01/2026

Hướng dẫn
Xây dựng Dự án

Chương trình tài trợ bảo tồn cấp cơ sở

www.nature.org.vn

grants@nature.org.vn

Mục lục

Lời mở đầu 3
PHẦN I – HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG HOẠT ĐỘNG DỰ ÁN 4
1. Xác định vấn đề bảo tồn 4
2. Xây dựng mục tiêu dự án 6
3. Thiết kế hoạt động 7
4. Lập kế hoạch thực hiện 11
5. Sự tham gia của cộng đồng và hợp tác địa phương 13
6. Giám sát và đánh giá 15
7. Rủi ro và kế hoạch ứng phó 17
PHẦN II – HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG NGÂN SÁCH 19
1. Nguyên tắc lập ngân sách 19
2. Các nhóm chi phí được tài trợ 20
3. Các nhóm chi phí không được tài trợ 22
4. Cách tính toán và diễn giải ngân sách 24
5. Ví dụ minh họa cách lập ngân sách 26
6. Những lỗi thường gặp khi lập ngân sách và cách tránh 28
LỜI KẾT 32

Lời mở đầu

Tài liệu này được xây dựng nhằm hỗ trợ các tổ chức, cộng đồng và hợp tác xã có nhu cầu tham gia Chương trình Tài trợ Bảo tồn Cấp cơ sở trong việc chuẩn bị một đề xuất dự án chất lượng, rõ ràng và phù hợp với yêu cầu của chương trình.

Do nhiều đơn vị chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc thiết kế dự án hoặc lập ngân sách, tài liệu hướng dẫn này tập trung vào hai nội dung chính:

1. Cách xây dựng và thiết kế các hoạt động của dự án, từ việc xác định vấn đề, đặt mục tiêu, xây dựng kế hoạch cho đến cách giám sát kết quả;
2. Cách xây dựng ngân sách hợp lý và minh bạch, đảm bảo dự toán chi phí phù hợp với hoạt động, đáp ứng quy định tài chính và thuận tiện cho quá trình triển khai sau khi được phê duyệt.

Để tránh trùng lặp thông tin, tài liệu này không lặp lại các nội dung về mục tiêu chương trình, đối tượng tài trợ, tiêu chí lựa chọn, quy trình xét duyệt hay các yêu cầu pháp lý khác. Các nội dung đó đã được trình bày đầy đủ trong tài liệu *Giới thiệu Chương trình Tài trợ Bảo tồn Cấp cơ sở*. Người viết đề xuất được khuyến nghị tham khảo kỹ trước khi bắt đầu.

Mục tiêu của tài liệu hướng dẫn này không phải là đưa ra một khuôn mẫu cứng nhắc, mà là giúp các đơn vị hiểu rõ cách tư duy khi xây dựng một dự án bảo tồn, từ đó tự tin phát triển một đề xuất phù hợp với điều kiện thực tế của mình, đảm bảo tính khả thi và tạo ra tác động tích cực, bền vững cho thiên nhiên và cộng đồng.

Hy vọng tài liệu sẽ là công cụ hữu ích, giúp các đơn vị sáng tạo hơn trong cách tiếp cận, chặt chẽ hơn trong lập kế hoạch, và tự tin hơn khi gửi đề xuất tham gia chương trình.

PHẦN I – HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG HOẠT ĐỘNG DỰ ÁN

1. Xác định vấn đề bảo tồn

Việc xác định đúng vấn đề bảo tồn là bước quan trọng nhất khi xây dựng một dự án. Một dự án tốt phải bắt đầu từ việc hiểu rõ thiên nhiên đang gặp vấn đề gì, nguyên nhân từ đâu, và ai là những người bị ảnh hưởng trực tiếp.

Để xác định vấn đề bảo tồn, các đơn vị có thể thực hiện theo các gợi ý sau:

Các thông tin ban đầu cần thu thập:

- Khu vực quan tâm là loại hình cảnh quan nào? (rừng trên cạn, ao hồ, bãi bồi, sông ngòi, đất ngập mặn, đầm phá ven biển, biển...). Diện tích, vị trí của khu vực. Hiện trạng quản lý của khu vực này.
- Khu vực quan tâm có loài động vật hay thực vật nào là nguy cấp, quý hiếm? Loài đó có được đề cập đến trong các cơ sở dữ liệu đa dạng sinh học quốc gia hay quốc tế không[1]? Số lượng cá thể các loài đó nếu có thông tin.
- Hệ sinh thái của khu vực quan tâm có giá trị chính là gì? (giá trị về đa dạng các loài sinh vật, giá trị về phòng hộ, giá trị kết nối sinh thái, giá trị du lịch, giá trị cung cấp sản phẩm thiết yếu cho người dân, giá trị văn hóa cộng đồng...)

1.1. Thu thập thông tin và bằng chứng tại địa phương

- Trao đổi với cộng đồng, người dân sống gần rừng, gần sông suối hoặc khu vực dự kiến triển khai.
- Ghi nhận ý kiến từ các nhóm tuần tra cộng đồng, hợp tác xã, tổ nhóm bảo vệ rừng, già làng, trưởng bản.
- Thu thập số liệu hoặc tài liệu sẵn có từ chính quyền xã, kiểm lâm, ban quản lý rừng.
- Quan sát thực địa: diện tích rừng bị suy giảm, loài hoang dã ít gặp hơn trước, ô nhiễm môi trường, suy thoái sinh cảnh…
- Tham khảo đánh giá hiện trạng bảo tồn cho loài trong các tài liệu đã có, ví dụ như thông tin từ Danh lục đỏ Việt Nam 2024 hay trong các bài báo khoa học công bố loài mới.
- Việc lắng nghe người dân và những người trực tiếp gắn bó với tài nguyên giúp đảm bảo dự án xuất phát từ nhu cầu thực tế, tránh việc mô tả vấn đề theo cảm tính.

1.2. Mô tả rõ ràng vấn đề chính

Khi đã có đủ thông tin, hãy mô tả vấn đề một cách cụ thể và dễ hiểu. Một vấn đề bảo tồn cần trả lời được câu hỏi:

- Điều gì đang đe dọa loài hoặc hệ sinh thái tại khu vực?
- Tình trạng này đã diễn ra bao lâu?

- [1] Tra cứu Sách đỏ Việt Nam 2024 tại http://vnredlist.vast.vn/. Tra cứu Danh lục đỏ IUCN tại https://www.iucnredlist.org/

- Mức độ (tần suất, quy mô) của những mối đe dọa này?
- Có bằng chứng nào cho thấy tình hình đang xấu đi? (ví dụ, số cá thể bị suy giảm, không có khả năng tái sinh, hệ sinh thái bị thu hẹp, chia cắt, chất lượng và chức năng hệ sinh thái giảm...)
- Người dân địa phương thấy gì, lo gì, mong muốn gì?

Một số ví dụ về dạng vấn đề thường gặp:

- Số lượng cá thể của loài nguy cấp giảm do săn bắt hoặc mất sinh cảnh.
- Lâm sản/thủy sản bản địa bị khai thác bằng những phương thức không bền vững, không kiểm soát.
- Sinh cảnh của loài bị phá hủy do các hoạt động canh tác, phá rừng, khai thác khoáng sản...
- Loài có phân bố ở khu vực nhỏ, bị phân mảnh, chia cắt, khó có khả năng tái sinh tự nhiên.
- Xung đột giữa người dân và động vật hoang dã ngày càng tăng.
- Ô nhiễm nước ảnh hưởng đến sinh vật thủy sinh và sinh kế địa phương.

1.3. Xác định nguyên nhân và yếu tố tác động

Một vấn đề bảo tồn thường có nhiều nguyên nhân. Cần làm rõ:

- Nguyên nhân trực tiếp (ví dụ: khai thác quá mức, chặt cây non, bẫy thú…).
- Nguyên nhân gián tiếp (thiếu sinh kế bền vững, thiếu kiến thức, thiếu công cụ giám sát…).
- Những yếu tố tự nhiên và xã hội ảnh hưởng (mưa bão, biến đổi khí hậu, di cư lao động…).

Việc phân tích nguyên nhân giúp dự án đề ra các hoạt động phù hợp, tránh tình trạng "làm nhiều nhưng không đúng điểm cần thiết".

1.4. Xác định phạm vi và đối tượng bị ảnh hưởng

- Khu vực nào bị tác động rõ rệt nhất?
- Nhóm cộng đồng nào có vai trò ảnh hưởng trực tiếp đến hệ sinh thái/loài quan tâm?
- Lợi ích đối với cộng đồng khi vấn đề bảo tồn hệ sinh thái/loài được giải quyết?

Phần này đặc biệt quan trọng, vì Chương trình khuyến khích các dự án gắn với cộng đồng địa phương, giúp họ đóng vai trò chủ thể trong bảo tồn.

1.5. Đặt nền tảng cho mục tiêu dự án

Sau khi xác định rõ vấn đề, đây sẽ là cơ sở để:

- Xây dựng mục tiêu của dự án,
- Thiết kế các hoạt động phù hợp,
- Chọn chỉ số theo dõi đánh giá.

Một vấn đề được mô tả rõ ràng sẽ giúp người viết tránh tình trạng hoạt động bị lan man, không bám sát mục tiêu bảo tồn.

