng; (ii) sự cần thiết phải học hỏi và phân tích có tính hệ thống nhằm hỗ trợ và thông báo quá trình ra quyết định và đổi mới trong các điều kiện rất năng động; (iii) phải cân bằng việc xây dựng các chính sách, chiến lược, khuôn khổ pháp luật và các chương trình mới với những mục tiêu hiện tại, những cam kết và chương trình hiện có (ví dụ, các Mục tiêu thiên niên kỷ, hỗ trợ giảm nghèo, cải cách hành chính, Cam kết Hà Nội về Hiệu quả viện trợ, các CTMTQG); (iv) sự cần thiết phải sử dụng có tính lựa chọn hơn đối với các nguồn vốn ODA ‘truyền thống’ và phát huy tính chất đòn bẩy và tuân thủ tài trợ theo các nguồn ‘không truyền thống’, ví dụ như khu vực tư nhân (trong nước và nước ngoài) và các hình thức tài trợ khác theo thị trường; và (v) tăng cường năng lực và công tác truyền thông trong việc thực hiện các chính sách của ngành NN và PTNT.
20. Mục tiêu và nhu cầu của các chủ thể chính. Những đóng góp tích cực và hữu ích của ISG đối với quá trình xây dựng và đối thoại chính sách cấp Bộ, quản lý thông tin và điều phối được rất nhiều chủ thể chính ghi nhận một cách rộng rãi. Những giá trị thặng dư của ISG trong quá khứ và tính hữu dụng tiềm năng của nó trong tương lai được xem là minh chứng cho việc tiếp tục duy trì và phát triển ISG. Đối với giai đoạn 2011-2015, ISG được xem là một công cụ có giá trị cao nhằm góp phần giải quyết các vấn đề quan trọng trong việc thực hiện Nghị Quyết 26 về nông nghiệp, nông dân và nông thôn (Tam Nông), các cải cách về thể chế của Bộ NN và PTNT, và chương trình nghị sự về XĐGN và biến đổi khí hậu của Chính phủ Việt Nam.
21. Nhu cầu (hay kỳ vọng) của các chủ thể đối với một quá trình ISG trong tương lai có thể được phân thành hai lĩnh vực: (i) đối thoại chính sách cấp cao; và (ii) quá trình tham vấn về mặt kỹ thuật đối với việc thực hiện chính sách và “học hỏi kinh nghiệm từ thực tiễn”, nhằm hỗ trợ đối thoại chính sách cấp cao. Tất cả các chủ thể đều nhận thấy rằng cần thu hút và lôi kéo sự tham gia của nhiều chủ thể hơn nữa vào quá trình ISG (ví dụ, khu vực tư nhân, các đại diện khu vực FDI, các hiệp hội/liên đoàn/tổ chức quần chúng, khối nghiên cứu và các tỉnh). Đối với các chủ thể trong nội bộ của Bộ NN và PTNT, ngày càng có nhiều nhu cầu đối với việc sử dụng quá trình

ISG nhằm cải thiện vấn đề truyền thông và điều phối theo chiều ngang ở cấp Cục/Vụ (và cấp Tổng Cục sau khi tái cơ cấu tổ chức) và tăng cường truyền thông theo chiều dọc lên đến cấp Bộ.

22. Những lĩnh vực can thiệp của ISG. Bộ NN và PTNT, khi sử dụng ISG, đã xây dựng thành công một thể hệ đầu tiên các cơ chế và công cụ điều phối các nhà tài trợ, các cơ chế và công cụ đó đã và đang được lồng ghép và thể chế hóa trong cơ cấu tổ chức của Bộ NN và PTNT, trong năng lực và trong các quy định của Bộ. Những định hướng hợp tác và liên kết với nhà tài trợ hiện tại đã được quy định thành văn bản (ví dụ, Quyết định về Huy động và sử dụng ODA) và các hệ thống đã được đưa vào sử dụng để thực hiện việc theo dõi (ví dụ, CSDL ODA và FDI của Vụ HTQT, và các quy trình của Bộ NN và PTNT đối với việc điều phối sử dụng nguồn viện trợ nước ngoài, các Ban quản lý Trung ương các dự án của Bộ NN và PTNT, các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT với những cơ chế điều phối riêng và các đối tác). Do đó, các bước tiếp theo yêu cầu ở đây là Bộ NN và PTNT cần tăng cường và củng cố các cơ chế nội tại hiện có của Bộ. Có rất ít giá trị gia tăng nếu tiếp tục sử dụng ISG vào những vấn đề này.
23. Tuy nhiên, bộ công cụ hiện nay chưa bao gồm các nhu cầu đối với việc định hướng và liên kết với các nhà tài trợ ODA (và các nhà tài trợ vốn khác). Bảng phân tích chủ thể tham gia¹⁵ cho thấy cộng đồng tài trợ (ODA, INGO, khu vực tư nhân) coi đối thoại chính sách với Bộ NN và PTNT là một nhân tố rất quan trọng nhằm tăng cường công tác điều phối. Các chủ thể mong muốn thảo luận và tìm hiểu làm thế nào để tài trợ của họ có thể đóng góp vào sự phát triển của ngành NN và PTNT, phù hợp với các chính sách và ưu tiên của Bộ NN và PTNT. Ngoài ra, các cơ chế điều phối và truyền thông theo chiều ngang trong nội bộ Bộ NN và PTNT vẫn chưa có cũng như chưa có các cơ chế truyền thông theo chiều dọc, từ cấp Cục/Vụ lên đến cấp Bộ.¹⁶ Về công tác truyền thông và đối thoại chính sách trong Bộ NN và PTNT và giữa Bộ với các đối tác phát triển (trong đó có các Bộ khác của Chính phủ), bốn đơn vị của quá trình lập kế hoạch và chính sách nòng cốt của Bộ NN và PTNT¹⁷ bản thân cũng cần xem lại và làm rõ chức năng.
24. Do đó, xét đến những thách thức về chính sách, thực hiện chính sách và cải cách tổ chức thể chế mà Bộ NN và PTNT đang phải đối mặt, cũng như những kỳ vọng của các chủ thể của ISG, các lĩnh vực trọng tâm phù hợp với quá trình ISG trong tương lai sẽ bao gồm:
 - Đối thoại chính sách cấp cao;
 - Tham vấn về thực hiện chính sách & “học hỏi từ thực tiễn” trong đối thoại chính sách, nhằm hỗ trợ việc cải thiện quá trình thực thi và đối thoại chính sách cấp cao; và
 - Trong Bộ NN và PTNT, đóng góp vào việc cải thiện truyền thông và điều phối theo chiều ngang ở cấp Cục/Vụ (cấp Tổng Cục sau khi tái tổ chức) và giữa bốn đơn vị lập kế hoạch và chính sách nòng cốt của Bộ, và truyền thông theo chiều dọc lên cấp Bộ.
25. Bài học kinh nghiệm. Có rất nhiều bài học kinh nghiệm từ việc triển khai thực hiện quá trình ISG hiện nay cũng như các giai đoạn trước, cũng như từ các mô hình đối tác hiện nay và những kinh nghiệm cần được xem xét cho việc phát triển ISG trong giai đoạn tới. Các kinh nghiệm đó bao gồm:
 - Một nhân tố căn bản và quan trọng đối với sự thành công của ISG là sự cam kết của lãnh đạo Bộ NN và PTNT và lãnh đạo cấp cao của các cơ quan tài trợ đối với quá trình này; một cách

¹⁵ Xem Phụ lục III bảng tổng hợp phân tích các chủ thể.

¹⁶ Cũng tương tự như vậy đối với các cơ chế truyền thông và điều phối theo chiều dọc từ cấp Cục/Vụ xuống tới cấp thực thi, xong lĩnh vực đó rõ ràng là thuộc chức năng nhiệm vụ của các Cục/Vụ chứ không phải của quá trình ISG.

¹⁷ Vụ Kế hoạch, Viện Chính sách chiến lược NN và PTNT, Cục Kinh tế hợp tác và phát triển nông thôn, và Vụ HTQT.

thể hiện đó là sự tham gia trực tiếp của cấp lãnh đạo vào các Hội nghị Toàn thể Thường niên của ISG.

- Đó chính là sự cam kết cấp cao của Bộ NN và PTNT, từ đó đảm bảo cam kết cấp cao từ phía các đối tác nòng cốt khác.
- Quá trình ISG cần có được mức độ tự chủ để các đối tác và các chủ thể tham gia có thể có được vai trò quan trọng trong việc xây dựng các ưu tiên mà ISG cần đáp ứng. Điều này rất quan trọng đối với việc đảm bảo vai trò làm chủ và sự cam kết cần thiết nhằm đảm bảo tính phù hợp và hiệu quả của ISG.
- Hạn chế về nhân lực và các hạn chế khác về nguồn lực đã cản trở ISG trong việc thực hiện các chức năng một cách hiệu quả, dẫn đến tình trạng mất đi đà và động lực phát triển trong những năm qua. Vấn đề căn bản đủ nhân lực với chất lượng cao, cũng như có sự khích lệ phù hợp (không phải tất cả là vấn đề tài chính) nhằm đảm bảo khả năng tuyển dụng và duy trì nhân sự.
- Vấn đề tài chính linh hoạt, sử dụng cơ chế quỹ ủy thác, đã là một nhân tố rất quan trọng đối với sự thành công của ISG và các đối tác khác. Rất khó trong việc sử dụng cơ chế tài chính có tổ chức, được xây dựng từ các quá trình lập kế hoạch cứng nhắc hàng năm, để thực hiện việc đổi mới và giới thiệu các ý tưởng và phương pháp tiếp cận mới, hay để đáp ứng một cách kịp thời và nhanh chóng đối với các cơ hội và nhu cầu cấp bách mới phát sinh. Cơ chế quỹ ủy thác cũng tạo một mức độ linh hoạt cho phép ISG hoạt động hiệu quả hơn đối với các ưu tiên mới của Bộ NN và PTNT và với hỗ trợ phát triển chính thức.
- Rõ ràng có một cảm nhận về sự “chán hội họp” của các chủ thể trong và ngoài nước. Trong những năm gần đây, ngày càng có nhiều diễn đàn và đầu mối đối thoại chính sách mọc lên, và nhiều bên có cảm nhận rằng những ưu tiên và tính phù hợp đang mất dần đi. Việc thiếu những bước triển khai tiếp theo sau các diễn đàn đã dẫn đến tình trạng thất vọng của nhiều bên tham gia. Các chủ thể mong muốn việc họ tham gia vào các diễn đàn là hữu ích và các kết quả các diễn đàn cần được xem xét và đưa vào các quá trình ra quyết định. Rõ ràng những cam kết trong tương lai đối với một quá trình ISG sẽ phụ thuộc vào quá trình mà chính ISG (i) đang tập trung có tính chất chiến lược xoay quanh một số chủ đề ưu tiên rất cao (đối với Bộ NN và PTNT và cộng đồng các bên tham gia); (ii) tính hiệu quả & hiệu suất; và (iii) với các cơ chế thực hiện nối tiếp sau các diễn đàn và các mối liên kết rõ ràng để các chủ thể tham gia vào quá trình có thể nhận thấy giá trị hữu hình của quá trình đó.
- Các TAG: Cơ chế TAG có thể rất hữu hiệu, là các phương tiện tạm thời và linh hoạt cho việc tổ chức thảo luận hiệu quả, thực hiện các đánh giá, và đưa ra các khuyến nghị hữu ích và kịp thời. TAG về thương mại, kế hoạch và XĐGN được xem là một ví dụ hay¹⁸ về giá trị của các TAG.
- Các dịch vụ thông tin của ISG: Chức năng thông tin của ISG được đánh giá có vai trò đặc biệt quan trọng, và do đó được nhiều chủ thể đánh giá cao trong việc: (i) cung cấp các đầu vào quan trọng cho việc chuẩn bị và thực hiện dự án; (ii) nguồn chính cung cấp các phiên bản được dịch thuật của các Nghị định và các Nghị Quyết; (iii) một thư viện những thông tin quan trọng giúp định hướng và đào tạo đội ngũ cán bộ về ODA còn mới đối với Việt Nam; (iv) duy trì và cập nhật trang web với nhiều thông tin được cập nhật kịp thời (trước đây thương xuyên hơn so với hiện tại); và (v) cung cấp các bản tổng hợp khuyến nghị chính sách hữu ích được viết công phu, nêu lên những vấn đề chính sách quan trọng và đưa ra định hướng chính sách và đề xuất các nghiên cứu mới.

¹⁸ Có Nhóm công tác chuyên đề về hội nhập kinh tế quốc tế và chính sách nông nghiệp (TAG 1); Hỗ trợ phát triển thủy lợi, phòng chống thiên tai và cấp nước nông thôn (TAG 2); Hỗ trợ thực hiện Chiến lược toàn diện về tăng trưởng và xoá đói giảm nghèo trong nông nghiệp và nông thôn (TAG 3)

- Chức năng thử nghiệm của ISG: Quá trình ISG đã cung cấp cho Bộ NN và PTNT các mô hình và Bộ và các Bộ khác đã nhân rộng mô hình này. Đó là một cách thức hiệu quả nhằm thử nghiệm và thể chế hóa các công cụ điều phối và chia sẻ thông tin (ví dụ, các TAG phát triển thành các đối tác tiêu ngành, các cơ sở dữ liệu của Vụ HTQT).

26. Các cơ chế điều phối và đối tác khác. ISG đã đóng vai trò rất quan trọng trong việc hình thành nên các đối tác tiêu ngành như hiện nay¹⁹. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa ISG với các đối tác này lại rất hạn chế. Về lý thuyết, chức năng nhiệm vụ của ISG và của các đối tác ngành là rất rõ ràng. Các đối tác ngành chịu trách nhiệm thúc đẩy điều phối và truyền thông theo chiều ngang trong nội bộ tiêu ngành và với các đối tác quốc tế về các vấn đề của tiêu ngành; và theo chiều dọc “xuống” đến các đơn vị thuộc tiêu ngành đó. Với các chủ thể thích hợp, các đối tác xác định và thống nhất các ưu tiên của đối tác, quá trình vận hành, các công cụ và các cơ chế tổ chức. ISG, mặt khác, là một cơ chế đối thoại chính sách cấp bộ giữa Bộ NN và PTNT (là một tổ chức) và các đối tác quốc tế có hoạt động hợp tác với Bộ. Chức năng quyền hạn của ISG bao gồm điều phối giữa Bộ NN và PTNT với các nhà tài trợ quốc tế và thậm chí là hình thành các nhóm công tác chuyên đề/tiêu ngành và các đối tác theo yêu cầu của Bộ NN và PTNT. ISG cần thúc đẩy truyền thông và điều phối theo chiều ngang với các tiêu ngành, và với các chủ thể khác về các vấn đề của ngành; và theo chiều dọc với Bộ NN và PTNT. Tuy nhiên trên thực tế, việc phân định chức năng và quyền hạn của ISG và các đối tác vẫn còn là một lĩnh vực mơ hồ có nhiều khả năng chồng chéo. Việc tái cơ cấu tổ chức Bộ NN và PTNT và việc thành lập ba Tổng Cục (lâm nghiệp, thủy sản và thủy lợi), trong đó mỗi Tổng Cục đều có Vụ HTQT, có thể làm gia tăng nguy cơ chồng chéo chức năng trong tương lai.
27. Hiện tại có rất ít mối liên hệ giữa ưu tiên của đối tác với các quá trình và các vấn đề của Bộ NN và PTNT và các vấn đề liên ngành, ví dụ như CPRGS, cải cách hành chính, Nhóm đối tác về hiệu quả viện trợ, quá trình theo dõi và đánh giá ODA cấp ngành của Bộ NN và PTNT. Ngoài ra, việc hình thành nhiều đối tác (trong khuôn khổ Bộ NN và PTNT cũng như ngoài Bộ) đã tạo nên những áp lực đối với các đối tác về nguồn lực và đầu vào cho các hoạt động và điều phối đối thoại chính sách. Một nghiên cứu gần đây (Rydder, và các tác giả 2008²⁰) đã khuyến nghị thành lập một nhóm hỗ trợ cho các đối tác của Bộ NN và PTNT hay “trung tâm dịch vụ đối tác”²¹ nhằm thực hiện chức năng thúc đẩy phối hợp giữa các đối tác, có thể được đặt trong khuôn khổ mô hình ISG mới. Rõ ràng là các cơ chế cần được xác định nhằm đảm bảo mức độ điều phối có thể chấp nhận được giữa các đối tác. Đây là một vấn đề có thể vượt ra ngoài thiết kế mới của ISG và tốt nhất cần được xem xét ở cấp Bộ để đưa ra được một khuôn khổ và bối cảnh rõ ràng hơn cho tương lai của ISG và các đối tác hiện nay (và bất kỳ đối tác mới nào trong tương lai)²².

¹⁹ Đối tác hỗ trợ ngành lâm nghiệp, Đối tác giảm nhẹ thiên tai, Đối tác phòng chống cúm gia cầm và cúm ở người, Đối tác về nước sạch và vệ sinh nông thôn

²⁰ Tài liệu này có tầm quan trọng đặc biệt cho việc chuẩn bị chi tiết cho giai đoạn ISG 2011-2015 của ISG.

²¹ Các chức năng sẽ bao gồm: cung cấp và huy động hỗ trợ kỹ thuật; duy trì một thư viện chung về các nguồn lực và các công cụ vận hành của đối tác; thúc đẩy mối liên kết giữa các đối tác tiêu ngành/theo chủ đề và các sáng kiến về hiệu quả viện trợ, quản lý điều hành, cải cách hành chính và phân cấp ở cấp Bộ; thông tin cho các đối tác về các sáng kiến cấp bộ và cấp quốc gia có tính liên ngành, và hành động của mỗi đối tác được cung cấp trở lại cấp cao hơn; hướng dẫn quá trình tham vấn của Bộ và các đối tác về các thủ tục xác định vị trí cho các đối tác và về việc thành lập các đối tác mới.

²² Tài liệu của Rydder, và các tác giả. 2008 đặt ra cơ sở cho các thảo luận như vậy, xem Phụ lục trích dẫn báo cáo này.

IV. Đề xuất mục tiêu phát triển

28. ISG giai đoạn 2011-2015 sẽ là đơn vị cung cấp dịch vụ với năng lực hỗ trợ kịp thời và linh hoạt cho Bộ NN và PTNT nhằm đáp ứng các ưu tiên và yêu cầu trong ngắn hạn và trung hạn trong khuôn khổ thực hiện chính sách dài hạn và các thách thức thể chế của Bộ NN và PTNT. Mục tiêu toàn cầu của ISG trong giai đoạn mới là tăng cường năng lực của Bộ NN và PTNT trong việc xây dựng, đối thoại và thực hiện chính sách.
29. Để đạt được mục tiêu này cần thực hiện các mục tiêu phát triển cụ thể sau:
- Tăng cường năng lực của Văn phòng ISG trong việc thúc đẩy quá trình xây dựng và đối thoại chính sách;
 - Hình thành và thể chế hóa các cơ chế mới nhằm hỗ trợ các quá trình xây dựng và đối thoại chính sách trong đó bao gồm (i) điều phối trong nội bộ ISG, trong toàn ngành và các tiểu ngành và truyền thông theo chiều ngang; (ii) quản lý các chủ thể, nhất là các chủ thể chính trong ngành NN và PTNT; và (iii) tăng cường năng lực làm việc theo mạng lưới và công tác truyền thông phát triển hiện đại; và
 - Tăng cường năng lực thể chế của ngành NN và PTNT để học hỏi và thông tin tốt hơn cho các quá trình xây dựng và đối thoại chính sách và quá trình thực hiện chính sách.
30. Những lĩnh vực then chốt cho quá trình xây dựng và đối thoại chính sách bao gồm:
- Nghị quyết 26 về nông nghiệp, nông dân và nông thôn (Tam nông);
 - Thể chế hóa các kết quả cải cách của ngành;
 - Kế hoạch 5 năm 2011 – 2015 của ngành NN và PTNT;
 - Biến đổi khí hậu;
 - An ninh lương thực và an toàn vệ sinh thực phẩm; và
 - Các phương pháp tiếp cận theo định hướng thị trường cho NN và PTNT và xóa đói giảm nghèo trong một thị trường có tính cạnh tranh toàn cầu.
- Các lĩnh vực chức năng của ISG bao gồm bốn lĩnh vực sau: (i) Thúc đẩy đối thoại chính sách; (ii) Thông tin truyền thông; (iii) Quản lý các bên liên quan và hoạt động mạng lưới; và (iv) tăng cường năng lực.
31. Các chỉ số chính đánh giá hoạt động của ISG trong giai đoạn mới bao gồm:
- Bộ NN và PTNT có các diễn đàn hiệu quả cho quá trình đối thoại, tham vấn chính sách có hệ thống, học hỏi và rút kinh nghiệm về việc xây dựng và thực hiện các chính sách của ngành NN và PTNT.
 - Một hệ thống thông tin truyền thông hai chiều trên mạng internet hiện đại và hiệu quả được đưa vào hoạt động nhằm hỗ trợ quá trình xây dựng và đối thoại chính sách ngành của Bộ NN và PTNT.
 - Một chiến lược quản lý các bên liên quan hiệu quả được thực hiện nhằm hệ thống hóa, thúc đẩy sự tham gia của Bộ với nhiều chủ thể khác nhau có liên quan và cần phải được tham vấn trong các giai đoạn của quá trình xây dựng và thực hiện chính sách.
 - Các phương pháp tiếp cận, các công cụ và năng lực được xây dựng cho quá trình ISG giai đoạn 2011 – 2015 được lồng ghép vào bộ máy của Bộ NN và PTNT để việc gia hạn hoạt động của ISG sau này, như đã làm với thiết kế giai đoạn 2011 – 2015, sẽ không cần thiết.

V. Miêu tả ban đầu

32. Các lựa chọn cần xem xét. Đầu tiên có ba lựa chọn cần được xem xét cho ISG giai đoạn 2011-2015:

Lựa chọn 1 – Không tiếp tục ISG, thay vào đó tăng cường và củng cố các diễn đàn đối thoại như hiện nay cũng như các cơ chế và công cụ điều phối các nhà tài trợ đã được xây dựng trong các giai đoạn trước của ISG và giờ đây đã được thể chế hóa vào bộ máy của Bộ NN và PTNT. Điều này sẽ tăng cường năng lực trực tiếp cho các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT và có tính bền vững về mặt tổ chức thể chế nhất.

Lựa chọn 2 – Tiếp tục duy trì ISG, bằng việc tăng cường năng lực cho ISG trong việc thúc đẩy xây dựng và đối thoại chính sách cấp cao cùng lúc đó giúp Bộ NN và PTNT giải quyết vấn đề truyền thông và điều phối theo chiều dọc và chiều ngang. Việc này sẽ tập trung vào các chủ thể chính ở trong nước và quốc tế.

Lựa chọn 3 – Tiếp tục ISG, bằng việc tăng cường năng lực cho đối thoại chính sách cấp cao và các quá trình tham vấn cấp kỹ thuật cùng lúc đó giúp Bộ NN và PTNT giải quyết vấn đề truyền thông và điều phối theo chiều dọc và chiều ngang. Việc này sẽ tập trung vào tất cả các chủ thể quan trọng và cũng sẽ tạo khoảng không gian cho Bộ NN và PTNT để xây dựng các công cụ và cơ chế mới nhằm giải quyết những vấn đề ngày càng phức tạp của việc quản lý ngành NN và PTNT.

33. Lựa chọn thứ ba đã được tính đến vì đây là giải pháp đáp ứng một cách toàn diện hơn và hoàn thiện hơn các nhu cầu hiện nay của Bộ NN và PTNT cũng như những mong đợi của cộng đồng các chủ thể khác nhau. Lựa chọn thứ nhất không đáp ứng được nhu cầu của Bộ NN và PTNT trong việc tăng cường năng lực xây dựng và đối thoại chính sách cũng như thực hiện chính sách nhằm góp phần vào việc giải quyết những thách thức nội tại của Bộ và trước bối cảnh có nhiều nhân tố ngoại lai mới, xem chi tiết trong Phần II phía trên. Lựa chọn này vừa không giải quyết được khoảng cách trong vấn đề truyền thông và điều phối theo chiều dọc và chiều ngang của Bộ NN và PTNT, vừa không đáp ứng được các kỳ vọng của các chủ thể về một quá trình xây dựng và đối thoại chính sách có tính hệ thống và hiệu quả hơn. Lựa chọn thứ hai không thể lôi kéo sự tham gia của các chủ thể thứ cấp vào trong quá trình xây dựng và đối thoại chính sách và, do đó cũng làm giảm đáng kể khả năng tiếp cận với thông tin và giảm khả năng học hỏi trong quá trình này. Xét về khả năng đóng góp của một quá trình xây dựng và đối thoại chính sách có tính hệ thống và hiệu quả hơn cho việc tăng cường tính minh bạch và hướng các hành động của các chủ thể tốt hơn trong khuôn khổ chính sách của Bộ NN và PTNT, lựa chọn thứ ba cũng được xem là phù hợp nhất nhằm tăng cường công tác điều phối cũng như nâng cao hiệu quả của tài trợ quốc tế.

34. Về những điểm bất lợi của lựa chọn thứ ba, đây là lựa chọn về mặt tổ chức thể chế thì phức tạp hơn, và sẽ cần nguồn hỗ trợ nước ngoài (tương đối) lớn cho việc tổ chức và khởi động. Cụ thể, mô hình ISG theo đề xuất mới cần xây dựng được một thể hệ mới các công cụ công nghệ thông tin, các công cụ quản lý các bên liên quan và có đủ nhân lực chất lượng cao. Cũng có khả năng các chi phí giao dịch sẽ tương đối lớn trong pha khởi động. Vì tất cả những lý do này mà lựa chọn thứ ba cần có tài trợ quốc tế.

35. Nhu cầu về tài chính. Bởi lẽ, Bộ NN và PTNT, thông qua quá trình ISG, đã xây dựng và thể chế hóa thành công một số công cụ và cơ chế điều phối các nhà tài trợ, điều mong đợi ở đây là các công cụ và cơ chế này sẽ được tiếp tục duy trì và các chi phí định kỳ sẽ hoàn toàn do Bộ NN và PTNT chịu trách nhiệm. Đối với giai đoạn mới của ISG, sẽ cần nguồn tài trợ lớn cho việc khởi

động²³; thiết kế và nâng cao năng lực công nghệ thông tin; xây dựng và ban đầu triển khai thực hiện các chiến lược quản lý các bên liên quan; bổ sung nhân lực cho Văn phòng ISG; cho các hoạt động có lợi ích chung đối với các bên tham gia, quan trọng là các bên cần chia sẻ các chi phí²⁴; và các chi phí vận hành.

