

Chiến lược phát triển của Viện quản lý phát triển đô thị (IUDM)

Tài trợ bởi:

LỜI GHI NHẬN

Giám sát: Phạm Văn Bộ

Trưởng nhóm nghiên cứu: Nguyễn Trung Kiên

Quản lý thực hiện các hoạt động: Phạm Thái Sơn, Đặng Việt Hà

Các tác giả chính: Trương Thị Thuý Hằng, Đặng Văn Huấn, Đặng Thị Thanh Huyền, Nguyễn Diệu Cúc, Phạm Hùng, Ngô Thị Thanh Thuý, Nguyễn Thanh Thuý, Nguyễn Thị Tuyết Lan

Người đóng góp: Nguyễn Lan Viên, Nguyễn Công Dũng

Biên tập: Phạm Thái Sơn

Biên dịch: Nguyễn Thị Tuyết Lan, Đặng Việt Hà

Nhóm cố vấn UN-Habitat và Hỗ trợ kỹ thuật: Frank D'hondt, Salvatore Fundaro, Irene Sola

Cộng tác viên: Báo cáo về Chiến lược phát triển của Viện Quản lý Phát triển đô thị đã được trình bày và thảo luận qua bốn cuộc hội thảo tham vấn được tổ chức tại Việt Nam. Nhiều cá nhân và tổ chức đã tham gia thảo luận, góp ý và đưa ra những đề xuất về nội dung và kết cấu của báo cáo.

Hỗ trợ tài chính: Chính phủ Thụy Sĩ thông qua Tổng Cục Kinh tế liên bang Thụy Sĩ (SECO)

Hỗ trợ hậu cần: Văn phòng UN-Habitat Việt Nam

Thiết kế và dàn trang: Trần Minh Phúc

Ảnh bìa: Hoàng hôn TP. Hồ Chí Minh. Nguồn: Tony Phạm/Unsplash

Khuyến cáo: Việc thiết kế và trình bày các tài liệu trong ấn phẩm này không thể hiện bất kỳ quan điểm nào của Ban Thư ký Liên Hiệp Quốc về tình trạng pháp lý của bất kỳ quốc gia, vùng lãnh thổ, thành phố, khu vực hoặc chính quyền, hoặc về việc phân định biên giới, hoặc liên quan đến hệ thống kinh tế hay mức độ phát triển.

Nội dung trong ấn phẩm có thể được trích dẫn mà không cần xin phép, với điều kiện ghi rõ nguồn trích dẫn.

MỤC LỤC

1. Định hướng Chiến lược xây dựng Viện Quản lý phát triển đô thị (IUDM).....	8
1.1 Bối cảnh chung	8
1.2 Định hướng phát triển IUDM như một “Hệ sinh thái thử nghiệm phát triển đô thị” (Urban Living Lab)	9
2. Bối cảnh thực tiễn của IUDM.....	10
2.1 Điểm mạnh	10
2.2 Điểm yếu, hạn chế	10
2.3 Cơ hội	10
2.4 Thách thức	11
3. Sứ mệnh, Giá trị Cốt lõi, Tầm nhìn của IUDM.....	14
4. Mục tiêu chiến lược của IUDM	16
4.1 Giới thiệu chung về các mục tiêu chiến lược của IUDM	16
4.2 Các mục tiêu cụ thể	17
5. Giải pháp thực hiện chiến lược của IUDM giai đoạn 2024-2035.....	20
5.1 Giới thiệu chung các giải pháp	20
5.2 Nội dung các giải pháp phát triển IUDM giai đoạn 2024-2035, các hành động giai đoạn 2024-2030	22
6. Giám sát, đánh giá chiến lược của IUDM giai đoạn 2024-2035	31
6.1 Xây dựng Kế hoạch M&E của IUDM	31
6.2 Thu thập và báo cáo số liệu M&E	31
6.3 Trách nhiệm báo cáo kết quả giám sát đánh giá	32
Phụ lục 1. Khung phân tích hiện trạng IUDM kết nối với các Giải pháp	33
Phụ lục 2. Tổng hợp mối quan hệ giữa Mục tiêu chiến lược, Giải pháp thực hiện chiến lược giai đoạn 2024-2035 và các hành động triển khai thực hiện Kế hoạch chiến lược giai đoạn 2024-2030	36
Phụ lục 3. Khung giám sát, đánh giá thực hiện Kế hoạch chiến lược IUDM giai đoạn 2024-2028	45
Phụ lục 4. Danh mục Chương trình Đào tạo, Bồi dưỡng và quản lý phát triển đô thị của AMC (IUDM tham gia) (Theo Đề án 1961)	64
Phụ lục 5. Danh sách Giảng viên, Viên chức Viện Quản lý phát triển đô thị - IUDM	68

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1. Khung đánh giá toàn diện về IUDM dựa trên danh sách các tiêu chí từ khung khổ của OECD về Trung tâm Xuất sắc.....13

Bảng 2. Nguồn thu của IUDM, giai đoạn 2023 – 2035.....30

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1. Các bên liên quan của IUDM.....9

Hình 2. Cơ cấu tổ chức nội bộ của IUDM giai đoạn 2024 - 2035.....23

Hình 3. Hệ sinh thái sáng tạo, chia sẻ, chuyển giao áp dụng tri thức quản lý phát triển đô thị bền vững của IUDM..24

Hình 4. Quy trình đánh giá nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng hàng năm của IUDM.....27

DANH MỤC KÝ HIỆU VIẾT TẮT

AMC	Học viện Cán bộ quản lý Xây dựng và Đô thị
SECO	Tổng Cục Kinh tế liên bang Thụy Sĩ
UN-HABITAT	Chương trình Định cư Con người Liên Hợp Quốc
CNTT	Công nghệ thông tin
IUDM	Viện Quản lý Phát triển Đô thị
KHCL	Kế hoạch chiến lược
KPIs	Các chỉ số đánh giá hành động chính (tiếng Anh: Key Performance Indicators)
MoU	Biên bản Ghi nhớ (tiếng anh Memorandum of Understanding)
PTĐT	Phát triển đô thị
QL	Quản lý
UBND	Ủy ban nhân dân
WB	Ngân hàng Thế giới (World Bank)
QLPTĐTĐTBV	Quản lý phát triển đô thị bền vững
ĐBCL	Đảm bảo chất lượng

BẢNG CHÚ GIẢI THUẬT NGỮ

Trung tâm tiên tiến (Center of Excellence-CoE)	Trung tâm tiên tiến là nơi hội tụ những cá nhân có năng lực ở trình độ cao, được sử dụng tối đa các cơ chế năng động trong quản trị tổ chức, được khích lệ bằng một môi trường hỗ trợ cho sự ưu tú và được khuyến khích thử nghiệm những sáng kiến đổi mới của tổ chức, làm cơ sở cho việc triển khai thực hiện trên toàn hệ thống. Trung tâm tiên tiến hướng tới đổi mới, sáng tạo, chuyển giao những sản phẩm và tri thức tiên tiến, đáp ứng nhu cầu xã hội.
Quản trị đô thị (Urban Governance)	Quản trị đô thị là tổng hợp nhiều cách thức mà cá nhân và tổ chức, công và tư, lập kế hoạch và quản lý các công việc chung của thành phố. Đây là một quá trình liên tục mà qua đó các lợi ích xung đột hoặc đa dạng có thể được giải quyết và hành động hợp tác có thể được thực hiện. Nó bao gồm các tổ chức chính thức cũng như các sắp xếp không chính thức và vốn xã hội của công dân. Nguồn: UN-Habitat https://staging.unhabitat.org/content.asp?typeid=19&catid=25&cid=2097
Phát triển đô thị	Theo định nghĩa của UN-Habitat, "phát triển đô thị" tập trung vào tăng trưởng bền vững trong các khu vực đô thị thông qua các chính sách hỗ trợ phúc lợi xã hội, kinh tế, và môi trường. Cách tiếp cận này nhằm thúc đẩy sự phát triển hòa nhập, giảm nghèo đô thị, và tích hợp hạ tầng với quá trình đô thị hóa bền vững để quản lý các tác động của biến đổi khí hậu, đồng thời cải thiện khả năng chống chịu của các thành phố. Nguồn: UN Habitat https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/07/chapter_2_wcr_2022.pdf
Chính sách Đô thị Quốc gia (NUP)	là công cụ chiến lược giúp các quốc gia quản lý quá trình đô thị hóa bền vững bằng cách thiết lập một tầm nhìn chung và cung cấp các cơ chế phối hợp hiệu quả giữa các cấp chính quyền. Chính sách này đóng vai trò quan trọng trong việc hướng dẫn các khoản đầu tư và điều chỉnh sự phát triển đô thị để đáp ứng các ưu tiên phát triển của quốc gia và địa phương. Một NUP thành công sẽ tạo điều kiện cho các thành phố phát triển bền vững, bao gồm nhà ở, cơ sở hạ tầng, và khả năng chống chịu với các cú sốc hiện tại và tương lai Nguồn: https://unhabitat.org/
Tư vấn	"Tư vấn" là quá trình cung cấp lời khuyên, hướng dẫn, hoặc thông tin để giúp người khác giải quyết các vấn đề, ra quyết định, hoặc phát triển năng lực trong một lĩnh vực cụ thể. Mục tiêu của tư vấn thường là để hỗ trợ khách hàng hiểu rõ hơn về hoàn cảnh của họ, đưa ra các lựa chọn sáng suốt hơn, và đạt được các mục tiêu hiệu quả hơn.
Hệ sinh thái nghiên cứu thử nghiệm phát triển đô thị (Urban Living Lab-ULL)	Một mô hình nghiên cứu thử nghiệm phát triển đô thị, trong đó các nhà nghiên cứu, cộng đồng địa phương, doanh nghiệp và các bên liên quan khác hợp tác để nghiên cứu, phát triển và thử nghiệm các giải pháp đổi mới để giải quyết các thách thức đô thị thực tế. Mục tiêu cuối cùng của ULL là tạo ra các giải pháp thực tế và bền vững để cải thiện cuộc sống đô thị và giúp đô thị phát triển một cách thông minh và bền vững hơn
Lập Kế hoạch chiến lược (Strategic Planning)	Lập kế hoạch chiến lược đặc biệt chú trọng vào tương lai, vào việc xác định không chỉ các mục tiêu mà cả các giải pháp chiến lược cần thiết để đạt được các mục tiêu đó trên cơ sở các nguồn lực sẵn có

Sứ mệnh (Mission)	Sứ mệnh là lý do để tồn tại của tổ chức. Các tổ chức thường thể hiện sứ mệnh của mình bằng một “tuyên bố sứ mệnh” súc tích, ngắn gọn, giải thích tổ chức đó tồn tại để làm gì và sẽ làm gì để tồn tại.
Tầm nhìn (Vision)	Tầm nhìn là hình ảnh hiện thực trong tương lai của tổ chức, là trạng thái tương lai mong muốn của tổ chức và có khả năng đạt được.
Giá trị cốt lõi (Core values)	Giá trị cốt lõi là những nguyên tắc nền tảng có thể dẫn dắt những hành động và quyết định của một tổ chức. Đây là những giá trị vốn có và bất khả xâm phạm trong phạm vi của tổ chức, không được phép thay đổi vì lợi ích kinh tế hay những lợi ích mang tính ngắn hạn.
Mục tiêu chiến lược (Strategic Objectives)	Xác định mục tiêu chiến lược là xác định điểm mốc cần đạt được trong từng khoảng thời gian nhất định để từng bước biến tầm nhìn thành hiện thực. Mục tiêu chiến lược hướng dẫn các nỗ lực của tổ chức trong việc hướng tới một trạng thái mong muốn trong tương lai.
Giải pháp chiến lược (Strategic Solutions)	Một giải pháp chiến lược là cách thức để đạt được mục tiêu chiến lược, giải thích mục tiêu chiến lược sẽ đạt được như thế nào.
Hành động (Activities)	Các việc thực hiện các công việc cụ thể để tạo ra các đầu ra/ sản phẩm hướng đến mục tiêu
Kết quả/đầu ra (Result/outcome)	Là sản phẩm của hoạt động
Chỉ số đo lường hiệu suất KPI (Key Performance Indicators)	Bảng chứng quan trọng để đo lường hiệu suất của tổ chức. Các chỉ số hiệu suất chính (KPI) là một tập hợp các phép đo có thể định lượng được sử dụng để đánh giá hiệu suất của một tổ chức.

01.1 Bối cảnh chung

Việt Nam đang trong quá trình đô thị hóa và tăng trưởng kinh tế nhanh chóng, chưa từng có từ trước đến nay. Quá trình đô thị hóa nhanh đem tới nhiều cơ hội cũng như thách thức nan giải cho Việt Nam, đòi hỏi những cách tiếp cận mới và sáng tạo trong phát triển đô thị, vì lợi ích của tất cả người dân, cộng đồng và địa phương trong cả nước. Mô hình phát triển đô thị mới sẽ tạo điều kiện tích cực cho sự phát triển của các thành phố, nơi sẽ ươm mầm và hình thành các điều kiện cần thiết cho quá trình tăng năng suất và thịnh vượng của người dân và cộng đồng địa phương. Các mô hình này cũng sẽ giúp giảm thiểu những tác động tiêu cực của quá trình đô thị hóa như tắc nghẽn giao thông, hạn chế trong chất lượng và tiếp cận các dịch vụ công, ô nhiễm môi trường sống, sự mai một của các giá trị truyền thống, di sản quý báu của các dân tộc. Để định hướng cho quá trình phát triển đô thị của nước ta, trong những năm gần đây, Đảng và Nhà nước đã ban hành ngày càng nhiều chủ trương, chính sách phát triển đô thị, hướng tới các mục tiêu phát triển bền vững, tiêu biểu là Nghị quyết số 06-NQ/TW về quy hoạch, xây dựng, quản lý và phát triển bền vững đô thị Việt Nam đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045 với vai trò là Nghị quyết đầu tiên của Đảng cộng sản Việt Nam chỉ đạo toàn diện nhất về quá trình đô thị hóa và phát triển đô thị Việt Nam bền vững cho giai đoạn tới; tiếp đó là Nghị quyết số 148/NQ-CP ban hành Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết 06-NQ/TW của Bộ Chính trị về quy hoạch, xây dựng, quản lý và phát triển bền vững đô thị Việt Nam đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045.

Trong các giải pháp được đưa ra để hướng tới mục tiêu phát triển đô thị bền vững thì việc nâng cao năng lực của chính quyền địa phương các cấp là yêu cầu quan trọng và cấp thiết trong bối cảnh đô thị hóa theo mô hình mới, tiếp cận tới các chuẩn mực đô thị tiên tiến. Chính quyền địa phương sẽ ngày càng đảm nhận trách nhiệm, vai trò lớn hơn trong phát triển đô thị, cải thiện nguồn nhân lực và tài chính, nâng cao năng lực quản lý và tăng nguồn thu địa phương phục vụ cho phát triển đô thị, đảm bảo mức uy tín, trách nhiệm giải trình, và sự minh bạch trong chất lượng dịch vụ công. Hơn nữa, khi hệ thống quy hoạch cần sự tích hợp và linh hoạt, việc tăng cường năng lực của chính quyền địa phương là điều cần thiết để thực thi các trách nhiệm quản lý phát triển đô thị ngày càng cao. Nguồn nhân lực, tài chính và năng lực thể chế là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả của bất kỳ chính sách, dự án phát triển đô thị nào.

Trong bối cảnh đó, Học viện Cán bộ Quản lý Xây dựng và Đô thị (AMC) là đơn vị thuộc Bộ Xây dựng được giao nhiệm vụ thực hiện các chức năng: tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ,

công chức, viên chức quản lý xây dựng và đô thị các cấp; tổ chức nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ, khoa học quản lý; tham gia xây dựng cơ chế chính sách, thực hiện các dịch vụ công trong các lĩnh vực thuộc chức năng quản lý nhà nước của Bộ Xây dựng; theo đó Học viện đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ lãnh đạo, cán bộ quản lý đô thị trong cả nước, đáp ứng được yêu cầu quản lý phát triển đô thị theo xu hướng hội nhập quốc tế. Với sứ mệnh nêu trên, thông qua Dự án tăng cường năng lực do Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO) với sự điều phối của Chương trình Định cư con người Liên Hợp quốc (UN-HABITAT), AMC triển khai xây dựng Chiến lược phát triển Viện Quản lý Phát triển Đô thị (IUDM) là đơn vị trực thuộc AMC được giao trực tiếp phụ trách các vấn đề liên quan đến quản lý và phát triển đô thị để trở thành một Trung tâm đô thị tiên tiến (Urban Center of Excellence). IUDM sẽ được đầu tư, định hướng phát triển để trở thành một trung tâm đào tạo, nghiên cứu, tư vấn có ảnh hưởng trong nước và khu vực để có thể kết nối, chia sẻ tri thức giữa các đô thị trong nước và quốc tế; có khả năng huy động sự tham gia của các chuyên gia uy tín trong lĩnh vực phát triển đô thị cùng giải quyết các thách thức đô thị nan giải tại Việt Nam; cung cấp các chương trình đào tạo chất lượng cao và các dịch vụ chuyển giao kết quả nghiên cứu ứng dụng trong lĩnh vực quản lý phát triển đô thị.