2. Xây dựng mục tiêu dự án

Sau khi đã xác định rõ vấn đề bảo tồn, bước tiếp theo là xác định mục tiêu của dự án. Mục tiêu giúp định hướng toàn bộ hoạt động, tránh việc triển khai lan man hoặc không tạo ra kết quả cụ thể. Một dự án có mục tiêu rõ ràng sẽ dễ được đánh giá cao và có khả năng thực hiện thành công hơn.

2.1. Nguyên tắc xây dựng mục tiêu

Mục tiêu cần:

- Xuất phát từ vấn đề bảo tồn đã xác định.
- Phù hợp với bối cảnh địa phương và năng lực của đơn vị thực hiện.
- Thúc đẩy sự tham gia của cộng đồng địa phương.
- Có thể đo lường và đánh giá sau khi dự án kết thúc.
- Có tính khả thi trong thời gian từ 12–24 tháng (hoặc thời gian đề xuất).

Mục tiêu không cần viết dài, nhưng cần rõ ràng và đủ cụ thể để định hướng cho các hoạt động sau này.

2.2. Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu tổng quát thể hiện kết quả lớn nhất mà dự án hướng tới, thường liên quan đến việc:

- Bảo tồn một loài nguy cấp hoặc nhóm loài.
- Phục hồi hoặc cải thiện chất lượng sinh cảnh.
- Tăng cường vai trò của cộng đồng trong quản lý tài nguyên đa dạng sinh học.
- Giảm các tác động tiêu cực đang gây suy giảm đa dạng sinh học.

Mục tiêu tổng quát nên thể hiện định hướng dài hạn, dù dự án chỉ thực hiện trong thời gian ngắn. Mục tiêu tổng quát cần hướng đến bảo tồn đa dạng sinh học chứ không chỉ có mục tiêu phát triển cộng đồng. Mục tiêu cần nêu rõ bảo tồn loài nguy cấp quý hiếm hay hệ sinh thái bị đe dọa nào, hoặc hướng đến mô hình quản trị bảo tồn đa dạng sinh học nào.

Ví dụ dạng mục tiêu tổng quát:

- "Góp phần bảo tồn loài X tại khu vực Y thông qua tăng cường giám sát và phục hồi sinh cảnh."
- "Tăng cường sự tham gia của cộng đồng trong công tác bảo tồn đa dạng sinh học tại xã Z."

2.3. Mục tiêu cụ thể

Mục tiêu cụ thể mô tả những thay đổi mà dự án sẽ đạt được trong thời gian triển khai. Đây là phần quan trọng nhất và cần được viết thật rõ ràng.

Một mục tiêu cụ thể tốt thường có các đặc điểm:

- Tập trung vào *kết quả*, không chỉ mô tả hoạt động.
- Có thể đo lường (ví dụ: số buổi tập huấn, diện tích phục hồi, số lượt tuần tra…).
- Gắn với sự tham gia của cộng đồng hoặc đối tượng trực tiếp hưởng lợi.
- Giải quyết nguyên nhân hoặc "điểm nghẽn" đã nêu trong phần xác định vấn đề.

Ví dụ dạng mục tiêu cụ thể:

- "Tăng cường năng lực cho 30 người dân trong kỹ năng giám sát và bảo vệ sinh cảnh của loài X."
- "Phục hồi 5 ha sinh cảnh rừng bị suy thoái bằng cây bản địa."
- "Giảm tình trạng săn bắt trái phép thông qua hoạt động tuần tra cộng đồng và truyền thông địa phương."

2.4. Mối liên hệ giữa mục tiêu và hoạt động

Ngay từ khi viết mục tiêu, người lập dự án cần hình dung:

- Mục tiêu này sẽ được thực hiện bằng những hoạt động nào?
- Mỗi hoạt động sẽ tạo ra đầu ra gì để giúp đạt mục tiêu?
- Cộng đồng tham gia ở khâu nào?

Nếu mục tiêu không thể gắn với hoạt động cụ thể, có thể đó chưa phải là mục tiêu phù hợp.

2.5. Số lượng mục tiêu

Một dự án nhỏ không nên có quá nhiều mục tiêu. Thông thường:

- 01 mục tiêu tổng quát,
- 02–03 mục tiêu cụ thể là phù hợp.

Điều này giúp dự án tập trung, dễ quản lý, dễ đánh giá và đảm bảo tính khả thi đối với các tổ chức nhỏ, hợp tác xã và cộng đồng địa phương.

3. Thiết kế hoạt động

Sau khi đã xác định được mục tiêu, bước quan trọng tiếp theo là xây dựng các hoạt động cụ thể để đạt được mục tiêu đó. Thiết kế hoạt động cần đảm bảo tính hợp lý, khả thi và đặc biệt phải phát huy vai trò của cộng đồng địa phương – những người gắn bó lâu dài với tài nguyên và là chủ thể của quá trình bảo tồn.

3.1. Nguyên tắc chung khi xây dựng hoạt động

Khi thiết kế hoạt động, cần tuân theo một số nguyên tắc cơ bản:

- Gắn trực tiếp với mục tiêu của dự án. Mỗi hoạt động phải giải quyết một phần rõ ràng của mục tiêu.
- Có sự tham gia thực chất của cộng đồng, có thể từ khâu lên ý tưởng, triển khai đến theo dõi kết quả.
- Phù hợp với thời gian, điều kiện tự nhiên, văn hóa và năng lực của địa phương.
- Có đầu ra cụ thể để dễ theo dõi và đánh giá.
- Không đặt ra quá nhiều hoạt động, tránh làm loãng nguồn lực và khó kiểm soát tiến độ.

Với các dự án nhỏ, từ 4–6 hoạt động chính là phù hợp.

3.2. Các nhóm hoạt động ưu tiên của Chương trình

Khi xây dựng dự án, các đơn vị cần ưu tiên đề xuất những hoạt động phù hợp với định hướng của Chương trình. Các nhóm hoạt động dưới đây được xem là phù hợp và có khả năng được tài trợ cao hơn nếu đáp ứng đầy đủ yêu cầu về tính thực tiễn, sự tham gia của cộng đồng và tác động bảo tồn:

1. Các hành động cụ thể nhằm bảo tồn đa dạng sinh học tại thực địa

Đây là nhóm hoạt động tác động trực tiếp lên loài hoặc sinh cảnh, có thể đo lường và quan sát được.

Bao gồm:

- Giám sát loài, theo dõi dấu vết, đánh giá biến động quần thể.
- Hoạt động chống săn bắt trái phép, tháo gỡ bẫy, tuần tra cộng đồng.
- Quản lý, phục hồi sinh cảnh rừng, đất ngập nước, bãi bồi hoặc môi trường sống khác của loài.
- Ghi nhận các mối đe dọa trực tiếp và đề xuất biện pháp xử lý kịp thời.

Nhóm này phù hợp với các cộng đồng sống gần rừng, thôn bản nằm trong vùng đệm, nhóm tuần tra tự nguyện, hoặc hợp tác xã gắn với sinh cảnh tự nhiên.

2. Nâng cao nhận thức và giáo dục môi trường tại cộng đồng địa phương

Truyền thông là yếu tố quan trọng để thay đổi hành vi và tạo sự đồng thuận trong bảo tồn.

Bao gồm các hoạt động như:

- Tổ chức truyền thông tại thôn bản, trường học, chợ phiên.
- Tập huấn kiến thức về loài nguy cấp, giá trị hệ sinh thái, luật bảo vệ rừng.
- Tổ chức sự kiện, ngày hội thiên nhiên, triển lãm hình ảnh.
- Xây dựng tài liệu hướng dẫn, pano, áp phích, bảng tuyên truyền.
- Công nhận cây di sản, hay các danh hiệu khác cho loài, hệ sinh thái.

Các hoạt động cần được thiết kế phù hợp với văn hóa địa phương và có sự tham gia của nhiều nhóm đối tượng (phụ nữ, người cao tuổi, thanh niên, già làng…).

3. Nghiên cứu sinh thái hoặc bảo tồn có ứng dụng thực tế

Các hoạt động nghiên cứu cần hướng đến giải pháp bảo tồn, không đơn thuần chỉ thu thập thông tin hay phục vụ nghiên cứu hàn lâm.

Bao gồm:

- Điều tra đa dạng sinh học phục vụ lập kế hoạch quản lý loài. Đánh giá hiện trạng quần thể loài nguy cấp. Nghiên cứu mối đe dọa và đề xuất biện pháp giảm thiểu.
- Đánh giá giá trị đa dạng sinh học cao của khu vực (hệ sinh thái) phục vụ cho lập kế hoạch quản lý và tổ chức quản trị tài nguyên.
- Nghiên cứu sinh thái quần thể phục vụ cho các hoạt động nhân giống, thúc đẩy tái sinh, quản lý quần thể.
- Khảo sát diễn thế tự nhiên nhằm phục hồi sinh thái hoặc xây dựng mô hình sinh kế gắn với bảo tồn.

Kết quả nghiên cứu phải có khả năng áp dụng trong thực tế và được chia sẻ với cộng đồng, chính quyền hoặc các bên liên quan.

4. Đóng góp hoặc kiến nghị cho chính sách bảo tồn tại địa phương

Nhóm hoạt động này khuyến khích các tổ chức, cộng đồng tham gia vào quá trình quản trị tài nguyên thiên nhiên.