36. Cần tìm kiếm thêm nguồn tài chính từ các nhà tài trợ ODA, xem đó là nguồn tài chính cơ bản nhằm trang trải các chi phí đầu tư cho việc khởi động, nâng cấp năng lực công nghệ thông tin, và thể chế hóa các chiến lược quản lý các bên liên quan; việc này bao gồm các chi phí hỗ trợ kỹ thuật có liên quan. Đề nghị cần có một khoản viện trợ không hoàn lại từ 18 tháng đến 24 tháng để khởi động ISG giai đoạn 2011-2015, tập trung vào việc xây dựng năng lực cho Văn phòng ISG (và Bộ NN và PTNT, khi gia hạn) trong lĩnh vực công nghệ thông tin, thông tin và truyền thông, và xây dựng một chiến lược quản lý các bên liên quan. Ở mức độ có thể, Bộ NN và PTNT cần chịu trách nhiệm với các chi phí bổ sung nhân lực, có thể sử dụng cán bộ của chính Bộ NN và PTNT trong tất cả các vị trí mà cần có sự bền vững về dài hạn (ví dụ, sau giai đoạn 2011-2015). Một ngoại lệ là cần tuyển một Quản lý dày dặn kinh nghiệm chịu trách nhiệm về các công việc vận hành hàng ngày, nhất là trong ba năm đầu hoặc hơn, và một chuyên gia về công nghệ thông tin. Đối với các hoạt động có quan tâm và lợi ích chung (ví dụ, phân tích và nghiên cứu chính sách), Bộ NN và PTNT cần hỗ trợ vốn khởi động nhằm triển khai hoạt động và phát triển hoạt động đó đến độ cần phải huy động thêm các nguồn tài trợ quốc tế thì mới có hiệu quả. Giai đoạn tiếp đó, cần xác định vấn đề chia sẻ chi phí của Bộ NN và PTNT theo tính chất của các hoạt động và các khoản chi tiêu (ví dụ, xác định trên cơ sở từng trường hợp cụ thể). Sau cùng, đối với các chi phí vận hành, trong những năm đầu (xây dựng, thử nghiệm và thích ứng) cần tìm kiếm và huy động thêm các nguồn tài trợ nước ngoài nhằm đảm bảo các nguồn lực đủ, linh hoạt và kịp thời khi cần. Tuy nhiên, trên phương diện xây dựng các phương pháp tiếp cận và năng lực mới và sau đó là thể chế hóa các phương pháp và năng lực đó, Bộ NN và PTNT cần phải xác định sẽ tăng cường trách nhiệm đối với các khoản chi phí, để đến cuối giai đoạn có thể thể thấy ít nhất 90% chi phí là do Bộ NN và PTNT chi trả.

37. Miêu tả ISG giai đoạn 2011-2015. Đề xuất ISG có bốn lĩnh vực chức năng chính, đó là:

Thúc đẩy đối thoại chính sách – Đây bao gồm hai lĩnh vực riêng biệt nhưng có mối liên kết với nhau. Lĩnh vực Một là *Xây dựng và đối thoại chính sách ngành NN và PTNT* và lĩnh vực Hai là *Thực hiện chính sách và học hỏi kinh nghiệm*. Đối với lĩnh vực Một, trọng tâm là đối thoại chính sách cấp cao. Các hoạt động căn bản bao gồm Hội nghị toàn thể thường niên và các hoạt động cần thiết nhằm thực hiện các kết quả và yêu cầu của Hội nghị này. Đối với lĩnh vực Hai, trọng tâm sẽ là tham vấn về kỹ thuật đối với việc triển khai thực hiện chính sách và “học hỏi kinh nghiệm từ thực tế”, nhằm hỗ trợ đối thoại chính sách cấp cao. Các hoạt động tiếp theo Hội nghị toàn thể, trong nhiều trường hợp, gồm có các hoạt động thực hiện chính sách và học hỏi từ thực tiễn thực hiện chính sách. Về căn bản, các hoạt động này bao gồm việc hình thành các nhóm công tác chuyên đề nhằm xây dựng các sản phẩm cụ thể (các tài liệu chiến lược, dự thảo chính sách hoặc dự thảo luật, các phân tích, nghiên cứu, v.v.); tổ chức các cuộc họp của nhóm và các cuộc tham vấn kỹ thuật; tăng cường và thúc đẩy các diễn đàn, các cuộc họp và tham vấn kỹ thuật; và sản xuất các tài liệu nhằm phổ biến rộng rãi (các bản tin, các bản tổng hợp khuyến nghị chính sách và các ấn phẩm) thông qua hệ thống thông tin ISG, các mạng lưới

²³ Tổ chức; đào tạo nhân viên của ISG; thiết kế, khai trương các hệ thống mới; mua phần cứng; dịch vụ máy chủ cho trang web; hỗ trợ kỹ thuật; v.v.

²⁴ Ví dụ, các nghiên cứu; các ấn phẩm; tập huấn, các sự kiện, các chuyến tham quan; các tham vấn đặc biệt hoặc các diễn đàn/sự kiện học tập, v.v.

và trang web. Ngoài ra, cần có nguồn lực để xây dựng các “Bản tổng hợp, phân tích chính sách nhanh”²⁵ về các chủ đề lớn phát sinh từ quá trình xây dựng và đối thoại chính sách. Việc này không phải do ISG thực hiện, mà ISG chỉ có vai trò thúc đẩy công việc và đảm bảo các bên liên quan tham gia một cách thích hợp.

Quản lý các bên liên quan – Đây là lĩnh vực mới của ISG và sẽ cần có hỗ trợ kỹ thuật có chất lượng và chuyên sâu nhằm thiết kế và kích hoạt triển khai. Các hoạt động ban đầu gồm có việc phân tích tổng hợp các nhân vật quan trọng tham gia vào quá trình thúc đẩy đối thoại chính sách²⁶, xác định các bên đối thoại hiệu quả và các mạng lưới hiện có của họ ở cấp quốc gia và những quan tâm và vai trò của những bên đối thoại này.

Dựa trên việc phân tích các chủ thể, một chiến lược quản lý các bên tham gia sẽ được xây dựng trong đó có tham vấn với các cơ quan có liên quan. Mục đích của chiến lược này là hỗ trợ Bộ NN và PTNT trong việc thực hiện hiệu quả hơn nữa quá trình xây dựng và đối thoại chính sách, và đảm bảo các quá trình đó được tổ chức tốt hơn thông qua việc xác định một cách có hệ thống, tham vấn hiệu quả với các nhóm và các tổ chức phù hợp, theo các chủ đề cụ thể và kết quả từ các cuộc tham vấn (ví dụ, những phản hồi, sự đồng thuận, thúc đẩy các hoạt động thông tin và phổ biến, v.v.). Các quá trình xây dựng và đối thoại chính sách sẽ dẫn đến hình thành chiến lược tổ chức các diễn đàn và là công cụ cho việc triển khai thực hiện chiến lược. Ngoài ra, một cơ sở dữ liệu về các bên tham gia và mạng lưới các bên tham gia sẽ được xây dựng, và sẽ là một ngân hàng dữ liệu các bên tham gia. Cơ sở dữ liệu sẽ gồm có các thông tin cơ bản đã được công bố về các bên tham gia và các liên kết đến các trang web của các bên tham gia đó. Cơ sở dữ liệu và ngân hàng dữ liệu sẽ chỉ phục vụ mục đích là cho phép Bộ NN và PTNT duy trì một danh mục cập nhật các đối tác/các bên tham gia và các hoạt động cũng như mối quan tâm của họ trong ngành NN và PTNT, nhưng cũng phải tạo được sự minh bạch và cung cấp thông tin về sự tôn tại và các hoạt động của các bên liên quan khác. Mỗi bên tham gia phải có trách nhiệm đảm bảo rằng các thông tin trong cơ sở dữ liệu và ngân hàng dữ liệu được cập nhật thường xuyên.

Chức năng hoạt động mạng lưới cũng cần được lồng ghép. Hiện có nhiều mạng lưới của các bên liên quan đang hoạt động (ví dụ, các mạng lưới do Trung tâm Nguồn lực INGO, mạng lưới thành viên của Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành nghề nông thôn Việt Nam (VARISME), Hội nông dân, v.v.) và các mạng lưới tiềm năng nhằm xây dựng “mạng lưới của các mạng lưới” để phục vụ phổ biến và thu thập thông tin, tiếp nhận các phản hồi và triển khai các khảo sát không chính thức, v.v. Việc xây dựng chiến lược và phân tích các bên tham gia sẽ xác định các mạng lưới này và sự quan tâm của họ với tư cách là thành viên tích cực. Có thể hình thành nhiều loại mạng lưới khác nhau nếu thấy cần thiết. Một lợi ích của các mạng lưới và cho phép Bộ NN và PTNT có được kênh truyền thông hai chiều hiệu quả hơn với cộng đồng các bên tham gia rất đa dạng. Trong bối cảnh như vậy, việc tổ chức các đầu mối đối thoại chính sách cần được xem xét ở 6 vùng miền; việc huy động sự tham gia hiệu quả vào quá trình xây dựng và đối thoại chính sách rất là phức tạp và cần tập trung nguồn lực cho ISG bởi vì có đến 64 tỉnh thành trên cả nước.

Trọng tâm thứ hai của việc quản lý các bên liên quan và hoạt động mạng lưới là việc thúc đẩy quá trình tham vấn trong nội bộ nhằm hoàn thiện chiến lược và các cơ chế tổ chức cho việc

²⁵ Một ví dụ là phân tích của Việt Chính sách chiến lược NN và PTNT về thủy lợi phí, triển khai cùng với Hội nông dân, để sớm có được đầu vào về quan điểm và nhận định của nông dân về tác động của thủy lợi phí.

²⁶ Bộ NN và PTNT và các Cục/Vụ, các nhà tài trợ ODA (đa phương, song phương), các tổ chức phi chính phủ quốc tế, các bộ ngành liên quan khác, các cơ quan chủ quản và cơ quan thực hiện, cơ quan Một LHQ, các tỉnh, khu vực tư nhân, các đại diện FDI, các hiệp hội, liên đoàn, các tổ chức quần chúng, các cơ quan nghiên cứu và nông dân

truyền thông theo chiều dọc và chiều ngang trong Bộ NN và PTNT (liên quan đến việc xây dựng và đối thoại chính sách ngành) và thống nhất về vai trò, trách nhiệm và mối quan hệ giữa ISG và các đối tác khác. Sau đó, vai trò của ISG là thúc đẩy các quá trình điều phối và đối thoại cấp Bộ, tổ chức và hoàn thiện các kết quả để đệ trình lên Bộ trưởng.

Thông tin và truyền thông – Lĩnh vực này bao gồm 3 khía cạnh. Thứ nhất, là hỗ trợ việc duy trì trang web ISG được các bên đánh giá cao nhằm đảm bảo trang web được cập nhật liên tục với các thông tin quan trọng được phổ biến kịp thời²⁷.

Thứ hai, là thực hiện chức năng thúc đẩy hỗ trợ trực tiếp cho các hoạt động đối thoại chính sách và là công cụ cơ bản của việc thực hiện công tác quản lý các bên liên quan và hoạt động mạng lưới. Mục tiêu là sử dụng tốt hơn các công nghệ trên nền tảng web để tiếp cận hiệu quả hơn với các bên tham gia và giảm chi phí giao dịch của việc tiếp cận với các bên. Đầu tiên, dựa trên kết quả của việc phân tích các bên tham gia, cần xây dựng một chiến lược thông tin và truyền thông nhằm đáp ứng các nhu cầu của Bộ NN và PTNT trong việc nâng cao năng lực truyền thông và phổ biến thông tin đến các bên tham gia thích hợp cũng như nhu cầu của Bộ về việc thúc đẩy đối thoại hai chiều với chính các chủ thể đó dựa trên những mối quan tâm và mong muốn của họ khi tham gia và đóng góp vào quá trình xây dựng và đối thoại chính sách. Kết quả của quá trình xây dựng và đối thoại chính sách sẽ được tổng kết và phổ biến đến các bên có quan tâm; trong đó có các bản tổng hợp phân tích chính sách được xây dựng thông qua quá trình thúc đẩy điều phối đối thoại chính sách. Về công tác truyền thông hai chiều, những công cụ như “listservs” (phần mềm quản lý danh mục địa chỉ thư điện tử) cần được xây dựng xung quanh các chủ đề/chuyên đề mà Bộ NN và PTNT và các nhóm chủ thể chính quan tâm. Năng lực triển khai các hội nghị trực tuyến và các sự kiện học tập cần được xây dựng coi đó là một cách làm thay thế cho các cuộc họp truyền thống²⁸. Các đối tác với những chương trình như Mạng lưới học tập phát triển toàn cầu của Ngân hàng Thế giới (GDLN) cần được cân nhắc xem xét để có thể thực hiện việc trao đổi thông tin trên nền tảng web với các nước trên thế giới để chia sẻ và học tập kinh nghiệm quốc tế.

Thứ ba, là việc tiếp tục duy trì hoạt động Mạng lưới HTQT trong Bộ NN và PTNT. Các thành viên hiện tại của Mạng lưới HTQT là cán bộ của các đơn vị của Bộ NN và PTNT phụ trách các hoạt động hợp tác quốc tế và ODA. Mạng lưới này là đầu mối để phổ biến thông tin về các hiệp định quốc tế và về các chủ đề liên quan đến ODA, và là đầu mối để tiến hành các đợt tập huấn về các vấn đề được ưu tiên cao (ví dụ, chính sách của các nhà tài trợ, nhận thức về Cam kết Hà Nội về hiệu quả viện trợ, giới thiệu các cam kết quốc tế: WTO, AFTA, UPOV). Ngoài ra mạng lưới cũng đã giúp nâng cao năng lực của ISG trong việc hợp tác và phối hợp với các đơn vị của Bộ, nhất là trong việc chia sẻ thông tin. Mạng lưới này cần được mở rộng làm một trong những cơ chế hỗ trợ truyền thông theo chiều ngang trong nội bộ Bộ NN và PTNT và tăng cường năng lực của Bộ cho việc quản lý công tác truyền thông hai chiều được nâng cao (ví dụ, các blog, listserv, v.v.).

Xây dựng năng lực – Mặc dù vượt ngoài phạm vi và nguồn lực hạn chế của ISG để có thể có được một chương trình tập huấn lớn, song có ba lĩnh vực của ISG giai đoạn 2011-2015 mà Bộ NN và PTNT có thể tận dụng khả năng đóng góp. Thứ nhất là tiếp tục tổ chức các đợt tập huấn có mục tiêu đối với các thành viên của mạng lưới HTQT về các chủ đề ưu tiên và đã được các

²⁷ Đặc biệt là các bản dịch tiếng Anh của các văn bản luật, Nghị định và Nghị Quyết, v.v.

²⁸ Ví dụ, POLEX Listserv của Trung tâm nghiên cứu lâm nghiệp quốc tế (CIFOR). Lưu ý là các listservs chuyên đề không nhất thiết phải do ISG quản lý. ISG chỉ cần đồng tài trợ các listservs có quan tâm và thuộc ưu tiên của Bộ NN và PTNT và ngành NN và PTNT, và cung cấp thông tin vào các listservs đó nếu muốn cũng như tiếp nhận thông tin từ chính các listservs đó. Việc quản lý trên thực tế có thể do một đối tác có quan tâm.

bên thống nhất. Lĩnh vực thứ hai về tăng cường năng lực là thông qua việc nâng cao việc tiếp cận với kiến thức/tri thức cho các khách hàng của ISG thông qua việc tổ chức và hệ thống hóa việc học tập qua quá trình xây dựng và đối thoại chính sách, qua việc phổ biến thông tin thông qua trang web ISG, và dưới hình thức những biên bản chuyên sâu, các ấn phẩm hoặc các tài liệu khác như các video ghi lại các khóa tập huấn, các hội thảo và các bài tham luận. Lĩnh vực thứ ba là thông qua việc thúc đẩy tiếp cận với các cơ hội tập huấn và tăng cường năng lực. Việc này sẽ cần ISG hoạt động như là một ngân hàng về các cơ hội bằng việc đơn giản là cung cấp một không gian có tổ chức trên trang web để đăng tải lịch của các đợt tập huấn và các chủ đề, cùng với các liên kết và thông tin liên lạc về các bên tổ chức tập huấn.

38. Sắp xếp và tổ chức thực hiện. Đề xuất ở đây là tiếp tục duy trì Văn phòng ISG gắn liền với Vụ HTQT và dưới sự chỉ đạo của Vụ HTQT Bộ NN và PTNT; một Ban điều hành ISG chịu trách nhiệm giám sát, đặt ra các ưu tiên và phê duyệt kế hoạch công tác và ngân sách hàng năm của ISG. Cấp cao nhất là Bộ trưởng Bộ NN và PTNT, người sẽ chính thức phê chuẩn kế hoạch công tác và ngân sách hàng năm của ISG sau khi Ban điều hành nhất trí và phê duyệt. Cơ chế Quỹ ủy thác của ISG như hiện nay cũng cần được duy trì.
39. Tuy nhiên, có các đề xuất thay đổi về cách thức triển khai ISG. Những thay đổi đó là:
- Về quá trình lập ngân sách và kế hoạch của ISG – Do tính chất phức tạp của các thách thức mà Bộ NN và PTNT đang phải đối mặt, đề xuất ở đây là ISG cần có một chương trình “triển khai” với hai chu trình và mốc thời gian riêng biệt. Theo cách này, quá trình ISG có thể giữ được vị trí thích hợp xét về nhu cầu của Bộ NN và PTNT và các ưu tiên hiện tại. Chu trình thứ nhất là thực hiện các hành động trong trung hạn (sáu tháng đến 2 năm) và triển khai xác định và lên chương trình cho các hoạt động ưu tiên và có tính chiến lược mà kết quả và sản phẩm của chúng cần có một khung thời gian dài hơn để phân tích, tham vấn, tổ chức, v.v.. Hội nghị toàn thể thường niên là một trong những sản phẩm đó. Chu trình lập kế hoạch này sẽ gần giống với chu trình lập kế hoạch cho kế hoạch công tác và ngân sách hàng năm. Chu trình nữa là lập kế hoạch triển khai trong ngắn hạn (từ một đến sáu tháng) nhằm đáp ứng các nhu cầu ưu tiên và cơ hội ngày một nhiều. Chi tiết về chức năng này được trình bày trong Phụ lục V.
 - Về vấn đề điều hành ISG – cần có một Ban điều hành nhỏ gọn hơn; cơ cấu BDH hành cần được điều chỉnh gồm có các chủ thể lập kế hoạch và chính sách của Bộ NN và PTNT, và đại diện khu vực tư nhân. BDH cần có trách nhiệm đảm bảo chương trình công tác được phê duyệt là có tính khả thi với năng lực và nguồn lực của ISG. Đề xuất BDH có 9 thành viên, 5 thành viên từ Bộ NN và PTNT, và 4 thành viên không thuộc Bộ NN và PTNT²⁹. BDH không cần thiết phải tổ chức các cuộc họp như truyền thống. Nếu cần BDH có thể nhóm họp trực tuyến (ví dụ, sử dụng chương trình Skype hoặc các chương trình tương tự), thông qua họp qua truyền hình trực tuyến, hoặc thực hiện thông qua tham vấn bằng thư điện tử email. Ít nhất hai cuộc họp chính thức mỗi năm cần tổ chức (để phê duyệt kế hoạch công tác và ngân sách, đánh giá giữa năm thực hiện kế hoạch và ngân sách). Chi tiết về chức năng này được trình bày trong Phụ lục V.
 - Về quản lý ISG – Để đảm bảo sự nhanh gọn và linh hoạt trong việc thực hiện ISG, Quản lý Văn phòng ISG cần được trao quyền thực hiện kế hoạch công tác đã thống nhất và sẽ quản lý các công việc hàng ngày của Văn phòng ISG cũng như mối quan hệ của ISG với các đơn vị thuộc Bộ NN và PTNT và các đối tác quốc tế. Cần tính đến khả năng giao con dấu riêng cho Văn phòng ISG để phê duyệt các chi tiêu trong khuôn khổ kế hoạch công

²⁹ Bộ NN và PTNT: (Thứ trưởng) Bộ trưởng, Vụ HTQT, Vụ Kế hoạch, Cục Kinh tế hợp tác và PTNT, Viện Chính sách chiến lược và PTNT. Ngoài Bộ NN và PTNT: các nhà tài trợ đa phương, song phương, phi chính phủ, khu vực tư nhân

tác đã được phê duyệt. Quản lý Văn phòng ISG phải chịu trách nhiệm trước BDH về chất lượng và tiến độ thực hiện kế hoạch công tác của ISG. Giám đốc Văn phòng ISG (có thể cũng là Vụ trưởng Vụ HTQT) sẽ thực hiện việc giám sát (ví dụ, theo dõi, giám sát và chỉ đạo) để đảm bảo rằng các hoạt động của Văn phòng phù hợp với chương trình làm việc và các chính sách cũng như thủ tục hành chính của Bộ NN và PTNT.

- Về nhân sự của Văn phòng ISG – Bộ NN và PTNT cần phải cam kết đảm bảo đủ nhân lực có chất lượng cao cho Văn phòng ISG để đề xuất trong báo cáo này có tính khả thi. Những tiêu chí lựa chọn nhân sự cho Văn phòng ISG cần được xây dựng và áp dụng để đảm bảo rằng các nhân viên của Văn phòng hội đủ các kiến thức và kỹ năng, trong đó kỹ năng ngôn ngữ là điều kiện cần. Những tiêu chí này phải được vận dụng triệt để nhằm đảm bảo chất lượng nhân sự của Văn phòng. Giám đốc Văn phòng ISG và Quản lý Văn phòng ISG sẽ chịu trách nhiệm chung về việc đánh giá việc thực hiện công việc của các nhân viên. Các tiêu chí và hồ sơ của nhân viên ISG đã được xây dựng trong các giai đoạn trước. Các tài liệu này cần được rà soát lại và cập nhật cho phù hợp với tình hình mới.

40. Văn phòng ISG. Văn phòng ISG sẽ chịu trách nhiệm cung cấp các dịch vụ của ISG và thực hiện các chương trình công tác. Sẽ có 7 vị trí thường xuyên trong Văn phòng ISG, không bao gồm Giám đốc Văn phòng ISG. Các vị trí đó bao gồm: Quản lý Văn phòng ISG, chuyên gia công nghệ thông tin, Chuyên gia thông tin và truyền thông, Điều phối viên Mạng lưới, Thư ký, Kế toán, Cán bộ Chương trình cấp thấp. Xem Phụ lục IV để biết thêm chi tiết.

41. Các pha triển khai. Việc triển khai thực hiện ISG giai đoạn 2011-2015 sẽ qua 3 pha khác nhau. Các pha này không liên quan đến các chức năng và dịch vụ của ISG, mà liên quan đến việc chuyển giao từ pha hiện tại của ISG và việc xây dựng các phương pháp tiếp cận, công cụ và năng lực mới trong Văn phòng ISG và chuẩn bị cho việc thể chế hóa để lồng ghép ISG vào Bộ. Các pha đó bao gồm:

- Pha chuyển giao năm 2010 – Trong năm 2010, Văn phòng ISG như hiện nay cần được tăng cường, các nhân tố mới đề xuất cho giai đoạn 2011 – 2015 cần được lồng ghép càng nhiều càng tốt. Cụ thể, (i) Quản lý mới của Văn phòng ISG, dày dặn kinh nghiệm với các cơ quan của Chính phủ, cần được tuyển dụng và thực hiện việc chuẩn bị cho pha 2011-2015³⁰; (ii) Điều phối viên lâm thời sẽ tiếp tục thúc đẩy và điều phối các hoạt động hàng ngày của Văn phòng ISG, dưới sự chỉ đạo của Quản lý mới của Văn phòng; (iii) Do điều phối viên mạng lưới HTQT đã nghỉ việc, Thư ký có thể đảm nhiệm thêm trách nhiệm thúc đẩy hoạt động của mạng lưới; (iv) Kế toán sẽ đảm nhiệm thêm trách nhiệm hỗ trợ về hậu cần cho các cuộc họp và tập huấn, v.v; và (v) Tình nguyện viên hỗ trợ công tác truyền thông sẽ bắt đầu xây dựng khuôn khổ các ý tưởng cho việc quản lý các bên liên quan, nâng cấp các hệ thống công nghệ thông tin và tăng cường các phương pháp tiếp cận.
- Pha Tổ chức, phát triển và xây dựng năng lực 2011-2013 – Như đã đề cập trên đây, cần có một khoản hỗ trợ kỹ thuật để đi theo và phát triển các phương pháp tiếp cận mới. (Các) khoản tài trợ không hoàn lại cần đảm bảo trong giai đoạn khởi động từ 18 tháng đến 24 tháng và với điều kiện có đủ nhân sự có chất lượng cho Văn phòng ISG. (Các) khoản tài trợ không hoàn lại sẽ cung cấp: (i) hỗ trợ kỹ thuật và tập huấn cho việc xây dựng và triển khai các hoạt động quản lý các bên tham gia và hoạt động mạng lưới và (ii) hỗ trợ kỹ thuật, tập huấn, trang thiết bị công nghệ thông tin, và phần mềm bản quyền cho các hoạt động thông tin và truyền thông. Tốt nhất, các khoản tài trợ không hoàn lại nên vận động nguồn chuyên gia người bản

³⁰ Bộ NN và PTNT cần xem xét khả năng giao nhiệm vụ cho một Phó Vụ trưởng Vụ HTQT là Quản lý của Văn phòng ISG trong năm 2010 hoặc giao kiêm nhiệm một cán bộ có kinh nghiệm và năng động từ một Cục/Vụ khác của Bộ.

địa từ trong nước. Hầu hết các đợt tập huấn và tăng cường năng lực là tại chỗ (vừa học vừa làm) với sự hỗ trợ kỹ thuật của chuyên gia.

- Pha thích ứng và thể chế hóa tổ chức 2014-2015 – Trong thời kỳ này, các năng lực và công cụ mới sẽ điều chỉnh và làm cho phù hợp với tình hình tổ chức thể chế của Bộ NN và PTNT, dựa trên những kinh nghiệm và quá trình học hỏi. Vào năm 2014 các chi phí định kỳ cho việc vận hành Văn phòng ISG sẽ thuộc trách nhiệm của Bộ NN và PTNT và đến năm 2015 sẽ có ít nhất 90% các hoạt động do Bộ NN và PTNT đầu tư. Trong suốt quá trình, trách nhiệm của BDH là đảm bảo bền vững các khoản đầu tư cho việc xây dựng các năng lực mới trong ISG, ví dụ, ngày từ đầu việc thiết kế và khối lượng các khoản đầu tư cần cân nhắc các nhu cầu để các khoản chi tiêu đó sẽ do Bộ NN và PTNT thực hiện và lấy từ ngân sách của Bộ cho giai đoạn sau năm 2015.

