



Save the Children

BỘ QUẢN TRỊ QUYỀN TRẺ EM

**QUẢN TRỊ QUYỀN TRẺ EM
HIỆU QUẢ**



NXB Lao Động

Hà Nội, năm 2019



GIỚI THIỆU VỀ MSD

Trung tâm Nghiên cứu quản lý và phát triển bền vững (MSD) là tổ chức khoa học công nghệ trực thuộc Liên hiệp các Hội khoa học và Kỹ thuật Việt Nam, thành lập theo quyết định thành lập số 216/QĐ-LHH ngày 05 tháng 3 năm 2008. **MSD** hướng tới một thế giới công bằng và bình đẳng, nơi các tổ chức xã hội đóng vai trò là các đối tác phát triển độc lập và hoạt động hiệu quả, nơi quyền của các tổ chức xã hội và quyền của các nhóm yếu thế, dễ bị tổn thương được đảm bảo và tôn trọng.

Là một tổ chức phi chính phủ Việt Nam, **MSD** nỗ lực hành động vì một môi trường phát triển thuận lợi cho sự phát triển của khối các tổ chức xã hội; thúc đẩy việc thực hiện quyền của các nhóm cộng đồng dễ bị tổn thương, đặc biệt là nhóm trẻ em, thanh niên, phụ nữ và người khuyết tật.

MSD hoạt động với khẩu hiệu **MSD** nỗ lực tạo ra các giá trị và đạt được những tác động địa phương tích cực. Chúng tôi làm việc trong các lĩnh vực độc đáo và khác biệt, nỗ lực đạt được hiệu quả, hiệu suất thông qua thúc đẩy văn hoá học hỏi, truyền cảm hứng và can thiệp sáng tạo

Các mục tiêu hoạt động của MSD bao gồm:

- ✦ Nâng cao năng lực - Xây dựng năng lực cho các tổ chức xã hội theo hướng hiệu quả phát triển
- ✦ Xây dựng quan hệ đối tác - Phát triển quan hệ đối tác toàn diện và hiệu quả giữa các tổ chức xã hội và với các đối tác phát triển khác
- ✦ Thúc đẩy trao quyền - Thúc đẩy môi trường phát triển thuận lợi cho các tổ chức xã hội để thực hiện vai trò của họ cũng như tăng cường khả năng tự phát triển
- ✦ Can thiệp - Thúc đẩy việc thực hiện quyền của các nhóm cộng đồng dễ bị tổn thương, đặc biệt là nhóm trẻ em, thanh niên, phụ nữ và người khuyết tật.

MSD được công nhận là tổ chức tiên phong về điều phối, hỗ trợ và cung cấp dịch vụ nâng cao năng lực cho các CSO tại Việt Nam về thúc đẩy Hiệu quả phát triển, Minh bạch và Trách nhiệm giải trình, Vận động Chính sách và Huy động nguồn lực. **MSD** cũng là tổ chức cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp trong việc đáp ứng nhu cầu và bảo vệ quyền cho các nhóm cộng đồng dễ bị tổn thương tại Việt Nam thông qua đào tạo quyền con người và thực hiện các dự án thúc đẩy thực hiện quyền cho các nhóm trẻ em, thanh niên, phụ nữ và người khuyết tật. Hiện tại, MSD đang là tổ chức thư ký - điều phối, Ban điều hành của Liên minh hành động vì sự phát triển các tổ chức xã hội Việt Nam (CSA Việt Nam) và là sáng lập, điều phối Các sáng kiến của CSO về thúc đẩy Minh bạch và Trách nhiệm giải trình (CSO - TAI) đồng thời là thành viên của Hội giáo dục vì mọi người Việt Nam và Mạng Bảo vệ quyền trẻ em Việt Nam (CRnet). Ở cấp độ quốc tế, **MSD** là điều phối khu vực Đông Nam Á của Diễn đàn Đối tác CSOs vì Hiệu quả phát triển và là thành viên Ban điều hành mạng lưới di cư Mekong.

Thông tin chi tiết về tổ chức xin vui lòng xem thêm tại: www.msdivietnam.org

Biên soạn:

Ths. Lê Quang Nguyên và Ths. Hoàng Thu Trang

BỘ QUẢN TRỊ QUYỀN TRẺ EM QUẢN TRỊ QUYỀN TRẺ EM HIỆU QUẢ

Một sản phẩm của



TRUNG TÂM NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ
VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG (MSD)

Thông qua hỗ trợ tài chính của



Save the Children

Nhà xuất bản Lao Động

LỜI NÓI ĐẦU

Việt Nam đã đạt được tăng trưởng kinh tế - xã hội đầy ấn tượng vào giữa những năm cuối thập niên 1990 và 2000, đạt được nhiều thành tựu trong việc thực hiện các Mục tiêu Phát triển Thiên niên kỷ và hiện đang bắt đầu bước vào giai đoạn mới thực hiện các Mục tiêu Phát triển Bền vững. Tuy nhiên, cùng với đó là những thách thức lớn trong quá trình phát triển, điều này đã hạn chế việc thực hiện đầy đủ các Quyền của trẻ em cũng như sự phối, kết hợp giữa các thành phần trong xã hội nhằm đảm bảo việc thực thi các Quyền của trẻ em. Ủy ban Liên hợp quốc về QTE trong các kết luận quan sát từ năm 2012 thể hiện sự lo ngại “*về việc thiếu sự phối, kết hợp hiệu quả giữa các TCXH và các cơ quan chính phủ trong việc thực thi đầy đủ các quyền của trẻ em*”.

Các TCXH đóng vai trò đối tác quan trọng với nhà nước và các bên liên quan trong việc thúc đẩy quyền và bảo vệ trẻ em (BVTE) ở Việt Nam thông qua các hoạt động hỗ trợ ở cấp cơ sở và vận động chính sách. Với kiến thức địa phương và liên kết cộng đồng vững chắc, các TCXH thể hiện cái nhìn sâu sắc và có khả năng tạo ra các tác động bền vững.

Do vậy, việc đảm bảo thực thi đầy đủ QTE, bảo vệ QTE đòi hỏi nhiều TCXH tại Việt Nam có kiến thức đầy đủ trong lĩnh vực quản trị về QTE và BVTE. Dự án “**Tăng cường năng lực các TCXH về quản trị QTE**” nhằm bổ khuyết năng lực cho các TCXH tại Việt Nam, từ đó tăng cường năng lực và sự tham gia của các tổ chức này về quản trị QTE tại Việt Nam. Chủ trì dự án là Tổ chức Cứu trợ trẻ em Quốc tế (SCI) cùng với sự hợp tác với các tổ chức phi chính phủ Việt Nam tại ba miền Bắc, Trung, Nam. Dựa trên năng lực và kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực trẻ em của mình, Trung tâm nghiên cứu quản lý và phát triển bền vững (MSD) là một trong những đối tác chính thực hiện dự án.

Một trong những nỗ lực trong dự án mà MSD phụ trách là xây dựng một bộ công cụ quản trị QTE nhằm góp phần vào việc nâng cao năng lực cho các TCXH tại Việt Nam. Bộ công cụ Quản trị QTE được xây dựng nhằm mục đích cung cấp những kiến thức cơ bản góp phần tăng thêm sự hiểu biết về Quản trị QTE. Đối tượng chính mà bộ công cụ hướng tới là các thành viên hoặc nhân viên của các TCXH, đặc biệt các tổ chức đang làm việc về/ với trẻ em.

Bộ tài liệu được chia ra thành 4 quyển sổ tay với những chủ đề khác nhau, bao gồm:

Quyển 1: Sổ tay Quản trị QTE hiệu quả

Quyển này nhằm giới thiệu một cách cơ bản nhất về khái niệm, vai trò của quản trị QTE và các cấu phần của quản trị quyền, lồng ghép quản trị QTE trong chiến lược và kế hoạch hoạt động của tổ chức.

Quyển 2: Sổ tay Khung pháp lý về việc thực thi QTE tại Việt Nam

Quyển này cung cấp những thông tin cơ bản nhất về khung pháp luật quốc tế và của Việt Nam trong việc thực thi QTE. Ngoài ra, quyển này cũng giới thiệu phương pháp tiếp cận dựa trên quyền và vai trò của các TCXH được quy định trong các văn bản quy phạm pháp luật.

Quyển 3: Sổ tay Giám sát và báo cáo về thực thi QTE

Quyển này cung cấp các thông tin liên quan đến cơ chế hoạt động và các cơ quan của Liên hợp quốc làm việc về quyền con người bao gồm QTE; quy trình báo cáo việc thực thi QTE của quốc gia và các TCXH với những hướng dẫn cơ bản, thực tế và hữu ích về viết báo cáo.

Quyển 4: Sổ tay Vận động chính sách về quản trị QTE

Quyển này cung cấp những nội dung cơ bản nhất về kiến thức và kỹ năng vận động chính sách, chiến lược vận động chính sách và phương pháp, công cụ được sử dụng trong vận động chính sách về quản trị QTE.

Nội dung của những quyển sổ tay trong bộ tài liệu đan xen, liên quan mật thiết với nhau, độc lập tương đối trong thể thống nhất. Nội dung ở các quyển bổ sung và hỗ trợ với nhau, do đó, Ban biên soạn khuyến nghị nên sử dụng cả 4 quyển, không nên tách rời.

Sổ tay “**Chiến lược quản trị QTE hiệu quả**” là Quyển 1 trong bộ 4 quyển sổ tay về Quản trị QTE được phát triển dựa trên các nguyên tắc chuẩn và các tài liệu hướng dẫn thực hiện quản trị QTE, trên cơ sở các điều ước quốc tế liên quan đến trẻ em. Sổ tay nhằm mục đích hỗ trợ và hướng dẫn cho các TCXH tại Việt Nam, bao gồm các cán bộ quản lý và nhân viên, cách triển khai chiến lược và kế hoạch quản trị QTE hiệu quả. Sổ tay cũng giới thiệu một cách cơ bản nhất về khái niệm, vai

trò và các cấu phần của quản trị QTE, đề xuất cách lồng ghép quản trị QTE trong chiến lược và các hoạt động của tổ chức.

Chúng tôi hy vọng rằng Quý độc giả sẽ tiếp tục tiếp nhận, sử dụng hiệu quả Bộ tài liệu này trong việc thúc đẩy Quản trị QTE hiệu quả tại Việt Nam.

Trung tâm Nghiên cứu quản lý và phát triển bền vững (MSD) xin trân trọng cảm ơn ban biên soạn và chỉnh sửa bộ tài liệu gồm có:

- Ths. Lê Quang Nguyên - Chuyên gia tư vấn - viết chính Quyển 1;
- Ths. Đặng Trần Anh Tuấn và Ths. Nguyễn Hải Anh - Chuyên gia tư vấn - viết chính và chỉnh sửa Quyển 2;
- Ths. Hoàng Thu Trang - Cán bộ quản lý Chương trình MSD - viết chính Quyển 3, chỉnh sửa Quyển 1 và Quyển 3;
- Ths. Nguyễn Phương Linh - Giám đốc điều hành MSD - viết chính và chỉnh sửa Quyển 4;
- Ths. Nguyễn Thị Bích Diệp - Chuyên gia tư vấn - hiệu đính bộ sổ tay.

Chúng tôi cũng xin cảm ơn các cán bộ Tổ chức Cứu trợ Trẻ em đã hỗ trợ kỹ thuật và kinh phí cho việc phát triển bộ sổ tay, các chuyên gia và đồng nghiệp đã tham gia và cung cấp thông tin đầu vào cho bộ sách.

Rất mong tiếp tục nhận được các ý kiến đóng góp của các Quý vị độc giả để hoàn thiện bộ sách cho các lần xuất bản tiếp theo.

Trân trọng cảm ơn!
Thay mặt Ban biên soạn



Ths. Nguyễn Phương Linh
Giám đốc điều hành MSD

DANH SÁCH TỪ VIẾT TẮT

BVTE	Bảo vệ trẻ em
CSOs/ TCXH	Tổ chức xã hội Thuật ngữ “Tổ chức xã hội” trong bộ tài liệu “Quyền trẻ em” được hiểu là Khối các tổ chức xã hội (TCXH) được nhìn nhận là các tổ chức do dân tự nguyện lập ra, không nằm trong hệ thống bộ máy nhà nước, được tổ chức và hoạt động theo nguyên tắc tự nguyện, dân chủ, tự chủ về tài chính tự chịu trách nhiệm trước pháp luật, hoạt động vì mục đích phát triển và không vì lợi nhuận (MSD 2015). Đây là một lực lượng đóng góp cho sự phát triển, là một đối tác trong việc giải quyết các vấn đề về đói nghèo và các vấn đề bất bình đẳng trong xã hội. “Khối các TCXH góp phần đưa ra các giải pháp nhằm thúc đẩy đời sống của người dân tốt hơn, góp phần tạo ra sự thay đổi trong xã hội mà không nhằm đạt được quyền lực về mặt chính trị” (Willis 2011; Van Rooy 2002; Veltmeyer 2012).
CRC	Công ước quốc tế về Quyền trẻ em hay công ước CRC
CRG	Quản trị quyền trẻ em (Child Rights Governance)
GMI	Những biện pháp thực hiện tổng thể (General Measures Implementation)
MSD	Trung tâm nghiên cứu Quản lý và Phát triển bền vững
NGOs	Các tổ chức phi chính phủ. Trong tài liệu này, tổ chức phi chính phủ và TCXH đôi lúc có thể được sử dụng thay thế lẫn nhau.

OHCHR	Ủy ban tại Văn phòng Cao ủy Nhân quyền Liên hợp quốc
OP	Nghị định thư không bắt buộc bổ sung công ước quốc tế quyền trẻ em
OPSC	Nghị định thư không bắt buộc bổ sung công ước quốc tế quyền trẻ em về việc buôn bán trẻ em, mại dâm trẻ em và văn hóa phẩm khiêu dâm trẻ em
OPAC	Nghị định thư không bắt buộc bổ sung công ước quốc tế quyền trẻ em về sự tham gia của trẻ em vào xung đột vũ trang
QTE	Quyền trẻ em
UN	Liên hợp quốc (United Nations)
UNICEF	Quỹ Nhi đồng liên hợp quốc
UPR	Kiểm điểm định kỳ phổ quát

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	4
DANH SÁCH TỪ VIẾT TẮT	7
MỤC LỤC	9
GIỚI THIỆU VÀ HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG CUỐN SỔ TAY	11
PHẦN 1. GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ QTE	13
1. Quản trị và quản trị tốt	13
2. Quản trị QTE - Quản trị tốt vì trẻ em	15
3. Tại sao quản trị tốt QTE lại quan trọng với trẻ em?	17
PHẦN 2. NHỮNG CẤU PHẦN TRONG QUẢN TRỊ TỐT QTE	20
1. Hệ thống chính sách, pháp luật và bộ máy thực thi	20
2. Quyền dân sự, chính trị và tự do cơ bản của trẻ em	22
2.1. Khai sinh	22
2.2. Trẻ không quốc tịch (stateless children)	23
3. Đầu tư ngân sách cho trẻ em	23
3.1. Viện trợ quốc tế và QTE	24
3.2. Minh bạch và trách nhiệm giải trình, chống tham nhũng	25
4. Khu vực kinh tế tư nhân	26
5. An sinh xã hội	27
PHẦN 3: CÁC BÊN LIÊN QUAN TRONG QUẢN TRỊ TỐT QTE	28
1. Nhà Nước	28
2. Trẻ em và gia đình	29
3. Các thành phần, tổ chức ngoài nhà nước	30
3.1. Khu vực xã hội dân sự	30
3.2. Khu vực kinh tế	30
3.3. Tổ chức tôn giáo	31

3.4. Truyền thông.....	32
3.5. Các cơ quan nghiên cứu, học thuật.....	32
4. Cộng đồng cấp khu vực.....	32
5. Cộng đồng quốc tế.....	33
PHẦN 4: QUẢN TRỊ QTE TRONG CHIẾN LƯỢC TỔ CHỨC.....	35
1. Chiến lược tổ chức là gì?.....	35
2. Lồng ghép quản trị QTE vào chiến lược của tổ chức.....	38
2.1. Định vị tổ chức.....	39
2.1.1. Sứ mệnh, tầm nhìn.....	40
2.1.2. Phân tích bối cảnh.....	40
2.1.3. Phân tích đánh giá cụ thể.....	53
2.2. Hoạch định chiến lược.....	57
2.2.1. Xác định mục tiêu chiến lược.....	57
2.2.2. Lập kế hoạch hành động.....	61
2.3. Xây dựng chỉ tiêu & cơ chế giám sát và đánh giá.....	62

GIỚI THIỆU VÀ HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG CUỐN SỔ TAY

Với mong muốn sẽ là một tài liệu tham khảo có giá trị thực hành dành cho các cán bộ quản lý và nhân viên của các TCXH tại Việt Nam, sổ tay “**Chiến lược quản trị QTE hiệu quả**” được thiết kế với việc phân tích và dẫn giải cụ thể, hạn chế tối đa việc sử dụng các khái niệm và thuật ngữ khô khan và khó hiểu với người đọc.

Sổ tay giới thiệu các khái niệm khung để người đọc qua đó có thể xây dựng kế hoạch về công tác quản trị QTE phù hợp với mục tiêu và nguồn lực của tổ chức. Để sử dụng quyển sổ tay, chúng tôi khuyến khích các bạn đọc phần giới thiệu về quản trị QTE, sau đó tham khảo Mục lục để tìm chính xác những nội dung mình quan tâm. Trong tài liệu này, TCXH cũng có thể được hiểu là ‘tổ chức phi chính phủ (NGO)’ với ý nghĩa về các tổ chức nằm ngoài khu vực nhà nước và tư nhân.

Sổ tay được biên soạn như thế nào?