ẢNH 1 : TOÀ NHÀ BITEXCO, TP. HỒ CHÍ MINH, VIỆT NAM
Nguồn: *Nhat Tien Quynh/Unsplash*

01.2 Định hướng phát triển IUDM như một “Hệ sinh thái thử nghiệm phát triển đô thị” (Urban Living Lab)

IUDM sẽ trở thành một Trung tâm đô thị tiên tiến (CoE) có chức năng như một “Hệ sinh thái thử nghiệm phát triển đô thị” (Urban Living Lab) của Việt Nam, nơi hỗ trợ sáng tạo và khuyến khích sự tham gia của cộng đồng phát triển đô thị bền vững. Theo đó, IUDM sẽ là tổ chức điều phối, tập hợp các bên liên quan khác nhau (tổ chức nghiên cứu, các cơ quan quản lý phát triển đô thị, các doanh nghiệp và người dân) thông qua hoạt động đồng sáng tạo về khám phá nhu cầu, sáng tạo thử nghiệm, đánh giá và chuyển giao các ý tưởng đổi mới và giải pháp thay thế trong bối cảnh đô thị thực tế.

Với mục tiêu trở thành một CoE như trên, IUDM có định hướng phát triển với 5 đặc trưng sau:



Sự tham gia của các bên liên quan đa dạng

IUDM kết nối các cộng đồng địa phương, doanh nghiệp, chính quyền địa phương, cơ quan quản lý nhà nước và các bên liên quan khác tham gia chặt chẽ vào quá trình nghiên cứu và thử nghiệm (Hình 1).



Mục tiêu đổi mới

IUDM luôn hướng đến tìm ra và thử nghiệm các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề đô thị cụ thể như nhà ở, giao thông, môi trường, năng lượng, kinh tế và dịch vụ công.



Thử nghiệm trong thực tế

Giải pháp được thử nghiệm trong môi trường thực tế của đô thị, giúp đánh giá hiệu quả và khả năng thích nghi của giải pháp.



Sự hợp tác đa lĩnh vực

IUDM kết hợp kiến thức từ nhiều lĩnh vực khác nhau như công nghệ, thiết kế, kinh tế và xã hội.



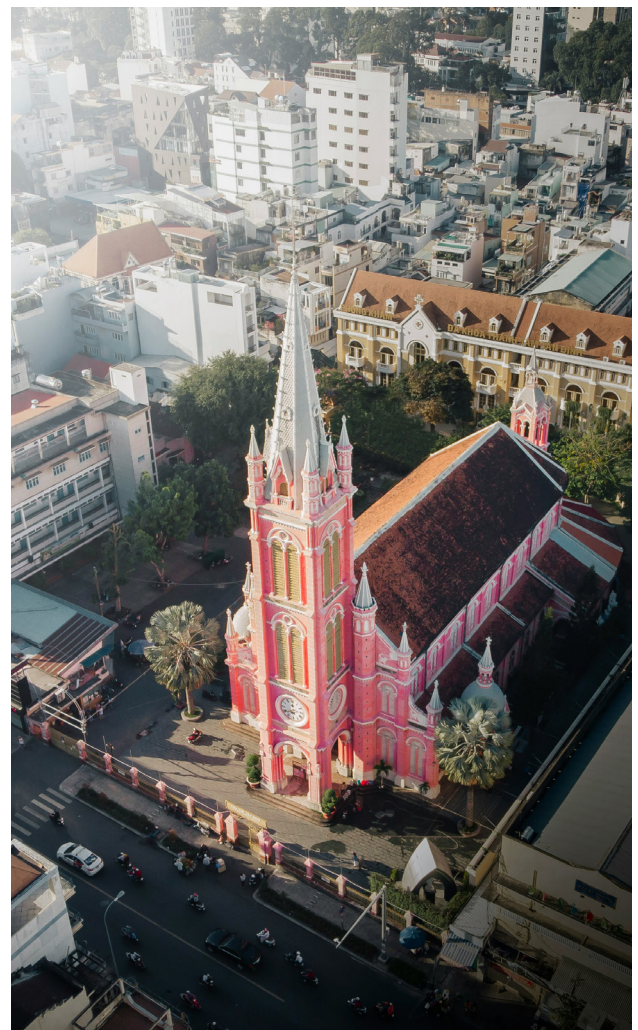
Sự linh hoạt

IUDM có tính linh hoạt và khả năng thay đổi chiến lược và giải pháp theo thời gian.



HÌNH 1: CÁC BÊN LIÊN QUAN CỦA IUDM

Nguồn: Kris Steen & Ellen van Bueren, 2017



ẢNH 2 : NHÀ THỜ TÂN ĐỊNH, TP. HỒ CHÍ MINH

Nguồn: Jet Dela Cruz/Unsplash

Qua khảo sát, đánh giá tình hình, có thể nhận thấy được các điểm mạnh, điểm yếu của IUDM và những cơ hội cũng như thách thức của Viện như sau:

02.1 Điểm mạnh

- Đội ngũ của IUDM đoàn kết, có sự gắn kết nội bộ; đa số là cán bộ trẻ, có khả năng thích nghi và sẵn sàng cho đổi mới;
- Lãnh đạo của IUDM (Viện trưởng và Phó Viện trưởng) có sự kết nối rộng rãi với lãnh đạo của một số địa phương, cơ quan quản lý đô thị trong nước;
- Viện đã có kinh nghiệm trong việc tiếp cận, đề xuất các chương trình đào tạo được xây dựng theo đặt hàng cho địa phương; có khả năng thiết kế các chương trình đào tạo mới, hướng tới các yêu cầu của từng địa phương;
- Viện đã có kinh nghiệm hợp tác với một số tổ chức quốc tế như UN-Habitat, WB, SECO (Thụy Sĩ), KICT (Hàn Quốc)... và có sự kết nối với một số chuyên gia trong lĩnh vực quản lý xây dựng và đô thị.

02.2 Điểm yếu, hạn chế

- IUDM chưa có chiến lược phát triển rõ ràng, mang tính khả thi;
- IUDM chưa được giao tự chủ, chưa có con dấu và tài khoản riêng nên chưa chủ động trong các hoạt động; thiếu cơ chế cho động lực đổi mới, phát huy hết tiềm năng của đội ngũ lãnh đạo và cán bộ của Viện;
- IUDM chưa có quy chế tổ chức, quy chế chi tiêu nội bộ, quy trình đảm bảo chất lượng trong đào tạo, nghiên cứu và tư vấn để đảm bảo tính thống nhất, minh bạch và chuyên nghiệp trong hoạt động;
- Đội ngũ của IUDM chưa ai có trình độ tiến sĩ, đa số trình độ tiếng Anh còn hạn chế, do đó hạn chế việc tiếp cận với trí thức và kinh nghiệm quốc tế cũng như hợp tác quốc tế;
- IUDM chưa xây dựng được mạng lưới các tổ chức, chuyên gia trong và ngoài nước để khai thác, hợp tác trong triển khai các hoạt động chuyên môn;
- Chưa có cơ chế khuyến khích đổi mới sáng tạo trong hoạt động; thiếu tư duy, công cụ quản lý trí thức hiện đại (như thiếu cơ sở dữ liệu chuyên gia, ...);
- Chưa chú trọng xây dựng hình ảnh, thương hiệu, chưa có cán bộ chuyên trách về marketing và truyền thông

mà chủ yếu phụ thuộc vào mối quan hệ cá nhân của lãnh đạo Viện với các địa phương;

- Thiếu cán bộ có kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý phát triển đô thị ở chính quyền địa phương để nắm bắt nhu cầu sát thực của địa phương và kết nối với mạng lưới các đô thị.

02.3 Cơ hội

- IUDM là đơn vị thuộc AMC, được Bộ Xây dựng giao chức năng, nhiệm vụ tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức quản lý xây dựng và đô thị các cấp; nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ, khoa học quản lý; tham gia xây dựng cơ chế chính sách, thực hiện các dịch vụ công trong các lĩnh vực thuộc chức năng quản lý nhà nước của Bộ Xây dựng; do đó IUDM có tính "chính danh" để triển khai các hoạt động đào tạo bồi dưỡng, tư vấn, chuyển giao kết quả nghiên cứu ứng dụng về quản lý phát triển đô thị;
- Quá trình đô thị đang diễn ra mạnh mẽ ở nước ta cùng với sự quan tâm ngày càng lớn đối với các vấn đề, thách thức của đô thị ở các cấp từ trung ương đến địa phương tạo nên một "dự địa" lớn cho IUDM triển khai các hoạt động đào tạo bồi dưỡng, tư vấn chính sách, chuyển giao nghiên cứu ứng dụng cho các địa phương, thành phố trong cả nước. Hành lang pháp lý và các chính sách đặt ra yêu cầu, chuẩn mực ngày càng cao trong phát triển đô thị tạo ra nhu cầu lớn cho sự phát triển, đổi mới của IUDM;
- IUDM nhận được sự tài trợ của SECO cả về kinh phí và tri thức quản lý đô thị để tăng cường năng lực và xây dựng chiến lược phát triển trở thành một trung tâm đô thị tiên tiến đầu tiên của Việt Nam;
- Cùng với xu thế trao quyền tự chủ cho các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng ở nước ta, lãnh đạo AMC đã có định hướng trong việc phát triển IUDM thành một đơn vị tự chủ, năng động, sáng tạo, tiệm cận với mô hình trung tâm xuất sắc quốc tế trong dài hạn; từ đó mở đường cho sự tự chủ toàn diện của IUDM cả về tổ chức, nhân sự, chuyên môn và tài chính;
- Quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng của Việt Nam vào cộng đồng quốc tế giúp IUDM có thể có tiếp cận được các nguồn lực, tri thức từ các tổ chức, chuyên gia nước ngoài để thực hiện nhiệm vụ của Viện.

02.4 Thách thức

- Với cơ chế hiện nay, đội ngũ lãnh đạo, cán bộ của IUDM thiếu động lực, quyết tâm thực hiện đổi mới và thích nghi với sự thay đổi của Viện;
- Hệ thống văn bản pháp luật hiện nay có thể tạo ra sự xung đột trong thực hiện cơ chế chính sách đột phá đối với IUDM (quy định về tài chính, tự chủ, học thuật, ...);
- Các thách thức đô thị ngày càng trở nên “nan giải”, có sự đan xen, đa chiều đòi hỏi năng lực nhận thức, khả năng tiếp cận các tri thức mới trên thế giới để giải quyết, trong khi năng lực nghiên cứu và tiếng Anh của lãnh đạo, cán bộ IUDM còn hạn chế;
- Nguồn lực đầu tư ban đầu cho IUDM còn hạn chế dẫn đến việc triển khai chiến lược, đổi mới của Viện không toàn diện và thiếu đồng bộ, dài hơi;
- Sự cạnh tranh ngày càng lớn của các cơ sở đào tạo, trường đại học, viện nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý đô thị ngày càng lớn, có thể thu hẹp thị trường đào tạo bồi dưỡng và tư vấn chính sách của IUDM.
- Thay đổi mối quan hệ giữa IUDM và AMC sẽ có thể dẫn đến khả năng xung đột về tài chính, nhân sự, quyền lực. Phải chủ động đưa ra cơ chế quản lý giữa AMC và IUDM dựa trên sự hiểu biết và sẵn sàng hợp tác vì sự phát triển chung của AMC và IUDM.



ẢNH 3 : TOÀN CẢNH TP. HÀ NỘI

Nguồn: Minh Luu/Unsplash

Có thể khái quát bối cảnh thực tiễn của IUDM theo Khung đánh giá toàn diện về IUDM dựa trên danh sách các tiêu chí từ khung khổ của OECD về Trung tâm Xuất sắc (CoE), được các chuyên gia UNH đề xuất với những điều chỉnh phù hợp từ UNH để thích nghi với bối cảnh của IUDM/AMC và Việt Nam như sau:

TT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ TÍNH ĐẾN THÁNG 7 NĂM 2023	GHI CHÚ	CẢI TIẾN TỪ KHI BẮT ĐẦU ISCB/ VỚI SỰ HỖ TRỢ CỦA UNH
1.	Lãnh đạo	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	Có động lực từ lãnh đạo AMC và IUDM. Tuy nhiên, lãnh đạo IUDM và AMC không thể giao tiếp bằng tiếng Anh	Tư duy của lãnh đạo IUDM đã trở nên cởi mở hơn đối với việc nâng cao quan hệ đối tác, mở rộng các dịch vụ và tư vấn cho các cơ quan địa phương
2.	Chuyên môn chuyên sâu	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	IUDM chủ yếu có chuyên môn chuyên sâu trong việc cung cấp đào tạo cho các cơ quan địa phương, nhưng theo phương pháp rất "truyền thống"	IUDM đã chủ động thử nghiệm các thị trường và dịch vụ mới, đặc biệt là dịch vụ tư vấn và tư vấn
3.	Cấu trúc tổ chức	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	IUDM đã hoàn thành tổ chức, tuy nhiên ba lãnh đạo không thể giao tiếp hiệu quả bằng tiếng Anh, do đó sẽ có hạn chế trong việc mở rộng mạng lưới và quan hệ đối tác quốc tế. Nhóm tư vấn chưa được thành lập. Nhân viên IUDM có nhiều thành viên hành chính hơn chuyên gia/ giảng viên kỹ thuật	N/A
4.	Cơ chế tài chính bền vững	Hoàn thành một phần (tham khảo: 3/10)	Hiện tại, IUDM không có nguồn tài chính bền vững (doanh thu chính từ đào tạo trên toàn quốc) và cơ chế tài chính không hấp dẫn đối với nhân viên (lương thấp và thu nhập thêm)	Đầu năm 2024, IUDM đã được chuyển thành tổ chức bán độc lập trong AMC, có nghĩa là từ nay họ sẽ phải tự trang trải thu nhập thêm cho các thành viên bằng cách có thêm doanh thu. Có cơ chế tài chính đặc biệt giữa AMC và IUDM liên quan đến việc chia sẻ doanh thu.
5.	Dịch vụ chất lượng	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	IUDM/AMC được biết đến với việc cung cấp đào tạo, nhưng theo phương pháp rất "truyền thống". Cần cải tiến	IUDM đã bắt đầu chấp nhận rằng phương pháp giảng dạy cần phải thay đổi và cải thiện. Đây là yêu cầu từ UNH với sự đồng thuận/ thuyết phục từ lãnh đạo AMC

6.	Chiến lược	Hoàn thành (tham khảo: 10/10)	Với sự hỗ trợ từ dự án ISCB, IUDM đã xây dựng chiến lược phát triển của mình, đang chờ chuyển thành quyết định chính thức của AMC và công bố chính thức từ ISCB	Chiến lược Phát triển có nhiều yếu tố/ ý tưởng/ nguyên tắc của CoE mà UNH đã cung cấp và tư vấn. Các hoạt động cụ thể đã được thực hiện để bắt đầu chuyển đổi IUDM thành CoE
7.	Hợp tác/ Quan hệ đối tác	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	IUDM có một số mối quan hệ hợp tác và đối tác	Cuối năm 2023, IUDM đã ký kết ba biên bản ghi nhớ (MOU) đầu tiên với các đối tác bên ngoài. Cùng với bốn viện (MIC, UHA, UAA) và sự tài trợ từ khu vực tư nhân, họ đã đồng tổ chức một hội nghị cho thành phố Lào Cai và gửi báo cáo tư vấn cho chính quyền tỉnh.
8.	Đổi mới	Chưa hoàn thành (tham khảo: 1/10)	Không có	IUDM sẽ thực hiện các ý tưởng và phương pháp đổi mới trong đào tạo
9.	Nghiên cứu có tác động cao	Chưa hoàn thành (tham khảo: 0/10)	Không có	Không có thông tin
10.	Cơ sở hạ tầng	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	IUDM có cơ sở hạ tầng Smart-City Lab được trang bị từ một dự án khác của AMC	
11.	Khởi nghiệp	Chưa hoàn thành (tham khảo: 3/10)	Không có	IUDM sẽ trở thành tổ chức bán độc lập của AMC
12.	Công nhận/ Tiêu chuẩn	Chưa hoàn thành (tham khảo: 1/10)	Không có công nhận quốc tế	Không có thông tin

BẢNG 1 : KHUNG ĐÁNH GIÁ TOÀN DIỆN VỀ IUDM DỰA TRÊN DANH SÁCH CÁC TIÊU CHÍ TỪ KHUNG KHỔ CỦA OECD VỀ TRUNG TÂM XUẤT SẮC

Nguồn: Chuyên gia UNH và nhóm tư vấn đồng thuận

Tuyên bố Sứ mệnh, Giá trị Cốt lõi, Tầm nhìn của IUDM được xác định như sau:

Sứ mệnh của IUDM

IUDM cam kết kiến tạo tri thức và giải pháp đổi mới để thúc đẩy phát triển đô thị bền vững, nâng cao chất lượng sống và mang lại giá trị thực cho cộng đồng Việt Nam.