42. Các chi phí. Cần thực hiện thêm một số công việc chuẩn bị để chi tiết hóa các khoản chi phí. Tuy nhiên, theo đề xuất của báo cáo này, có thể dự tính các khoản mục chi phí của Văn phòng ISG và các chi phí vận hành sẽ cao hơn các khoản chi phí hiện nay (vào khoảng 25% đến 33%) do yêu cầu tuyển dụng các nhân viên có chất lượng cao, nhất là chuyên gia về công nghệ thông tin và Quản lý, tăng chi phí cho việc thu hút thêm sự tham gia của các chủ thể mới, thuê dịch vụ máy chủ trang web, lạm phát. Ban đầu dự kiến ngân sách cho quá trình lập kế hoạch mỗi năm là \$200,000/năm. Ngoài ra còn có các khoản tài trợ không hoàn lại về hỗ trợ kỹ thuật. Chi phí của hỗ trợ kỹ thuật, trang thiết bị công nghệ thông tin và các phần mềm bản quyền dự tính vào khoảng \$250,000 đến \$375,000, tùy thuộc vào khung thời gian (18 tháng hay 24 tháng) và tùy thuộc vào nguồn hỗ trợ kỹ thuật (tư vấn riêng độc lập hay các công ty tư vấn). Xem phụ lục VI

43. Các vấn đề. Cần xem xét các vấn đề sau đây để đảm bảo tính khả thi của đề xuất nêu trong báo cáo này:

- Điều căn bản là phải đảm bảo đủ nguồn nhân lực có chất lượng cao, cũng như những chính sách khích lệ phù hợp (không phải tất cả là tài chính) để đảm bảo khả năng tuyển dụng và duy trì đội ngũ nhân viên.
- Để đảm bảo tính linh hoạt trong việc thực hiện các chức năng của quá trình ISG, cần kiểm soát về công việc (thay vì kiểm soát về tài chính) đối với việc thực hiện các chức năng và kế hoạch công tác của ISG, cũng như tiếp tục duy trì cơ chế quỹ ủy thác linh hoạt cho các hoạt động.
- Sự cam kết cấp cao từ phía Bộ NN và PTNT sẽ đảm bảo có được sự cam kết cấp cao từ phía các chủ thể nông cốt.
- Ngân sách ban đầu từ Bộ NN và PTNT hỗ trợ kích hoạt các hoạt động, tạo đà cho việc huy động thêm các nguồn lực bên ngoài cho các hoạt động của ISG.
- Cơ chế điều hành nhằm đảm bảo trọng tâm và tính phù hợp của quá trình ISG, để duy trì các nỗ lực tăng cường chất lượng các kết quả hoạt động.
- Sắp xếp tổ chức thực hiện để đảm bảo tính trách nhiệm của Văn phòng ISG trong việc triển khai thực hiện kế hoạch công tác cũng như chất lượng các sản phẩm và kết quả của ISG.
- Để đi theo định hướng này, năng lực của nhân viên Văn phòng ISG cần được nâng cấp trong năm 2010, và chương trình làm việc của ISG trong năm 2010 cần lồng ghép, càng nhiều càng tốt, các thành tố trong phương pháp tiếp cận cho giai đoạn 2011 – 2015.
- Việc chuẩn bị chi tiết kế hoạch cho giai đoạn 2011 – 2015 của quá trình ISG cần xây dựng một chiến lược (lộ trình) cho việc kết thúc và chuyển giao và lồng ghép các phương pháp tiếp cận, các công cụ và năng lực mới của ISG vào tổ chức bộ máy của Bộ NN và PTNT, để sau giai đoạn thiết kế 2011 – 2015 sẽ không cần thiết phải gia hạn ISG.
- Phương pháp tiếp cận đề xuất trong báo cáo này thể hiện yêu cầu cần minh bạch hơn nữa trong việc phổ biến và trao đổi thông tin, nhất là cho công chúng và các tổ chức dân sự. Bộ

NN và PTNT cần xem xét xây dựng một chính sách về những tài liệu nào là những tài liệu có thể thông tin cho công chúng và tài liệu nào là mật nhằm thúc đẩy công tác truyền thông, trao đổi thông tin, và hoạt động mạng lưới và tránh những vấn đề nảy sinh từ việc hiểu sai hay hiểu mơ hồ.

VI. Các rủi ro tiềm tàng và biện pháp giảm thiểu

Rủi ro	Các biện pháp giảm thiểu rủi ro	Đánh giá mức độ rủi ro với biện pháp giảm thiểu
Không có cam kết cấp cao của Bộ NN và PTNT cũng như của các chủ thể nòng cốt	Bộ trưởng Bộ NN và PTNT cần thông tin đến các đối tác nòng cốt về những mối quan tâm của Bộ trong việc tăng cường quá trình xây dựng và đối thoại chính sách và tầm quan trọng của ISG với chức năng và phương tiện để thực hiện mối quan tâm đó; tham gia vào Hội nghị toàn thể thường niên; và sử dụng quá trình ISG để đối thoại cấp cao về chính sách và ưu tiên với các đối tác nước ngoài.	Thấp
Không có đủ nhân lực và/hoặc không có nhân lực chất lượng cao và/hoặc không thể tuyển được nhân sự có chất lượng cao	Bộ NN và PTNT cử các cán bộ có năng lực của Bộ để đảm nhiệm các vị trí trong Văn phòng ISG ở khả năng có thể, tạo một môi trường làm việc ổn định cùng với các hình thức khích lệ khác (ví dụ, đảm bảo thực hiện tốt công việc tại ISG được xem như một tiêu chí và cơ hội thăng tiến); xây dựng và áp dụng các tiêu chí có mục tiêu nhằm đảm bảo tuyển được nhân sự có chất lượng; sử dụng định mức chi tiêu cao nhất có thể của Chính phủ để tuyển chọn tư vấn.	Vừa phải
Phức tạp về mặt thể chế và chi phí giao dịch cao trong giai đoạn khởi động dẫn đến thiếu động lực và thất bại trong việc thực hiện các mục tiêu	Tài trợ không hoàn lại để hỗ trợ kỹ thuật cho việc kích hoạt pha khởi động; BĐH đảm bảo kế hoạch công tác có trọng tâm và có tính chiến lược; chiến lược quản lý các bên tham gia hiệu quả sẽ đảm bảo và duy trì sự cần thiết đối với ISG và các dịch vụ của ISG.	Vừa phải
Bộ NN và PTNT không thể huy động tài trợ không hoàn lại của các nhà tài trợ cho khoản hỗ trợ kỹ thuật	Bộ trưởng Bộ NN và PTNT khuyến nghị các đối tác nòng cốt về mối quan tâm của Bộ trong việc tăng cường quá trình xây dựng và đối thoại chính sách và tầm quan trọng của ISG với chức năng và phương tiện để thực hiện mối quan tâm đó; Tuyển dụng Quản lý mới cho Văn phòng ISG trong năm 2010 để triển khai công tác chuẩn bị.	Vừa phải
Bộ NN và PTNT không thể thể chế hóa các công cụ thể hệ mới.	Cần chuẩn bị chi tiết cho một chiến lược (lộ trình) cho việc kết thúc và chuyển giao và lồng ghép các phương pháp tiếp cận, các công cụ và năng lực mới của ISG vào tổ chức bộ máy của Bộ NN và PTNT; BĐH theo dõi việc thiết kế và các khoản đầu tư khả thi để Bộ NN và PTNT duy trì hoạt động ISG; hoàn thành quá trình ISG (hoặc gần như vậy) bằng ngân sách của Bộ NN và PTNT vào năm cuối (2015).	Vừa phải
Đánh giá mức độ rủi ro tổng thể		Vừa phải

VII. Các bước triển khai tiếp theo

Xem Phụ lục V.

Phụ lục I

Bản đề cương chức năng nhiệm vụ

Đánh giá quá trình ISG giai đoạn 2006 - 2010 và xây dựng cơ chế điều phối và phương thức viện trợ mới cho ISG giai đoạn 2011 – 2015 cho ngành NN và PTNT.

A. Bối cảnh

1. Chương trình Hỗ trợ Quốc tế (ISG) của Bộ NN và PTNT được thành lập vào năm 1997 theo Quyết định số No 541 NN/TCCB-QĐ ngày 9 tháng 4 năm 1997 của Bộ trưởng Bộ NN và PTNT là một cơ chế nhằm hình thành và tăng cường hiệu quả và hiệu suất trong quá trình HTQT giữa Bộ NN và PTNT với cộng đồng các nhà tài trợ, các tổ chức phi chính phủ. Mục tiêu bao trùm của ISG đã được điều chỉnh vào năm 2005 nhằm cập nhật thêm bối cảnh mới của ngành, nhất là trong việc hỗ trợ Bộ NN và PTNT thực hiện Kế hoạch 5 năm 2006 - 2010: (i) tăng cường vai trò làm chủ và năng lực của Bộ NN và PTNT trong việc xây dựng các mối quan hệ đối tác nhằm sử dụng hiệu quả và hiệu suất nguồn vốn ODA theo tinh thần và các nguyên tắc đã nêu ra trong Cam kết Hà Nội về Hiệu quả viện trợ, và tăng cường năng lực của Bộ NN và PTNT nhằm thu hút và điều phối nguồn vốn FDI nhằm hỗ trợ thực hiện các nguyên tắc và mục tiêu phát triển của Việt Nam. (ii) để đạt được mục tiêu và sứ mệnh của ISG, ISG có 5 lĩnh vực hoạt động chính: 3 lĩnh vực nòng cốt: diễn đàn đối thoại chính sách, điều phối các nhà tài trợ và FDI, và thu thập và phổ biến thông tin, và 2 lĩnh vực bổ trợ: các quá trình quản lý và tăng cường năng lực; và theo dõi và đánh giá.

2. Để hỗ trợ Bộ NN và PTNT và các nhà tài trợ quốc tế trong quá trình điều phối ODA và đối thoại chính sách, ISG: - đã hỗ trợ Chiến lược Phát triển Nông thôn, một nhóm công tác chuyên đề (TAG) được thành lập nhằm hỗ trợ chiến lược. - hỗ trợ việc thực hiện Chiến lược toàn diện về tăng trưởng và xóa đói giảm nghèo (CPRGS) trong NN và PTNT. và - tổ chức hội nghị toàn thể thường niên ISG.

3. Hiện tại có 4 đối tác trong Bộ NN và PTNT đang hoạt động: Đối tác Chương trình Hỗ trợ ngành Lâm nghiệp (FSSP), Đối tác nước sạch và vệ sinh nông thôn (RWSS), Đối tác phòng chống cúm gia cầm và cúm ở người (PAHI) và Đối tác Giảm nhẹ thiên tai (NDMP). Các đối tác hiện đang hoạt động theo hình thức hỗ trợ công tác điều phối và hỗ trợ các Cục/Vụ liên quan của Bộ NN và PTNT. Trong quá trình làm việc, các đối tác đã có những đóng góp hiệu quả cho ngành NN và PTNT. ISG hiện đang phối hợp chặt chẽ với các đối tác này nhằm chia sẻ nguồn lực, thông tin và kinh nghiệm cũng như trong tất cả các bước của chu trình dự án.

4. Theo Quyết định số No. 2153/TTg-QHQT ngày 30 tháng 12 năm 2005, Chính phủ đã gia hạn hoạt động của Quỹ ủy thác ISG đến hết năm 2010 (trong đó có 4 nhà tài trợ nòng cốt tham gia đó là: Úc, Hà Lan, Thụy sỹ và Thụy điển) và Bộ NN và PTNT cũng đã quyết định hỗ trợ tiền vốn đối ứng thực hiện kế hoạch 2006 - 2010. Trong năm tới 2010, ISG sẽ kết thúc kế hoạch công tác 5 năm như đã đề cập trên đây. Trong bối cảnh – hiện có xu hướng giảm ODA, nguồn vốn ODA đang thay đổi theo hướng có lựa chọn, hiệu quả và hiệu suất. Tất nhiên, phương thức tài trợ ODA cũng sẽ thay đổi – Việt nam trở thành thành viên chính thức của WTO. – Sau kế hoạch 5 năm của Bộ NN và PTNT giai đoạn 2006 - 2011, tầm nhìn của Bộ NN và PTNT sẽ thay đổi; Bộ NN và PTNT trở thành mô hình Bộ quản lý vĩ mô, tập trung vào việc xây dựng chính sách và quản lý nhà nước. Các nhiệm vụ công tác cụ thể sẽ được phân cấp cho các cấp chính quyền địa phương. Đoàn đánh giá cần theo sát tầm nhìn mới và cách tiếp cận của Bộ NN và PTNT. – Tất cả đối tác sẽ kết thúc vào cuối năm 2010, riêng đối tác GNTT kết thúc vào tháng 6 năm 2009. Trong tương lai, đối tác ngành NN và PTNT sẽ được tăng cường và mở rộng, có thêm sự tham gia của các chủ thể mới, ví dụ, khu vực tư nhân, các tổ chức dân sự, doanh nghiệp, v.v. Ngoài ra, các nhà tài trợ truyền thống cũng sẽ thay đổi. Các nhà tài trợ yêu cầu ISG phải thay đổi phương thức hoạt động nếu muốn tiếp tục hoạt động sau năm 2010. Để thực hiện điều này, một hoạt động rất quan trọng phải được thực hiện trong nửa sau của năm 2009 đó là rà soát, đánh giá và điều chỉnh kiện toàn Văn phòng ISG trong giai đoạn 2006 - 2010.

5. Trên tinh thần đó, bản đề cương chức năng nhiệm vụ này được thiết kế để huy động một tư vấn quốc tế và một hoặc hai tư vấn trong nước hoặc một nhóm tư vấn hay một công ty tư vấn nhằm hỗ trợ Ban điều hành ISG và Văn phòng ISG đánh giá kết quả hoạt động của ISG giai đoạn 2006 - 2010.

B. Các mục tiêu

6. Mục tiêu toàn diện của đoàn đánh giá là xây dựng một cơ chế điều phối và phương thức viện trợ mới của ISG (bao gồm khuôn khổ hợp tác với các đối tác) trong giai đoạn 2011 – 2015 cho ngành NN và PTNT trong bối cảnh mới. Và trong thời gian tới, vai trò của ISG cần được tăng cường để trở thành một đối tác đi đầu của Bộ NN và PTNT.

7. Các mục tiêu cụ thể là:

- Rà soát và phân tích hoạt động của ISG giai đoạn 2006 – 2010 nhằm xác định những thành bại cũng như sự ảnh hưởng/tác động và đóng góp của ISG cho ngành NN và PTNT, và đưa ra những bình luận/khuyến nghị phù hợp cho việc củng cố và phát triển quá trình ISG trong giai đoạn mới;
- Rà soát mối quan hệ và quá trình điều phối giữa ISG và các đối tác của ngành NN và PTNT; và
- Đề xuất một cơ chế điều phối và phương thức viện trợ mới của ISG (trong đó bao gồm khuôn khổ hợp tác với các đối tác) trong giai đoạn 2011 - 2015, và xây dựng một kế hoạch công tác mới) phù hợp với bối cảnh mới và các yêu cầu mới của ngành NN và PTNT.

C. Phạm vi công việc

8. Một tư vấn quốc tế sẽ được tuyển dụng trong thời gian từ 2 đến 3 tuần làm việc. Tư vấn quốc tế, phối hợp với Văn phòng ISG và Vụ HTQT-Bộ NN và PTNT sẽ:

1. Tiến hành nghiên cứu các tài liệu quan trọng của ISG;
2. Thảo luận với các cán bộ của Bộ NN và PTNT, các đại sứ, nhóm 4 nhà tài trợ nòng cốt, các thành viên của BDH ISG, các đối tác ngành, Văn phòng ISG, các TAG và các đại diện khác (các cuộc họp sẽ do Văn phòng ISG và tư vấn trong nước phối hợp tổ chức);
3. Dự thảo báo cáo đánh giá quá trình ISG process giai đoạn 2006 - 2010;
4. Dự thảo tài liệu hình thành ý tưởng phát triển ISG để cung cấp cho các thành viên chủ chốt của ISG một tầm nhìn, những ưu tiên, chiến lược nhằm chi tiết hóa việc tổ chức sắp xếp thực hiện, và xây dựng ngân sách mới cho cơ chế điều phối và phương thức viện trợ mới của ISG (trong đó có khuôn khổ hợp tác với các đối tác ngành) cho ngành NN và PTNT trong giai đoạn 2011 - 2015, làm cơ sở cho các thảo luận tiếp theo; và
5. Bản kế hoạch công tác mới cũng sẽ bao gồm các chương trình đào tạo phù hợp cho cán bộ của ISG nhằm tăng cường năng lực để hỗ trợ cho cộng đồng các chủ thể của ISG.

9. Một hoặc hai tư vấn trong nước sẽ được tuyển dụng trong thời gian từ 3 đến 4 tuần làm việc, đối với mỗi tư vấn. Các tư vấn trong nước, phối hợp với Văn phòng ISG, Vụ HTQT- Bộ NN và PTNT sẽ:

1. Hỗ trợ tư vấn quốc tế trong tất cả các công việc và cuộc họp với các cán bộ của Bộ NN và PTNT, các đại sứ, nhóm 4 nhà tài trợ nòng cốt, các thành viên của BDH ISG, các đối tác ngành, Văn phòng ISG, các TAG và các chủ thể khác, trong đó bao gồm việc phiên dịch và giới thiệu nhiệm vụ của đoàn đánh giá. Có thể sẽ có một số công việc liên quan đến biên dịch tài liệu;
2. Cung cấp các tài liệu cần thiết cho đoàn đánh giá; và
3. Đưa ra những khuyến nghị/gợi ý cho các bản dự thảo báo cáo đánh giá ISG giai đoạn 2006 - 2010 và cơ chế điều phối và phương thức viện trợ mới của ISG giai đoạn 2011 - 2015, trong đó bao gồm kế hoạch công tác mới do tư vấn quốc tế xây dựng.

D. Sản phẩm của đoàn tư vấn

10. Đoàn đánh giá sẽ phải hoàn thiện các sản phẩm sau, xem đó là kết quả của đoàn:

1. Báo cáo đánh giá hoạt động quá trình ISG giai đoạn 2006 - 2010 (tiếng Anh và tiếng Việt), bao gồm các khuyến nghị/gợi ý đã nêu trong mục tiêu thứ nhất của đoàn đánh giá; và
2. bản đề xuất một cơ chế điều phối và phương thức viện trợ mới cho ISG giai đoạn 2011 - 2015, trong đó bao gồm một kế hoạch công tác mới. Các chỉ số giám sát và đánh giá cần được đặt ra trong bản kế hoạch công tác.

E. Cơ chế báo cáo

13. Tư vấn quốc tế với sự hỗ trợ của các tư vấn trong nước sẽ báo cáo trực tiếp với Vụ trưởng Vụ HTQT – Giám đốc Văn phòng ISG, 4 nhà tài trợ nòng cốt cũng như các thành viên của BDH ISG. Việc báo cáo phải được thể hiện dưới hình thức bài trình bày trên PowerPoint (bằng cả tiếng Việt và tiếng Anh), với cấu trúc báo cáo dự kiến sau:

- Bối cảnh;
- Những quan sát và những vấn đề thu nhận từ quá trình tham vấn với các chủ thể trong nước và quốc tế của ISG;
- Những quan sát và những vấn đề thu nhận từ việc đánh giá hoạt động của ISG giai đoạn 2006 - 2010;

- Những phát hiện mới của đoàn đánh giá về cơ chế điều phối và phương thức viện trợ mới của ISG giai đoạn 2011 - 2015, trong đó có kế hoạch công tác mới; và
- Các khuyến nghị của đoàn đánh giá cho Chính phủ Việt Nam.

14. Việc báo cáo phải được thực hiện ngay sau khi đoàn hoàn thiện các sản phẩm theo yêu cầu và trình bày tại một cuộc họp và/hoặc một hội thảo tham vấn sẽ do Văn phòng ISG tổ chức vào thời điểm thích hợp, nhưng trong vòng 2 tuần ngay sau khi hoàn thành nhiệm vụ.

F. Tổ chức thực hiện

15. Vụ HTQT sẽ chỉ đạo việc thực hiện công tác đánh giá. Văn phòng ISG sẽ hỗ trợ phí tư vấn cho tư vấn trong nước và phối hợp với các tư vấn trong quá trình thực hiện đánh giá. Văn phòng ISG cũng sẽ đảm bảo các công tác hậu cần, ví dụ như cung cấp các tài liệu quan trọng, tổ chức các cuộc họp, biên dịch các tài liệu liên quan phục vụ đoàn. Văn phòng làm việc, điện thoại, internet, máy phôtô và máy fax sẽ do Văn phòng ISG cung cấp. Các tư vấn cần có máy tính riêng.

G. Lịch trình công tác

16. Tư vấn quốc tế sẽ lên kế hoạch triển khai với sự hỗ trợ của tư vấn trong nước ngay sau khi được ký kết hợp đồng tuyển dụng. Kế hoạch thực hiện cần được chuyển đến Văn phòng ISG để bố trí các công việc tổ chức và hậu cần.

Các tài liệu quan trọng:

- (i) Báo cáo đánh giá hoạt động ISG 2003-5 (ISG), và tất cả các đánh giá (đánh giá lần đầu)
- (ii) Phương thức tiếp cận của các nhà tài trợ/chiến lược hợp tác của các nhà tài trợ (WB, ADB, DANIDA, SIDA, SDC, AusAID, Hà lan)
- (iii) Các báo cáo cập nhật gần nhất của Hội nghị Nhóm tư vấn các nhà tài trợ cho Việt Nam, báo cáo của các đối tác
- (iv) Báo cáo đánh giá 15 năm thực hiện ODA và các báo cáo của ngành NN và PTNT
- (v) Các kế hoạch 5 năm mới 2011-15
- (vi) Dự thảo chiến lược phát triển nông thôn (10 năm)

Các cuộc họp quan trọng:

- (i) Vụ HTQG Bộ NN và PTNT, Vụ Kế hoạch, Cục kinh tế hợp tác và PTNT, Vụ Tài chính, Viện Chính sách chiến lược NN và PTNT, Trung tâm khuyến nông quốc gia, Cục Trồng trọt, Cục Chăn nuôi và Cục Lâm nghiệp;
- (ii) 3 Tổng Cục Thủy sản, Lâm nghiệp và Thủy lợi
- (iii) Các Bộ ngành của Chính phủ – Vụ Kinh tế đối ngoại – Bộ KHĐT, ISGE của Bộ TNMT, ISG của Bộ LĐTĐ, Vụ quản lý nợ - Bộ tài chính
- (iv) Các nhà tài trợ nòng cốt – Úc, Thụy điển, Hà Lan, Thụy sỹ
- (v) DANIDA, WB, JICA, ADB, IFAD và các tổ chức phi chính phủ (CARE, Plan, NGO Resource Centre, OXFAM HK và GB)
- (vi) Khu vực tư nhân – Phòng hợp tác thủy sản, Tổng công ty chè, TCT cà phê, TCT lương thực, TCT tiêu, TCT lâm nghiệp, và các doanh nghiệp vừa và nhỏ

Phụ lục II
Chương trình công tác và danh sách những người đã gặp

Thời gian	Các đơn vị	Ghi chú
Ngày 26 tháng 11 (Thứ năm)	Họp với Ban thư ký ISG	206 - 208, A8 10 Nguyen Cong Hoan, HN ĐT: 37711736
Ngày 27 tháng 11 (Thứ Sáu)	* 8h30 - 11h30: Làm việc với IFAD	
	* 14h00 - 16h00: Họp Tổ công tác: Thành viên tổ công tác (đại diện các Cục Vụ Bộ NN & PTNT) Lãnh đạo một số Cục Vụ liên quan Nhóm tư vấn	Chủ trì: TS Lê Văn Minh Phòng 101, B6, Bộ NN & PTNT Số 2 Ngọc Hà, HN
Ngày 30 Tháng 11 (Thứ hai)	* 9 h00 - 10h15: Làm việc với AusAID - Đại sứ quán Australia	Nguyễn Quốc Việt Quản lý Chương trình cấp cao NN&PTN 8 Đào Tấn Street - Hà Nội ĐT:38317755 (máy lẻ 180)
	10h30 - 12h00 Làm việc với SIDA (Họp tác phát triển, Đại sứ quán Thụy Điển)	Johanna Palmberg Bí thư thứ nhất 2 Núi Trúc - Hà Nội ĐT: 372 60 400
	* 13 h30 - 16h30 Làm việc với ISG, đánh giá SWOT	206-208, A8 10 Nguyễn Công Hoan, HN ĐT: 37711736
Ngày 1 tháng 12 (Thứ ba)	* 8h30 - 10h30 Làm việc với Ngân hàng Thế giới (WB)	TS Nguyễn Thế Dũng Operation Officer, Phát triển nông thôn 63 Lý Thái Tổ, Hà Nội ĐT: 3934-6600 (máy lẻ 246) / 0913223945
	* 13h30 - 15h00 Làm việc với JICA (Nông nghiệp và Phát triển nông thôn)	Ông Karimata Shigeo Chuyên gia JICA A9-403, Bộ NN & PTNT Số 2, Ngọc Hà, ĐT: 37336148 / 0904721853
	* 15h30 - 16h30 Làm việc với CARE (CARE International tại Việt Nam)	Ông Peter Newsum Giám đốc Quốc gia Ông Nguyễn Văn Anh Quản lý Chương trình cao cấp 86 Xuân Diệu, Tây Hồ ĐT: 37161930 / 0912398028
02 tháng 12 (Thứ tư)	* 10 h30 -11h30 Làm việc với OXFARM HK	Ông Bryn Tucknott Cô vấn Thị trường & Sinh kế Bà Văn Thị Minh Châu Điều phối viên, Chương trình sinh kế 22 Lê Đại Hành, Hà Nội ĐT: 39454406 / 01676105427
	* 13h30 - 15h00 Làm việc với FSSP (Đối tác Hỗ trợ ngành Lâm nghiệp)	Bà Nguyễn Tường Vân Phó Giám đốc Tầng 3, Tòa nhà A8, 10 Nguyễn Công Hoan ĐT: 37629412
	* 15h30 - 17h00 Làm việc với RWSSP (Đối tác cấp nước và vệ sinh môi trường NT)	Ông Nguyễn Danh Soạn Quản lý Bà Phạm Bích Ngọc Cán bộ Thông tin, Kế hoạch & đánh giá 10 Nguyễn Công Hoan