Sổ tay được biên soạn dựa trên kết quả các nghiên cứu và đúc kết kinh nghiệm hoạt động chuyên môn và thực tiễn của Trung tâm Nghiên cứu quản lý và phát triển bền vững (MSD) và Tổ chức Cứu trợ trẻ em Quốc tế trong nỗ lực hỗ trợ nâng cao năng lực cho các TCXH Việt Nam và thúc đẩy Quản trị QTE theo chiến lược phát triển của tổ chức. Sổ tay cũng kế thừa một số các nghiên cứu và ấn phẩm liên quan đến QTE trong nước và trên thế giới theo cách tiếp cận có thể áp dụng vào bối cảnh của Việt Nam và các TCXH Việt Nam. Ngoài ra, sổ tay cũng được đưa ra lấy ý kiến tham vấn rộng rãi từ các TCXH, các chuyên gia về vận động chính sách tại Việt Nam và các bên liên quan khác (cán bộ chính phủ, nhà tài trợ, các tổ chức quốc tế, v.v) để đảm bảo tính thực tế và tính ứng dụng của sổ tay trước khi xuất bản.

Ai nên sử dụng sổ tay?

Sổ tay được biên soạn chủ yếu dành cho các tổ chức phi chính phủ Việt Nam (VNGOs) và các tổ chức dựa vào cộng đồng (CBOs) - gọi chung là các TCXH tại Việt Nam để tham gia Quản trị QTE có hiệu quả nhằm bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng và hợp pháp của trẻ em. TCXH làm việc trực tiếp trong lĩnh vực trẻ em hoặc không làm việc trực tiếp nhưng có cam kết với việc bảo vệ trẻ em đều có thể sử dụng cuốn sổ tay này.

Sổ tay này cũng có thể được sử dụng như tài liệu tham khảo cho các nhà lãnh đạo, quản lý các cơ quan nhà nước có thẩm quyền, và cho những cá nhân/tổ chức quan tâm đến hoạt động vận động chính sách về QTE tại Việt Nam.

Sổ tay gồm những nội dung gì?

Cấu trúc của cuốn sổ tay gồm 4 phần:

Phần 1: Giới thiệu về quản trị QTE

Phần 2: Những cấu phần trong quản trị QTE

Phần 3: Các bên liên quan trong quản trị QTE

Phần 4: Quản trị QTE trong chiến lược tổ chức

Sổ tay nên được sử dụng như thế nào?

Sổ tay có thể được các TCXH sử dụng để:

- Tự nâng cao năng lực cho tổ chức và áp dụng trong công tác Quản trị QTE và công tác bảo vệ trẻ em nói chung;
- Nâng cao năng lực cho các TCXH khác hoặc các đối tác quan tâm đến Quản trị QTE;
- Tiếp tục quá trình học tập và nghiên cứu của tổ chức về Quản trị QTE.

Lưu ý:

Đây là ấn phẩm có sự đầu tư chuyên môn, công sức của Trung tâm Nghiên cứu quản lý và phát triển bền vững (MSD), do đó, khi các cá nhân/tổ chức sử dụng tài liệu đề nghị trích dẫn nguồn tham khảo là từ “Sổ tay Quản trị QTE hiệu quả” do Trung tâm Nghiên cứu quản lý và phát triển bền vững biên soạn và xuất bản lần đầu năm 2016, tái bản năm 2019.

PHẦN 1. GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ QTE

QUẢN TRỊ TỐT QTE LÀ GÌ?

1. Quản trị và quản trị tốt

Quản trị: Cho đến nay vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất hay cách hiểu chung về quản trị (governance). Trên thực tế, định nghĩa về quản trị khá rộng phụ thuộc vào đối tượng sử dụng và cách tiếp cận khác nhau.

Tựu chung lại, khi nhắc đến quản trị, người ta thường nói đến (i) thể chế và vai trò của thể chế; (ii) sử dụng quyền lực và quyền hạn trong quá trình ra quyết định; và (iii) mối quan hệ và tương tác giữa các thành phần trong xã hội.

(i) **Thể chế:** bao gồm cấu trúc xã hội, hệ thống quyền và nghĩa vụ của các cơ quan Nhà nước, hệ thống chính sách và pháp luật. Thể chế điều tiết những tương tác kinh tế, chính trị và quá trình lựa chọn, giám sát và thay thế những người điều hành đất nước. Quản trị chỉ ra ai là người có quyền lực, ai là người đưa ra quyết định.

Chính phủ tác động đến thể chế nhằm xây dựng môi trường thích hợp và khuyến khích sự phát triển.

(ii) **Sử dụng quyền lực và quyền hạn trong quá trình ra quyết định** khi điều hành quốc gia nhằm đảm bảo sự phát triển bình đẳng và vững mạnh cả về kinh tế và xã hội. Điều này còn nói đến năng lực của chính phủ trong việc ban hành và thực thi những chính sách; sự tôn trọng đối với nền thể chế của quốc gia đó. Quản trị cũng bao gồm câu hỏi về tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quá trình ra quyết định được thể hiện như thế nào.

(iii) **Sự tham gia của các thành phần trong xã hội:** mối quan hệ và sự tương tác giữa các thành phần khác trong xã hội (actors) bao gồm khối tư nhân, khối xã hội dân sự hay nói cách khác các bên liên quan

ngoài Nhà nước làm như thế nào để tiếng nói của họ được lắng nghe. Thể chế điều tiết hoạt động của những thành phần này nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững.

Quản trị tồn tại trong và xuyên suốt trong các bối cảnh và khu vực khác nhau như khu vực nhà nước, khu vực công hay khu vực phi lợi nhuận và ở các cấp độ khác nhau như cấp địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế hay toàn cầu.

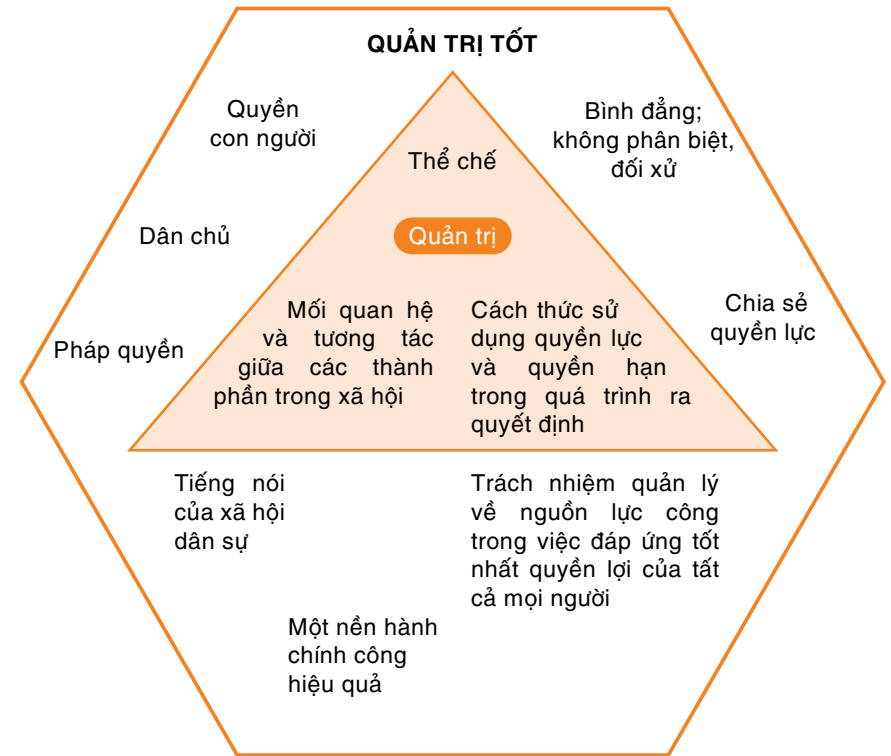
Khái niệm về quản trị khác với khái niệm về chính phủ. Chính phủ ám chỉ đến các hành động được thực thi bởi các cơ quan chính danh hợp pháp, thì quản trị nói đến tất cả các hoạt động của chính phủ cùng với các hoạt động phi chính thức ngoài chính phủ để đạt được mục đích chung.

Quản trị tốt, theo Tổ chức cứu trợ trẻ em, là một nền quản trị được xem là quản trị tốt là khi ý kiến của mọi công dân, bao gồm cả trẻ em được tôn trọng và gắn kết với:

- ✧ Quyền con người;
- ✧ Dân chủ;
- ✧ Bình đẳng, không phân biệt đối xử;
- ✧ Pháp quyền;
- ✧ Tiếng nói của xã hội dân sự;
- ✧ Trách nhiệm quản lý nguồn lực công trong việc đáp ứng tốt nhất quyền lợi của tất cả mọi người;
- ✧ Chia sẻ quyền lực;
- ✧ Một nền hành chính công hiệu quả.

Như vậy, một nền quản trị tốt được xây dựng dựa trên nền tảng quản trị với những yếu tố đi kèm, tập trung vào con người như đã đề cập ở trên.

Hình 1: Khái quát hoá được quản trị và quản trị tốt.



2. Quản trị QTE - Quản trị tốt vì trẻ em

Quản trị QTE là quản trị hướng đến việc bảo vệ và bảo đảm sự phát triển toàn diện của tất cả trẻ em thông qua việc xây dựng thể chế, hệ thống chính sách và pháp luật; thực thi chính sách và pháp luật tương thích với Công ước CRC.

Quản trị QTE nhằm thúc đẩy việc thực thi và giám sát QTE trong các hoạt động chính trị, dân sự, kinh tế, xã hội và văn hóa.

Quản trị QTE vừa là thách thức vừa là sự hỗ trợ với chính phủ trong việc thực thi tất cả các điều khoản được quy định trong Công ước CRC cho tất cả trẻ em trong mọi hoàn cảnh.¹

¹ Programming in Child Rights Governance, thematic planning guide, Save the Children Denmark, 2011, trang 3

Để tiến đến quản trị tốt QTE, cần áp dụng phương pháp tiếp cận dựa trên quyền.²

Trẻ em không được bỏ phiếu bầu cử và vì thế trẻ em hoàn toàn bị lệ thuộc vào một nền quản trị tốt để mong nhận được những cam kết về việc thực hiện các quyền cho trẻ em. Bao gồm:

- **Thể chế:** bao gồm cấu trúc xã hội, hệ thống quyền và nghĩa vụ, hệ thống chính sách và pháp luật nhằm tôn trọng, thúc đẩy, bảo vệ thực thi QTE.

Công ước CRC: Những nguyên tắc mang tính chuẩn mực được nêu trong CRC đòi hỏi các chính phủ thành viên và các thành phần khác trong xã hội xây dựng một môi trường thuận lợi và cần thiết cho việc tôn trọng và bảo vệ QTE theo hướng bền vững.

Những biện pháp thực hiện tổng thể trong CRC, khung pháp lý quốc gia về QTE cũng như việc xây dựng các chính sách và ngân sách là nhằm cụ thể hóa những nỗ lực thực hiện của một nền quản trị QTE tốt. Nền quản trị này cần bao gồm cả sự minh bạch, tính giải trình và sự quan tâm tới tất cả các nhóm khác biệt trong xã hội.

- **Sử dụng quyền lực và quyền hạn trong quá trình ra quyết định liên quan đến trẻ em:** Tổ chức, cơ quan của chính phủ đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong các quyết định liên quan đến trẻ em thể hiện sự tôn trọng QTE.

Ưu tiên trẻ em: trong mọi hoạt động lập kế hoạch và chi tiêu ngân sách của chính phủ. Nhà nước có khung pháp lý, thể chế hành chính và ngân sách rõ ràng cho việc thực hiện QTE mà không có bất kỳ sự phân biệt đối xử nào. Chính phủ lắng nghe ý kiến của trẻ em khi đưa ra bất kỳ một quyết định nào có ảnh hưởng đến các em;

- **Sự tham gia của các thành phần trong xã hội:** bao gồm trẻ em, khối xã hội, khối tư nhân nhằm đảm bảo tôn trọng QTE.

² Cuốn 2 về Khung pháp lý về thực thi QTE tại Việt Nam sẽ đề cập rõ hơn về các phương pháp tiếp cận dựa trên quyền

Tăng cường năng lực cho trẻ em: để các em tiếp cận quyền có thông tin, thể hiện quan điểm và ý kiến, kết giao, hội họp và đòi hỏi những thay đổi cần thiết cho chính các em;

Trẻ em tham gia vào quản trị

Trẻ em tham gia tích cực vào quá trình ra quyết định, và những quyết định về việc cung cấp dịch vụ, tiếp cận nguồn ngân sách được phân quyền hoặc sự phân bổ ngân sách, phát triển cộng đồng, tác động ý kiến các chính trị gia, thực hiện và giám sát chính sách công. Ngay cả trong những trường hợp khẩn cấp, trẻ em cần được tiếp tục tham gia vào các mức độ và tiến trình ra quyết định. Trẻ em giữ vai trò quan trọng trong việc giám sát hoàn cảnh của các em, và giám sát tính hiệu quả của các dịch vụ và việc sử dụng ngân sách.

Xã hội dân sự vững chắc và năng động: có thể đảm nhiệm vai trò quản trị khi chính phủ không thể đáp ứng hoặc đáp ứng không đầy đủ các quyền và nhu cầu của trẻ em về sống còn, được bảo vệ và học tập; Xã hội dân sự thực thi vai trò giám sát thực thi QTE của Nhà nước, giám sát khối tư nhân tôn trọng QTE;

Kinh tế tư nhân: sự vận hành và các hoạt động của kinh tế tư nhân được điều chỉnh, đáp ứng nhu cầu của trẻ em, tôn trọng và hỗ trợ QTE.

3. Tại sao quản trị tốt QTE lại quan trọng với trẻ em?

Quản trị tốt QTE quan trọng đối với tất cả mọi người, đặc biệt quan trọng với trẻ em vì:

- Quản trị hiệu quả không chỉ ảnh hưởng tích cực đến cuộc sống của trẻ em hiện nay mà còn mở ra tương lai tốt đẹp cho trẻ em;
- Trẻ em không được bỏ phiếu bầu cử và vì thế trẻ em hoàn toàn bị lệ thuộc vào một nền quản trị tốt để mong nhận được những cam kết về việc thực hiện các quyền cho trẻ em;
- Trẻ em chiếm tỉ lệ lớn trong tổng dân số đất nước, nhưng tiếng nói của trẻ thường không được quan tâm trong quá trình ra quyết định đối với mọi vấn đề, ngay cả đối với những vấn đề liên quan mật thiết tới trẻ em;

- ✦ So với người lớn, trẻ em hoàn toàn phải phụ thuộc vào các dịch vụ xã hội như giáo dục, y tế hoặc các hệ thống an sinh xã hội, và điều này đòi hỏi một nền quản trị hiệu quả cho tất cả trẻ em;
- ✦ Trong những trường hợp khẩn cấp thì trẻ em lệ thuộc vào cơ chế tiếp cận các dịch vụ hỗ trợ - một nền quản trị yếu sẽ dẫn đến sự bất bình đẳng trong việc tiếp cận dịch vụ, và trẻ em sẽ bị tổn thương nhiều hơn.

Quản trị hiệu quả còn đóng vai trò quan trọng trong việc giúp các TCXH cải thiện, tiến tới đạt được các mục tiêu đảm bảo các QTE về sống còn, bảo vệ, phát triển và tham gia.

Tiếp cận theo hướng quản trị QTE giúp nhận dạng và giải quyết một cách có hệ thống các yếu tố gây cản trở việc thực hiện các QTE, làm cho cơ chế thông thoáng hơn, bảo đảm tính giải trình của chính phủ, hạn chế những khó khăn về ngân sách cho việc thực hiện QTE, và không bỏ sót bất kỳ nhóm trẻ em nào. Quản trị QTE giúp loại bỏ các trở ngại và tạo điều kiện cho những thay đổi lâu dài và bền vững.

Những yếu kém trong quản trị QTE

Thiếu cam kết thực thi QTE đã và đang dẫn đến những yếu kém trong quản trị QTE. Kết quả là hàng triệu trẻ em trên thế giới không nhận được sự bảo vệ và phát triển mạnh khỏe.³

Những rào cản trong quản trị tốt QTE mang tính hệ thống bao gồm:

- ✦ **Ưu tiên trẻ em:** QTE rất ít được ưu tiên trong chương trình nghị sự ở cấp cao, dẫn đến những thiếu sót trong việc triển khai thực hiện mà không bị khiển trách. Một số quốc gia trên thế giới có xu hướng hạn chế vai trò của các TCXH, hạn chế cơ hội trẻ em và người dân tham gia vào tiến trình thực thi và giám sát.
- ✦ **Ngân sách cho trẻ em:** Nhiều chính phủ không đầu tư đủ cho vấn đề về sức khỏe, giáo dục và bảo vệ trẻ em, và có rất ít số liệu về

đầu tư, chi tiêu cho trẻ em. Các lỗ hổng về thuế, bao gồm việc thu và sử dụng tiền thuế không hiệu quả đã ảnh hưởng nguồn đầu tư dành cho trẻ em.

- ✦ **Thực thi QTE:** Nhiều quốc gia không triển khai hoặc triển khai không đầy đủ việc thực thi QTE, cho dù các quốc gia này đã phê chuẩn các công ước quốc tế về trẻ em (như CRC) và các công ước này luôn quy định rõ việc thực thi QTE thông qua thể chế và chính sách của quốc gia.
- ✦ **Quyền được lắng nghe của trẻ em:** Ở nhiều quốc gia, trẻ em không được quan tâm đầy đủ, không được lắng nghe.
- ✦ **Bất bình đẳng:** Chênh lệch giàu nghèo ở trẻ em ngày càng cao, và vấn đề nghèo đói tập trung ở những khu vực có nhiều xung đột, thảm họa và thiên tai. Hàng triệu trẻ em bị ảnh hưởng bởi xung đột, bạo lực, nghèo đói, hay quá trình đô thị hóa quá nhanh đang diễn ra ở khắp nơi buộc các em phải sống trong môi trường mới, trong khi đó các quy định pháp luật nhằm bảo vệ trẻ em chưa được điều chỉnh phù hợp hoặc quá lỏng lẻo, thậm chí thiếu căn cứ pháp luật, kết quả là trẻ em không được bảo vệ hoặc không được tiếp cận với các dịch vụ cần thiết.

