



Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Chương trình Hỗ trợ Quốc tế

Xây dựng Kế hoạch công tác ISG 2004 - 2006

Báo cáo cuối cùng

Phiên bản 1, ngày 24 tháng 2 năm 2004

TS. Geoff Wright

Nội dung

Các từ viết tắt

1.	Bối cảnh	1
1.1.	Giới thiệu	1
1.2.	Bối cảnh	1
2.	Các mục tiêu và phạm vi	3
2.1.	Các mục tiêu	3
2.2.	Các kết quả	3
2.3.	Phương pháp tiếp cận	4
3.	Xây dựng kế hoạch công tác	5
3.1.	Khái quát	5
3.2.	Khuôn khổ trách nhiệm và quyền hạn của ISG, và các mục tiêu của ISG	6
3.3.	Các vấn đề	7
3.4.	Phân tích SWOT	15
3.5.	Các lĩnh vực chính	17
3.6.	Các mục tiêu cụ thể	18
3.7.	Các chiến lược	20
3.8.	Đề xuất các hành động và kinh phí	23
4.	Khung giám sát và đánh giá	24
4.1.	Tổng quan	24
4.2.	Các chỉ tiêu	24
4.3.	Bảng câu hỏi điều tra	29
4.4.	Quá trình giám sát và đánh giá	29
4.5.	Báo cáo hàng quý và 6 tháng một lần	30
5.	Đề xuất kế hoạch công tác 2004 – 2006	31
6.	Các kết luận và khuyến nghị	48
6.1.	Các kết luận chính	48
6.2.	Các khuyến nghị	50

Phụ lục 1: Đề cương chức năng nhiệm vụ của chuyên gia tư vấn

Phụ lục 2: Danh sách các đối tác đã tiếp xúc và làm việc

Phụ lục 3: Dự thảo Biên bản Thỏa thuận

Phụ lục 4: Đề xuất Kế hoạch công tác của TAG1

Phụ lục 5: Đề xuất Kế hoạch công tác của TAG2

Phụ lục 6: Đề xuất Kế hoạch công tác của TAG3

Phụ lục 7: Bảng câu hỏi khảo sát dự thảo

Các từ viết tắt

ADB	Ngân hàng Phát triển Châu Á
CDG	Nhóm các nhà tài trợ nòng cốt
CPRGS	Chiến lược Toàn diện về Tăng trưởng và Xoá đói giảm nghèo
DARD	Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (Tỉnh)
FSSP	Chương trình Hỗ trợ ngành Lâm nghiệp và Đối tác
GOV	Chính phủ Việt Nam
ICD	Vụ Hợp tác Quốc tế
ISG	Chương trình Hỗ trợ Quốc tế
MARD	Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn
MDG	Các mục tiêu Phát triển Thiên Niên kỷ
MOA	Biên bản Thỏa thuận
MPI	Bộ Kế hoạch và Đầu tư
NDMP	Đối tác Giảm nhẹ Thiên tai
NWRC	Hội đồng Quốc gia tài nguyên Nước
ODA	Viện trợ phát triển chính thức
PPC	Ủy ban Nhân dân tỉnh
TAG	Nhóm công tác chuyên đề
TOR	Đề cương chức năng nhiệm vụ
TWG	Nhóm công tác kỹ thuật
VPAAN	Mạng lưới tư vấn và phân tích chính sách Việt Nam

1. Bối cảnh

1.1. Giới thiệu

Nhóm các nhà tài trợ nông cốt (CDG) của Chương trình Hỗ trợ Quốc tế (ISG) Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (MARD) đang chuẩn bị cho việc ký kết Biên bản Thỏa thuận (MOA) tài trợ cho Quá trình ISG trong giai đoạn 2004 - 2006. Tại cuộc họp ngày 13 tháng 8 năm 2003, các nhà tài trợ nông cốt đã thống nhất rằng cần phải triển khai các mục tiêu của ISG và các Nhóm công tác chuyên đề (TAG) thành một kế hoạch công tác cụ thể và khả thi, cùng với một khuôn khổ giám sát và đánh giá thích hợp cho giai đoạn 2004 - 2006 để đảm bảo cơ sở vững chắc cho MOA. Nhóm cũng nhất trí sẽ thuê một chuyên gia tư vấn quốc tế ở trong nước để triển khai công việc này.

Trên cơ sở đó, TS. Geoff Wright, một chuyên gia tư vấn người Úc đang định cư ở Việt Nam, với kinh nghiệm đáng kể trong quá trình làm việc với Bộ NN và PTNT, đã được tuyển chọn để hỗ trợ Vụ HTQT-Bộ NN và PTNT, cùng phối hợp với ISG, sẽ triển khai xây dựng dự thảo kế hoạch công tác 2004 – 2006 và khuôn khổ giám sát và đánh giá, trong đó có một bộ chỉ tiêu có thể đo lường được và các biện pháp để đánh giá từ cấp độ mục tiêu tới cấp độ các hoạt động của ISG và của các TAG. TS. Wright bắt đầu công việc vào ngày 21 tháng 11 năm 2003.

1.2. Bối cảnh

ISG MARD được thành lập vào tháng 4 năm 1997 như một cơ chế tư vấn nhằm sử dụng hiệu quả nguồn vốn ODA trong các lĩnh vực thuộc trách nhiệm của Bộ NN và PTNT. Trọng tâm công tác của ISG ban đầu là ngành lâm nghiệp, sau đó đã được mở rộng vào năm 1999 để bổ sung thêm các ngành khác thuộc khuôn khổ trách nhiệm và quyền hạn của Bộ NN và PTNT. Các nhà tài trợ cũng đã thống nhất tài trợ cho các hoạt động của ISG thông qua việc thành lập một Quỹ Ủy thác để các nhà tài trợ có thể cùng đóng góp. ISG có trách nhiệm báo cáo với Bộ trưởng Bộ NN và PTNT thông qua Vụ trưởng Vụ HTQT, kiêm Giám đốc Văn phòng ISG.

Cấp cao nhất trong cơ cấu của ISG là Hội nghị Toàn thể ISG, một diễn đàn mở rộng đối với tất cả các bên, mỗi năm nhóm họp một lần. Một Ban điều hành ISG đã được thành lập với sự chủ trì của Bộ trưởng Bộ NN và PTNT, 22 thành viên chính thức là đại diện của Bộ NN và PTNT, Bộ KHĐT, Bộ Tài chính, và các nhà tài trợ quốc tế có đóng góp cho Bộ NN và PTNT. Một Văn phòng bao gồm một quản lý, bốn cán bộ chuyên trách, và một quản trị mạng LAN bán chuyên trách. Các nhân viên này hỗ trợ về mặt kỹ thuật và hành chính.

Quỹ Ủy thác đã được thành lập, thuộc sự quản lý của Vụ HTQT nhằm thúc đẩy các hoạt động của Quá trình ISG. Hiện tại, nhóm các nhà tài trợ nông cốt của ISG, bao gồm AusAID (Australia), Danida (Đan Mạch), Hà Lan, và SIDA (Thụy điển), đang hỗ trợ về tài chính cho Quỹ Ủy thác.

Nhằm hỗ trợ Bộ NN và PTNT và các nhà tài trợ quốc tế trong công tác điều phối ODA và đối thoại chính sách, ISG đã thành lập các Nhóm công tác chuyên đề về:

- ✓ Hội nhập Kinh tế quốc tế và chính sách nông nghiệp (TAG1),
- ✓ Hỗ trợ Phát triển thủy lợi, phòng chống thiên tai, và cấp nước nông thôn (TAG2), và
- ✓ Hỗ trợ Thực hiện CPRGS trong nông nghiệp và nông thôn (TAG3).

Theo những khuyến nghị đầu năm 2003 do chuyên gia tư vấn Hans Green đưa ra trong quá trình kiểm điểm lại TOR của ISG, ba “Cán bộ kỹ thuật” đã được chỉ định để hỗ trợ các TAG, trong đó có việc dự thảo các kế hoạch công tác của các nhóm.

Từ khi thành lập, ISG đã hỗ trợ đáng kể cho Bộ NN và PTNT nói chung, và Vụ HTQT nói riêng. Các nỗ lực đó tập trung vào các nhiệm vụ: (i) phổ biến thông tin, (ii) phối hợp với các nhà tài trợ và trong giữa các đơn vị trong Bộ NN và PTNT, (iii) đối thoại chính sách và (iv) chuẩn bị các hội thảo, các cuộc họp và (v) nhiều hoạt động khác.

Do có nhiều chính sách mới, những ưu tiên mới và các chiến lược mới nhằm giải quyết các thách thức của phát triển hiện nay, các cơ hội và những trở ngại tại Việt Nam mà ngành NN và PTNT đang phải đối mặt, một đợt đánh giá đã được tiến hành vào tháng 4 và 5 năm 2003 để kiểm điểm và cập nhật các ToR của ISG và của các TAG. Các tài liệu này sau đó đã được Ban điều hành ISG phê duyệt ngày 17 tháng 6 năm 2003, và được tổng hợp vào bộ tài liệu nhan đề *Các tài liệu chỉ đạo hoạt động của Chương trình Hỗ trợ Quốc tế - Bộ NN và PTNT (2003 – 2005)*.

Đợt đánh giá đã kết luận rằng ISG nhìn chung đã đạt được những kết quả như mong đợi và phạm vi hoạt động của ISG cũng cần được mở rộng nhằm đáp ứng những nhu cầu và giải quyết những thách thức hiện nay. Cụ thể, đánh giá đã phát hiện ra rằng ISG cần hỗ trợ Vụ HTQT trong công tác điều phối và đối thoại chính sách theo chiều ngang (đối thoại giữa các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT, và với các cơ quan liên quan khác ở cấp trung ương), và đối thoại theo chiều dọc (đối thoại giữa Bộ NN và PTNT với các cơ quan liên quan cấp tỉnh).

Việc chuẩn bị ký kết MOA¹ để tài trợ cho ISG được xem là một bước quan trọng trong quá trình hoạt động của ISG. Các nhà tài trợ hiện rất quan tâm đến việc hỗ trợ của họ phải tiếp tục được phát huy và đạt được các mục tiêu đặt ra cho ISG, và cũng cần phải có một biện pháp hiệu quả để giám sát tiến độ và đánh giá kết quả hoạt động của ISG. Vì thế công việc lần này là phải xây dựng được một kế hoạch công tác cho ISG và một khuôn khổ để giám sát và đánh giá các hoạt động. Điểm cần lưu ý ở đây là theo Biên bản Thỏa thuận này, không có một khoản kinh phí nào của Chính phủ cho ISG, Văn phòng ISG và các TAG. Nguồn hỗ trợ sẽ do các nhà tài trợ đóng góp.

¹ Dự thảo Biên bản Thỏa thuận (MOA), đã được soạn thảo tại thời điểm viết báo cáo này, và được đặt tại Phụ lục 3.

2. Các mục tiêu và phạm vi

2.1. Các mục tiêu

Các mục tiêu chính của công việc lần này, theo Đề cương chức năng nhiệm vụ (TOR) của chuyên gia tư vấn, là:

1. Tăng cường năng lực cho các cơ chế của ISG (Văn phòng ISG, các TAG và Ban điều hành) trong việc thực hiện các mục tiêu đã đặt ra của mình thông qua việc xây dựng một Kế hoạch công tác chiến lược và khả thi cho giai đoạn 2004 - 2006; và
2. Tạo điều kiện thuận lợi cho các lãnh đạo Bộ NN và PTNT, Vụ HTQT/Bộ NN và PTNT và các thành viên khác của Ban điều hành ISG giám sát và đánh giá quá trình thực hiện kế hoạch công tác của ISG bằng việc xây dựng một Khuôn khổ Giám sát và Đánh giá, trong đó có một bộ chỉ tiêu hiệu quả và có thể đo đếm được từ cấp độ mục tiêu tới cấp độ các hoạt động và các biện pháp kiểm chứng phù hợp.

2.2. Các kết quả

Theo TOR, Chuyên gia tư vấn phải đưa ra được ba sản phẩm chính sau đây:

1. Báo cáo phân tích tình hình của Quá trình ISG và đưa ra những khuyến nghị để vận hành tốt hơn;
2. Kế hoạch Công tác của ISG 2004 – 2006, trong đó có miêu tả chi tiết, cụ thể và đề xuất mức kinh phí cần thiết cho các hoạt động dựa trên ToR của ISG và của các TAG và các tài liệu khác; và
3. Một khuôn khổ giám sát và đánh giá cùng với một bộ chỉ tiêu hiệu quả và có thể đo đếm được, cùng các biện pháp kiểm chứng thích hợp để giám sát và đánh giá quá trình thực Kế hoạch công tác ISG 2004 – 2006;

Báo cáo sẽ miêu tả và trình bày các sản phẩm này. Kế hoạch công tác và khuôn khổ giám sát và đánh giá cũng đã được tổng hợp vào một tài liệu chung để thuận lợi cho việc tham khảo.

2.3. Phương pháp tiếp cận

Phương pháp tiếp cận để thực hiện công việc này đã được nêu ra trong TOR và trong một khoảng thời gian nhất định. Để có được nhiều nhất các quan điểm của các bên tham gia, chuyên gia tư vấn:

- ✓ Đã tiến hành nghiên cứu các tài liệu do Văn phòng ISG cung cấp;
- ✓ Đã tiến hành thảo luận với các cán bộ chủ chốt của ICD, Văn phòng ISG và các TAG;
- ✓ Đã thảo luận với các quan chức của các Bộ ngành liên quan và các nhà tài trợ;
- ✓ Tham dự hai cuộc họp của TAG1 và TAG3;
- ✓ Tham dự cuộc họp ban điều hành đối tác FSSP.

Danh sách các đối tác đã tiếp xúc và làm việc được nêu trong Phụ lục 2.

Chuyên gia tư vấn cũng đã làm việc với nhân viên của Văn phòng ISG, những người có những hiểu biết sâu sắc về các công việc của ISG, cũng như hiểu rõ về những cơ hội và trở ngại của ISG. Các nhân viên của Văn phòng cũng đã đóng góp đáng kể cho việc xây dựng các mục tiêu và chiến lược tạo cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch công tác, cũng như trong việc xây dựng những hành động để triển khai các mục tiêu và chiến lược đó.

Từ những hoạt động trên đây, và từ quá trình xem xét quan điểm của tất cả các bên liên quan, một phân tích về quá trình ISG đã được tiến hành, một kế hoạch công tác đã được xây dựng cho giai đoạn 2004 – 2006, và một Khuôn khổ Giám sát và đánh giá cũng đã được hình thành.

Phương pháp tiếp cận lập kế hoạch mang tính chiến lược đã được vận dụng trong việc xây dựng kế hoạch công tác, như được miêu tả trong Phần 3.

3. Xây dựng kế hoạch công tác

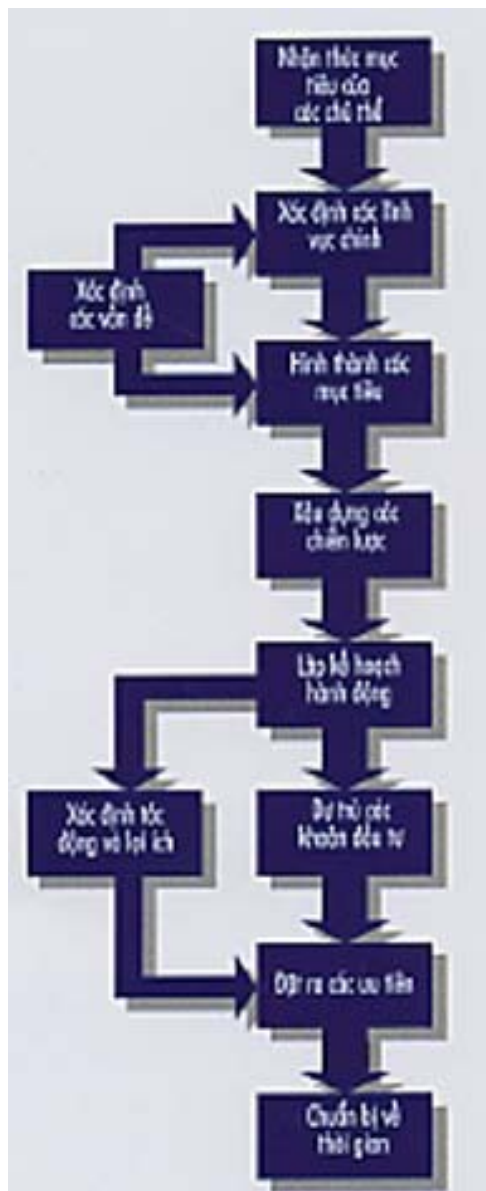
3.1. Khái quát

Dự thảo Kế hoạch công tác 2004-2006 cho ISG được xây dựng có sự vận dụng một quá trình dựa trên các nguyên tắc và phương pháp luận lập kế hoạch mang tính chiến lược. Cách tiếp cận tổng thể (đã được đơn giản hoá) được thể hiện trong Hình 1. Nói một cách ngắn gọn, cách tiếp cận được sử dụng để phát triển kế hoạch hành động bao gồm việc phân tích rõ ràng và khúc chiết các chức năng quyền hạn và các mục tiêu chiến lược lâu dài của ISG, xác định và phân tích các vấn đề (hay những trở ngại đối với việc đạt được các mục tiêu đề ra), phát triển các chiến lược cho một số lĩnh vực hoạt động chủ yếu nhằm đạt được các mục tiêu, và tiếp đến là đưa ra các hành động nhằm thực hiện các chiến lược đó. Các bước này sẽ được thảo luận chi tiết dưới đây.

Dự thảo Chương trình Hành động 2003 – 2005 cho ISG đã được xây dựng trong năm 2002. Ngoài ra, các kế hoạch công tác dự kiến cho mỗi TAG cũng đã được Văn phòng ISG chuẩn bị vào nửa cuối năm 2003. Ba kế hoạch công tác của các TAG được trình bày trong các Phụ lục 3, 4 và 5. Các tài liệu này tạo một khởi điểm rất thuận lợi cho công tác xây dựng kế hoạch chung.

