

Kinh nghiệm quản lý dự án hợp tác quốc tế của KOICA, Hàn Quốc

TS. LÊ THU HÀ

Học viện Báo chí và Tuyên truyền; Email: hale2882@gmail.com

Nhận ngày 2 tháng 11 năm 2023; chấp nhận đăng tháng 12 năm 2023.

Tóm tắt: Được thành lập vào năm 1991, Cơ quan Hợp tác quốc tế Hàn Quốc (KOICA) là cơ quan thuộc Chính phủ, chịu sự quản lý trực tiếp của Bộ Ngoại giao Hàn Quốc, với mục tiêu chiến lược thực hiện các chương trình, dự án viện trợ không hoàn lại cho các nước đang phát triển. Tại Việt Nam, KOICA mở văn phòng đại diện từ năm 1994 và thực hiện nhiều dự án trải đều trên các lĩnh vực khác nhau. Kinh nghiệm quản lý dự án của KOICA thể hiện tính chuyên nghiệp, minh bạch và bền vững. Bài viết giới thiệu về nguyên tắc, quy trình, nguồn lực quản lý dự án của KOICA trên cơ sở các tài liệu, báo cáo của Văn phòng KOICA tại Việt Nam và tài liệu tác giả bài viết tham khảo từ chương trình tập huấn thuộc Dự án □Hỗ trợ Học viện Báo chí và Tuyên truyền nâng cao năng lực thực thi chính sách của Chính phủ□ giai đoạn 2 tại Hàn Quốc năm 2023.

Từ khóa: dự án, quản lý dự án, nguồn lực dự án, hợp tác quốc tế, KOICA.

Abstract: Established in 1991, the Korea International Cooperation Agency (KOICA) is a governmental organization under the direct supervision of the Ministry of Foreign Affairs of South Korea. Its strategic goal is to implement non-refundable aid programs and projects for developing countries. In Vietnam, KOICA established a representative office in 1994 and executed various projects across different sectors. KOICA's project management experience reflects professionalism, transparency, and sustainability. This article introduces the principles, processes, and project management resources of KOICA based on materials, reports from the KOICA office in Vietnam, and references from the training program in the project titled "Supporting the Academy of Journalism and Communication to enhance government policy implementation capacity" phase 2 in South Korea in 2023.

Keywords: project, project management, project resources, international cooperation, KOICA.

1. Tổng quan về dự án của Koica

Hiện nay, KOICA đang hỗ trợ cho 174 nước trên thế giới; 27 quốc gia là đối tác ưu tiên của chính phủ Hàn Quốc trong triển khai chương trình và dự án hợp tác phát triển. Ở châu Á gồm Việt Nam, Indonesia, Campuchia, Philippines, Bangladesh, Mông Cổ, Lào, Nepal, Sri Lanka, Pakistan, Myanmar, Ấn Độ. Châu Phi gồm Ghana, Ethiopia, Rwanda, Uganda, Tanzania, Senegal, Ai Cập. Trung và Nam Mỹ gồm Colombia, Peru, Bolivia, Paraguay. Các khu vực khác gồm Uzbekistan,

Kyrgyzstan, Ukraine, Tajikistan.

Theo cách phân loại về tính chất dự án, KOICA có các dự án sau:

Dự án hợp tác quốc gia: bao gồm các dạng dự án tư vấn phát triển (DEEP, Chương trình đối tác trao đổi kinh nghiệm phát triển) nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể góp phần phát triển kinh tế, xã hội và cải thiện phúc lợi của nước đối tác.

Dự án đào tạo toàn cầu: dự án đào tạo □CIAT□ là dự án phát triển nguồn nhân lực quốc gia (HRD) được thực hiện dành cho công chức, kỹ sư, nhà

nghiên cứu, nhà hoạch định chính sách□ có vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế và xã hội ở các nước đang phát triển.

Dự án tình nguyện viên: nhằm mục đích bồi dưỡng nguồn nhân lực có khả năng cạnh tranh, phát triển năng lực bằng cách trải nghiệm kinh nghiệm tại các quốc gia triển khai dự án.

Dự án hợp tác phát triển đổi mới sáng tạo: hợp tác với đối tác có chuyên môn trong các lĩnh vực mới và đa dạng nhằm nâng cao hiệu quả viện trợ và tăng cường năng lực của khu vực tư nhân tại các nước đang phát triển.