Tuyên bố Tầm nhìn của IUDM

Tầm nhìn của IUDM là trở thành một trong những tổ chức hàng đầu của Việt Nam, có uy tín cao trong khu vực về thúc đẩy sự phát triển đô thị bền vững, góp phần phát triển các đô thị ở Việt Nam trở thành nơi đáng sống, mọi người có thể phát triển, tham gia vào quá trình xây dựng đô thị và góp phần vào sự phát triển bền vững của quốc gia và khu vực.



Các giá trị cốt lõi của IUDM



Đổi mới (Innovation): luôn năng động, đổi mới nhằm thích ứng với sự thay đổi;



Hợp tác (Synergy): hợp tác đa phương với bên ngoài; hợp lực nội bộ để cùng sáng tạo, cùng hành động tạo sự khác biệt;



Tiên tiến (Excellence): luôn hướng tới sự xuất sắc về chất lượng sản phẩm, dịch vụ;



Chuyên nghiệp (Professionalism): kiên định đạt các tiêu chuẩn cao trong mọi hoạt động, vận hành của đơn vị;



Cống hiến (Dedication): làm việc tận tâm, cống hiến, hành động; vì lợi ích chung của cộng đồng, xã hội;



Tôn trọng (Respect): tôn trọng sự khác biệt, biết lắng nghe, công nhận sự đa dạng;



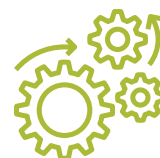
Tinh thần doanh nghiệp (entrepreneurship): tinh thần khởi nghiệp, ý chí và khả năng tạo ra, tổ chức và quản lý các dự án có tính sáng tạo và đột phá, kiên trì, sáng tạo, linh hoạt, có khả năng chịu được rủi ro và thách thức, và thường tìm kiếm cơ hội để tạo ra giá trị mới hoặc cải thiện hiện tại.

04.1 Giới thiệu chung về các mục tiêu chiến lược của IUDM

Để thực hiện được Sứ mệnh và Tầm nhìn, đến năm 2035 IUDM cần đạt 06 mục tiêu chiến lược dưới đây:

Mục tiêu chiến lược 1. Đổi mới mô hình quản trị tổ chức IUDM

IUDM là một đơn vị sự nghiệp công lập thuộc AMC được trao quyền tự chủ cao về tài chính, nhân sự và hoạt động chuyên môn; ban hành đầy đủ các quy chế quản lý nội bộ; xây dựng được các quy trình đảm bảo chất lượng đào tạo, bồi dưỡng và tư vấn chính sách.



Mục tiêu chiến lược 2. Hợp tác, kết nối chia sẻ tri thức về quản lý phát triển đô thị bền vững

IUDM trở thành đầu mối của một mạng lưới các chuyên gia, cán bộ quản lý, doanh nhân để chia sẻ tri thức, kinh nghiệm thực tiễn tốt trong quản lý phát triển đô thị bền vững; xây dựng các cơ chế hợp tác chiến lược với các tổ chức quản lý đô thị uy tín trong nước và quốc tế nhằm khai thác tri thức và học hỏi kinh nghiệm.



Mục tiêu chiến lược 3. Tăng cường năng lực đội ngũ

Phát triển đội ngũ lãnh đạo, quản lý và cán bộ, viên chức, chuyên gia của Viện có động lực cống hiến, có tư duy đổi mới, trình độ chuyên môn cao và năng lực làm việc trong môi trường quốc tế.



Mục tiêu chiến lược 4. Sáng tạo, thử nghiệm tri thức mới về quản lý phát triển đô thị

Tri thức tiên tiến về quản lý phát triển đô thị bền vững không ngừng được sáng tạo, thử nghiệm thông qua hoạt động nghiên cứu khoa học ứng dụng, gắn với nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng; tiếp thu, chọn lọc, làm chủ các tri thức mới để sản phẩm khoa học có chất lượng, mang tính ứng dụng cao theo phương châm hiệu quả, trọng điểm.



Mục tiêu chiến lược 5. Đào tạo, Tư vấn ứng dụng tri thức quản lý phát triển đô thị bền vững

Các chương trình đào tạo gắn với tư vấn ứng dụng dựa trên các nghiên cứu và thử nghiệm, được thiết kế và triển khai xuất phát từ nhu cầu thực tiễn phát triển đô thị của các địa phương; phương pháp đào tạo áp dụng những hình thức truyền tải kiến thức sinh động, áp dụng công nghệ giáo dục mới (i.e., e-learning); và huy động được trí tuệ, kinh nghiệm thực tiễn của mạng lưới các tổ chức, chuyên gia trong và ngoài nước trong các lĩnh vực liên quan đến quản lý phát triển đô thị.



Mục tiêu chiến lược 6. Đảm bảo nguồn lực tài chính tự chủ, bền vững

Đa dạng hoá nguồn thu, đảm bảo tăng doanh thu của Viện và thu nhập của cán bộ, viên chức Viện tăng hàng năm ở mức cạnh tranh.

Trong 06 mục tiêu chiến lược thì các Mục tiêu số 1, 2, 3 là then chốt, tạo điều kiện để đạt được các mục tiêu chiến lược khác.



04.2 Các mục tiêu cụ thể

04.2.1 Mục tiêu Chiến lược 1. Đổi mới mô hình quản trị tổ chức IUDM

IUDM là một đơn vị sự nghiệp công lập thuộc AMC được trao quyền tự chủ cao về tài chính, nhân sự và hoạt động chuyên môn; ban hành đầy đủ các quy chế quản lý nội bộ; xây dựng được các quy trình đảm bảo chất lượng đào tạo, bồi dưỡng và tư vấn chính sách.

Mục tiêu chiến lược 1 gồm 3 KPI sau:

KPI 1

Chiến lược phát triển của IUDM

Chiến lược phát triển của Viện đến 2035, tầm nhìn 2045 được ban hành và thực thi

KPI 2

Đổi mới quản trị tổ chức

- IUDM được giao quyền tự chủ, có con dấu, tài khoản riêng, có pháp nhân trong các hoạt động giao dịch, thể hiện trong Quy chế tổ chức hoạt động.
- IUDM ban hành qui chế tiêu nội bộ phù hợp với quyền tự chủ theo qui định chung và qui định của AMC 2045 được ban hành và thực thi

04.2.2 Mục tiêu chiến lược 2. Hợp tác, kết nối chia sẻ tri thức về quản lý phát triển đô thị bền vững

KPI 3

Thực hiện cơ chế

IUDM trở thành đầu mối của một mạng lưới các chuyên gia, cán bộ quản lý, doanh nhân để chia sẻ tri thức, kinh nghiệm thực tiễn tốt trong quản lý phát triển đô thị bền vững; xây dựng các cơ chế hợp tác chiến lược với các tổ chức quản lý đô thị uy tín trong nước và quốc tế nhằm khai thác tri thức và học hỏi kinh nghiệm. Khoản nhiệm vụ do AMC giao. IUDM thực hiện nhiệm vụ AMC giao theo cơ chế quản lý theo kết quả đầu ra.

KPI 4

Hợp tác với các cơ quan chính quyền đô thị địa phương

khai thác nhu cầu hỗ trợ phát triển đô thị. Hợp tác bền vững với ít nhất: 05 đối tác chiến lược và các; 05 tỉnh/thành phố/quận/ huyện. Hàng năm ký kết hợp tác mới với ít nhất 3 địa phương về liên kết đào tạo, bồi dưỡng và tư vấn ứng dụng, chuyển giao tri thức mới về phát triển đô thị bền vững.

KPI 5

Hợp tác với các CoE, Viện nghiên cứu, trường đại học trong nước, quốc tế, các Khoa, Viện, phòng ban thuộc AMC

kí kết MOU/hợp đồng chuyên môn và có mối quan hệ thường xuyên với ít nhất 5 đơn vị nghiên cứu trong nước, 02 tổ chức quốc tế/năm để hợp nghiên cứu, phát triển các chương trình đào tạo, bồi dưỡng và tư vấn ứng dụng về phát triển đô thị bền vững.

KPI 6

Hợp tác với khu vực tư nhân, doanh nghiệp

để huy động các nguồn lực, phối hợp tư vấn, hỗ trợ cộng đồng. Có mối quan hệ thường xuyên với ít nhất 3 doanh nghiệp, hàng năm ký kết mới với 2-3 doanh nghiệp liên quan đến phát triển đô thị bền vững.

KPI 7

Xây dựng Hình thành Mạng lưới Quản lý phát triển đô thị bền vững

gồm các thành viên là IUDM, AMC, chính quyền trung ương, địa phương, các tổ chức nghiên cứu khoa học về phát triển đô thị bền vững trong nước, quốc tế, các tổ chức, doanh nghiệp tư nhân, ... có từ 50 thành viên trở lên hoạt động tích cực, hiệu quả. Hình thành Ban điều hành Mạng lưới, IUDM là đơn vị điều phối Mạng lưới.

04.2.3 Mục tiêu chiến lược 3. Tăng cường năng lực đội ngũ

Phát triển đội ngũ của IUDM có năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, tâm huyết với nghề nghiệp, gắn bó lâu dài với IUDM, đảm nhận được các nhiệm vụ trọng tâm được giao, có động lực cống hiến, có tư duy đổi mới, trình độ chuyên môn cao và năng lực làm việc trong môi trường quốc tế.

KPI 8

Lãnh đạo có tầm nhìn, cán bộ, viên chức cơ hữu của IUDM có năng lực điều phối, kết nối, huy động nguồn lực trong nước, quốc tế

Lãnh đạo IUDM phải là người có động lực nội tại và tầm nhìn mạnh mẽ, sẵn sàng cống hiến và thu hút mọi lực lượng trong nước, quốc tế để thực hiện một tầm nhìn chung; Ít nhất 01 lãnh đạo IUDM phụ trách hợp tác quốc tế thành thạo tiếng Anh trong làm việc; Đến năm 2030, có ít nhất 70% cán bộ có năng lực hợp tác và tiếp cận, tư vấn cho khách hàng, sử dụng thành thạo tiếng Anh và công nghệ thông tin trong công việc

KPI 9

Đội ngũ chuyên gia của IUDM có năng lực và trình độ chuyên môn cao

Đến năm 2035, 100% có trình độ từ thạc sĩ trở lên; số lượng cán bộ có trình độ tiến sĩ tối thiểu 30% trên tổng số cán bộ khoa học của Viện.

04.2.4 Mục tiêu chiến lược 4. Nghiên thử nghiệm tri thức mới về quản lý phát triển đô thị bền vững mang tính ứng dụng cao

Tri thức tiên tiến về quản lý phát triển đô thị bền vững không ngừng được khám phá, sáng tạo, thử nghiệm thông qua hoạt động nghiên cứu khoa học ứng dụng, gắn với nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng; tiếp thu, chọn lọc, làm chủ các tri thức mới để sản phẩm khoa học có chất lượng, mang tính ứng dụng cao theo phương châm hiệu quả, trọng điểm.

KPI 10

Thực hiện các dự án thử nghiệm có sự hỗ trợ từ chính phủ, và các tổ chức liên quan:

- Tăng số lượng dự án thử nghiệm, đề tài, sáng tạo tri thức mới được tiếp thu và chọn lọc từ các hoạt động nghiên cứu và áp dụng vào quản lý phát triển đô thị bền vững. Đến năm 2025, hàng năm có ít nhất 2 đề tài nghiên cứu ứng dụng khoa học, công nghệ cấp Học viện, cấp Bộ trở lên về quản lý phát triển đô thị bền vững, số lượng đề tài tăng đều qua các năm.
- Số lượng bài viết và báo cáo nghiên cứu được công bố và chia sẻ về tri thức mới trong lĩnh vực quản lý phát triển đô thị bền vững. Đến năm 2025, hàng năm IUDM công bố ít nhất 03 công trình công bố trên các tạp chí trong nước, quốc tế hàng năm; 01 ấn phẩm khoa học (sách chuyên khảo trên cơ sở kết quả NCKH-CN); sau đó tăng đều qua các năm. Đảm bảo việc xuất bản các ấn phẩm chuyên môn tuân thủ các quy định quốc gia và quốc tế về luật bản quyền, sở hữu trí tuệ, chống đạo văn và tôn trọng quyền riêng tư.

KPI 11

Sự tương tác đa ngành và đa chuyên ngành: Có các nhóm nghiên cứu mạnh về các lĩnh vực, đa ngành và đa chuyên ngành liên quan đến quản lý phát triển đô thị bền vững, có sự tương tác và hợp tác giữa các chuyên gia, người nghiên cứu, và người dùng cuối từ nhiều lĩnh vực khác nhau trong quá trình sáng tạo và thử nghiệm

KPI 12

Sự hài lòng của các bên liên quan về các nghiên cứu thử nghiệm: phản hồi từ các bên liên quan, bao gồm cộng đồng, chính quyền địa phương và các tổ chức về mức độ hài lòng với các giải pháp và tri thức mới đạt 80% trở lên

KPI 13

Thực hiện các Hội thảo khoa học: Đến năm 2025, hàng năm có ít nhất 01 Hội thảo quốc tế, 02 Hội thảo trong nước, địa phương về quản lý phát triển đô thị bền vững, sau đó tăng đều qua các năm.

04.2.5 Mục tiêu Chiến lược 5. Đào tạo, Tư vấn ứng dụng tri thức quản lý phát triển đô thị bền vững

Các chương trình đào tạo gắn với tư vấn ứng dụng dựa trên các nghiên cứu và thử nghiệm, được thiết kế và triển khai xuất phát từ nhu cầu thực tiễn phát triển đô thị của các địa phương; phương pháp đào tạo áp dụng những hình thức truyền tải kiến thức sinh động, áp dụng công nghệ giáo dục mới (i.e., e-learning); và huy động được trí tuệ, kinh nghiệm thực tiễn của mạng lưới các tổ chức, chuyên gia trong và ngoài nước trong các lĩnh vực liên quan đến quản lý phát triển đô thị.

KPI 14

Phát triển chương trình ĐT, BD gắn với nhu cầu tư vấn chuyển giao ứng dụng tri thức mới về phát triển đô thị bền vững

Đến năm 2025, tối thiểu 06 mô đun thuộc chương trình ĐT, BD QLPTĐTBV tiên tiến được xây dựng và triển khai ĐT, BD vào năm 2024 – 2026 với sự hỗ trợ của chuyên gia/đối tác quốc tế (Dự án SECO); Tiếp đó, mỗi năm ít nhất 03 mô đun mới được xây dựng và triển khai. Chương trình ĐT, BD về QLPTĐTBV được phát triển đáp ứng nhu cầu thực tiễn đô thị hóa ở VN, thể hiện tính hệ thống và nhất quán, có sự tham gia của các bên liên quan, bao gồm sự tham vấn của chuyên gia trong nước, quốc tế (Dự án SECO, UN Habitat, ...).

KPI 15

Thực hiện ĐT, BD đảm bảo mục tiêu của chương trình và đáp ứng nhu cầu của người học: Hàng năm tổ chức tối thiểu 20 lớp với 1000 học viên (Mỗi lớp 50 học viên) theo “Chương trình ĐT, BD về phát triển bền vững trong bối cảnh đô thị hóa ở Việt Nam” và các chương trình ĐT, BD theo nhu cầu thực tế của địa phương khác. Việc thực hiện chương trình ĐT, BD đảm bảo tính linh hoạt, đáp ứng nhu cầu và mối quan tâm của người học, thể hiện qua sự hài lòng của người học với CT ĐT, BD

KPI 16

Sự hài lòng của các bên liên quan về các chương trình đào tạo, bồi dưỡng: phản hồi từ các bên liên quan, bao gồm cộng đồng, chính quyền địa phương và các tổ chức về mức độ hài lòng với các giải pháp và tri thức mới đạt 80% trở lên

KPI 17

Tư vấn về phát triển đô thị bền vững: Giai đoạn 2024–2027, hàng năm IUDM triển khai ít nhất 01 dự án tư vấn cho các địa phương về quản lý phát triển đô thị (lĩnh vực cụ thể theo đặt hàng của địa phương) và tăng dần ở các giai đoạn sau. Việc tổ chức tư vấn sẽ được phối hợp với các tổ chức khoa học trong nước, quốc tế (như UN Habitat, WB, ...)

KPI 18**Chia sẻ, chuyển giao tri thức, nâng cao nhận thức cộng đồng về QLPTĐTBV**

- Mỗi quý có ít nhất 01 bản tin nghiên cứu khoa học về quản lý phát triển đô thị, phổ biến các kết quả nghiên cứu khoa học quốc tế và ứng dụng kết quả nghiên cứu vào các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng. Bản tin được đưa lên Hệ thống quản lý tri thức của IUDM (trực tuyến).
- Phối hợp với các địa phương/đô thị tổ chức các sự kiện, chương trình nâng cao nhận thức cộng đồng về quản lý phát triển đô thị bền vững. Hàng năm có ít nhất 01 sự kiện.

