

Chương 2.

1. Đào tạo kết hợp thường khó khăn do sự phân chia các đơn vị trực thuộc bộ và thiếu sự hợp tác giữa các cơ quan
2. Có 4 nhóm đối tượng chính trong đào tạo: Chủ tịch và Phó chủ tịch, các Giám đốc, các nhà quản lý và đội ngũ thư ký.
3. Các khóa đào tạo cần tập trung vào các cách tiếp cận quản lý đô thị sáng tạo và các kỹ năng chung hơn là các thủ tục và quy định về hành chính.
4. Các chủ đề chính là quy hoạch chiến lược, quản lý đô thị tổng hợp, chiến lược phát triển đô thị và quy hoạch có sự tham gia của các bên liên quan
5. Hiện trạng khác nhau của các thành phố dẫn đến nhu cầu về một loạt các cơ quan đào tạo và các thiết kế khóa học khác nhau. Các khóa đào tạo cần được thiết kế hướng tới nhu cầu và thị trường.

2. CẦN NÂNG CAO NĂNG LỰC CHO NHỮNG AI? KHÍA CẠNH CẦU?

Với tốc độ đô thị hóa 28% và sắp tới lên tới 33%, Việt Nam đã có 729 đô thị được phân thành 5 cấp và Hà Nội, TP. HCM (là hai đô thị đặc biệt). Mặc dù không có số liệu hoặc các cuộc điều tra trước đây nhưng có thể thấy rõ trong suốt quá trình thảo luận là đô thị hóa nhanh và sự thiếu hụt nguồn nhân lực đã dẫn đến một nhu cầu rất lớn về nâng cao năng lực ở các cấp.

Các cán bộ được phỏng vấn thống nhất rằng nâng cao năng lực chỉ hạn chế cho một nhóm những nhà quy hoạch ở một cấp nhất định, có nguy cơ là kiến thức thu được sẽ chỉ có ích cho nhóm đối tượng này. Phát triển đòi hỏi một cách tiếp cận đa ngành bao gồm nhiều bộ và sở khác nhau. Những quyết định cuối cùng thường được thực hiện bởi các chính trị gia trong khi công việc thực tế lại được thực hiện bởi đội ngũ các cán bộ kỹ thuật ở các tổ chức tại địa phương. Do đó, cần phát triển năng lực ở mọi cấp và trong các ngành ở cả cấp quốc gia nhưng chủ yếu tập trung vào cấp chính quyền địa phương. Ước tính về số lượng các công chức được đào tạo ở cấp địa phương được trình bày trong bảng 1. Mặc dù có nhu cầu nâng cao năng lực của khu vực tư nhân và cộng đồng, nhưng nhiệm vụ này sẽ tập trung vào đào tạo cho khối nhà nước.

Bảng 1: Nhóm đối tượng tiềm năng ở chính quyền địa phương (cấp tỉnh và quận/huyện, trừ các đô thị loại 5)

Các đô thị/ Loại	Tỉnh	Tỉnh	Tỉnh	Quận/ huyện	Quận/ huyện	Quận/ huyện	Tổng
	(phó) Chủ tịch	Các giám đốc	Nhân viên thư ký	(Phó) Chủ tịch	Các nhà quản lý	Nhân viên thư ký	
Hà Nội và TP HCM (2)	12	38	12	114	228	152	556
Loại 1 (4)	12	76	12	117	234	78	529
Tổng loại đặc biệt và loại 1	24	114	24	231	462	230	1085
Loại 2 (13)				39	78	39	156
Loại 3 (37)				74	222	74	370
Loại 4 (39)				78	117	78	273
Tổng loại 2-4				191	417	191	799
Tổng các đô thị (95)	24	114	24	422	879	421	1884
Các khóa học/hội thảo	1	6	1	21	44	21	94

(1) TP HCM (24 quận), Hà Nội (14), Hải Phòng (15), Đà Nẵng (8), Thừa Thiên Huế (8), Cần Thơ (8)