Dự án hợp tác xã hội dân sự: thiết lập quan hệ đối tác toàn diện giữa các bên liên quan khác nhau như chính phủ, các nhóm dân sự, doanh nghiệp và trường đại học, đồng thời sử dụng nguồn nhân lực cá nhân, tài sản trí tuệ, công nghệ, năng lực kinh doanh và nguồn tài chính để đạt được sự phát triển bền vững và xóa đói giảm nghèo ở các nước đối tác. Đây là một dự án hợp tác phát triển quốc tế mang tính đại diện có sự tham gia của người dân.

Dự án hỗ trợ nhân đạo: tích cực cung cấp cứu trợ và phục hồi sau những thảm họa và khủng hoảng gia tăng nhanh chóng trên khắp thế giới, cũng như các hoạt động hỗ trợ nhân đạo để ngăn chặn những thảm họa tiếp theo.

Dự án hợp tác tổ chức quốc tế: là dự án hợp tác giữa Chính phủ và các tổ chức quốc tế nhằm tham gia giải quyết các thách thức toàn cầu như hỗ trợ phát triển kinh tế - xã hội, viện trợ nhân đạo, an ninh lương thực, biến đổi khí hậu và nhân quyền ở nước đối tác.

2. Một số nguyên tắc, quy định về quản lý dự án của KOICA

Nhằm đảm bảo các yếu tố từ chủ thể, đối tượng, nội dung, phương thức quản lý dự án, KOICA xây dựng và vận hành nhiều nguyên tắc, quy định khác nhau đối với hoạt động của dự án như: Công bố thông tin quản lý về quản lý minh bạch và nhằm đảm bảo các yếu tố từ chủ thể, đối tượng, nội dung, phương thức quản lý dự án, đạo đức; Quản lý sự hài lòng của khách hàng; quản lý an toàn□

Công bố thông tin quản lý của KOICA về sự minh bạch và dịch vụ chất lượng cao là phương

thức được triển khai nhằm cải thiện tính minh bạch trong quản lý thông qua cung cấp thông tin quan trọng về việc quản lý các tổ chức công cho công chúng và cải thiện chất lượng dịch vụ công bằng cách mở rộng cơ hội cho công chúng tham gia.

Quản lý đạo đức và tuân thủ đạo đức là phương thức kiểm soát nội bộ của KOICA về quản lý tuân thủ đạo đức tập trung vào nhân viên, bao gồm các thành viên nội bộ và bên ngoài như Ủy ban Đạo đức và Tuân thủ đạo đức, Ủy ban Kiểm soát Nội bộ và Thanh tra Liêm chính. Ngoài ra, để thực sự triển khai quản lý trong tổ chức, KOICA tập trung vận hành hệ thống nhân viên liêm chính và kiểm toán viên nội bộ cho từng bộ phận cũng như tiến hành kiểm tra, giám sát chặt chẽ.

Quản lý sự hài lòng của khách hàng là phương thức quản lý thông qua các hoạt động giao tiếp và liên hệ tích cực với khách hàng, thông qua điều lệ khách hàng KOICA, tiêu chuẩn thực hiện dịch vụ, quy tắc ứng xử của nhân viên. Các quy tắc cụ thể: Trong quá trình tư vấn; Khi tư vấn qua điện thoại; Khi tư vấn trực tuyến; Cung cấp thông tin và bảo mật; Hành động khắc phục; Trình bày ý kiến khách hàng. KOICA tiếp nhận và xử lý các đề xuất cũng như ý kiến của khách hàng về công việc của tổ chức hàng năm và tặng những món quà hoặc phần thưởng nhỏ cho những đề xuất được chấp nhận.