Ngày 03 tháng 12 (Thứ năm)	* 10h15 - 11h00 Làm việc với CIDA	Bà Vân Sơn Cán bộ chương trình 31 Hùng Vương ĐT: 0903463792
	* 13h30 - 15h00 Làm việc với Cục Quản lý nợ, Bộ Tài chính	Bà Lê 29 Trần Hưng Đạo Bộ Tài chính ĐT: 22202828 (3039) / 0904277674
04 tháng 12 (Thứ Sáu)	* 9h15 - 10h15 Làm việc với các Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ và vừa Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (VARISME)	Ông Lê Khắc Triết 112-113, tầng 5, ngõ 109, Truong Chinh, Hà Nội ĐT: 0912323868 / 8688912
	* 11h00 - 12h00 Làm việc với ADB (Ngân hàng Phát triển châu Á)	Ông Ennis Ellingson Chuyên gia cao cấp Quản lý tài nguyên thiên nhiên 701-706, Sun Red River Building 23 Phan Chu Trinh ĐT: 39331374 (121)
	* 14h00 - 15h30 Làm việc với Tổng công ty Chè	Ông Nguyễn Hữu Tài Phó Tổng Giám đốc 92 Võ Thị Sáu, Hà Nội ĐT: 0913217706 / 36227029
	* 16h00 - 17h00 Làm việc với FAO (Trưởng đại diện FAO tại Việt Nam)	Ông Andrew Speedy Nguyễn Gia Thiệu ĐT: 39424208
Ngày 05-06 tháng 12	Viết báo cáo	
07 tháng 12 (Thứ hai)	* 8h00 - 9h30 Làm việc với Việt Nam Hiệp hội Cà phê-Cà cao	Ông Phan Hữu Đệ Tổng thư ký 5 Ông Ích Khiêm, Hà Nội. ĐT: 0912101486 / 37336520
	* 10h00 - 11h30 Làm việc với Hiệp hội Thủy sản (VASEP)	TS Nguyễn Hữu Dũng Phó Chủ tịch Thường trực 10 Nguyễn Công Hoan, ĐT: 37715055 / 37715318
	* 13h45 - 15h00 Làm việc với ISGE	Ông Ngân Ngọc Vy Điều phối viên Phòng 215, Tầng 2, Toà nhà A, Bộ TN & MT , 83 Nguyễn Chí Thanh 37735510 / 0982007696
	* 15 h30 - 16h30 Làm việc với Trung tâm INGOS	Ông Marko Lovrekovic Đồng Giám đốc quản lý Bà Phan Thu Hà Điều phối viên mạng lưới NGO Resource Centre 218 Đội Cấn, Hà Nội - Khách sạn La Thành ĐT: 38328570 / 0912174879
	* 17h00 - 18h00 Làm việc với PAHI (Đối tác cúm gia cầm và cúm ở người)	Ông David Payne Chuyên gia Quan hệ đối tác và Điều phối ĐT: 0903248360 Bà Đào Thu Trang Quản lý ĐT: 0912361978
8 tháng 12 (Thứ ba)	* 09 h00 - 10h00 Làm việc với SDC (Cơ quan Hợp tác và Phát triển Thụy Sĩ)	TS Pascal Raess Phó Giám đốc Quốc gia Bí thư thứ nhất Đại sứ quán Thụy Sĩ TS Hoàng My Lan Cán bộ Chương trình cao cấp 16th Floor, Hà Nội Central Office Building 44B, Lý Thường Kiệt ĐT: +84 4 39346627

	* 10 h30 - 11h30 Làm việc với IPSARD	TS Đặng Kim Sơn Tổng giám đốc 6 Nguyễn Công Trứ
	16h00 – 17h00 16h00 - 17h00 Làm việc với Vụ Kế hoạch Bộ NN & PTNT	Ông Nguyễn Văn Hà Phó Vụ trưởng A10, Bộ NN & PTNT, 2 Ngọc Hà
9 tháng 12 (Thứ tư)	*1400 – 1700 Làm việc với Vụ Hợp tác Quốc tế (ICD)	Ông Lương Thế Phiệt Vụ trưởng Ông Hoan Chuyên viên A10, 2 Ngọc Hà
10 tháng 12 (Thứ năm)	*17h00 – 18h00 Họp với Bộ NN & PTNT	TS Bùi Bá Bồng Thủ trưởng Bộ NN&PTNT Ông Lương Thế Phiệt Vụ trưởng Vụ HTQT Ông Hoan Chuyên viên A10, 2 Ngọc Hà
11 tháng 12 (Thứ Sáu)	* 08h30 – 11h30 Hội thảo đánh giá ISG Các nhà tài trợ chính Các thành viên Ban điều hành Các thành viên Tổ công tác	Chủ trì: ông Lương Thế Phiệt Vụ trưởng Vụ HTQT 101, B6, 2 Ngọc Hà
14 tháng 12 (Monday) (Thứ hai)	* 14h00 – 15h00 Họp với Cục Hợp tác xã và Phát triển nông thôn	Ông Tăng Minh Lộc Quyền Cục trưởng 2 Ngọc Hà, Tp. 0913255203/44591204
Time	Units	Note

Phụ lục III
Đánh giá ISG
Phân tích các bên tham gia

Điểm mạnh, điểm yếu của ISG
Và vai trò kỳ vọng trong tương lai

Bối cảnh

1. Trong các ngày từ 26 tháng 11 đến ngày 8 tháng 12, các tư vấn đã tiến hành 23 cuộc phỏng vấn với các chủ thể của ISG và tiến hành nghiên cứu các tài liệu quan trọng của ISG, cơ sở của tài liệu trình bày trên đây. Các chủ thể được phỏng vấn bao gồm các Cục/Vụ và đối tác của Bộ NN và PTNT, Bộ tài chính, KHĐT và nhà tài trợ (đa phương, song phương, các tổ chức phi chính phủ và Liên hợp quốc), khu vực tư nhân và giới học thuật. Một cuộc họp với nhóm chuyên trách của Bộ NN và PTNT đã được tổ chức ngày 27 tháng 11 để định hướng công việc của các tư vấn.

Các phát hiện

2. Quá trình ISG được nhiều chủ thể biết đến và đánh giá tốt. Những giá trị của ISG trong quá khứ và tính hữu ích tiềm tàng của nó được xem là lý do cho việc tiếp tục phát triển ISG. Một nhân tố quan trọng đối với lợi ích do ISG mang lại là quá trình này được lãnh đạo Bộ NN và PTNT và các nhà tài trợ ủng hộ, thông qua những cam kết được thể hiện rất rõ bằng việc tham gia trực tiếp vào các diễn đàn đối thoại chính sách và chia sẻ thông tin, đó là Hội nghị toàn thể thường niên. Đối với giai đoạn 2011-2015, ISG về tiềm năng được xem là công cụ có giá trị cao đóng góp vào việc giải quyết các vấn đề quan trọng để thực hiện Nghị quyết 26 về nông nghiệp, nông dân và nông thôn (Tam Nông), các cải cách thể chế của Bộ NN và PTNT, và chương trình nghị sự của Chính phủ về XĐGN và BDKH.
3. Bộ NN và PTNT, khi sử dụng ISG, đã xây dựng thành công một thể hệ đầu tiên các cơ chế và công cụ điều phối các nhà tài trợ, các cơ chế và công cụ đó đã và đang được lồng ghép và thể chế hóa trong cơ cấu tổ chức của Bộ NN và PTNT, trong năng lực và trong các quy định của Bộ. Những định hướng hợp tác và liên kết với nhà tài trợ hiện tại đã được quy định thành văn bản (ví dụ, Quyết định về Huy động và sử dụng ODA) và các hệ thống đã được đưa vào sử dụng để thực hiện việc theo dõi (ví dụ, CSDL ODA và FDI của Vụ HTQT, và các quy trình của Bộ NN và PTNT đối với việc điều phối sử dụng nguồn viện trợ nước ngoài, các Ban quản lý Trung ương các dự án của Bộ NN và PTNT, các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT với những cơ chế điều phối riêng và các đối tác). Do đó, một mặt, các bước tiếp theo yêu cầu ở đây là Bộ NN và PTNT cần tăng cường và củng cố các cơ chế nội tại hiện có của Bộ.
4. Từ một phương diện khác, bộ công cụ hiện nay chưa bao gồm các nhu cầu đối với việc định hướng và liên kết với các nhà tài trợ ODA (và các nhà tài trợ vốn khác). Các cơ chế truyền thông và điều phối theo chiều ngang và chiều dọc trong Bộ NN và PTNT mới chỉ mới chớm nở cũng như các cơ chế truyền thông và điều phối theo chiều dọc, từ cấp Cục/Vụ lên đến cấp Bộ.³¹ Về công tác truyền thông và đối thoại chính sách trong Bộ NN và PTNT và giữa Bộ NN và PTNT với các đối tác phát triển, bốn nhân vật chính (Vụ kế hoạch, Viện chính sách và chiến lược NN và PTNT, Cục Kinh tế hợp tác và PTNT, và Vụ HTQT) bản thân cần làm rõ hơn nữa chức năng trong việc hoạch định chính sách. Ngoài ra, việc phân tích các bên tham gia cho thấy rằng cộng đồng tài trợ (ODA, INGO, khu vực tư nhân) nhận thấy đối thoại chính sách với Bộ NN và PTNT là một phần quan trọng của quá trình điều phối. Các bên mong muốn thảo luận và muốn biết liệu đầu tư của họ đóng góp như thế nào đối cho sự phát triển của ngành NN và PTNT, phù hợp với

các chính sách và ưu tiên của Bộ NN và PTNT. Chính trong ‘khoảng trống’ đó việc phát triển ISG trong giai đoạn mới có thể có những đóng góp.

Những điểm mạnh chủ yếu

5. Những điểm mạnh của ISG theo nhận định và đánh giá của các chủ thể có thể được nhóm thành 4 lĩnh vực: 1) những nhân tố ngoại lai tạo hiệu quả cho mô hình ISG; 2) những tài sản/kết quả mà ISG đã gây dựng trong những năm qua đã tạo sự tin nhiệm và là một công cụ hữu hiệu cho Bộ NN và PTNT; 3) những tác động hay kết quả của ISG đều có giá trị gia tăng cho Bộ NN và PTNT; và 4) các chức năng và công cụ của Văn phòng ISG và/hoặc của quá trình ISG đã phát huy tính hữu dụng trong việc thúc đẩy đạt được các mục tiêu của ISG. Về điểm mạnh của ISG, điều thú vị là quan điểm của các chủ thể (Chính phủ, Bộ NN và PTNT và các đối tác ODA) rất giống nhau. Do đó, không cần thiết phải phân tích tách biệt các điểm mạnh theo từng đối tượng.
6. Những nhân tố ngoại lai. Những nhân tố sau đây được xác định là những điểm mạnh trong quá khứ hoặc hiện tại:
 - Bộ NN và PTNT công khai và sẵn sàng chia sẻ thông tin trực tiếp và đối thoại với các đối tác phát triển về các vấn đề có tầm quan trọng.
 - Mối quan hệ gần gũi giữa Vụ trưởng Vụ HTQT/Giám đốc Văn phòng ISG với Bộ trưởng Bộ NN và PTNT.
 - Sự hỗ trợ và cam kết cấp cao của Bộ NN và PTNT và các nhà tài trợ giúp ISG hoạt động hiệu quả và hữu ích.
 - Tầm nhìn của Bộ NN và PTNT (chính sách Tam nông) và Chiến lược (10 năm, đang chờ phê duyệt) thực hiện tầm nhìn rất rõ ràng; tạo khuôn khổ rõ ràng cho điều phối và đối thoại chính sách.
7. Những tài sản/kết quả nổi trội. Nói một cách đơn giản, vai trò của ISG trong thời gian qua và những tác động do ISG tạo nên được nhiều chủ thể biết đến và đánh giá tốt (xem ở phần dưới đây). Công bằng mà nói “thương hiệu” ISG được xem là rất có giá trị, cả trong Bộ NN và PTNT và cả trong cộng đồng các nhà tài trợ.
8. Những tác động và kết quả. Bên cạnh những thành tựu của ISG nêu trên, dưới đây là những thành tựu đáng lưu ý nhất:
 - ISG của Bộ NN và PTNT là một nỗ lực tiên phong và sáng tạo của Bộ NN và PTNT trong việc hình thành một cơ chế đầu tiên cho việc điều phối ODA ở cấp quốc gia.
 - ISG là một trong các đối tác thành công nhất trong việc hài hòa hóa ODA và hiện tại vẫn là một ví dụ nếu không muốn nói là tốt nhất về một cơ chế điều phối các nhà tài trợ. Thông qua quá trình ISG, Bộ NN và PTNT đã có thể định hướng tốt hơn các đối tác phát triển và đảm bảo tăng cường sự hiểu biết giữa Bộ NN và PTNT và cộng đồng tài trợ quốc tế. Trong một số trường hợp, ISG có một vai trò hữu ích trong quá trình hợp tác với các đối tác khác.
 - Khuôn khổ ISG đã tạo ra sự minh bạch rất lớn về các khoản đầu tư hiện hành, giúp tăng cường mạnh mẽ hơn năng lực và những cơ hội nhằm đúc rút các bài học kinh nghiệm của các chủ thể trong cộng đồng các nhà tài trợ.
 - ISG là một trong những ví dụ tốt và điển hình cho thấy, đối thoại chính sách cởi mở về chính sách NN và PTNT và chức năng của Hội nghị toàn thể thường niên có giá trị rất cao đối với quá trình đối thoại và đạt sự đồng thuận. Điểm này dẫn đến: (i) ngày càng nhiều đối thoại chính sách về các vấn đề quan trọng; (ii) hỗ trợ tích cực của ODA trong việc xây dựng các chính sách về thương mại và thực hiện các kế hoạch 5 năm; và (iii) tăng cường khả năng huy động tài trợ nước ngoài cho các ưu tiên của Bộ NN và PTNT.

9. Các chức năng, công cụ và năng lực. Về bản thân quá trình ISG, dưới đây là những năng lực và chức năng của ISG được các khách hàng của ISG biết đến nhiều nhất:
- Quỹ ủy thác: Quỹ ủy thác tạo được một mức độ linh hoạt giúp ISG có khả năng hoạt động hiệu quả và hiệu suất với các nhà tài trợ.
 - Các diễn đàn: Hội nghị toàn thể thường niên ISG là một diễn đàn rất có giá trị vì diễn đàn này tập trung vào các chủ đề có giá trị cao và có sự tham gia cần thiết của Bộ NN và PTNT và cộng đồng tài trợ vào đối thoại chính sách cấp cao. Diễn đàn này hỗ trợ cho các đối tác ODA hoạt động chặt chẽ hơn với Bộ NN và PTNT. Về mặt tổng thể, quá trình ISG tạo được một diễn đàn cho việc thảo luận các vấn đề liên quan đến công tác lập kế hoạch, tài chính và xây dựng chính sách tại Bộ NN và PTNT ở cấp chính sách vĩ mô. Nhìn chung, điểm mạnh của ISG là hỗ trợ đối thoại chính sách cấp cao.
 - Chức năng “cầu nối” của ISG: là cầu nối giữa Chính phủ Việt Nam và cộng đồng các nhà tài trợ, ISG vừa là người thúc đẩy đối thoại với các đối tác quốc tế vừa là cầu nối hiệu quả thông qua cơ chế hỗ trợ kỹ thuật (ví dụ, hỗ trợ của SDC cho việc xây dựng hệ thống Giám sát và đánh giá) và đôi khi là hỗ trợ tài chính (ví dụ, VARISME nhận được tài trợ không hoàn lại thông qua vai trò thúc đẩy của ISG).
 - ISG là công cụ tăng cường năng lực của Bộ NN và PTNT: là một diễn đàn và là một đối tác có sự tham gia của các đối tác nước ngoài, ISG mở rộng tầm với của Bộ NN và PTNT ra ngoài biên giới về tổ chức thể chế truyền thống, bổ sung thêm năng lực cho Bộ NN và PTNT và Vụ HTQT mà thiếu ISG sẽ không thể có. Cơ chế Quỹ ủy thác là một ví dụ minh chứng cho điều này.
 - Các TAG: Cơ chế TAG là một phương tiện lâm thời xong rất hữu hiệu đối với việc tổ chức đối thoại, đánh giá và đưa ra những khuyến nghị hữu ích và kịp thời. TAG về vấn đề thương mại, lập kế hoạch và xóa đói giảm nghèo được xem là một ví dụ rất tốt về giá trị của các TAG.
 - Hệ thống thông tin ISG: Chức năng thông tin được xem là cực kỳ quan trọng và được nhiều bên đánh giá cao vì: (i) cung cấp được các đầu vào quan trọng cho quá trình chuẩn bị và thực hiện dự án; (ii) là một nguồn cung cấp các văn bản được dịch thuật từ các nghị định và nghị quyết; (iii) là một thư viện những thông tin quan trọng giúp định hướng và đào tạo đội ngũ làm ODA còn mới với Việt Nam; (iv) xây dựng được một trang web có các thông tin được cập nhật và kịp thời (trong quá khứ tốt hơn hiện nay); và (v) có một nguồn các bản tổng hợp khuyến nghị chính sách hữu ích, được viết công phu, nêu ra những vấn đề quan trọng và giúp định hướng chính sách và khuyến nghị các nghiên cứu tiếp theo.
 - Chức năng thử nghiệm của ISG: Quá trình ISG có vai trò rất quan trọng, cung cấp cho Bộ NN và PTNT các mô hình và Bộ và các Bộ khác đã nhân rộng mô hình này. Đó là một cách thức hiệu quả nhằm thử nghiệm và thể chế hóa các công cụ điều phối và chia sẻ thông tin (ví dụ, các TAG phát triển thành các đối tác tiểu ngành, các cơ sở dữ liệu của Vụ HTQT).

Các thách thức

10. Những điểm yếu căn bản và những thách thức của ISG theo đánh giá của các chủ thể cũng có thể được nhóm thành 4 lĩnh vực: 1) những nhân tố ngoại lai đã làm giảm tính hiệu quả của ISG; 2) nguyên nhân về tổ chức thể chế đã làm hạn chế khả năng vận hành của ISG; 3) những vấn đề về năng lực nội tại; và 4) những chức năng và công cụ còn yếu hay chưa có, nhưng cần thiết cho việc đạt được các mục tiêu của ISG. Về những thách thức trình bày ở đây, ngoài một số ngoại lệ (sẽ được nêu trong phần nội dung văn bản), thì quan điểm của Chính phủ, Bộ NN và PTNT và các nhà tài trợ là như nhau.

11. Những nhân tố ngoại lai. Những nhân tố dưới đây đã được xác định:

- Quá trình tham vấn theo chiều ngang trong nội bộ Bộ NN và PTNT còn yếu, cũng như như những mối liên kết theo chiều dọc lên cấp lập chính sách vĩ mô. Điều này đã làm hạn chế khả năng của Bộ NN và PTNT tiếp thu những đóng góp thu được từ diễn đàn ISG cho việc thực hiện tầm nhìn của Bộ. Tương tự như vậy, thiếu cơ chế đối thoại theo chiều ngang với các hiệp hội và khu vực tư nhân trong ngành NN và PTNT; các hiệp hội có thể góp phần vào việc tăng cường đối thoại của ISG với khu vực tư nhân.
- ISG đã mất đi động lực trong 3 năm qua, đây là một nhân tố có thể là nhu cầu về các dịch vụ mà ISG cung cấp. Trong những năm gần đây, có vẻ như đã giảm bớt nhu cầu trong Bộ NN và PTNT đối với các dịch vụ của ISG như về mặt đối thoại xây dựng chính sách, do đó các hoạt động của ISG đã bị hạn chế trong các lĩnh vực chính sách vĩ mô và hỗ trợ xây dựng kế hoạch 5 năm. Ngoài ra ngày càng xuất hiện nhiều những sáng kiến khác, các đối tác và các diễn đàn đối thoại, do đó mà các diễn đàn do ISG tổ chức phải cạnh tranh giành lấy sự tham gia của các chủ thể thuộc Bộ NN và PTNT và cộng đồng các nhà tài trợ; điều này dẫn đến tình trạng “chán hội họp” do phải tham dự quá nhiều cuộc họp mà không biết giá trị và tính phù hợp của chúng đến đâu. Một số đối tác trong và ngoài Bộ NN và PTNT cho rằng sự hiện diện của ISG và dịch vụ của ISG đã giảm đi trông thấy khi ISG xa dần với các khách hàng chính của mình, đó là các đơn vị của Bộ NN và PTNT.
- Các chủ đề quan trọng và đa ngành đối với Bộ NN và PTNT và cũng quan trọng đối với các đại diện ODA và FDI chưa được đưa vào chương trình nghị sự của ISG (ví dụ vấn đề việc làm phi nông nghiệp; lập quy hoạch vùng, vấn đề đất đai và chính sách sử dụng đất, lộ trình hướng đến phân cấp thực hiện các Chương trình mục tiêu quốc gia). Trong một số trường hợp, dường như Bộ NN và PTNT chưa sẵn sàng thảo luận một số vấn đề nhạy cảm với các nhà tài trợ và do đó điều này càng làm yếu thêm quá trình ISG.
- Vấn đề nhân sự của ISG đã ảnh hưởng đến năng lực của Văn phòng ISG trong những năm gần đây. Vấn đề về định mức chi tiêu đã khiến ISG khó khăn trong việc huy động sự hỗ trợ về công nghệ thông tin và truyền thông cho việc thực hiện vai trò của ISG; việc thiếu nguồn nhân lực vẫn còn là vấn đề và bế tắc.
- Cơ chế điều hành và đặt ra ưu tiên cho ISG chưa phát huy hiệu quả trong việc hướng ISG vào các ưu tiên của Bộ NN và PTNT, do đó xét một cách tổng thể đã làm giảm tính phù hợp của ISG.

12. Các nhân tố về tổ chức thể chế. Hầu hết những vấn đề này có liên quan đến Bộ NN và PTNT và liên quan đến việc thiếu sự rõ ràng về vị trí của ISG trong bộ máy tổ chức và vai trò của ISG, nếu có đi chăng nữa cũng chỉ thể hiện phần nào trong các vấn đề chính sách vĩ mô và đa ngành. Một vấn đề căn bản mà các bên nhận thấy là vai trò của ISG trong mối quan hệ với Vụ HTQT và chức năng điều phối (nếu có) và mối quan hệ của ISG với các đối tác. Một điều nữa là việc tham gia của các đối tác quốc tế vào các diễn đàn Hội nghị toàn thể thường niên đã giảm dần. Có quan điểm cho rằng một nhân tố dẫn đến tình trạng này là sự ủng hộ cao của Bộ NN và PTNT đối với ISG đã giảm đi, do đó cũng sẽ làm giảm sự ủng hộ cấp cao của các đối tác quốc tế.

13. Năng lực nội tại. như đã đề cập trên đây, vấn đề nhân sự đã làm ảnh hưởng không tốt đến năng lực của ISG trong những năm gần đây, cũng như là vấn đề nguồn nhân lực. Sự không ổn định và thiếu vắng vị trí Quản lý và thiếu nhân sự về công nghệ thông tin và truyền thông đã tác động đến các lĩnh vực hoạt động của ISG, trở thành rào cản đối với việc triển khai có hiệu quả công tác điều phối. Ngoài ra, Văn phòng ISG không thể thực hiện hết số lượng các nghiên cứu như mong đợi mặc dù có nhu cầu và vốn đề triển khai. Điều hạn chế năng lực của ISG là quá nhiều chủ đề dàn trải, do đó cần xác định rõ hơn các trọng tâm. Thiếu năng lực trong công tác tổ chức và theo dõi thực hiện để chuẩn bị cho các quá trình tham vấn và đối thoại hay cung cấp thông tin cho quá

trình đối thoại chính sách rộng lớn hơn. Do đó, ISG không thể hỗ trợ Bộ NN và PTNT trong việc đối mặt với các phương thức viện trợ mới hay nêu với Bộ các vấn đề về danh mục kêu gọi tài trợ ODA toàn ngành. Hiện tại ISG chưa đủ lực để làm việc ở cấp vĩ mô trong Bộ NN và PTNT cũng như chưa đủ lực để huy động sự tham gia của các chủ thể mới (ví dụ, khu vực FDI và khu vực tư nhân) ngoài Bộ NN và PTNT. Hiện còn thiếu năng lực để có thể đi tiên phong trong các vấn đề quan trọng (Tam Nông).

14. **Các chức năng và công cụ.** Những bình luận và nhận xét của các chủ thể về diễn đàn đối thoại chính sách hiện nay cho thấy sự khác biệt trong quan điểm về giá trị của Hội nghị toàn thể thường niên (xem ở dưới đây) xong các bên đều cho rằng hiện tại ISG thiếu các cơ chế và mô hình để có thể thực hiện các hoạt động sau các đối thoại chính sách (trong đó có Hội nghị toàn thể) và các cuộc tham vấn. Xét về mức độ quan tâm, có một số nhận định cho rằng: (i) quá trình ISG trở nên “kém thú vị” khi ISG chuyển hướng sang thực hiện chức năng thông tin thay vì thực hiện chức năng thúc đẩy quá trình tham vấn; (ii) việc thiếu thông tin về kết quả từ những cuộc tham vấn, do còn tồn tại khoảng trống giữa quá trình tham vấn và hành động chính sách càng làm giảm số lượng chủ thể tham gia vào các cuộc họp và hội thảo bởi vì giá trị của việc tham gia được đánh giá thấp. Những phát hiện khác liên quan đến mức độ quan tâm bao gồm:
- Tất cả các chủ thể đều nhận thấy rằng quá trình ISG cần phải huy động nhiều hơn nữa các chủ thể tham gia và cần phải sử dụng triệt để các mạng lưới và các nhóm hiện có (ví dụ, mạng lưới các tổ chức phi chính phủ quốc tế và các nhóm kỹ thuật) để có thể lôi kéo sự tham gia của nhiều bên hơn.
 - Nhất là trong cộng đồng các tổ chức phi chính phủ quốc tế và một số nhà tài trợ song phương cho rằng Hội nghị toàn thể cấp cao ISG là quá xa vời, và do đó quá trình tham vấn trở nên mang tính chất ngoại giao và đôi khi quá là hình thức nên không thể đối thoại sâu về các chủ đề cần thiết. Điều này thể hiện việc thiếu các công cụ và cách tiếp cận đối với vấn đề quản lý các bên tham gia để đảm bảo rằng các đối thoại chính sách được tổ chức nhằm đúng đối tượng.
 - Rất nhiều chủ thể có cảm nhận rằng chức năng đối thoại chính sách của ISG chưa thật hiệu quả bởi vì: (i) không có các cuộc họp hỗ trợ ở cấp kỹ thuật để tham vấn rộng rãi hơn; (ii) ISG thiếu địa điểm để tham vấn chính sách; (iii) ISG thiếu các mô hình hữu hiệu để gắn kết quá trình tham vấn và các cuộc trao đổi kinh nghiệm liên quan đến chính sách vào trong khuôn khổ các diễn đàn đối thoại chính sách của ISG; (iv) ISG không kết nối được các tiêu ngành, nhất là có những trường hợp các tiêu ngành còn yếu trọng việc điều phối ODA, và Bộ đang cố gắng thúc đẩy cộng tác điều phối giữa các tiêu ngành được tốt hơn.
 - Một số khoảng trống trong các công cụ và các mô hình hiện tại gồm có: (i) cơ sở dữ liệu FDI thiếu các yếu tố quan trọng (đất đai, nguyên vật liệu, chính sách, pháp luật); (ii) thiếu giám sát chi tiêu công, một lĩnh vực quan trọng cho việc phân cấp quản lý; (iii) cần có thêm các phương thức làm việc thực tế hơn thay vì có quá nhiều các hội thảo và hội nghị; (iv) thiếu cơ chế giới thiệu các quan điểm “từ dưới lên” trong đối thoại; (v) không có các cơ chế thu thập thông tin từ khu vực tư nhân hoặc không có liên kết để xây dựng các đối thoại với đối tượng này và để xác định các cơ hội cho mô hình đối tác công tư.