(2) Ước tính là các đô thị loại II đến IV bản thân đã là các quận/huyện và không chia nhỏ hơn nữa

Bên cạnh các vấn đề quản lý đô thị nói chung, các cán bộ được phỏng vấn cũng nhấn mạnh sự cần thiết được hỗ trợ về các vấn đề kỹ thuật như chất thải, nước, giao thông. Tuy nhiên, những vấn đề này chưa được bao gồm trong đợt rà soát này vì nằm ngoài phạm vi nghiên cứu. Tại thời điểm này, chưa có nhiều mối quan tâm về các vấn đề như quản lý tài chính và tài chính đô thị mặc dù dường như cũng có nhu cầu đào tạo trong các lĩnh vực này. Ngoại trừ đào tạo thường xuyên về các quy định của chính phủ (do cơ quan đào tạo của Bộ Tài chính cung ứng) báo cáo này không đề cập đến bất kỳ nỗ lực đặc biệt nào về nâng cao năng lực trong lĩnh vực đô thị hoặc tài chính đô thị. Về lĩnh vực quản lý đô thị, đa số thống nhất rằng các nhóm đối tượng (2.1-2.4) không hiểu hoặc hiểu rất ít về những nội dung trong bảng 2 và do đó, cần tập trung vào các nội dung này.

Bảng 2. Các nội dung Đào tạo

Các nội dung	
	<ol style="list-style-type: none">1. Có một nhu cầu bức thiết đối với đào tạo về quy hoạch chiến lược, không chỉ trong ngắn hạn và còn trong giải đoạn 15 năm hoặc lâu hơn nữa.2. Lồng ghép các nội dung kinh tế, xã hội và môi trường trong quản lý đô thị lồng ghép, đa lĩnh vực và đa ngành.3. Chiến lược Phát triển Đô thị trong nhiều trường hợp được đánh giá là một công cụ hữu ích cho các đô thị. Công cụ này đã được một số nhà tài trợ thử nghiệm (bao gồm Ngân hàng Thế giới) ở Việt Nam với sự chỉ đạo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư.4. Khu vực nhà nước cần áp dụng cách tiếp cận có sự tham gia của các bên liên quan, cần thiết phải nâng cao năng lực và đối thoại về những vấn đề như hợp tác với khu vực tư nhân và cộng đồng trong lĩnh vực quy hoạch và quản lý đô thị.

2.1 HỆ THỐNG TÍN CHỈ VÀ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO

Các cán bộ khu vực nhà nước được đào tạo thường xuyên theo chu trình nâng cao chuyên môn tại Học Viện Hành chính quốc gia (NAPA) ở cấp trung ương đối với các cán bộ cao cấp và các cơ quan địa phương đối với những cán bộ mới bắt đầu làm việc hoặc trung cấp. Quy trình này là bắt buộc để có thể được thăng chức và tăng lương. Tuy nhiên, chương trình đào tạo tập trung vào giới thiệu các thủ tục hành chính công và các quy định mà không trang bị cho các cán bộ những phương pháp, kỹ năng và các công cụ ứng dụng trong quản lý hiện đại và có rất ít những sự liên hệ đối với quản lý đô thị. Những kết quả tương tự cũng được xác định tại các đơn vị trực thuộc Bộ Kế hoạch Đầu tư, Bộ Tài nguyên Môi trường và các bộ liên quan. Buổi thảo luận với Bộ Nội Vụ không để lại ấn tượng rằng hệ thống chứng chỉ và một phần của hệ thống để được thăng chức sẽ được áp dụng trong thời gian tới.

