

# Sổ tay hướng dẫn thực hiện dự án

Số hiệu dự án: 42079  
Số hiệu khoản vay: 2750/2751  
Ngày 7 tháng 9 năm 2012

## **Nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam: Dự án xây dựng Trường Đại học Khoa học và Công nghệ Hà Nội**

Hà Nội, tháng 9 năm 2012

## MỤC LỤC

I. MÔ TẢ DỰ ÁN	4
II. DỰ ÁN	4
A. Cơ sở lý luận	4
B. Tác động và kết quả	6
C. Đầu ra của dự án	6
III. CÁC KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI	8
A. Các hoạt động khởi động dự án	8
B. Kế hoạch triển khai dự án tổng thể	9
IV. TỔ CHỨC QUẢN LÝ DỰ ÁN	18
A. Các cơ quan tham gia triển khai dự án – vai trò và trách nhiệm	18
B. Những cận bộ chủ chốt tham gia công tác triển khai dự án	19
C. Cơ cấu tổ chức của dự án	20
V. TÀI CHÍNH VÀ CHI PHÍ	24
A. Dự trù kinh phí chi tiết theo hạng mục chi	26
B. Phân bổ và rút vốn vay	27
C. Dự trù chi phí chi tiết theo nhà tài trợ (\$ 1000)	28
D. Dự trù chi phí chi tiết theo đầu ra/ cấu phần (\$ 1000)	29
E. Dự trù chi phí chi tiết tính theo năm (\$ 1000)	30
F. Trao thầu và giải ngân theo sơ đồ công chữ S	31
VI. QUẢN LÝ TÀI CHÍNH	32
A. Đánh giá quản lý tài chính	32
B. Giải ngân	32
C. Kế toán	34
D. Kiểm toán	34
VII. DỊCH VỤ MUA SẴM VÀ TƯ VẤN	35
A. Mua sắm hàng hóa, xây dựng công trình và thuê tuyển dịch vụ tư vấn	35
B. Chiến lược đấu thầu	35
C. Kế hoạch mua sắm trong 18 tháng	36
Dữ Liệu Cơ Bản	36
B. Đấu thầu cạnh tranh trong nước	39
VIII. CÁC ĐIỀU KIỆN AN TOÀN	43
IX. NHỮNG KHÍA CẠNH VỀ GIỚI VÀ XÃ HỘI	44
X. CƠ CHẾ GIÁM SÁT ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG, BÁO CÁO VÀ TRAO ĐỔI	46
A. Khung thiết kế giám sát dự án (DMF)	46
B. Giám sát	46
C. Đánh giá	48
D. Báo cáo	48
E. Chiến lược truyền đạt thông tin tới các bên liên quan	48
XI. CHÍNH SÁCH CHÔNG THAM NHŨNG	48
XII. CƠ CHẾ GIẢI TRÌNH TRÁCH NHIỆM	49
XIII. LƯU LẠI NHỮNG SỬA ĐỔI ĐỐI VỚI SỔ TAY HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN DỰ ÁN	49

## HỆ THỐNG PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: Khung thiết kế và giám sát	50
PHỤ LỤC 2: Mô tả chi tiết các đầu ra 1 và 2	54
PHỤ LỤC 3: Mô tả chi tiết đầu ra 3	58
PHỤ LỤC 4: Phác thảo khung cho các hoạt động có hợp đồng	65
PHỤ LỤC 5: Cải cách chính sách quản lý giáo dục trong công tác quản trị trường đại học để hỗ trợ USTH duy trì tiêu chuẩn quốc tế	79
PHỤ LỤC 6: Cải cách chính sách về cơ chế tài trợ kinh phí thường xuyên cho nhà trường để hỗ trợ USTH đạt tiêu chuẩn quốc tế	82
PHỤ LỤC 7: Cải cách chính sách tuyển dụng nhân sự và chính sách nguồn nhân lực tại USTH để thu hút và giữ cán bộ đào tạo chất lượng cao	88
PHỤ LỤC 8: Xây dựng hệ thống lập kế hoạch chương trình giảng dạy và đảm bảo chất lượng cho USTH	96
PHỤ LỤC 9: Phát triển các chương trình quản lý phòng thí nghiệm vì sự bền vững của các tài sản khoa học	105
PHỤ LỤC 10: Tăng cường hợp tác doanh nghiệp	111
PHỤ LỤC 11: Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực	116
PHỤ LỤC 12: Đánh giá năng lực quản lý tài chính	149
PHỤ LỤC 13: Đánh giá năng lực đấu thầu - Bộ GDĐT	154
PHỤ LỤC 14: Danh sách tài liệu tham khảo của ADB	158

## **Sổ tay hướng dẫn thực hiện dự án: Mục đích và quy trình**

Sổ tay hướng dẫn thực hiện dự án (PAM) mô tả chi tiết những yêu cầu đối với công tác quản lý và hành chính cần thiết giúp triển khai dự án đúng thời hạn, trong khuôn khổ ngân sách cho phép và theo đúng quy trình và chính sách của Chính phủ cũng như của Ngân hàng phát triển châu Á (ADB). Những biểu mẫu và thông tin hướng dẫn liên quan hoặc sẽ có những đường dẫn link tới hoặc đã được đăng tải và biên soạn ngay trong tài liệu.

Bộ Giáo dục và Đào tạo Việt Nam (Bộ GDĐT) phụ trách toàn bộ việc thực hiện dự án này theo như thống nhất giữa Bên vay và ADB, và tuân thủ theo những quy trình và chính sách của Chính phủ Việt Nam và Ngân hàng Phát triển Châu Á. Cán bộ của ADB có trách nhiệm hỗ trợ việc thực hiện dự án trong đó có việc đảm bảo Bộ GDĐT thực hiện nghĩa vụ và trách nhiệm triển khai dự án theo đúng quy trình và chính sách của ADB.

Trong các phiên đàm phán vốn vay, Bên vay và ADB cùng thống nhất nội dung của PAM để đảm bảo nhất quán với Hiệp định vay vốn. Những nội dung này sẽ được ghi lại trong biên bản của các phiên đàm phán vốn vay. Trong trường hợp thấy sự khác biệt hay trái ngược về nội dung giữa PAM và Hiệp định vốn vay thì lúc đó sẽ dựa vào các điều khoản ghi trong Hiệp định vốn vay.

Sau khi Ban Giám đốc của ADB phê chuẩn Báo cáo và Khuyến nghị gửi Ban Giám đốc Ngân hàng (RRP), những thay đổi về cơ chế thực hiện phải có sự đồng ý thông qua và tuân theo thủ tục hành chính liên quan của Chính phủ Việt Nam và ADB (bao gồm những thông tin hướng dẫn thực hiện dự án), theo đó những thay đổi này sẽ được ghi vào Sổ tay hướng dẫn thực hiện dự án (PAM).

## DANH SÁCH CÁC TỪ VIẾT TẮT

ADB	Ngân hàng phát triển châu Á
ADCM	Quản lý thi tuyển phương án thiết kế kiến trúc
ADF	Quỹ phát triển châu Á
ADFHT	Vốn vay nhiều điều kiện ràng buộc của Quỹ phát triển châu Á
AEC	Tư vấn xây dựng và thiết kế
CCC	Công ty tư vấn về chi phí xây dựng
DMF	Vụ Kế hoạch - Tài chính
FMSI	Xây dựng và cài đặt phần mềm quản lý tài chính
GAP	Kế hoạch hành động về giới
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
HEI	Trường Đại học
HERA	Chương trình cải cách giáo dục đại học
HHTP	Khu Công nghệ cao Hòa Lạc
HTKT	Hỗ trợ kỹ thuật
IEC	Trung tâm quan hệ với doanh nghiệp
ICB	Đấu thầu cạnh tranh quốc tế
JICA	Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật bản
LIBOR	Tỉ giá được chào của liên ngân hàng Luân Đôn
LMC	Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm
M&E	Theo dõi và đánh giá
Bộ GDĐT	Bộ Giáo dục và Đào tạo
Bộ TC	Bộ Tài chính
Bộ KH-CN	Bộ Khoa học và Công nghệ
NCB	Đấu thầu cạnh tranh trong nước
Bộ KHĐT	Bộ Kế hoạch và Đầu tư
NEB	Ban điều hành quốc gia
NMU	Trường ĐH mô hình mới
OCR	Nguồn vốn thông thường
PAM	Sổ tay hướng dẫn quản lý Dự án
PhD	Tiến sĩ
PM	Giám sát minh bạch
PMC	Công ty quản lý Dự án
PMU-UE	Ban Quản lý Dự án các trường Đại học xuất sắc
PMU-USTH	Ban Quản lý Dự án xây dựng USTH
PPR	Đấu thầu mua sắm và khởi động Dự án
QA	Đảm bảo chất lượng
SEDP	Kế hoạch phát triển kinh tế xã hội
UIU	Ban Quản lý Dự án của USTH
USTH	Trường ĐH Khoa học và Công nghệ Hà Nội
VAST	Viện Khoa học và Công nghệ Việt Nam
VGU	Trường Đại học Việt Đức
QT	Quốc tế
NHNN	Ngân hàng nhà nước
PPTA	Dự án Hỗ trợ kỹ thuật
QCBS	Tuyển chọn dựa vào chi phí chất lượng
RMIT	Viện Công nghệ Hoàng gia Melbourne
EMIS	Hệ thống thông tin quản lý giáo dục

## I. MÔ TẢ DỰ ÁN

1. Dự án nhằm mục đích xây dựng một trường đại học theo mô hình mới, trong đó tập trung vào công tác giảng dạy và nghiên cứu khoa học và công nghệ đạt chuẩn quốc tế. Trường đại học này có tên Trường Đại học Khoa học và Công nghệ Hà Nội (viết tắt là USTH) sẽ minh chứng một khung chính sách mới về công tác quản trị, tài chính và đảm bảo chất lượng cho các trường Đại học tại Việt Nam. USTH được thành lập dưới sự hợp tác với Chính phủ Pháp và Viện Khoa học và Công nghệ Việt Nam (VAST). Chính phủ Pháp sẽ hỗ trợ khoảng 100 triệu Euro để trang trải chi phí xây dựng và vận hành kéo dài ít nhất cho đến năm 2020. Hỗ trợ từ phía Chính phủ Pháp còn bao gồm việc cung cấp chương trình giảng dạy, hỗ trợ năng lực nghiên cứu, bổ nhiệm người giữ chức hiệu trưởng, đào tạo cán bộ, giảng viên và cấp học bổng. USTH được thành lập vào tháng 10 năm 2010, hiện đang sử dụng tạm cơ sở vật chất của VAST và số lượng sinh viên nhập học ước đạt đến năm 2014 là 1.000 sinh viên. Trường sẽ chuyển sang khuôn viên mới tại Khu công nghệ cao Hòa Lạc khi hoàn tất việc xây dựng. Hiện nay, Khu công nghệ này vẫn đang trong thời gian thi công dưới sự hợp tác với Cơ quan hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA). Còn dự án Trường Đại học Việt Đức đã được Ngân hàng Thế giới phê duyệt hồi tháng 6 năm 2010. Khung thiết kế và giám sát<sup>1</sup> được đính kèm tại Phụ lục 1.

## II. DỰ ÁN

### A. Cơ sở lý luận

2. **Kinh tế.** Nền kinh tế của Việt Nam là một trong những nền kinh tế tăng trưởng nhanh nhất châu Á, với mức tăng trưởng GDP thực đạt trung bình 7,4% từ năm 1989 đến năm 2008. Kinh tế phát triển nhanh dẫn tới sự thay đổi lớn trong cơ cấu nền kinh tế, với tỉ trọng công nghiệp trong GDP tăng trong khi tỉ trọng nông nghiệp giảm tính trong giai đoạn từ năm 1995 tới năm 2005. Công cuộc hiện đại hóa nền kinh tế tác động lớn tới nhu cầu lao động lành nghề và có kỹ năng. Nhu cầu nhân công lành nghề ngày càng tăng đối với những công việc vốn từ xưa chỉ tuyển bậc tốt nghiệp đại học, và trong những ngành đang phát triển như sản xuất chế biến và kỹ thuật điện. Tính từ năm 1998 tới 2004, số sinh viên tốt nghiệp đại học chuyên ngành sản xuất chế biến, xây dựng và tiện ích ở Việt Nam tăng mạnh. Nhu cầu đối với lao động lành nghề bị chi phối bởi cả yếu tố cung và cầu.

3. **Thành tựu.** Hệ thống giáo dục đại học ở Việt Nam đã thay đổi đáng kể từ năm 1990. Trong năm học 2009-2010, cả nước có hơn 1,79 triệu học sinh nhập học ở 376 trường Đại học, Cao đẳng (HEIs), 150 trường trong số này cấp văn bằng so với năm 1993 chỉ có 162.000 sinh viên nhập học ở 110 trường đại học và cao đẳng. Những con số này cho thấy xu hướng tiếp cận giáo dục đại học tăng mạnh. Những thành tựu khác trong hệ thống giáo dục đại học bao gồm việc nâng cấp từ những trường đào tạo nhỏ, ít chuyên ngành lên những trường đại học lớn và đào tạo đa ngành, lồng ghép tốt hơn việc nghiên cứu trong trường, tăng nguồn tài chính từ khối tư nhân và cung cấp các dịch vụ đào tạo đại học. Mặc dù những điều trên đã góp phần nâng cao năng lực của hệ thống song toàn hệ thống giáo dục đại học hiện vẫn còn yếu kém trong việc đáp ứng nhu cầu ngày một tăng của một nền kinh tế đang trên đà tăng trưởng của Việt Nam và về sáng chế và kỹ năng.

4. **Tiếp cận và nhân lực.** Tính đến năm 2009, hệ thống giáo dục đại học hiện nay chỉ có thể đào tạo được 1/3 số nhu cầu nhập học. Tỉ lệ nhập học thô năm 2005 không quá 16%, thấp hơn so với những quốc gia đào tạo tốt như Trung Quốc (20%) và Malaysia (32%). Hơn thế nữa, còn tồn tại khoảng cách chênh lệch khá lớn trong việc tiếp cận giáo dục đại học, cao đẳng, cụ thể là nhóm có thu nhập cao nhất cao gấp 4 lần so với nhóm có thu nhập thấp nhất. Trong giai đoạn từ năm 1987 tới năm 2009, tỉ lệ sinh viên/giảng viên tăng gấp hơn 4 lần, đạt tỉ lệ 29:1. Ngoài ra, cũng có sự chênh lệch lớn về tỉ lệ này giữa các loại hình cơ sở đào tạo bậc đại học, đó là với các trường cao đẳng tỉ lệ này là 15:1 còn trong các trường đại học vùng thì là 54:1 – cao hơn hẳn tỉ lệ ở nhiều quốc gia thành viên Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN). Chất lượng cán bộ, giảng viên còn thấp hơn chuẩn yêu cầu do mức lương trả còn thấp và thủ tục thưởng phạt còn công kênh công với quy trình tăng chức phức tạp làm hạn chế khen thưởng cho những thành tích

<sup>1</sup> Công tác chuẩn bị dự án được thực hiện thông qua: Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB). 2010. *Dự án Phát triển Giáo dục Đại học*. Ma-ni-la (TA-7105-VIE).

học thuật. Về mặt bằng cấp còn thấp, chưa tới một nửa số cán bộ giảng dạy có bằng sau đại học, trong đó hầu hết là trình độ thạc sĩ. Việc kiểm soát chất lượng cũng còn tồn tại nhiều bất cập.

5. **Quản trị.** Công tác quản trị hệ thống giáo dục đại học mang tính tập trung cao và ít quan tâm tới chất lượng đầu ra, và kết quả đào tạo. Những trường đại học, cao đẳng công lập thiếu tự chủ trong quản lý và quản trị nhà trường – số lượng tuyển sinh các trường chịu sự kiểm soát chặt chẽ thông qua chỉ tiêu tuyển sinh, qui định mức học phí. Bộ GDĐT đưa ra hầu hết các quyết định về quản lý bao gồm việc bổ nhiệm hiệu trưởng, xây dựng qui chế quản lý ngân sách, chi tiêu và nhân sự. Lương trả cho giảng viên thì thấp do họ thuộc diện viên chức nhà nước, do vậy những qui định về chi trả tiền lương, thăng chức cho cán bộ, việc tuyển dụng hay việc sa thải đều do cấp trung ương quyết định. Bộ GDĐT vẫn còn thực hiện việc phê duyệt dự toán ngân sách của nhà trường.

6. **Tài chính.** Tổng mức chi ngân sách của Việt Nam cho các trường đại học và cao đẳng năm 2002 chỉ bằng 0,41 của GDP – thấp hơn nhiều so với các nước khác trong khu vực Đông Á (1,62%) và thấp hơn 75 quốc gia có báo cáo chi tiêu cho giáo dục đại học gửi UNESCO (1,22%). Các trường công lập huy động được quá ít ngân sách từ khối tư nhân – chỉ chiếm 1/3 trong tổng thu, trong khi khối bán công, dân lập và tư thực đạt 80% trong tổng thu. Trong khi đó nguồn thu của các trường đại học công lập từ các hợp đồng nghiên cứu và phát triển cũng rất ít – chỉ đạt 1,3% trong tổng nguồn thu, so với khối bán công, dân lập và tư thực đạt 2,0% - 2,5%. Về mức chi trên đầu sinh viên ở các trường đại học công lập năm 2009 ở mức \$400.

7. **Công cuộc đổi mới.** Việc đưa ra, phổ biến, tiếp thu và vận dụng những ý tưởng mới đang ngày càng được nhìn nhận là những yếu tố quan trọng góp phần lý giải cho sự phát triển và tăng trưởng kinh tế. Với nền kinh tế Việt Nam đang nổi lên, rất cần đến những sáng kiến cách tân và kỹ năng để ngày càng đóng vai trò quan trọng chèo lái sự tăng trưởng và phát triển kinh tế. Mặc dù vậy, đáng tiếc là điểm số của Việt Nam vẫn còn thấp so với các quốc gia láng giềng như Thái Lan và Malaysia xét về các biện pháp phục vụ công cuộc đổi mới như số nhà nghiên cứu tham gia nghiên cứu và phát triển (R&D), tổng mức chi cho nghiên cứu và phát triển tính trên tổng mức GDP, hợp tác giữa doanh nghiệp – trường đại học, và bằng sáng chế được trao. Tình trạng tương tự như vậy đối với các chỉ số khác như số các bài báo của các học giả Việt Nam đã qua hệ thống bình duyệt (peer-review) còn thấp và thấp hơn nhiều so với các nước láng giềng.

8. **Nghiên cứu và phát triển.** Việc phát triển nền tảng đào tạo và nghiên cứu, đặc biệt trong lĩnh vực khoa học và công nghệ sẽ rất cần thiết nếu Việt Nam muốn chuyển mình thành một quốc gia công nghiệp hóa, hiện đại hóa và vươn lên đạt nước có mức thu nhập trung bình thấp hoặc cao hơn thế. Công tác nghiên cứu phát triển của trường đại học có thể tác động tích cực tới sự phát triển của nền kinh tế, trong đó chất lượng của các cơ quan nghiên cứu và mối quan hệ hợp tác giữa khối công và tư được nhìn nhận có tác động rất tích cực làm tăng sản lượng cũng như tần suất của sự nghiệp nghiên cứu phát triển của một đất nước. Ở Việt Nam, hệ thống giáo dục đại học không đảm nhận vai trò của nhà ươm trồng sáng chế hay nhà cung cấp nhân công lành nghề như thường thấy ở các nước có thu nhập trung bình. Đây chính là trở ngại tới sự nghiệp sáng tạo tri thức – một chìa khóa dẫn tới tăng sản lượng và sức cạnh tranh. Điều này phần nhiều do tình trạng yếu kém trong nghiên cứu của bậc giáo dục đại học vì những nhân tố như nguồn kinh phí của nhà nước và ngoài nhà nước cấp cho nghiên cứu còn hạn hẹp, việc tách rời giữa chức năng đào tạo (chức năng chính trong các trường đại học hiện nay) và nghiên cứu (chức năng chính trong các tổ chức nghiên cứu chuyên sâu), việc thiếu những công trình nghiên cứu của các học giả giảng dạy bậc đại học, việc thiếu giảng viên có trình độ, và hạn chế số lượng sinh viên sau đại học.

9. **Chương trình cải cách giáo dục Đại học.** Chính phủ Việt Nam nhận thấy nhu cầu cần phải giải quyết những thách thức đối với giáo dục đại học như phản ánh trong Chương trình cải cách giáo dục đại học, với chiến lược phát triển một hệ thống giáo dục đại học mang tính cạnh tranh có năng lực giảng dạy và nghiên cứu tiên bộ. Những mục tiêu chính trong Chương trình cải cách gồm (i) tăng đáng kể tỉ lệ sinh viên học đại học, (ii) nâng cao hiệu quả và chất lượng đại học, (iii) tăng cường năng lực nghiên cứu của các trường đại học, và (iv) cải thiện công tác quản trị của toàn hệ thống giáo dục đại học.

10. **Những đặc điểm mấu chốt.** Dự án này tập trung nâng cao năng lực đào tạo và nghiên cứu của toàn hệ thống giáo dục đại học bằng cách xây dựng một trường đại học mô hình mới có (i) sự tự chủ về quản lý và quản trị; (ii) một chương trình giảng dạy trong đó thúc đẩy sự đổi mới và đào tạo đa ngành trên cơ sở hỗ trợ của các trang thiết bị cơ sở vật chất phù hợp; (iii) tổ chức nhân sự và chi trả linh hoạt hơn; (iv) tăng mức kinh phí thường xuyên nhà nước cấp bao gồm kinh phí cấp cho nghiên cứu; và (v) mở rộng phạm vi tạo nguồn thu từ khối tư nhân dưới hình thức thu học phí và các hình thức khác. Nói rộng hơn nữa, dự án này sẽ thí điểm một khung chính sách linh hoạt hơn – khung này đã được thiết kế trong giai đoạn chuẩn bị dự án và sẽ được chốt lại trong giai đoạn triển khai để lấy làm cơ sở nhân rộng cải cách ra các trường đại học, cao đẳng khác. Dự án đặc biệt nhấn mạnh xây dựng cầu nối vững mạnh giữa USTH và khối tư nhân nhằm đảm bảo chất lượng và sự phù hợp trong công tác đào tạo và nghiên cứu và để tăng nguồn thu cho hoạt động của nhà trường. Trong Hội đồng trường USTH sẽ bao gồm cả thành viên đại diện khối tư nhân. Trung tâm hợp tác với các doanh nghiệp thuộc USTH sẽ là một kênh chính trong tăng cường mối quan hệ giữa khối công và tư thông qua việc trao đổi qua lại thường xuyên với các doanh nghiệp, tạo sự trao đổi tri thức và các dịch vụ chuyển giao công nghệ, thương mại hóa các công trình nghiên cứu, và tạo cơ hội thực tập cho cán bộ và sinh viên để lấy kinh nghiệm thực tế. USTH cũng sẽ xây dựng nền tảng để thu hút sự đóng góp mang tính từ thiện từ phía các doanh nghiệp.

11. **Đối tác phát triển hỗ trợ cho giáo dục đại học.** Các đối tác phát triển hoạt động trong giáo dục đại học ở Việt Nam bao gồm Ngân hàng Thế giới, JICA, Pháp, và Hà Lan. Dự án Giáo dục Đại học 2 của Ngân hàng Thế giới<sup>2</sup> và Chương trình chính sách phát triển giáo dục đại học<sup>3</sup> hỗ trợ triển khai Kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của Chính phủ và Chương trình cải cách giáo dục đại học. Dự án giáo dục đại học lần 2 tập trung nâng cao chất lượng giảng dạy và nghiên cứu trong các trường đại học để từ đó nâng cao khả năng tìm được việc làm của sinh viên tốt nghiệp và tính phù hợp của nghiên cứu. Mục tiêu đó được thực hiện bằng cách xây dựng chính sách và năng lực cho cấp trung ương, song song là xây dựng năng lực, sự phù hợp và tính tự chủ cho cấp nhà trường. Chương trình chính sách phát triển giáo dục đại học nhằm mục đích tăng cường quản trị, làm hợp lý hơn vấn đề tài chính, nâng cao việc đào tạo và nghiên cứu, tăng cường trách nhiệm giải trình và tăng cường quản lý tài chính ở bậc giáo dục đại học. USTH (Trường Đại học mô hình mới) là một phần trong cách tiếp cận song song giữa việc cải cách chính sách giáo dục đại học với việc tập trung thể chế của các trường đại học mô hình mới do ADB và Ngân hàng Thế giới tài trợ, bổ sung vào những cải cách rộng hơn nằm trong khuôn khổ Dự án giáo dục đại học 2 và Chương trình chính sách phát triển giáo dục đại học. Ban điều hành khối tư nhân của ADB đã hỗ trợ trong việc thành lập Trường ĐH Quốc tế RMIT Việt Nam năm 2001.

## **B. Tác động và kết quả**

12. Tác động mong đợi của dự án là góp phần hỗ trợ đổi mới giáo dục đại học ở Việt Nam. Mục tiêu hoạt động cụ thể là thứ bậc của Việt Nam trong cột đổi mới về Chỉ số cạnh tranh toàn cầu của Diễn đàn kinh tế thế giới tăng từ thứ 49 năm 2010 lên thứ 45 năm 2022. Kết quả mong đợi của Dự án là xây dựng được một trường đại học mô hình mới chất lượng cao tập trung đào tạo và nghiên cứu khoa học công nghệ phù hợp với ngành công nghiệp.

## **C. Đầu ra của Dự án**

13. Dự án sẽ bao gồm bốn đầu ra: (i) thiết lập và triển khai một hệ thống quản trị và quản lý hiệu quả cho USTH, (ii) thiết lập và triển khai các hệ thống để nâng cao chất lượng và sự phù hợp của các chương trình học thuật ở USTH, (iii) xây dựng và lắp đặt cơ sở vật chất trang thiết bị cho USTH, và (iv) quản lý và triển khai dự án hiệu quả.

<sup>2</sup> Ngân hàng thế giới. 2007. *Việt Nam: Dự án giáo dục đại học 2*. Washington DC.

<sup>3</sup> Ngân hàng thế giới. 2009. *Việt Nam: Chương trình chính sách phát triển giáo dục đại học*. Washington DC.



## 1. Thiết lập và triển khai hệ thống quản lý và quản trị hiệu quả cho USTH

14. Đầu ra 1 này sẽ bao gồm việc hỗ trợ xây dựng và triển khai những đầu việc sau:

- (i) **Hệ thống quản trị và quản lý nghiêm ngặt.** Việc này bao gồm xây dựng quy trình hoạt động cho Hội đồng trường, Hội đồng khoa học và các hội đồng, các ban khác trực thuộc USTH
- (ii) **Chương trình xây dựng năng lực cho các nhà quản lý và quản trị cao cấp của USTH.** Phần này sẽ tập trung xây dựng những kỹ năng về quản lý, quản trị và lãnh đạo. Nội dung này sẽ bao gồm những mô đun đào tạo ngắn hạn, các hoạt động hướng dẫn và xây dựng năng lực nhằm hỗ trợ thiết lập các hệ thống quản lý và quản trị cho USTH, qui định vai trò và trách nhiệm lãnh đạo nhà trường, lập kế hoạch tài chính, quản lý và phát triển nguồn nhân lực.
- (iii) **Hệ thống quản lý và hành chính của trường.** bao gồm quản lý sinh viên, quản lý tài chính, thư viện, nhân sự và hệ thống thông tin.
- (iv) **Văn phòng hỗ trợ sinh viên.** Bao gồm việc xây dựng và triển khai một hệ thống theo dõi kết quả học tập và tình hình nhập học của sinh viên; cố vấn cho sinh viên, tư vấn về tài chính và hỗ trợ sinh viên, dịch vụ tư vấn nghề nghiệp, việc làm và phòng y tế. Ngoài ra còn bao gồm việc xây dựng chiến lược thu hút nữ sinh và các nhóm mục tiêu khác vào học trong USTH.

## 2. Xây dựng và triển khai hệ thống nhằm nâng cao chất lượng và sự phù hợp của các chương trình học thuật của USTH

15. Đầu ra 2 sẽ là việc thiết lập và hỗ trợ vận hành một số trung tâm trực thuộc USTH giúp nâng cao chất lượng và sự phù hợp trong các chương trình đào tạo của USTH:

- (i) **Trung tâm dạy và học ưu tú.** Được thành lập để chuẩn bị cho những sinh viên sau khi tốt nghiệp có nguyện vọng ở lại làm giảng viên đồng thời để nâng cao trình độ giảng dạy và biên soạn giáo trình của các giảng viên trong trường.
- (ii) **Trung tâm đảm bảo chất lượng.** sẽ bao gồm công tác quản lý đảm bảo chất lượng nội bộ thường trực cho cán bộ quản lý và học thuật trong USTH bằng nhiều phương pháp trong đó bao gồm việc thiết lập một khung đảm bảo chất lượng và thể chế hóa việc sử dụng việc đánh giá của chuyên gia và áp dụng các chiến lược khác.
- (iii) **Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu.** Trung tâm này sẽ hỗ trợ nhiều cho cán bộ, giảng viên USTH trong việc thiết kế và công bố đề tài nghiên cứu của mình, nộp hồ sơ xin kinh phí nghiên cứu và tổ chức đào tạo về các chiến lược nghiên cứu cho sinh viên sau đại học.
- (iv) **Trung tâm hợp tác với các doanh nghiệp.** Trung tâm này sẽ chịu trách nhiệm tạo dựng cầu nối với các doanh nghiệp và những đơn vị khác có tiềm năng sử dụng tri thức, chuyên môn và công nghệ do USTH tạo ra. Trung tâm này cũng sẽ hỗ trợ các nhà nghiên cứu tạo mối quan hệ với ngành, lập các chương trình phối hợp nghiên cứu và tổ chức nghiên cứu theo hợp đồng, đồng thời tạo điều kiện để cho sinh viên thực tập, trao đổi cán bộ và cùng góp kinh phí cho cơ sở hạ tầng và các dịch vụ.
- (v) **Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm.** Trung tâm này sẽ xây dựng một hệ thống phân xưởng tập trung chuyên bảo trì, bảo dưỡng và sửa chữa các phòng thí nghiệm khoa học của USTH và xây dựng năng lực cho cán bộ kỹ thuật nhằm duy trì một USTH chuẩn quốc tế.

### 3. Xây dựng lắp đặt trang thiết bị cơ sở vật chất cho USTH

16. Đầu ra 3 sẽ hỗ trợ thiết kế, xây dựng và lắp đặt cơ sở vật chất trang thiết bị cho USTH tại Khu Công nghệ cao Hòa Lạc sao cho trường đạt chỉ tiêu tuyển sinh như thiết kế ban đầu là 5.000 sinh viên. Đầu ra này cũng sẽ gồm việc chuẩn bị mặt bằng, thiết kế quy hoạch khuôn viên, thiết kế và xây lắp khu giảng đường, khu phòng thí nghiệm và nghiên cứu khoa học, thư viện, kí túc xá, hệ thống khu giải trí của sinh viên, tòa nhà hành chính, cơ sở hạ tầng, và lắp đặt nội thất, trang thiết bị và cơ sở vật chất khác. Phần việc xây dựng sẽ áp dụng phương thức thiết kế - đấu thầu - xây lắp.

### 4. Quản lý và triển khai Dự án một cách hiệu quả

17. Đầu ra 4 sẽ hỗ trợ thiết lập các hệ thống và xây dựng năng lực cho cán bộ cần thiết để quản lý và triển khai Dự án một cách hiệu quả. Phần việc xây dựng khuôn viên trường thuộc đầu ra số 3 sẽ do PMU-USTH quản lý, trong khi đó UIU sẽ quản lý phần triển khai đầu việc thuộc Đầu ra 1 và 2. PMU – USTH sẽ quản lý việc xây dựng và triển khai hệ thống giám sát đánh giá Dự án bao gồm phần chuẩn bị các kế hoạch theo yêu cầu, hệ thống dữ liệu và nghiên cứu nền tảng cơ sở.

## III. CÁC KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI

### A. Các hoạt động khởi động dự án

Các hoạt động dự kiến	2011										2012			Trách nhiệm	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
Lên kế hoạch tổ chức triển khai Dự án				√											Bộ GDĐT
Đàm phán vốn vay	√														Chính phủ và ADB
Ban GD ADB phê duyệt		√													ADB
Lên kế hoạch tổ chức triển khai Dự án								√							Bộ GDĐT
Ký kết hiệp định vốn vay									√						Bộ Tài chính và ADB
Lấy ý kiến pháp lý của Chính phủ												√			Bộ Tư pháp
Vốn vay có hiệu lực													√		Ngân hàng nhà nước và ADB

**B. Kế hoạch triển khai dự án tổng thể**

**Lịch trình triển khai**

Hoạt động	2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
<b>Đầu ra 1. Xây dựng và triển khai hệ thống quản trị và quản lý có hiệu quả</b>																										
<i>Thành lập BQL DA trường (UIU)</i>																										
<i>Tuyển dụng nhân viên làm hợp đồng cho UIU</i>																										
<b>1.1 Thiết lập cơ chế quản trị, lãnh đạo và quản lý cho các Hội đồng và Lãnh đạo Nhà trường</b>																										
(i) Tổ chức hội thảo tập huấn và hướng dẫn ngắn hạn																										
(ii) Thống nhất cơ cấu tổ chức quản trị, soạn thảo sổ tay hướng dẫn vận hành, thành lập các Ban																										
(iii) Hoàn thiện kế hoạch chiến lược 10 năm và kế hoạch công tác năm cho 5 năm																										
(iv) Hoàn tất việc tuyển rộng rãi quốc tế thành viên thứ 2 của Hội đồng, mọi vị trí bổ nhiệm được hoàn tất																										
(v) Đăng tuyển rộng rãi quốc tế cho vị trí Hiệu trưởng thứ 2 của trường, phê duyệt tuyển Hiệu trưởng																										
(vi) Rà soát điều chỉnh Điều lệ USTH sao cho gọn nhẹ và tiến hành nâng cao tính tự chủ																										
(vii) Rà soát cơ chế tài chính để có đủ kinh phí																										

Hoạt động	2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018					
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II				
thường xuyên cấp từ nguồn ngân sách nhà nước và tiến hành sửa đổi cho hợp lý																														
<b>1.2 Thiết lập hệ thống hành chính và quản lý nhà trường</b>																														
(i) Thống nhất và triển khai các chính sách về tuyển dụng và tiền lương																														
(ii) Thiết lập hệ thống quản lý nhân sự và công nghệ thông tin, biên soạn sổ tay hướng dẫn vận hành																														
(iii) Xây dựng hệ thống quản lý tài chính, tiến hành tập huấn nội dung liên quan																														
(iv) Xây dựng Hệ thống phân loại và quản lý đầu mục sách cho thư viện																														
(v) Xây dựng tất cả các hệ thống thông tin quản lý, vận hành và lồng ghép các dữ liệu về lập kế hoạch và điều hành																														
(vi) Xây dựng các hoạt động kiểm toán nội bộ, tiến hành tập huấn cho cán bộ và triển khai																														
(vii) Thành lập đơn vị báo cáo về trách nhiệm giải trình và tiến hành triển khai																														
(viii) Xây dựng và tuyển dụng cán bộ triển khai các hệ thống quản lý cơ sở vật chất và mua sắm đấu thầu nội bộ																														
<b>1.3 Thiết lập các hệ thống và các chương trình cung cấp dịch vụ cho sinh viên</b>																														
(i) Xây dựng chính sách và phương án tiếp																														

Hoạt động	2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018		
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
cận quản lý các dịch vụ cho sinh viên																											
(ii) Thiết lập hệ thống quản lý sinh viên nhập học và theo dõi kết quả học của sinh viên																											
(iii) Xây dựng chương trình hướng dẫn và tư vấn về học tập cho sinh viên																											
(iv) Lập kế hoạch tư vấn về tài chính và hỗ trợ học phí cho sinh viên																											
(v) Thiết lập các dịch vụ tư vấn y tế và xã hội cho sinh viên ngay trong khuôn viên trường																											
(vi) Tư vấn, và hỗ trợ việc làm cho sinh viên																											
(vii) Thành lập và đi vào hoạt động đơn vị phụ trách các vấn đề bình đẳng – gồm các chương trình hỗ trợ cho nhóm nghèo, nhóm dân tộc thiểu số và nữ giới nhập học																											
(viii) Triển khai kế hoạch hành động giới																											
<b>Đầu ra 2. Xây dựng và triển khai các hệ thống nhằm nâng cao chất lượng và sự phù hợp của các chương trình học thuật cho USTH</b>																											
<b>2.1 Thiết lập Trung tâm dạy và học ưu tú</b>																											
(i) Thiết lập hệ thống xây dựng và thông qua chương trình giảng dạy, tuyển cán bộ phù hợp																											
(ii) Đào tạo cán bộ trong nước về phương pháp sư phạm mới																											
(iii) Thiết lập hệ thống để đào tạo về xây dựng chương trình giảng dạy và nghiệp vụ sư phạm																											

Hoạt động	2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018		
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
A Xây dựng chương trình cấp chứng chỉ sư phạm cho sinh viên mới tốt nghiệp/ cho cán bộ																											
b Xây dựng các chương trình đào tạo cán bộ để giảng dạy bằng tiếng Anh																											
c Thực hiện hệ thống tín chỉ cho tất cả các chương trình và khóa học																											
(iv) Phát triển phương pháp để kết nối giữa nghiên cứu với giảng dạy thể hiện trong chương trình giảng dạy và thực hành																											
(v) Phát triển phần mềm và chính sách đánh giá để nối kết giữa chương trình giảng dạy với đánh giá																											
(vi) Tuyển cán bộ làm toàn thời gian cho Trung tâm dạy và học ưu tú, tiến hành tập huấn cho họ và đưa trung tâm đi vào hoạt động																											
<b>2.2 Thiết lập những hệ thống quản lý học thuật và đảm bảo chất lượng</b>																											
(i) Thiết kế, tuyển dụng cán bộ cho Trung tâm đảm bảo chất lượng, xây dựng hệ thống và phê duyệt																											
(ii) Đào tạo ngắn hạn cho các lãnh đạo học thuật, cán bộ giảng dạy về văn hóa chất lượng và về các hệ thống																											
(iii) Đào tạo cho cán bộ cho Trung tâm đảm bảo chất lượng hiện tại và liên tục cải tiến																											

Hoạt động	2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
hệ thống đảm bảo chất lượng																										
(iv) Hệ thống phục vụ công tác nghiên cứu thường xuyên để giám sát chất lượng, bao gồm:																										
a Thiết lập hệ thống theo dõi hướng đi sinh viên sau khi ra trường, hệ thống đặt tại trường để cung cấp thông tin cho nhà tuyển dụng khi cần																										
b Thường xuyên tiến hành khảo sát các doanh nghiệp và phản hồi của họ đối với thiết kế các chương trình																										
c Thiết lập hệ thống tuyển chọn, theo dõi và quản lý cán bộ																										
d Thiết lập hệ thống theo dõi sự phê duyệt của ban lãnh đạo đối với những thay đổi thể chế																										
<b>2.3 Thiết lập trung tâm hỗ trợ nghiên cứu</b>																										
(i) Thống nhất vai trò trách nhiệm và cơ cấu nhân sự, tiến hành tuyển dụng và đào tạo cán bộ																										
(ii) Xây dựng các khóa học ngắn hạn về thiết kế, phương pháp nghiên cứu và viết đề xuất																										
(iii) Xây dựng chương trình liên tục hỗ trợ việc xuất bản các ấn phẩm khoa học																										

a Thiết lập dịch vụ hỗ trợ biên tập lại																										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Hoạt động	2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018					
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II				
tiếng Anh																														
b Hỗ trợ việc tìm nguồn các tạp chí quốc tế và kiểm soát chất lượng																														
<b>2.4 Thành lập trung tâm hợp tác doanh nghiệp</b>																														
(i) Thống nhất vai trò, trách nhiệm, cơ cấu nhân sự, tiến hành tuyển dụng và đào tạo cán bộ																														
(ii) Thành lập dịch vụ tư vấn pháp lý liên quan đến sở hữu trí tuệ và cơ chế xây dựng những thỏa thuận chung																														
(iii) Thành lập các cơ chế để xác định/ tạo cơ hội thiết lập mối quan hệ với các doanh nghiệp																														
a Thiết lập dịch vụ trao đổi tri thức và chuyển giao công nghệ																														
b Xây dựng các chương trình thực tập tại doanh nghiệp cho sinh viên đại học và sau đại học																														
c Làm việc với các đơn vị uơm nhân tài																														
<b>2.5 Thành lập Phòng/ dịch vụ quản lý phòng thí nghiệm</b>																														
(i) Thống nhất vai trò, trách nhiệm và cơ cấu nhân sự, tiến hành tuyển dụng và đào tạo cán bộ																														
(ii) Thống nhất định hướng kỹ thuật, lập kế																														



Hoạt động	2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
hoạch tiền lương và tuyển dụng																										
(iii) Thực hiện chương trình tập huấn cho cán bộ kỹ thuật và lồng ghép vào trong hệ thống																										
(iv) Thành lập và đào tạo đơn vị chuyên thiết kế, bảo trì và sửa chữa phòng thí nghiệm																										
(v) Thiết lập đơn vị chuyên điều phối việc mua sắm và bảo trì trang thiết bị																										
a Xây dựng, lắp đặt phần mềm hệ thống quản lý mua sắm																										
b Xây dựng và vận hành hệ thống theo dõi giám sát việc mua sắm																										
c Tiến hành mua sắm, lắp đặt và vận hành trang thiết bị																										
<b>Đầu ra 3. Xây dựng, lắp đặt trang thiết bị cho USTH</b>																										
(i) Thực hiện tái định cư cho khu đất xây USTH trong Khu Công nghệ cao Hòa Lạc																										
(ii) Thi tuyển phương án thiết kế kiến trúc																										
(iii) Phương án thiết kế kiến trúc được hình thành thông qua thi tuyển và được thẩm định, hoàn thiện																										
(iv) Hội đồng xét chọn được huy động và làm việc																										
(v) Thiết kế kiến trúc và công trình được phê duyệt, sẵn sàng cho thi công																										
(vi) Đầu thầu chọn ra nhà thầu chính (thi công																										

Hoạt động	2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018		
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
các công trình xây dựng)																											
(vii) Hoàn tất chuẩn bị mặt bằng, sẵn sàng khởi công xây dựng																											
(viii) Thi công xây dựng và lắp đặt trang thiết bị cơ bản																											
(ix) Bàn giao công trình xây dựng																											
(x) Chuyển cán bộ, sinh viên về trường, lắp đặt trang thiết bị/ hệ thống (tạm mở/ chưa chính thức)																											
(xi) Chính thức mở cửa khuôn viên, bắt đầu mọi hoạt động trên khuôn viên trường																											
<b>Đầu ra 4. Quản lý và triển khai dự án hiệu quả</b>																											
(i) Thành lập PMU-USTH																											
(ii) Tuyển nhân viên hợp đồng																											
(iii) Tư vấn đấu thầu (của PMU-USTH và UIU) được huy động và làm việc																											
(iv) Tư vấn Xây dựng và cài đặt phần mềm quản lý tài chính (FMSI) được huy động và làm việc																											
(v) Tư vấn tái định cư được huy động và làm việc																											
(vi) Giám sát tuân thủ được huy động																											
(vii) Công ty tư vấn giám sát chi phí xây dựng được huy động																											
(viii) Công ty tư vấn tổ chức thi tuyển phương án thiết kế kiến trúc được huy động																											
(ix) Công ty quản lý (PMC) được huy động																											

Hoạt động	2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018					
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II				
(ix) Công ty tư vấn thiết kế kiến trúc và xây dựng (AEC) được huy động																														
(xi) Nhà thầu chính được huy động																														
(xii) Kiểm toán độc lập được huy động và thực hiện kiểm toán thường niên																														
(xiii) Đánh giá khởi động của ADB																														
(xiv) Đoàn đánh giá của ADB																														
(xv) Đánh giá giữa kỳ của ADB																														
(xvi) Đánh giá cuối kỳ của ADB																														

#### IV. TỔ CHỨC QUẢN LÝ DỰ ÁN

##### A. Các cơ quan tham gia triển khai Dự án – vai trò và trách nhiệm

Cơ quan	Vai trò và trách nhiệm trong quản lý
BQLDA (PMU-USTH)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Giúp Bộ trưởng Bộ GDĐT thực hiện Dự án theo Hiệp định đã ký kết</li><li>• Xây dựng Kế hoạch đấu thầu, Kế hoạch tài chính và Kế hoạch hoạt động của Dự án trình Bộ GDĐT phê duyệt và tổ chức thực hiện</li><li>• Thực hiện nhiệm vụ về đấu thầu do Bộ trưởng Bộ GDĐT giao phù hợp với quy định của pháp luật về đấu thầu và các quy định về đấu thầu của ADB</li><li>• Triển khai thực hiện các gói thầu trong Kế hoạch đấu thầu đã được phê duyệt: Dịch vụ tư vấn cá nhân quản lý dự án, công ty tổ chức thi tuyển phương án kiến trúc, tư vấn lắp đặt phần mềm và quản lý tài chính, công ty tư vấn giám sát chi phí xây dựng, kiểm toán độc lập, công ty quản lý dự án, công ty tư vấn thiết kế xây dựng công trình USTH, và nhà thầu chính; mua sắm hàng hóa (mua sắm và lắp đặt đồ gỗ, trang thiết bị, phần mềm ứng dụng, phương tiện đi lại cho PMU-USTH và các gói thầu xây lắp (rà phá bom mìn vật nổ, xây dựng hàng rào tạm chống tái lấn chiếm khu đất của trường...); Thiết lập và duy trì một hệ thống quản lý tài chính, báo cáo và rà soát các hoạt động rút tiền và gửi lên ADB những yêu cầu cho các khoản thanh toán trực tiếp</li><li>• Xây dựng quy trình cụ thể về khoản chi tiêu trích từ các nguồn vốn đối ứng, nộp lên các cơ quan chức năng có thẩm quyền phê duyệt</li><li>• Quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn vốn đối ứng; tiến hành giải ngân, kế toán, kiểm toán theo qui định của Việt Nam; lồng ghép nguồn vốn đối ứng với các nguồn kinh phí khác của dự án một cách có hiệu quả, đảm bảo vốn đối ứng được chi tiêu đúng hạn và cho các hoạt động phù hợp</li><li>• Thu thập, rà soát báo cáo dự án từ Công ty tư vấn quản lý dự án, Công ty giám sát chi phí xây dựng, và UIU, trình Bộ GDĐT cho ý kiến</li><li>• Chuẩn bị các bảng sao kê tài chính cho toàn dự án được Bộ GDĐT phê duyệt và đã được kiểm toán độc lập, nộp lên cho ADB</li><li>• Quản lý việc Theo dõi và Đánh giá cho toàn dự án</li><li>• Đảm bảo các khuyến nghị ghi trong báo cáo của Công ty tư vấn quản lý dự án, Công ty giám sát chi phí xây dựng, kiểm toán độc lập và UIU được thực hiện có hiệu quả</li><li>• Nộp báo cáo định kỳ và đột xuất về tình hình thực hiện dự án theo yêu cầu của các cơ quan có liên quan</li><li>• Thanh toán những chi phí đầu tư của dự án theo những qui định hiện hành</li><li>• Ban hành quy chế chi tiêu nội bộ và nội quy làm việc của PMU-USTH</li></ul>
Giám đốc Dự án, PMU-USTH	<ul style="list-style-type: none"><li>• Giám đốc cấp cao của PMU-USTH, làm việc toàn thời gian</li><li>• Theo dõi, giám sát quá trình triển khai dự án</li><li>• Đảm bảo dự án đạt được những đầu ra và kết quả như đã nhất trí, thuộc Đầu ra 3 và 4</li><li>• Huy động nguồn nhân lực có chuyên môn hỗ trợ triển khai dự án thuộc Đầu ra 3 và 4</li><li>• Theo dõi giám sát các nhà thầu thuộc Đầu ra 3 và 4</li><li>• Đảm bảo việc điều phối có hiệu quả và mang tính hợp tác với tất cả các bên liên quan, gồm các đơn vị liên quan thuộc Bộ GDĐT và các đơn vị</li></ul>

---

**Cơ quan****Vai trò và trách nhiệm trong quản lý**

---

ngoài Bộ GDĐT, UIU và ADB nhằm đạt được mọi kết quả và hoàn thành dự án đúng thời hạn

- Duy trì sự trao đổi với BQLDA của trường ĐH Việt Đức và Ngân hàng thế giới để cùng chia sẻ thông tin và các bài học
- Theo dõi việc giải ngân và quản lý tài chính sao cho phù hợp với các điều khoản ghi trong PAM và Hiệp định vốn vay, đảm bảo sao cho mọi giao dịch tài chính diễn ra kịp thời
- Đảm bảo các mốc thời gian dự kiến đã ghi trong kế hoạch triển khai dự án và chuỗi các hoạt động đấu thầu mua sắm
- Rà soát và thông qua những yêu cầu và tài liệu chính (ví dụ như thông qua tài liệu đấu thầu, kết quả thầu, trao thầu cho các hợp đồng do PMU-USTH chịu trách nhiệm, thông qua kế hoạch triển khai tổng quát và chi tiết cũng như dự trù chi phí)
- Quản lý mốc thời gian để phê duyệt và trao thầu theo những tiêu chuẩn đã thống nhất
- Duy trì mối quan hệ trao đổi mật thiết với Giám đốc UIU
- Ký kết các hợp đồng trong phạm vi quản lý của PMU-USTH (sau khi được Bộ GDĐT thông qua)

Ban quản lý Dự án cấp trường (UIU)

- Chịu trách nhiệm triển khai và giám sát các hoạt động thuộc dự án liên quan đến việc quản lý trường, xây dựng các hệ thống, xây dựng học thuật, đảm bảo sao cho Đầu ra 1 và 2 đạt được những đầu ra và kết quả mong đợi
- Quản lý việc tuyển dụng Tư vấn đấu thầu mua sắm UIU và tuyển tư vấn về các dịch vụ giáo dục và nhà thầu trang thiết bị giáo dục
- Cố vấn cho PMU-USTH về các thông số trong thiết kế kiến trúc, đặc biệt là thông số cho cơ sở vật chất trang thiết bị và phòng thí nghiệm
- Quản lý việc mua sắm trang thiết bị cho phòng thí nghiệm hàng năm, và phối hợp với PMU-USTH và Nhà thầu chính về việc lắp đặt trang thiết bị, tập huấn ban đầu cho kỹ thuật viên phòng thí nghiệm:
- Cử đại diện làm việc với PMU-USTH về tất cả các vấn đề liên quan đến quản lý xây dựng
- Báo cáo tiến độ công việc của UIU lên PMU-USTH

ADB

- Giám sát việc triển khai dự án và đảm bảo bám sát nội dung Hiệp định vốn vay và PAM
  - Tổ chức đoàn công tác đánh giá đầu kỳ, công tác đánh giá thường xuyên, đánh giá giữa kỳ và cuối kỳ với sự có mặt của những chuyên gia có trình độ chuyên môn phù hợp nhằm đánh giá tiến độ xây dựng và việc phát triển học thuật
- 

**B. Những cán bộ chủ chốt tham gia công tác triển khai dự án**

**Cơ quan điều hành**  
Bộ GDĐT

Ông Bùi Văn Ga  
Thư trưởng Bộ GDĐT  
49 Đại Cồ Việt  
Hà Nội, Việt Nam  
Telephone: +84-4-3869 1414; Fax: +84-4-3869 4085  
Email: [bvga@moet.edu.vn](mailto:bvga@moet.edu.vn), [bogddt@moet.edu.vn](mailto:bogddt@moet.edu.vn)

## **Cơ quan thực hiện**

### **PMU-USTH**

Ông Nguyễn Văn Ngữ, Giám đốc  
PMU-USTH  
Tầng 11, Tòa nhà B1  
Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội  
Đường Trần Đại Nghĩa  
Quận Hai Bà Trưng  
Hà Nội, Việt Nam  
Telephone: + 84 4 36231668  
Email: [nvngu@PMU-USTH.edu.vn](mailto:nvngu@PMU-USTH.edu.vn)  
Email chung của PMU-USTH: [contact@PMU-USTH.edu.vn](mailto:contact@PMU-USTH.edu.vn)

### **UIU**

Ông Lê Trần Bình, Giám đốc UIU  
Tòa nhà 2H  
VAST Việt Nam  
Số 18, đường Hoàng Quốc Việt 10307  
Quận Cầu Giấy  
Hà Nội, Việt Nam  
Telephone: +84 4 37 91 69 60  
Email: [le-tran.binh@usth.edu.vn](mailto:le-tran.binh@usth.edu.vn)  
Email chung của UIU: [UIU@usth.edu.vn](mailto:UIU@usth.edu.vn)

Ông Pierre Sebban, Đồng Giám đốc UIU  
Đại học Khoa học và Công nghệ Hà Nội  
Tòa nhà 2H  
Viện Khoa học và Công nghệ Việt Nam  
Số 18 đường Hoàng Quốc Việt, 1037  
Quận Cầu giấy, Hà Nội, Việt Nam  
Điện thoại: +84 4 37 91 69 60  
[pierre.sebban@usth.edu.vn](mailto:pierre.sebban@usth.edu.vn)  
UIU Email: [uiu@usth.edu.vn](mailto:uiu@usth.edu.vn)

### **ADB**

#### **Trưởng Ban**

Bà. Leah Gutierrez  
Trưởng Ban phát triển nhân lực và xã hội  
Telephone: +632 632 5936  
Email: [lgutierrez@adb.org](mailto:lgutierrez@adb.org)

#### **Đồng sự**

Ông. Norman LaRocque  
Chuyên gia giáo dục cao cấp  
Ban phát triển nhân lực và xã hội  
Telephone: +632 632 6958  
Email: [nlarocque@adb.org](mailto:nlarocque@adb.org)

---

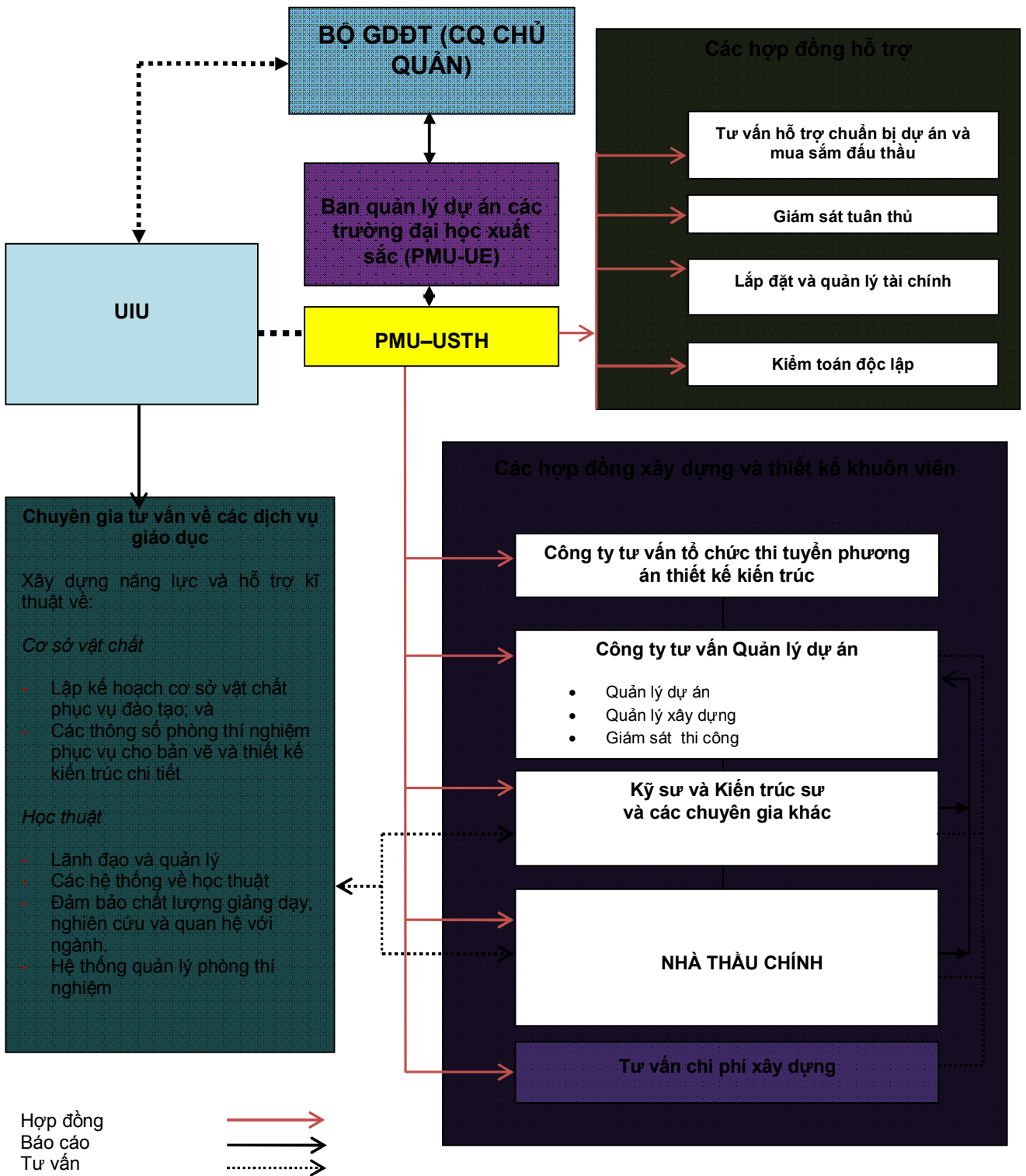
## **C. Cơ cấu tổ chức của Dự án**

18. Bộ GDĐT là cơ quan chủ quản của Dự án và cũng là cơ quan thực hiện Dự án. PMU-USTH sẽ chịu trách nhiệm: (i) triển khai hoạt động cho Đầu ra 3 và 4; (ii) tiến hành thủ tục xin rút kinh phí; (iii) hỗ trợ UIU triển khai hoạt động thuộc Đầu ra 1 và 2; (iv) giám sát các hoạt động của UIU; (v) chuẩn bị lập báo cáo

Dự án. PMU-USTH đứng đầu là Giám đốc Dự án làm việc toàn thời gian do Bộ GDĐT bổ nhiệm. Bộ cũng đã bổ nhiệm một Phó Giám đốc Dự án làm việc toàn phần thời gian và bốn chuyên viên làm việc bán thời gian hỗ trợ PMU-USTH triển khai Dự án. PMU-USTH sẽ tuyển thêm nhân viên để hỗ trợ triển khai Dự án. Bộ GDĐT sẽ công nhận việc thành lập UIU.

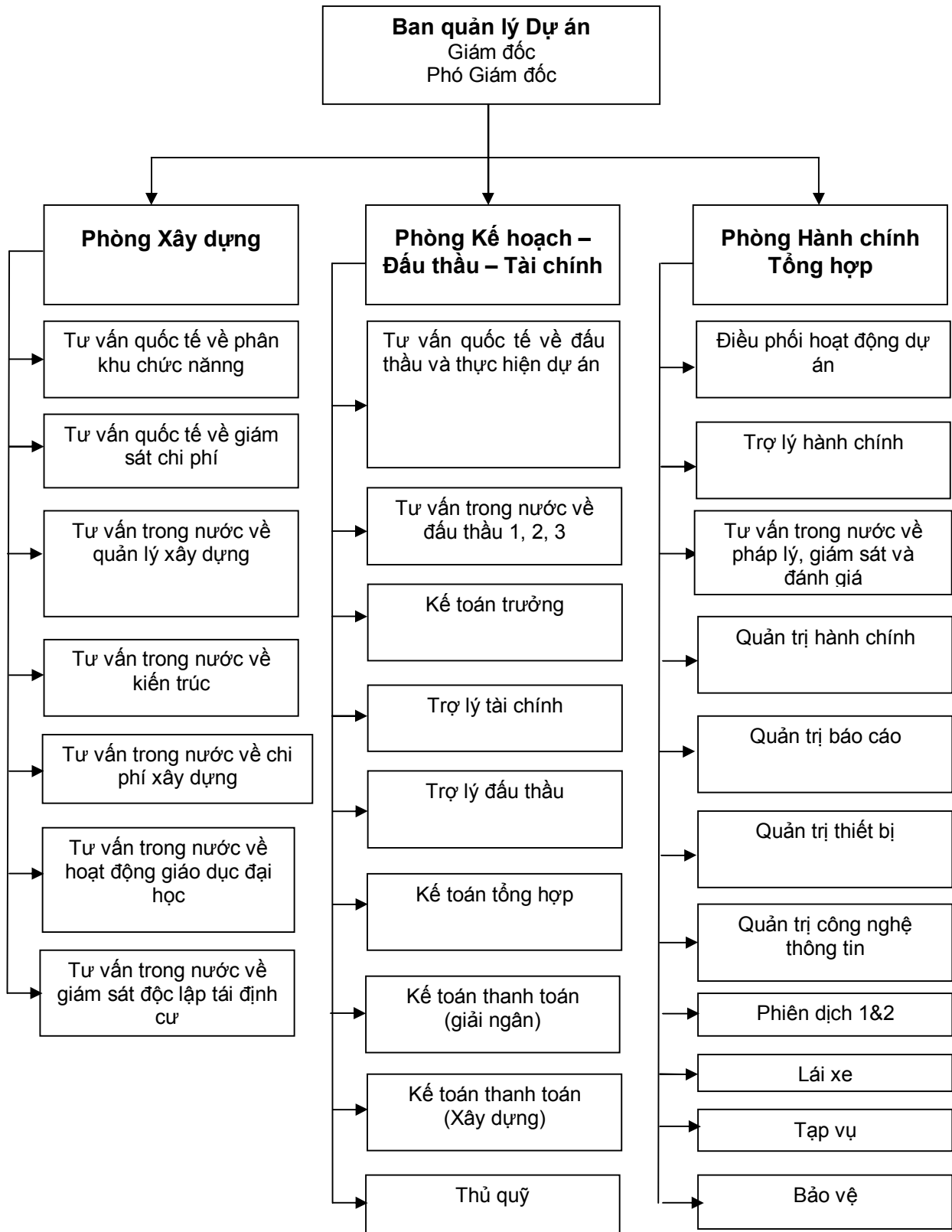
19. UIU đóng vai trò chính là cơ quan triển khai các hoạt động ở Đầu ra 1 và 2. UIU sẽ: (i) triển khai hoạt động thuộc Đầu ra 1 và 2 và cùng tham gia Đầu ra 4; (ii) quản lý hợp đồng và giám sát hoạt động đào tạo và quản lý nội bộ của USTH; (iii) quyết định các thông số và danh mục trang thiết bị chuyên dụng cho các phòng thí nghiệm và thư viện; (iv) liên hệ chặt chẽ với giám đốc các dự án xây dựng để tư vấn hỗ trợ về thông số thiết kế của các tòa nhà và phóng thí nghiệm; (v) tiến hành thủ tục xin rút kinh phí; và (vi) quản lý việc mua sắm trang thiết bị cho phòng thí nghiệm và điều phối công việc mua sắm, lắp đặt trang thiết bị đảm bảo sao cho khớp với lịch trình của hạng mục xây dựng. UIU sẽ có hai giám đốc. Cán bộ cao cấp của UIU sẽ được bổ nhiệm từ USTH trong khi những nhân viên cấp dưới sẽ được tuyển dụng bên ngoài làm việc theo hợp đồng. Cơ cấu tổ chức dự án phác họa ở Sơ đồ số 1 và cơ cấu tổ chức cho PMU-USTH và UIU sẽ lần lượt ở Sơ đồ 2 và 3.

### Sơ đồ 1: Cơ cấu tổ chức Dự án



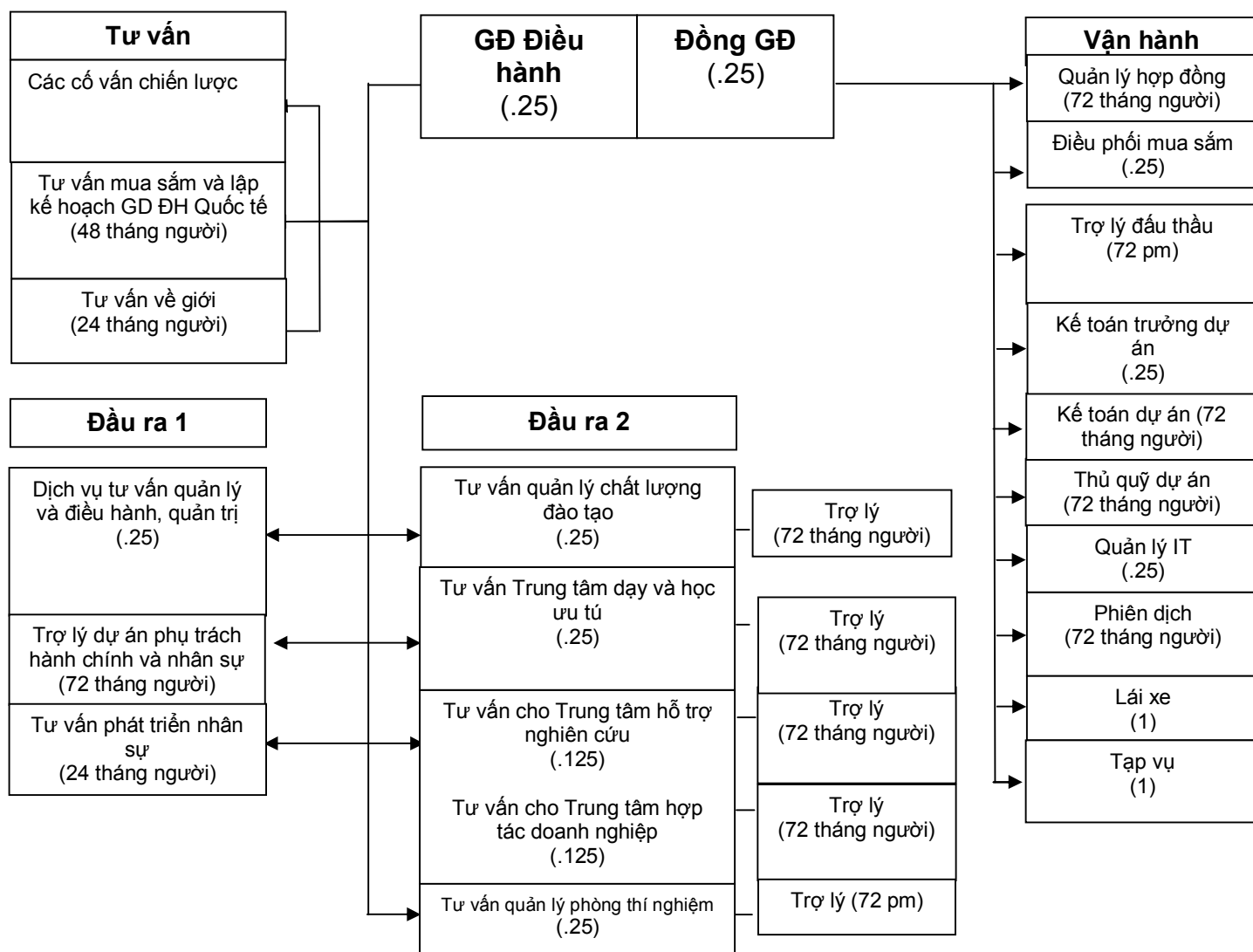


**Sơ đồ 2: Sơ đồ tổ chức cho PMU - USTH**



*Lưu ý: Các tư vấn ngắn hạn và nhân viên ngắn hạn không bao gồm trong biểu đồ này.*

Sơ đồ 3: Sơ đồ tổ chức cho UIU



## V. TÀI CHÍNH VÀ CHI PHÍ

20. Chi phí dự án dự trù là 213 triệu đô la Mỹ đã bao gồm dự phòng vật tư và dự phòng giá và các khoản thuế, chi phí cho tái định cư và triển khai là 23 triệu đô la Mỹ do Chính phủ cấp. Tóm tắt kế hoạch đầu tư chi tiết ở Bảng 1

**Bảng 1: Kế hoạch đầu tư của dự án**  
(triệu đô la Mỹ)

Hạng mục	Số lượng <sup>a</sup>
<b>A. Chi phí cơ bản<sup>b</sup></b>	
1. Xây dựng và triển khai các hệ thống quản lý và quản trị hiệu quả cho USTH	4,9
2. Xây dựng và triển khai các hệ thống nâng cao chất lượng và sự phù hợp của các chương trình đào tạo	47,8
3. Xây dựng và lắp đặt cơ sở vật chất cho USTH	123,9
4. Triển khai và quản lý dự án hiệu quả	3,7
<b>Tổng (A)</b>	<b>180,3</b>
<b>B. Các khoản dự phòng</b>	<b>21,4</b>
<b>C. Lãi suất và các phí cam kết khác<sup>d</sup></b>	<b>11,4</b>
<b>Tổng (A+B+C)</b>	<b>213,0</b>

USTH = Trường Đại học Khoa học và Công nghệ Hà Nội

<sup>a</sup> Bao gồm khoản đóng góp của Chính phủ 23 triệu đô la Mỹ, trong đó tổng thuế và phí lên 11 triệu đô la Mỹ, chi cho tái định cư là 3 triệu đô la Mỹ và những khoản chi nhỏ hơn cho các hạng mục khác.

<sup>b</sup> Theo giá năm 2010.

<sup>c</sup> Dự phòng vật tư dự kiến ở mức 5% cho xây dựng cơ bản và trang thiết bị. Dự phòng trượt giá dự tính 2,3% nguồn chi trong nước và 1% cho nguồn chi nước ngoài.

<sup>d</sup> Chi phí sàn cho dự án đã thống nhất với Chính phủ Việt Nam là 210 triệu đô la Mỹ, chưa tính chi phí cho tái định cư

Nguồn: Dự toán của ADB

21. Chính phủ đã đề nghị một khoản vay 170 triệu đô la Mỹ từ nguồn vốn thông thường (OCR) của ADB và một khoản vay 20 triệu đô la Mỹ từ nguồn vốn ưu đãi của Quỹ phát triển châu Á (ADFHT). Kỳ hạn cho khoản vay OCR là 26 năm bao gồm thời gian gia hạn là 6 năm, lãi suất hàng năm tính theo tỉ giá LIBOR của ADB, phí cam kết 0,15%/ năm cho những khoản vay không giải ngân được và theo điều khoản và điều kiện đã ghi trong dự thảo Hiệp định vốn vay. Khoản vay từ ADFHT sẽ có kỳ hạn là 32 năm bao gồm thời gian gia hạn là 8 năm, lãi suất 2,02%/ năm cho toàn kỳ hạn, còn những điều kiện và điều khoản khác đã ghi trong dự thảo Hiệp định vốn vay.

**Bảng 2: Kế hoạch tài chính**  
(triệu đô la Mỹ)

Nguồn	Tỉ trọng trong tổng số	
	Số lượng	(%)
Ngân hàng phát triển châu Á		
OCR	170	79,8
ADFHT	20	9,4
<b>Tổng</b>	<b>190</b>	<b>89,2</b>
Chính phủ <sup>a</sup>	23	10,8
<b>Tổng</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

ADFHT = Nguồn vốn vay từ Quỹ phát triển châu Á, OCR = Nguồn vốn vay thông thường

<sup>a</sup> bao gồm các khoản thuế và phí, chi phí tái định cư, các đóng góp cho các chi phí khác.