³ Child Rights Situation Analysis Within the ASIAN Region, Mahidol University, phần "ASEAN Vision 2025 and the UN Sustainable Development Goals: Prospects?" trang xiii; and Child Rights Governance - Programming Guidance, Save the Children, trang 12, 13

PHẦN 2. NHỮNG CẤU PHẦN TRONG QUẢN TRỊ TỐT QTE

QUẢN TRỊ TỐT QTE NÓI VỀ ĐIỀU GÌ?

1. Hệ thống chính sách, pháp luật và bộ máy thực thi

Hiểu về quản trị tốt QTE của một quốc gia đòi hỏi sự hiểu biết tổng quan về thể chế bao gồm hệ thống chính sách và pháp luật, các cơ quan chức năng chịu trách nhiệm trong việc tôn trọng, bảo vệ và thực thi QTE ở tất cả các cấp tại quốc gia đó.

Khi trở thành một quốc gia thành viên của CRC, nhà nước có nghĩa vụ tuân thủ các cam kết và đảm bảo “những biện pháp thực hiện tổng thể” cho việc thực thi cam kết này, bao gồm, nhưng không giới hạn, việc xây dựng hệ thống chính sách, luật pháp tương thích với CRC, và điều phối hoạt động của chính phủ và các thành phần ngoài nhà nước nhằm đảm bảo việc thực thi CRC.

Quốc gia thành viên cần có **những hệ thống và thể chế ổn định** để thực thi các QTE bao gồm xây dựng khung pháp lý, triển khai các cam kết, và tạo điều kiện cho các thành phần ngoài nhà nước (như khối xã hội dân sự, khối tư nhân) tham gia thực hiện QTE.⁴

Những biện pháp thực hiện tổng thể (điều. 4, 42, 44, khổ 6 trong CRC), bao gồm

i. Những thông tin liên quan đến việc bảo lưu một số điều cụ thể, những tuyên bố liên quan đến CRC nên được đưa vào báo cáo. Lý do việc bảo lưu một số điều khoản trong CRC cần được giải thích và được làm rõ.

ii. Những biện pháp được xem xét, được nội luật hoá và được thực hiện hoàn toàn phù hợp với CRC. Những quốc gia thành viên của OPAC và OPSC nên cung cấp thông tin chi tiết về những văn bản luật/ bộ luật liên quan và áp dụng cho OP;

iii. Chiến lược toàn diện của quốc gia cho trẻ em, kế hoạch liên quan được áp dụng, và mức độ thực thi và đánh giá; chiến lược quốc gia tổng thể và chính sách công được xây dựng có dẫn chiếu CRC; và những chiến lược và kế hoạch ngành cụ thể liên quan đến CRC;

iv. Thẩm quyền của chính phủ trong việc thực hiện đầy đủ trách nhiệm đối với CRC;

v. Phân bổ ngân sách cho thực thi CRC liệu có rõ ràng và có thể giám sát được vì điều này liên quan đến chiến lược tổng thể của quốc gia cho trẻ em và những kế hoạch liên quan;

vi. Những hỗ trợ và nguồn tài trợ phát triển quốc tế được cung cấp cho việc triển khai thực thi CRC có liên quan đến chiến lược và kế hoạch quốc gia;

vii. Một cơ quan nhân quyền quốc gia độc lập để giám sát việc thực thi CRC được thành lập và liệu rằng cơ quan đó nhận được những khiếu nại từ trẻ em hoặc đại diện của trẻ. Quốc gia thành viên của OPAC nên báo cáo về việc cơ quan này có nhiệm vụ giám sát những trường quân sự và quân đội, và liệu rằng việc tình nguyện nhập ngũ có được áp dụng cho những người dưới 18 tuổi;

viii. Những biện pháp được thực hiện để phổ biến những nguyên tắc và điều khoản trong CRC rộng rãi đến người lớn và trẻ em thông qua việc tuyên truyền, tập huấn và tích hợp vào chương trình giảng dạy trong trường học;

ix. Những nỗ lực được thực hiện và những kế hoạch phổ biến những báo cáo và những kết luận quan sát đến công chúng trên diện rộng, đến các TCXH, các tổ chức kinh tế, cộng đồng, cơ sở tôn giáo, truyền thông và các bên liên quan khác;

x. Hợp tác với các TCXH bao gồm cả những nhóm trẻ em, thanh niên tham gia vào việc lập kế hoạch và giám sát thực thi CRC.

xi. Hoạt động của những tổ chức kinh tế có ảnh hưởng đến việc trẻ em hưởng thụ quyền của mình có được đánh giá hay không và những biện pháp được áp dụng để điều tra, xét xử, và điều chỉnh những tác động đó.

Bình luận chung số 2 của Ủy ban (2002) về vai trò của cơ quan nhân quyền quốc gia độc lập trong việc thúc đẩy và bảo vệ QTE; Số 5 (2003) về những biện pháp tổng thể trong việc thực thi CRC; và số 16 (2013) về nghĩa vụ của nhà nước liên quan đến những tác động của thành phần kinh tế đến QTE.

⁴ Điều 4, Công ước CRC

2. Quyền dân sự, chính trị và tự do cơ bản của trẻ em

Quyền dân sự và chính trị là nền tảng của một nền dân chủ hiện đại, và việc tham gia vào quản trị quốc gia được ghi nhận và bảo vệ bởi pháp luật quốc tế như Công ước về Quyền dân sự, chính trị (ICCPR), khu vực và quốc gia. Trẻ em có quyền dân sự và chính trị và được khẳng định trong CRC tại một số điều khoản sau:

- ✧ Có tên và quốc tịch (điều 7)
- ✧ Quyền được bảo tồn bản sắc (điều 8)
- ✧ Tự do ngôn luận (điều 13)
- ✧ Quyền tiếp nhận thông tin phù hợp (điều 17)
- ✧ Tự do suy nghĩ, tín ngưỡng và tôn giáo (điều 14)
- ✧ Tự do hiệp hội và hội họp hòa bình (điều 15)
- ✧ Được bảo vệ quyền riêng tư (điều 16)

Trẻ em hoàn toàn có quyền tham gia các lĩnh vực dân sự và chính trị

Theo nguyên tắc ‘*vì lợi ích tốt nhất của trẻ em*’ của CRC, trẻ em có quyền tham gia vào các lĩnh vực dân sự và chính trị. Điều này đóng góp rất quan trọng cho sự phát triển và tinh thần trách nhiệm của trẻ em. Khi trẻ em tham gia đóng góp và thực thi quyền của mình, trẻ em có cơ hội phát triển bản thân đồng thời tác động đến những người ra quyết định vốn sẽ ảnh hưởng đến việc thực thi QTE.

Trẻ em thực hiện các quyền này trong một không gian an toàn, với sự hỗ trợ, khuyến khích của những người có trách nhiệm.

Những người có trách nhiệm phải đảm bảo sự an toàn cho trẻ em, cũng như bảo vệ trẻ khỏi những thông tin không phù hợp với sự phát triển toàn diện của trẻ.

2.1. Khai sinh

Mối quan hệ giữa trẻ em và nhà nước được thể hiện thông qua sự thừa nhận hợp pháp về quyền công dân. Đăng ký khai sinh cho trẻ là sự thừa nhận chính thức sự tồn tại của trẻ và là nền tảng cho việc hiện thực hóa các quyền và nhu cầu thực tế của trẻ em. Đăng ký khai sinh là khởi đầu để giúp trẻ em có được chứng minh nhân dân, hộ chiếu, mở tài khoản

hay tìm kiếm việc làm trong tương lai. Trong trường hợp khẩn cấp, giấy khai sinh giúp tìm kiếm cha mẹ của các em hoặc giúp trẻ em tiếp cận dịch vụ hỗ trợ. Giấy khai sinh giúp trẻ em tiếp cận các dịch vụ cơ bản như tiêm phòng, chăm sóc sức khỏe, đi học đúng độ tuổi. Giấy khai sinh cũng sẽ giúp bảo vệ trẻ em hiệu quả hơn như phòng ngừa các hình thức bóc lột lao động thông qua quy định độ tuổi lao động tối thiểu ở trẻ em, giúp bảo vệ những trẻ em có rắc rối với luật pháp được đối xử phù hợp với độ tuổi, phòng ngừa việc ép buộc trẻ tham gia quân đội trái độ tuổi hoặc ép buộc tảo hôn, và giảm tình trạng mua bán trẻ em.

2.2. Trẻ không quốc tịch (stateless children)

Có quốc tịch là quyền của tất cả trẻ em, trong thực tế vẫn còn nhiều trẻ em chưa được đảm bảo quyền này. Những người không có quốc tịch được liệt vào nhóm dễ bị tổn thương nhất trong một quốc gia và trên toàn cầu - và trẻ em bị tổn thương nhiều hơn vì lệ thuộc lớn hơn vào hệ thống các dịch vụ và cơ chế.

3. Đầu tư ngân sách cho trẻ em

Đầu tư ngân sách cho trẻ em: là khả năng huy động nguồn ngân sách quốc gia và cách thức sử dụng ngân sách cho trẻ em thể hiện năng lực thực hiện cam kết về QTE. Ngân sách tốt phải đáp ứng tính bình đẳng, không phân biệt đối xử và không bỏ sót một nhóm thiểu số nào.

Nhà nước có nghĩa vụ về đầu tư ngân sách cho trẻ em dựa trên năng lực của quốc gia và nếu cần thiết, thông qua hợp tác quốc tế (đối với những quốc gia có nguồn lực hạn chế) vì những lý do sau:

- ✧ **Dựa trên QTE:** Điều 4 của CRC ràng buộc các quốc gia thành viên “Cam kết tiến hành các biện pháp nhằm tăng cường tối đa nguồn lực sẵn có và, khi cần thiết, trong khuôn khổ hợp tác quốc tế “để thực hiện các quyền kinh tế và xã hội của trẻ em”.
- ✧ **Dựa trên tiếp cận về kinh tế:** Chi tiêu cho các chương trình và hoạt động thực thi chính sách dành cho trẻ em - cụ thể như thúc đẩy chương trình giáo dục chất lượng, các dịch vụ y tế, chương trình dinh dưỡng, vệ sinh và nước sạch - cũng chính là đầu tư nguồn nhân lực cho quốc gia, góp phần cải tiến năng suất, tăng trưởng kinh tế và phát triển.

- ❖ **Dựa trên tiếp cận về xã hội:** Nếu đầu tư xã hội không tương xứng sẽ dẫn đến nghèo đói, cản trở sự phát triển và dân chủ, ảnh hưởng đến sự gắn kết xã hội, gây mâu thuẫn và góp phần làm suy yếu quốc gia về dài hạn.

Ngân sách là công cụ chính sách kinh tế quan trọng nhất của quốc gia. Ngân sách công chuyển tải những chính sách, các cam kết chính trị và mục tiêu về doanh thu từ thuế và làm thế nào để sử dụng số tiền này để đáp ứng các nhu cầu của đất nước, từ vấn đề an ninh đến cải thiện y tế và giảm nghèo. Nguồn thu của chính phủ là một phần thiết yếu của chương trình đầu tư cho trẻ em, vì vậy, hiểu được chính phủ có được nguồn tiền từ đâu, chúng ta có thể xác định được tiềm năng tài chính cho các khoản đầu tư cho trẻ em và cân bằng quyền lực trong nước.

Đầu tư ngân sách cho trẻ em bao gồm: i) ngân sách và chi tiêu cho trẻ em; ii) hệ thống thuế; iii) nguồn viện trợ; và iv) minh bạch và trách nhiệm giải trình, chống tham nhũng.

3.1. Viện trợ quốc tế và QTE

Hiện tại vẫn chưa có các số liệu tổng hợp về các khoản đầu tư vào bốn nhóm QTE của tất cả các nhà tài trợ (nhóm quyền sống còn, bảo vệ, phát triển, và tham gia), và cách thức mà các khoản tiền được phân phối ở các khu vực địa lý khác nhau. Số liệu này quan trọng vì sẽ giúp hiểu rõ hơn mức độ mà các nhà tài trợ đang hỗ trợ trong việc thực hiện QTE, đặc biệt là ở những nơi còn yếu và thiếu tính cam kết, năng lực, và nguồn lực để thực hiện các quyền về xã hội, văn hóa, kinh tế, chính trị cho các nhóm xã hội dễ bị tổn thương như trẻ em.

Thông tin và dữ liệu về viện trợ cho các hoạt động liên quan đến bốn nhóm QTE của tất cả các nhà tài trợ (nhóm quyền sống còn, bảo vệ, phát triển, và tham gia), và cách thức mà các khoản tiền được phân phối ở các khu vực địa lý khác nhau là rất quan trọng, giúp chúng ta hiểu rõ hơn mức độ mà các nhà tài trợ đang hỗ trợ trong việc thực thi QTE, đặc biệt là ở những nơi còn thiếu tính cam kết và yếu về năng lực, nguồn lực để thực hiện các quyền về xã hội, văn hóa, kinh tế, chính trị cho các nhóm xã hội dễ bị tổn thương như trẻ em. Các báo cáo và dữ liệu đầy đủ cũng sẽ giúp chúng ta phát hiện những khác biệt trong việc ưu tiên các vấn đề để đầu tư, liệu những đầu tư đó có đáp ứng nguyên tắc thực hiện về sự tiến bộ, đặc biệt liên quan đến các nguyên tắc trong CRC.

3.2. Minh bạch và trách nhiệm giải trình, chống tham nhũng

Cải thiện tính minh bạch và trách nhiệm giải trình cho việc đầu tư ngân sách cho trẻ em trong các hoạt động về QTE và quản trị cần được xây dựng dựa trên tiền đề rằng sẽ không thể đảm bảo được việc thực hiện QTE nếu không có cơ chế hiệu quả, minh bạch và có tính giải trình của chính phủ.

Nhà nước là 'chủ thể có nghĩa vụ' duy trì và đảm bảo các quyền con người cho tất cả mọi người.

Các TCXH và công dân có thể giám sát tính hiệu quả của chính phủ và ngăn chặn sự lạm dụng quyền lực và tài nguyên thông qua sự minh bạch trong tiếp cận thông tin và các kênh khác nhau.

Minh bạch và trách nhiệm giải trình, do đó, là một công cụ quan trọng để kiểm tra và giám sát năng lực quản lý và vấn nạn tham nhũng trong các cơ quan công quyền. Đây là nguyên tắc trụ cột trong quản trị hiệu quả, là yếu tố then chốt để thuyết phục cũng như duy trì niềm tin của công dân, các nhà đầu tư và cộng đồng quốc tế.

Tham nhũng

Tham nhũng có tác động lớn đến việc thực hiện QTE, do vậy cần thiết phải xác định những hình thức tham nhũng vốn mang lại những tác động tiêu cực nhất đối với việc thực hiện QTE.

Tham nhũng là một rào cản phổ biến cho việc tiếp cận dịch vụ của trẻ em. Theo các nghiên cứu, tham nhũng ảnh hưởng đáng kể đến việc tiếp cận các dịch vụ cả về số lượng lẫn chất lượng. Tham nhũng có thể làm mất đi phần lớn các chi phí dành cho việc thiết lập và việc thực hiện các dịch vụ công có liên quan đến trẻ em.⁵

Trẻ em nên được tham gia trong quá trình xác định các hình thức tham nhũng ảnh hưởng đến chính mình, vì nhiều trường hợp trẻ em được viện dẫn như là lý do cho hành vi tham nhũng (như chụp hình trẻ để viện dẫn về các nhu cầu cần được tài trợ).

Tham nhũng: là “việc lạm dụng quyền lực công, cơ quan hoặc thẩm quyền cho lợi ích riêng... thông qua hối lộ, tống tiền, mua bán chức, ưu ái hoặc giao cho người nhà những vị trí/ công việc tốt, hoặc gian lận, tham ô” (Theo UNDP, 1999).

⁵ Child Rights Governance - Analysis tools, Save the Children, trang 43

Một số trong những yếu tố thúc đẩy tham nhũng như hệ thống tổ chức yếu kém, môi trường thực thi pháp luật yếu, xung đột lợi ích, và chế độ lương thấp hoặc không tương xứng.

4. Khu vực kinh tế tư nhân

Khu vực kinh tế tư nhân hay khu vực kinh doanh có lợi nhuận, có nghĩa vụ với xã hội và trẻ em, có tác động rất lớn đến việc thực thi QTE của Nhà nước và việc hưởng thụ quyền của trẻ em.

Khu vực tư nhân có ảnh hưởng quan trọng đến nghĩa vụ thực thi QTE của nhà nước thông qua một số hoạt động sau:

- ◊ *Đóng thuế*: là một nguồn thu để Nhà nước thực hiện trách nhiệm của mình đối với thực thi QTE;
- ◊ *Tuân thủ các luật liên quan đến QTE*: như tuân thủ luật lao động đối với phụ nữ được nghỉ có lương khi chăm sóc trẻ dưới 6 tháng tuổi;
- ◊ *Tác động để nhà nước thực hiện các cam kết với CRC*: như vận động để nhà nước gia tăng ngân sách cho việc thực thi luật phòng chống xâm hại trẻ em;
- ◊ *Hỗ trợ việc thực thi QTE*;
- ◊ *Thực hiện và cung cấp dịch vụ theo hợp đồng*.