Chất lượng đào tạo là một vấn đề khác cần quan tâm. Nâng cao năng lực ở Việt Nam vẫn mang tính truyền thống, tập trung vào việc cung cấp thông tin qua các bài giảng hoặc phổ biến tài liệu. Quá trình đào tạo này chủ yếu được thúc đẩy bởi một nhu cầu quá lớn, dẫn đến việc tập trung vào số lượng hơn là chất lượng. Một báo cáo gần đây (2008) của Nhóm chuyên gia độc lập thuộc Ngân hàng Thế giới về Sử dụng Đào tạo nhằm Nâng cao năng lực cho Phát triển, một Đánh giá về các Đào tạo theo Dự án của Ngân hàng Thế giới và Viện Nghiên cứu thuộc Ngân hàng Thế giới cho rằng hầu hết các đào tạo mà Ngân hàng tài trợ đều dẫn đến kết quả là việc tự học của mỗi học viên, nhưng cải thiện năng lực của các cơ quan đối tác và các tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu phát triển trong khoảng một nửa số thời gian.

2.2 CẤP QUỐC GIA

Theo một cuộc điều tra gần đây, chỉ 15% các nhà quản lý đô thị của chính phủ được đào tạo tại các trường đại học hoặc các trường đào tạo có chuyên môn liên quan đến đô thị như quy hoạch đô thị, xây dựng, quản lý đất đai và tài chính đô thị⁵. Chính phủ nhận thức được những vấn đề này và Pháp lệnh số 9 của Thủ tướng ban hành vào ngày 28 tháng 2 năm 2008 quy định rằng các bộ (BXD, Bộ Nội vụ) và các thành phố trực thuộc trung ương (tỉnh) và thậm chí khu vực tư nhân cũng cần tập trung vào nâng cao năng lực cho các cán bộ làm việc trong lĩnh vực quy hoạch và quản lý phát triển đô thị.

Theo Nghị định (số 17) được phê duyệt gần đây, Bộ Xây dựng sẽ nhận nhiều trách nhiệm hơn về Phát triển đô thị. Tuy vậy, chính phủ Việt Nam đang tách biệt giữa xây dựng đô thị/quy hoạch không gian (Bộ Xây dựng) và quy hoạch kinh tế xã hội (Bộ Kế hoạch Đầu tư). Các nỗ lực

⁵ GS. Nguyễn Hữu Dũng (Trường Đại học Kiến trúc Hà Nội) – Bài trình bày về nguồn nhân lực quản lý đô thị nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững – Hội thảo của BXD ngày 22 tháng 4 năm 2008

nâng cao năng lực trong lĩnh vực quản lý đô thị do đó chưa được tập trung, khiến cho những nhiệm vụ về nâng cao năng lực trong tương lai ngày càng phức tạp.

Cục Phát triển Đô thị mới được thành lập. Khi Cục đi vào hoạt động với tất cả những chức năng của mình, các nhân viên của Cục cần phải được đào tạo sâu trong lĩnh vực quản lý đô thị lồng ghép hiện đại để đảm bảo rằng tất cả các chuyên gia đều “nói một ngôn ngữ chung” (phối hợp ăn ý) và được chuẩn bị cho vai trò trong tương lai là tư vấn về chính sách cho chính phủ. Đào tạo này cần được kết hợp với việc phát triển một kế hoạch chiến lược cho Cục, xác định vai trò của Cục trong tương lai. Cùng với các cán bộ của Viện Kiến trúc, Quy hoạch Đô thị và Nông thôn⁶, các chuyên gia đô thị này cần tham gia một khóa Đào tạo cho các giảng viên nhằm phổ biến thông tin rộng rãi hơn đến các chính quyền địa phương.

Các nhân viên khác trong Bộ Xây dựng và Bộ Kế hoạch và Đầu tư làm công việc liên quan đến phát triển đô thị có thể cần được đào tạo trong lĩnh vực quản lý đô thị lồng ghép hiện đại (bao gồm các vấn đề kỹ thuật, kinh tế, xã hội và môi trường). Điều này cho phép các chuyên gia đô thị chuyển từ các chuyên gia quy hoạch đô thị đơn ngành thành những nhà quản lý đô thị hiện đại hơn. Nhóm này sẽ lựa chọn các khóa đào tạo (xem chương 4) dựa trên nhu cầu của họ.