Nguồn: Ngân hàng phát triển châu Á.

22. Chính phủ đã cung cấp cho ADB (i) những lý do để quyết định vay khoản cho vay của ADB theo tỷ giá LIBOR, và (ii) minh chứng rằng đây là sự lựa chọn mang tính độc lập của Chính phủ chứ không dựa vào bất kỳ sự trao đổi hay tư vấn nào từ phía ADB. Khoản vay từ OCR sẽ cấp 79,8% kinh phí của toàn dự án để xuất và ADFHT sẽ chiếm 9,4%, vốn đối ứng từ phía Chính phủ chiếm phần còn lại là 10,8% (xem Bảng 2). Chính phủ Việt Nam cũng sẽ góp kinh phí tháo gỡ bom mìn trong phạm vi mặt bằng xây USTH.

**A. Dự trữ kinh phí chi tiết theo hạng mục chi**

Hạng mục	(Triệu VND) (a)			(US\$ '000)			% trong Chi phí DA %	Trong nước % trong tổng chi (b)
	Quốc tế	Trong nước	Tổng	Quốc tế	Trong nước	Tổng		
<b>A. Chi phí đầu tư</b>								
1 Xây dựng năng lực		42.811	42.811	6.187,5	2.051,3	8238,8		
1.1 Dịch vụ tư vấn – Quốc tế (a)	129.133	0	129.133	6.187,5	0,0	6.187,5	2,9	0
1.2 Dịch vụ tư vấn – Trong nước	0	17.218	17.218	0,0	825,0	825,0	0,4	100
1.3 Tiền thuê và chi phí tiện ích	0	25.593	25.593	0,0	1.226,3	1.226,3	0,6	100
2 Phát triển hệ thống và đào tạo	39.313	0	39.313	1.883,7	0,0	1.883,7	0,9	0
3 Học bổng	0	20.870	20.870	0,0	1.000,0	1.000,0	0,5	100
4 Trang thiết bị và phương tiện đi lại	704.258	124.281	828.539	33.745,0	5.955,0	39.700,0	18,6	15
5 Xây dựng cơ bản	904.334	1.356.501	2.260.835	43.331,8	64.997,6	108.329,4	50,9	60
6 Thiết kế và quản lý xây dựng	193.122	128.748	321.870	9.253,6	6.169,0	15.422,6	7,2	40
7 Hoạt động BQLDA	5.533	49.799	55.333	265,1	2.386,2	2.651,3	1,2	90
8 Tái định cư	0	63.084	63.084	0,0	3.022,7	3.022,7	1,4	100
9 <b>Tổng (A) – Tổng chi cơ bản</b>	<b>1.974.858</b>	<b>1.784.841</b>	<b>3.759.699</b>	<b>94.626,7</b>	<b>85.521,9</b>	<b>180.148,5</b>	<b>84,6</b>	
<b>B. Các khoản dự phòng</b>		0						
10 Dự phòng vật tư	56.873	85.310	142.183	2.725,1	4.087,7	6.812,8	3,2	60
11 Dự phòng trượt giá	100.963	203.765	304.728	4.837,7	9.763,5	14.601,3	6,9	67
<b>Tổng (B)</b>	<b>157.837</b>	<b>289.075</b>	<b>446.911</b>	<b>7.562,8</b>	<b>13.851,2</b>	<b>21.414,1</b>	<b>10,1</b>	
<b>C. Chi phí lãi suất</b>								
Lãi suất và phí cam kết cho khoản vay OCR	216.073		216.073	10.353,3		10.353,3	4,9	0
Lãi suất tính cho khoản vay ADFHT	20.960		20.960	1.004,3		1.004,3	0,5	0
<b>Tổng C FCDI</b>	<b>237.033</b>		<b>237.033</b>	<b>11.357,6</b>		<b>11.357,6</b>	<b>5,3</b>	<b>0</b>
<b>Tổng cộng (A+B+C)</b>	<b>2.370.563</b>	<b>2.075.168</b>	<b>4.445.731</b>	<b>113.587,1</b>	<b>99.433,1</b>	<b>213.020,2</b>	<b>100,0</b>	<b>47</b>

<sup>a</sup> Tỷ giá quy đổi USD sang VNĐ 20.870 VNĐ = 1USD.

<sup>b</sup> Tỷ lệ phần trăm trong cột này là giá định có biên khá rộng dựa vào bản chất các hạng mục và kinh nghiệm ở những dự án trước đây. Đối với hạng mục 11, phần phân tách quốc tế và trong nước được tính toán dựa trên những tỷ giá lạm phát khác nhau dự tính cho chi trong nước và quốc tế.

**B. Phân bổ và rút vốn vay****Bảng 3: Vốn vay từ nguồn OCR**

<b>PHÂN BỐ VÀ RÚT VỐN VAY</b> (Dự án xây dựng USTH [Trường ĐH mô hình mới])			
<b>HẠNG MỤC</b>			<b>KINH PHÍ ADB</b>
<b>STT</b>	<b>Hạng mục</b>	<b>Kinh phí được phân bổ (USD)</b>	<b>Tỉ lệ phần trăm và cơ sở để rút từ tài khoản vốn vay</b>
1	Trang thiết bị	39.600.000	100% trong tổng chi*
2	Các công trình và trang bị nội thất	90.188.000	83,3% trong tổng chi
3	Quản lý thiết kế và thi công xây dựng**	8.544.000	60,9% trong tổng chi*
4	Lãi suất và các khoản phí cam kết	10.353.000	100% trong tổng mức phải chịu
5	Chưa phân bổ	21.315.000	100% trong tổng mức
	<b>Tổng</b>	<b>170.000.000</b>	

\* Chưa bao gồm các khoản thuế và phí áp dụng trong phạm vi nước đi vay

\*\* Phần còn lại 39,1% chi cho hạng mục này sẽ được chi trả bằng khoản vay trong Hiệp định vốn vay cho hoạt động đặc biệt

**Bảng 4: Khoản vay từ nguồn ADFHT**

<b>PHÂN BỐ VÀ RÚT VỐN VAY</b>			
<b>HẠNG MỤC</b>			<b>KINH PHÍ ADB</b>
<b>STT</b>	<b>Hạng mục</b>	<b>Kinh phí được phân bổ (USD)</b>	<b>Tỉ lệ phần trăm và cơ sở để rút từ tài khoản vốn vay</b>
1	Xây dựng năng lực	5.076.000	100% trong tổng chi*
2	Xây dựng các hệ thống và đào tạo	1.188.000	100% trong tổng chi*
3	Học bổng	631.000	100% trong tổng chi*
4	Quản lý thiết kế và thi công xây dựng**	3.452.000	39,1% trong tổng chi*
5	Quản lý dự án	1.503.000	89,9% trong tổng chi
6	Phương tiện đi lại	63.000	100% trong tổng chi*
7.	Lãi suất	633.000	100% trong tổng mức chịu thuế
8.	Chưa phân bổ	63.000	
	<b>Tổng</b>	<b>12. 609.000</b>	

\* Chưa tính các khoản thuế và phí phải chịu theo qui định của nước đi vay

\*\* Phần còn lại 60,9% chi cho hạng mục này sẽ nằm trong khoản vay từ Hiệp định vốn vay cho các hoạt động thông thường

**C. Dự trù chi phí chi tiết theo nhà tài trợ (\$ 1000)**

	Vay từ nguồn OCR		Nguồn ADFHT		Chính phủ Việt Nam		Tổng 1-3
	Thành tiền	%	Thành tiền	%	Thành tiền (B)	%	Thành tiền
<b>A Chi đầu tư</b>							
1 Xây dựng năng lực			8.052,3	100			8.052,3
2 Phát triển hệ thống đào tạo			1.883,7	100			1.883,7
3 Học bổng			1.000,0	100,0			1.000,0
4 Trang thiết bị và phương tiện đi lại	39.600,0	99,7	100,0	0,3			39.700,0
5 Công trình xây dựng	90.188,0	91,6			8.293,3	8,4	98.481,3
6 Quản lý thiết kế và thi công xây dựng	8.544,4	60,9	5.476,1	39,1			14.020,5
7 Hoạt động BQLDA			2.383,5	89,9	267,8	10,1	2.651,3
8 Tái định cư	0,0	0,0			3.022,7		3.022,7
9 Thuế và chi phí (a)	0,0	0,0			11.427,6	100,0	11.427,6
<b>A Tổng (A)</b>	<b>138.332,4</b>	<b>77,8</b>	<b>18.895,6</b>	<b>9,3</b>	<b>23.011,4</b>	<b>12,8</b>	<b>180.239,4</b>
<b>B Dự phòng</b>	<b>21.315,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>		<b>21.415,0</b>
<b>C Chi phí lãi suất</b>	<b>10.353,3</b>	<b>100,0</b>	<b>1.004,3</b>	<b>30,2</b>	<b>0</b>		<b>11.357,0</b>
<b>Tổng chi dự án (A+B+C)</b>	<b>170.000,4</b>	<b>79,9</b>	<b>19.999,6</b>	<b>9,2</b>	<b>23.011,4</b>	<b>10,8</b>	<b>213.011,4</b>

Chú ý:

- (a) Hạng mục 5 và 6 dự tính phải chịu thuế THUẾ GTGT ở mức 10% như những khoản chi trong nước ở hạng mục 1. Chính phủ Việt Nam muốn chi trả toàn bộ thuế và chi phí.
- (b) Phần đối ứng của Chính phủ Việt Nam chi cho các hạng mục, ngoài hạng mục 11 ra thì còn chủ yếu phân bổ cho xây dựng cơ bản để tối giản hóa thủ tục chi trả, và điều chỉnh để đạt tổng mức 20 triệu đô la Mỹ chưa bao gồm chi phí cho tái định cư.

Nguồn: Dự toán

**D. Dự trù chi phí chi tiết theo đầu ra/ cấu phần (\$ 1000)**

	Tổng	Đầu ra 1 – Quản lý, quản trị hiệu quả, học bổng		Đầu ra 2 – Xây dựng chương trình học thuật, trang thiết bị		Đầu ra 3 – Cơ sở vật chất trang thiết bị cho USTH		Đầu ra 4 – Quản lý Dự án	
		Thành tiền	% trong hạng mục chi	Thành tiền	% trong hạng mục chi	Thành tiền	% trong hạng mục chi	Thành tiền	% trong hạng mục chi
<b>A Chi phí cơ bản</b>									
<b>1 Xây dựng năng lực</b>	<b>8.238,8</b>	<b>3.078,8</b>	<b>37,4</b>	<b>5.160,1</b>	<b>62,6</b>				
1.1 Dịch vụ tư vấn – Quốc tế	6.187,5	2.351,3	38,0	3.836,3	62,0				
1.2 Dịch vụ tư vấn – Trong nước	825,0	313,5	38,0	511,5	62,0				
1.3 Chi thuê & chi phí tiện ích	1.226,3	414,0	33,8	812,3	66,2				
<b>2 Xây dựng hệ thống và đào tạo</b>	<b>1.883,7</b>	<b>678,1</b>	<b>36,0</b>	<b>1.205,6</b>	<b>64,0</b>				
<b>3 Học bổng</b>	<b>1.000,0</b>	<b>1.000,0</b>	<b>100,0</b>						
<b>4 Trang thiết bị và phương tiện đi lại</b>	<b>39.700,0</b>			<b>39.700,0</b>	<b>100,0</b>				
4.1 Trang thiết bị khoa học giành cho sinh viên đại học	17.000,0			17.000,0	100,0				
4.2 Trang thiết bị khoa học giành cho sinh viên sau đại học	18.000,0			18.000,0	100,0				
4.3 Thư viện	3.000,0			3.000,0	100,0				
4.4 Máy tính	1.600,0			1.600,0	100,0				
4.5 Phương tiện đi lại	100,0			100,0	100,0				
<b>5 Công trình xây dựng</b>	<b>108.329,4</b>					<b>108.329,4</b>	<b>100,0</b>		
5.1 Khu A – Khu hành chính và trung tâm nguồn học liệu	9.642,3					9.642,3	100,0		
5.2 Khu B – Khu giảng dạy	65.626,7					65.626,7	100,0		
5.3 Khu C – Kí túc xá và khu tổ chức các hoạt động của sinh viên	18.023,4					18.023,4	100,0		
5.4 Khu D – Dịch vụ và cơ sở hạ tầng	15.036,9					15.036,9	100,0		
<b>6 Thiết kế và quản lý xây dựng</b>	<b>15.422,6</b>	<b>130,8</b>	<b>0,8</b>	<b>1.715,1</b>	<b>11,1</b>	<b>12.560,6</b>	<b>81,4</b>	<b>1.016,1</b>	<b>6,6</b>
6.1 Nhà thầu quản lý dự án	3.393,5			440,0	13,0	2.953,5	87,0		
6.2 Nhà thầu trang thiết bị và dịch vụ giáo dục	1.405,9	130,8	9,3	1.275,1	90,7				
6.3 Tư vấn chi phí thiết kế, xây dựng	9.607,1					9.607,1	100,0		
6.4 Mua sắm, kiểm toán, hệ thống tài chính, quản lý độ trung thực	1.016,1							1.016,1	100,0
<b>7 Ban QL DA</b>	<b>2.651,3</b>						<b>0,0</b>	<b>2.651,3</b>	<b>100,0</b>
<b>8 Tái định cư</b>	<b>3.022,7</b>					<b>3.022,7</b>	<b>100,0</b>		
<b>Tổng (A)</b>	<b>\$180.248,5</b>	<b>4.887,7</b>	<b>2,7</b>	<b>47.780,7</b>	<b>26,5</b>	<b>123.912,7</b>	<b>68,7</b>	<b>3.667,4</b>	<b>2,0</b>
12 Dự phòng vật tư	6.812,8			1.941,6	28,5	4.871,2	71,5		
13 Dự phòng trượt giá	14.601,3	287,5	2,0	3.071,7	21,0	11.009,9	75,4	232,1	1,6
14 Lãi suất và phí cam kết – khoản vay OCR	10.353,0	0,0	0,0	2.961,0	28,6	7.392,0	71,4	0,0	0,0
15 Lãi suất – khoản vay ADFHT	1.004,0	271,1	27,0	386,5	38,5	215,9	21,5	130,6	13,0
<b>Tổng (B)</b>	<b>32.770,8</b>	<b>558,6</b>	<b>1,7</b>	<b>8.360,8</b>	<b>25,5</b>	<b>23.489,0</b>	<b>71,7</b>	<b>362,6</b>	<b>1,1</b>
<b>Tổng cộng</b>	<b>\$213.019,3</b>	<b>5.448,9</b>	<b>2,6</b>	<b>56.139,0</b>	<b>26,4</b>	<b>147.401,7</b>	<b>69,2</b>	<b>4.030,0</b>	<b>1,9</b>

Lưu ý: Hạng mục 14 và 15 chi theo tỉ lệ tương ứng với mỗi đầu trên tổng chi cơ bản, phù hợp với mức phân bổ ở Bảng B

**E. Dự trù chi phí chi tiết tính theo năm (\$ 1000)**

Hạng mục	Tổng	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>A Chi phí đầu tư</b>								
1 Xây dựng năng lực	8.238,8		823,9	1.235,8	1.235,8	1.647,8	1.647,8	1.647,8
2 Xây dựng hệ thống và đào tạo	1.883,7		188,4	282,6	282,6	376,7	376,7	376,7
3 Học bổng	1.000,0		100,0	150,0	150,0	200,0	200,0	200,0
Trang thiết bị và phương tiện								
4 đi lại	39.700,0		0,0	1.985,0	5.955,0	5.955,0	11.910,0	13.895,0
5 Xây dựng cơ bản	108.329,4		0,0	0,0	27.082,4	32.498,8	32.498,8	16.249,4
Quản lý thiết kế và thi công								
6 xây dựng	15.422,6		771,1	2.313,4	3.855,7	3.084,5	3.084,5	2.313,4
7 Ban QLDA	2.651,3	0,0	450,7	450,7	450,7	450,7	450,7	397,7
8 Tái định cư	3.022,7	755,7	1.511,4	755,7				
<b>Tổng chi cơ bản (A)</b>	<b>180.248,5</b>	<b>755,7</b>	<b>3.845,5</b>	<b>7.173,2</b>	<b>39.012,1</b>	<b>44.213,6</b>	<b>50.168,6</b>	<b>35.080,0</b>
<b>B Dự phòng</b>								
9 Dự phòng vật tư	6.812,8	0,0	0,0	0,0	1.703,2	2.043,8	2.043,8	1.021,9
10 Dự phòng trượt giá	14.601,0	15,1	126,0	292,0	2.439,2	3.523,0	4.655,7	3.550,0
Lãi suất và phí cam kết –								
11 khoản vay OCR	10.353,0		258,7	323,3	843,4	1.844,6	3.014,6	4.068,4
Phí lãi suất – khoản vay								
12 ADFHT	1.004,0		17,4	63,0	124,7	194,5	267,0	337,3
Tổng dự phòng & lãi (B)	32.770,8	30,9	402,1	678,3	5.110,6	7.605,9	9.981,2	8.977,6
<b>Tổng (A+B)</b>	<b>213.019,3</b>	<b>770,8</b>	<b>4.247,6</b>	<b>7.851,4</b>	<b>44.122,7</b>	<b>51.819,4</b>	<b>60.149,8</b>	<b>44.057,6</b>

Lưu ý:

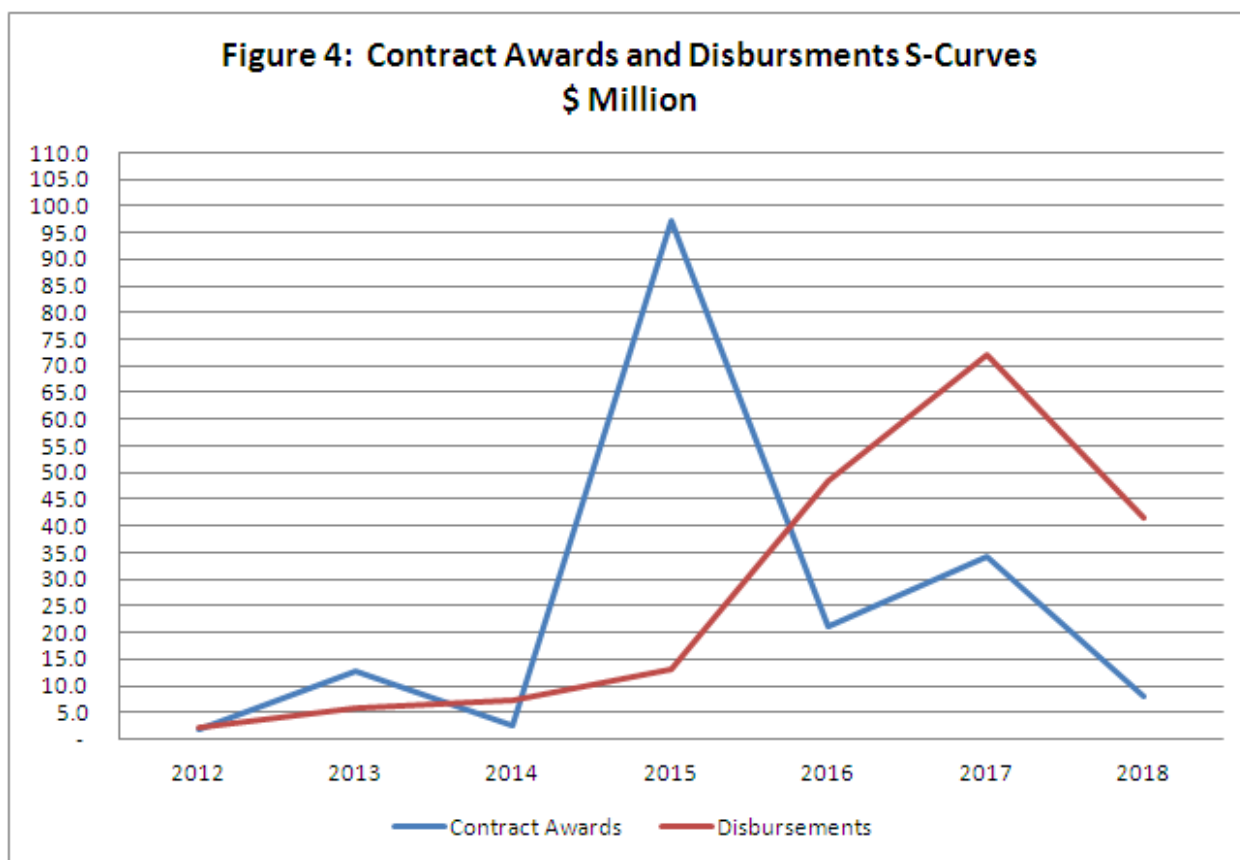
1. Tỷ lệ chi dự kiến mỗi năm sẽ là như sau:

Hạng mục	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Hạng mục 1-3		0,1	0,15	0,15	0,2	0,2	0,2	1,00
Hạng mục 4			0,05	0,15	0,15	0,3	0,35	1,00
Hạng mục 5 và 9				0,25	0,3	0,3	0,15	1,00
Hạng mục 6		0,05	0,15	0,25	0,2	0,2	0,15	1,00
Hạng mục 7		0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,15	1,00
Hạng mục 8	0,25	0,50	0,25					



**F. Trao thầu và giải ngân theo đường cong chữ S**

23. Biểu đồ số 4 sau đây sẽ chỉ ra quá trình giải ngân và trao thầu trong suốt chiều dài dự án, trên cơ sở những dự tính giải ngân và trao thầu sẽ ghi trong Bảng 5.



**Bảng 5: Kế hoạch trao thầu và giải ngân hàng năm (triệu đô la Mỹ)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
<b>Trao thầu hàng năm</b>	1,70	12,80	2,66	97,36	21,10	34,27	7,83	177,70
<b>Giải ngân hàng năm</b>	2,00	5,91	7,14	13,05	48,30	72,19	41,41	190,00

## VI. QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

### A. Đánh giá quản lý tài chính

24. Đánh giá quản lý tài chính được tiến hành để rà soát và đánh giá việc quản lý tài chính của cơ quan điều hành dự án, bao gồm báo cáo tài chính, kế toán, kiểm soát nội bộ về kiểm toán, giải ngân, và quản lý dòng tiền. Đánh giá quản lý tài chính cũng sẽ tập trung đánh giá việc quản lý đầy đủ mọi giao dịch tài chính, thường xuyên lưu lại chứng từ và chứng từ tài chính tin cậy, cập nhật tình hình tồn kho tài sản và quản lý kiểm toán. Để thực hiện điều này cần sử dụng Bảng hỏi về Đánh giá quản lý tài chính của ADB, *Sổ tay hướng dẫn giải ngân dự án*, và Hướng dẫn quản trị và quản lý tài chính dự án. Kết quả về đánh giá quản lý tài chính ghi chi tiết ở Phụ lục 12.

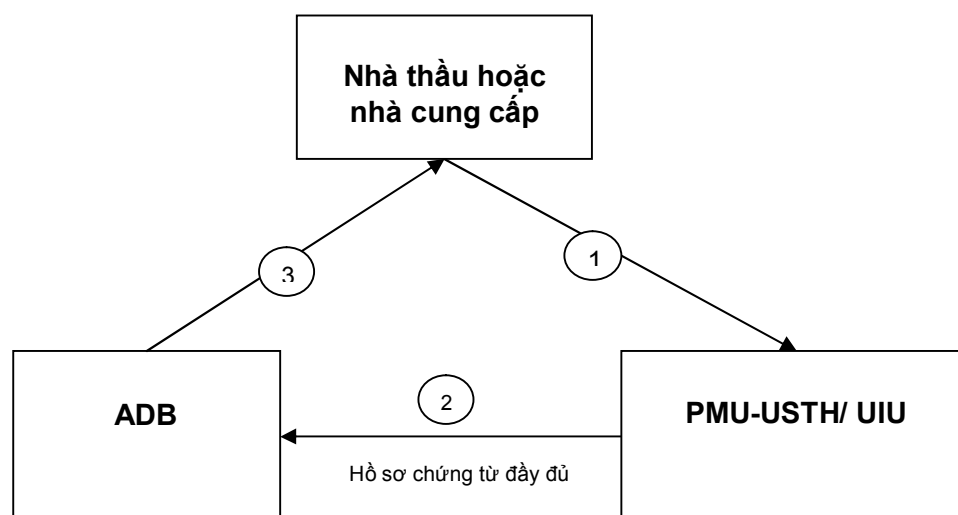
### B. Giải ngân

25. Vốn vay sẽ được giải ngân theo qui định ghi trong *Sổ tay hướng dẫn giải ngân vốn vay của ADB* (ấn phẩm năm 2007, có chỉnh sửa)<sup>1</sup> và việc thực hiện giải ngân chi tiết đã có sự đồng thuận giữa Chính phủ và ADB.

26. Theo như trong Biên bản chính sách an toàn của ADB [2009] (SPS)<sup>2</sup>, các loại quỹ của ADB không thể dùng cho các hoạt động được coi là Những hoạt động đầu tư không được phép của ADB, danh sách chi tiết những hoạt động đó được ghi trong Phụ lục 5 của SPS. Tất cả các đơn vị tài chính sẽ phải đảm bảo hoạt động đầu tư tuân thủ theo luật pháp và qui định quốc gia và danh sách các hoạt động đầu tư không cho phép (như ghi trong Phụ lục 5 của SPS) sẽ được chuyển sang các tiêu dự án do ADB tài trợ.

27. **Thanh toán trực tiếp.** Đối với tất cả các hợp đồng đấu thầu cạnh tranh quốc tế về mua sắm hàng hóa và xây dựng công trình, và đối với các hợp đồng tư vấn quốc tế trị giá hơn \$100,000, kinh phí từ khoản vay sẽ chuyển thẳng từ ADB tới nhà cung cấp/ nhà thầu. Quy trình thanh toán trực tiếp như ở Biểu đồ 5 sau đây.

Biểu đồ 5: Thanh toán trực tiếp



28. **Tài khoản tạm ứng.** PMU-USTH và UIU, mỗi bên lập hai tài khoản tạm ứng (tổng cộng gồm 4 tài khoản) để quản lý kinh phí và thanh toán các khoản chi không theo diện thanh toán trực tiếp. Mỗi BQL sẽ lập 1 tài khoản giành riêng cho phần kinh phí lấy từ nguồn OCR và phần kinh phí từ nguồn ADFHT và tương ứng quản lý từng tài khoản. Những tài khoản tạm ứng này là tài khoản tiền đô la Mỹ lập tại ngân hàng thương mại mà ADB đồng ý. Tài khoản tạm ứng 1 (kinh phí OCR) và 2 (kinh phí ADFHT) sẽ do

<sup>1</sup> Xem tại: [http://www.adb.org/Documents/Handbooks/Loan\\_Disbursement/loan-disbursement-final.pdf](http://www.adb.org/Documents/Handbooks/Loan_Disbursement/loan-disbursement-final.pdf).

<sup>2</sup> Xem tại: <http://www.adb.org/Documents/Policies/Safeguards/Safeguard-Policy-Statement-June2009.pdf>

PMU-USTH quản lý chi trả khoản liên quan đến xây dựng và Tài khoản tạm ứng 3 (OCR) và 4 (ADFHT) sẽ do UIU quản lý chi trả khoản chi liên quan đến quản lý nhà trường, trang thiết bị phục vụ giảng dạy và phòng thí nghiệm; chi học bổng và những chi phí để thực hiện kế hoạch hành động về giới. Mức trần tối đa cho tài khoản tạm ứng 1 và 3 không vượt qua dự toán cho những khoản chi tiêu do ADB tài trợ và thanh toán bằng tài khoản tạm ứng trong 6 tháng tiếp theo hay tổng cộng là 17 triệu đô la Mỹ (tức 10% trong tổng vốn vay OCR) hoặc thấp hơn. Mức trần tối đa cho Tài khoản tạm ứng 2 và 4 sẽ không vượt quá dự toán cho những khoản chi tiêu do ADB tài trợ và thanh toán bằng tài khoản tạm ứng trong 6 tháng tiếp theo hay tổng cộng là 2 triệu đô la Mỹ (tức 10% trong tổng vốn vay ADF) hoặc thấp hơn. Việc sử dụng tài khoản tạm ứng riêng của PMU-USTH và UIU sẽ giống như dự án Trường ĐH Việt Đức của Ngân hàng thế giới.

29. Trước khi nộp đơn đề nghị rút tạm ứng lần đầu thì PMU-USTH và UIU cần nộp cho ADB đầy đủ chứng từ về quyền hạn của (những) người thay mặt Bên vay kí vào đơn đề nghị, kèm theo chữ ký mẫu xác thực của từng người được ủy quyền, bằng chứng về việc mở các tài khoản và thư giới thiệu/ thư đảm bảo.

30. Khi nộp đơn đề nghị chuyển tiền lần đầu vào tài khoản tạm ứng nên gửi kèm theo Bản dự trù chi tiêu<sup>3</sup> chi tiết những khoản dự kiến chi trong vòng 6 tháng đầu tiên triển khai dự án và nộp thêm những bằng chứng theo yêu cầu của ADB chứng minh tài khoản tạm ứng đã được mở một cách hợp lệ. Với mỗi đề nghị thanh toán hay bổ sung ngân sách vào tài khoản tạm ứng bên đề nghị sẽ phải trình ADB: (a) Sao kê ngân hàng của tài khoản tạm ứng; và (b) báo cáo cân đối tài khoản tạm ứng cân đối giữa sao kê ngân hàng nói trên với sổ sách ghi chép của Cơ quan điều hành.<sup>4</sup>

31. Giá trị tối thiểu cho mỗi đơn đề nghị rút vốn là \$100.000 nếu không sẽ không được ADB phê duyệt. PMU-USTH sẽ phải tập hợp các khoản chi để đạt mức giới hạn này để xin thanh toán hay xin bổ sung tài khoản tạm ứng. Trong đơn đề nghị rút vốn và hồ sơ chứng từ đi kèm phải lưu ý chỉ rõ nơi xuất sử hàng hóa và/ hoặc dịch vụ, từ các nước là thành viên của ADB và hợp lệ so với qui định cấp kinh phí của ADB.

32. Khi đề nghị thanh toán hay xin chuyển tiền vào tài khoản tạm ứng cần phải làm theo thủ tục hướng dẫn sao kê chi tiêu. Mỗi khoản thanh toán kê trong sao kê chi tiêu trị giá không vượt quá \$50.000. Những ghi chép trong sao kê chi tiêu và chứng từ đi kèm sẽ được lưu tại văn phòng PMU-USTH và UIU, luôn có sẵn cho phái đoàn đánh giá và phụ trách giải ngân của ADB kiểm tra hay bất cứ khi nào ADB cần đến những chứng từ bổ sung để làm mẫu hay phục vụ công tác kiểm toán độc lập.<sup>5</sup>

33. Dòng luân chuyển quỹ trong tài khoản tạm ứng như ở Biểu đồ 6

<sup>3</sup> Xem lại Phụ lục 29 trong *Sổ tay hướng dẫn giải ngân vốn vay*

<sup>4</sup> Làm theo định dạng ở Phụ lục 30 trong *Sổ tay hướng dẫn giải ngân vốn vay*

<sup>5</sup> Chi tiết thủ tục kê khai chi tiêu và định dạng format ở những đường link sau:

[http://www.adb.org/documents/handbooks/loan\\_disbursement/chap-09.pdf](http://www.adb.org/documents/handbooks/loan_disbursement/chap-09.pdf)

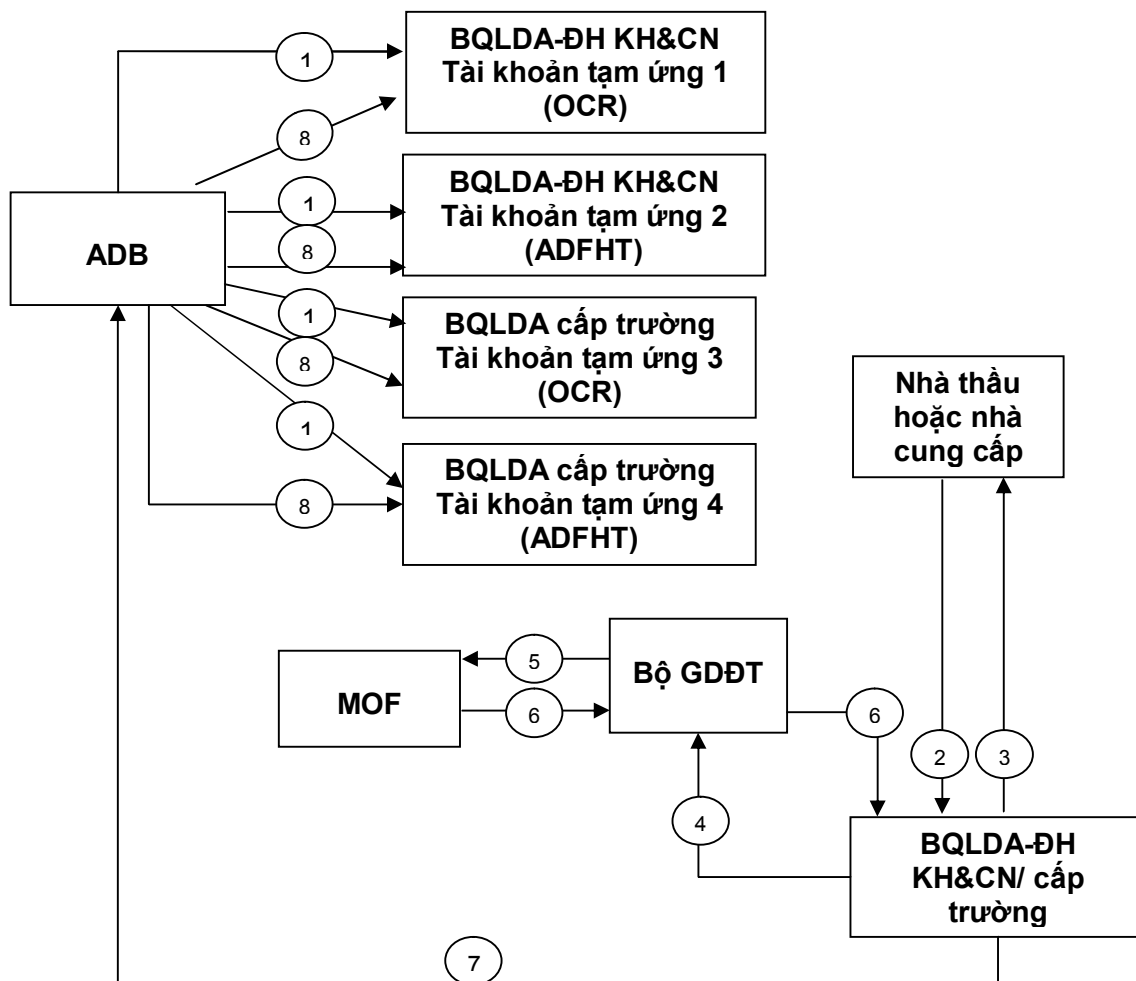
[http://www.adb.org/documents/handbooks/loan\\_disbursement/SOE-Contracts-100-Below.xls](http://www.adb.org/documents/handbooks/loan_disbursement/SOE-Contracts-100-Below.xls)

[http://www.adb.org/documents/handbooks/loan\\_disbursement/SOE-Contracts-Over-100.xls](http://www.adb.org/documents/handbooks/loan_disbursement/SOE-Contracts-Over-100.xls)

[http://www.adb.org/documents/handbooks/loan\\_disbursement/SOE-Operating-Costs.xls](http://www.adb.org/documents/handbooks/loan_disbursement/SOE-Operating-Costs.xls)

[http://www.adb.org/documents/handbooks/loan\\_disbursement/SOE-Free-Format.xls](http://www.adb.org/documents/handbooks/loan_disbursement/SOE-Free-Format.xls)

Biểu đồ 6: Quỹ tạm ứng



- (1) Tạm ứng ban đầu
- (2) Chứng từ hóa đơn
- (3) Thanh toán cho nhà thầu
- (4) Đề nghị thông qua đơn đề nghị rút vốn của Bộ GDĐT
- (5) Đơn đề nghị rút vốn của Bộ GDĐT
- (6) Thông qua đơn đề nghị
- (7) Đơn đề nghị rút vốn nộp cho ADB (Đầy đủ giấy tờ hoặc kê khai chi tiêu)
- (8) Bổ sung thêm vào tài khoản tạm ứng

### C. Kế toán

34. Bộ GDĐT sẽ duy trì các tài khoản của dự án và ghi chép lưu giữ chứng từ chi tiêu theo từng nguồn kinh phí. Các tài khoản của dự án sẽ theo qui định và định khoản kế toán của Việt Nam. UIU sẽ báo cáo mọi giao dịch tài chính lên Bộ GDĐT. Theo từng quý, PMU-USTH sẽ chịu trách nhiệm kiểm tra đối chiếu các báo cáo tài chính của dự án hoặc từng báo cáo riêng lẻ theo quý.

### D. Kiểm toán

35. Sẽ có một đơn vị kiểm toán được ADB chấp nhận tiến hành kiểm toán theo những tiêu chuẩn trong nước và quốc tế. PMU-USTH sẽ thuê kiểm toán độc lập bên ngoài với kinh phí thanh toán lấy từ khoản vay. Một nhà thầu kiểm toán ngoài sẽ kiểm toán mọi quy trình kế toán do PMU-USTH và UIU quản lý,

đơn vị kiểm toán sẽ phải lập một báo cáo kiểm toán dự án trên từng hoạt động kiểm toán. Cơ quan điều hành sẽ phải nộp chi tiết bằng tiếng Anh ghi rõ các tài khoản đã qua kiểm toán lên cho ADB trong vòng 6 tháng sau khi kết thúc năm tài khóa. Báo cáo kiểm toán hàng năm sẽ bao gồm một bản nhận xét kiểm toán riêng về việc sử dụng các tài khoản tạm ứng và việc thực hiện thủ tục kê khai chi tiêu. Chính phủ và Bộ GDĐT đều hiểu về chính sách của ADB khi nộp chậm và những yêu cầu đảm bảo mức chất lượng các tài khoản qua kiểm toán mà ADB chấp nhận và hài lòng. ADB có quyền thẩm tra các tài khoản tài chính của Dự án để khẳng định phần kinh phí vay từ ADB được sử dụng theo đúng quy trình và chính sách ADB qui định.

## VII. DỊCH VỤ MUA SẮM VÀ TƯ VẤN

### A. Mua sắm hàng hóa, xây dựng công trình và thuê tuyển dịch vụ tư vấn

36. Mọi hạng mục mua sắm hàng hóa và xây dựng công trình trong khuôn khổ dự án sẽ phải tuân thủ theo *Hướng dẫn đấu thầu mua sắm* của ADB<sup>6</sup> (tháng 4, 2010, có điều chỉnh theo thời gian) và kế hoạch mua sắm phải được lập và nhất trí của cả ADB và Chính phủ.

37. Trong khuôn khổ dự án, quy trình đấu thầu cạnh tranh quốc tế sẽ được áp dụng cho các hợp đồng công trình từ 2 triệu đô la Mỹ trở lên và các hợp đồng mua sắm hàng hóa trị giá từ 500.000 đô la Mỹ trở lên. Với các hợp đồng xây dựng cơ bản trị giá trong khoảng từ 100.000 đô la Mỹ tới 2 triệu đô la Mỹ sẽ tuân theo quy trình đấu thầu cạnh tranh trong nước. Các gói hợp đồng mua sắm hàng hóa dự tính trong khoảng từ 100.000 đô la Mỹ tới 500.000 đô la Mỹ sẽ thực hiện đấu thầu cạnh tranh trong nước. Những hạng mục chi trị giá từ 100.000 đô la Mỹ trở xuống thì chi theo hình thức mua sắm.

38. Trước khi tiến hành mua sắm, ADB và Chính phủ sẽ phải rà soát lại luật mua sắm công do Chính phủ qui định để đảm bảo thống nhất với những Hướng dẫn mua sắm của ADB.

39. Trong kế hoạch mua sắm của 18 tháng chỉ ra công tác chuẩn bị và rà soát quy trình, các gói hợp đồng mua sắm hàng hóa, xây dựng công trình và thuê dịch vụ tư vấn và những hướng dẫn về đấu thầu cạnh tranh trong nước, ghi trong phần C.

40. Mọi tư vấn sẽ được tuyển theo *Những hướng dẫn về sử dụng tư vấn của ADB* (ấn phẩm tháng 10, 2010, có sửa đổi theo thời gian)<sup>7</sup> Mọi gói thầu tư vấn sẽ được đăng quảng cáo trong Mục tuyển dịch vụ tư vấn (CSRN) trên trang thông tin điện tử của ADB [www.adb.org](http://www.adb.org) (<http://csrn.adb.org>). Thời gian đăng quảng cáo kéo dài 30 ngày. Chính phủ nên đăng quảng cáo chấp nhận nhận Thư bày tỏ quan tâm (EOI) trực tuyến để có thể dùng Hệ thống quản lý tư vấn của ADB (CMS) để kiểm tra hồ sơ hoạt động của các công ty. Khung các hoạt động có ký kết hợp đồng cho mọi dịch vụ tư vấn chi tiết ở Phụ lục 4.

### B. Chiến lược đấu thầu

41. Việc triển khai mua sắm trong khuôn khổ vốn vay sẽ được chia ra cho PMU-USTH và UIU chịu trách nhiệm. PMU-USTH sẽ chịu trách nhiệm chính triển khai Đầu ra 3 (bao gồm việc thiết kế, xây dựng và lắp đặt cho khuôn viên trường) trong khi đó UIU sẽ chịu trách nhiệm chính triển khai Đầu ra 1&2.

<sup>6</sup> Có tại web: <http://www.adb.org/Documents/Guidelines/Procurement/Guidelines-Procurement.pdf>

<sup>7</sup> [http://www.adb.org/Documents/Manuals/PAI/PAI-2.05-18Oct2010.pdf?bcsi\\_scan\\_7823DFCE46415F3E=Uywj4kQwIqFIkxOz6aMEpxkAAABk0Iwb&bcsi\\_scan\\_filename=PAI-2.05-18Oct2010.pdf](http://www.adb.org/Documents/Manuals/PAI/PAI-2.05-18Oct2010.pdf?bcsi_scan_7823DFCE46415F3E=Uywj4kQwIqFIkxOz6aMEpxkAAABk0Iwb&bcsi_scan_filename=PAI-2.05-18Oct2010.pdf) ; tiếng Việt xem tại: <http://www.adb.org/Documents/Guidelines/Consulting/Guidelines-Consultants.pdf> ; <http://www.adb.org/Documents/Translations/Vietnamese/Guidelines-Consultants-vn.pdf>

### C. Kế hoạch mua sắm trong 18 tháng

42. Kế hoạch mua sắm được lập theo những biểu mẫu của ADB.

#### Dữ liệu cơ bản

<b>Tên DA:</b> Dự án xây dựng USTH (Trường ĐH mô hình mới)	
<b>Quốc gia:</b> Nước CHXHCN Việt Nam	<b>Cơ quan chủ quản:</b> Bộ GDĐT
<b>Khoản vay:</b> 190 triệu đô la Mỹ	<b>Số hiệu khoản vay:</b> 2750-VIE và 2751-VIE
<b>Ngày lập kế hoạch mua sắm đầu tiên:</b> 10/11/2011	<b>Ngày lập kế hoạch mua sắm này:</b> 26/04/2012

#### A. Rà soát các ngưỡng và quy trình mua sắm tương ứng và kế hoạch mua sắm 18 tháng

##### 1. Các ngưỡng mua sắm của dự án

43. Như ADB nhất trí thì những ngưỡng sau sẽ được áp dụng cho mua sắm hàng hóa và xây dựng công trình.

#### Đấu thầu hàng hóa và xây dựng công trình

Phương pháp	Ngưỡng kinh phí
Đấu thầu cạnh tranh quốc tế (ICB) cho các công trình	Trên 2.000.000 đô la Mỹ
Đấu thầu cạnh tranh trong nước (NCB) cho các công trình xây dựng	Dưới mức đã áp dụng ICB cho công trình xây dựng
Đấu thầu cạnh tranh quốc tế cho hàng hóa	Trên 500.000 đô la Mỹ
Đấu thầu cạnh tranh trong nước cho hàng hóa	Dưới mức đã áp dụng đấu thầu cạnh tranh quốc tế cho hàng hóa
Phương pháp mua sắm hàng hóa	Dưới 100.000 đô la Mỹ

##### 2. ADB kiểm tra trước và sau khi mua sắm

44. Trừ khi ADB không đồng ý, còn không thì yêu cầu kiểm tra trước và sau mua sắm áp dụng với mỗi phương pháp mua sắm hàng hóa và thuê dịch vụ tư vấn

Phương pháp đấu thầu	Trước hoặc sau	Ý kiến
<b>Đấu thầu hàng hóa và xây dựng công trình</b>		
ICB cho xây dựng công trình	Trước	
NCB cho xây dựng công trình	Trước	
ICB cho hàng hóa	Trước	Các hợp đồng đầu tiên bằng tiếng Anh giành cho hạng mục NCB/ mua sắm hàng hóa và công trình sẽ được rà soát trước. ADB phê duyệt chứng từ mua sắm để làm mẫu cho những lần mua sắm tiếp theo.
NCB cho hàng hóa	Trước/ Sau	
Mua sắm trực tiếp hàng hóa	Trước/ Sau	
<b>Tuyển chọn công ty tư vấn</b>		
Tuyển chọn dựa trên Chi phí và Chất lượng (QCBS)	Trước	
Tuyển chọn dựa trên chất lượng (QBS)	Trước	
Những phương thức tuyển chọn khác:	Trước	Các hợp đồng đầu tiên bằng tiếng Anh

<b>Phương pháp đấu thầu</b>	<b>Trước hoặc sau</b>	<b>Ý kiến</b>
dựa trên trình độ tư vấn (CQS) và lựa chọn dựa vào chi phí thấp nhất (LCS)		giành cho hạng mục CQS/ LCS sẽ được rà soát trước. ADB phê duyệt chứng từ mua sắm để làm mẫu cho những lần mua sắm tiếp theo.

<b>Tuyển chọn tư vấn cá nhân</b>	
Chuyên gia tư vấn	Trước

### 3. Các hợp đồng hàng hóa và công trình dự kiến chi hơn 1 triệu đô la Mỹ

45. Bảng sau liệt kê những hợp đồng hàng hóa, công trình hoặc đang thực hiện hoặc dự kiến bắt đầu trong vòng 18 tháng tiếp theo.

<b>Mô tả chung</b>	<b>Giá trị hợp đồng<sup>a</sup> (đô la Mỹ)</b>	<b>Phương thức mua sắm</b>	<b>Kiểm tra trước nhà thầu (Có/Không)</b>	<b>Ngày đăng</b>	<b>Ý kiến</b>
<i>Không</i>					

### 4. Hợp đồng dịch vụ tư vấn dự tính chi hơn 100,000 đô la Mỹ

46. Bảng sau đây chỉ ra những hợp đồng dịch vụ tư vấn dự kiến bắt đầu.

<b>Mô tả khái quát</b>	<b>Giá trị hợp đồng<sup>a</sup> (đô la Mỹ)</b>	<b>Phương thức mua sắm</b>	<b>Ngày đăng tuyển</b>	<b>Tư vấn trong nước hay quốc tế</b>	<b>Tháng- người</b>
<b><i>Công ty – dịch vụ tư vấn</i></b>					
Xây dựng và cài đặt phần mềm quản lý tài chính (FMSI)	110.000	CQS	Q2, 2012	Trong nước	Tổng: 8 Quốc tế: 4 Trong nước: 4
Tổ chức thi tuyển phương án thiết kế kiến trúc (ADCM)	300.000	CQS	Q2, 2012	Quốc tế	
Tư vấn thiết kế xây dựng công trình USTH (AEC)	7.533.750	QCBS (80:20)	Q2, 2012	Quốc tế	Tổng: 749 tháng người Quốc tế x 216,5 tháng người Trong nước x 532,5 tháng người
<b><i>Tư vấn cá nhân và nhân viên - PMU</i></b>					
Tư vấn chuẩn bị triển khai dự án và đấu thầu mua sắm					
Chuyên gia quốc tế về triển khai dự án và mua	334.500	ICS	Q2, 2012	Quốc tế	Quốc tế x 15 tháng người

Mô tả khái quát	Giá trị hợp đồng <sup>a</sup> (đô la Mỹ)	Phương thức mua sắm	Ngày đăng tuyển	Tư vấn trong nước hay quốc tế	Tháng- người
sắm					

**5. Hợp đồng hàng hóa và công trình xây dựng dự kiến chi dưới 1 triệu đô la Mỹ và hợp đồng dịch vụ tư vấn dự kiến chi dưới 100.000 đô la Mỹ**

Mô tả	Giá trị hợp đồng (đô la Mỹ)	Số lượng hợp đồng	Phương thức tuyển dụng/ mua sắm	Nhận xét
<b>Hàng hóa</b>				
Mua sắm và lắp đặt đồ gỗ văn phòng của PMU-USTH	15.000	1	Mua sắm trực tiếp	
Mua sắm trang thiết bị và phần mềm ứng dụng cho PMU-USTH	95.000	1	Mua sắm trực tiếp	
Mua sắm phương tiện đi lại cho PMU-USTH	48.400	1	Mua sắm trực tiếp	
<b>Xây lắp</b>				
Xây dựng công trình hàng rào chống tái lấn chiếm khu đất dự án	582.000	1	NCB	
<b>Tuyển dụng công ty tư vấn</b>				
Giám sát tuân thủ	96.250	1	CQS/Trong nước	
Kiểm toán độc lập (IA)	30.000	1	LCS/Trong nước	Chỉ áp dụng cho năm tài khóa 2012
Tư vấn lập báo cáo kinh tế kỹ thuật xây dựng công trình hàng rào chống tái lấn chiếm khu đất dự án	18.000	1	CQS/Trong nước	
Khảo sát địa chất	20.000	1	CQS/Trong nước	
Tư vấn trong nước về giám sát độc lập tái định cư độc lập (IRR)	25.000	1	ICS/Trong nước	16 tháng người
<b>Tuyển dụng tư vấn cá nhân và nhân sự BQLDA</b>				
Hỗ trợ chuẩn bị triển khai dự án và mua sắm đấu thầu (PPR)				
Tư vấn quốc tế về phân khu chức năng (Space Scheduler)	90.000	1	ICS/QT	4 tháng người
Tư vấn quốc tế về giám sát chi phí	45.000	1	ICS/QT	2 tháng người
Tư vấn trong nước về đấu thầu 1	18.000	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Điều phối hoạt động dự án	18.000	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Tư vấn trong nước về đấu thầu 2	14.400	1	ICS/Trong nước	12 tháng người



Mô tả	Giá trị hợp đồng (đô la Mỹ)	Số lượng hợp đồng	Phương thức tuyển dụng/ mua sắm	Nhận xét
Tư vấn trong nước về quản lý xây dựng	18.000	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Tư vấn trong nước về kiến trúc	18.000	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Tư vấn trong nước về cơ sở hạ tầng	14.400	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Tư vấn trong nước về chi phí xây dựng	14.400	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Tư vấn trong nước về hoạt động GDDH	14.400	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Tư vấn trong nước về Pháp lý, Giám sát và Đánh giá	14.400	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Quản trị công nghệ thông tin	14.400	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Tư vấn trong nước về thiết kế website	8.000	1	ICS/Trong nước	6 tháng người
Kế toán tổng hợp	18.000	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Kế toán thanh toán	14.400	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Hành chính dự án	14.400	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Phiên dịch 1	18.000	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Phiên dịch 2	14.400	1	ICS/Trong nước	12 tháng người
Giám sát tái định cư độc lập (IRR)	25.000	1	ICS/Trong nước	16 tháng người

Những dự toán này chưa bao gồm thuế GTGT, và các loại phí khác

## B. Đấu thầu cạnh tranh trong nước

### 1. Tổng quát

47. Những điều luật áp dụng cho đấu thầu cạnh tranh trong nước gồm (i) Luật mua sắm số 61/2005/QH11 ban hành ngày 29 tháng 11 năm 2005; (ii) Luật xây dựng số 16/2003/QH11 ban hành ngày 26 tháng 11 năm 2003, (iii) Luật sửa đổi số 38/2009/QH12 ban hành ngày 19 tháng 6 năm 2009 trong đó sửa đổi, bổ sung nhiều điều khoản trong hai bộ luật nêu trên, và (iv) quy trình được ghi trong Nghị định số 85/2009/ND-CP ban hành ngày 15 tháng 10 năm 2009 về Hướng dẫn thi hành luật mua sắm và tuyển chọn nhà thầu xây dựng thuộc Luật xây dựng. Bất cứ khi nào thấy có sự không thống nhất về quy trình giữa những Điều luật mua sắm trong nước với Hướng dẫn mua sắm của ADB (tháng 4, 2010, có điều chỉnh theo thời gian), Hướng dẫn sử dụng tư vấn của cả ADB và Bên vay, lúc đó sẽ nghiêng về qui định của Bên vay, bao gồm những điều sau:

### 2. Việc đăng ký

- (i) Đấu thầu sẽ không chỉ giới hạn với những công ty đã đăng ký từ trước và việc đăng ký này cũng sẽ không phải là 1 điều kiện để được phép tham gia vào quá trình đấu thầu

- (ii) Khi yêu cầu các công ty phải đăng ký trước khi trao thầu thì các nhà thầu sẽ: (i) có 1 khoảng thời gian vừa đủ để hoàn thành quá trình đăng ký; và (ii) đăng ký của nhà thầu sẽ không bị từ chối vì những lí do không liên quan đến năng lực hay nguồn lực để thực hiện thành công hợp đồng, điều này sẽ được xác minh thông qua kiểm tra sau.
- (iii) Việc đăng ký không phải là một điều kiện cho các nhà thầu nước ngoài khi nộp hồ sơ thầu.
- (iv) Trình độ của nhà thầu sẽ được xác nhận thông qua quá trình kiểm tra trước hoặc sau.

### **3. Tính hợp lệ**

- (i) Danh sách cấm trong phạm vi quốc gia chỉ có thể áp dụng nếu có sự thông qua của ADB<sup>8</sup>.
- (ii) Một công ty mà ADB tuyên bố không hợp lệ sẽ không thể tham gia đấu thầu bất kỳ hợp đồng nào do ADB tài trợ trong suốt khoảng thời gian do ADB quyết định.
- (iii) Một công ty nhờ Bên vay mà được tham gia cung cấp dịch vụ tư vấn chuẩn bị hay triển khai dự án, và dưới bất kỳ hình thức liên kết nào, sẽ bị coi không đủ điều kiện cung cấp hàng hóa, công trình hay dịch vụ, dù kết quả phát hiện từ hay trực tiếp liên quan đến dịch vụ tư vấn của công ty trong quá trình chuẩn bị hay triển khai.

### **4. Kiểm tra trước và kiểm tra sau**

- (i) Nên tiến hành kiểm tra sau khi phần kiểm tra trước không cung cấp rõ ràng theo như kế hoạch mua sắm/ hiệp định vốn vay. Dù là kiểm tra trước hay sau thì những nhà thầu hợp lệ (cả trong nước và quốc tế) cũng sẽ được cho phép tham dự.
- (ii) Khi yêu cầu kiểm tra trước, các công ty quan tâm sẽ có không quá 42 ngày để chuẩn bị đệ trình đơn xin đánh giá trước của họ.
- (iii) Khi yêu cầu phải kiểm tra trước, phương thức đánh giá sẽ dựa vào tiêu chí đạt/trượt đối với kinh nghiệm, năng lực tài chính và kỹ thuật của công ty.
- (iv) Tiêu chí kiểm tra sẽ được làm rõ trong tài liệu đấu thầu và chỉ những tiêu chí nào được làm rõ mới được sử dụng để đánh giá xem nhà thầu có đạt hay không. Việc đánh giá trình độ của nhà thầu nên tách riêng khỏi việc đánh giá về kỹ thuật và thương mại của gói thầu.
- (v) Khi tiến hành đánh giá sau, Nhà tuyển dụng/ Người mua sẽ tiến hành đánh giá tính hợp lệ trong đề nghị (bằng văn bản) từ phía nhà thầu thiếu thông tin thực tế hay lịch sử liên quan đến trình độ nhà thầu và sẽ cho nhà thầu khoảng thời gian hợp lý (ít nhất 7 ngày) để nhà thầu chuẩn bị phản hồi.

### **5. Ưu tiên**

- (i) Không một hình thức ưu tiên nào được trao cho các nhà thầu trong nước hay hàng hóa được sản xuất trong nước.
- (ii) Các qui định do Bộ ngành ban hành, các qui định cấp tỉnh và các qui định của địa phương hạn chế quy trình đấu thầu cạnh tranh trong nước chỉ cho một tầng lớp nhà thầu nào đó hay một tầng lớp nhà cung cấp nào đó sẽ không được áp dụng.

<sup>8</sup> Mục 52 trong Hướng dẫn và nguyên tắc đạo đức cho phép ADB cấm các bên không đạt được những tiêu chuẩn đạo đức ở mức cao của ADB theo quyết định của bên thứ 3, những quyết định này chỉ do Ủy ban kiểm tra sự liêm chính đưa ra trên cơ sở xác minh bằng chứng một cách độc lập từ phía ADB. Theo đó, qui trình nên tuân thủ theo những qui trình điều ra và đánh giá thông thường như mô tả trong Hướng dẫn và nguyên tắc đạo đức xem tại đây <http://www.adb.org/Documents/Guidelines/Integrity-Guidelines-Procedures/integrity-guidelines-procedures-2006.pdf>

- (iii) Những nhà thầu quốc tế sẽ được phép tham dự thầu với cùng những điều kiện như đối với nhà thầu trong nước và nhà thầu trong nước cũng sẽ không được ưu tiên gì (trong cả quá trình đấu thầu hay đánh giá thầu) so với nhà thầu nước ngoài, tương tự như vậy nhà thầu ở trong cùng tỉnh thành với đơn vị mời thầu cũng sẽ không có ưu tiên gì hơn so với đơn vị nằm ngoài địa bàn đó.

## **6. Quảng cáo**

- (i) Thư mời thầu (hoặc đánh giá trước trong trường hợp áp dụng phương pháp đánh giá trước) sẽ được đăng quảng cáo trên Bản tin mua sắm công của Chính phủ. Ngoài ra, đơn vị mời thầu nên đăng quảng cáo ít nhất là trên một tờ báo ngày phát hành toàn quốc hay một website toàn quốc và miễn phí truy cập cho phép thời hạn chuẩn bị nộp thầu là 28 ngày và cho phép các nhà thầu có tiềm năng mua tài liệu thầu muộn nhất là 24 giờ trước hạn nộp thầu. Đấu thầu cho các hợp đồng đấu thầu cạnh tranh trong nước (NCB) dự kiến từ 500.000 đô la Mỹ trở lên để mua hàng hóa và các dịch vụ liên quan hay 1 triệu đô la Mỹ trở lên cho công trình xây dựng cơ bản sẽ được đăng quảng cáo trên website của ADB thông qua mục Kế hoạch mua sắm.
- (ii) Tài liệu đấu thầu sẽ được gửi qua mai hay lấy trực tiếp đối với tất cả đối tượng sẵn sàng trả phí theo yêu cầu nếu có.
- (iii) Phí mua tài liệu đấu thầu nên ở mức hợp lý và chỉ bao gồm chi phí in ấn (hay phô tô) tài liệu và phí chuyển phát tới tay nhà thầu (với mức giá hiện nay là 1 triệu đồng, mức tăng cao hơn phải có sự thông qua của ADB).

## **7. Tài liệu đấu thầu chuẩn**

- (i) Sẽ sử dụng tài liệu đấu thầu chuẩn của Bên vay đã được ADB chấp thuận. Tài liệu đấu thầu nên bao gồm hướng dẫn rõ ràng nộp hồ sơ thầu như thế nào, mức chào giá như thế nào và thời gian, địa điểm nộp thầu và mở thầu.
- (ii) Các nhà thầu được phép nộp thầu trực tiếp hay chuyển phát qua bưu điện.

## **8. Mở thầu**

- (i) Tất cả hồ sơ thầu nhận được sau hạn nộp ghi trong hồ sơ mời thầu sẽ bị loại.
- (ii) Tất cả hồ sơ thầu nộp trước thời hạn sẽ được mở ngoại trừ những hồ sơ có thông báo chính thức xin rút lui.
- (iii) Tất cả nhà thầu tham dự thầu sẽ được nhận bản sao tài liệu mở thầu.

## **9. Đánh giá thầu**

- (i) Điểm thành tích sẽ không được sử dụng trong đánh giá thầu
- (iv) Nếu chỉ có sai lệch nhỏ, không đáng kể<sup>9</sup> thì nhà thầu cũng sẽ không bị loại khi đánh giá chi tiết.
- (iii) Nếu không được sự đồng ý trước của ADB thì không được tiến hành đàm phán với bất kỳ nhà thầu nào trước khi trao thầu, thậm chí ngay cả khi gói thầu vượt mức dự toán.

---

<sup>9</sup> Sự sai lệch nhỏ, không đáng kể, nếu được chấp nhận, sẽ không ảnh hưởng đáng kể tới qui mô, chất lượng hay hiệu quả được ghi trong hợp đồng; hay hạn chế nghiêm trọng quyền ghi trong hợp đồng hay nghĩa vụ của nhà thầu như ghi trong hợp đồng đề xuất hay nếu được sửa lại, sẽ không ảnh hưởng một cách bất công tới vị trí cạnh tranh của các nhà thầu khác.

- (iv) Là một điều kiện trao thầu, một nhà thầu sẽ không bị yêu cầu phải thực hiện những trách nhiệm nghĩa vụ không ghi trong tài liệu đấu thầu hay phải sửa đổi hồ sơ đấu thầu so với bản gốc đã nộp.
- (v) Hồ sơ thầu không bị loại nếu phát hiện có sửa lỗi các con số. Tuy nhiên, nếu nhà thầu nào chào giá thầu thấp nhất nhưng không nhất trí những sửa đổi về mặt số học của ban đánh giá thầu đưa ra trong giai đoạn đánh giá thầu thì hồ sơ đấu thầu của nhà thầu đó sẽ bị loại và quyền an toàn thầu cũng sẽ bị mất.

#### **10. Loại tất cả hồ sơ thầu và đấu thầu lại**

- (i) Không hồ sơ thầu nào bị loại trên cơ sở so sánh với dự toán hay mức trần ngân sách của chủ đầu tư mà không có sự thông qua trước của ADB.
- (ii) Không loại thầu và gọi thầu mới nếu chưa có sự đồng ý trước của ADB.

#### **11. Sự tham gia của các doanh nghiệp nhà nước**

48. Các doanh nghiệp nhà nước được coi là hợp lệ tham gia bỏ thầu chỉ khi họ tự chủ về pháp lý và tài chính, hoạt động theo Luật doanh nghiệp và không phải là doanh nghiệp trực thuộc đơn vị gọi thầu. Ngoài ra, các doanh nghiệp này sẽ tuân thủ những yêu cầu về đấu thầu và sự bảo đảm trong thực hiện công việc như những nhà thầu khác.

#### **12. Các đơn vị thuộc khối quân sự hay an ninh không được phép tham gia thầu.**

49. Các đơn vị hay các doanh nghiệp thuộc khối quân sự hay an ninh thuộc Bộ Quốc phòng hay Bộ Công an không được phép tham dự thầu.

#### **13. Sự tham gia của các nhà thầu, nhà cung cấp, liên doanh và hợp tác nước ngoài**

50. Các nhà cung cấp và nhà thầu nước ngoài từ các nước hợp lệ, nếu muốn có thể được phép tham dự thầu mà không cần phải hợp tác hay liên doanh với nhà cung cấp hay nhà thầu trong nước, hoặc được phép mời một nhà thầu trong nước làm nhà thầu phụ

- (i) Một nhà thầu được tuyên bố là có gói thầu được đánh giá thấp nhất sẽ không bị yêu cầu phải liên doanh hay tìm nhà thầu phụ cung cấp hàng hóa như là 1 điều kiện trao thầu.
- (ii) Việc cấp giấy phép cho các nhà thầu nước ngoài hoạt động ở Việt Nam sẽ được cấp kịp thời và sẽ không bị tùy tiện rút lại.

#### **14. Đăng tải văn bản việc trao thầu.**

- (i) Đối với những hợp đồng phải qua đánh giá trước, trong vòng hai tuần khi nhận được thư 'Không phản đối' của ADB đối với đề xuất trao thầu thì Bên vay sẽ đăng tải kết quả đánh giá thầu trên Bản tin mua sắm công của Chính phủ hay một website truy cập miễn phí, bao gồm xác định gói thầu và số hiệu gói thầu và cung cấp thông tin về: (i) tên mỗi nhà thầu đã nộp hồ sơ thầu; (ii) mức giá chào đọc tại buổi mở thầu; (iii) tên và mức giá của mỗi gói thầu đã qua đánh giá; (iv) tên của các nhà thầu bị loại và lý do bị loại; và (v) tên nhà thầu thắng thầu, và mức chào giá của nhà thầu này cũng như thời hạn và tóm tắt qui mô gói thầu được trao.
- (ii) Đối với những hợp đồng phải qua đánh giá sau, đơn vị mời thầu sẽ đăng tải kết quả đánh giá thầu không muộn quá ngày trao thầu.
- (iii) Khi đăng kết quả đánh giá thầu, Bên vay sẽ chỉ rõ rằng nếu có bất cứ nhà thầu nào muốn biết rõ lý do gói thầu của mình không được lựa chọn thì nên đề nghị đơn vị mời thầu phân

hồi. Đơn vị gọi thầu sẽ nhanh chóng giải thích lý do vì sao nhà thầu đó lại không được lựa chọn, có thể bằng văn bản hay bằng một cuộc gặp ngắn gọn, tùy theo Bên vay sắp xếp. Nhà thầu nào có yêu cầu trên sẽ phải chịu toàn bộ chi phí tham dự buổi gặp ngắn như thế. Trong buổi gặp thảo luận này, chỉ thảo luận về gói thầu của nhà thầu đó chứ không nói về những gói thầu của các nhà thầu của đối thủ cạnh tranh khác.

#### **15. Phương pháp giải quyết khiếu nại**

51. Trong tài liệu đấu thầu cạnh tranh trong nước bao gồm các điều khoản mô tả cách thức giải quyết khiếu nại ADB chấp nhận phù hợp với Chương X của Nghị định số 85/2009/ND-CP cùng với Điều khoản 72 và 73 trong Luật mua sắm số 61/2005/QH11.

#### **16. Giới hạn trong phạm vi các quốc gia thành viên của ADB**

52. Các nhà thầu phải là quốc gia thành viên của ADB và có hàng hóa, công trình xây dựng và dịch vụ sản xuất trong và cung cấp từ nước thành viên của ADB.

#### **17. Gian lận và tham nhũng**

53. ADB sẽ cấm đơn vị nào hay đơn vị nổi nghiệp, trong đó gồm việc tuyên bố không hợp lệ, hoặc mãi mãi hoặc trong một giai đoạn thời gian ấn định nào đó không được tham gia vào các hoạt động do ADB cấp kinh phí nếu phát hiện đơn vị đó trực tiếp hoặc gián tiếp có hành vi tham nhũng, gian lận, cấu kết, thông đồng trong quá trình đấu thầu hay thực hiện một hợp đồng do ADB tài trợ.

#### **18. Quyền được tiến hành thanh tra/ kiểm toán**

54. Mỗi tài liệu đấu thầu và hợp đồng do ADB tài trợ sẽ bao gồm một điều khoản yêu cầu các nhà thầu, nhà cung cấp cho phép ADB hay đại diện của ADB tiến hành thanh tra các tài khoản và sổ sách ghi chép của họ liên quan đến việc nộp thầu và thực hiện hợp đồng đồng thời cho phép đơn vị kiểm toán do ADB chọn vào tiến hành kiểm toán.

55. Đánh giá năng lực đấu thầu mua sắm chi tiết ở Phụ lục 14.

### **VIII. CÁC ĐIỀU KIỆN AN TOÀN**

56. Hạng mục về tái định cư không bắt buộc là A. Phần đất cần giải phóng mặt bằng và tái định cư có 300 người bị ảnh hưởng được xác định phải tái định cư và/ hoặc phải đền bù. Kế hoạch tái định cư đã được xây dựng. Tổng chi phí đền bù và tái định cư dự tính mất 3 triệu đô la Mỹ. Người dân bản địa được phân loại là C vì dự án không được mong đợi tạo tác động tiêu cực hay tích cực lên người dân bản địa. Phân loại về môi trường là B. Trong suốt quá trình xây dựng khuôn viên, các nhà thầu sẽ phải giữ mức tiếng ồn và bụi ở mức địa phương chấp nhận được cũng như quản lý việc san lấp, vận chuyển nguyên vật liệu và rác thải rắn để không gây ra tác động lâu dài nào. Đã có những hướng dẫn để đảm bảo các tòa nhà xây dựng, đặc biệt là các phòng thí nghiệm kiên cố an toàn và có khả năng quản lý tốt các nhiên liệu/ nguyên vật liệu độc hại từ phòng thí nghiệm. Nguồn nước cấp cho kí túc xá sẽ đáp ứng tiêu chuẩn nước sạch của quốc gia.