Về điểm này, cần phải làm rõ là nên đưa những gì vào trong kế hoạch của ISG. Có một số bên, trong đó có các Cán bộ kỹ thuật của các TAG, cho rằng Kế hoạch công tác của ISG bao hàm nhiều hoạt động mà cả ISG và Bộ NN và PTNT cần tiến hành. Cụ thể, nhiều hoạt động không thuộc trách nhiệm trực tiếp của ISG đã được đưa vào, mà đó là những hoạt động mà ISG khuyến nghị Bộ NN và PTNT hoặc các bên khác nên tiến hành. Chuyên gia tư vấn cho rằng Kế hoạch công tác của ISG cần tập trung vào các hoạt động mà sẽ được thực hiện bởi những người trực tiếp liên quan đến ISG, đó là Văn phòng ISG, các TAG, Ban điều hành ISG và Hội nghị Toàn thể. Kế hoạch công tác 2004 – 2006 của ISG đã được xây dựng dựa trên giả định này. Mặc dù ISG có thể đưa ra những khuyến nghị về các hoạt động khác mà ISG tin là phù hợp và có thể thực hiện được, song những hoạt động đó nên để các bên tham gia khác đưa vào trong kế hoạch công tác của chính họ.

Hình 1: Quá trình lập kế hoạch chiến lược được đơn giản hoá



3.2. Khuôn khổ trách nhiệm và quyền hạn của ISG, và các mục tiêu của ISG

Theo Quyết định số 541 NN- TCCB/QĐ thành lập ISG, khuôn khổ trách nhiệm và quyền hạn của ISG là:

“... tư vấn giúp Bộ trưởng Bộ NN và PTNT trong việc sử dụng và huy động hiệu quả hơn nữa các nguồn ODA phục vụ ngành nông nghiệp và phát triển nông

thôn. ISG giữ vai trò là một diễn đàn trao đổi và chia sẻ kinh nghiệm liên quan đến công tác quản lý các nguồn ODA của ngành.”

Theo đó, Chính phủ Việt Nam nhận thấy ISG là một đơn vị tư vấn và điều phối. Đây cũng có thể xem là “xứ mệnh” của ISG.

Mục tiêu bao trùm của ISG là:

Tăng cường vai trò làm chủ và năng lực của Bộ NN và PTNT trong việc xây dựng các đối tác nhằm sử dụng hiệu quả và hiệu ích nguồn hỗ trợ nước ngoài.

Các mục tiêu cụ thể của ISG là:

Mục tiêu 1.

Tạo diễn đàn đối thoại và trao đổi kinh nghiệm và đối thoại chính sách trong Bộ NN và PTNT và giữa Bộ NN và PTNT với các nhà tài trợ để cải thiện quá trình học hỏi và xây dựng chính sách của Bộ NN và PTNT và của các tổ chức các nhà tài trợ

Mục tiêu 2.

Đảm bảo vai trò tiên phong của Bộ NN và PTNT trong việc xây dựng các chương trình/dự án nước ngoài tài trợ, nhằm đảm bảo rằng các dự án tài trợ phù hợp với các chính sách của Bộ NN và PTNT và của Chính phủ Việt Nam

Mục tiêu 3.

Đảm bảo sẵn sàng cung cấp các thông tin liên quan đến các dự án/chương trình đang thực hiện và đang chuẩn bị

3.3. Các vấn đề

Tổng quát

Sau khi nghiên cứu các tài liệu do Văn phòng ISG cung cấp, tham gia các cuộc họp của TAG, và các cuộc họp với một số cá nhân đại diện cho các chủ thể trong quá trình ISG, chuyên gia tư vấn đã xác định được một số vấn đề và sẽ được miêu tả trong phần này. Các vấn đề này cần phải được giải quyết thông qua việc đưa ra những khuyến nghị từ quá trình đánh giá ISG, và thông qua việc xây dựng kế hoạch công tác như đã nêu trong TOR.

Cần phải lưu ý rằng, có rất nhiều quan điểm khác nhau của các chủ thể tham gia vào quá trình ISG, do đó các quan điểm trình bày dưới đây có thể không được tất cả mọi người chấp thuận. Tuy nhiên, mỗi vấn đề được nêu ra bởi một số người, và được hỗ trợ từ những quan sát của chuyên gia tư vấn.

Trong phần này, các vấn đề sẽ được xác định. Các chiến lược và các hành động cụ thể để giải quyết các vấn đề sẽ được trình bày ở những phần sau.

Ngoài ra, mặc dù phần này tập trung vào những vấn đề thiếu sót của quá trình ISG, xong cũng xin lưu tâm rằng ISG có nhiều điểm rất tốt, và những điểm tốt đó sẽ được nhấn mạnh trong phân tích được miêu tả trong phần sau của báo cáo này.

Vai trò và phạm vi hoạt động của ISG

Đối với bất kỳ một tổ chức nào, để hoạt động có hiệu quả, thì vai trò, phạm vi hoạt động và các mục tiêu dài hạn của nó phải được xác định rõ ràng, phải được tất cả các chủ thể hiểu và thống nhất. Đối với ISG, điều này hiện tại là chưa áp dụng được mặc dù ToR cho ba TAG đã được xây dựng. Nhiều đại diện của các chủ thể cho rằng cũng cần phải làm rõ và phân tích kỹ càng vai trò và phạm vi, do đó tất cả các chủ thể tham gia đều có một sự hiểu biết chung và cùng nhau làm việc hướng tới các mục tiêu đã thống nhất.

Ba mục tiêu chính của ISG, như đã nêu ra trong phần trước, tỏ ra được tất cả mọi người chấp thuận. Tuy nhiên, không có một sự đồng thuận chung về việc làm thế nào để đạt được các mục tiêu đó. Cụ thể, có rất nhiều quan điểm khác nhau về việc liệu rằng trọng tâm có phải là về đối thoại chính sách, hay là công việc điều phối tài trợ nước ngoài quan trọng hơn. Hơn nữa, có một quan điểm, cụ thể là về sự tham gia của các đại diện của Bộ NN và PTNT, cho rằng ISG cần đóng vai trò chủ động hơn nữa trong việc triển khai thực hiện các sáng kiến chính sách đang được các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT tiến hành.

Vấn đề cần đặt ra là ISG nên hỗ trợ tài chính ở mức độ nào cho các nghiên cứu, hay ít nhất là tham gia ở mức độ nào vào quá trình thực hiện các nghiên cứu đó. Vấn đề này có sự liên quan đến vai trò của ISG đối với Vụ HTQT và các Cục/Vụ khác của Bộ NN và PTNT mà đã được giao trách nhiệm hàng ngày cụ thể đối với việc thực hiện các chiến lược và chương trình làm việc của Bộ NN và PTNT.

Vấn đề này là trọng tâm trong một đề xuất của Bộ NN và PTNT gửi đến TAG3, đó là một "Tổ công tác kỹ thuật" (TWG) cần phải được thành lập để triển khai các hoạt động khác nhau liên quan đến việc thực hiện CPRSG. Theo đề xuất này, Tổ công tác sẽ bao gồm các cán bộ do các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT có trách nhiệm thực hiện CPRGS biệt phái, cùng với các chuyên gia quốc tế do các nhà tài trợ cung cấp. Mặc dù cơ chế tài chính cho tổ công tác chưa được làm rõ, có thể dự đoán là tiền lương² cho các cán bộ biệt phái này và các chi phí khác liên quan đến công tác vận hành của tổ sẽ do các nhà tài trợ chu cấp, có thể là qua Quỹ Ủy thác của ISG hoặc theo các cơ chế khác.

Về đề xuất này, có thể được hiểu theo như sau: Thứ nhất, việc thành lập Tổ công tác kỹ thuật sẽ tăng thêm một cấp nữa đối với quá trình ISG, và điều này cần có thêm các nỗ lực về phía Văn phòng ISG và các bên liên quan trong việc quản lý; Thứ hai là việc thành lập tổ (theo quan điểm của chuyên gia tư vấn) sẽ đưa ISG vượt ra ngoài vai trò điều phối và thúc đẩy các hoạt động, do đó câu hỏi có thể đặt ra là liệu điều này có thực sự thuộc khuôn khổ trách nhiệm và quyền hạn của ISG hay không; Thứ ba là sẽ có các vấn đề liên quan đến hỗ trợ tài chính, xét cả về chi phí hoạt động của bản thân tổ công tác, và các nguồn lực bổ sung cần thiết để quản lý quá trình này.

Quyết định liệu việc thành lập tổ công tác như đề xuất (hoặc thậm chí là các tổ công tác nếu cần) có phù hợp và nên làm hay không không phải là vai trò của chuyên gia

² Theo kinh nghiệm của chuyên gia tư vấn, thường thì trong trường hợp này việc biệt phái các cán bộ của các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT sẽ không được phép trừ phi vấn đề lương cho các cán bộ này được các Cục/Vụ/dự án nhận cán bộ biệt phái đáp ứng.

tư vấn. Tuy nhiên, trước khi thực hiện bước đi này, cần phải có sự thảo luận với các chủ thể của ISG và đi đến thống nhất theo cách này hay cách khác.

Hiện tại, phần lớn các chủ thể đều nhất trí là ISG nên tập trung vào lý do thành lập của mình, đó là điều phối và đẩy mạnh các hoạt động. Việc triển khai nên để cho các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT và các cơ quan khác thực hiện nếu phù hợp. Nếu không, sẽ rất khó quản lý và sẽ gây nên tình trạng chồng chéo các nỗ lực. Mặc dù tính linh hoạt của ISG là rất tốt xét về mặt lâu dài, xong nếu cơ cấu và phạm vi hoạt động của ISG thay đổi quá mạnh để đáp ứng nhưng nhu cầu trước mắt và khẩn cấp của Bộ NN và PTNT thì sẽ dẫn đến nguy cơ mất trọng tâm hoạt động.

Mặc dù các hoạt động của ISG cần phải liên kết chặt chẽ với các mục tiêu của Bộ NN và PTNT, cũng đã có các cơ chế đối thoại giữa Bộ và các nhà tài trợ về việc tài trợ cho các chương trình và dự án cụ thể. ISG cần tập trung vào việc đưa ra cơ chế cho đối thoại chính sách cấp cao, chứ không phải là tham gia trực tiếp vào các hoạt động hàng ngày của Bộ. Tuy nhiên, một vai trò hết sức quan trọng và đúng đắn mà ISG cần thực hiện đó là phát triển các khuyến nghị cho các nghiên cứu chuyên đề chính, điều phối các nghiên cứu đó trong quá trình thực hiện (chứ không phải tham gia trực tiếp vào quá trình thực hiện chúng), và đảm bảo rằng những kiến thức từ những nghiên cứu đó được “phản hồi” vào trong quá trình ISG, do đó tất cả các chủ thể có thể có được lợi ích.

Ngoài ra, ISG cần phải là đầu mối liên lạc đầu tiên của cộng đồng quốc tế muốn tham gia vào việc hỗ trợ cho các chương trình của Bộ NN và PTNT.

ISG phải là công cụ trong việc triển khai các Mục tiêu Phát triển thiên Niên kỷ của Việt Nam (MDG) và các mục tiêu của CPRGS thành một “lộ trình” cho Chính phủ Việt Nam và các nhà tài trợ đối tác để cùng nhau đạt được các mục tiêu đó. Ý tưởng này sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong phần sau của báo cáo này.

Đối thoại chính sách

Mặc dù có sự thống nhất chung cho rằng vai trò chính của ISG là thúc đẩy đối thoại chính sách, xong cũng có quan điểm cho rằng trong tâm của ISG vẫn là về thu hút và điều phối tài trợ nước ngoài, mà thiếu các cơ hội đối thoại chính sách, và các cơ hội hiện có không được sử dụng một cách triệt để.

Đối thoại chính sách phải là quá trình hai chiều. Một mặt, các nhà tài trợ cần hiểu rõ các chính sách của Chính phủ Việt Nam cũng như các kế hoạch trong tương lai trong ngành nông nghiệp và phát triển nông thôn, nếu các nhà tài trợ muốn hoạch định được các chương trình hỗ trợ và những can thiệp có hiệu quả. Hiện tại, các chính sách mới của Chính phủ Việt Nam hoàn toàn bất ngờ – chẳng hạn như việc phát hành trái phiếu Chính phủ gắn đây để tài trợ cho xây dựng cơ sở hạ tầng. Về phía các nhà tài trợ, có quan điểm cho rằng Bộ NN và PTNT cần giữ vai trò mạnh mẽ hơn trong quá trình đối thoại. Bộ NN và PTNT cần phải xác định rõ hơn các đầu ra mong muốn từ quá trình hợp tác với cộng đồng các nhà tài trợ và phải giữ vai trò tiên phong thông qua cơ chế ISG để đối thoại một cách rõ ràng và kịp thời các vấn đề với các nhà tài trợ đang rất tích cực trong ngành NN và PTNT. Ví dụ, hiện nay, không có sự thông tin của Hội đồng Quốc gia tài nguyên Nước và các cuộc họp cấp cao của Hội đồng cho cộng đồng các nhà tài trợ. Sau các cuộc họp, cần có sự thông

báo ngân cho các nhà tài trợ về những quyết định được đưa ra và các chính sách đang xem xét.

Mặt khác, Chính phủ Việt Nam cần phải hiểu được các chính sách của các nhà tài trợ và các mục tiêu của việc hỗ trợ cho Việt Nam. Bằng cách đó, Chính phủ có thể đặt ra mục tiêu tốt hơn cho các chương trình tài trợ nước ngoài nhằm bổ sung cho ngân sách của Chính phủ và để tài trợ cho các chương trình. Ngoài ra, các nhà tài trợ là nguồn lực tiềm năng có giá trị, không chỉ về mặt tài trợ, mà còn về các ý tưởng và thông tin. Bộ NN và PTNT cần phải thu hút nguồn lực này thông qua quá trình ISG.

Các Hội nghị Toàn thể có thể được sử dụng là diễn đàn chính cho Bộ NN và PTNT trình bày chương trình nghị sự cấp cao của mình, và cũng là để các nhà tài trợ trình bày những chương trình nghị sự cấp cao của chính họ. Ở cấp TAG, cần có một đối thoại hiệu quả hơn về chi tiết các vấn đề chính sách liên quan đến các chủ đề cụ thể đại diện của mỗi TAG.

Nhìn chung mọi người đều thống nhất rằng các TAG là một cơ chế rất hữu hiệu, xong cần thiết phải đưa được những người thích hợp vào cuộc. Hiện tại, mức độ đại diện tương đối thấp ở các cuộc họp ở cấp TAG cho thấy thậm chí nếu có được các đối thoại chính sách sinh động, thì những người mà có thể có được những ảnh hưởng tới các vấn đề chính sách thì có thể không tham gia để phổ biến kết quả của đối thoại vào trong các hoạt động thường ngày của Bộ NN và PTNT. Mọi người hiểu rằng các nhà quản lý cao cấp trong Bộ NN và PTNT đều bận rộn công việc. Nhưng, ISG là một quá trình quan trọng và được Bộ NN và PTNT phê chuẩn và hỗ trợ. Do vậy mà các quan chức trong Bộ phải có trách nhiệm nhận thức rõ ràng sự tham gia vào quá trình ISG là một phần chính thức trong công việc hàng ngày của mình, và đưa các cuộc họp của ISG và các hoạt động khác vào trong thời gian biểu làm việc của mình. Nói một cách khác, có thể có “vai trò làm chủ” mạnh mẽ hơn của Bộ NN và PTNT đối với quá trình ISG.

Mặt khác, các nhà tài trợ cũng phải đảm bảo được sự đại diện cấp cao và thích hợp trong các TAG.

Điều phối

Như đã nêu trên đây, ISG cần đóng vai trò là đầu mối cho một loạt các hoạt động thuộc chức năng của Bộ NN và PTNT mà các nhà tài trợ đã và sẽ tham gia. Điều này yêu cầu ISG, và cụ thể là Văn phòng ISG cần phải rất tích cực đóng vai trò điều phối các nhóm chủ thể khác nhau, trong đó có:

- ✓ Cộng đồng tài trợ
- ✓ Các tổ chức phi chính phủ trong nước và quốc tế
- ✓ Các TAG
- ✓ Đối tác FSSP và Đối tác NDM trong Bộ NN và PTNT
- ✓ ISG của Bộ Tài nguyên Môi trường

- ✓ Các Bộ ngành liên quan khác, đặc biệt là Bộ KHĐT
- ✓ Các tỉnh.

Hiện tại, dường như quan điểm chung quy là ISG đang thực hiện vai trò điều phối ở một mức độ nào đó, tuy nhiên còn nhiều điều cần được cải thiện. Điều này thể hiện một thách thức lớn, vì sự đa dạng và số lượng của các nhóm chủ thể mà thực sự tham gia vào quá trình ISG.

Dưới đây là một số ý kiến bình luận cụ thể.

Công tác điều phối giữa các TAG là cần thiết nhằm phát huy hiệu quả nhất trong việc tư vấn cho ISG. Hiện tại, hoạt động của các TAG phần lớn được tiến hành riêng rẽ, mặc dù vẫn có một số lĩnh vực quan trọng có cùng mối quan tâm.

Đối tác FSSP trong Bộ NN và PTNT nhận thấy rõ vai trò của ISG trong quá trình đối thoại chính sách, trong khi đó bản thân đối tác vẫn tập trung vào thực hiện các chương trình. Do đó mà đối tác FSSP mong muốn được làm việc chặt chẽ hơn nữa đối với ISG.

Dường như còn thiếu sự phối hợp với Bộ KHĐT, đây là một bộ luôn xem ISG là một quá trình quan trọng nhằm tối đa hoá lợi ích thu được từ các chương trình tài trợ nước ngoài.

Bộ Tài nguyên Môi trường và đặc biệt là ISG của Bộ TNMT nhận thấy rằng có một số vấn đề lồng ghép giữa Bộ TNMT với Bộ NN và PTNT, đặc biệt là trong lĩnh vực quản lý tài nguyên nước. Do đó Bộ TNMT muốn có được một cơ chế hiệu quả để chia sẻ thông tin và ý tưởng giữa hai Bộ, thông qua việc sử dụng các ISG của hai Bộ là đầu mối liên lạc chính.