Cuối cùng, có một nhóm những nhân viên của Bộ (chủ yếu là các bộ liên quan như Bộ Kế hoạch và đầu tư, Bộ Nông Nghiệp và Phát triển Nông thôn, Bộ Tài nguyên Môi trường, Bộ Lao động và Thương binh xã hội và Bộ Giao thông Vận tải), những người không trực tiếp hoặc thường xuyên làm công việc liên quan đến phát triển đô thị nhưng có lợi ích lớn từ việc đào tạo trong lĩnh vực quản lý đô thị lồng ghép.

Đào tạo cho các cá nhân ở cấp quốc gia không chỉ cần tập trung chủ yếu vào việc giới thiệu những thay đổi trong quan điểm làm việc, tư duy, và những kỹ năng phi kỹ thuật khác mà còn là những cách tiếp cận mới và sáng tạo về quản lý đô thị.

Bảng 3. Nhóm đối tượng cấp quốc gia và các nhu cầu đào tạo

Nhóm đối tượng	Số lượng ước tính	Các nhu cầu	Khóa đào tạo
Nhân viên Cục Phát triển Đô thị và một số nhân viên của VIAP	• 20-25	<ul style="list-style-type: none"> Đào tạo cấp tốc về quản lý đô thị lồng ghép Đào tạo cho giảng viên 	Một số khóa đào tạo 3-5 ngày
Nhân viên BXD, BKHĐT	• 50	<ul style="list-style-type: none"> Khóa đào tạo về quản lý đô thị 	Khóa đào tạo 3-5 ngày
Các nhân viên khác của bộ	• 100	<ul style="list-style-type: none"> Giới thiệu về quản lý đô thị 	Giới thiệu 1 ngày

2.3 CẤP TỈNH

Hiện nay ở Việt Nam, Chính phủ chưa thiết lập chính sách Nâng cao năng lực dựa trên nhu cầu ở các cấp trong khu vực dịch vụ công. Những nỗ lực của Dự án Quản lý Môi trường và Quản lý Đất đai bền vững (SEMLA) nhằm lồng ghép các hoạt động nâng cao năng lực vào trong các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của các sở về môi trường cấp tỉnh (Sở Tài nguyên và Môi trường). Mặc dù tập trung rất nhiều vào Sở Tài nguyên và Môi trường, cần tìm kiếm nhiều hơn khả năng phát triển những chiến lược nguồn nhân lực của tỉnh thể hiện các nhu cầu và nguồn lực phục vụ nâng cao năng lực trong mọi lĩnh vực (bao gồm phát triển đô thị).

⁶ VIAP trước đây là NIURP và mới thay đổi tên

Theo dữ liệu điều tra của ACVN vào năm 2006⁷, tại 49 thành phố và tỉnh, có thể thấy rõ rằng chỉ một thành phố/tỉnh có đủ nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu về quản lý đô thị. 48 tỉnh/thành phố còn lại thiếu nguồn lực, trong số đó 18 tỉnh/thành phố thiếu nguồn nhân lực trầm trọng. Trong các cuộc thảo luận với các bên liên quan, bốn nhóm sau đây đã được xác định ở cấp tỉnh là có nhu cầu bức thiết nhất về nâng cao năng lực:

1. Những nhà lãnh đạo và những nhà ra quyết định (chủ tịch và phó chủ tịch)
2. Các giám đốc (và phó giám đốc) các sở ở cấp tỉnh
3. Trưởng (phó) các phòng ban cấp tỉnh
4. Đội ngũ thư ký của các nhà lãnh đạo ở mỗi tỉnh/huyện

2.3.1 Các nhà lãnh đạo và những người ra quyết định (chủ tịch và phó chủ tịch)

Chủ tịch và Phó chủ tịch UBND hầu hết có các chuyên môn khác nhau. Họ là những chính trị gia và thường không hiểu nhiều về cơ chế hoạt động của các thành phố hiện đại. Hầu như họ không biết về những vấn đề quan trọng tại các thành phố lớn khác như sự tham gia trong quy hoạch, quy hoạch lồng ghép, quản lý môi trường, quy hoạch chiến lược và các chiến lược phát triển đô thị.