KPI 19**Tăng doanh thu và tỷ trọng thu từ các hoạt động dịch vụ:**

Doanh thu tăng hàng năm 10%-20% (Giai đoạn 2024-2026 tăng 10%; 2027-2030 tăng 15% và 2031-2035 tăng 20%). Tỷ trọng thu từ các hoạt động dịch vụ theo đặt hàng xã hội tăng hàng năm, chiếm 20% tổng các nguồn thu giai đoạn 2024- 2026, 30% giai đoạn 2027-2030 và 50% giai đoạn 2031 - 2035.

KPI 20**Tăng thu nhập cán bộ, nhân viên của IUDM:**

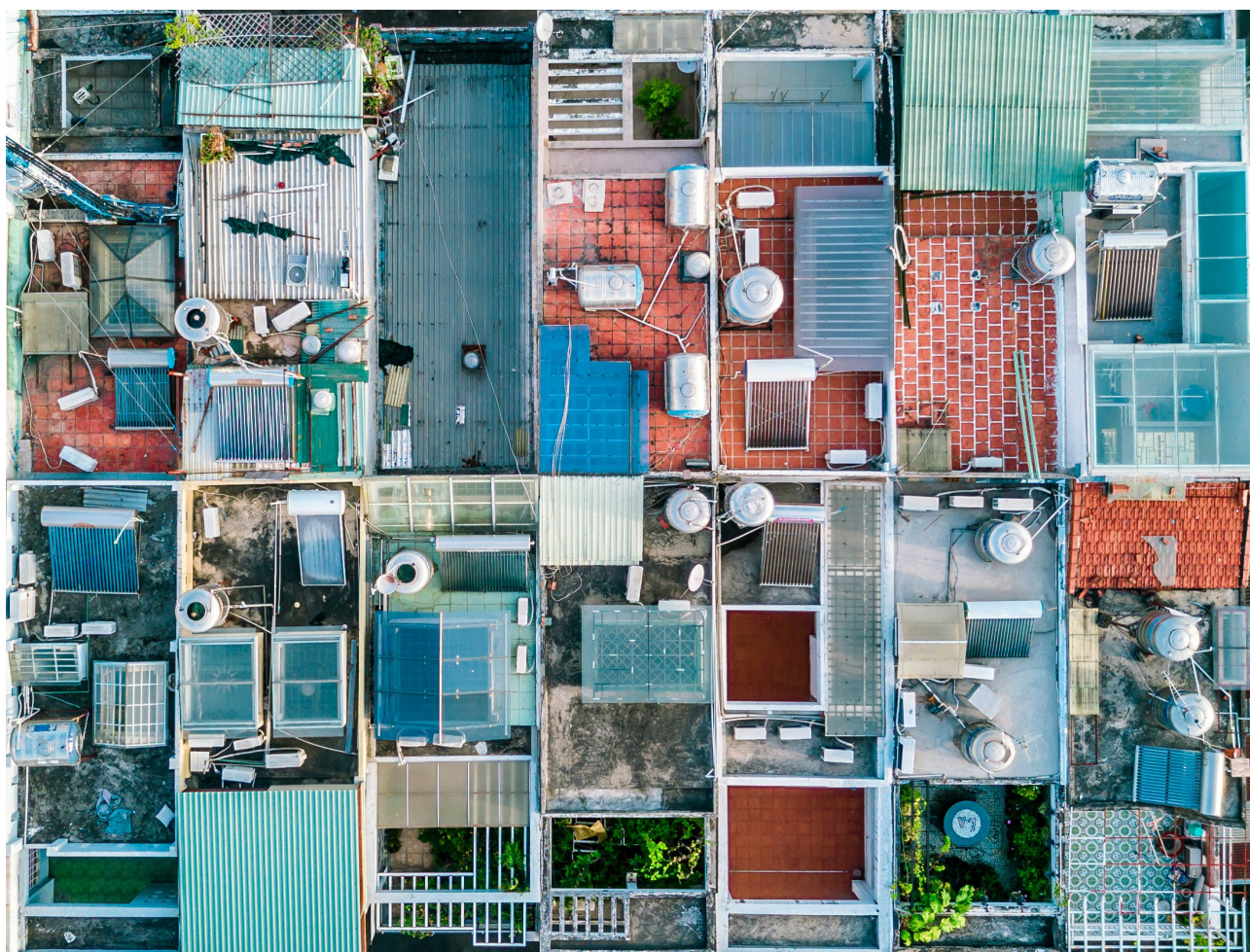
Thu nhập trung bình của cán bộ IUDM tăng ít nhất 15% hàng năm. Thực hiện cơ chế khoán trong chi lương tăng thêm theo KPIs.

KPI 21**Đóng góp nguồn thu cho AMC:**

IUDM đóng góp 5-10% doanh thu hàng năm cho AMC (Giai đoạn 2024-2025: 5%; giai đoạn 2026-2030: 8%: từ 2031: 10%).

04.2.6 Mục tiêu chiến lược 6. Tài chính

Phát triển đa dạng các nguồn thu; doanh thu của IUDM và thu nhập của cán bộ, viên chức của IUDM tăng qua các năm.



ẢNH 4 : CÁC MÁI NHÀ CỦA MỘT KHU DÂN CƯ TẠI TP. HÀ NỘI

Nguồn: Peter Nguyen/Unsplash

05.1 Giới thiệu chung các giải pháp

05.1.1 Danh mục giải pháp và mối quan hệ với mục tiêu chiến lược

Để đạt được các mục tiêu chiến lược của IUDM, cần thực hiện các giải pháp chiến lược như sau:

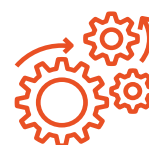
Giải pháp 1

Xây dựng và tổ chức triển khai Chiến lược phát triển của IUDM đến năm 2035 và kế hoạch hành động hàng năm dựa trên Chiến lược



Giải pháp 2

Đổi mới mô hình quản trị, cơ cấu tổ chức của IUDM theo hướng tự chủ, chuyên nghiệp, hướng tới chất lượng cao



Giải pháp 3

Đẩy mạnh hợp tác trong nước, quốc tế một cách bền vững, hiệu quả; hình thành Mạng lưới Quản lý đô thị uy tín, có sức ảnh hưởng mạnh mẽ



Giải pháp 4

Phát triển năng lực nghề nghiệp, tạo động lực cống hiến cho đội ngũ cán bộ, viên chức của IUDM



Giải pháp 5

Nghiên cứu và sáng tạo, thử nghiệm tri thức mang tính ứng dụng cao, giải quyết được các vấn đề thực tiễn thông qua các giải pháp sáng tạo trong quản lý phát triển đô thị bền vững



Giải pháp 6

Đào tạo bồi dưỡng về quản lý phát triển đô thị bền vững gắn với tư vấn, ứng dụng các giải pháp sáng tạo trong quản lý phát triển đô thị bền vững



Giải pháp 7

Tăng quy mô, chất lượng và các dịch vụ tư vấn, giải quyết được các vấn đề thực tiễn, đóng góp nâng cao nhận thức cộng đồng về QLPTĐTBV



Giải pháp 8

Chuyên môn hoá hoạt động truyền thông, marketing nhằm tăng nhanh mức độ nhận diện thương hiệu và thị phần của IUDM trong đào tạo bồi dưỡng, nghiên cứu, thử nghiệm và tư vấn chính sách về QLPTĐTBV



Giải pháp 9

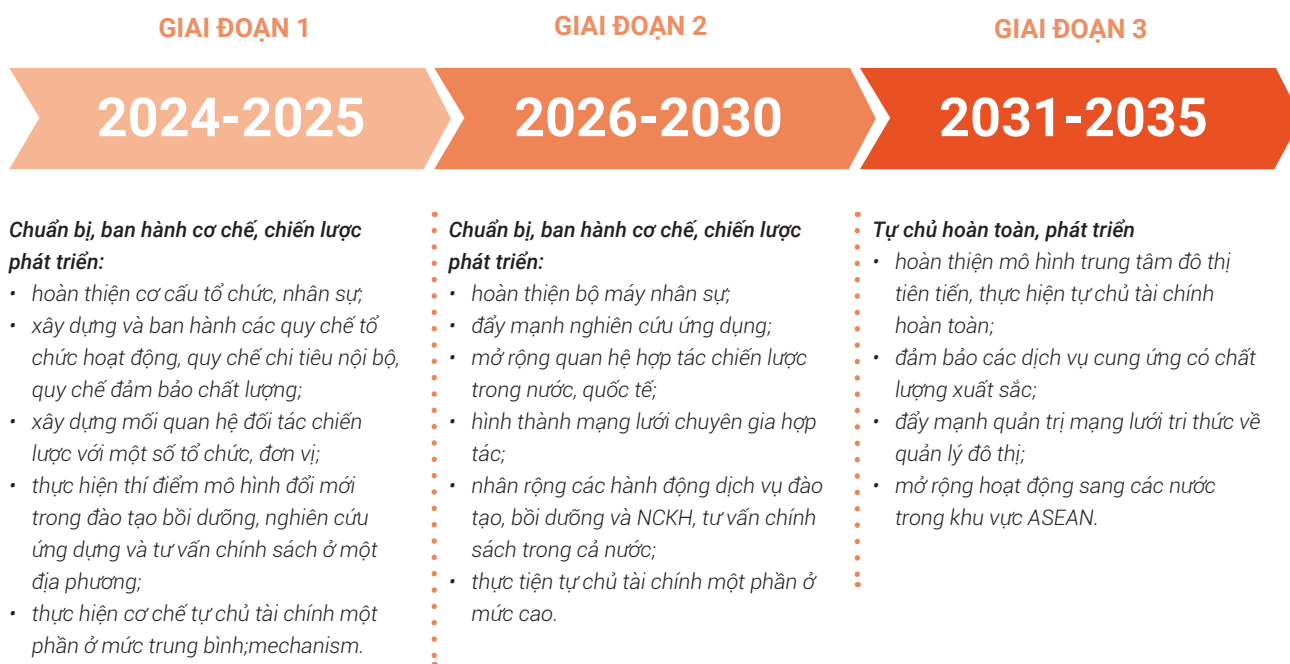
Thực hiện chuyển đổi số trong mọi hoạt động của IUDM

Giải pháp 10

Đa dạng hóa nguồn thu qua việc thực hiện nhiệm vụ của AMC và các dịch vụ, dự án nghiên cứu, đào tạo bồi dưỡng, tư vấn ứng dụng theo nhu cầu xã hội

05.1.2 Lộ trình thực hiện các giải pháp

Các giải pháp sẽ được thực hiện làm 3 giai đoạn như sau:



05.2 Nội dung các giải pháp phát triển IUDM giai đoạn 2024-2035, các hành động giai đoạn 2024-2030

05.2.1 Giải pháp 1. Xây dựng Kế hoạch Chiến lược phát triển IUDM đến năm 2035 và kế hoạch hành động hàng năm dựa trên Chiến lược

Mục tiêu

Xây dựng Kế hoạch Chiến lược phát triển IUDM nhằm quyết định các hướng đi chiến lược, đảm bảo đội ngũ nhân viên và các bên liên quan đạt được sự thống nhất và hướng đến mục tiêu chung, đồng thời giúp đánh giá, đưa ra những điều chỉnh phù hợp khi bối cảnh thay đổi.

Các hành động cụ thể

Hành động 1.1. Xây dựng và ban hành Kế hoạch chiến lược của IUDM

Kết quả:

- Kế hoạch chiến lược của IUDM được AMC phê duyệt, ban hành Chiến lược phát triển theo định hướng chung của AMC, có lĩnh vực hoạt động riêng, không trùng lặp và lợi ích không xung đột với AMC và các đơn vị thuộc AMC.
- Kế hoạch chiến lược được rà soát định kỳ 2 năm/1 lần
- Cách thực hiện: IUDM chủ động xây dựng chiến lược phát triển đến năm 2035 với sự tham gia của toàn thể cán bộ Viện, tham vấn lãnh đạo/các đơn vị chức năng của AMC, hỗ trợ của Dự án SECO, tham vấn các bên liên quan

Thời gian: ban hành trước tháng 1/2025

Hành động 1.2. Tổ chức truyền đạt, phổ biến, Chiến lược phát triển của IUDM tới tất cả cán bộ, viên chức IUDM và các bên liên quan

Kết quả:

- 100% cán bộ, viên chức IUDM được truyền đạt và thấu hiểu Tầm nhìn, sứ mệnh, Chiến lược phát triển của IUDM

Cách thực hiện:

- IUDM tổ chức các buổi họp nội bộ, các thông tin rộng rãi trên website, các cuộc họp mở rộng trong AMC với các đối tác, các bên liên quan

Thời gian thực hiện: trong Quý 1/2025

Hành động 1.3. Xây dựng Kế hoạch hàng năm phù hợp với Tầm nhìn và KH Chiến lược

Kết quả:

- IUDM ban hành kế hoạch hàng năm phù hợp với chiến lược phát triển giai đoạn 2024-2035; 100% cán bộ, viên chức Viện và các đối tác của IUDM hiểu rõ kế hoạch năm.

Cách thực hiện:

- IUDM chủ động xây dựng kế hoạch hàng năm với sự tham gia của toàn thể cán bộ Viện, tham vấn lãnh đạo/các đơn vị chức năng của AMC và các bên liên quan.
- IUDM tổ chức các buổi họp phổ biến, thông tin về kế hoạch năm nội bộ, các thông tin rộng rãi trên website, các cuộc họp mở rộng trong AMC với các đối tác, các bên liên

Thời gian thực hiện: trong Quý 4 hàng năm

05.2.2 Giải pháp 2. Đổi mới mô hình quản trị, cơ cấu tổ chức của IUDM theo hướng tự chủ, chuyên nghiệp, hướng tới chất lượng cao

Mục tiêu

IUDM là một đơn vị sự nghiệp công lập thuộc AMC được trao quyền tự chủ cao về tài chính, nhân sự và hoạt động chuyên môn; ban hành đầy đủ các quy chế quản lý nội bộ; xây dựng được các quy trình đảm bảo chất lượng đào tạo, bồi dưỡng và tư vấn chính sách.

Các hành động

Hành động 2.1. Đổi mới mô hình quản trị, cơ cấu tổ chức, nhân sự của IUDM theo hướng tự chủ cao

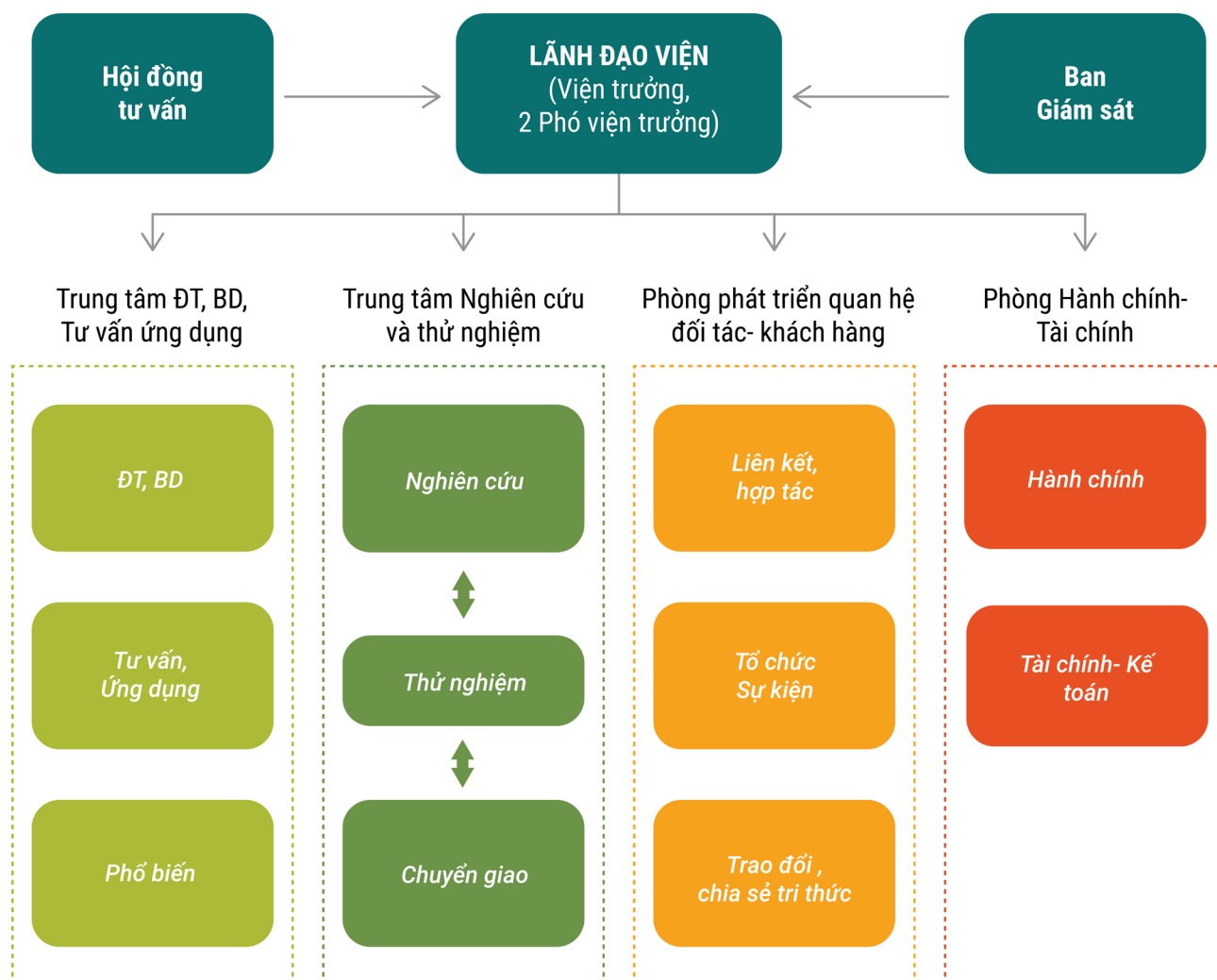
Kết quả:

- Ban hành Quyết định giao tự chủ (IUDM có con dấu, tài khoản riêng), Quy chế tổ chức hoạt động của IUDM phù hợp với các quy định của Nhà nước và AMC.
- IUDM thực hiện các chức năng chính của một hệ sinh thái thử nghiệm phát triển đô thị, trọng tâm là nghiên cứu sáng tạo tri thức, chia sẻ tri thức và đào tạo, bồi dưỡng, tư vấn ứng dụng tri thức về quản lý phát triển đô thị bền vững

Cách thực hiện:

- Xây dựng cơ cấu tổ chức của IUDM theo các chức năng linh hoạt, phù hợp với Urban Living Lab (Theo hình 1)
- Nhân sự: Tinh gọn, có khả năng kết nối, điều phối, năng động, sáng tạo, trên cơ sở đội ngũ hiện có (Hộp 1)

Thời gian: Hoàn thành trước tháng 1/2025



HÌNH 2: CƠ CẤU TỔ CHỨC NỘI BỘ CỦA IUDM GIAI ĐOẠN 2024 - 2035

Nhân sự của IUDM

Nhân sự của Viện có từ 10-12 cán bộ cơ hữu cùng với các chuyên gia, giảng viên, nhân viên làm việc theo hợp đồng dạng chuyên gia hay cộng tác viên trên nhu cầu thực tế. Việc bổ nhiệm nhân sự chủ chốt của Viện, sẽ phải tuân thủ qui trình tuyển chọn minh bạch phù hợp với các qui định của AMC;

Điều hành mọi hoạt động của Viện do Viện trưởng phụ trách, được hỗ trợ bởi hai Phó Viện trưởng. Viện trưởng được AMC bổ nhiệm tuân theo những quy định của AMC. Trong 02 Phó Viện trưởng, có ít nhất 01 người đã từng làm việc trong các cơ quan, tổ chức quản lý đô thị;

Hội đồng tư vấn, bao gồm đại diện của AMC, các chuyên gia trong nước, quốc tế, đại diện từ địa phương, và đại diện của một đối tác trong khu vực tư nhân;

Viện trưởng có trách nhiệm báo cáo, xin ý kiến Hội đồng tư vấn kế hoạch công tác, các chiến lược quản lý và huy động nguồn lực tài chính hàng năm. Hội đồng tư vấn góp ý về tiến độ và các báo cáo quản lý, tư vấn cho Viện trưởng và gặp mặt ít nhất hai lần một năm để xem xét kế hoạch làm việc, báo cáo tài chính, hiệu suất công việc và các vấn đề về lập kế hoạch chiến lược. Ban giám sát sẽ phê duyệt ngân sách và kế hoạch công tác hàng năm.

Hành động 2.2. Xây dựng, vận hành và phổ biến Quy chế chi tiêu nội bộ của IUDM.

Kết quả:

- Quy chế chi tiêu nội bộ của IUDM được ban hành và truyền đạt và 100% cán bộ, viên chức IUDM hiểu rõ quyền tự chủ và trách nhiệm của IUDM và các văn bản trên.

Cách thực hiện:

- IUDM xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ với sự tham gia của toàn thể cán bộ Viện, tham vấn lãnh đạo/các đơn vị chức năng của AMC, tham vấn các bên liên quan

Thời gian: Quý 1/2025

05.2.3 Giải pháp 3. Đẩy mạnh hợp tác trong nước, quốc tế một cách bền vững, hiệu quả; hình thành Mạng lưới Quản lý đô thị uy tín, có sức ảnh hưởng mạnh mẽ

Mục tiêu

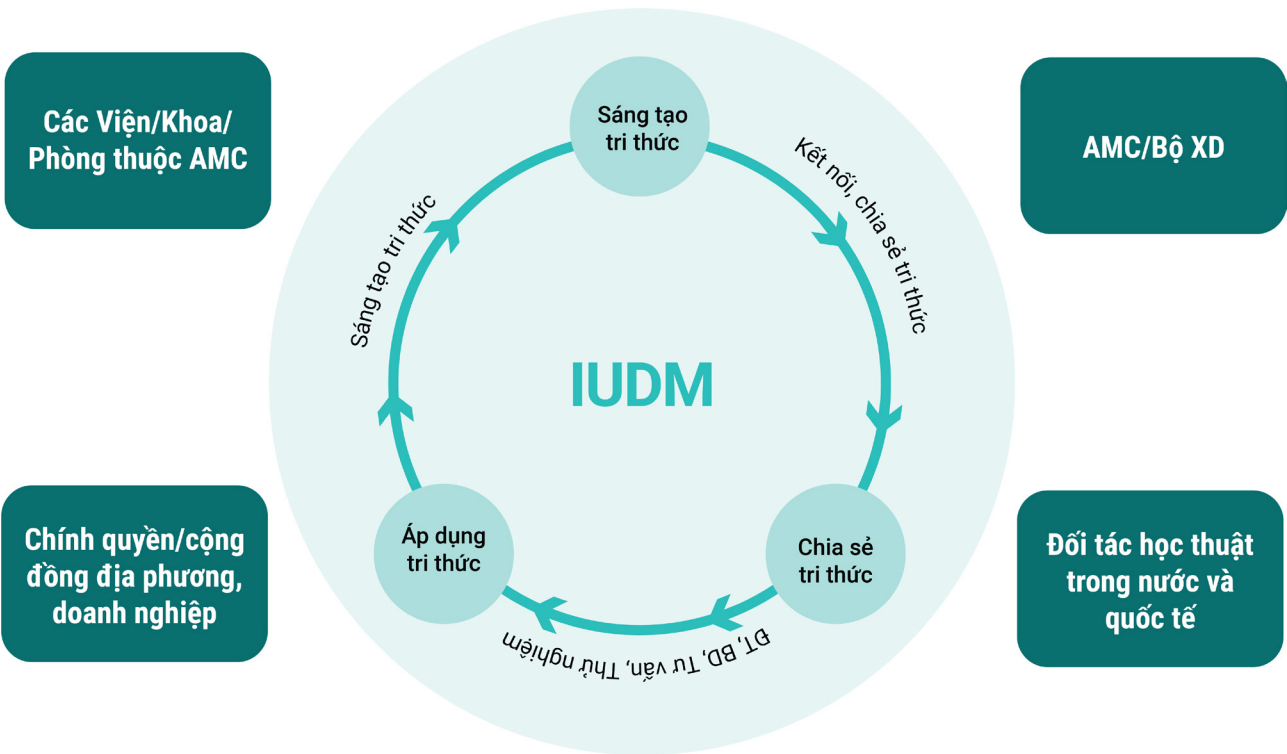
IUDM trở thành đầu mối của một mạng lưới các chuyên gia, cán bộ quản lý, doanh nhân để chia sẻ tri thức, kinh nghiệm thực tiễn tốt trong quản lý phát triển đô thị bền vững; xây dựng các cơ chế hợp tác chiến lược với các tổ chức quản lý đô thị uy tín trong nước và quốc tế nhằm khai thác tri thức và học hỏi kinh nghiệm.

Các hoạt động

Hành động 3.1. Thiết lập quan hệ chặt chẽ với các bên liên quan trong các hoạt động Sáng tạo tri thức, Chia sẻ tri thức và áp dụng tri thức về quản lý phát triển đô thị bền vững.

Kết quả cần đạt:

- Đối với AMC: IUDM thực hiện nhiệm vụ AMC giao theo cơ chế quản lý theo kết quả đầu ra trên cơ sở các định hướng chính sách của Chính phủ, ngành xây dựng, phù hợp với chức năng nhiệm vụ IUDM. Theo đó, AMC "đặt hàng", "khoán", IUDM sẽ thực hiện các nhiệm vụ theo đặt hàng, Kinh phí AMC cấp cho IUDM trên cơ sở mức hoàn thành nhiệm vụ. IUDM tự chủ kinh phí chi thu nhập tăng thêm cho đội ngũ cán bộ, viên chức từ năm 2026 trở đi.
- Đối với Khách hàng mục tiêu: Đến năm 2025, ký kết hợp tác với ít nhất 05 tỉnh/thành phố/quận/huyện; thiết lập quan hệ chặt chẽ với một số thành phố/quận huyện: Hà Nội, Tam Kỳ, Bến Tre, Quảng Ninh, Bà Rịa-Vũng Tàu và mở rộng các địa phương khác ở các năm tiếp theo. Mỗi địa phương xây dựng một dự án thử nghiệm phù hợp với điều kiện cụ thể từng địa phương, theo hướng phát triển đô thị bền vững.
- Đối với các tổ chức học thuật:
 - Các đơn vị trong AMC: Phối hợp chặt chẽ trong việc mời chuyên gia thiết kế các dự án liên ngành, đặc biệt các Viện nghiên cứu, Khoa, Trung tâm về chuyên môn



HÌNH 3: HỆ SINH THÁI SÁNG TẠO, CHIA SẺ, CHUYỂN GIAO ÁP DỤNG TRI THỨC QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ BỀN VỮNG CỦA IUDM

- Các tổ chức học thuật bên ngoài AMC: Thiết lập quan hệ chặt chẽ với các Viện nghiên cứu, trường đại học trong nước như: Trường Đại học Kiến trúc, Trường Đại học Xây dựng; Các tổ chức quốc tế như: UN-Habitat, Urban Living Lab Singapore, Malaysia, Giai đoạn 2024-2025, hàng năm IUDM ký kết MoU, hợp tác bền vững với ít nhất: 05 đối tác chiến lược là các viện nghiên cứu, trường đại học, Số lượng tăng lên ở các giai đoạn sau. Các tổ chức trên đều có đại diện tham gia các nhóm nghiên cứu mạnh, tham gia các dự án thử nghiệm, đào tạo bồi dưỡng và tư vấn ứng dụng của IUDM.
- Đối với các doanh nghiệp tư nhân: Đặt quan hệ với các doanh nghiệp về phát triển đô thị bền vững để huy động nguồn lực xã hội, tri thức, bí quyết trong xây dựng và triển khai các dự án, tư vấn ứng dụng thực tiễn. Giai đoạn 2024-2025, hàng năm IUDM ký kết MoU, hợp tác bền vững với ít nhất 03 doanh nghiệp, Số lượng tăng lên ở các giai đoạn sau.

Thời gian: Năm 2024 sẽ ký kết biên bản ghi nhớ/thỏa thuận hợp tác, từ 2026 trở đi sẽ thực hiện các dự án cụ thể.

Hành động 3.2. Xây dựng, vận hành Mạng lưới Quản lý phát triển đô thị

Kết quả:

- Đến năm 2025, hình thành Mạng lưới Quản lý phát triển đô thị bền vững gồm các thành viên trong nước, quốc tế. Mạng lưới Quản lý phát triển đô thị có từ 50 thành viên trở lên hoạt động tích cực, hiệu quả.
- Hàng năm Mạng lưới này sẽ tổ chức ít nhất 01 Diễn đàn Quản lý phát triển đô thị bền vững

Thời gian: 2024-2035

05.2.4 Giải pháp 4. Phát triển năng lực nghề nghiệp, tạo động lực cống hiến cho đội ngũ cán bộ, viên chức của IUDM

Mục tiêu

Phát triển đội ngũ lãnh đạo, quản lý và cán bộ, viên chức, chuyên gia của Viện có động lực cống hiến, có tư duy đổi mới, trình độ chuyên môn cao và năng lực làm việc trong môi trường quốc tế.

Các hoạt động

Hành động 4.1. Xây dựng và thực hiện chính sách phát triển đội ngũ.

Kết quả cần đạt:

- Chính sách tuyển dụng, sử dụng, phát triển nguồn nhân lực, khen thưởng, kỷ luật gắn kết với sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển; xây dựng KPIs về thực hiện nhiệm vụ và vị trí việc làm cho đội ngũ cán bộ, viên chức, ... được ban hành
- 100% cán bộ, giảng viên, nhân viên của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ chính sách phát triển đội ngũ của IUDM.

Thời gian thực hiện: 2024

Hành động 4.2. Khuyến khích, hỗ trợ các cán bộ, viên chức không ngừng phát triển năng lực nghề nghiệp

Kết quả cần đạt:

- ít nhất 01 lãnh đạo IUDM phụ trách hợp tác quốc tế thành thạo tiếng Anh giao tiếp; đến năm 2026 có ít nhất 40% cán bộ, giảng viên, nhân viên của Viện có năng lực tiếp cận, tư vấn khách hàng và sử dụng thành thạo tiếng Anh trong công việc. Đến năm 2030, chỉ số này là 70% và tăng ở các giai đoạn tiếp theo.
- Đến năm 2026, tăng số lượng cán bộ có trình độ tiến sĩ lên tối thiểu 25% trên tổng số cán bộ khoa học của Viện và tăng ở các giai đoạn tiếp theo; 100% có trình độ từ thạc sĩ trở lên.

Thời gian thực hiện: năm 2024-2026 và các năm tiếp theo

05.2.5 Giải pháp 5. Nghiên cứu và sáng tạo, thử nghiệm tri thức mang tính ứng dụng cao, giải quyết được các vấn đề thực tiễn thông qua các giải pháp sáng tạo trong quản lý phát triển đô thị bền vững

Mục tiêu

Tăng cường năng lực nghiên cứu và thử nghiệm về quản lý phát triển đô thị; tiếp thu, chọn lọc, làm chủ các tri thức mới để sản phẩm khoa học có chất lượng, mang tính ứng dụng cao, giải quyết được các vấn đề thực tiễn thông qua các giải pháp sáng tạo về quản lý phát triển đô thị bền vững.

Các hoạt động

Hành động 5.1. Xây dựng và ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng nghiên cứu ứng dụng và thử nghiệm của IUDM

Kết quả cần đạt:

- Quyết định ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng nghiên cứu ứng dụng của IUDM được ban hành, huy động sự tham gia và thu thập phản hồi từ các chuyên gia.
- 100% cán bộ, giảng viên, nhân viên phụ trách NCKH-CN của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ Quy trình đảm bảo chất lượng nghiên cứu ứng dụng của IUDM.

Thời gian thực hiện: Tháng 12/2024

Hành động 5.2. Triển khai các dự án nghiên cứu và thử nghiệm mang tính ứng dụng cao trong bối cảnh thực tế của các đô thị, địa phương.

Kết quả cần đạt:

- Giai đoạn 2024-2030, hàng năm triển khai ít nhất: 02 dự án nghiên cứu thử nghiệm, kết quả được nghiệm thu loại khá trở lên; 03 công trình công bố trên các tạp chí chuyên ngành trong nước, quốc tế; số lượng tăng lên ở giai đoạn tiếp theo.
- Các lĩnh vực NCKH-CN tập trung vào các lĩnh vực ưu tiên lĩnh vực mũi nhọn liên ngành (đô thị thông minh, đô thị xanh, đô thị phát triển bền vững...) thông qua các mối quan hệ chặt chẽ với các bên liên quan. Một số gợi ý cụ thể tại Hộp 2.

Gợi ý một số hoạt động nghiên cứu và sáng tạo mang tính ứng dụng cao IUDM có thể thực hiện:

1. Quản lý dữ liệu và trí tuệ đô thị: Nghiên cứu về quản lý dữ liệu và trí tuệ đô thị nhấn mạnh việc thu thập, lưu trữ và phân tích dữ liệu đô thị để cải thiện quản lý và dự đoán các vấn đề trong đô thị, chẳng hạn như giao thông, môi trường, và an ninh.

2. Nghiên cứu ứng dụng về quản lý nước và môi trường đô thị: IUDM có thể phát triển các giải pháp để quản lý tài nguyên nước và bảo vệ môi trường trong đô thị như: các biện pháp bảo vệ môi trường đô thị như công viên và không gian xanh, quản lý hệ thống tái sử dụng nước, công nghệ xử lý nước thải tiên tiến, ...