Tương lai của ISG

15. Các khuyến nghị về tương lai của ISG được nhóm thành năm nhóm lĩnh vực sau: 1) các chức năng của ISG; 2) gợi ý các công cụ; 3) khuyến nghị các phương pháp tiếp cận; 4) các chủ đề cụ thể cần ISG thúc đẩy đối thoại; và 5) các điều kiện cần thiết tạo sự thành công cho ISG. Những khuyến nghị căn bản này được tóm tắt trong Bảng 2 của Phụ lục IIIb.

Các khuyến nghị

16. Nếu xét đến những thách thức về chính sách, thực hiện chính sách và về cải cách tổ chức thể chế mà Bộ NN và PTNT đang phải giải quyết, thì sẽ là có lợi nhất cho Bộ NN và PTNT nếu theo đuổi một quá trình ISG có năng lực thúc đẩy: (i) đối thoại chính sách cấp cao; (ii) tham vấn cấp kỹ thuật về việc thực hiện chính sách và “học hỏi từ thực tiễn”, để hỗ trợ cho đối thoại chính sách cấp cao; và (iii) tăng cường công tác truyền thông và điều phối theo chiều ngang trong Bộ NN và PTNT, ở cấp Cục/Vụ (và cấp Tổng Cục sau khi tái tổ chức), truyền thông theo chiều dọc lên đến cấp Bộ.
17. Một quá trình ISG phù hợp có thể đáp ứng các như cầu và đòi hỏi đó cần phải có các yếu tố sau:
 - Là một quá trình ISG có thể đóng góp một cách chiến lược với quá trình điều phối các nhà tài trợ thông qua đối thoại chính sách, chứ không phải một quá trình ISG được giao nhiệm vụ điều phối các nhà tài trợ.
 - Có một Ban thư ký nhỏ gọn, và là một nhà cung cấp dịch vụ hiệu quả và có trọng tâm
 - Có một cơ chế quản lý và tài chính có thể giúp ISG được gọn nhẹ và linh hoạt, nhằm hỗ trợ một số chủ đề được ưu tiên cao và có lợi cho Bộ NN và PTNT và các chủ thể nông cốt.
 - Cần một khuôn khổ lập kế hoạch trong ngắn hạn (một năm) nhằm giữ cho ISG ở một vị thế tốt và phù hợp, và cho phép các chủ thể tham gia hoặc rút lui khỏi quá trình nếu họ muốn.

Các kết luận

18. Trong quá khứ ISG đã có những đóng góp quan trọng vào năng lực điều phối các nhà tài trợ của Bộ NN và PTNT, xong hầu hết những di sản đó giờ đã được lồng ghép vào trong Vụ HTQT và các Cục chức năng; các khái niệm quan trọng hình thành từ diễn đàn ISG (Hội nghị toàn thể và các TAG) đã trở thành các chương trình mới và quy trình mới; các đối tác đã được thành lập và đang hoạt động; và Quyết định về điều phối ODA đã được Bộ NN và PTNT ban hành. Lịch sử đã cho thấy quá trình ISG có thể là một công cụ quan trọng để Bộ NN và PTNT tiến hành thử nghiệm và thể chế hóa các phương pháp tiếp cận, các quy trình và thủ tục mới, ví dụ, ISG là một công cụ để học hỏi hơn là một công cụ của điều phối.
19. Rõ ràng hiện đang có một cơ hội vàng để tăng cường quá trình ISG. Tuy nhiên, để làm được điều này, Bộ NN và PTNT cần phải cam kết mạnh mẽ từ cấp cao nhất; ISG giai đoạn 2011-2015 sẽ cần phải được xây dựng một cách phù hợp, và Bộ NN và PTNT sẽ phải sử dụng quá trình ISG một cách chiến lược và sang suốt.
20. Trong quá trình ra quyết định về việc tiếp tục ISG như thế nào trong giai đoạn 2011 – 2015, Bộ NN và PTNT trước tiên cần cân nhắc xem xét các nhân tố cần thiết sau đây để có thể có được một quá trình ISG quy mô, khả thi, thành công và tạo được giá trị gia tăng:
 - Vấn đề căn bản là phải có đủ đội ngũ cán bộ có chất lượng cao, cũng như có những khích lệ phù hợp (không phải tất cả là vấn đề tài chính) để đảm bảo khả năng tuyển dụng và duy trì đội ngũ nhân viên.
 - Để đảm bảo tính linh hoạt trong việc thực hiện các chức năng của quá trình ISG, cần kiểm soát về công việc (thay vì kiểm soát về tài chính) đối với việc thực hiện các chức năng và kế hoạch công tác của ISG, cũng như tiếp tục duy trì cơ chế ủy thác linh hoạt cho các hoạt động.
 - Sự cam kết cấp cao từ phía Bộ NN và PTNT sẽ đảm bảo có được sự cam kết cấp cao từ phía

các chủ thể nòng cốt.

- Ngân sách ban đầu từ Bộ NN và PTNT hỗ trợ kích hoạt các hoạt động, tạo đà cho việc huy động thêm các nguồn lực bên ngoài cho các hoạt động của ISG.
- Cơ chế điều hành nhằm đảm bảo trọng tâm và tính phù hợp của quá trình ISG, để duy trì các nỗ lực tăng cường chất lượng các kết quả hoạt động. BDH ISG cần phải được cơ cấu lại và cơ chế ra quyết định của ISG cần được điều chỉnh.
- Sắp xếp tổ chức thực hiện để đảm bảo tính trách nhiệm của Văn phòng ISG trong việc triển khai thực hiện kế hoạch công tác cũng như chất lượng các sản phẩm và kết quả của ISG.
- Để đi theo định hướng này, năng lực của nhân viên Văn phòng ISG cần được nâng cấp trong năm 2010, và chương trình làm việc của ISG trong năm 2010 cần lồng ghép, càng nhiều càng tốt, các thành tố trong phương pháp tiếp cận cho giai đoạn 2011 – 2015.
- Việc chuẩn bị chi tiết kế hoạch cho giai đoạn 2011 – 2015 của quá trình ISG cần xây dựng một chiến lược (lộ trình) cho việc kết thúc và chuyển giao và lồng ghép các phương pháp tiếp cận, các công cụ và năng lực mới của ISG vào tổ chức bộ máy của Bộ NN và PTNT, để sau giai đoạn thiết kế 2011 – 2015 sẽ không cần thiết phải gia hạn ISG.

Bảng 1. Nhận thức của các bên tham gia về ISG

Các bên tham gia	ISG có giá trị gia tăng?	Có tiếp tục ISG?	Những lĩnh vực cơ bản yêu cầu đối với ISG
Bộ Tài chính	có	Không có ý kiến	Hỗ trợ Bộ NN và PTNT trong việc: <ul style="list-style-type: none"> • Thúc đẩy và xây dựng các chương trình dưới dạng hỗ trợ cán cân thanh toán • Đa dạng hóa các nguồn tài trợ từ khu vực tư nhân và các khu vực khác
Bộ KHĐT <i>(từ các cuộc thảo luận trước khi thực hiện đánh giá)</i>	có	Không có ý kiến	Hỗ trợ Bộ NN và PTNT trong việc thực hiện các chính sách về hài hòa hóa thủ tục và tăng cường hiệu quả ODA thông qua: <ul style="list-style-type: none"> • Tăng cường năng lực trong Bộ NN và PTNT nhằm thực hiện các công cụ theo dõi và đánh giá ở các cấp dự án và cấp quản lý danh mục đầu tư • Thu thập và tổng hợp các kinh nghiệm và bài học hay từ qua trình thực hiện để Bộ NN và PTNT có ý kiến cùng với các nỗ lực điều phối của Bộ KHĐT trong việc hài hòa hóa thủ tục và tăng cường hiệu quả viện trợ • Thúc đẩy và xây dựng các chương trình dưới dạng hỗ trợ cán cân thanh toán
Các Cục/Vụ Bộ NN và PTNT	có	có	<ul style="list-style-type: none"> • Hỗ trợ quá trình đối thoại chính sách và xây dựng chính sách • Hỗ trợ quá trình tham vấn và điều phối theo chiều ngang, và xây dựng các ưu tiên • Hỗ trợ thông tin • Là cầu nối của Bộ NN và PTNT với các nhà tài trợ ODA
Các đối tác của Bộ NN và PTNT	có	Không có ý kiến	<ul style="list-style-type: none"> • Phối hợp/hỗ trợ các đối tác (tập trung vào chính sách ngành và thực hiện chính sách) và trao đổi trực tiếp về các vấn đề có tính liên ngành và đối thoại chính sách vĩ mô cấp của Bộ NN và PTNT • Đối với quá trình đối thoại chính sách: (i) cần thúc đẩy thực hiện các nghiên cứu và các cuộc tham vấn, (ii) xác định các nhiệm vụ cụ thể, các bên tham gia, nhu cầu thông tin, (iii) quản lý các bên tham gia nhằm tăng cường nội dung của đối thoại chính sách. • Xây dựng và duy trì một siêu cơ sở dữ liệu cho Bộ NN và PTNT
Bộ TNMT/ISGE	có	Không có ý kiến	<ul style="list-style-type: none"> • Thúc đẩy quá trình điều phối giữa Bộ NN và PTNT và Bộ TNMT về vấn đề biến đổi khí hậu • Tăng cường mối liên kết với REDD & quản lý giảm nhẹ thiên tai
Nhà tài trợ ODA/đa phương	có	có	<ul style="list-style-type: none"> • Cơ chế đối thoại chính sách do Bộ NN và PTNT dẫn đầu • Diễn đàn để Bộ NN và PTNT tiến hành đối thoại chính sách cấp cao và cởi mở với sự tham gia của các cấp cao của Bộ NN và PTNT và các nhà tài trợ • Đảm bảo sự tham gia của nhiều thủ thể khác nhau (các tỉnh, khu vực tư nhân) • Tiến hành đối thoại rộng rãi hơn với các chủ thể cấp cao • Tập trung vào chính sách và quá trình xây dựng chính sách của Bộ NN và PTNT • Cùng với Vụ HTQT, đóng vai trò lớn hơn trong việc tạo dựng cơ sở nhằm triển khai nhanh chóng các chương trình hỗ trợ chính sách để hỗ trợ Kế hoạch 5 năm và vấn đề An ninh lương thực • Cần thiết phải có Văn phòng ISG • Cần được lồng ghép sâu hơn vào Bộ NN và PTNT, song cũng cần có mức độ độc lập cần thiết để thực hiện các công việc đã được giao khoán
Nhà tài trợ	có/không	Không nên	<ul style="list-style-type: none"> • Điều phối các hành động/hoạt động của Bộ NN và PTNT và các nhà tài trợ

Table 1. Stakeholder Perceptions

Các bên tham gia	ISG có giá trị gia tăng?	Có tiếp tục ISG?	Những lĩnh vực cơ bản yêu cầu đối với ISG
ODA/song phương		như hiện nay	<ul style="list-style-type: none"> • Điều phối các đòi hỏi khác nhau của các Cục/Vụ thuộc Bộ NN và PTNT để triển khai các nghiên cứu chính sách • Tổ chức hội nghị toàn thể thường niên và Tư vấn chính sách • Tập trung vào việc học hỏi các chính sách vĩ mô và các vấn đề có liên quan đến chính sách cho lãnh đạo Bộ NN và PTNT, các lĩnh vực ưu tiên cao • Tập trung vào các công cụ pháp luật và điều tiết nhằm thực hiện các chính sách • Đưa ra các định hướng thông qua các nghiên cứu chuyên đề về các phương pháp tiếp cận mới cho vấn đề PTNT • Thúc đẩy điều phối các vấn đề có tính đa ngành (ví dụ, BDKH với ISGE/Bộ TNMT) • Tăng cường các hoạt động vận động hành lang và truyền thông nhằm thúc đẩy thực hiện tầm nhìn và lộ trình thực hiện tầm nhìn của Bộ NN và PTNT • Có vai trò rõ ràng trong việc điều phối trong nội bộ Bộ và làm cầu nối với các nhà tài trợ • Quá trình xây dựng và đối thoại chính sách cần có nhiều tham vấn và đối thoại hơn nữa nhằm hỗ trợ cho Hội nghị Toàn thể • Huy động các bên tham gia và đưa những kinh nghiệm từ quá trình học vào quá trình xây dựng và đối thoại chính sách
Nhà tài trợ ODA/INGO	có/không	Không nên như hiện nay	<ul style="list-style-type: none"> • Tăng cường quan hệ với các nhóm công tác chuyên đề và mạng lưới của các tổ chức phi chính phủ • Thu đẩy việc thu nhận các phản hồi từ quá trình học hỏi thực tiễn liên quan đến các vấn đề chính sách từ khu vực các tổ chức phi chính phủ và đưa vào đối thoại chính sách cấp cao • Tập trung xóa bỏ khoảng cách giữa vấn đề theo dõi & học hỏi với vấn đề chính sách và xây dựng chính sách • Đưa ra những kết quả từ các cuộc tham vấn và đối thoại chính sách • Thúc đẩy sự tham gia của các tổ chức phi chính phủ trong việc tập huấn cho Bộ NN và PTNT và các tỉnh về các vấn đề thích hợp
Nhà tài trợ ODA/ Hỗ trợ kỹ thuật	có	có	<ul style="list-style-type: none"> • Làm cầu nối giữa cơ quan Một Liên hợp quốc với Bộ NN và PTNT • Tăng cường điều phối giữa Bộ NN và PTNT và Bộ TNMT • Các diễn đàn, tổ chức sắp xếp và hậu cần cho các cuộc họp, quản lý các bên tham gia, thông tin và truyền thông (đặc biệt là vấn đề đóng gói những thông tin cần thiết để cung cấp) • Tập huấn và định hướng cho các tỉnh • Thu thập các bài học kinh nghiệm hay của các tỉnh (ví dụ như Huế) nhằm phổ biến rộng rãi
Khu vực tư nhân	Không biết	có	<ul style="list-style-type: none"> • Mở rộng sự tham gia của các bên, trong đó có khu vực tư nhân, và biến các chủ thể thành đối tượng của việc thông tin về quá trình lập chính sách và thực hiện chính sách • Thúc đẩy thảo luận nhiều hơn với Bộ NN và PTNT và các nhà tài trợ quốc tế • Tăng cường xây dựng chính sách thông qua việc liên kết với các tổ chức khoa học và nghiên cứu, giàu kinh nghiệm • Cơ chế để đối thoại hiệu quả giữa khu vực công và khu vực tư, trong đó có đối thoại với các nhà tài trợ ODA cho ngành • Đối thoại chính sách theo cách tiếp cận từ dưới lên
Giới nghiên cứu	có	có	<ul style="list-style-type: none"> • Thúc đẩy tiếp cận với các thông tin nhằm hình thành các chính sách liên quan, (ii) đưa các thông tin liên quan vào quá trình xây dựng và đối thoại chính sách, và (iii) xây dựng các “bản phân tích chính sách nhanh” để cung cấp các

Annex IIIa.
Table 1. Stakeholder Perceptions

Các bên tham gia	ISG có giá trị gia tăng?	Có tiếp tục ISG?	Những lĩnh vực cơ bản yêu cầu đối với ISG
			<p>thông tin liên quan đến chính sách vào quá trình xây dựng và đối thoại chính sách theo trong thời gian ngắn nhất</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tăng cường năng lực nhằm tiếp thu các kiến thức, quan điểm và ý tưởng toàn cầu (ví dụ nhóm Tư vấn chính sách PAG) • Thu thập, phân loại, phân tích thông tin làm đầu vào cho quá trình xây dựng và đối thoại chính sách • Tổng hợp các bài học kinh nghiệm hay của Việt nam và quốc tế

Bảng 2. Khuyến nghị của các bên tham gia

Lĩnh vực khuyến nghị	Các khuyến nghị chủ yếu	
Các chức năng	Đối thoại chính sách và hỗ trợ đối thoại chính sách	
	Hỗ trợ cho quá trình xây dựng chính sách	
	Tăng cường năng lực và tập huấn	
	Huy động hỗ trợ của các nhà tài trợ cho quá trình cải cách chính sách và pháp luật	
	Diễn đàn chia sẻ thông tin	
	Biên dịch kịp thời các văn bản Quyết định, Nghị định, Nghị Quyết và Thông tư	
	Hỗ trợ tiếp cận với nguồn chuyên gia từ các Bộ ngành khác và các nguồn tài trợ quốc tế	
	Thúc đẩy quá trình điều phối về các vấn đề liên ngành (ví dụ, vấn đề biến đổi khí hậu với ISGE/Bộ TNMT)	
	Thực hiện chức năng vận động hành lang và truyền thông nhằm thúc đẩy tầm nhìn và lộ trình thực hiện tầm nhìn của Bộ NN và PTNT.	
	ISG thực hiện chức năng là “nguồn cung cấp tri thức” để các bên liên quan có thể sử dụng	
	Thúc đẩy việc tiến hành phân tích nhanh nhằm đưa các vấn đề liên quan đến chính sách liên quan vào quá trình xây dựng và đối thoại chính sách.	
	Tăng cường năng lực tập hợp các tri thức, kinh nghiệm và ý tưởng toàn cầu (ví dụ, Nhóm Tư vấn Chính sách)	
	Đối thoại chính sách: (i) thúc đẩy các nghiên cứu chuyên đề và các cuộc tham vấn, (ii) xác định các nhiệm vụ cụ thể, các bên tham gia, và nhu cầu thông tin, (iii) quản lý các chủ thể nhằm tăng cường nội dung đối thoại chính sách	
	ISG sẽ xây dựng một siêu cơ sở dữ liệu cho Bộ NN và PTNT	
	Nhìn chung là thiếu sự phối hợp giữa các chương trình quốc gia lớn có tác động với ngành NN và PTNT; cần đưa vào chương trình nghị sự của ISG	
	Các công cụ	Thúc đẩy sự phản hồi từ quá trình học hỏi các vấn đề từ thực tiễn của các tổ chức phi chính phủ vào quá trình đối thoại chính sách.
		Tập trung xóa bỏ khoảng cách giữa quá trình giám sát và đánh giá với quá trình học hỏi kinh nghiệm từ thực tiễn và quá trình xây dựng chính sách
		Vai trò của ISG: Các diễn đàn, tổ chức sắp xếp và hậu cần cho các cuộc họp, quản lý các bên tham gia, thông tin và truyền thông (đặc biệt là vấn đề đóng gói những thông tin cần thiết để cung cấp).
ISG thực hiện chức năng liên kết các Cục chuyên ngành, tăng cường các cơ chế điều phối (ví dụ tăng cường mối liên kết với REDD & quản lý giảm nhẹ thiên tai)		
Thực đẩy mạnh mẽ hơn nữa quá trình tham vấn trong nội bộ Bộ NN và PTNT		
Chia sẻ thông tin nhằm tránh những sự chồng chéo trong tài trợ của các nhà tài trợ		
Diễn đàn đối thoại trực tiếp với lãnh đạo các Cục/Vụ nhằm cải thiện quá trình điều phối theo chiều ngang và hình thành các ưu tiên		
Sử dụng hiệu quả hơn nữa công nghệ thông tin		
ISG thúc đẩy đối thoại trong nội bộ Bộ NN và PTNT về các vấn đề lớn có tính xuyên suốt toàn ngành (ví dụ, chính sách Tam Nông)		
Theo dõi chỉ tiêu công nhằm thực hiện phân cấp việc chi tiêu công theo các Chương trình mục tiêu quốc gia và các chương trình khác có tài trợ của các nhà tài trợ.		
Thực hiện quá trình xây dựng và đối thoại chính sách theo phương pháp tiếp cận quản lý các bên liên quan một cách rõ ràng		
Đưa ra định hướng thông qua các nghiên cứu tình huống về các phương pháp tiếp cận mới cần thiết đối với quá trình phát triển nông thôn (quy hoạch theo vùng lãnh thổ trong đó đặt trọng tâm vào các vấn đề liên ngành; các tiêu chí phát triển nông thôn theo yêu cầu của WTO)		
Các dịch vụ của Vụ HTQT: (i) tăng cường các công cụ pháp luật, điều tiết trong quá trình thực hiện chính sách; (ii) thực hiện chính sách tốt hơn thông qua quá trình xây dựng năng lực (sử dụng cách tiếp cận tăng cường năng lực theo chiều ngang); (iii) áp dụng các phương pháp tiếp cận trên nền tảng web nhiều hơn		
Trong quá trình xây dựng chính sách và đối thoại chính sách cần có tiến hành liên tục các đối thoại và tham vấn nhằm hỗ trợ và tạo đầu vào cho Hội nghị Toàn thể.		
Cách tiếp cận theo đối tượng chủ thể tham gia với một chiến lược riêng biệt dành cho từng cấp trong từng diễn đàn đối thoại chính sách và phát triển chiến lược này lên cấp quốc gia.		
Tăng cường năng lực nhằm đưa các kinh nghiệm và kiến thức từ thực hiện chính sách vào quá trình xây dựng và đối thoại chính sách		
Thực hiện vai trò thu thập, phân loại và phân tích thông tin theo hình thức các diễn đàn đối thoại chính sách		
Cơ chế đối thoại hiệu quả giữa tư nhân và khu vực công, bao gồm ODA cho khu vực kinh tế		
Các cuộc họp phải tập trung chủ đề cụ thể, không quá rộng		
Đối thoại rộng hơn với các cấp cao hơn và các bên liên quan		
Bộ NN & PTNT / ODA phải đổi mới cách làm việc, mà ISG có thể là khuôn khổ		
ISG với quyền tiếp cận các quỹ cơ bản của Bộ NN&PTNT (ví dụ, quỹ nghiên cứu cạnh tranh) để cho phép khởi tạo công việc và sau đó kích hoạt nguồn tài nguyên bổ sung từ các đối tác quan tâm.		
Các mối quan hệ nội bộ mạnh		
Được tích hợp và thể chế hóa trong ICD-Bộ NN&PTNT, các đơn vị cùng Vụ điều phối nội bộ và tiếp cận các nguồn lực thích hợp cho công việc liên quan đến chính sách.		
Điều phối nhu cầu nội bộ từ các Cục Vụ của Bộ NN & PTNT để làm nghiên cứu liên quan đến chính sách		
Hội nghị toàn thể hàng năm đặt ra ưu tiên, phê duyệt các nghiên cứu, được các nhà tài trợ đăng ký.		
Cần đổi mới về cách thức để làm việc để thu hút và lôi kéo những người tham gia (meeting fatigue).		

Table 2. Stakeholder Recommendations

Lĩnh vực khuyến nghị	Các khuyến nghị chủ yếu
	<p>Phối hợp/hỗ trợ các Đối tác & các chính sách ngành và vận hành của họ để kết hợp các đối thoại chính sách vĩ mô của Bộ, đặc biệt là đối với các vấn đề liên ngành</p> <p>Quá trình nên bao gồm các diễn đàn ở mức độ thấp hơn, để đối thoại và học hỏi "các bài học-từ-thực-tế-cơ-sở"</p> <p>Mở rộng phạm vi các bên liên quan, để bao gồm cả cácINGOs & hiệp hội, Hội nông dân, các doanh nghiệp FDI, giới học thuật, các tỉnh, khu vực tư nhân; phát triển quan hệ với các mạng lưới & nhóm chuyên đề NGO</p> <p>ISG tạo thuận lợi cho các NGO cung cấp choBộ NN&PTNT và các tỉnh các cơ hội học hỏi phù hợp</p> <p>Giá trị của Hội nghị toàn thể ISG phụ thuộc vào mức độ tham gia thích đáng và sự lựa chọn các vấn đề cốt lõi.</p> <p>Sử dụng chính các bên liên quan để thông báo về chính sách và thực hiện chính sách</p> <p>Đối thoại nhiều hơn với Bộ NN&PTNT và các nhà tài trợ bên ngoài</p> <p>Tăng cường xây dựng chính sách học tập thông qua liên kết với các tổ chức có kiến thức về cơ sở.</p> <p>Mô hình đối thoại chính sách cần có các yếu tố từ dưới lên (bottom-up)</p>
Các chủ đề	<p>ISG nên hỗ trợ Bộ NN&PTNT để thúc đẩy các chương trình hỗ trợ ngân sách cũng như đa dạng hóa các nguồn tài trợ (khu vực tư nhân, những nguồn khác), Kế hoạch 5 năm và An ninh lương thực</p> <p>Tập trung vào các vấn đề dài hạn (10-20 năm)</p> <p>Tập trung vào các vấn đề chênh lệch thu nhập</p> <p>Tạo thuận lợi cho các chương trình phân cấp, đặc biệt đối với việc thiết lập các mối quan hệ công tác ban đầu và các vấn đề hài hòa hóa các nhà tài trợ</p> <p>FDI phải là lĩnh vực quan trọng cho xây dựng chính sách</p> <p>An toàn thực phẩm là vấn đề chính, đòi hỏi có cơ chế điều phối (Nhóm công tác chuyên đề - TAG?)</p> <p>Nhóm công tác chuyên đề Công-Tư nên được cân nhắc</p> <p>Cần phải định nghĩa được vai trò trong việc thực hiện Tầm nhìn và Lộ trình của Bộ NN&PTNT</p> <p>Vai trò ISG trong đối thoại chính sách cho thể chế hóa các cải cách, đặc biệt là các lĩnh vực chính trong cải cách nội bộ của MARD và phân cấp tới các tỉnh</p> <p>Tạo thuận lợi cho việc phát triển các mô hình/thí điểm cho cải cách thể chế trong Bộ NN&PTNT</p> <p>INGOs sẽ có giá trị gia tăng đối với thực hiện phân cấp, bởi họ có kiến thức / kinh nghiệm từ cấp cơ sở</p> <p>Chính sách có liên quan học tập nhằm tăng cường tác động tới người nghèo của các chương trình và tránh được những kết quả tiêu cực của chính sách sản xuất cứng nhắc (one-size-fits-all)</p> <p>ISG như một cầu nối tiềm năng cho việc điều phối One UN với Bộ NN&PTNT</p> <p>ISG có thể đóng vai trò quan trọng trong giám sát và báo cáo về thực hiện Nghị quyết 26</p> <p>Các vấn đề quan trọng: (i) tổ chức nông dân để tạo tính cạnh tranh cho nông thôn, (ii) nối nông dân với chuỗi cung ứng, (iii) quy hoạch tổng thể 2011-2015 nhằm hỗ trợ tính cạnh tranh nông thôn.</p>
Các điều kiện	<p>Đối thoại chính sách mạnh mẽ cần được đảm bảo bằng cam kết mạnh mẽ từ Bộ NN&PTNT và các đối tác ODA, phải có người tham gia ở cấp cao.</p> <p>Công tác hỗ trợ (facilitation) và công tác điều phối mạnh đòi hỏi phải có đủ nhân viên và nhân viên phải giỏi. Chất lượng thay đổi tùy theo biên chế.</p> <p>Văn phòng (ban thư ký) ISG là cần thiết</p> <p>Tích hợp hơn vào Bộ, nhưng phải có sự độc lập cần thiết để vận hành</p> <p>Biên chế năng lực nhân viên phù hợp</p> <p>Duy trì tinh thần cởi mở và sự mong muốn làm việc cùng nhau, nhưng cần thay đổi cách thức thực hiện</p> <p>Cần định nghĩa một cách thận trọng sự phối hợp ISG & ICD, nếu không ISG sẽ bị trùng lặp trong ICD. Điều này sẽ làm yếu đi vai trò "cầu nối" – bản chất quan trọng của ISG. Nên thực hiện cơ chế kiểm soát sau (controls should be ex post).</p> <p>Các chức năng của ISG trong điều phối chính sách vĩ mô và đa ngành khiến nó có bản chất vượt khỏi chức năng nhiệm vụ hạn chế của ICD</p> <p>ICD nên tập trung vào (các vấn đề) "phát triển", chứ không chỉ "phát triển có tài trợ từ nguồn ODA".</p> <p>Cần có năng lực huy động các bên tham gia.</p>