Có thể bao gồm:

- Phân tích thực trạng quản lý tài nguyên và đề xuất kiến nghị.
- Xây dựng quy ước hoặc thỏa thuận cộng đồng về bảo vệ rừng, bảo vệ loài.
- Tham gia đối thoại với chính quyền xã/huyện về các vấn đề bảo tồn.
- Tạo diễn đàn để cộng đồng đưa ra sáng kiến và giải pháp.

Những hoạt động này giúp tăng tiếng nói của cộng đồng trong việc bảo vệ tài nguyên thiên nhiên.

5. Các sáng kiến mới nhằm phục hồi hệ sinh thái tự nhiên

Khuyến khích các mô hình sáng tạo, phù hợp với điều kiện địa phương, bao gồm:

- Phục hồi hệ sinh thái bị suy thoái bằng cây bản địa.
- Phục hồi vùng đất ngập nước, nguồn nước, bãi bồi quan trọng đối với loài.
- Nhân giống và trồng phục hồi đối với các loài thực vật quý hiếm có số lượng ít và sinh cảnh bị chia cắt, phân mảnh.
- Thử nghiệm mô hình tái thả hoặc hỗ trợ các loài hoang dã (khi có đủ điều kiện chuyên môn).
- Ứng dụng tri thức bản địa trong phục hồi hệ sinh thái.
- Ứng dụng công nghệ mới trong phục hồi hệ sinh thái.

Cần nêu rõ phương pháp thực hiện, lý do chọn sinh cảnh/loài, sự tham gia của cộng đồng địa phương, tính hiệu quả và bền vững của phương pháp.

6. Quản lý, vận hành và quản trị các mô hình bảo tồn dựa vào cộng đồng ngoài hệ thống khu bảo tồn chính thức

Nhiều khu vực có giá trị đa dạng sinh học hoặc loài quý hiếm nằm ngoài hệ thống rừng đặc dụng hoặc khu bảo tồn. Ưu tiên các khu vực đã được giao cho cộng đồng hoặc đang do UBND xã tạm thời quản lý, còn đang thiếu cơ chế hoặc năng lực quản trị bảo tồn.

Hoạt động phù hợp gồm:

- Thành lập hoặc củng cố nhóm bảo tồn cộng đồng.
- Xây dựng quy trình giám sát loài hoặc sinh cảnh tại thôn bản.
- Điều phối lịch tuần tra, họp nhóm, báo cáo kết quả.
- Thử nghiệm mô hình quản trị tự chủ của cộng đồng.

Mô hình quản trị cần hướng đến tính hiệu quả (ngăn chặn/hạn chế được các mối đe dọa tới ĐDSH), công bằng (có sự tham gia đầy đủ đúng nghĩa của cộng đồng), bền vững (về kinh tế, xã hội, môi

trường). Điểm quan trọng là cộng đồng phải đóng vai trò chủ thể, không chỉ là người tham gia theo yêu cầu dự án.

3.3. Mô tả chi tiết từng hoạt động

Mỗi hoạt động cần mô tả rõ:

1. Mục đích của hoạt động

Giải thích hoạt động nhằm giải quyết phần nào của mục tiêu dự án.

2. Nội dung và các bước thực hiện

Nên mô tả theo trình tự đơn giản, ví dụ:

- Chuẩn bị
- Tổ chức triển khai
- Huy động cộng đồng
- Tổng hợp kết quả

3. Đối tượng tham gia

- Cộng đồng bản địa
- Hợp tác xã
- Nhóm tuần tra
- Phụ nữ, thanh niên, người có uy tín

Việc chỉ rõ ai tham gia giúp tăng tính minh bạch và phù hợp với thực tế.

4. Đầu ra của hoạt động

Có thể là:

- Báo cáo khảo sát
- Số lượng cây trồng
- Số người được tập huấn
- Biên bản họp cộng đồng
- Công cụ giám sát được thiết lập

5. Chỉ số theo dõi kết quả

Ví dụ:

- 10 buổi tuần tra mỗi tháng
- 5 ha sinh cảnh được phục hồi
- 200 lượt người tham gia các hoạt động truyền thông

6. Rủi ro và biện pháp giảm thiểu

- Thời tiết xấu

- Mùa vụ không phù hợp
- Thiếu sự tham gia của cộng đồng
- Thiếu thiết bị hoặc vật tư

Cần nêu rõ biện pháp dự phòng.

3.4. Lưu ý quan trọng khi thiết kế hoạt động

- Không nên đưa ra hoạt động vượt quá khả năng của đơn vị.
- Không xây dựng hoạt động không liên quan trực tiếp đến mục tiêu bảo tồn.
- Khuyến khích các hoạt động có tính kế thừa hoặc phát huy kết quả lâu dài.
- Tăng cường sự tham gia và tiếng nói của cộng đồng để đảm bảo tính bền vững.

4. Lập kế hoạch thực hiện

Kế hoạch thực hiện giúp xác định rõ các bước của dự án theo trình tự thời gian, ai làm gì, làm khi nào và làm như thế nào. Một bản kế hoạch tốt sẽ giúp dự án được triển khai hiệu quả, tránh chồng chéo hoặc bỏ sót hoạt động, đồng thời tạo thuận lợi cho việc theo dõi, hỗ trợ và giám sát từ Chương trình.

4.1. Xác định thời gian thực hiện cho từng hoạt động

Mỗi hoạt động đã được mô tả trong phần trước cần được phân bổ vào khoảng thời gian cụ thể. Khi lựa chọn thời điểm thực hiện, cần lưu ý:

- Điều kiện tự nhiên: mùa mưa, mùa khô, mùa lũ, mùa sinh sản của loài, thời vụ trồng cây…
- Điều kiện xã hội: các dịp lễ, mùa vụ nông nghiệp, thời gian người dân rảnh để tham gia.
- Tính liên kết giữa các hoạt động:
    - Hoạt động chuẩn bị phải diễn ra trước hoạt động triển khai.
    - Tập huấn phải diễn ra trước khi cộng đồng thực hiện nhiệm vụ thực địa.
    - Điều tra cơ bản phải hoàn thành trước khi phục hồi sinh cảnh.

Thời gian thực hiện nên mô tả theo tháng hoặc theo quý, tùy độ dài của dự án.

4.2. Phân công trách nhiệm

Để dự án vận hành suôn sẻ, cần xác định rõ:

- Ai là người chịu trách nhiệm chính cho mỗi hoạt động.
- Ai tham gia hỗ trợ (cộng đồng, trưởng bản, nhóm tuần tra, hợp tác xã…).
- Vai trò của đối tác địa phương như kiểm lâm, cán bộ xã, ban quản lý rừng.

Việc phân công rõ ràng ngay từ đầu giúp tránh hiểu lầm, và quan trọng hơn, đảm bảo sự tham gia thực chất của cộng đồng.

4.3. Lập bảng kế hoạch thực hiện

Một kế hoạch thực hiện nên trình bày theo dạng bảng gồm:

- Tên hoạt động
- Các bước chính
- Thời gian dự kiến (theo tháng/quý)
- Người/nhóm phụ trách
- Ghi chú (nếu cần)

Bảng kế hoạch này giúp:

- Các bên dễ theo dõi tiến độ.
- Tránh trùng lặp thời gian giữa các hoạt động.
- Điều chỉnh kịp thời khi có thay đổi thực tế.

4.4. Lồng ghép các yếu tố cộng đồng vào kế hoạch

Chương trình đặc biệt mong muốn các dự án có sự tham gia mạnh mẽ của cộng đồng. Vì vậy, trong kế hoạch cần thể hiện:

- Thời điểm tổ chức họp thôn, tham vấn cộng đồng.
- Những hoạt động cộng đồng chủ trì hoặc tham gia đông đảo.
- Thời gian dành cho người dân tập huấn, chuẩn bị hoặc góp ý.
- Các hoạt động theo nhịp sống, mùa vụ của người dân.

Việc thể hiện rõ những nội dung này trong kế hoạch cũng giúp đề xuất được đánh giá cao hơn.

4.5. Tính khả thi của kế hoạch

Kế hoạch chỉ có ý nghĩa khi đảm bảo khả năng thực hiện. Vì vậy, khi xây dựng, cần xem xét:

- Số lượng nhân sự của đơn vị có đủ để triển khai?
- Cộng đồng có sẵn sàng và có thời gian tham gia?
- Các hoạt động có quá dày hoặc quá phân tán không?
- Điều kiện tự nhiên có cho phép triển khai đúng tiến độ?

Nếu kế hoạch quá tham vọng, dự án có thể gặp khó khăn trong thực tế.

4.6. Dự phòng thay đổi trong quá trình thực hiện

Không phải lúc nào kế hoạch cũng thực hiện đúng như dự kiến. Vì vậy, đơn vị nên:

- Dự kiến một khoảng thời gian dự phòng cho các hoạt động ngoài trời.
- Đưa ra phương án thay thế nếu gặp mưa bão, thiên tai, dịch bệnh hoặc sự kiện bất khả kháng.
- Ghi rõ trong kế hoạch những điểm có thể linh hoạt điều chỉnh.

Điều này giúp dự án có khả năng thích ứng và duy trì tiến độ ngay cả trong điều kiện khó khăn.