## IX. NHỮNG KHÍA CẠNH VỀ GIỚI VÀ XÃ HỘI

### Kế hoạch hành động về giới

Đầu ra của DA	Hoạt động
Đầu ra 1: Xây dựng và triển khai hệ thống quản lý và quản trị có hiệu quả cho USTH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đến năm 2017, đảm bảo ít nhất hai cán bộ quản lý và thành viên Hội đồng trường là nữ.</li> <li>• Đến năm 2012, đảm bảo ít nhất 1 trong 6 thành viên Hội đồng nhà trường đại diện khối tư nhân là nữ.</li> <li>• Đảm bảo ít nhất 30% nữ giới đại diện tham gia các chương trình nâng cao năng lực cho thành viên hội đồng trường, quản lý cấp cao, cán bộ hành chính và kỹ thuật.</li> <li>• Đến năm 2017 đảm bảo ít nhất 20% cán bộ học thuật là nữ.</li> <li>• Xây dựng chính sách/ quy trình quản lý trường, nguồn nhân lực và hành chính để giúp tăng và duy trì số nữ sinh.</li> <li>• Đến cuối năm 2012, xây dựng xong các chiến lược về bình đẳng, đến năm 2014 triển khai để tăng cường sự tham gia của nữ sinh và sinh viên DTTS, trong đó có học bổng, các khóa chuyển đổi, nhà ở, chương trình vượt cấp trung học, tư vấn và hướng dẫn cho nữ sinh và sinh viên DTTS, vân vân.</li> <li>• Đến năm 2017 đảm bảo 40% nữ sinh ở kí túc xá.</li> <li>• Đảm bảo (i) ít nhất 50% cán bộ tư vấn trong văn phòng hỗ trợ học sinh sinh viên là nữ; (ii) cán bộ trong phòng hỗ trợ học sinh sinh viên được đào tạo về các vấn đề giới; và (iii) các tư liệu quảng cáo phác họa những hình ảnh tiêu biểu về những phụ nữ công tác trong lĩnh vực khoa học và công nghệ.</li> <li>• Xây dựng và triển khai chính sách và qui tắc hành xử (COC) về ngăn chặn quấy rối/ khai thác tình dục và tập huấn cho tất cả các cán bộ quản lý, khoa và cán bộ quản lý kí túc xá về qui tắc hành xử và vấn đề về giới.</li> <li>• Đảm bảo dữ liệu trong Hệ thống thông tin quản lý giáo dục (EMIS) được thu thập, phân tách và phân tích theo giới và dân tộc.</li> </ul>
Đầu ra 2: Xây dựng và triển khai các hệ thống nâng cao chất lượng và sự phù hợp của các chương trình học thuật ở USTH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đến năm 2014, đảm bảo 30% đại diện nữ trong các khoa và nhà quản lý cấp cao được đào tạo về đảm bảo chất lượng và phương pháp sư phạm.</li> <li>• Đến năm 2014, đảm bảo tất cả các tài liệu cho chương trình/ chương trình giảng dạy phác họa hình ảnh tiêu biểu của phụ nữ công tác trong ngành khoa học và công nghệ.</li> <li>• Đảm bảo ít nhất 30% nữ giới tham dự các khóa đào tạo sau đại học</li> <li>• Đảm bảo 30% nữ nhận được học bổng đào tạo sau đại học.</li> <li>• Đến năm 2017, đảm bảo cân bằng giới trong các chương trình thực tập tại doanh nghiệp.</li> <li>• Đến năm 2017, bao gồm dữ liệu phân tách giới và phân tích giới trong nghiên cứu hướng đi sau đào tạo đối với những sinh viên mới tốt nghiệp</li> </ul>
Đầu ra 3: Xây dựng cơ sở vật chất cho USTH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xây dựng cơ sở vật chất làm sao để tăng tỉ lệ nữ nhập học và hỗ trợ nhu cầu cho nữ cán bộ giảng dạy.</li> <li>• Những hợp đồng về xây dựng cơ bản ghi rõ tuyển nhân công địa phương và tạo cơ hội công bằng cho cả nam và nữ.</li> <li>• Trong công trình xây dựng cơ bản, bao gồm 15% nữ nhân công chưa lành nghề.</li> <li>• Cả nam và nữ nhân công chưa lành nghề sẽ được trả mức lương như nhau.</li> <li>• Trong công trường thi công, nhà vệ sinh nam/ nữ phải riêng biệt</li> </ul>
Đầu ra 4: Quản lý và triển khai dự án có hiệu quả	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tập huấn cho tất cả các cán bộ PMU-USTH và UIU bao gồm cả cán bộ Giám sát &amp; Đánh giá về các vấn đề về giới và dân tộc, bao gồm cả phân tích giới.</li> <li>• Đảm bảo cân bằng giới trong mọi chương trình đào tạo cho cán bộ PMU-USTH và UIU</li> <li>• Đảm bảo những mục tiêu trong GAP được lồng ghép trong sổ tay hướng dẫn hoạt động Văn phòng hỗ trợ sinh viên và EMIS.</li> <li>• Trong mọi báo cáo về dự án phải bao gồm phần báo cáo và phân tích tiến độ thực</li> </ul>

Đầu ra của DA	Hoạt động
Tổ chức triển khai	<p>hiện Kế hoạch hành động giới (GAP).</p> <p>Mọi hoạt động trong GAP là những phần không thể thiếu trong tất cả các hoạt động và chỉ số hoạt động ghi trong Khung thiết kế giám sát (DMF) và do vậy nên thiết lập, hướng dẫn và được tài trợ như là một phần trong triển khai tổng thể. Sẽ tuyển một chuyên gia về giới trong 24 tháng người (không liên tục) thuộc UIU dưới sự giám sát của Hiệu trưởng làm nhiệm vụ hướng dẫn và kiểm tra việc triển khai GAP. Người này cũng sẽ hỗ trợ Hiệu trưởng và đóng vai trò điều phối, giao dịch giữa UIU và PMU-USTH nhấn mạnh các vấn đề về giới trong đối thoại chính sách và đối thoại giữa các ban ngành. Vị trí này cũng yêu cầu phải hỗ trợ đào tạo và/hoặc xác định điều phối các dịch vụ tư vấn phù hợp nhằm tổ chức các hoạt động xây dựng năng lực. Chuyên gia về giới cũng sẽ tham gia với Phòng về giới/ Ban vì sự tiến bộ của giới trực thuộc Bộ GDĐT liên tục theo dõi các vấn đề căn bản về giới và sự phát triển cũng như tiến hành công tác điều phối có liên quan. Chuyên gia về giới dưới sự tham vấn với Hiệu trưởng sẽ xây dựng một chiến lược đầu ra trong đó đảm bảo những vai trò và trách nhiệm và những hành động liên quan tới giới được lồng ghép vào trong cơ cấu và quy trình của trường.</p>

Lưu ý:

- Các nhà quản lý cấp cao bao gồm Trưởng Khoa (6), Hiệu phó (5), và Hiệu trưởng (1), tổng cộng là 12 người. Dự án dự kiến có 1 nữ trong số lãnh đạo kể trên vào năm 2017.
- Thành viên Hội đồng trường bao gồm các bên liên quan chính như đại diện từ Bộ GDĐT, Bộ KHCN, đại diện của khối doanh nghiệp, các học giả về hưu cũng như đại diện từ các công ty tư nhân. Mục đích của dự án là hỗ trợ để có 20% đại diện nữ giới trong Hội đồng trường vào năm 2017.
- Mục tiêu đến năm 2017 có 20% cán bộ học thuật là nữ, hỗ trợ tuyển dụng và duy trì cán bộ nữ ở cấp đào tạo đại học, sau đại học, tiến sỹ và nghiên cứu
- Mọi mục tiêu và con số nói trên đều đề cập đến đội ngũ cán bộ người Việt Nam

## X. CƠ CHẾ GIÁM SÁT ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG, BÁO CÁO VÀ TRAO ĐỔI

### A. Khung thiết kế giám sát dự án (DMF)

57. Chi tiết Khung thiết kế giám sát dự án ở Phụ lục 1

### B. Giám sát

#### Giám sát hoạt động dự án<sup>10</sup>

58. Khung giám sát và đánh giá chi tiết dùng để giám sát đầu ra và kết quả đã được xây dựng và là Phụ lục 1. PMU-USTH sẽ tuyển một chuyên gia tư vấn trong nước giúp thiết lập một cơ sở dữ liệu lưu giữ và báo cáo kết quả dựa vào những chỉ số và Phái đoàn đánh giá của ADB sẽ đảm bảo mỗi lần đánh giá đều kiểm tra những chỉ số này.

59. USTH sẽ được xây dựng năng lực để tự thiết lập Trung tâm thông tin quản lý giáo dục (EMIS) nội bộ, trực thuộc Trung tâm đảm bảo chất lượng và được dùng vừa để giám sát chất lượng nội bộ các chương trình của trường vừa phục vụ mục đích báo cáo cho các bên liên quan bên ngoài. Trung tâm thông tin này sẽ được dùng như một nguồn dữ liệu phục vụ việc giám sát một số chỉ số trong Khung thiết kế giám sát, đặc biệt chú trọng vào những thành tựu đạt được của những chỉ số về nâng cao chất lượng và đầu ra nghiên cứu.

60. USTH cũng sẽ được khuyến khích tiến hành thường xuyên nghiên cứu hướng đi sau đào tạo của sinh viên tốt nghiệp và rà soát tài liệu, số liệu thống kê về thị trường lao động nhằm xác định tốt hơn sự phát triển ngành công nghiệp và dự báo được nhu cầu về kỹ năng và các lĩnh vực cần phát triển nghiên cứu. Dữ liệu này sẽ giúp đón đầu được thị trường mới, từ đó giúp lập kế hoạch giáo dục để làm sao xây dựng các chương trình và chương trình giảng dạy đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường lao động và đáp ứng tốt hơn nhu cầu về kỹ năng mà nhà tuyển dụng cần và xác định những cơ hội khác để phát triển lực lượng lao động. Khảo sát nghề nghiệp là một nguồn dữ liệu quan trọng giúp giám sát một số chỉ số ghi trong Khung thiết kế giám sát, đặc biệt là kết quả xin được việc làm của sinh viên tốt nghiệp và công việc của họ tại các doanh nghiệp. Việc quản lý các cuộc khảo sát này dự kiến sẽ là một phần trong công việc của Trung tâm đảm bảo chất lượng vì kết quả khảo sát là một cấu phần cần thiết trong quản lý chất lượng đào tạo của trường.

61. Trách nhiệm giám sát hoạt động triển khai dự án sẽ do điều phối viên giám sát và đánh giá của PMU-USTH đảm nhiệm. Dữ liệu về đầu ra cũng do điều phối viên này phối hợp các đoàn đánh giá của ADB thu thập thường xuyên, sử dụng dữ liệu từ các cuộc khảo sát của trường và các chuyến tham quan làm việc thực tế. Giám đốc Dự án, PMU-USTH sẽ lập báo cáo quý về tình hình triển khai dự án và nộp lên cho ADB trong vòng 30 ngày tính từ đầu quý. Trong những báo cáo này phải bao gồm dữ liệu về những mục tiêu triển khai và thành tích đạt được, những vấn đề trở vướng mắc, hướng giải quyết và hành động đề xuất, tất cả đều bằng tiếng Anh dưới định dạng ADB chấp nhận.

62. ADB sẽ tiến hành đánh giá đầu kỳ trong vòng 2 tháng kể từ khi dự án có hiệu lực. ADB và Chính phủ cùng thường xuyên tiến hành đánh giá để: (i) kiểm tra sự đúng đắn và hợp lý trong công tác tổ chức triển khai dự án và lịch trình triển khai các hoạt động, (ii) kiểm tra xem có tuân thủ các quy trình mua sắm như đã thống nhất không, (iii) giám sát việc triển khai những yêu cầu về đảm bảo an toàn, và (iv) giải quyết những vấn đề phát sinh trong khi triển khai dự án. Đánh giá giữa kỳ sẽ diễn ra vào cuối năm thứ 3 hoặc đầu năm thứ 4 triển khai dự án để:

- (i) Đánh giá dự án thực hiện các mục tiêu và tiêu chuẩn ra sao; và
- (ii) Xác định và đề xuất sự thay đổi cần thiết cho thiết kế dự án và tổ chức triển khai

63. Đánh giá giữa kỳ cũng để phục vụ lập kế hoạch cho nửa sau của dự án. Kết quả đánh giá sẽ được

<sup>10</sup> Hệ thống báo cáo hiệu quả dự án của ADB, xem tại địa chỉ <http://www.adb.org/Documents/Slideshows/PPMS/default.asp?p=evaltool>



thảo luận tại hội thảo đánh giá giữa kỳ có sự tham dự của lãnh đạo và cán bộ cấp cao của Bộ GD&ĐT, đại diện của các bộ ban ngành chính phủ có liên quan, các đối tác chiến lược quốc tế, các chuyên gia tư vấn và phía ADB.

64. Đánh giá cuối kỳ sẽ diễn ra trong vòng 6 tháng kể từ khi kết thúc dự án. Phái đoàn đánh giá này của ADB sẽ:

- (i) Đánh giá việc thực hiện các mục tiêu và tiêu chuẩn của dự án (đánh giá cả việc thực hiện những chỉnh sửa sau đánh giá giữa kỳ) và những tác động mong đợi của dự án;
- (ii) Xác định tìm ra bất kỳ hoạt động nào chưa hoàn thành hay phần quỹ nào chưa sử dụng cho những mục đích đã được thông qua; và
- (iii) Quyết định mức độ hài lòng về dự án.

65. Trong vòng 6 tháng kể từ khi kết thúc dự án, Cơ quan chủ quản sẽ nộp cho ADB một bản báo cáo hoàn thành dự án trong đó phân tích việc thực hiện dự án, thành tựu của dự án so với những mục tiêu và tác động dự án mong đợi<sup>11</sup>. Báo cáo hoàn thành này sẽ có phần đánh giá của Chính phủ về hiệu quả của dự án và sẽ lưu ý đến những kết quả từ Phái đoàn đánh giá cuối kỳ của ADB.

66. **Giám sát việc tuân thủ.** Tất cả mọi điều khoản của dự án sẽ được Giám đốc dự án giám sát thường xuyên và hai lần/ năm trong phái đoàn đánh giá dự án của ADB. Các điều khoản của dự án được ghi trong Hiệp định vốn vay.

67. **Giám sát sự an toàn.** Hạng mục tái định cư không bắt buộc là A. Dự án sẽ có một đơn vị độc lập bên ngoài chịu trách nhiệm giám sát quá trình tái định cư và chỉ ra những chỉ số cần sử dụng. Người dân bản địa được xếp loại hạng mục C vì dự kiến dự án không gây ra bất kỳ tác động nào, tiêu cực hay tích cực lên người dân bản địa. Phân loại môi trường là **B**.

68. **Giám sát các khía cạnh về giới và xã hội.** Tóm tắt chiến lược xã hội và xóa đói giảm nghèo được xây dựng cho dự án dựa vào phân tích xã hội được tiến hành trong quá trình lập dự án. Dự án được thiết kế để giải quyết những vướng mắc chính trong việc nữ giới tiếp cận và tham gia giáo dục đại học trong lĩnh vực khoa học và công nghệ, sự nhận thức của nữ giới về học tập và theo đuổi nghề nghiệp ngành khoa học và công nghệ; sự bất cân bằng giới trong đội ngũ giảng dạy bậc đại học. Dự án lập một Kế hoạch hành động giới để tăng cường sự tham gia của nữ giới vào dự án và hưởng lợi từ dự án. Kế hoạch hành động giới giúp giải quyết các vấn đề về tiếp cận và công bằng bằng cách thiết lập các mục tiêu và các đặc điểm trong thiết kế hướng tới giải quyết vấn đề giới, bao gồm: (i) xây dựng và triển khai các chiến lược về công bằng như học bổng, chương trình vượt cấp trung học và hướng dẫn; (ii) 40% chỗ trong kí túc xá giành cho nữ sinh; (iii) chỉ tiêu hai nữ giới ở cấp quản lý cấp cao, cán bộ giảng dạy và hội đồng nhà trường; (iv) 30% nữ đại diện tham gia các chương trình xây dựng năng lực; (v) cân bằng giới trong các chương trình thực tập tại các doanh nghiệp; (vi) tổ chức tập huấn về giới cho các bên liên quan; (vii) khi thiết kế cơ sở vật chất nhà trường có lòng ghép giới; và (viii) lập các chỉ số giám sát và đánh giá để theo dõi việc thực hiện GAP.

69. Kế hoạch hành động giới cũng dựa trên cơ sở phân tích xã hội và được xây dựng phù hợp với *Chính sách về giới và phát triển của ADB* (ấn phẩm năm 1998). Những hành động và mục tiêu cụ thể có trong Kế hoạch trong số đó có một số mục tiêu này có ghi trong Khung thiết kế giám sát và kế hoạch phát triển nhân sự. Giám đốc dự án sẽ chịu trách nhiệm hỗ trợ UIU xây dựng và triển khai hành động trong Kế hoạch hành động giới, và giám sát, báo cáo tiến độ thực hiện Kế hoạch này. Giám đốc dự án cũng sẽ chịu trách nhiệm đảm bảo những mục tiêu cụ thể (và những chỉ số có phân tách giới) được lồng ghép vào trong Tiêu chuẩn quản lý hiệu quả dự án (PPMS)

<sup>11</sup> Mẫu báo cáo hoàn thành dự án tại địa chỉ: <http://www.adb.org/Consulting/consultants-toolkits/PCR-Public-Sector-Landscape.rar>

### C. Đánh giá

70. ADB, thông qua Phòng đánh giá độc lập của mình (IED) có thể tiến hành một đánh giá tác động riêng nhằm đánh giá hiệu quả của các cách tiếp cận mới đối với quản trị giáo dục đại học và chính sách tài chính, để xem liệu đề áp dụng rộng rãi chính sách và cải cách qui định đó cho toàn hệ thống giáo dục đại học và mức độ những thay đổi này góp phần nâng cao chất lượng nói chung và sự phù hợp của toàn hệ thống. Đánh giá độc lập này sẽ được tiến hành vào thời gian phù hợp sau khi hoàn thành dự án và khoản kinh phí cho công việc này không nằm trong khuôn khổ vốn vay. Trong đoàn đánh giá độc lập này có thể có sự tham gia của phía Chính phủ (đại diện là Bộ KH&ĐT cơ quan chịu trách nhiệm đánh giá hiệu quả vốn vay ODA), Ngân hàng thế giới và những nhà tài trợ khác có quan tâm.

### D. Báo cáo

71. Bộ GDĐT sẽ nộp cho ADB (i) báo cáo tiến độ theo quý bằng định dạng thống nhất với hệ thống báo cáo hoạt động dự án của ADB; (ii) báo cáo hàng năm bao gồm (a) tiến độ thực hiện đầu ra được đo lường thông qua những mục tiêu hoạt động trong các chỉ số, (b) những vấn đề và giải pháp triển khai chính; (c) cập nhật kế hoạch mua sắm và (d) cập nhật kế hoạch triển khai trong 12 tháng tới; và (iii) báo cáo hoàn thành dự án trong vòng 6 tháng kể từ khi kết thúc dự án. Để đảm bảo sự bền vững lâu dài của dự án thì nên kiểm tra đầy đủ những tài khoản của dự án, những bảng kê tài chính đã được cơ quan chủ quản kiểm toán, cùng với báo cáo của đơn vị kiểm toán có liên quan.

### E. Chiến lược truyền đạt thông tin tới các bên liên quan

72. PMU-USTH và UIU sẽ chuẩn bị họp báo và hội thảo chuyên môn để thông báo vấn đề mục đích của dự án và nội dung của dự án để phổ biến dự án tới đại chúng ở giai đoạn đầu thực hiện dự án và ở các thời điểm khác trong suốt quá trình triển khai dự án. PMU-USTH và UIU cũng sẽ tổ chức các phiên thảo luận có sự góp mặt của các chuyên gia bậc đại học để tăng cường sự trao đổi qua lại các thông tin và bài học cho các trường ĐH khác và đạt được sự đồng thuận về cách thức để làm sao nhân rộng cải cách chính sách cho toàn hệ thống trên cơ sở tác động của USTH. Báo cáo về những bài học từ USTH và làm thế nào những bài học này trở nên có ích cho các trường ĐH khác cũng sẽ được lập và gửi tới các bên liên quan cấp trung ương và địa phương – những sinh viên có triển vọng, những trường ĐH khác (công lập và dân lập) trong toàn hệ thống giáo dục đại học của Việt Nam, Quốc hội, các Ủy ban giáo dục, UBND tỉnh, doanh nghiệp quốc gia, hiệp hội ngành nghề, các Bộ ngành liên quan và các tổ chức v.v..

## XI. CHÍNH SÁCH CHỐNG THAM NHŨNG

73. ADB có quyền điều tra trực tiếp hoặc gián tiếp bất cứ hành vi vi phạm Chính sách chống tham nhũng liên quan đến dự án. Tất cả hợp đồng do ADB tài trợ sẽ bao gồm các điều khoản ghi rõ quyền của ADB được tiến hành kiểm toán và kiểm tra mọi sổ sách và tài khoản của cơ quan chủ quản và tất cả nhà thầu, nhà cung cấp, tư vấn và các nhà cung cấp dịch vụ khác. Các đơn vị/ cá nhân có trong danh sách tham nhũng của ADB sẽ không được phép tham gia vào các hoạt động do ADB tài trợ và có thể không được trao bất cứ hợp đồng nào trong khuôn khổ dự án.

74. *Chính sách chống tham nhũng của ADB* (ấn bản năm 1998, có chỉnh sửa theo thời gian) cũng đã được giải thích và thảo luận với cơ quan chủ quản của dự án và các cơ quan triển khai dự án. Cùng với cam kết về một cơ chế quản trị tốt, trách nhiệm giải trình cao và sự minh bạch, ADB có quyền điều tra bất kỳ hành vi tham nhũng, gian lận, cấu kết, thông đồng liên quan đến dự án.

75. Bộ GDĐT, với tư cách là cơ quan chủ quản của DA, đã thể hiện cam kết nâng cao tính quản trị, và thiết lập một môi trường làm việc không tham nhũng trong khuôn khổ thực hiện dự án. Tiếp sau đó là một loạt những điều khoản về chống tham nhũng và quản trị tốt đã lồng vào trong nội dung Hiệp định vốn vay. Những nội dung này bao gồm cả những yêu cầu đối với Bộ GDĐT: (i) tiến hành kiểm tra định kỳ các hoạt động của nhà thầu dự án liên quan đến việc rút vốn vay và thanh toán; (ii) đảm bảo các điều khoản liên quan trong *Chính sách chống tham nhũng* của ADB (ấn bản 1998) sửa đổi theo thời gian được ghi trong tất cả các tài liệu đấu thầu cho dự án; (iii) lồng ghép những điều khoản vào trong tất cả các hợp đồng do ADB

tài trợ ghi rõ quyền của ADB tiến hành kiểm toán và kiểm tra sổ sách và tài khoản của Bộ GDĐT, nhà thầu, nhà cung cấp, tư vấn, và các nhà cung cấp dịch vụ khác liên quan đến dự án; (iv) lập trang web cho dự án để đăng tải những thông tin về các vấn đề liên quan tới dự án bao gồm các hợp đồng mua sắm và các hợp đồng khác trong khuôn khổ dự án.

76. Trang web sẽ được cập nhật trong vòng 1 tuần đối với mỗi lần trao thầu. Đối với thông tin liên quan đến mua sắm đấu thầu thì trên trang web sẽ đăng tải: (i) danh sách các nhà thầu tham gia đấu thầu, (ii) tên các nhà thầu thắng thầu, (iii) chi tiết cơ bản về quy trình đấu thầu, (iv) số lượng hợp đồng được trao, (v) danh sách hàng hóa và dịch vụ được mua sắm, và (vi) dự kiến và thực tế phần vốn vay cho từng hợp đồng được trao. Bất cứ nhà thầu nào đều có thể yêu cầu cơ quan chủ quản/ cơ quan triển khai lý giải tại sao gói thầu của họ không được chọn và cơ quan này nên phản hồi trong vòng 20 ngày làm việc; và (v) thành lập một nhóm hành động giải quyết thắc mắc khiếu nại có nhiệm vụ nhận và giải quyết thắc mắc/ khiếu nại hay xem xét báo cáo từ các bên có liên quan về nghi vấn sử dụng vốn vay sai mục đích và những việc làm sai nguyên tắc khác. Nhóm hành động này sẽ (i) rà soát và giải quyết khiếu nại của các bên tham gia dự án hay liên quan đến dự án, của bất kỳ nhà cung cấp dịch vụ nào, hay bất kỳ người nào chịu trách nhiệm thực hiện phần nào của dự án; (ii) trao đổi làm việc với các cơ quan thi hành luật, và (iii) báo cáo trực tiếp lên ADB về bất kỳ vụ việc thể hiện sự lạm dụng quyền công chức hay quản lý yếu kém xảy ra trong phạm vi dự án.

## **XII. CƠ CHẾ GIẢI TRÌNH TRÁCH NHIỆM**

77. Những người hiện nay hoặc có thể trong tương lai bị ảnh hưởng bởi dự án có thể phàn nàn lên ADB hay đề nghị ADB rà soát lại việc tuân thủ Cơ chế giải trình trách nhiệm<sup>12</sup>

## **XIII. LƯU LẠI NHỮNG SỬA ĐỔI ĐỐI VỚI SỔ TAY HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN DỰ ÁN**

78. Mọi chỉnh sửa/ cập nhật trong suốt thời gian triển khai dự án nên ghi lại trong Mục này để ghi nhận xuyên suốt liên tục mọi thay đổi trong tổ chức triển khai dự án được ghi chép lại trong PAM.

---

<sup>12</sup> Xem thêm thông tin chi tiết tại: <http://compliance.adb.org/>.

**PHỤ LỤC 1**  
**Khung thiết kế và giám sát**

<b>Tóm tắt thiết kế</b>	<b>Những mục tiêu và chỉ số hoạt động kèm theo cơ sở dữ liệu</b>	<b>Nguồn dữ liệu và cơ chế báo cáo</b>	<b>Giả định và rủi ro</b>
<p><b>Tác động</b></p> <p>Nâng cao hoạt động của hệ thống giáo dục đại học ở Việt Nam</p>	<p>Thứ hạng của Việt Nam trên thang đôi mới của Chỉ số cạnh tranh toàn cầu thuộc Diễn đàn kinh tế Thế giới từ vị trí thứ 49 tiên năm 2010 tiến dần lên vị trí thứ 45 vào năm 2022.</p> <p>Hàng năm số các bài báo khoa học viết bằng tiếng Anh của các tác giả Việt Nam tăng từ 875 năm 2008 lên ít nhất 1500 vào năm 2022.</p> <p>Hàng năm số bản quyền đăng ký USPTO tăng từ 1 năm 2008 lên ít nhất 25 năm 2022</p>	<p>Báo cáo cạnh tranh toàn cầu hàng năm thuộc Diễn đàn kinh tế thế giới</p> <p>Thomson Reuters Web về cơ sở dữ liệu tri thức</p>	<p><b>Giả định</b></p> <p>Nền kinh tế Việt Nam tiếp tục tăng trưởng bền vững.</p> <p>Việc phát triển bậc giáo dục đại học vẫn là ưu tiên đối với Chính phủ Việt Nam</p>
<p><b>Kết quả</b></p> <p>Trường đại học mô hình mới tập trung đào tạo và nghiên cứu khoa học và công nghệ phù hợp với ngành công nghiệp</p>	<p>Đến năm 2017, 100% các doanh nghiệp, các tổ chức nghiên cứu và các trường ĐH khác có liên hệ với USTH bày tỏ quan điểm tích cực về nghiên cứu cũng như sinh viên tốt nghiệp của trường USTH.</p> <p>Đến năm 2017, tiến hành đánh giá độc lập tình hình quản trị trường và khung tài chính của trường</p> <p>Đến năm 2017, đánh giá độc lập sẽ công nhận 100% các khóa học và chương trình của trường USTH đạt chuẩn quốc tế</p>	<p>Khảo sát độc lập các trường ĐH, các doanh nghiệp và các tổ chức nghiên cứu</p> <p>Đánh giá độc lập nguồn tài chính, quản trị, khung đảm bảo chất lượng, các khóa học, các chương trình của USTH</p>	<p><b>Giả định</b></p> <p>Chính phủ Việt Nam tiếp tục cam kết theo đuổi khái niệm trường ĐH mô hình mới</p>
<p><b>Đầu ra</b></p> <p>1. Xây dựng và triển khai hệ thống quản trị và quản lý có hiệu quả cho trường USTH</p>	<p>Đến năm 2014 có hệ thống quản lý và hành chính, văn phòng hỗ trợ học sinh sinh viên, hệ thống đảm bảo chất lượng đi vào nề nếp hoạt động.</p> <p>Đến năm 2016, 20 cán bộ quản lý cấp cao, thành viên hội đồng trường, lãnh đạo học thuật, trong đó nữ chiếm 30% sẽ được tham gia đào tạo nâng cao năng lực và hướng dẫn.</p> <p>Đến năm 2012, số thành viên hội đồng trường đại diện khối tư nhân là 6 người trong đó có 1 nữ.</p> <p>Đến năm 2017 đạt, 1 triệu đô chi cho các suất học bổng nâng cao sự bình đẳng, trong đó 30% người nhận là nữ</p>	<p>Đánh giá độc lập nguồn tài chính, quản trị, khung đảm bảo chất lượng, các khóa học, các chương trình của USTH</p> <p>Sổ sách ghi chép hành chính và tài chính của trường</p>	<p><b>Giả định</b></p> <p>Cơ chế quản trị của USTH tạo tính tự chủ về quản lý, đào tạo vừa đủ để đảm bảo việc giảng dạy và nghiên cứu khoa học và công nghệ của trường đạt tiêu chuẩn quốc tế.</p> <p><b>Rủi ro</b></p> <p>Đối tác chiến lược nước ngoài không thể duy trì bền vững hỗ trợ cho USTH ở mức độ cần cho việc nâng cao năng lực.</p>
<p>Đến năm 2017, 100% cán bộ giảng dạy trong đó 20%</p>	<p>Đến năm 2017, 100% cán bộ giảng dạy trong đó 20% phụ nữ có bằng Tiến sỹ.</p>	<p>Sổ sách tài chính và hành chính của USTH</p>	<p><b>Giả định</b></p> <p>Nguồn kinh phí thường xuyên của</p>

Tóm tắt thiết kế	Những mục tiêu và chỉ số hoạt động kèm theo cơ sở dữ liệu	Nguồn dữ liệu và cơ chế báo cáo	Giả định và rủi ro
phụ nữ có bằng Tiến sỹ.	Số bản quyền sáng chế USPTO trao cho nhà nghiên cứu của USTH tăng từ 0 năm 2010 lên ít nhất 10 năm 2018.  Đến năm 2018, 90% sinh viên tốt nghiệp trong đó có 35% nữ xin được công việc phù hợp hay tiếp tục học lên cao.  Đến năm 2017 ít nhất 50% dự án nghiên cứu phối hợp với khối tư nhân  Đến năm 2018, doanh thu từ nghiên cứu và tư vấn của USTH đạt 10% trong tổng doanh thu	Đánh giá độc lập các khóa học, chương trình và hoạt động nghiên cứu  Nghiên cứu hướng đi sau đào tạo của sinh viên  Báo cáo cạnh tranh toàn cầu hàng năm của Diễn đàn kinh tế thế giới	Chính phủ tiếp tục phân bổ ở mức đủ để đảm bảo giảng dạy và nghiên cứu của trường đạt tiêu chuẩn quốc tế  <b>Rủi ro</b> Đối tác chiến lược nước ngoài không thể duy trì bền vững mức hỗ trợ cho USTH đủ theo yêu cầu để phát triển chương trình
3. Xây dựng và lắp đặt cơ sở vật chất cho USTH	Đến năm 2017, thiết kế và chất lượng của cơ sở vật chất đào tạo và kí túc xá đạt chuẩn quốc tế, đảm bảo công bằng về giới, dân tộc và khuyết tật  Đến năm 2017, hoàn thiện khuôn viên mới của trường có sức chứa được 5000 sinh viên  Đến năm 2017, xây dựng được ít nhất 4 khu kí túc xá trong đó giành 40% chỗ cho nữ sinh	Đánh giá độc lập về bản vẽ thiết kế và thi công xây dựng  Báo cáo giám sát công trình xây dựng cơ bản  Biên bản bàn giao trang thiết bị và công trình xây dựng cơ bản	<b>Rủi ro</b> Tri hoãn khởi công xây dựng do chậm tiến độ xây dựng của khu CN cao Hòa Lạc hay phía Chính phủ chậm trễ trong khâu phê duyệt bản vẽ qui hoạch trường.
4. Quản lý và triển khai dự án có hiệu quả	Đến quý 4 năm 2011 thành lập xong PMU-USTH và UIU và đi vào hoạt động  Đến Quý 4 năm 2012, hệ thống giám sát và đánh giá đi vào hoạt động.  Mọi hợp đồng mua sắm trong khung thời gian đã được thống nhất trong kế hoạch mua sắm	Báo cáo tiến độ	
<b>Các hoạt động và cột mốc</b>		<b>Đầu vào</b>	
<b>1. Xây dựng và triển khai hệ thống quản trị, quản lý có hiệu quả cho trường USTH</b>		<b>Kinh phí (triệu đô)</b>	
1.1 Đến Quý 4/2011, thành lập Hội đồng trường mới, bổ nhiệm thành viên người Việt, đi vào hoạt động có hiệu quả		<b>ADB</b>	
1.2 Đến Quý 4/2012, thành lập Hội đồng trường và các qui chế nội bộ		<b>OCR: \$170.0 triệu</b>	
1.3 Đến Quý 3/2014 rà soát lại qui định về quản trị cho trường; đến Quý 2/2013 triển khai qui định tài chính mới về kinh phí thường xuyên		<b>Hạng mục</b>	
1.4 Đến Quý 3/ 2013 xây dựng, thử nghiệm và vận hành hệ thống quản lý tài chính cho trường mới		<b>Thành tiền</b>	
1.5 Đến Quý 1/ 2017 bổ nhiệm Hiệu trưởng thứ 2 lựa chọn dựa trên thành tích quốc tế và do Hội đồng đề xuất, vị Hiệu trưởng này đảm nhiệm giám sát kế hoạch chuyển trường về khuôn viên mới		Trang thiết bị 39.60	
		Công trình 90.20	
		Thiết kế và giám sát dự án 8.50	
		<b>Tổng 138.30</b>	
		Dự phòng 21.30	
		Lãi suất và phí cam kết khác 10.40	
		<b>Tổng 170.00</b>	
		<b>ADF: \$20.0 triệu</b>	
		<b>Thành tiền</b>	
1.6 Đến Quý 4/ 2017, xây dựng, thử nghiệm các hệ thống cho		<b>Hạng mục</b>	
		Phương tiện đi lại 0,10	

Tóm tắt thiết kế	Những mục tiêu và chỉ số hoạt động kèm theo cơ sở dữ liệu	Nguồn dữ liệu và cơ chế báo cáo	Giả định và rủi ro
	trường và sẵn sàng chuyên về khuôn viên mới để đi vào hoạt động toàn diện	Xây dựng năng lực	8,1
1.7	Đến Quý 4/ 2017, lắp đặt đầy đủ hệ thống quản lý trường ở khuôn viên mới và hoạt động công suất tối đa, đánh giá độc lập đánh giá vận hành theo chuẩn quốc tế	Đào tạo và phát triển hệ thống	1,90
		Học bổng	1,00
		Thiết kế và giám sát dự án	5,50
		Quản lý dự án	2,40
		<b>Tổng</b>	<b>18,90</b>
		Chi phí lãi suất	1,00
		<b>Tổng</b>	<b>20,00</b>
		<b>Chính phủ – 23 triệu đô la Mỹ</b>	
		<b>Hạng mục</b>	
		Xây dựng cơ bản	8,30
		Quản lý dự án	0,30
		Tái định cư	3,00
		Thuế và phí	11,40
		<b>Tổng</b>	<b>23,00</b>
	<b>2. Xây dựng và triển khai các hệ thống nâng cao chất lượng và sự phù hợp của các chương trình đào tạo của trường</b>		
2.1	Đến Quý 4/2014 thành lập Trung tâm dạy và học ưu tú, đưa trung tâm đi vào hoạt động để hỗ trợ việc xây dựng các chương trình có chất lượng và kỹ năng giảng dạy, tập huấn cho cán bộ giảng dạy để có sự bền vững; đến Quý 4/ 2017 hoàn tất lượt tập huấn cuối cùng để chính thức hoạt động toàn diện ở khuôn viên mới		
2.2	Đến Quý 4/ 2014 thành lập và vận hành Trung tâm đảm bảo chất lượng; đào tạo những cán bộ đầu tiên cho trung tâm để duy trì trung tâm hoạt động bền vững; đến Quý 4/ 2014 hoàn thành đợt đào tạo cuối cùng cho cán bộ để trung tâm đi vào hoạt động toàn diện ở khuôn viên mới.		
2.3	Đến Quý 4/ 2014, thành lập và vận hành Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu để hỗ trợ phát triển các chương trình nghiên cứu mới và tăng số bài báo khoa học, lập mục tiêu số lượng bài báo và có chương trình để hỗ trợ hoàn thành mục tiêu đó. Đến Quý 4/ 2017, hoàn thành khóa tập huấn cuối cùng để trung tâm hoạt động ở khuôn viên mới		
2.4.	Đến Quý 4/2012, thành lập và đưa vào hoạt động trung tâm liên kết doanh nghiệp; xây dựng các mục tiêu về hợp đồng công nghiệp mới và các chương trình đang thực hiện cho thời kỳ đầu tiên; đến Quý 4/2017, hoàn thành chương trình tập huấn cuối cùng để đi vào vận hành toàn công suất tại khuôn viên mới.		
2.5	Đến Quý 4/2014, thành lập Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm; phát triển hướng nghề nghiệp cho các kỹ thuật viên phòng thí nghiệm, tập huấn; thiết lập và triển khai các kế hoạch bảo dưỡng và khấu hao các trang thiết bị phòng thí nghiệm; Đến Quý 4/2017, hoàn thành các khóa huấn luyện cuối cùng để đi vào hoạt động toàn công suất tại khuôn viên mới.		
2.6	Đến Quý 4/2017, thực hiện đánh giá, cải thiện và lên kế hoạch di dời và tái thiết lập với công suất tối đa cho các Trung tâm hệ thống và hỗ trợ đào tạo.		
2.7	Đến Quý 4/2017, thành lập các trung tâm và hệ thống đào tạo được vận hành tối ưu, có nguồn kinh phí phù hợp và được đánh giá có đóng góp hiệu quả vào chất lượng giảng dạy bền vững trong chương trình đào tạo của trường		
	<b>3. Xây dựng và trang bị cơ sở vật chất tại USTH</b>		
3.1	Hoàn thành bước đầu tuyển dụng các Tư vấn đầu thầu vào Quý 2/2012.		
3.2	Hoàn thành tái định cư và giải phóng mặt bằng vào Quý 2/2013.		
3.3	Ký Hợp đồng với Công ty Quản lý Dự án để sẵn sàng đi vào hoạt động vào Quý 3/2013.		
3.4	Hoàn thành giai đoạn thiết kế kiến trúc và các kế hoạch xây		

Tóm tắt thiết kế	Những mục tiêu và chỉ số hoạt động kèm theo cơ sở dữ liệu	Nguồn dữ liệu và cơ chế báo cáo	Giả định và rủi ro
	<p>dựng; các hạng mục công trình sẵn sàng khởi công vào Quý 1/2014.</p> <p>3.5 Hoàn tất các hạng mục xây dựng và lắp ráp khu vực khuôn viên chính của trường, sẵn sàng nghiệm thu và chạy thử lần cuối vào Quý 2/2017.</p> <p>3.6 Bắt đầu chuyển giao học thuật và sinh viên tới khuôn viên mới (khai trương thử trong giai đoạn 4 tháng) vào Quý 3/2017.</p> <p>3.7 Bắt đầu vận hành toàn công suất tại khuôn viên mới, đón nhận lượt sinh viên đầu tiên tại khuôn viên cố định của trường vào Quý 1/2018.</p> <p><b>4. Quản lý và thực hiện dự án hiệu quả</b></p> <p>4.1 Thành lập và tuyển dụng nhân sự cho Ban quản lý dự án cấp trường (UIU) vào Quý 4/2011.</p> <p>4.2 Xây dựng và triển khai hệ thống giám sát và đánh giá dự án, bao gồm các nghiên cứu tiến độ và nghiên cứu cơ sở dự án vào Quý 4/2012.</p> <p>4.3 Hoàn thiện các gói thầu theo tiến độ đã được thống nhất trong Kế hoạch đấu thầu.</p>		

*ADB = Ngân hàng phát triển Châu Á, ADF = Quỹ phát triển châu Á, CTLE = Trung tâm dạy và học ưu tú, HHTP = Khu công nghệ cao Hòa Lạc, OCR = Nguồn vốn thông thường, PhD = Tiến sĩ, Q = Quý, R&D = nghiên cứu và phát triển, UIU = Ban quản lý thực hiện dự án cấp trường, USPTO = Cơ quan sáng chế và thương hiệu Hoa Kỳ, USTH = Trường đại học Khoa học và Công nghệ Hà Nội.*

*Nguồn: Ngân hàng phát triển châu Á*

## **PHỤ LỤC 2**

### **Mô tả chi tiết các đầu ra 1 và 2**

#### **Đầu ra 1: Thành lập và triển khai các hệ thống quản trị và quản lý có hiệu quả cho USTH**

##### **1.1 Chương trình xây dựng năng lực điều hành, lãnh đạo và quản trị cho các cán bộ Lãnh đạo và Hội đồng trường**

1. Thiết lập một chương trình xây dựng năng lực cho Chủ tịch hội đồng trường, các Hiệu phó và các cán bộ giữ vị trí chủ chốt trong ban lãnh đạo và thành viên Hội đồng trường người Việt Nam, hỗ trợ các cán bộ hiểu rõ vai trò của mình trong môi trường tự trị và quản lý giai đoạn chuyển đổi quan trọng sang phương pháp lãnh đạo và quản lý mới của trường đại học mô hình mới. Giai đoạn này sẽ bao gồm các mô đun đào tạo ngắn hạn, các hoạt động hướng dẫn và xây dựng năng lực để hỗ trợ các nhiệm vụ và chức năng sau: (i) Nắm bắt Điều lệ hoạt động, vai trò và nhiệm vụ; (ii) Lên kế hoạch và xây dựng cơ cấu hỗ trợ cho Hội đồng và nhà trường; (iii) Xây dựng chiến lược dài hạn về nghiên cứu/giảng dạy/liên kết các ngành công nghiệp; (iv) Ưu tiên phát triển chương trình và lập kế hoạch hoạt động và kế hoạch tài chính hàng năm nhằm nâng cao năng lực nghiên cứu và đào tạo; (v) Lên kế hoạch và quản lý nhân sự chất lượng cao thông qua tuyển dụng và phát triển đội ngũ cán bộ.

2. Chương trình tập huấn sẽ hỗ trợ Chủ tịch Hội đồng và Hiệu trưởng, cũng như các thành viên trong Hội đồng nhà trường xây dựng cơ cấu tổ chức chi tiết cho bộ máy quản trị của trường, thành lập và bắt đầu đưa vào hoạt động một hệ thống các Ban và Tiểu ban, vạch ra định hướng chiến lược cho trường và chuẩn bị kế hoạch kinh doanh trong giai đoạn thành lập. Ngoài ra, chương trình này cũng sẽ hỗ trợ cho quá trình xây dựng và vận dụng các quy chế hoạt động nội bộ, tìm kiếm và tuyển chọn vị trí Chủ tịch Hội đồng thứ hai.

##### **1.2 Xây dựng hệ thống quản trị và quản lý nhà trường**

3. Một chương trình hỗ trợ và xây dựng năng lực để thành lập và củng cố hệ thống quản trị và điều hành nhà trường, bao gồm: (i) Hệ thống tuyển sinh và hệ thống theo dõi kết quả học tập của sinh viên; (ii) Hệ thống quản lý sinh viên và các sổ tay hướng dẫn thực hiện; (iii) Hệ thống quản lý tài chính và các Sổ tay hướng dẫn quản lý tài chính; (iv) Hệ thống quản lý danh mục thư viện và các sổ tay hướng dẫn; (v) Hệ thống quản lý nhân sự và các sổ tay hướng dẫn; (vi) Lắp đặt và duy trì Hệ thống thông tin quản lý – bao gồm thu thập, xử lý và sử dụng dữ liệu vào lập kế hoạch và giám sát chất lượng.

4. Chương trình xây dựng năng lực sẽ hỗ trợ thành lập các hệ thống quản lý nội bộ và thu thập dữ liệu để giám sát các đầu vào và đầu ra đào tạo cũng như để phục vụ công tác quản lý tài chính của trường. USTH sẽ cần phải xây dựng các hệ thống mới dựa trên nhu cầu của trường, những hệ thống có thể vận hành trong môi trường tự chủ và hỗ trợ lập báo cáo tài chính, kiểm toán độc lập hàng năm, khảo sát hệ thống để giám sát chất lượng. Tất cả những việc này là rất cần thiết để duy trì các tiêu chuẩn đào tạo và nâng cao vị thế của một trường đại học đẳng cấp quốc tế. Những hệ thống này cũng sẽ rất cần thiết để đáp ứng nhu cầu của USTH khi tham gia đánh giá định kỳ các hoạt động của trường xem có tuân thủ theo các yêu cầu của Chính phủ về giải trình trách nhiệm trong khuôn khổ thỏa thuận ràng buộc của vốn vay và trong khuôn khổ hệ thống đánh giá đảm bảo chất lượng độc lập. Một hệ thống thu thập dữ liệu có hiệu quả cũng cần thiết để báo cáo về các chỉ số thực hiện do ADB yêu cầu nhằm đánh giá việc thực hiện khoản vay. Ngoài ra, cũng cần phải có các chương trình hỗ trợ đào tạo về quản lý tài chính/ nguồn lực giành cho các nhà quản lý tài chính và lãnh đạo trường.

##### **1.3 Văn phòng hỗ trợ sinh viên**

5. Chương trình hỗ trợ và xây dựng năng lực để thành lập Văn phòng hỗ trợ sinh viên bao gồm: (i) Dịch vụ tư vấn và hướng dẫn sinh viên về nghiên cứu và học tập; (ii) Chương trình tư vấn và hỗ trợ tài chính cho sinh viên (bao gồm hoàn lại học phí và các hỗ trợ khác); (iii) Dịch vụ y tế (giấy giới thiệu khám sức khỏe) và các dịch vụ tư vấn xã hội; (iv) Dịch vụ việc làm; và (v) cơ sở vật chất chuyên dụng để hỗ trợ thực hiện chương trình thuộc Chính sách thúc đẩy công bằng trong giáo dục của USTH để xây dựng và triển khai các kế hoạch chủ động làm tăng số lượng nữ sinh, sinh viên dân tộc thiểu số và sinh viên khuyết



tập tham gia các khóa đào tạo về khoa học và công nghệ. Các trung tâm tư vấn xã hội cũng sẽ chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai thực hiện các dự án thuộc Kế hoạch hành động giới do ADB phê duyệt.

## **Đầu ra 2: Xây dựng và triển khai các hệ thống phát triển các chương trình đào tạo chất lượng cao và phù hợp tại USTH**

### **2.1 Xây dựng Trung tâm dạy và học ưu tú (CTLE)**

6. Dự án sẽ đưa ra một chương trình hỗ trợ và xây dựng năng lực để thành lập một Trung tâm dạy và học ưu tú (CTLE) nhằm trang bị cho các sinh viên tốt nghiệp mong muốn trở thành giảng viên đại học và nâng cao năng lực giảng dạy và xây dựng chương trình của đội ngũ giảng viên hiện có. Chương trình xây dựng năng lực sẽ hỗ trợ việc xây dựng và lồng ghép các mục tiêu sau vào các hệ thống của trường: (i) nâng cao kỹ năng giảng dạy, xây dựng chương trình, đánh giá và tư vấn của đội ngũ cán bộ đào tạo; (ii) lồng ghép nghiên cứu và kết quả nghiên cứu vào trong giảng dạy và học tập; xây dựng các chương trình cấp chứng chỉ sơ phạm hỗ trợ cho các nghiên cứu sinh có mong muốn trở thành giảng viên đại học, và chương trình cho các sinh viên tốt nghiệp không sử dụng tiếng Anh là ngôn ngữ thứ nhất.

7. Dự án sẽ hỗ trợ phát triển phần mềm gắn xây dựng chương trình giảng dạy với thiết kế đánh giá chương trình. Ngoài ra, sẽ có 2-4 tư vấn về thiết kế hướng dẫn làm việc toàn thời gian cho CTLE và được hỗ trợ bởi ít nhất một thư ký và một cán bộ kỹ thuật trong quá trình thành lập trung tâm. Mặc dù các chiến lược đánh giá sẽ là một phần không tách rời trong thiết kế chương trình giảng dạy, ban đầu, dự án sẽ cung cấp một nguồn kinh phí bổ sung để xây dựng một chương trình đánh giá toàn diện, sau đó sẽ dần thu hẹp nguồn kinh phí này để đến năm thứ năm thì quy trình đánh giá sẽ hoàn toàn được đưa vào trong phạm vi hoạt động của trường và sử dụng kinh phí của trường.

### **2.2 Xây dựng Trung tâm đảm bảo chất lượng (QAC) và Hệ thống quản lý đào tạo**

8. Dự án sẽ cung cấp hỗ trợ và tập huấn xây dựng năng lực cho các cán bộ tại USTH để áp dụng một hệ thống dịch vụ quản lý đảm bảo chất lượng nội bộ đồng nhất cho các cán bộ đào tạo và cán bộ quản lý tại trường. Chương trình xây dựng năng lực sẽ bao gồm các hoạt động sau:

- (i) Bậc quản lý cấp cao (bao gồm các chủ nhiệm khoa và trưởng bộ môn): nắm bắt được nội dung đảm bảo chất lượng mới và văn hóa chất lượng cũng như việc xây dựng các hệ thống nội bộ để quản lý tất cả các phương diện trong xây dựng và duy trì chất lượng, tiêu chuẩn trong nghiên cứu và giảng dạy.
- (ii) Đội ngũ cán bộ nhân viên của QAC: được đào tạo và hiểu biết về văn hóa chất lượng, áp dụng các hệ thống và quy trình để hỗ trợ các cán bộ đào tạo trong việc xây dựng và phê duyệt các chương trình mới cũng như trong việc quản lý số liệu, dùng phương pháp theo dõi khảo sát để đánh giá các tiêu chuẩn của việc dạy và học và mức độ tuân thủ hệ thống kiểm định và đảm bảo chất lượng quốc gia.
- (iii) Cán bộ đào tạo cấp cao: được tập huấn trong các khóa đào tạo ngắn hạn để nắm bắt được các đặc điểm chính trong nội dung đảm bảo chất lượng nội bộ; các chiến lược mà họ có thể dùng để theo dõi và nâng cao chất lượng giảng dạy; khung kiểm định và đảm bảo chất lượng của Việt Nam; và việc sử dụng cơ chế bình duyệt và các chiến lược khác để cải thiện công tác giảng dạy.

9. Trung tâm đảm bảo chất lượng cũng sẽ là nơi quản lý các nghiên cứu định kỳ của trường về giám sát chất lượng và sử dụng các kết quả giám sát đó để không ngừng tiến bộ về chất lượng. Dự án sẽ tổ chức các đợt tập huấn để thiết lập năng lực thiết kế, thực hiện và phân tích số liệu từ các khảo sát định kỳ về các ngành công nghiệp cũng như các nhu cầu của người sử dụng kết quả nghiên cứu. Khảo sát hướng đi sau đào tạo sẽ cung cấp thông tin liên tục cập nhật về nhu cầu của nhà tuyển dụng. QAC cũng sẽ là nơi xây dựng và quản lý các kế hoạch đánh giá hiệu quả làm việc của cán bộ. Các kết quả đó sẽ cung cấp thông tin cho việc xây dựng và triển khai các chương trình đánh giá năng lực cán bộ, quản lý năng lực lãnh đạo đào tạo và tư vấn, quản lý các thay đổi về mặt tổ chức.

### **2.3 Xây dựng Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu (RSC)**

10. Dự án sẽ cung cấp chương trình xây dựng năng lực và hỗ trợ kinh phí cho việc thành lập Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu và các chương trình, và áp dụng các chương trình vào hoạt động của trường. Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu tạo điều kiện hỗ trợ cán bộ ở mức cao để họ có thể thiết kế và công bố các nghiên cứu, xin hỗ trợ kinh phí và đào tạo về nghiên cứu cho các nghiên cứu sinh. Trong phạm vi dự án cũng sẽ cung cấp các chuyên gia đầu tiên làm việc toàn thời gian để xây dựng các dịch vụ và các quy trình, đồng thời tập huấn cho các nhân viên mới được tuyển dụng. Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu nên có các nhân viên hỗ trợ làm việc toàn thời gian bên cạnh các “Chuyên gia tư vấn” từ các phòng ban chuyên môn – những người có kinh nghiệm phù hợp hoặc được cử từ các trường đại học đối tác cổ vấn. Trung tâm cũng nên hỗ trợ biên tập các tài liệu và hướng dẫn nộp bài viết lên các tạp chí có cơ chế bình duyệt; hỗ trợ thiết kế nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và phân tích thống kê. Ưu tiên hàng đầu của Trung tâm là hỗ trợ nhà trường không ngừng xây dựng năng lực và chất lượng nghiên cứu, tích cực hỗ trợ trong việc công bố các kết quả nghiên cứu nhằm nâng cao vị thế và xếp hạng của nhà trường trên quốc tế.

### **2.4 Xây dựng Trung tâm hợp tác doanh nghiệp (IEC)**

11. Dự án sẽ cấp kinh phí cho việc xây dựng năng lực để hỗ trợ thành lập một trung tâm – là nơi chịu trách nhiệm xây dựng các mối liên hệ với ngành công nghiệp và các đơn vị ứng dụng các kiến thức, chuyên môn và công nghệ của USTH. Trung tâm sẽ hỗ trợ các nhà nghiên cứu thiết lập mối quan hệ với các doanh nghiệp và các tổ chức khác tại Khu công nghệ cao Hòa Lạc và các nơi khác để tìm hiểu rõ hơn về mối quan tâm của các đơn vị đó, và về phạm vi hợp đồng nghiên cứu và đào tạo, đồng thời tìm kiếm đồng tài trợ hạ tầng cơ sở và các dịch vụ, tiếp cận để tham vấn ý kiến khối doanh nghiệp về các nội dung nghiên cứu và giảng dạy tại nhà trường có phù hợp với nhu cầu của ngành công nghiệp không. Dự án sẽ hỗ trợ Trung tâm trong các hoạt động xây dựng năng lực về:

- (i) Thiết lập mối quan hệ thường xuyên với khối doanh nghiệp, thực hiện các khảo sát nhu cầu để nắm rõ về nhu cầu của các doanh nghiệp về dịch vụ giáo dục, đào tạo và nghiên cứu.
- (ii) Thiết lập các dịch vụ chuyên giao công nghệ và trao đổi tri thức; hợp tác với các khu công nghệ và các doanh nghiệp đóng tại các khu công nghệ đó, đặc biệt với các trung tâm chuyên giao công nghệ mới dự kiến thành lập tại Khu công nghệ cao Hòa Lạc.
- (iii) Xây dựng các chương trình thực tập tại các doanh nghiệp cho sinh viên đại học, các nghiên cứu sinh và các nhà nghiên cứu.
- (iv) Hiểu rõ và tận dụng lợi thế từ các điều khoản luật pháp và các quy định hiện hành liên quan đến việc khích lệ chuyên giao công nghệ.

### **2.5 Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm (LMC)**

12. Dự án sẽ cung cấp nguồn lực và chương trình xây dựng năng lực để hỗ trợ thành lập một Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm và một hệ thống nhà xưởng tập trung nhằm đáp ứng nhu cầu duy trì và bảo dưỡng các phòng thí nghiệm và cung cấp cơ sở kiến thức và kỹ năng chuyên môn để duy trì vị thế của một trường đại học kỹ thuật đẳng cấp quốc tế. Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm sẽ được thành lập để hỗ trợ ba chức năng chính: phát triển kỹ năng, cơ sở hạ tầng và trang thiết bị, tất cả đều hướng vào mục tiêu đảm bảo duy trì các tiêu chuẩn cao nhất về năng lực phòng thí nghiệm. Các trách nhiệm của Trung tâm bao gồm: (i) tổ chức hợp lý và giám sát việc mua sắm các trang thiết bị; (ii) triển khai các hoạt động tạo thu nhập; (iii) tổ chức tập huấn cho đội ngũ nhân viên; và (iv) tư vấn về thiết kế và quản lý phòng thí nghiệm.

13. Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm sẽ chịu trách nhiệm xây dựng các kế hoạch mua sắm tất cả các trang thiết bị phòng thí nghiệm. Đây sẽ là chức năng thường xuyên, tuy nhiên trong giai đoạn thành lập, Trung tâm sẽ lập các nhóm làm việc gồm các học giả có liên quan đến từ các nhóm chuyên đề để xem xét và quyết định những gói thầu mua sắm thiết bị phòng thí nghiệm đầu tiên. Dự án dành một khoản chi trọn gói cho trang thiết bị phòng thí nghiệm khoa học. Một danh sách chi tiết đã được xây dựng để xác định giá trị gói thiết bị. Vì lý do thời gian, tốc độ cập nhật nhanh chóng về trang thiết bị, khả năng thay đổi trong một số chuyên ngành hay thay đổi hướng tập trung trong chương trình nghiên cứu ghi trong kế hoạch

chiến lược của USTH, do vậy danh sách các trang thiết bị có thể được điều chỉnh trong quá trình triển khai dự án. Hội đồng khoa học sẽ quyết định nội dung điều chỉnh về trang thiết bị và Hiệu trưởng sẽ phê duyệt các thay đổi. Hiệu trưởng nhà trường có thể chỉ định một tiểu ban bao gồm các chuyên gia để tham vấn cho Hội đồng khoa học và Hiệu trưởng về việc mua sắm các hạng mục trang thiết bị. Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm sẽ hỗ trợ Chuyên gia tư vấn về dịch vụ giáo dục hoặc Nhà thầu cung cấp thiết bị giáo dục trong việc quản lý các nguồn cung ứng, phương thức đấu thầu mua sắm và lắp đặt các thiết bị được chọn.

14. Một số trang thiết bị có thể được mua sắm trước khi hoàn thiện các tòa nhà tại khu vực khuôn viên mới, và có thể tiến hành lắp đặt tại vị trí tạm thời để sử dụng trong những năm đầu của chương trình, sau đó chuyển về các khu nhà mới để lắp đặt lại. Trong trường hợp đó, Hội đồng khoa học nhà trường phải xác minh tính khả thi của việc đảm bảo các điều kiện phù hợp tại các tòa nhà tạm thời, việc tháo dỡ để di dời, vận chuyển và lắp đặt lại tại vị trí cố định ở khuôn viên mới. Các trang thiết bị cần thiết cho một chương trình đào tạo đã được phê duyệt có thể mang đến lắp đặt tại cơ sở của một doanh nghiệp đối tác của trường nếu đồng ý theo như quy trình đảm bảo chất lượng của trường, và phải đảm bảo rằng điều kiện hiện nơi đặt thiết bị phải dễ dàng di chuyển một cách an toàn và bảo trì trang thiết bị. Bất kỳ trang thiết bị nào được lắp ngoài vẫn tính là tài sản sở hữu hợp pháp của trường và vẫn phải tính vào khi kiểm toán và bảo trì tài sản trong khuôn khổ chương trình kế hoạch về bảo trì và khấu hao tài sản của trường.

## **2.6 Các phần mềm chuyên dụng cho Hệ thống quản lý phòng thí nghiệm**

15. Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm cần có một số phần mềm chuyên dụng để hỗ trợ triển khai chương trình thay thế/ sửa chữa và bảo trì trang thiết bị. Đào tạo cho cán bộ sẽ tuân theo mô hình ‘ thác nước’ tập trung vào những kỹ thuật viên được tuyển vào làm công việc tạo dữ liệu. Quy trình vận hành tiêu chuẩn (SOPs) sẽ phải được xây dựng để vận hành phòng thí nghiệm bao gồm việc biên soạn sổ tay hướng dẫn chất lượng phòng thí nghiệm và một hệ thống quản lý các trang thiết bị, kiểm kê hóa chất, điều chỉnh các dụng cụ, v.v. Công tác này có thể thực hiện thông qua việc ứng dụng các phần mềm máy tính văn phòng (MS Office). Mặt khác, các phòng thí nghiệm như phòng phân tích hóa học, phòng thí nghiệm sinh học và môi trường có thể sẽ đòi hỏi phải xây dựng một phần mềm chuyên dụng về Hệ thống thông tin quản lý phòng thí nghiệm (LMIS). Phần mềm này khá đắt còn nếu mua các phiên bản có sẵn thì có xu hướng là các hoạt động của phòng thí nghiệm bị hạn chế lại để phù hợp với phần mềm. Lý tưởng nhất là phần mềm này nên được điều chỉnh lại cho phù hợp với hoạt động của các phòng thí nghiệm cụ thể. Còn, phần mềm càng được thiết lập riêng để phù hợp với phòng thí nghiệm như vậy thì chi phí để phát triển và duy trì nó sẽ càng cao. Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm cũng nên cung cấp các dịch vụ cho các phòng thí nghiệm chuyên ngành như bảo dưỡng và điều chỉnh các trang thiết bị. Mỗi khu vực quan trọng sẽ cần trang bị một phòng thí nghiệm điều chỉnh nhiệt độ, khối lượng và thể tích. Các quyết định về cách tiếp cận thực hiện chỉ có thể được đưa ra sau khi tham vấn các nhà nghiên cứu đầu ngành và Hội đồng khoa học nhà trường và được thể hiện trong kế hoạch chiến lược đầu tiên của trường để hỗ trợ việc quản lý xây dựng các kế hoạch về sau.

16. Dự án sẽ đưa ra một kế hoạch đào tạo cùng với chương trình giảng dạy để phát triển đội ngũ nhân viên hỗ trợ kỹ thuật, thiết lập một cơ cấu định hướng nghề nghiệp cho các Kỹ thuật viên để đảm bảo duy trì đội ngũ nhân lực có kỹ năng này làm việc nhà trường, đồng thời hỗ trợ xây dựng văn hóa đào tạo kỹ thuật có hệ thống. Chương trình đào tạo này sẽ gồm các khóa đào tạo chính quy, bao gồm tóm tắt nội dung khóa học và đào tạo công việc tại chỗ. Chương trình sẽ bao gồm các hỗ trợ về phương pháp và thực hành về: (i) đào tạo công việc tại chỗ là cách tiếp cận linh hoạt, dễ dàng điều chỉnh cho phù hợp với các nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hoạt động đánh giá năng lực; (ii) hoạt động đánh giá năng lực kỹ năng thực tiễn như là một biện pháp để xác định nhu cầu đào tạo của các Kỹ thuật viên và xác nhận họ đạt được những kỹ năng đó sau khóa học; và (iii) tập huấn về trách nhiệm thực tế của các Kỹ thuật viên, việc tập huấn sẽ được tổ chức tại chỗ làm nơi có đầy đủ trang thiết bị. Việc đào tạo Kỹ thuật viên nên nhấn mạnh vào phương diện thực hành sử dụng các trang thiết bị và bảo trì thiết bị.

### **PHỤ LỤC 3**

#### **Mô tả chi tiết đầu ra 3**

1. Đầu ra 3 sẽ cung cấp cơ sở vật chất cho trường thông qua: (i) giám sát thiết kế và xây dựng, đồng thời cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho PMU-USTH về quản lý dự án xây dựng; và (ii) đảm nhận nhiệm vụ quy hoạch, thiết kế kiến trúc và xây dựng cho khuôn viên trường, thực hiện các hạng mục xây lắp công trình hạ tầng cơ sở, xây dựng và lắp đặt trang thiết bị cho khuôn viên USTH (Giai đoạn I xây dựng các khu nhà có sức chứa theo thiết kế ban đầu là 5.000 sinh viên).

#### **3.1 Vị trí xây dựng USTH**

2. Vị trí xây dựng USTH là một khu đất rộng 65 hecta trong Khu Giáo dục và đào tạo (ETZ) tại Khu công nghệ cao Hòa Lạc (HHTP). Ranh giới của khuôn viên trường được đánh dấu trên bản đồ do các đơn vị khảo sát chuẩn bị vào hồi tháng 9/2010, được Bộ GDĐT và ban quản lý HHTP phê duyệt và do PMU-USTH lưu giữ. Như có thể thấy trong bản đồ khu quy hoạch của ETZ, phía Nam của khu vực khuôn viên USTH là khuôn viên của Đại học FPT – một trường đại học tư nhân chuyên về công nghệ thông tin. Hiện nay việc xây dựng trường ĐH FPT đã được hoàn thiện. Tại phía Bắc của USTH, ETZ dự định để 2 khu đất cho các đơn vị cung cấp dịch vụ giáo dục và đào tạo bậc đại học khác.

3. Bộ Khoa học và Công nghệ (Bộ KH-CN) chịu trách nhiệm chung về việc xây dựng HHTP và phân công trách nhiệm thường nhật cho Ban Quản lý HHTP cùng với sự hỗ trợ của các chuyên gia tư vấn do JICA tài trợ. Việc xây dựng tại HHTP sẽ phải tuân thủ một số yêu cầu nhất định được áp dụng trên toàn khu vực HHTP, ví dụ như, mật độ xây dựng và độ cao các tòa nhà; các thông tin này có sẵn tại Ban Quản lý HHTP (BQL HHTP). BQL HHTP sẽ chịu trách nhiệm về đường đi và cung ứng các dịch vụ bên ngoài đường biên của khu đất dự án USTH; đường xá và các dịch vụ trong khu đất dự án sẽ thuộc trách nhiệm của dự án.

4. Quy hoạch của trường cần phải phản ánh được sự phát triển của cả các khu vực khác trong địa bàn HHTP. Chẳng hạn, nhóm hỗ trợ kỹ thuật đã xem xét đến việc liệu có kế hoạch xây dựng sân vận động hay cơ sở kinh doanh nào khác tại HHTP trong khi tiến hành các nghiên cứu. Việc xem xét tình hình mới nhất của các hạng mục đầu tư khác tại HHTP cùng với BQL HHTP sẽ là cần thiết trong mỗi giai đoạn quy hoạch. Ngoài ra, khu đất của USTH cần phải nhận được phân bổ hợp pháp cho các mục đích sử dụng cũng như các hộ dân, đơn vị hiện đóng tại khu đất cần phải được tái định cư trước khi sẵn sàng đưa khu đất của trường vào xây dựng.

#### **3.2 Kế hoạch sử dụng khu đất dự án USTH**

5. Khu đất của trường cần được tiến hành xây dựng tuân theo Quy hoạch tổng thể tỉ lệ 1:2000 đã được phê duyệt. Một bản Quy hoạch tổng thể đã được phê duyệt vài năm trước, trước khi bản phác thảo quy hoạch cho USTH hiện nay được chuẩn bị, vì vậy bản Quy hoạch đã được phê duyệt cần được điều chỉnh theo tình hình thực tế hiện nay. Chính phủ Việt Nam đã cam kết trong vòng 3 tháng kể từ ngày khoản vay có hiệu lực sẽ cung cấp một bản Quy hoạch tỉ lệ 1:2000 điều chỉnh phản ánh được các thay đổi về các khu vực đào tạo, hành chính và dân sự đã được thống nhất năm 2010, phù hợp với Luật quy hoạch sửa đổi (Luật số 30/2009/QH11T ngày 29/06/2009 và Nghị định số 37/2010/NĐ-CP ngày 07/04/2010), và được BQL HHTP đồng ý phê duyệt. Cho đến nay, PMU-USTH, UIU, Chính phủ Pháp và ADB đã đạt được thống nhất rằng Quy hoạch tổng thể tỷ lệ 1:2000 sẽ chỉ được cập nhật sau khi ý tưởng thiết kế về khuôn viên trường được phát triển như là một phần của cuộc thi tuyển phương án thiết kế kiến trúc.

6. Các kiến trúc sư của nhóm hỗ trợ kỹ thuật đã chuẩn bị các Hướng dẫn thiết kế khuôn viên cho USTH.<sup>13</sup> nhằm đảm bảo: (i) cung cấp cơ sở vật chất giảng dạy và nghiên cứu đạt tiêu chuẩn quốc tế, áp dụng các tiêu chuẩn về không gian được rút ra từ các mô hình tốt của quốc tế, và (ii) một cảnh quan tôn trọng và đề cao các đặc tính của cảnh quan thiên nhiên, nhất là hồ nước, không gian xanh và lượng phát thải các-bon thấp. Nhóm hỗ trợ kỹ thuật đã làm việc cùng với Viện thiết kế trường học thuộc Bộ GDĐT và Đại sứ quán Pháp để chuẩn bị các đề xuất cho Quy hoạch tổng thể cùng với các Hướng dẫn, và trình bày tại phiên làm việc của Phái đoàn đánh giá tình hình khoản vay (LFF) vào tháng 9/2010. (xem Biểu đồ

---

<sup>13</sup>Xem báo cáo C, phần 4, tập II Báo cáo giữa kỳ.

1)<sup>14</sup>Bản Quy hoạch mô tả kế hoạch xây dựng khuôn viên với quy mô dành cho 10.000 sinh viên, và tách riêng các khu nhà sẽ được xây dựng vào giai đoạn đầu với quy mô cho 5.000 sinh viên. Một vài đặc trưng xây dựng cho giai đoạn này có thể mô tả là: (i) Hầu hết các khu nhà có độ cao 5-6 tầng đặt trong một không gian xanh. Bãi đỗ xe chính được bố trí tại khu vực lõi vào. Các con đường nội bộ khuôn viên dẫn tới các tòa nhà; và không xây cầu qua các khu vực hồ nước vì lý do thẩm mỹ và kinh tế.

**Biểu đồ 1**  
**Quy hoạch xây dựng khuôn viên trường**



7. Trong phiên làm việc với Phái đoàn đánh giá tình hình khoản vay, các bên đã đạt được thống nhất về hầu hết các điểm của kế hoạch xây dựng khuôn viên USTH do nhóm Hỗ trợ kỹ thuật (HTKT) đề xuất. Vấn đề chính còn lại là về khu vực cửa ngõ phía bắc đi vào khu đất dự án trong nội khu ETZ. Kế hoạch tổng thể ban đầu dự định để một con đường chung đi qua khu đất dự án. Với đề xuất như vậy, một lưu lượng giao thông lớn sẽ đi qua khu vực trường và gây ảnh hưởng xấu tới an ninh và tiện nghi của trường. Theo đề xuất mới của nhóm HTKT, lối vào phía Bắc khu vực nên được xây dựng bắt đầu từ đường ranh giới phía Bắc của HHTP tại trục đường chính sẵn có của HHTP và chạy dọc theo hệ thống đường hiện tại. Nhân viên và sinh viên của trường đi lại giữa các USTH và các khu vực phía bắc có thể đi vào trường qua các lối vào khu vực nội bộ trường từ đường chính. Chi phí dự toán cho phép xây dựng 22.000m<sup>2</sup> đường trên cơ sở tính toán rằng sẽ không có trục đường đi xuyên qua khuôn viên trường. Bộ GDĐT cũng đã đồng ý tại phiên làm việc rằng Bộ sẽ không cho phép các nhà thầu xây dựng một trục đường chung xuyên qua khu vực khuôn viên USTH.

8. Phần lớn các công việc của nhóm Hỗ trợ kỹ thuật tập trung vào Giai đoạn thành lập của dự án, trong đó mục tiêu là xây dựng một số các hạng mục cho trường với quy mô 5.000 sinh viên, và sau đó là Giai đoạn hoàn thiện, tùy thuộc vào kinh phí sẵn có, sẽ xây dựng các phần hạng mục còn lại, nâng công suất sử dụng của trường lên gấp đôi với quy mô cho 10.000 sinh viên. Tại phiên làm việc, các bên cũng đã đưa ra thảo luận về Giai đoạn mở rộng của dự án trong đó dự kiến sẽ nâng quy mô của trường lên tới

<sup>14</sup>Trình bày của trường ĐHKHCNHN và Nhóm công tác ADB về Quy hoạch tổng thể khuôn viên, Powerpoint, 01/09/2010.

15.000 sinh viên vào năm 2030, có tính đến yêu cầu về mật độ xây dựng mà HHTP cho phép trên diện tích 65 hecta của khu đất dự án. Các bên cũng đã có xem xét tới các yếu tố liên quan đến mục tiêu trường đại học đạt tiêu chuẩn quốc tế với chi phí phù hợp khi tính đến việc mở rộng quy mô trường lên 15.000 sinh viên khi điều kiện cho phép. Tuy nhiên, khung thời gian cho giai đoạn mở rộng cần được xác định rõ trong các tài liệu về quy hoạch, bởi lẽ khi tính đến mục tiêu hoàn thành giai đoạn mở rộng tới quy mô 15.000 sinh viên trong 20 năm tới thì nhất thiết phải xem xét việc tăng độ cao tối đa cho phép của các tòa nhà.