Các chính sách và hoạt động kinh doanh của khối tư nhân cũng có tác động rất lớn đến QTE, cả tích cực và tiêu cực. Trẻ em rất dễ bị tổn thương nhiều hơn so với người lớn bởi những vi phạm của doanh nghiệp như trẻ em nhạy cảm hơn với tình trạng ô nhiễm, trẻ em dễ bị khai thác và phân biệt đối xử tại nơi làm việc, trẻ em dễ dàng bị ảnh hưởng bởi sự vô trách nhiệm trong các hoạt động marketing, quảng cáo.

Trẻ em không được bỏ phiếu bầu và lệ thuộc vào các hệ thống quản trị thích hợp nhằm đảm bảo các QTE không bị bỏ qua vì những lợi ích của doanh nghiệp.

Nhà nước có nghĩa vụ bảo vệ QTE khỏi những vi phạm QTE của doanh nghiệp.

5. An sinh xã hội

Trong nhiều thập kỷ qua, những nỗ lực giảm nghèo đã tập trung vào việc cải thiện từ một nhà nước bao cấp sang một nhà nước đảm bảo việc cung cấp hàng hoá và dịch vụ. Những năm sau này, phương cách giảm nghèo đã được quan tâm nhiều hơn, ví dụ như việc chuyển giao một số nguồn tài nguyên thiên nhiên cho người nghèo quản lý và coi đó là một công cụ của an sinh xã hội.

Trong tài liệu này, thuật ngữ “an sinh xã hội” được hiểu là một tập hợp các chương trình hành động của chính phủ để giải quyết vấn đề nghèo đói, tính dễ bị tổn thương; cung cấp các phương tiện để đối phó hay loại bỏ những rủi ro lớn trong suốt cuộc sống.

Nhà nước có nghĩa vụ thực hiện chính sách an sinh xã hội cho trẻ em dựa trên cách tiếp cận dựa trên quyền con người, bao gồm quyền an sinh xã hội và quyền được sống theo một tiêu chuẩn phù hợp chung được quy định trong CRC và công ước quốc tế khác về quyền con người.

Các biện pháp liên quan đến bảo trợ xã hội bao gồm chuyển tiền mặt cho cá nhân hoặc hộ gia đình (thường thấy trong các chương trình hỗ trợ khẩn cấp, chương trình sinh kế), không kèm điều kiện hoặc kèm điều kiện như nghĩa vụ của người nhận trong việc tham gia vào công việc, đào tạo, giáo dục, sức khỏe, dinh dưỡng hoặc các dịch vụ khác, hoặc với các nghĩa vụ như đăng ký khai sinh cho trẻ hoặc tham dự các lớp làm cha mẹ tốt.

Quyền an sinh xã hội thực chất là quyền kinh tế - xã hội nhằm đảm bảo sự công bằng cho tất cả mọi công dân. Quyền này cũng nhằm phân phối lại nguồn lực kinh tế giữa các nhóm xã hội khác nhau và điều này ẩn chứa những xung đột tiềm tàng vì đụng chạm đến những lợi ích khác nhau. Tuy nhiên, nó tạo ra cơ hội gắn kết các giá trị như đoàn kết, bình đẳng và công bằng, vốn là những giá trị cơ bản có ảnh hưởng tích cực đến quá trình xây dựng đất nước phát triển.

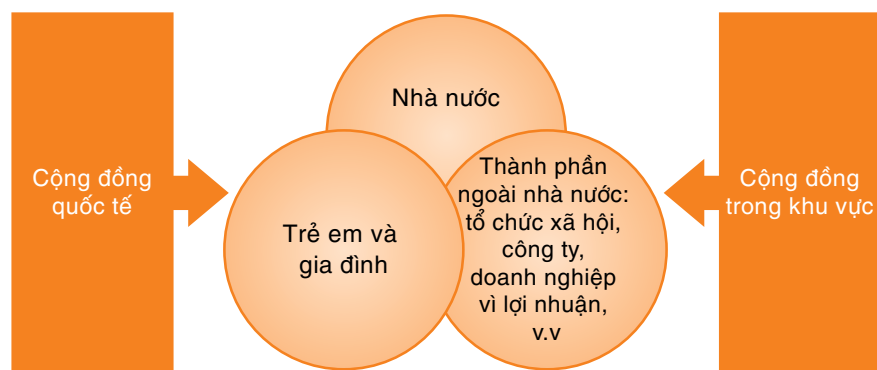
PHẦN 3: CÁC BÊN LIÊN QUAN TRONG QUẢN TRỊ QTE

AI LIÊN QUAN ĐẾN QUẢN TRỊ QTE?

Quản trị không chỉ là xây dựng hệ thống và cơ chế mà còn là việc thúc đẩy sự tương tác, các mối quan hệ giữa các chủ thể - đặc biệt giữa những người ra quyết định và trẻ em. Quản trị mở rộng không gian cho trẻ em (và mọi công dân) để họ thực hiện quyền dân sự và chính trị của mình.

Có 5 chủ thể chính trong quản trị QTE, mỗi chủ thể đều có vai trò và trách nhiệm trong việc thúc đẩy, thực hiện và đạt được các quyền cho tất cả trẻ em. Nói cách khác, mỗi chủ thể đang ở một vị trí thiết lập hoặc duy trì các quy tắc về xã hội, nhằm ảnh hưởng, đổi mới, và tìm cách xác định và đáp ứng với sự thay đổi, hoặc để hỗ trợ hoặc hành động thay mặt nhà nước.

Hình 2: Mối quan hệ của 5 chủ thể chính trong quản trị QTE



1. Nhà Nước

Nhà nước là cơ quan quyền lực và có trách nhiệm cao nhất cho việc triển khai thực thi QTE thông qua những hành động cụ thể với nguồn lực tương ứng. Nhà nước có nghĩa vụ trực tiếp bảo đảm nguồn lực (bao gồm nhân sự, cơ chế vận hành và các dịch vụ công) cho việc thực thi QTE.

Nhà nước là chủ thể đầu tiên chịu trách nhiệm về QTE. Nhà nước giữ vai trò lãnh đạo và chịu trách nhiệm để QTE được thực hiện. Nhà nước chỉ

có thể thực hiện cam kết về QTE thông qua tương tác chặt chẽ với những chủ thể khác theo phương châm hành động 'vì lợi ích tốt nhất của trẻ em'.

Nhà nước cũng không giới hạn vai trò của mình chỉ trong các cơ quan lập pháp (quốc hội), cơ quan hành pháp (chính phủ), mà còn bao gồm bộ máy hành chính (công chức) và các cơ quan thực thi pháp luật (cảnh sát, quân đội) ở các cấp khác nhau từ cấp địa phương đến cấp trung ương.

Mối quan hệ giữa nhà nước và các thành phần ngoài nhà nước giữ vai trò then chốt trong việc tạo ra những thay đổi cần thiết và duy trì sự ổn định đã đạt được. Là cơ quan chịu trách nhiệm cao nhất, nhà nước phải đảm bảo trẻ em, cha mẹ hoặc những người giám hộ (đối với trẻ nhỏ) có thể lên tiếng về các quyền của trẻ em, và Nhà nước phải có cơ chế lắng nghe những ý kiến này.

2. Trẻ em và gia đình

Trẻ em là một cá thể độc lập nhưng đồng thời cũng là cá thể phụ thuộc vào người lớn như cha, mẹ trong việc hưởng thụ quyền của mình.

Cha mẹ có trách nhiệm trong việc hướng dẫn con cái thực hiện quyền của bản thân trẻ và tôn trọng quyền của người khác. Cha mẹ cũng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiểu biết của trẻ về quyền của mình, tương tác và tham gia cùng các thành phần khác trong xã hội.⁶

Cha mẹ cần được cung cấp thông tin, hướng dẫn và khuyến khích thực thi quyền dân sự cũng như lắng nghe ý kiến của trẻ. Năng lực và vị thế của cha mẹ trong việc hướng dẫn và chăm sóc con cái. Những quan điểm về giáo dục xưa cũ mang tính quy chuẩn vẫn ảnh hưởng nhiều đến cách chăm sóc nuôi dạy con cái của các bậc cha mẹ, và việc lắng nghe hay tạo điều kiện để trẻ em có cơ hội bày tỏ ý kiến vẫn gặp nhiều trở ngại.

Các tổ chức làm việc với trẻ em có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ tạo ra không gian tương tác chất lượng giữa trẻ em với tư cách là công dân với các thành phần khác hoạt động vì QTE. Điều này có thể đạt được bằng việc nâng cao năng lực cho trẻ, thúc đẩy các bên liên quan tôn trọng sự tham gia của trẻ em, tôn trọng quyền và mở rộng không gian để sự tương tác có ý nghĩa với trẻ em.

⁶ Điều 5, Công ước CRC

3. Các thành phần, tổ chức ngoài nhà nước

Các thành phần, tổ chức ngoài nhà nước là những chủ thể đóng góp cho việc thực hiện các quyền trong một quốc gia như: thúc đẩy nhà nước thực hiện trách nhiệm và tăng cường tính giải trình, hỗ trợ nhà nước hoặc cùng với nhà nước hành động vì trẻ em. Trên thực tế, những thành phần ngoài nhà nước cũng có thể vi phạm QTE, và do đó cần được điều chỉnh bởi một khung pháp lý phù hợp.

3.1. Khu vực xã hội dân sự

Khối các TCXH được nhìn nhận là các tổ chức do người dân tự nguyện lập ra, không nằm trong hệ thống bộ máy nhà nước, được tổ chức và hoạt động theo nguyên tắc tự nguyện, tự chủ về tài chính, tự chịu trách nhiệm trước pháp luật, hoạt động vì mục đích phát triển và không vì lợi nhuận.⁷ Đây là lực lượng đóng góp cho sự phát triển và giải quyết các vấn đề về đói nghèo và bất bình đẳng trong xã hội.

“Khối các TCXH góp phần đưa ra các giải pháp nhằm thúc đẩy đời sống của người dân, góp phần tạo ra sự thay đổi trong xã hội mà không nhằm đạt được quyền lực về mặt chính trị”⁸

Khối các TCXH không chỉ cung cấp dịch vụ cho trẻ em, thúc đẩy sự tham gia của trẻ em, mà còn tác động tới các cơ quan nhà nước phụ trách thực thi QTE. Đặc biệt, sự đóng góp của các TCXH trong việc giám sát và thúc đẩy QTE là một phần quan trọng của việc thực hiện CRC được hướng dẫn trong các báo cáo định kỳ của CRC.⁹

3.2. Khu vực kinh tế

Khu vực kinh tế bao gồm vô số những tổ chức hoạt động vì mục đích lợi nhuận với nhiều loại hình và quy mô khác nhau như các tập đoàn đa quốc gia (MNCs - multinational corporations), các công ty vừa và nhỏ

⁷ MSD (2015) Báo cáo khảo sát khả năng tự phát triển của các tổ chức xã hội Việt Nam, MSD, 2015

⁸ Willis, K. (ed.) (2011) Theories and Practices of Development, London: Routledge; Van Rooy, A. (2002) Strengthening civil society in developing countries. In Desai, V. and Potter, R. (eds). The companion to development studies, London: Arnold; Valtmeyer, H. (2012) Civil society and development. In Haslam, P et al. (eds.) Introduction to international development: Approach, actors and issues, 2nd edition, Oxford: Oxford University Press.

⁹ Điều 45 Công ước CRC, Tham khảo quyền 3 về giám sát và báo cáo thực thi QTE

(SMEs - small and medium enterprises) và các doanh nghiệp rất nhỏ (microenterprises). Dù ở các mức độ khác nhau, nhưng hoạt động của các công ty, doanh nghiệp này hoặc có thể mang đến nhiều hỗ trợ hoặc ngược lại, đe dọa QTE.

Vai trò của khu vực kinh tế ngày càng thể hiện rõ tính ảnh hưởng đến sự phát triển chung của đất nước, và đòi hỏi doanh nghiệp tôn trọng và tham gia tích cực để hỗ trợ thực thi QTE.

Trẻ em là nhân tố chính với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trẻ em vừa là khách hàng của doanh nghiệp, là nhân viên và lãnh đạo tương lai, là các công dân trong cộng đồng mà các doanh nghiệp đang hoạt động.

Tiếng nói của trẻ em phải được lắng nghe và các quyết định của doanh nghiệp phải được tham khảo ý kiến trẻ em khi các quyết định đó liên quan và ảnh hưởng đến trẻ em.

Quyền con người trong hoạt động kinh doanh

Doanh nghiệp có trách nhiệm tôn trọng quyền con người. Họ phải cam kết không vi phạm quyền con người bao gồm QTE, và có nghĩa vụ giải quyết các tác động bất lợi ảnh hưởng đến việc hưởng thụ quyền con người do chính các doanh nghiệp gây ra. Trách nhiệm này gắn liền với các hoạt động của doanh nghiệp, sản phẩm hoặc các dịch vụ cung cấp.

Ngoài nghĩa vụ tôn trọng quyền con người, các doanh nghiệp cũng cần cam kết giúp thúc đẩy quyền con người, bao gồm QTE, thông qua hoạt động kinh doanh, chiến lược đầu tư xã hội và hoạt động từ thiện, tham gia vận động và thúc đẩy thực thi chính sách công.

3.3. Tổ chức tôn giáo

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến suy nghĩ, quan niệm và đời sống của người dân thông qua lịch sử, truyền thống và văn hóa, trong đó có các tổ chức tôn giáo. Tôn giáo truyền bá về niềm tin và được tổ chức rất có hệ thống, giữ vai trò ảnh hưởng lớn đến đời sống người dân. Một số tôn giáo mang ý nghĩa lịch sử, đã hình thành qua quá trình phát triển của xã hội. Một vài tôn giáo khác mới xuất hiện với sứ mệnh được cho là đáp ứng với những thay đổi của xã hội. Dù là tôn giáo nào thì các giáo lý tôn giáo và

các thể chế tôn giáo đóng vai trò tích cực trong đời sống của đại đa số người dân, và đôi khi ảnh hưởng của họ lớn hơn so với nhà nước. Trong cuộc sống đời thường, tôn giáo đóng một vai trò quan trọng trong việc cung cấp các dịch vụ xã hội và tâm lý cho người dân. Tôn giáo có thể ảnh hưởng tích cực và tiêu cực cho QTE, và vì vậy cần lưu ý thúc đẩy tính tích cực và hạn chế những tiêu cực của tôn giáo lên việc thực hiện QTE.

3.4. Truyền thông

Sứ mệnh quan trọng của truyền thông đối với việc thực thi QTE được nêu rõ tại điều 17 của Công ước CRC, bao gồm:

- ◊ Tạo ra môi trường tích cực và lắng nghe ý kiến trẻ em;
- ◊ Nâng cao nhận thức cho cộng đồng về các vấn đề trẻ em;
- ◊ Đảm bảo trẻ em được tiếp cận thông tin;
- ◊ Có trách nhiệm bảo vệ trẻ em, đặc biệt liên quan đến các quyền riêng tư của trẻ;
- ◊ Lưu ý, nhắc nhở những người có trách nhiệm, hoặc đặt vấn đề với chính phủ và các thành phần khác trong xã hội trong việc quan tâm đến các vấn đề mà trẻ em gặp phải, và việc thực thi QTE.

3.5. Các cơ quan nghiên cứu, học thuật¹⁰

Trong thế kỷ 21, các tổ chức nghiên cứu có tầm ảnh hưởng lớn đến việc hình thành các chính sách xã hội nói chung, cụ thể là chính sách công. Với tầm hiểu biết sâu rộng, những tổ chức này cung cấp những lập luận và dự đoán sắc bén về các vấn đề trẻ em, cũng như hỗ trợ đào tạo chuyên môn cho đội ngũ thực thi QTE. Vì vậy, làm việc với các tổ chức nghiên cứu về quản trị QTE là rất quan trọng và chiến lược.

4. Cộng đồng cấp khu vực

Năm 1995, Việt Nam chính thức là thành viên của Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN), và luôn được xem là quốc gia mẫu mực trong việc thực thi các cam kết đối với khối ASEAN.

¹⁰ *Academy*: các hội, học viện nghiên cứu, các trường đại học

Ủy ban liên chính phủ ASEAN về Nhân quyền (AICHR) có nhiệm vụ thúc đẩy nhận thức về quyền con người trong các tầng lớp nhân dân ASEAN, và tăng cường hợp tác giữa chính phủ các nước thành viên ASEAN với mục tiêu bảo vệ các quyền con người. Đây là một cơ quan liên chính phủ và có tính chất tham vấn, chỉ gồm các nước thành viên ASEAN, mỗi Chính phủ cử một đại diện hoạt động theo nhiệm kỳ 3 năm và có thể được tái bổ nhiệm thêm 1 nhiệm kỳ. Chủ tịch của Ủy ban trong mỗi năm là thành viên Ủy ban của nước Chủ tịch ASEAN trong năm đó. Các thành viên Ủy ban được hưởng các quyền ưu đãi miễn trừ theo quy định của Hiến chương ASEAN. Ủy ban họp ít nhất 2 lần mỗi năm và có thể họp bất thường nếu cần thiết. Phương thức ra quyết định của Ủy ban là tham khảo và đồng thuận, như đã được Hiến chương ASEAN quy định. Báo cáo của Ủy ban sẽ được đệ trình lên Các Bộ trưởng Ngoại giao ASEAN xem xét.

Ủy ban ASEAN về thúc đẩy và bảo vệ quyền của phụ nữ và trẻ em (ACWC) là một cơ quan nhân quyền khu vực Đông Nam Á, được thành lập năm 2010. Mục đích đầu tiên của ACWC là thúc đẩy và bảo vệ quyền con người và tự do của phụ nữ và trẻ em trong khối ASEAN. ACWC có nhiệm vụ duy trì và thúc đẩy những quyền được nhắc đến trong Công ước về loại bỏ mọi hình thức bạo lực với phụ nữ (CEDAW) và CRC. Tất cả các quốc gia thành viên của khối ASEAN đã phê chuẩn cả hai công ước này.