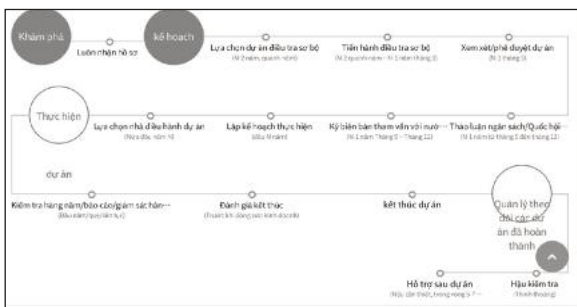
Quản lý an toàn là phương thức quản lý tiến hành vào cuối tháng 12 hàng năm, các tổ chức công lập kế hoạch trách nhiệm quản lý an toàn theo Hướng dẫn của Bộ Chiến lược và Tài chính về Quản lý An toàn của các Tổ chức Công. Kế hoạch quản lý an toàn bao gồm việc thực hiện và đánh giá hoạt động quản lý an toàn của năm trước, chính sách quản lý an toàn và kế hoạch hoạt động quản lý an toàn cũng như thành phần tổ chức an toàn. Báo cáo sự cố gần xảy ra nhằm ngăn chặn các yếu tố rủi ro cho người dân và người lao động tại nơi làm việc của KOICA và thiết lập hệ thống quản lý an toàn, sức khỏe thông qua các ý kiến đa dạng. Bắt kịp xu hướng chuyển đổi số, KOICA đã thiết lập các hoạt động an toàn và cảnh báo sức khỏe thông qua ứng dụng □Báo cáo tình hình nguy hiểm của tổ chức công cộng□trên điện thoại thông minh

để người sử dụng có thể dễ dàng tiếp cận.

3. Quy trình và các nguồn lực quản lý dự án của KOICA

Quy trình quản lý dự án

Quy trình quản lý dự án là chìa khóa then chốt, có thể quyết định 90% sự thành bại của một dự án. Quy trình quản lý dự án của KOICA thực hiện theo nhiều bước, từ bước lên kế hoạch, thực hiện đến đánh giá và hỗ trợ sau kết thúc dự án. Các bước quản lý dự án đều được tiến hành bài bản, khoa học và chặt chẽ xuyên suốt vòng đời dự án nhằm đem lại kết quả tốt nhất. Quy trình chung cơ bản như sau:



*Quy trình chung quản lý dự án của KOICA
(Nguồn: Văn phòng KOICA tại Việt Nam)*

Có thể thấy, quy trình quản lý dự án của KOICA thực hiện đảm bảo theo ISO 5 giai đoạn chuẩn quốc tế: giai đoạn 1 - khởi động dự án; giai đoạn 2 - lập kế hoạch dự án; giai đoạn 3 - thực hiện dự án; giai đoạn 4 - giám sát và kiểm soát; giai đoạn 5 - hoàn thành dự án. Riêng giai đoạn 5, KOICA chú trọng quản lý việc theo dõi các dự án đã hoàn thành và hỗ trợ các hoạt động sau khi kết thúc dự án nếu cần thiết. KOICA đã ứng dụng được tổng hợp các kiến thức, kỹ năng, công cụ, kinh nghiệm để thực hiện toàn bộ quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình thực hiện dự án nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách cho phép, đáp ứng các yêu cầu tiêu chuẩn về kỹ thuật và chất lượng dự án.

Trong từng bước, KOICA có những quy định cụ thể và giám sát chặt chẽ theo tiêu chuẩn đặt ra. Ví dụ, đối với bước các đối tác đề xuất chương trình tư vấn dự án và phát triển (DEEP), KOICA thường yêu cầu nộp đề xuất dự án (PCP) trước 2 năm, trước thời điểm thực hiện dự án để đảm bảo

đủ thời gian đánh giá, khảo sát mức độ khả thi, thiết kế và lập dự án. Khi đề xuất vốn được phê duyệt, chương trình tư vấn dự án và phát triển (DEEP) sẽ được tiến hành trong khoảng thời gian từ 2 đến 5 năm.

Quản lý các nguồn lực

Các nguồn lực bao gồm tài chính, nhân lực và các loại tài nguyên khác được huy động để đạt được kết quả của dự án. Ngân sách thực hiện dự án đòi hỏi khi thiết kế, đề xuất phải chi tiết và đảm bảo sự tin cậy, thực tế. Các nguồn lực khác được KOICA khai thác và quản lý căn cứ trên nhiều tiêu chí, bao gồm các nguyên tắc, bộ quy tắc ứng xử.

Về quản lý nhân lực, với tính chất dự án hợp tác quốc tế, nên nguồn nhân lực của KOICA rất đa dạng, từ cán bộ dự án của Hàn Quốc, điều phối viên, chuyên gia hợp tác đa quốc gia, đến các tình nguyện viên quốc tế. Tại mỗi quốc gia triển khai dự án, KOICA thường đặt văn phòng KOICA tại nước sở tại để thuận lợi trong quản lý dự án.