#### 4.1 Cơ sở vật chất cho đào tạo và nghiên cứu khoa học

9. Các điều khoản tham chiếu về hỗ trợ kỹ thuật tiền dự án yêu cầu nhóm hỗ trợ kỹ thuật xác định các tiêu chuẩn và cơ sở vật chất cần thiết, chuẩn bị tài liệu cho Hồ sơ mời thầu và dự toán chi phí. Để đáp ứng yêu cầu của các điều khoản đó, nhóm hỗ trợ kỹ thuật sẽ cần các số liệu hoặc cơ sở sau để đưa ra được dữ kiện đầu bài hợp lý: (i) tổng số sinh viên và số lượng sinh viên của từng chương trình; (ii) tỷ lệ sinh viên trên giảng viên và tỷ lệ sinh viên trên nhân viên; (iii) Chương trình đào tạo và nghiên cứu của USTH và các yêu cầu về không gian giảng dạy các môn đại cương và các môn chuyên ngành; (iv) tiêu chuẩn không gian biểu thị bằng m<sup>2</sup>; và (v) chi phí xây dựng trên m<sup>2</sup> cho mỗi loại không gian khác nhau. Đây là những thông tin cần thiết để chuẩn bị và lập kế hoạch chi phí cho không gian cần thiết cho trường.

10. Nhóm hỗ trợ kỹ thuật đã hoàn thành báo cáo về USTH vào tháng 3/2010 dựa trên kết quả nghiên cứu các nguồn thông tin về các nội dung như sau: (i) 3600 sinh viên đại học và 1400 sinh viên cao học; (ii) số lượng cán bộ đào tạo được xác định dựa trên tỷ lệ sinh viên trên nhân viên là 20:1 đối với cấp độ đại học và 15:1 đối với cấp độ sau đại học; (iii) Chương trình giảng dạy đại học và sau đại học được tổ chức trên cơ sở các môn học như quy định trong đề xuất thành lập USTH của Bộ GDĐT và được HTKT sửa đổi trên cơ sở chương trình đào tạo đại học 4 năm; (iv) các chương trình nghiên cứu dựa trên 6 chuyên ngành đã được Chính phủ hai bên Pháp và Việt Nam đồng ý; sinh viên được chia đều (với một vài ngoại lệ) giữa các môn học và các chuyên ngành; (v) đưa ra tiêu chuẩn không gian trên cơ sở thực tiễn quốc tế được mô tả trong Hướng dẫn quy hoạch giáo dục<sup>15</sup>; và (vi) tính toán chi phí xây dựng trên cơ sở các báo cáo hàng quý của Công ty tư vấn xây dựng David, Langdon & Seah (DLS). Do một số hạng mục xây dựng cần cho trường nhưng lại không nằm trong cơ sở dữ liệu của DLS nên cần phải đưa ra một vài con số ước tính. Dựa trên khung đó, nhóm HTKT đã lập bố trí không gian và làm dự toán chi phí.

11. Trong giai đoạn nghiên cứu hỗ trợ kỹ thuật mở rộng từ tháng 8/2010 đến tháng 10/2010, một số thông tin mới xuất hiện, bao gồm: (i) USTH công bố<sup>16</sup> các thông tin ban đầu về chương trình đào tạo và nghiên cứu đề xuất; trong đó bao gồm chương trình đào tạo cử nhân 3 năm với một năm học các môn đại cương cơ sở, tiếp nối sau đó là chương trình học định hướng tới 1 trong 6 chuyên ngành; trường cũng công bố Chương trình thạc sĩ hai chuyên ngành Công nghệ sinh học và Dược học, và Khoa học vật liệu và Công nghệ Nano; và (ii) trong quá trình chuẩn bị dự thảo Kế hoạch hoạt động chi tiết của Dự án, Bộ GDĐT và ADB đã thống nhất giới hạn chi phí cơ sở 90 triệu USD cho xây lắp, và 40 triệu USD cho các trang thiết bị. Nhóm HTKT dựa trên các thông số mới này tiến hành làm việc cùng với Ban QLDA hỗ trợ kỹ thuật và Đại sứ quán Pháp điều chỉnh lại kế hoạch xây dựng và dự toán chi phí.

12. Thông tin về các chương trình giảng dạy và nghiên cứu còn hạn chế. Chưa có thông tin nào về việc thay đổi trong chương trình đào tạo ở năm 2 và năm 3 bậc đại học sẽ ảnh hưởng thế nào tới yêu cầu về không gian và trang thiết bị. Đồng thời cũng chưa có thông tin về đào tạo và nghiên cứu bậc sau đại học ở 4/6 chuyên ngành. Chính phủ mong muốn đạt chỉ tiêu 5.000 sinh viên, do vậy giả định số sinh viên đại học cũng tăng lên để lấp đầy sức chứa của trường bằng cách giảm thời gian học đại học từ 4 năm xuống còn 3 năm. Và cuối cùng đi đến thống nhất là nhóm HTKT nên điều chỉnh lại việc bố trí không gian trong đó tính đến những kế hoạch đào tạo và nghiên cứu, cần tiếp tục điều chỉnh theo thông tin cập nhật trước khi tiến hành mời thầu.

13. Quy hoạch xây dựng cuối cùng do Kiến trúc sư của nhóm HTKT chuẩn bị vào tháng 9/2010 cung cấp các nội dung: (i) Khu A (Khu hành chính) bao gồm cơ cấu tổ chức quản lý như được quy định trong Dự thảo Điều lệ hiện thời; (ii) Khu B (Khu đào tạo) bao gồm một Khoa khoa học xã hội, nhân văn và nghệ

<sup>15</sup> Những nội dung này cấu thành một phần của Hướng dẫn thiết kế khuôn viên trường.

<sup>16</sup> Xem chi tiết tại website [www.USTH.edu.vn](http://www.USTH.edu.vn)

thuật đảm nhiệm các hoạt động xuyên suốt trong các kế hoạch chương trình giảng dạy của USTH; 6 Khoa, mỗi khoa ứng với một chuyên ngành đào tạo; “cơ sở vật chất chung” cho giảng dạy mà nhóm HTKT không thể phân bổ riêng cho từng khoa; một Trung tâm quản lý nghiên cứu chia sẻ các tài nguyên nghiên cứu và 6 trung tâm nghiên cứu với cơ sở vật chất được trang bị phù hợp cho mỗi khoa chuyên ngành; (iii) Khu C (Ký túc xá và các hoạt động sinh viên) có thể tiết kiệm không gian thông qua việc giảm các tiêu chuẩn không gian trong khu ký túc xá<sup>17</sup> và đặt các khu thể thao trong nhà tại tầng trệt các tòa nhà; và (iv) Khu D (khu dịch vụ và cơ sở hạ tầng) là phần không gian cắt ra từ kho chứa. Các khu vực đã được tính toán dựa trên khoản ngân sách dự kiến và yêu cầu về không gian xây dựng, và không nhất thiết phải quy đổi các khu vực thành các tòa nhà độc lập. Các hoạt động có thể được thực hiện kết hợp hoặc đan xen lẫn nhau ở các khu vực khác nhau.

14. Việc tính toán để giảm thiểu các chi phí cho trang thiết bị từ nguồn vốn vay gặp phải trở ngại do thiếu các thông tin chi tiết về các kế hoạch đào tạo và nghiên cứu của USTH. Số lượng các trang thiết bị ban đầu được đưa ra trên cơ sở danh sách do TS. Webber soạn thảo và gửi tới các bên xem xét, trong đó các cán bộ đào tạo của USTH sẽ cần thêm thời gian để quyết định các nhu cầu về trang thiết bị sao cho phù hợp với các chương trình đào tạo và nghiên cứu tại trường, đồng thời xác định các hạng mục trang thiết bị sẽ được đấu thầu mua sắm trong khuôn khổ ngân sách thấp hơn đã được duyệt. Chi phí cho trang thiết bị được bóc tách thể hiện trong PAM được dựa trên một giải pháp trọn gói tạm thời đã được thống nhất trong phiên làm việc của Phái đoàn đánh giá tình hình khoản vay.<sup>18</sup> Khi có thêm thông tin về chương trình đào tạo và nghiên cứu của USTH, việc phân bổ các trang thiết bị sẽ được điều chỉnh lại cùng với Kế hoạch xây dựng để làm cơ sở cho đấu thầu. Phía Pháp sẽ cùng đóng góp hỗ trợ cung cấp các trang thiết bị cho trường cùng với tài trợ từ khoản vay ADB.

#### **4.2 Rà soát quy hoạch xây dựng và kế hoạch cung cấp trang thiết bị**

15. Hướng dẫn quy hoạch giáo dục quy định rằng tính linh hoạt và mềm dẻo là các quan điểm chính trong quy hoạch khuôn viên USTH, bởi các nhu cầu về đào tạo và nghiên cứu sẽ thay đổi theo thời gian và do đó cơ cấu tổ chức của các trường đại học cũng sẽ phải linh hoạt để thay đổi nhằm đáp ứng các nhu cầu đó. Ví dụ, thiết kế của các tòa nhà nên cho phép việc phân chia lại không gian các lớp học và văn phòng, đồng thời cung cấp các phòng thí nghiệm có thể chuyển đổi sang mục đích sử dụng mới mà chỉ cần thay thế các trang thiết bị. Mục đích của quy hoạch xây dựng không phải là nhằm thiết lập một phương thức cố định hiện thời cho các chương trình đào tạo và nghiên cứu tại trường đại học, mà là nhằm đảm bảo xây dựng một môi trường cho các chương trình có thể phát triển. PMU-USTH sẽ tuyên dụng một Tư vấn quốc tế về quy hoạch xây dựng với vai trò là một tư vấn cá nhân để hỗ trợ USTH và PMU-USTH cập nhật về quy hoạch xây dựng để tạo thành cơ sở thông tin có sẵn trong hồ sơ mời thầu khi tiến hành đề nghị dự thầu. Dự thảo Điều khoản tham chiếu cho vị trí tư vấn này có tại Phụ lục 4.

16. Tư vấn quy hoạch xây dựng sẽ cần nhiều thông tin đầu vào từ phía nhà trường, như các quyết định cụ thể hoặc các dữ liệu cho công việc về những vấn đề như cơ cấu tổ chức, các bộ môn, và đề cương các chương trình đào tạo và nghiên cứu, để cho phép tư vấn có thể xác định các nhu cầu cho mục tiêu chung cũng như các thiết bị chuyên môn và các hoạt động chuyên môn được dự kiến. Đây chính là nhiệm vụ cụ thể mà USTH, và Đại sứ quán Pháp đã thực hiện để hỗ trợ nhà trường. USTH cũng cần thuê riêng một chuyên gia tư vấn về quy hoạch xây dựng (ngoài tư vấn cá nhân của PMU-USTH) – đây sẽ là người có thể nắm bắt được định hướng xây dựng của trường trong bối cảnh hợp tác giáo dục giữa hai nước Việt-Pháp, và có khả năng trình bày các nhu cầu của trường khi đối thoại với PMU-USTH và Tư vấn quy hoạch xây dựng của PMU-USTH.

17. Về cơ bản, việc thiết kế các trang thiết bị là trách nhiệm của USTH, được hỗ trợ bởi ĐSQ Pháp và tư vấn đấu thầu do ADB tài trợ để thực hiện Đầu ra 1 và Đầu ra 2. Nhiệm vụ này cần được thực hiện song song với nhiệm vụ quy hoạch xây dựng, trong đó chú trọng đến các trang thiết bị có nhu cầu đặc biệt về không gian, thông hơi... và quan tâm tới tổng nhu cầu về thiết bị của trường, bao gồm các thiết bị do ADB tài trợ hay do ĐSQ Pháp hỗ trợ. Mục tiêu của hoạt động này là lên kế hoạch chi tiết cho các gói thiết bị có

<sup>17</sup> 4 sinh viên/ phòng đối với sinh viên đại học, 2 sinh viên/ phòng đối với sinh viên cao học, thay vì 2 và 1.

<sup>18</sup> Xem phần lưu ý của Robert Horne về Thông tin xây dựng khuôn viên gửi ông Cường (BQLDA hỗ trợ kỹ thuật) ngày 28-9-10 để biết thêm chi tiết

tên trong danh sách đấu thầu mua sắm trong giai đoạn đầu của Hợp đồng để Nhà thầu cung ứng thiết bị giáo dục có thể tiến hành đấu thầu mua sắm trong các giai đoạn về sau.

## 5.1 Quản lý và giám sát thi công

18. Việc xây dựng toàn bộ khuôn viên trường tại khu đất dự án ở HHTP là một tổ hợp các hoạt động cực kỳ phức tạp và đòi hỏi quản lý theo phương thức hiệu quả nhất. Việc thành lập và xây dựng thành công USTH phụ thuộc rất nhiều vào việc hoàn thành xây dựng các khu khuôn viên mới đúng thời hạn và trong khuôn khổ khoản vay. Đồng thời các nhà quản lý cũng cần đảm bảo tiến độ theo thời gian có hiệu quả để giảm thiểu ảnh hưởng trượt giá.

19. Hệ thống cùng kết hợp quản lý quá trình đấu thầu là rất cần thiết vì Trường Đại học xây dựng, Viện Nghiên cứu và Thiết kế trường học hay Cục cơ sở vật chất và Thiết bị trường học, đồ chơi trẻ em trực thuộc Bộ GDĐT đều chưa có đủ kinh nghiệm phù hợp để đáp ứng những yêu cầu trong công trình xây dựng đạt chuẩn quốc tế, cũng như việc lập qui hoạch tổng thể phức hợp cho USTH. Ngoài ra, các cơ quan đơn vị này không có đủ nhân lực có năng lực phù hợp, hay kinh nghiệm về các công trình xây dựng đạt tiêu chuẩn quốc tế để có thể đảm nhiệm vai trò đầu tàu chỉ đạo trong dự án này. Do vậy, các đơn vị này được kỳ vọng sẽ đóng vai trò cung ứng dịch vụ hỗ trợ thay vì lãnh đạo hay quản lý giám sát thi công. Theo đó, trong khuôn khổ khoản vay sẽ cung cấp kinh phí cho gói thầu Công ty quản lý dự án quốc tế (PMC) để cung cấp dịch vụ giám sát xây dựng tổng thể, nhằm hỗ trợ PMU-USTH và UIU trong việc quản lý xây dựng khuôn viên mới và lắp đặt trang thiết bị.

20. **Quản lý dự án về xây dựng:** Một công ty quốc tế có kinh nghiệm sẽ cung cấp các dịch vụ quản lý dự án, bao gồm:

- (i) Hỗ trợ chuyên môn kỹ thuật về quản lý chung trong việc xây dựng khuôn viên trường, bao gồm xây dựng cơ sở hạ tầng, xây dựng và trang bị cho khuôn viên và các khu nhà (trong đó có lên kế hoạch thời gian và tiến hành mua sắm đầu thầu, lắp đặt các trang thiết bị phòng thí nghiệm).
- (ii) Hỗ trợ và tham vấn PMU-USTH tiến hành đấu thầu chọn Nhà thầu xây dựng chính (MC).
- (iii) Sắp xếp và điều phối các hạng mục công việc để kiểm soát hiệu quả các giai đoạn công trình, định kỳ xem xét điều chỉnh kế hoạch xây dựng và tham vấn cho PMU-USTH và UIU về các yêu cầu áp dụng hoặc sửa đổi.
- (iv) Giám sát đảm bảo chất lượng xây dựng, kiểm soát chất lượng môi trường, kiểm soát khối lượng, và dịch vụ tư vấn quản lý và giám sát nhân công xây dựng quy mô lớn, bao gồm giám sát sức khỏe và an toàn lao động, hỗ trợ giám sát xã hội và kiểm soát bệnh dịch.
- (v) Quản lý giám sát chi phí xây dựng và kiểm soát hóa đơn dịch vụ đề nghị thanh toán. Yêu cầu tất cả các hóa đơn hàng hóa đề nghị thanh toán hoặc hạng mục công trình do các nhà thầu xuất trình yêu cầu thanh toán phải được Công ty quản lý dự án đồng ý xác nhận và sau đó được Tư vấn chi phí xây dựng kiểm tra chéo.

21. Việc sử dụng một công ty PMC là một biện pháp then chốt để đảm bảo chất lượng về tiêu chuẩn quốc tế trong xây dựng và quản lý rủi ro. Trách nhiệm chính của PMC là thực hiện hợp đồng về quản lý và điều phối hoạt động triển khai dự án và báo cáo định kỳ cho PMU-USTH và Bộ GDĐT về tiến độ thi công của dự án.

22. **Đấu thầu gói thầu Công ty tư vấn thiết kế xây dựng công trình USTH (AEC):** việc xây dựng khuôn viên trường sẽ áp dụng quy trình Thiết kế - Đấu thầu - Xây dựng. Công ty thiết kế kiến trúc và xây dựng (AEC) sẽ là đơn vị chịu trách nhiệm chung về Tư vấn thiết kế xây dựng công trình USTH, được tuyển chọn bằng phương pháp QCBS thông qua một Cuộc thi tuyển phương án thiết kế kiến trúc. Đơn vị AEC được chọn sẽ thiết kế quy hoạch tổng thể khuôn viên và các bản vẽ chi tiết và các thông số kỹ thuật để cấu thành một phần của Hồ sơ đấu thầu cho cuộc thi tuyển đơn vị thầu chính (MC). Đơn vị AEC được lựa chọn sẽ cung cấp:



- (i) Ý kiến chuyên môn kỹ thuật về quy hoạch kiến trúc và các bản vẽ chi tiết để định hướng xây dựng (dựa trên cơ sở ý tưởng thiết kế kiến trúc đoạt giải);
- (ii) Ý kiến chuyên môn kỹ thuật về Thiết kế xây dựng xanh, thiết kế cảnh quan, cũng như cần phải có chứng nhận quốc tế trong chuyên môn này;
- (iii) Giám sát khi cần thiết để đảm bảo xây dựng tuân thủ theo các bản vẽ thiết kế và các tiêu chuẩn;
- (iv) Kết hợp với PMC, PMU-USTH, tùy từng giai đoạn phù hợp, để điều chỉnh thiết kế và tiến độ công trình;
- (v) Liên hệ cung cấp cho UIU các thông tin đầu vào về các các đơn vị sử dụng cuối cùng để đưa vào các thông số thiết kế cuối cùng, điều chỉnh kế hoạch trang bị cơ sở vật chất và các yêu cầu về thiết kế phòng thí nghiệm; và
- (vi) Đảm bảo các tiêu chuẩn thiết kế kiến trúc tuân thủ theo các quy định trong hồ sơ thiết kế về đường nội bộ khuôn viên trường (bao gồm các giới hạn về tổng diện tích mặt đường, các yêu cầu về an toàn và sử dụng phương tiện đi lại).

23. **Chuẩn bị mặt bằng, tiến hành thi công và lắp đặt trang thiết bị cơ bản:** một công ty hoặc liên danh xây dựng sẽ được ký hợp đồng làm Nhà thầu chính (MC) để triển khai thi công tất cả các công trình kết cấu hạ tầng và các khu nhà. Nhà thầu chính sẽ được PMU-USTH thuê tuyển độc lập với sự hỗ trợ và tham vấn của Công ty quản lý dự án. Một hợp đồng duy nhất sẽ được trao, trong đó sẽ trao toàn bộ trách nhiệm cho Nhà thầu chính để trực tiếp thực hiện các hoạt động xây dựng bằng chính nguồn nhân công của mình, đồng thời thuê tuyển và quản lý các nhà thầu phụ về các hạng mục hoặc trang thiết bị liên quan, nếu phù hợp. Nhà thầu chính sẽ thuê tuyển một chuyên gia quốc tế làm Quản lý dự án của Nhà thầu chính và làm việc chuyên trách toàn thời gian.

32. Nhà thầu chính có trách nhiệm đảm bảo các tiêu chuẩn quốc tế về công trình xây dựng thông qua việc tuyển chọn các công ty tư vấn quốc tế và các chuyên gia tư vấn quốc tế khi cần thiết, vận dụng phương thức tiếp cận chuyển giao kỹ năng bằng cách tập huấn cho các cán bộ quản lý trong nước khi có điều kiện, và thuê các đơn vị thầu phụ trong nước nếu các đơn vị đó thể hiện được năng lực chuyên môn phù hợp. Nhà thầu chính và các nhà thầu phụ trong nước được khuyến nghị sử dụng nguồn nhân công trong nước nếu khả thi (bao gồm mục tiêu 40% nhân công kỹ năng thấp được sử dụng trong các công trình xây dựng trong nước là nữ giới).

33. Trách nhiệm chính của Nhà thầu chính bao gồm, nhưng không giới hạn các công việc sau đây:

- (i) Thực hiện kiểm soát khu đất được phân bổ (65hecta) và duy trì công tác kiểm soát này cho tới khi tất cả các khu nhà và cảnh quan của quy hoạch đã được phê duyệt cho sức chứa thiết kế ban đầu cho 5.000 sinh viên được hoàn thiện và chuyển giao cho nhà trường - khu vực này không giới hạn sử dụng trong khi việc thi công xây dựng vẫn đang tiếp diễn.
- (ii) Lập kế hoạch xây dựng (tham vấn ý kiến của PMC) áp dụng trong một quy trình thống nhất, với tất cả các khu nhà được xây dựng theo một quy trình đồng nhất, và quản lý thực hiện trong khuôn khổ ngân sách và thời gian đã được quy định trong hợp đồng.
- (iii) Xây dựng kết cấu hạ tầng và các khu nhà nhất quán với nguyên tắc (sẽ được thống nhất trong kế hoạch kiến trúc) rằng kinh phí dự án sẽ được đầu tư tối đa cho các tiện ích giáo dục, đồng thời giảm thiểu đầu tư vào cơ sở hạ tầng khu đất, theo đó đảm bảo rằng các quy định về thiết kế đường nội bộ khuôn viên trường (bao gồm giới hạn về tổng diện tích mặt đường, yêu cầu về an toàn và sử dụng phương tiện cơ giới) được phản ánh trong quá trình xây dựng.
- (iv) Liên kết với PMC, AEC và PMU-USTH thông qua PMC để điều phối tiến độ thi công công trình.

- (v) Phối hợp với UIU (thông qua PMC) để điều phối tiến độ đấu thầu mua sắm trang thiết bị (do UIU quản lý) theo lịch trình lắp đặt trang thiết bị trong các khu nhà phù hợp với quy trình xây dựng; tạo điều kiện và hỗ trợ UIU trong việc quản lý lắp đặt nếu cần thiết.
- (vi) Hoàn thiện xây dựng khuôn viên và chuyển giao đúng thời hạn để bắt đầu công tác giảng dạy theo lịch trình dự kiến (vào quý 3/2017).
- (vii) Áp dụng các tiêu chuẩn chuyên môn và đảm bảo xây dựng và lắp đặt trang thiết bị cho các khu nhà theo tiêu chuẩn xây dựng quốc tế.
- (viii) Quản lý trách nhiệm xã hội và đảm bảo có các chiến lược tránh gây hại để phòng chống sự lây lan của HIV/AIDS và các bệnh dịch khác trong lực lượng nhân công xây dựng và người dân địa phương.
- (ix) Thực hiện công tác kế toán chi phí xây dựng thông qua áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế được công nhận, nộp hóa đơn hợp lệ cho các hạng mục công trình đã hoàn thành, và xây dựng một kế hoạch quản lý rủi ro có tính khả thi để đảm bảo sử dụng hợp lý nguồn ngân sách và hàng hóa trong khuôn khổ các khoản thanh toán hợp đồng.
- (x) Hỗ trợ PMC trong việc chuẩn bị tất cả các báo cáo xây dựng cần phải nộp lên PMU-USTH và ADB.
- (xi) Duy trì số lượng hợp lý các nhân viên chuyên môn toàn thời gian ở Việt Nam để đảm bảo quản lý hiệu quả và bàn giao công trình không bị gián đoạn.

25. Nhà thầu chính, phối hợp với PMC và Tư vấn dịch vụ giáo dục của UIU, sẽ đảm bảo rằng nhà trường được thông báo và được tư vấn đầy đủ trong quá trình lập kế hoạch chi tiết về việc sử dụng mỗi khu nhà và việc phân bổ không gian phù hợp cho các chức năng nghiên cứu và giảng dạy liên quan.

35. **Trang bị và lắp đặt các thiết bị phòng thí nghiệm.** Kinh phí lựa chọn và lắp đặt trang thiết bị phòng thí nghiệm thuộc Đầu ra số 2 sẽ do UIU quản lý. Tuy nhiên, PMC, phối hợp với Nhà thầu chính, sẽ quản lý một quy trình trong suốt giai đoạn xây dựng để phối hợp chặt chẽ với UIU nhằm hỗ trợ UIU trong việc điều phối mua sắm đấu thầu và lắp đặt trang thiết bị phòng thí nghiệm, đồng thời đảm bảo việc tiếp cận các khu nhà, nếu cần thiết, để tạo điều kiện và hỗ trợ tập huấn cho các cán bộ nhà trường về việc sử dụng và bảo trì các thiết bị (công việc này phải là một phần của các hợp đồng mua sắm). Việc lắp đặt thiết bị có thể do Tư vấn Dịch vụ Giáo dục của UIU hoặc một Nhà thầu Cung ứng Thiết bị Giáo dục độc lập thực hiện, phụ thuộc vào quyết định của UIU và Tư vấn Dịch vụ Giáo dục tùy từng trường hợp. Tuy nhiên, các hoạt động lắp đặt thiết bị phải thống nhất với các công việc phát triển khuôn viên và tuân thủ theo hướng dẫn của Công ty quản lý dự án.

**PHỤ LỤC 4**  
**Phác thảo khung cho các hoạt động có hợp đồng**

**Nhóm 1: Các hợp đồng do PMU-USTH quản lý (Đầu ra 3)**

**Hợp đồng 1(i)-(iv): Tư vấn về đấu thầu và thực hiện dự án**

1. Nhiệm vụ chính của nhóm tư vấn này là hỗ trợ PMU-USTH thiết lập quy trình đấu thầu cho PMU-USTH, tuyển dụng các công ty tư vấn Giám sát tuân thủ, Xây dựng và cài đặt phần mềm quản lý tài chính (FMSI), Công ty tổ chức thi tuyển phương án thiết kế kiến trúc (ADCM), Công ty tư vấn giám sát chi phí xây dựng (CCC), và Công ty quản lý dự án (PMC), hỗ trợ PMU-USTH và UIU sửa đổi và hoàn thiện tóm tắt nội dung cơ sở vật chất trước khi xét thầu cho Công ty tư vấn thiết kế xây dựng công trình USTH (AEC), và đào tạo tại chỗ cho cán bộ đấu thầu của PMU-USTH. Bốn chuyên gia sẽ tham gia thực hiện những hoạt động đấu thầu mua sắm và khởi động dự án:
  - (i) **Một tư vấn quốc tế về đấu thầu và thực hiện dự án (15 tháng - người)** để hỗ trợ lập kế hoạch đấu thầu và tiến hành các hoạt động triển khai. Chuyên gia này phải có một số kinh nghiệm làm việc theo những hướng dẫn đấu thầu mua sắm của ADB và có ít nhất 5 năm kinh nghiệm làm việc tương ứng trong đấu thầu mua sắm về mảng xây dựng, quen thuộc với phương thức hợp đồng dưới dạng 'Thiết kế- Đấu thầu – Xây dựng' theo tiêu chuẩn quốc tế;
  - (ii) **Một tư vấn trong nước về đấu thầu (12 tháng-người)** có kinh nghiệm về thiết kế và thi công xây dựng để hỗ trợ Chuyên gia đấu thầu mua sắm quốc tế;
  - (iii) **Một tư vấn quốc tế về phân khu chức năng (4 tháng- người)** để làm việc với các chuyên gia của USTH cùng sàng lọc và chi tiết hóa phân bố trí không gian bên trong để thi công, và ghi trong tài liệu Hồ sơ mời thầu cho Công ty tư vấn thiết kế xây dựng công trình (AEC). Chuyên gia này phải có kinh nghiệm về quy hoạch xây dựng phục vụ công tác thiết kế và thi công trường đại học; và
  - (iv) **Một tư vấn quốc tế về giám sát chi phí (2 tháng- người)** để rà soát kế hoạch chi phí dự án bao gồm hướng dẫn về quy trình liên quan đến quyền hạn, thẩm quyền và tính chi phí vòng đời. Chuyên gia này nên có kinh nghiệm về Việt Nam, đặc biệt về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo và nghiên cứu và tính chi phí vòng đời.
2. **Tư vấn quốc tế về đấu thầu và thực hiện dự án** sẽ (i) hỗ trợ PMU-USTH xây dựng Hướng dẫn đấu thầu mua sắm cho dự án và lập các kế hoạch đấu thầu tổng thể, lập quy trình cập nhật kế hoạch hàng năm dưới sự tham vấn với Công ty quản lý dự án (PMC), lồng ghép phần xây dựng công trình và xây dựng năng lực xuyên suốt tất cả các cấu phần; (ii) hỗ trợ PMU-USTH quản lý mọi hoạt động mua sắm phù hợp với khung thời gian chi tiết của dự án; (iii) tư vấn về các tiêu chí để tuyển chọn được cán bộ đấu thầu làm việc cho PMU-USTH và UIU đồng thời hỗ trợ hai đơn vị tuyển dụng nhân sự; (iv) đào tạo cho những cán bộ mới của PMU-USTH về đấu thầu phù hợp với những yêu cầu của ADB; (v) hỗ trợ PMU-USTH chuẩn bị tài liệu trình ADB và Bộ GDĐT phê duyệt chiến lược tuyển chọn Giám sát tuân thủ (PM), Xây dựng và cài đặt phần mềm quản lý tài chính (FMSI), tuyển chọn công ty tư vấn giám sát chi phí xây dựng (CCC), Kiểm toán độc lập và Công ty quản lý dự án (PMC); (vi) hỗ trợ PMU-USTH thực hiện các hoạt động mua sắm theo các hợp đồng tuyển Giám sát sự tuân thủ (PM), Xây dựng và cài đặt phần mềm quản lý tài chính (FMSI), tuyển chọn công ty tư vấn giám sát chi phí xây dựng (CCC); (vii) làm việc với Giám sát sự tuân thủ (PM) và Công ty tư vấn giám sát chi phí xây dựng (CCC) để giúp PMU-USTH hoàn thiện những hướng dẫn về thiết kế, thông số gói thầu và quy trình đấu thầu<sup>19</sup>. Công ty quản lý dự án (PMC) và Công ty thiết kế xây dựng công trình USTH (AEC), và để hỗ trợ tiến hành đánh giá thầu Công ty quản lý dự án (PMC) và

<sup>19</sup> Hướng dẫn thiết kế xây dựng và thông số đấu thầu được ghi trong báo cáo cuối cùng của nhóm tư vấn HTKT (Quyển 8) nhưng khi nộp cũng cần phải điều chỉnh.

trao hợp đồng,<sup>20</sup> và (viii) hỗ trợ PMU-USTH chuẩn bị hồ sơ thầu cho các công ty kiểm toán và hỗ trợ quá trình tuyển chọn, trao hợp đồng.

3. **Tư vấn quốc tế về phân khu chức năng** sẽ (i) điều chỉnh lại sơ đồ bố trí không gian trong bản báo cáo cuối kỳ của dự án hỗ trợ kỹ thuật dưới sự tham vấn với cấp quản lý của USTH và đối tác Pháp về những yêu cầu không gian phục vụ mục đích giảng dạy và nghiên cứu của trường và về không gian cho văn phòng và tiện ích liên quan và cơ sở hạ tầng; (ii) cập nhật bảng bố trí không gian và làm việc với Chuyên gia khảo sát định lượng để kiểm tra xem liệu chi phí xây dựng và cơ sở hạ tầng còn giữ trong phạm vi kinh phí vốn vay ADB đã phê duyệt hay không; (iii) theo dõi quá trình chuẩn bị lịch trình mua sắm trang thiết bị của UIU và USTH và đối tác Pháp để đảm bảo mọi giấy tờ thủ tục đáp ứng yêu cầu đấu thầu và dự toán chi phí phù hợp với mức tổng chi mà ADB đã duyệt.
4. **Tư vấn quốc tế về giám sát chi phí** sẽ (i) rà soát ngân sách dự án như đã lập và ghi trong PAM và lập một kế hoạch chi chi tiết hơn cho dự án dựa vào tỉ lệ của ngành xây dựng Việt Nam đã lập cho các công trình xây dựng trong ngành giáo dục và nghiên cứu để đạt chuẩn quốc tế; (ii) bao gồm những quy trình về thẩm quyền như thời gian và chi phí; (iii) xây dựng khung đánh giá chi phí vòng đời (gồm cả chi phí vốn và chi phí vận hành) trong đó chú trọng đến các hệ thống và sáng kiến về môi trường; và (v) phối hợp với chuyên gia bố trí không gian kiểm tra xem chi phí xây dựng và cơ sở vật chất còn nằm trong tổng chi phí mà ADB đã phê duyệt hay không.

#### ***Giám sát tuân thủ (PM)***

5. **Công ty tư vấn giám sát tuân thủ (Quốc tế, 3.5 tháng – người và Trong nước, 3.5 tháng – người)** sẽ được ký hợp đồng để giám sát việc thực hiện các hoạt động đấu thầu cho các vị trí Công ty quản lý dự án (PMC), Công ty tư vấn thiết kế xây dựng công trình USTH (AEC) và Nhà thầu chính (MC). Cụ thể, công ty này sẽ: (i) rà soát mọi tài liệu đấu thầu; (ii) giám sát các hoạt động đấu thầu và quy trình đánh giá bằng cách tham gia vào các buổi họp của ban đánh giá thầu và rà soát lại mọi báo cáo liên quan đến quá trình tuyển chọn nhà thầu; và (iii) thực hiện các báo cáo độc lập gửi trực tiếp lên cho Bộ GDĐT và ADB về việc tuân thủ trong mỗi một hoạt động đấu thầu (khi mọi quy trình đã hoàn tất). Hợp đồng với các Công ty tư vấn giám sát tuân thủ sẽ được ký ngay khi có các tư vấn về đấu thầu mua sắm và khởi động dự án. Tư vấn về đấu thầu sẽ hỗ trợ PMU-USTH lập Thư bày tỏ quan tâm (EOI) và Hồ sơ mời thầu, và theo dõi việc tuyển chọn. Tư vấn giám sát tuân thủ nên được tuyển chọn sớm để hỗ trợ công ty quản lý dự án (PMC), rồi tiếp tục công việc cho tới khi hoàn thiện báo cáo tuyển chọn PMC và gửi cho Bộ GDĐT phê duyệt. Báo cáo giám sát tuân thủ cũng sẽ được gửi cho Bộ GDĐT và ADB.

#### ***Xây dựng và cài đặt phần mềm quản lý tài chính (FMSI)***

6. Một hãng sẽ được ký hợp đồng để thực hiện cung ứng các dịch vụ FMSI cho dự án: **Chuyên gia FMSI (Quốc tế, 4 tháng – người)** và **Chuyên gia FMSI (Trong nước, 4 tháng – người)**. Các dịch vụ cung cấp gồm: (i) thiết lập sơ đồ tài khoản của PMU-USTH cho dự án, xem xét hệ thống lưu chuyển tiền tệ của ADB cho dự án; (ii) thiết lập phần mềm để vận hành và tùy biến hệ thống các tài khoản, những yêu cầu lưu chuyển tiền tệ, và nhu cầu báo cáo của dự án, bao gồm kết nối báo cáo đó với hệ thống giám sát của chính phủ; (iii) rà soát sổ tay hướng dẫn hoạt động tài chính do ĐH Việt Đức biên soạn và phải xác nhận là quy trình này phù hợp với yêu cầu về báo cáo của ADB và thực hành chung; (iv) rà soát năng lực của cán bộ quản lý tài chính của PMU-USTH và đánh giá kỹ năng và năng lực của họ theo yêu cầu của dự án. FMSI sẽ đảm bảo thiết lập các tài khoản quản lý tài chính ở PMU-USTH và UIU và cài đặt đúng các phần mềm quản lý các tài khoản này, cán bộ quản lý tài chính thì được tập huấn đầy đủ về cách sử dụng hệ thống. Trong khuôn khổ mô hình Thiết kế-Đấu thầu-Xây dựng, Công ty quản lý dự án (PMC) cũng sẽ tuyển một quản lý tài chính cấp cao và quản lý hợp đồng, và hệ thống quản lý tài chính của PMC và PMU-USTH cần phải được đồng bộ hóa. Hướng dẫn và các quy trình thủ tục tài chính cũng cần được rà soát.

<sup>20</sup> Ngay khi Công ty quản lý dự án bắt đầu, những thành viên của công ty sẽ bắt đầu hỗ trợ những hoạt động đấu thầu Công ty tư vấn thiết kế xây dựng công trình USTH và nhà thầu chính, với vai trò là một Giám sát tuân thủ cho hai hoạt động đấu thầu này.

7. PMU-USTH và BQLDA – ĐH Việt Đức sẽ vận hành các tài khoản riêng biệt nhau nhưng có thể chia sẻ phần mềm hay dùng những hệ thống và phần mềm đã được thiết lập trong khuôn khổ vốn vay của Ngân hàng thế giới nếu thấy phù hợp với nhu cầu của vốn vay của ADB. Chuyên gia sẽ rà soát lại hệ thống hiện có của BQLDA Đại học Việt Đức và tham vấn về tính phù hợp cũng như nhu cầu điều chỉnh.

#### ***Công ty tổ chức thi tuyển thiết kế kiến trúc (ADCM)***

8. Một hãng sẽ được thuê tuyển để cung cấp dịch vụ tổ chức cuộc thi thiết kế kiến trúc (ADCM): Các Chuyên gia ADCM (**Quốc tế, X tháng – người**) và các Chuyên gia ADCM (**Trong nước, X tháng – người**). Các dịch vụ được cung cấp bao gồm: (i) xây dựng quy chế và quy trình thi tuyển thiết kế; (ii) xây dựng các tiêu chí cho các nhà thầu; (iii) xây dựng thư mời tham gia thi tuyển thiết kế; (iv) giới thiệu thành viên hội đồng đánh giá; (v) chuẩn bị và trình Bộ GDĐT phê duyệt danh sách ngắn các nhà thầu tham dự thi tuyển; (vi) thẩm tra, đánh giá và xếp hạng các đề xuất thiết kế; (vii) tham gia đàm phán và ký hợp đồng với hãng thắng cuộc.

#### ***Kiểm toán viên độc lập (IA)***

9. Dự án sẽ thuê tuyển một công ty kiểm toán độc lập (nước ngoài) tiến hành kiểm toán độc lập tất cả các tài khoản liên quan tới dự án và sổ sách tài chính của PMU-USTH, UIU và Bộ GDĐT. Công ty này sẽ cử một **Chuyên gia kiểm toán (Quốc tế, 8 tháng-người)**; và một **Chuyên gia kiểm toán (Trong nước, 10 tháng-người)**. Công ty này sẽ tiến hành kiểm toán thường niên mọi sổ sách kế toán của dự án trong vòng 2 tháng kể từ khi kết thúc năm tài chính. Công ty sẽ trực tiếp báo cáo lên Bộ GDĐT về các báo cáo tài chính hàng năm do PMU-USTH lập cũng như báo cáo về hiệu quả quản lý nguồn kinh phí của dự án và của chính phủ.

#### ***Công ty tư vấn Giám sát chi phí xây dựng (CCC)***

10. Một công ty sẽ được thuê tuyển để cung cấp dịch vụ giám sát chi phí xây dựng (CCC) cho dự án. Công ty này sẽ cử 1 **Chuyên gia quốc tế, 40 tháng-người** và một **chuyên gia trong nước, 60 tháng người**
11. Công ty tư vấn về giám sát chi phí xây dựng sẽ hỗ trợ việc xây dựng Hồ sơ mời thầu và các tài liệu hợp đồng để tuyển Công ty quản lý dự án (PMC), từ đó hỗ trợ PMU-USTH thực hiện vai trò giám sát và quản lý xây dựng, quản lý chi phí hiệu quả và nghiệm thu công trình và xác nhận hóa đơn trước khi thanh toán. Công tác này bao gồm những dịch vụ cụ thể sau: (i) hỗ trợ PMU-USTH rà soát các chỉ dẫn kỹ thuật chi tiết cho Hồ sơ mời thầu, rà soát dự toán kinh phí xây dựng, hỗ trợ hoàn thiện tài liệu đấu thầu và hợp đồng xây dựng, hỗ trợ đánh giá thầu cho các gói Công ty quản lý dự án (PMC), Công ty kiến trúc xây dựng (AEC) và Nhà thầu chính (MC); (ii) hỗ trợ PMU-USTH trong quá trình thi công xây dựng khuôn viên trường bằng cách hỗ trợ giám sát chi phí từ lúc thiết kế đến khi thi công; (iii) giám sát (bao gồm dịch vụ giám sát và chứng nhận) về đảm bảo chất lượng công trình, kiểm soát vấn đề về môi trường, kiểm soát số lượng yêu cầu, quản lý những thay đổi trong hướng dẫn thiết kế, và những thay đổi khác; (iv) xác nhận tiến độ công trình và tư vấn cho PMU-USTH để phê duyệt thanh toán tiến độ cho nhà thầu, và (v) báo cáo tiến độ định kỳ lên Bộ GDĐT và ADB.
12. Công ty tư vấn giám sát chi phí xây dựng (CCC) cũng phải cung cấp ít nhất hai chuyên gia quốc tế về đấu thầu và quản lý xây dựng, giám sát, kiểm tra công trình, vật tư và hóa đơn. CCC được khuyến khích có thêm chuyên gia trong nước khi dự thầu, đó phải là người có kinh nghiệm phù hợp để có thể tập huấn khi làm việc trong quá trình hỗ trợ các hoạt động khảo sát số lượng. Khối lượng thời gian được quản lý một cách linh hoạt để đáp ứng được nhu cầu liên tục của PMU-USTH. Để hỗ trợ điều này, công ty CCC luôn duy trì ít nhất một chuyên gia tư vấn luôn có mặt ở Hà Nội.

#### ***Công ty quản lý dự án (PMC)***

13. PMC sẽ đảm nhiệm quản lý tổng thể dự án về mảng xây dựng công trình, bao gồm quá trình đấu thầu và thực hiện các dịch vụ khác để đảm bảo dự án được triển khai đúng thời hạn và trong mức kinh phí sẵn có. Một công ty sẽ được thuê tuyển để thực hiện công tác này. Dự kiến PMC sẽ cung cấp dịch vụ **tu vấn quốc tế trong 88 tháng-người** và **tu vấn trong nước trong 221 tháng-người**. Nhân sự sẽ được quyết định ở giai đoạn đấu thầu nhưng danh sách dự kiến ở Bảng 1

**Bảng 1: Nhóm quản lý PMC dự kiến**

	Số tháng-người		Tổng
	Quốc tế	Trong nước	
1. Trưởng nhóm/ điều hành dự án	52	-	52
2. Quản lý xây dựng	15	52	67
3. Giám sát công trình	21	52	73
4. Văn phòng và hành chính	-	117	117
<b>Tổng</b>	<b>88</b>	<b>221</b>	<b>309</b>

14. PMC sẽ cử một Điều hành dự án (Trưởng nhóm) để điều phối mọi dịch vụ và hoạt động với tư cách là đại diện cấp cao của PMC khi làm việc với Bộ GDĐT, PMU-USTH và USTH. PMC sẽ: (i) thiết kế và lên kế hoạch cách tiếp cận quản lý để triển khai các dự án xây dựng và quản lý đầu vào, tài chính để có đầu ra đúng lịch trình và trong phạm vi ngân sách cho phép; (ii) liên hệ chặt chẽ với PMU-USTH và USTH trên mọi phương diện liên quan đến thiết kế và thông số và đảm bảo xem xét những ý kiến của địa phương, phù hợp với việc duy trì những chuẩn mực quốc tế trong xây dựng và phát triển hệ thống, làm việc trong chi phí cho phép; (iii) đảm bảo sử dụng tối đa nhân công địa phương phù hợp với việc duy trì tiêu chuẩn và trong phạm vi chi phí cho phép; và (iv) rà soát kế hoạch mua sắm đấu thầu theo hình thức Thiết kế - Đấu thầu - Xây dựng và rà soát chi tiết kế hoạch triển khai dịch vụ và xây dựng trong phạm vi ngân sách và nộp lên USTH, PMU-USTH, Bộ GDĐT và ADB xin phê duyệt.
15. Ngoài ra, PMC sẽ: (i) giám sát và quản lý việc thi công xây dựng khuôn viên trường, bao gồm việc đấu thầu và thực hiện ký hợp đồng để quản lý các hoạt động và chuyên gia tư vấn chuẩn bị tài liệu thầu các công trình xây dựng; (ii) quản lý quy trình đấu thầu để lựa chọn nhà thầu chính; và (iii) quản lý nhà thầu chính trong việc triển khai công trình xây dựng cơ sở hạ tầng và xây dựng khuôn viên và các tòa nhà đã được duyệt.

**Công ty tư vấn thiết kế xây dựng công trình USTH (AEC)**

16. AEC sẽ tiến hành thiết kế những ý tưởng kiến trúc quy hoạch toàn khu đất và tất cả các tòa nhà. Một hãng sẽ được tuyển chọn để thực hiện các dịch vụ này. Phương thức tuyển chọn là dựa trên chi phí và chất lượng (QCBS), sử dụng hình thức thi tuyển phương án thiết kế. Dự kiến thuê dịch vụ của AEC là **217 tháng – người (Quốc tế)** và **531 tháng- người (Trong nước)**. Những ý tưởng thiết kế đã được duyệt sẽ gồm chi tiết kỹ thuật và bản vẽ để tổ chức đấu thầu tuyển chọn nhà thầu chính (MC). AEC sẽ giám sát việc xây dựng theo thiết kế do MC thực hiện. Nhân sự dự kiến ở Bảng 2 và danh sách cuối cùng sẽ được chốt sau giai đoạn đấu thầu.

**Bảng 2: Dự kiến những yêu cầu tư vấn AEC**

	Tháng người		Tổng
	Quốc tế	Trong nước	
1. Trưởng nhóm/ Kiến trúc sư cao cấp/kiến trúc sư hỗ trợ	66	120	186
2. Kỹ sư thiết kế	80	160	240
3. Kỹ sư đồ họa	71	141	212
4. Văn phòng và hành chính	-	112.	112.

17. AEC sẽ cung cấp: (i) các ý tưởng và bản vẽ thiết kế kiến trúc ban đầu sẽ bao gồm trong hồ sơ mời thầu đối với nhà thầu chính (MC); (ii) Chuyên gia kỹ thuật về lập quy hoạch kiến trúc và bản vẽ chi tiết để hướng dẫn thi công (trên cơ sở ý tưởng thiết kế kiến trúc đã thắng thầu được trao giải); (iii) Chuyên gia để tập hợp và điều phối một nhóm làm việc toàn diện gồm các Chuyên gia tư vấn về thiết kế và kỹ thuật; (iv) các hệ thống hành chính như Mô hình thông tin xây dựng để quản lý những thông tin kỹ thuật, đặc biệt trong hệ thống quản lý tài liệu và hợp đồng của AEC; (v) công cụ lưu giữ tài liệu như nơi lưu giữ bản vẽ kỹ thuật 3D; (vi) chuyên gia tư vấn kỹ thuật Thiết kế tòa nhà xanh và lập bối cảnh và xác nhận tiêu chuẩn quốc tế; (vii) giám sát để đảm bảo kiến trúc, xây dựng và thi công bám sát bản vẽ thiết kế và tiêu chuẩn đã vạch ra; (viii) kết hợp phù hợp với Công ty quản lý dự án (PMC) và PMU-USTH để điều phối lịch trình thiết kế và thi công; (ix) phối hợp với UIU cùng chú ý tới người sử dụng cuối cùng khi lập thông số kỹ thuật thiết kế cuối cùng và rà soát lịch trình xây dựng cơ sở vật chất và những yêu cầu trong thiết kế phòng thí nghiệm và (x) đảm bảo là các điều kiện đường trong trường (bao gồm hạn chế tốc độ, yêu cầu và an ninh và sử dụng phương tiện) cũng phải có trong mô tả thiết kế và có trong thông số kiến trúc.
18. AEC, làm việc thông qua PMU-USTH và Công ty quản lý dự án (PMC) để đảm bảo chắc chắn chi tiết hóa kế hoạch kiến trúc, làm việc với USTH về kế hoạch sử dụng mỗi tòa nhà trong khuôn viên và phân bổ không gian đã xây xong cho mục đích giảng dạy và nghiên cứu, đồng thời xin trường đồng ý với những quyết định lớn có ảnh hưởng đến mục đích sử dụng khuôn viên và tất cả các tòa nhà.

### **Nhà thầu chính (MC)**

19. MC sẽ triển khai thi công khuôn viên trường theo đúng thiết kế, kịp tiến độ và trong phạm vi ngân sách cho phép. Để thực hiện công việc này, MC sẽ phải điều động một giám đốc quản lý dự án làm toàn thời gian và có một lực lượng chuyên gia kỹ thuật (một số người trong đó có thể là nhà thầu phụ). Danh sách dự kiến những vị trí chuyên gia và quản lý được ghi ở Bảng 3. Danh sách này chỉ là dự kiến và sẽ được MC điều chỉnh lại trong khi lập kế hoạch thầu và triển khai.

### **Bảng 3: Nhà thầu chính – Dự kiến những vị trí chuyên gia kỹ thuật và cán bộ quản lý**

1. MC- Giám đốc dự án
2. Kỹ sư dự án cao cấp (cơ khí)
3. Kỹ sư dự án cao cấp (điện)
4. Kỹ sư dự án cao cấp (phòng thí nghiệm)
5. Kỹ sư kết cấu cao cấp
6. Thiết kế nội thất cao cấp
7. Kiến trúc sư thiết kế cảnh quan cao cấp
8. Điều phối viên FF&E
9. Quản đốc công trình xây dựng
10. Quản lý hợp đồng
11. Điều phối viên về môi trường
12. Chuyên gia về an toàn và sức khỏe lao động
13. Các chuyên gia kỹ thuật khác điều động theo yêu cầu
14. Hành chính văn phòng, dịch thuật, dịch vụ và hoạt động khác

20. MC sẽ điều động nhân viên và chuyên gia để: (i) liên hệ với PMC và thông qua PMC, làm việc với PMU-USTH và UIU và Công ty tư vấn giám sát chi phí xây dựng (CCC); (ii) lập kế hoạch xây dựng khuôn viên và quản lý việc triển khai trong phạm vi ngân sách và khung thời gian đã duyệt; (iii) tư vấn về mặt bằng, xây dựng cơ bản, kết cấu, cơ khí/điện, xây dựng phòng thí nghiệm và bố trí lắp đặt, thiết kế cảnh quan, thiết kế đồ họa, và âm học kiến trúc; (iv) đảm bảo chất lượng, kiểm soát môi trường, số lượng đặt hàng, hỗ trợ quản lý an toàn và sức khỏe lao động gồm giám sát xã hội và dịch bệnh; (v) cùng với PMC và AEC rà soát kế hoạch thi công theo định kỳ 6 tháng/lần, và tư vấn những chỉnh sửa hay thay đổi; (vi) thuê nhà thầu phụ và giám sát công việc triển khai của

họ; (vii) giám sát việc hoàn thiện thi công của khuôn viên và bàn giao công trình đúng hạn để trường triển khai công tác giảng dạy theo khung thời gian đã duyệt; (viii) áp dụng chuẩn nghề nghiệp và đảm bảo việc thi công công trình và bố trí khuôn viên theo chuẩn quốc tế; (ix) quản lý trách nhiệm xã hội và tiếp thu những chiến lược phòng tránh hư hại; (x) duy trì việc ghi chép chi phí xây dựng theo chuẩn quốc tế và nộp hóa đơn hợp lệ khi công việc hoàn tất, và lập kế hoạch quản lý rủi ro đảm bảo sử dụng đúng đắn nguồn kinh phí và hàng hóa đã mua và thanh toán; (xi) hỗ trợ PMC chuẩn bị mọi báo cáo theo yêu cầu gửi lên PMU-USTH; và (xii) duy trì đầy đủ cán bộ chuyên môn làm toàn thời gian luôn có mặt ở Việt Nam để đảm bảo quản lý và thực hiện công việc trên cơ sở hiệu quả và liên tục.

## **Nhóm 2: Các Hợp đồng do UIU quản lý (Đầu ra 1 và 2)**

### ***Chuyên gia đầu thầu***

21. Một Chuyên gia tư vấn cá nhân về Đầu thầu và Quy hoạch giáo dục đại học (Quốc tế, 48 tháng – người) sẽ được thuê tuyển để hỗ trợ việc xây dựng trường, trong đó bao gồm các hoạt động đầu thầu và kế hoạch chiến lược. Tư vấn này sẽ phải có kinh nghiệm về quy hoạch giáo dục đại học, xây dựng và đầu thầu, ưu tiên kinh nghiệm đầu thầu theo hướng dẫn của ADB và có ít nhất năm năm kinh nghiệm phù hợp.

### ***Tư vấn dịch vụ Giáo dục Đại học (Công ty)***

22. Một công ty sẽ được thuê tuyển để cung cấp dịch vụ xây dựng năng lực và các dịch vụ khác để hỗ trợ xây dựng USTH.
23. **Tư vấn trưởng (Quốc tế)** chịu các trách nhiệm bao gồm (i) Chỉ đạo và hướng dẫn về những vấn đề kỹ thuật phù hợp và đảm bảo sử dụng các chương trình phát triển học thuật và quản lý ghi ở Phụ lục 7 và 12 trong PAM này để hướng dẫn triển khai và đạt được các mục tiêu của các chính sách và hệ thống; (ii) Làm việc như một cố vấn cho Hiệu trưởng và Ban giám hiệu về hướng phát triển liên quan đến gói tư vấn và chủ trì các buổi họp tham vấn cần thiết; (iii) Lập kế hoạch làm việc, hướng dẫn điều phối các hoạt động cho các chuyên gia tư vấn trong nước và quốc tế; (iv) Điều phối và lồng ghép các khía cạnh về giới và xã hội vào trong quá trình triển khai dự án cho phù hợp với các hoạt động; (v) Hướng dẫn và chỉ đạo việc chuẩn bị, trình bày các báo cáo kỹ thuật, đảm bảo tính thống nhất trong tất cả các báo cáo tư vấn; và (vi) Hỗ trợ UIU chuẩn bị báo cáo tiến độ nộp cho PMU-USTH; (vii) Đóng vai trò chỉ đạo trong các hội thảo hỗ trợ phát triển năng lực; và (viii) Đóng vai trò là người trợ giúp điều phối các hoạt động của các gói dịch vụ khác nhằm đảm bảo tư vấn kỹ thuật thống nhất, việc triển khai được suôn sẻ và đúng lịch trình.
24. **Trưởng từng bộ phận tư vấn và nhóm tư vấn theo chuyên môn:** mỗi chuyên gia tư vấn kỹ thuật trong nhóm sẽ có trách nhiệm: (i) Tư vấn kỹ thuật về những vấn đề liên quan chuyên môn đã chỉ định trong gói tư vấn để hỗ trợ USTH xây dựng, triển khai chương trình phát triển học thuật và quản lý như trình bày chi tiết trong PAM; (ii) Tiến hành rà soát và tư vấn những hoạt động cần thiết để phát triển các chức năng và dịch vụ hình thành lên đặc điểm riêng của gói thầu; (iii) Cung cấp tài liệu kỹ thuật và làm báo cáo liên quan đến lĩnh vực tư vấn đã chỉ định; (iv) Đảm bảo mọi hoạt động và tư vấn được tham vấn ý kiến chặt chẽ và được điều phối với các cấp quản lý của USTH, các cán bộ giảng dạy và nghiên cứu của trường, đồng thời những hoạt động tư vấn này cũng được thiết kế để phát triển năng lực thực hiện các chức năng và dịch vụ để đưa vào hoạt động lâu dài của trường; (v) Thiết kế và tổ chức tập huấn kỹ thuật thông qua các cuộc họp, hội thảo và cầm tay chỉ việc cho những lãnh đạo và nhân viên Việt Nam; (vi) Chuẩn bị tài liệu và sổ tay hướng dẫn thuận tiện cho người sử dụng xét về quy trình và dịch vụ phù hợp với chuyên môn tư vấn ví dụ như cán bộ tương lai của trường có thể sử dụng những tài liệu này để duy trì bền vững năng lực sau khi đã kết thúc hỗ trợ; (vii) Đảm bảo những công việc chuyên môn cao mọi lúc và cung cấp dịch vụ theo chuẩn mực cao của quốc tế; (viii) Lập báo cáo về các hoạt động khi cần để góp phần vào lập báo cáo tiến độ cho PMU-USTH.



25. Mỗi nhóm chuyên môn sẽ cung ứng các dịch vụ phù hợp với yêu cầu về xây dựng năng lực liên quan đến gói tư vấn. Các gói tư vấn này được cụ thể hóa như sau:

### ***Lãnh đạo, cơ cấu và quy định***

26. Cấu phần này bao gồm tổng cộng thời hạn là **50 tháng-người** cho USTH kéo dài trong hơn 6 năm, tập trung vào những năm đầu và giai đoạn gần lúc chuyển về khuôn viên mới. Trọng tâm của cấu phần này là xây dựng chương trình hỗ trợ phát triển năng lực cho Ban lãnh đạo của trường - Chủ tịch Hội đồng trường, Hiệu trưởng, các vị trí lãnh đạo chủ chốt khác, và các thành viên trong Hội đồng trường - giúp họ hiểu vai trò của mình trong môi trường làm việc tự chủ mới và quản lý quá trình tiến tới áp dụng những cách thức mới trong lãnh đạo và quản lý nhà trường.
27. Cấu phần này sẽ bao gồm 6 mô đun đào tạo ngắn, hướng dẫn và xây dựng năng lực để thực hiện vai trò và các chức năng sau: (i) hiểu về qui chế, vai trò và trách nhiệm; (ii) lập kế hoạch và phát triển hỗ trợ cơ cấu của hội đồng và nhà trường; (iii) thiết lập chiến lược dài hạn để kết nối giữa nghiên cứu/giảng dạy/ doanh nghiệp; (iv) ưu tiên phát triển chương trình và lập sổ tay hướng dẫn vận hành và lập kế hoạch tài chính làm sao để tạo dựng thể mạnh đào tạo và nghiên cứu; (v) hiểu về quản lý tài chính trường và phân bổ cân đối nguồn lực, phù hợp với kế hoạch chiến lược, và hiểu về ghi chép tài chính cần thiết; (vi) lập kế hoạch và quản lý nhân sự chất lượng cao – tuyển dụng và phát triển nhân sự; (vii) hiểu về những yêu cầu trách nhiệm giải trình của trường ĐH mới và những tiêu chuẩn mong đợi trong việc giám sát trách nhiệm giải trình trước Chính phủ, sinh viên và công chúng; và (viii) hiểu về các tiêu chuẩn quốc tế áp dụng cho cách tiếp cận mới trong quản lý nhà trường, phân tích điểm mạnh, điểm yếu của những quy định ban đầu làm cơ sở cho phân phần đánh giá Điều lệ nhà trường
28. Chương trình đào tạo sẽ hỗ trợ Chủ tịch Hội đồng trường, Chủ tịch Hội đồng nội trị, thành viên Hội đồng thiết lập cơ cấu chi tiết hệ thống quản trị nhà trường, thiết lập và bắt đầu đưa vào hoạt động các Ban thuộc Hội đồng trường và các tiểu Ban, quyết định định hướng chiến lược nhà trường, lập Kế hoạch công việc của trường trong giai đoạn Thành lập. Chương trình đào tạo này cũng sẽ hỗ trợ xây dựng và thực hiện những qui định hoạt động của trường đồng thời tìm kiếm tuyển chọn ứng viên để bổ nhiệm vào vị trí Chủ tịch Hội đồng trường và Chủ tịch Hội đồng nội trị thứ hai.

### ***Hệ thống quản lý và phát triển phần mềm***

29. Cấu phần này bao gồm thời hạn tổng cộng là 50 tháng người cho USTH, trong vòng 6 năm, tập trung vào những năm đầu và giai đoạn gần khi chuyển về khuôn viên mới. Trọng tâm của cấu phần này là xây dựng và triển khai một chương trình xây dựng năng lực để thiết lập hệ thống hành chính và quản lý nhà trường, bao gồm: (i) Hệ thống quản lý tuyển sinh và theo dõi kết quả học tập của sinh viên; (ii) Hệ thống quản trị sinh viên và hướng dẫn vận hành hệ thống; (iii) Hệ thống quản lý tài chính và sổ tay hướng dẫn tài chính; (iv) Hệ thống phân loại và quản lý đầu sách thư viện; (v) hệ thống quản lý nhân sự và hướng dẫn vận hành; và (vi) Lắp đặt và duy trì mọi hệ thống thông tin quản lý – thu thập, xử lý và sử dụng dữ liệu vào việc lập kế hoạch và giám sát chất lượng.
30. Các tư vấn sẽ cung ứng dịch vụ xây dựng năng lực để: (i) Hỗ trợ thiết lập hệ thống quản lý nội bộ và thu thập dữ liệu để giám sát đầu vào và đầu ra đào tạo, để quản lý tài chính cho mỗi trường; (ii) Hỗ trợ nhà trường thiết lập những hệ thống mới dựa vào nhu cầu của trường để có thể quản lý ở mức phức tạp hơn theo như đòi hỏi ở một môi trường tự chủ, và hỗ trợ làm báo cáo tài chính, kiểm toán độc lập và giám sát chất lượng mang tính hệ thống, từ đó sẽ giúp duy trì tiêu chuẩn được kỳ vọng của USTH và để vươn lên đạt sự xuất sắc trên trường quốc tế; (iii) Hỗ trợ nhà trường xây dựng hệ thống và dữ liệu để phục vụ đánh giá thường xuyên những hoạt động của họ xem có tuân thủ những yêu cầu của Chính phủ về trách nhiệm giải trình theo như Thỏa thuận hoạt động (điều kiện đi kèm với kinh phí vay) và hệ thống Đảm bảo chất lượng ngoài, đồng thời đảm bảo đồng bộ hệ thống thu thập dữ liệu viết báo cáo về những chỉ số hoạt động mà ADB mong muốn để đo mức độ đạt được các mục tiêu của vốn vay; và (iv) Tổ chức các chương trình đào tạo liên quan cho các nhà quản lý tài chính và lãnh đạo quản lý tài chính/ nguồn lực.

31. Trong gói tư vấn này cần đặc biệt chú ý tư vấn kỹ thuật hỗ trợ để xây dựng hệ thống quản lý tài chính nội bộ cho trường và tiếp đó là làm việc với Bộ GDĐT và Bộ TC cùng rà soát và sửa đổi cho phù hợp qui định tài chính đặc biệt hỗ trợ việc phân bổ nguồn ngân sách nhà nước cho USTH. Việc rà soát qui định tài chính gồm những Điều khoản tham chiếu cụ thể như sau:

- Làm việc với đại diện của Chính phủ, USTH và đối tác trong nước, quốc tế của USTH để xây dựng cơ chế cho nguồn kinh phí thường xuyên của USTH dựa trên các thông lệ quốc tế tốt.
- Những cơ chế này giúp trường thực hiện được mục tiêu đề ra của một USTH duy trì ổn định vị trí trên trường quốc tế và tôn trọng quyền tự chủ của USTH như đã ghi trong Điều lệ trường, và có trách nhiệm giải trình nghiêm khắc trước Chính phủ.
- Chuyên gia nên tổ chức một chuyên tham quan học hỏi đặc biệt ở nước ngoài giành cho các cán bộ lựa chọn từ Bộ GDĐT, Bộ TC và Văn phòng Chính phủ (đó là những cán bộ tham gia tích cực chỉnh sửa qui định) để hỗ trợ họ có hiểu biết về, rà soát cơ chế tài chính cụ thể ở các trường ĐH khi hoạt động tự chủ ở một số quốc gia OECD (chi tiết kinh phí chi cho chuyến đi này được ghi trong Kế hoạch xây dựng nguồn nhân lực tại Phụ lục 13)
- Tư vấn nên đề xuất những cơ chế vận dụng trong suốt thời gian còn lại của Giai đoạn Thành lập và trong Giai đoạn củng cố USTH và một lộ trình chuyển giao từ giai đoạn này lên giai đoạn kia. Điểm khởi đầu cho cơ chế ở Giai đoạn thành lập là rà soát và đề xuất nếu như các điều chỉnh của cơ chế tài chính đặc thù mà Bộ TC đưa ra đã được đảm bảo; và
- ADB nhận bản sao báo cáo của tư vấn. Chính phủ tạo cơ hội cho ADB đóng góp ý kiến về vấn đề bền vững tài chính trước khi đưa ra quyết định về báo cáo đó.

#### ***Xây dựng văn phòng hỗ trợ sinh viên và chương trình hỗ trợ***

32. Cấu phần này bao gồm thời gian tổng cộng là **37 tháng - người** cho USTH, kéo dài 6 năm, tập trung vào những năm đầu và giai đoạn gần chuyển về trường mới. Trọng tâm của cấu phần này là xây dựng và triển khai chương trình phát triển năng lực để thành lập và vận hành Văn phòng hỗ trợ sinh viên, bao gồm: (i) Dịch vụ tư vấn và hướng dẫn cho sinh viên về các vấn đề học tập; (ii) Chương trình tư vấn và hỗ trợ tài chính cho sinh viên (giảm học phí và các hình thức hỗ trợ tài chính khác); (iii) Dịch vụ y tế (phòng khám chuyên khoa) và các dịch vụ tư vấn xã hội; và (iv) Dịch vụ việc làm.
33. Cấu phần này cũng sẽ bao gồm cả việc xây dựng cơ sở vật chất chuyên dụng để hỗ trợ các chương trình nằm trong Kế hoạch hành động về giới của trường và các chính sách thúc đẩy bình đẳng, để lập và triển khai các kế hoạch tích cực nhằm tăng tỉ lệ nhập học nữ, sinh viên từ các dân tộc thiểu số, sinh viên khuyết tật cho các khóa học về KH và CN và lập kinh phí học bổng đặc biệt nhằm tăng số lượng nhập học của những đối tượng trên. Chuyên gia hỗ trợ những công việc này sẽ đồng thời hỗ trợ trường xây dựng chính sách Kế hoạch hành động giới (GAP) và một chương trình cụ thể sử dụng 1 triệu đô cho học bổng nhằm tăng cường bình đẳng giới trong khuôn khổ dự án này; và xây dựng cách tiếp cận và hệ thống để liên tục triển khai đưa những kế hoạch này trở thành những hoạt động thường xuyên của trường nhằm tạo công bằng xã hội trong nhà trường.

#### ***Thành lập Trung tâm/ đơn vị chuyên trách về Phát triển học thuật***

34. Cấu phần này bao gồm tổng đầu vào là 195 tháng người cho USTH, kéo dài trong 6 năm, tập trung vào những năm đầu và giai đoạn gần lúc chuyển về trường mới. Trọng tâm của hoạt động này là sẽ dùng cho 4 trong 5 tiêu hợp phần thuộc Hợp phần 2 về phát triển học thuật. Tư vấn dịch vụ giáo dục (ESC) sẽ thiết kế và triển khai một chương trình lồng ghép phần Xây dựng năng lực xuyên suốt tất cả các tiêu hợp phần đảm bảo mối liên hệ chặt chẽ giữa các chức năng tạo ra một văn hóa xuất sắc trong các chương trình đào tạo: (i) Trung tâm dạy và học ưu tú (CTLE); (ii) Trung tâm đảm bảo chất lượng và những hệ thống quản lý đào tạo(QAC); (iii) Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu (RSC); và (iv) Trung tâm hợp tác doanh nghiệp (IEC).

35. Các chuyên gia sẽ xây dựng năng lực nội tại cho trường để nâng cao khả năng phát triển giảng dạy và xây dựng chương trình giảng dạy cho những giảng viên hiện có, đồng thời để chuẩn bị cho những sinh viên có nguyện vọng ở lại trường giảng dạy sau khi tốt nghiệp được trang bị kiến thức và thực hành sư phạm hiện đại. Dịch vụ tư vấn sẽ hỗ trợ việc xây dựng và lồng ghép những chức năng chính của các trung tâm vào hệ thống nhà trường:
- (i) Nâng cao kỹ năng giảng dạy, lập chương trình giảng dạy, đánh giá và tư vấn/ giám sát cho cán bộ giảng dạy.
  - (ii) Lồng ghép nghiên cứu và kết quả nghiên cứu vào chương trình dạy và học
  - (iii) Chương trình cấp chứng chỉ sư phạm cho sinh viên tốt nghiệp muốn ở lại trường làm giảng viên; và
  - (iv) Chương trình cho sinh viên tốt nghiệp mà tiếng Anh không phải là ngôn ngữ thứ nhất của họ
36. Chuyên gia tư vấn cũng sẽ: (i) Phát triển phần mềm để triển khai các tiếp cận có hệ thống trong phát triển chương trình giảng dạy trong đó gắn việc phát triển chương trình giảng dạy với thiết kế đánh giá; (ii) Thiết lập chương trình đánh giá sinh viên toàn trường để đến cuối Giai đoạn thành lập, các quy trình đánh giá được lồng ghép hoàn toàn vào trong trường và do trường cấp kinh phí; và (iii) Đào tạo 2-4 tư vấn thiết kế hướng dẫn làm việc toàn thời gian và một nhân viên kỹ thuật và một nhân viên văn phòng hỗ trợ công việc của Trung tâm dạy và học ưu tú (CTLE).
37. Đối với Trung tâm đảm bảo chất lượng (QAC)– Các chuyên gia tư vấn sẽ xây dựng năng lực cho tất cả các cán bộ và đào tạo của trường để họ có thể quản lý, đảm bảo chất lượng nội bộ một cách hiệu quả. Chương trình xây dựng năng lực sẽ bao gồm những hoạt động sau:
- **Cấp quản lý cấp cao (bao gồm trưởng Khoa, trưởng phòng):** được tập huấn để hiểu được hệ thống mới về đảm bảo chất lượng và văn hóa chất lượng để có thể quản lý được mọi công việc liên quan đến xây dựng và duy trì chất lượng và tiêu chuẩn trong nghiên cứu và giảng dạy
  - **Cán bộ Trung tâm đảm bảo chất lượng:** được tập huấn để hiểu về văn hóa chất lượng và sử dụng được hệ thống và các quy trình nhằm hỗ trợ cán bộ đạo phát triển và xin phê duyệt những chương trình mới, quản lý dữ liệu và sử dụng kết quả từ khảo sát để xác định được tiêu chuẩn trong dạy và học đồng thời kiểm tra được mức độ tuân thủ hệ thống kiểm định và đảm bảo chất lượng quốc gia; và
  - **Cán bộ đào tạo cấp cao:** được đào tạo ngắn hạn để hiểu những đặc điểm chính trong đảm bảo chất lượng nội bộ; những chiến lược mà họ có thể sử dụng được để theo dõi và nâng cao chất lượng giảng dạy; khung kiểm định và đảm bảo chất lượng Việt Nam và việc sử dụng đánh giá của chuyên gia và những chiến lược khác nhằm nâng cao công tác giảng dạy.
38. Chuyên gia cũng sẽ: (i) Phát triển trung tâm trở thành nòng cốt trong quản lý công tác nghiên cứu của riêng nhà trường, từ đó giám sát chất lượng và sử dụng kết quả giám sát đó vào quy trình cải thiện chất lượng liên tục; (ii) Đào tạo cho cán bộ để họ thiết kế, triển khai và phân tích dữ liệu khảo sát về các doanh nghiệp và nhu cầu của những đối tượng sử dụng nghiên cứu khác; (iii) Thiết lập một chương trình tiến hành khảo sát hướng đi sau tốt nghiệp để lấy thông tin liên tục về nhu cầu của nhà tuyển dụng; (iv) Phát triển những phương pháp đánh giá năng lực làm việc của cán bộ và lồng ghép kết quả đó vào các biện pháp nâng cao chất lượng nhà trường; (v) Xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo cán bộ lãnh đạo học thuật về kỹ năng tư vấn, lãnh đạo và quản lý sự thay đổi về thể chế.
39. Chuyên gia tư vấn sẽ hỗ trợ việc thành lập trung tâm RSC và các chương trình của trung tâm để lồng ghép vào văn hóa trường. Ưu tiên sẽ là hỗ trợ trường liên tục phát triển năng lực nghiên cứu và ngày càng xuất sắc, và để hỗ trợ đặc biệt xuất bản được nhiều kết quả nghiên cứu hơn, tạo điều kiện nâng cao thứ bậc và sự công nhận của trường trên trường quốc tế. Nhiệm vụ sẽ bao gồm nhưng không hạn chế ở những việc này: (i) Tạo điều kiện trợ giúp cho cán bộ ở mức cao để họ thiết kế, xuất bản đề tài nghiên cứu của mình, làm hồ sơ xin tài trợ và đào tạo nghiên cứu cho sinh viên sau đại học, trong đó có bao gồm hỗ trợ biên tập bài, hướng dẫn nộp các bài báo cho các tạp chí có chuyên gia đánh giá, hỗ trợ thiết kế nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và phân tích số liệu thống kê; (ii) Phát triển các loại dịch vụ và quy trình cần thiết để duy trì sự hỗ trợ này cho các nhà

nghiên cứu, và đồng thời hỗ trợ trường tuyển dụng và tập huấn cho các cán bộ cung cấp dịch vụ trên; (iii) Thiết lập một mạng lưới gồm các cán bộ hỗ trợ làm việc toàn thời gian, bổ sung thêm các chuyên gia tư vấn từ các Khoa nếu xét có kinh nghiệm phù hợp và từ các trường ĐH đối tác.