ASEAN mang lại cơ hội cho các quốc gia thành viên làm việc và hợp tác nhằm cải thiện các vấn đề trẻ em liên quốc gia như vấn đề buôn bán trẻ em, tình trạng xâm hại trẻ em trong hoạt động du lịch, vấn đề con nuôi, trẻ em con của lao động di cư, hoặc hướng đến công cụ pháp lý có sự đồng thuận của các quốc gia láng giềng nhằm bảo vệ trẻ em hiệu quả hơn.

Những tác động ở tầm khu vực cũng mang lại những tác động lớn ở tầm quốc gia, và vì vậy cần thiết làm việc với các quốc gia trong khu vực về quản trị QTE.

5. Cộng đồng quốc tế

Cộng đồng quốc tế gồm các các tổ chức liên chính phủ như Liên hợp quốc (UN), Ngân hàng thế giới (World Bank); Cơ quan phát triển quốc tế của quốc gia với nhiệm vụ thúc đẩy hợp tác song phương, đa phương giữa; Các tổ chức phi chính phủ quốc tế, các TCXH toàn cầu ảnh hưởng đáng kể đến chiến lược quốc gia trong việc thực thi QTE.

CRC đề cập đến nhu cầu của các quốc gia cần được hỗ trợ quốc tế bao gồm nguồn lực và kinh nghiệm để bảo đảm cuộc sống chất lượng cho trẻ em. Cộng đồng quốc tế phải có trách nhiệm đảm bảo tất cả trẻ em đều được hưởng quyền, đặc biệt liên quan đến khía cạnh “đầu tư” cho trẻ em.

PHẦN 4: QUẢN TRỊ QTE TRONG CHIẾN LƯỢC TỔ CHỨC

LÀM THẾ NÀO ĐỂ QUẢN TRỊ QTE LÀ MỘT PHẦN TRONG CHIẾN LƯỢC TỔ CHỨC?

1. Chiến lược tổ chức là gì?

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động và vận hành của các TCXH, và chiến lược tổ chức được xem là bộ óc hoạch định và hướng dẫn tổ chức hoạt động. Khi được thiết kế phù hợp, cùng với việc sắp xếp cơ cấu và nguồn lực thích hợp, chiến lược tổ chức được phát huy tác dụng và vận hành để đạt mục tiêu. Nói cách khác thì để xây dựng một tổ chức thì cơ cấu phải được sắp xếp theo chiến lược của tổ chức, và nếu việc sắp xếp không phù hợp với chiến lược thì việc vận hành tổ chức sẽ gặp nhiều vấn đề.

Tóm lại chiến lược tổ chức được hiểu là “sự lựa chọn phương thức hành động tối ưu nhất nhằm đạt một mục tiêu nhất định” (MSD 2015)¹¹. Hiểu một cách đơn giản, chiến lược cần giải quyết tổng hợp các vấn đề sau:

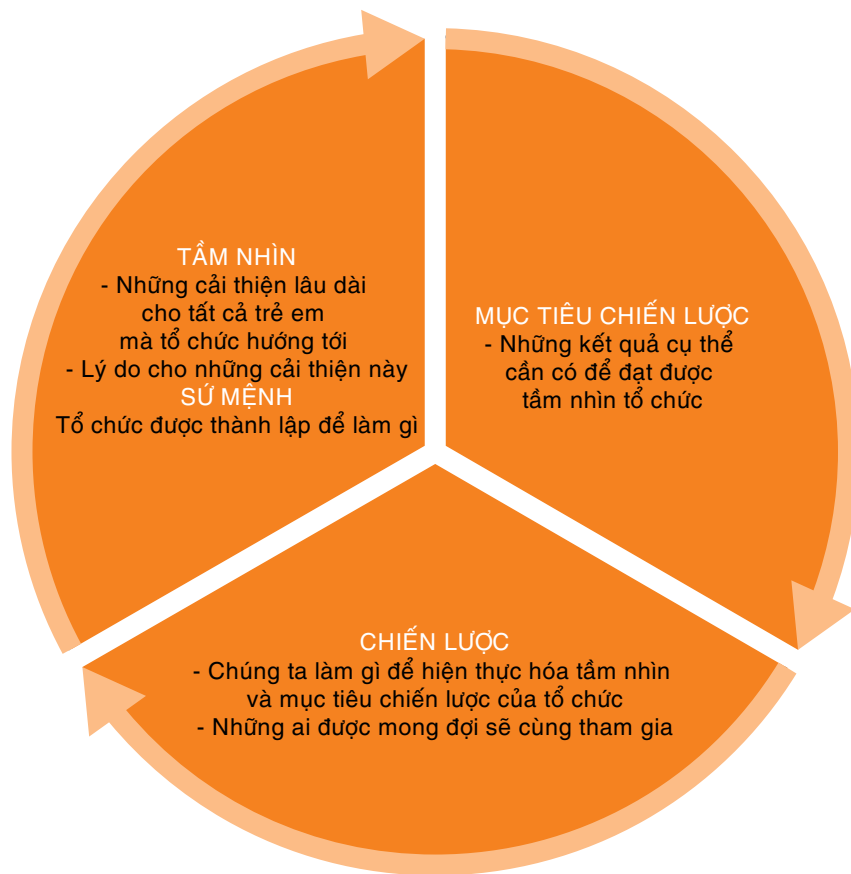
- ✦ Xác định chính xác mục tiêu cần đạt được;
- ✦ Xác định con đường hay phương thức hiệu quả tối ưu để đạt mục tiêu;
- ✦ Định hướng huy động và phân bổ nguồn lực tối ưu để đạt mục tiêu.

Chiến lược như vậy bao gồm sự lựa chọn làm gì và không làm gì để đạt được mục tiêu nhất định.

Ở mỗi lĩnh vực và trong một giai đoạn hoạt động của tổ chức, chiến lược tổ chức được xây dựng với những ưu tiên khác nhau. Chiến lược tổ chức gắn liền với tầm nhìn và mục tiêu chung mà tổ chức hướng đến.

¹¹ Tài liệu hướng dẫn thực hành Minh bạch giải trình các TCXH, MSD, 2015

Hình 3: Mối liên hệ tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược tổ chức



Tầm nhìn

Tầm nhìn là viễn cảnh mà tổ chức hướng tới, hay những đổi thay mà tổ chức của bạn đạt được với nguồn tài nguyên không giới hạn và không có rào cản. Nói đến tầm nhìn là đang nói đến những thay đổi dài hạn mà tổ chức bạn sẽ theo đuổi lâu dài. Tầm nhìn thường hướng tới những thay đổi cộng đồng, xã hội mà chúng ta đang phục vụ, thay đổi đời sống của tất cả những đối tượng mà tổ chức đang phục vụ.

Tầm nhìn nên được phát triển với sự tham khảo ý kiến với hội đồng quản trị và ban quản lý điều hành của tổ chức.

Sứ mệnh

Sứ mệnh của tổ chức thường đề cập đến nhận diện và công việc của bản thân tổ chức. Sứ mệnh trả lời câu hỏi chúng ta là ai hay tổ chức được sinh ra để làm gì?

Mục tiêu chiến lược

Sau khi đã có được tầm nhìn cho tổ chức, điều bạn cần là làm rõ hơn bức tranh của tổ chức và thông điệp của mình đến với thế giới, bạn cần xác định những gì cần làm để bước tới thành công. Trong phần này, phát triển mục tiêu hoặc ưu tiên mà tổ chức cần phải tập trung vào năm nay để giúp đưa tổ chức dẫn tiến gần hơn đến tầm nhìn. Tổ chức cần thiết kế mục tiêu chiến lược theo các tiêu chí SMART:

S - Specific: cụ thể

M - Measurable: đo đếm được

A - Achievable: có thể đạt được

R - Realistic: thực tế

T - Timebound: trong khung thời gian quản lý

Ví dụ một mục tiêu SMART có thể là:

“Xây dựng một cộng đồng trẻ có năng lực, khoảng 50 em có độ tuổi từ 10 đến dưới 16 tuổi, đại diện cho nhiều thành phần và tỉnh thành khác nhau nhằm đóng góp ý kiến cho báo cáo giám sát về việc thực hiện QTE tại Việt Nam, và nhóm trẻ đại diện sẵn sàng đóng góp ý kiến tham vấn vào tháng 3/2016”

Mục tiêu này rất cụ thể, nó cho tổ chức biết những gì tổ chức muốn làm và nhằm phục vụ ai. Tổ chức có thể đo lường số lượng gói hỗ trợ với thời gian phải cần đạt được. Tổ chức là người biết rõ mục tiêu của tổ chức có thực tế hoặc có thể đạt được không! Hãy tự đánh giá và cân nhắc xây dựng 3 - 5 mục tiêu theo tiêu chí SMART. Có thể tổ chức không đặt quá nhiều tham vọng, nhưng cố gắng ở mức độ cao nhất có thể.

Giải pháp chiến lược

Xây dựng chiến lược bao gồm một tập hợp các mục tiêu và các giải pháp chiến lược để đạt được những mục tiêu này. Thông thường tổ chức sẽ

theo dõi trong suốt cả năm để đảm bảo rằng chiến lược đang áp dụng đang vận hành tốt, và chu kỳ này sẽ lặp lại mỗi năm.

Chiến lược là một kế hoạch lâu dài của hành động được thiết kế để đạt được một mục tiêu cụ thể. Chiến lược là chiến thuật cho các hành động và được thực hiện với nguồn lực của tổ chức.

Sau khi kế hoạch được hoàn thành, tổ chức sẽ thực hiện kế hoạch, và định kỳ đánh giá kết quả.

Lưu ý rằng, cần xem xét nhân sự nội bộ và các mối quan hệ hợp tác từ bên ngoài đối với việc triển khai kế hoạch chiến lược - đầu tư thời gian thích hợp và những nguồn lực giúp tổ chức phát huy tiềm năng.

Tóm lại, chiến lược tổ chức là cách thức đưa tổ chức đến vị thế mà mình mong muốn.

Hình 4: Chiến lược tổ chức

1. Chúng ta muốn tổ chức mình sẽ như thế nào trong tương lai? (Tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu)

2. Hiện tại, tổ chức đang như thế nào? Môi trường xung quanh ra sao? (Phân tích SWOT)

3. Chúng ta đạt được điều mong muốn bằng cách nào? Như thế nào? (Giải pháp chiến lược)

Lập kế hoạch chiến lược

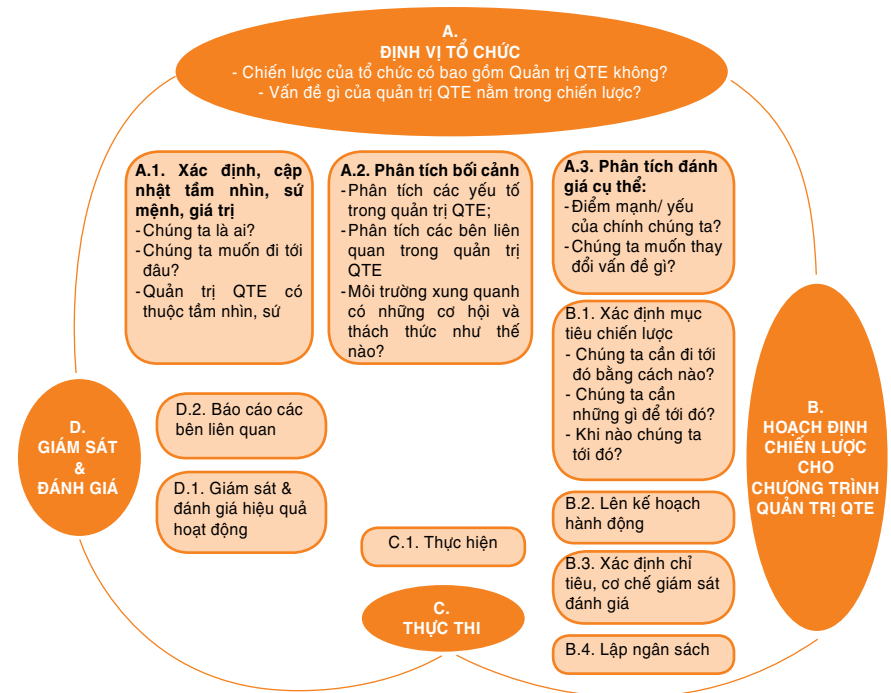
Lập kế hoạch chiến lược là xác định cách mà chúng ta tiếp cận và đạt mục tiêu, xác định chúng ta sẽ đi đến đâu, sẽ làm những gì, sẽ đạt được điều mong muốn như thế nào, với nguồn lực như thế nào.¹²

2. Lồng ghép quản trị QTE vào chiến lược của tổ chức

Cách tiếp cận trong phần này dựa trên lý thuyết về sự thay đổi để xây dựng chiến lược liên quan đến quản trị QTE.

¹² MSD (2015) Báo cáo khảo sát khả năng tự phát triển của các TCXH Việt Nam.

Hình 5: Tiến trình lập kế hoạch chiến lược (dựa theo MSD 2015)



2.1. Định vị tổ chức

Câu hỏi lớn đặt ra:

“Tổ chức bạn muốn tạo ra sự thay đổi gì trong Quản trị QTE?” Hay “Vấn đề mà tổ chức thấy cần thay đổi là gì?”

Định vị tổ chức bao gồm:

- ⊗ Xác định sứ mệnh, tầm nhìn;
- ⊗ Phân tích bối cảnh, gồm: (i) phân tích yếu tố cấu phần trong quản trị QTE; (ii) phân tích các bên liên quan trong quản trị QTE; (iii) phân tích môi trường với cơ hội và thách thức
- ⊗ Phân tích và đánh giá nhu cầu cụ thể, gồm: (i) Điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức; (ii) Vấn đề tổ chức muốn thay đổi là gì?

2.1.1. Sứ mệnh, tầm nhìn

Tổ chức cần cân nhắc trả lời câu hỏi:

- ✧ Tầm nhìn của tổ chức là gì?
- ✧ Tầm nhìn hiện nay có tạo được hứng thú trong công việc với nhân viên?
- ✧ Tầm nhìn có thể hiện với cộng đồng, xã hội về việc những việc (tốt) mà bạn muốn làm?
- ✧ Tầm nhìn có đơn giản, rõ ràng, và dễ hiểu?
- ✧ Sứ mệnh của tổ chức là gì?
- ✧ Sứ mệnh có đề cập đến những gì tổ chức có thể cung cấp? (không phải những gì tổ chức sẽ nhận được)
- ✧ Sứ mệnh có lớn hơn chỉ một cá nhân? (Nói cách khác, cần nhiều người hơn là chỉ có bạn làm một mình?)
- ✧ Sứ mệnh đó có liên quan đến trẻ em và việc thực thi QTE hay không? Nếu có, đó là sự liên quan trực tiếp hay gián tiếp?
- ✧ Trẻ em có phải là đối tượng hưởng lợi của tổ chức hay không? Nếu có, hưởng lợi trực tiếp hay gián tiếp?
- ✧ Vai trò của tổ chức trong việc thực thi QTE như thế nào?
- ✧ Quản trị QTE đã là một phần trong tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức chưa? Nếu có, quản trị QTE được thể hiện ở khía cạnh nào? Nếu chưa, tổ chức có muốn đưa Quản trị QTE thành một phần của sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức hay không?

2.1.2. Phân tích bối cảnh

Khi tổ chức xác định muốn đưa quản trị QTE thành một phần trong chiến lược của tổ chức. Phần phân tích bối cảnh giúp tổ chức có một cách nhìn tổng quát về các vấn đề liên quan đến quản trị QTE, môi trường phát triển và các bên liên quan. Tổ chức sẽ có những thông tin ban đầu giúp định hình về các lĩnh vực hướng tới của tổ chức sau khi thực hiện bước phân tích này.

Phân tích các yếu tố cấu phần trong quản trị QTE

Phân tích tập trung vào những cấu phần của quản trị QTE đã đề cập ở phần 2 bao gồm:

- (i) Những biện pháp thực hiện tổng thể: phân tích về thể chế bao gồm khung chính sách, thực thi chính sách, các cơ quan nhà nước chịu trách nhiệm;
- (ii) Quyền dân sự, chính trị và tự do cơ bản;
- (iii) Đầu tư ngân sách cho trẻ em;
- (iv) Khu vực kinh tế tư nhân;
- (v) An sinh xã hội.

Các tổ chức nên tự thực hiện việc phân tích, lợi ích của việc này giúp cho các nhân viên tham gia quá trình phân tích hiểu thấu đáo những vấn đề của trẻ em. Tổ chức nên đưa những bộ phận khác nhau tham gia vào quá trình phân tích, điều này sẽ giúp họ hiểu được nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề mà họ đang tham gia thực hiện.

(i) Các biện pháp tổng thể trong việc thực hiện

Tổ chức phân tích những nỗ lực của Nhà nước trong việc thực thi QTE tại quốc gia mình.

Bảng gợi ý về phân tích:

Quốc gia đã có:	Có	Không	Không biết	Liệt kê/ Dẫn chứng	Nhận xét về chất lượng/ hiệu quả thực tế
(a) Những biện pháp được xem xét, được luật hoá và được thực hiện phù hợp với CRC (bao gồm cả những văn bản luật/ bộ luật liên quan và áp dụng cho CRC)?					
(b) Chiến lược toàn diện của quốc gia cho trẻ em và những kế hoạch liên quan, hoặc những chương trình hành động, chiến lược quốc gia tổng thể và chính sách công được xây dựng có dẫn chiếu, cân nhắc đến CRC; những chiến lược và kế hoạch ngành cụ thể liên quan đến CRC?					