Họ cần được cập nhật thông tin và nhận thức được về quá trình phát triển thông qua các phương tiện như các hội nghị, hội thảo ngắn⁸. Do các nhà lãnh đạo ở Việt Nam thường có lịch làm việc rất kín, nên chất lượng, việc tổ chức thực hiện và giấy mời các hội thảo này là rất quan trọng. Chỉ khi hội thảo ở cấp cao nhất được thực hiện, những nhà lãnh đạo mới đến, tốt nhất là hội thảo do cấp cao nhất mời tham dự (Thủ tướng Chính phủ hay Bộ trưởng), được thực hiện với những cơ quan đào tạo hàng đầu (nếu có các giảng viên quốc tế thì càng tốt). Một phương án nữa là tổ chức các cuộc tham quan du lịch nước ngoài và bao gồm một hội thảo đào tạo kéo dài từ 1-2 ngày.

Nên tổ chức hội nghị ngắn (trong khoảng từ 1-2 ngày) cho đối tượng này về những kiến thức chung về quá trình hoạt động của các thành phố và làm thế nào để quản lý các thành phố theo cách bền vững. Những hội nghị này cần tập trung vào việc trao đổi kinh nghiệm và giới thiệu những cách tiếp cận và các quan điểm mới. Việc xây dựng các nghiên cứu điểm làm cơ sở thảo luận sẽ rất hữu ích.

2.3.2 Các giám đốc (phó giám đốc) các sở trực thuộc tỉnh

Nhóm đối tượng thứ hai cần được nâng cao năng lực là các giám đốc sở như Sở Kiến trúc Quy hoạch, Sở XD, Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở TNMT, Sở GTCC, Sở NN&PTNT. Nhóm này thường có chuyên môn sâu hơn về phát triển đô thị hơn các lãnh đạo các tỉnh/thành nhưng kiến thức của họ thường mang đậm tính chất đơn ngành và theo cách tiếp cận truyền thống từ trên xuống, không phù hợp với sự phát triển nhanh chóng ở cấp thành phố. Nhóm này cần nhận thức được về những sự phát triển mới nhất và cũng hiểu nhiều hơn về công việc mà các nhân viên của họ thực hiện (những người cũng được đào tạo về các nội dung tương tự (xem ở phần tiếp theo). Các hoạt động đào tạo cho nhóm cán bộ này cần phải rất cụ thể và được kết hợp với các kỹ năng và công cụ thích hợp.

2.3.3 Trưởng (Phó) các phòng ở cấp tỉnh

⁷ Phòng vấn TS. Nguyễn Lân, Tổng Thư ký Hiệp hội các Đô thị Việt Nam và TS. Nguyễn Tổ Lăng, Trưởng khoa Quản lý Đô thị - Đại học Kiến trúc Hà Nội, trên trang web <http://VietNamnet.vn> vào ngày 20 tháng 3 năm 2008.

⁸ Trong trường hợp này, thuật ngữ là rất quan trọng, đặc biệt khi dịch ra tiếng Việt. Về nguyên tắc, cán bộ cấp càng cao, họ càng không muốn tham dự khóa đào tạo. Trong trường hợp đó, một hội thảo là phù hợp hơn.

Qua các cuộc thảo luận, có thể thấy rõ rằng nhóm này là nhóm có kiến thức cập nhật nhất và sâu sắc nhất về quy hoạch đô thị lồng ghép hiện đại. Tuy nhiên, có cơ hội để cập nhật những cách tiếp cận mới và sáng tạo trong một khóa bồi dưỡng cho cả nhóm. Hơn nữa, một số người trong bọn họ có thể cảm thấy rằng họ cần nhiều kiến thức sâu hơn về quản lý đô thị lồng ghép hoặc họ cần kiến thức về một trong các vấn đề chuyên sâu hơn về kỹ thuật như quản lý nước thải, quản lý giao thông... Khóa bồi dưỡng tập trung chủ yếu vào việc trao đổi kinh nghiệm giữa các thành viên trong nhóm và đưa ra những ví dụ trên thế giới. Lý tưởng nhất là khóa bồi dưỡng này có thể được kết hợp với việc đào tạo thực tế trong công việc.

