

Chương 7

THẨM ĐỊNH VÀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN

--- oOo ---

7.1 GIỚI THIỆU

Tất cả các dự án, dù lớn hay nhỏ, đều do một nhóm người soạn thảo. Do vậy, bản thuyết minh dự án dù chặt chẽ và chi tiết đến đâu cũng có thể còn mang tính chủ quan và phiếm diện của người viết. Nhằm đảm bảo tính khách quan trước khi tiến hành, cần phải có một cơ quan hay một bộ phận khác xem xét lại và đánh giá như một phản biện trước khi duyệt chính thức. Công việc này gọi là thẩm định dự án. Bộ phận thẩm định phải bao gồm các chuyên gia nhiều kinh nghiệm trong lãnh vực mà dự án đề cập. Người thẩm định cần có cái nhìn khách quan, bao quát và tổng hợp vấn đề, đôi khi còn xem xét quan hệ hoặc ảnh hưởng qua lại của các dự án khác nhau có thể xảy ra trong một khu vực. Bộ phận thẩm định phải dựa vào:

- ◆ Các qui định chung của luật pháp và các chủ trương của Chính quyền sở tại.
- ◆ Chính sách của Cơ quan tài trợ hoặc đỡ đầu dự án.
- ◆ Quyền lợi chung của cả cộng đồng.
- ◆ Lợi ích của chủ đầu tư dự án.
- ◆ Lợi ích kinh tế - xã hội, tài nguyên môi trường.
- ◆ Các yếu tố kỹ thuật bên trong dự án.
- ◆ Những rủi ro và tổn hại có thể xảy ra.
- ◆ Cách hạn chế và khắc phục khi rủi ro xảy ra.
- ◆ Hình thức và biện pháp quản lý dự án.

7.2 PHƯƠNG PHÁP VÀ KỸ THUẬT THẨM ĐỊNH DỰ ÁN

7.2.1 Phương pháp chung

Phương pháp chung thường được áp dụng nhất trong thẩm định dự án là phương pháp so sánh các chỉ tiêu. Chỉ tiêu ở đây (với các tên gọi như tiêu chuẩn, định mức, hạn mức, chuẩn định, ...) là những giá trị định lượng được qui định của Nhà nước hoặc quốc tế, mỗi chỉ tiêu sẽ tương ứng với một ý nghĩa và tầm quan trọng tương ứng với qui mô dự án. Việc so sánh gồm:

- + Các qui định đang áp dụng của Nhà nước.
- + Các chỉ tiêu của Ngành.
- + Chỉ tiêu so sánh giữa trường hợp có dự án với trường hợp chưa có dự án.
- + Chỉ tiêu so sánh với các dự án tương tự.
- + Nếu không có chỉ tiêu trong nước thì đối chiếu, tham khảo với chỉ tiêu ở các nước trong khu vực hoặc quốc tế.

7.2.2 Qui định về tổ chức thẩm định dự án

Việc thẩm định dự án thường do các Hội đồng thẩm định dự án tiến hành.
Thành phần Hội đồng như sau:

Loại dự án	Hội đồng thẩm định	Thành phần Hội đồng
Dự án có qui mô ảnh hưởng lớn khu vực, kinh phí đầu tư lớn Các dự án nhóm A, B, C, D	Cấp Nhà nước (do Thủ tướng phê duyệt)	Chủ tịch Hội đồng (Bộ KH & ĐT) Các Bộ Ngành liên quan: Bộ NN & PTNT, Bộ KH, CN & MT, Bộ TC, Bộ XD, ... UBND các Tỉnh liên quan
Dự án có qui mô cấp Ngành, cấp Tỉnh quản lý. Các dự án không thuộc các nhóm trên.	Cấp Ngành, Cấp Địa phương	Bộ chủ quản, các Vụ, Sở Phòng, UBND liên quan

Ghi chú:

Dự án nhóm A:

- + Khai thác và chế biến khoáng sản quý hiếm.
- + Viễn thông, truyền thanh, truyền hình, xuất bản.
- + Vận tải viễn dương, hàng không, đường sắt.
- + Xây dựng cảng biển, sân bay, đường sắt, quốc lộ.
- + Sản xuất lưu thông thuốc chữa bệnh, chất độc hại, chất nổ.
- + Kinh doanh bất động sản, tài chính, ngân hàng.
- + Có liên quan đến quốc phòng an ninh.
- + Chuyên doanh xuất nhập khẩu, du lịch quốc tế.