Quốc gia đã có:	Có	Không	Không biết	Liệt kê/ Dẫn chúng	Nhận xét về chất lượng/ hiệu quả thực tế
(c) Thẩm quyền của chính phủ trong việc thực hiện trách nhiệm điều phối việc thực thi CRC?					
(d) Phân bổ ngân sách cho việc thực thi CRC liệu có rõ ràng và có thể giám sát được?					
(e) Những hỗ trợ và nguồn tài trợ của quốc tế được cung cấp cho việc triển khai thực thi CRC liên quan đến chiến lược và kế hoạch quốc gia?					
(f) Một cơ quan nhân quyền quốc gia độc lập nhằm giám sát việc thực thi CRC được thành lập; cơ quan này nhận những khiếu nại từ trẻ em hoặc đại diện của trẻ?					
(g) Những biện pháp được thực hiện để phổ biến những nguyên tắc và điều khoản của CRC rộng rãi đến người lớn và trẻ em (gồm tuyên truyền, tập huấn và tích hợp vào chương trình giảng dạy trong trường học)?					
(h) Những nỗ lực thực hiện và phổ biến báo cáo và những khuyến nghị của quốc tế đến công chúng?					
(i) Hợp tác với các TCXH bao gồm các tổ chức phi chính phủ và những nhóm của trẻ em, của thanh niên tham gia vào việc lập kế hoạch và giám sát thực thi CRC.					
(j) Phân tích ảnh hưởng của hoạt động của những tổ chức kinh tế đến việc trẻ em hưởng thụ các quyền của mình. Phân tích việc đánh giá và những biện pháp được nhà nước áp dụng nhằm điều tra, xét xử, và điều chỉnh những tác động đó.					

(ii) Quyền dân sự và tự do cơ bản

- ☉ Quyền dân sự và tự do của trẻ em ở Việt Nam như thế nào? Hãy đưa ra những dẫn chứng cụ thể cho quan điểm này của bạn?

Gợi ý câu hỏi phân tích về đăng ký khai sinh:

- ☉ Hãy mô tả thực trạng một bộ phận trẻ em không có giấy khai sinh ở Việt Nam và những lý do trẻ em không có giấy khai sinh?
- ☉ Mô tả những đặc điểm của trẻ em không có giấy khai sinh?
- ☉ Những giải pháp từ nhà nước cho vấn đề này là gì?

Gợi ý câu hỏi phân tích về đăng ký khai sinh về trẻ không có quốc tịch (stateless children):

- ☉ Hãy mô tả thực trạng một bộ phận trẻ em không có quốc tịch ở Việt Nam?
- ☉ Những lý do trẻ em không có quốc tịch là gì?
- ☉ Những giải pháp từ nhà nước về vấn đề này là gì?

(iii) Đầu tư ngân sách cho trẻ em:

Phân tích ngân sách: phân tích nguồn ngân sách nội tại và tác động qua lại của dòng tiền (tiền đến từ đâu, và đi đâu)? Giám sát thời gian (xác định các xu hướng tới)? Và theo dõi các chi phí có tiếp cận được đối tượng hưởng lợi?

Gợi ý câu hỏi phân tích ngân sách của nhà nước - chi tiêu cho trẻ em:

- ☉ Ngân sách của nhà nước chủ yếu lấy từ những nguồn thu nào?
- ☉ Ngân sách nhà nước được phân bổ đến các địa phương như thế nào?
- ☉ Ngân sách nhà nước trong 3 năm vừa qua được phân bổ cho những mục chi nào? Có sự thay đổi nào trong 3 năm đó?
- ☉ % của ngân sách nhà nước dành cho trẻ em theo những mục đó là bao nhiêu? Có sự thay đổi nào trong 3 năm?

Gợi ý câu hỏi phân tích về viện trợ quốc tế:

- ☉ Viện trợ quốc tế cho quốc gia về trẻ em có tuân thủ 5 nguyên tắc hiệu quả hoạt động không?

- ◊ Có tính sở hữu của quốc gia nhận viện trợ: nước sở tại lãnh đạo hiệu quả các chính sách phát triển và phối hợp hành động cho chiến lược phát triển;
- ◊ Có tính liên kết chặt chẽ: các khoản hỗ trợ dựa vào chiến lược phát triển quốc gia của nước sở tại, bao gồm các định chế, chiến lược tổng thể và các thủ tục pháp lý;
- ◊ Có sự hài hòa: hoạt động của các nhà tài trợ được hài hoà, minh bạch và hướng đến hiệu quả chung cho các bên;
- ◊ Có sự quản lý hướng đến kết quả: quản lý tài nguyên và cải thiện quy trình ra quyết định để mang đến kết quả;
- ◊ Có trách nhiệm và tính giải trình: các đối tác có trách nhiệm về kết quả phát triển.
- ◊ Có số liệu về số tiền viện trợ cho quốc gia trong một năm về các hoạt động/ dự án/ chương trình liên quan đến trẻ em không?
- ◊ Nếu có, là bao nhiêu? Có sự tăng lên hay giảm đi trong vòng 3 năm trở lại đây không? Vấn đề nào liên quan đến trẻ em nhận được nhiều viện trợ nhất?
- ◊ Xu thế viện trợ liên quan đến trẻ em sẽ như thế nào trong vòng 5 năm tới? Các chương trình phát triển toàn cầu hoặc khu vực có những thay đổi nào?
- ◊ Trong thực tế, nhà tài trợ đã và đang thực thi các nguyên tắc CRC như thế nào trong công tác viện trợ?

Gợi ý câu hỏi phân tích về minh bạch và trách nhiệm giải trình:

- ◊ Chính phủ có công khai, minh bạch và giải trình về các khoản đầu tư cho trẻ em không?
- ◊ Chính phủ có những nỗ lực nào trong việc cải thiện tính công khai, minh bạch và giải trình cho các kế hoạch/ kết quả đầu tư cho trẻ em?
- ◊ Chính phủ có công khai, minh bạch và giải trình về những chính sách tác động đến trẻ em không?

Gợi ý câu hỏi phân tích về vấn đề tham nhũng:

- ◊ Quốc gia đứng thứ mấy trong bảng xếp hạng chỉ số nhận thức về tham nhũng của quốc gia do Tổ chức Minh bạch quốc tế đưa ra?

- ◊ Tình hình tham nhũng của quốc gia như thế nào?
- ◊ Có những bằng chứng nào cho thấy trẻ em là nạn nhân của vấn đề tham nhũng này?

(iv) Khu vực kinh tế tư nhân

Gợi ý câu hỏi phân tích:

- ◊ Có những chính sách và thực thi chính sách liên quan đến hoạt động kinh doanh nào có tác động tích cực và tiêu cực đến trẻ em?
- ◊ Có những chính sách, cơ chế giám sát nào đối với các doanh nghiệp để bảo vệ, đảm bảo doanh nghiệp tôn trọng QTE?
- ◊ Những chính sách đầu tư trong và ngoài nước đảm bảo tôn trọng QTE?
- ◊ Nhà nước có những biện pháp gì bảo vệ trẻ em khỏi những vi phạm của các doanh nghiệp?

(v) An sinh xã hội

- ◊ Hệ thống an sinh xã hội của Việt Nam bao gồm những mảng nào?
- ◊ Những thành phần chính liên quan đến hoạt động của hệ thống an sinh xã hội?
- ◊ Chính sách an sinh xã hội có bao phủ tất cả trẻ em, gồm nhóm trẻ dễ bị tổn thương?
- ◊ Nhóm trẻ em nào không được tiếp cận tới hệ thống an sinh xã hội? Lý do?
- ◊ Trẻ em có tham gia vào việc hoạch định, xây dựng các chương trình trong hệ thống an sinh xã hội không?

Phân tích các bên liên quan trong quản trị QTE

Phần này giúp nhận biết, xem xét về năng lực và chất lượng của sự tương tác giữa các bên tham gia liên quan QTE.

Gợi ý câu hỏi phân tích về:

i) Nhà nước

- ◊ Nhìn chung, Chính phủ đã ra quyết định như thế nào (Có minh bạch và giải trình/trách nhiệm không)?

- ✦ Bản chất của sự phân chia trách nhiệm giữa các nhân tố, giữa chính phủ trung ương và địa phương thông qua cấu trúc phân quyền gì?
- ✦ Mối quan hệ giữa nhà nước và công dân như thế nào? Có dựa trên sự tôn trọng? có tham khảo ý kiến? có giao tiếp với nhau trong không gian mở?
- ✦ Thái độ của nhà nước đối với trẻ em và các công dân trẻ như thế nào? Trẻ em có được xem là công dân đúng nghĩa và được tham vấn, hỏi ý kiến?
- ✦ Chính phủ có tương tác và tham khảo ý kiến của các thành phần khác vốn có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến việc thực hiện QTE (các phương tiện truyền thông, thành phần quân sự, cơ quan Liên hợp quốc, cộng đồng tôn giáo và khối tư nhân)?

ii) Trẻ em

- ✦ Trẻ em và thanh niên tương tác với những bên liên quan nào (cha mẹ, chính phủ - bao gồm nhà trường và giáo viên, truyền thông, TCXH)?
- ✦ Những hệ thống, chính sách hiện có nào đảm bảo thúc đẩy trẻ em và thanh niên thể hiện quan điểm, đưa ra những sáng kiến, tham gia ở các cấp?
- ✦ Trẻ em và thanh niên có là đại diện tham gia vào hệ thống quản trị ở cấp địa phương, cấp quốc gia để thực hành quyền dân sự của mình không?
- ✦ Trẻ em và thanh niên có là đại diện tham gia vào hệ thống quản trị trong trường học không?
- ✦ Trẻ em hay thanh niên có thể thành lập được tổ chức của do chính mình đứng đầu không?
- ✦ Trẻ em hay thanh niên có được hỗ trợ để thành lập được tổ chức của do chính mình đứng đầu không?
- ✦ Trẻ em và thanh niên thực thi quyền tiếp cận thông tin ở mức độ nào?
- ✦ Nhóm trẻ em nào không được đảm bảo sự tham gia một cách có ý nghĩa hay ít có cơ hội thể hiện quan điểm?

Tổ chức Plan International là một tổ chức tập trung đặc biệt vào việc thúc đẩy vai trò trẻ em trong công tác quản trị. Tổ chức này đã xây dựng bảng kiểm và cập nhật thường xuyên bảng kiểm này nhằm giúp phân tích năng lực hành động của trẻ, không gian hành động, và chất lượng tương tác giữa trẻ em với các thành phần khác. Bảng kiểm bao gồm 4 yếu tố của sự tương tác:

- ✦ **Mục tiêu:** Tính đại diện của các nhóm trẻ, đại diện lĩnh vực (trường học, vui chơi), đại diện nhiều vùng miền; mối quan tâm và quyền lợi của trẻ; vai trò của trẻ; không gian trẻ tham gia; tác động của sự tham gia.
- ✦ **Cơ chế:** Tương tác với thành phần nào (chính phủ, ngành giáo dục, nhà trường, các TCXH, cơ quan thông tin đại chúng), cơ chế hay mạng lưới để trẻ tham gia, kênh để trẻ bày tỏ ý kiến, cơ chế để thúc đẩy gây ảnh hưởng ở các cấp (cấp trường, quận, thành phố, quốc gia hay khu vực)
- ✦ **Hình thức tham gia:** Quy mô và hình thức được tổ chức, tính an toàn và không gian, nhóm trẻ nào và độ tuổi của trẻ, tính đa dạng và bối cảnh tiếp cận thông tin của trẻ, cơ chế và công cụ để hỗ trợ sự tham gia của trẻ
- ✦ **Những thách thức hay thuận lợi:** Sự hậu thuẫn/ khích lệ hoặc ngăn cản của cha mẹ/ thầy cô/ các TCXH/ nhóm tôn giáo, sự hướng dẫn của cha mẹ về sự tham gia của trẻ, nguyên nhân của những vấn đề, những đáp ứng của các bên liên quan về sự tham gia của trẻ, những nhóm trẻ/ độ tuổi/ giới tính nào bị gạt bỏ hay không được lắng nghe.

Lưu ý: Những nội dung cần hỏi không chỉ là những tương tác của trẻ mà còn là chất lượng của sự tương tác, rằng sự tương tác đó thật sự có ý nghĩa hay chỉ mang tính tượng trưng. Những mong đợi cơ bản về sự tham gia của trẻ em cần nhằm vào mục đích cải thiện để trẻ em thật sự tham gia có ý nghĩa. Một trong những điều quan trọng mà quản trị về QTE luôn nhắm đến là làm thế nào để cải thiện chất lượng của sự tương tác giữa trẻ em và những người ra quyết định.

iii) Khối các TCXH

- ⊗ Các TCXH có sự hiểu biết như thế nào về QTE?
- ⊗ Hiện có những chương trình nâng cao năng lực nào dành cho các tổ chức của trẻ em, làm việc với/vì trẻ em?
- ⊗ Các tổ chức làm việc về/ với trẻ em có đối xử với trẻ như chủ thể của quyền không?
- ⊗ Các tổ chức làm việc về/ với trẻ em có minh bạch và giải trình với trẻ em không?
- ⊗ Các tổ chức làm việc về/ với trẻ em đảm bảo sự tham gia của trẻ em trong các chương trình của mình như thế nào?
- ⊗ Các tổ chức có thường xuyên nâng cao năng lực cho mình và các bên liên quan về QTE và cách thức làm việc với trẻ em không?
- ⊗ Các tổ chức làm việc về/ với trẻ em có chính sách và thực thi chính sách bảo vệ trẻ em của tổ chức không?
- ⊗ Các tổ chức làm việc gián tiếp với trẻ em có chính sách bảo vệ trẻ em không?
- ⊗ Các tổ chức có tham gia vận động chính sách để đảm bảo thực thi QTE không?
- ⊗ Mối quan hệ giữa TCXH và nhà nước như thế nào?

iv) Khu vực kinh tế tư nhân

- ⊗ Loại hình kinh tế tư nhân nào đóng vai trò chính tại Việt Nam hiện nay?
- ⊗ Vai trò của các loại hình doanh nghiệp khác nhau như thế nào liên quan đến hệ thống quản trị một cách chính thức và không chính thức?
- ⊗ Mối quan hệ của doanh nghiệp với nhà nước ra sao? Có những chuyển biến nào trong thời gian qua theo hướng tích cực?
- ⊗ Doanh nghiệp giữ vai trò gì trong việc cung cấp các dịch vụ?
- ⊗ Chính phủ có đảm bảo các doanh nghiệp này cung cấp dịch vụ đa dạng kịp thời? có cơ chế nào để đảm bảo tính giải trình hoặc có thể kiểm soát chất lượng dịch vụ do các doanh nghiệp thực hiện?

- ⊗ Thuế doanh nghiệp ảnh hưởng đến nguồn thu của chính phủ như thế nào? Nguồn thu (của chính phủ) từ tài nguyên tự nhiên ra sao (dầu, mỏ quặng...)?
- ⊗ Tính minh bạch và giải trình về chi tiêu và thuế của doanh nghiệp như thế nào?
- ⊗ Nhận thức của doanh nghiệp về QTE như thế nào?
- ⊗ Doanh nghiệp có dùng ảnh hưởng của mình để lên tiếng hay vận động việc thực hiện QTE trong quá khứ và hiện tại?
- ⊗ Doanh nghiệp có truyền thống trong việc đầu tư/đóng góp cho xã hội hay làm từ thiện?

v) Các tổ chức tôn giáo

- ⊗ Mối quan hệ giữa nhà nước với các tổ chức tôn giáo như thế nào?
- ⊗ Các tổ chức tôn giáo có ảnh hưởng tích cực và tiêu cực như thế nào tới việc thực hiện QTE?
- ⊗ Các hướng dẫn hay niềm tin tôn giáo so với các chuẩn mực thực thi QTE ra sao?
- ⊗ Tôn giáo nhìn nhận trẻ em ra sao trong bối cảnh gia đình, xã hội và quốc gia?
- ⊗ Có những nhóm trẻ nào gặp rủi ro vì các niềm tin tôn giáo (ví dụ: trẻ thuộc thế giới thứ ba (LGBT), mối quan hệ quyền lực hay 'trẻ phải tuân thủ tuyệt đối ý các đấng bề trên, người lớn', vị trí của trẻ em gái trong gia đình/ xã hội)?
- ⊗ Có câu chuyện thành công nào của các tổ chức tôn giáo trong việc hỗ trợ QTE?
- ⊗ Những điểm khác biệt giữa giáo lý tôn giáo và QTE (nếu có): ảnh hưởng như thế nào đến việc thực hiện QTE? Khả năng khắc phục những khác biệt hay tác động tiêu cực của những khác biệt này như thế nào?

vi) Truyền thông

Năng lực của các phóng viên:

- ◊ Nhận thức và hiểu biết của phóng viên về QTE? Họ áp dụng hiểu biết đó trong việc phân tích và các bài viết hay sản phẩm truyền thông của họ như thế nào?
- ◊ Phóng viên mô tả hình ảnh trẻ em như thế nào trong công tác truyền thông?

Các quy định, chính sách:

- ◊ Chính phủ có quy định, hướng dẫn về tính riêng tư, kiểm soát hay lưu ý các nội dung bài viết liên quan đến độ tuổi của trẻ?

Giám sát:

- ◊ Có hay không hệ thống giám sát các nội dung sản phẩm của báo chí để đảm bảo phù hợp với các tiêu chí theo Công ước, hoặc có hệ thống phản hồi?

Sự tham gia của truyền thông về QTE:

- ◊ Có báo cáo của truyền thông về QTE không?
- ◊ Có những ràng buộc nào trong việc báo cáo, viết bài về các vấn đề trẻ em?
- ◊ Cơ quan báo chí theo dõi, báo cáo các vụ việc với Ủy ban UPR (báo cáo đánh giá định kỳ phổ quát) như thế nào?