Mọi người đều có sự thống nhất rằng cần có sự cải thiện đối với vấn đề điều phối theo “chiều dọc” (đó là điều phối với các tỉnh)³, xong không có sự đồng thuận đối với việc làm thế nào để ISG có thể tham gia một cách tốt nhất vào quá trình đẩy mạnh công tác điều phối này, và ở mức độ nào. Đây là một vấn đề rất khó, nếu số lượng lớn các tỉnh hiện nay của Việt Nam (64 tỉnh kể từ tháng 11 năm 2003) đều muốn tham gia vào quá trình này. Có quan điểm cho rằng tự thân các tỉnh cũng cần phải vận dụng sáng kiến này và đóng vai trò chủ động hơn nữa trong các đối thoại về một số vấn đề thích hợp nào đó. ISG cần hỗ trợ cơ chế nhằm thúc đẩy đối thoại, chứ không nhất thiết phải hoàn toàn chịu trách nhiệm “lái” quá trình này. TAG3 đã đề nghị thành lập một “mạng lưới” cấp tỉnh – một nhóm gồm các cán bộ chủ chốt ở địa phương – hoạt động dưới cơ chế của ISG, nhằm thúc đẩy công tác điều phối các hoạt động liên quan đến CPRGS, mặc dù thực tế thì mạng lưới này có thể có vai trò lớn hơn trong công tác điều phối theo chiều “dọc”. Đối với đề xuất về Nhóm công tác kỹ thuật như đã bàn ở trên, thì điều này sẽ đặt ra một số vấn đề về quá trình vận hành ISG, mà những vấn đề đó cần phải được thảo luận thật chi tiết và thấu đáo, và ít nhất phải được Ban điều hành ISG phê duyệt trước khi có thể đi đến bất kỳ một quyết định nào.

³ Đây là khuyến nghị quan trọng trong đợt đánh giá lại TOR của ISG được tiến hành bởi Hans Green vào đầu năm 2003

Trong khuôn khổ Bộ NN và PTNT, cần có những người chịu trách nhiệm cụ thể đối với vấn đề giao tiếp và điều phối với các Cục/Vụ trong Bộ và với các tỉnh. Hiện tại, các cán bộ (nhìn tổng thể) tập trung quá nhiều vào các công việc thường ngày mà thiếu sự tiếp xúc rộng rãi với các Cục/Vụ khác, các bộ ngành khác cũng như với các tỉnh. Bộ NN và PTNT cần phải vận dụng sáng kiến giao trách nhiệm vụ thể đối với công tác điều phối nếu muốn khắc phục được tình trạng này.

Quá trình tư vấn cho Bộ trưởng

Một yếu tố quan trọng trong khuôn khổ chức năng và quyền hạn của ISG, như đã được đề cập ở phần trước, là tư vấn cho Bộ trưởng Bộ NN và PTNT. Công tác tư vấn này cần phải được xem là kết quả của các hoạt động đối thoại chính sách và điều phối như đã bình luận trên đây. Tuy nhiên, hiện tại dường như không có một cơ chế rõ ràng để qua đó ISG có thể đảm bảo rằng Bộ trưởng nhận được những tư vấn và khuyến nghị. Nói một cách khác, ngay cả khi có đối thoại chính sách hiệu quả giữa các nhà tài trợ, Bộ NN và PTNT và các chủ thể khác về các vấn đề liên quan đến các hoạt động nông nghiệp và phát triển nông thôn, thì cũng rất khó đến được với Bộ trưởng, người mà đúng ra phải được hưởng lợi từ quá trình ISG.

Hiện tại, mọi đầu ra của đối thoại chính sách, hoặc là từ các TAG hay từ Ban điều hành ISG, đều thâm nhập vào hệ thống của Bộ NN và PTNT thông qua Vụ HTQT. Như vậy, Vụ trưởng Vụ HTQT đóng hai vai trò – một là người đứng đầu của ISG và một là nhà quản lý của một đơn vị của Bộ. Trách nhiệm của Vụ trưởng là phải báo cáo lên cấp trên tất cả các kết quả đầu ra của đối thoại chính sách. Vấn đề ở đây là không bao giờ có được sự nhất trí hay đồng thuận chính thức nào giữa các chủ thể của ISG, và cũng không có bất kỳ một sự phê chuẩn nào đối với các kết quả đầu ra của đối thoại chính sách. Theo đó thì các khuyến nghị của ISG đối với việc thay đổi chính sách nhằm cải thiện hiệu quả của công tác huy động các nguồn ODA phục vụ NN và PTNT, thậm chí cả những khuyến nghị đưa ra ngay trong khuôn khổ của ISG, cũng sẽ không có vị trí trong hệ thống của Bộ NN và PTNT, hay đối với Bộ trưởng.

Cần phải có một chiến lược để nắn lại tình hình.

Sự tham gia của các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT

Nếu ISG muốn có được ảnh hưởng đến cách thức tiến hành công việc của Bộ và đến các chính sách mà Bộ sẽ hoạch định và thực hiện, thì ISG phải lôi kéo được sự tham gia của các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT và phải tạo được các kênh giao tiếp để các cán bộ của Bộ có thể nhận thức được và hiểu được các định hướng chính sách đang được phổ biến thông qua quá trình ISG. Hiện tại, các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT ở một chừng mực nào đó còn chưa nhận thức rõ, và không có mức độ giao tiếp và phối hợp giữa các đơn vị với nhau nhằm giải quyết các vấn đề của nông nghiệp và phát triển nông thôn một cách thích hợp nhất.

Tuy nhiên, vấn đề đặt ra ở đây là ISG nên tham gia ở mức độ nào, trực tiếp hỗ trợ các Cục/Vụ của Bộ NN và PTNT hay chỉ Vụ HTQT. Nhìn chung đều thống nhất là ISG không nên tham gia vào quá trình thực hiện (mà đó là công việc thực tế mà Bộ phải làm), nếu thế thì những can thiệp trực tiếp là không thích hợp. Tuy nhiên, ISG

có thể đóng vai trò là “chất xúc tác” để vận động các cán bộ của Bộ, khuyến khích, sự phối kết hợp giữa các Cục/Vụ và lôi kéo họ tham gia rộng rãi hơn vào đối thoại chính sách.

Cần phải nâng cao năng lực cho Vụ HTQT và các Cục/Vụ khác, đặc biệt là về vấn đề tiếp xúc và phối hợp với nhau. Đây là vấn đề xưa nay không được khuyến khích.

Mặt khác của vấn đề là việc đưa được những hành động “kỳ vọng” của ISG vào các kế hoạch công tác của Bộ NN và PTNT. Điều quan trọng là phải đưa được đối thoại chính sách của ISG vào trong các hoạt động về chính sách và công tác thường ngày của Bộ. Mặc dù đây là trách nhiệm của lãnh đạo Bộ, song ISG có thể hỗ trợ trong quá trình này.

Quá trình xây dựng kế hoạch và giám sát thực hiện

ISG cần phải xây dựng và vận dụng một cách tiếp cận rõ ràng và mang tính chiến lược, trong đó các mục tiêu lớn và các TOR phải được liên kết một cách hiệu quả với các kế hoạch công tác cụ thể hàng năm, cùng với việc giám sát và báo cáo các kết quả đạt được. Tuy nhiên, dường như không có một quy trình chính thức nào cho việc xây dựng kế hoạch công tác của ISG, để phê duyệt và giám sát thực hiện. Công việc này là một bước đi rất quan trọng của quá trình. Cần phải có một quy trình chính thức và được tất cả các chủ thể chấp thuận và thực hiện. Những thiếu hụt trong hệ thống hiện nay bao gồm:

- ✓ Thiếu tính rõ ràng về những vấn đề cần đưa vào kế hoạch công tác của ISG.
- ✓ Thiếu đầu vào từ phía các nhà tài trợ để xây dựng các kế hoạch công tác ban đầu của các TAG. Những đầu vào thường là do Bộ đưa ra.
- ✓ Cần có sự tính toán cẩn thận hơn nữa các chi phí trước khi đưa ra các đề xuất của TAG.
- ✓ Thiếu quy trình để đưa các kế hoạch công tác của TAG vào trong kế hoạch chung của ISG.
- ✓ Cần thiết phải gắn kết các hoạt động với nguồn ngân sách, và có thể giám sát chi tiêu so với tiến độ thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể (các chỉ tiêu vận hành là rất quan trọng).
- ✓ Không có quy trình để Ban điều hành ISG phê chuẩn các vấn đề (dường như Dự thảo Kế hoạch công tác 2003 – 2005 không có một sự phê chuẩn nào).
- ✓ Kế hoạch công tác 2003 – 2005 được xây dựng không rõ ràng và không có kết cấu chặt chẽ.
- ✓ Cần phải theo dõi và gắn kết với các hoạt động của Bộ NN và PTNT một khi kế hoạch được phê chuẩn.

Tài trợ cho ISG

Việc tài trợ cho ISG chủ yếu được thực hiện thông qua Quỹ Ủy thác do bốn nhà tài trợ bao gồm Australia, Hà Lan, Thụy điển, và Đan Mạch. Ban đầu, Quỹ Ủy thác được Chính phủ phê duyệt hoạt động trong giai đoạn 2001 đến 2002, sau đó được gia hạn đến hết năm 2005. Tuy nhiên, kế hoạch công tác của ISG đang được xây dựng và Biên bản Thỏa thuận sẽ thực hiện trong giai đoạn từ 2004 đến 2006. Điều này có nghĩa là trong thời gian một năm của Biên bản Thỏa thuận, thì không rõ liệu ISG có thể tiếp cận được với nguồn tài trợ có trong Quỹ để hoạt động hay không. Vấn đề này cần phải được giải quyết bằng việc thêm một điều khoản trong Biên bản Thỏa thuận đề nghị Chính phủ Việt Nam chấp thuận cho Quỹ tiếp tục hoạt động ít nhất là đến khi Biên bản Thỏa thuận hết giá trị. Nếu không sẽ phải tìm ra được một cơ chế tài trợ thay thế khác. Lưu ý rằng vấn đề này không được giải quyết trong Kế hoạch công tác 2004 – 2006 của ISG bởi lẽ nó cần phải được giải quyết trong quá trình hoàn thiện Biên bản Thỏa thuận.

Công tác chuẩn bị và tiến hành các cuộc họp

Nhìn chung, có quan điểm cho rằng các cuộc họp của ISG ở các cấp hiện tại không được hiệu quả cho lắm. Chẳng hạn như, các Hội nghị Toàn thể được xem là quá “ngoại giao” – tức là, hay tập trung vào các bài phát biểu long trọng và nêu lên những thành quả, mà không đi vào thảo luận thẳng thắn và cởi mở các vấn đề, và làm thế nào để Bộ và các nhà tài trợ có thể cùng nhau làm việc để giải quyết các vấn đề đó. Cuộc họp của các TAG có cấu trúc không tốt, không có sự phân biệt rõ ràng giữa các nội dung mang tính chất hành chính, nội dung về thông tin, và những nội dung cần có sự quyết định. Công tác chuẩn bị không theo một tiêu chuẩn mà có thể có được nếu các cuộc họp muốn đạt được kết quả tốt nhất trong một thời gian hạn định. Các tài liệu hội nghị cung cấp ngay trước thời gian họp, nên các đại biểu không có thời gian xem xét các vấn đề, đặc biệt là những vấn đề cần có sự phản hồi. Các đại biểu dường như không nắm rõ mục đích của các cuộc họp và kết quả của chúng là gì.

Cần phải nêu rõ ràng mỗi cuộc họp cần đạt được những gì, và phải chắc chắn rằng tất cả các đại biểu phải hiểu được điều đó. Chương trình họp và các tài liệu thông báo ngắn cần phải được phát cho các đại biểu trước khi họp. Nếu có bất kỳ nội dung nào cần được quyết định thì phải nhấn mạnh điểm đó. Ngoài ra, các đại biểu cần có được quan điểm của các đơn vị về các vấn đề quan trọng sẽ được thảo luận và các quyết định cần được đưa ra.

Phổ biến thông tin

Nhìn chung, công tác phổ biến thông tin của ISG được thực hiện khá tốt, xong có thể cải thiện thêm một số điểm.

Cơ sở dữ liệu do Văn phòng ISG quản lý là rất quan trọng, xong sẽ hữu ích hơn nữa nếu cơ sở dữ liệu đó có cả các chương trình của chính phủ cũng như các chương trình tài trợ của nước ngoài. Cũng cần phải đưa vào đó các chính sách và pháp luật của các Bộ ngành khác mà có tác động tới các hoạt động của Bộ NN và PTNT (ví dụ như các chính sách về nước, môi trường và vùng duyên hải của Bộ TNMT. Hơn nữa, hiện tại cơ sở dữ liệu có phần phân mảnh, tức là thông tin về các loại tài liệu

khác nhau, v.v được lưu trữ trong các hệ thống khác nhau. Cần thiết phải xây dựng một hệ thống tích hợp hơn nữa để có thể lấy được các thông tin liên quan khác nhau từ một hệ thống.

Trang web ISG đạt tiêu chuẩn cao, xong vẫn đang trong quá trình phát triển, do đó có lẽ nó vẫn chưa phát huy được tối đa hiệu quả vốn có. Về vấn đề này còn nhiều việc phải làm.

Có quan điểm cho rằng Bản tin ISG rất hữu dụng, xong cũng có thể được cải thiện tốt hơn và chuyên nghiệp hơn nữa để thu hút người đọc, và do đó có thể cải thiện được hiệu quả của công cụ truyền thông này.

3.4. Phân tích SWOT

Phương pháp phân tích những điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội và nguy cơ (SWOT) là một kỹ thuật được áp dụng rộng rãi trong việc tổng hợp và phân tích các vấn đề nhằm xác định một cách hiệu quả các chiến lược và các hành động nhằm giải quyết các vấn đề đó. Trong quá trình phân tích này những điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội và nguy cơ sẽ được xác định và liệt kê. Những điểm mạnh và điểm yếu phản ánh hiện trạng bên trong của một tổ chức, còn các cơ hội và nguy cơ là những nhân tố bên ngoài.

Cách thức xác định có thể khác nhau, xong về cơ bản cần có sự tham gia của tất cả các chủ thể quan trọng theo một cách thức nào đó. Trong quá trình thực hiện công việc này, quan điểm của các chủ thể, dựa trên các cuộc phỏng vấn, đã được xem xét, ngoài ra Chuyên gia tư vấn đã cùng làm việc với các nhân viên ở Văn phòng để cùng nhau phân tích các vấn đề. Xin lưu ý rằng công việc này không được tiến hành một cách tổng hợp như người ta vẫn thường làm nếu áp dụng đầy đủ các yếu tố của phương pháp lập kế hoạch chiến lược cho một tổ chức, bởi vì thời gian có hạn và không thuộc các công việc như quy định trong ToR cho chuyên gia tư vấn. Tuy nhiên, phương pháp phân tích đơn giản đã được xem xét, coi đó là cách thức để hỗ trợ cho quá trình xây dựng các chiến lược và hành động hiệu quả và thích hợp cho ISG.

Khi xây dựng các chiến lược và hành động cần phải:

- ✓ dựa vào những **điểm mạnh** của tổ chức càng nhiều càng tốt
- ✓ đảm bảo rằng các chiến lược và hành động được áp dụng vào thực tiễn để giảm thiểu hoặc loại bỏ những **điểm yếu**
- ✓ xem xét tận dụng các **cơ hội** sẵn có; và
- ✓ đặt ra các cách nhằm loại bỏ những **nguy cơ**.

Phân tích SWOT được mô phỏng đơn giản hoá như trong Bảng 1.

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG
Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

Bảng 1: Phương pháp Phân tích SWOT

ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Có sự hỗ trợ mạnh mẽ từ tất cả các chủ thể, và có một sự nhận thức là ISG là một quá trình rất tốt ✓ Có đội ngũ nhân viên ở Văn phòng nhiệt tình và có năng lực ✓ Chức năng phổ biến thông tin được thực hiện tốt ✓ Có sự ghi nhận tốt về việc cải thiện công tác điều phối các nhà tài trợ và hợp tác với Bộ NN và PTNT từ khi ISG được thành lập ✓ Cơ cấu tổ chức của ISG được xem là rất phù hợp ✓ Có sự tham gia của tất cả các chủ thể chính (song có lẽ không phải lúc nào cũng ở cấp cao thích hợp) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Thiếu sự thống nhất về vai trò và phạm vi hoạt động của ISG, và định hướng phát triển trong tương lai ✓ Thiếu đối thoại chính sách hiệu quả ✓ Công tác điều phối có thể được cải thiện cùng với một số “tiêu thức” ✓ Cán bộ Bộ NN và PTNT MARD không tham gia vào quá trình ISG như cần thiết phải làm vậy ✓ Các cuộc họp không hiệu quả như có thể có ✓ Quá trình xây dựng kế hoạch và phê chuẩn kế hoạch không được xác định rõ.
CƠ HỘI	NGUY CƠ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Các nhà tài trợ có thể cung cấp thông tin và tư vấn cho ISG, cũng như hỗ trợ về tài chính, thông qua việc cung cấp các chuyên gia tư vấn trong nước ✓ Có thể sử dụng các đầu mối liên lạc các tỉnh tham gia vào các dự án có sự tài trợ của nước ngoài hiện đang thực hiện để cải thiện công tác điều phối theo chiều dọc 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hiệu quả của các chính sách trong tương lai của Bộ NN và PTNT sẽ không được nâng cao tối đa nếu đối thoại chính sách không được cải thiện ✓ “Giá trị” của nguồn vốn ODA sẽ không được tối đa hoá nếu công tác điều phối các nhà tài trợ không được thực hiện tốt ✓ Sự hỗ trợ và tài trợ của các nhà tài trợ cho ISG có thể bị giảm sút nếu không đạt được những kỳ vọng ✓ Việc sử dụng tiền từ Quỹ Ủy thác sẽ phải dừng lại khi hết năm 2005 nếu Quỹ không được gia hạn hoạt động và không có một cơ chế tài trợ thay thế khác.