40. Chuyên gia tư vấn sẽ hỗ trợ thành lập trung tâm RSC với trách nhiệm tạo dựng mối quan hệ với các doanh nghiệp và những người có tiềm năng sử dụng tri thức, chuyên môn và công nghệ do trường làm ra. Ưu tiên của trung tâm sẽ là hỗ trợ các nhà nghiên cứu tạo kết nối với các công ty và các tổ chức khác nhằm nắm bắt tốt hơn nhu cầu của họ, tiếp cận các quy mô hợp đồng nghiên cứu và đào tạo, đồng thời tài trợ cho cơ sở hạ tầng và các dịch vụ. Chuyên gia sẽ hỗ trợ Trung tâm RSC để:
- (i) Thiết lập sự trao đổi thường xuyên với các doanh nghiệp và tiến hành khảo sát để hiểu được nhu cầu của các doanh nghiệp đối với giáo dục, đào tạo và nghiên cứu.
  - (ii) Thiết lập dịch vụ chuyển giao công nghệ và trao đổi kiến thức, có thể là hợp tác với các khu công nghệ và những khu khác, cụ thể là với các Trung tâm chuyển giao công nghệ dự kiến được thành lập ở Khu công nghệ cao Hòa Lạc.
  - (iii) Xây dựng chương trình thực tập sinh tại các doanh nghiệp cho sinh viên đại học, sau đại học và các nhà nghiên cứu; và
  - (iv) Hiểu và tận dụng những điều khoản trong luật và qui định hiện hành, đặc biệt về các hỗ trợ khuyến khích chuyển giao công nghệ và sở hữu trí tuệ ở Việt Nam để áp dụng cho các sản phẩm nghiên cứu và dịch vụ tư vấn của trường.
41. Chuyên gia cũng sẽ: (i) hỗ trợ trường thiết lập cơ cấu nhân sự, đề xuất số lượng nhân sự phù hợp và hỗ trợ tuyển dụng đào tạo một số lượng nhỏ các cán bộ làm việc lâu dài cho trung tâm; (ii) tổ chức các hội thảo tập huấn cho quản lý cấp cao của trường và các thành viên của Hội đồng trường để tăng cường hiểu biết lẫn nhau giữa văn hóa nhà trường và văn hóa thương mại tại các doanh nghiệp.

### ***Xây dựng Trung tâm Quản lý phòng thí nghiệm***

42. Cấu phần này bao gồm tổng đầu vào **73 tháng - người** cho USTH, kéo dài 6 năm, tập trung những năm đầu và giai đoạn gần khi chuyển về trường mới. Chuyên gia tư vấn sẽ hỗ trợ kỹ thuật để giúp thành lập Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm và một hệ thống phòng xường tập trung nhằm cung cấp dịch vụ bảo dưỡng, bảo trì và sửa chữa nếu cần cho các phòng thí nghiệm và có những kỹ thuật viên có kiến thức và kỹ năng để duy trì được một trường Đại học kỹ thuật chất lượng cao. Trung tâm phải được thành lập để hỗ trợ ba mảng phát triển cơ bản: phát triển kỹ năng, cơ sở vật chất và trang thiết bị, để đảm bảo duy trì hệ thống phòng thí nghiệm đạt những tiêu chuẩn cao nhất. Chuyên gia sẽ xây dựng trung tâm với những trách nhiệm là: (i) Sắp xếp hợp lý và theo dõi việc giao nhận trang thiết bị; (ii) Triển khai những hoạt động tạo thu nhập; (iii) Đào tạo tập huấn cho cán bộ; và (iv) Tư vấn về thiết kế và quản lý phòng thí nghiệm.
43. Chuyên gia sẽ: (i) Hỗ trợ Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm (LMC) phát triển phần mềm chuyên môn để hỗ trợ việc bảo dưỡng trang thiết bị và các chương trình quản lý sửa chữa/ thay thế; (ii) Xây dựng một chương trình đào tạo sử dụng mô hình ‘thác nước’ về đào tạo cán bộ tập trung vào những kỹ thuật viên đã được tuyển làm công việc tạo dữ liệu; (iii) Xây dựng những Quy trình vận hành chuẩn cho các hoạt động của các phòng thí nghiệm bao gồm sổ tay hướng dẫn về chất lượng của phòng thí nghiệm và hệ thống quản lý trang thiết bị, kho, và định cỡ công cụ v.v. (iv) Xây dựng một Hệ thống thông tin quản lý phòng thí nghiệm (LMIS) chuyên dụng cho phòng thí nghiệm về phân tích hóa học, sinh học và môi trường, để thực hiện những hoạt động cụ thể của phòng thí nghiệm; (v) Xây dựng năng lực cho Trung tâm để cung cấp dịch vụ cho các phòng thí nghiệm bằng cách bảo dưỡng và cân chỉnh các thiết bị phòng thí nghiệm; (vi) Hỗ trợ trường ĐH rà soát và chỉ rõ danh mục trang thiết bị cho tất cả các phòng thí nghiệm thuộc Trung tâm; (vii) Tham vấn với các lãnh đạo nghiên cứu các bộ môn và Hội đồng khoa học để hỗ trợ đưa kế hoạch bảo dưỡng phòng thí nghiệm vào kế hoạch chiến lược của trường ngay từ đầu; (viii) thiết lập một chương trình đào tạo và chương trình giảng dạy để phát triển đội ngũ cán bộ hỗ trợ kỹ thuật.

44. Các Tư vấn cũng sẽ xây dựng định hướng nghề nghiệp cho các kỹ thuật viên, và một chương trình đào tạo chính thức, sử dụng phương pháp và thông lệ sau: (i) Đào tạo tại chỗ là phương pháp sẽ cho phép một phương thức tiếp cận linh hoạt để điều chỉnh theo nhu cầu đào tạo đã được thiết lập bởi đánh giá năng lực; (ii) Đánh giá năng lực của các kỹ năng thực hành như là phương tiện xác định nhu cầu đào tạo liên tục của các kỹ thuật viên và chứng nhận khả năng đạt được của họ sau đào tạo; và (iii) Đào tạo thực tiễn cho các kỹ thuật viên, việc này sẽ được tiến hành tại cơ sở ngay khi có các trang thiết bị. Các Tư vấn sẽ lồng ghép phương pháp để đảm bảo rằng việc đào tạo các kỹ thuật viên tập trung vào các khía cạnh thực tế, hơn là đào tạo lý thuyết, như việc sử dụng hợp lý và bảo trì thiết bị
- 45. Chuyên môn và kinh nghiệm của nhóm chuyên gia.** Như là một chỉ số, các chuyên gia kỹ thuật quốc tế được chọn được kỳ vọng sẽ kết hợp hài hòa giữa những kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm. Đặc biệt, Tư vấn trưởng và trưởng các nhóm tư vấn chuyên môn có kiến thức chuyên môn về quản lý thể chế nhà trường và có nền tảng về lãnh đạo học thuật. Họ phải có các phẩm chất sau:
- (i) Kỹ năng và kinh nghiệm lãnh đạo nhóm
  - (ii) Có kinh nghiệm triển khai hoạt động ở các nước đang phát triển, ưu tiên có kinh nghiệm làm việc ở Việt Nam (điều kiện này có ưu thế hơn dù không cần thiết do qui mô hoạt động trong bậc giáo dục đại học từ trước tới nay còn hạn chế)
  - (iii) Thể hiện được kỹ năng và kinh nghiệm trong cách tiếp cận có sự tham vấn, điều phối và đàm phán
  - (iv) Có chuyên môn kỹ thuật phù hợp với hoạt động (*cần thiết*);
  - (v) Có khả năng phân tích và giải quyết vấn đề; và
  - (vi) Có kỹ năng nói và viết tốt, đặc biệt là kỹ năng viết báo cáo
- 46. Nhóm chuyên gia nòng cốt.** Nhóm chuyên gia phải có các phẩm chất chuyên môn nòng cốt như sau:
- (i) Lập kế hoạch chiến lược cho trường và xây dựng kế hoạch nâng cao chất lượng cho các trường;
  - (ii) Quản lý văn phòng trường, hay các khía cạnh khác trong quản lý trường và khoa
  - (iii) Kỹ năng triển khai dự án trong một môi trường của một trường ĐH tập trung các hoạt động đặc biệt nhằm phát triển các chương trình nâng cao chất lượng hay năng lực nghiên cứu
  - (iv) Xây dựng năng lực (Phát triển nhân sự và tăng cường thể chế); và
  - (v) Có thể mạnh về kỹ năng tổ chức hội thảo tập huấn và kinh nghiệm làm việc với các phiên dịch viên trong các buổi tập huấn đào tạo này.
- 47. Kỹ năng Chuyên môn/kỹ thuật.** Nhóm Chuyên gia phải có các kỹ năng chuyên môn/kỹ thuật sau:
- (i) Có bằng cấp trong lĩnh vực khoa học xã hội, thống kê, và trong nghiên cứu khoa học và công nghệ. Hầu hết các chuyên gia trong nhóm nên có bằng sau đại học và sẵn sàng làm việc với Hiệu trưởng nhà trường, các giảng viên và nhà nghiên cứu cao cấp của trường.
  - (ii) Có kiến thức, nền tảng và kinh nghiệm phát triển và vận hành thể chế nhà trường
  - (iii) Có chuyên môn cụ thể và kinh nghiệm phù hợp ở lĩnh vực được giao cho từng chuyên gia
  - (iv) Có một vài kinh nghiệm phù hợp trong triển khai hoạt động ở lĩnh vực chuyên môn kỹ thuật ở các nước đang phát triển.
- 48. Kỹ năng giao tiếp ứng xử và các kiến thức khác**
- (i) Có kỹ năng làm việc theo nhóm
  - (ii) Có kỹ năng thương thuyết và giao tiếp hiệu quả trong nền văn hóa khác
  - (iii) Có kỹ năng xây dựng chính sách và kỹ năng phân tích
  - (iv) Hiểu các vấn đề chính phủ và phát triển phù hợp với các chương trình tài trợ; và
  - (v) Kỹ năng ngoại ngữ phù hợp

49. Chuyên gia tư vấn dịch vụ giáo dục (ESC) sẽ quản lý tổng thể việc xây dựng năng lực cho Đầu ra 1 và 2. Danh mục dự kiến những dịch vụ được trình bày ở Bảng 4 dưới đây. Để triển khai được những gói dịch vụ này, ESC sẽ phải sắp xếp các chuyên gia tư vấn cá nhân hay các công ty thầu phụ tư vấn nếu thấy phù hợp. UIU sẽ quyết định xem liệu ESC có nên quản lý việc cung cấp dịch vụ cung ứng thiết bị giáo dục thông qua một nhà thầu phụ hay không và liệu có hợp lý hơn không xét về khía cạnh lịch trình công việc, hậu cần khi thuê một nhà thầu phụ cung ứng thiết bị giáo dục. Gói thầu này là mang tính chất tạm thời và UIU và chuyên gia giáo dục có thể điều chỉnh sau khi bắt đầu dự án để đáp ứng nhu cầu phát sinh trong thiết kế và lịch trình. Bất kỳ sự điều chỉnh nào cũng sẽ phải được thể hiện trong kế hoạch mua sắm được điều chỉnh.

**Bảng 4: Các nhóm dịch vụ tư vấn về Xây dựng năng lực**

<i>Tóm tắt – Các nhóm dịch vụ cho Đầu ra 1 và 2</i>	Tháng người		Tổng
	Quốc tế	Trong nước	
1 Chuyên gia về mua sắm	6	0	6
<b>2 Tư vấn về dịch vụ giáo dục:</b>	34	16	50
(i). Lãnh đạo, cơ cấu, qui định			
(ii). Hệ thống quản lý và phần mềm quản lý	50	20	70
(iii) Các dịch vụ cho sinh viên	21	16	37
(iv) Phát triển học thuật (Giảng dạy, đảm bảo chất lượng, nghiên cứu, kết nối với doanh nghiệp)	120	75	195
(v) Hệ thống và đào tạo về quản lý phòng thí nghiệm	50	23	73
3 Cung cấp trang thiết bị giáo dục	37	90	127
<b>Tổng</b>	<b>318</b>	<b>240</b>	<b>558</b>

**Phác thảo các nhóm dịch vụ tư vấn cho gói dịch vụ xây dựng năng lực**

<i>Lãnh đạo, cơ cấu và qui định</i>	Tháng người		Tổng
	Quốc tế	Trong nước	
Tư vấn trưởng, chuyên gia về quản lý, hội đồng và cơ cấu	12	6	18
Chuyên gia thiết kế hệ thống nhân sự và tuyển dụng cán bộ đào tạo cho trường	10	4	14
Quản lý tài chính và lập kế hoạch chiến lược nhà trường	12	6	18
<b>Tổng</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>50</b>

<i>Phát triển phần mềm và hệ thống quản lý</i>	Tháng người		Tổng
	Quốc tế	Trong nước	
Tư vấn trưởng, phát triển hệ thống trường (chuyên gia Công nghệ thông tin)	12	4	16
Chuyên gia phát triển Hệ thống quản trị sinh viên (ghi chép nhập học kết quả học tập của sinh viên)	4	4	8
Chuyên gia phát triển hệ thống quản lý tài chính trường	10	4	14
Chuyên gia về xây dựng danh mục đầu sách thư viện (x2)	10	4	14
Phát triển hệ thống (CNTT) quản lý nhân sự	6	4	10
Chuyên gia thiết kế, phát triển, lắp đặt MIS (x 2)	8	-	8
<b>Tổng</b>	<b>50</b>	<b>20</b>	<b>70</b>

**Dịch vụ hỗ trợ sinh viên**

**Tháng người**

	Quốc tế	Trong nước	Tổng
Tư vấn trưởng, dịch vụ hướng dẫn và tư vấn cho sinh viên	6	6	12
Xây dựng chương trình hỗ trợ và tư vấn tài chính	6	3	9
Thiết lập dịch vụ tư vấn sống khỏe và dịch vụ cấp cứu (x 2)	3	2	5
Những dịch vụ về việc làm (tư vấn và thu thập dữ liệu)	3	2	5
Tư vấn về giới và công bằng	3	3	6
<b>Tổng</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>37</b>

<b>Phát triển học thuật</b>	Tháng người		Tổng
	Quốc tế	Trong nước	
<i>Tư vấn trưởng, phát triển học thuật</i>	24	12	36
<i>Trung tâm giảng dạy và học tập xuất sắc</i>			
Chuyên gia giảng dạy, chương trình giảng dạy và đánh giá	12	11	23
Chuyên gia về lồng ghép giảng dạy và nghiên cứu	5	3	11
Chuyên gia về cấp chứng chỉ nghề sư phạm	5	3	11
Chuyên gia chương trình TESOL	5	3	11
<i>Trung tâm đảm bảo chất lượng</i>			
Chuyên gia hệ thống đảm bảo chất lượng trường ĐH	10	5	15
Chuyên gia về hệ thống quản lý học thuật	7	5	14
Chuyên gia về hệ thống dữ liệu quản lý	8	5	13
<i>Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu</i>			
Chuyên gia về phương pháp và thiết kế nghiên cứu	10	6	16
Chuyên gia về hiệu đính bài báo	10	-	10
<i>Trung tâm kết nối doanh nghiệp</i>			
Chuyên gia quản lý và thiết kế khảo sát	6	6	12
Chuyên gia chuyển giao công nghệ	6	6	12
Chuyên gia thiết kế chương trình thực tập	6	4	10
Chuyên gia về sở hữu trí tuệ	6	6	12
<b>Tổng</b>	<b>120</b>	<b>75</b>	<b>195</b>

<b>Phát triển quản lý phòng thí nghiệm</b>	Tháng người		Tổng
	Quốc tế	Trong nước	
Tư vấn trưởng, chuyên gia quản lý phòng thí nghiệm	12	6	18
Chuyên gia thiết kế hệ thống giao nhận thiết bị	8	3	11
Chuyên gia hệ thống thông tin quản lý dữ liệu phòng thí nghiệm	9	3	12
Chuyên gia quản lý khấu hao và dịch vụ bảo dưỡng phòng thí nghiệm	7	3	10
Chuyên gia định cỡ phóng thí nghiệm	7	3	10
Chuyên gia đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho kỹ thuật viên phòng thí nghiệm	7	5	12
<b>Tổng</b>	<b>50</b>	<b>23</b>	<b>73</b>

<b>Cung cấp thiết bị đào tạo</b>	Tháng người		Tổng
	Quốc tế	Trong nước	
Tư vấn trưởng/ chuyên gia về thiết bị phòng thí nghiệm	12	12	24
Chuyên gia về tìm nguồn và các thông số của thiết bị phòng thí nghiệm	5	12	17
Chuyên gia về thiết bị riêng cho từng ngành khoa học (một vài chuyên gia, theo yêu cầu)	20	66	86
<b>Tổng</b>	<b>37</b>	<b>90</b>	<b>127</b>

50. Bảy nhóm tư vấn trong và ngoài nước cung cấp dịch vụ tư vấn kéo dài 558 tháng người đầu vào sẽ do UIU tuyển dụng để hỗ trợ quản lý nhà trường và phát triển đào tạo. Các chuyên gia này sẽ phối hợp chặt chẽ với lãnh đạo trường, cán bộ trong trường và Hiệu trưởng, Ban Giám hiệu USTH. Các chuyên gia quốc tế sẽ lãnh đạo và làm kế hoạch làm việc cho những lĩnh vực chuyên môn phù hợp của họ trong sự hợp tác với các chuyên gia trong nước và cán bộ nhà trường. Chuyên gia trong nước sẽ tư vấn cho chuyên gia nước ngoài về bối cảnh trong nước để họ có thể điều chỉnh hướng phân tích và có những đề xuất phù hợp với tình hình trong nước. Các chuyên gia này cũng hỗ trợ trưởng nhóm tư vấn nước ngoài chuẩn bị, tổ chức hội thảo, lập báo cáo, tiến hành những công việc khác trong phạm vi chuyên môn của họ như được xác định trong quá trình triển khai dự án và những công việc khác được giao.
51. Kế hoạch Nguồn nhân lực chi tiết bao gồm lĩnh vực cần phát triển và nhiệm vụ đào tạo, được trình bày ở Phụ lục 11.



## PHỤ LỤC 5

### Cải cách Chính sách Quản lý giáo dục trong Công tác Quản trị trường Đại học để hỗ trợ USTH duy trì tiêu chuẩn quốc tế

#### A. Mục tiêu và khái niệm

1. Mục tiêu của Đầu ra 1 và 2 là hỗ trợ cho USTH thành lập cơ cấu, vai trò và hệ thống quản lý nội bộ, và xây dựng năng lực cho đội ngũ quản lý người Việt Nam nhằm giúp họ hiểu rõ môi trường hoạt động mới của một trường đại học tự chủ và phát triển các kỹ năng cần thiết để duy trì hoạt động của một trường đại học đạt tiêu chuẩn quốc tế sau khi hoàn tất vốn vay và những hỗ trợ thành lập từ phía đối tác Pháp. Các tư vấn xây dựng năng lực sẽ được thuê tuyển để cung cấp hỗ trợ trong việc thiết kế hệ thống, xây dựng sổ tay hướng dẫn thực hiện và quy chế nội bộ, hướng dẫn thực hành quản lý, và tập huấn thông qua các hội thảo và hội nghị chuyên đề.

2. Nội dung chi tiết về nhiệm vụ liên quan xây dựng năng lực được cụ thể hóa tại Phụ lục 2 và trong Kế hoạch đầu thầu và khung dịch vụ tư vấn. Phụ lục này chỉ ra các nguyên tắc và chính sách đề xuất để đạt được mức độ và cách thức quản trị phù hợp để tạo ra một ‘mô hình mới’ đích thực cho các trường ĐH ở Việt Nam. Các Chuyên gia tư vấn xây dựng năng lực và USTH dự kiến sẽ áp dụng những nguyên tắc và chính sách này khi các hệ thống quản trị và điều hành tại USTH đã được xây dựng hoàn thiện. Phái đoàn đánh giá định kỳ của ADB chịu trách nhiệm giám sát mức độ tuân thủ các nguyên tắc và chính sách này trong thời hạn thực hiện khoản vay.

#### B. Những nguyên tắc cốt lõi để USTH đạt được tiêu chuẩn quốc tế

3. Một trường đại học định hướng nghiên cứu là nơi sẽ tạo ra tri thức mới thông qua nghiên cứu, là nơi hội tụ tri thức thông qua các chương trình học bổng và là nơi phổ biến tri thức thông qua giảng dạy. Để được chấp thuận là một trường đại học nghiên cứu đạt tiêu chuẩn quốc tế, USTH sẽ phải đáp ứng những tiêu chí sau: (i) vận hành như là một trường đại học tổ chức tất cả các khóa học ở mọi trình độ: trình độ đại học, cao học và tiến sĩ; và (ii) các khóa học, công trình nghiên cứu và các dịch vụ có uy tín cao và được đánh giá cao bởi các trường và đồng nghiệp trong và ngoài nước. Các chỉ số đánh giá bao gồm:

- (i) Khả năng thu hút các sinh viên có trình độ và tài năng tốt nhất
- (ii) Tỷ lệ cán bộ đào tạo có bằng tiến sĩ của các trường được xếp hạng cao tại Việt Nam và nước ngoài, và có kinh nghiệm đào tạo/làm việc quốc tế.
- (iii) Tính chính xác và phù hợp của các chương trình đào tạo và khả năng đáp ứng nhu cầu thay đổi nhanh chóng về kiến thức để phục vụ yêu cầu của chuyên ngành và xã hội, về hệ thống đảm bảo chất lượng nội bộ để duy trì tính chính xác, nghiêm ngặt nhằm hướng tới không ngừng cải thiện để duy trì sự phù hợp với nhu cầu của thị trường lao động hiện tại.
- (iv) Mức độ thành công của các sinh viên sau khi tốt nghiệp tìm được công việc chuyên môn phù hợp hoặc tiếp tục học lên tại các trường đại học hàng đầu thế giới, đặc biệt khi sinh viên Việt Nam nhận được các học bổng nước ngoài.
- (v) Chất lượng nghiên cứu được đánh giá qua các số lượng ấn phẩm được xuất bản và trích dẫn, các khoản hỗ trợ nghiên cứu từ bên ngoài và các mối quan hệ hợp tác với các doanh nghiệp; và
- (vi) Vị thế và uy tín của các đối tác quốc tế của trường.

4. Khái niệm về một trường đại học quốc tế không chỉ dừng lại ở chất lượng của các chương trình, đội ngũ giảng viên và chất lượng đầu ra của sinh viên, mà còn bao gồm ý nghĩa về “một cộng đồng học giả” cho phép và khuyến khích trao đổi tương tác để tạo ra tư duy và cách tiếp cận đổi mới, từ đó xây dựng các chương trình đào tạo và nghiên cứu để tạo ra những ý tưởng và cách tiếp cận mang tính cách tân, đổi mới. Đồng thời thường còn có nguồn lực từ đội ngũ cán bộ, sinh viên hùng hậu, có nguồn kinh phí nghiên cứu để xây dựng các chương trình đào tạo và nghiên cứu mới để chuyển những ý tưởng đó làm ra những kết quả đào tạo chất lượng cao.

5. Tại Việt Nam, để xây dựng USTH trở thành một trường đại học định hướng nghiên cứu đạt tiêu chuẩn quốc tế đích thực trong bối cảnh các vấn đề hiện tại của hệ thống giáo dục đại học Việt Nam, Chính

phủ sẽ phải tiến hành một số thay đổi mang tính cốt lõi đối với các nguyên tắc hiện hành về cách thức vận hành của các trường đại học, từ đó tạo ra một môi trường hỗ trợ phù hợp cho phép USTH thực hiện các mục tiêu đề ra; bên cạnh đó USTH sẽ cần phải chịu trách nhiệm về việc sử dụng các điều kiện hỗ trợ đó một cách sáng tạo và hợp lý để hoàn thiện các tiêu chuẩn theo yêu cầu và tạo ra được kết quả về chất lượng đầu ra sinh viên và các kiến thức mới nhằm hỗ trợ thúc đẩy phát triển kinh tế.

6. Dưới đây là một số nguyên tắc và đặc trưng cần thiết tại Việt Nam để thành lập và duy trì USTH là một trường đại học mô hình mới và vươn tới vị thế một trường đại học nghiên cứu đạt tiêu chuẩn quốc tế trong thời gian tới:

- (i) USTH phải là một trường đại học nghiên cứu hoàn toàn tự chủ hoạt động theo quy chế cụ thể trong đó quy định chuyển quyền kiểm soát quản lý vận hành hiện nay từ Bộ GDĐT sang cho Hội đồng nhà trường; và xây dựng một Điều lệ riêng cho phép Hội đồng nhà trường và Hiệu trưởng có quyền đưa ra các quyết định độc lập trong phạm vi các hoạt động cần thiết để cung cấp các dịch vụ đào tạo và nghiên cứu chất lượng cao cho sinh viên, đồng thời các cơ quan đó cũng buộc phải có trách nhiệm báo cáo giải trình toàn diện hàng năm lên Chính phủ.
- (ii) USTH cần có sự hỗ trợ từ ngân sách nhà nước cho chi phí hoạt động thường xuyên thông qua một quy chế đặc biệt trong đó ủy quyền cho Bộ GDĐT đàm phán một kế hoạch tài trợ định kỳ 5 năm nhằm cho phép một mức độ tài trợ dựa trên nhu cầu đặc biệt ứng với giai đoạn thành lập và giai đoạn hoàn thiện (trong khoảng 10 năm đầu). Quy chế này cần tách biệt và không gắn với quy chế tài chính thông thường của hệ thống giáo dục đại học. Điều này nhằm hỗ trợ sự tập trung nguồn lực ở mức cao hơn cần thiết để xây dựng một trường đại học từ ban đầu, và hỗ trợ nhà trường đạt được các tiêu chuẩn quốc tế cao về nghiên cứu và giảng dạy.
- (iii) USTH cần được tự do quyết định nhân sự của trường, và chuyển đội ngũ nhân sự thành cán bộ nhân viên của nhà trường, thay vì để Chính phủ quyết định; và trường cũng quyết định chế độ tiền lương chứ không tuân theo qui định của Chính phủ về lương và các điều kiện làm việc khác. Hội đồng trường nên đề ra hướng dẫn chính sách thực hiện chủ trương này, trong hợp đồng lao động có thể ghi thêm những điều khoản về tiền lương và các điều kiện khác nhằm thực thi chiến lược thu hút được những cán bộ chất lượng cao nhất làm việc cho trường mà vẫn đảm bảo trong khả năng chi trả được từ nguồn kinh phí hoạt động nhà nước cấp và nguồn thu bên ngoài cho trường. Việc bổ nhiệm tất cả các vị trí lãnh đạo và cán bộ công nhân viên phải được dựa trên các tiêu chí về năng lực, quy trình tuyển chọn phải minh bạch (bao gồm tuyển dụng trên qui mô quốc tế nếu phù hợp). Cán bộ lãnh đạo (ngoại trừ một số vị trí bổ nhiệm từ khi sáng lập trường) sẽ do Hội đồng trường quyết định chứ không do Chính phủ và do vậy họ sẽ chỉ phải chịu trách nhiệm giải trình trước Hội đồng trường. Sau đó, Hội đồng trường phải giải trình trước Chính phủ về công tác quản trị nhà trường và tình hình hoạt động của nhà trường trong việc thực hiện các mục tiêu nghiên cứu và giảng dạy.

### **C. Hành động pháp lý của Chính phủ nhằm cho phép áp dụng các nguyên tắc cốt lõi đối với USTH**

7. Chính phủ cần kết hợp những nguyên tắc sau vào một quy định mới bao hàm cả Điều lệ nhà trường, trong đó cho phép Hội đồng nhà trường có toàn quyền quản lý các vấn đề nội bộ nhà trường, bao gồm:

- (i) Thực hiện bổ nhiệm tất cả các vị trí quản lý và cán bộ nhân viên.
- (ii) Xác định cơ cấu bộ máy quản lý phù hợp cho nhà trường, vai trò cũng như quy trình hoạt động của tất cả các ban – bao gồm Hội đồng trường, Hiệu trưởng, Hội đồng khoa học và các khoa chuyên ngành.
- (iii) Chiến lược đào tạo, những ưu tiên nghiên cứu và chương trình giảng dạy.

- (iv) Tổ hợp chuyên ngành và phương thức bố trí các chuyên ngành vào các khoa và chương trình đào tạo.
- (v) Chương trình đào tạo, bao gồm những chương trình do đội ngũ cán bộ của nhà trường xây dựng, hoặc tiếp nhận từ các trường khác, có thể là mua hoặc dùng chung.
- (vi) Phương pháp giảng dạy, cách thức nghiên cứu và giảng dạy được tổng hợp.
- (vii) Tiêu chuẩn đào tạo, được phản ánh trong chính sách và triển khai chính sách tuyển sinh, và các chính sách và thực tiễn đánh giá kết quả học tập của sinh viên.
- (viii) Liên kết với các tổ chức bên ngoài – các trường đại học khác và khối doanh nghiệp để tổ chức các chương trình hợp tác nghiên cứu và giảng dạy và các hiệp hội quốc tế.
- (ix) Tất cả các khía cạnh của quản lý tài chính – tạo ra doanh thu từ học phí, phí dịch vụ và liên kết khác với các đối tác giáo dục và nhà đầu tư doanh nghiệp, kết hợp chặt chẽ với các ưu tiên về chương trình đào tạo.
- (x) Tất cả các khía cạnh của quản lý việc làm – các chiến lược tập trung tài năng, phương pháp lựa chọn cán bộ đào tạo và hành chính phù hợp dựa trên các tiêu chí về năng lực, chính sách lương và điều kiện làm việc, bao gồm quyền thuê tuyển tất cả nhân viên như là cán bộ của nhà trường thay vì là công nhân viên chức thuộc biên chế Bộ GDĐT; và xác định điều kiện để phong danh hiệu (chẳng hạn, danh hiệu Giáo sư) và thăng chức.
- (xi) Các tài sản của nhà trường – bao gồm đất đai, các khu nhà và trang thiết bị, và các tài sản khác như tiền mặt và các quỹ đầu tư.

8. Chính phủ cần đảm bảo rằng USTH, một trường đại học mô hình mới, có đủ nguồn lực cần thiết để hỗ trợ xây dựng nhà trường từ giai đoạn đầu tiên đến khi đạt được vị thế một trường đại học định hướng nghiên cứu tiêu chuẩn quốc tế. Sự hỗ trợ này phải được đảm bảo ít nhất trong hai giai đoạn là Giai đoạn Thành lập và Giai đoạn Hoàn thiện, kéo dài trong 10 năm kể từ khi quyết định thành lập trường được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

#### **D. Các trách nhiệm của USTH**

9. Hội đồng nhà trường sẽ chịu trách nhiệm về quản trị nhà trường và các hoạt động của trường nhằm thực hiện các mục tiêu về đào tạo và nghiên cứu. Trường sẽ chịu trách nhiệm giải trình một cách hoàn toàn minh bạch trước Chính phủ và người dân về trách nhiệm quản lý ngân sách công và hoạt động giáo dục và đào tạo. Theo quy định của Điều lệ/quy chế hoạt động, nhà trường sẽ phải thực hiện các báo cáo giải trình toàn diện và trình Chính phủ hàng năm về các kết quả thực hiện từ phương diện chất lượng giảng dạy và nghiên cứu cũng như tình hình sử dụng vốn ngân sách nhà nước. Báo cáo hàng năm sẽ bao gồm một báo cáo kiểm toán các tài khoản nhà trường do một đơn vị kiểm toán độc lập thực hiện áp dụng các tiêu chuẩn kiểm toán quốc tế. Khi nhận được báo cáo hàng năm, Chính phủ sẽ xem xét và có thể phải thiết lập lại các chỉ tiêu về đầu ra, cho ý kiến về chính sách và thực tiễn mà nhà trường áp dụng để đạt được các chỉ tiêu đó. Tất cả các báo cáo giải trình cho Chính phủ cần được công bố hàng năm, bằng văn bản in và trên trang web của nhà trường, để công chúng nắm được thông tin.

## PHỤ LỤC 6

### Cải cách chính sách về cơ chế tài trợ kinh phí chi thường xuyên cho nhà trường để hỗ trợ USTH đạt tiêu chuẩn quốc tế

#### A. Mục tiêu

1. Đầu ra 1 và 2 sẽ tập trung xây dựng năng lực và tư vấn cho Bộ GDĐT và USTH để xây dựng một cơ chế kinh phí thường xuyên dựa vào những phương án tốt sử dụng trên thế giới cho các trường đại học KH&CN, nhằm đảm bảo rằng USTH có đủ nguồn kinh phí thường xuyên trong 10 năm đầu hoạt động phát triển thành một trường ĐH nghiên cứu theo tiêu chuẩn quốc tế.

2. Các tư vấn về xây dựng năng lực sẽ được thuê tuyển để hỗ trợ về thiết kế hệ thống quản lý tài chính nội bộ cho USTH và xây dựng các sổ tay hướng dẫn thực hiện cần thiết. Hoạt động này sẽ bao gồm Tư vấn xây dựng năng lực cho hệ thống tài chính cùng phối hợp làm việc với nhà trường và Chính phủ để xây dựng một cơ chế cụ thể hóa phương thức cung cấp kinh phí hiệu quả bên cạnh nguồn kinh phí từ bên ngoài. Cơ chế này sẽ giúp đảm bảo tổng mức kinh phí cần thiết để duy trì tính khả thi về tài chính cho nhà trường, và thiết lập các phương thức hữu hiệu để chuyển kinh phí của nhà nước cho trường.

3. Phạm vi nhiệm vụ của hoạt động xây dựng năng lực được quy định trong Phụ lục 2, Kế hoạch đầu thầu và Dự thảo khung hợp đồng dịch vụ. Phụ lục này quy định các nguyên tắc và phương pháp được khuyến nghị sử dụng để dự trù mức độ hiệu quả và hình thức tài trợ thường xuyên phù hợp nhằm tạo ra một “mô hình mới” đích thực cho các trường đại học Việt Nam. Dự kiến các nguyên tắc và chính sách đó sẽ được Tư vấn xây dựng năng lực áp dụng, trong khi hệ thống tài trợ thường xuyên và hệ thống quản lý tài chính của trường đang được xây dựng. Các Phái đoàn đánh giá định kỳ của ADB sẽ giám sát việc thực hiện tuân thủ các nguyên tắc và chính sách trên trong thời hạn thực hiện khoản vay.

#### B. Các nguyên tắc tài trợ kinh phí thường xuyên

4. Các trường đại học mô hình mới (NMU) như USTH được dự kiến là một phân khúc nhỏ trong hệ thống giáo dục đại học của Việt Nam với mục tiêu đạt tiêu chuẩn quốc tế trong tương lai gần, và đẳng cấp quốc tế trong dài hạn. Mục tiêu của các trường đại học mô hình mới là kết hợp nghiên cứu và giảng dạy theo định hướng khoa học và công nghệ. Trường đại học mô hình mới hướng tới việc tuyển dụng cán bộ nhân viên và tuyển sinh sinh viên có chất lượng cao nhất, cả từ trong nước và nước ngoài. Trong những năm đầu thành lập, Trường đại học mô hình mới được các đối tác chiến lược quốc tế hỗ trợ để đạt được các mục tiêu đề ra.

5. Các trường đại học mô hình mới được cung cấp cơ sở vật chất và trang thiết bị đạt tiêu chuẩn quốc tế thông qua các khoản vay của Ngân hàng Thế giới và Ngân hàng Phát triển Châu Á. Các trường đại học mô hình mới cũng cần có nguồn ngân sách thường xuyên cao hơn các trường đại học khác ở Việt Nam vì các nguyên nhân sau: (i) nhu cầu thu hút lực lượng cán bộ đào tạo chất lượng cao từ thị trường lao động nước ngoài và trong nước; (ii) hỗ trợ cơ sở vật chất phục vụ giảng dạy và nghiên cứu khoa học công nghệ, bao gồm một số lượng hợp lý các Kỹ thuật viên phòng thí nghiệm và nhân viên hỗ trợ khác, và hỗ trợ về các nguồn cung ứng cần thiết để giảng dạy khoa học trên cơ sở thực nghiệm; và (iii) để dự phòng khấu hao, cho phép duy trì và thay mới các tài sản cố định.

#### C. Phương pháp tài trợ

6. Có sự khác biệt trong phương pháp tài trợ giữa hai giai đoạn: Giai đoạn thành lập Các Trường đại học mô hình mới (đến năm 2016) khi nhà trường thuê tuyển cán bộ nhân viên, mở các khóa đào tạo và đưa các trang thiết bị vào sử dụng; và Giai đoạn hoàn thiện trong đó nhà trường chuyển sang khuôn viên mới, sử dụng công suất thiết kế ban đầu cho 5.000 sinh viên.

7. Trong giai đoạn thành lập việc huy động số lượng sinh viên và các nguồn thu khác sẽ khó để dự báo. Các trường đại học mô hình mới, phối hợp với các đối tác quốc tế của họ và Bộ GDĐT, chuẩn bị kế hoạch kinh doanh nhiều năm bao gồm các chỉ tiêu hàng năm về tuyển sinh, mở các khóa đào tạo mới, các sáng kiến nghiên cứu... và mức kinh phí phù hợp để hiện thực hóa các chỉ tiêu này. Kế hoạch kinh doanh bao gồm một thời hạn thực hiện tối thiểu 3 năm, các chỉ số cũng như cơ chế giám sát tiến độ. Hàng năm, trường tiến hành rà soát tiến độ thực hiện kế hoạch và thiết lập lại các chỉ tiêu kịp thời để bố trí ngân sách phù hợp cho năm tiếp theo và xin phê duyệt của Chính phủ Việt Nam theo các chu kỳ ngân sách.

8. Trong giai đoạn hoàn thiện: Các trường đại học mô hình mới sẽ chuyển sang phương thức tài trợ kinh phí độc lập hơn. Các khoản kinh phí tài trợ trọn gói sẽ được tính toán theo các thành phần kinh phí do Ngân sách nhà nước quy định, với công thức tính kinh phí dựa trên cơ sở số lượng tuyển sinh thực tế và dự báo, số lượng các khóa học đã hoàn thành/đang thực hiện, và đơn giá chi phí cho mỗi chuyên ngành/trình độ đào tạo khác nhau (đại học và sau đại học). Công thức tính toán kinh phí bao gồm các tham số về cơ sở vật chất cho nghiên cứu và giảng dạy. Một chương trình tài trợ ngân sách mục tiêu bổ sung cũng đang dần được triển khai để tài trợ cho các trường đại học đã thành công trong việc thu hút doanh thu từ khối doanh nghiệp và các liên doanh hợp tác khác.

9. Tài sản cố định ban đầu của các Trường đại học mô hình mới (gồm các khu nhà và trang thiết bị đi kèm) được nhà nước cung cấp. Các trường đại học mô hình mới không phải trả lại khoản vay do Chính phủ Việt Nam ký kết hợp đồng để mua sắm các tài sản này. Từ Giai đoạn thành lập đến Giai đoạn hoàn thiện, cơ chế tài chính của nhà trường sẽ có bước chuyển dịch quan trọng, từ quy định của Chính phủ về mức chi phí đầu vào sang hình thức Trường đại học mô hình mới tự xác định chi phí đầu vào của trường trên cơ sở mức giá mà Chính phủ, sinh viên và khối doanh nghiệp sẵn sàng chi trả cho các dịch vụ nghiên cứu và giảng dạy của trường. Phù hợp với cách tiếp cận này, các trường đại học mô hình mới sẽ tự đề ra mức phí của mình và quyết định mức thù lao cho đội ngũ cán bộ của nhà trường. Khung các hạng mục chi tiêu dự kiến và nguồn tài trợ cho USTH theo thời gian được cụ thể hóa tại Bảng 1 của Phụ lục này. Khung này thể hiện mức thu phí của sinh viên tăng dần góp phần vào tổng thu nhập, từ 10% trong Giai đoạn thành lập lên đến 20% trong giai đoạn hoàn thiện và 30% trong giai đoạn mở rộng. Khi thu nhập từ các hợp đồng nghiên cứu và hoạt động kinh doanh tăng lên, phần ngân sách hoạt động của USTH do ngân sách nhà nước tài trợ sẽ giảm từ 80% trong Giai đoạn thành lập xuống còn 65% trong giai đoạn hoàn thiện và 55% trong giai đoạn mở rộng.

#### **D. Cơ sở để xây dựng một cơ chế tài chính mới**

10. Việc cung cấp nguồn lực tài trợ chi tiêu thường xuyên cần được vận dụng linh hoạt tối đa nhằm đảm bảo mức độ và quy trình thanh toán phù hợp với nhu cầu ngày một gia tăng của nhà trường, đồng thời vẫn nằm trong khuôn khổ ngân sách nhà nước. Phương pháp được khuyến nghị sử dụng tại Việt Nam hiện nay là áp dụng ban đầu một Thỏa thuận đặc biệt về cơ chế ngân sách thực hiện – nguồn lực trong nhiều năm, và xem xét đánh giá hiệu quả của cơ chế này hàng năm để thực hiện các thay đổi trong mô hình phát triển. Các công thức tính thông thường hiện nay của Nhà nước sẽ hạn chế và không đủ linh hoạt để đáp ứng các nhu cầu đầu tư phát triển đặc biệt vào giai đoạn đầu trong việc tuyển dụng và tập huấn cho các cán bộ quản lý và đào tạo mới, cũng như việc thành lập chương trình xây dựng năng lực nghiên cứu cơ bản. Hơn nữa, phương pháp hiện áp dụng cũng không đủ đảm bảo cho tới khi nhà trường xây dựng được một phương thức tuyển sinh ổn định.

11. Thỏa thuận về cơ chế tài chính mới phải bao gồm các chỉ tiêu thực hiện do Chính phủ đề ra về chất lượng và kết quả đầu ra, kèm theo cam kết hỗ trợ đầy đủ nguồn lực cho nhà trường thực hiện các đầu ra yêu cầu, và các tiêu chí thực hiện để Bộ GDĐT/Bộ TC có thể thực hiện thanh toán kịp thời. Thỏa thuận tài trợ kinh phí thường xuyên cần cung cấp các nguồn lực hợp lý để đáp ứng nhu cầu giảng dạy và nghiên cứu, đưa ra chế độ miễn giảm học phí phù hợp cho sinh viên, và hỗ trợ kế hoạch cấp học bổng tài năng của nhà trường nhằm thu hút sinh viên chất lượng tốt nhất (bổ sung ngoài phần trợ cấp tiêu chuẩn cho sinh viên của Chính phủ cho các sinh viên đủ tư cách).

## **E. Cơ sở thực hiện tài trợ ngân sách thường xuyên và Phương pháp tính phân phân bổ của Ngân sách nhà nước.**

12. Nghiên cứu trong giai đoạn chuẩn bị cho dự án đã chỉ ra rằng một công cụ hữu ích để xác định mức độ tài trợ ngân sách thường xuyên cho một trường đại học cũng như phân phân bổ của Chính phủ là phương pháp sử dụng một định mức tiêu chuẩn, được tính toán dựa trên chi phí trung bình cho mỗi sinh viên. Đây là một phương pháp phổ biến tại nhiều nước OECD với nhiều trường công lập nằm trong danh sách các trường đại học hàng đầu thế giới đã và đang áp dụng.

13. Mức kinh phí hoạt động tài trợ cho trường trong thời gian đầu ít nhất phải tương đương với mức trợ cấp trung bình 4.000 USD cho một sinh viên (mức giá tương đương năm 2009, điều chỉnh theo mức trượt giá). Mức trợ cấp trung bình này sẽ được tăng lên theo định kỳ khi trường dần lớn mạnh nhằm đáp ứng các nhu cầu phát triển liên tục, cho tới khi trường đạt được thành tích trong các chương trình nghiên cứu và tuyển sinh đủ để hỗ trợ trường thu hút các nguồn ngân sách tài trợ khác. Thỏa thuận về cơ chế tài chính không được tạo ra bất cứ rào cản không hợp lý nào đối với quyền tự chủ về quản lý sử dụng các thành phần ngân sách của trường. Các đoạn dưới đây giải thích cho việc áp dụng định mức tiêu chuẩn trung bình 4.000 USD/sinh viên/năm tại các trường đại học mô hình mới, theo giá đô la năm 2009, để chuẩn bị cho từng bước phát triển của các trường nhằm đạt tới tiêu chuẩn quốc tế và đẳng cấp thế giới.

## **F. Định mức tiêu chuẩn 4.000 USD<sup>1</sup>**

14. Định mức tiêu chuẩn 4.000 USD liên quan tới mức tổng ngân sách tài trợ định kỳ mà các trường đại học mô hình mới cần để thực hiện các cam kết về giảng dạy và đào tạo. Bên cạnh Ngân sách Nhà nước, các khoản học phí, đóng góp từ các đối tác quốc tế và các nguồn thu của trường từ các hợp đồng, học phí toàn khóa ... cũng sẽ góp phần vào định mức 4.000 USD. Chính phủ sẽ xem xét các tính toán thực tế về tài trợ tài chính từ các nguồn khác để bố trí kinh phí hỗ trợ từ nguồn Ngân sách nhằm đảm bảo định mức đề ra. Báo cáo cuối kỳ cho thấy định mức gia tăng từ 4.000 USD trong Giai đoạn thành lập lên 5.000 USD trong Giai đoạn hoàn thiện và 6.000 USD trong giai đoạn mở rộng; đồng thời tỷ lệ tài trợ từ ngân sách nhà nước cũng giảm dần qua từng giai đoạn – xem Bảng 1 đính kèm. Tuy nhiên căn cứ vào thực tế về mức tài trợ cho các trường đại học khoa học và công nghệ từ các quốc gia khác, có thể thấy rõ ràng các Trường đại học mô hình mới cần mức hỗ trợ đáng kể từ ngân sách nhà nước trong khoảng thời gian hiện tại.

## **G. Sự cần thiết phải có một định mức tiêu chuẩn**

15. Chính phủ đã tự đặt ra mục tiêu thành lập các trường đại học tiêu chuẩn quốc tế với mong muốn đưa ít nhất một trong số các trường đó lọt vào nhóm 200 trường đại học hàng đầu thế giới vào năm 2025-2030. Theo đó, nhóm hỗ trợ kỹ thuật đã đưa ra các khuyến nghị về hạ tầng cơ sở và về đầu tư xây dựng năng lực cho USTH theo tiêu chuẩn quốc tế cao với chi phí lớn. Một trong những rủi ro cho các quốc gia đang phát triển và ADB trong các dự án đầu tư lớn như vậy là Ngân sách hỗ trợ thường xuyên của Nhà nước không thể đáp ứng được các yêu cầu để thực hiện các mục tiêu đề ra. Các đối tác đầu tư cần nắm được tình hình chung về mức độ tài trợ chi thường xuyên mà Chính phủ có thể hỗ trợ và định mức tiêu chuẩn là một cách lượng hóa mức độ đó.

## **H. Căn cứ xác định định mức tiêu chuẩn**

16. Căn cứ cơ bản để xác định định mức tiêu chuẩn được quy định trong Báo cáo giữa kỳ<sup>2</sup> của Nhóm tư vấn hỗ trợ kỹ thuật, và sau đó được nhắc lại trong Phần V của Báo cáo cuối kỳ. Các tỷ lệ trong bảng dưới được rút ra từ việc xem xét hai yếu tố cơ bản sau: (i) thực tiễn tại các trường đại học

<sup>1</sup>Một bản trình bày chi tiết về phương pháp tính định mức tiêu chuẩn có tại “Khung tài chính các trường đại học mô hình mới” – Tài liệu B: Ước tính chi phí hoạt động của các trường đại học mô hình mới”, Báo cáo cuối kỳ của Dự án hỗ trợ kỹ thuật, Phần V.

<sup>2</sup>Xem “Dự toán chi phí hoạt động của các trường đại học mô hình mới” ở Phần II, Báo cáo giữa kỳ, và dữ liệu quốc tế ở Chương 3 của Phần I của Báo cáo giữa kỳ.

tiêu chuẩn quốc tế tại các quốc gia khác, và (ii) những mục tiêu có thể thực thể đạt được trong ngắn hạn và trung hạn, trong bối cảnh các quốc gia đang phát triển. Các trường đại học hàng đầu thế giới hiện nay (WCUs) hầu hết đều nằm tại các quốc gia phát triển với mức chi phí hoạt động rất cao.<sup>3</sup>Nghiên cứu thực hiện trong giai đoạn hỗ trợ kỹ thuật cho dự án đã xem xét tới các mức chi phí tại các quốc gia phát triển cũng như tại các quốc gia đang phát triển, nơi mà các chi phí thấp hơn nhiều so với Việt Nam, và cả tại các quốc gia của 200 trường đại học hàng đầu thế giới có mức chi phí thấp hơn đáng kể.<sup>4</sup>

17. Từ hoạt động nghiên cứu trên, nhóm tư vấn đã đưa ra kết luận rằng, ngay cả ở các quốc gia có mức chi phí thấp, thì các trường đại học hàng đầu thế giới thường chỉ ở mức 10.000 USD/sinh viên/năm, thậm chí là nhiều hơn; và có một mối tương quan giữa mức chi tiêu cho mỗi sinh viên và số lượng tuyển sinh: các trường đại học có chi phí đơn vị thấp thường có tỷ lệ đăng ký tuyển sinh cao hơn – từ 20.000 sinh viên trở lên. Một thực tế khác cũng được ghi nhận là mức chi tiêu và số lượng tuyển sinh cao như vậy trong giai đoạn ban đầu là hoàn toàn không thiết thực đối với Việt Nam cũng như đối với các trường đại học mô hình mới đang trong giai đoạn xây dựng. Khi xác định mức tiêu chuẩn ban đầu 4.000 USD/sinh viên, các yếu tố cần được đưa ra xem xét bao gồm: (i) Mức độ tài trợ đối với các trường đại học khoa học và công nghệ ở các quốc gia láng giềng như Ma-lai-xi-a và Thái Lan, khi các quốc gia này đặt mục tiêu đạt tới tiêu chuẩn quốc tế, và tiếp đó là đăng cấp thế giới; và (ii) bằng chứng cho thấy Chính phủ và sinh viên Việt Nam sẵn sàng chi trả cho các chương trình giáo dục đại học quốc tế, ví dụ các Chương trình đào tạo tiên tiến.

## **I. Phân loại chi phí theo chuyên ngành**

18. Việc Bộ GDĐT quyết định áp dụng định mức tiêu chuẩn không có nghĩa là Bộ sẽ phải sử dụng vốn Ngân sách nhà nước để phân bổ định mức 4.000 USD/sinh viên cho mỗi trường ĐH mô hình mới (ĐHMHM). Quy định này chỉ giúp Chính phủ có thể sử dụng mốc định mức tiêu chuẩn để xác định tổng chi phí đầu tư cho các trường đại học mô hình mới, sau đó sử dụng cơ chế tổ hợp các chuyên ngành như là một yếu tố để phân chia chi phí giữa các trường. Giả sử, Trường ĐHMHM A có 1/3 số sinh viên theo học ngành Kinh doanh, Thương mại và Kinh tế, là những ngành yêu cầu ít chi phí hơn, và Trường ĐHMHM B có tất cả các sinh viên theo học Khoa học và Công nghệ, là những ngành yêu cầu chi phí cao hơn, thì Bộ GDĐT có thể sử dụng các trọng số chi phí để kéo một phần kinh phí hỗ trợ từ trường ĐHMHM A sang cho Trường ĐHMHM B. Bảng 3 đính kèm đưa ra một số trọng số chi phí đơn giản được sử dụng trong Phân tích Kinh tế. Dự án hỗ trợ kỹ thuật đã xây dựng một văn bản chi tiết hơn về trọng số chi phí dựa trên cơ sở tham khảo từ các quốc gia khác để xác định các trọng số đó.

## **J. Giai đoạn thành lập**

79. Tổng hợp số lượng sinh viên đăng ký nhập học trong những năm đầu của các Trường ĐHMHM rất khó dự đoán và sẽ không phù hợp để phân bổ kinh phí chỉ dựa trên số lượng dự đoán sinh viên trong năm như thế. Chương 8D của Báo cáo giữa kỳ đưa ra các phương án giải quyết tình huống này. Gần đây, USTH cũng đã xây dựng kế hoạch kinh doanh của mình, phối hợp với đối tác quốc tế Pháp.

## **K. Kết luận**

20. Mục đích của đề xuất định mức tiêu chuẩn 4.000 USD là nhằm tạo sự đồng thuận xoay quanh một mức ngân sách tài trợ định kỳ dự kiến sẽ đảm bảo đáp ứng phù hợp với mức đầu tư đề xuất (vốn vay từ ADB) tại các trường đại học mô hình mới. Đề xuất về một định mức cao hơn đã được đưa ra thảo luận tại Nghiên cứu Khả thi của Trường Đại học Việt – Đức, nhưng chỉ có Chính phủ mới có thể đưa ra những nhận định về định mức khả thi. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng với quy mô của khoản đầu tư đề xuất, Chính phủ sẽ phải xem xét nhiều hơn là chỉ đơn giản đưa ra nhận định “mức tài trợ sẽ phụ thuộc vào cam kết hàng năm và mục tiêu của từng trường hoặc dựa vào một thỏa thuận thống nhất giữa Chính phủ và từng trường ĐHMHM.”

<sup>3</sup>Xem Bảng 5 A trang p.25 của Báo cáo giữa kỳ, trích từ Salmi.

<sup>4</sup>Xem Bảng 5 B trang p.26 & 27 của Báo cáo giữa kỳ.

## L. Hướng đi tiếp theo

21. Nhóm nghiên cứu đưa ra khuyến nghị: (i) cần thực hiện phân tích khả thi về tài chính của USTH trên cơ sở định mức tiêu chuẩn từ ngân sách hỗ trợ định kỳ đạt mức ban đầu là 4.000 USD/sinh viên (theo giá USD năm 2009) và tăng dần theo thời gian, như được thể hiện trong Bảng 1; và (ii) tình hình tài chính bền vững của USTH cần đạt được trên cơ sở các nguồn thu từ Ngân sách Nhà nước, học phí của sinh viên, các hợp đồng nghiên cứu và các nguồn khác theo tỷ lệ thể hiện trong Bảng 1.

**Bảng 1: Các hạng mục chi tiêu cho hoạt động qua các năm tính trên các nguồn ngân sách – giá đô la Mỹ năm 2009**

Hạng mục chi tiêu	A. Giai đoạn thành lập – 2014	B. Giai đoạn hoàn thành/ Vận hành theo công suất thiết kế hoàn thiện - 2020	C. Giai đoạn mở rộng, khoảng 2026 -2030
Số sinh viên	1.000	5.000	7.000
Định mức trên mỗi sinh viên	\$4.000	\$5.000	\$6.000
Tổng chi phí hoạt động hàng năm	\$4,00m	\$25m	\$42m
Nguồn tài trợ			
Ngân sách nhà nước cho giảng dạy	\$2,40m (60%)	\$11,25m (45%)	\$17,85m (42%)
Ngân sách chung nhà nước cho giảng dạy	\$0,8mm (20%)	\$5m (20%)	\$5,25m (12.5%)
Học phí của sinh viên	\$0,40m (10%)	\$6,25m (25%)	\$12,6m (30%)
Nguồn thu từ các hợp đồng nghiên cứu, hoạt động kinh doanh và đóng góp từ các nhà tài trợ (bao gồm các đối tác quốc tế)	\$0,40m (10%)	\$2,5m (10%)	\$6,30m (15%)
Tổng thu nhập hàng năm	\$4,00m	\$25m	\$42m
Nguồn thu từ Ngân sách nhà nước	\$3,20m	\$17,75m	\$25,72m
Nguồn thu từ các nguồn khác	\$0,8m	\$7,25m	\$16,28m

Chú ý:

- Số lượng sinh viên trong Cột A được lấy từ Bảng 6 và 8, trang 95 và 96, Báo cáo giữa kỳ, Tập 1. Số lượng sinh viên ở Cột C được tính toán dựa trên ước tính số lượng sinh viên của USTH tăng lên 7.000 sinh viên.
- Chi phí hoạt động hàng năm tính trên mỗi sinh viên theo giá USD năm 2009 được dự tính tăng đều 1.000 USD từ Giai đoạn A đến Giai đoạn B, và từ Giai đoạn B đến Giai đoạn C, phù hợp với Báo cáo khuyến nghị cho các giai đoạn tăng trưởng, từng bước hướng tới tiêu chuẩn quốc tế.
- Tổng chi phí hoạt động hàng năm ở Cột B và Cột C được lấy từ tích của số lượng sinh viên nhân với mức chi tiêu dự kiến cho mỗi sinh viên. Mức chi phí ở Cột A cao hơn, do có tính toán đến các phí tổn ban đầu trong Giai đoạn thành lập (xem Báo cáo giữa kỳ, tập I, Mục C.8D).
- Tỷ lệ phần trăm của các Nguồn ngân sách được lấy tại Bảng 1, trang 10, Báo cáo giữa kỳ, tập 1.
- Hàng “Nguồn thu từ Ngân sách Nhà nước” được tăng lên mức 1,5 triệu USD tại Cột B và 2,62 triệu USD tại Cột C để phòng trừ trường hợp một phần nguồn thu từ Học phí của sinh viên sẽ được trích từ Ngân sách Nhà nước thông qua các chương trình Hỗ trợ sinh viên.



**Table 2: Tỷ lệ hỗ trợ định mức tiêu chuẩn 4.000 USD**

TT	Nội dung	Chi phí tiêu chuẩn
1.	Tỷ lệ cán bộ đào tạo/ sinh viên đại học	20:1
2.	Tỷ lệ cán bộ đào tạo/ sinh viên cao học	15:1
3.	Đơn giá thuê tuyển một cán bộ đào tạo hàng năm	\$20.000
4.	Tỷ lệ nhân viên hỗ trợ đào tạo/cán bộ đào tạo trình độ đại học	0,5:1
5.	Tỷ lệ nhân viên hỗ trợ đào tạo/cán bộ đào tạo trình độ cao học	1:1
6.	Đơn giá thuê tuyển một cán bộ hỗ trợ đào tạo hàng năm	\$6.000
7.	Chi phí ngoài thuê tuyển cán bộ hàng năm/sinh viên	\$1.500
8.	Ngân sách hỗ trợ năng lực nghiên cứu theo ngân sách hoạt động của trường trong 10 năm đầu	20%

**Bảng 3: Tỷ trọng chi phí theo trình độ và loại hình đào tạo**

	Cử nhân	Thạc sĩ	Tiến sĩ
Số khóa học/lớp	1,0	1,40	1,80
Số khóa học/phòng thí nghiệm	1,7	2,3	3,0

**Chú ý**

- Tỷ lệ giữa các trình độ Cử nhân, Thạc sĩ và Tiến sĩ ít chênh lệch hơn tỷ lệ 1:1,5:2,5 được Bộ GDĐT áp dụng trong Khung chi tiêu trung hạn (MTEP)<sup>5</sup>, do có tính đến các kinh nghiệm quốc tế.
- Tỷ lệ giữa phòng học và phòng thí nghiệm trên mỗi khóa có sự chênh lệch với với tỷ lệ 1:1,25 của ngành Khoa học và 1:1,375 của ngành Công nghệ. Sự chênh lệch các tỷ lệ cho ngành khoa học và công nghệ tại Việt Nam từ lâu đã được các nhà bình luận quốc tế nhận định là thấp, có lẽ nguyên nhân là do trong quá khứ các trường đại học Việt Nam chủ yếu giảng dạy các môn Khoa học công nghệ nặng về tính lý thuyết hơn do thiếu kinh phí.

<sup>5</sup>Theo quy định trong “Khung cải cách Cơ chế Tài chính Giáo dục và Đào tạo”, Bộ GDĐT, tháng 5/2009. Bảng 55 và 56 đề cập tới các tỷ trọng chi phí.

## PHỤ LỤC 7

### Cải cách chính sách tuyển dụng nhân sự và Chính sách nguồn nhân lực tại USTH để thu hút và giữ Cán bộ đào tạo chất lượng cao

#### A. Các mục tiêu của chương trình

1. Mục tiêu chính của dự án là hỗ trợ USTH lập kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ và nguồn nhân lực để trường có thể tuyển và duy trì được những giảng viên chất lượng cao đồng thời tạo điều kiện cho cán bộ có kỹ năng và thời gian cống hiến cho công việc giảng dạy và nghiên cứu. Chuyên gia về xây dựng năng lực sẽ tham gia hỗ trợ thiết kế chính sách tuyển dụng cho USTH, thiết lập hệ thống quản lý nguồn nhân lực, biên soạn sổ tay hướng dẫn vận hành hệ thống, và đề ra những qui định triển khai nếu cần thiết. Dù có những hoạt động liên quan tới nhau nhưng chính sách tuyển dụng và quản lý nguồn nhân lực được coi là tách biệt nhau. Chính sách tuyển dụng là một phần đi kèm trong chương trình đào tạo có chất lượng do Trung tâm dạy và học ưu tú và Trung tâm đảm bảo chất lượng thực hiện và thuộc Đầu ra 2 trong khi đó, việc thiết lập quy trình, sổ tay hướng dẫn và hệ thống CNTT để quản lý tiền lương và nhân sự lại là một chức năng trong hệ thống quản lý thuộc Đầu ra 1.

2. Nhiệm vụ xây dựng năng lực được cụ thể hóa trong Phụ lục 2, Kế hoạch đấu thầu và khung các hoạt động có hợp đồng. Phụ lục này chỉ ra các nguyên tắc được khuyến khích sử dụng để thiết lập chính sách tuyển dụng và chính sách tiền lương phù hợp với một trường “mô hình mới” đích thực cho các trường đại học Việt Nam. Chuyên gia tư vấn về xây dựng năng lực dự kiến sẽ sử dụng những nguyên tắc và chính sách đề cập trên khi xây dựng chính sách cho USTH.

#### B. Xây dựng Nguồn nhân lực và xây dựng năng lực cho các trường ĐHMHM – Tóm tắt khuyến nghị<sup>1</sup>

3. Điểm cần chú trọng ở đây là phương thức để xây dựng và duy trì năng lực của nguồn nhân lực cho phép USTH được công nhận quốc tế và cuối cùng là đạt đẳng cấp thế giới. Sau đây là những khuyến nghị tập trung vào nhu cầu tuyển dụng những nhà lãnh đạo tốt nhất và những học giả hạng nhất cho trường ĐH và nhu cầu áp dụng những phương thức hiệu quả nhất trong quản lý nguồn nhân lực. Những chiến lược được đề xuất dựa trên bằng chứng từ những hoạt động đã thành công ở những trường ĐH Quốc tế, một số trong những trường này đã từ vị thế trường mới thành lập nay đã đạt đẳng cấp thế giới.

4. Dưới đây trình bày các lý lẽ, cơ sở và nguyên tắc cơ bản của các khuyến nghị đưa ra. Nội dung chi tiết của các khuyến nghị trong các báo cáo đầy đủ, trong đó bao hàm 4 lĩnh vực: sáng kiến về khung nguồn nhân lực cho chương trình xây dựng năng lực đã được thực hiện thành công tại nơi khác và các cơ sở lý luận, lý lẽ và hướng dẫn thực hiện để đưa ra các sáng kiến đó; các bài học rút ra từ các dẫn chứng đưa ra; các yêu cầu cần thiết về năng lực của nguồn nhân lực để xây dựng USTH trở thành một trường đại học đạt tiêu chuẩn hàng đầu thế giới; và các rào cản cần phải giải quyết để thực hiện sứ mệnh trên.

##### 1. Tầm quan trọng của việc tuyển dụng cán bộ lãnh đạo xuất chúng

5. Cơ sở lý luận và các lý lẽ để bổ nhiệm các cán bộ lãnh đạo xuất chúng với định hướng và tầm nhìn rõ ràng bao gồm: (i) Lãnh đạo trường đại học là một nhiệm vụ khó khăn đòi hỏi các kỹ năng chuyên môn kỹ thuật cao, chuyên môn quản lý nhân lực tốt để xử lý các hoạt động lấy con người làm trọng tâm; (ii) Các trường đại học mới thành lập có mong muốn trở thành trường đại học hàng đầu thế giới đều bắt đầu bằng việc tuyển chọn những nhà lãnh đạo xuất chúng như ví dụ ở Trường hợp trường Đại học Khoa học và Công nghệ Hồng Kông [USTH Hồng Kông] dưới đây; (iii) Các nhà lãnh đạo xuất chúng sẽ tạo ra xu hướng thu hút một lực lượng các học giả hàng đầu. Các học giả đó lần lượt lại thu hút các cá nhân xuất chúng khác, bao gồm các sinh viên đại học và các nghiên cứu sinh.

<sup>1</sup> Chi tiết có trong báo cáo “Phát triển đào tạo, Báo cáo C – Vạch ra hướng đi tiếp theo: Xây dựng nguồn nhân lực và năng lực cho các Trường Đại học Mô hình mới tại Việt Nam”, Dự án hỗ trợ kỹ thuật, Báo cáo cuối kỳ, Tập V.

## **Khung 1:**

### **Tuyển dụng Hiệu trưởng, Trường ĐHKHCN Hồng Kông**

Một học giả rất có uy tín gốc Trung Quốc đã được chỉ định làm Hiệu trưởng của Trường USTH Hồng Kông, một trường đại học bắt đầu hoạt động vào năm 1991. Giáo sư Woo là một nhân vật sáng giá để bổ nhiệm cho vị trí này, ông có lý lịch xuất sắc, đã từng là Hiệu trưởng của Trường Đại học Bang San Francisco và đã được chứng minh là người có vai trò quyết định trong việc đưa trường đại học này tới vị thế uy tín cao.

6. Cũng giống như USTH Hồng Kông, ưu tiên hàng đầu đối với USTH là đảm bảo rằng mỗi hiệu trưởng mới được bổ nhiệm giống như một Giám đốc điều hành, là một người lãnh đạo xuất sắc về mặt học thuật với đầy đủ nền tảng quản trị, kinh nghiệm, bằng cấp và kỹ năng cần thiết.

**Các tiêu chí cơ bản của một Hiệu trưởng:** (i) Năng lực lãnh đạo về mặt học thuật đã được chứng minh; (ii) Các kỹ năng quản trị xuất sắc; (iii) Có khả năng quản lý các thay đổi hiệu quả vì ứng viên sẽ phải giám sát quy hoạch của cả tổ chức và áp dụng tầm nhìn chiến lược với các kỹ năng quản lý bậc cao; (iv) Có thành tích học thuật xuất chúng; và (v) Có sự nghiệp nghiên cứu mẫu mực (vì lãnh đạo nghiên cứu là điều đặc biệt quan trọng trong việc xây dựng uy tín cho một trường đại học nghiên cứu).

7. Vì Hội đồng và Ban giám hiệu nhà trường sẽ quản lý các quy trình lựa chọn Hiệu trưởng thứ hai và các Hiệu trưởng trong tương lai, các thành viên hội đồng sẽ có phận sự phải nắm bắt được các yêu cầu kỳ vọng đối với vị trí này. Công tác tuyển dụng phải được thực hiện thông qua quy trình cạnh tranh, minh bạch dựa trên năng lực, quy trình thu hút được sự quan tâm trong lĩnh vực chuyên môn trong và ngoài nước. Các cá nhân được bổ nhiệm vị trí lãnh đạo cần phải được hỗ trợ với các nguồn lực tài chính, nhân sự và kỹ thuật cần thiết.

### **2. Sự cần thiết phải có Kế hoạch mang tính tầm nhìn để xây dựng năng lực đội ngũ nhân lực.**

## **Khung 2:**

### **Tuyển dụng nhân tài tham gia lập kế hoạch vì sự xuất sắc của trường ĐH**

USTH Hồng Kông đã mất 5 năm để tập trung lập một kế hoạch mang tính tầm nhìn và cẩn thận trước khi trường chính thức mở cửa chào đón sinh viên vào năm 1991. Vào thời điểm đó, một cán bộ cấp cao đã được bổ nhiệm giữ vị trí Tổng thư Ủy ban lập kế hoạch nhà trường chịu trách nhiệm giám sát toàn bộ quy trình phát triển hậu cần và những việc không liên quan tới đào tạo. Sau đó, trường xây dựng được một kế hoạch chiến lược 15 năm ấn tượng nhất. Cho tới nay, mới chỉ chưa đầy 20 năm, trường USTH Hồng Kông đã xây dựng được năng lực đội ngũ cán bộ tạo những thành tựu vượt bậc. Do vậy, đây là một ví dụ điển hình về ‘mô hình tối ưu’.