Tiếng nói của trẻ:

- ◊ Có sự hỗ trợ nào đối với các phóng viên “nhí”?
- ◊ Các báo cáo của phóng viên về các vụ việc liên quan QTE có bao gồm việc tham khảo ý kiến của trẻ?
- ◊ Năng lực tham gia của trẻ đối với các hoạt động báo chí?

vii) Các viện, tổ chức nghiên cứu

- ◊ Có cơ quan nghiên cứu chuyên biệt về trẻ em và QTE?
- ◊ Những nghiên cứu liên quan như thế nào đến các vấn đề thực tế của trẻ em trong thời gian qua?
- ◊ Các tổ chức nghiên cứu có cam kết như thế nào, hoặc tham gia tích cực với các thành phần khác như nhà nước, các TCXH, các thành phần báo chí về vấn đề trẻ em?

- ◊ Những chương trình đào tạo, giảng dạy chuyên môn (chính thức hoặc không chính thức) về vấn đề trẻ em, các khái niệm và tính thực tiễn trong giảng dạy chuyên môn về QTE như thế nào?

viii) Cộng đồng khu vực

- ◊ Các quốc gia láng giềng có các chính sách về quản trị về QTE? Họ có ký và thông qua CRC? Năng lực thực thi và nguồn lực của họ như thế nào?
- ◊ Các thành viên ASEAN có xây dựng các quyền cho trẻ em ở cấp khu vực? Các quốc gia thành viên trong khu vực có cam kết thực thi các quyền này? Có cơ chế hay khung thực thi?
- ◊ Việt Nam tham gia các cam kết với cộng đồng khu vực về QTE như thế nào? Việc tham gia của Việt Nam có đầy đủ, trọn vẹn hay chỉ một phần (hay bảo lưu)? Việt Nam có vai trò bình đẳng với các quốc gia trong khu vực trong việc thực thi?
- ◊ Cộng đồng ASEAN có những yêu cầu đặc thù nào đối với việc thực thi QTE theo Công ước, hay có cơ chế riêng? Có bằng chứng nào về việc Việt Nam sẽ thực thi theo các cơ chế đã thống nhất?
- ◊ Sự tham gia của trẻ em có được thể chế hóa trong việc phân tích, báo cáo hay triển khai thực hiện trong khu vực?
- ◊ Chính sách hay chương trình hành động vì trẻ em của quốc gia láng giềng có ảnh hưởng gì đến chương trình hành động của Việt Nam trong việc thực hiện QTE?

ix) Cấp độ quốc tế/ toàn cầu

- ◊ Có những yếu tố mang tính quốc tế nào đang tác động trực tiếp đến việc thực hiện QTE tại Việt Nam? Có tổ chức quốc tế nào được ủy nhiệm để thực thi QTE (hay một vấn đề cụ thể nào về QTE)?
- ◊ Tính cam kết của các nhà tài trợ hiện nay là gì? Họ có phối hợp với Ủy ban Công ước về QTE?
- ◊ Chính sách của các nhà tài trợ có phù hợp với chiến lược quốc gia về QTE? Các nhà tài trợ có xem xét báo cáo và đề xuất của Ủy ban Công ước về những gì cần phải làm để cải thiện tình hình QTE tại Việt Nam?

- ◊ Chính phủ có chủ động liên hệ và làm việc với các nhà tài trợ về QTE?

Phân tích môi trường bên ngoài - bối cảnh kinh tế - chính trị - xã hội

Yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội tại cấp toàn cầu, khu vực và quốc gia có vẻ không liên quan cuộc sống của trẻ em, thực chất các chính sách này lại là trọng tâm để xác định môi trường mà trẻ em sống, và xem xét tiềm năng của việc thực hiện các quyền cho trẻ em.

Hiểu rõ môi trường chính sách xã hội của quốc gia mình, điều này rất quan trọng. Mục tiêu của chính sách xã hội là nâng cao phúc lợi cho mọi công dân, xây dựng nguồn nhân lực, hỗ trợ việc làm và tăng cường gắn kết xã hội. Chính sách xã hội được chứng minh không chỉ là một quan điểm mang tính nhân đạo, nó là sự mong đợi về sự tăng trưởng trong tương lai về kinh tế và ổn định về chính trị, và giúp duy trì sự tiếp tục ủng hộ của các công dân với chính phủ của họ.

Câu hỏi phân tích gợi ý:

- ◊ Các chính sách kinh tế toàn cầu, quốc gia và khu vực có thể tác động như thế nào đến sự phát triển kinh tế, bất bình đẳng, phúc lợi và cơ hội của các hộ gia đình tại quốc gia?
- ◊ Các chính sách kinh tế toàn cầu, quốc gia và khu vực có thể tác động như thế nào đến các nguồn tài chính dành cho các dịch vụ cơ bản, các chương trình bảo trợ xã hội, và khả năng tiếp cận các dịch vụ của trẻ em tại quốc gia?
- ◊ Chính sách kinh tế và chính sách xã hội, các xu hướng phát triển có những thuận lợi và những thách thức có thể xảy ra ảnh hưởng đến trẻ em như thế nào ở cấp địa phương, cấp quốc gia, cấp toàn cầu?
- ◊ Môi trường chính trị ảnh hưởng như thế nào đến các bên liên quan trong việc tôn trọng và bảo vệ QTE?
- ◊ Môi trường chính trị của quốc gia ảnh hưởng như thế nào đến việc trẻ em hưởng thụ quyền của mình?
- ◊ Mối quan hệ ngoại giao giữa quốc gia và các quốc gia khác, với các tổ chức quốc tế tạo cơ hội hay thách thức gì liên quan đến ngân sách đầu tư cho trẻ em?

Những tài liệu, thông tin cần thiết cho việc phân tích ban đầu gồm những báo cáo chính là báo cáo định kỳ về việc thực hiện QTE quốc gia, gồm có báo cáo của chính phủ việc thực hiện QTE, báo cáo bổ sung của các TCXH và trẻ em, các kết luận quan sát của Ủy ban LHQ về báo cáo thực hiện QTE quốc gia (Concluding observation), đánh giá chung về QTE quốc gia (Child Rights Situation Analysis - CRSA) do Unicef và các tổ chức quốc tế thực hiện, báo cáo đánh giá định kỳ phổ quát (Universal Periodic Review - UPR), báo cáo về các phân tích ngân sách dành cho việc thực hiện QTE do Unicef và báo cáo do tổ chức quốc tế thực hiện. Các báo cáo, tài liệu này một phần có thể lấy trên mạng Internet, Unicef hoặc từ các tổ chức quốc tế như Plan International, Save the Children, hoặc từ liên minh hay các mạng lưới về QTE. Phòng vấn đại diện các tổ chức lớn như Unicef, liên minh QTE, đại diện trẻ em, Cục Trẻ em - Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội cũng sẽ bổ sung nhiều thông tin cho việc phân tích thực trạng.

Kết quả đầu ra:

Dựa theo sứ mệnh, tầm nhìn của tổ chức, hãy liệt kê những vấn đề của quản trị QTE cần được thay đổi.

2.1.3. Phân tích đánh giá cụ thể

Phân tích năng lực tổ chức về thực hiện chương trình quản trị QTE

Để phát triển một kế hoạch chiến lược đòi hỏi phải thu thập thông tin chi tiết, phân tích, và phát triển phù hợp theo mong muốn của đội ngũ lãnh đạo, phù hợp với tình hình thực tế hiện nay.

Từ nội bộ tổ chức: ban lãnh đạo, quản lý, nhân viên và các tình nguyện viên, tất cả đều cần có những năng lực và kiến thức để cùng làm việc và hướng tới đạt mục tiêu.

Từ bên ngoài, cần hợp tác với các bên, ở nhiều cấp độ và với các thành phần khác như các cơ quan chính phủ, các tổ chức quốc tế và khu vực, các bậc phụ huynh và trẻ em.

Lưu ý: chiến lược của QTE là hợp tác với các bên để đạt được các mục tiêu và hướng tới đạt được tầm nhìn tham vọng của QTE, mà chỉ riêng QTE thì tổ chức không thể đạt được.

Câu hỏi gợi ý phân tích:

- ⊗ Nhận thức và thực hành của thành viên của tổ chức về QTE ở mức độ nào?
- ⊗ Nhận thức và thực hành của các bên liên quan làm việc với tổ chức về QTE ở mức độ nào?
- ⊗ Tổ chức nhìn nhận trẻ em như là người hưởng lợi thụ động hay là chủ thể của quyền hay là công dân?
- ⊗ Tổ chức có những nguồn lực sẵn có nào cho việc nâng cao năng lực cho cán bộ về QTE?
- ⊗ Tổ chức có thể nhận được hỗ trợ bên ngoài nào cho việc nâng cao năng lực cho cán bộ về QTE?
- ⊗ Tổ chức có tạo điều kiện để trẻ em tham gia đóng góp đầu vào cho việc phát triển chính sách của tổ chức, thiết kế các chương trình, phân tích, giám sát và đánh giá các hoạt động?
- ⊗ Tổ chức có chính sách bảo vệ trẻ em và triển khai việc áp dụng cho tổ chức?
- ⊗ Tổ chức thường xuyên hướng đến việc xây dựng chính sách bảo vệ trẻ em, cố gắng đảm bảo tổ chức đáp ứng các tiêu chuẩn bảo vệ trẻ em theo quy định của chính phủ và CRC?
- ⊗ Tổ chức phối hợp với các bên liên quan như thế nào để vận động cho việc thực hiện QTE?
- ⊗ Tổ chức có cơ chế minh bạch và giải trình với trẻ em không?
- ⊗ Tổ chức có tham vấn trẻ em như là một nguồn tư vấn chính thức của tổ chức cho mọi hoạt động của mình không?
- ⊗ Tổ chức có tham gia mạng lưới hoặc liên minh với các tổ chức hoạt động vì trẻ em? Tính chủ động ra sao? Mục tiêu tham gia hoặc

đóng góp như thế nào cho mạng lưới? Có sự cạnh tranh (không lành mạnh) hoặc phân biệt của các tổ chức tham gia trong mạng lưới không?

- ⊗ Mối quan hệ giữa các bên liên quan như nhà nước, trẻ em, truyền thông, các TCXH với tổ chức như thế nào? Mức độ hợp tác ra sao? Có tính đối đầu hay đối kháng không, tại sao?
- ⊗ Những điểm mạnh và trở ngại của tổ chức trong việc đóng góp hay tạo ra sự thay đổi cho những vấn đề nhận diện ở trên là gì?
- ⊗ Những nguồn lực bên ngoài nào ủng hộ các hoạt động liên quan đến quản trị QTE nói chung và về vấn đề tổ chức muốn thay đổi?
- ⊗ Nhìn nhận của các bên liên quan như thế nào về quản trị QTE nói chung và về vấn đề tổ chức muốn thay đổi?

Thông tin thu thập được ở hai phần phân tích trên được đưa vào trong bảng SWOT nhằm giúp cho các bên hợp tác với tổ chức có cái nhìn tin cậy về tính giải trình, năng lực và sự định hướng mà tổ chức theo đuổi. Trong một vài trường hợp thì báo cáo đánh giá SWOT còn là yêu cầu cho công tác tìm nguồn, và các nhà tài trợ luôn mong nhận được thông tin đánh giá thẳng thắn của các TCXH.

Phân tích theo sơ đồ SWOT:	
<p>Những điểm mạnh của tổ chức (Strengths)</p> <p>Liệt kê những điểm “cộng” mà tổ chức đang sẵn có! Những gì mà kế hoạch sắp tới có thể dựa vào để thực hiện?</p>	<p>Những điểm yếu của tổ chức (Weaknesses)</p> <p>Những năng lực quan trọng mà tổ chức chưa có? Những gì mà tổ chức còn khiếm khuyết, hoặc không có?</p>
<p>Những cơ hội cho tổ chức (Opportunities)</p> <p>Liệt kê những cơ hội tiềm năng có thể giúp tổ chức đi tới, những gì mà tổ chức chưa tận dụng hết lợi thế của nó cho việc thực hiện kế hoạch.</p>	<p>Những rủi ro đe dọa kế hoạch (Threats)</p> <p>Liệt kê những khả năng có thể cản trở việc thực hiện kế hoạch, cản trở tổ chức bạn đạt mục tiêu - như là ngân sách chưa có, mối quan hệ với các thành phần khác không tốt, v.v.</p>

Phân tích cụ thể về vấn đề cần thay đổi:

Sau phần phân tích chung, tổ chức đã có thể xác định được những lĩnh vực hoặc lỗ hổng trong quản trị QTE tổ chức có thể và mong muốn thực hiện, can thiệp dựa trên năng lực tổ chức, môi trường hoạt động và các vấn đề liên quan.

Phân phân tích này xác định vấn đề trọng tâm và phù hợp hơn hay nói cách khác, phân phân tích đánh giá nhu cầu nhằm trả lời cho câu hỏi “vấn đề cụ thể gì mà tổ chức muốn đóng góp hay tạo ra sự thay đổi?”

Phần này tổ chức không phân tích chi tiết cho mọi cấu phần trong quản trị QTE mà nên tập trung vào những vấn đề cốt lõi liên quan đến lĩnh vực mà tổ chức đã lựa chọn ở trên. Việc phân tích sâu có định hướng và tập trung sẽ giúp tổ chức của bạn có cơ hội đào sâu và hiểu rõ vấn đề cần giải quyết mà không cần qua nhiều sự đầu tư về nguồn lực của tổ chức.

Ngoài ra, phần này có thể mở rộng các thông tin cần tìm hiểu sâu hơn từ Liên hợp quốc (United Nations - UN), Ngân hàng thế giới (World Bank - WB), và các báo cáo của các tổ chức quốc tế về các vấn đề cụ thể cần giải quyết. Tổ chức có thể tham vấn với các cá nhân, các đơn vị, tổ chức có liên quan khác.

Đôi khi nguồn thông tin thu lượm và phân tích được có thể nhạy cảm, đặc biệt khi có ý định công bố, và do vậy có thể phân làm 2 loại tài liệu: một loại là tài liệu nhạy cảm và chỉ dùng để trong nội bộ và giúp định hướng việc xây dựng chương trình quản trị QTE cho tổ chức, loại thứ hai với các thông tin đã được phân loại và có thể sử dụng để công bố, chia sẻ bên ngoài.

Kết quả đầu ra:

Căn cứ vào năng lực tổ chức, hãy đưa ra những vấn đề cụ thể gì của quản trị QTE mà tổ chức có thể đóng góp vào hay tạo ra sự thay đổi

2.2. Hoạch định chiến lược

Câu hỏi lớn đặt ra:

- Sự thay đổi xảy ra như thế nào? Hay mô tả về sự thay đổi mà tổ chức mong muốn đóng góp hay tạo ra?
- Tổ chức tác động đến ai để tạo ra sự thay đổi đó?
- Chúng ta cần những gì để tạo ra sự thay đổi đó?
- Chúng ta tạo ra sự thay đổi đó như thế nào?
- Khi nào chúng ta tạo ra sự thay đổi đó?

2.2.1. Xác định mục tiêu chiến lược

Trong phần này, dựa trên những phân tích và câu trả lời cho những câu hỏi lớn ở trên. Tổ chức đặt ra những mục đích, mục tiêu, kết quả đầu ra và các hoạt động chính để hiện thực hoá chiến lược.

Câu hỏi 1: Tổ chức muốn đạt được những thay đổi gì trong dài hạn, trung hạn, và ngắn hạn?

Theo kinh nghiệm của những tổ chức quốc tế đã thành công trong việc lồng ghép quản trị QTE vào trong chiến lược hoạt động của tổ chức, sau đây là những thay đổi cần đạt được liên quan đến QTE:

i. Hệ thống pháp lý tương thích với CRC:

- ⊗ Pháp luật trong nước được điều chỉnh để tương ứng với pháp luật quốc tế, thúc đẩy chính phủ đầu tư cho trẻ em hiệu quả. Xóa bỏ những rào cản, hoặc những quy định có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện QTE.
- ⊗ Chính phủ cải thiện hệ thống chính sách và thực thi chính sách ở các cấp về việc thực thi QTE (các chính sách, luật trẻ em, công tác quản trị, nhân sự, chương trình hành động vì trẻ em ở các cấp trong ngắn hạn và dài hạn).

ii. Báo cáo thực thi QTE có chất lượng:

- ⊗ Trẻ em và các TCXH xây dựng các báo cáo có chất lượng theo quy chuẩn của hệ thống báo cáo quốc tế (báo cáo định kỳ

UNCRC, UPR, OP3, ILO/IPEC, CEDAW, etc), và giám sát với các sáng kiến thúc đẩy việc chấm dứt các hình thức vi phạm QTE;

- Báo cáo việc thực hiện QTE tại Việt Nam có sự tham gia có ý nghĩa của nhiều bên liên quan ngoài nhà nước,

iii. Hệ thống giám sát việc thực hiện QTE được cải thiện:

- Các bên liên quan ngoài nhà nước giám sát, phản hồi chính phủ trong việc thực thi các mục tiêu thiên niên kỷ được dựa trên các tiêu chuẩn và các chỉ số giám sát của quốc tế để đảm bảo chất lượng phục vụ đạt được.
- Hệ thống thu thập thông tin cho báo cáo giám sát có sự tham gia của trẻ em;

iv. Minh bạch và trách nhiệm giải trình:

- Các mục tiêu phát triển, chương trình liên quan đến trẻ em đáp ứng các tiêu chuẩn về tính minh bạch và trách nhiệm giải trình của quản trị QTE
- Chính phủ nâng cao tính giải trình lấy trẻ em làm trung tâm, tập trung vào việc nâng cao dịch vụ cho trẻ em và khả năng tiếp cận dịch vụ của trẻ em;
- Chính phủ ra các quyết định liên quan đến các mục tiêu phát triển bền vững trong đó ưu tiên các mục tiêu cho trẻ em, bao gồm các yếu tố tham gia và có phản hồi của các thành phần khác nhau trong xã hội: cộng đồng người dân, trẻ em, các thành phần ngoài nhà nước và các TCXH;
- Chính phủ minh bạch trong việc xây dựng ngân sách cho trẻ em, giải thích được kế hoạch chi tiêu và thực thi kế hoạch và có khung giám sát bao gồm có sự tham gia của người dân.
- Trẻ em và cộng đồng có thể lên tiếng và yêu cầu chính phủ thực thi trách nhiệm giải trình ưu tiên cho việc thực thi QTE.

v. Quyền dân sự và tự do cơ bản của trẻ em được tôn trọng, bảo vệ:

- Chiến lược vận động cho trẻ em, bao gồm các nhóm trẻ dễ bị tổn thương nhất, ưu tiên nguồn lực cho việc thực thi quyền dân sự cho những nhóm trẻ này.
- Trẻ em tham gia có ý nghĩa, quyền tiếp cận thông tin, các quyền dân sự và tự do cơ bản của trẻ được tôn trọng ở mọi cấp độ.
- Năng lực cho trẻ em trong việc tự bảo vệ và tham gia đóng góp ý kiến một cách có ý nghĩa, mang lại lợi ích thiết thực cho sự phát triển của trẻ.

vi. Đầu tư ngân sách cho trẻ em:

- Nâng cao kiến thức, hiểu biết về hệ thống thuế, cách quản lý và chi tiêu để từ đó có khả năng biện luận nhằm có kế hoạch thúc đẩy chính phủ có chính sách thuế phù hợp, và minh bạch trong việc chi tiêu nguồn thu từ thuế, có tiếng nói trong việc sử dụng tiền thuế có lợi cho trẻ em.
- Các nhà tài trợ quốc tế minh bạch trong việc cam kết hỗ trợ cho sự phát triển tại Việt nam và cho các chương trình quản trị QTE tại Việt Nam.

vii. Phối hợp cùng các bên liên quan khác:

- Một dữ liệu nguồn tin cậy được chia sẻ giữa các TCXH nhằm hỗ trợ việc xây dựng chiến lược, kế hoạch hoạt động QTE và là công cụ giám sát tính hiệu quả của các chương trình cho trẻ em tại Việt Nam.
- Các TCXH, truyền thông phản hồi kịp thời những vấn đề vi phạm QTE hiện nay: bạo lực học đường, mua bán trẻ em, xâm hại tình dục trẻ em, trẻ em bị ngược đãi hoặc bảo vệ trẻ em trong những tình huống khủng hoảng hoặc thiên tai.