3.5. Các lĩnh vực chính

Xác định các lĩnh vực chính là công cụ rất hữu hiệu nhằm hỗ trợ cho việc xây dựng các chiến lược và hành động, và nhằm cải thiện tính rõ ràng của kế hoạch công tác. Các lĩnh vực chính đơn thuần là các lĩnh vực hoạt động chính tương đối độc lập với nhau của một tổ chức.

Ba lĩnh vực chính cho ISG dường như đã được các chủ thể chấp thuận, bao gồm:

- ✓ Thúc đẩy đối thoại chính sách trong khuôn khổ Bộ NN và PTNT và giữa Bộ với các nhà tài trợ
- ✓ Điều phối quá trình hình thành các chương trình/dự án có tài trợ nước ngoài
- ✓ Thu thập và phổ biến thông tin

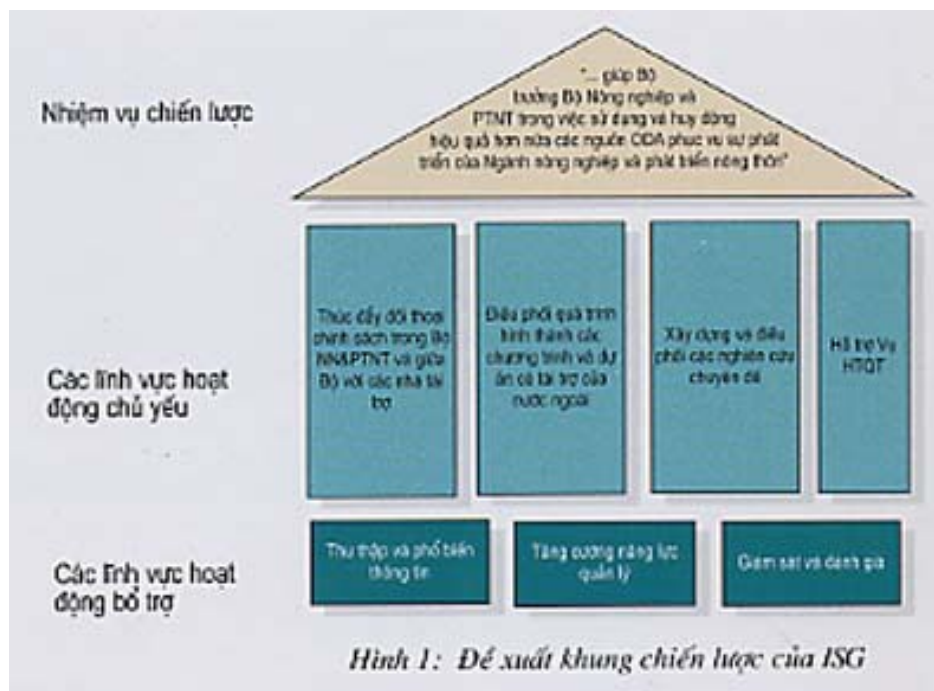
Chuyên gia tư vấn khuyến nghị nên thêm ba lĩnh vực chính nữa, đó là:

- ✓ Xây dựng và điều phối các nghiên cứu chuyên đề
- ✓ Quá trình tăng cường năng lực quản lý (để lồng ghép các hoạt động đào tạo thích hợp và các hoạt động tăng cường năng lực khác vào trong kế hoạch công tác tổng thể)
- ✓ Giám sát và đánh giá (để nhấn mạnh vai trò quan trọng của giám sát và đánh giá trong quá trình ISG)
- ✓ Hỗ trợ Vụ HTQT.

Trong số bảy lĩnh vực chính này, bốn lĩnh vực “điều phối tài trợ nước ngoài” “thúc đẩy đối thoại chính sách”, “xây dựng và điều phối các nghiên cứu chuyên đề”, và “hỗ trợ Vụ HTQT” là các hoạt động nòng cốt (cho dù việc hỗ trợ Vụ HTQT là một lĩnh vực tương đối nhỏ hơn so với ba lĩnh vực kia), còn ba lĩnh vực còn lại đóng vai trò hỗ trợ. Tức là, việc thu thập và phổ biến thông tin, xây dựng năng lực và giám sát đánh giá được thực hiện không nên tách rời, mà cần phải hỗ trợ được cho hai lĩnh vực chính còn lại. Có nghĩa là chúng phải là nhân tố hỗ trợ cho các lĩnh vực chính “nòng cốt”, và tạo dựng một nền tảng vững chắc cho các lĩnh vực chính nòng cốt đó.

Hình 2 là bức tranh tổng thể về các lĩnh vực chính và mối quan hệ của chúng đối với các mục tiêu chiến lược của ISG.

Hình 2: Đề xuất khuôn khổ chiến lược cho ISG



3.6. Các mục tiêu cụ thể

Theo những vấn đề và các lĩnh vực chính đã được xác định, cần phải xác định thêm các mục tiêu cụ thể cho mỗi lĩnh vực chính. Các mục tiêu cần phải được xây dựng theo cách thức có thể đo lường được tiến độ để đạt được các mục tiêu đó càng nhiều càng tốt. Từ việc phân tích các vấn đề, và những thông tin thu được từ quá trình tham vấn đã đề xuất được các mục tiêu sau đây. Các mục tiêu đó được nhóm theo lĩnh vực chính và sẽ phải đạt được vào cuối giai đoạn lập kế hoạch.

Lĩnh vực chính 1 – Thúc đẩy đối thoại chính sách

- 1.1 Đối thoại chính sách thường xuyên và có ý nghĩa giữa các cán bộ của Bộ NN và PTNT chịu trách nhiệm trong quá trình xây dựng các chính sách NN và PTNT, với các đại diện các nhà tài trợ chịu trách nhiệm đối với việc hình thành các chương trình/dự án có tài trợ nước ngoài.
- 1.2 Cơ chế hiện có và đang vận hành hiệu quả cho các đối thoại chính sách giữa các nhà tài trợ và Bộ NN và PTNT, và giữa các nhà tài trợ với các tỉnh.
- 1.3 Những định hướng chính sách của Bộ NN và PTNT mà được hình thành hay có sự tác động từ đối thoại chính sách của ISG được thông báo tới các cấp cao nhất của Bộ NN và PTNT, xuống tới cấp tham gia trực tiếp vào quá

trình thực hiện các chính sách của Bộ NN và PTNT, và xuống tới các quan chức quan trọng của cấp tỉnh.

- 1.4 Trong quá trình xây dựng chính sách, Bộ NN và PTNT vận dụng tối đa các cơ hội để học hỏi kinh nghiệm từ các nhà tài trợ, và các chuyên gia tư vấn của họ đang làm việc tại Việt Nam.
- 1.5 Các TAG đề cập tới tất cả các vấn đề chính sách quan trọng của Bộ NN và PTNT và đang hoạt động rất hiệu quả trong việc xác định các vấn đề và xây dựng những đề xuất để giải quyết các vấn đề.
- 1.6 Các mối liên kết thích hợp được hình thành và duy trì với các đối tác FSSP và NDM của Bộ NN và PTNT, VPAAN, và các Bộ ngành chủ chốt, đặc biệt là Bộ KHĐT và Bộ TNMT.

Lĩnh vực chính 2 – Điều phối tài trợ nước ngoài

- 2.1 Tác động tích cực của tài trợ nước ngoài đối với các lĩnh vực thuộc ngành NN và PTNT trong phạm vi trách nhiệm của Bộ NN và PTNT được phát huy tối đa.
- 2.2 Các chương trình tài trợ của nước ngoài cho Việt Nam được phản ánh một cách tích cực từ đối thoại chính sách của ISG.
- 2.3 Xoá bỏ sự chồng chéo các chương trình/dự án có tài trợ nước ngoài.

Lĩnh vực chính 3 – Xây dựng và điều phối các nghiên cứu chuyên đề

- 3.1 Các nghiên cứu chuyên đề được tiến hành để đóng góp vào việc cải thiện các chính sách do Bộ NN và PTNT phê duyệt và triển khai thực hiện.

Lĩnh vực chính 4 – Hỗ trợ Vụ HTQT

- 4.1 Một hệ thống giám sát và đánh giá hiệu quả hiện có và đang được sử dụng nhằm đo lường quá trình vận hành ISG và tiến độ của ISG để đạt được xử mệnh của mình.

Lĩnh vực chính 5 – Thu thập và phổ biến thông tin

- 5.1 Cơ sở dữ liệu ISG có tất cả các thông tin cần thiết theo yêu cầu của các chủ thể để đối thoại chính sách và điều phối có hiệu quả, và dễ dàng tiếp cận với những người dùng được phép.
- 5.2 Trang web ISG đạt tiêu chuẩn cao, dễ dàng tiếp cận và tra cứu, và cung cấp được các thông tin mà người sử dụng cần.

- 5.3 Bản tin ISG, và các hình thức truyền thông chính thức khác đạt tiêu chuẩn chuyên nghiệp, chuyên tải được những thông tin thích hợp và mọi chủ thể được đọc thường xuyên.

Lĩnh vực chính 6 – Quá trình xây dựng năng lực quản lý

- 6.1 Tất cả các nhân viên của Văn phòng ISG và các cán bộ chủ chốt của Vụ HTQT có được những kiến thức và kinh nghiệm để tiến hành một cách hiệu quả và hiệu xuất các chức năng của mình liên quan đến ISG.
- 6.2 Có được các quá trình quản lý thích hợp ở Văn phòng ISG để thể hiện tính chuyên nghiệp quốc tế, và để thúc đẩy một cách hiệu quả và hiệu suất quá trình vận hành Văn phòng.
- 6.3 Văn phòng ISG có được công nghệ thích hợp để hỗ trợ công việc của ISG.
- 6.4 Có được một quá trình chính thức được tất cả các chủ thể chính chấp thuận cho việc xây dựng, phê duyệt và kiểm điểm kế hoạch công tác của ISG.
- 6.5 Việc chuẩn bị và triển khai các cuộc họp của ISG được thực hiện theo cách thức phát huy nhất hiệu quả và đạt được kết quả có chất lượng cao nhất.

Lĩnh vực chính 7 – Giám sát và đánh giá

- 7.1 Có một hệ thống giám sát và đánh giá hiệu quả và có thể quản lý được để đo lường việc vận hành quá trình ISG và đo lường được tiến độ nhằm đạt được xứ mệnh của ISG.

3.7. Các chiến lược

Các chiến lược là những định hướng lớn mà một tổ chức cần phải áp dụng nhằm đáp ứng được các mục tiêu của mình. Nói một cách khác, các chiến lược (cũng với các hành động đi kèm của chúng) là làm sao để một tổ chức hoạch định để đi đến đâu mà nó muốn (các mục tiêu) từ vị trí hiện tại (như đã được miêu tả bằng phương pháp phân tích các vấn đề). Trong trường hợp này, các chiến lược cần phải được xây dựng nhằm đạt được các mục tiêu đã xác định trong phần trước.

Không nhất thiết phải có quan hệ tương xứng giữa các chiến lược và các mục tiêu. Thường thì có thể cần nhiều chiến lược để đạt được một mục tiêu đặt ra. Ngược lại, một chiến lược có thể thúc đẩy đạt được nhiều mục tiêu khác nhau.

Trong phần này chỉ sẽ thảo luận một số chiến lược quan trọng. Các chiến lược khác được liệt kê một cách đơn thuần trong kế hoạch công tác như đề xuất trong phần 5.

Quá trình tư vấn cho Bộ trưởng

Để thúc đẩy đối thoại chính sách và cải thiện công tác điều phối tài trợ theo một cách thức cụ thể và thiết thực, xin đề xuất một chiến lược “hai hướng”.

Thứ nhất, ISG cần thúc đẩy hình thành “lộ trình” dài hạn cho đối tác giữa Bộ NN và PTNT và các nhà tài trợ để định hướng quá trình hợp tác trong các lĩnh vực xây dựng chính sách và điều phối hỗ trợ nước ngoài. “Lộ trình” này cần được hoàn thiện kịp thời để Bộ NN và PTNT xem xét, coi đó là đầu vào cho kế hoạch 5 năm 2006 – 2010 của Bộ. Có thể xây dựng các lộ trình riêng cho mỗi ngành thuộc các lĩnh vực hoạt động của Bộ NN và PTNT. Hiện đã có Lộ trình Ngành Nước được xây dựng vào đầu năm 2003, và được biết là đối tác FSSP cũng đang xây dựng một lộ trình riêng cho ngành Lâm nghiệp. ISG, với sự hỗ trợ của các chuyên gia tư vấn quốc tế làm việc trong các dự án của Bộ NN và PTNT có tài trợ của nước ngoài, cần đi đầu trong việc mở rộng phạm vi của các lộ trình này.

Một sáng kiến thứ hai để tư vấn cho Bộ trưởng là chuẩn bị các “*Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách*” 6 tháng một lần. Các tài liệu này là một bản tổng kết một trang về các vấn đề liên quan đến các chủ đề chính sách cụ thể mà đã được xem xét trong quá trình ISG. Các bản tổng hợp đó sẽ chỉ ra được những quan điểm có sự đồng thuận giữa các chủ thể, và những quan điểm khác cần được xem xét. Những bản thảo của các Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách nên được chuẩn bị bởi lãnh đạo các Cục/Vụ chịu trách nhiệm về quá trình xây dựng chính sách trong phạm vi quyền hạn của mình, và theo một mẫu chung do Văn phòng ISG chuẩn bị. Văn phòng ISG chịu trách nhiệm thu thập ý kiến bình luận để hoàn thiện các Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách đó. Một khi được hoàn thiện, mỗi Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách sẽ được xem xét và phê duyệt, và sau đó ban điều hành ISG, Chủ tịch Ban điều hành ISG sẽ trình lên Bộ trưởng. Lưu ý điều này có nghĩa là mỗi Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách sẽ được thảo luận (điều chỉnh nếu cần thiết) và phê duyệt bởi Ban điều hành tại mỗi cuộc họp của BDH (được tổ chức hai năm một lần), và những chủ đề để đưa vào trong Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách tiếp theo cũng sẽ được thống nhất tại chính mỗi cuộc họp đó.

Các đầu mối đối thoại chính sách

Chiến lược đề xuất nhằm cải thiện đối thoại chính sách theo “chiều dọc” sẽ sử dụng các mạng lưới cấp tỉnh hiện có, được tạo dựng thông qua các dự án có tài trợ của nước ngoài tại các tỉnh, và các Sở NN và PTNT là các đầu mối liên lạc chính. Mọi người cho rằng không có lý do gì để thành lập thêm các mạng lưới mới khi đã có các mạng lưới đang hoạt động như đề cập trên đây.

ISG nên tạo các cơ hội cho các đại diện chủ chốt của các tỉnh mà đóng vai trò quan trọng trong các mạng lưới hiện có tham gia nhiều hơn nữa vào quá trình ISG. Việc này có thể thực hiện được bằng cách mời đại diện các tỉnh liên quan tham dự các cuộc họp của TAG và các cuộc họp chuyên đề khác của ISG, khi (các) tỉnh đó đang phải đối mặt với các vấn đề lớn liên quan đến một chủ đề cụ thể, hay/và (các) tỉnh đó đã xây dựng được các cách tiếp cận mới để giải quyết các vấn đề đó.

Một cách khác để lôi kéo sự tham gia của các tỉnh là tổ chức thường niên một diễn đàn cấp tỉnh với các đại diện từ tất cả các tỉnh có quan tâm. Diễn đàn như vậy cần tập trung chặt chẽ vào các vấn đề chính sách lớn, nếu không sẽ có nguy cơ trở thành “nơi nói xuông”.

Các mạng lưới cấp tỉnh cần được khuyến khích tự điều phối với nhau và chia sẻ thông tin liên quan đến đối thoại chính sách thu được từ quá trình ISG và các thông tin khác. ISG không nên đóng vai trò tích cực trong vấn đề này. Tuy nhiên, mỗi nhà tài trợ làm việc tại các tỉnh có thể lựa chọn thực hiện vai trò điều phối tích cực hơn.

Nghiên cứu việc hình thành các Nhóm công tác kỹ thuật

TAG3 đã đề xuất hình thành một nhóm công tác kỹ thuật để triển khai một loạt các hoạt động liên quan đến việc thực hiện CPRGS. Mặc dù đây là ý tưởng rất hay, nhưng theo quan điểm của chuyên gia tư vấn thì việc này nằm ngoài phạm vi quyền hạn hiện tại của ISG. Việc này sẽ tạo thêm một cấp nữa trong cơ cấu tổ chức của ISG, và tăng thêm khối lượng công việc cho Văn phòng ISG. Cũng có một số vấn đề về tài chính, bởi vì các nhà tài trợ được kỳ vọng là sẽ tài trợ cho hoạt động của nhóm công tác chuyên đề, trong đó rất nhiều vấn đề trong đó được xem đúng là trách nhiệm của Bộ NN và PTNT.

Chưa một vấn đề nào trong số đó được suy tính cẩn trọng tại thời điểm hiện tại. Do đó xin đề xuất là, những người đề xuất vấn đề này, với sự hỗ trợ của Văn phòng ISG, sẽ xây dựng và đánh giá lại đề xuất (có thể xem xét hình thành nhiều hơn một nhóm công tác chuyên đề, nếu thấy cần thiết) thành một phần trong kế hoạch công tác này.

“Mạng lưới chuyên gia” trong Bộ NN và PTNT

Đối tác FSSP đã hình thành một “mạng lưới chuyên gia” bao gồm các chuyên gia từ một số Cục/Vụ liên quan trong Bộ NN và PTNT để hỗ trợ việc điều phối trong khuôn khổ Bộ NN và PTNT và hoạt động như là một kênh giao tiếp giữa FSSP và các Cục/Vụ. Mạng lưới này, theo cấp chuyên gia chứ không phải là cấp quản lý, cũng có thể đóng góp vào các vấn đề mang tính chất kỹ thuật. Xin đề xuất là nên hình thành một mạng lưới chuyên gia tương tự trong Bộ cho ISG.