Dự án nhóm B:

Dự án công nghiệp có vốn đầu tư trên 30 triệu USD.

Dự án nhóm C:

Dự án các ngành khác có vốn đầu tư trên 20 triệu USD.

Dự án nhóm D:

Dự án có diện tích chiếm đất lớn, có ảnh hưởng đến môi trường.

- + KH & ĐT : Kế hoạch và Đầu tư
- + NN & PTNN : Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn
- + KH, CN & MT : Khoa học, Công nghệ và Môi trường
- + TC : Tài chính
- + XD : Xây dựng
- + UBND : Ủy ban Nhân dân

7.2.3 Kỹ thuật thẩm định

a) Thẩm định pháp lý - chính sách

- Các điều kiện pháp lý, qui định chung
- Các chủ trương và qui hoạch chung của Nhà nước
- Tư cách pháp nhân, năng lực tài chính của chủ đầu tư (Giấy phép hoạt động, Cơ quan cấp phép, Người đại diện chính thức, danh sách Hội đồng Quản trị - nếu có -, Vốn pháp định, Địa chỉ, Số điện thoại, Số fax, Số tài khoản, ...)
- Các biên bản, các bản ghi nhớ, thỏa thuận sơ bộ, ... giữa chủ đầu tư và chính quyền sở tại.
- Các văn bản nêu ý kiến của các cấp chính quyền, ngành chủ quản đối với dự án.

b) Thẩm định mục tiêu

- Mục tiêu của dự án có phù hợp với chương trình, kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội chung của Chính phủ và của khu vực không ?
- Có thuộc vào những lãnh vực, ngành nghề mà Chính quyền không cho phép hay không ?
- Có thuộc diện ưu tiên, chế độ ưu đãi không ? (phát triển kinh tế - xã hội vùng cao, vùng xa, vùng sâu, vùng trọng điểm, ... xây dựng công trình cơ sở hạ tầng, tạo công ăn việc làm, xóa đói giảm nghèo, ...)

c) Thẩm định kỹ thuật và công nghệ

- Có mâu thuẫn trong qui hoạch phát triển lâu dài không?
- Tuyến công trình, địa điểm thực thi dự án có hợp lý không?
- Các trang thiết bị, máy móc, qui trình công nghệ có phù hợp với điều kiện khu vực không? Có quá lạc hậu không? Khả năng vận hành, bảo trì, thay thế như thế nào trong tương lai?
- Nguyên vật liệu có dồi dào hoặc khó khăn? Tỷ lệ nguyên vật liệu trong nước, trong khu vực? Có phải nhập không? Có thể khai thác tại chỗ đến mức nào ?
- Kỹ thuật vận hành máy móc có quá phức tạp so với trình độ hiện tại không ? Có cần đào tạo thêm ? Giá cả là khâu cần xem xét kỹ lưỡng.
- Kiểm tra lại tất cả các phép tính toán, các bản vẽ kỹ thuật, ...

d) Thẩm định tài chính - thị trường - kinh tế

- Kiểm tra tổng số vốn, cơ cấu các loại vốn (vốn riêng, vốn đầu tư, vốn vay ngân hàng, vốn đóng góp của phía nước ngoài, của cổ đông, ...)
- Kiểm tra lại các tính toán về nhu cầu của thị trường, dự báo nhu cầu trong tương lai, khả năng chiếm lĩnh thị trường, thị phần %?
- Kiểm tra việc định giá trong tính toán.
- Đánh giá cách định tỉ suất vay, tỉ suất chiết khấu, tỉ suất lợi nhuận.
- Kiểm tra độ an toàn tài chính, trị số NPV > 0 , B/C > 1, IRR ≥ 15% ?
- Thời gian của dự án với giá trị vốn.
- Xem xét rủi ro tài chính và biện pháp phòng ngừa, xử lý, ...

e) Thẩm định môi trường

- Xem xét các chỉ tiêu môi trường cho phép của Nhà nước.
- Thẩm định bản báo cáo Đánh giá Tác động Môi trường (EIA).
- Các mặt tích cực về môi trường của dự án.
- Lưu ý những ảnh hưởng xấu làm thay đổi môi trường sinh thái.
- Rủi ro môi trường.
- Biện pháp khắc phục, xử lý môi trường.