Đối với cán bộ hành động dự án (PAO), KOICA khuyến khích sự tham gia của các chuyên gia tại Hàn Quốc, góp phần (1) bồi dưỡng chuyên gia trong lĩnh vực hợp tác phát triển có kinh nghiệm thực tế trong lĩnh vực này và (2) nâng cao chất lượng dự án thông qua việc bổ sung thêm nhân sự hỗ trợ thực hiện dự án và được giới thiệu để góp phần cải thiện hiệu suất. Những người được chọn làm PAO sẽ được giao cho các dự án hợp tác quốc gia của KOICA (tư vấn dự án/phát triển) với tư cách là chuyên gia cấp 5 và sẽ làm điều phối viên bằng cách hỗ trợ quản lý dự án, tham gia giám sát hiệu suất dựa trên các lĩnh vực chuyên môn trong và ngoài nước.

Đối với điều phối viên KOICA phải từ 19 tuổi trở lên và có kinh nghiệm liên quan trong lĩnh vực hợp tác phát triển. Họ được đào tạo tại Hàn Quốc, sau đó được cử đến làm việc tại các văn phòng KOICA ở nước ngoài, điều hành văn phòng ở nước ngoài và quản lý dự án. Nhiệm vụ công việc cụ thể: quản lý hiệu quả hoạt động của nhóm tình nguyện, quản lý vận hành dự án, quản lý lĩnh vực hợp tác phát triển, quản lý hiệu quả hợp tác phát triển. Số lượng tuyển chọn nguồn nhân lực này từ 1 - 2 lần

mỗi năm.

Đối với chuyên gia hợp tác đa quốc gia (KMCO), KOICA triển khai từ năm 2013 nhằm tăng cường mạng lưới chuyên gia với các tổ chức quốc tế và bồi dưỡng chuyên gia toàn cầu trong lĩnh vực hợp tác phát triển. KOICA đã ký Biên bản ghi nhớ điều phối KMCO với các tổ chức quốc tế UNDP, UNICEF, UNESCO, UNHCR, UNOPS, GGGI, UNFPA và WFP. Công việc và yêu cầu đối với KMCO bao gồm: Thực hiện công việc theo mô tả công việc; Tuân thủ các thỏa thuận giữa KMCO và KOICA, KMCO với các tổ chức quốc tế, thỏa thuận giữa KOICA với các tổ chức quốc tế và các quy định có liên quan của KOICA với các tổ chức quốc tế. KMCO làm việc như một chuyên gia về nhiệm vụ (cấp bậc P2-P3). Các vị trí khác nhau được phân công tùy thuộc vào tổ chức quốc tế (cán bộ, chuyên gia tư vấn, chuyên gia □).

Tám năng lực KOICA đặt ra chung đối với các nguồn nhân lực phải có: (1) Năng lực giải quyết vấn đề, (2) Khả năng nghiên cứu và phân tích, (3) Năng lực ngoại ngữ (tiếng Anh / ngôn ngữ địa phương), (4) Chuyên môn hợp tác phát triển, (5) Khả năng quản lý dự án, (5) Năng lực chuyên môn thực hiện công việc, (7) Năng lực công dân toàn cầu, (8) Khả năng phát triển nghề nghiệp. Trong đó, khả năng quản lý dự án đòi hỏi người tham gia phải có khả năng quản lý hiệu quả các nguồn lực khi thực hiện một dự án và đưa ra các hướng cải tiến thông qua hoạt động, đánh giá thích hợp.

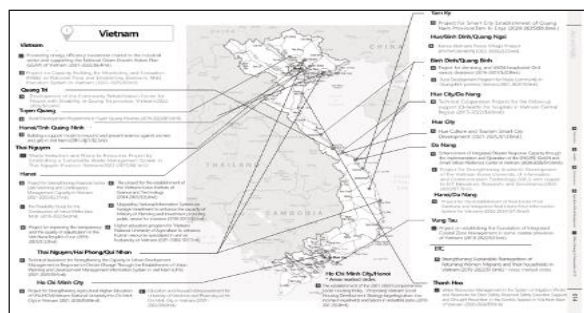
4. Quản lý dự án của KOICA tại Việt Nam

Tại Việt Nam, KOICA mở văn phòng đại diện từ năm 1994. Trong gần 30 năm hoạt động tại Việt Nam, KOICA đã thực hiện nhiều dự án trải đều tại

nhiều địa phương với các lĩnh vực: công nghệ thông tin, giáo dục - đào tạo, y tế sức khỏe, thể chế hành chính, hạ tầng công nghiệp, phát triển khu vực và môi trường.