8. Một chỉ số quan trọng của tiêu chí ưu tú tại các trường đại học nghiên cứu hàng đầu thế giới là sự tập trung nhân tài hiện có ở đội ngũ sinh viên, cán bộ đào tạo, các bộ nghiên cứu và sinh viên tốt nghiệp. Kế hoạch tuyển dụng nhân tài như vậy cần chú ý áp dụng các nguyên tắc về “phương thức tối ưu” ngay từ đầu. Do đó, công tác lập kế hoạch xây dựng năng lực đội ngũ nhân sự sẽ cần phải thực hiện ngay từ ban đầu vào Giai đoạn thành lập. Để tập trung được đội ngũ nhân tài, USTH cần phải áp dụng các nguyên tắc “phương pháp tối ưu” trong tuyển dụng các học giả hàng đầu, xây dựng năng lực giảng dạy và nghiên cứu, duy trì đội ngũ cán bộ có năng lực và quản lý các vấn đề nhân sự hiệu quả ngay từ ban đầu.

9. Trên cơ sở các nguyên tắc chính đó, trong giai đoạn đầu trường cần áp dụng các biện pháp chặt chẽ sau: (i) Tuyển dụng đội ngũ cán bộ đào tạo và nhân viên hỗ trợ có năng lực (về hành chính, kỹ thuật và dịch vụ); (ii) Thiết lập hệ thống quản lý nguồn nhân lực (ví dụ, các chính sách tuyển dụng, mức độ bổ nhiệm, lương và các điều kiện đãi ngộ, thăng chức), và các chương trình tập huấn cho cán bộ do bộ phận phát triển nguồn lực giáo dục đưa ra nhằm phát triển đội ngũ cán bộ đào tạo; (iii)

Cung cấp các chương trình đào tạo nghiên cứu ở mức độ cao để các giảng viên lấy bằng Tiến sĩ; (iv) Tổ chức tập huấn chuyên sâu để nâng cao các phương pháp giảng dạy, chương trình đào tạo và quy trình đánh giá chất lượng (có thể do một đơn vị giảng dạy và học tập trực thuộc Trung tâm giáo dục và phát triển thực hiện); (v) Tiến hành đổi mới chương trình giảng dạy chung; (vi) Lên kế hoạch đa dạng hóa các nguồn thu để đảm bảo đạt mức ngân sách yêu cầu của trường; và (vii) Thiết lập mạng lưới quốc tế và các liên minh chiến lược để đẩy mạnh các hoạt động giảng dạy và nghiên cứu.

### **Khung 3:**

Trường Đại học Quốc gia Singapore đã thành lập một liên minh chiến lược với Trường Đại học Quốc gia Australia, đồng thời đầu tư mạnh mẽ để thu hút các nhân tài hàng đầu, và giờ đã trở thành một trường đại học hàng đầu thế giới. Trường Đại học Chulalongkorn cũng đã thực hiện tương tự và hiện trường được xếp hạng trong số 200 trường hàng đầu trong bảng xếp hạng THES-QS.

Một ví dụ điển hình là Chương trình liên kết đào tạo của UNESCO (UNITWIN) nhằm mục đích hợp tác giữa các trường thông qua liên kết đào tạo cho phép tiếp cận và chia sẻ tri thức ngoài phạm vi quốc gia. Chương trình này nhằm giải quyết những thách thức hiện nay trong bối cảnh toàn cầu bằng cách sử dụng công nghệ thông tin vào xây dựng năng lực, tăng cường tri thức vì sự nghiệp giáo dục, khoa học và công nghệ, khoa học xã hội và nhân văn, văn hóa và truyền thông.

10. Giai đoạn 2 của Dự án phải củng cố các hoạt động được triển khai trong giai đoạn 1 và đảm bảo sự phát triển liên tục của hệ thống quản trị nguồn nhân lực. Giai đoạn 2 cần tập trung đặc biệt đến việc nâng cao năng lực giảng dạy và nghiên cứu, gia tăng đáng kể doanh thu từ các doanh nghiệp và các nguồn bên ngoài khác, tăng số lượng sinh viên, đặc biệt là sinh viên trình độ sau đại học.

### **3. Sự cần thiết tuyển dụng nhân tài hàng đầu thế giới**

11. USTH sẽ cần hoạt động giống như các trường đại học nghiên cứu được đổi mới ngay từ bên trong, nghĩa là kiên quyết tuyển dụng các nhân tài học thuật hàng đầu, sử dụng các biện pháp tốt nhất có thể để xây dựng năng lực học thuật và đẩy mạnh các mối quan hệ chiến lược với các đối tác quốc tế. Để thu hút nhân tài học thuật hàng đầu, cần phải thực hiện những việc sau: (i) thu hút các ứng viên hàng đầu tại các lĩnh vực trong nước và quốc tế thông qua quảng cáo rộng khắp; (ii) nhắm tới các cá nhân có kỹ năng giảng dạy vượt trội và có bề dày thành tích về đào tạo và nghiên cứu; (iii) tuyển dụng theo phương thức cạnh tranh dựa trên năng lực; (iv) lên kế hoạch xây dựng một đội ngũ nòng cốt các cán bộ nghiên cứu trình độ cao; và (v) thu hút cán bộ quốc tế hoặc trong nước: Có bằng sau đại học tại các trường đại học danh tiếng ở nước ngoài; Có thể giảng dạy và viết báo bằng tiếng Anh; Không bị ảnh hưởng bởi các quy phạm và thực tiễn từ các trường đại học truyền thống trước đây; có khả năng áp dụng các phương pháp giảng dạy mới và sáng tạo.

12. Để thu hút đội ngũ học giả chất lượng cao, mức lương cơ bản cho các cán bộ trong nước phải ít nhất gấp 3 lần mức hiện tại tại Việt Nam. Thay vì mức chi trả 30.000 VND, cần phải trả mức lương 100.000 VND cho mỗi giờ dạy, tức tương đương với 1.500 USD – 2.000 USD/tháng, với mức trung bình 1.700 USD/tháng (tương đương 20.400 USD/năm). Để thu hút các học giả quốc tế chất lượng cao, mức lương thậm chí còn phải có tính cạnh tranh cao hơn. Ví dụ, vào năm 2006, Trường Đại học Bắc Kinh đã chi 40.000 USD/năm cho mỗi học giả nước ngoài làm việc toàn thời gian tại trường. Một trường đại học khác của Trung Quốc trả lương cho một Giáo sư làm việc toàn thời gian có bằng Tiến sĩ từ một trường đại học danh tiếng nước ngoài mức 60.000 USD/năm.

13. Cũng nhằm thu hút và xây dựng đội ngũ nhân tài hàng đầu thế giới, giống như trường Đại học Quốc gia Singapore và trường Đại học Chulalongkorn, USTH được khuyến khích thiết lập các liên minh chiến lược vững mạnh với các trường đại học quốc tế. Do đó, đề xuất USTH nên: (i) Thành lập các liên minh chiến lược với các trường đại học nghiên cứu hàng đầu tại các quốc gia có nền công nghiệp phát triển thông qua cơ chế hỗ trợ hoặc liên kết đào tạo; và (ii) Thu hút nhân lực mới từ cộng đồng học giả trong nước có năng lực cao thông qua theo dõi quá trình học tập tại nước ngoài của họ và đầu tư để họ về nước làm việc.

#### **Khung 4:**

Trong nỗ lực nâng cao uy tín trên thế giới, các Trường đại học của Trung Quốc đã nhận được hậu thuẫn bằng khoản chi rất lớn từ ngân sách chính phủ với hàng tỷ USD chi cho việc thu hút các học giả hàng đầu người Trung Quốc sinh ra và tốt nghiệp tại nước ngoài, xây dựng các trung tâm nghiên cứu tiên tiến, liên kết với các tổ chức giáo dục tốt nhất thế giới và xây dựng các chương trình mới giảng dạy bằng ngôn ngữ quốc tế - tiếng Anh.

14. Đối với việc sử dụng nguồn tài chính cho các vấn đề nhân sự (chẳng hạn, khả năng chi trả thù lao ở mức cạnh tranh và thiết lập khối lượng công việc phù hợp), USTH phải được cho phép hoàn toàn tự chủ và linh hoạt về chương trình đào tạo và ngân sách, đồng nghĩa với việc phá vỡ các quy chế công nhân viên chức hiện hành về mức lương và số giờ làm việc. Điều lệ mới của trường sẽ cần quy định về quyền tự chủ đặc biệt này.

#### **Khung 5:**

##### **Quy chế của Trường Đại học Việt – Đức (VGU),**

Điều 5(1) quy định rằng: Tự chủ là quyền tự do của VGU trong các vấn đề về đào tạo, nghiên cứu khoa học công nghệ, cơ cấu tổ chức, nhân sự, sử dụng các nguồn tài chính [nhấn mạnh của tác giả], hợp tác quốc tế...

#### **4. Tầm quan trọng của việc áp dụng các chiến lược hiệu quả nhất trong quản trị nhân sự**

15. Để đạt được hiệu quả tối ưu trong quản trị nhân sự, các khuyến nghị được đưa ra là: (i) Sớm xây dựng các chính sách nhân sự trong các lĩnh vực như tuyển dụng, thăng chức, xây dựng tổ chức và đánh giá nhân sự; (ii) Cung cấp các chương trình tập huấn đào tạo và chuyên môn mức độ cao khi cần thiết do một đơn vị phát triển giáo dục chuyên môn phù hợp thực hiện; (iii) Bổ nhiệm nhân sự trong nước trên cơ sở thử việc cho tới khi họ hoàn toàn đáp ứng được các yêu cầu về đào tạo và phát triển cần thiết; (iv) Đội ngũ cán bộ đào tạo nước ngoài được bổ nhiệm phải thể hiện được các tiêu chuẩn cao về giảng dạy và nghiên cứu thông qua quy trình đánh giá nghiêm ngặt trước khi bổ nhiệm; (v) Phát triển và áp dụng các tiêu chí đánh giá tiêu chuẩn giảng dạy và nghiên cứu cần thiết như được mô tả trong mục 4.2 và 4.6 dưới đây; (vi) Không thăng chức và ký hợp đồng biên chế dài hạn nếu chưa đạt trình độ cao trong tiêu chuẩn nghiên cứu và giảng dạy; (vii) Không tuyển cán bộ làm toàn thời gian dựa trên cơ sở “ưu ái” cán bộ từ các trường đại học trong nước; (viii) Tuyển chọn các cán bộ được đào tạo chuyên môn cao vào các vị trí Kỹ thuật viên hoặc người làm mẫu trong phòng thí nghiệm; tổ chức tập huấn chuyên môn ban đầu và tập huấn thường xuyên để duy trì vận hành chính xác các phòng thí nghiệm tiên tiến theo kế hoạch.

16. Bổ nhiệm cán bộ đào tạo vào vị trí Giảng viên cần phải tuân thủ điều kiện về năng lực làm việc của ứng viên, tối thiểu: (i) Có khả năng xây dựng chương trình giảng dạy tiên tiến trên cơ sở nghiên cứu; (ii) Có khả năng áp dụng phương pháp giảng dạy mới tập trung vào việc học tập nghiên cứu theo chiều sâu; (iii) Có khả năng vận dụng kết hợp nghiên cứu và kết quả nghiên cứu vào giảng dạy; (iv) Có khả năng giảng dạy và viết báo cáo nghiên cứu đăng báo bằng tiếng Anh; (v) Có khả năng giảng dạy trong môi trường đào tạo đa ngành; và (vi) Có các kỹ năng nghiên cứu cần thiết để giám sát hướng dẫn nghiên cứu sinh.

17. Khuyến nghị quy trình bổ nhiệm cán bộ đào tạo: (i) Thành lập các ban tuyển chọn bao gồm đại diện từ chuyên ngành và một lĩnh vực liên quan ngoài khoa chuyên ngành đó, đảm bảo không có thành viên nào có xung đột lợi ích và phải đảm bảo tính bảo mật tuyệt đối trong suốt quá trình tuyển chọn; (ii) Xây dựng các tiêu chí lựa chọn nghiêm ngặt ở trình độ Giảng viên nêu như có yêu cầu về các tiêu chuẩn quốc tế (chẳng hạn, tiêu chuẩn yêu cầu là phải có bằng Tiến sĩ); và (iii) Đảm bảo rằng các ban tuyển chọn: Xây dựng được các tiêu chí tuyển chọn cần thiết, phù hợp với vị trí và chỉ rõ phương pháp đánh giá các tiêu chí này; Lập danh sách ngắn các ứng viên đáp ứng được các tiêu chí

tuyển chọn; Lấy thông tin tham khảo từ các học giả có uy tín và độc lập với ứng viên; và Đưa ra quyết định cuối cùng trên cơ sở xếp hạng các ứng viên.

18. Với tư cách là những nhà quản lý cấp trung, các Chủ nhiệm khoa, Trưởng bộ môn nên được bổ nhiệm dựa trên khung năng lực bao gồm các yếu tố sau: (i) Có năng lực quản trị cấp khoa hoặc bộ môn đào tạo; và (ii) Có năng lực quản lý các chương trình giảng dạy, quản trị nguồn nhân lực, ngân sách và các nguồn tài chính, phát triển chuyên môn cho đội ngũ cán bộ, trao đổi thông tin liên lạc với các đối tác bên ngoài và đảm bảo thực hiện các mục tiêu chiến lược.

19. Để nâng cao lãnh đạo trong đào tạo và đặc biệt trong nghiên cứu thì nên tăng tỉ lệ giáo sư từ 1% lên 25% vào năm 2020. Khi phong chức giáo sư cũng nên tuân theo những tiêu chí tương tự như ở các trường ĐH đẳng cấp quốc tế, ví dụ những tiêu chí lựa chọn phong hàm giáo sư gồm: (i) Thể hiện năng lực lãnh đạo học thuật và năng lực chuyên môn xuất sắc; (ii) Được đánh giá là một nhà lãnh đạo trong giới chuyên môn, đã đạt được danh tiếng quốc tế là một nhà nghiên cứu và một học giả chất lượng cao, thực hiện công tác giảng dạy đạt tiêu chuẩn cao; (iii) Cung cấp bằng chứng cho thấy sự đóng góp nổi bật dưới vai trò một nhà lãnh đạo học thuật trên nhiều lĩnh vực bao gồm dạy và học, đào tạo và nghiên cứu, các dịch vụ chuyên môn, các đóng góp cho trường đại học và cộng đồng... và chứng minh được các tác động và chất lượng đầu ra của các đóng góp đó; và (iv) Vạch rõ kế hoạch tương lai với vai trò một nhà lãnh đạo học thuật trên tất cả các phương diện và cách thức các kế hoạch đó sẽ góp phần vào sự tiến bộ của ngành học, chuyên môn và/hoặc bộ môn.

20. **Bổ nhiệm vị trí chuyên môn nghiên cứu:** đưa ra yêu cầu các ứng viên phải có bằng tiến sĩ; khả năng kỳ vọng thu hút các nguồn đầu tư bên ngoài, đặc biệt là đối với các vị trí sau tiến sĩ. **Nhân viên phòng thí nghiệm** phải có hoặc đã được đào tạo kỹ thuật chuyên sâu để thực hiện các trách nhiệm liên quan trong phòng thí nghiệm được trang bị các trang thiết bị đắt tiền, phức tạp và tối tân.

Tỷ lệ nhân viên làm toàn thời gian trên nhân viên bán thời gian sẽ phải được tính toán kỹ lưỡng. **Khuyến nghị trong hai năm đầu hoạt động, tất cả các cán bộ đào tạo phải làm việc toàn thời gian.** Để thực hiện có hiệu quả và cho phép các giảng viên không bị ràng buộc với các công việc hành chính và kỹ thuật, cho phép họ có thêm thời gian theo đuổi các mục tiêu giảng dạy và nghiên cứu, **khuyến nghị các trường ĐH mô hình mới có tỷ lệ cán bộ đào tạo - nhân viên hỗ trợ (nhân viên hành chính và kỹ thuật) là 1:3.** Để cho phép các cán bộ giảng dạy có thêm thời gian nghiên cứu và phát triển chuyên môn, **tỷ lệ sinh viên – giảng viên cần phải được giảm từ mức 30:1 hiện tại xuống mức bình quân 20:1.**

21. Cần tiến hành các chương trình đào tạo tập huấn liên tục trong toàn trường để cán bộ được nâng cao năng lực. **Phát triển chuyên môn nghề nghiệp liên tục là điều bắt buộc** ở mọi giai đoạn trong sự nghiệp đào tạo và chuyên môn. Đề xuất các chương trình tập trung: (i) chuẩn bị và giảng dạy (trực tiếp hoặc thông qua internet); (ii) ứng dụng đa phương tiện trong dạy và học; (iii) phương pháp đào tạo và kỹ năng sư phạm; (iv) phương pháp học tập của sinh viên; (v) giảng dạy theo nhóm nhỏ; (vi) thiết kế bài giảng; (vii) phương pháp đánh giá; (viii) kết hợp nghiên cứu chuyên sâu vào dạy và học; (ix) áp dụng các quan điểm học thuật quốc tế vào trong khóa học; (x) phương pháp đánh giá và kiểm tra; (xi) đáp ứng nhu cầu của sinh viên nhà cán bộ công nhân viên (trong cả khu vực nhà nước và tư nhân); (xii) tư vấn sinh viên; (xiii) hướng dẫn sinh viên nghiên cứu; (xiv) ứng dụng các công nghệ truyền thông – thông tin.

22. Các chương trình sẽ do một đơn vị phát triển giáo dục chuyên môn độc lập điều hành, đơn vị này có thể trực thuộc viện phát triển nguồn lực giáo dục. Cơ sở vật chất đào tạo sẽ phải phù hợp với các khung quy định về đảm bảo chất lượng của tổ chức và các kế hoạch chiến lược. Các chương trình sẽ được tổ chức tại chỗ hoặc trực tuyến.

23. Bởi có yêu cầu về phát triển năng lực nghiên cứu nên kỳ vọng **tất cả các cán bộ giảng dạy sẽ cam kết nghiên cứu và đem lại hiệu quả nghiên cứu** (thông qua khả năng thu hút các nguồn tài trợ bên ngoài, chất lượng đầu ra nghiên cứu và đảm bảo tác động của các nghiên cứu). Một trung tâm hỗ trợ nghiên cứu tập trung vào nâng cao năng lực nghiên cứu của các cán bộ còn hạn chế trong kỹ năng nghiên cứu, trung tâm này có thể tổ chức các khóa tập huấn về các chủ đề sau: (i) phương pháp nghiên cứu (định tính và định lượng) và các ứng dụng; (ii) báo cáo kỹ thuật và báo cáo khoa học; (iii) lập báo cáo theo dõi nghiên cứu và xuất bản; (iv) viết đơn xin hỗ trợ nghiên cứu; (v) sở hữu trí tuệ; (vi) hợp

tác với doanh nghiệp; (vii) quản lý nghiên cứu (ví dụ, thu hút đầu tư hỗ trợ nghiên cứu, làm việc với các doanh nghiệp, thương mại hóa, chuyển giao công nghệ và sở hữu trí tuệ).

24. Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu sẽ được đặt tại khu vực văn phòng trung tâm nghiên cứu. Do phải liên tục đánh giá hiệu quả làm việc của giảng viên và cán bộ là một phần công việc trong tất cả các trường ĐH nghiên cứu hàng đầu giúp đảm bảo trường hoạt động hiệu quả nhất, **nên cần phải có kế hoạch đánh giá hiệu quả làm việc của cán bộ ngay khi bắt đầu thành lập trường**. Vì đây là một phần không thể thiếu trong đảm bảo chất lượng nên việc **đánh giá hiệu quả làm việc nên lồng vào trong các biện pháp đánh giá chất lượng**. Những biện pháp này bao gồm chương trình phát triển năng lực lãnh đạo và quản lý, lập kế hoạch chiến lược, quản lý sự thay đổi...

## 5. Lợi ích từ việc duy trì đội ngũ có chất lượng cao

25. Để duy trì đội ngũ cán bộ chất lượng cao, USTH nên đưa ra các chương trình khuyến khích hấp dẫn giống như các trường đại học hàng đầu khác, ví dụ: (i) các gói thù lao hấp dẫn; (ii) cơ sở vật chất và trang thiết bị chất lượng cao; (iii) bổ nhiệm làm giảng viên chính thức; (iv) đội ngũ trợ lý phòng thí nghiệm và nghiên cứu; (v) hỗ trợ chi phí đi lại để duy trì mạng lưới học giả; và (vi) chi phí đi lại và chuyển nơi sinh sống.

26. Các biện pháp khuyến khích mang tính thực tế, đặc biệt là trong giai đoạn thành lập, có thể bao gồm: (i) mức lương và các điều kiện đãi ngộ đưa ra dựa trên các chỉ số làm việc hiệu quả, như vậy những người có năng lực cao được hưởng mức lương cao, được bổ nhiệm biên chế chính thức hoặc thăng tiến; (ii) đảm bảo các thỏa thuận từ trước liên quan đến các điều kiện dịch vụ, số giờ làm việc, khối lượng công việc giảng dạy, số giờ nghiên cứu và phát triển chuyên môn; (iii) thăng chức và bổ nhiệm theo năng lực để ghi nhận các cá nhân có thành tích cao; (iv) hỗ trợ tài chính cho các cán bộ mới để bắt đầu nghiên cứu; (v) hỗ trợ nghỉ phép đối với các giảng viên-nghiên cứu viên có thành tích cao; và (vi) trao đổi nhân sự ngắn hạn với các trường đại học hàng đầu tại các quốc gia khác, được tài trợ bởi chương trình hợp tác nghiên cứu quốc tế, tài trợ từ quan hệ đối tác với Pháp hoặc thông qua các chương trình hỗ trợ phát triển. Tiêu chí thành công trong việc duy trì đội ngũ nhân sự năng lực cao là trường có được toàn quyền tự chủ quản lý, đặc biệt phải có khả năng tăng lương và đưa ra các gói việc làm cạnh tranh như đã đề cập ở trên.

## 6. Tóm tắt các khuyến nghị chính

27. Để đạt được danh tiếng quốc tế, USTH cần thực hiện các hành động cải cách quyết liệt nhằm xây dựng năng lực nguồn nhân lực. Bước đi này đòi hỏi phải có bộ máy lãnh đạo năng lực hoạt động có hiệu quả và hành động kiên quyết từ cấp trên. (i) Ngoài việc bổ nhiệm một lãnh đạo xuất sắc, trong giai đoạn thành lập và củng cố trường, trường cũng cần phải: (ii) xây dựng càng sớm càng tốt một kế hoạch chiến lược 5 năm và các kế hoạch hoạt động hàng năm, trong đó quy định rõ phương thức phát triển nguồn vốn nhân lực cho từng năm; (iii) bổ nhiệm một vị trí Điều phối để lên kế hoạch các chính sách không liên quan đến đào tạo, kế hoạch hoạt động và kế hoạch hậu cần; (iv) thành lập một đơn vị phát triển nhân lực, ưu tiên là một đơn vị thuộc một trung tâm nhân lực giáo dục lớn hơn; (v) bổ nhiệm các vị trí lãnh đạo, cán bộ giảng dạy và nhân viên hỗ trợ, tuân thủ chặt chẽ theo tiêu chí năng lực sử dụng quy trình tối ưu; (vi) tiến hành tự chủ quản lý và bổ nhiệm cán bộ; (vii) xây dựng ngân sách cho phép tính linh hoạt của các vị trí công việc và phát triển đội ngũ cán bộ; (viii) linh hoạt hơn trong việc sắp xếp nhân sự bằng cách tuyển cán bộ thuộc biên chế của nhà trường chứ không theo những qui định công nhân viên chức Nhà nước; (ix) tỷ lệ số giờ giảng dạy là 40%, số giờ nghiên cứu là 50% và 10% cho các hoạt động khác (hành chính và dịch vụ). Tỷ lệ giờ nghiên cứu của các giáo sư nên được nâng lên khoảng 60%. (x) Loại bỏ những trở ngại cho quá trình tiến bộ như mức lương thấp, các điều kiện bị cấp trung ương kiểm soát, trình độ cán bộ còn thấp, phương pháp giảng dạy lạc hậu, thiếu năng lực nghiên cứu, chương trình giảng dạy lỗi thời và thiếu chế độ đãi ngộ, thay thế bằng những sáng kiến mới, cách tân hơn; (xi) nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ đào tạo, nhằm đạt được mục tiêu đến năm 2017 toàn bộ cán bộ đào tạo của trường có bằng tiến sĩ; (xii) thiết lập các liên minh chiến lược với các trường đại học quốc tế hàng đầu; (xiii) nâng cao năng lực lãnh đạo phù hợp bằng cách tăng tỷ lệ giáo sư lên 25% vào năm 2020; (xiv) đưa ra các yêu cầu cao nhất về kỹ năng nghiên cứu và giảng dạy của đội ngũ cán bộ đào tạo; (xv) cung cấp các chương trình tập huấn cần thiết cho cán bộ nhân viên và tổ chức; (xvi) chuẩn bị sẵn sàng hỗ trợ hạ tầng cơ sở cần thiết; và (xvii) cung cấp các nguồn lực cần thiết cho các quy trình hoạt động.

## C. Quy trình kiến nghị cho giai đoạn thành lập.

### 1. Bổ nhiệm cán bộ dựa trên năng lực

28. Nguyên tắc chuẩn mực được khuyến nghị áp dụng cho trường sẽ phải nhất quán với các nguyên tắc của một trường đại học tự chủ hoàn toàn theo mô hình mới. Hiệu trưởng nhà trường sẽ xem xét các quy trình tuyển chọn cạnh tranh chỉ dựa trên cơ sở chất lượng học thuật, và kinh nghiệm liên quan về giảng dạy và nghiên cứu (và cả tiêu chí năng lực lãnh đạo học thuật đối với các vị trí Chủ nhiệm khoa). Các vị trí cán bộ cấp cao phải là vị trí làm việc toàn thời gian cố định tại USTH và phải tuyển chọn từ các nguồn trong nước và quốc tế.

29. Trong các năm thành lập/chuyển giao, cũng giống như bổ nhiệm vị trí lãnh đạo, việc lựa chọn cán bộ đào tạo/cán bộ hỗ trợ phòng thí nghiệm được khuyến nghị thông qua một quy trình sắp xếp đặc biệt theo 04 danh mục cán bộ như sau<sup>2</sup>:

- (i) Cán bộ từ VAST làm việc bán thời gian cho USTH với vai trò là cán bộ hỗ trợ nền tảng; và
- (ii) Cán bộ được bổ nhiệm cho các vị trí toàn thời gian là người Việt Nam, đã và đang làm việc tại VAST và hệ thống các trường đại học khác tại Việt Nam, có đủ năng lực chuyên môn về kỹ thuật, nhưng chưa có đủ kinh nghiệm nghiên cứu và giảng dạy tại các trường đại học theo tiêu chuẩn quốc tế, tuy nhiên họ là người có tiềm năng để có thể nhanh chóng học tập các kỹ năng bổ sung tân tiến – đây chính là những người đủ khả năng để có thể được đào tạo thông qua chương trình Xây dựng năng lực học thuật; và
- (iii) Cán bộ được bổ nhiệm vào các vị trí toàn thời gian, đã được đào tạo tại các trường đại học nước ngoài đạt tiêu chuẩn quốc tế (bao gồm các công dân nước ngoài, Việt kiều và công dân Việt Nam), có hơn 03 năm kinh nghiệm làm việc tại các trường đại học theo tiêu chuẩn quốc tế ở nước ngoài – ngoài ra, để được lựa chọn thì ứng viên còn phải đáp ứng được các tiêu chí yêu cầu về năng lực.
- (iv) Đội ngũ chuyên gia làm việc trong khuôn khổ tài trợ của đối tác chiến lược quốc tế như là một phần trong chương trình phát triển của phía đối tác, các Giáo sư thỉnh giảng được cử vào những vị trí giảng viên hay nghiên cứu để trình bày về năng lực lãnh đạo học thuật bằng cách thực hiện các chức năng nghiên cứu và giảng dạy thông thường cũng như góp phần tham gia các hoạt động phát triển học thuật cụ thể trong khuôn khổ chương trình xây dựng năng lực<sup>3</sup>.

30. Cán bộ trong mục (a) sẽ giảng dạy bán thời gian tại VAST và USTH, khối lượng thời gian giảng dạy sẽ do Hiệu trưởng USTH và Viện trưởng VAST quyết định làm sao để cân bằng giữa các yêu cầu về kỹ năng và các nhu cầu về nguồn lực của USTH và VAST. Bước đầu, những nhân sự này sẽ do Chủ tịch VAST lựa chọn dưới sự tham vấn của Hiệu trưởng USTH để làm việc trong một thời hạn không dài hơn chiều dài thời gian cho Giai đoạn thành lập/ chuyển giao. Để đưa ra quyết định lựa chọn này, hai bên lãnh đạo sẽ xem xét các yếu tố năng lực (như quy định dưới đây), kết hợp với phương án về các cơ hội làm việc bán thời gian tại USTH cho cán bộ tại VAST- những người có danh tiếng về kiến thức kỹ thuật cao trong chuyên môn của mình nhưng không có cơ hội tiếp cận các phương pháp giảng dạy mới hoặc chưa đủ trình độ năng lực tiếng Anh để có thể giảng dạy trực tiếp

<sup>2</sup> Điều 27-29 của Dự thảo Điều lệ USTH được thảo luận giữa Bộ GD&ĐT và Đối tác quốc tế Pháp giải quyết các điều khoản chung về việc sử dụng các nhân sự hiện tại của Viện KHCN để làm việc cho USTH. Viện KHCN dường như cũng có kế hoạch chủ trương chuyển giao cán bộ toàn thời gian cố định. Cơ chế sắp xếp bàn luận trong báo cáo này là những ý kiến mà Nhóm hỗ trợ kỹ thuật tin tưởng là sẽ mang lại lợi ích tốt nhất cho USTH và sẽ không áp dụng tất cả các quy định trong Dự thảo Điều lệ.

<sup>3</sup> Các vị trí cán bộ đào tạo khách mời hoạt động thường trực này sẽ được phân biệt với các chuyên gia tư vấn đào tạo hoạt động độc lập được chỉ định trong các Điều khoản tham chiếu Hỗ trợ dự án để hỗ trợ chương trình xây dựng năng lực mà không làm việc với tư cách nhân viên hoạt động thường trực cũng như không cung cấp dịch vụ giảng dạy và nghiên cứu trực tiếp. Tuy nhiên, các cán bộ hỗ trợ làm việc song song và các tư vấn xây dựng năng lực độc lập hợp tác với nhau trong các nhóm để hỗ trợ chương trình phát triển đào tạo.



bằng tiếng Anh (là một tiêu chuẩn của USTH). Các cán bộ đó sẽ được tham gia chương trình xây dựng năng lực trong Giai đoạn thành lập như được mô tả dưới đây.

31. Cán bộ trong mục (b) sẽ được lựa chọn *theo quy trình tìm kiếm trên toàn quốc dựa trên tiêu chí năng lực học thuật* (và năng lực lãnh đạo cho các vị trí quản lý (ví dụ vị trí Chủ nhiệm khoa)). Các vị trí làm việc toàn thời gian sẽ không được tuyển dụng dựa vào sự ưu ái giành cho các cán bộ tại bất cứ trường đại học nào khác, kể cả tại VAST, tuy nhiên các học giả tại VAST sẽ không bị loại trừ khi xem xét bổ nhiệm cho các vị trí chuyên môn toàn thời gian của trường.

32. Cán bộ quốc tịch Việt Nam tại Mục (a) – bán thời gian hay Mục (b) – toàn thời gian sẽ được bổ nhiệm vào các vị trí tại USTH trên *cơ sở thử việc* cho đến khi họ đã đủ năng lực đảm nhận các vị trí phát triển chuyên môn ban đầu theo Chương trình xây dựng năng lực. Chương trình này sẽ hỗ trợ cho toàn bộ cán bộ Việt Nam chưa có cơ hội tiếp xúc với các tiêu chuẩn quốc tế trong giảng dạy và nghiên cứu ở các trường đại học hàng đầu, và sẽ nhắm tới mục tiêu củng cố các kỹ năng và trình độ tiếng Anh, nếu thấy cần thiết, để đưa các cán bộ trong nước đạt đến tiêu chuẩn quốc tế. Cán bộ làm việc toàn thời gian sẽ không được đảm bảo ký hợp đồng dài hạn cho tới khi họ áp dụng được các tiêu chuẩn quốc tế trong phương pháp giảng dạy hiện đại. Các tiêu chí đánh giá kỹ năng giảng dạy hiệu quả sẽ được thiết lập và sử dụng trong lần tuyển chọn đầu tiên và dùng cho các cán bộ đã học qua chương trình xây dựng năng lực đào tạo.

33. Cán bộ làm việc toàn thời gian tại mục (c) có thể được tuyển dụng làm việc theo hợp đồng tuân thủ theo chính sách được Hội đồng nhà trường áp dụng để thu hút nhân tài tốt nhất từ nước ngoài. Các cán bộ này đóng vai trò là người hướng dẫn trong các chương trình nâng cao năng lực cho các cán bộ khác. Trong giai đoạn thành lập, Hội đồng nhà trường sẽ xây dựng và áp dụng tiêu chí về trình độ năng lực, ứng cử viên phải có trình độ chuyên ngành kỹ thuật cao, kxi anwng giảng dạy hiện đại, phương pháp nghiên cứu và khả năng xây dựng chương trình giảng dạy đáp ứng nhu cầu mới. Một ví dụ về các tiêu chí năng lực được áp dụng tại nhiều trường đại học theo tiêu chuẩn quốc tế được trình bày trong Báo cáo cuối kỳ, tập V, Báo cáo phát triển đào tạo, văn bản C.

34. Trong Giai đoạn thành lập, nên đặt ra một mục tiêu trong quản lý là tỉ lệ cán bộ (không vượt quá 30-35%) có thể là cán bộ của Viện làm việc bán thời gian cho trường. Những cán bộ này không thể đủ tiêu chuẩn để vào bất kỳ vị trí toàn thời gian nào trong trường ít nhất là cho đến khi kết thúc giai đoạn thành lập (để duy trì những cán bộ có kinh nghiệm tiếp tục làm việc ở Viện). Có hai phương án quản lý việc sử dụng những cán bộ này và khi đến hạn Hiệu trưởng sẽ quyết định chọn phương án nào: (i) Cán bộ này sẽ làm việc bán thời gian ở cả hai đơn vị (ví dụ, vừa dạy ở trường, vừa dạy ở Viện); hoặc (ii) Cán bộ của Viện vẫn tiếp tục giữ vị trí làm toàn thời gian ở Viện và được Viện cử sang làm hợp đồng cho trường theo thảo thuận cung cấp dịch vụ dưới, và được Viện thanh toán khoản trợ cấp bổ sung trích từ nguồn thu từ trường.

## PHỤ LỤC 8

### Xây dựng hệ thống lập kế hoạch chương trình giảng dạy và đảm bảo chất lượng cho USTH

#### I. Mục tiêu

1. Mục đích của Đầu ra 1 và 2 là để hỗ trợ USTH xây dựng một chương trình giảng dạy và các chính sách, hệ thống đảm bảo chất lượng phù hợp để xây dựng và duy trì các chương trình đào tạo có chất lượng cao nhất về giảng dạy và nghiên cứu đạt tiêu chuẩn quốc tế.

2. Các chuyên gia tư vấn về xây dựng năng lực sẽ tham gia hỗ trợ thiết kế chương trình giảng dạy cho USTH và các hệ thống quản lý chất lượng, và xây dựng các sổ tay hướng dẫn vận hành và những qui định cần để hỗ trợ việc triển khai. Những qui định này sẽ được thiết lập và quản lý thông qua hai nguồn lực chính phục vụ phát triển học thuật đó là Trung tâm dạy và học ưu tú và Trung tâm đảm bảo chất lượng. Trong khi hai trung tâm này có chức năng tập trung hoạt động khác nhau nhưng lại phối hợp chặt chẽ với nhau và phải thống nhất về mặt tác động của các chính sách và hệ thống với nhau. Đồng thời, cả hai trung tâm đều cần có quy trình và hệ thống để vận hành, các chính sách sẽ là cốt lõi trong phát triển học thuật và vì vậy hai trung tâm này thuộc Đầu ra 2.

3. Nhiệm vụ xây dựng năng lực được mô tả trong Phụ lục 2 và trong Kế hoạch mua sắm, Khung các hoạt động có hợp đồng. Phụ lục này trình bày các nguyên tắc đề xuất chính sách tuyển dụng và tiền lương phù hợp với trường ĐH mô hình mới thực thụ ở Việt Nam. Dự kiến các chuyên gia về xây dựng năng lực sẽ sử dụng những nguyên tắc và chính sách này.

#### A. Phần A – Tạo dựng sự xuất sắc trong học tập và nghiên cứu: xây dựng năng lực để phát triển các chương trình, chương trình giảng dạy và chất lượng trong giảng dạy và nghiên cứu

4. Trong phần này sẽ trình bày những chiến lược mà USTH có thể sử dụng để đưa công tác giảng dạy và nghiên cứu lên tầm tiêu chuẩn quốc tế. Hai trung tâm xây dựng năng lực khác nhau được đề xuất thành lập đó là Trung tâm dạy và học ưu tú và Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu. Những trung tâm này không chỉ đơn thuần là những trung tâm mang tính khoa học mà khái niệm ‘trung tâm’ ở đây còn bao hàm nghĩa tập trung vào chính sách và ứng dụng cần thiết để nâng cao sự xuất sắc. Ở nhiều trường ĐH những cán bộ hỗ trợ được chỉ định để quản lý quy trình thực hiện nhiệm vụ này và thường được đặt tại các văn phòng cụ thể được gọi là ‘các trung tâm’.

#### 1. Tầm quan trọng của việc xây dựng một Trung tâm dạy và học ưu tú

5. Trung tâm dạy và học ưu tú trang bị cho những sinh viên tốt nghiệp sẽ ở lại trường làm giảng viên và nâng cao năng lực giảng dạy và phát triển chương trình giảng dạy của các giảng viên hiện có. Dự kiến là Trung tâm này sẽ do một chuyên gia cao cấp về đào tạo đại học điều hành và có đội ngũ cán bộ là những chuyên gia thiết kế chương trình hướng dẫn và các cán bộ hỗ trợ về hành chính và kỹ thuật khác. Cơ sở lý luận và viện chứng cho việc thành lập trung tâm này là:

- Trong hai mươi năm qua, bậc giáo dục đại học trên thế giới đã có sự chuyển đổi lớn từ khái niệm giảng dạy sang khái niệm sinh viên học tập. Sự chuyển đổi này là một quá trình phức tạp từ việc mô tả những việc mà một giảng viên làm tới việc mô tả sinh viên với tư cách là người học thì học được gì. Khái niệm này hiện nay được sử dụng ở nhiều trường đại học hàng đầu trên thế giới;
- Trang bị cho các sinh viên sau đại học trở thành giảng viên của trường và nâng cao khả năng dạy học và lập chương trình giảng dạy cho các giảng viên theo chuẩn quốc tế để nâng cao chất lượng và năng lực của cán bộ đào tạo; và
- Đảm bảo chất lượng giảng dạy và học tập, chương trình giảng dạy và đánh giá thông qua chương trình phát triển mục tiêu thể hiện được ‘mô hình ưu việt’ trong các trường đại học hàng đầu.

6. Các chương trình mà Trung tâm này có thể đề xuất bao gồm: (i) Nâng cao kỹ năng giảng dạy, lập chương trình giảng dạy, đánh giá, tư vấn/ hướng dẫn của các cán bộ học thuật. Tất cả những kỹ năng trên đều quan trọng, tuy nhiên kỹ năng sau cùng đặc biệt quan trọng để đảm bảo các nhà nghiên cứu có năng lực hướng dẫn đầy đủ cho sinh viên trong chương trình nghiên cứu sau đại học. (ii) Lồng ghép nghiên cứu và kết quả nghiên cứu vào trong dạy và học. Điều này bao gồm việc sử dụng nghiên cứu và kết quả nghiên cứu trong dạy và học để thiết kế tài liệu cho khóa học, thiết lập phương pháp giảng dạy, sự phạm, xây dựng chương trình giảng dạy và đánh giá. (iii) Chương trình chứng nhận kỹ năng giảng dạy cho những sinh viên tốt nghiệp có nguyện vọng ở lại trường làm giảng viên.

### **Khung 1: Chương trình cấp chứng chỉ sự phạm bậc đại học**

Chương trình cấp chứng chỉ sự phạm đang phát triển ở nhiều trường ĐH ở Mỹ để trang bị cho những sinh viên tốt nghiệp có nguyện vọng trở thành giảng viên. Trường ĐH bang Iowa có Chương trình cấp chứng chỉ giảng dạy cho sinh viên tốt nghiệp. Chương trình này tập trung vào kiến thức và kinh nghiệm giảng dạy, phần lớn tập trung vào rèn luyện thành thạo kỹ năng. Để vào học chương trình này, sinh viên phải có một bằng đại học hoặc đã được nhận vào học cao học và đã học được ít nhất 9 tiếng ở đây. Thông qua các khóa học, hội thảo, họ sẽ có kinh nghiệm về các lĩnh vực như phương pháp giảng dạy hướng dẫn, nghiệp vụ sự phạm, viết bài luận bằng tiếng Anh, tâm lý học và những khóa học khác do người quản lý chương trình thông qua.

7. Chương trình cho sinh viên tốt nghiệp mà tiếng Anh không phải là ngôn ngữ thứ nhất. Việc nâng cao trình độ tiếng Anh ngay khi còn là ứng cử viên vào học chương trình sẽ là một phần quan trọng trong giáo dục sau đại học. Tiêu chuẩn để vào học chương trình sau đại học ở các trường ĐH đẳng cấp quốc tế là rất cao. Khung 2 sau đây là về đầu vào tiếng Anh để học sau đại học ở trường ĐH bang Iowa ở Mỹ.

### **Khung 2: Yêu cầu tiếng Anh đầu vào**

**Ví dụ:** Yêu cầu đầu vào trình độ tiếng Anh ở trường ĐH bang Iowa đối với sinh viên cao học không nói tiếng Anh sẽ là chuẩn mực cho hầu hết các trường ĐH ở Mỹ. Tiêu chuẩn như sau:

TOEFL trên giấy (PBT)	587
TOEFL trên máy tính (CBT)	240
TOEFL internet (iBT)	95
IELTS	7.0
NÓI/ DẠY	Mức 1

8. Đây cũng là những mức tiêu chuẩn sẽ áp dụng ở các trường ĐH mô hình mới. Trung tâm dạy và học ưu tú ở trường ĐH mô hình mới có thể xây dựng các chương trình tương tự cho sinh viên cao học.

## **2. Thành lập Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu**

9. Cần thành lập một trung tâm để hỗ trợ nghiên cứu ở mức độ cao cho các nhà nghiên cứu thiết kế và xuất bản nghiên cứu của họ, xin tài trợ và đào tạo nghiên cứu cho sinh viên sau đại học. Trung tâm này cần đặt tại văn phòng nghiên cứu của trường. Nhiệm vụ tối thiểu của trung tâm này là hỗ trợ hiệu đính bài và hướng dẫn nộp bài báo lên các tạp chí có chuyên gia đánh giá, hỗ trợ về thiết kế nghiên cứu, các phương pháp nghiên cứu và phân tích thống kê. Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu học thuật cung cấp nguồn lực và cơ hội cho các khoa, cán bộ, và sinh viên tiên hành nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng vừa để tạo điều kiện cho sự theo đuổi sự nghiệp học thuật của họ vừa để nâng cao uy tín cho trường. Về điểm này, việc xây dựng năng lực nghiên cứu có giá trị lớn. Một ví dụ về trung tâm nghiên cứu như sau.

### **Khung 3: Trường ĐH Nam Mississippi**

Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu của trường ĐH Nam Mississippi hỗ trợ từng bước hay tất cả các bước trong quá trình nghiên cứu. Việc hỗ trợ thể hiện từ những tư vấn đơn giản tới việc tham gia hoàn toàn vào quá trình thống kê. Hỗ trợ nghiên cứu nhằm mục đích đảm bảo khách hàng hiểu đầy đủ những gì đang diễn ra do vậy quy trình này vừa mang tính giáo dục lại vừa hữu ích.

10. Những hỗ trợ mà trung tâm này cung cấp gồm: (i) Đọc và xem xét những đề xuất xin tài trợ để kiểm tra cấu phần về đánh giá hay các quy trình thống kê (nếu cần thiết, lập kế hoạch cho từng cấu phần); (ii) Thiết kế hay sửa đổi công cụ nghiên cứu để đảm bảo là công cụ đó sẽ trả lời được các câu hỏi nghiên cứu; (iii) Đánh giá một công cụ để quyết định tính tin cậy và giá trị của các thang điểm của nghiên cứu; (iv) Lựa chọn mẫu nghiên cứu sao có khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu; (v) Tiến hành khảo sát/ nghiên cứu trong phạm vi đạo đức nghiên cứu cho phép và trong khuôn khổ hướng dẫn của Ban rà soát thể chế trường ĐH Nam Mississippi; (vi) Tổng hợp dữ liệu, với mã phù hợp tạo thành các file trong máy tính; (vii) Phân tích dữ liệu bằng quy trình thống kê phù hợp và có sự bảo đảm an toàn khỏi bị lộ dữ liệu; (viii) Trình bày kết quả ứng với câu hỏi ban đầu của nghiên cứu; (ix) Tổ chức hội thảo hay lớp học về sử dụng phần mềm thống kê (đặc biệt là SPSS và AMOS) hay tìm hiểu về thống kê/ nghiên cứu; (x) Tư vấn cho người sử dụng mà bài báo nghiên cứu của họ nhận được yêu cầu ‘chỉnh sửa và nộp lại’ từ phía tạp chí; (xi) Hỗ trợ về thiết kế và triển khai chương trình hay đánh giá dự án. Những lĩnh vực này cần được nhấn mạnh tập trung trong các trung tâm hỗ trợ nghiên cứu của trường ĐH mô hình mới ở Việt Nam.

11. Ở Việt Nam, việc giảng dạy bằng tiếng Anh vẫn còn tương đối hạn chế nên cần thêm 1 loại hình dịch vụ quan trọng nữa là dịch vụ biên tập đặc biệt do các cán bộ khoa học có ngôn ngữ thứ nhất là tiếng Anh đảm nhiệm để đảm bảo ngôn từ trong bài báo đạt tiêu chuẩn cao nhất. Trong những năm đầu mới thành lập trường USTH, việc này có thể hỗ trợ trường có thêm nhiều bài báo được các tạp chí chuyên đề chấp nhận hơn. Dịch vụ này đã được sử dụng thành công ở một số trường ĐH ở Châu Á, tại đây các nhà nghiên cứu từ những trường ĐH đối tác hỗ trợ khi cần để chỉnh sửa cách diễn đạt bằng tiếng Anh trong các bài báo. Việc biên tập này không làm thay đổi kết quả của nghiên cứu do vậy không làm giảm tính thống nhất trong nghiên cứu gốc. Dịch vụ hỗ trợ này là công cụ quan trọng cho các trường ĐH muốn có nhiều bài báo được đăng và trích dẫn nhằm nâng cao vị thế của trường trên quốc tế.

### **3. Tóm tắt**

12. Trung tâm dạy và học ưu tú và Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu của USTH nên là nguồn đào tạo và hỗ trợ cho giảng viên các trường CĐ và ĐH trong khu vực chứ không chỉ hỗ trợ giảng viên và giáo sư trong trường. Các trung tâm này nên cung cấp những dịch vụ sau: (i) Giới thiệu những phương pháp ưu việt trong dạy và học; (ii) Hỗ trợ xây dựng chương trình giảng dạy và phương thức sử dụng chương trình đó; (iii) Giới thiệu những phương pháp ưu việt trong đánh giá; (iv) Hỗ trợ xây dựng chương trình giảng dạy với tiêu chí đánh giá là một phần không thể thiếu trong thiết kế chương trình giảng dạy; (v) Hỗ trợ trong thiết kế nghiên cứu và hiệu đính bài báo đăng tạp chí chuyên đề ở các bộ môn đào tạo của trường và trong phương pháp dạy và học; (vi) Tổ chức các khóa học và hội thảo mà giúp chứng nhận giảng dạy CĐ và ĐH; (vii) Hỗ trợ sử dụng kết quả nghiên cứu để nâng cao chất lượng giảng dạy.

13. Các Trung tâm này phải là một phần không thể tách rời và duy trì liên tục của trường ĐH với nguồn kinh phí vững mạnh và thống nhất đảm bảo các giảng viên, giáo sư và nhà nghiên cứu không ngừng tiến bộ và các sinh viên thì nhận được nhiều lợi ích nhất từ thời gian học tập trên giảng đường. Điều này bao gồm cơ sở vật chất để tổ chức các hoạt động và cán bộ hỗ trợ khoa. Nguồn kinh phí nên có sẵn để hỗ trợ phần mềm xây dựng chương trình giảng dạy, gắn chương trình giảng dạy với thiết kế đánh giá. Một giáo sư đáng kính được biết đến như một giảng viên ưu tú cũng nên được chỉ định thực hiện các trách nhiệm hành chính bán thời gian cho Trung tâm dạy và học ưu tú. Ngoài ra, một chuyên gia thiết kế chương trình hướng dẫn làm việc toàn thời gian cũng nên được chỉ định tham gia làm việc ở trung tâm và được hỗ trợ bởi ít nhất một cán bộ kĩ thuật và một cán bộ hành chính trong suốt giai đoạn thành lập trường. Mặc dù các chiến lược đánh giá sẽ trở thành một phần không thể thiếu trong

thiết kế chương trình giảng dạy nhưng cũng cần thêm kinh phí để thiết lập một chương trình đánh giá rộng hơn và mang qui mô toàn trường. Những hoạt động đánh giá này nên được phân bổ kinh phí trong toàn bộ giai đoạn thành lập, mức kinh phí sẽ giảm dần, từ đó đến năm thứ 6 thì quá trình đánh giá được lồng ghép hoàn toàn vào hoạt động của trường và được trường cấp kinh phí. Chia khóa đưa tới sự thành công của những hoạt động này là Trung tâm phải liên tục vận động để đáp ứng chương trình giảng dạy mới, những thay đổi ngày một tăng trong xã hội, khoa học, và công nghệ và kiến thức sư phạm. Sự vận động này sẽ đảm bảo cho sự tiến bộ không ngừng của trường USTH.

14. Nên đặt giá trị vào việc thành lập một trung tâm hỗ trợ nghiên cứu để hỗ trợ việc xây dựng năng lực nghiên cứu theo tiêu chuẩn quốc tế và nâng cao chất lượng, tác động của nghiên cứu ở Việt Nam. Trung tâm này cần đặt ngay trong văn phòng nghiên cứu nơi quản lý nguồn kinh phí nghiên cứu, sở hữu trí tuệ, học bổng nghiên cứu sau đại học và theo dõi ứng cử viên sau đại học.

## **B. Phần B – Hệ thống đảm bảo chất lượng nội bộ<sup>1</sup>**

### **4. Hệ thống đảm bảo chất lượng và trường ĐH mô hình mới**

15. Những trường đại học mô hình mới, muốn đạt được tiêu chuẩn quốc tế trong dạy học và nghiên cứu thì cần phải có sự tập trung cao về mặt tài năng, nguồn lực dồi dào và cơ chế quản trị thuận lợi bao gồm khung qui định tổng thể bao gồm những cơ chế vững chắc trong đảm bảo chất lượng. Những cơ chế này đảm bảo sinh viên được đào tạo phù hợp, chất lượng cao, đáp ứng được yêu cầu của thị trường lao động trong và ngoài nước và mở ra con đường học lên cao hơn cho sinh viên.

16. Hệ thống đảm bảo chất lượng gồm những quy trình đánh giá và quản lý được dùng để theo dõi và tăng cường hoạt động đào tạo, đảm bảo đúng tiêu chuẩn đào tạo và tạo ra nguồn thông tin chứng tỏ cho các bên liên quan thấy đã đạt được các ngưỡng tiêu chuẩn chất lượng. Hệ thống đảm bảo chất lượng có tầm quan trọng đối với bản thân chính các trường đại học và bậc giáo dục đại học ở Việt Nam. Trong khi các trường đại học mô hình mới phải là những tấm gương trong việc đạt được các chuẩn mực và tiêu chí kiểm định chất lượng trong nước và quốc tế, thì trong phần thảo luận này sẽ tập trung vào hệ thống đảm bảo chất lượng nội bộ - phần lớn quyết định liệu mô hình mới này có đạt được chất lượng quốc tế trong dạy học và nghiên cứu không.

### **5. Khung đảm bảo chất lượng và chuyên môn**

17. Mỗi trường đại học mô hình mới cần có một khung đảm bảo chất lượng tổng thể trong đó bao gồm những cam kết rõ ràng xây dựng một văn hóa trường coi trọng chất lượng và các tiêu chuẩn, đồng thời vạch ra những chiến lược hướng tới sự tiến bộ không ngừng. Khung này nên là một phần không thể tách rời trong những kế hoạch chiến lược của trường và thiết lập những chiến lược, chính sách và quy trình một cách rõ ràng trong đó chỉ rõ mục đích và đặc điểm rõ ràng của những biện pháp chính để đạt được những mục tiêu đề ra. Chỉ rõ những đặc điểm này là cần thiết trong quá trình xây dựng và phê duyệt các khóa học, đánh giá các phòng ban và/ hoặc các chương trình, tạo dữ liệu từ kết quả khảo sát sinh viên, nhà tuyển dụng, xây dựng và triển khai kế hoạch nâng cao chất lượng, đánh giá hàng năm và tự nghiên cứu để đạt kiểm định quốc gia.

18. Các trường cần coi trọng việc xây dựng và phát triển chuyên môn đảm bảo chất lượng, đặc biệt quan trọng là thành lập các Trung tâm đảm bảo chất lượng, có nhân sự và cơ cấu lồng vào các khoa/ trường trực thuộc trường ĐH. USTH nên được cấp kinh phí để thành lập một Trung tâm đảm bảo chất lượng với đội ngũ chuyên gia có kỹ năng phù hợp. Cần đào tạo chuyên môn để các cán bộ có những kỹ năng và chuyên môn cần thiết giúp họ đảm nhận tốt vai trò lãnh đạo trong trường, đặc biệt là lập kế hoạch nâng cao chất lượng và tiến hành đánh giá thường niên.

---

<sup>1</sup> Chi tiết nghiên cứu và đề xuất thiết lập các hệ thống đảm bảo chất lượng trong các trường ĐH mô hình mới ở Việt Nam ghi trong báo cáo đầy đủ: ‘Báo cáo phát triển học thuật D: Đảm bảo chất lượng ĐH cho các trường ĐH mô hình mới ở Hà Nội và Đà Nẵng’ – Báo cáo cuối cùng chuẩn bị dự án, quyển 5

19. Các trung tâm đảm bảo chất lượng đóng vai trò quan trọng giúp trường xây dựng một chiến lược đảm bảo chất lượng tổng thể và lập kế hoạch cho các chương trình công việc hàng năm. Trung tâm này nên đưa ra những đề xuất chi tiết cho lãnh đạo quản lý cấp cao và đóng vai trò then chốt trong thiết kế và triển khai khảo sát sinh viên đang học cũng như sinh viên tốt nghiệp, thiết lập năng lực cho hệ thống thông tin quản lý sinh viên để theo dõi sự tiến bộ và thành quả sinh viên đạt được. Ở giai đoạn đầu, các trường ĐH mới nên nỗ lực làm chuẩn mực và có sự thống nhất với những đối tác trong và ngoài nước. Những nỗ lực này bao gồm việc xây dựng năng lực đảm bảo chất lượng trong các đơn vị đào tạo và việc xây dựng văn hóa đảm bảo chất lượng trong trường. Đối với nhiệm vụ này, điều quan trọng là kêu gọi được sự tham gia của cộng đồng đào tạo vì cán bộ đào tạo phải tham gia nếu họ có tác động đến sự thay đổi liên tục trong quá trình dạy và học. Các cán bộ này nên được hỗ trợ để có những kỹ năng theo dõi kết quả học tập của sinh viên và lập chiến lược cải tiến việc dạy và học.

20. Tóm tắt công việc của Trung tâm đảm bảo chất lượng là: (i) Đề xuất lên Hiệu trưởng các kế hoạch và chính sách đảm bảo chất lượng trong phạm vi bối cảnh chính sách về kiểm định giáo dục đại học ở Việt Nam; (ii) Lập báo cáo đảm bảo chất lượng hàng năm về thực hiện các tiêu chí và tiêu chuẩn quốc gia, xác định điểm mạnh và điểm yếu và lập các kế hoạch nâng cao chất lượng và (iii) Thiết kế và tiến hành khảo sát sinh viên, sinh viên tốt nghiệp, nhà tuyển dụng và công việc của sinh viên sau ra trường, tùy theo yêu cầu từ trường.

## **6. Công nhận quốc tế**

21. Để các trường đại học mô hình mới đạt được tiêu chuẩn quốc tế và được quốc tế công nhận thì cần có sự nỗ lực của cả Chính phủ và trường để đảm bảo các hiệp hội chuyên môn quốc tế và các tổ chức xếp hạng các trường đại học biết đến những thành quả của trường đại học ở Việt Nam, đặc biệt là những trường đại học mô hình mới. Ngoài ra, quan trọng là để: (i) Khuyến khích hợp tác quốc tế về giảng dạy và nghiên cứu (bao gồm các chuyên gia quốc tế về chương trình giảng dạy, rà soát các chương trình của trường, và phân bổ nguồn lực cho công trình nghiên cứu lớn); (ii) Đảm bảo các chương trình có cấp bằng (đặc biệt là những chương trình chuyên môn) được kiểm định bởi các tổ chức chuyên môn phù hợp trong khu vực và quốc tế; (iii) Ngay vào giai đoạn đầu, làm việc với các tổ chức xếp hạng đại học quốc tế để cung cấp cho họ những thông tin về chương trình và nghiên cứu đồng thời đánh giá những thành quả ở cả hai lĩnh vực trên; và (iv) Xây dựng năng lực cho các chương trình truyền thông ở cả trong nước và quốc tế để tạo điều kiện cho quốc tế công nhận và hỗ trợ việc tuyển cán bộ cũng như sinh viên.

## **7. Quy trình đánh giá và phê duyệt khóa học**

22. Tất cả các trường đại học muốn quản lý tốt cần có những quy trình nội bộ phù hợp về xây dựng và phê duyệt chương trình sử dụng đánh giá của các chuyên gia. Những quy trình này sẽ do Hội đồng khoa học giám sát. Điều này đòi hỏi mỗi khóa học phải có đề xuất chi tiết sau: (i) Mục tiêu và kết quả học tập; (ii) Nội dung khóa học; (iii) (Những) phương thức tổ chức khóa học; và (iv) Yêu cầu đánh giá sinh viên (từ đó mọi sinh viên đều phải qua đánh giá sử dụng những tiêu chí đã có và áp dụng một cách thống nhất).

23. Cần phải tiến hành đánh giá nghiêm ngặt các khóa học theo định kỳ bao gồm việc xem xét dữ liệu khảo sát từ sinh viên tốt nghiệp và phỏng vấn hay dữ liệu điều tra từ các bên liên quan khác trong đó có các nhà tuyển dụng chính. Các trường nên có cơ chế để làm hài lòng các bên bằng cách chứng minh tất cả các cán bộ tham gia các chương trình giảng dạy đều là những người có năng lực và được đào tạo kỹ lưỡng về nghiệp vụ sự phạm hiện đại. Để đảm bảo kiểm soát được khối lượng công việc về đảm bảo chất lượng, chúng tôi đề xuất đánh giá hoặc là các chương trình hoặc là các phòng ban, chứ không làm cả hai.

24. Việc xây dựng chương trình và quá trình đánh giá nên tuân theo các bước ghi ở Sơ đồ 1 (trang sau). Quá trình này bắt đầu với việc lập một đề cương chi tiết do nhóm xây dựng chương trình đảm nhiệm trong đó vạch rõ mục tiêu và kết quả học tập dự kiến của khóa học mới, nội dung khóa học và yêu cầu đánh giá sinh viên. Những công việc này được thực hiện với sự tham vấn với các chuyên gia

về đào tạo bên ngoài, các nhà tuyển dụng và sau đó xem xét nếu đề cương được coi là mạnh và đáp ứng được các yêu cầu thể chế của khoa và trường.

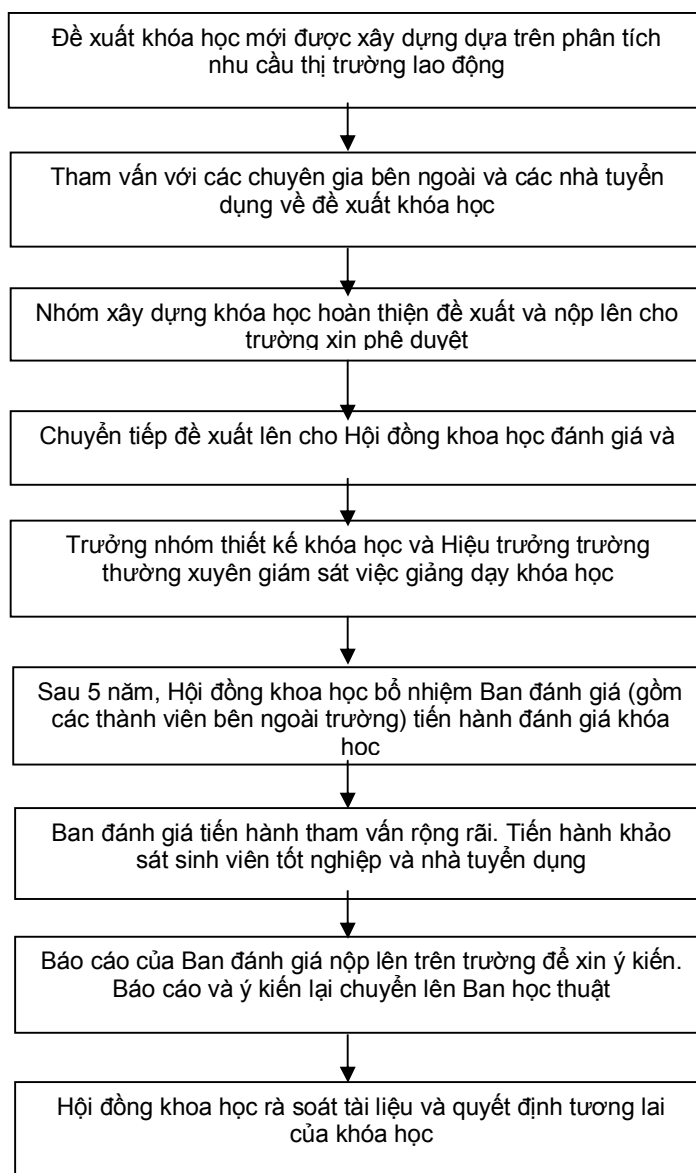
## **8. Khảo sát sinh viên và sinh viên tốt nghiệp**

25. Có hai loại khảo sát là khảo sát sinh viên và sinh viên tốt nghiệp như sau: (i) Khảo sát sinh viên đang theo học về hiệu quả giảng dạy để có thể có được những thông tin có giá trị hỗ trợ quản lý đào tạo và cảnh báo cho các giảng viên về những vấn đề cụ thể. Những kiểu khảo sát như thế này được coi là phương pháp tốt đối với các trường ĐH tập trung nghiên cứu trên thế giới. Nên tiến hành khảo sát và phân tích kết quả một cách độc lập với cán bộ học thuật, sử dụng bảng hỏi ngắn gọn, thiết kế tốt theo một định dạng chung. Ở một số trường hợp, bảng hỏi có thể phát và trả lời ngay trên lớp học, sau đó cán bộ thuộc trung tâm sẽ thu lại; (ii) Khảo sát sự hài lòng của sinh viên tốt nghiệp có thể cung cấp thông tin quan trọng để đánh giá sự thành công của khóa học. Một số các quốc gia OECD tiến hành khảo sát những sinh viên tốt nghiệp để thu thập thông tin về sự hài lòng của họ đối với khóa học, công việc của họ sau khi ra trường và mức lương. Khảo sát này triển khai trên toàn quốc và lấy nguồn kinh phí từ Chính phủ.

## **9. Dữ liệu về hoạt động từ các Hệ thống quản lý thông tin sinh viên**

26. Các trường đại học mô hình mới nên chắc chắn là họ thu thập, xử lý và sử dụng dữ liệu phù hợp từ các hệ thống thông tin quản lý để hỗ trợ việc quản lý có hiệu quả các chương trình giảng dạy. Dữ liệu có thể hỗ trợ trong việc giám sát hiệu quả và kết quả đào tạo, và xác định các khía cạnh cần sự chú ý đặc biệt. Đặc biệt, dữ liệu quan trọng là về: (i) Điểm thi đầu vào của sinh viên; (ii) Sự tiến bộ của sinh viên và tỉ lệ bỏ học (đặc biệt là tỉ lệ bỏ học cuối năm 1); (iii) Tỉ lệ tốt nghiệp (bao gồm số năm học cho đến khi tốt nghiệp) và (iv) Tỉ lệ sinh viên/ cán bộ đối với trường, ngành học và ở các giai đoạn của chương trình học. Dữ liệu từ hệ thống quản lý sinh viên cũng có thể được sử dụng để so sánh hoạt động với những trường ĐH tương tự, không chỉ ở Việt Nam mà còn ở các quốc gia khác, và để hỗ trợ các hoạt động quảng bá rộng rãi hơn.

### Sơ đồ 1: Quy trình xây dựng và phê duyệt khóa học và đánh giá khóa học



### 10. Giám sát đầu ra và chất lượng nghiên cứu

27. Trên thế giới, ở các nước thuộc OECD đang nỗ lực cải thiện cơ chế đánh giá chất lượng và tác động của nghiên cứu ở các trường ĐH. Đặc biệt quan trọng là những nỗ lực trong thời gian trở lại đây để sử dụng phương pháp đo lường các ấn phẩm khoa học (bibliometrics) là chỉ số để đánh giá các hoạt động nghiên cứu dựa vào số lượng được trích dẫn của các học giả trên các tạp chí khoa học hàng đầu. Dữ liệu về trích dẫn lấy từ cơ sở dữ liệu của Viện Thông tin khoa học Thomson-Reuter (ISI) và việc sử dụng trích dẫn dựa vào giả định là những phần được trích dẫn thường xuyên hơn cho thấy mức độ quan trọng hơn và được đánh giá cao hơn so với những phần không được trích dẫn.

28. Hiện nay, có rất ít số bài báo của các trường ĐH của Việt nam được quốc tế công nhận dựa vào cơ sở dữ liệu của ISI, hàng năm số ấn phẩm tăng xấp xỉ 16%. Năng lực nghiên cứu khoa học của Việt Nam trong tổng dân số cao gấp 3 lần so với Indonesia và kể từ năm 2008 đã vượt Philipin. Tỷ lệ được trích dẫn của các học giả Việt nam đang tăng lên dù một tỷ lệ lớn các bài báo của tác giả người Việt Nam dựa vào kết quả nghiên cứu hợp tác với cộng sự nước ngoài. Nếu trường ĐH mô hình mới đạt được sự công nhận đúng đắn về chất lượng nghiên cứu thì điều quan trọng là cần phải có các động



lực khuyến khích tất cả các cán bộ nghiên cứu đăng bài trên các tạp chí chuyên đề ISI và các trường ĐH phải xây dựng cơ chế giám sát số bài báo được đăng hàng năm trên ISI và số lần được trích dẫn.

#### **Khung 4: Cơ chế mới đề xuất ở Anh và Úc để đánh giá chất lượng nghiên cứu**

Cả Chính phủ Anh và Úc đề xuất những hệ thống mới để đánh giá chất lượng nghiên cứu dựa vào số lượng ấn phẩm được chuyên gia đánh giá. Cả hai hệ thống này cũng sẽ được sử dụng làm cơ sở để phân bổ lượng lớn kinh phí cho nghiên cứu.

Ở Anh, Khung xuất sắc trong nghiên cứu được đề xuất sẽ phụ thuộc nhiều vào số lượng ấn phẩm được đăng. Khung này dùng để (i) xây dựng các chỉ số mạnh về chất lượng cho tất cả các môn học để tăng cường cách tiếp cận cấp kinh phí có lựa chọn; (ii) giảm gánh nặng đặc biệt lên các trường ĐH; (iii) tránh được những động cơ không mong muốn; và (iv) tăng cường cơ hội bình đẳng. Tuy nhiên, thực tế cho thấy khó đạt được sự nhất trí về phương pháp đo lường các số lượng ấn phẩm phù hợp cho các ngành không phải khoa học. Ở Úc, Tổ chức đánh giá sự xuất sắc trong nghiên cứu cho Úc (ERA) sẽ đánh giá chất lượng nghiên cứu trong các trường ĐH của Úc sử dụng kết hợp phương pháp đo lường số lượng ấn phẩm khoa học và đánh giá của chuyên gia của các ủy ban gồm những chuyên gia có kinh nghiệm và được quốc tế công nhận.

Đối với cả hai hệ thống, dự kiến là báo cáo tỉ lệ được trích dẫn cho mỗi trường ở mỗi chuyên ngành chính. Dữ liệu về tỉ lệ này sẽ không báo cáo toàn bộ lượng trích dẫn mà tỉ lệ trích dẫn so với mức chuẩn ngành trong nước. Còn ở Anh thì áp dụng bậc thang 6 điểm trong khi tỉ lệ được trích dẫn ở Úc sử dụng thang 4 điểm, gồm ‘cạnh tranh quốc tế’, ‘cạnh tranh trong nước’, ‘đang nổi lên’ và ‘không cạnh tranh’

### **11. So sánh hiệu quả**

29. Trên thế giới đã đạt được bước tiến quan trọng trong việc xây dựng những chỉ số đánh giá hiệu quả trọng yếu (KPIs) và so sánh hiệu quả với các trường cạnh tranh trên thế giới. Đây là một phương tiện so sánh hiệu quả của một trường với hiệu quả của một hay nhiều trường khác. Kết quả so sánh có thể nhấn mạnh hiệu quả tốt và những điểm cần cải thiện, những điểm mà trường có thể học hỏi từ các trường khác và những vấn đề mà trường cần phải điều tra.

30. Rất nhiều trường đại học trên thế giới đã thiết lập những thỏa thuận so sánh chính thức với các trường đối tác khác nhằm trao đổi những thông tin mật đem ra so sánh. Ví dụ, trường ĐH Sydney đã thiết lập mối quan hệ so sánh về dạy và học với các trường sau: Trường ĐH Monash, trường ĐH Mở, trường ĐH Oxford, trường CĐ ĐH London và trường ĐH QĐH Queensland. Điều này cũng có nghĩa là trường ĐH Sydney đã nhất trí phân tích so sánh giữa các đối tác để xác định, sửa đổi cho phù hợp và ứng dụng quy trình, việc điều chỉnh sẽ có tác động tích cực vào việc đạt được các mục tiêu trong kế hoạch chiến lược của trường.