5. Sự tham gia của cộng đồng và hợp tác địa phương

Sự tham gia của cộng đồng địa phương là yếu tố quan trọng tạo nên thành công của các dự án bảo tồn. Người dân sống gần rừng, sông suối, bãi bồi, vùng ven biển… chính là những người hiểu rõ nhất sự thay đổi của môi trường, đồng thời là những người trực tiếp hưởng lợi hoặc chịu tác động từ tài nguyên thiên nhiên.

Vì vậy, các dự án gửi đến Chương trình cần thể hiện rõ cách thức cộng đồng tham gia một cách thực chất, chủ động và có vai trò trong toàn bộ quá trình triển khai.

5.1. Vì sao sự tham gia của cộng đồng là cần thiết?

- Người dân có kiến thức thực tế và tri thức bản địa mà cán bộ kỹ thuật khó có thể nắm bắt đầy đủ.
- Sự đồng thuận của cộng đồng giúp dự án bền vững hơn và được duy trì sau khi kết thúc tài trợ.
- Các mô hình bảo tồn cộng đồng, khi vận hành tốt, có chi phí thấp và mang lại hiệu quả lâu dài.
- Cộng đồng là lực lượng trực tiếp tuần tra, giám sát, bảo vệ sinh cảnh và loài hoang dã.

Do đó, một dự án không có sự tham gia của cộng đồng (hoặc tham gia mang tính hình thức) sẽ khó đạt hiệu quả và khó được ưu tiên tài trợ.

5.2. Các hình thức cộng đồng có thể tham gia

Tùy theo từng địa phương và đặc thù của dự án, cộng đồng có thể tham gia theo nhiều cách:

1. Tham gia xác định vấn đề và xây dựng kế hoạch

- Họp thôn bản để thảo luận vấn đề bảo tồn.
- Góp ý vào mục tiêu, hoạt động và phương án tổ chức thực hiện.
- Đề xuất các giải pháp phù hợp với thực tế địa phương.

2. Tham gia triển khai hoạt động

- Tham gia tuần tra rừng, tháo gỡ bẫy, giám sát loài.
- Cùng trồng cây, phục hồi sinh cảnh, vệ sinh môi trường.
- Hỗ trợ điều tra, khảo sát, thu thập thông tin.
- Tổ chức hoặc hỗ trợ các hoạt động truyền thông cộng đồng.

3. Tham gia theo dõi và đánh giá

- Cập nhật thông tin thực địa.
- Ghi lại hình ảnh, nhật ký tuần tra.
- Tham gia họp định kỳ để đánh giá tiến độ.

4. Tham gia quản lý và vận hành mô hình

- Nhóm tuần tra cộng đồng
- Nhóm bảo tồn tự quản

- Hợp tác xã hoặc câu lạc bộ bảo tồn
- Nhóm phụ nữ, thanh niên hoặc người cao tuổi có vai trò đặc biệt

Những hình thức này giúp phát huy vai trò chủ thể của cộng đồng, thay vì chỉ thực hiện theo yêu cầu của dự án.

5.3. Xác định rõ vai trò và trách nhiệm của các đối tác địa phương

Ngoài cộng đồng, một dự án bảo tồn hiệu quả thường cần sự phối hợp của:

- Chính quyền xã, ủy ban nhân dân thôn/bản;
- Kiểm lâm hoặc ban quản lý rừng;
- Trường học, đoàn thể, câu lạc bộ thanh niên;
- Hợp tác xã, nhóm nghề hoặc tổ nhóm quản lý tài nguyên.

Trong đề xuất, đơn vị cần nêu rõ:

- Đối tác nào tham gia?
- Vai trò cụ thể của họ là gì?
- Họ có cam kết hay mong muốn gì từ dự án?

Việc làm rõ vai trò giúp tăng tính minh bạch và đồng thuận trong quá trình triển khai.

5.4. Tăng cường tiếng nói của cộng đồng dễ bị tổn thương

Các dự án nên ưu tiên tạo điều kiện tham gia cho:

- Phụ nữ
- Thanh niên
- Người nghèo hoặc sinh kế phụ thuộc vào tài nguyên
- Người dân tộc thiểu số
- Người cao tuổi có tri thức bản địa

Những nhóm này thường chịu tác động lớn nhưng ít có cơ hội tham gia ra quyết định, nên việc lồng ghép họ vào dự án giúp dự án mang tính công bằng và bao trùm hơn.

5.5. Lồng ghép các hoạt động cộng đồng vào kế hoạch dự án

Trong kế hoạch thời gian và mô tả hoạt động, cần ghi rõ:

- Thời điểm họp cộng đồng.
- Hoạt động do cộng đồng chủ trì hoặc phối hợp.
- Số lượng người tham gia dự kiến.
- Nội dung trao đổi, tập huấn hoặc truyền thông.
- Cách ghi nhận sự tham gia (danh sách, ảnh, biên bản họp).

Những thông tin này giúp dự án được đánh giá cao về tính thực tiễn và khả thi.

5.6. Hiệu quả kỳ vọng từ sự tham gia của cộng đồng

Khi cộng đồng tham gia đầy đủ, các dự án thường tạo ra:

- Tác động bảo tồn rõ rệt và bền vững.
- Sự thay đổi nhận thức và hành vi tích cực đối với thiên nhiên.
- Mô hình có khả năng duy trì sau khi kết thúc tài trợ.
- Niềm tự hào và trách nhiệm của cộng đồng đối với tài nguyên địa phương.

6. Giám sát và đánh giá

Giám sát và đánh giá là hoạt động bắt buộc nhằm đảm bảo dự án được triển khai đúng mục tiêu, đúng tiến độ và tạo ra kết quả thực sự tại hiện trường. Đây không chỉ là yêu cầu của Chương trình mà còn giúp đơn vị thực hiện nắm bắt tình hình, điều chỉnh kịp thời và chứng minh hiệu quả của các hoạt động bảo tồn.

Chương trình Tài trợ Bảo tồn Cấp cơ sở được thiết kế với tinh thần đồng hành và hỗ trợ. Vì vậy, việc giám sát được thực hiện dựa trên sự phối hợp giữa đơn vị thực hiện và PanNature, với sự tham gia của cộng đồng địa phương.

6.1. Mục đích của hoạt động giám sát và đánh giá

Hoạt động giám sát và đánh giá nhằm:

- Theo dõi tiến độ triển khai các hoạt động theo kế hoạch.
- Đảm bảo các hoạt động diễn ra đúng mục tiêu bảo tồn đã đề ra.
- Ghi nhận sự tham gia của cộng đồng và đánh giá chất lượng đóng góp.
- Phát hiện sớm những khó khăn để hỗ trợ điều chỉnh kịp thời.
- Ghi lại bằng chứng về tác động của dự án đối với loài, sinh cảnh và cộng đồng.
- Đảm bảo tính minh bạch trong việc sử dụng kinh phí tài trợ.

6.2. Trách nhiệm của đơn vị thực hiện dự án

Đơn vị thực hiện dự án cần:

1. Xây dựng kế hoạch theo dõi cho từng hoạt động

- Ghi rõ chỉ số cần theo dõi (ví dụ: diện tích trồng cây, số buổi tuần tra, số người tham gia…).
- Phân công người chịu trách nhiệm ghi nhận thông tin.
- Sử dụng biểu mẫu đơn giản, dễ ghi chép.

2. Ghi nhận kết quả bằng các hình thức phù hợp

- Nhật ký hoạt động.
- Biên bản họp hoặc tập huấn.
- Ảnh minh chứng có chú thích.
- Bản đồ vị trí hoạt động (nếu có).

3. Báo cáo định kỳ cho PanNature

- Báo cáo giữa kỳ và cuối kỳ theo mẫu thống nhất.
- Cập nhật tiến độ khi có thay đổi hoặc khó khăn bất thường.
- Cung cấp đủ chứng từ liên quan đến chi phí.

4. Tham gia các buổi giám sát thực địa

PanNature sẽ tổ chức các chuyến thăm hiện trường. Đơn vị cần phối hợp chuẩn bị:

- Khu vực cần kiểm tra.
- Minh chứng của hoạt động đã triển khai.
- Người dân hoặc nhóm cộng đồng tham gia dự án.

6.3. Trách nhiệm của PanNature trong giám sát

PanNature đóng vai trò hỗ trợ và kiểm tra, bao gồm:

- Theo dõi tiến độ qua báo cáo và trao đổi định kỳ.
- Tổ chức giám sát thực địa (ít nhất 1–2 lần tùy quy mô dự án).
- Rà soát chứng từ và hỗ trợ đơn vị trong quản lý tài chính.
- Tư vấn để điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết.
- Đánh giá cuối kỳ và xác nhận mức độ hoàn thành.

PanNature không chỉ giám sát mà còn **đồng hành**, nhằm giúp đơn vị tháo gỡ khó khăn và nâng cao chất lượng hoạt động.

6.4. Chỉ số theo dõi và đánh giá

Chỉ số cần được xây dựng gắn với từng mục tiêu và hoạt động. Ví dụ:

- **Đối với hoạt động tuần tra:** số lượt tuần tra, số bẫy được tháo gỡ, tần suất ghi nhận loài.
- **Đối với phục hồi sinh cảnh:** diện tích trồng cây, số cây sống sau 6–12 tháng.
- **Đối với tập huấn:** số người tham gia, kỹ năng được cải thiện.
- **Đối với truyền thông:** số buổi, nhóm đối tượng tham gia, thay đổi nhận thức.