Mục tiêu của các dự án được xác định rõ ràng, bao gồm mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể. Ví dụ dự án *Xây dựng mô hình phòng, chống bạo lực đối với phụ nữ và trẻ em gái tại Việt Nam và tham vấn về các dịch vụ thiết yếu cho nạn nhân của bạo lực trên cơ sở giới* giai đoạn 2018-2020 có mục tiêu chính là nhằm hỗ trợ Chính phủ Việt Nam triển khai thực hiện thành công Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới giai đoạn 2011-2020 thông qua việc xây dựng mô hình hỗ trợ phòng chống bạo lực đối với phụ nữ và trẻ em gái ở Việt Nam với ba mục tiêu cụ thể như sau: (1) Xây dựng mô hình Trung tâm can thiệp bạo lực trên cơ sở giới, đặc biệt là nạn nhân của bạo lực tình dục tại Quảng Ninh, Việt Nam; (2) Hỗ trợ đào tạo và nâng cao năng lực cho các nhà hoạch định chính sách, chuyên gia, người cung cấp dịch vụ để hỗ trợ nạn nhân của bạo lực trên cơ sở giới; (3) Nâng cao nhận thức về ngăn ngừa của bạo lực trên cơ sở giới, đặc biệt là bạo lực tình dục đối với phụ nữ và trẻ em gái, tại nơi công cộng và nơi làm việc thông qua các chiến dịch tại địa phương.

Đối với các dự án, KOICA có thể chia thành nhiều hợp phần khác nhau để thuận lợi cho hoạt động quản lý. Điển hình như dự án *Việt Nam - Hàn Quốc hợp tác khắc phục hậu quả bom mìn sau chiến tranh*, KOICA hợp tác với Chương trình Phát triển Liên Hợp quốc (UNDP), Trung tâm Hành động Bom mìn Quốc gia Việt Nam (VNMAC) triển khai từ 2018 - 2020 bao gồm 5 hợp phần: Quản lý thông tin; Khảo sát và rà phá; Giáo dục nguy cơ bom mìn; Hỗ trợ nạn nhân và Nâng cao năng lực cho lực lượng thực hiện nhiệm vụ khắc phục hậu quả bom mìn sau chiến tranh. Dự án hỗ trợ một cách toàn diện chính phủ Việt Nam từ rà phá, hỗ trợ nạn nhân, đến giáo dục nguy cơ bom mìn. Đặc biệt, dự án giúp bảo vệ sự an toàn của người dân bằng rất nhiều hoạt động giáo dục phòng tránh nguy cơ gây ra bởi bom mìn như áp phích tuyên truyền, tổ chức các sự kiện nâng cao nhận



Bản đồ dự án của KOICA tại Việt Nam
(Nguồn: Văn phòng KOICA tại Việt Nam)

thức, không chỉ dừng lại ở các cuộc thi vẽ, dự án còn sử dụng các phương tiện truyền thông để chia sẻ các vấn đề liên quan đến nguy cơ bom mìn.

Tất cả các bước trong quy trình chung đều được đảm bảo trong triển khai thực hiện đối với mỗi dự án. Ví dụ Dự án Thành lập Viện Khoa học và Công nghệ Việt Nam - Hàn Quốc (VKIST), KOICA và Bộ Khoa học và Công nghệ của Việt Nam (thông qua các đơn vị trực thuộc là Viện VKIST và Ban Quản lý dự án) phối hợp thực hiện Dự án. Hoạt động quản lý của KOICA thể hiện ở tất cả các giai đoạn: Xây dựng kế hoạch thực hiện dự án; Cử chuyên gia Hàn Quốc; Thiết kế và xây dựng trụ sở Viện VKIST; Cung cấp thiết bị cho Viện; Thực hiện các chương trình đào tạo phát triển năng lực; Khảo sát và nghiên cứu hợp tác thí điểm; Hoạt động và quản lý Viện VKIST. Đối với Ban quản lý dự án, theo quyết định ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động, các nhiệm vụ quản lý cụ thể phải thực hiện gồm có: Lập kế hoạch thực hiện dự án, quản lý quá trình thực hiện dự án; Thực hiện các hoạt động đầu thầu và quản lý hợp đồng; Quản lý tài chính, tài sản và giải ngân; Công tác hành chính, điều phối và trách nhiệm giải trình; Theo dõi, đánh giá và báo cáo tình hình thực hiện dự án; Nghiệm thu, bàn giao, quyết toán dự án.