Phụ lục IV
Các khía cạnh thể chế và thực hiện

Bảng 1. Quan hệ ISG với Bộ NN&PTNT và các đơn vị lập Kế hoạch và Chính sách chủ chốt

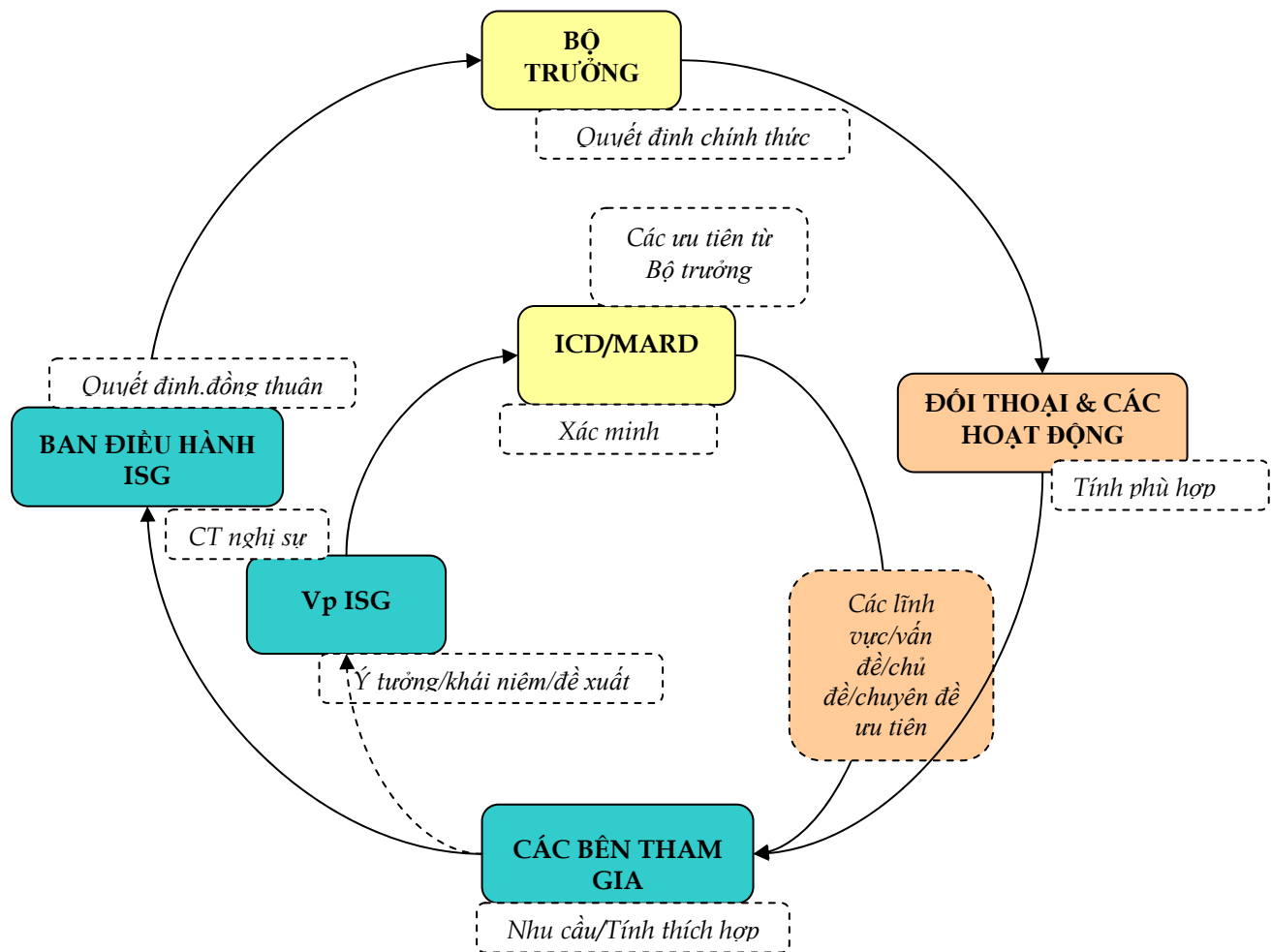
	Các Cục Vụ, Đối tác				
	Cục HTX và PTNT	IPSARD	Vụ KH	Vụ HTQT	Các đối tác ngành
Vai trò thể chế	Hệ thống dọc cho vận hành và thực hiện chính sách NN&PTNT	Viện nghiên cứu cho phát triển chính sách ngành NN&PTNT (think tank); Các dịch vụ tư vấn cung cấp cho xây dựng và thực hiện các chính sách NN&PTNT	Phân bổ nguồn lực (trong nước và quốc tế) và sử dụng để thực hiện chính sách NN&PTNT; Theo dõi & đánh giá việc thực hiện chính sách / kế hoạch ngành NN&PTNT	Huy động các nguồn lực (quốc tế) để xây dựng và thực hiện chính sách NN&PTNT; Tham vấn và thương lượng với đối tác nước ngoài	Hỗ trợ điều phối viện trợ, xây dựng và thực hiện các chính sách tiêu ngành; Hỗ trợ vận hành và xây dựng năng lực cho hệ thống ngành
Quan hệ ISG với các Cục Vụ và các Đối tác	Hỗ trợ hướng dẫn (Facilitation) rút kinh nghiệm các bài học từ cấp cơ sở và tăng cường năng lực thực hiện của các mạng lưới NN&PTNT	Hỗ trợ hướng dẫn (Facilitation) quá trình tham vấn với các bên tham gia NN&PTNT (đặc biệt là các đối tác quốc tế) để xác định các ưu tiên và giải pháp, và xác định các chủ đề/vấn đề cần thảo luận	Hỗ trợ hướng dẫn (Facilitation) quá trình tham vấn cho các mục đích lập kế hoạch, các bài học từ cơ sở, và năng lực lập kế hoạch của các mạng lưới NN&PTNT	Hỗ trợ hướng dẫn (Facilitation) quá trình tham vấn và đối thoại giữa Bộ NN&PTNT, ngành NN&PTNT và các bên tham gia quốc tế về chiến lược huy động các nguồn lực	Hỗ trợ mối quan hệ chiến lược giữa các tiểu ngành và toàn ngành NN&PTNT nhằm xác định các ưu tiên và các giải pháp; Hỗ trợ hướng dẫn (Facilitation) đối thoại và tham vấn với các bên tham gia và các mạng lưới trong ngành

Bảng 2. Vai trò và trách nhiệm trong quá trình ISG

Các lĩnh vực chức năng	VP ISG (Secretariat)	Vụ HTQT (ICD)	Ban điều hành ISG	Bộ trưởng NN&PTNT	Các bên tham gia chính	Các bên tham gia thứ yếu
1a. Hỗ trợ đối thoại chính sách – đối thoại chính sách ngành	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng chương trình nghị sự - Chuẩn bị thông tin tập trung/có chất lượng - Hỗ trợ họp/đối thoại - Tiếp tục phát triển công việc (follow-up) 	<ul style="list-style-type: none"> - Xác minh và khẳng định chương trình nghị sự ISG - Tham vấn nội bộ với Bộ trưởng về ưu tiên ngành NN&PTNT 	<ul style="list-style-type: none"> - Chọn các ưu tiên - Tìm kiếm đồng thuận cho các quyết định của ISG 	<ul style="list-style-type: none"> - Chính thức quyết định chương trình nghị sự đề xuất và các quyết định của ISG 	<ul style="list-style-type: none"> - Đưa ra nhu cầu - Xác nhận các ưu tiên từ giai đoạn đầu, và sau các đối thoại, hoạt động trước đó của các nhóm chuyên đề/các mạng lưới của ISG 	<ul style="list-style-type: none"> - Đưa ra nhu cầu - Tham gia các quá trình được hỗ trợ để xác nhận các ưu tiên từ giai đoạn đầu, và sau các đối thoại, hoạt động trước đó của các nhóm chuyên đề/các mạng lưới của ISG
1b. Hỗ trợ đối thoại chính sách - Thực hiện chính sách & Học hỏi	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng chương trình nghị sự & nội dung - Thu thập và phân loại thông tin thích hợp - Hỗ trợ chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi 	<ul style="list-style-type: none"> - Xác minh và khẳng định chương trình nghị sự & nội dung ISG - Tham vấn nội bộ với Bộ trưởng về ưu tiên ngành NN&PTNT 	<ul style="list-style-type: none"> - Thảo luận và góp ý cho các hướng dẫn/chỉ thị/quyết định cho việc thể chế hóa các bài học và kinh nghiệm tốt 	<ul style="list-style-type: none"> - Chính thức quyết định các hướng dẫn/chỉ thị/quyết định cho việc thể chế hóa các bài học và kinh nghiệm tốt 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiến hành đối thoại, thực hiện các hoạt động & xác định tính phù hợp 	<ul style="list-style-type: none"> - Tham gia đối thoại, thực hiện các hoạt động & xác định tính phù hợp
2. Thông tin & Truyền thông	<ul style="list-style-type: none"> - Cải thiện và vận hành hệ thống thông tin quản lý của ISG - Gửi các thông tin thích hợp - Phân loại và tổ chức các cơ hội học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm 	<ul style="list-style-type: none"> - Xác minh và khẳng định dịch vụ thông tin ISG - Tham vấn nội bộ với Bộ trưởng về ưu tiên và nhu cầu thông tin 	<ul style="list-style-type: none"> - Thảo luận và xác minh các bài học và kinh nghiệm tốt để chia sẻ trong quá trình ISG 	<ul style="list-style-type: none"> - Chính thức quyết định các hướng dẫn/chỉ thị/quyết định cho việc thể chế hóa các bài học và kinh nghiệm tốt 	<ul style="list-style-type: none"> - Các bài học và kinh nghiệm tốt để chia sẻ trong quá trình ISG 	<ul style="list-style-type: none"> - Các bài học và kinh nghiệm tốt để chia sẻ trong quá trình ISG
3. Quản lý các bên tham gia & Mạng lưới (Networking)	<ul style="list-style-type: none"> - Hỗ trợ xây dựng và vận hành mạng lưới HTQT và các mạng lưới phù hợp khác 	<ul style="list-style-type: none"> - Chỉ đạo phát triển và vận hành mạng lưới HTQT 	<ul style="list-style-type: none"> - Thảo luận và xác minh các hoạt động đề xuất cho các mạng lưới liên quan đến ISG 	<ul style="list-style-type: none"> - Chủ trì các đối thoại cấp cao trong mạng lưới liên quan của ISG 	<ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện và báo cáo các kết quả hoạt động của các mạng lưới liên quan ISG 	<ul style="list-style-type: none"> - Báo cáo các kết quả hoạt động của các mạng lưới liên quan ISG
4. Xây dựng năng lực	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng chương trình nghị sự & nội dung - Chuẩn bị cơ hội đào tạo tập trung/có chất lượng - Hỗ trợ đào tạo và logistics - Tiếp tục công việc 	<ul style="list-style-type: none"> - Tham vấn nội bộ với Bộ trưởng về ưu tiên và nhu cầu đào tạo 	<ul style="list-style-type: none"> - Thảo luận và xác minh các hoạt động đề xuất 	<ul style="list-style-type: none"> - Chính thức quyết định các chương trình nghị sự & nội dung và hướng dẫn cho các hoạt động xây dựng năng lực 	<ul style="list-style-type: none"> - Cung cấp năng lực và kiến thức - Cũng là người hưởng lợi 	<ul style="list-style-type: none"> - Người hưởng lợi

Chu trình lập kế hoạch ISG

Quá trình lập kế hoạch và ngân sách của ISG – Bởi trạng thái linh hoạt và phức tạp của những thách thức mà MARD đang phải đối mặt, ISG nên có một chương trình làm việc với hai chu trình và khung thời gian khác biệt. Một chu trình sẽ dành cho các hành động được tiến hành trong khoảng thời gian trung hạn (6 tháng đến 2 năm) nhằm xác định và lập trình các hoạt động ưu tiên và có tính chiến lược. Các đầu ra và sản phẩm của loại hoạt động này đòi hỏi khung thời gian dài hơn để phân tích, tham vấn, tổ chức, v.v... Chu trình lập kế hoạch này gần giống với chu trình lập kế hoạch và ngân sách thường niên. Một chu trình khác sẽ là một chu trình kế hoạch ngắn hạn, vận hành trong khoảng thời gian từ 1 đến 6 tháng, để đáp ứng những nhu cầu và cơ hội có ưu tiên cấp thiết nảy sinh. Hình vẽ dưới đây minh họa cho đề xuất về chu trình lập kế hoạch “trung hạn”.



Chu trình này khởi đầu từ VP ISG, dựa trên các đầu vào từ quá trình thảo luận và tham vấn đang diễn ra với các bên tham gia. ISG dự thảo kế hoạch thường niên và trình Vụ HTQT/Bộ NN&PTNT xem xét và xác minh sự thích hợp của các ưu tiên được đề xuất. Cùng lúc đó, góp ý nhận được từ các bên tham gia (chẳng hạn từ việc đưa tin trên website ISG-MARD gửi qua các listserv). Kế hoạch đề xuất, cùng với một tóm tắt các góp ý/khuyến nghị nhận được từ các bên tham gia, sẽ được trình lên Ban Điều hành ISG để xem xét, điều chỉnh nếu cần, và phê duyệt. Với sự phê duyệt của Ban Điều hành, Kế hoạch Thường niên được trình lên Bộ trưởng NN&PTNT để phê duyệt chính thức (formal authorization). Thông qua việc tiến hành Kế hoạch, VP

ISG thu thập các đầu vào và các ưu tiên được khuyến nghị cho cả 2 chu trình lập kế hoạch (trung hạn và ngắn hạn). Bảng 3 tóm tắt vai trò của các bên khác nhau trong chu trình lập kế hoạch trung hạn.

Bảng 3. Vai trò của các nhân vật chính trong quản trị ISG

Các nhân vật	Phản việc lập kế hoạch
Các bên tham gia	<ul style="list-style-type: none"> • Nhu cầu được bày tỏ thông qua đối thoại & sự tham gia trước đó trong các hoạt động do các nhóm chuyên đề/các mạng lưới của ISG tiến hành • Xác định tính thích hợp của các ưu tiên ngay từ đầu
VP ISG	Chuẩn bị chương trình nghị sự, dựa trên nhu cầu và các ưu tiên mà các bên tham gia ISG đã xác định tính thích hợp
ICD/MARD	Xác minh và khẳng định chương trình nghị sự dự thảo của ISG, dựa trên tham vấn nội bộ với Bộ trưởng về các ưu tiên của ngành NN&PTNT
Ban Điều hành ISG	<ul style="list-style-type: none"> • Chọn các ưu tiên • Tìm sự đồng thuận cho quyết định của ISG
Bộ trưởng	Chính thức quyết định đối với các đề xuất về quyết định ISG & chương trình nghị sự
Hội nghị toàn thể ISG Plenary và các Nhóm/Mạng lưới Chuyên đề	Tiến hành đối thoại, các hoạt động & phát triển/xác định các yêu cầu tiếp theo.

Chu trình lập kế hoạch ngắn hạn là một chu trình thường xuyên và linh hoạt, cho phép giới thiệu các chủ đề, chuyên đề, hoạt động, nghiên cứu v.v... được đề xuất bên ngoài chu trình lập kế hoạch thường niên, nhằm đáp ứng các nhu cầu, ưu tiên, và cơ hội nảy sinh. Mỗi năm Ban Điều hành ISG nên dành một số nguồn lực dự phòng, không quá 25% tổng ngân sách năm, cho chương trình trong năm. Bộ trưởng NN&PTNT, Ban Điều hành, Hội nghị Toàn thể hoặc ISG nói chung (trên cơ sở đầu ra và/hoặc nhu cầu của các đối thoại đang diễn ra) có thể khuyến nghị một hoạt động được tài trợ từ nguồn dự phòng này. Ban Điều hành có thể phê chuẩn hoạt động này qua email. Không cần thiết phải có một đề xuất chi tiết, mà chỉ cần xác định rõ khái niệm, mục tiêu và sản phẩm cuối cùng. Cần đưa ra một thời hạn để Ban Điều hành có thể hành động, hoặc phê duyệt hoặc loại bỏ đề xuất này trong một giai đoạn ngắn (ví dụ 10 ngày làm việc). Nếu đa số thành viên Ban Điều hành không loại bỏ đề xuất này trong thời hạn đã định, có thể mặc nhiên coi như đề xuất được phê duyệt.

Bảng 4a. VP ISG (Secretariat): Biên chế và các điều khoản tham chiếu (TOR)

Vị trí	Hỗ trợ đối thoại chính sách	Quản lý các bên tham gia và mạng lưới	Thông tin và Truyền thông	Xây dựng năng lực	Quản lý và hành chính VP ISG (bao gồm Quỹ Ủy thác)
Giám đốc ISG (Vụ trưởng HTQT)	<ul style="list-style-type: none"> Tham khảo ý kiến với lãnh đạo Bộ NN & PTNT ISG và các bên liên quan ở cấp cao Thảo luận và xác minh các đề xuất của VP ISG 	<ul style="list-style-type: none"> Tham khảo ý kiến với lãnh đạo Bộ NN & PTNT ISG và các bên liên quan ở cấp cao Thảo luận và xác minh các đề xuất của VP ISG 	<ul style="list-style-type: none"> Tham khảo ý kiến với lãnh đạo Bộ NN & PTNT ISG và các bên liên quan ở cấp cao Thảo luận và xác minh các đề xuất của VP ISG 	<ul style="list-style-type: none"> Tham khảo ý kiến với lãnh đạo Bộ NN & PTNT ISG và các bên liên quan ở cấp cao Thảo luận và xác minh các đề xuất của VP ISG 	<ul style="list-style-type: none"> Được ủy quyền ký duyệt các khoản chi của ISG Gây quỹ cho ISG
Quản lý ISG	<ul style="list-style-type: none"> Tham vấn với tất cả các bên tham gia và hỗ trợ công việc chuẩn bị cho đối thoại và follow-up Các kế hoạch/agenda/đề xuất chiến lược cho đối thoại và tiếp tục theo dõi (follow-up) 	<ul style="list-style-type: none"> Xác định và tham vấn với đại diện các mạng lưới và tạo thuận lợi cho quá trình kết nối mạng Kế hoạch chiến lược cho các hoạt động mạng và follow-up 	<ul style="list-style-type: none"> Tham vấn tất cả các bên liên quan và tạo thuận lợi cho quá trình chia sẻ thông tin và kinh nghiệm Kế hoạch chiến lược cho thông tin truyền thông và follow-up 	<ul style="list-style-type: none"> Xác định và tham vấn với đại diện các mạng lưới và tạo thuận lợi cho quá trình học hỏi Huy động ISG MIS và các cơ hội đối thoại cho học hỏi; và đề xuất chương trình đào tạo thích hợp cho các nhóm đối tượng Kế hoạch chiến lược cho các hoạt động xây dựng năng lực và follow-up 	<ul style="list-style-type: none"> Quản lý tài chính, bao gồm kiểm toán độc lập Gây quỹ và dàn xếp các nguồn tài trợ
Chuyên gia IT	<ul style="list-style-type: none"> Cung cấp các công cụ, thiết bị, và nền tảng Phát triển và tận dụng các MIS thích hợp cho đối thoại Hợp tác với Chuyên gia Thông tin Truyền thông và CB Hỗ trợ mạng lưới 	<ul style="list-style-type: none"> Cung cấp các công cụ, thiết bị, và nền tảng Phát triển và tận dụng các MIS thích hợp cho phát triển mạng lưới Hợp tác với Chuyên gia Thông tin Truyền thông và CB Hỗ trợ mạng lưới 	<ul style="list-style-type: none"> Cung cấp các công cụ, thiết bị, và nền tảng Phát triển và tận dụng các MIS thích hợp Hợp tác với Chuyên gia Thông tin Truyền thông và CB Hỗ trợ mạng lưới 	<ul style="list-style-type: none"> Cung cấp các công cụ, thiết bị, và nền tảng Phát triển và tận dụng các MIS thích hợp Hợp tác với Chuyên gia Thông tin Truyền thông và CB Hỗ trợ mạng lưới 	
Chuyên gia thông tin & truyền thông	<ul style="list-style-type: none"> Kê hoạch Thông tin truyền thông cho xúc tiến đối thoại Thu thập, phân loại thông tin, hỗ trợ phân phát, chia sẻ thông tin và kinh nghiệm 	<ul style="list-style-type: none"> Kê hoạch Thông tin truyền thông cho xúc tiến hoạt động của các mạng lưới Thu thập, phân loại thông tin, hỗ trợ phân phát, chia sẻ thông tin và kinh nghiệm giữa các mạng lưới 	<ul style="list-style-type: none"> Kê hoạch Thông tin truyền thông cho xúc tiến chia sẻ thông tin và kinh nghiệm Thu thập, phân loại thông tin, hỗ trợ phân phát, chia sẻ thông tin và kinh nghiệm Đề xuất kế hoạch chiến lược cho các hoạt động thông tin truyền thông và follow-up 	<ul style="list-style-type: none"> Kê hoạch Thông tin truyền thông cho xúc tiến học hỏi lẫn nhau qua các kinh nghiệm tốt Thu thập, phân loại thông tin, hỗ trợ phân phát, chia sẻ thông tin và kinh nghiệm phục vụ học hỏi 	
Cán bộ hỗ trợ mạng lưới	<ul style="list-style-type: none"> Tổ chức, phối hợp giữa các mạng để chọn chương trình nghị sự / khái niệm / ý tưởng / sáng kiến được đề xuất Hỗ trợ cho các mạng lưới đối thoại và các sự kiện 	Hỗ trợ Quản lý ISG trong: <ul style="list-style-type: none"> Xác định và tham vấn với đại diện các mạng lưới và tạo thuận lợi cho quá trình kết nối mạng Kế hoạch chiến lược cho các hoạt động mạng và follow-up 	Hỗ trợ Quản lý ISG trong: <ul style="list-style-type: none"> Tham vấn tất cả các bên liên quan và tạo thuận lợi cho quá trình chia sẻ thông tin và kinh nghiệm Kế hoạch chiến lược cho thông tin truyền thông và follow-up 	<ul style="list-style-type: none"> Tiếp xúc với đại diện các mạng lưới và tạo điều kiện cho quá trình học hỏi Huy động ISG MIS và các cơ hội đối thoại để phục vụ học hỏi Đề xuất chương trình đào tạo phù hợp cho các nhóm đối tượng Đề xuất kế hoạch chiến lược cho các hoạt động xây dựng năng lực và follow-up 	
Thư ký kiêm phiên dịch	<ul style="list-style-type: none"> Hỗ trợ VP ISG liên hệ với các đối tác đối thoại và tổ chức các cuộc họp Lưu trữ tài liệu 	<ul style="list-style-type: none"> Hỗ trợ VP ISG liên hệ với các mạng lưới và tổ chức các cuộc họp Lưu trữ tài liệu 	<ul style="list-style-type: none"> Hỗ trợ VP ISG liên hệ với các bên liên quan Lưu trữ tài liệu Phiên dịch và biên dịch khi 	<ul style="list-style-type: none"> Hỗ trợ VP ISG Sec liên hệ với các nhóm đối tượng tăng cường năng lực và tổ chức các cuộc đào tạo 	<ul style="list-style-type: none"> Hỗ trợ VP ISG tiếp xúc với các nhà tài trợ Phiên dịch và biên dịch khi không có sẵn các thông dịch

Vị trí	Hỗ trợ đối thoại chính sách	Quản lý các bên tham gia và mạng lưới	Thông tin và Truyền thông	Xây dựng năng lực	Quản lý và hành chính VP ISG (bao gồm Quỹ Ủy thác)
	- Phiên dịch và biên dịch khi không có sẵn các thông dịch viên chuyên nghiệp	- Phiên dịch và biên dịch khi không có sẵn các thông dịch viên chuyên nghiệp	không có sẵn các thông dịch viên chuyên nghiệp	- Lưu trữ tài liệu - Phiên dịch và biên dịch khi không có sẵn các thông dịch viên chuyên nghiệp	viên chuyên nghiệp
Kê toán	- Hỗ trợ VP ISG trong thu xếp tài trợ - Chuẩn bị hậu cần cho tổ chức các sự kiện				Hỗ trợ Quản lý ISG trong - Quản lý tài chính, bao gồm kiểm toán độc lập - Gây quỹ và dàn xếp các nguồn tài trợ
Cán bộ chương trình thực tập/bậc thấp	- Hỗ trợ các nhân viên khác trong phạm vi chức năng công việc này - Chuẩn bị hậu cần cho tổ chức các sự kiện	- Hỗ trợ các nhân viên khác trong phạm vi chức năng công việc này - Chuẩn bị hậu cần cho tổ chức các sự kiện của các mạng lưới	- Hỗ trợ các nhân viên khác trong phạm vi chức năng công việc này - Chuẩn bị hậu cần cho công tác truyền thông của ISG	- Hỗ trợ các nhân viên khác trong phạm vi chức năng công việc này - Chuẩn bị hậu cần cho tổ chức các sự kiện đào tạo	

Bảng 4b. Văn phòng (ban thư ký) ISG: Mô tả các vị trí cán bộ và các tiêu chuẩn cơ bản