Các chỉ số không cần quá phức tạp, nhưng phải **rõ ràng, đo lường được và gắn với thực tế địa phương**.

6.5. Sự tham gia của cộng đồng trong giám sát

Cộng đồng có thể tham gia theo nhiều cách:

- Ghi nhận quan sát thực tế (gặp loài, phát hiện bẫy, phát hiện tác động xấu…).
- Tham gia nhóm tuần tra hoặc nhóm giám sát tự quản.
- Cập nhật tình hình khi có biến động bất thường (cháy rừng, xung đột người – thú…).
- Tham gia họp đánh giá giữa kỳ và cuối kỳ.

Sự tham gia này giúp kết quả giám sát **phản ánh đúng thực tiễn**, đồng thời tăng quyền chủ động của cộng đồng.

6.6. Báo cáo cuối kỳ và đánh giá tác động

Cuối dự án, đơn vị thực hiện cần nộp:

- Báo cáo tổng kết hoạt động.
- Báo cáo tài chính và chứng từ.
- Minh chứng về các kết quả chính.
- Các bài học kinh nghiệm hoặc khuyến nghị để tiếp tục bảo tồn sau dự án.

Dựa trên đó, PanNature sẽ đánh giá mức độ hoàn thành và khả năng nhân rộng mô hình.

7. Rủi ro và kế hoạch ứng phó

Mọi dự án bảo tồn đều có thể gặp phải những yếu tố ngoài ý muốn làm ảnh hưởng đến tiến độ và kết quả. Việc nhận diện rủi ro ngay từ khi lập đề xuất giúp đơn vị chủ động hơn trong triển khai và tạo cơ sở để dự án thích ứng khi có thay đổi.

Trong phần này, đơn vị cần mô tả rõ các rủi ro có thể xảy ra và kế hoạch ứng phó phù hợp, đặc biệt đối với các hoạt động ngoài trời và các hoạt động có sự tham gia đông đảo của cộng đồng.

7.1. Nhận diện rủi ro

Rủi ro có thể đến từ nhiều nguyên nhân khác nhau, trong đó bao gồm:

1. Rủi ro do điều kiện tự nhiên

- Mưa lớn, bão, lũ, hạn hán hoặc các biến động khí hậu bất thường.
- Sạt lở hoặc ngập úng ảnh hưởng đến hoạt động trồng cây, khảo sát hoặc tuần tra.
- Thời vụ không phù hợp, ảnh hưởng đến tỷ lệ sống của cây hoặc kết quả giám sát loài.

2. Rủi ro liên quan đến cộng đồng

- Người dân bận mùa vụ nông nghiệp nên khó tham gia đầy đủ.
- Sự thay đổi nhân sự trong nhóm tuần tra hoặc nhóm bảo tồn.
- Thiếu sự đồng thuận trong cộng đồng về một số hoạt động.

3. Rủi ro về phối hợp địa phương

- Hoạt động cần sự hỗ trợ của chính quyền hoặc kiểm lâm nhưng không đúng thời điểm.
- Thay đổi nhân sự hoặc ưu tiên của cơ quan phối hợp.

4. Rủi ro về tổ chức

- Nhân sự của đơn vị thực hiện bị thiếu, bận việc hoặc thay đổi.
- Kế hoạch thay đổi do các yếu tố khách quan (dịch bệnh, quy định mới…).

5. Rủi ro liên quan đến động vật hoang dã

- Loài mục tiêu di chuyển sang khu vực khó tiếp cận trong mùa nhất định.

- Kết quả giám sát không đủ dấu vết do tác động môi trường.

6. Rủi ro về pháp lý

- Sự đồng ý của chủ thể quản lý khu vực hay loài mục tiêu.
- Quyền và trách nhiệm theo pháp luật về các loài động thực vật nguy cấp quý hiếm.

Các đơn vị không cần mô tả các sự kiện bất khả kháng, vì nội dung này sẽ có quy định trong thỏa thuận tài trợ. Mục 7 của tài liệu hướng dẫn chỉ tập trung vào những rủi ro thông thường có thể dự đoán và cách xử lý chủ động.

7.2. Kế hoạch ứng phó rủi ro

Trong đề xuất, đơn vị cần mô tả cách dự án sẽ đối phó khi rủi ro xảy ra, bao gồm:

1. Điều chỉnh thời gian thực hiện

- Lùi hoặc thay đổi thời điểm triển khai các hoạt động ngoài trời.
- Tận dụng thời gian mưa lũ để làm các hoạt động trong nhà như tập huấn hoặc chuẩn bị vật tư.

2. Điều chỉnh phương pháp triển khai

- Thay đổi tuyến khảo sát khi đường bị sạt lở.
- Chuyển từ khảo sát ban đêm sang ban ngày khi điều kiện không an toàn.
- Chia nhỏ hoạt động để phù hợp với khả năng tham gia của cộng đồng.

3. Tăng cường trao đổi với cộng đồng

- Tổ chức họp cộng đồng để bàn giải pháp khi có khó khăn.
- Thay đổi lịch hoạt động để phù hợp thời vụ nông nghiệp.
- Huy động thêm nhóm hỗ trợ khi cần thiết.

4. Phối hợp chặt chẽ với PanNature

- Báo cáo sớm khi có sự cố để được hỗ trợ kỹ thuật hoặc điều chỉnh kế hoạch.
- Trao đổi định kỳ để cập nhật tình hình và cùng thống nhất phương án thay đổi.

5. Lồng ghép các giải pháp an toàn

- Lập kế hoạch dự phòng cho hoạt động tuần tra (ví dụ: nhóm 2 người trở lên).
- Chuẩn bị đầy đủ trang thiết bị an toàn khi làm việc ngoài trời.
- Đánh giá nhanh rủi ro hiện trường trước mỗi đợt khảo sát.

7.3. Vì sao phần rủi ro quan trọng

- Thể hiện sự chủ động của đơn vị thực hiện.
- Giúp tăng tính khả thi của dự án khi được Hội đồng xét duyệt xem xét.
- Giúp PanNature hiểu rõ những thách thức có thể xảy ra và chuẩn bị hỗ trợ phù hợp.
- Giảm thiểu tình trạng chậm tiến độ hoặc hoạt động không đạt kết quả.

PHẦN II – HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG NGÂN SÁCH

1. Nguyên tắc lập ngân sách

Ngân sách là phần quan trọng quyết định tính khả thi của dự án. Một bản ngân sách tốt phải phản ánh đúng nhu cầu thực tế, phù hợp với quy mô dự án và đảm bảo sử dụng hiệu quả nguồn tài trợ. Khi xây dựng ngân sách, các đơn vị cần tuân thủ các nguyên tắc sau:

1.1. Ngân sách phải gắn chặt với hoạt động của dự án

Mỗi khoản chi cần phục vụ trực tiếp cho một hoạt động cụ thể đã mô tả trong phần trước.
Do đó, ngân sách cần:

- Rõ ràng, cụ thể, phù hợp với nội dung hoạt động.
- Tránh liệt kê các khoản chi không liên quan trực tiếp đến kết quả bảo tồn.
- Không đưa các khoản chi mà đơn vị "nghĩ là cần" nhưng không gắn với nhiệm vụ bảo tồn.

Câu hỏi đơn giản để kiểm tra: "Chi phí này dùng cho hoạt động nào? Nếu bỏ đi, hoạt động có bị ảnh hưởng không?"

1.2. Chi phí phải phù hợp với mặt bằng giá tại địa phương

Đơn vị cần khảo sát cẩn thận:

- Giá vật tư (cây giống, dụng cụ, thiết bị).
- Giá thuê vận chuyển, đi lại.
- Chi phí công nhật cho người dân.
- Chi phí tổ chức sự kiện, tập huấn, truyền thông.

Ngân sách không nên cao hơn hoặc thấp hơn giá thị trường quá nhiều, vì điều này ảnh hưởng đến tính hợp lý và khả năng được phê duyệt.

Trường hợp giá thay đổi theo mùa hoặc theo thôn bản, đơn vị cần ghi chú rõ.

1.3. Khuyến khích sự đóng góp và tham gia của cộng đồng

Chương trình mong muốn các dự án được triển khai cùng với cộng đồng, không phải chỉ bởi một tổ chức đứng ra thực hiện. Vì vậy, trong ngân sách cần thể hiện:

- Sự đóng góp công lao động của người dân (nếu phù hợp).
- Các nguồn lực sẵn có tại địa phương có thể sử dụng (dụng cụ, tre nứa, nhà họp thôn…).
- Các hoạt động cộng đồng chủ trì hoặc phối hợp.

Những đóng góp này không bắt buộc phải tính thành tiền, nhưng cần được mô tả trong thuyết minh ngân sách để thể hiện tính đồng hành và cam kết của cộng đồng.

1.4. Ngân sách cần thể hiện tính tiết kiệm và hợp lý

Ngân sách không nên xây dựng theo tâm lý "xin đủ mức tối đa cho phép", mà phải dựa trên nhu cầu thực sự. Một ngân sách hợp lý là:

- Đúng mục đích,

- Không lãng phí,
- Không phóng đại chi phí,
- Không đưa các khoản chi không cần thiết.