Các nghiên cứu chuyên đề

Ba TAG đã đề xuất một số nghiên cứu chuyên đề nhằm hỗ trợ đối thoại chính sách và các khía cạnh khác liên quan đến quá trình ISG. Như đã thảo luận ở các phần trước, theo quan điểm của chuyên gia tư vấn việc tài trợ và/hoặc thực hiện các nghiên cứu chuyên đề như vậy là nằm ngoài phạm vi quyền hạn và nguồn lực của ISG. Tuy nhiên, nếu các nghiên cứu đó là quan trọng, thì một chiến lược đã được đặt ra để cho ISG có thể đóng vai trò điều phối mạnh mẽ.

Trước tiên, như đã tiến hành trước đây, các TAG cần xác định được các lĩnh vực cần tiến hành các nghiên cứu chuyên đề nhằm cải thiện quá trình xây dựng chính sách trong khuôn khổ Bộ NN và PTNT, xây dựng các đề xuất cho các nghiên cứu này, và sau đó xác định các nhà tài trợ sẵn sàng tài trợ cho các nghiên cứu đó⁴. Các đề xuất

⁴ Các gợi ý cho các nghiên cứu như vậy được đề cập trong các đề xuất kế hoạch công tác của các TAG, trong phần Phụ lục 4, 5 và 6.

này sau đó cần phải chọn ra ưu tiên và phê duyệt bởi ban điều hành ISG, để đảm bảo rằng chúng thực sự đóng góp vào các mục tiêu của ISG.

Một khi các nghiên cứu được phê duyệt đi vào thực hiện, Văn phòng ISG cần đóng vai trò điều phối và giám sát thực hiện. Sau cùng, khi hoàn thiện các nghiên cứu đó, Văn phòng ISG phải đảm bảo rằng những kiến thức thu được từ các nghiên cứu đó đến được những người cần chúng, bằng cách đưa vào hệ thống thông tin của ISG.

Cải tiến quá trình chuẩn bị và tổ chức các cuộc họp

Để cải thiện được các cơ hội cho đối thoại chính sách, đề nghị nên áp dụng một quy trình tốt hơn cho công tác chuẩn bị cho các cuộc họp, trong đó có: tập trung các hội nghị toàn thể vào các vấn đề chính sách, và tách các cuộc họp mang tính chất vận hành (hành chính) với các cuộc họp chính sách cấp TAG. Ngoài ra, chương trình của mỗi cuộc họp cần được chuẩn bị theo cách làm sao đó để các mục tiêu của cuộc họp nói chung và các phần nội dung chương trình nói riêng phải rõ ràng cho tất cả đại biểu. Các chương trình họp cần phải được kết cấu theo cách thức tách các phần mang tính chất hành chính và thông tin, với các nội dung cần sự quyết định của đại biểu. Đối với mỗi nội dung của chương trình họp, cần chuẩn bị một (nửa) trang thông báo về cuộc họp: mục đích của từng nội dung cuộc họp, và yêu cầu phản hồi cần có từ các đại biểu (nếu cần). Các tài liệu chương trình họp phải được gửi đến các đại biểu ít nhất là hai tuần trước mỗi cuộc họp để các đại biểu có thời gian xem xét các nội dung của cuộc họp, đặc biệt là những nội dung cần có sự phản hồi, và cũng là để có thời gian cho họ hỏi ý kiến cơ quan mà họ đại diện, có như vậy thì họ mới có thể đưa ra được những quan điểm rõ ràng tại cuộc họp.

Quá trình rà soát và phê duyệt kế hoạch công tác

Mặc dù đầu ra chính của công việc mà chuyên gia tư vấn đang tiến hành là xây dựng kế hoạch công tác của ISG cho giai đoạn 2004 – 2006, đây cần phải được xem là một tài liệu “sống động” mà cần phải được rà soát, cập nhật, và phê duyệt hàng năm trong trường hợp có sự thay đổi. Hiện tại không có một quá trình nào để làm việc này. Theo đó, đề nghị Văn phòng ISG, với sự hỗ trợ của chuyên gia tư vấn quốc tế, nếu cần thiết, xây dựng một đề xuất về một quy trình chính thức để rà soát, cập nhật và phê duyệt kế hoạch công tác trên cơ sở như hiện nay.

3.8. Đề xuất các hành động và kinh phí

Các hành động đề xuất là các hành động cần thiết để thực hiện các chiến lược đề xuất. Chúng được liệt kê trong Bảng 3.

Dự trù kinh phí đã được chuẩn bị cho mỗi Lĩnh vực hoạt động chính và cho mỗi năm, căn cứ theo dự trù về nguồn lực cần thiết cho mỗi năm hoạt động và theo các định mức đã thống nhất, và trách nhiệm thực hiện cũng đã được chỉ rõ. Dự trù kinh phí được nêu trong bảng 5.

4. Khung giám sát và đánh giá

4.1. Tổng quan

Công tác giám sát thực hiện và đánh giá hiệu quả của ISG được xem là các hoạt động quan trọng cho việc duy trì vận hành của ISG. Mặc dù ISG đã hoạt động được vài năm, và rõ ràng là đã có những kết quả tốt về mặt cải thiện công tác điều phối tài trợ (theo nhận định chủ quan của nhiều chủ thể), cũng cần phải có một cách tiếp cận tổng hợp hơn và chặt chẽ hơn. Theo đó, một khung giám sát và đánh giá đề xuất đã được xây dựng.

Việc xây dựng một khuôn khổ giám sát và đánh giá đối với các hoạt động rất đa dạng và với nhiều mục tiêu khó có thể đạt được trong nhiều trường hợp là một công việc rất khó. Ngoài ra, quá trình ISG chỉ là một trong các cơ chế ở Việt Nam nỗ lực vào việc giải quyết các mục tiêu dài hạn, chẳng hạn như các Mục tiêu Phát triển Thiên niên kỷ và các mục tiêu nêu trong CPRGS. Điều đó có nghĩa việc đánh giá tác động cụ thể của ISG đối với việc đạt được các mục tiêu này là cực kỳ khó, bởi vì ảnh hưởng của ISG đối với các đầu ra không thể xác định riêng biệt được. Theo đó, việc sử dụng các chỉ tiêu “đại diện” và mức độ đánh giá chủ quan là không thể tránh khỏi.

Khung khổ được xây dựng ở đây cố gắng giảm thiểu những nhận định chủ quan, mà không tạo ra sự nặng nhọc trong việc thu thập các dữ liệu, mà vẫn mang lại nhiều kết quả tốt.

4.2. Các chỉ tiêu

Các chỉ tiêu đo lường tiến độ để đạt được các mục tiêu đã thống nhất là rất cần thiết cho quá trình giám sát và đánh giá. Về lý thuyết, các chỉ tiêu đó⁵ phải:

- ✓ định lượng được nếu có thể, nếu không chúng phải cho phép đưa ra được những so sánh
- ✓ đo lường được các vấn đề thực sự quan trọng đối với quá trình giám sát và đánh giá
- ✓ đo lường được các kết quả ở một chừng mực cao nhất có thể, chứ không phải là các đầu vào hay đầu ra
- ✓ có được các quyết định được đưa ra về những hành động cần phải sửa chữa nếu cần thiết

⁵ Đôi khi được gọi là “các chỉ tiêu vận hành”.

- ✓ đo lường được những gì mà nằm trong tầm kiểm soát của tổ chức (trong trường hợp này là của ISG)
- ✓ không tiêu tốn quá nhiều nguồn lực để thu thập dữ liệu
- ✓ có thể được đánh giá một cách độc lập (càng nhiều càng tốt).

Mặc dù đây chỉ là điều lý tưởng, thực tế trong trường hợp của ISG thì đôi khi lại khác. Nhiều mục tiêu đề xuất của các hoạt động của ISG vẫn còn phù hợp và có cơ sở, song rất khó có thể đo lường trực tiếp nếu xét kết quả đầu ra. Mặc dù phải tuân thủ các nguyên tắc của việc giám sát và đánh giá, song cũng đã có một số thỏa hiệp trong một số trường hợp cần thiết cho việc xây dựng các chỉ tiêu cho mỗi mục tiêu đề ra (xem phần 5). Hầu hết các chỉ tiêu không dễ dàng thể hiện bằng những con số cụ thể, tuy nhiên theo thời gian chúng có thể được so sánh với nhau để xác định các xu hướng. Chẳng hạn như mức độ thoả mãn của các chủ thể tăng dần theo thời gian.

Các chỉ tiêu đề xuất cho mỗi mục tiêu cụ thể được nêu trong Bảng 2.

Bảng 2: Các mục tiêu dự kiến và các chỉ tiêu

MỤC TIÊU	ĐƯỢC ĐO BỞI
LĨNH VỰC CHÍNH 1 – Thúc đẩy đối thoại chính sách	
<p>1.1 Đối thoại chính sách thường xuyên và có ý nghĩa giữa các cán bộ của Bộ NN và PTNT chịu trách nhiệm trong quá trình xây dựng các chính sách NN và PTNT, với các đại diện các nhà tài trợ chịu trách nhiệm đối với việc hình thành các chương trình/dự án có tài trợ nước ngoài.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Số lượng các Hội nghị Toàn thể, các cuộc họp Ban điều hành, và họp của các TAG được tổ chức, được xác định dựa trên các ghi chép hoạt động của Văn phòng ISG. ○ Cấp độ đại diện của các chủ thể tham dự vào các cuộc họp Toàn thể, họp ban điều hành và họp TAG, sẽ được xác định dựa trên những phân tích hàng năm về cấp tham gia họp.
<p>1.2 Cơ chế hiện có và đang vận hành hiệu quả cho các đối thoại chính sách giữa các nhà tài trợ và Bộ NN và PTNT, và giữa các nhà tài trợ với các tỉnh.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Số lượng các cơ hội cho các tỉnh tiếp xúc với các nhà tài trợ và các quan chức của Bộ NN và PTNT để thảo luận các vấn đề chính sách, được xác định theo ghi chép của Văn phòng ISG về các hoạt động, các chương trình họp và các biên bản họp.
<p>1.3 Những định hướng chính sách của Bộ NN và PTNT mà được hình thành hay có sự tác động từ đối thoại chính sách của ISG được thông báo tới các cấp cao nhất của Bộ NN và PTNT, xuống tới cấp tham gia trực tiếp vào quá trình thực hiện các chính sách của Bộ NN và PTNT, và xuống tới các quan chức quan trọng của cấp tỉnh.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ đối thoại chính sách của ISG được phổ biến trong khuôn khổ Bộ NN và PTNT và xuống tới các Sở NN và PTNT cấp tỉnh, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính. ○ Số lượng các chuyên gia đăng ký tham gia vào mạng lưới chuyên gia.
<p>1.4 Trong quá trình xây dựng chính sách, Bộ NN và PTNT vận dụng tối đa các cơ hội để học hỏi kinh nghiệm từ các nhà tài trợ, và các chuyên gia tư vấn của họ đang làm việc tại Việt Nam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Số lần Bộ NN và PTNT đề nghị tư vấn về các chính sách từ phí văn phòng các nhà tài trợ và/hoặc từ phía các chuyên gia quốc tế dài hạn, được xác định dựa trên khảo sát không chính thức thường niên được tiến hành với các nhà tài trợ.
<p>1.5 Các TAG đề cập tới tất cả các vấn đề chính sách quan trọng của Bộ NN và PTNT và đang hoạt động rất hiệu quả trong việc xác định các vấn đề và xây dựng những đề xuất để giải quyết các vấn đề này.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ thoả mãn của các chủ thể chính đối với các TAG và các hoạt động của chúng, được xác định dựa trên khảo sát thường niên được tiến hành với các chủ thể chính. ○ Số lượng các đề xuất liên quan đến các chính sách cụ thể do các TAG trình lên ban điều hành để phê duyệt, được xác định dựa trên sự phân tích biên bản của các cuộc họp TAG.

MỤC TIÊU	ĐƯỢC ĐO BỞI
1.6 Các mối liên kết thích hợp được hình thành và duy trì với các đối tác FSSP và NDM của Bộ NN và PTNT, VPAAN, và các Bộ ngành chủ chốt, đặc biệt là Bộ KHĐT và Bộ TNMT.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Số lần các đại diện của FSSP và NDMP, VPAAN, MPI và MONRE tham dự các cuộc họp của ISG, được xác định dựa trên phân tích hàng năm về sự tham gia của các bên. ○ Số lượng các hoạt động chung (các cuộc họp đặc biệt, hội thảo, v.v) do ISG và các đại diện của FSSP và NDMP, VPAAN, MPI và MONRE cùng tiến hành, được xác định dựa trên ghi chép các hoạt động của Văn phòng ISG.
LĨNH VỰC CHÍNH 2 - Điều phối tài trợ nước ngoài	
2.1 Tác động tích cực của tài trợ nước ngoài đối với các lĩnh vực thuộc ngành NN và PTNT trong phạm vi trách nhiệm của Bộ NN và PTNT được phát huy tối đa.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tác động tích cực của các chương trình/dự án có tài trợ của nước ngoài đến NN và PTNT, được xác định dựa trên việc phân tích các báo cáo của các chương trình/dự án đó, và dựa trên sự đánh giá của các chủ thể tham gia.
2.2 Các chương trình tài trợ của nước ngoài cho Việt Nam được phản ánh một cách tích cực từ đối thoại chính sách của ISG.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ ảnh hưởng tích cực của đối thoại chính sách của ISG đến các chương trình có hỗ trợ của nước ngoài, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính.
2.3 Xoá bỏ sự chông chéo các chương trình/dự án có tài trợ nước ngoài.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ chông chéo các chương trình/dự án có tài trợ nước ngoài, được xác định dựa trên phân tích hồ sơ lưu của các chương trình/dự án đó.
LĨNH VỰC CHÍNH 3 – Phát triển và điều phối các nghiên cứu chuyên đề	
3.1 Các nghiên cứu chuyên đề được tiến hành để đóng góp vào việc cải thiện các chính sách do Bộ NN và PTNT phê duyệt và triển khai thực hiện.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Số lượng các nghiên cứu chuyên đề thực hiện thành công.
LĨNH VỰC CHÍNH 4 – Hỗ trợ Vụ HTQT	
4.1 Năng lực của Vụ HTQT được tăng cường thông qua các nhiệm vụ công việc liên quan do ISG tiến hành, mà không ảnh hưởng đến hiệu quả của các công việc được triển khai trong Lĩnh vực chính 1 và 2.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ thoả mãn của Vụ trưởng Vụ HTQT đối với công việc do các nhân viên của ISG thực hiện.
LĨNH VỰC CHÍNH 5 – Thu thập và phổ biến thông tin	
5.1 Cơ sở dữ liệu ISG có tất cả các thông tin cần thiết theo yêu cầu của các chủ thể để đối thoại chính sách và điều phối có hiệu quả, và dễ dàng tiếp cận với những người dùng được phép.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ thoả mãn của các chủ thể đối với cơ sở dữ liệu, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính.
5.2 Trang web ISG đạt tiêu chuẩn cao, dễ dàng tiếp cận và tra cứu, và cung cấp được các thông tin mà người sử dụng cần.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ thoả mãn của các chủ thể đối với trang web của ISG, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính. ○ Mức độ thích thú của người sử dụng trang web, được xác định dựa vào báo cáo lượt truy cập vào trang web.

MỤC TIÊU	ĐƯỢC ĐO BỞI
5.3 Bản tin ISG, và các hình thức truyền thông chính thức khác đạt tiêu chuẩn chuyên nghiệp, chuyển tải được những thông tin thích hợp và mọi chủ thể được đọc thường xuyên.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ thoả mãn của các chủ thể đối với bản tin ISG, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính.
LĨNH VỰC CHÍNH 6 – Quá trình xây dựng năng lực và quản lý	
6.1 Tất cả các nhân viên của Văn phòng ISG và các cán bộ chủ chốt của Vụ HTQT có được những kiến thức và kinh nghiệm để tiến hành một cách hiệu quả và hiệu xuất các chức năng của mình liên quan đến ISG.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ thoả mãn của các chủ thể đối với việc vận hành Văn phòng ISG, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính. ○ Số lượng các khoá học thích hợp mà nhân viên của ISG và các cán bộ của Vụ HTQT được tham dự, được xác định dựa trên ghi chép hoạt động của ISG.
6.2 Có được các quá trình quản lý thích hợp ở Văn phòng ISG để thể hiện tính chuyên nghiệp quốc tế, và để thúc đẩy một cách hiệu quả và hiệu suất quá trình vận hành Văn phòng.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ thoả mãn của các chủ thể đối với việc vận hành Văn phòng ISG, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính.
6.3 Văn phòng ISG có được công nghệ thích hợp để hỗ trợ công việc của ISG.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đánh giá của Văn phòng ISG về công nghệ hiện có tại Văn phòng, dựa trên hồ sơ lưu.
6.4 Có được một quá trình chính thức được tất cả các chủ thể chính chấp thuận cho việc xây dựng, phê duyệt và kiểm điểm kế hoạch công tác của ISG.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Công việc sửa đổi hàng năm đối với kế hoạch công tác được tiến hành tốt theo một quy trình chính thức đã thống nhất.
6.5 Việc chuẩn bị và triển khai các cuộc họp của ISG được thực hiện theo cách thức phát huy nhất hiệu quả và đạt được kết quả có chất lượng cao nhất.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Các cuộc họp được tổ chức theo đúng lịch trình đã định. ○ Mức độ thoả mãn của các chủ thể với các đầu ra của các cuộc họp của ISG, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính.
LĨNH VỰC CHÍNH 7 – Giám sát và đánh giá	
7.1 Có một hệ thống giám sát và đánh giá hiệu quả và có thể quản lý được để đo lường việc vận hành quá trình ISG và đo lường được tiến độ nhằm đạt được sứ mệnh của ISG.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Báo cáo giám sát và đánh giá thường niên, đề cập đến tất cả các chỉ tiêu nêu ra trong kế hoạch công tác, do Văn phòng ISG viết và chuyển đến tất cả các chủ thể.