3. Kinh tế đô thị và thương mại thông minh: Nghiên cứu về kinh tế đô thị và thương mại thông minh tập trung vào việc phát triển các mô hình kinh doanh thông minh, khuyến khích doanh nghiệp đô thị và tạo ra cơ hội kinh doanh trong môi trường đô thị thông minh.

4. Phát triển các dự án nhỏ về quy hoạch đô thị: IUDM có thể hợp tác với cộng đồng địa phương để phát triển các dự án nhỏ liên quan đến quy hoạch đô thị như: tái sử dụng không gian đô thị, thiết kế cộng đồng dựa trên nguyên tắc bền vững, phát triển khu vực công cộng và không gian vui chơi, ...

5. Nghiên cứu thử nghiệm về năng lượng bền vững ở đô thị: IUDM có thể nghiên cứu và triển khai các giải pháp năng lượng bền vững như: các biện pháp tiết kiệm năng lượng cho hộ gia đình và doanh nghiệp đô thị, Hệ thống năng lượng mặt trời trên các tòa nhà, hệ thống lưu trữ năng lượng, ...

6. Khả năng thích ứng và phản ứng nhanh với biến đổi khí hậu và tình huống khẩn cấp: tập trung vào cách thành phố có thể phản ứng nhanh chóng và hiệu quả đối với các tình huống khẩn cấp và biến đổi, bao gồm biến đổi khí hậu, động đất, và các tình huống khẩn cấp khác

7. Phát triển văn hóa và nghệ thuật đô thị: IUDM có thể phối hợp với các địa phương tổ chức các sự kiện văn hóa và nghệ thuật đô thị để thúc đẩy tinh thần cộng đồng và tạo nên môi trường đô thị thú vị và độc đáo như: triển lãm nghệ thuật ngoại trời, hội thảo về văn hóa đô thị địa phương, ...

8. Hỗ trợ khởi nghiệp và doanh nghiệp xã hội đô thị: IUDM có thể tạo ra môi trường thích hợp cho các doanh nghiệp xã hội và khởi nghiệp đô thị như các chương trình đào tạo và hướng dẫn

Hành động 5.3. Xây dựng các nhóm nghiên cứu mạnh về QLPTĐTBV

Kết quả/thời gian thực hiện:

- Các nhóm nghiên cứu mạnh, chuyên sâu trong các lĩnh vực ưu tiên được thành lập để triển khai các đề tài, nhiệm vụ nghiên cứu khoa học.
- Đến năm 2025 có ít nhất 02 nhóm nghiên cứu mạnh, đến năm 2030 Giai đoạn 2026-2030 có ít nhất 3 nhóm nghiên cứu mạnh. Giai đoạn 2031 trở đi có ít nhất 5 nhóm nghiên cứu mạnh.

Hành động 5.4. Tổ chức Hội thảo khoa học về QLPTĐTBV hàng năm

Kết quả:

- Mỗi năm ít nhất 01 Hội thảo quốc tế, 02 Hội thảo trong nước, địa phương về quản lý phát triển đô thị bền vững.

Thời gian: 2025 trở đi

Hành động 5.4. Tổ chức Hội thảo khoa học về QLPTĐTBV hàng năm

Kết quả:

- Mỗi năm ít nhất 01 Hội thảo quốc tế, 02 Hội thảo trong nước, địa phương về quản lý phát triển đô thị bền vững.

Thời gian: 2025 trở đi

Hành động 5.4. Tổ chức Hội thảo khoa Hành động 5.5.
Công bố ấn phẩm/công trình khoa học ứng dụng về
QLPTĐTBV hàng năm

Kết quả:

- Hàng năm IUDM công bố ít nhất 01 ấn phẩm khoa học (sách chuyên khảo, ...) trên cơ sở kết quả NCKH-CN, đảm bảo việc xuất bản các ấn phẩm chuyên môn tuân thủ các quy định quốc gia và quốc tế về luật bản quyền, sở hữu trí tuệ, chống đạo văn và tôn trọng quyền riêng tư.

Thời gian: 2025 trở đi

05.2.6 Giải pháp 6. Đào tạo bồi dưỡng về quản lý phát triển đô thị bền vững gắn với tư vấn, ứng dụng các giải pháp sáng tạo trong quản lý phát triển đô thị bền vững

Mục tiêu

Đổi mới phương thức xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo bồi dưỡng tiên tiến về quản lý phát triển đô thị bền vững, đáp ứng nhu cầu học tập, tư vấn ứng dụng đa dạng của người học, địa phương và xã hội.

Các hành động cụ thể

Hành động 6.1. Xây dựng và ban hành Quy trình phát triển, chương trình, tài liệu đào tạo bồi dưỡng của IUDM

Kết quả:

- Quyết định ban hành các quy trình thiết kế/phát triển, thẩm định chương trình, tài liệu gắn với sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của IUDM và nhiệm vụ chính trị được giao. 100% cán bộ, giảng viên, nhân viên phụ trách đào tạo bồi dưỡng của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ các quy trình thiết kế/phát triển, thẩm định chương trình, tài liệu của IUDM. Chi tiết xem Hình 3

Thời gian: Tháng 12/2024

Hành động 6.2. Phát triển chương trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng tiên tiến về quản lý phát triển bền vững trong bối cảnh đô thị hoá ở Việt Nam

Kết quả:

- Quyết định ban hành Chương trình đào tạo, bồi dưỡng tiên tiến về QLPTĐTBV trong bối cảnh đô thị hoá ở Việt Nam, đáp ứng nhu cầu thực tiễn, thể hiện tính hệ thống, có sự tham gia của các bên liên quan, bao gồm sự tham vấn của chuyên gia trong nước, quốc tế. Hàng năm, các Chương trình ĐT, BD QLPTĐTBV tiên tiến được định kỳ rà soát, chỉnh sửa và bổ sung với sự tham gia của các bên liên quan.
- Tối thiểu 06 chuyên đề thuộc chương trình đào tạo bồi dưỡng QLPTĐTBV tiên tiến được xây dựng và triển khai vào các năm 2025 với sự hỗ trợ của chuyên gia/đối tác quốc tế (Dự án SECO). Tiếp đó, mỗi năm ít nhất 03 chuyên đề mới được xây dựng và triển khai.

Thời gian: hoàn thành chương trình, tài liệu 6 chuyên đề: Tháng 12/2025



HÌNH 4: QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ NHU CẦU ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG HÀNG NĂM CỦA IUDM

Một số chuyên đề đào tạo bồi dưỡng của IUDM giai đoạn 2024-2028

- Chuyên đề 1.** Tiếp cận quy hoạch tích hợp cho phát triển đô thị bền vững
- Chuyên đề 2.** Kiến tạo không gian đô thị văn minh, hiện đại, giàu bản sắc
- Chuyên đề 3.** Đồng thuận chính sách giữa chính quyền và các bên liên quan
- Chuyên đề 4.** Tái phát triển đô thị
- Chuyên đề 5.** Nhà ở phù hợp khả năng chi trả và thu nhập của người dân
- Chuyên đề 6.** Kinh tế địa phương và các vấn đề quản trị đô thị bền vững

Hành động 6.3. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng về quản lý phát triển đô thị gắn với các dự án thử nghiệm và nhu cầu học tập, tư vấn ứng dụng của địa phương, xã hội

Kết quả:

- Quy mô hàng năm: tối thiểu 20 lớp với 1.000 học viên (Mỗi lớp không quá 50 học viên).
- Chất lượng đào tạo bồi dưỡng: 100% các khóa đào tạo bồi dưỡng được tổ chức và đánh giá theo quy trình đảm bảo chất lượng ĐT, BD. Tối thiểu 90% học viên hài lòng với các chương trình.

05.2.7 Giải pháp 7. Tư vấn hỗ trợ địa phương giải quyết các vấn đề thực tiễn, đóng góp nâng cao nhận thức cộng đồng về QLPTĐTBV

Mục tiêu

Cải thiện khả năng thiết kế và thực thi chính sách quản lý phát triển đô thị, giải quyết được các vấn đề thực tiễn của địa phương.

Các hành động cụ thể

Hành động 7.1. Xây dựng và ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng tư vấn chính sách về QLPTĐTBV của IUDM

Kết quả:

- Quyết định ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng tư vấn chính sách về QLPTĐTBV của IUDM được ban hành, huy động sự tham gia và thu thập phản hồi từ các bên liên quan.
- 100% cán bộ, giảng viên, nhân viên của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ Quy trình đảm bảo chất lượng tư vấn chính sách về QLPTĐTBV của IUDM.

Thời gian: Quý 1/2025

Hành động 7.2. Phát triển các dịch vụ tư vấn về các lĩnh vực quản lý phát triển đô thị bền vững

Kết quả:

- Giai đoạn 2024-2026, hàng năm IUDM triển khai ít nhất 02 dự án tư vấn cho các địa phương về quản lý phát triển đô thị (lĩnh vực cụ thể theo đặt hàng của địa phương) và tăng dần ở các giai đoạn sau. Việc tổ chức tư vấn sẽ được phối hợp với các tổ chức khoa học trong nước, quốc tế.
- 100% các dự án Tư vấn được khách hàng/đối tác hài lòng.

Thời gian: Từ 2025 trở đi

Hành động 7.3. Chia sẻ, chuyển giao tri thức, nâng cao nhận thức cộng đồng về QLPTĐTBV

Kết quả:

- Mỗi quý có ít nhất 01 bản tin nghiên cứu khoa học về quản lý phát triển đô thị, phổ biến các kết quả nghiên cứu khoa học quốc tế và ứng dụng kết quả nghiên cứu vào các hành động đào tạo, bồi dưỡng. Bản tin được đưa lên Hệ thống quản lý tri thức của IUDM (trực tuyến); tần suất phát hành bản tin tăng ở giai đoạn sau.
- Hàng năm thực hiện ít nhất 01 sự kiện, chương trình nâng cao nhận thức cộng đồng về quản lý phát triển đô thị bền vững và tăng dần ở các giai đoạn sau.

Thời gian: Từ 2025 trở đi

05.2.8 Giải pháp 8: Chuyên môn hoá hoạt động truyền thông, marketing nhằm tăng nhanh mức độ nhận diện thương hiệu và thị phần của IUDM

Mục tiêu

Nâng cao mức độ nhận diện thương hiệu của IUDM trong đào tạo, bồi dưỡng, nghiên cứu khoa học và tư vấn về quản

lý phát triển đô thị; nâng cao mức ảnh hưởng và danh tiếng của IUDM trong xã hội thông qua các hoạt động tăng cường hình ảnh và văn hóa tổ chức của Viện.

Các hành động cụ thể

Hành động 8.1. Xây dựng Kế hoạch truyền thông quảng bá thương hiệu của IUDM

Kết quả:

- Bản Kế hoạch truyền thông phù hợp sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi của IUDM, thể hiện các mục tiêu, các kênh nhận biết về thương hiệu, các hành động phát triển thương hiệu và giám sát việc phát triển thương hiệu của IUDM. Hàng năm có cập nhật, điều chỉnh.

Thời gian: Quý 1/2025

Hành động 8.2. Xây dựng bộ nhận diện thương hiệu của IUDM

Kết quả:

- Bộ công cụ nhận diện thương hiệu của IUDM (logo, slogan, website...) thể hiện giá trị, hình ảnh, văn hóa, con người của IUDM, tạo được ấn tượng, thu hút các bên liên quan và được toàn thể cán bộ, viên chức Viện tham gia, đồng thuận.

Thời gian: Quý 1/2025

Hành động 8.3. Xây dựng thông điệp, nội dung truyền thông

Kết quả:

- Tạo ra nội dung mới, giá trị mà cộng đồng quan tâm và có lợi ích: blog, hướng dẫn, video, tài liệu tham khảo... về quản lý phát triển đô thị bền vững. Cập nhật liên tục hàng tháng.

Thời gian: Tháng 12/2024

Hành động 8.4. Tổ chức quảng bá thương hiệu, đa dạng các kênh thông tin trực tiếp và trực tuyến để tương tác và giao tiếp với cộng đồng hiệu quả

Kết quả:

- Số lượt tiếp cận/tương tác với IUDM thông qua các kênh truyền thông tăng 20% hàng năm.
- Tăng mức độ nhận diện thương hiệu của IUDM lên 70% đối với nhóm khách hàng mục tiêu.
- IUDM có các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn.... để tương tác và giao tiếp với cộng đồng.
- IUDM có kênh giao tiếp hai chiều: Tạo ra kênh giao tiếp hai chiều nơi cộng đồng có thể gửi phản hồi, ý kiến và câu hỏi.

Thời gian: Tháng 12/2024 và liên tục trong các năm tiếp theo

05.2.9 Giải pháp 9: Thực hiện chuyển đổi số trong mọi hoạt động của IUDM

Mục tiêu

Tạo ra môi trường sáng tạo và nâng cao khả năng nghiên cứu thử nghiệm, đào tạo bồi dưỡng và tư vấn ứng dụng và phát triển trong lĩnh vực cụ thể mà IUDM đang tập trung.

Các hành động cụ thể

Hành động 9.1. Nâng cao nhận thức và năng lực chuyển đổi số

Kết quả:

- 100% cán bộ, viên chức của IUDM có kiến thức và kỹ năng chuyển đổi số cơ bản và nâng cao dần qua các năm. Đến năm 2025 mọi thành viên đều có năng lực số thành thạo.

Thời gian: Từ năm 2024

HĐ 9.2. Khai thác hệ thống quản lý học tập trực tuyến (LMS)

Kết quả:

- Các khóa bồi dưỡng thực hiện theo hình thức kết hợp trực tuyến và trực tiếp qua hệ thống quản lý học tập trực tuyến (Giai đoạn 2024-2025 có ít nhất 30% khóa học kết hợp; giai đoạn 2026-2030: 50%; từ 2031: 70%).

Thời gian: Từ năm 2025 trở đi

HĐ 9.3. Khai thác Hệ thống quản lý thông tin của AMC

Kết quả:

- Hành động NCKH, Tư vấn, chia sẻ và phổ biến tri thức về QLPTĐTBV được quản lý trên hệ thống số vào năm 2026; theo đó khách hàng, đối tác tiếp cận các thông tin về đào tạo, bồi dưỡng, nghiên cứu khoa học và tư vấn của IUDM thông qua website của Viện (trên cổng thông tin của AMC).

Thời gian: Từ năm 2025 trở đi

05.2.10 Giải pháp 10: Tăng cường nguồn lực tài chính của IUDM thông qua đa dạng hóa nguồn thu; nhu nhập cho cán bộ, viên chức của IUDM có tính cạnh tranh cao

Mục tiêu

Đa dạng các nguồn thu từ thực hiện nhiệm vụ AMC giao theo cơ chế khoán và các hành động cung ứng dịch vụ đào tạo, bồi dưỡng, tư vấn theo nhu cầu xã hội, trong đó hàng năm nâng cao tỷ lệ nguồn thu từ các dịch vụ bên ngoài; doanh thu của IUDM, thu nhập của cán bộ, viên chức của IUDM và đóng góp ngân sách cho AMC tăng hằng năm.

Các hành động cụ thể

Hành động 10.1. Đa dạng hóa các nguồn thu, chủ động tiếp cận nguồn tài chính thông qua cung ứng dịch vụ cho các tổ chức trong nước, quốc tế

Kết quả:

- Hằng năm, doanh thu giai đoạn 2024-2026 tăng ít nhất 10%; 2027-2030 tăng ít nhất 15% và 2031-2035 tăng ít nhất 20% .
- Tỷ trọng thu từ các hoạt động dịch vụ theo đặt hàng xã hội tăng hàng năm, chiếm ít nhất 50% tổng các nguồn thu đến năm 2026, 80% đến năm 2030 và 100% đến năm 2035.

Thời gian: Từ năm 2024 trở đi

Hành động 10.2. Sử dụng nguồn thu hiệu quả, công bằng, công khai minh bạch

Kết quả:

- Thu nhập trung bình của cán bộ IUDM tăng ít nhất 10% hằng năm giai đoạn 2024 - 2026, 15% giai đoạn 2027-2030 và 20% giai đoạn 2031-2035.
- Viện đóng góp cho AMC 10 - 20%/năm tổng nguồn thu bên ngoài Viện hằng năm. Giai đoạn 2024-2029: 10%; Từ năm 2030

Đa dạng hóa các nguồn thu và lộ trình tự chủ tài chính của IUDM

Thu từ AMC để thực hiện nhiệm vụ: Tăng dần tỷ trọng nguồn thu từ dịch vụ theo hợp đồng bên ngoài so với nguồn thu từ AMC theo nhiệm vụ đặt hàng: đến năm 2026, chiếm ít nhất 50% tổng các nguồn thu đến năm 2026, 80% đến năm 2030 và 100% đến năm 2035.