Những dự án có ngân sách được tính toán cẩn trọng, tiết kiệm và hiệu quả thường được đánh giá cao.

1.5. Cần có đối ứng hoặc nguồn đóng góp khác (nếu có)

Ngoài phần tài trợ từ Chương trình, các đơn vị có thể huy động:

- Công lao động của cộng đồng,
- Hỗ trợ từ chính quyền địa phương,
- Tài liệu, trang thiết bị sẵn có,
- Nguồn lực từ hợp tác xã hoặc các nhóm tự quản.

Những khoản này giúp tăng tính bền vững và giảm áp lực tài chính cho dự án.

1.6. Ngân sách phải rõ ràng, dễ hiểu và có cơ sở tính toán

Đơn vị cần chỉ ra:

- Vì sao cần khoản chi này?
- Tính toán số lượng và đơn giá như thế nào?
- Chi phí đó phục vụ hoạt động gì?

PanNature có thể yêu cầu đơn vị giải trình thêm nếu khoản chi chưa rõ ràng.

1.7. Tôn trọng quy định của Nhà nước và hướng dẫn của Chương trình

Việc lập ngân sách phải tuân thủ:

- Quy định về tài chính – kế toán tại địa phương;
- Quy định về định mức chi cho công tác phí, thuê dịch vụ, tổ chức tập huấn;
- Các quy định trong tài liệu hướng dẫn và thỏa thuận tài trợ.

Những khoản chi không được phép hoặc không phù hợp sẽ không được phê duyệt.

2. Các nhóm chi phí được tài trợ

Để hỗ trợ các đơn vị xây dựng ngân sách phù hợp, Chương trình quy định rõ những nhóm chi phí có thể xem xét tài trợ. Các khoản chi cần phục vụ trực tiếp cho hoạt động bảo tồn, gắn với mục tiêu của dự án và phù hợp với định mức chi tại địa phương.

Dưới đây là các nhóm chi phí được phép đưa vào đề xuất:

2.1. Chi phí cho hoạt động tại hiện trường

Đây là nhóm chi phí quan trọng nhất, chiếm tỷ trọng lớn trong ngân sách của các dự án bảo tồn nhỏ.

Bao gồm:

- Khảo sát, điều tra loài hoặc sinh cảnh.

- Hoạt động tuần tra cộng đồng, tháo gỡ bẫy, ghi nhận mối đe dọa.
- Phục hồi sinh cảnh: trồng cây bản địa, chăm sóc sau trồng.
- Thu mẫu, lập tuyến khảo sát, ghi chép số liệu.
- Tổ chức họp cộng đồng tại thôn bản liên quan đến hoạt động bảo tồn.

Tất cả chi phí trong nhóm này phải có mô tả rõ ràng, gắn với từng hoạt động cụ thể.

2.2. Chi phí vật tư, thiết bị và dụng cụ phục vụ hoạt động

Bao gồm các vật tư tiêu hao hoặc dụng cụ phục vụ trực tiếp cho hoạt động bảo tồn, như:

- Cây giống bản địa, phân bón, dụng cụ trồng và chăm sóc cây.
- Dụng cụ tuần tra: dao phát, đèn pin, gậy chống, bình nước…
- Thiết bị ghi nhận thông tin: sổ ghi chép, pin sạc, thẻ nhớ, bản đồ.
- Trang thiết bị nhỏ: ống nhòm, GPS đơn giản, camera bẫy giá phù hợp.

Lưu ý:

- Chỉ tài trợ các thiết bị nhỏ, phục vụ trực tiếp cho hoạt động của dự án.
- Không tài trợ mua tài sản lớn hoặc thiết bị giá trị cao.

2.3. Chi phí tổ chức tập huấn, truyền thông và nâng cao nhận thức

Bao gồm:

- Tập huấn cộng đồng về bảo tồn, giám sát loài, kỹ năng tuần tra.
- Truyền thông tại thôn bản, trường học hoặc sự kiện địa phương.
- In ấn tài liệu, tờ rơi, pano nhỏ, áp phích.
- Thuê địa điểm hoặc hỗ trợ hậu cần khi tổ chức sự kiện.

Các hoạt động truyền thông phải phù hợp với văn hóa địa phương và dễ tiếp cận.

2.4. Chi phí đi lại và công tác phí

Chỉ tài trợ chi phí đi lại phục vụ hoạt động của dự án, bao gồm:

- Đi lại thực địa của nhóm thực hiện hoặc cộng đồng.
- Hỗ trợ công tác phí khi cần làm việc với đối tác địa phương.
- Thuê phương tiện vận chuyển vật tư hoặc dụng cụ.

Chi phí cần phù hợp với mức chi thông thường tại địa phương.

2.5. Chi phí nhân công và hỗ trợ lao động

Chương trình cho phép chi trả nhân công trong phạm vi hợp lý, đặc biệt khi có sự tham gia của cộng đồng.

Bao gồm:

- Công nhật cho người dân tham gia tuần tra, khảo sát hoặc trồng cây.

- Hỗ trợ cộng tác viên địa phương tham gia giám sát, ghi chép thông tin.
- Chi phí cho nhân sự của đơn vị thực hiện dự án, nhưng không vượt quá 30% tổng ngân sách dự án.

Lưu ý:

- Nhân sự phải gắn trực tiếp với hoạt động.
- Không hỗ trợ lương dài hạn hoặc chi phí nhân sự mang tính duy trì bộ máy.

2.6. Không tài trợ chi phí gián tiếp

Chương trình không tài trợ chi phí gián tiếp, bao gồm nhưng không giới hạn:

- Chi phí vận hành văn phòng của đơn vị (điện, nước, internet…).
- Lương quản lý, lương điều hành chung của tổ chức.
- Mua sắm tài sản lớn để sử dụng lâu dài.
- Các khoản chi không liên quan trực tiếp đến hoạt động bảo tồn.

2.7. Các chi phí khác có thể xem xét

Bao gồm:

- Chi phí mua bảo hiểm tai nạn cho người tham gia tuần tra hoặc hoạt động ngoài thực địa.
- Chi phí thuê chuyên gia hỗ trợ kỹ thuật trong trường hợp thật sự cần thiết và phù hợp với quy mô dự án.

Các khoản này phải được giải trình rõ ràng.

3. Các nhóm chi phí không được tài trợ

Để đảm bảo nguồn tài trợ được sử dụng đúng mục đích và tập trung vào các hoạt động bảo tồn cấp cơ sở, Chương trình quy định một số nhóm chi phí không được phép đưa vào ngân sách dự án. Việc tuân thủ danh mục này là bắt buộc khi xây dựng đề xuất.

Dưới đây là các khoản không được tài trợ:

3.1. Chi phí gián tiếp và vận hành tổ chức

Bao gồm các khoản chi nhằm duy trì hoạt động chung của đơn vị, không phục vụ trực tiếp cho hoạt động bảo tồn của dự án:

- Tiền điện, nước, internet, văn phòng phẩm thường xuyên.
- Chi phí thuê văn phòng, bảo trì văn phòng, khấu hao thiết bị.
- Lương quản lý, lương điều hành hoặc nhân sự không tham gia trực tiếp vào dự án.
- Các khoản trích nộp quỹ phúc lợi, bảo hiểm ngoài phần được quy định trong hợp đồng cộng tác.

3.2. Mua sắm tài sản lớn, thiết bị có giá trị cao

Không tài trợ các khoản mua sắm có tính chất đầu tư hoặc tài sản cố định, bao gồm:

- Máy móc đắt tiền (máy ảnh chuyên dụng, máy bay không người lái, máy tính xách tay…).

- Phương tiện vận tải (xe máy, thuyền, ô tô…).
- Thiết bị văn phòng hoặc thiết bị công nghệ có giá trị lớn.

Chỉ xem xét hỗ trợ thiết bị nhỏ, phục vụ trực tiếp cho hoạt động (đã nêu trong Mục 2).

3.3. Các khoản chi không liên quan đến hoạt động bảo tồn của dự án

Bao gồm:

- Chi cho hoạt động không nằm trong kế hoạch được phê duyệt.
- Chi tổ chức sự kiện hoặc các hoạt động truyền thông lớn không gắn mục tiêu bảo tồn.
- Thù lao, nhuận bút, chi dịch thuật nếu không phục vụ trực tiếp hoạt động bảo tồn.
- Chi mua quà tặng, quà lưu niệm, phong bì, hỗ trợ không đúng mục đích.

3.4. Các khoản chi về xây dựng hoặc cải tạo cơ sở hạ tầng

Không tài trợ:

- Xây dựng nhà cửa, đường, cầu, bể chứa nước.
- Cải tạo văn phòng hoặc khu du lịch.
- Làm nhà che, lán trại cố định phục vụ du lịch hoặc sản xuất.

Ngoại lệ chỉ áp dụng cho các hạng mục nhỏ, tạm thời phục vụ giám sát hoặc tuần tra và phải có giải trình rõ ràng.

3.5. Đối ứng bằng tiền mặt cho các hoạt động bên ngoài dự án

Không tài trợ:

- Khoản đối ứng bằng tiền mặt cho chương trình khác.
- Trích nộp quỹ của tổ chức.
- Chi phí bồi dưỡng, chi phí hành chính không hợp lệ.