Vị trí	Mô tả	Các tiêu chuẩn cơ bản
Quản lý ISG	<ol style="list-style-type: none"> Kinh nghiệm trong lập hoạch chiến lược tập trung vào hỗ trợ đối thoại, quá trình giám sát và đánh giá. Có năng lực về: (i) tổ chức và thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược phức tạp, nhạy cảm, (ii) tham vấn với Chính phủ và các viên chức cao cấp của cơ quan nhà tài trợ, (iii) làm việc hiệu quả theo khung thời gian ngắn, và (iv) chuẩn bị báo cáo rõ ràng và ngắn gọn bằng tiếng Anh. 10-15 năm kinh nghiệm chuyên môn trong các lĩnh vực liên quan trực tiếp, với kinh nghiệm đáng kể tại Việt Nam ở cấp trung ương (Bộ). Có bằng Thạc sĩ trong lĩnh vực kinh tế phát triển, lâm nghiệp, nông nghiệp, tài nguyên nước, khoa học xã hội, hoặc hành chính. 	<p>Hiểu biết</p> <ul style="list-style-type: none"> Hệ thống NN&PTNT và các bên tham gia Các tổ chức quốc tế và các nhà tài trợ Chính sách NN&PTNT Quá trình ISG <p>Trình độ và kinh nghiệm</p> <ul style="list-style-type: none"> Kinh nghiệm trong quản lý và điều phối các hoạt động quốc tế Kiến thức về M&E, các hoạt động của các dự án cụ thể, và toàn ngành Kỹ năng hỗ trợ đối thoại chính sách Nhận thức tốt về truyền thông và chiến lược truyền thông <p>Kỹ năng</p> <ul style="list-style-type: none"> Hỗ trợ (Facilitation) Trình bày và đàm phán Tiếng Anh trôi chảy và phản ứng tốt Sử dụng thành thạo các ứng dụng CNTT văn phòng và các công cụ, ứng dụng dựa trên web Team work
Chuyên gia IT	<ol style="list-style-type: none"> Kinh nghiệm trong phát triển và vận hành các nền tảng và CSDL trên web, các công cụ và ứng dụng hỗ trợ truyền thông và phát triển mạng lưới Có khả năng trong: (i) tổ chức và tiến hành kế hoạch chiến lược phức tạp; (ii) tham vấn với các bên sử dụng MIS của ISG; (iii) làm việc hiệu quả theo khung thời gian ngắn, và (iv) chuẩn bị báo cáo rõ ràng và ngắn gọn bằng tiếng Anh. Trên 5 năm kinh nghiệm chuyên môn trong các lĩnh vực có liên quan trực tiếp, với kinh nghiệm đáng kể tại Việt Nam và môi trường quốc tế. 	<p>Hiểu biết:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hệ thống NN&PTNT và các bên tham gia Các tổ chức quốc tế và các nhà tài trợ Tình trạng công nghệ ngành NN&PTNT và các hạn chế Quá trình ISG <p>Trình độ và kinh nghiệm</p> <ul style="list-style-type: none"> Kinh nghiệm về MIS và các dịch vụ dựa trên web Nhận thức tốt về truyền thông và chiến lược truyền thông <p>Kỹ năng</p> <ul style="list-style-type: none"> Hỗ trợ (Facilitation) Trình bày và đàm phán Tiếng Anh trôi chảy và phản ứng tốt Phát triển các công cụ và ứng dụng trên web cho truyền thông

Vị trí	Mô tả	Các tiêu chuẩn cơ bản
Chuyên gia thông tin & truyền thông	<ol style="list-style-type: none"> Duy trì liên lạc thường xuyên với các Cục Vụ liên quan thuộc Bộ NN&PTNT, các Bộ, các nhà tài trợ, các tổ chức quốc tế và các chương trình / dự án / đoàn công tác, đầu mối chính sách ISG tại các tỉnh được chọn Thu thập, lưu trữ thông tin liên quan đến chính sách, các hoạt động và kinh nghiệm của các cơ quan Việt Nam và quốc tế khởi xướng; Định hướng phát triển diễn đàn ISG trên trang web ISG; Góp phần vào sự phát triển các CSDL ODA, FDI, dịch vụ tư vấn của Bộ NN&PTNT để hỗ trợ tất cả các bên liên quan ISG (với sự hỗ trợ của các chuyên gia CNTT và quản lý cơ sở dữ liệu); Tham gia vào các sự kiện chia sẻ thông tin / kiến thức cũng như xây dựng mạng lưới thông tin / kiến thức. 	<ul style="list-style-type: none"> - Team work Hiểu biết <ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống NN&PTNT và các bên tham gia - Các tổ chức quốc tế và các nhà tài trợ - Chính sách NN&PTNT - Quá trình ISG Trình độ và kinh nghiệm <ul style="list-style-type: none"> - Kinh nghiệm trong quản lý và điều phối các hoạt động quốc tế - Kiến thức về M&E, các hoạt động của các dự án cụ thể, và toàn ngành - Kỹ năng hỗ trợ đối thoại chính sách - Nhận thức tốt về truyền thông và chiến lược truyền thông Kỹ năng <ul style="list-style-type: none"> - Hỗ trợ (Facilitation) - Trình bày và đàm phán - Tiếng Anh trôi chảy và phản ứng tốt - Sử dụng thành thạo các ứng dụng CNTT văn phòng và các công cụ, ứng dụng dựa trên web - Team work
Cán bộ hỗ trợ mạng lưới	<ol style="list-style-type: none"> Đảm bảo ý kiến của các nhóm thành phần khác nhau / các mạng lưới được đăng và đáp ứng các yêu cầu của họ; hỗ trợ tất cả các thành viên ISG trong khai thác các luồng thông tin nội bộ của ISG liên quan đến phạm vi hoạt động của; Hỗ trợ ISG điều phối thông tin và bài học kinh nghiệm, trong Bộ NN&PTNT và giữa Bộ NN&PTNT và các Bộ, tỉnh, các nhà tài trợ, phi chính phủ và các đối tác khác; Tối đa hóa kết quả mạng lưới thông qua sử dụng có hiệu quả công tác truyền thông qua các loại công cụ: tóm tắt, báo cáo, bản tin, các trang web, đĩa CD-ROM, phương tiện truyền thông đại chúng, vv.; Hỗ trợ ISG trong tổ chức các chuyên đi thực địa phục vụ cho nghiên cứu chính sách / đối thoại và nghiên cứu tác động. 	<ul style="list-style-type: none"> Hiểu biết <ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống NN&PTNT và các bên tham gia - Các tổ chức quốc tế và các nhà tài trợ - Chính sách NN&PTNT - Quá trình ISG Trình độ và kinh nghiệm <ul style="list-style-type: none"> - Kinh nghiệm trong quản lý và điều phối các hoạt động quốc tế - Kiến thức về M&E, các hoạt động của các dự án cụ thể, và toàn ngành - Kỹ năng hỗ trợ đối thoại chính sách - Nhận thức tốt về truyền thông và chiến lược truyền thông Kỹ năng <ul style="list-style-type: none"> - Hỗ trợ (Facilitation) - Trình bày và đàm phán - Tiếng Anh trôi chảy và phản ứng tốt - Sử dụng thành thạo các ứng dụng CNTT văn phòng và các công cụ, ứng dụng dựa trên web - Team work
Thư ký	<ol style="list-style-type: none"> Thực hiện công việc thư ký và lễ tân tại văn phòng ISG, Theo dõi tất cả tài liệu ra-vào và xử lý dữ liệu trong VP; chịu trách nhiệm lưu trữ tài liệu và bảo trì thiết bị văn phòng; đảm bảo điều kiện làm việc cho toàn bộ nhân viên Ban Thư ký và các TAG, Assist the manager in preparing regular reports and the ones at request of MARD and donors, Hỗ trợ Quản lý trong việc chuẩn bị các báo cáo thường kỳ và các báo cáo khác theo yêu cầu của Bộ NN&PTNT và các nhà tài trợ, Hỗ trợ Quản lý trong việc tổ chức và chuẩn bị các tài liệu, biên bản hội thảo, tập huấn ... Dịch tài liệu (Việt - Anh và ngược lại), Phiên dịch cho các cuộc họp, hội thảo, hội thảo và dịch các tài liệu ISG. 	<ul style="list-style-type: none"> Hiểu biết <ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống NN&PTNT và các bên tham gia - Các tổ chức quốc tế và các nhà tài trợ - Chính sách NN&PTNT - Quá trình ISG Trình độ và kinh nghiệm <ul style="list-style-type: none"> - Kinh nghiệm trong hoạt động văn phòng - Nhận thức tốt về truyền thông và chiến lược truyền thông Kỹ năng <ul style="list-style-type: none"> - Hỗ trợ (Facilitation) - Trình bày và đàm phán - Tiếng Anh trôi chảy và phản ứng tốt - Sử dụng thành thạo các ứng dụng CNTT văn phòng và các công cụ, ứng dụng dựa trên web - Team work
Kế toán	<ol style="list-style-type: none"> Thực hiện tất cả các khoản thanh toán cho VP ISG Đóng và mở tài khoản ngân hàng của ISG theo quy định của Chính phủ Việt Nam và giám sát tất cả các khoản thanh toán và thu chi thực hiện thông qua tài khoản. 	<ul style="list-style-type: none"> Hiểu biết <ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống NN&PTNT và các bên tham gia - Các tổ chức quốc tế và các nhà tài trợ - Chính sách NN&PTNT

Vị trí	Mô tả	Các tiêu chuẩn cơ bản
	3. Theo dõi và ghi lại hàng ngày của tất cả các hoạt động thu chi của VPISG. 4. Xây dựng báo cáo tài chính hàng quý và hàng năm theo các quy định của Chính phủ Việt Nam và Ban điều hành ISG. 5. Hỗ trợ kiểm toán độc lập	<ul style="list-style-type: none"> - Quá trình ISG Trình độ và kinh nghiệm - Kinh nghiệm quản lý tài chính và điều phối các hoạt động quốc tế, gây quỹ và thu xếp các nguồn tài trợ - Kiến thức về M&E và kiểm toán độc lập Kỹ năng - Trình bày và đàm phán - Tiếng Anh trôi chảy và phản ứng tốt - Sử dụng thành thạo các ứng dụng CNTT văn phòng và các công cụ, ứng dụng dựa trên web - Team work
Cán bộ chương trình thực tập/bạc thập	1. Hoạt động như một nhân viên tổng hợp, hỗ trợ về mặt hậu cần, phân tích và kỹ thuật cho các nhân viên khác theo sự hướng dẫn.	<ul style="list-style-type: none"> Hiểu biết - Hệ thống NN&PTNT và các bên tham gia - Các tổ chức quốc tế và các nhà tài trợ - Quá trình ISG Trình độ và kinh nghiệm - Tốt nghiệp đại học - Kỹ năng phân tích cơ bản - Khả năng viết, tổ chức, trình bày và tính toán tốt Kỹ năng - Trình bày và đàm phán - Tiếng Anh trôi chảy và phản ứng tốt - Sử dụng thành thạo các ứng dụng CNTT văn phòng và các công cụ, ứng dụng dựa trên web - Team work

Bảng 5 Lợi lập bản đồ cho quá trình ISG - Ví dụ đơn giản về phân tích và chiến lược đối với các bên tham gia

Bên tham gia	Sự quan tâm và tác động tiềm năng	Ảnh hưởng và tầm quan trọng	Chiến lược tham gia	Vai trò
Các bên tham gia chính				
Bộ trưởng và Thứ trưởng Bộ NN&PTNT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan từ khía cạnh chính sách / chiến lược NN&PTNT của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (quốc tế và trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Chính phủ Việt Nam để cải thiện chính sách 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực chính trị cao ▪ Những người ra quyết định hàng đầu ▪ Có khả năng huy động vốn ODA ▪ Vai trò quyết định cho sự thành công của ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Cao 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hội nghị toàn thể ▪ Ban điều hành ▪ Các cuộc họp chuyên đề cấp cao 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Đồng chủ trì Hội nghị Toàn thể ▪ Chủ tịch Ban điều hành
ICD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan từ khía cạnh chính sách / chiến lược NN&PTNT của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (quốc tế và trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách ▪ Các nguồn lực tăng thêm từ ISG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực chính trị trung bình ▪ Người truyền đạt chính tới Bộ trưởng ▪ Vai trò thể chế để xác nhận đề xuất của ISG ▪ Có khả năng huy động vốn ODA ▪ Vai trò quyết định cho sự thành công của ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Cao 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hội nghị toàn thể ▪ Ban điều hành ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để thực hiện (cả giám sát và tham vấn) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Giám sát ▪ Phó Chủ tịch Ban điều hành
Planning Dept	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan từ khía cạnh chính sách / chiến lược NN&PTNT của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (quốc tế và trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách ▪ Các nguồn lực tăng thêm từ ISG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực chính trị trung bình ▪ Cố vấn chính cho Bộ trưởng ▪ Vai trò thể chế trong việc thiết kế và thực hiện chính sách ▪ Có khả năng huy động ngân sách của Chính phủ Việt Nam ▪ Nguồn thông tin chính sách và bối cảnh cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Trung bình 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ban điều hành ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn ▪ Đồng tổ chức các sự kiện/hoạt động 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thành viên Ban điều hành ▪ Chủ trì một số cuộc họp chuyên đề ▪ Chỉ đạo một số hoạt động được chọn ▪ Người cung cấp thông tin
Coop & RD Dept	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan từ khía cạnh chính sách / chiến lược NN&PTNT của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (quốc tế và trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách ▪ Các nguồn lực tăng thêm từ ISG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực chính trị trung bình ▪ Cố vấn chính cho Bộ trưởng ▪ Vai trò thể chế trong việc thiết kế và thực hiện chính sách ▪ Nguồn thông tin chính sách và bối cảnh cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Trung bình 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ban điều hành (tùy chọn) ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn ▪ Đồng tổ chức các sự kiện/hoạt động 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thành viên Ban điều hành (tùy chọn) ▪ Chủ trì một số cuộc họp chuyên đề ▪ Chỉ đạo một số hoạt động được chọn ▪ Người cung cấp thông tin

Bên tham gia	Sự quan tâm và tác động tiềm năng	Ảnh hưởng và tầm quan trọng	Chiến lược tham gia	Vai trò
IPSARD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan từ khía cạnh chính sách / chiến lược NN&PTNT của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (quốc tế và trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách ▪ Các nguồn lực tăng thêm từ ISG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực chính trị trung bình ▪ Cố vấn chính cho Bộ trưởng ▪ Vai trò thể chế trong việc thiết kế chính sách ▪ Nguồn thông tin chính sách và bối cảnh cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Trung bình 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ban điều hành (tùy chọn) ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn ▪ Đồng tổ chức các sự kiện/hoạt động 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thành viên Ban điều hành (tùy chọn) ▪ Chủ trì một số cuộc họp chuyên đề ▪ Chỉ đạo một số hoạt động được chọn ▪ Người cung cấp thông tin
Gen Depts.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan từ khía cạnh chính sách / chiến lược NN&PTNT của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (quốc tế và trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách ▪ Các nguồn lực tăng thêm từ ISG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực chính trị cao ▪ Vai trò thể chế trong việc thiết kế và thực hiện chính sách (tiểu ngành) ▪ Nguồn thông tin chính sách và bối cảnh cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Trung bình 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn ▪ Đồng tổ chức các sự kiện/hoạt động (tiểu ngành) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chủ trì một số cuộc họp chuyên đề ▪ Chỉ đạo một số hoạt động được chọn ▪ Người cung cấp thông tin
ODA multilateral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan trong ngành NN&PTNT từ khía cạnh chính sách / chiến lược ▪ Kênh tham vấn với những thông tin và kinh nghiệm (trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực chính trị cao ▪ Quyền lực kinh tế cao (nguồn vốn) ▪ Nguồn thông tin chính sách và bối cảnh cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Cao 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hội nghị toàn thể ▪ Ban điều hành ▪ Các cuộc họp chuyên đề cấp cao ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn ▪ Đồng tổ chức các sự kiện/hoạt động 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Đồng chủ trì Hội nghị Toàn thể (tùy chọn) ▪ Thành viên Ban điều hành ▪ Nhà tài trợ ▪ Chủ trì họp chuyên đề ▪ Người cung cấp thông tin và kiến thức
ODA bilateral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan trong ngành NN&PTNT từ khía cạnh chính sách / chiến lược ▪ Kênh tham vấn với những thông tin và kinh nghiệm (trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực chính trị cao ▪ Quyền lực kinh tế trung bình (nguồn vốn) ▪ Nguồn thông tin chính sách và bối cảnh cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Cao 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hội nghị toàn thể ▪ Ban điều hành ▪ Các cuộc họp chuyên đề cấp cao ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Đồng chủ trì Hội nghị Toàn thể (tùy chọn) ▪ Thành viên Ban điều hành ▪ Nhà tài trợ ▪ Chủ trì họp chuyên đề ▪ Người cung cấp thông tin và kiến thức
Các bên tham gia thứ yếu				
Other Depts.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan từ khía cạnh chính sách / chiến lược NN&PTNT của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (quốc tế và trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách ▪ Các nguồn lực tăng thêm từ ISG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực chính trị trung bình ▪ Vai trò thể chế trong việc thiết kế và thực hiện chính sách (tiểu ngành) ▪ Nguồn thông tin chính sách và bối cảnh cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Thấp 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chủ trì họp chuyên đề ▪ Người cung cấp thông tin ▪ Nghiên cứu chuyên đề
MARD partnerships	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan NN&PTNT từ khía cạnh chính sách / chiến lược của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (quốc tế và trong nước) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hỗ trợ điều phối (ngành) ▪ Các kênh phổ biến thông tin ▪ Nguồn thông tin, kiến thức và kinh nghiệm cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Thấp 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hội nghị toàn thể ▪ Ban điều hành ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Điều phối viên hỗ trợ ▪ Hỗ trợ viên (Facilitator) ▪ Người cung cấp thông tin và kiến thức

Bên tham gia	Sự quan tâm và tác động tiềm năng	Ảnh hưởng và tầm quan trọng	Chiến lược tham gia	Vai trò
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ NN&PTNT và các nhà tài trợ để cải thiện chính sách 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Đồng tổ chức các sự kiện/hoạt động 	
INGO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan NN&PTNT từ khía cạnh chính sách / chiến lược của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực xã hội cao ▪ Nguồn thông tin, kiến thức và kinh nghiệm cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Thấp 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hội nghị toàn thể ▪ Ban điều hành ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn ▪ Đồng tổ chức các sự kiện/hoạt động 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thành viên Ban điều hành ▪ Hỗ trợ viên (Facilitator) ▪ Người cung cấp thông tin và kiến thức
Academic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan NN&PTNT từ khía cạnh chính sách / chiến lược của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực kiến thức cao ▪ Các kênh cố vấn cho ISG ▪ Nguồn thông tin, kiến thức và kinh nghiệm cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Trung bình 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hội nghị toàn thể ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn ▪ Đồng tổ chức các sự kiện/hoạt động 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hỗ trợ viên (Facilitator) ▪ Cố vấn (advisor) ▪ Người cung cấp thông tin và kiến thức
Private sector	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan NN&PTNT từ khía cạnh chính sách / chiến lược của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (quốc tế và trong nước) ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách ▪ Các nguồn lực tăng thêm từ ISG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quyền lực xã hội cao ▪ Quyền lực kinh tế cao ▪ Nguồn thông tin, kiến thức và kinh nghiệm cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Thấp 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hội nghị toàn thể ▪ Ban điều hành ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thành viên Ban điều hành ▪ Nhà tài trợ (tùy chọn) ▪ Người cung cấp thông tin và kiến thức
ODA Technical Assistance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kênh tạo ảnh hưởng tới Bộ trưởng và các đơn vị trong ngành để cải thiện chính sách 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nguồn thông tin, kiến thức và kinh nghiệm cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Thấp 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hội nghị toàn thể ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hỗ trợ viên (Facilitator) ▪ Cố vấn (advisor) ▪ Người cung cấp thông tin và kiến thức
Other Ministries	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan NN&PTNT từ khía cạnh chính sách / chiến lược của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (quốc tế và trong nước) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nguồn thông tin, kiến thức và kinh nghiệm cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Thấp 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hội nghị toàn thể ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Người cung cấp thông tin và kiến thức
ISGE/ Other partnerships	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISG như một công cụ để giao tiếp với các bên liên quan NN&PTNT từ khía cạnh chính sách / chiến lược của nguồn lực quốc tế ▪ Kênh tham vấn với những kiến thức và kinh nghiệm (quốc tế và trong nước) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Các kênh bổ sung về chính sách liên ngành ▪ Nguồn thông tin, kiến thức và kinh nghiệm cho ISG ▪ Mức độ ảnh hưởng: Thấp 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hội nghị toàn thể ▪ Các cuộc họp chuyên đề ▪ Tiếp xúc thường xuyên để tham vấn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hỗ trợ viên (Facilitator) ▪ Người cung cấp thông tin và kiến thức

Phụ lục V
Kế hoạch công tác sơ bộ & chi phí dự kiến

Đề xuất Kế hoạch 2010: Giai đoạn chuẩn bị & chuyển tiếp của ISG

Hành động	Hoạt động	Trách nhiệm	2010												Nguồn tài trợ
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Mục tiêu: Thiết lập các điều kiện để khởi động ISG 2011-2015 Các chỉ số: <ul style="list-style-type: none"> VP ISG có đủ năng lực để đóng vai trò chủ đạo trong việc chuẩn bị cho ISG 2011-2015 & triển khai KH 2010 Quyết định tiếp tục ISG được phê duyệt Hỗ trợ kỹ thuật cho tổ chức, phát triển, và xây dựng năng lực cho ISG giai đoạn 2011-2012 được phê duyệt và tài trợ ngân sách Kế hoạch ISG 2011 được Bộ trưởng NN&PTNT phê duyệt 															
Tăng cường cho VP (ban thư ký) ISG	Tuyển dụng Quản lý VP ISG và Chuyên gia CNTT	Vụ HTQT													Quỹ ủy thác ISG
	Đánh giá ToRs của cán bộ ISG hiện tại và củng cố theo như yêu cầu ³²														N/A
Chuẩn bị ISG 2011 – 2015	Chuẩn bị đề xuất chi tiết của quá trình ISG 2011-2015	Quản lý VP ISG													Nhà tài trợ ISG, Quỹ ủy thác
	Tham vấn với các nhà tài trợ tiềm năng, MPI, & MOF ³³	Vụ HTQT													N/A
	Chuẩn bị vốn đối ứng cho ISG	MARD													N/A
	Thông qua kế hoạch & cách thức thực hiện ISG mới	BĐH ³⁴													Đóng góp in-kind từ các tổ chức là thành viên BĐH
	Trình Thủ tướng phê duyệt, trên cơ sở cách thức thực hiện ISG mới	MARD													N/A
	Chuẩn bị và phê duyệt đề xuất tài trợ hỗ trợ KT cho VP ISG	Vụ HTQT & Nhà tài trợ													MARD & Nhà tài trợ
	Ban hành QĐ tiếp tục ISG	MARD													N/A
	Thành lập BĐH mới	MARD													N/A
	Xây dựng KH ISG 2011	VP ISG													Nhà tài trợ, Quỹ ủy thác

³² Quản lý VP ISG Manager sẽ chịu trách nhiệm chuẩn bị giai đoạn 2011-2015 phase; Quyền điều phối viên tiếp tục công việc hàng ngày; VP ISG cần gánh vác thêm trách nhiệm xây dựng và hỗ trợ mạng lưới (vd ICN); Kế toán có thêm trách nhiệm hỗ trợ hậu cần cho các cuộc họp, đào tạo. v.v...; & Tình nguyện viên hỗ trợ truyền thông phát triển khung khái niệm về quản lý các bên tham gia, nâng cấp hệ thống IT & cách tiếp cận hướng ngoại

³³ Bao gồm xác định các nhà tài trợ tiềm năng cho (các) gói hỗ trợ kỹ thuật.