Đối với những người cảm thấy rằng họ cần kiến thức sâu hơn về quản lý đô thị lồng ghép, họ có thể tham gia vào các khóa đào tạo với các đồng nghiệp của họ ở cấp quận. Ở cấp này, một khóa đào tạo mang tính thực tế và thực hành sẽ được xây dựng.

2.3.4 Các nhân viên thư ký của lãnh đạo

Một nhóm thứ ba đang làm việc dưới quyền của chủ tịch và các phó chủ tịch là những trợ lý hoặc các chuyên gia với những chuyên môn khác nhau như kinh tế và tài chính, xây dựng và quy hoạch, xã hội và văn hóa. Các tờ trình và đề xuất được các sở ban ngành nộp thường được nhóm này thông qua trước khi được đưa tới chủ tịch hoặc phó chủ tịch để đưa ra quyết định cuối cùng. Các sở thường xuyên phàn nàn về các thủ tục kéo dài, những sự hiểu lầm và những sự can thiệp của các nhóm này vào lĩnh vực chuyên môn của họ. Do đó, đào tạo cho các trợ lý này là rất quan trọng để các sở và các trợ lý có thể hiểu và hỗ trợ lẫn nhau.

Nhóm này nên tham gia cùng nhóm trên trong các khóa bồi dưỡng. Không chỉ các nội dung đào tạo giống nhau mà sẽ rất tốt nếu cả hai nhóm có thể nói và hiểu ngôn ngữ của nhau một cách tốt hơn.

Bảng 4. Nhóm đối tượng cấp Tỉnh và các Nhu cầu Đào tạo

Nhóm đối tượng	Số lượng ước tính	Các nhu cầu	Khóa đào tạo
Các nhà lãnh đạo thành phố	• 24	• Các thành phố hoạt động như thế nào	Khóa đào tạo và hội thảo 1-2 ngày
Giám đốc các sở	• 114	• Những cách tiếp cận mới trong quản lý đô thị	Khóa đào tạo và hội thảo 3-5 ngày
Các trưởng phòng và các nhân viên thư ký	• 24	• Quản lý đô thị lồng ghép • Trao đổi kinh nghiệm và các trường hợp nghiên cứu (quốc tế) • Các chiến lược phát triển thành phố	Các khóa đào tạo ngắn, nghiên cứu điểm hỗ trợ công việc thực tế (CDS)

2.4 CẤP QUẬN/HUYỆN

Mỗi tỉnh được chia thành các quận và thông thường (đặc biệt là ở các thành phố nhỏ hơn), các ranh giới của quận là các ranh giới của thành phố và hành chính quận là hành chính thành phố. Ủy ban nhân dân cấp quận và phường (cấp dưới quận) là các cấp hành chính hàng ngày giải quyết các vấn đề về đô thị trong lãnh thổ. Để phát triển đô thị, thường có hai phòng được thiết lập, một phòng chịu trách nhiệm về xây dựng và phát triển đô thị và phòng khác chịu trách nhiệm về môi trường và tài nguyên thiên nhiên. Tại các thành phố/tỉnh nhỏ hơn, các phòng này có thể được kết hợp làm một. Một số ban quản lý và giám sát các hoạt động đô thị được thiết lập tại mỗi ủy ban nhân dân phường. Nói chung, năng lực ở cấp quận rất yếu kém. Các nhóm sau hoạt động ở cấp quận:

1. Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND quận
2. Trưởng các phòng ban

3. Nhân viên thư ký tại văn phòng của Chủ tịch
4. Các nhân viên liên quan ở cấp phường/xã

Nâng cao năng lực cho các nhóm 1-3 có thể tương tự như nâng cao năng lực các nhóm này ở cấp tỉnh. Tuy nhiên, ở cấp phường/xã, gần như không có các nhà quy hoạch đô thị và năng lực của nhân viên rất hạn chế. Hiện tại, các cán bộ này không nên là ưu tiên chính.