3.6. Các khoản chi mang tính cá nhân hoặc phúc lợi

Không tài trợ các khoản sau:

- Khám sức khỏe, quà tặng cá nhân, hỗ trợ sinh hoạt.
- Ăn uống, tiếp khách vượt mức cần thiết.
- Trang phục không liên quan đến an toàn lao động (ví dụ: đồng phục).

3.7. Các khoản chi không tuân thủ quy định pháp luật

Bao gồm:

- Chi không có chứng từ hợp lệ theo quy định của Nhà nước.
- Các khoản chi trái quy định tài chính – kế toán.
- Chi phí phát sinh từ hành vi vi phạm pháp luật hoặc sai phạm tài chính.

4. Cách tính toán và diễn giải ngân sách

Ngân sách dự án phải thể hiện rõ cách tính toán, cơ sở xác định chi phí và mối liên hệ trực tiếp với các hoạt động bảo tồn. Một ngân sách được mô tả rõ ràng giúp Hội đồng xét duyệt đánh giá tính hợp lý, đồng thời giúp đơn vị tự tin triển khai và quyết toán.

4.1. Liên kết chi phí với từng hoạt động

Ngân sách phải đi kèm từng hoạt động cụ thể.
Đối với mỗi hoạt động, đơn vị cần mô tả:

- Chi phí cần thiết;
- Số lượng – đơn giá;
- Giải trình lý do phát sinh chi phí;
- Cách chi phí hỗ trợ hoạt động bảo tồn.

Ví dụ: hỗ trợ chi phí ăn trưa cho nhóm tuần tra cộng đồng; mua vật tư cho hoạt động trồng cây; in tài liệu tập huấn.

4.2. Chi phí phải dựa trên giá thực tế ở địa phương

Các đơn vị cần khảo sát giá thị trường địa phương để xây dựng ngân sách sát thực tế. Nên tham khảo:

- Giá vật tư nông – lâm nghiệp;
- Giá vận chuyển tại xã/thôn;
- Chi phí ăn trưa, nước uống cho người dân trong các buổi hoạt động;
- Định mức chi họp thôn, tập huấn tại địa phương.

Giá cao bất thường hoặc không rõ cơ sở rất dễ bị yêu cầu điều chỉnh.

4.3. Diễn giải rõ cơ sở tính toán từng khoản chi

Mỗi khoản chi cần có diễn giải ngắn gọn:

- Tại sao cần khoản chi này?
- Số lượng được tính như thế nào?
- Phục vụ hoạt động nào?

Ví dụ:

- "Hỗ trợ ăn trưa cho 10 người dân tham gia buổi khảo sát sinh cảnh tại bản A – 1 buổi."
- "Thuê thuyền vận chuyển nhóm khảo sát ra đầm phá."
- "Mua 100 cây giống bản địa để trồng phục hồi theo Hoạt động 3."

4.4. Không trả công thuê người dân làm – chỉ hỗ trợ chi phí tham gia

Theo quy định của Chương trình:

❌ Không trả công nhật, công lao động cho người dân.

✔ Nhưng được hỗ trợ các chi phí liên quan khi người dân tham gia hoạt động, như:

- Hỗ trợ đi lại (tiền xăng, thuê xe máy, thuyền…);
- Hỗ trợ ăn trưa, nước uống;
- Trang bị bảo hộ: áo mưa, găng tay, nón bảo hộ;
- Vật tư phục vụ hoạt động, ví dụ dao phát, sổ tay ghi chép;
- Chi phí tổ chức họp cộng đồng.

Điều này đảm bảo:

- Tính tự nguyện tham gia của cộng đồng;
- Không tạo "cơ chế trả công" làm sai lệch mục tiêu bảo tồn;
- Hỗ trợ đúng mức, đúng bản chất và phù hợp với pháp luật tài chính.

Trong giải trình ngân sách, các đơn vị cần mô tả rõ mục đích hỗ trợ nhằm tạo điều kiện cho người dân tham gia, không phải chi trả công lao động.

4.5. Phân chia ngân sách theo nhóm chi

Để dễ theo dõi, ngân sách nên chia theo nhóm chi sau:

1. Hoạt động hiện trường;
2. Vật tư và thiết bị nhỏ;
3. Tập huấn – truyền thông;
4. Đi lại – vận chuyển;
5. Nhân sự của đơn vị thực hiện (≤ 30% ngân sách);
6. Các khoản được phép khác.

4.6. Kiểm soát chi nhân sự (không quá 30%)

Nhân sự chỉ bao gồm:

- Điều phối dự án;
- Người trực tiếp thực hiện nhiệm vụ kỹ thuật;
- Cộng tác viên của đơn vị thực hiện.

Không bao gồm:

- Nhân sự quản lý chung của đơn vị;
- Hành chính – văn phòng không trực tiếp tham gia;
- Các khoản chi gián tiếp (overhead).

4.7. Lưu ý về chứng từ

Ngay từ khi lập ngân sách, cần đảm bảo:

- Mỗi khoản chi có khả năng xuất trình chứng từ hợp lệ;

- Danh sách ký nhận khi hỗ trợ người dân;
- Hợp đồng – biên bản khi thuê dịch vụ.

Các khoản không có chứng từ theo quy định Nhà nước sẽ không được thanh toán.

4.8. Hạn chế các khoản chi chung chung

Trong ngân sách không nên có:

- "Chi phí khác";
- Khoản chi không rõ mục đích;
- Chi phí mang tính ước lượng không có cơ sở.

Tất cả khoản chi phải cụ thể, minh bạch và có liên quan trực tiếp đến hoạt động bảo tồn.

5. Ví dụ minh họa cách lập ngân sách

Phần này cung cấp ví dụ minh họa để giúp các đơn vị hiểu rõ cách xây dựng ngân sách theo hoạt động, tính toán chi phí, và diễn giải rõ ràng lý do của từng khoản chi.

Ví dụ dưới đây minh họa một dự án "Khảo sát và phục hồi sinh cảnh ven suối tại thôn A" kéo dài 12 tháng.

5.1. Ví dụ bảng ngân sách theo hoạt động

Hoạt động 1: Khảo sát hiện trạng sinh cảnh và ghi nhận loài

Khoản chi	**Số lượng**	**Đơn giá (đ)**	**Thành tiền (đ)**	**Giải trình**
Hỗ trợ đi lại cho nhóm khảo sát (5 người)	3 buổi	300.000/buổi	900.000	Hỗ trợ xăng xe để vào khu vực khảo sát xa trung tâm xã
Hỗ trợ ăn trưa cho nhóm khảo sát	15 suất	40.000/suất	600.000	Người dân tham gia khảo sát tự nguyện
In bản đồ tuyến khảo sát	10 bản	5.000/bản	50.000	Phục vụ công tác ghi chép thực địa
Mua sổ ghi chép, bút	10 bộ	12.000/bộ	120.000	Ghi nhận dữ liệu hiện trường
Tổng Hoạt động 1			**1.670.000 đ**	

Hoạt động 2: Trồng phục hồi cây bản địa tại khu vực bị xói mòn

Khoản chi	**Số lượng**	**Đơn giá (đ)**	**Thành tiền (đ)**	**Giải trình**
Cây giống bản địa	200 cây	8.000/cây	1.600.000	Chọn giống phù hợp sinh cảnh ven suối
Dụng cụ nhỏ phục vụ trồng cây (cuốc, xẻng, bao tay…)	Gói	350.000	350.000	Dùng chung cho cả nhóm

Hỗ trợ vận chuyển cây giống	1 chuyến	300.000	300.000	Đường khó đi, cần thuê xe công nông
Hỗ trợ ăn trưa cho người dân tham gia trồng cây (20 người)	20 suất	40.000/suất	800.000	Người dân tham gia tự nguyện
Tổng Hoạt động 2			**3.050.000 đ**	

Hoạt động 3: Tập huấn cộng đồng về bảo vệ sinh cảnh và giám sát tự nguyện

Khoản chi	**Số lượng**	**Đơn giá (đ)**	**Thành tiền (đ)**	**Giải trình**
Thuê loa nhỏ và máy chiếu (nếu cần)	1 buổi	300.000	300.000	Thiết bị cơ bản phục vụ tập huấn
In tài liệu tập huấn	30 bản	5.000/bản	150.000	Phát cho người dân tham gia
Hỗ trợ nước uống, trà, bánh	1 buổi	300.000	300.000	Chi phí hậu cần trong buổi tập huấn
Tổng Hoạt động 3			**750.000 đ**	

Hoạt động 4: Quản lý và báo cáo

Khoản chi	**Số lượng**	**Đơn giá (đ)**	**Thành tiền (đ)**	**Giải trình**
Nhân sự điều phối dự án (cán bộ đơn vị)	12 tháng	1.500.000/tháng	18.000.000	Phụ trách giám sát, tổng hợp báo cáo, làm việc với PanNature
Văn phòng phẩm phục vụ báo cáo	Gói	150.000	150.000	Dùng cho tổng hợp dữ liệu và viết báo cáo
Tổng Hoạt động 4			**18.150.000 đ**	

Tổng ngân sách dự án (minh họa)

- Hoạt động 1: 1.670.000 đ
- Hoạt động 2: 3.050.000 đ
- Hoạt động 3: 750.000 đ
- Hoạt động 4: 18.150.000 đ

Tổng cộng: 23.620.000 đ

5.2. Những điểm cần lưu ý từ ví dụ minh họa

✔ Không có khoản nào là công nhật thuê người dân: Mọi khoản hỗ trợ đều nhằm tạo điều kiện để người dân tham gia tự nguyện.