Một đặc điểm của các chỉ tiêu đưa ra là, phần lớn các chỉ tiêu này có thể được xác định từ các dữ liệu sẵn có của Văn phòng ISG, một số thì cần phải sử dụng bảng câu hỏi điều tra để xác định quan điểm của các chủ thể về mức độ đạt được của các mục tiêu đặt ra. Không nên thực hiện công tác giám sát và đánh giá dựa trên khảo sát các chủ thể. Tuy nhiên theo kinh nghiệm của chuyên gia tư vấn, không thể tránh được việc ít hay nhiều phải tiến hành khảo sát đối với các chủ thể nào đó trong những trường hợp như của ISG.

4.3. Bảng câu hỏi điều tra

Việc khảo sát các chủ thể nên được tiến hành theo hình thức bảng câu hỏi đơn giản. Bảng câu hỏi cần phải ngắn gọn, tốt nhất là không nhiều hơn một trang giấy, và chỉ nên đề cập đến số lượng thông tin tối thiểu cần thiết để đạt được yêu cầu của các chỉ số đã đặt ra.

Một bảng câu hỏi dự thảo đã được chuyên gia tư vấn chuẩn bị (Phụ lục 7) và có thể được sử dụng để khảo sát các chủ thể.

Để đạt được các kết quả phù hợp trong từng giai đoạn của kế hoạch công tác, và để có thể xác định được các xu hướng theo các chỉ tiêu, đề nghị không nên thay đổi nội dung bảng câu hỏi.

4.4. Quá trình giám sát và đánh giá

Nên tiến hành quá trình kiểm điểm (đánh giá) hàng năm. Văn phòng ISG phải có trách nhiệm lưu trữ đầy đủ những ghi chép để từ đó có thể xác định được các chỉ tiêu nhất định nào đó. Văn phòng ISG phải có trách nhiệm phổ biến, thu thập và phân tích các thông tin khác để xác định các chỉ tiêu cho năm tiếp theo. Sau đó Văn phòng ISG sẽ chuẩn bị một báo cáo đánh giá phổ biến đến các chủ thể chính và chính thức trình lên Ban điều hành ISG tại hội nghị sau khi hoàn thiện báo cáo.

Có thể xem xét một giải pháp khác là uỷ nhiệm cho chuyên gia tư vấn độc lập tiến hành đánh giá thường niên. Cách thức này được thực hiện ở đối tác FSSP, ở đó một chuyên gia tư vấn quốc tế và một chuyên gia trong nước được thuê tham gia vào quá trình đánh giá thường niên. Đối với ISG, nếu tiến hành đánh giá như vậy thì vẫn có thể tập trung được vào các chỉ tiêu đề xuất trong báo cáo này (nếu được nhất trí). Chuyên gia tư vấn cho rằng nếu không có sự hỗ trợ mạnh mẽ từ các chủ thể chính thì cách thức đánh giá độc lập như vậy sẽ không được cho là xác đáng tại thời điểm này. Quá trình giám sát và đánh giá như khuyến nghị ở đây, nếu được Văn phòng ISG tiến hành hiệu quả, sẽ tạo được niềm tin ở các chủ thể rằng công tác đánh giá tiến độ của ISG so với các mục tiêu đặt ra đang được thực hiện một cách đáng tin cậy, bởi vì việc đánh giá là dựa trên những các chỉ tiêu đã thống nhất, chứ không phải dựa trên nhận định chủ quan của đội ngũ nhân viên Văn phòng ISG. Trong mọi trường hợp, nếu đánh giá thường niên độc lập được xem là đạt được kết quả mong đợi (bởi vì ISG có thể tự kiểm tra chính mình) thì mô hình FSSP với đợt đánh giá tỉ mỉ trong vòng hai tháng là không cần. Cần tập trung vào việc chuẩn bị báo cáo đánh giá dựa trên các chỉ tiêu đã được xây dựng.

Ngoài việc sử dụng các chỉ tiêu như đã khuyến nghị để đánh giá hoạt động, cần phải tiến hành kiểm tra và kiểm toán và phải được báo cáo hàng năm, coi đó là một phần của công tác đánh giá toàn diện, đó là:

- (i) kiểm tra tiến độ của mỗi hành động nêu ra trong kế hoạch công tác; và
- (ii) kiểm toán tài chính.

4.5. Báo cáo hàng quý và 6 tháng một lần

Có một ý kiến bình luận về bản dự thảo MOA là ISG cần phải chuẩn bị các báo cáo tiến độ hàng quý và báo cáo 6 tháng một lần. Đây được xem là một phần trong quá trình giám sát. Tuy nhiên, theo giải pháp của chuyên gia tư vấn thì việc báo cáo thường xuyên như vậy là không cần thiết bởi lẽ đã có quá trình giám sát và đánh giá nghiêm ngặt hơn. Điều đó đồng nghĩa với việc tăng thêm việc cho Văn phòng ISG mà có thêm rất ít giá trị, và cũng làm nặng thêm công việc của những người nhận các báo cáo đó, họ cần phải đọc và đưa ra đánh giá của chính họ về quá trình ISG. Bên cạnh việc báo cáo như khuyến nghị trong quá trình giám sát và đánh giá như miêu tả trên đây thì chỉ cần thêm một báo cáo tiến độ ngắn giữa năm là đủ.

5. Đề xuất kế hoạch công tác 2004 – 2006

Đề xuất kế hoạch công tác của ISG giai đoạn 2004 – 2006 sẽ tập hợp tất cả các vấn đề đã thảo luận trong các phần trước. Kế hoạch này được thể hiện trong Bảng 3. Kế hoạch công tác được trình bày theo cách chỉ rõ sự liên kết giữa các hành động đề xuất và các mục tiêu đã xác định của ISG. Các chỉ tiêu của quá trình giám sát và đánh giá cũng được đề cập. Cách trình bày này được mô phỏng gần giống như phương pháp khung lôgic, tuy nhiên có đi sâu vào chi tiết hơn và được đánh giá là dễ hiểu hơn.

Để đảm bảo tính rõ ràng hơn, một thời gian biểu cho các cuộc họp đã được chuẩn bị và trình bày trong Bảng 4.

Dự trù kinh phí cho bản kế hoạch công tác được trình bày trong Bảng 5.

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

Bảng 3: Kế hoạch công tác 2004 - 2006

LĨNH VỰC CHÍNH 1 – Thúc đẩy đối thoại chính sách				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
1.1 Đối thoại chính sách thường xuyên và có ý nghĩa giữa các cán bộ của Bộ NN và PTNT chịu trách nhiệm trong quá trình xây dựng các chính sách NN và PTNT, với các đại diện các nhà tài trợ chịu trách nhiệm đối với việc hình thành các chương trình/dự án có tài trợ nước ngoài.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Số lượng các Hội nghị Toàn thể, các cuộc họp Ban điều hành, và họp của các TAG được tổ chức, được xác định dựa trên các ghi chép hoạt động của Văn phòng ISG, so với lịch trình của các cuộc họp. ○ Cấp độ đại diện của các chủ thể tham dự vào các cuộc họp Toàn thể, họp ban điều hành và họp TAG, sẽ được xác định dựa trên những phân tích hàng năm về cấp tham gia họp. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Xây dựng một “lộ trình” dài hạn cho đối tác giữa Bộ NN và PTNT với các nhà tài trợ để định hướng cho các hoạt động hợp tác trong cả lĩnh vực xây dựng chính sách và điều phối viện trợ nước ngoài. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kiểm điểm lại các lộ trình của các nhà tài trợ (ngành nước), FSSP (ngành nước). Và các lộ trình khác. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuối tháng 3 năm 2004 ○ Văn phòng ISG
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Thống nhất đưa thêm các lĩnh vực khác vào xem xét. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tại cuộc họp đầu tiên của Ban điều hành năm 2004 ○ Ban điều hành
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Chuẩn bị dự thảo ban đầu lộ trình mới. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tháng 9 năm 2004 ○ Các chuyên gia tư vấn của các nhà tài trợ, Văn phòng ISG
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Kiểm điểm lại dự thảo lộ trình và khuyến nghị những thay đổi. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuối tháng 10 năm 2004 ○ Ban điều hành
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoàn thành dự thảo dựa trên các ý kiến góp ý và trình lên Ban điều hành phê duyệt. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuối tháng 11 năm 2004 ○ Văn phòng ISG
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Trình lộ trình đã được duyệt lên Bộ trưởng Bộ NN và PTNT. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sau cuộc họp lần thứ hai Ban điều hành trong năm 2004 ○ Chủ tịch Ban điều hành
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Chuẩn bị các “<i>Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách</i>” 6 tháng một lần. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Chuẩn bị một khuôn mẫu cho Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuối tháng 2 năm 2004 ○ Văn phòng ISG
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Thống nhất các chủ đề cho Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách đầu tiên. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tại hội nghị lần thứ nhất của Ban điều hành năm 2004 ○ Ban điều hành

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 1 – Thúc đẩy đối thoại chính sách				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Phổ biến mẫu Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách và các hướng dẫn tới các Cục/Vụ liên quan trong khuôn khổ Bộ NN và PTNT. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tại hội nghị đầu tiên của Ban điều hành trong năm 2004 ○ Văn phòng ISG
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Chuẩn bị bản thảo các Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách và chuyển cho Văn phòng ISG. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuối tháng 6 năm 2004 ○ Lãnh đạo các Cục/Vụ liên quan của Bộ NN và PTNT
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Đánh giá và sửa đổi, nếu cần thiết, các bản thảo Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách và trình lên Ban điều hành. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trước hội nghị lần thứ hai của Ban điều hành trong năm 2004 ○ Văn phòng ISG
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Thảo luận, sửa đổi (nếu cần thiết) và phê duyệt Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tại hội nghị lần thứ hai của Ban điều hành trong năm 2004 ○ Ban điều hành
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Trình Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách lên Bộ trưởng Bộ NN và PTNT. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trước cuối tháng 11 năm 2004 ○ Chủ tịch Ban điều hành
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiếp tục chu trình chuẩn bị Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách 6 tháng một lần. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 6 tháng một lần ○ Văn phòng ISG, Ban điều hành, lãnh đạo các Cục/Vụ liên quan của Bộ NN và PTNT.

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 1 – Thúc đẩy đối thoại chính sách				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Cải thiện các cơ hội cho đối thoại chính sách bằng việc phê chuẩn các bước chuẩn bị tổ chức cho các cuộc họp, trong đó: tập trung các hội nghị toàn thể vào các vấn đề chính sách, và tách các cuộc họp mang tính chất hành chính với các cuộc họp ở cấp TAG. 	[Xem các hành động được liệt kê trong Lĩnh vực chính 6]	
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Tổ chức và thúc đẩy các cuộc họp toàn thể, họp Ban điều hành và họp TAG theo lịch trình. ○ Tổ chức và thúc đẩy một số lượng các hội thảo nhất định về các chủ đề chính sách cụ thể, cũng như ít nhất một cuộc hội thảo (diễn đàn cấp tỉnh) tập trung vào các vấn đề quan trọng của các tỉnh. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Chuẩn bị và triển khai các cuộc họp theo lịch trình. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đang triển khai ○ Văn phòng ISG, tất cả các đại biểu tham gia vào quá trình ISG
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Làm cho thông tin trong cơ sở dữ liệu của ISG được dễ dàng tiếp cận đến các chủ thể tham gia vào trong quá trình xây dựng chính sách, nhằm thúc đẩy đối thoại chính sách dựa trên những thông tin tổng hợp và đáng tin cậy. 	[Xem các hành động được liệt kê trong Lĩnh vực chính 3]	
1.2 Cơ chế hiện có và đang vận hành hiệu quả cho các đối thoại chính sách giữa các nhà tài trợ và Bộ NN và PTNT, và giữa các nhà tài trợ với các tỉnh.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Số lượng các cơ hội cho các tỉnh tiếp xúc với các nhà tài trợ và các quan chức của Bộ NN và PTNT để thảo luận các vấn đề chính sách, được xác định theo ghi chép của Văn phòng ISG về các hoạt động, các chương trình họp và các biên 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sử dụng các mạng lưới hiện có tại các tỉnh (“đầu mối đối thoại”) được hình thành từ các dự án có tài trợ nước ngoài tại các tỉnh, và các Sở NN và PTNT là các đầu mối liên lạc chính cho đối thoại chính sách theo “chiều dọc”. Tạo cơ hội cho 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Xây dựng hồ sơ lưu trữ về các nhóm cấp tỉnh hiện có (mạng lưới) được hình thành từ các dự án có tài trợ của nước ngoài, và/hoặc thông qua các hoạt động của các Sở NN và PTNT. Xác định người chủ chốt làm đầu mối liên lạc chính. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuối tháng 3 năm 2004 ○ Văn phòng ISG

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 1 – Thúc đẩy đối thoại chính sách				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
	bản họp.	đại diện chủ chốt của các tỉnh tham gia hơn nữa vào quá trình ISG.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đảm bảo rằng mỗi đầu mối liên lạc cấp tỉnh nhận được các Bản tin ISG và các thông tin liên quan khác. ○ Mời các đầu mối liên lạc các tỉnh chuẩn bị danh mục các vấn đề chính của tỉnh trong lĩnh vực NN và PTNT, và đưa các phản hồi đó thành một danh mục tham khảo phục vụ sau này. Cập nhật hàng năm. ○ Thông qua các đầu mối liên lạc để mời đại diện các tỉnh tham dự các cuộc họp, hội thảo chuyên đề (căn cứ theo danh mục tham khảo nói trên) và trình bày tham luận về các vấn đề và sáng kiến của tỉnh. ○ Chuẩn bị và tổ chức một diễn đàn cấp tỉnh thường niên, theo lịch trình họp, tập trung vào các chủ đề trọng tâm và thích hợp. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đang thực hiện ○ Văn phòng ISG ○ Cuối tháng 4 năm 2004 ○ Văn phòng ISG ○ Đang triển khai ○ Văn phòng ISG [Xem trong Mục tiêu 6.5]
1.3 Những định hướng chính sách của Bộ NN và PTNT mà được hình thành hay có sự tác động từ đối thoại chính sách của ISG được thông báo tới các cấp cao nhất của Bộ NN và PTNT, xuống tới cấp tham gia trực tiếp vào quá trình thực hiện các chính sách của Bộ NN và PTNT, và xuống tới các quan chức quan trọng của cấp tỉnh.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ đối thoại chính sách của ISG được phổ biến trong khuôn khổ Bộ NN và PTNT và xuống tới các Sở NN và PTNT cấp tỉnh, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính. ○ Số lượng các chuyên gia đăng ký tham gia vào mạng lưới chuyên gia. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Thành lập một “mạng lưới chuyên gia” bao gồm các chuyên viên các đơn vị trong Bộ NN và PTNT để hỗ trợ ISG trong việc điều phối trong khuôn khổ Bộ và là cầu nối giao tiếp giữa ISG với các đơn vị trong Bộ. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mời các đơn vị trong Bộ cử cán bộ tham gia vào mạng lưới chuyên gia. ○ Mời các thành viên của mạng lưới chuyên gia hỗ trợ các hoạt động có liên quan đến ISG mà cần sự hỗ trợ kỹ thuật đầu vào. ○ Tổ chức các cuộc họp của mạng lưới chuyên gia theo lịch trình. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuối tháng riêng năm 2004 ○ Văn phòng ISG, Các cán bộ kỹ thuật ○ Đang triển khai ○ Văn phòng ISG, Các cán bộ kỹ thuật [Xem trong Mục tiêu 6.5]

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 1 – Thúc đẩy đối thoại chính sách				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
1.4 Trong quá trình xây dựng chính sách, Bộ NN và PTNT vận dụng tối đa các cơ hội để học hỏi kinh nghiệm từ các nhà tài trợ, và các chuyên gia tư vấn của họ đang làm việc tại Việt Nam.	<ul style="list-style-type: none"> Số lần Bộ NN và PTNT đề nghị tư vấn về các chính sách từ phí văn phòng các nhà tài trợ và/hoặc từ phía các chuyên gia quốc tế dài hạn, được xác định dựa trên khảo sát không chính thức thường niên được tiến hành với các nhà tài trợ. 	<ul style="list-style-type: none"> Tạo dựng sự liên kết chặt chẽ với các chuyên gia tư vấn quốc tế đang làm việc trong Bộ NN và PTNT và xác định các cơ hội để họ có thể hỗ trợ Bộ NN và PTNT giải quyết các vấn đề chính sách cụ thể. 	<ul style="list-style-type: none"> Thỉnh thoảng tổ chức các cuộc họp với các chuyên gia tư vấn quốc tế đang làm việc trong Bộ NN và PTNT để thảo luận các vấn đề và các khả năng phối hợp theo một hình thức không chính thức. 	<ul style="list-style-type: none"> Đang triển khai Văn phòng ISG
1.5 Các TAG đề cập tới tất cả các vấn đề chính sách quan trọng của Bộ NN và PTNT và đang hoạt động rất hiệu quả trong việc xác định các vấn đề và xây dựng những đề xuất để giải quyết các vấn đề này.	<ul style="list-style-type: none"> Mức độ thoả mãn của các chủ thể chính đối với các TAG và các hoạt động của chúng, được xác định dựa trên khảo sát thường niên được tiến hành với các chủ thể chính. Số lượng các đề xuất liên quan đến các chính sách cụ thể do các TAG trình lên ban điều hành để phê duyệt, được xác định dựa trên sự phân tích biên bản của các cuộc họp TAG. 	<ul style="list-style-type: none"> Hình thành và đánh giá đề xuất xây dựng một hay nhiều nhóm công tác kỹ thuật của các TAG để hỗ trợ các hoạt động khác nhau của các TAG. <p>[Xem các chiến lược được liệt kê trong Mục tiêu 1.1]</p>	<ul style="list-style-type: none"> Làm việc với các đại diện của TAG3 và các Cán bộ kỹ thuật của các TAG để bàn thêm về đề xuất thành lập một Nhóm công tác kỹ thuật, và trình lên Ban điều hành để thảo luận và cho khuyến nghị. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuối tháng 4 năm 2004 Văn phòng ISG, các cán bộ kỹ thuật
1.6 Các mối liên kết thích hợp được hình thành và duy trì với các đối tác FSSP và NDM của Bộ NN và PTNT, VPAAN, và các Bộ ngành chủ chốt, đặc biệt là Bộ KHĐT và Bộ TNMT.	<ul style="list-style-type: none"> Số lần các đại diện của FSSP và NDMP, VPAAN, MPI và MONRE tham dự các cuộc họp của ISG, được xác định dựa trên phân tích hàng năm về sự tham gia của các bên. 	<ul style="list-style-type: none"> Tích cực và chủ động lôi kéo sự tham gia của đại diện các đối tác lâm nghiệp và giảm nhẹ thiên tai đã hình thành trong Bộ NN và PTNT, VPAAN, và các Bộ ngành chủ chốt khác, đặc biệt là MPI và MONRE, vào các cuộc họp của ISG, và phát triển các mối liên kết giao tiếp thông qua trang web, bản tin, và các hình thức thích hợp khác. 	<ul style="list-style-type: none"> Đảm bảo rằng đại diện của các đối tác FSSP, NDMP, VPAAN, MPI, MONRE và các cơ quan liên quan khác được mời đến các cuộc họp của ISG, và đảm bảo là họ có trong danh mục gửi thư, và họ phải biết và hiểu về trang web của ISG. 	<ul style="list-style-type: none"> Đang triển khai Văn phòng ISG