f) Thẩm định xã hội

- Ảnh hưởng của dự án so với nhu cầu phát triển của xã hội.
- Các chỉ tiêu xem xét trong quan hệ lợi ích và phí tổn xã hội.
- Đối tượng được hưởng lợi trong dự án.
- Đối tượng bị thiệt thòi khi triển khai dự án.
- Tỉ lệ sinh lời của dự án ? Tỉ lệ giải quyết thất nghiệp của dự án.
- Ảnh hưởng của dự án đối với văn hóa, tập tục ... khu vực.
- Tác động của dự án với tình hình an ninh - chính trị ?
- Dự án có giúp việc nâng cao trình độ, hiểu biết đối với cán bộ lãnh đạo, cán bộ đoàn thể và người dân trong khu vực không ?

g) Thẩm định quản lý

- Thành phần nhân sự điều hành dự án.
- Khả năng quản lý dự án (về tổ chức, tài chính, kỹ thuật và xã hội).
- Phương thức thông tin liên lạc, báo cáo định kỳ của dự án.
- Cách giải quyết các mâu thuẫn khi phát sinh.

7.3 TỔ CHỨC DỰ ÁN

7.3.1 Khái niệm

Một dự án được tổ chức điều hành các hoạt động suông sẽ sẽ hứa hẹn sự thành công. Muốn vậy trong quá trình hình thành dự án, phải có kế hoạch hình thành bộ máy tổ chức lãnh đạo và các thành viên từ khi khởi đầu nhận dạng vấn đề điều tra khảo sát, soạn thảo dự án cho đến khi có quyết định xét duyệt chính thức. Trong quá trình thực hiện dự án, vẫn có khả năng thay đổi tổ chức, nhân sự cho phù hợp với tình hình thực thi dự án, đặc biệt là các dự án dài hạn.

Các dự án phát triển nông thôn cũng cần nghiên cứu sơ đồ tổ chức, phân nhiệm các chức năng và nhiệm vụ cho từng thành viên tham gia lãnh đạo, điều hành, đào tạo và theo dõi.

7.3.2 Nguyên tắc bố trí bộ máy

Tùy theo loại dự án, qui mô và mục tiêu, mỗi dự án có thể có các sơ đồ tổ chức khác nhau. Dưới đây là một số nguyên tắc có tính tổng quát.

Các đơn giản nhất cho việc hình thành tổ chức dự án là tạo nên một hình ảnh minh họa theo dạng nhánh cây ngược. Theo đó Ban Chỉ đạo (Ban Giám đốc, hoặc Hội đồng quản trị, ...) là nơi gốc xuất phát, phần dưới hơn là Thư ký và các bộ phận chức năng như bộ phận sản xuất, bộ phận kế toán - tài vụ, bộ phận đào tạo, bộ phận thống kê - lưu trữ, ... các yêu cầu chung:

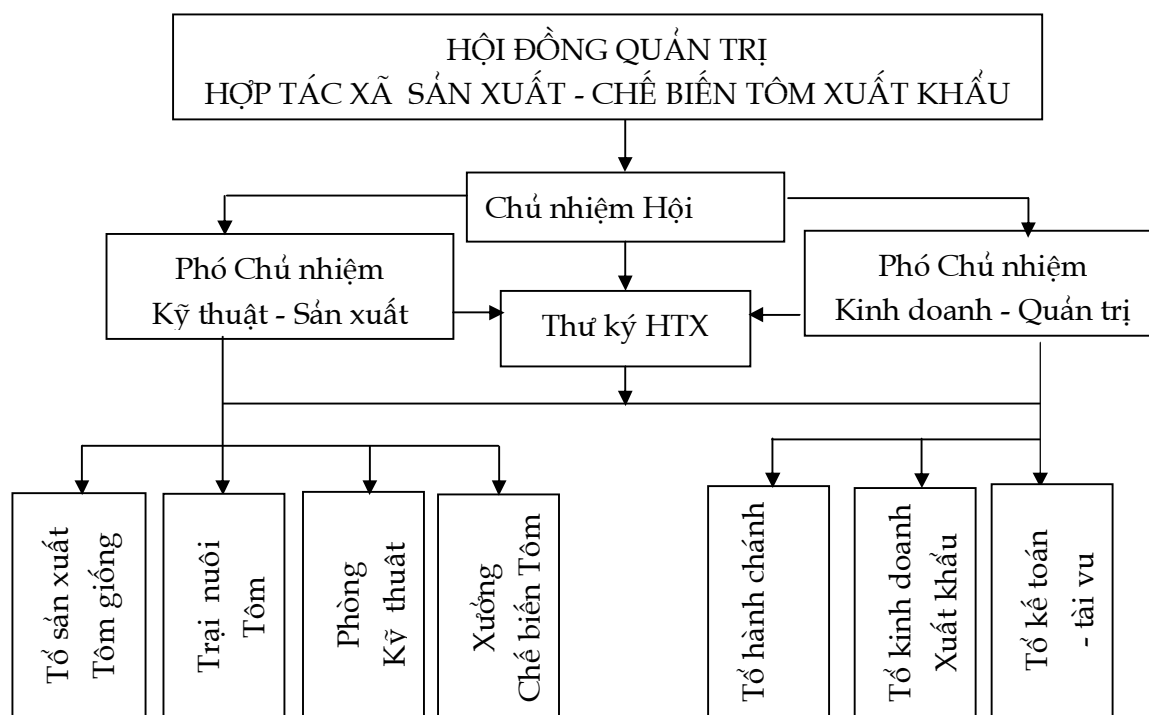
- Tổ chức phải tinh gọn, hiệu quả.
- Ban lãnh đạo là các nhân vật có uy tín, kinh nghiệm trong quản lý.
- Thống nhất trong chỉ đạo, nhịp nhàng trong phối hợp.
- Quan hệ các bộ phận với nhau phải rõ ràng, không dẫm đạp, không xa rời với nhau trong công việc.
- Các thành viên được phân nhiệm chặt chẽ.
- Việc chỉ đạo, kiểm tra phải khoa học và hợp lý.
- Quyền hạn và trách nhiệm đi đôi với quyền lợi.
- Bộ phận kế toán, kiểm toán, quản lý ngân quỹ phải theo độc lập.
- Hồ sơ các hoạt động phải có lưu trữ một cách hệ thống.
- Thông tin cần thông suốt.
- Báo cáo định kỳ.

Các yếu tố cần lưu ý trong việc chọn người tham gia dự án:

- ◆ Hiểu biết nhất định về quản lý và thực hiện dự án.
- ◆ Kỹ năng chuyên môn, khả năng xử lý thông tin
- ◆ Tính linh hoạt trong các tình huống.

-
- ◆ Kinh nghiệm giao tiếp với chuyên gia nước ngoài, với lãnh đạo chính quyền và với nông dân.
 - ◆ Tinh thần trách nhiệm, tiết kiệm và đạo đức trong công việc.
 - ◆ Sức khoẻ tốt.

Ví dụ 7.1: Một kiểu tổ chức Hợp tác xã



Chức năng và nhiệm vụ của một số bộ phận:

1. Ban Quản lý Dự án, Hội đồng Quản trị, Ban Lãnh đạo:
 - + Được bầu ra hoặc phân công - chỉ định.
 - + Là cấp quyết định cao nhất và cuối cùng trong phạm vi bộ máy tổ chức.
 - + Có nhiệm vụ chỉ đạo, theo dõi và điều chỉnh các công việc đã hoạch định
 - + Thảo luận, xem xét việc sử dụng kinh phí
 - + Chịu trách nhiệm báo cáo và trách nhiệm pháp luật với Chính quyền.
2. Thư ký Dự án, Trợ lý Giám đốc :
 - + Tổng hợp các tài liệu, hồ sơ và báo cáo
 - + Truyền đạt các ý kiến chỉ đạo xuống cấp dưới
 - + Ghi nhận các phản ánh, thông tin (đối nội và đối ngoại)
 - + Trình duyệt các kết quả, đề xuất và chuẩn bị các báo cáo
3. Các thành viên:
 - + Phụ trách sản xuất
 - + Phụ trách đào tạo - nghiên cứu
 - + Phụ trách tài chính
 - + Phụ trách thị trường
 - + ...