Câu hỏi 2: Những ai liên quan đến những thay đổi đó? Cần thay đổi điều gì của họ để tạo ra sự thay đổi nói chung?

Các bên liên quan trong quản trị QTE có ảnh hưởng đến sự thay đổi:

Chủ thể của quyền - Trẻ em có thể thực hành quyền của mình, và đòi hỏi các bên liên quan chịu trách nhiệm cho việc thực hiện QTE, giám sát việc thực thi QTE, v.v.

Chủ thể có nghĩa vụ với QTE biết về trách nhiệm và thực thi trách nhiệm của mình trong thực tế để đảm bảo QTE.

Chủ thể của quyền và chủ thể có nghĩa vụ: thiết lập một không gian đối thoại và tương tác giữa các chủ thể, đặc biệt có sự tham gia của trẻ em.

Câu hỏi 3: Làm thế nào để đạt được sự thay đổi kể trên?

Chiến lược CRG bao gồm cả việc tác động ở cấp độ quản trị liên quan đến cơ chế, thể chế, chính sách nhằm đảm bảo QTE và ở cấp độ thực thi nhằm đảm bảo những thay đổi trong thực tế có những thay đổi tích cực đối với trẻ em.

Câu hỏi 4: Những giả thiết hoặc rủi ro tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến những thay đổi đó là gì?

Lường trước những giả thiết trong tương lai để đảm bảo những tác động tích cực do sự thay đổi mang lại và có những kế hoạch khác ứng phó với những tác động tiêu cực của sự thay đổi.

Bảng kiểm cho mục tiêu chung:

- ⊗ Số lượng mục tiêu hạn chế từ 3 - 5 mục tiêu?
- ⊗ Các mục tiêu có SMART?
- ⊗ Các mục tiêu có giúp hỗ trợ và tiến gần tới tầm nhìn?
- ⊗ Các mục tiêu có thể trải đều và thực hiện tương ứng thời gian một năm? tổ chức có kiểm tra thời gian cam kết với tiến độ dự kiến để đạt được các mục tiêu?

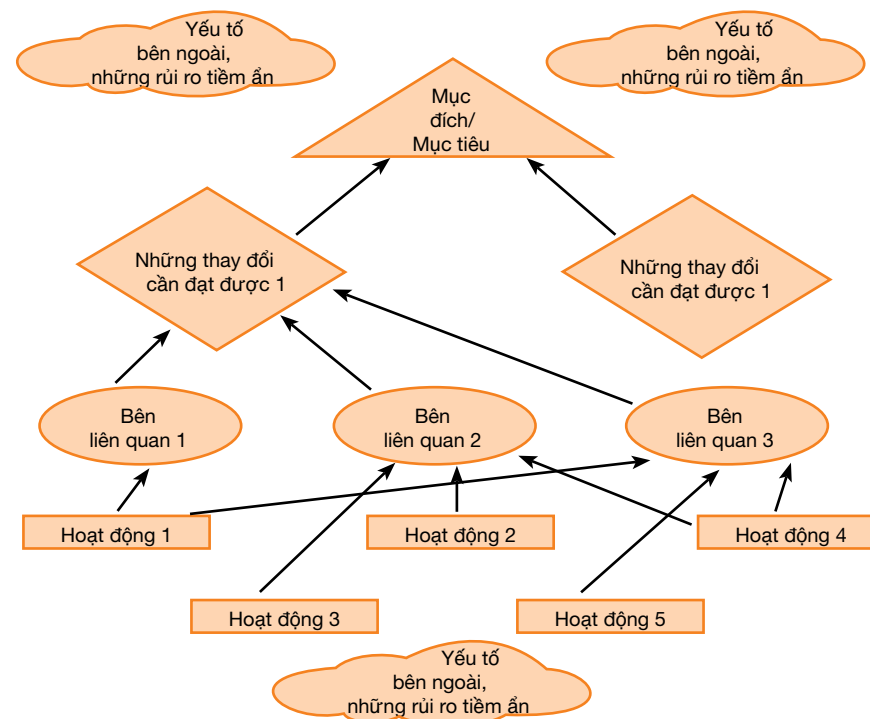
- ⊗ Các mục tiêu có tương ứng với tính giải trình của QTE của tổ chức (và lưu ý cần phải minh bạch QTE trong việc thực thi các mục tiêu)?
- ⊗ Bạn có cảm thấy hào hứng với các mục tiêu được xây dựng và sẵn sàng tiến hành thực hiện trong năm tới?

2.2.2. Lập kế hoạch hành động

Sau khi tổ chức đã nhận diện được một hoặc nhiều vấn đề tổ chức muốn can thiệp, tổ chức cần xác định được mục tiêu của mình liên quan đến vấn đề đó.

Bên cạnh xây dựng kế hoạch theo biểu đồ Grant hoặc sử dụng khung Logic, tổ chức có thể thiết kế kế hoạch của mình dựa trên biểu đồ con đường thay đổi.

Hình 6: Biểu đồ con đường thay đổi



Bước 1: Liệt kê những mục đích, mục tiêu vào khung tròn.

Bước 2: Liệt kê những dấu mốc thay đổi để đảm bảo bạn đang đi đúng hướng vào khung và sẽ đạt được mục đích/ mục tiêu ở trên. Phần này dựa trên giả thiết rằng nếu những thay đổi này đạt được, bạn sẽ đạt được mục đích, mục tiêu.

Bước 3: Liệt kê những bên liên quan mang đến những thay đổi ở bước 2. Phần này dựa trên giả thiết rằng nếu những người này tạo sự thay đổi ở trên, mục đích, mục tiêu sẽ đạt được

Bước 4: Liệt kê những yếu tố bên ngoài tác động/những rủi ro/nguy cơ có thể có vào khung hình đám mây.

Bước 5: Liệt kê những hoạt động để tác động đến những bên liên quan mang đến sự thay đổi, cân nhắc đến yếu tố bên ngoài. Phần này dựa trên giả thiết rằng những hoạt động này được thực hiện, tác động đến những bên liên quan thì họ sẽ thay đổi và tạo sự thay đổi, do đó, những dấu mốc của sự thay đổi sẽ đạt được và từ đó mục đích, mục tiêu sẽ đạt được. Một hoạt động có thể được sử dụng cho nhiều bên liên quan và cho nhiều thay đổi.

Bước 6: Sử dụng mũi tên để thể hiện sự liên quan với nhau. Mũi tên thể hiện cho yếu tố nếu - thì. Nếu điều này được thực hiện thì sự thay đổi sẽ xảy ra.

Bước 7: Thể hiện những phần trên lên biểu đồ con đường thay đổi.

2.3. Xây dựng chỉ tiêu & cơ chế giám sát và đánh giá

Xây dựng chỉ tiêu để cho thấy sự thay đổi mà tổ chức mang lại/ đóng góp dựa trên những yếu tố bên ngoài và năng lực của tổ chức.

Các câu hỏi khi xây dựng chỉ tiêu và/hoặc cho cơ chế giám sát và đánh giá:

- ✧ Thay đổi lớn nào xảy ra? Thay đổi này mang tính tác động, ở cấp độ lớn mà một mình tổ chức có thể không tạo nên được.

Câu trả lời cho câu hỏi này giúp cho thấy mục đích/ mục tiêu của chương trình có đạt được không.

Lưu ý: thay đổi gồm thay đổi tích cực và tiêu cực

- ✧ Tổ chức đóng góp được gì cho sự thay đổi đó? Câu hỏi này giúp tổ chức nhìn nhận lại cách tiếp cận, công việc, cách thức can thiệp của mình.

- ✧ Những thay đổi nào nên tiếp tục? Câu hỏi này giúp định hướng cho những cách can thiệp tiếp.

Cần đưa ra những câu trả lời thường xuyên cho các câu hỏi này để đảm bảo tổ chức đang tạo ra hoặc đóng góp cho sự thay đổi tích cực hoặc đưa ra những hoạt động, cách tiếp cận mới cho những rủi ro không thể tránh.

TÓM TẮT CÁC BƯỚC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC (theo MSD 2015)

Bước	Nội dung
1	Xác định, cập nhật tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị tổ chức
2	Phân tích, đánh giá bối cảnh môi trường, và thực trạng tổ chức
3	Phân tích, đánh giá nhu cầu và tham vấn các bên liên quan
4	Xác định mục đích, mục tiêu chiến lược
5	Lập kế hoạch hành động
6	Xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá và điều chỉnh chiến lược
7	Lập ngân sách
8	Thực thi
9	Giám sát và đánh giá
10	Báo cáo

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Các tài liệu xuất bản:

Institute of Human Rights and Peace Studies - Mahidol University (2015) Regional Child Rights Situation Analysis within the Asian Region.

MSD (2015) Báo cáo khảo sát khả năng tự phát triển của các TCXH Việt Nam.

Save the Children, April (2014) A Toolkit for Monitoring and Evaluating Children's Participation.

Save the Children (2012) Children in politics, Child Rights Governance Global Initiative.

Save the Children (2012) Child Rights Governance Analysis Tool, Child Rights Governance Global Initiatives.

Save the Children (2016) Child Rights Governance - Getting a Better Deal for All Children.

Save the Children (2016) SPEL- Strategic Planning, Monitoring, Evaluation and Learning for Dynamic Programming, Advocacy and Campaigning.

Save the children Sweden (2015) Position and Criteria for, Save the Children Sweden's OCD support, Stockholm.

Save the Children Denmark (2011) Programming in Child Rights Governance - Thematic planning guidance.

UNICEF (2011) Austerity Measures Threaten Children and Poor Households.

UNICEF (2011) UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Child Rights and Governance Roundtable: Report and Conclusions.

Van Rooy, A. (2002) Strengthening civil society in developing countries. In Desai, V. and Potter, R. (eds). The companion to development studies, London: Arnold;

Valtmeyer, H. (2012) Civil society and development. In Haslam, P et al. (eds.) Introduction to international development: Approach, actors and issues, 2nd edition, Oxford: Oxford University Press.

Willis, K. (ed.) (2011) Theories and Practices of Development, London: Routledge.

Các webpages:

World Bank:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20180/901110WP0Box030ietnam0CR0Final02012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/21950/Vietnam000The000report0of0findings.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<http://siteresources.worldbank.org/INTVIETNAM/Resources/VietnamCountryOverview.pdf>

<http://micconference.org/mic/list-of-mics/>

Plan International:

<https://plan-international.org/publications/global-strategy-child-protection-programming-2015%E2%80%932020>

http://www.childoneurope.org/issues/crc_committee/su06-General-Guidelines-for-Periodic-Reports.pdf

UNICEF

<http://www.unicef.org/malaysia/Factsheet-CRC-Oslo-Challenge.pdf>

http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Austerity_Measures_Threaten_Children.pdf

THÔNG TIN VỀ TỔ CHỨC CỨU TRỢ TRẺ EM

Tổ chức Cứu trợ Trẻ em là tổ chức phi chính phủ lớn nhất hoạt động vì trẻ em trên thế giới. Tổ chức Cứu trợ Trẻ em được thành lập năm 1919 và hiện đang làm việc tại 120 quốc gia.

Sứ mệnh của Tổ chức Cứu trợ Trẻ em là thúc đẩy những đột phá trong việc quan tâm tới trẻ em trên thế giới nhằm đạt được sự thay đổi nhanh chóng và lâu dài cho cuộc sống của trẻ em.

Tổ chức Cứu trợ Trẻ em tin rằng mọi trẻ em đều xứng đáng có một tương lai. Tổ chức Cứu trợ Trẻ em mang đến cho trẻ em trên thế giới một khởi đầu tốt đẹp hơn trong cuộc sống, cơ hội để học tập và được bảo vệ khỏi bị xâm hại *“Chúng tôi làm tất cả những gì cần phải làm cho trẻ em - trong cuộc sống hàng ngày và trong những thời điểm khủng hoảng - để thay đổi cuộc sống của các em và tương lai của tất cả chúng ta”*

Tham vọng của Tổ chức Cứu trợ Trẻ em đến năm 2030 là thúc đẩy ba bước đột phá sau:

- Sống còn: Không có trẻ em nào bị tử vong vì những lí do có thể phòng tránh được trước 5 tuổi
- Học tập: Tất cả trẻ em có được một nền giáo dục cơ bản có chất lượng
- Được bảo vệ: Bạo lực đối với trẻ em không còn được dung túng.

Tổ chức Cứu trợ Trẻ em bắt đầu hoạt động tại Việt Nam vào năm 1990, từ đó đến nay, chương trình của Tổ chức Cứu trợ Trẻ em đã phát triển, mở rộng và hiện bao gồm những lĩnh vực chính là Giáo dục, Sức khỏe và Dinh dưỡng, Bảo vệ trẻ em, Quản trị Quyền Trẻ em, Giảm nghèo cho Trẻ em, Giảm nhẹ Rủi ro, Thiên tai và Ứng phó Khẩn cấp.

Hiện nay Tổ chức Cứu trợ Trẻ em có mặt ở 20 tỉnh trên cả nước với văn phòng tại Hà Nội, Lào Cai, Đà Nẵng và Thành Phố Hồ Chí Minh. Khi thực hiện chương trình, Tổ chức Cứu trợ Trẻ em cộng tác với các cơ quan nhà nước, các tổ chức xã hội, khối tư nhân cũng như các viện nghiên cứu.

Tài trợ thực hiện chương trình của Tổ chức Cứu trợ Trẻ em đến từ các chính phủ, doanh nghiệp, quỹ và tổ chức, cũng như từ những nhà tài trợ cá nhân.

Để đạt được những thay đổi trực tiếp và lâu dài cho cuộc sống của trẻ em Việt Nam, Tổ chức Cứu trợ Trẻ em thực hiện cả chương trình phát triển và nhân đạo. Trong các chương trình khác nhau, Tổ chức Cứu trợ Trẻ em cố gắng rằng **MỌI TRẺ EM** sẽ có cơ hội để Sống Còn, Học Tập và Được Bảo Vệ. Tổ chức Cứu trợ Trẻ em chú trọng đặc biệt vào những trẻ em dễ bị tổn thương và yếu thế nhất trong một cộng đồng, bao gồm trẻ em dân tộc thiểu số, trẻ em nhập cư và gia đình của các em.

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Địa chỉ: Số 175 Giảng Võ - Hà Nội

Điện thoại: 04 38515380; Fax: 04 38515381

Email: info@nxblaodong.com.vn

Website: www.nxblaodong.com.vn

Chi nhánh phía Nam

Số 85 Cách mạng Tháng Tám, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh

ĐT: 08 38390970; Fax: 08 39257205

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng Biên tập

Võ Thị Kim Thanh

Biên tập

Mai Thị Thanh Hằng

Biên soạn:

Ths. Lê Quang Nguyên

Ths. Hoàng Thu Trang

Hiệu đính: Ths. Nguyễn Thị Bích Diệp

và các thành viên Trung tâm Nghiên cứu quản lý và phát triển bền vững (MSD)
(tái bản 2019)

In 200 cuốn, khổ 14.5x21 cm, tại Công ty CP In và truyền thông Gia Long

Đc: Số 5 Ngõ 1194/61/2 Đường Láng, Láng Thượng, Đống Đa, Hà Nội

Số xác nhận ĐKXB:Số quyết định:...../QĐ-NXBLĐ ngày

..... Mã ISBN: In xong và nộp lưu chiểu Quý I năm 2019



Sách không bán

TRUNG TÂM NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG (MSD)

ĐT: +84.24.62769056

Email: contact@msdvietnam.org/ Website: www.msdvietnam.org