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 1 – Thúc đẩy đối thoại chính sách				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Số lượng các hoạt động chung (các cuộc họp đặc biệt, hội thảo, v.v) do ISG và các đại diện của FSSP và NDMP, VPAAN, MPI và MONRE cùng tiến hành, được xác định dựa trên ghi chép các hoạt động của Văn phòng ISG. 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Trực tiếp đến thăm và làm việc với đại diện của các tổ chức này mà ít tham gia vào quá trình ISG để tìm hiểu rõ hơn xem nhu cầu của họ là gì, và thu thập các thông tin về các hoạt động của họ. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đang triển khai ○ Quản lý, Văn phòng ISG

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 2 - Điều phối tài trợ nước ngoài				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
2.1 Tác động tích cực của tài trợ nước ngoài đối với các lĩnh vực thuộc ngành NN và PTNT trong phạm vi trách nhiệm của Bộ NN và PTNT được phát huy tối đa.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ tác động tích cực của các chương trình/dự án có tài trợ của nước ngoài đến NN và PTNT, được xác định dựa trên việc phân tích các báo cáo của các chương trình/dự án đó, và dựa trên sự đánh giá của các chủ thể tham gia. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hỗ trợ việc xây dựng khung thể chế cho Bộ NN và PTNT có liên quan đến công tác quản lý và điều phối các nguồn lực nước ngoài cho ngành (ODA, viện trợ phi chính phủ). <p>[Xem các chiến lược được liệt kê trong Mục tiêu 1.1]</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hỗ trợ tư vấn và các đầu vào khác cho việc phát triển nhằm cải thiện khung thể chế của Bộ NN và PTNT có liên quan đến công tác quản lý và điều phối các nguồn lực nước ngoài cho ngành. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đang triển khai ○ Văn phòng ISG
2.2 Các chương trình tài trợ của nước ngoài cho Việt Nam được phân ảnh một cách tích cực từ đối thoại chính sách của ISG.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ ảnh hưởng tích cực của đối thoại chính sách của ISG đến các chương trình hỗ trợ của nước ngoài, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính. 	<p>[Xem các chiến lược được liệt kê trong Mục tiêu 1.1]</p>		
2.3 Xoá bỏ sự chồng chéo các chương trình/dự án có tài trợ nước ngoài.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ chồng chéo các chương trình/dự án có tài trợ nước ngoài, được xác định dựa trên phân tích hồ sơ lưu của các chương trình/dự án đó. 	<p>[Xem các chiến lược được liệt kê trong Mục tiêu 1.1]</p>		

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 3 – Phát triển và điều phối các nghiên cứu chuyên đề				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
3.1 Các nghiên cứu chuyên đề được tiến hành để đóng góp vào việc cải thiện các chính sách do Bộ NN và PTNT phê duyệt và triển khai thực hiện.	○ Số lượng các nghiên cứu chuyên đề thực hiện thành công.	○ Thông qua các TAG, xác định các lĩnh vực cần tiến hành các nghiên cứu chuyên đề nhằm cải thiện quá trình xây dựng chính sách trong Bộ NN và PTNT, xây dựng các đề xuất cho các nghiên cứu đó, xác định các nhà tài trợ sẵn sàng tài trợ cho các nghiên cứu đó, đóng vai trò điều phối trong quá trình thực hiện các nghiên cứu đó, và đảm bảo rằng, thông qua quá trình ISG, các kiến thức thu được từ các nghiên cứu chuyên đề đó đến được tay những người cần.	○ Xây dựng các đề xuất cho các nghiên cứu chuyên đề nhằm cải thiện quá trình xây dựng chính sách trong Bộ NN và PTNT.	○ Đang triển khai ○ TAG, các cán bộ kỹ thuật
			○ Chuẩn bị danh mục các nghiên cứu chuyên đề do các TAG đề xuất và trình lên Ban điều hành để xác định ưu tiên và phê duyệt các nghiên cứu có tính ưu tiên cao nhất.	○ Giữa tháng 4 năm 2004 ○ Văn phòng ISG, các cán bộ kỹ thuật
			○ Thúc đẩy quá trình xác định các nhà tài trợ sẵn sàng tài trợ cho các nghiên cứu ưu tiên đã được phê duyệt.	○ Cuối tháng 6 năm 2004 ○ Văn phòng ISG, các cán bộ kỹ thuật
			○ Giám sát tiến độ triển khai các nghiên cứu chuyên đề.	○ Trong quá trình thực hiện các nghiên cứu chuyên đề ○ Văn phòng ISG, các cán bộ kỹ thuật
			○ Triển khai các bước nhằm đảm bảo rằng các thông tin có được từ các nghiên cứu chuyên đề được đưa vào hệ thống thông tin của ISG và có thể tiếp cận đến những người cần thông tin đó.	○ Khi hoàn thành các nghiên cứu chuyên đề ○ Văn phòng ISG, các cán bộ kỹ thuật

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 4 – Hỗ trợ Vụ HTQT				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
4.1 Năng lực của Vụ HTQT được tăng cường thông qua các nhiệm vụ công việc liên quan do ISG tiến hành, mà không ảnh hưởng đến hiệu quả của các công việc được triển khai trong Lĩnh vực chính 1 và 2.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ thoả mãn của Vụ trưởng Vụ HTQT đối với công việc do các nhân viên của ISG thực hiện. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Triển khai hiệu quả các công việc do Vụ trưởng Vụ HTQT giao, theo các công việc ưu tiên nêu trong Lĩnh vực chính 1 và 2. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Thống nhất với Vụ trưởng Vụ HTQT các công việc ưu tiên và triển khai các công việc ưu tiên cao nhất. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đang triển khai ○ Quản lý, Văn phòng ISG
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Hỗ trợ các dịch vụ quản trị dữ liệu và thư ký cho Vụ HTQT. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đang triển khai ○ Văn phòng ISG

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 5 – Thu thập và phổ biến thông tin				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
5.1 Cơ sở dữ liệu ISG có tất cả các thông tin cần thiết theo yêu cầu của các chủ thể để đối thoại chính sách và điều phối có hiệu quả, và dễ dàng tiếp cận với những người dùng được phép.	○ Mức độ thoả mãn của các chủ thể đối với cơ sở dữ liệu, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính.	○ Xây dựng một nhóm tư vấn kỹ thuật nhỏ bao gồm các chuyên gia của các nhà tài trợ nòng cốt và Trung tâm tin học Bộ NN và PTNT để tư vấn phát triển hệ thống thông tin (là một phần trong mạng lưới chuyên gia).	○ Xác định các chuyên gia thích hợp và mời họ tham gia vào mạng lưới.	○ Cuối tháng 2 năm 2004 ○ Văn phòng ISG, các cán bộ kỹ thuật
			○ Tạo dựng các cơ hội cho các chuyên gia tư vấn để phát triển hệ thống thông tin.	○ Theo yêu cầu ○ Văn phòng ISG
		○ Phát triển cơ sở dữ liệu tích hợp hơn nữa với Internet	○ Xây dựng kho lưu các tài liệu chính sách, các văn bản pháp quy, các dự án ODA và FDI và dịch vụ tư vấn.	○ Cuối tháng 6 năm 2004 ○ Văn phòng ISG, các cán bộ kỹ thuật
			○ Xây dựng một hệ thống phần mềm tương thích để có thể tra cứu tất cả các thông tin có trong kho lưu từ một trình ứng dụng đơn giản, và nếu khả thi, có thể tiếp cận được từ Internet, sử dụng các chuyên gia tư vấn thích hợp.	○ Cuối tháng 6 năm 2006 ○ Văn phòng ISG
			○ Thuê các chuyên gia tư vấn thu thập và chuẩn bị một “siêu” cơ sở dữ liệu về các tài liệu chính sách và các tài liệu khác liên quan đến quá trình ISG.	○ Cuối tháng 3 năm 2004 ○ Văn phòng ISG
			○ Đưa các chuyên gia tư vấn do các nhà tài trợ cung cấp làm việc ngắn hạn mỗi năm để đánh giá lại và cập nhật các thông tin của chính họ trong cơ sở dữ liệu.	○ Đang triển khai ○ Văn phòng ISG
			○ Bảo dưỡng hệ thống máy tính để	○ Đang triển khai

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 5 – Thu thập và phổ biến thông tin				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
			vận hành cơ sở dữ liệu hiệu quả.	<input type="radio"/> Văn phòng ISG
5.2 Trang web ISG đạt tiêu chuẩn cao, dễ dàng tiếp cận và tra cứu, và cung cấp được các thông tin mà người sử dụng cần.	<input type="radio"/> Mức độ thoả mãn của các chủ thể đối với trang web của ISG, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính. <input type="radio"/> Mức độ thích thú của người sử dụng trang web, được xác định dựa vào báo cáo lượt truy cập vào trang web.	<input type="radio"/> Tiếp tục phát triển trang web với sự hỗ trợ chuyên nghiệp, và xem xét những phản hồi của người dùng.	<input type="radio"/> Tiếp tục nâng cấp thiết kế và vận hành trang web, với sự hỗ trợ của tư vấn trong nước.	<input type="radio"/> Đang triển khai <input type="radio"/> Văn phòng ISG
			<input type="radio"/> Tạo dựng các cơ hội để thu thập phản hồi của người dùng về trang web.	<input type="radio"/> Đang triển khai <input type="radio"/> Văn phòng ISG
5.3 Bản tin ISG, và các hình thức truyền thông chính thức khác đạt tiêu chuẩn chuyên nghiệp, chuyên tải được những thông tin thích hợp và mọi chủ thể được đọc thường xuyên.	<input type="radio"/> Mức độ thoả mãn của các chủ thể đối với bản tin ISG, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính.	<input type="radio"/> Cải thiện hiệu quả của Bản tin ISG bằng việc khuyến khích các thành viên của ISG và các thành viên khác viết bài, đăng các bài viết về các chính sách. Và thuê một công ty chuyên nghiệp hơn nữa để thiết kế bản tin. <input type="radio"/> Khuyến khích các thành viên của ISG chia sẻ thông tin hàng tháng để đưa vào bản tin tháng.	<input type="radio"/> Thuê một công ty chuyên nghiệp hơn nữa để thiết kế và in bản tin.	<input type="radio"/> Cuối tháng 1 năm 2004 <input type="radio"/> Văn phòng ISG
			<input type="radio"/> Gửi thư nhắc nhở các thành viên của ISG gửi các tin và thông tin về các vấn đề cụ thể, và đặc biệt là các bài viết về các chính sách.	<input type="radio"/> Theo quý <input type="radio"/> Văn phòng ISG
			<input type="radio"/> Gửi thư nhắc nhở các thành viên của ISG gửi các tin và thông tin về các vấn đề cụ thể.	<input type="radio"/> Hàng tháng <input type="radio"/> Văn phòng ISG

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 6 – Quá trình xây dựng năng lực và quản lý						
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện		
6.1 Tất cả các nhân viên của Văn phòng ISG và các cán bộ chủ chốt của Vụ HTQT có được những kiến thức và kinh nghiệm để tiến hành một cách hiệu quả và hiệu xuất các chức năng của mình liên quan đến ISG.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ thoả mãn của các chủ thể đối với việc vận hành Văn phòng ISG, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính. ○ Số lượng các khoá học thích hợp mà nhân viên của ISG và các cán bộ của Vụ HTQT được tham dự, được xác định dựa trên ghi chép hoạt động của ISG. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiếp tục xác định các nhu cầu đào tạo cho nhân viên của ISG và các cán bộ của Vụ HTQT, và triển khai thực hiện công tác đào tạo cần thiết. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Chuẩn bị một báo cáo ngắn về nhu cầu đào tạo các nhân viên của ISG và các cán bộ chủ chốt của ICD và trình lên Ban điều hành phê duyệt. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vào cuối tháng 5 năm 2004 ○ Văn phòng ISG 		
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Xác định các biện pháp đáp ứng nhu cầu đào tạo (theo sự thống nhất của Ban điều hành), trong đó có việc thuê tư vấn trong nước và quốc tế, các chương trình đào tạo tại Hà Nội và ở những nơi khác, và xây dựng một chương trình đào tạo cho các đối tượng mục tiêu và theo thời gian đã xác định. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vào cuối tháng 8 năm 2004 ○ Văn phòng ISG 		
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Triển khai thực hiện chương trình đào tạo sau khi đã được phê duyệt. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Theo chương trình đào tạo được phê duyệt ○ Văn phòng ISG, các cán bộ chủ chốt của Vụ HTQT 		
				<ul style="list-style-type: none"> ○ Tài trợ các chuyến thực địa ở Việt Nam và các chuyến tham quan học tập ở nước ngoài cho các nhân viên của ISG và các cán bộ chủ chốt của Vụ HTQT, và các cán bộ chương trình của các nhà tài trợ. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Xác định các địa điểm thích hợp để triển khai thực địa và tham quan nghiên cứu, và chuẩn bị một chương trình để phê duyệt. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vào cuối tháng 5 năm 2004 ○ Văn phòng ISG
					<ul style="list-style-type: none"> ○ Triển khai thực hiện các chuyến thực địa/tham quan nghiên cứu sau khi đã được phê duyệt. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Theo chương trình được phê duyệt ○ Văn phòng ISG, các cán bộ chủ chốt của Vụ HTQT
6.2 Có được các quá trình quản lý thích hợp ở Văn phòng ISG để thể hiện tính chuyên nghiệp quốc tế, và để thúc đẩy một cách hiệu quả và hiệu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mức độ thoả mãn của các chủ thể đối với việc vận hành Văn phòng ISG, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Thuê tư vấn quốc tế trong nước và soát lại các quá trình hiện tại, và khuyến nghị các quá trình mới, và triển khai công tác đào tạo cán bộ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Thực hiện các chức năng hàng ngày như thư ký, kế toán và các nhiệm vụ tương tự khác. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đang triển khai ○ Văn phòng ISG 		

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 6 – Quá trình xây dựng năng lực và quản lý				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
suất quá trình vận hành Văn phòng.	sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính.	triển khai công tác đào tạo cán bộ của ISG.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Thuê tư vấn quốc tế trong nước rà soát lại các quá trình hiện tại, và khuyến nghị các quá trình mới, và triển khai công tác đào tạo cán bộ của ISG. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vào cuối tháng 6 năm 2004 ○ Quản lý, Văn phòng ISG
6.3 Văn phòng có được công nghệ thích hợp để hỗ trợ công việc của ISG.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đánh giá của Văn phòng ISG về công nghệ hiện có, dựa trên hồ sơ lưu. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đảm bảo rằng nhân viên của Văn phòng ISG ngang nhau về các công nghệ liên quan đến các hoạt động của ISG, và mua sắm các công nghệ mang tính chiến lược thích hợp. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nếu thấy cần thiết, tiến hành điều tra, với sự hỗ trợ của tư vấn trong nước, các công nghệ cần thiết để triển khai thực hiện các hệ thống thông tin cần thiết để đáp ứng nhu cầu của các chủ thể của ISG. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đang triển khai ○ Văn phòng ISG
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Chuẩn bị các đề xuất tổng hợp để mua sắm các công nghệ thích hợp để triển khai thực hiện các hệ thống thông tin. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đang triển khai ○ Văn phòng ISG
6.4 Có được một quá trình chính thức được tất cả các chủ thể chính chấp thuận cho việc xây dựng, phê duyệt và kiểm điểm kế hoạch công tác của ISG.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Công việc sửa đổi hàng năm đối với kế hoạch công tác được tiến hành tốt theo một quy trình chính thức đã thống nhất. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Thống nhất và phê chuẩn quá trình chính thức cho việc xây dựng, phê duyệt và rà soát kế hoạch công tác của ISG. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Chuẩn bị trình Ban điều hành ISG phê duyệt quá trình chính thức cho việc xây dựng, phê duyệt và rà soát kế hoạch công tác của ISG. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vào cuối tháng 5 năm 2004 ○ Văn phòng ISG
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Thực hiện quá trình chính thức cho việc xây dựng, phê duyệt và rà soát kế hoạch công tác của ISG 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Đang triển khai ○ Văn phòng ISG
6.5 Việc chuẩn bị và triển khai các cuộc họp của ISG được thực hiện theo cách thức phát huy nhất hiệu quả và đạt được kết quả có chất lượng cao nhất.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Các cuộc họp được tổ chức theo đúng lịch trình đã định. ○ Mức độ thỏa mãn của các chủ thể với các đầu ra của các cuộc họp của ISG, được xác định dựa trên khảo sát hàng năm được tiến hành với các chủ thể chính. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Với sự hỗ trợ của tư vấn quốc tế thích hợp, xây dựng và phê duyệt quá trình chuẩn bị và triển khai tổ chức các cuộc họp. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Thuê chuyên gia tư vấn quốc tế tư vấn đề cải thiện quá trình chuẩn bị và triển khai tổ chức các cuộc họp. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vào cuối tháng 2 năm 2004 ○ Quản lý, Văn phòng ISG