Thu dịch vụ

- Nguồn thu từ dịch vụ đào tạo, bồi dưỡng: Đến 2025 đạt 1,5 tỷ đồng/1 năm; đến 2030 đạt 2,5 tỷ đồng/năm; đến 2035 bình quân đạt 5 tỷ đồng/1 năm.
- Nguồn thu từ dự án nghiên cứu, thử nghiệm: Đến 2025 đạt 500 triệu đồng/năm, đến 2030 đạt 1 tỷ đồng/năm, đến 2035 đạt 1,5 tỷ đồng/năm.
- Nguồn thu từ dịch vụ tư vấn dự án trong nước, quốc tế: Đến 2025 đạt 500 triệu đồng/năm; đến 2030 đạt 1 tỷ đồng/năm; đến 2035 đạt 2 tỷ đồng/năm.
- Nguồn thu khác: Tổ chức hội nghị, hội thảo cho các địa phương, doanh nghiệp. Đến năm 2025 đạt 500 triệu đồng/năm; đến 2030 đạt 1 tỷ đồng/năm; đến 2035 đạt 2 tỷ đồng/năm

TT	Nguồn thu	Số tiền (Tỷ đồng/1 năm)		
		Đến 2025	Đến 2030	Đến 2035
A	Thu từ AMC để thực hiện nhiệm vụ	1.0	1.4	1.5
B	Thu dịch vụ	3.0	6.0	10.0
1	Nguồn thu từ dịch vụ đào tạo, bồi dưỡng	1.5	2.5	5
2	Nguồn thu từ dự án nghiên cứu thử nghiệm	0.5	1	1.5
3	Nguồn thu từ dịch vụ tư vấn dự án trong nước, quốc tế	0.5	1.5	2
4	Nguồn thu khác: Tổ chức hội nghị, hội thảo cho các địa phương, doanh nghiệp	0.5	1	1.5
	TỔNG THU (A+B)	4.0	7.4	11.5
C	Đóng góp cho AMC (5-20% tổng doanh thu hàng năm) 2024-2025: 5%; 2026-2030: 10% 2031-2034: 15%; Từ 2035: 20%	0,2	0,7	2,3

BẢNG 2 : NGUỒN THU IUDM, GIAI ĐOẠN 2023-2035

Nguồn: Nhóm tư vấn đề xuất, có tham vấn ý kiến của IUDM, AMC và chuyên gia UN Habitat

Tổng hợp mối quan hệ giữa Mục tiêu chiến lược, Giải pháp chiến lược giai đoạn 2024-2025 và các hoạt động giai đoạn 2024-2030 tại Phụ lục 1.

06.1 Xây dựng Kế hoạch M&E của IUDM

Các nhiệm vụ

1. Sau khi ban hành KHCL, IUDM xây dựng Kế hoạch Giám sát Đánh giá (M&E) của IUDM dự trên KHCL.
2. Kế hoạch M&E nêu chi tiết các bước hành động để giám sát từng hoạt động.
3. Kế hoạch M&E cần hoàn thành trong vòng 03 tháng, kể từ thời điểm KHCL được ban hành. Các Kế hoạch M&E các năm 2025 và sau đó, được hoàn thành trước 30/12 hằng năm.
4. IUDM/AMC lưu báo cáo, lập danh mục minh chứng kèm theo, lưu hồ sơ minh chứng phục vụ cho các đợt giám sát, kiểm tra của UNH, Bộ Xây dựng, các đơn vị kiểm toán độc lập và kiểm toán nhà nước.

Công cụ

1. Các biểu giám sát đánh giá từng hoạt động;
2. Bảng Khung các chỉ số phát triển và Khung các chỉ số theo 06 tháng và theo năm;
3. Danh mục sản phẩm/minh chứng;
4. Phiếu hỏi về các khóa ĐT, BD cho học viên theo Chương trình ĐT, BD QLPTĐTBV (06 CĐ)
5. Phiếu phỏng vấn về các khóa ĐT, BD học viên theo Chương trình ĐT, BD QLPTĐTBV (06 CĐ)

Thời gian và hình thức báo cáo

Số liệu được trình bày dưới dạng biểu bảng, báo cáo 6 tháng và hàng năm về Dự án SECO và AMC, UNH.

Phương pháp thực hiện

Số liệu được điền vào các Bảng Khung chỉ số mục tiêu.

Lưu ý, đối với một số chỉ số, số liệu của từng thời điểm báo cáo là số liệu tích lũy của các quý trước đó.

Sản phẩm

Báo cáo với các thông tin chính xác, và Số liệu trong Bảng Excel gửi BAL DA SECO, AMC, UNH 6 tháng, năm theo Văn kiện Dự án SECO có hiệu lực.

Khung giám sát, đánh giá thực hiện KHCL IUDM theo Phụ lục 2

06.2 Thu thập và báo cáo số liệu M&E

Các nhiệm vụ

Nhóm M&E của IUDM/AMC chịu trách nhiệm thu thập và báo cáo số liệu theo Mẫu báo cáo 06 tháng và theo năm.

Công cụ

1. Các biểu giám sát đánh giá từng hoạt động;
2. Bảng Khung các chỉ số phát triển và Khung các chỉ số theo 06 tháng và theo năm;
3. Danh mục sản phẩm/minh chứng;
4. Phiếu hỏi về các khóa ĐT, BD cho học viên theo Chương trình ĐT, BD QLPTĐTBV (06 CĐ)
5. Phiếu phỏng vấn về các khóa ĐT, BD học viên theo Chương trình ĐT, BD QLPTĐTBV (06 CĐ)

Thời gian và hình thức báo cáo

Số liệu được trình bày dưới dạng biểu bảng, báo cáo 6 tháng và hàng năm về Dự án SECO và AMC, UNH.

Phương pháp thực hiện

Số liệu được điền vào các Bảng Khung chỉ số mục tiêu.

Lưu ý, đối với một số chỉ số, số liệu của từng thời điểm báo cáo là số liệu tích lũy của các quý trước đó.

Sản phẩm

Báo cáo với các thông tin chính xác, và Số liệu trong Bảng Excel gửi BAL DA SECO, AMC, UNH 6 tháng, năm theo Văn kiện Dự án SECO có hiệu lực.

06.3 Trách nhiệm báo cáo kết quả giám sát đánh giá

Trách nhiệm báo cáo được quy định trong Hiệp định/ Văn kiện dự án về Dự án Tăng cường thể chế và xây dựng năng lực cho phát triển đô thị ở Việt Nam được tài trợ bởi Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO) thông qua Chương trình Định cư con người Liên Hợp quốc (UN-HABITAT).

Trách nhiệm báo cáo của AMC/IUDM

Báo cáo nửa năm/năm: IUDM nộp báo cáo thực hiện và giám sát đánh giá 02 lần/01 năm, theo các đợt giám sát và hỗ trợ kỹ thuật của UNH đối với DA SECO. Các báo cáo này trình bày về các hoạt động đã hoàn thành/chưa hoàn thành, các khó khăn vướng mắc theo các mục tiêu dự án đối với hợp phần tăng cường năng lực IUDM/AMC. Báo cáo này cũng đưa ra các đánh giá về việc đạt được/không đạt được các chỉ số mục tiêu phát triển và chỉ số kết quả. Xem chi tiết Mẫu Báo cáo 1.

Báo cáo đột xuất: AMC/IUDM nộp các báo cáo đột xuất theo yêu cầu.

Báo cáo hoàn thành: Trước ngày 31/12/2025, AMC/IUDM nộp báo cáo hoàn thành chương trình cho UNH. Báo cáo này trình bày các đánh giá về việc đạt được các chỉ số mục tiêu phát triển IUDM.

Từ năm 2026 trở đi, IUDM có trách nhiệm báo cáo theo qui định của AMC



ẢNH 5. BÌNH MINH TẠI TP. HỒ CHÍ MINH
Nguồn: Peter Nguyen/Unsplash

Phụ lục 1. Khung phân tích hiện trạng IUDM kết nối với các Giải pháp

TT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ TÍNH ĐẾN THÁNG 7 NĂM 2023	GHI CHÚ	CẢI TIẾN TỪ KHI BẮT ĐẦU ISCB/ VỚI SỰ HỖ TRỢ CỦA UNH	HÀNH ĐỘNG
1.	Lãnh đạo	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	Có động lực từ lãnh đạo AMC và IUDM. Tuy nhiên, lãnh đạo IUDM và AMC không thể giao tiếp bằng tiếng Anh	Tư duy của lãnh đạo IUDM đã trở nên cởi mở hơn đối với việc nâng cao quan hệ đối tác, mở rộng các dịch vụ và tư vấn cho các cơ quan địa phương	Giải pháp 2. Đổi mới mô hình quản trị, cơ cấu tổ chức của IUDM theo hướng tự chủ, chuyên nghiệp, hướng tới chất lượng cao
2.	Chuyên môn chuyên sâu	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	IUDM chủ yếu có chuyên môn chuyên sâu trong việc cung cấp đào tạo cho các cơ quan địa phương, nhưng theo phương pháp rất "truyền thống"	IUDM đã chủ động thử nghiệm các thị trường và dịch vụ mới, đặc biệt là dịch vụ tư vấn và tư vấn	Giải pháp 7. Tăng quy mô, chất lượng và các dịch vụ tư vấn, giải quyết được các vấn đề thực tiễn, đóng góp nâng cao nhận thức cộng đồng về QLPTĐTBV
3.	Cấu trúc tổ chức	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	IUDM đã hoàn thành tổ chức, tuy nhiên ba lãnh đạo không thể giao tiếp hiệu quả bằng tiếng Anh, do đó sẽ có hạn chế trong việc mở rộng mạng lưới và quan hệ đối tác quốc tế. Nhóm tư vấn chưa được thành lập. Nhân viên IUDM có nhiều thành viên hành chính hơn chuyên gia/ giảng viên kỹ thuật	N/A	Giải pháp 4. Phát triển năng lực nghề nghiệp, tạo động lực cống hiến cho đội ngũ cán bộ, viên chức của IUDM
4.	Cơ chế tài chính bền vững	Hoàn thành một phần (tham khảo: 3/10)	Hiện tại, IUDM không có nguồn tài chính bền vững (doanh thu chính từ đào tạo trên toàn quốc) và cơ chế tài chính không hấp dẫn đối với nhân viên (lương thấp và thu nhập thêm)	Đầu năm 2024, IUDM đã được chuyển thành tổ chức bán độc lập trong AMC, có nghĩa là từ nay họ sẽ phải tự trang trải thu nhập thêm cho các thành viên bằng cách có thêm doanh thu. Có cơ chế tài chính đặc biệt giữa AMC và IUDM liên quan đến việc chia sẻ doanh thu.	Giải pháp 10. Đa dạng hóa nguồn thu qua việc thực hiện nhiệm vụ của AMC và các dịch vụ, dự án nghiên cứu, đào tạo bồi dưỡng, tư vấn ứng dụng theo nhu cầu xã hội

5.	Dịch vụ chất lượng	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	IUDM/AMC được biết đến với việc cung cấp đào tạo, nhưng theo phương pháp rất "truyền thống". Cần cải tiến	IUDM đã bắt đầu chấp nhận rằng phương pháp giảng dạy cần phải thay đổi và cải thiện. Đây là yêu cầu từ UNH với sự đồng thuận/ thuyết phục từ lãnh đạo AMC	Giải pháp 6. Đào tạo bồi dưỡng về quản lý phát triển đô thị bền vững gắn với tư vấn, ứng dụng các giải pháp sáng tạo trong quản lý phát triển đô thị bền vững
6.	Chiến lược	Hoàn thành (tham khảo: 10/10)	Với sự hỗ trợ từ dự án ISCB, IUDM đã xây dựng chiến lược phát triển của mình, đang chờ chuyển thành quyết định chính thức của AMC và công bố chính thức từ ISCB.	Chiến lược Phát triển có nhiều yếu tố/ ý tưởng/ nguyên tắc của CoE mà UNH đã cung cấp và tư vấn. Các hoạt động cụ thể đã được thực hiện để bắt đầu chuyển đổi IUDM thành CoE	Giải pháp 1. Xây dựng và tổ chức triển khai Chiến lược phát triển của IUDM đến năm 2035 và kế hoạch hành động hàng năm dựa trên Chiến lược
7.	Hợp tác/ Quan hệ đối tác	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	IUDM có một số mối quan hệ hợp tác và đối tác	Cuối năm 2023, IUDM đã ký kết ba biên bản ghi nhớ (MOU) đầu tiên với các đối tác bên ngoài. Cùng với bốn viện (MIC, UHA, UAA) và sự tài trợ từ khu vực tư nhân, họ đã đồng tổ chức một hội nghị cho thành phố Lào Cai và gửi báo cáo tư vấn cho chính quyền tỉnh.	Giải pháp 3. Đẩy mạnh hợp tác trong nước, quốc tế một cách bền vững, hiệu quả; hình thành Mạng lưới Quản lý đô thị uy tín, có sức ảnh hưởng mạnh mẽ Giải pháp 8. Chuyên môn hoá hoạt động truyền thông, marketing nhằm tăng nhanh mức độ nhận diện thương hiệu và thị phần của IUDM trong đào tạo bồi dưỡng, nghiên cứu, thử nghiệm và tư vấn chính sách về QLPTĐTBV
8.	Đổi mới	Chưa hoàn thành (tham khảo: 1/10)	Không có	IUDM sẽ thực hiện các ý tưởng và phương pháp đổi mới trong đào tạo	Giải pháp 5. Nghiên cứu và sáng tạo, thử nghiệm tri thức mang tính ứng dụng cao, giải quyết được các vấn đề thực tiễn thông qua các giải pháp sáng tạo trong quản lý phát triển đô thị bền vững
9.	Nghiên cứu có tác động cao	Chưa hoàn thành (tham khảo: 0/10)	Không có	Không có thông tin	Giải pháp 5. Nghiên cứu và sáng tạo, thử nghiệm tri thức mang tính ứng dụng cao, giải quyết được các vấn đề thực tiễn thông qua các giải pháp sáng tạo trong quản lý phát triển đô thị bền vững

10.	Cơ sở hạ tầng	Hoàn thành một phần (tham khảo: 5/10)	Không có	IUDM có cơ sở hạ tầng Smart-City Lab được trang bị từ một dự án khác của AMC	Giải pháp 9: Thực hiện chuyển đổi số trong mọi hoạt động của IUDM
11.	Khởi nghiệp	Chưa hoàn thành (tham khảo: 3/10)	Không có	IUDM sẽ trở thành tổ chức bán độc lập của AMC	Giải pháp 2: Đổi mới mô hình quản trị, cơ cấu tổ chức của IUDM theo hướng tự chủ, chuyên nghiệp, hướng tới chất lượng cao
12.	Công nhận/ Tiêu chuẩn	Chưa hoàn thành (tham khảo: 1/10)	Không có công nhận quốc tế	Không có thông tin	IUDM sẽ tiến tới được công nhận theo các tiêu chuẩn chất lượng CoE trong nước và quốc tế trong các giai đoạn tiếp theo. (Tạm thời trong Chiến lược giai đoạn 2024-2034 chưa có căn cứ để đưa ra giải pháp cho vấn đề này)

Phụ lục 2. Tổng hợp mối quan hệ giữa Mục tiêu chiến lược, Giải pháp thực hiện chiến lược giai đoạn 2024-2035 và các hành động triển khai thực hiện Kế hoạch chiến lược giai đoạn 2024-2030

MỤC TIÊU/ GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC	LIÊN KẾT VỚI CÁC MỤC TIÊU CL (M)	HÀNH ĐỘNG	ĐẦU RA/KẾT QUẢ	THỜI GIAN THỰC HIỆN
Mục tiêu Chiến lược 1. Đối mới mô hình quản trị tổ chức IUDM. IUDM là một đơn vị sự nghiệp công lập thuộc AMC được trao quyền tự chủ cao về tài chính, nhân sự và hoạt động chuyên môn; ban hành đầy đủ các quy chế quản lý nội bộ; xây dựng được các quy trình đảm bảo chất lượng đào tạo, bồi dưỡng và tư vấn chính sách.				
Giải pháp 1. Xây dựng và tổ chức triển khai Chiến lược phát triển của IUDM đến năm 2035 và kế hoạch hành động hàng năm dựa trên Chiến lược	Mục tiêu 1 M 2,3,4,5,6	Hành động 1.1. Xây dựng và ban hành Kế hoạch chiến lược của IUDM	KQ 1.1.1. Kế hoạch chiến lược của IUDM được AMC phê duyệt, ban hành	12/2024
		Hành động 1.2. Tổ chức truyền đạt, phổ biến, Chiến lược phát triển của IUDM tới tất cả cán bộ, viên chức IUDM và các bên liên quan	KQ 1.1.3. Kế hoạch hàng năm phù hợp với KHCL trong từng giai đoạn	Hàng năm
		Hành động 1.3. Xây dựng Kế hoạch hàng năm phù hợp với Tầm nhìn và KKCL	KQ 1.1.3. Kế hoạch hàng năm phù hợp với KHCL trong từng giai đoạn	Hàng năm
Giải pháp 2. Đối mới mô hình quản trị, cơ cấu tổ chức của IUDM theo hướng tự chủ, chuyên nghiệp, hướng tới chất lượng cao	Mục tiêu 1 M 2,3,4,5,	Hành động 2.1. Đối mới mô hình quản trị, cơ cấu tổ chức, nhân sự của IUDM theo hướng tự chủ cao	KQ. 2.1.1. Quyết định giao tự chủ (IUDM có con dấu, tài khoản riêng), Quy chế tổ chức hoạt động của IUDM	Quý I/2025