#### **Trường ĐH Adelaide**

Trường ĐH Adelaide đã đạt được thỏa thuận so sánh với một số các trường ĐH tương tự để giám sát việc dạy và học, nghiên cứu và hiệu quả tài chính. Với mỗi lĩnh vực, các bên đối tác đã thống nhất được một số chỉ số, với mỗi chỉ số lại chỉ ra thước đo đánh giá và loại dữ liệu. Về dạy và học thì có ba thước đo sau:

- Sự hài lòng của sinh viên tốt nghiệp (được đo bằng % sinh viên hài lòng với các khóa học)

- Sự hài lòng của nhà tuyển dụng (được đo bằng % sinh viên tốt nghiệp tìm được việc làm sau 6 tháng ra trường);
- Hiệu quả học tập (đo bằng tỉ lệ ở lại học của sinh viên đại học và tỉ lệ lên lớp của sinh viên đại học)

31. Đề xuất ở giai đoạn đầu, những trường ĐH mô hình mới chỉ rõ những lĩnh vực có giá trị khi so sánh và đàm phán thỏa thuận so sánh với một số trường ĐH Việt Nam và Quốc tế (chẳng hạn trường ĐH Chulalongkorn của Thái Lan). Với mỗi lĩnh vực, cần phải chỉ rõ các chỉ số, phương pháp đo lường và định nghĩa loại dữ liệu.

## **12. Xây dựng năng lực để nâng cao chuyên môn cho cán bộ**

32. Kinh phí của dự án có thể được sử dụng để hỗ trợ xây dựng năng lực cho cán bộ của các trường ĐH mô hình mới về đảm bảo chất lượng. Việc xây dựng năng lực có thể bao gồm những nỗ lực sau:

(i) Cấp quản lý cấp cao (bao gồm trưởng khoa và trưởng phòng ban):  
Các chủ đề gồm: sự phát triển gần đây về đảm bảo chất lượng trên thế giới; đảm bảo chất lượng giáo dục đại học của Việt Nam, bao gồm việc tóm tắt chi tiết về hệ thống kiểm định quốc gia hiện nay và những tiêu chí, tiêu chuẩn; đặc tính mong đợi trong đảm bảo chất lượng nội bộ bao gồm việc xây dựng một văn hóa chất lượng, kế hoạch đảm bảo chất lượng tổng thể và kế hoạch cải tiến hàng năm và chức năng và hoạt động các trung tâm đảm bảo chất lượng trong trường ĐH.

(ii) Cán bộ của các Trung tâm đảm bảo chất lượng:  
Các chủ đề gồm: sự phát triển gần đây ở trong nước và quốc tế trong hệ thống đảm bảo chất lượng và kiểm định quốc gia; cơ cấu và trách nhiệm của các trung tâm này; xây dựng văn hóa chất lượng và những khía cạnh chính trong cơ chế đảm bảo chất lượng nội bộ bao gồm việc rà soát đánh giá các chương trình và/ hoặc phòng ban; khảo sát sinh viên đang học, sinh viên tốt nghiệp, nhà tuyển dụng, sinh viên ra trường đi làm và dữ liệu bóc tách từ hệ thống quản lý sinh viên về sự tiến bộ của sinh viên, tỉ lệ bỏ học và tốt nghiệp. Xây dựng năng lực cũng sẽ thực hiện ở các hội thảo và đào tạo khác, cung cấp cho lãnh đạo nhà trường biết về những vấn đề trong đảm bảo chất lượng.

(iii) Cán bộ giảng dạy cao cấp  
Các chủ đề gồm: những đặc điểm chính trong đảm bảo chất lượng nội bộ, chiến lược cán bộ có thể sử dụng để giám sát và nâng cao chất lượng giảng dạy; khung kiểm định và đảm bảo chất lượng của Việt Nam, sử dụng đánh giá của chuyên gia và các chiến lược khác để nâng cao chất lượng công tác giảng dạy.

## PHỤ LỤC 9

### Phát triển các Chương trình quản lý phòng thí nghiệm vì sự bền vững của các tài sản khoa học<sup>1</sup>

1. Mục tiêu của Đầu ra 1 và Đầu ra 2 là hỗ trợ USTH xây dựng hệ thống và thực hành quản lý phòng thí nghiệm để đảm bảo duy trì các phòng thí nghiệm ở mức độ sẵn sàng hoạt động với chất lượng cao, trong đó bao gồm các hoạt động quản lý trang thiết bị, đào tạo và sử dụng có hiệu quả đội ngũ kỹ thuật viên phòng thí nghiệm có năng lực tốt.
2. Các tư vấn xây dựng năng lực sẽ được thuê tuyển để cung cấp hỗ trợ kỹ thuật trong thiết kế các hệ thống quản lý phòng thí nghiệm, và xây dựng các sổ tay hướng dẫn và các quy chế vận hành cần thiết để hỗ trợ việc thực hiện, cũng như xây dựng các chương trình đào tạo và thực hiện đào tạo bước đầu các kỹ thuật viên phòng thí nghiệm.
3. Nhiệm vụ xây dựng năng lực được trình bày ở Phụ lục 2 và trong Kế hoạch mua sắm và Khung hoạt động có hợp đồng. Phụ lục này trình bày những nguyên tắc đề xuất xây dựng một hệ thống hiệu quả để quản lý trường một cách bền vững. Các chuyên gia về xây dựng năng lực dự kiến sẽ sử dụng những nguyên tắc và chính sách này khi xây dựng chính sách và hoạt động cho trường. Các phái đoàn giám sát của ADB sẽ giám sát sự tuân thủ những nguyên tắc, chính sách này trong suốt giai đoạn thực hiện vốn vay. Danh sách những việc cần giám sát về thành tựu của những phòng thí nghiệm hiệu quả được ghi ở Phụ lục 6 và trong Khung thiết kế giám sát cũng sẽ có những chỉ số về hiệu quả hoạt động cần được giám sát.
4. Dự án hỗ trợ kỹ thuật đã xây dựng các đề xuất chi tiết và khuyến nghị xem xét những vấn đề sau: quản lý phòng thí nghiệm và trang thiết bị, phát triển nghề nghiệp cho kỹ thuật viên, đảm bảo trang thiết bị chính và xưởng sửa chữa luôn thường trực, và thành lập ban giám đốc nghiên cứu để quản lý áp dụng các phương án nghiên cứu và thiết kế cho các phòng thí nghiệm, một ban quản lý để quản lý khấu hao trang thiết bị và thay thế liên tục. Ngoài ra, báo cáo cũng bao gồm một bảng tính chi tiết về thiết bị cần thiết trong giai đoạn thành lập ban đầu theo định hướng xây dựng đề xuất của các USTH.
5. Dưới đây tóm tắt các đề xuất và nhận xét cho việc xem xét trong tương lai:
  - (i) Có thể xây dựng một hệ thống cơ sở dữ liệu về trang thiết bị cho trường và do trung tâm bảo trì có các kỹ thuật viên được đào tạo bài bản sử dụng;
  - (ii) Các kỹ thuật viên làm việc trong phòng thí nghiệm nghiên cứu nên tham gia các khóa tập huấn và tập trung các vấn đề quan tâm thực tế trong các phòng thí nghiệm nghiên cứu;
  - (iii) Các kỹ thuật viên cần có một bản mô tả công việc chi tiết rõ ràng với phân quy định cơ chế phát triển nghề nghiệp.
  - (iv) Một Ban giám đốc cho nghiên cứu ứng dụng sẽ được thành lập để xây dựng và thi hành các chính sách và quy trình liên quan trong việc phân bổ nguồn vốn từ các đề xuất nghiên cứu được tài trợ.
  - (v) Các phòng thí nghiệm phải đạt tiêu chuẩn các hệ thống quản lý chất lượng quy định trong tiêu chuẩn ISO/IEC 17025, trong đó quy định các yêu cầu chung về năng lực kiểm tra và tiêu chuẩn các phòng thí nghiệm thông qua một loạt các khóa học thảo luận về các khái niệm trong hệ thống chất lượng và các vấn đề vận hành.
  - (vi) Khoa nghiên cứu cần phát triển một hệ thống định giá nghiên cứu để xem xét chi phí của các trang thiết bị, vật phẩm cung ứng, chi phí duy trì, đào tạo kỹ thuật viên và chi phí lao động. Chi phí trang thiết bị sẽ bao gồm cả chi phí khấu hao, như vậy về sau

<sup>1</sup> Chi tiết của nghiên cứu và các đề xuất xây dựng các Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm tại các Trường ĐHMHM có trong 3 báo cáo: “Báo cáo phát triển cơ sở vật chất B1 & B1.1: “Xây dựng phòng thí nghiệm. (B1-tóm tắt và B1.1 – chi tiết) và trong Báo cáo B2. “Phát triển nghề nghiệp kỹ thuật viên phòng thí nghiệm”. trong Báo cáo cuối kỳ Hỗ trợ kỹ thuật chuẩn bị dự án, Tập 2, ĐH KH&CN.

việc mua sắm các trang thiết bị có thể được thực hiện thông qua các phòng thí nghiệm nghiên cứu tự chủ về mặt tài chính.

- (vii) Nhóm tư vấn đã đưa ra các lời khuyên hữu ích nhằm hỗ trợ xây dựng và thiết kế các phòng thí nghiệm, bao gồm các gợi ý về các trang thiết bị phòng thí nghiệm như ghế dài và các thiết bị an toàn như mũ chống khói, trạm thuốc nhỏ mắt và các vòi nước dùng trong trường hợp khẩn cấp.
- (viii) Nhìn chung, nhu cầu về trang thiết bị được đưa ra dựa trên cơ sở các yêu cầu kiểm tra và phương pháp đo lường, theo đó đưa ra quyết định về loại thiết bị cần dùng. Đo lường một thông số phụ thuộc vào yêu cầu chất lượng của dữ liệu, và ngược lại, các yêu cầu chất lượng của dữ liệu lại quy định các phương pháp (đo lường) khác nhau được sử dụng và cuối cùng là quy trình đánh giá chất lượng, quy trình này sẽ xác định mức độ phù hợp đối với mục tiêu của phương pháp đo lường. Ba yếu tố này sẽ được kết hợp với nhau để xác định các phương thức phù hợp cho các mục tiêu cụ thể cũng như trang thiết bị cần thiết. Rõ ràng đây là một nhiệm vụ tốn nhiều thời gian và các bảng thông tin cũng cho thấy yêu cầu hơn 12 tháng-người đầu vào chỉ trong lĩnh vực hóa học. Tuy nhiên, bảng tính được xây dựng bao gồm một danh sách trình bày các trang thiết bị cho tất cả các phòng thí nghiệm trong phạm vi các chuyên ngành của trường. Đặc biệt, các thông tin về phòng thí nghiệm kiểm tra hóa học/môi trường đã bao gồm bảng tính toán giá cả của hơn 1.000 hạng mục.
- (ix) Một điểm hạn chế trong công tác chuẩn bị hỗ trợ kỹ thuật dự án là các lĩnh vực nghiên cứu đã lên được danh sách hạng mục trang thiết bị nhưng những lĩnh vực nghiên cứu này có thể thay đổi vì tổng hợp các nguyên nhân phức tạp chưa thể xác định trong giai đoạn làm việc của các chuyên gia tư vấn nhóm hỗ trợ kỹ thuật vào tháng 7- 9/2009. Từ đó đến nay, các chuyên gia từ phía đối tác quốc tế Pháp đã cùng làm việc với các đồng nghiệp Việt Nam để xây dựng các đề xuất cho chương trình giảng dạy và nghiên cứu tại USTH. Cán bộ giảng viên USTH cũng nhận thức được sự cần thiết của việc nghiên cứu kỹ lưỡng và áp dụng các đề xuất về trang thiết bị của Nhóm hỗ trợ kỹ thuật, tuy nhiên việc áp dụng đã không mang lại kết quả đáng kể trong khung thời gian hỗ trợ kỹ thuật. Theo đó, trường sẽ phải tiến hành các hoạt động tiếp theo về ưu tiên trang thiết bị trước khi chuẩn bị các chỉ dẫn kỹ thuật cho hồ sơ đầu thầu.
- (x) Danh sách hạng mục trang thiết bị cho giảng dạy và nghiên cứu được chuẩn bị cho các lĩnh vực được quan tâm để thảo luận cùng với các đại diện từ VAST và TS. Dung với tư cách là Đối tác trong nước và các bên khác.

6. Một bản tóm tắt các tiêu chí và chuẩn mực đào tạo kỹ thuật viên được trình bày trong bảng dưới đây mô tả chi tiết và tính phức tạp của chính sách và thực tiễn phù hợp để các trường đại học nghiên cứu có thể đạt được tiêu chuẩn quốc tế. Để biết thêm thông tin chi tiết, cũng như để xây dựng các chính sách và thực tiễn nội bộ cho trường, các học giả và chuyên gia tư vấn xây dựng năng lực cần tham khảo ba báo cáo chi tiết về trang thiết bị và quản lý phòng thí nghiệm như trên đã chỉ ra. Các báo cáo này có sẵn để phục vụ nhu cầu của ADB, Bộ GDĐT và USTH dưới dạng bản in và đĩa CD Báo cáo cuối kỳ Dự án hỗ trợ kỹ thuật, tập 2, trong đó bao gồm tất cả các báo cáo của dự án có liên quan trực tiếp tới USTH. Toàn bộ được viết bằng tiếng Anh và tiếng Việt. Các báo cáo làm việc kèm theo các bảng tính cũng có sẵn.

**Xây dựng trường đại học hàng đầu thế giới: Xây dựng phát triển đội ngũ kỹ thuật viên**

<b>ĐẦU RA DỰ KIẾN</b>	<b>ĐẦU VÀO</b>	<b>XÁC MINH</b>	<b>GHI CHÚ</b>
Cơ sở vật chất và trang thiết bị đề xuất cho giảng dạy và nghiên cứu	Tư vấn về thiết kế phòng thí nghiệm phù hợp.  Xây dựng cơ sở dữ liệu trang thiết bị.	Báo cáo chính thức của Chuyên gia kỹ thuật  Cơ sở dữ liệu điện tử về các trang thiết bị giao cho nhà trường được xây dựng.	Ý tưởng về một phòng thí nghiệm chi phí thấp vào giai đoạn khởi động có thể hỗ trợ giải quyết nhu cầu về sửa đổi và cải tiến thiết kế trong tương lai. Phải duy trì hệ thống lưu trữ hồ sơ cơ sở dữ liệu.
Hỗ trợ dịch vụ và kỹ thuật theo tiêu chuẩn hàng đầu thế giới cho giảng dạy và nghiên cứu	Xây dựng cơ sở dữ liệu trang thiết bị.  Xây dựng cơ sở dữ liệu các Kỹ thuật viên.  Cung ứng các khóa đào tạo tập huấn hỗ trợ các Đề xuất nghiên cứu đạt giải.  Tư vấn về Quản lý phòng thí nghiệm.  <b>Tiến hành tập huấn cho đội ngũ Kỹ thuật viên:</b> Xây dựng phương pháp tiếp cận cho tập huấn  Xây dựng phương pháp đánh giá năng lực  Khuyến nghị phương thức tập huấn phù hợp  Xây dựng mô hình tập huấn  Triển khai chương trình đào tạo tại chỗ	Cơ sở dữ liệu văn bản và CSDL điện tử được xây dựng.  Tài liệu khóa học và đề xuất dự án.  Hệ thống quản lý được xây dựng theo tiêu chuẩn ISO/IEC 17025, nếu phù hợp áp dụng  Phương pháp tiếp cận đào tạo và đánh giá nhu cầu được xây dựng  Dựa trên cơ sở đánh giá nhu cầu.  Mô hình tập huấn cho các Kỹ thuật viên được xây dựng  Kết quả kiểm tra và/hoặc kết quả đánh giá. Kết quả kiểm tra đánh giá thực hiện của các tài liệu tiêu chuẩn.  Tài liệu cho khóa tập huấn và thực hiện tập huấn tại các phòng thí nghiệm mục tiêu được xây dựng.	Các trường đại học phải duy trì và nâng cấp hệ thống lưu trữ định kỳ.  Cơ cấu nghề nghiệp của một kỹ thuật viên có thể được triển khai như một nguồn nhân lực chính.  Đội ngũ cán bộ cần đặt mục tiêu một đề xuất mỗi hai tháng.  Khuyến nghị xây dựng hệ thống quản lý phòng thí nghiệm trung tâm.  Đào tạo trong công tác (OJT) là phương pháp tập huấn đào tạo hiệu quả nhất.  Kiểm tra năng lực là một biện pháp được chấp nhận để chứng minh năng lực.  Tài liệu cho khóa tập huấn có thể được sử dụng cho cả sinh viên và tạo ra thu nhập.

### Các chương trình thiết lập mạng lưới

ĐẦU RA DỰ KIẾN	ĐẦU VÀO	XÁC MINH	GHI CHÚ
<p>Trao đổi thông tin, hợp tác nghiên cứu và hoạt động phát triển thông qua mạng lưới phòng thí nghiệm quốc gia và quốc tế</p> <p>Củng cố và phát triển nhà trường</p>	<p>Xây dựng chương trình nghiên cứu ứng dụng tại USTH</p> <p>Chuẩn bị các khóa đào tạo viết đề xuất thuyết phục (đề xuất xin tài trợ cho nghiên cứu)</p> <p>Tư vấn phương pháp bền vững để sử dụng phòng thí nghiệm</p> <p>Phân tích chi phí</p> <p>Xây dựng chính sách nghiên cứu ứng dụng</p> <p>Xây dựng các chương trình Kiểm soát chất lượng và Đảm bảo chất lượng</p> <p>Hỗ trợ xây dựng đề xuất nghiên cứu</p> <p>Cung ứng đào tạo về sử dụng và bảo trì thiết bị cho đội ngũ cán bộ nhân viên và kỹ thuật viên</p>	<p>Chương trình và chính sách nghiên cứu ứng dụng được xây dựng</p> <p>Các khóa tập huấn được tổ chức. Đề xuất xin tài trợ nghiên cứu được nộp.</p> <p>Báo cáo chính thức của Dự án.</p> <p>Tài liệu tập huấn được xây dựng</p> <p>Nhu cầu về chính sách và quy trình được xây dựng như là một phần chính sách của trường.</p> <p>Tài liệu tập huấn được xây dựng và các khóa tập huấn được tổ chức về những vấn đề thuộc tiêu chuẩn ISO/IEC 17025.</p> <p>Tài liệu tập huấn được xây dựng và các khóa tập huấn được tổ chức</p> <p>Chứng chỉ đào tạo</p>	<p>Các chính sách và nguyên tắc nên được chấp nhận bởi các bậc quản lý cấp cao để có thể tối đa hóa việc sử dụng các nguồn lực.</p> <p>Các đề xuất nghiên cứu được hỗ trợ bởi nguồn vốn trong nước hay quốc tế đều có thể được xem là một nguồn tài trợ hỗ trợ việc đạt đến vị thế hàng đầu thế giới.</p> <p>Có thể áp dụng với tất cả các phòng thí nghiệm của nhà trường.</p> <p>Đưa ra kiến nghị về mục tiêu một đề xuất mỗi 2 tháng</p>

## Trang thiết bị và sửa chữa: USTH

ĐẦU RA DỰ KIẾN	ĐẦU VÀO	XÁC MINH	GHI CHÚ
<p>Cải thiện độ tin cậy, tính năng duy trì vận hành và sự sẵn có của trang thiết bị tại khuôn viên trường</p>	<p>Xây dựng các hoạt động phát triển chuyên môn thông qua đào tạo trong công tác cho các Kỹ thuật viên.</p> <p>Xây dựng phương pháp tiếp cận đào tạo</p> <p>Xây dựng các mô hình đào tạo</p> <p>Thực hiện đào tạo trong công tác (OJT)</p> <p>Chuẩn bị các báo cáo dữ liệu về mức độ sẵn có và tình trạng của các trang thiết bị và nguồn lực tại các đơn vị</p> <p>Tư vấn về các vấn đề sửa chữa và bảo dưỡng trang thiết bị.</p> <p>Sửa chữa và chạy thử trang thiết bị</p>	<p>Các yêu cầu đào tạo được xác định. Các mô hình đào tạo được xây dựng. Các chương trình đào tạo thông qua công tác (OJT) được triển khai.</p> <p>Chương trình cơ sở dữ liệu được xây dựng với danh sách trang thiết bị sẵn có cho mỗi trường.</p> <p>Các khuyến nghị được báo cáo.</p> <p>Trang thiết bị được chạy thử và sửa chữa.</p> <p>Triển khai một xưởng sửa chữa các trang thiết bị trung tâm.</p> <p>Báo cáo sửa chữa.</p>	<p>Đội ngũ kỹ thuật viên của các cơ sở giáo dục đại học có đặc trưng riêng về nhu cầu tập huấn.</p> <p>Tập huấn thông qua công tác có lẽ là phương pháp tập huấn hiệu quả nhất.</p> <p>Một cơ sở dữ liệu cập nhật về trang thiết bị cần được duy trì.</p> <p>Các xưởng sửa chữa trang thiết bị trung tâm nên có sẵn với đội ngũ Kỹ thuật viên đã qua đào tạo.</p> <p>Đội ngũ kỹ thuật viên cần được cung cấp đầy đủ công cụ để tiến hành sửa chữa cơ bản các trang thiết bị</p>

**Hệ thống quản lý chất lượng phòng thí nghiệm:**

ĐẦU RA DỰ KIẾN	ĐẦU VÀO	XÁC MINH	GHI CHÚ
<p>Độ tin cậy, khả năng vận hành và độ đáng tin của dữ liệu được cải thiện</p>	<p>Các khóa tập huấn về ISO/IEC 17025 và những vấn đề gắn liền với nó bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Khóa tập huấn ISO/IEC 17025 nhằm đảm bảo sự hiểu biết cơ bản về những vấn đề có trong tiêu chuẩn cộng với tập huấn thực hiện một hệ thống quản lý chất lượng;</li> <li>• Tập huấn về phần mềm quản lý dự án trong mỗi phòng thí nghiệm;</li> <li>• Sự bất ổn trong đo lường;</li> <li>• Thẩm định phương pháp;</li> <li>• Số liệu thống kê và sơ đồ kiểm soát;</li> <li>• Kiểm toán nội bộ.</li> </ul>	<p>Các khóa tập huấn được tổ chức</p> <p>Xây dựng sơ đồ Gantt về việc xây dựng mỗi phòng thí nghiệm như một công cụ quản lý để vươn tới trình độ quốc tế.</p>	<p>Các khoa cần chứng minh và bảo vệ độ tin nhiệm khoa học của họ..</p> <p>Là một công cụ quản lý, sơ đồ Gantt không thể dùng để đánh giá tiến độ.</p> <p>Hiểu rõ thực chất những vấn đề liên quan bảo vệ độ tin nhiệm khoa học.</p>



## **PHỤ LỤC 10**

### **Tăng cường hợp tác doanh nghiệp**

1. Chương trình hợp tác giảng dạy và nghiên cứu có hiệu quả giữa USTH và doanh nghiệp sẽ được hỗ trợ để nâng cao chất lượng và tăng cường nguồn vốn phục vụ nghiên cứu của trường.

2. Các chuyên gia tư vấn xây dựng năng lực sẽ được thuê tuyển để phối hợp làm việc với Ban giám hiệu USTH và các nhà nghiên cứu chuyên môn hàng đầu nhằm cung cấp hỗ trợ thiết lập cơ cấu và quy trình hợp tác doanh nghiệp thông qua Trung tâm Hợp tác Doanh nghiệp, với mục tiêu là xây dựng mối quan hệ với các doanh nghiệp và những đơn vị sử dụng kiến thức, chuyên môn và công nghệ của trường đồng thời sử dụng không gian cho các hoạt động ươm trồng khoa học. Trong thiết kế ban đầu có thể bao gồm một số tầng giành cho hoạt động này nhưng trong dự toán không có chỉ cho trang thiết bị vì giả định rằng các nhà tài trợ/ đối tác là các doanh nghiệp sẽ hỗ trợ cung cấp trang thiết bị để phù hợp với từng hoạt động dự án đơn lẻ.

3. Nhiệm vụ của hoạt động xây dựng năng lực được trình bày trong Phụ lục 2, Kế hoạch đầu thầu và Khung các hoạt động có hợp đồng. Phụ lục này cũng cấp các nguyên tắc khuyến nghị để xây dựng chính sách quan hệ doanh nghiệp nhằm hỗ trợ hoạt động giảng dạy và nghiên cứu của USTH, đồng thời góp phần phát triển chuyên môn kỹ thuật cao và cải tiến giúp nâng cao và phát triển năng lực hợp tác doanh nghiệp nhằm góp phần nhiều hơn vào sự phát triển kinh tế của Việt Nam. Các nguyên tắc và chính sách này được dự kiến sử dụng bởi các chuyên gia tư vấn xây dựng năng lực cho USTH.

#### **A. Phần A –hỗ trợ tài chính từ các hoạt động kinh doanh/công nghiệp**

4. Nhằm thu hút tài chính từ các hoạt động kinh doanh-công nghiệp, các trường đại học mô hình mới cần phải: (i) Xây dựng mối quan hệ tương tác thường xuyên với các doanh nghiệp, thường xuyên khảo sát nhu cầu để nắm bắt được các nhu cầu doanh nghiệp về các dịch vụ giáo dục, đào tạo và nghiên cứu; (ii) Thiết lập dịch vụ trao đổi kiến thức và chuyển giao công nghệ, đặc biệt là hợp tác với các khu công nghệ và các doanh nghiệp đặt trụ sở trong khu; (iii) Xây dựng các chương trình thực tập tại các doanh nghiệp cho các sinh viên đại học, thạc sĩ và nghiên cứu sinh; (iv) Nắm bắt và tận dụng các quy định trong luật và các quy định hiện hành, đặc biệt là các điều luật có liên quan đến chính sách khuyến khích chuyển giao công nghệ.

#### **B. Chia sẻ cơ sở hạ tầng và các mối quan hệ đối tác nhà nước – tư nhân**

5. Một phương pháp giảm bớt chi phí cho nhà nước là khảo sát phạm vi chia sẻ hạ tầng cơ sở giữa các trường đại học mô hình mới và đơn vị doanh nghiệp tư nhân hoặc đơn vị vốn nhà nước trong khu vực lân cận. Hiện tại có rất ít cơ chế khuyến khích hoạt động chia sẻ nghiên cứu và các hạ tầng cơ sở khác, đồng thời Chính phủ cũng có lệnh cấm tính chi phí sử dụng các tiện nghi nghiên cứu được hỗ trợ vốn nhà nước (ngoại trừ 16 trung tâm nghiên cứu chủ chốt do Chính phủ thành lập). Do đó, cần thiết phải xem xét lại các chính sách liên quan đến việc chia sẻ các tài nguyên nghiên cứu với mục tiêu tạo ra động lực chia sẻ nhiều hơn nữa. Các chuyên gia tư vấn xây dựng năng lực sẽ cùng làm việc với USTH để nghiên cứu phương án thiết kế và thực hiện một chương trình thí điểm nhằm phát triển các phương thức hợp tác để chia sẻ hạ tầng cơ sở, đồng thời sẽ làm việc với Chính phủ Việt Nam để hiệu lực hóa các chính sách và quy định đó. Khi lên kế hoạch, nên tính đến cả phạm vi chia sẻ cơ sở vật chất với các phòng thí nghiệm tại VAST.

6. Mối quan hệ đối tác nhà nước – tư nhân để xây dựng và duy trì hạ tầng cơ sở cần thiết có thể giúp tăng cường khối lượng công việc và tránh sự chùng chéo. Thảo luận với các doanh nghiệp và tổ chức tại Khu công nghệ cao Hòa Lạc sẽ rất hữu ích trong việc đánh giá các nhu cầu và phạm vi tiếp cận hợp tác để xây dựng và duy trì hạ tầng cơ sở cho nghiên cứu. Theo cách này, nguồn vốn của các trường đại học mô hình mới có thể tập trung đầu tư vào các hạ tầng nghiên cứu chất lượng cao chưa có sẵn.

7. **Các cách tiếp cận khả quan khác.** Các phương pháp tiếp cận đối với vốn xây dựng hạ tầng cơ sở có thể bao gồm:

- (i) Lập kế hoạch chiến lược quy mô quốc gia về các nhu cầu hạ tầng cơ sở cho nghiên cứu trọng điểm và vai trò của các trường đại học nghiên cứu mô hình mới trong việc đảm nhận các phần riêng biệt trong hạ tầng đó<sup>1</sup>;
- (ii) Phát triển các dự án hỗ trợ và đối tác song phương;
- (iii) Các doanh nghiệp - Các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp có thể sẵn sàng hỗ trợ hạ tầng cơ sở và các hoạt động khác của trường nếu họ có thể chắc chắn nhận được một lượng sinh viên tốt nghiệp có kỹ năng cao đáp ứng được yêu cầu công việc;
- (iv) Đơn vị hảo tâm – có thể có một số đơn vị/cá nhân Việt Nam có nguồn vốn để tài trợ cho các công trình hạ tầng cơ sở nghiên cứu trên cơ sở đóng góp của họ sẽ được ghi nhận rộng rãi, chẳng hạn thông qua việc đặt tên họ cho các công trình. Cũng cần thiết phải đảm bảo rằng tất cả nguồn vốn hỗ trợ từ các nhà hảo tâm sẽ được sử dụng cho xây dựng và bảo trì các cơ sở vật chất và không được dùng cho bất cứ mục đích nào khác.

8. Các trường đại học hàng đầu thế giới thường thu hút mức đầu tư đáng kể từ các doanh nghiệp, mặc dù những khoản đầu tư này chỉ chiếm một phần không lớn trong tổng nguồn vốn của trường. Ví dụ, trong năm tài chính 2009, Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) nhận được 47.8 triệu USD tiền mặt từ các doanh nghiệp.<sup>2</sup> Trong năm tài chính 2007-08, trường Đại học Hoàng gia London nhận được vốn ủng hộ 22,6 triệu USD và 416,3 triệu USD từ hợp đồng và trợ cấp nghiên cứu, tuy nhiên vẫn chưa rõ bao nhiêu phần trăm trong tổng số tiền nhận được từ trợ cấp và hợp đồng là từ các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp. Năm 2008 trường Đại học Khoa học và Công nghệ Hồng Kông nhận 22,1 triệu USD từ các hoạt động quyên góp và hảo tâm.<sup>3</sup>

9. Ở Việt Nam, mối quan hệ hợp tác giữa trường đại học và khối doanh nghiệp còn gặp nhiều rào cản. Chất lượng các nghiên cứu và tính ứng dụng với các nhu cầu của khối doanh nghiệp vẫn còn nhiều trở ngại, do chất lượng cơ sở hạ tầng kém và nguồn vốn hỗ trợ nghiên cứu từ Chính phủ còn hạn hẹp. Do đó, những thử thách về văn hóa và cơ cấu bao gồm cả sự thiếu hụt những quy trình và công trình xây dựng phù hợp trong các trường đại học và viện nghiên cứu nhằm hỗ trợ việc thương mại hóa và chuyển giao kỹ thuật, cũng như thiếu sự khuyến khích của các bên liên quan và không có thói quen chia sẻ thông tin hợp tác trong và bên ngoài các tổ chức.<sup>4</sup>

### C. **Nắm bắt nhu cầu doanh nghiệp**

10. USTH được bố trí xây dựng tại Khu công nghệ cao Hòa Lạc nhằm mục đích thúc đẩy hợp tác giữa trường đại học mới và các công ty sẽ thành lập trong khu vực đó trong thời gian tới. Đây chính là mô hình đã được áp dụng thành công tại nhiều quốc gia khác. Ví dụ, một nghiên cứu năm 2005 về các khu khoa học công nghệ tại châu Á đã chỉ ra rằng các khu KHCN đó đã tạo nên bước phát triển ấn

<sup>1</sup> Chính phủ Australia đã theo đuổi cách tiếp cận này để quyết định các nhu cầu về hạ tầng cơ sở nghiên cứu trọng điểm quốc gia. Xem thêm tại Vụ Chính phủ Úc về Cải tiến, Công nghiệp, Khoa học và Nghiên cứu, *Lộ trình chiến lược cho Cơ sở hạ tầng Nghiên cứu Úc*, Canberra, 2008, trang web: <http://www.innovation.gov.au/ScienceAndResearch/Documents/Strategic%20Roadmap%20Aug%202008.pdf> (tải xuống ngày 20 tháng Bảy 2009)

<sup>2</sup> Dữ liệu MIT 2010, xem tại <http://web.mit.edu/facts/financial.html>

<sup>3</sup> Robert Horne và Vũ Cường, *Khung tài chính áp dụng cho các trường đại học khác*, Bản B, Đánh giá Chi phí Hoạt động của các trường đại học mô hình mới, 2009

<sup>4</sup> Trần Ngọc Ca, *Tìm hiểu năng lực công nghệ nhằm Nâng cao Công nghiệp Việt Nam: Những thách thức toàn cầu hóa*, tháng 2002, trang 5, và Fatseas, Marea, “Hợp tác công nghiệp – nghiên cứu hỗ trợ phát triển ở Việt Nam: Thách thức áp dụng Chính sách vào cuộc sống” trong *Cải cách Giáo dục Đại học ở Việt Nam: Những thách thức và ưu tiên*, Nam phi, Hà Lan...

trọng trong mối quan hệ hợp tác giữa các doanh nghiệp và trường đại học đóng tại khu đó, đồng thời cũng tạo áp lực cho trường cung ứng nhiều hơn nữa các sinh viên tốt nghiệp với chuyên ngành đào tạo phù hợp với mục tiêu của khu khoa học công nghệ.<sup>5</sup>

11. Các trường đại học mô hình mới cần đặt ưu tiên cho việc thiết lập quan hệ với các công ty và tổ chức khác trong khu công nghệ cũng như các nơi khác để nắm bắt rõ hơn về nhu cầu của các doanh nghiệp, cũng như phạm vi hợp đồng nghiên cứu và đào tạo và cho mục tiêu chia sẻ nguồn vốn xây dựng hạ tầng cơ sở và dịch vụ. Ví dụ, tại khu công nghệ cao Hòa Lạc, các nhà đầu tư chủ chốt thường quan tâm tới các ngành công nghệ thông tin liên lạc (ICT) và khoa học vật liệu mới, đây đều là 2 chuyên ngành mà USTH có kế hoạch chú trọng nâng cao năng lực đào tạo và nghiên cứu. Các trường đại học mới có thể mời một vài đại diện của các doanh nghiệp chủ chốt vào các Ban quản trị nhà trường hoặc các Cơ quan tư vấn doanh nghiệp. Các đơn vị liên quan đó có thể tham mưu cho nhà trường về vấn đề giảng dạy và nghiên cứu cho phù hợp với nhu cầu của ngành.

12. Các trường đại học có thể bổ sung vào phần tham vấn của các Cơ quan tư vấn doanh nghiệp bằng các khảo sát định kỳ về nhu cầu của ngành và các đơn vị sử dụng trọng điểm khác. Các khảo sát theo dấu sinh viên tốt nghiệp của trường cũng có thể góp phần cung cấp thông tin về nhu cầu lao động của doanh nghiệp.

13. Ngân sách USTH sẽ phải dành một phần cho các chiến lược hợp tác doanh nghiệp, bao gồm cả ngân sách cho việc thành lập một Trung tâm hợp tác doanh nghiệp tại trường để xây dựng và triển khai các chiến lược đó.

#### **D. Xây dựng năng lực chuyển giao công nghệ/chuyển giao kiến thức chuyên môn<sup>6</sup>**

14. Các trường đại học mô hình mới cần phải thành lập một cơ cấu hỗ trợ chuyển giao công nghệ và trao đổi kiến thức giữa nhà trường và các doanh nghiệp. Có rất nhiều phương pháp khác nhau để tiếp cận vấn đề này trên toàn thế giới. Một số trường đại học thành lập văn phòng chuyển giao kỹ thuật. Một số trường giao cho chuyên gia chuyển giao kỹ thuật tại một số văn phòng của trường nhằm liên kết chặt chẽ hơn với các nhà nghiên cứu và xác định các công nghệ có khả năng thương mại hóa. Một số trường khác phụ thuộc vào các chuyên gia tư vấn độc lập hoặc những người trung gian để chuẩn bị cho việc liên kết. Một số trường khác lập trang web riêng để trưng diện năng lực của trường.

15. Trường Đại học Bách khoa Hà Nội có một mô hình đáng chú ý để thúc đẩy chuyển giao công nghệ. Ngoài ra, Trường đã thành lập công ty trách nhiệm hữu hạn Bách khoa, một công ty hoạt động theo luật doanh nghiệp, để quản lý hoạt động chuyển giao công nghệ của Trường. Trường Đại học Bách khoa Hà Nội thu được 10-15% trong tổng thu nhập từ các hợp đồng chuyển giao công nghệ và nghiên cứu. Đội ngũ cán bộ và các trung tâm cam kết tham gia các hoạt động được kỳ vọng đóng góp 10% thu nhập của học vào ngân sách Trường. Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội đã xem xét hoạt động chuyển giao công nghệ tại quốc gia khác như Mỹ, Pháp và Trung Quốc, và đã tìm ra được mô hình phù hợp nhất<sup>7</sup> được áp dụng tại trường Đại học Tsing Hua Trung Quốc. Hiện tại, Trường đang có kế hoạch xây dựng một Khu khoa học rộng 100 ha đặt tại Bắc Ninh (cách Hà Nội 30 km), là nơi các sinh viên trẻ và tài năng có thể tiến hành nghiên cứu và chuyển giao kỹ thuật đồng thời thành lập các công ty. Bên cạnh đó, Trường cũng đã thành lập một trung tâm hỗ trợ kinh doanh tại Gia Lâm do Liên minh Châu Âu cấp vốn nhằm cung cấp các cơ sở hạ tầng nghiên cứu, phòng thí nghiệm và thiết bị cho các doanh nghiệp thuê để thực hiện công tác nghiên cứu.

16. Các trường đại học mô hình mới sẽ cần phải lập chiến lược trong tương lai cho hoạt động chuyển giao công nghệ và kiến thức cũng như thành lập cơ cấu và quy trình phù hợp trong giai đoạn đầu phát triển. Mục tiêu này đối với các trường đại học mô hình mới thậm chí còn quan trọng hơn so với các trường đại học khác để có thể thu hút được nguồn thu nhập từ bên ngoài nhằm đáp ứng các

<sup>5</sup> Tập đoàn Tư vấn Allen, *Vai trò của các Công viên công nghệ và khoa học đối với sự phát triển kinh tế của Châu Á, Báo cáo cho Ban Giáo dục, Khoa học và đào tạo Úc*, 2005, trang vii đến viii.

<sup>6</sup> Xem tham khảo phần về trao đổi tri thức trong báo cáo OECD về Trung Quốc, trang 49-50.

<sup>7</sup> Thảo luận với Tiến sỹ Hoàng Sinh Trường, Giám đốc Công ty TNHH Bách khoa, ngày 23 tháng Sáu 2009.

khoản chi phí vận hành cao. Ngoài ra, trường cũng cần phải đảm bảo ngay từ ban đầu về sự nhận thức trong nội bộ nhà trường về lợi ích mà các hoạt động nghiên cứu của trường có thể mang lại cho các doanh nghiệp và xã hội nói chung.

17. Điều quan trọng là USTH sẽ phải xây dựng các mối liên kết và hỗ trợ bền vững với các đơn vị chuyển giao công nghệ tại Khu công nghệ cao Hòa Lạc.

#### **E. Xây dựng đội ngũ sinh viên tốt nghiệp "sẵn sàng làm việc"**

18. USTH sẽ phải đảm bảo rằng các sinh viên được trang bị các kỹ năng cơ bản như giải quyết vấn đề, làm việc nhóm, và các kỹ năng kinh doanh chung để đáp ứng được các nhu cầu của doanh nghiệp về các "kỹ năng mềm" bên cạnh các kỹ năng chuyên môn.

19. USTH có thể xây dựng chương trình thực tập tại các doanh nghiệp cho các nghiên cứu sinh và sinh viên để nâng cao khả năng tìm việc làm của sinh viên cũng như mối quan hệ giữa nhà trường và doanh nghiệp. Điều này cũng sẽ nâng cao khả năng hỗ trợ tài chính từ các doanh nghiệp cho nhà trường trong tương lai, chẳng hạn cho các hoạt động đào tạo và nghiên cứu. Đã có một vài cuộc thảo luận tại Việt Nam bàn bạc về khả năng thực tập tại doanh nghiệp cho sinh viên. Vào tháng 1/2009, Đại sứ quán Mỹ tại Việt Nam đã đề nghị trong một hội thảo rằng Phòng thương mại Hoa Kỳ (AmCham) hoặc các cơ quan đại diện doanh nghiệp khác xem xét về việc thiết lập một cơ quan trao đổi thực tập sinh tại Việt Nam.

20. Các ví dụ trong nước và quốc tế đã bao gồm các phương thức tiếp cận để tạo ra mạng lưới sinh viên tốt nghiệp sẵn sàng làm việc. Ví dụ, trường Đại học FPT yêu cầu các sinh viên Cử nhân khoa Thiết kế phần mềm phải trải qua 1 năm trong chương trình học để làm việc tại các doanh nghiệp trước khi hoàn thành năm học cuối để ra trường. Tại Australia, các Trung tâm nghiên cứu hợp tác tạo cơ hội cho các nghiên cứu sinh được làm việc tại các dự án nghiên cứu hợp tác với các doanh nghiệp và người sử dụng cuối cùng nhằm mục tiêu phát triển các sản phẩm và dịch vụ có khả năng thương mại hóa hoặc chuyển giao công nghệ và kiến thức. Tại châu Âu, dự án DOC-CAREERS giúp sinh viên tốt nghiệp bằng tiên sĩ có nhận thức sâu sắc về môi trường kinh doanh, các quy luật thị trường và quyền sở hữu trí tuệ, đồng thời cung cấp cho các doanh nghiệp khả năng tiếp cận với nguồn nhân lực có kỹ năng lành nghề và các nghiên cứu chính xác nhất.<sup>8</sup>

#### **F. Thiết lập một khung quy định rõ ràng**

21. Tại Việt Nam hiện đã có khung pháp lý và quy định thiết lập cho thị trường công nghệ, tuy nhiên đòi hỏi phải xem xét tính phù hợp của các cơ chế pháp lý hiện tại cũng như phương thức sửa đổi các quy định đó để áp dụng tại các trường đại học mô hình mới nhằm thúc đẩy triển vọng hỗ trợ tài chính từ doanh nghiệp.

22. Các văn bản pháp lý liên quan. Luật Khoa học và Công nghệ 2001 đã ban hành một biểu ưu đãi về thuế và hỗ trợ tín dụng, và một quỹ hỗ trợ các khoản vay ưu đãi lãi suất thấp hoặc phi lãi suất cho các hoạt động chuyển giao công nghệ.<sup>9</sup> Luật quy định các biện pháp hỗ trợ xây dựng một thị trường công nghệ, trong đó bao gồm: (i) Các chính sách và quy định pháp lý về quyền sở hữu công nghiệp (sở hữu trí tuệ); (ii) Các chính sách ưu đãi đối với các sản phẩm công nghệ mới đang trong giai đoạn thử nghiệm, các hoạt động tư vấn khoa học công nghệ và xuất khẩu công nghệ; (iii) Chế độ khen thưởng cho các tổ chức và cá nhân có sáng chế, sáng kiến và ứng dụng các công nghệ mới; và (iv) Cho phép các tổ chức khoa học và công nghệ được thành lập doanh nghiệp, tham gia các liên doanh và tiến hành các hoạt động chuyển giao công nghệ.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Haman, Kay. Những đặc điểm chung giữa khối doanh nghiệp và ngành giáo dục: Tái định nghĩa Giáo dục Tiên sỹ từ Quan điểm Quốc tế, Báo cáo nghiên cứu của một Nghiên cứu sinh Nam Phi về 'Năng lực quốc gia về việc đào tạo những sinh viên chất lượng hàng đầu và được đào tạo cao'.<sup>2009</sup>.

<sup>9</sup> Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, Luật Khoa học Công nghệ, Điều 39, 42 và 43.

<sup>10</sup> Ibid., mục 2, Điều 33.

23. Cơ chế tổ chức liên quan. Tháng 9 /2004, Thủ tướng Chính phủ ra quyết định Bộ Khoa học và Công nghệ chủ trì, phối hợp các Bộ ngành liên quan và Ủy ban nhân dân cấp tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương tổ chức thực hiện Đề án đổi mới cơ chế quản lý khoa học và công nghệ.<sup>11</sup> Cải cách bao gồm các hoạt động tập huấn ban đầu nhằm mục đích đảm bảo lực lượng đội ngũ cán bộ có chuyên môn luôn sẵn sàng để thực hiện các hoạt động phát triển công nghệ và khoa học, và các biện pháp khuyến khích thu hút các viện nghiên cứu và trường đại học nước ngoài có uy tín thiết lập các chi nhánh hoặc chương trình đào tạo khoa học và công nghệ tại Việt Nam. Ngoài ra, chương trình cải cách cũng bao gồm việc thành lập các tổ chức hoạt động như những đơn vị trung gian làm cầu nối giữa các nhà nghiên cứu và doanh nghiệp, đồng thời tư vấn chuyên giao công nghệ, các doanh nghiệp được khuyến khích cung cấp dịch vụ trung gian cho thị trường công nghệ.

24. Những chính sách và kinh nghiệm thực hiện chương trình như trên cần phải được nghiên cứu kỹ nhằm xác định mức độ phù hợp với các trường đại học mô hình mới. Các buổi thảo luận làm việc với trung tâm chuyển giao công nghệ trong một trường đại học đã giúp chỉ ra rằng quy trình nhận khuyến khích hỗ trợ theo luật là rất tốn thời gian. Chẳng hạn, theo quy định các đơn vị sẽ được giảm thuế thu nhập trong thời hạn 6 tháng từ 5-10% cho việc thương mại hóa các sản phẩm mới, tuy nhiên trước hết đơn vị sẽ phải trả thuế và sau đó phải trải qua một quy trình rất dài từ 2-3 năm để được hoàn lại số thuế đã giảm.

25. Kết luận, để USTH thành công trong việc thu hút vốn tài trợ từ khối kinh doanh-công nghiệp, cần phải: (i) Thiết lập mối tương tác thường xuyên với các doanh nghiệp, khảo sát nhu cầu để liên tục nắm bắt nhu cầu của doanh nghiệp đối với các dịch vụ giáo dục, đào tạo và nghiên cứu; (ii) Thiết lập các dịch vụ chuyển giao công nghệ và trao đổi kiến thức, ưu tiên hợp tác với các khu công nghệ và các công ty trú tại; (iii) Cùng với doanh nghiệp xây dựng các chương trình thực tập tại doanh nghiệp cho sinh viên đại học, sinh viên cao học và nghiên cứu sinh; (iv) Nắm bắt và tận dụng các điều khoản trong luật và quy định hiện hành, đặc biệt là các điều luật liên quan đến việc khuyến khích chuyển giao công nghệ.

Một nhân tố của khoản vay ADB có thể hỗ trợ USTH xây dựng các cơ cấu và quy trình, trong đó có thể bao gồm một Văn phòng hợp tác doanh nghiệp có trách nhiệm thiết lập mối quan hệ với các doanh nghiệp và các đơn vị sử dụng tiềm năng các kiến thức, chuyên môn và công nghệ của trường.

---

<sup>11</sup> Quyết định số 171/2004/QĐ-TTG, ngày 28 tháng 9 năm 2004, truy cập tại trang web <http://www.asianlii.org/vn/legis/laws/atsorosatmm643/>

**PHỤ LỤC 11: Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực**

<b>Chương trình đào tạo</b>	<b>Nhóm mục tiêu</b>	<b>Chương trình</b>	<b>Thời lượng và thời khóa biểu chương trình</b>	<b>Biện pháp triển khai</b>	<b>Số người tham dự</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Tổng số ngày</b>	<b>Chi phí chương trình</b>
<b>Đầu ra 1.1 Xây dựng và triển khai hệ thống quản trị và quản lý hiệu quả cho trường USTH</b>								
1.1.1-Thiết lập cơ cấu chi tiết cho hệ thống quản trị trường, Hội đồng trường và Ban giám hiệu; các tiểu ban về quản lý hành chính và tài chính	Các thành viên Hội đồng; lãnh đạo quản lý và cán bộ người Việt của trường	Hội thảo để xây dựng và rà soát vai trò, chức năng và qui định hoạt động chi tiết của các ban.  Hội thảo để chuyên gia kiến thức và kỹ năng vận dụng qui định mới để quản lý USTH cho cán bộ người Việt	Hội thảo kéo dài tổng cộng 30 ngày, trong 4 năm, vào năm 1 và 2 và 5 và 6, tổ chức tại Hà Nội	Các chuyên gia của dự án và FIP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức hội thảo	30 người tham gia; các nhóm nhỏ khác nhau cho phù hợp; (20% nữ)  Công tác phí tham dự 15 đô/ngày cho mỗi người = 450 đô	5 người một nhóm tiến hành tập trung; một số người hướng dẫn, hội thảo sử dụng 1 người/ 1 phiên thảo luận	450 đô (mức công tác phí tham dự theo ngày)	\$4,500#
1.2.2 Lập kế hoạch chiến lược cho USTH trong giai đoạn thành lập (6 năm của vốn vay)	Thành viên Hội đồng; lãnh đạo quản lý và cán bộ người Việt của USTH	Hội thảo tham vấn và đào tạo để rà soát những phương án ưu việt trong lập kế hoạch chiến lược cho trường và các kế hoạch mẫu;  Viết báo cáo hội thảo để chuẩn bị dự thảo và hoàn thiện kế hoạch chiến lược mới cho USTH	Hội thảo kéo dài tổng cộng 45 ngày: Năm 1 và 2, tổ chức tại Hà Nội	Các chuyên gia của dự án và FIP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức hội thảo	30 người tham gia; các nhóm nhỏ khác nhau cho phù hợp; (20% nữ)  Mỗi người tham dự ít nhất 5 ngày, trung bình là 10 ngày	5 người một nhóm tiến hành tập trung; một số người hướng dẫn, hội thảo sử dụng 1 người/ 1 phiên thảo luận	300	\$3,000

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
1.1.3 Xây dựng và qui định vận hành nội bộ, trách nhiệm giải trình và hệ thống báo cáo	Thành viên Hội đồng; lãnh đạo quản lý và cán bộ người Việt của USTH	Hội thảo tham vấn và đào tạo đề rà soát những phương án ưu việt trong lập kế hoạch chiến lược cho trường và các kế hoạch mẫu;  Viết báo cáo hội thảo để chuẩn bị dự thảo và hoàn thiện sổ tay hướng dẫn vận hành cho USTH	60 ngày tổng cộng: trong 4 năm, năm 1, 2, 5 và 6, diễn ra tại Hà Nội	Các chuyên gia của dự án và FIP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức hội thảo	30 người tham gia; các nhóm nhỏ khác nhau cho phù hợp; (20% nữ)  Trung bình ngày người - 25	5 người một nhóm tiến hành tập trung; một số người hướng dẫn, hội thảo sử dụng 1 người/ 1 phiên thảo luận	750  1500	\$7,500
1.1.4 Hoàn tất việc tìm kiếm và bổ nhiệm thành viên Hội đồng thứ 2, và Hiệu trưởng thứ 2, và Chủ tịch thứ 2	Thành viên Hội đồng; lãnh đạo quản lý và cán bộ người Việt của USTH	0.5 ngày phiên tóm tắt để đảm bảo các nhà quản lý nhà trường và các bên liên quan chính sẽ ủng hộ những chính sách vận hành mới cho Hội đồng nhà trường, quá trình lựa chọn để thay thế các thành viên Hội đồng và việc bổ nhiệm lãnh đạo  Hội thảo 2 ngày để xây dựng và tiêu chí lựa chọn thành viên Hội đồng và vị trí điều hành.	6 phiên vấn tắt, 2 phiên vào năm 1, 3, và 4= 3 D  6 hội thảo vào năm 1 để xây dựng qui định và tiêu chí cho trường = 12 D  4 hội thảo năm 4 để chuẩn bị triển khai quy trình tuyển chọn cho nhiệm kỳ hai của ½ số thành	Các chuyên gia của dự án và FIP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức hội thảo	30 người tham gia; các nhóm nhỏ khác nhau cho phù hợp; (20% nữ)  Trung bình 15 ngày người	Trung bình 5 người/ nhóm	Trung bình 450	\$4500

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
			viên Hội đồng = 8 D  6 hội thảo năm 2 để chuẩn bị cho quy trình tuyển chọn lượt thứ hai của các vị trí Hiệu phó và Quản lý cấp cao, quy trình này được quảng cáo trên toàn quốc = 12 D  6 hội thảo vào năm 4 (Quý 2) để chuẩn bị cho việc đăng tuyển quốc tế vị trí Hiệu trưởng thứ 2 = 12 D. Tổng D=47					
<b>Đầu ra 1.2: Thành lập một cách hiệu quả những hệ thống hành chính và quản lý USTH</b>								
1.2.1 Xây dựng một hệ thống quản trị sinh viên và sổ tay hướng dẫn, gồm việc nhập học, quản lý kết quả học tập và tài chính	Cán bộ quản trị đào tạo người Việt	Hai ngày hội thảo tham vấn và đào tạo đề ra soát những phương án ưu việt trong lập kế hoạch chiến lược cho trường và các kế hoạch mẫu;	30 lượt hội thảo trong 2 năm, năm 1 và năm 2	Các chuyên gia của dự án và FIP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều	15 người tham dự hội thảo về tham vấn ý kiến  5 người tham	Trung bình 5 chuyên gia, hội thảo = 150 ngày người	350	\$3,500



Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
		<p>Hai ngày hội thảo để thiết kế hệ thống và chi tiết trong sổ tay hướng dẫn vận hành</p> <p>Hai ngày hội thảo để đào tạo cán bộ quản trị về triển khai</p>		phối hội thảo	<p>dự thiết kế và viết hội thảo</p> <p>(20% nữ)</p> <p>Imp WS?</p>	<p>20 hội thảo thiết kế = 200 ngày người</p>		
<p>1.2.2 Thành lập phòng và xây dựng hệ thống quản lý tài chính tổng thể mới – bao gồm các tài khoản, cơ sở dữ liệu trên máy và hệ thống thông tin quản lý, bảng lương và thanh toán, hệ thống quản lý tài sản và dữ liệu dự đoán tài chính. Xây dựng và lắp đặt hệ thống IT cho vận hành chương trình.</p> <p>Biên soạn quy định vận hành cho hệ thống quản lý tài chính.</p>	Cán bộ hành chính và học thuật người Việt	<p>2 ngày hội thảo đào tạo và tham vấn đề rà soát phương pháp ưu việt trong quản lý tài chính trường ĐH</p> <p>2 ngày hội thảo để thiết kế hệ thống và chi tiết hướng dẫn vận hành</p> <p>2 ngày hội thảo đào tạo cho cán bộ hành chính về triển khai.</p> <p>2 ngày hội thảo về lập kế hoạch lắp đặt.</p>	<p>60 lượt hội thảo trong vòng 2 năm, năm 1 và năm</p> <p>Hệ thống được xây dựng hoàn chỉnh và đi vào vận hành tháng 12/ 2012</p>	<p>Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo</p>	<p>15 người tham dự hội thảo tham vấn lấy ý kiến;</p> <p>5 tham dự hội thảo thiết kế</p> <p>5 tham dự hội thảo lập kế hoạch lắp đặt</p>	<p>Trung bình 5 chuyên gia; hội thảo = 150 ngày người</p> <p>40 hội thảo về thiết kế = 400 ngày người</p> <p>15 hội thảo lập kế hoạch và lắp đặt = 150 ngày người</p>	700	\$7,000

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
1.2.3 Hỗ trợ xây dựng chính sách mới cho qui định về tài chính thường xuyên đặc biệt nhằm đảm bảo USTH có mức nguồn lực đủ để hoạt động theo yêu cầu (đến tháng 12/2012) và xây dựng thỏa thuận nguồn lực 3 năm thống nhất với kế hoạch chiến lược để cùng hỗ trợ hoạt động ngân sách nhà nước trong 3 năm kế tiếp 2013-2016	Lãnh đạo, cán bộ hành chính cao cấp và cán bộ học thuật người Việt  Cán bộ của Bộ TC, Vụ KH&TC, Bộ GD và BQLDA – EU	Hội thảo tham vấn ý kiến 1 ngày với Bộ TC và Bộ GD&ĐT và Hội đồng USTH và Ban giám hiệu để rà soát phương án tối ưu trong lập kế hoạch nguồn lực và tài chính trường, cơ chế quản lý ngân sách nhà nước.  2 ngày hội thảo với Bộ TC và Bộ GD và phòng TC của USTH để xây dựng qui định cơ chế tài chính và biểu mẫu thỏa thuận nguồn lực  <b>Chuyên tham quan học tập 14 ngày đến Úc, Singapore và Thái Lan ( các thành viên thuộc nhóm soạn thảo qui định của Bộ TC, Bộ GD) để học hỏi những cách thức làm việc tốt trong cơ chế tài chính cho các trường ĐH chất lượng cao.</b>	40 lượt hội thảo trong 2 năm, năm 1 và năm 2  Qui định tài chính mới và hệ thống thỏa thuận nguồn lực trong 3 năm sẽ được xây dựng đầy đủ và sử dụng từ tháng 12/ 2012	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	15 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến  8 người (2 USTH& 6 người của Chính phủ) tham dự hội thảo về thiết kế  5 (2 USTH& 3 người của Chính phủ) tham dự chuyến tham quan hỏi hỏi nước ngoài (học viên xuất sắc nhất trong hội	Trung bình 5 chuyên gia hội thảo = 75 ngày người  10 hội thảo thiết kế = 160 ngày người  1 chuyên tham quan học hỏi @ 14 ngày = 70 ngày người	317 ngày người (Hanoi)  <b>1367</b>  70 ngày người (nước ngoài)	\$3,170  Est \$3600?  Total this Item: <b>\$5,270</b>



Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
						18 ngày người		
1.2.5; Xây dựng chính sách trường và hệ thống máy tính để quản lý chính sách nhân sự; xây dựng sổ tay hướng dẫn vận hành và hệ thống IT cho quản lý tổng thể, lắp đặt và thử nghiệm hệ thống; đào tạo cán bộ.  Di dời hệ thống về Hòa Lạc năm 2016	Cán bộ hành chính, học thuật và lãnh đạo người Việt	2 ngày hội thảo đào tạo và tham vấn lấy ý kiến đề ra soát những phương án tối ưu trong chính sách nhân sự để tuyển dụng và duy trì những cán bộ chất lượng cao, hệ thống quản lý và điều hành nhân sự  2 ngày hội thảo tập trung xây dựng chính sách và quy trình vận hành  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ nhân sự về tổ chức triển khai  2 ngày hội thảo để lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	35 lượt hội thảo trong 3 năm: năm 1, 2 và 5  Thiết lập đầy đủ hệ thống nhân sự, hệ thống đầu tiên được lắp đặt và hoạt động vào tháng 12/2012  Hệ thống nhân sự chuyên về Hòa Lạc dự kiến năm 2016	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo tham vấn lấy ý kiến;  10 người tham dự hội thảo thiết kế  6 người tham gia hội thảo đào tạo  6 người tham gia hội thảo lập kế hoạch chuyển về Hòa Lạc	Trung bình 5 tư vấn hội thảo = 100 ngày người  15 hội thảo thiết kế = 300 ngày người  10 hội thảo đào tạo cán bộ = 60 ngày người  5 hội thảo lập kế hoạch di dời = 60 ngày người	520	\$5,200
1.2.6 Thiết kế, phát triển và lắp đặt những hệ thống thông tin quản lý	Cán bộ hành chính, học thuật và lãnh đạo người Việt	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến đề ra soát những phương án tối ưu xây	17 lượt hội thảo trong 2 năm;  Thiết lập đầy	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá	10 người tham dự hội thảo tham vấn lấy ý	Trung bình 3 tư vấn = 60 ngày	190 ngày người	\$1,900

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
khác		<p>dựng các hệ thống quản lý và vận hành hệ thống.</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình vận hành</p> <p>1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai</p> <p>2 ngày hội thảo lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới</p>	<p>đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012</p> <p>Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016</p>	<p>nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo</p>	<p>kiến;</p> <p>5 người tham dự hội thảo về thiết kế</p> <p>6 người tham dự hội thảo đào tạo</p> <p>6 người tham dự hội thảo lập kế hoạch di dời</p>	<p>người</p> <p>10 hội thảo thiết kế = 100 ngày người</p> <p>3 hội thảo đào tạo = 18 ngày người</p> <p>1 hội thảo lập kế hoạch di dời = 12 ngày người</p>	710	
<b>Đầu ra 1.3. Trung tâm dịch vụ sinh viên được thành lập và đi vào hoạt động để hỗ trợ tuyển chọn và giữ được những sinh có chất lượng</b>								
1.3.1 Xây dựng chính sách cho USTH trong tuyển chọn và duy trì sinh viên tốt ở bậc ĐH và sau ĐH.	Cán bộ USTH (hành chính)	<p>2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến để rà soát những thực hành tối ưu nhất trong công tác tuyển chọn sinh viên phù hợp ở các trường ĐH Quốc tế.</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng dự án và quy trình</p>	<p>17 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5</p> <p>Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012</p>	<p>Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo</p>	<p>2 người tham dự hội thảo lấy ý kiến</p> <p>2 người tham dự hội thảo thiết kế</p>	<p>Trung bình 3 hội thảo tham vấn = 12 ngày người</p> <p>10 hội thảo thiết kế = 40</p>	60 ngày người	\$600

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
		<p>triển khai</p> <p>1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai</p> <p>1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt tại khuôn viên mới</p>	<p>Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016</p>		<p>2 người tham dự đào tạo</p> <p>2 người tham dự hội thảo lập kế hoạch di dời</p>	<p>ngày người</p> <p>3 hội thảo đào tạo = 6 ngày người</p> <p>1 hội thảo lập kế hoạch di dời = 2 ngày người</p>		
1.3.2 Xây dựng chính sách cho trường và hướng dẫn triển khai dịch vụ tư vấn sinh viên để hỗ trợ học tập và tư vấn xã hội nhằm giúp sinh viên duy trì kết quả học tập	Cán bộ của trường USTH (hành chính)	<p>2 ngày hội thảo đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thức tối ưu trong tư vấn sinh viên ở các trường ĐH Quốc tế</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện</p> <p>1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai</p> <p>1 ngày hội thảo lập kế hoạch di dời và lắp đặt tại khuôn viên mới</p>	<p>17 lượt hội thảo trong 3 năm: năm 1, 2 và 5</p> <p>Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012</p> <p>Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016</p>	<p>Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo</p>	<p>2 người tham dự hội thảo lấy ý kiến</p> <p>2 người tham dự hội thảo thiết kế</p> <p>2 người tham dự đào tạo</p> <p>2 người tham dự hội thảo</p>	<p>Trung bình 3 hội thảo tham vấn = 12 ngày người</p> <p>10 hội thảo thiết kế = 40 ngày người</p> <p>3 hội thảo đào tạo = 6 ngày người</p>	60 ngày người	\$600

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
					lập kế hoạch di dời	ngày người  1 hội thảo lập kế hoạch di dời = 2 ngày người	120	
1.3.3 Xây dựng chính sách và hướng dẫn triển khai cho USTH để tư vấn và hỗ trợ tài chính cho sinh viên con em gia đình cho thu nhập thấp bằng việc cấp học bổng hoặc cho vay để tiếp tục học.	Cán bộ của trường USTH (hành chính)	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thức tối ưu để tư vấn tài chính cho sinh viên và hỗ trợ tài chính ở các trường ĐH Quốc tế.  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	17 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5  Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012  Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	2 người tham dự hội thảo lấy ý kiến  2 người tham dự hội thảo thiết kế  2 người tham dự đào tạo  2 người tham dự hội thảo lập kế hoạch di dời	Trung bình 3 hội thảo tham vấn = 12 ngày người  10 hội thảo về thiết kế = 40 ngày người  3 hội thảo đào tạo = 6 ngày người  1 hội thảo lập kế hoạch	60 ngày người	\$600

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
						di dời = 2 ngày người		
1.3.4 Thiết lập dịch vụ y tế, tư vấn xã hội tại chỗ cho sinh viên và cán bộ (bao gồm các phương án hệ thống dịch vụ y tế được tính phí riêng, cho vay cho các sinh viên con em gia đình thu nhập thấp).	Cán bộ của trường USTH (hành chính)	<p>2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thức tối ưu để tư vấn y tế cho sinh viên và hỗ trợ tài chính ở các trường ĐH Quốc tế.</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện</p> <p>1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai</p> <p>1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới</p>	<p>25 lượt hội thảo 3 năm; năm 1, 2 và 5</p> <p>Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012</p> <p>Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016</p>	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	<p>5 người tham dự tham vấn lấy ý kiến;</p> <p>5 người tham dự hội thảo về thiết kế</p> <p>5 tham dự hội thảo về đào tạo</p> <p>5 tham dự hội thảo về lập kế hoạch di dời</p>	<p>Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 50 ngày người</p> <p>15 hội thảo về thiết kế = 150 ngày người</p> <p>4 hội thảo đào tạo = 20 ngày người</p> <p>1 hội thảo lập kế hoạch di dời = 5 ngày người</p>	225 ngày người	\$2,250
1.3.5 xây dựng dịch vụ tư vấn việc làm cho sinh viên, hỗ	Cán bộ của USTH (hành chính)	2 ngày hội thảo đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát phương án tối	17 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến	2 người tham dự hội thảo lấy ý kiến	Trung bình 3 hội thảo	60 ngày người	\$600



Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
trợ việc làm bán thời gian cho sinh viên và công việc toàn thời gian cho các doanh nghiệp sau khi tốt nghiệp để tối đa hóa kỹ năng sinh viên thu được từ USTH		<p>ưu trong dịch vụ việc làm cho sinh viên ở các trường ĐH Quốc tế.</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện</p> <p>1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai</p> <p>1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới</p>	<p>Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012</p> <p>Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016</p>	<p>hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo</p>	<p>2 người tham dự hội thảo thiết kế</p> <p>2 người tham dự đào tạo</p> <p>2 người tham dự hội thảo lập kế hoạch di dời</p>	<p>tham vấn =12 ngày người</p> <p>10 hội thảo thiết kế = 40 ngày người</p> <p>3 hội thảo đào tạo = 6 ngày người</p> <p>1 hội thảo lập kế hoạch di dời = 2 ngày người</p>		
1.3.6 Thiết lập chương trình về công bằng để hỗ trợ thực hiện chương trình hỗ trợ của USTH cho nữ giới (Kế hoạch hành động về giới) và hỗ trợ đặc biệt cho sinh viên khuyết tật	Cán bộ của trường USTH (hành chính)	<p>2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thức tối ưu tiếp cận giới và xã hội ở các trường ĐH Quốc tế</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện</p>	<p>17 lượt hội thảo trong 3 năm: năm 1, 2 và 5</p> <p>Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012</p>	<p>Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo</p>	<p>2 người tham dự hội thảo lấy ý kiến</p> <p>2 người tham dự hội thảo thiết kế</p>	<p>Trung bình 3 hội thảo tham vấn =12 ngày người</p> <p>10 hội thảo thiết kế = 40</p>	60 ngày người	\$600

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
và DTTS.		1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016		2 người tham dự đào tạo  2 người tham dự hội thảo lập kế hoạch di dời	ngày người  3 hội thảo đào tạo = 6 ngày người  1 hội thảo lập kế hoạch = 2 ngày người	120	
<b>Đầu ra 2 – Thiết lập các hệ thống học thuật để hỗ trợ các chương trình giảng dạy và nghiên cứu chất lượng cao</b>								
<b>2.1: Thiết lập Trung tâm dạy và học ưu tú và vận hành trung tâm một cách bền vững</b>								
2.1.1 Xây dựng chính sách và hoạt động cho các khóa học phát triển chuyên môn cho cán bộ người Việt để họ nâng cao:  (i) phương pháp giảng dạy trên lớp; (ii) kỹ năng đánh giá kiến thức sinh viên;	Cán bộ học thuật người Việt của USTH  (5 cán bộ trong nước vào năm 1; 10 vào năm 2 và 40 vào năm 5)  Khuôn viên tạm thời của trường ở VAST	2 ngày hội thảo đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát về thực hành giảng dạy tốt nhất ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai	40 lượt hội thảo trong 3 năm: năm 1, 2 và 5  Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012  Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	5 người tham dự hội thảo lấy ý kiến;  10 người tham dự hội thảo về thiết kế  40 người tham dự hội thảo đào tạo	Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 50 ngày người  5 hội thảo thiết kế = 100 ngày người	1280 ngày người	\$12,800

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
(iii) kỹ năng tư vấn và hướng dẫn sinh viên theo tiêu chuẩn và phong cách quốc tế;		1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới			5 tham dự hội thảo lập kế hoạch di dời	28 hội thảo đào tạo = 1120 ngày người  2 hội thảo lập kế hoạch di dời = 10 ngày người		
2.1.2 Xây dựng chính sách và hoạt động USTH để quản lý công tác xây dựng chương trình giảng dạy đạt; (i) chất lượng cao về nội dung môn học; (ii) lồng ghép nghiên cứu với giảng dạy và phù hợp với yêu cầu thị trường; (iii) phát triển phần mềm quản lý quá trình phê duyệt chương trình giảng dạy và liên hệ với việc	Cán bộ học thuật người Việt  (5 cán bộ trong nước vào năm 1, 10 người vào năm 2, 40 người vào năm 5)  Ở khuôn viên tạm thời ở VAST	2 ngày hội thảo đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát những mô hình tối ưu trong công tác xây dựng chương trình giảng dạy ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	40 lượt hội thảo trong 3 năm: năm 1, 2 và 5  Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012  Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	5 người tham dự hội thảo lấy ý kiến;  10 người tham dự hội thảo về thiết kế  40 người tham dự hội thảo đào tạo  5 tham dự hội thảo lập	Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 50 ngày người  5 hội thảo về thiết kế = 100 ngày người  28 hội thảo đào tạo = 1120	1205 ngày người            <b>2485</b>	\$12,800

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
đánh giá					kế hoạch di dời	ngày người  2 hội thảo lập kế hoạch di dời = 10 ngày người		
2.1.3 Thiết lập tiêu chí và quy trình đánh giá kết quả học tập của sinh viên toàn trường; xây dựng sổ tay hướng dẫn triển khai cho tất cả cán bộ; phát triển phần mềm để theo dõi và lòng tiêu chuẩn đánh giá vào quá trình phát triển chương trình dạy học; tuyển dụng và đào tạo cán bộ thiết kế giáo trình hướng dẫn và hỗ trợ cán bộ đánh giá và duy trì chương trình giảng dạy và hệ thống đánh giá	Cán bộ học thuật người Việt thuộc USTH  (5 cán bộ trong nước ở năm 1, 10 người năm 2; 40 người năm 5)  Ở khuôn viên tạm thời ở VAST  (**Cần thuê thêm 3 cán bộ có trình độ chuyên môn về chương trình giảng dạy (thiết kế giáo trình hướng dẫn) và 2 cán bộ hỗ trợ để thiết lập hệ thống này)	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến để rà soát cách thức đánh giá sinh viên tối ưu ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	30 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5  Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012  Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** người tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** người tham dự hội thảo đào tạo  5 ** người tham dự hội thảo về lập kế hoạch di dời	Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 100 ngày người  8 hội thảo thiết kế = 80 ngày người  15 hội thảo đào tạo = 75 ngày người  2 hội thảo lập kế hoạch	265 ngày người	\$2,650