✔ Mỗi khoản chi đều có lý do và gắn với hoạt động: Điều này giúp Hội đồng xét duyệt dễ đánh giá tính hợp lý.

✔ Nhân sự điều phối (18 triệu) chiếm dưới 30%: Tổng dự án là 23,62 triệu → 18 triệu ≈ 24% → phù hợp quy định.

✔ Không có chi phí gián tiếp: Không đưa chi điện nước, internet, thuê văn phòng…

✔ Thiết bị nhỏ, chi phí thấp: Không có tài sản lớn, máy móc đắt tiền.

5.3. Gợi ý trình bày bảng ngân sách trong hồ sơ

- Nên lập theo từng hoạt động.
- Có giải trình ngắn cho từng khoản.
- Số lượng – đơn giá – thành tiền phải chính xác.
- Tổng ngân sách phải thống nhất với phần thuyết minh.

6. Những lỗi thường gặp khi lập ngân sách và cách tránh

Trong nhiều hồ sơ đã được PanNature tiếp nhận và đánh giá, phần ngân sách thường là nơi xuất hiện nhiều sai sót nhất. Những lỗi này có thể khiến đề xuất bị đánh giá thấp hoặc phải yêu cầu chỉnh sửa nhiều lần. Để giúp các đơn vị xây dựng ngân sách tốt hơn, dưới đây là những lỗi phổ biến và hướng khắc phục.

6.1. Lỗi 1: Ngân sách không gắn với hoạt động

Biểu hiện:

- Các khoản chi không xuất phát từ hoạt động cụ thể.
- Hoạt động có mô tả nhưng không có chi phí tương ứng (hoặc ngược lại).
- Có các khoản chi "chung chung", không rõ mục đích.

Cách tránh:

- Lập ngân sách theo từng hoạt động.
- Với mỗi hoạt động, ghi rõ khoản chi – số lượng – đơn giá – giải trình.
- Kiểm tra lại: "Khoản chi này gắn với hoạt động nào?"

6.2. Lỗi 2: Đưa vào khoản chi vượt mức cần thiết hoặc không hợp lý

Biểu hiện:

- Đơn giá cao hơn nhiều so với thực tế địa phương.
- Mua quá nhiều vật tư so với nhu cầu thật.
- Có khoản chi không phù hợp như mua tài sản lớn, mua máy móc đắt tiền…

Cách tránh:

- Khảo sát giá địa phương.
- Tham khảo nhiều nguồn trước khi lập ngân sách.
- Đối chiếu lại với danh sách chi phí không được tài trợ.

6.3. Lỗi 3: Tính toán thiếu chi tiết

Biểu hiện:

- Chỉ ghi "chi phí khác", "chi phí phát sinh", "hỗ trợ cộng đồng" mà không giải thích.
- Không nêu số lượng – đơn giá – cách tính.
- Thành tiền không khớp, sai số học.

Cách tránh:

- Mỗi khoản chi đều phải có: số lượng – đơn giá – thành tiền – giải trình.
- Không sử dụng các dòng chi chung chung không có mô tả.
- Kiểm tra lại toàn bộ phép tính trước khi nộp.

6.4. Lỗi 4: Đưa chi trả công lao động cho người dân

Biểu hiện:

- Đưa vào "công nhật người dân", "tiền công", "chi bồi dưỡng"…
- Tính tiền công như thuê lao động chuyên nghiệp.

Chương trình không hỗ trợ trả công thuê người dân.

Cách tránh:

Chỉ đưa các chi phí hỗ trợ tham gia, như:

- Đi lại
- Ăn trưa
- Nước uống
- Dụng cụ nhỏ
- Trang bị bảo hộ

Tất cả sự tham gia phải mang tính tự nguyện của cộng đồng.

6.5. Lỗi 5: Không tuân thủ tỷ lệ chi nhân sự ≤ 30%

Biểu hiện:

- Đưa quá nhiều nhân sự vào ngân sách.
- Tính lương cho nhiều người không tham gia trực tiếp.
- Lương chiếm phần lớn tổng kinh phí.

Cách tránh:

- Chỉ đưa nhân sự trực tiếp làm việc cho dự án.

- Kiểm tra lại tỷ lệ nhân sự / tổng ngân sách.
- Không thêm chi phí quản lý chung hoặc nhân sự hành chính của tổ chức.

6.6. Lỗi 6: Đưa vào chi phí gián tiếp

Biểu hiện:

- Chi điện nước, internet, vật tư văn phòng.
- Chi bảo trì văn phòng hoặc các khoản vận hành khác.
- Chi lễ tân, tiếp khách, quà tặng.

Cách tránh:

- Tuyệt đối không đưa vào ngân sách.
- Chỉ lập ngân sách cho các khoản chi trực tiếp phục vụ hoạt động.

6.7. Lỗi 7: Không dự trù chi phí cho hoạt động giám sát và báo cáo

Biểu hiện:

- Không có chi phí hỗ trợ đi lại thực địa.
- Không có chi phí in tài liệu ghi chép, bản đồ, ảnh minh chứng.
- Không tính đến chi phí làm báo cáo cuối kỳ.

Cách tránh:

- Cần đưa khoản chi phù hợp trong phần "Quản lý và báo cáo".
- Gắn với các yêu cầu bắt buộc về giám sát trong thỏa thuận tài trợ.

6.8. Lỗi 8: Không có khả năng cung cấp chứng từ hợp lệ

Biểu hiện:

- Các khoản chi không thể có hóa đơn hoặc chứng từ theo quy định.
- Không chuẩn bị danh sách ký nhận khi hỗ trợ người dân.
- Chi phí thuê dịch vụ nhưng không có hợp đồng.

Cách tránh:

- Chỉ đưa các khoản có thể có chứng từ hợp lệ.
- Ghi rõ trong ngân sách loại chứng từ dự kiến.
- Chuẩn bị biểu mẫu ký nhận từ đầu.

6.9. Lỗi 9: Tổng ngân sách không khớp với thuyết minh hoặc bảng chi tiết

Biểu hiện:

- Con số trong thuyết minh khác với bảng ngân sách.
- Tổng cộng sai, bị lệch do lỗi tính toán.

Cách tránh:

- Kiểm tra lại toàn bộ bảng tính trước khi nộp.
- Đồng nhất số liệu giữa thuyết minh – biểu mẫu ngân sách – tổng hợp.

6.10. Lỗi 10: Không thể hiện đóng góp của cộng đồng

Biểu hiện:

- Tất cả chi phí đều "từ dự án", không có phần tham gia từ cộng đồng.
- Không mô tả nguồn lực sẵn có của thôn bản.

Cách tránh:

- Ghi rõ các hình thức đóng góp:
    - Địa điểm họp, nhà văn hóa
    - Dụng cụ sẵn có
    - Sự tham gia tự nguyện
- Đây là yếu tố quan trọng để tăng tính khả thi và cộng đồng hóa dự án.

Một ngân sách tốt cần:

✓ Rõ ràng – minh bạch – có cơ sở
✓ Gắn trực tiếp với hoạt động
✓ Không đưa các khoản bị cấm
✓ Tuân thủ tỷ lệ và quy định tài chính
✓ Thể hiện sự tham gia của cộng đồng

LỜI KẾT

Tài liệu này được xây dựng nhằm hỗ trợ các tổ chức nhỏ hoạt động ở cộng đồng chuẩn bị hồ sơ đề xuất một cách rõ ràng, hiệu quả và phù hợp với yêu cầu của Chương trình Tài trợ Bảo tồn Cấp cơ sở. Chúng tôi hy vọng rằng những hướng dẫn về xây dựng hoạt động, lập ngân sách và các lưu ý quan trọng sẽ giúp các đơn vị tăng tính khả thi của dự án, phát huy thế mạnh địa phương và đóng góp thiết thực cho công tác bảo tồn.

PanNature và Quỹ Bảo tồn động thực vật hoang dã Việt Nam luôn khuyến khích các sáng kiến mới, sự chủ động của cộng đồng và tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung: bảo vệ thiên nhiên và gìn giữ đa dạng sinh học của Việt Nam.

Chúc quý đơn vị chuẩn bị hồ sơ thành công và cùng chúng tôi tạo ra những tác động tích cực, bền vững cho thiên nhiên đất nước chúng ta.

Trung tâm Con người và Thiên nhiên là tổ chức phi lợi nhuận, hoạt động nhằm bảo vệ môi trường, bảo tồn sự đa dạng và phong phú của thiên nhiên, nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng địa phương thông qua tìm kiếm, quảng bá, thực hiện các giải pháp bền vững và thân thiện với môi trường.

Liên hệ với chúng tôi:
Trụ sở: NV31 Khu đô thị mới Trung Văn, phường Đại Mỗ, Hà Nội
Điện thoại: 024 3556 4001 Email: contact@nature.org.vn
Website: www.nature.org.vn Facebook: www.facebook.com/PanNature