Bảng 5. Nhóm đối tượng cấp quận/huyện và các nhu cầu đào tạo

Nhóm đối tượng	Số lượng dự kiến	Các nhu cầu	Khóa đào tạo
Lãnh đạo thành phố (chủ tịch và phó chủ tịch) ở cấp quận/huyện	• 422 (231 cho các đô thị loại 1 và Hà Nội /TP.HCM và 191 cho các đô thị loại 2 - 4)	• Các thành phố hoạt động như thế nào	Khóa đào tạo và các hội thảo kéo dài 1-2 ngày
Trưởng các phòng ban và nhân viên thư ký	• 879 (462 cho các đô thị loại 1+) và 417 cho các đô thị loại 2-4)	• Quản lý đô thị tổng hợp • Trao đổi kinh nghiệm và các nghiên cứu điểm quốc tế • Chiến lược phát triển đô thị	Một số khóa đào tạo ngắn, xây dựng nghiên cứu điểm hỗ trợ thực hành
Nhân viên ở cấp phường	• 421 (230 cho các đô thị loại 1+ và 191 cho các đô thị loại 2-4)	• Quản lý đô thị tổng hợp • Trao đổi kinh nghiệm và các nghiên cứu điểm quốc tế • Chiến lược phát triển đô thị	Một số khóa đào tạo ngắn, xây dựng nghiên cứu điểm hỗ trợ thực hành (CDS)

2.5 ĐIỀU PHỐI

Mặc dù đào tạo cho các nhóm đối tượng có thể khác nhau về thời gian, nội dung cụ thể và những cơ quan cung ứng đào tạo, chủ đề đào tạo có thể giống nhau. Điều này có thể tạo ra một hệ thống đào tạo từ trên xuống để đảm bảo rằng tất cả các cấp trong một tổ chức, ngành hoặc chính phủ sẽ hiểu rõ hơn về những nội dung liên quan. Điều này sẽ giảm tối đa nguy cơ các chuyên gia nộp các bản quy hoạch hoặc giới thiệu các ý tưởng mà cấp trên của họ không hiểu.

Điều phối các nỗ lực về nâng cao năng lực là rất quan trọng. Giống như những quốc gia châu Á khác, Việt Nam có nguy cơ đào tạo không hiệu quả cho các chính quyền địa phương do chỉ có một số nhóm đối tượng nhất định được đào tạo nhiều lần về những nội dung do các cơ quan bên ngoài xác định. Ở Việt Nam, các nhà tài trợ đã thể hiện sự cần thiết phải điều phối những nỗ lực nâng cao năng lực và một cơ sở dữ liệu về những cơ quan nào cần tham gia vào các hoạt động đào tạo nào.

Do quan điểm đơn ngành ngành về quy hoạch đô thị ở Việt Nam, cần nỗ lực tổ chức các khóa đào tạo mang tính đa ngành càng nhiều càng tốt. Cả ở cấp quốc gia lẫn cấp tỉnh, các học viên cần đến từ các bộ, sở ban ngành khác nhau và trao đổi kinh nghiệm để hiểu rõ hơn về những vấn đề trong các ngành khác và thúc đẩy làm việc theo mạng lưới.

Quan hệ hợp tác bên trong Bộ Xây dựng có thể được thiết lập giữa Cục Phát triển Đô thị mới thành lập, VIAP and AMCC. Hợp tác giữa các bộ dường như phức tạp hơn. Các tổ chức tài trợ có thể giúp bằng cách tổ chức các diễn đàn thường xuyên và/hoặc các hội nghị nửa năm/lần mà tại đó, các nhà tài trợ, các cơ quan cung ứng đào tạo, các tổ chức chính phủ có thể gặp và thảo luận về tiến độ, hoạt động và các nỗ lực. Việc chủ trì các hội thảo có thể là luân phiên giữa các tổ chức.