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

LĨNH VỰC CHÍNH 6 – Quá trình xây dựng năng lực và quản lý				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
LĨNH VỰC CHÍNH 7 – Giám sát và đánh giá				
Các mục tiêu	Các chỉ tiêu	Các chiến lược	Các hành động	Khung thời gian và trách nhiệm thực hiện
7.1 Có một hệ thống giám sát và đánh giá hiệu quả và có thể quản lý được để đo lường việc vận hành quá trình ISG và đo lường được tiến độ nhằm đạt được xứ mệnh của ISG.	○ Báo cáo giám sát và đánh giá thường niên, đề cập đến tất cả các chỉ tiêu nêu ra trong kế hoạch công tác, do Văn phòng ISG viết và chuyển đến tất cả các chủ thể.	○ Phê duyệt và tiếp tục phát triển quá trình giám sát và đánh giá .	○ Lưu giữ các hồ sơ cần thiết để đánh giá các chỉ tiêu vào cuối mỗi năm.	○ Đang triển khai ○ Văn phòng ISG
			○ Hàng năm gửi các bảng câu hỏi điều tra để thu thập thêm các thông tin cần thiết cho các chỉ tiêu, và so sánh các kết quả.	○ Hàng năm ○ Văn phòng ISG
			○ Hàng năm chuẩn bị báo cáo đánh giá theo các chỉ tiêu đã thống nhất, sử dụng các thông tin từ hồ sơ lưu và bảng câu hỏi điều tra thu về.	○ Hàng năm ○ Văn phòng ISG
			○ Hàng năm chuẩn bị báo cáo kiểm tra các hành động trong kế hoạch công tác dự kiến sẽ triển khai trong năm.	○ Hàng năm ○ Văn phòng ISG
			○ Chuẩn bị cho kiểm toán hàng năm.	○ Văn phòng ISG ○ Hàng năm
			○ Chuẩn bị báo cáo 6 tháng và trình lên Nhóm các nhà tài trợ nông cốt.	○ Văn phòng ISG ○ 6 tháng một

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

Bảng 4: Lịch trình các cuộc họp giai đoạn 2004 – 2006

Type of Meeting	MONTH											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Plenary						★						
Steering Board					★						★	
TAG1			★							★		
TAG2			★						★			
TAG3		★						★				
Joint TAG				★								
Expert Network							★					★
Thematic Workshop		★			★					★		
Provincial Forum						★						

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

Bảng 5: Dự trù kinh phí

KHOẢN MỤC	2004							Tổng	2005							Tổng	2006							Tổng	Tổng lớn			
	Lĩnh vực chính								Lĩnh vực chính								Lĩnh vực chính											
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
Lương																												
Quản lý	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 36,000			
Thư ký	\$ 800	\$ 800		\$ 400	\$ 1,200	\$ 800	\$ 800	\$ 4,800	\$ 600	\$ 600		\$ 400	\$ 1,600	\$ 800	\$ 800	\$ 4,800	\$ 600	\$ 600		\$ 400	\$ 1,600	\$ 800	\$ 800	\$ 4,800	\$ 14,400			
Chuyên gia thông tin					\$ 9,600			\$ 9,600					\$ 9,600			\$ 9,600				\$ 9,600				\$ 9,600	\$ 28,800			
Quản trị mạng LAN (bán chuyên trách)					\$ 3,600			\$ 3,600							\$ -									\$ -	\$ 3,600			
Kế toán				\$ 400		\$ 4,000	\$ 400	\$ 4,800			\$ 400		\$ 4,000	\$ 400	\$ 4,800			\$ 400		\$ 4,000	\$ 400		\$ 4,800	\$ 14,400				
Quản trị dữ liệu/Thư ký				\$ 7,200				\$ 7,200							\$ -								\$ -	\$ 7,200				
Các cán bộ kỹ thuật (Bán chuyên trách)	\$ 300	\$ 300	\$ 1,500			\$ 300		\$ 2,400	\$ 300	\$ 300	\$ 1,200			\$ 300	\$ 2,100	\$ 300	\$ 300	\$ 1,200		\$ 300			\$ 2,100	\$ 6,600				
Các hoạt động																												
Các Hội nghị Toàn thể	\$ 3,000	\$ 3,000						\$ 6,000	\$ 3,000	\$ 3,000					\$ 6,000	\$ 3,000	\$ 3,000						\$ 6,000	\$ 18,000				
Diễn đàn ở các tỉnh	#####	#####						\$ 20,000	\$ 10,000	\$ 10,000					\$ 20,000	\$ 10,000	\$ 10,000						\$ 20,000	\$ 60,000				
Các cuộc họp khác	\$ 4,500	\$ 4,500						\$ 9,000	\$ 4,500	\$ 4,500					\$ 9,000	\$ 4,500	\$ 4,500						\$ 9,000	\$ 27,000				
Đi lại trong nước	\$ 3,000	\$ 3,000				\$ 1,000		\$ 7,000	\$ 1,000	\$ 1,000				\$ 1,000	\$ 3,000	\$ 1,000	\$ 1,000			\$ 1,000			\$ 3,000	\$ 13,000				
T tham quan nghiên cứu ở nước ngoài								\$ -						\$ 25,000	\$ 25,000								\$ -	\$ 25,000				
Chi phí đi lại quốc tế khác						\$ 10,000		\$ 10,000												\$ 10,000			\$ 10,000	\$ 20,000				
Đào tạo						\$ 4,000		\$ 4,000				\$ 2,000		\$ 2,000	\$ 2,000					\$ 4,000			\$ 4,000	\$ 10,000				
Ăn phẩm				\$ 10,000				\$ 10,000				\$ 10,000			\$ 10,000				\$ 10,000					\$ 10,000	\$ 30,000			
Chuyên gia Tư vấn																												
Quốc tế					\$ 15,000	\$ 10,000		\$ 25,000				\$ 5,000	\$ 5,000		\$ 10,000					\$ 40,000			\$ 40,000	\$ 75,000				
Trong nước				\$ 1,200	\$ 2,000			\$ 3,200				\$ 2,000	\$ 2,000		\$ 4,000			\$ 4,000		\$ 4,000			\$ 4,000	\$ 11,200				
Kiểm toán							\$ 6,000	\$ 6,000						\$ 6,000	\$ 6,000							\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 18,000				
Chi phí Văn phòng																												
T thiết bị						\$ 3,000		\$ 3,000					\$ 1,000		\$ 1,000					\$ 3,000			\$ 3,000	\$ 7,000				
Phần mềm bản quyền								\$ -							\$ -					\$ 2,000			\$ 2,000	\$ 2,000				
Vật tư văn phòng						\$ 1,800		\$ 1,800					\$ 1,800		\$ 1,800					\$ 1,800			\$ 1,800	\$ 5,400				
Chi phí liên lạc và điện						\$ 2,400		\$ 2,400					\$ 2,400		\$ 2,400					\$ 2,400			\$ 2,400	\$ 7,200				
Dịch thuật	\$ 1,000	\$ 1,000						\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 1,000					\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 1,000						\$ 2,000	\$ 6,000				
TỔNG	#####	#####	\$ 2,500	\$ 9,000	\$ 41,600	\$ 41,300	\$ 8,200	\$ 153,800	\$ 23,400	\$ 23,400	\$ 2,200	\$ 1,800	\$ 29,200	\$ 47,300	\$ 8,200	\$ 135,500	\$ 23,400	\$ 23,400	\$ 2,200	\$ 1,800	\$ 66,200	\$ 31,300	\$ 8,200	\$ 156,500	\$ 445,800			
Chú thích:																												
LĨNH VỰC CHÍNH 1 - Thúc đẩy đối thoại chính sách																												
LĨNH VỰC CHÍNH 2 - Điều phối tài trợ nước ngoài																												
LĨNH VỰC CHÍNH 3 - Xây dựng và điều phối các nghiên cứu chuyên đề																												
LĨNH VỰC CHÍNH 4 - Hỗ trợ Vụ HTQT																												
LĨNH VỰC CHÍNH 5 - Thu thập và phổ biến thông tin																												
LĨNH VỰC CHÍNH 6 - Các quá trình tăng cường năng lực quản lý																												
LĨNH VỰC CHÍNH 7 - Giám sát và Đánh giá																												

6. Các kết luận và khuyến nghị

6.1. Các kết luận chính

Một số kết luận chính tác động đến việc vận hành của ISG và kế hoạch công tác ISG đã được đưa ra, bao gồm:

1. Có một sự thống nhất bao trùm là ISG đóng một vai trò rất có giá trị trong việc hỗ trợ Bộ NN và PTNT trong việc tối đa hoá các lợi ích từ hỗ trợ của các nhà tài trợ và các lợi ích cho việc xây dựng các chính sách mới nhằm giúp Bộ đóng góp vào các Mục tiêu Phát triển Thiên niên kỷ và các mục tiêu nêu ra trong CPRGS.
2. Mặc dù vậy vẫn còn thiếu tính rõ ràng về vai trò và phạm vi hoạt động của ISG. Mọi người cho rằng điểm mạnh của ISG là tính linh hoạt. Tuy nhiên, tại thời điểm phát triển như hiện nay mà có lẽ được miêu tả là thời kỳ “non trẻ”, thì tính ổn định và trọng tâm phải là những đặc điểm chủ chốt, và quá nhiều sự linh hoạt có thể là một “món nợ”, chứ không phải là một “tài sản”. Khi ISG trưởng thành như trong giai đoạn xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006, có thể xem xét thêm các hoạt động mới và bao trùm hơn. Nhưng trong thời điểm hiện nay, ISG chỉ nên tập trung vào triển khai những việc thuộc trách nhiệm quyền hạn của mình và các mục tiêu của nó. Điều này có nghĩa là tạo cơ chế cho đối thoại chính sách và điều phối, và không nên đi vào việc thực hiện các dự án.
3. Mặc dù có một sự thống nhất chung rằng vai trò chính của ISG là thúc đẩy đối thoại chính sách, song cũng có quan điểm cho rằng trọng tâm của ISG vẫn là về thu hút và điều phối tài trợ nước ngoài; không có đủ các cơ hội đối thoại chính sách; và những cơ hội có được thì không được sử dụng một cách tối đa. Bộ NN và PTNT cần phải xác định rõ hơn các kết quả mong đợi của mình khi hợp tác với cộng đồng các nhà tài trợ, và bằng việc sử dụng cơ chế ISG để đi tiên phong trong việc đối thoại một cách rõ ràng hơn, kịp thời hơn, với các nhà tài trợ đang hoạt động tích cực trong lĩnh vực NN và PTNT. Mặt khác, Chính phủ Việt Nam cũng cần phải hiểu được các chính sách và mục tiêu của các nhà tài trợ trong việc hỗ trợ cho Việt Nam. Có như vậy thì Chính phủ mới có thể hoạch định tốt hơn các chương trình có tài trợ nước ngoài nhằm bổ sung ngân sách của mình và để tài trợ cho các chương trình.
4. Văn phòng ISG hiện có các nhân viên có năng lực và nhiệt huyết với công việc. Tuy nhiên, số lượng nhân viên hiện nay còn ít (chỉ có 3 nhân viên làm chuyên môn, và một trợ lý về các vấn đề hành chính), và cần phải tăng cường năng lực cho đội ngũ nhân viên này để cho phép triển khai được các quá trình quản lý hiện đại hơn trong khuôn khổ ISG. Mặc dù việc tăng thêm quân số cho Văn phòng ISG là không cần thiết, song cần phải có những khoá đào tạo có mục tiêu cho đội ngũ nhân viên này.
5. Theo chuyên gia tư vấn, cơ cấu cơ bản của ISG là tương đối hợp lý. Tuy nhiên, các quá trình đang được tiến hành cần có một số “điều chỉnh” để cải thiện hiệu

quả của ISG. Các hoạt động cơ bản của ISG cần phải được triển khai tốt trước khi xem xét thay đổi cơ cấu của ISG hay thêm các cấp độ mới công kênh.

6. Có một sự thiếu hụt nghiêm trọng trong quá trình ISG, đó là dường như không có một cơ chế chính thức nào để những khuyến nghị từ quá trình ISG được chuyển đến Bộ trưởng Bộ NN và PTNT. Ở một chừng mực nào đó thì đây quả là điều đáng ngạc nhiên vì một trong những chức năng chính của ISG nêu lên trong quá trình thành lập là tư vấn cho Bộ trưởng. Như vậy, đây là một trong những vấn đề ưu tiên cần giải quyết trong tương lai gần. Các chiến lược và hành động đã được đặt ra để thực hiện việc này.
7. Đợt kiểm điểm lại quá trình ISG do ông Hans Green tiến hành đầu năm 2003 đưa ra khuyến nghị rằng cần có sự tập trung hơn nữa đối với vấn đề điều phối và đối thoại chính sách theo “chiều dọc” – tức là, đối thoại và điều phối giữa trung ương và các tỉnh. Tuy nhiên, theo quan điểm của chuyên gia tư vấn thì mặc dù đây là vấn đề quan trọng, xong nó vẫn nằm ngoài khả năng và nguồn lực hiện có của ISG để có thể thực hiện các hoạt động quá trực tiếp để giải quyết vấn đề đặt ra. Trong đó có nhiều vấn đề liên quan đến hệ thống hành chính hiện nay của Việt Nam, cụ thể là các Sở NN và PTNT không có trách nhiệm báo cáo trực tiếp cho Bộ NN và PTNT, mà báo cáo với các Ủy ban Nhân dân các tỉnh (PPC). Mặc dù, Bộ NN và PTNT được xem là cơ quan hỗ trợ kỹ thuật cho các Sở NN và PTNT, với điều kiện như hiện nay số lượng các tỉnh lớn (hiện tại là 64) và nguồn lực có hạn của Bộ NN và PTNT, thì việc hỗ trợ kỹ thuật và điều phối có hiệu quả là công việc thực sự rất khó thực hiện. Như đã bàn, cần phải nghiêm túc đặt ra câu hỏi liệu ISG có nên đảm nhiệm thậm chí chỉ một phần trong vai trò này, mặc dù có ít nguồn lực hơn. Trong việc xây dựng kế hoạch công tác giai đoạn 2004 – 2006, có một vài lưu tâm tới vấn đề điều phối theo “chiều dọc”, xong có lẽ không nhiều theo một số quan điểm của một số chủ thể (đặc biệt là một số thành viên của TAG3).
8. Hệ thống thông tin do Văn phòng ISG xây dựng đang hỗ trợ rất hữu hiệu cho các chủ thể trong việc điều phối và khuyến khích đối thoại chính sách (mặc dù, với những lý do khác thì đối thoại chính sách không diễn ra ở mức mong muốn của nhiều chủ thể). Tuy nhiên, có một điều nhận ra là cần phải có những cải tiến hơn nữa.
9. Cách tiếp cận chiến lược được vận dụng trong việc xây dựng kế hoạch đã cho phép xác định các vấn đề một cách rõ ràng hơn, các mục tiêu được đặt ra, và các chiến lược và hành động được xây dựng để cho phép giải quyết các vấn đề và đạt được các mục tiêu. Có sự kiên kết rõ ràng giữa các hành động và các mục tiêu cần đạt được.
10. Không phải tất cả các hành động đề xuất trong các dự thảo kế hoạch công tác của ba TAG đều được đưa vào trong Kế hoạch Công tác 2004 – 2006 của ISG, bởi vì thứ nhất là chúng không nằm trong khuôn khổ trách nhiệm quyền hạn của ISG tại thời điểm này, thứ hai là chúng không góp phần vào việc đạt được các mục tiêu đặt ra, và thứ ba là chúng không được xem là những việc cần làm trong giai đoạn phát triển hiện nay của ISG.
11. Việc phân tích kế hoạch đề xuất cho thấy ISG dự định sẽ mang lại các sản phẩm sau (hay “công cụ hỗ trợ”) cho Bộ NN và PTNT và cộng đồng các nhà tài trợ:

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG
Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

- ✓ Lộ trình
- ✓ Bản tổng hợp khuyến nghị chính sách
- ✓ Các cuộc họp và các cơ hội tiếp xúc khác
- ✓ “Đầu mối đối thoại” tại các tỉnh
- ✓ Cơ sở dữ liệu và các dịch vụ thông tin
- ✓ Mạng lưới chuyên gia
- ✓ Các phân tích và khảo sát
- ✓ Các chương trình đào tạo.

Đây là danh mục rất tổng hợp, và nếu kế hoạch công tác được triển khai hiệu quả, thì có thể có nhiều khả năng đạt được hiệu quả trong công tác huy động các nguồn ODA phục vụ ngành NN và PTNT.

6.2. Các khuyến nghị

Các khuyến nghị được đưa ra ở đây về cơ bản đã được lồng ghép vào trong bản kế hoạch công tác và hệ thống giám sát và đánh giá được xây dựng và trình bày trong các phần 4 và 5. Các khuyến nghị này nên được các chủ thể chính của ISG xem xét và phê duyệt, tạo cơ sở cho bản MOA sẽ được ký kết giữa Bộ NN và PTNT và Nhóm các nhà tài trợ nông cốt.

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG

Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

Phụ lục 1

Đề cương chức năng nhiệm vụ của chuyên gia tư vấn

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG
Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

Phụ lục 2

Danh sách các đối tác đã tiếp xúc và làm việc

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG
Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

Phụ lục 3

Dự thảo Biên bản Thỏa thuận

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG
Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

Phụ lục 4

Dự thảo kế hoạch công tác TAG1

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG
Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

Phụ lục 5

Dự thảo kế hoạch công tác TAG2

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG
Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

Phụ lục 6

Dự thảo kế hoạch công tác TAG3

Xây dựng kế hoạch công tác 2004 – 2006 cho ISG
Báo cáo cuối cùng của chuyên gia tư vấn

Phụ lục 7

Dự thảo bảng câu hỏi khảo sát