³⁴ Ban điều hành hiện thời

**Ngân sách dự kiến cho công tác chuẩn bị ISG
trong năm 2010**

Hạng mục	Đơn vị	Đơn giá (USD)*	Số lượng	Tổng chi phí (USD)	Ghi chú
Tăng cường VP ISG					
<i>Phí tư vấn</i>					
Quản lý VP ISG	Tháng	\$ 2,385.00	9.5	\$ 22,658	Nếu là cán bộ của MARD thì không cần mục phí tư vấn này
Chuyên gia IT	Tháng	\$ 1,455.00	9.5	\$ 13,823	
<i>Chi phí vận hành</i>					
Công tác phí	Ngày	\$ 42.40	60	\$ 2,544	Tính bình quân cho tất cả các vùng
Thuê xe	KM	\$ 0.10	4,750	\$ 475	
Đồ dung văn phòng	Gộp			\$ 500	
Truyền thông	Gộp			\$ 2,000	Phone, fax, internet
Khác	Gộp			\$ 500	Other, petty cash requirements
Cộng, Tăng cường VP ISG				\$ 42,499	
Chuẩn bị cho ISG 2011 – 2015					
<i>Phí tư vấn **</i>					
Chuyên gia thể chế/quản lý các bên tham gia	Ngày	\$ 223.00	65	\$ 14,495	Hỗ trợ Quản lý VP ISG chuẩn bị đề xuất hỗ trợ KT cho ISG
Chuyên gia truyền thông	Ngày	\$ 159.00	40	\$ 6,360	Hỗ trợ Quản lý VP ISG chuẩn bị đề xuất hỗ trợ KT cho ISG
<i>Chi phí vận hành</i>					
Công tác phí	Ngày	\$ 42.40	120	\$ 5,088	Dành cho cán bộ của ICD & VP ISG, tư vấn & khách mời theo nhu cầu
Hội thảo	Cuộc	\$ 250.00	10	\$ 2,500	Tham vấn với các bên liên quan trong & ngoài về thiết kế và thẩm định; Xây dựng KH ISG 2011; xây dựng đề xuất hỗ trợ KT
Cộng, Chuẩn bị ISG 2011-2015				\$ 28,443	
Tổng cộng				\$ 70,942	

* - Theo mức cao nhất UN-EU Guidelines 2009

** - Nguồn tài trợ để hỗ trợ kỹ thuật cho việc chuẩn bị chi tiết cần được xác định.

Kế hoạch sơ bộ 2011 – 2015

Mục tiêu	Chỉ số	Chiến lược	Hành động	Thời gian & Trách nhiệm
Quá trình ISG 2011 - 2015				
<p>Tổng thể: Tăng cường năng lực của Bộ NN&PTNT cho đối thoại, phát triển, và thực thi chính sách.</p> <p>Phát triển:</p> <ol style="list-style-type: none"> Tăng cường năng lực của VP ISG cho điều phối và hỗ trợ đối thoại và phát triển chính sách (ĐTPTCS); Thiết lập và thể chế hóa các cơ chế mới hỗ trợ cho các quá trình ĐTPTCS, bao gồm (i) điều phối nội bộ trong ngành và tiểu ngành & truyền thông chiều ngang; (ii) quản lý các bên tham gia rộng khắp các đối tượng chính trong ngành NN&PTNT; & (iii) năng lực hiện đại về truyền thông lĩnh vực phát triển và phát triển mạng lưới; Tăng cường năng lực thể chế ngành NN&PTNT cho việc học hỏi để thông tin tốt hơn cho các quá trình ĐTPTCS và thực thi chính sách. 	<ol style="list-style-type: none"> Bộ NN&PTNT có các diễn đàn hiệu quả cho đối thoại, tham vấn, học hỏi và phản hồi một cách có hệ thống về cả phát triển và thực thi chính sách ngành NN&PTNT. Một chiến lược quản lý một cách hiệu quả các bên tham gia được triển khai. Một hệ thống thông tin hiện đại và hiệu quả trên nền tảng web và truyền thông hai chiều được vận hành để hỗ trợ quá trình ĐTPTCS ngành của Bộ NN&PTNT. Những cách tiếp cận, công cụ và năng lực mới được phát triển cho quá trình ISG 2011 – 2015 được lồng ghép vào Bộ NN&PTNT, sao cho việc kéo dài ISG như thiết kế 2011 – 2015 không còn cần thiết nữa. 	<p>Khẳng định và khai thác triệt để các thế mạnh của ISG:</p> <ul style="list-style-type: none"> Uy tín & kế thừa Các quan hệ & các mạng lưới Cam kết thể chế Cam kết tài trợ Năng lực lập kế hoạch Đóng góp từ các đơn vị của Bộ Trang thiết bị Tiếp cận thông tin & kiến thức Dịch vụ phù hợp (nhu cầu) Năng lực hỗ trợ hướng dẫn (facilitation) & tổ chức Lịch sử thử nghiệm thành công các cách tiếp cận và công cụ mới cho Bộ Năng lực tăng cường đối thoại chính sách và xây dựng sự đồng thuận ở cấp cao Tăng cường uy tín của Bộ NN&PTNT về tính minh bạch Mở rộng năng lực của Bộ NN&PTNT và Vụ HTQT vượt khỏi các giới hạn nội bộ 	<ul style="list-style-type: none"> Biên chế phù hợp với nguồn nhân lực chất lượng cao Tạo động lực thích hợp để đảm bảo tuyên dụng và duy trì được nhân sự tốt Cơ chế kiểm soát sau (Ex-post) đối với VP ISG để đảm bảo tính linh hoạt và phản ứng kịp thời Tiếp tục cơ chế quỹ tài trợ để đảm bảo sự linh hoạt trong cấp vốn Cam kết cấp cao từ Bộ NN&PTNT để đảm bảo cam kết cấp cao từ các bên tham gia khác Vốn khởi động của Bộ NN&PTNT để bắt đầu các quá trình và thu hút vốn (các quỹ) bên ngoài cho tài trợ các quá trình và sản phẩm. Cơ chế quản trị để đảm bảo quá trình ISG tập trung, phù hợp, và kết dính. Tái cơ cấu Ban điều hành ISG Cam kết lồng ghép các cách tiếp cận, công cụ và năng lực mới vào Bộ NN&PTNT 	<ul style="list-style-type: none"> Liên tục Bộ NN&PTNT
Phạm vi chức năng 1: Hỗ trợ đối thoại chính sách				
<p>Sự tham gia có hệ thống của các bên liên quan đẩy nhanh sự hình thành, thông qua, thực thi chính sách ngành NN&PTNT, và đánh giá hiệu quả.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Sự tham gia của bộ trưởng và các đại diện cấp cao của các bên tham gia chính. Bộ NN&PTNT sử dụng quá trình ISG cho việc ưu tiên và đối thoại chính sách cấp cao với các đối tác bên ngoài. Các bên tham gia chính nhận thấy quá trình ISG là phù hợp, xứng đáng với thời gian họ bỏ ra, và đóng góp hiệu quả hơn vào xây dựng, thực thi và điều phối chính sách. 	<p>Đối thoại chính sách cấp cao</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hội nghị toàn thể ISG: xây dựng chương trình nghị sự; chuẩn bị thông tin tập trung và có chất lượng cho Hội nghị; xác định rõ đầu ra và kết quả; hỗ trợ (facilitate) họp và đối thoại Các hoạt động tiếp tục triển khai (Follow-up): Các cuộc họp chuyên đề (tổ chức, hỗ trợ); chuẩn bị biên bản, tuyên bố, hiệp định, các tài liệu để phổ biến. Xem thêm “Tham vấn cấp độ kỹ thuật” 	<ul style="list-style-type: none"> Hội nghị Toàn thể ISG: Hàng năm Các hoạt động tiếp tục triển khai: liên tục VP ISG
		<p>Tham vấn cấp độ kỹ thuật về thực thi chính sách và “học hỏi từ cơ sở”, nhằm hỗ trợ đối thoại chính sách cấp cao.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hình thành và hỗ trợ các nhóm chuyên đề để phát triển các sản phẩm cụ thể (các dự thảo chiến lược, chính sách hoặc luật, phân tích, nghiên cứu, v.v...) Xúc tiến và hỗ trợ các diễn 	<ul style="list-style-type: none"> Liên tục VP ISG

Mục tiêu	Chỉ số	Chiến lược	Hành động	Thời gian & Trách nhiệm
			đàn/cuộc họp kỹ thuật và các quá trình tham vấn <ul style="list-style-type: none"> Sản xuất các tài liệu để phổ biến (bản tin, tin vắn, các ấn phẩm) thông qua hệ thống thông tin, các mạng lưới và website của ISG Hỗ trợ sản xuất các Báo cáo nhanh về phân tích chính sách theo nhu cầu của Bộ NN&PTNT/Ban điều hành ISG. 	
Phạm vi chức năng 2: Quản lý các bên tham gia và Phát triển mạng lưới				
Hệ thống hóa, hỗ trợ và giúp thực hiện sự gắn kết của Bộ NN&PTNT với đa số các bên tham gia mà Bộ phải liên kết và/hoặc tham vấn trong các giai đoạn khác nhau của phát triển và thực thi chính sách.	<ol style="list-style-type: none"> Bộ NN&PTNT gắn kết đa dạng với nhiều bên tham gia vào lĩnh vực NN&PTNT trong ĐTPTCS của Bộ Có cơ chế để vận hành truyền thông và điều phối nội bộ giữa các đơn vị của Bộ cho ĐTPTCS. Vai trò, trách nhiệm và quan hệ giữa ISG và các Đối tác khác được chính thức hóa VP ISG Secretariat hỗ trợ quá trình đối thoại nội bộ, cấp Bộ, tổ chức và cung cấp các đầu ra cho Bộ trưởng. 	<ul style="list-style-type: none"> Xác định người đối thoại phù hợp và các mạng lưới hiện có Tổ chức và tham vấn có hệ thống với các nhóm, tổ chức thích hợp với các chủ đề và đầu ra mong muốn Phát triển các cách tiếp cận và công cụ thực tế cho Bộ để giao tiếp hai chiều với cộng đồng các bên tham gia, thông thường là quá nhiều và quá đa dạng để có thể gắn kết một cách hiệu quả nếu theo cách truyền thống và dựa vào nguồn lực Hỗ trợ lấp đầy khoảng trống truyền thông nội bộ của Bộ NN&PTNT nhằm hỗ trợ vai trò của Bộ trong quá trình ĐTPTCS 	<ul style="list-style-type: none"> Tiến hành phân tích các bên tham gia Thiết kế và xây dựng CSDL các bên tham gia Xây dựng chiến lược các bên tham gia cho ĐTPTCS hiệu quả Thiết kế và thành lập đầu mối trao đổi (Clearinghouse) giữa các bên tham gia Thiết kế chiến lược phát triển mạng lưới Thiết kế các Đầu mối Đối thoại Chính sách Cấp Tỉnh Áo (trên mạng) Thống nhất và chính thức hóa các cơ chế điều phối và đối thoại nội bộ cho truyền thông cả chiều ngang và chiều dọc 	<ul style="list-style-type: none"> Đến tháng 7/2011 VP ISG với hỗ trợ kỹ thuật từ gói tài trợ
			<ul style="list-style-type: none"> Triển khai chiến lược quản lý các bên tham gia & phát triển mạng lưới (bao gồm cả các Đầu mối Đối thoại Chính sách Cấp tỉnh Áo) Vận hành và duy trì CSDL và trung tâm trao đổi các bên tham gia Hỗ trợ các quá trình điều phối và đối thoại nội bộ cấp Bộ Nâng cấp phân tích và chiến lược các bên tham gia nếu cần 	<ul style="list-style-type: none"> Từ tháng 7/ 2011 trở đi VP ISG³⁵
Phạm vi chức năng 3: Thông tin & Truyền thông				

³⁵ Với hỗ trợ kỹ thuật từ nguồn tài trợ cho TA cho đến giữa hoặc cuối năm 2012, sau đó sẽ thực hiện với năng lực đã được xây dựng.

Mục tiêu	Chỉ số	Chiến lược	Hành động	Thời gian & Trách nhiệm
Sử dụng các công nghệ internet để tiếp cận hiệu quả hơn tới các bên tham gia và giảm chi phí giao dịch của loại công việc này.	<ol style="list-style-type: none"> ISG-MARD website được cập nhật, cung cấp được thông tin ưu tiên đáp ứng yêu cầu của các bên tham gia Các công cụ dựa trên web được sử dụng hiệu quả cho truyền thông, tham vấn, sự tham gia của các bên, và chia sẻ/phổ biến kiến thức ICN³⁶ được tăng cường và mở rộng để hỗ trợ truyền thông chiều ngang trong Bộ. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiếp tục hỗ trợ ISG-MARD website để đáp ứng nhu cầu của các bên tham gia. Cung cấp năng lực linh hoạt vượt trội để hỗ trợ đối thoại chính sách và thực thi các chiến lược quản lý các bên tham gia & phát triển mạng lưới Xây dựng kinh nghiệm bản thân của ICN và đầu mối trong Bộ để hỗ trợ hợp và và truyền thông nội bộ với các đơn kỹ thuật (chuyên ngành) 	<ul style="list-style-type: none"> Phát triển chiến lược truyền thông & chia sẻ kiến thức Thiết kế, mua & lắp đặt thiết bị và phần mềm cho hệ thống CNTT của ISG Thông báo cho các bên liên quan và thúc đẩy việc sử dụng / tham gia vào các diễn đàn, các sự kiện trên web và chia sẻ kiến thức Xác định nhu cầu thông tin, định dạng, và sắp xếp báo cáo truyền thông dọc với cấp Bộ. Cập nhật ISG-MARD website. 	<ul style="list-style-type: none"> Đến tháng 7/2011 VP ISG với hỗ trợ kỹ thuật từ gói tài trợ
			<ul style="list-style-type: none"> Thực hiện các chiến lược truyền thông và chia sẻ kiến thức Vận hành và duy trì hệ thống IT, bao gồm cập nhật ISG-MARD website. Thúc đẩy, điều phối hỗ trợ các diễn đàn, sự kiện và chia sẻ kiến thức trên web Đóng gói thông tin và đảm bảo tương thích với các yêu cầu báo cáo cấp Bộ. 	<ul style="list-style-type: none"> Từ tháng 7/ 2011 trở đi VP ISG⁴
Phạm vi chức năng 4: Xây dựng năng lực				
Cung cấp cơ hội đào tạo liên quan đến chính sách cho cán bộ của Bộ và cung cấp các thông tin liên quan đến chính sách cho các nỗ lực khác nhằm xây dựng năng lực và đào tạo ngoài ngành NN&PTNT	<ol style="list-style-type: none"> Số lượng, sự phù hợp và chất lượng của các khóa/sự kiện đào tạo cho các thành viên ICN. Số lượng, sự phù hợp và chất lượng của các báo cáo kỹ thuật, các ấn phẩm, các video trên web từ các khóa đào tạo, hội thảo, và trình bày chính thống Một đầu mối trao đổi đào tạo được thành lập 	<ul style="list-style-type: none"> Cung cấp các đầu vào đào tạo chiến lược, hạn chế cho các bên tham gia trong nội bộ Bộ NN&PTNT Bổ sung và tăng cường các nỗ lực đào tạo thông qua thông tin thích hợp và có chất lượng ở định dạng số (digital) Hỗ trợ tiếp cận các cơ hội đào tạo cho các bên tham gia trong ngành NN&PTNT. 	Thiết kế và thành lập trung tâm trao đổi đào tạo	<ul style="list-style-type: none"> Đến tháng 7/2011 VP ISG với hỗ trợ kỹ thuật từ gói tài trợ
			Phát triển và đặt ưu tiên cho các chương trình đào tạo với các bên tham gia ICN	<ul style="list-style-type: none"> Hàng năm, cập nhật 6 tháng VP ISG
			<ul style="list-style-type: none"> Thực hiện chương trình đào tạo ICN Hỗ trợ thực hiện chiến lược truyền thông và chia sẻ kiến thức thông qua cung cấp các tài liệu đào tạo³⁷ Vận hành và duy trì đầu mối trao đổi các cơ hội đào tạo 	<ul style="list-style-type: none"> Liên tục VP ISG

³⁶ Sự mở rộng của ICN có nghĩa thay đổi “I” từ “International” (quốc tế) thành “Internal” (nội bộ), do các bên tham gia mở rộng hơn (các bên tham gia chính và nội bộ trong quá trình ĐTPTCS) khi bao phủ các chuyên đề (tức là, toàn bộ các chủ đề thích hợp, các ĐTPTCS được ưu tiên, thực thi chính sách và học hỏi)

³⁷ Báo cáo kỹ thuật, các ấn phẩm, các video trên web từ các khóa đào tạo, hội thảo, và trình bày chính thống, đều ở định dạng số.

Dự kiến ngân sách gói hỗ trợ kỹ thuật cho ISG – giai đoạn thực hiện 18 tháng và thuê các chuyên gia tư vấn độc lập *

Hạng mục	Đơn vị	Đơn giá (USD)*	Số lượng	Tổng chi phí (USD)	Ghi chú
<i>Phí tư vấn</i>					
Chuyên gia thể chế/quản lý các bên tham gia	Ngày	\$ 223.00	198	\$ 44,154	100% 3 tháng, 50% 6 tháng, 25% 9 tháng
Chuyên gia truyền thông/phát triển mạng lưới	Ngày	\$ 159.00	180	\$ 28,620	100% 3 tháng, 50% 3 tháng, 25% 12 tháng
Chuyên gia đào tạo từ xa	Ngày	\$ 159.00	150	\$ 23,850	100% 4 tháng, 50% 3 tháng, 25% 3 tháng
Chuyên gia CNTT	Ngày	\$ 159.00	107	\$ 17,013	100% 2 tháng, 50% 2 tháng, 10% 14 tháng
<i>Cộng, Phí tư vấn</i>				<i>\$ 113,637</i>	
<i>Thiết bị</i>					
Thiết bị CNTT	Gộp			\$75,000	
Phần mềm	Gộp			\$10,000	
Máy ghi hình và ghi âm số Digital video camera & audio recorder	Chiếc	\$ 2,500	1	\$ 2,500	
Máy ghi hình số	Chiếc	\$ 450	2	\$ 900	
<i>Subtotal, Equipment</i>				<i>\$ 88,400</i>	
<i>Chi phí vận hành</i>					
Công tác phí	Ngày	\$ 57.20	180	\$ 10,296	Bình quân cho mọi địa điểm
Thuê xe	KM	\$ 0.10	10,000	\$ 1,000	
Hội thảo	Cuộc	\$ 250.00	10	\$ 2,500	
Máy chủ (thuê)	Tháng	\$ 500.00	18	\$ 9,000	
Khác	Gộp			\$ 500	Khác, các yêu cầu tiền mặt
<i>Subtotal, Operational Expenses</i>				<i>\$ 13,000</i>	
10% Contingency				\$ 21,504	
Tổng cộng				\$ 236,541	

* Ghi chú: ngân sách nếu tính cho cho 24 sẽ khoảng \$300,000 và nếu thuê một công ty sẽ phải cộng thêm khoảng 15% - 20%.

Dự kiến ngân sách cho ISG 2011 - 2015

Hạng mục	Đơn vị	Đơn giá (USD)*	Số lượng	Tổng chi phí (USD)	Ghi chú
Phí tư vấn, VP ISG					
Quản lý ISG	Tháng	\$ 3,345	60	\$ 200,700	Có thể là cán bộ của Bộ
Chuyên gia thông tin truyền thông	Tháng	\$ 2,385	60	\$ 143,100	
Chuyên gia CNTT	Tháng	\$ 1,455	60	\$ 87,300	
Cán bộ hỗ trợ phát triển mạng lưới	Tháng	\$ 1,455	60	\$ 87,300	Có thể là cán bộ của Bộ
Thư ký kiêm phiên dịch	Tháng	\$ 900	60	\$ 54,000	Có thể là cán bộ của Bộ
Kế toán	Tháng	\$ 900	60	\$ 54,000	Có thể là cán bộ của Bộ
<i>Cộng, Phí tư vấn, VP ISG</i>				\$ 626,400	
Hoạt động					
Hội nghị Toàn thể	Cuộc	\$ 7,500	5	\$ 37,500	
Họp chuyên đề (cấp cao)	Cuộc	\$ 3,500	10	\$ 35,000	
Diễn đàn/Họp/Tham vấn kỹ thuật	Cuộc	\$ 1,500	20	\$ 30,000	
Họp và hội thảo khác	Cuộc	\$ 750	50	\$ 37,500	
Ăn phẩm	Gộp	\$ 50,000		\$ 50,000	
Các tài liệu để phổ biến	Năm	\$ 7,500	5	\$ 37,500	
Phân tích/nghiên cứu chính sách (Báo cáo nhanh)	Năm	\$ 25,000	5	\$ 125,000	
Thiết kế nghiên cứu, phát triển chiến lược ISG	Gộp	\$ 25,000		\$ 25,000	10% vốn đối ứng cho gói TA
Họp qua video	Năm	\$ 2,000	5	\$ 10,000	
Study tours trong nước	Gộp	\$ 8,000	5	\$ 40,000	
Đào tạo	Năm	\$ 8,000	5	\$ 40,000	
Dự phòng	Năm	\$ 7,500	5	\$ 37,500	
<i>Cộng, Hoạt động</i>				\$ 505,000	
Thiết bị					
Thiết bị CNTT	Gộp	\$ 8,500		\$ 8,500	
Thiết bị bàn phòng	Gộp	\$ 4,000		\$ 4,000	
Phần mềm	Gộp	\$ 2,500		\$ 2,500	
<i>Cộng, Thiết bị</i>				\$ 15,000	
Chi phí vận hành					
Công tác phí	Ngày	\$ 42.40	500	\$ 21,200	Bình quân cho mọi địa điểm
Thuê xe	KM	\$ 0.10	100,000	\$ 10,000	
Hội thảo	Cuộc	\$ 250	10	\$ 2,500	
Máy chủ (thuê)	Tháng	\$ 500	42	\$ 21,000	
Khác	Gộp	\$ 15,000		\$ 15,000	Khác, các yêu cầu tiền mặt
<i>Cộng, Chi phí vận hành</i>				\$ 48,500	
				\$ 59,745	
				Cộng	\$ 1,254,645

Phụ lục VI
Tài liệu tham khảo

- Anderson, J., Alcaide Garrido, M.J. and T.T. Phung. 2009. *Vietnam Development Report 2010: Modern Institutions*. Joint Donor Report to the Vietnam Consultative Group Meeting. Hanoi, December 3-4, 2009 AusAID, CIDA, Denmark, European Commission, Finland, Japan (JICA), Spain (AECID), Sweden, Switzerland (Swiss Development Cooperation), United Kingdom (DFID), United Nations, United States of America (USAID), and the World Bank. 228pp.
- Asia-Pacific Aid Effectiveness Portal. 2009. *Vietnam Country Profile*.
<http://www.aideffectiveness.org/Country-Vietnam.html>
- Australian Agency for International Development. 2008. *Annual program performance report for Vietnam 2007-08 – October 2008*. Australian Agency for International Development (AusAID), Canberra, Commonwealth of Australia.
- Biltonen, Eric. 2005. ISG Work Plan 2006-2010: Final Version, 5 November 2005. 25 pp
- Biltonen, Eric. 2005 *Review of ISG Process Performance for 2003-2005*. Ministry of Agriculture and Rural Development (MARD) International Support Group (ISG). 5 November 2005. 49 pp
- Brassard, C. and T. Cruz del Rosari. 2009. *Key Principles Underlying the New Modes of Aid Governance in Asia. Panel 15: What Future for Development Management?* Development Studies Association Annual Conference Ulster, Northern Ireland, 2-4 September 2009. Public Administration and Development 60th Anniversary Issue. 34 pp
- GoV and UNDP. 2007. *MARD Macro Management - Support to PAR in MARD 2007- 2012*. Project Document. 58 pp.
- ICON Group International. 2007. *Executive Report on Strategies in Vietnam*. June 2007. 387 pp.
- ICD/ISG-MARD. 2009. *Study On The Role And Support Of International Non-Government Organizations To Agricultural And Rural Development Sector - Proposals on policy and cooperation mechanism for mobilizing and enhancing effectiveness of the support*. Ministry Of Agriculture And Rural Development's International Cooperation Department & International Supporting Group. February 2009. 21 pp.
- IPSARD. 2007. *Report Outline Vision For Vietnam's Rural Development Strategy To 2020*. 4pp.
- ISG Secretariat. 2009. *Minutes of the 16th ISG Steering Board Meeting*. 19 March 2009.
- ISG Secretariat. 2008. *Annual Report*. Date unknown.
- ISG Secretariat. 2008. *Minutes of the 14th ISG Steering Board Meeting*. 26 Feb. 2008
- ISG Secretariat. 2007. *Minutes of the 13th ISG Steering Board Meeting*. 24 January 2007
- ISG Secretariat. 2007. *ISG Performance Analysis Report and Recommendations: An internal report to the ISG Steering Board and Core Donors Group*. Hanoi, December 2007 24 pp.
- ISG Secretariat. 2006. *Minutes of the 12th ISG Steering Board Meeting*. 8 March 2006.
- ISG Secretariat. 2006. *ISG Performance Analysis Report and Recommendations: An internal report to the ISG Steering Board and Core Donors Group*. Hanoi, January 2007 23 pp.
- Mai, P.H. 2007. *Predictability and Stability of ODA Flows – The Case of Vietnam*. Presentation by Head of Japan and Northeast Asia Division, Foreign Economic Relations Department, Ministry of Planning and Investment, Vietnam.

- MARD. 2009. *5 Year Plan Of 2011-2015 – Agriculture And Rural Development. First Draft*. Ministry Of Agriculture And Rural Development. Hanoi, September 2009. 97 pp.
- MARD. 2009. *Annual Work Plan 2009 Mard Macro Management Project - Support to Public Administration Reform in MARD. A Vision Roadmap*. 7 pp.
- MARD. 2009. *Guiding The Management And Use Of Foreign Aid Sources Of The Ministry Of Agriculture And Rural Development*. The Ministry Of Agriculture And Rural Development, Socialist Republic Of Viet Nam. Circular No. 49/2009/TT-BNNPTNT. Hanoi, August 4, 2009 17 pp.
- MARD. 2009. *ODA Fund Mobilization, Management For Agriculture And Rural Development In Vietnam FROM 1993 – 2008 And Orientation For Next Period*. Presentation at ISG Plenary Meeting, Hanoi, October 2009.
- MARD. 2009. *The 5 Year Plan Of 2011-2015 Agriculture And Rural Development*. Presentation by Dr. Trang Hieu Dũng
- MARD. 2008. *Institutional Vision for MARD in 2020*. Ministry Of Agriculture And Rural Development November 2008 33 pp.
- MARD. 2008. *Macro Management Project - Support to Public Administration Reform in MARD*. Project Implementation Plan (PIP). 15 pp.
- Markie, J., Siem, N.T. and D. Poate. 2009. *Draft Evaluation of the Cooperation Programme Between the Ministry of Agriculture and Rural Development of Vietnam and the Swedish International Development Agency (SIDA) –MSCP 2005-2009*. ITAD – Swedish Technical Advisory Team. Hanoi December 2009 33 pp
- ODA Inter-Ministerial Task Force. 2009. *Sixth Joint Portfolio Performance Review (JPPR VI)*. Hanoi – October 2009.
- Partnership Group On Aid Effectiveness. 2009. *Progress Report On Aid Effectiveness – Mid-Term CG Meeting 2009 Dak Lak, 8-9 June, 2009* 57 pp.
- Pham Chi Lan. 2006. *Opportunities and challenges of Vietnamese agricultural enterprises beyond WTO membership*. Presentation to ISG Plenary Meeting. Hanoi, October 25, 2006
- Rama, Martin. 2008. *Moving to Middle-Income Status: Donors and Vietnam beyond 2010*, presentation World Bank Vietnam. 29 February 2008.
- Rydder, J., Huyen, D.T., and L. Höglund. 2008. *The Contribution of Partnerships to Sector Coordination and Aid Effectiveness: The case of Agriculture and Rural Development Partnerships in Vietnam*. Ministry of Agriculture and Development, Vietnam (MARD) and the Global Donor Platform for Rural Development. 61 pp.
- Sinh, C.V. 2006. *Donor Alignment Around National Plans in Vietnam*. Presentation by Vice Minister, MPI.
- Smidt, P. and D. Smith. 2003. *Agricultural Science and Technology: A Vision to Address the Challenges of International Integration*. Presentation by ADB. ISG Plenary Session. 22nd September 2003.
- Socialist Republic Of Vietnam. 2009. *On Functions, Tasks, Mandates And Organisation Of MARD*. Decree 75/2009/ND-CP. 10 September 2009.
- Socialist Republic Of Vietnam. 2008. *Resolution On The Issuance Of Action Plan By The Government Implementing The Resolution Of The 7th Congress By The Session X Central Executive Committee On Agriculture, Farmers And Rural Areas*. No.24/2008/NQ-CP. Hanoi, October, 28th, 2008 18 Pp.
- Socialist Republic Of Vietnam. 2003. *The Comprehensive Poverty Reduction and Growth Strategy (CPRGS)*. November 2003. Hanoi.

- Svensson, A. and J. Rudengren. 2009. *Synthesis Report of the first step of the MARD Vision Road Map Process. Draft Report*. MSCP TA-Component. 2009-05-31 49 pp.
- Tweddell, B. *Vietnam's Agro-enterprises and WTO*. Presentation by Australian Ambassador to Vietnam. ISG Plenary Meeting 25 October 2006.
- Unknown. 2009. *Stabilizing The Economy And Maintaining Its Growth Potential: Vietnam Partnership Report Update*. Informal Report Prepared For The Mid-Year Consultative Group Meeting For Vietnam. 58 pp
- Unknown. 2008. *Vietnam Partnership Report 2008: Stabilizing The Economy And Maintaining Its Growth Potential*. An Informal Report Prepared For The Consultative Group Meeting For Vietnam. Hanoi, December 4-5, 2008. 90 pp.
- Unknown. 2007. *Vietnam Partnership Report 2007: Laying the Foundation for Sustainable Development*. An Informal Report Prepared for the Consultative Group Meeting for Vietnam Hanoi, December 6-7, 2007. 107 pp
- Unknown. 2006. *From Plan To Action: Achieving SEDP Targets: Vietnam Partnership Report 2006*. An Informal Report Prepared for the Consultative Group Meeting for Vietnam Hanoi, December 14-15, 2006. 59 pp.
- Unknown. 2005. *Hanoi Core Statement on Aid Effectiveness – Ownership, Harmonisation, Alignment, Results*.