2.6 HƯỚNG TỚI CÁCH TIẾP CẬN THEO NHU CẦU THỊ TRƯỜNG

Năng lực của mỗi chính quyền đô thị là khác nhau cũng như năng lực của mỗi cán bộ. Có thể có trường hợp giám đốc sở ban ngành có ít kiến thức và hiểu biết về phát triển đô thị hơn là các nhân viên của họ. Cũng có trường hợp các đồng nghiệp làm cùng trong một sở ban ngành có chuyên môn và kinh nghiệm rất khác nhau. Hơn thế nữa, chúng tôi quan sát thấy sự khác biệt về năng lực giữa các đô thị khác nhau, mặc dù các đô thị này có thể thuộc cùng một loại: ví dụ như Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh hoặc giữa Hải Phòng và Cần Thơ.

Trong khi đó, các nhà tài trợ lại có xu hướng tổ chức các khóa đào tạo miễn phí về các chủ đề mà họ nghĩ rằng các cơ quan trực thuộc các bộ và chính quyền địa phương cần trang bị kiến thức thêm. Điều này thường được chấp nhận một cách dễ dàng (không ai từ chối một “bữa ăn miễn phí”). Nhu cầu thực sự do đó rất khó xác định được.

Do vậy, chúng tôi cho rằng các giải pháp nâng cao năng lực không đơn giản là tổ chức các khóa đào tạo chung chung cho tất cả các chính quyền địa phương, ngay cả khi có sự phân biệt giữa các cấp đô thị khác nhau. Thay cho việc tiếp cận hướng tới mặt cung thì tốt hơn là tiếp cận hướng tới mặt cầu.

Điều này có nghĩa là, thay cho việc tổ chức các khóa đào tạo miễn phí cho các bộ ngành và chính quyền địa phương và đề nghị họ tham gia, cần khuyến khích và hỗ trợ các cơ quan cung ứng đào tạo phát triển các khóa về Quản lý Đô thị (tương tự như các khóa đào tạo được đề xuất trong chương 4, khóa 0-5) và đề nghị các cán bộ chính quyền địa phương lựa chọn tham gia vào 1 (hoặc nhiều hơn) các khóa đào tạo do các cơ quan cung ứng đào tạo khác nhau thực hiện.

Bên cạnh đó, các bộ và chính quyền địa phương cần đánh giá các nhu cầu đào tạo nội bộ và lập Chiến lược Nâng cao Năng lực như một phần của các chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Các nhà tài trợ cần hỗ trợ trong việc lập các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, trong đó thể hiện rõ nhu cầu của địa phương và cho thấy liệu chính quyền địa phương cần các lớp đào tạo, các đợt tập huấn theo yêu cầu hay đào tạo tại nơi làm việc.

Điều này có nghĩa là các nhà tài trợ và chính phủ không chỉ phải hỗ trợ cho các cơ quan đào tạo để xây dựng các khóa đào tạo có liên quan và có chất lượng cao mà còn cần hỗ trợ trong việc thiết lập và chu cấp tài chính cho nhu cầu đào tạo (thông qua một hệ thống các chiến lược phát triển nguồn nhân lực dựa trên hoạt động ở cấp địa phương như dự án SEMLA đã thực hiện)⁹.

Ý tưởng này đã được thảo luận với các nhà tài trợ, chính phủ và chính quyền địa phương và thu được nhiều phản hồi khác nhau. Một số người cho rằng đây là một ý tưởng rất hay nhưng những người khác cho rằng các chính quyền địa phương ở Việt Nam chưa sẵn sàng đóng vai trò chủ động như vậy.

⁹ Dự án SEMLA đang hỗ trợ các sở ban ngành về môi trường ở cấp tỉnh nhằm xây dựng một chiến lược nguồn nhân lực dựa trên hoạt động, bao gồm một kế hoạch đào tạo và buộc các chính quyền địa phương xem xét hoạt động của các cán bộ và đề bạt thăng chức dựa trên công việc.