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
						di dời = 10 ngày người		
2.1.4 Xây dựng chính sách và kế hoạch thiết lập một mô đun cấp chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm của USTH (tương đương <b>LLB</b> ) cho những sinh viên có dự định trở thành giảng viên và nghiên cứu viên tại trường	Cán bộ học thuật người Việt thuộc USTH  (5 cán bộ trong nước ở năm 1, 10 người năm 2; 40 người năm 5)  Ở khuôn viên tạm thời ở VAST	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến để rà soát cách thức đào tạo nghiệp vụ sư phạm cho các giảng viên đại học  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	20 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5  Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012  Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	5 người tham dự hội thảo lấy ý kiến;  5 người tham dự hội thảo về thiết kế  5 người tham dự hội thảo đào tạo    5 tham dự hội thảo lập kế hoạch di dời	Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 50 ngày người  5 hội thảo thiết kế = 50 ngày người  10 hội thảo đào tạo = 50 ngày người  1 hội thảo lập kế hoạch di dời = 5 ngày người	155 ngày người          <b>420</b>	\$1,550
2.1.5 Xây dựng chính sách và chương trình giảng	Cán bộ học thuật của USTH (trình độ TESOL)	2 hội thảo đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát phương pháp tối	15 lượt hội thảo trong 2 năm: năm 1 và 2	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến	5 người tham dự hội thảo lấy ý kiến;	Trung bình 2 hội thảo	110 ngày người	\$1100

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
<p>dạy tiếng Anh cho sinh viên và cán bộ</p> <p>(dịch vụ thì có thể thuê ngoài nhưng cần phải lập chính sách cho trường)</p>		<p>ưu trong giảng dạy TESOL ở các trường ĐH Quốc tế</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện</p> <p>1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai</p> <p>1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới</p>	<p>Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012</p> <p>Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016</p>	<p>hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo</p>	<p>5 người tham dự hội thảo về thiết kế</p> <p>5 người tham dự hội thảo đào tạo</p> <p>5 tham dự hội thảo lập kế hoạch di dời</p>	<p>tham vấn = 20 ngày người</p> <p>5 hội thảo thiết kế = 50 ngày người</p> <p>7 hội thảo đào tạo = 35 ngày người</p> <p>1 hội thảo lập kế hoạch di dời = 5 ngày người</p>		
<b>2.2: Thành lập và vận hành bền vững Trung tâm đảm bảo chất lượng và Hệ thống quản lý học thuật</b>								
2.2.1 Thiết lập chính sách đảm bảo chất lượng, quy trình và sổ tay hướng dẫn vận hành để hướng dẫn triển khai việc nâng cao, quản lý và theo	<p>Cán bộ học thuật của USTH</p> <p>(5 cán bộ trong nước năm 1, 10 người năm 2, 40 người năm 5)</p>	<p>2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thực hành tối ưu trong đảm bảo chất lượng ở các trường ĐH Quốc tế</p> <p>2 ngày hội thảo xây</p>	<p>30 lượt hội thảo trong 3 năm: 1, 2 và 5</p> <p>Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng</p>	<p>Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo</p>	<p>10 người tham dự hội thảo tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật</p>	<p>Trung bình 5 hội thảo về tham vấn = 100 ngày người</p>	<p>265 ngày người</p>	<p>\$2,650</p>

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
dối chất lượng của các chương trình đào tạo và nghiên cứu.	Tại khuôn viên tạm thời của VAST  (**Cần tuyển thêm 3 cán bộ chuyên môn và 2 cán bộ hỗ trợ để thành lập và vận hành trung tâm)	dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	12/ 2012  Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016		5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham dự hội thảo đào tạo  5 ** tham dự hội thảo lập kế hoạch di dời	8 hội thảo về thiết kế = 80 ngày người  15 hội thảo đào tạo = 75 ngày người  2 hội thảo lập kế hoạch di dời = 10 ngày người	375	
2.2.3 Thiết lập năng lực nghiên cứu cho USTH để theo dõi những yếu tố tác động chất lượng bao gồm: (i) nghiên cứu xác định những cách tiếp cận đảm bảo chất lượng trường DDH và thiết lập thỏa thuận so sánh với những trường ĐH Quốc tế được	Cán bộ học thuật của trường USTH  (5 cán bộ trong nước năm 1, 10 người năm 2, 40 người năm 5)  Tại khuôn viên tạm thời của VAST  (**Cần tuyển	2 ngày hội thảo và tham vấn ý kiến rà soát cách tiếp cận tối ưu trong đảm bảo chất lượng, so sánh và khảo sát chất lượng ở các trường ĐH Quốc tế.  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai	40 lượt hội thảo trong 3 năm: 1, 2 và 5  Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012  Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham dự hội thảo đào	Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 100 ngày người  15 hội thảo thiết kế = 150 ngày người	350 ngày người	\$3,500

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
lựa chọn; (ii) thiết kế và tiến hành khảo sát nhu cầu của các doanh nghiệp; (iii) thiết kế và tiến hành nghiên cứu hướng đi sau đào tạo bao gồm cả những phản hồi về sự hài lòng của các nhà tuyển dụng	thêm 3 cán bộ chuyên môn và 2 cán bộ hỗ trợ để thành lập và vận hành trung tâm)	1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới			1 tạo  5 ** tham dự hội thảo lập kế hoạch di dời	18 hội thảo đào tạo = 90 ngày người  2 hội thảo lập kế hoạch di dời = 10 ngày người		
2.2.4 Thiết lập một hệ thống mới về đánh giá hiệu quả công việc của cán bộ USTH (gồm cả học thuật và hành chính); lồng ghép hệ thống đánh giá học thuật vào trong hệ thống theo dõi phản hồi của Trung tâm đảm bảo chất lượng; đào tạo các cán bộ học thuật cao cấp về tư vấn hiệu quả cán bộ	Cán bộ học thuật của trường USTH (5 cán bộ trong nước năm 1, 10 người năm 2, 40 người năm 5)  Tại khuôn viên tạm thời của VAST  (**Cần tuyển thêm 3 cán bộ chuyên môn và 2 cán bộ hỗ trợ để thành lập và vận hành trung tâm)	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thức tối ưu trong đánh giá và đánh giá hiệu quả làm việc của cán bộ ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	30 lượt hội thảo trong 3 năm: 1, 2 và 5  Thiết lập đầy đủ các hệ thống và chính thức vận hành tháng 12/ 2012  Di dời hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham dự hội thảo đào tạo  5 ** tham dự hội thảo lập kế hoạch di	Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 100 ngày người  8 hội thảo thiết kế = 80 ngày người  15 hội thảo đào tạo = 75 ngày người	265 ngày người  <b>615</b>	\$2,650



Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
					dời	2 hội thảo lập kế hoạch đi दौर = 10 ngày người		
<p><b>2.2.5 Đào tạo về đảm bảo chất lượng – Lượt 1 về:</b></p> <p>(i) lãnh đạo học thuật;</p> <p>(ii) quản lý sự thay đổi về thể chế; Hiểu những ý tưởng mới về đảm bảo chất lượng và văn hóa đảm bảo chất lượng</p> <p>(iii) xây dựng cách tiếp cận mới – cách tiếp cận tổng hợp tới các hệ thống đảm bảo chất lượng;</p> <p>(iv) hiểu hệ thống đảm bảo chất lượng quốc gia và cách thức để USTH hoạt động trong hệ thống đó, và tại sao và làm sao để USTH áp dụng những cách</p>	<p><b>Nhân sự cấp cao</b>, cán bộ học thuật và hành chính, thành viên Hội đồng,</p>	<p>2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách tiếp cận tối ưu trong đảm bảo chất lượng ở các trường ĐH Quốc tế và hướng dẫn nội dung khóa học</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng nội dung mô đun đào tạo</p> <p>1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai</p>	<p>25 lượt hội thảo trong vòng 3 năm; năm 1, 2 và 5</p> <p>Hoàn thiện chương trình và thực hiện hai lượt trước tháng 12/ 2012</p> <p>Lập kế hoạch để đưa các khóa học vào lịch đào tạo hàng năm</p>	<p>Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo</p>	<p>10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật</p> <p>5 ** tham dự hội thảo về thiết kế</p> <p>5 ** tham gia hội thảo đào tạo</p>	<p>Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 100 ngày người</p> <p>5 hội thảo thiết kế = 70 ngày người</p> <p>15 hội thảo đào tạo = 75 ngày người</p>	245 ngày người	\$2,450

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
kiểm soát nội bộ								
<p>2.2.6 <b>Đào tạo đảm bảo chất lượng – Lướt 3 về:</b></p> <p>(i) hiểu về văn hóa đúng đắn và những đặc tính chính của đảm bảo chất lượng mới, đặc biệt chú ý tới <b>chương trình nghiên cứu và đào tạo</b>;</p> <p>(ii) chiến lược mà các cán bộ sử dụng để thực hiện trách nhiệm nâng cao chất lượng giảng dạy</p> <p>(iii) sử dụng phân hồi mới từ cơ sở dữ liệu để hiểu về nhu cầu thị trường và lồng ghép vào đào tạo;</p> <p>(iv) sử dụng việc đánh giá của các chuyên gia và các chiến lược khác để nâng cao công tác đào tạo; và</p> <p>(iv) hiểu hệ thống đảm bảo chất lượng</p>	Tất cả cán bộ học thuật người Việt của trường	<p>2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách tiếp cận tối ưu trong đảm bảo chất lượng ở các trường ĐH Quốc tế và hướng dẫn nội dung khóa học</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng nội dung mô đun đào tạo</p> <p>1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai</p>	<p>25 lượt hội thảo trong vòng 3 năm; năm 1, 2 và 5</p> <p>Hoàn thiện chương trình và thực hiện hai lượt trước tháng 12/ 2012</p> <p>Lập kế hoạch để đưa các khóa học vào lịch đào tạo hàng năm</p>	<p>Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo</p>	<p>10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật</p> <p>5 ** tham dự hội thảo về thiết kế</p> <p>5 ** tham gia hội thảo đào tạo</p>	<p>Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 100 ngày người</p> <p>5 hội thảo thiết kế = 70 ngày người</p> <p>15 hội thảo đào tạo = 75 ngày người</p>	<p>245 ngày người</p> <p>490</p>	\$2,450

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
quốc gia và cách thức để USTH hoạt động trong hệ thống đó, và tại sao và làm sao để USTH áp dụng những cách kiểm soát nội bộ								
<p><b>2.2.7 Đào tạo đảm bảo chất lượng – Lướt 2 về:</b></p> <p>(i) hiểu về văn hóa đúng đắn đối với hệ thống đảm bảo chất lượng mới;</p> <p>(ii) hệ thống và quy trình quản lý đảm bảo chất lượng;</p> <p>(iii) những yêu cầu về dữ liệu, quản lý và sử dụng khảo sát theo dõi; đào tạo kỹ thuật về khảo sát;</p> <p>(iv) hiểu hệ thống đảm bảo chất lượng quốc gia và cách thức để USTH hoạt động trong hệ thống đó, và tại sao và làm sao để USTH áp dụng những cách kiểm soát nội bộ</p>	<b>Cán bộ của Trung tâm đảm bảo chất lượng</b>	<p>2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách tiếp cận tối ưu trong đảm bảo chất lượng ở các trường ĐH Quốc tế và hướng dẫn nội dung khóa học</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng nội dung mô đun đào tạo</p> <p>1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai</p>	<p>25 lượt hội thảo trong vòng 3 năm; năm 1, 2 và 5</p> <p>Hoàn thiện chương trình và thực hiện hai lượt trước tháng 12/ 2012</p> <p>Lập kế hoạch để đưa các khóa học vào lịch đào tạo hàng năm</p>	<p>Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo</p>	<p>10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật</p> <p>5 ** tham dự hội thảo về thiết kế</p> <p>5 ** tham gia hội thảo đào tạo</p>	<p>Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 100 ngày người</p> <p>5 hội thảo thiết kế = 70 ngày người</p> <p>15 hội thảo đào tạo = 75 ngày người</p>	<p>245 ngày người</p> <p style="color: red;">245</p>	\$2,450

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
<b>2.3: Thành lập và vận hành bền vững Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu</b>								
2.2.1 Thiết lập các chính sách cho Trung tâm hỗ trợ nghiên cứu, quy trình và sổ tay hướng dẫn thực hiện hỗ trợ thiết lập các chương trình nghiên cứu mạnh và số ấn phẩm. Thiết lập một mạng lưới các nhà lãnh đạo nghiên cứu trong trường và lựa chọn các đối tác bên ngoài để cung cấp đầu vào cho các dịch vụ hỗ trợ hiện có.	Cán bộ học thuật của trường USTH  (5 cán bộ trong nước năm 1, 10 người năm 2, 40 người năm 5)  Tại khuôn viên tạm thời của VAST  (**Cần tuyển thêm 3 cán bộ chuyên môn và 2 cán bộ hỗ trợ để thành lập và vận hành trung tâm)	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến để rà soát cách thức tốt nhất trong hỗ trợ xây dựng chương trình nghiên cứu và ấn phẩm ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	30 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5  Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012  Di chuyển hệ thống về Hòa Lạc dự kiến năm 2016	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham gia hội thảo đào tạo	Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 100 ngày người  8 hội thảo thiết kế = 80 ngày người  15 hội thảo đào tạo = 75 ngày người  2 hội thảo lập kế hoạch di dời = 10 ngày người	265 ngày người	\$2,650
2.3.2 Xây dựng và triển khai (i) hỗ trợ kỹ thuật cho các nhà nghiên cứu thiết kế	Tất cả cán bộ người Việt của USTH, có sự tham gia của lãnh	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến để rà soát cách thức tốt nhất trong hỗ	20 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá	10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý	Trung bình 5 hội thảo tham vấn	200 ngày người	\$2,000

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
chương trình, phương pháp nghiên cứu; (ii) hướng dẫn chuẩn bị đơn xin tài trợ nghiên cứu;	đạo FIP	trợ xây dựng chương trình nghiên cứu và ấn phẩm ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai	Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012	nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham gia hội thảo đào tạo	= 100 ngày người  5 hội thảo thiết kế = 50 ngày người  10 hội thảo đào tạo= 50 ngày người		
2.3.3 Xây dựng và triển khai chương trình hỗ trợ đặc biệt biên tập lại báo cáo nghiên cứu và chuẩn bị bài báo gửi tạp chí chuyên đề bao gồm chiến lược nhằm vào những tạp chí chuyên đề và biên tập tiếng Anh kỹ thuật	Tất cả các cán bộ người Việt tại USTH	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thức tối ưu trong hỗ trợ đăng ấn phẩm ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai	20 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5  Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham gia hội thảo đào tạo	Trung bình 5 hội thảo tham vấn = 100 ngày người  5 hội thảo thiết kế = 50 ngày người  10 hội thảo đào tạo= 50	125 ngày người  <b>590</b>	\$2,000

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
						ngày người		
<b>2.4: Thành lập và vận hành bền vững Trung tâm hợp tác với các doanh nghiệp</b>								
2.4.1 Thiết lập chính sách cho Trung tâm hợp tác với các doanh nghiệp, quy trình và sổ tay hướng dẫn vận hành hướng dẫn tiến hành thiết lập các chương trình và phương án hợp tác với các đối tác là các doanh nghiệp  (dự kiến đào tạo ít hơn do mong đợi đầu vào cao hơn từ phía FIP)	Cán bộ học thuật của trường USTH  (5 cán bộ trong nước năm 1, 10 người năm 2, 40 người năm 5)  Tại khuôn viên tạm thời của VAST  (**Cần tuyển thêm 3 cán bộ chuyên môn và 2 cán bộ hỗ trợ để thành lập và vận hành trung tâm)	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thức tối ưu thu hút sự tham gia của các doanh nghiệp ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	15 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5  Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham gia hội thảo đào tạo	Trung bình 2 hội thảo tham vấn = 40 ngày người  8 hội thảo thiết kế = 80 ngày người  5 hội thảo đào tạo = 25 ngày người	145 ngày người	\$1450
2.4.2 chương trình phát triển cụ thể: (i) thiết lập chương trình trao đổi kiến thức và chuyển giao công nghệ:	Cán bộ học thuật người Việt tại USTH	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thức tối ưu thu hút sự tham gia của các doanh nghiệp ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy	15 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5  Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về	Trung bình 2 hội thảo tham vấn = 40 ngày người  8 hội thảo thiết	145 ngày người	\$1450

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
		trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới			thiết kế  5 ** tham gia hội thảo đào tạo	kế = 80ngày người  5 hội thảo đào tạo= 25 ngày người	290	
2.4.3 chương trình cụ thể (ii) chương trình thực tập tại các doanh nghiệp	Cán bộ người Việt tại USTH	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thức tối ưu thu hút sự tham gia của các doanh nghiệp ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	15 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5  Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham gia hội thảo đào tạo	Trung bình 2 hội thảo tham vấn = 40 ngày người  8 hội thảo thiết kế = 80ngày người  5 hội thảo đào tạo= 25 ngày người	145ngày người	\$1450
2.4.4 chương trình cụ thể (iii) thiết lập các dịch vụ hỗ trợ và tư	Cán bộ người Việt tại USTH	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thức tối ưu thu hút sự tham	15 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá	10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý	Trung bình 2 hội thảo tham vấn	85ngày người	\$850

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
vấn pháp lý; hiểu về luật và các động lực khuyến khích chuyển giao công nghệ và sở hữu trí tuệ		gia của các doanh nghiệp ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012	nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham gia hội thảo đào tạo	= 20 ngày người  8 hội thảo thiết kế = 40 ngày người  5 hội thảo đào tạo= 25 ngày người	230	
<b>2.5: Thành lập và vận hành bền vững Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm</b>								
2.5.1 Thành lập Trung tâm hợp tác với các doanh nghiệp và xây dựng một nhà xưởng tập trung chuyên sửa chữa và bảo trì tất cả các tài sản phòng thí nghiệm. Xây dựng những chính sách cần thiết, quy trình và sổ tay hướng dẫn vận hành triển khai thiết lập chương trình và biện pháp quản lý	Cán bộ học thuật của trường USTH  (5 cán bộ trong nước năm 1, 10 người năm 2, 40 người năm 5)  Tại khuôn viên tạm thời của VAST  (**Ban đầu tuyển khoảng 3 cán bộ chuyên môn và 2	2 ngày hội thảo đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát cách thức tối ưu trong quản lý phòng thí nghiệm ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp	30 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5  Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham gia hội thảo đào tạo	Trung bình 3 hội thảo tham vấn = 60 ngày người  10 hội thảo thiết kế = 100 ngày người  15 hội thảo đào	620 ngày người	\$6,220



Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
tài sản phòng thí nghiệm và các dịch vụ cho các nhà nghiên cứu. Xây dựng quy trình lồng ghép chương trình khấu hao và bảo dưỡng phòng thí nghiệm vào kế hoạch chiến lược USTH	cán bộ hỗ trợ để thành lập và vận hành Trung tâm. Khi toàn bộ khuôn viên trường đi vào sử dụng thì có thể cần tuyển thêm cán bộ)	đặt ở khuôn viên mới			5** tham gia hội thảo lập kế hoạch di dời	tạo= 150 ngày người  2 planning WS for moving = 10 ngày người		
2.5.2 Trong trung tâm/ về dịch vụ bảo trì, bảo dưỡng, phát triển chuyên môn để cung cấp dịch vụ tư vấn cho các học giả về thiết kế, sắp xếp, và liên tục quản lý, và lập kế hoạch khấu hao và hoạt động tối đa công suất cho các phòng thí nghiệm.	Cán bộ học thuật của USTH, kỹ thuật viên phòng thí nghiệm, và cán bộ Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm.	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn lấy ý kiến rà soát phương thức tối ưu trong quản lý phòng thí nghiệm ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	30 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5  Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham gia hội thảo đào tạo  5** tham gia hội thảo lập kế hoạch di dời	Trung bình 3 hội thảo tham vấn = 60 ngày người  10 hội thảo thiết kế = 100 ngày người  15 hội thảo đào tạo= 150 ngày người  2 hội	620 ngày người        1240	\$6,220

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
						thảo = 10 ngày người		
2.5.3 Thành lập ban lập kế hoạch giao nhận trang thiết bị; phát triển những kỹ năng về mua sắm trang thiết bị chuyên dụng để mở rộng hoặc thay thế tài sản.	Cán bộ học thuật của USTH, kỹ thuật viên phòng thí nghiệm, và cán bộ Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm.	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn ý kiến rà soát cách thức tối ưu trong lập kế hoạch và mua sắm trang thiết bị phòng thí nghiệm ở các trường ĐH Quốc tế  2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện  1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới	30 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5  Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật  5 ** tham dự hội thảo về thiết kế  5 ** tham gia hội thảo đào tạo  5** tham gia hội thảo lập kế hoạch di dời	Trung bình 3 hội thảo tham vấn = 60 ngày người  10 hội thảo thiết kế = 100 ngày người 15 hội thảo đào tạo = 150 ngày người  2 hội thảo lập kế hoạch di dời = 10 ngày người	620 ngày người	\$6,220
2.5.4 Phát triển phần mềm chuyên dụng về chương trình quản lý bảo	Cán bộ học thuật của USTH, kỹ thuật viên phòng thí nghiệm, và	2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn ý kiến rà soát cách thức tối ưu trong lập kế hoạch và	30 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá	10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý	Trung bình 3 hội thảo tham vấn	620 ngày người	\$6,220

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
<p>trì, bảo dưỡng, sửa chữa và thay thế trang thiết bị, bao gồm:</p> <p>(i) phần mềm về quy trình vận hành tiêu chuẩn để quản lý phòng thí nghiệm;</p> <p>(ii) mục đích và quy trình vận hành chuyên dụng và phần mềm cho các phòng thí nghiệm về môi trường, hóa sinh.</p>	cán bộ Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm.	<p>mua sắm trang thiết bị phòng thí nghiệm ở các trường ĐH Quốc tế</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện</p> <p>1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai</p> <p>1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới</p>	Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012	nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	<p>kiến; hơn 5** cán bộ học thuật</p> <p>5 ** tham dự hội thảo về thiết kế</p> <p>5 ** tham gia hội thảo đào tạo</p> <p>5** tham gia hội thảo lập kế hoạch di dời</p>	<p>= 60 ngày người</p> <p>10 hội thảo thiết kế = 100ngày người</p> <p>15 hội thảo đào tạo= 150 ngày người</p> <p>2 hội thảo lập kế hoạch di dời = 10 ngày người</p>	1240	
<p>2.5.5 Thiết lập một cơ cấu về phát triển sự nghiệp cho các kỹ thuật viên và chương trình đào tạo chính qui ở ba cấp cho kỹ thuật viên, bao gồm chương trình:</p> <p>(i) đào tạo tại chỗ;</p>	Cán bộ học thuật của USTH, kỹ thuật viên phòng thí nghiệm, và cán bộ Trung tâm quản lý phòng thí nghiệm.	<p>2 ngày hội thảo về đào tạo và tham vấn ý kiến rà soát cách thức tối ưu trong lập kế hoạch và mua sắm trang thiết bị phòng thí nghiệm ở các trường ĐH Quốc tế</p> <p>2 ngày hội thảo xây dựng chính sách và quy trình thực hiện</p>	<p>30 lượt hội thảo trong 3 năm; năm 1, 2 và 5</p> <p>Hoàn thiện hệ thống và đi vào hoạt động tháng 12/ 2012</p>	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	<p>10 người tham dự hội thảo về tham vấn lấy ý kiến; hơn 5** cán bộ học thuật</p> <p>5 ** tham dự hội thảo về thiết kế</p>	<p>Trung bình 3 hội thảo tham vấn = 60 ngày người</p> <p>10 hội thảo thiết kế =</p>	620ngày người	\$6,220

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
(ii) đánh giá năng lực; (iii) đào tạo kỹ năng thực tiễn		1 ngày hội thảo đào tạo cán bộ về triển khai  1 ngày hội thảo về lập kế hoạch di dời và lắp đặt ở khuôn viên mới			5 ** tham gia hội thảo đào tạo  5** tham gia hội thảo lập kế hoạch di dời	100ngày người 15 hội thảo đào tạo= 150 ngày người  2 hội thảo lập kế hoạch di dời = 10 ngày người		
<b>Đầu ra 4. Quản lý và triển khai dự án hiệu quả</b>								
4.1 Đào tạo về quản lý tài chính và sử dụng phần mềm chuyên dụng được thiết kế bởi công ty quản lý tài chính	Cán bộ của PMU-UE	1 ngày hội thảo đào tạo về quản lý tài chính và sử dụng phần mềm  1 ngày hội thảo về báo cáo quản lý tài chính	2 lượt hội thảo trong năm 1	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	2 người tham dự tất cả các hội thảo về quản lý tài chính	2 hội thảo về sử dụng phần mềm quản lý tài chính = 4 ngày người  2 hội thảo về báo cáo quản lý tài chính = 4 ngày	8 ngày người	\$80

Chương trình đào tạo	Nhóm mục tiêu	Chương trình	Thời lượng và thời khóa biểu chương trình	Biện pháp triển khai	Số người tham dự	Đơn vị	Tổng số ngày	Chi phí chương trình
4.2 đào tạo về quản lý các dự án xây dựng, sử dụng dịch vụ quản lý dự án tổng thể thuê ngoài	Cán bộ PMU-UE và Bộ GD, Cục CSVC	2 ngày hội thảo đào tạo về các khái niệm trong quản lý dự án tổng thể  2 ngày hội thảo thiết lập hợp đồng quản lý dự án tổng thể  2 ngày hội thảo về quản lý hợp đồng cho quản lý xây dựng tổng thể	3 lượt hội thảo trong năm 1, 2 và 3	Các chuyên gia của dự án và ISP của trường tiến hành đánh giá nhu cầu, chuẩn bị tài liệu hội thảo và tổ chức, điều phối hội thảo	5 người tham dự tất cả các hội thảo về quản lý xây dựng	người 3 hội thảo, các khái niệm = 30 ngày người  3 hội thảo, thành lập = 30 ngày người  3 hội thảo quản lý hợp đồng = 30 ngày người	90 ngày người          <b>709</b>	\$900
<b>Tóm tắt</b>	<b>Ngày-người</b>	<b>Chi phí đơn vị</b>	<b>Tổng chi phí</b>					
Hội thảo đào tạo	13,977	\$10	\$139,770					
Một chuyến tham quan học hỏi	5 người 14 ngày	\$4000 / người	\$20,000					
Taxes		10%	\$15,977					
<b>Total</b>			<b>\$175,747</b>					

Lưu ý: Dự tính chi phí bình quân/ người tham dự/ hội thảo tại Hà Nội là \$10/ ngày cho những loại chi phí tiêu dùng trong nước như ăn uống vận vận. Dự kiến là các hội thảo tổ chức ở khuôn viên tạm thời của USTH tại VAST, Hà Nội và sẽ không bao gồm chi phí đi lại ngoài thành phố. Dự kiến là các cán bộ của USTH tham dự hội thảo như một phần trong trách nhiệm công việc thường nhật của mình, do vậy không nhận được khoản trợ cấp tham dự hội thảo. Chi phí đi lại được tính là trong nội thành, tương đương với chi phí đi làm hàng ngày do vậy không được hoàn trả lại. Chi phí chuẩn bị của các chuyên gia đấu thầu cạnh tranh không bao gồm trong dự trù kinh phí vì những khoản này đã được có riêng trong hợp đồng tư vấn.

Chi phí cho chuyến tham quan học hỏi cho phép là \$2000/ người gồm vé máy bay hành trình Viet Nam-Thailand-Singapore-Australia-Viet Nam và \$100/ ngày công tác phí cộng chi phí phát sinh như đi lại trong nước

D = ngày; FIP – Đối tác quốc tế Pháp;

PD = Ngày người.

Trang	Ngày người	Tổng	Trang	Ngày người	Tổng
1	1500		14	245	
2	450		15	590	2315
3	1367		16	290	
4	496		17	230	
5	710	4523	18	1240	
6	120		19	1240	
7	285		20	709	3709
8	120		Total		13,977
9	2485				
10	420	3430			
11	375				
12	615				
13	490				

## **PHỤ LỤC 12**

### **ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC QUẢN LÝ TÀI CHÍNH**

#### **I. GIỚI THIỆU**

1. Mục đích tiến hành Đánh giá quản lý tài chính (FMA) là để rà soát hệ thống tài chính, quản lý hạch toán kế toán, báo cáo, kiểm toán và kiểm soát nội bộ của Bộ GDĐT. FMA được thiết kế để xem xét quyết định xem liệu Bộ GDĐT và Vụ KHTC có thành lập một cơ chế quản lý tài chính toàn diện không, và có hệ thống đầy đủ để lưu lại mọi giao dịch và cân đối hay không, có hỗ trợ việc lập chứng từ tài chính thường xuyên và tin cậy không, có cơ chế đảm bảo an toàn tài sản của tổ chức không. FMA được tiến hành trong suốt chuyên tham quan tìm hiểu tình hình thực tế thực hiện khoản vay. Các vấn đề hay yếu kém nào được xác định trong quá trình đánh giá sẽ phải được xem xét khi thiết kế và triển khai dự án. Bảng câu hỏi đánh giá quản lý tài chính của ADB và sổ tay hướng dẫn giải ngân được sử dụng và tham khảo trong quá trình tiến hành đánh giá.

#### **II. CƠ QUAN CHỦ QUẢN VÀ CƠ QUAN TRIỂN KHAI DỰ ÁN**

2. Với tư cách là Cơ quan chủ quản, Bộ GDĐT chịu trách nhiệm hướng dẫn và quản lý dự án tổng thể. Vụ Giáo dục Đại học và Vụ KHTC là hai Vụ trực tiếp tham gia vào dự án này. Vụ Giáo dục Đại học là đơn vị lãnh đạo của dự án này và sẽ chịu trách nhiệm quản lý chất lượng, hiệu quả triển khai dự án trong phạm vi vốn vay. Vụ KHTC sẽ đóng vai trò quan trọng trong lập kế hoạch và lập ngân sách hàng năm đồng thời giám sát mọi vấn đề liên quan đến ngân sách và giải ngân.

3. Công tác chuẩn bị xây dựng USTH được thực hiện dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Bộ GDĐT. Ban quản lý dự án USTH (PMU-USTH) được thành lập ở Quyết định số 5199/QĐ BGDDT ngày 19 tháng 10 năm 2011. Bộ trưởng đã bổ nhiệm một Giám đốc và một Phó Giám đốc, giành toàn thời gian tham gia quản lý dự án USTH. Bộ GDĐT cũng cử một kế toán có năng lực sang làm Kế toán trưởng, hai chuyên viên Vụ KHTC có kinh nghiệm làm việc dự án của WB và Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật sang hỗ trợ dự án. Dự án dự kiến tuyển thêm hai kế toán viên để giúp việc cho Kế toán trưởng. Một ban quản lý tiểu dự án (Ban quản lý trường UIU) sẽ được thành lập trong USTH và sẽ tham gia phát triển học thuật và nhân sự. UIU cũng sẽ là một cơ quan chủ chốt xác định trang thiết bị phòng thí nghiệm. UIU đã được thành lập theo Quyết định số 65/QĐ-ĐHKHCN ngày 6 tháng 12 năm 2011.

4. Việc triển khai dự án tổng thể được coi là có nguy cơ cao do thực tế là (i) những hoạt động chính, xây dựng cơ bản, và trang thiết bị sẽ do PMU-USTH thực hiện đấu thầu mua sắm dưới sự quản lý, thẩm tra thủ tục quy định từ Cục cơ sở vật chất. Các cán bộ của Cục đã quen thuộc với thủ tục và yêu cầu về đấu thầu mua sắm của ADB kể từ năm 2000. Điều đáng lo ngại nhất sẽ là liệu các cán bộ của Cục đang quản lý nhiều dự án đầu tư thuộc Bộ có đủ thời gian tham gia quản lý dự án này không.

5. Vụ KHTC đã có kinh nghiệm làm việc với những hướng dẫn và yêu cầu của ADB. Vụ hiện nay có 28 cán bộ biên chế bao gồm 4 lãnh đạo và 26 chuyên viên. Vụ này chia nhỏ làm 4 phòng (phòng ODA, Tài chính, Kế hoạch và Đầu tư, và Thống kê), mỗi phòng có hai lãnh đạo (trưởng và phó phòng). Tất cả cán bộ trong Vụ đều tốt nghiệp đại học trong đó có 4 người có bằng Tiến sĩ và 8 người có bằng Thạc sĩ. Ở Vụ này, có 8 người có trình độ tiếng Anh từ trung bình đến tốt. Các dự án của ADB và WB đã tổ chức nhiều khóa đào tạo về quản lý tài chính và mua sắm, và tất cả các chuyên viên đều đã tham dự ít nhất là một lần, có một số chuyên viên còn đóng vai trò là người giảng tại các khóa học này.

6. Dường như ở cấp dự án, trình độ tiếng Anh kém vẫn là một vấn đề ở tất cả các dự án và chương trình ODA ở Việt Nam. Hiện nay không có nhiều Kế toán trưởng có thể nói tiếng Anh được, thậm chí ở mức có thể chấp nhận được. Vấn đề này không chỉ là nguyên nhân gây chậm trễ trong giải ngân nguồn vốn, lập và nộp báo cáo nên cho các nhà tài trợ mà còn hạn chế, thậm chí cản trở Kế toán trưởng kiểm soát chất lượng công việc của nhân viên của mình trên phương diện các tài liệu viết bằng

tiếng Anh gửi cho nhà tài trợ. Mức chuẩn lương chính phủ thấp có ảnh hưởng tiêu cực tới việc tuyển dụng được những kế toán giỏi và đặc biệt là Kế toán trưởng giỏi làm việc lâu dài.

7. Ngay khi hoàn tất mua sắm đầu thầu xây dựng cơ bản và trang thiết bị thông qua đấu thầu cạnh tranh quốc tế, cần phải có những cán bộ có kỹ năng tiếng Anh tốt góp phần vào sự thành công trong triển khai dự án. Do vậy, cần phải tuyển chọn những chuyên gia trong nước và quốc tế dày dặn kinh nghiệm để hỗ trợ PMU-USTH, đặc biệt trong giai đoạn đầu triển khai dự án.

### **III. LƯU CHUYỂN DÒNG VỐN**

8. Dòng luân chuyển tài chính của dự án bao gồm việc thanh toán trực tiếp và thanh toán thông qua tài khoản tạm ứng. Thanh toán trực tiếp áp dụng cho việc thanh toán cho những gói mua sắm qui mô lớn như xây dựng cơ bản, mua sắm trang thiết bị. PMU-USTH lập đơn xin rút vốn khi nhận được hóa đơn từ phía các nhà thầu. Đơn xin rút vốn nộp lên Bộ GDĐT thông qua, và sau đó nộp lên cho Cục quản lý nợ và tài chính đối, Bộ Tài chính phê duyệt. Đơn xin rút vốn sau khi được ký thì nộp lên cho ADB chờ duyệt thanh toán. ADB thanh toán trực tiếp vào tài khoản của nhà thầu. Việc thanh toán dựa trên cơ sở những điều khoản đã ghi trong thỏa thuận hợp đồng.

9. Tài khoản tạm ứng bằng đô la Mỹ sẽ do PMU-USTH lập ở bất kỳ ngân hàng thương mại ở Việt Nam mà ADB chấp nhận. Các tài khoản tạm ứng chủ yếu được sử dụng cho những hợp đồng nhỏ và chi phí hoạt động dự án và chi phí đào tạo. PMU-USTH chuẩn bị sao kê chi tiêu không vượt quá 100.000 đô la Mỹ tuân theo yêu cầu của ADB.

10. Ngân sách tổng thể của Bộ GDĐT là từ tháng 1 đến tháng 12. Vốn đối ứng hàng năm cho dự án ADB, WB và các nhà tài trợ khác được lồng vào trong ngân sách hàng năm của Bộ GDĐT. Điều lo ngại là thường không có đủ nguồn vốn đối ứng, đặc biệt là cho xây dựng, điều này tác động trực tiếp đến triển khai dự án.

### **IV. CÁC CHÍNH SÁCH VÀ HẠCH TOÁN KẾ TOÁN TRONG BỘ GDĐT**

11. Bộ GDĐT được yêu cầu phải tuân thủ theo Chuẩn mực kế toán Việt Nam (VAS) đòi hỏi phải lưu lại mọi giao dịch tài chính của dự án bao gồm cả việc phân bổ chi tiêu cho mỗi đầu ra, hạng mục giải ngân, và nguồn kinh phí. Có hai hệ thống kế toán chính, tùy theo loại dự án, đó là (i) Hệ thống kế toán của chủ đầu tư do Bộ Tài chính ban hành năm 2000; và (ii) Hệ thống tài chính cho các đơn vị hành chính và dịch vụ (ASASU) do Bộ Tài chính ban hành tháng 6 năm 2006. PMU-USTH hiện chưa quyết định xem dự án sẽ tuân thủ theo hệ thống nào trong hai hệ thống trên.

12. Các dự án của Bộ GDĐT thường sử dụng một hệ thống kế toán máy, có nghĩa là sẽ dễ dàng trong việc cân đối sổ cái và các sổ phụ ở PMU-USTH. Mọi chứng từ kế toán và chứng từ bổ sung được dự án đều được thường xuyên lưu lại ở cấp trung ương và cơ sở.

13. Giám đốc dự án có đầy đủ thẩm quyền để thực hiện mọi giao dịch của dự án dưới sự phê duyệt của ADB. Kế toán trưởng có thẩm quyền yêu cầu các kế toán viên ghi chép lại mọi giao dịch, bao gồm việc giám sát các tài sản phục vụ cho các giao dịch đó. Cán bộ quản lý dự án do Giám đốc dự án ủy quyền đặt hàng và giám sát các loại hàng hóa và dịch vụ và kế toán viên sẽ tiến hành thanh toán. Các kế toán viên chuẩn bị cân đối tài khoản và để Kế toán trưởng phê duyệt trước rồi đến Giám đốc dự án.

14. Để giảm thiểu rủi ro thì cần phải xác định rõ ràng hệ thống và phần mềm kế toán ngay trong kế hoạch thiết kế và triển khai dự án. Chính sách và quy trình kế toán nên được qui định rõ trong kế hoạch quản lý tài chính. Đồng thời cần phải tổ chức đào tạo về quản lý tài chính cho cán bộ PMU-USTH và tuyển dụng những kế toán có năng lực.



## V. ĐẢM BẢO AN TOÀN TÀI SẢN

15. Việc quản lý tài sản cố định ở Bộ GDĐT thấy là có thể chấp nhận được. Mỗi Vụ có một quyển sổ ghi tên, số sery và hiện trạng của tài sản và trên mỗi tài sản có dán nhãn. Bộ GDĐT hàng năm tiến hành rà soát tài khoản cố định và cập nhật vào sổ để phản ánh đúng giá trị hiện thời của những tài sản này (sau khi đã trừ khấu hao), rồi ghi vào sổ kế toán lưu lại Bộ GDĐT.

16. Cơ sở vật chất và trang thiết bị giáo dục do dự án mua sắm bằng khoản vốn của nhà tài trợ thì chi phí bảo trì bảo dưỡng và hoạt động sẽ lấy từ ngân sách đối ứng của chính phủ. Điều này trở thành một vấn lớn cho ngành trong giai đoạn 2009-2015. Đối với USTH, việc cung cấp trang thiết bị và xây dựng cơ bản sẽ do khoản vay tài trợ, và tương tự việc bảo trì, bảo dưỡng hoạt động sẽ do ngân sách đối ứng chi trả. Điều này tạo ra một nguy cơ cao cho việc triển khai dự án.

## VI. KIỂM SOÁT NỘI BỘ VÀ KIỂM TOÁN ĐỘC LẬP

17. **Kiểm soát nội bộ ở cấp Bộ GDĐT.** Kết quả nghiên cứu trước đây của WB và ADB về thiết kế các dự án và chương trình cho ngành này khẳng định hệ thống kiểm soát nội bộ của Bộ GDĐT được thiết kế và cập nhật theo đúng hướng dẫn trong hệ thống kế toán của Chính phủ ASASU. Điều này ADB chấp nhận được.

18. **Kiểm toán độc lập bởi Công ty kiểm toán độc lập.** Điều này bắt buộc với tất cả các dự án được tài trợ cho Bộ GDĐT và những cán bộ liên quan trong Bộ phải hiểu về điều này. Trước đây, việc chậm trễ trong cân đối và lập báo cáo về sử dụng nguồn vốn đối ứng phần nào dẫn đến sự chậm trễ trong triển khai kiểm toán độc lập và lập báo cáo kiểm toán. Theo qui định của Chính phủ hiện hành, các PMU phải hoàn thành Báo cáo thường niên về việc sử dụng nguồn vốn đối ứng vào thời hạn là 31/1 của năm sau. Điều này giúp cải thiện tình hình bằng cách cho phép PMU tuyển kiểm toán viên và hoàn thành báo cáo kiểm toán trong vòng 6 tháng cuối năm tài khóa.

## VII. HỆ THỐNG BÁO CÁO

19. Mọi tài liệu về kế toán được lưu giữ cẩn thận, ngăn nắp ở văn phòng của Vụ KHTC. Xác nhận là Vụ này có khả năng chuẩn bị báo cáo liên quan và nộp lên cho Bộ GDĐT và các cơ quan chính phủ khác có liên quan đúng thời hạn. Hệ thống kế toán bao gồm hướng dẫn và các biểu mẫu để hỗ trợ chuẩn bị những báo cáo này (Quyết định số 19/2006/QĐ-BTC). Điều này đảm bảo thông tin về lập kế hoạch, ngân sách, khai báo nguồn vốn và chi phí thực tế cho mỗi hoạt động của chương trình và dự án đang triển khai có thể lấy một cách thuận tiện và đúng lúc từ hệ thống của Bộ để phục vụ mục đích đánh giá và báo cáo.

20. Bộ GDĐT đã sử dụng Công cụ giám sát quá trình tuân thủ (AMT) của chính phủ và các biểu mẫu báo cáo quý và năm. Do hạn chế cán bộ ở PMU-USTH cũng như trình độ tiếng Anh hạn chế, việc lập báo cáo quý có thể phải trì hoãn. Kế hoạch hành động triển khai dự án bao gồm các nhiệm vụ và khung thời gian nên được xác định rõ cho PMU-USTH. PMU-USTH sẽ đi đầu trong công tác chuẩn bị báo cáo quý và năm nộp lên cho Bộ, trong những báo cáo này kỳ vọng là có mô tả về tiến độ thực hiện dự án, những thay đổi trong lịch trình triển khai, những vấn đề hay khó khăn gặp phải, và công việc cần tiến hành trong giai đoạn tới.

21. Trong vòng 6 tháng kể từ lúc hoàn thành khoản vay, PMU-USTH sẽ nộp Báo cáo hoàn thành dự án lên cho ADB trong đó nhìn chung phải đề cập: (i) tiến độ của dự án; (ii) chi phí thực tế so với dự toán chi; (iii) kết quả của các hoạt động xây dựng năng lực; (iv) kết quả của nỗ lực về đảm bảo an toàn nhằm giảm thiểu những tác động xã hội xấu; (v) đánh giá sơ bộ những thành tựu và bài học đúc kết cho các dự án mai sau.

## VIII. QUẢN LÝ RỦI RO TÀI CHÍNH

22. Vì ADB chưa thực hiện bất kỳ sự hỗ trợ nào cho bậc giáo dục đại học ở Việt Nam nên cần phải có đánh giá nhanh về rủi ro tài chính để công việc triển khai dự án được thành công. Bảng dưới đây chỉ ra mức độ rủi ro và giải pháp giảm thiểu rủi ro cần xem xét trong quá trình thiết kế dự án.

### NHỮNG RỦI RO TÀI CHÍNH VÀ ĐỀ XUẤT BIỆN PHÁP GIẢM THIỂU RỦI RO

Stt	Rủi ro	Mức rủi ro	Biện pháp giảm thiểu rủi ro
1	Năng lực hạn chế của PMU-USTH và các ban quản lý dự án trong việc triển khai dự án	Cao	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chỉ định những cán bộ có năng lực trình độ</li> <li>Tuyển những tư vấn dày dặn kinh nghiệm để hỗ trợ PMU-USTH</li> <li>Cung cấp Sổ tay hướng dẫn quản lý dự án</li> <li>Tổ chức đào tạo về quản lý hoạt động và cung cấp Sổ tay hướng dẫn quản lý tài chính (FMM)</li> </ul>
2	Năng lực hạn chế trong quản lý tài chính và thiếu kỹ năng phù hợp về tổ chức	Cao	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chỉ định một chuyên gia có nền tảng và trình độ phù hợp làm Kế toán trưởng.</li> <li>Tuyển dụng những kế toán có kinh nghiệm làm việc hỗ trợ PMU-USTH</li> <li>Xây dựng FMM</li> <li>Sau đó đào tạo về FMM cho các cán bộ chủ chốt có liên quan</li> </ul>
3	Sự phức tạp trong sắp xếp triển khai dự án giữa Bộ GD, PMU-USTH	Trung bình	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn sẽ được xác định rõ trong sổ tay quản lý dự án.</li> </ul>
4	Sự có sẵn của các hệ thống và quy trình kế toán	Trung bình	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quy trình và hệ thống kế toán nên được lựa chọn kỹ càng ngay từ giai đoạn đầu</li> </ul>
5	Hạn chế năng lực của PMU-USTH trong theo dõi và báo cáo tiến độ triển khai dự án	Trung bình	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biểu mẫu báo cáo của Chính phủ nên được ADB chấp nhận</li> <li>Nên thiết kế cơ chế giám sát đơn giản ngay ở giai đoạn đầu</li> </ul>
6	Cơ chế kiểm toán nội bộ không rõ ràng	Cao	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nên áp dụng cơ chế kiểm toán nội bộ tổng thể của Bộ GDĐT</li> <li>Trong giai đoạn tiền dự án nên thảo luận và đi đến thống nhất những lĩnh vực cần kiểm toán</li> </ul>

## **IX. TỔ CHỨC GIẢI NGÂN**

23. Việc thanh toán trực tiếp áp dụng cho những hợp đồng qui mô lớn bao gồm xây dựng cơ bản và dịch vụ tư vấn. Thư cam kết được áp dụng cho việc mua sắm trang thiết bị phòng thí nghiệm. Quy trình giải ngân của ADB (Sổ tay hướng dẫn giải ngân vốn vay) sẽ được sử dụng chặt chẽ. Các thủ tục về sao kê chi tiêu có thể được sử dụng để hoàn trả các khoản chi và thanh toán từ tài khoản tạm ứng cho tất cả các khoản chi đơn lẻ không vượt quá 100.000 đô la Mỹ. Việc giải ngân vốn đối ứng nên tuân thủ chặt chẽ cơ chế và yêu cầu của chính phủ. Nên được ghi chép lại một cách rõ ràng và thường xuyên cập nhật để phục vụ công tác kiểm toán sau này.

## **X. NHỮNG ĐỀ XUẤT ĐỂ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HIỆU QUẢ**

24. Đề xuất là Bộ GDĐT chỉ định một Kết toán trưởng có năng lực, nói được tiếng Anh, có năng lực và kinh nghiệm trong triển khai dự án trong mảng xã hội của ADB và WB. Đồng thời cũng cần phải tuyển dụng các kế toán trong nước có trình độ và kinh nghiệm để quản lý công việc triển khai dự án hàng ngày. Đề thu hút được các ứng cử viên tốt, vị trí này nên có mức lương phù hợp với mức chuẩn chi phí cho các chuyên gia.

25. Nên xây dựng sổ tay quản lý tài chính (FMM), rồi tổ chức đào tạo sử dụng sổ tay này cho các cán bộ chủ chốt có liên quan trước khi vốn vay có hiệu lực. Hệ thống và phần mềm tài chính nên được xác định một cách rõ ràng trong Báo cáo khuyến nghị gửi Ban giám đốc ngân hàng.

26. Để giảm thiểu được rủi ro và tiến hành triển khai dự án, cần thường xuyên cập nhật kế hoạch chi tiết triển khai dự án phần xây dựng cơ bản. Bộ GDĐT, các ban quản lý dự án và các chuyên gia nên cùng tham gia theo dõi và giám sát nhằm đảm bảo công trình xây dựng theo đúng thiết kế và đạt chất lượng tốt.

**PHỤ LỤC 13**  
**ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC ĐẦU THẦU - BỘ GDĐT**

<b>Tên Dự Án Đề Xuất:</b> Dự án xây dựng Trường đại học Khoa học và Công nghệ	<b>Giá trị đề xuất:</b> 190 triệu USD
<b>Cơ quan điều hành</b> Vụ Giáo dục Đại học Bộ Giáo dục và Đào tạo (Bộ GDĐT)	<b>Nguồn tài trợ:</b> Vốn vay thông thường (OCR) và Vốn vay ưu đãi (ADF)
<b>Chuyên gia đánh giá:</b> Khamtanh Chanthy Chuyên gia thực hiện dự án cao cấp	<b>Thời gian:</b> 23 tháng 9 2010
<b>Hoạt động đấu thầu dự kiến</b>	
<p>Dự án xây dựng Trường đại học khoa học và Công nghệ Hà Nội (trường đại học mô hình mới hướng tới mục đích xây dựng một trường đại học mô hình mới (NMU) là một trung tâm giảng dạy và nghiên cứu ưu tú, biểu hiện qua mỗi hợp tác liên kết gắn gũi giữa nhà trường và doanh nghiệp trong lĩnh vực khoa học và công nghệ. Trường đại học mô hình mới này – USTH sẽ là minh chứng cho một khung chính sách mới về quản trị, tài chính và đảm bảo chất lượng cho các trường đại học tại Việt Nam.</p> <p>Dự án dự kiến tiến hành đấu thầu trên quy mô lớn các hoạt động xây lắp và trang thiết bị cho USTH. Các hoạt động đấu thầu sẽ được thực hiện thông qua phương pháp Đấu thầu cạnh tranh quốc tế (ICB) bởi mỗi gói hoạt động xây lắp đều có giá trị trên 2 triệu USD và chi phí của mỗi gói trang thiết bị là 1,5 triệu USD. Phương pháp ICB sẽ được quản lý nghiêm ngặt tuân thủ theo Hướng dẫn đấu thầu của ADB (2010). Các phương pháp QCBS và QBS cũng sẽ được áp dụng để tuyển chọn dịch vụ tư vấn. Đấu thầu cạnh tranh trong nước (NCB) sẽ là phương pháp được áp dụng để đấu thầu gói thiết bị văn phòng cho BQLDA, còn các gói cung ứng vật phẩm văn phòng và hàng hóa có giá trị dưới 100.000 USD sẽ áp dụng hình thức mua hàng thông thường.</p>	
<p><b>Đánh giá môi trường trong nước</b></p> <p>Hướng dẫn của Chính phủ Việt Nam về đấu thầu quy định cả hai phương thức đấu thầu ICB và NCB cho xây dựng cơ bản hoặc hàng hóa cần phải được tiến hành thông qua đấu thầu công, và nội dung của quá trình đấu thầu sẽ phụ thuộc vào phương thức đấu thầu được lựa chọn. Phương thức đấu thầu ICB cho xây dựng cơ bản và hàng hóa phải được tiến hành dựa trên yêu cầu và quy trình theo quy định của bên cho vay, trong khi phương thức đấu thầu NCB phải được tuân thủ theo các hướng dẫn và quy trình đấu thầu trong nước.</p> <p>Bởi vì đây là đấu thầu công nên Ban quản lý thầu phải hết sức chú trọng quy trình đấu thầu nhằm đảm bảo quy trình đánh giá công bằng và minh bạch. Ban quản lý thầu sẽ được thành lập dựa trên loại hình hoạt động và năng lực chuyên môn. Chẳng hạn, Ban quản lý thầu đối với gói thầu xây dựng cơ bản phải bao gồm các kỹ sư, kiến trúc sư có năng lực, có chứng chỉ về đấu thầu và là những cá nhân có năng lực và kinh nghiệm về quản lý tài chính.</p> <p>Các hoạt động đấu thầu và mua sắm hàng hóa theo phương pháp NCB sẽ phải tuân thủ theo quy định tại các văn bản pháp luật sau: (i) Luật đấu thầu số 61/2005/QH11 ngày 29/11/2005, (ii) Luật xây dựng số 16/2003/QH11 ngày 26 tháng 11 năm 2003, (iii) Luật sửa đổi, bổ sung số 38/2009/QH12 ngày 19/06/2009 của Quốc hội về việc sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật đấu thầu và Luật xây dựng nói trên, và (iv) các quy trình quy định tại Nghị định Số 85/2009/ND-CP ngày 15 tháng 10 năm 2009 (thay thế nghị định 58/2008/ND-CP), hướng dẫn thực hiện Luật đấu thầu và lựa chọn nhà thầu xây dựng theo Luật xây dựng. Tập hợp các luật và nghị định nêu trên được gọi là “Các Luật Đấu thầu Trong nước”. Trường hợp bất kỳ quy trình hoặc chính sách quy định trong Các Luật Đấu thầu trong nước mâu thuẫn với <i>Hướng dẫn đấu thầu và Hướng dẫn Sử dụng Tư vấn của ADB và các bên vay</i> của ADB, những quy định của ADB sẽ có giá trị cao hơn.</p>	

## **Đánh giá nguồn lực của Cơ quan chủ quản**

PMU-UE chịu sự quản lý và giám sát trực tiếp của Bộ GDĐT và bao gồm 8 cán bộ chuyên trách thuộc các đơn vị chức năng của Bộ GDĐT, đó là: Vụ Giáo dục Đại học, Vụ Kế hoạch-Tài chính, Vụ Tổ chức cán bộ và Vụ Hợp tác Quốc tế. 8 cán bộ chuyên trách này thuộc các lĩnh vực chuyên ngành khác nhau, bao gồm quản lý xây dựng, đấu thầu xây dựng, tài chính, kế toán, giám sát và đánh giá, giáo dục và quản trị. Việc giao tiếp và phối hợp trong PMU-UE chủ yếu được tiến hành bằng tiếng Việt vì hiện nay chỉ có hai cán bộ trong số họ là thành thạo tiếng Anh.

UIU. UIU sẽ tham gia vào 2 lĩnh vực chính: (i) phát triển đào tạo, do họ là cơ quan phù hợp nhất có thể xác định những lĩnh vực cần phát triển và những trang thiết bị cần mua sắm cho hệ thống phòng thí nghiệm; (ii) phát triển nguồn nhân lực để nâng cao năng lực và trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ giảng dạy. PMU-USTH sẽ phối hợp chặt chẽ với các tư vấn quốc tế và đối tác chiến lược Pháp để nâng cao tiêu chuẩn và dịch vụ giáo dục của USTH.

Phòng đấu thầu (PMU-UE). Phòng đấu thầu sẽ phối hợp chặt chẽ với PMU-USTH để thực hiện kế hoạch đấu thầu. Nhiệm vụ chính của phòng đấu thầu là hỗ trợ các đơn vị chức năng của Bộ GDĐT, UIU và PMU-USTH trong việc đấu thầu xây lắp và hàng hóa. Hiện nay, có 4 cán bộ trong phòng đấu thầu đã có chứng chỉ về đấu thầu và có kinh nghiệm cũng như chuyên môn về đấu thầu trong một số lĩnh vực liên quan. 2 trong số 4 cán bộ này có kỹ năng tiếng Anh thành thạo.

Sổ tay hướng dẫn mua sắm được xây dựng bằng ngôn ngữ trong nước, đồng thời hoạt động tập huấn về đấu thầu đã được tổ chức cho các cán bộ của PMU-USTH. Tuy nhiên, cần phải có quy định hướng dẫn đảm bảo rằng hoạt động mua sắm đấu thầu được quản lý bởi những cán bộ có chứng chỉ về đấu thầu.

Bộ GDĐT đã quen thuộc với hướng dẫn và quy trình đấu thầu của ADB do Bộ đã từng làm việc với nhiều dự án do ADB tài trợ, bao gồm 2 dự án hiện đang trong quá trình thực hiện: L2583- Dự án Phát triển Trung học, và L2298- Dự án Phát triển giáo viên THPT và TCCN. Bộ GDĐT cũng đã quen thuộc với quy trình đấu thầu của Ngân hàng Thế giới thông qua việc tham gia một số dự án do WB tài trợ.

Khối lượng công việc của Phòng đấu thầu là khá lớn. Dường như công việc của 4 cán bộ của Phòng đấu thầu bị dàn trải do họ phải hỗ trợ đồng thời nhiều dự án giáo dục hiện đang trong quá trình thực hiện, là các dự án được các tổ chức quốc tế tài trợ cũng như những dự án sử dụng vốn ngân sách. Ngoài ra, một số cán bộ được cử hỗ trợ các dự án khác thực hiện ở nước ngoài (chẳng hạn như, CHDCND Lào). Sự hạn chế về nhân sự đấu thầu sẽ có tác động đáng kể đến tiến độ thực hiện dự án và chất lượng xây dựng.

Việc xây dựng các khu nhà và cơ sở hạ tầng giáo dục có giá trị trên 150 triệu USD là hoạt động chính trong khuôn khổ dự án này. Hoạt động đấu thầu xây dựng cơ bản sẽ được thực hiện theo phương thức ICB, thay vì NCB. Để giải quyết vấn đề thiếu cán bộ đấu thầu trong Bộ GDĐT và thiếu cán bộ có năng lực trong PMU-UE, một chuyên gia đấu thầu quốc tế có năng lực và kinh nghiệm sẽ được thuê tuyển để hỗ trợ PMU-UE thực hiện kế hoạch đấu thầu. PMU-UE dự kiến tuyển dụng bổ sung các chuyên gia đấu thầu để thực hiện các hoạt động đấu thầu của dự án.

Rất nhiều hoạt động đấu thầu sẽ do Nhà thầu chính đảm nhiệm. PMU-USTH sẽ thuê một tư vấn cá nhân để cung cấp dịch vụ tư vấn đấu thầu trước nhằm hỗ trợ PMU-USTH xây dựng quy trình đấu thầu, tuyển chọn các công ty tư vấn quản lý tài chính và khảo sát khối lượng cũng như tập huấn cho cán bộ đấu thầu. Tư vấn khảo sát khối lượng sẽ tham mưu cho PMU-USTH trong việc xây dựng hồ sơ mời thầu và các tài liệu hợp đồng để đấu thầu và tuyển chọn công ty quản lý dự án; đồng thời hỗ trợ PMU-USTH trong vai trò giám sát xây dựng, quản lý chi phí hiệu quả, và thanh tra các hạng mục xây dựng cũng như thẩm định hóa đơn trước khi thực hiện thanh toán. PMU-USTH cũng sẽ thuê tuyển một tư vấn giám sát tuân thủ để xem xét tài liệu đấu thầu trước, giám sát các hoạt động đấu thầu và đánh giá quy trình tuyển chọn, báo cáo trực tiếp lên ADB và Bộ GDĐT.

### **Quy trình đấu thầu xây lắp và dịch vụ tư vấn**

Đấu thầu dự án đề xuất sẽ được tiến hành theo các quy định trong Hướng dẫn Đấu thầu của ADB (2010). Kế hoạch đấu thầu sẽ được chuẩn bị dưới sự chỉ đạo và tư vấn của Cơ quan điều hành dự án. Kế hoạch này sẽ nêu rõ chi phí dự kiến, phương thức đấu thầu, các yêu tiên kiểm định hoặc hậu kiểm định và khung thời gian đấu thầu. Kế hoạch đấu thầu sẽ được cập nhật mới hàng năm hoặc theo yêu cầu để phản ánh nhu cầu thực hiện dự án và năng lực tổ chức.

Bộ GDĐT đã quen thuộc các quy trình đấu thầu của ADB do Bộ đã hợp tác làm việc với ADB kể từ những năm 1990. Bộ GDĐT tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình đấu thầu và yêu cầu được đặt ra trong các Hiệp định vay vốn của ADB. Quy trình đấu thầu và khung thời gian cho phương thức ICB được tuân thủ nghiêm ngặt theo các quy trình của ADB

Bộ GDĐT hiểu rõ rằng các quy định và quy trình của ADB và WB, đặc biệt đối với phương thức ICB cần phải được tuân thủ nghiêm ngặt. Đối với phương thức NCB, phương thức này thường sẽ tuân thủ theo các quy định của Chính phủ, các quy định và quy trình của ADB sẽ có giá trị cao hơn nếu có bất kỳ xung đột nào.

### **Quy trình đấu thầu và dịch vụ tư vấn**

Bộ GDĐT đã hợp tác với ADB và WB trong khoảng thời gian dài, việc tuyển dụng các vị trí tư vấn đã được thực hiện theo đúng quy trình và thủ tục của ADB và WB.

Bộ GDĐT sẽ bổ nhiệm một hội đồng tuyển dụng nhằm quản lý việc tuyển dụng các vị trí tư vấn. Mức độ đội ngũ nhân viên quản lý tuyển chọn công ty tư vấn được xác định dựa trên cơ sở giá trị hợp đồng. Các ban ngành liên quan sẽ quản lý các hoạt động tuyển dụng tư vấn cá nhân.

### **Kiểm soát và giám sát quy trình**

Phòng đấu thầu (PMU-UE) sẽ bổ nhiệm một cán bộ trong đội ngũ nhân viên để trở thành thành viên nhóm PMU-USTH. Cán bộ đấu thầu được bổ nhiệm sẽ hỗ trợ PMU-USTH quản lý đấu thầu dự án, phối hợp làm việc chặt chẽ với tư vấn đấu thầu được tuyển dụng nhằm đảm bảo hoạt động đấu thầu được tiến hành theo đúng yêu cầu và hướng dẫn của ADB. Cán bộ đấu thầu được bổ nhiệm sẽ cùng làm việc với tư vấn đấu thầu để chuẩn bị bản báo cáo đánh giá đấu thầu và trình lên PMU-USTH để xin xác nhận. Sau đó, bản báo cáo đánh giá thầu được xác nhận sẽ được gửi lên ủy ban đấu thầu thuộc Bộ GDĐT xin phê chuẩn.

Khi xem xét các báo cáo đánh giá thầu, ban xét thầu sẽ kiểm tra mức độ tuân thủ các yêu cầu của hồ sơ dự thầu của các hồ sơ thầu được đánh giá, xem xét những nguyên do dẫn tới việc bác bỏ bất kỳ hồ sơ thầu nào nhằm xác định liệu sự khác biệt là lớn hay nhỏ và kiểm tra để đảm bảo rằng tất cả các hồ sơ thầu được đánh giá công bằng. Ban xét thầu (PRC) sẽ được thành lập dựa trên cơ sở loại hình đấu thầu và quy mô hợp đồng.

Nếu có bất kỳ vấn đề kỹ thuật nào xảy ra khi xem xét báo cáo đánh giá đấu thầu, PRC có quyền hỏi ý kiến tham vấn chuyên môn của các chuyên gia từ các ban ngành thích hợp và các chuyên gia từ Bộ GDĐT hoặc các chuyên gia tư vấn của các hạng mục đấu thầu nhằm hỗ trợ việc đánh giá công bằng và hợp lý. Tuy nhiên, không một bên tham vấn nào được coi là thành viên của PRC và các bên tham gia tư vấn sẽ chỉ tham mưu dựa trên lĩnh vực chuyên môn của họ

Khi đấu thầu dịch vụ, từng thành viên của PRC cần phải đánh giá đề xuất của tư vấn một cách độc lập và riêng lẻ. Chủ tịch hội đồng đánh giá cần đảm bảo rằng ít nhất ba thành viên của hội đồng xét thầu phải có kiến thức về lĩnh vực các dịch vụ đang được đấu thầu. Nếu không, Ban đấu thầu sẽ phải tổ chức lại để đảm bảo những yêu cầu trên phải được tuân thủ. Ban đấu thầu chịu trách nhiệm chuẩn bị báo cáo đánh giá và đàm phán hợp đồng đề xuất tuân thủ các quy trình của đơn vị tài trợ.

### **Lưu trữ hồ sơ và Kiểm toán**

Đối với Bộ GDĐT, các hồ sơ thầu gốc, hồ sơ mời thầu đấu thầu, hồ sơ quy trình đấu thầu, báo cáo đánh giá thầu, liên lạc liên quan tới quá trình đấu thầu, các hợp đồng gốc, các đề xuất hoặc hồ sơ thầu thành đạt giải và

<p>báo cáo thực hiện hợp đồng được soạn thảo, tập hợp và lưu trữ trong tủ thép có chìa khóa và đặt bên trong một phòng an toàn với tủ bảo vệ và cửa chính được khóa cẩn thận. Hồ sơ có thể dễ dàng truy ra nếu cần thiết. Chỉ có Cán bộ đấu thầu mới có quyền trực tiếp tiếp cận các tài liệu trên. Tài liệu đấu thầu và các hồ sơ được lưu trong vòng 10 năm theo quy định của luật.</p>
<p><b>Tổng kết đánh giá và khuyến nghị</b></p> <p>Mặc dù Bộ GDĐT đã quen thuộc với các yêu cầu và hướng dẫn đấu thầu của ADB, tuy nhiên việc thực hiện dự án vẫn có thể bị trì hoãn do: (i) hạn chế về số lượng cán bộ đấu thầu có năng lực; và (ii) các hợp đồng xây dựng lắp đặt quy mô lớn sẽ được tiến hành bởi phương thức ICB. Do đó, khuyến cáo rằng Bộ GDĐT nên xem xét các biện pháp hỗ trợ quá trình đấu thầu cho Dự án xây dựng USTH, bao gồm việc thuê tuyển một tư vấn đấu thầu cao cấp và thuê tuyển một nhà thầu chính tiến hành phần lớn quy trình đấu thầu.</p>

<b>Khuyến nghị giảm thiểu rủi ro</b>		
<b>Hoạt động</b>	<b>Trách nhiệm</b>	<b>Khung thời gian</b>
Thuê tuyển một tư vấn đấu thầu quốc tế giàu kinh nghiệm về các quy trình đấu thầu để hỗ trợ PMU-USTH thực hiện các gói thầu ICB trong suốt quá trình khởi động dự án	Bộ GDĐT và PMU-USTH. Các Điều khoản tham chiếu cho vị trí Tư vấn đấu thầu và Tư vấn khởi động dự án	Khởi động dự án – tuyển dụng tư vấn trong quá trình đàm phán
Lập kế hoạch nhiệm vụ riêng biệt cho Bộ GDĐT, PMU-USTH và UIU; hướng dẫn cụ thể rõ ràng về đơn vị có quyền phê duyệt các gói thầu.	Bộ GDĐT/PMU-USTH	Trước khi khoản vay có hiệu lực

<b>Giá trị tối thiểu cần xem xét trước</b>			
Hoạt động đấu thầu sau sẽ phải được xem xét trước của ADB như được mô tả trong Phụ lục 1 của <i>Hướng dẫn Mua sắm</i> và Phụ lục 1 của <i>Hướng dẫn sử dụng tư vấn</i> .			
<b>Hợp đồng xây lắp</b>		<b>Hợp đồng xây lắp</b>	
Tất cả các hợp đồng trên \$1.000.000		Tất cả các hợp đồng trên \$1.000.000	
Hợp đồng ICB đầu tiên		Hợp đồng ICB đầu tiên	
Hợp đồng NCB đầu tiên không tính đến giá trị hợp đồng		Hợp đồng NCB đầu tiên không tính đến giá trị hợp đồng	
<b>Hợp đồng Dịch vụ Tư vấn</b>			
(i) Lựa chọn dựa theo chi phí và chất lượng (QCBS) với trọng số 80:20 tương ứng với chất lượng và chi phí		(i) Lựa chọn dựa theo chi phí và chất lượng (QCBS) với trọng số 80:20 tương ứng với chất lượng và chi phí	
(ii) Lựa chọn dựa theo chất lượng (QBS)		(ii) Lựa chọn dựa theo chất lượng (QBS)	
Phê chuẩn bởi ADB		Chức vụ	
Chấp thuận bởi Cơ quan điều hành		Chức vụ	

## PHỤ LỤC 14: Danh sách tài liệu tham khảo của ADB

1. Hướng dẫn đấu thầu mua sắm:  
<http://www.adb.org/Documents/Guidelines/Procurement/default.asp>  
Hướng dẫn đấu thầu mua sắm (tiếng Việt)  
<http://www.adb.org/Documents/Translations/Vietnamese/Guidelines-Procurement-vn.pdf>
35. Hướng dẫn sử dụng tư vấn bởi ADB và các bên vay vốn  
<http://www.adb.org/Documents/Guidelines/Consulting/default.asp>  
Tiếng Việt  
<http://www.adb.org/Documents/Translations/Vietnamese/Guidelines-Consultants-vn.pdf>
36. Thông báo tuyển dụng dịch vụ tư vấn:  
<http://csr.adb.org>  
<http://csr.adb.org:8080/csr/login.jsp>
37. Mẫu hợp đồng tư vấn: ( bao gồm mẫu thư nộp)  
<http://www.adb.org/Consulting/loan-rfp.asp>
38. Yêu cầu đề xuất thống nhất (Cho các khoản vay)  
<http://www.adb.org/Consulting/all-methods-loan.asp>
39. Mẫu Hợp đồng tư vấn cá nhân  
<http://www.adb.org/Consulting/ICS-Contract-Loan.pdf>
40. Sổ tay hướng dẫn hoạt động dịch vụ tư vấn  
<http://www.adb.org/Documents/Manuals/Consulting-Services-Operations-Manual/CSOM.pdf>
41. Bộ công cụ và mẫu hồ sơ cho Tư vấn:  
<http://www.adb.org/Consulting/toolkit-template.asp>
42. Tài liệu đấu thầu:  
<http://www.adb.org/Procurement/prequalification-bid-documents.asp>
43. Hướng dẫn sử dụng ( Đấu thầu mua sắm hàng hóa)  
[http://www.adb.org/Documents/Manuals/Bidding\\_Documents/Goods/SBD-Goods-Users-Guide.pdf](http://www.adb.org/Documents/Manuals/Bidding_Documents/Goods/SBD-Goods-Users-Guide.pdf)
44. Hướng dẫn sử dụng (Các công trình xây dựng nhỏ - dưới 10 triệu USD)  
[http://www.adb.org/Documents/Manuals/bidding\\_documents/prequalification/SBDWorks-sml-UserGuide.pdf](http://www.adb.org/Documents/Manuals/bidding_documents/prequalification/SBDWorks-sml-UserGuide.pdf)
45. Hướng dẫn đánh giá thầu  
[www.adb.org/Procurement/guide-bid-apr06.pdf](http://www.adb.org/Procurement/guide-bid-apr06.pdf)
46. Kế hoạch đấu thầu  
<http://www.adb.org/Projects/reports.asp?key=reprs&val=PP>
47. Đấu thầu điện tử  
<http://www.mdbegp.org/www/eGPIInteractiveus/tabid/69/language/en-US/Default.aspx>
48. E-GP (Đấu thầu điện tử Chính phủ) bộ công cụ  
<http://www.mdbegp.org/www/eGPToolkitus/tabid/67/language/en-US/Default.aspx>
49. Hướng dẫn quản lý dự án  
<http://www.adb.org/Documents/Manuals/PAI/default.asp>



50. Sổ tay điện tử thực hiện dự án  
<http://www.adb.org/Documents/handbooks/project-implementation/default.asp?p=proj>
51. Chống tham nhũng và liêm chính  
<http://www.adb.org/Integrity/default.asp>
52. Báo cáo sai phạm và tham nhũng  
<http://www.adb.org/Integrity/howto.asp>