Đối với nguồn kinh phí, KOICA thường phân bổ theo giai đoạn và phối hợp với các đối tác tại Việt Nam. Ví dụ dự án *Việt Nam - Hàn Quốc chung tay xây dựng Khu dân cư hòa bình và phát triển* được triển khai tại 3 tỉnh Bình Định, Thừa Thiên Huế, Quảng Ngãi từ đầu tháng 8.2021, dự kiến thực hiện trong 60 tháng. Tổng vốn của dự án là 33 triệu USD, trong đó, vốn viện trợ không hoàn lại của Chính phủ Hàn Quốc là 25 triệu USD, vốn đối ứng của VNMAC là 8 triệu USD.

Trong các dự án của KOICA liên quan đến truyền thông, các dự án về truyền thông chính sách được chú trọng đầu tư. Dự án *Hỗ trợ Học viện Báo chí và Tuyên truyền nâng cao năng lực thực thi chính sách của Chính phủ* cho đến nay đang thực hiện giai đoạn 2. Trong khuôn khổ giai đoạn 1 (2015 - 2018), Văn phòng KOICA Việt Nam đã hợp tác với Học viện Báo chí và Tuyên truyền đưa

60 cán bộ đi bồi dưỡng tại Hàn Quốc về truyền thông chính sách; tổ chức 4 hội thảo khoa học quốc tế; xuất bản 3 cuốn sách chuyên đề và xây dựng mạng lưới hợp tác với các cơ quan có liên quan. Giai đoạn 2 (2022 - 2024) mở rộng các hoạt động của dự án, đồng thời chuyên biệt hoá đối tượng tham gia bồi dưỡng tại Hàn Quốc theo từng năm.

Trong chương trình này, tất cả các hoạt động đều được KOICA điều phối nguồn nhân lực tại Hàn Quốc trực tiếp hỗ trợ, giám sát và đánh giá chặt chẽ nên hiệu quả đạt được rất cao. Lực lượng cán bộ, tình nguyện viên đa dạng, có chuyên môn sâu đối với từng lĩnh vực, tham gia nhiệt tình và trách nhiệm. KOICA mời nhiều chuyên gia đến từ các trường đại học nổi tiếng, viện nghiên cứu, cơ quan báo chí, công ty truyền thông của Hàn Quốc tham gia chia sẻ các chuyên đề liên quan đến truyền thông chính sách của Chính phủ. Người phiên dịch cho các đoàn tại Hàn Quốc không chỉ có khả năng ngôn ngữ tốt, mà còn là chuyên gia, hoặc giảng viên đại học, am hiểu về truyền thông, góp phần nâng cao chất lượng chương trình bồi dưỡng, tập huấn. Địa điểm học tập, ăn ở của các đoàn học viên thường tập trung, tạo ra sự thuận lợi cho cả bộ phận quản lý cũng như học viên. Hoạt động giám sát chất lượng học viên thông qua chương trình bồi dưỡng, ý thức kỷ luật, ứng xử phù hợp văn hoá Hàn Quốc. Hoạt động đánh giá bao gồm các báo cáo sau mỗi đợt tập huấn, kết quả khảo sát học viên từ lúc bắt đầu tham gia đến khi kết thúc chương trình. Tất cả học viên đều được nâng cao năng lực truyền thông chính sách và đánh giá cao hiệu quả đem lại của dự án./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Văn phòng KOICA tại Việt Nam, <https://koica.go.kr>
2. Ngân Anh, *2,56 triệu USD giúp phòng, chống bạo lực đối với phụ nữ - trẻ em gái*, 16/01/2018, <https://nhandan.vn/256-trieu-usd-giup-phong-chong-bao-luc-doi-voi-phu-nu-tre-em-gai-post314648.html>
3. Viện Khoa học và Công nghệ Việt Nam - Hàn Quốc, <https://vkist.gov.vn/>
4. Cổng thông tin điện tử Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, *Đánh giá kết quả thực hiện Dự án hợp tác khắc phục hậu quả bom mìn*, 09/09/2020, <https://www.molisa.gov.vn/baiviet/223118?tintucID=22311>.