			KQ 2.1.2. 100% cán bộ, viên chức IUDM được truyền đạt và hiểu rõ quyền tự chủ và trách nhiệm của IUDM	Quý I/2025
		Hành động 2.2. Xây dựng, ban hành và phổ biến Quy chế chi tiêu nội bộ của IUDM	KQ 2.3.1. Quyết định ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ của IUDM được ban hành trong Quý I/2024	Quý IV/2025
			KQ 2.3.2. 100% cán bộ, viên chức IUDM được truyền đạt và hiểu rõ Quy chế chi tiêu nội bộ của IUDM	Quý IV/2025
Mục tiêu chiến lược 2. Hợp tác, kết nối chia sẻ tri thức về quản lý phát triển đô thị bền vững: IUDM trở thành đầu mối của một mạng lưới các chuyên gia, cán bộ quản lý, doanh nhân để chia sẻ tri thức, kinh nghiệm thực tiễn tốt trong quản lý phát triển đô thị bền vững; xây dựng các cơ chế hợp tác chiến lược với các tổ chức quản lý đô thị uy tín trong nước và quốc tế nhằm khai thác tri thức và học hỏi kinh nghiệm.				
Giải pháp 3. Đẩy mạnh hợp tác trong nước, quốc tế một cách bền vững, hiệu quả; hình thành Mạng lưới Quản lý đô thị uy tín, có sức ảnh hưởng mạnh mẽ	Mục tiêu 2 M 3,4,5,6	Hành động 3.1. Thiết lập quan hệ chặt chẽ với các bên liên quan trong các hoạt động Sáng tạo tri thức, Chia sẻ tri thức và áp dụng tri thức về quản lý phát triển đô thị bền vững	KQ 3.1.1. Đối với AMC: IUDM thực hiện nhiệm vụ AMC giao theo cơ chế quản lý theo kết quả đầu ra trên cơ sở các định hướng chính sách của Chính phủ, ngành xây dựng, phù hợp với chức năng nhiệm vụ IUDM. Theo đó, AMC “đặt hàng”, “khoán”, IUDM sẽ thực hiện các nhiệm vụ theo đặt hàng, Kinh phí AMC cấp cho IUDM trên cơ sở mức hoàn thành nhiệm vụ. IUDM tự chủ kinh phí chi thu nhập tăng thêm cho đội ngũ cán bộ, viên chức từ năm 2026 trở đi.	2024
			KQ 3.1.2. Đối với Khách hàng mục tiêu: ký kết hợp tác với ít nhất 05 tỉnh/thành phố/quận/huyện; thiết lập quan hệ chặt chẽ với một số thành phố/quận huyện: Hà Nội, Tam Kỳ, Bến Tre, Quảng Ninh, Bà Rịa-Vũng Tàu và mở rộng các địa phương khác ở các năm tiếp theo.	2025
			KQ 3.1.3. Đối với các tổ chức học thuật: +/- Các đơn vị trong AMC+/- Các tổ chức học thuật bên ngoài AMC hàng năm IUDM ký kết MoU, hợp tác bền vững với ít nhất: 05 đối tác chiến lược	2025

			KQ 3.1.3. Đối với các doanh nghiệp tư nhân: hàng năm IUDM ký kết MoU, hợp tác bền vững với ít nhất 03 doanh nghiệp, Số lượng tăng lên ở các giai đoạn sau.	2024
		Hành động 3.2. Xây dựng, vận hành Mạng lưới Quản lý phát triển đô thị	KQ 3.2.1. Một Mạng lưới Quản lý phát triển đô thị bền vững gồm các thành viên trong nước, quốc tế. Mạng lưới Quản lý phát triển đô thị có từ 50 thành viên trở lên hoạt động tích cực, hiệu quả.	2025
			KQ 3.2.1. Hàng năm Mạng lưới này sẽ tổ chức ít nhất 01 Diễn đàn Quản lý phát triển đô thị bền vững	2025 /hàng năm
Mục tiêu chiến lược 3. Tăng cường năng lực đội ngũ: Phát triển đội ngũ lãnh đạo, quản lý và cán bộ, viên chức, chuyên gia của Viện có động lực cống hiến, có tư duy đổi mới, trình độ chuyên môn cao và năng lực làm việc trong môi trường quốc tế.				
Giải pháp 4. Phát triển năng lực nghề nghiệp, tạo động lực cống hiến cho đội ngũ cán bộ, viên chức của IUDM	Mục tiêu 3 M4,5,6	Hành động 4.1. Xây dựng và thực hiện chính sách phát triển đội ngũ	KQ 4.1.1. QĐ ban hành Quy chế quản lý nhân sự; xây dựng KPIs về thực hiện nhiệm vụ và vị trí việc làm cho đội ngũ cán bộ, viên chức được an hành	
			KQ 4.1.2. 100% cán bộ, giảng viên, nhân viên của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ chính sách phát triển đội ngũ của IUDM.	
		Hành động 4.2. Khuyến khích, hỗ trợ các cán bộ, viên chức không ngừng phát triển năng lực nghề nghiệp	KQ 4.2.1. ít nhất 01 lãnh đạo IUDM phụ trách hợp tác quốc tế thành thạo tiếng Anh giao tiếp; đến năm 2026 có ít nhất 40% cán bộ, giảng viên, nhân viên của Viện có năng lực tiếp cận, tư vấn khách hàng và sử dụng thành thạo tiếng Anh trong công việc. Đến năm 2030, chỉ số này là 70% và tăng ở các giai đoạn tiếp theo.	2024-2030
			KQ 4.2.2. Đến năm 2026, tăng số lượng cán bộ có trình độ tiến sĩ lên tối thiểu 25% trên tổng số cán bộ khoa học của Viện và tăng ở các giai đoạn tiếp theo; 100% có trình độ từ thạc sĩ trở lên.	2024-2030

Mục tiêu chiến lược 4. Sáng tạo, thử nghiệm tri thức mới về quản lý phát triển đô thị: Tri thức tiên tiến về quản lý phát triển đô thị bền vững không ngừng được sáng tạo, thử nghiệm thông qua hoạt động nghiên cứu khoa học ứng dụng, gắn với nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng; tiếp thu, chọn lọc, làm chủ các tri thức mới để sản phẩm khoa học có chất lượng, mang tính ứng dụng cao theo phương châm hiệu quả, trọng điểm

Giải pháp 5. Nghiên cứu và sáng tạo, thử nghiệm tri thức mang tính ứng dụng cao, giải quyết được các vấn đề thực tiễn thông qua các giải pháp sáng tạo trong quản lý phát triển đô thị bền vững	Mục tiêu 4 M 5,6	Hành động 5.1. Xây dựng và ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng nghiên cứu ứng dụng và thử nghiệm của IUDM	KQ 5.1.1. Quyết định ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng nghiên cứu ứng dụng của IUDM được ban hành, huy động sự tham gia và thu thập phản hồi từ các chuyên gia.	
			KQ 5.1.2. 100% cán bộ, giảng viên, nhân viên phụ trách NCKH-CN của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ Quy trình đảm bảo chất lượng nghiên cứu ứng dụng của IUDM.	
		Hành động 5.2. Triển khai các dự án nghiên cứu và thử nghiệm mang tính ứng dụng cao trong bối cảnh thực tế của các đô thị, địa phương	Hành động 5.2. hàng năm triển khai ít nhất: 02 dự án nghiên cứu thử nghiệm, kết quả được nghiệm thu loại khá trở lên; 03 công trình công bố trên các tạp chí chuyên ngành trong nước, quốc tế; số lượng tăng lên ở giai đoạn tiếp theo.	2024-2030
		Hành động 5.3. Xây dựng các nhóm nghiên cứu mạnh về QLPTĐTBV	Đến năm 2025 có ít nhất 02 nhóm nghiên cứu mạnh, đến năm 2028 ít nhất 3 nhóm nghiên cứu mạnh.	2024-2030
Giai đoạn 2031 trở đi có ít nhất 5 nhóm nghiên cứu mạnh	2025-2030	Hành động 5.3. Xây dựng các nhóm nghiên cứu mạnh về QLPTĐTBV	Hành động 5.2. hàng năm triển khai ít nhất: 02 dự án nghiên cứu thử nghiệm, kết quả được nghiệm thu loại khá trở lên; 03 công trình công bố trên các tạp chí chuyên ngành trong nước, quốc tế; số lượng tăng lên ở giai đoạn tiếp theo.	2024-2030

		Hành động 5.4. Tổ chức Hội thảo khoa học về QLPTĐTBV hàng năm	Mỗi năm ít nhất 01 Hội thảo quốc tế, 02 Hội thảo trong nước, địa phương về quản lý phát triển đô thị bền vững.	2025 -2030
		Hành động 5.5. Công bố ấn phẩm/ công trình khoa học ứng dụng về QLPTĐTBV hàng năm	Hàng năm IUDM công bố ít nhất 01 ấn phẩm khoa học (sách chuyên khảo, ...) trên cơ sở kết quả NCKH-CN	2025 -2030

Mục tiêu Chiến lược 5. Đào tạo, Tư vấn ứng dụng tri thức quản lý phát triển đô thị bền vững: Các chương trình đào tạo gắn với tư vấn ứng dụng dựa trên các nghiên cứu và thử nghiệm, được thiết kế và triển khai xuất phát từ nhu cầu thực tiễn phát triển đô thị của các địa phương; phương pháp đào tạo áp dụng những hình thức truyền tải kiến thức sinh động, áp dụng công nghệ giáo dục mới (i.e., e-learning); và huy động được trí tuệ, kinh nghiệm thực tiễn của mạng lưới các tổ chức, chuyên gia trong và ngoài nước trong các lĩnh vực liên quan đến quản lý phát triển đô thị.

Giải pháp 6. Đào tạo bồi dưỡng về quản lý phát triển đô thị bền vững gắn với tư vấn, ứng dụng các giải pháp sáng tạo trong quản lý phát triển đô thị bền vững	M5 M 4,6	Hành động 6.1. Xây dựng và ban hành Quy trình phát triển, chương trình, tài liệu đào tạo bồi dưỡng của IUDM	KQ 6.1.1. Quyết định ban hành các quy trình thiết kế/phát triển, thẩm định chương trình, tài liệu gắn với sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của IUDM và nhiệm vụ chính trị được giao.	2025
			KQ 6.1.2. 100% cán bộ, giảng viên, nhân viên phụ trách đào tạo bồi dưỡng của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ các quy trình thiết kế/phát triển, thẩm định chương trình, tài liệu của IUDM.	2025
		Hành động 6.2. Phát triển chương trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng tiên tiến về quản lý phát triển bền vững trong bối cảnh đô thị hoá ở Việt Nam	KQ 6.2.1. Quyết định ban hành Chương trình đào tạo, bồi dưỡng tiên tiến về QLPTĐTBV; Chương trình được định kì rà soát, chỉnh sửa và bổ sung với sự tham gia của các bên liên quan.	2025

			KQ 6.2.2. Tối thiểu 06 chuyên đề thuộc chương trình đào tạo bồi dưỡng QLPTĐTBV tiên tiến được xây dựng và triển khai vào các năm 2025 với sự hỗ trợ của chuyên gia/đối tác quốc tế (Dự án SECO). Tiếp đó, mỗi năm ít nhất 03 chuyên đề mới được xây dựng và triển khai.	2024
		Hành động 6.3. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng về quản lý phát triển đô thị gắn với các dự án thử nghiệm và nhu cầu học tập, tư vấn ứng dụng của địa phương, xã hội	KQ 6.3.1. Quy mô hàng năm: tối thiểu 20 lớp với 1.000 học viên (Mỗi lớp không quá 50 học viên).	
			KQ 6.3.2. Chất lượng đào tạo bồi dưỡng: 100% các khóa đào tạo bồi dưỡng được tổ chức và đánh giá theo quy trình đảm bảo chất lượng ĐT, BD. Tối thiểu 90% học viên hài lòng với các chương trình.	
Giải pháp 7. Tăng quy mô, chất lượng và các dịch vụ tư vấn, giải quyết được các vấn đề thực tiễn, đóng góp nâng cao nhận thức cộng đồng về QLPTĐTBV	Mục tiêu 4,5,6	HĐ 7.1. Xây dựng và ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng tư vấn chính sách về quản lý phát triển đô thị của IUDM	KQ 7.1.1 Quyết định ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng tư vấn chính sách của IUDM được ban hành, với sự tham vấn của các bên liên quan.	Quý III/2025
			KQ 7.1.2. 100% cán bộ, nhân viên của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ Quy trình đảm bảo chất lượng tư vấn chính sách	Quý III/2025
		HĐ 7.2. Phát triển các dịch vụ tư vấn về các lĩnh vực quản lý phát triển đô thị bền vững	KQ 7.2.1. Hàng năm, IUDM triển khai ít nhất 02 dự án tư vấn cho các địa phương về quản lý phát triển đô thị theo đặt hàng của địa phương và tăng dần ở các giai đoạn sau.	Từ năm 2025

			KQ 7.2.2. 100% các dự án Tư vấn được khách hàng/đối tác hài lòng.	
		HĐ 7.3. Chia sẻ, chuyển giao tri thức, nâng cao nhận thức cộng đồng về quản lý phát triển đô thị bền vững	KQ 7.3.1. Mỗi quý có ít nhất 01 bản tin nghiên cứu khoa học về quản lý phát triển đô thị nhằm phổ biến các kết quả nghiên cứu khoa học quốc tế.	Từ Quý IV/2024
			KQ 7.3.2. Hàng năm thực hiện ít nhất 01 sự kiện, chương trình nâng cao nhận thức cộng đồng về quản lý phát triển đô thị bền vững.	Từ Quý IV/2024
Giải pháp 8. Chuyên môn hoá hành động truyền thông, marketing nhằm tăng nhanh mức độ nhận diện thương hiệu và thị phần của IUDM trong đào tạo bồi dưỡng, nghiên cứu khoa học và tư vấn chính sách về QLPTĐTBV	Mục tiêu 4,5,6	Hành động 8.1. Xây dựng Kế hoạch truyền thông quảng bá thương hiệu của IUDM phù hợp sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi của IUDM	KQ 8.1.1. Ban hành Kế hoạch truyền thông, thể hiện các mục tiêu, các kênh nhận biết về thương hiệu, các hoạt động phát triển thương hiệu và giám sát việc phát triển thương hiệu của IUDM.	Quý I/2025
		Hành động 8.2. Xây dựng bộ nhận diện thương hiệu của IUDM	KQ 8.2.1. Bộ công cụ nhận diện thương hiệu của IUDM (logo, slogan, website,...) thể hiện giá trị, hình ảnh, văn hóa, con người của IUDM, tạo được ấn tượng, thu hút các bên liên quan và được toàn thể cán bộ, viên chức Viện tham gia, đồng thuận.	Quý I/2025
		Hành động 8.3. Xây dựng thông điệp, nội dung truyền thông	KQ 8.3.1. Tạo ra nội dung mới, giá trị mà cộng đồng quan tâm và có lợi ích: blog, hướng dẫn, video, tài liệu tham khảo,... về quản lý phát triển đô thị bền vững.	Quý I/2025

		HĐ. 8.4. Tổ chức quảng bá thương hiệu, đa dạng các kênh thông tin, trực tiếp, trực tuyến để tương tác và giao tiếp với cộng đồng hiệu quả	KQ 8.4.1 Số lượt tiếp cận/tương tác với IUDM thông qua các kênh tăng 20% hàng năm.	Từ năm 2025
			KQ 8.4.2. Tăng mức độ nhận diện thương hiệu của IUDM lên 70% đối với nhóm khách hàng mục tiêu.	Từ năm 2025
			KQ 8.4.3. IUDM có các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn,... để tương tác và giao tiếp với cộng đồng.	Từ năm 2025
			KQ 8.4.4. IUDM có kênh giao tiếp hai chiều nơi cộng đồng có thể gửi phản hồi, ý kiến và câu hỏi	Từ năm 2025
Giải pháp 9: Thực hiện chuyển đổi số trong mọi hành động của IUDM	M1,2,3,4,5,6	Hành động 9.1. Nâng cao nhận thức và năng lực chuyển đổi số	KQ 9.1.1. 100% cán bộ, viên chức của IUDM có kiến thức và kỹ năng chuyển đổi số cơ bản và nâng cao dần qua các năm. Đến năm 2025 mọi thành viên đều có năng lực số thành thạo.	2024
		HĐ 9.2. Khai thác hệ thống quản lý học tập trực tuyến (LMS)	KQ 9.2.1. Các khóa bồi dưỡng thực hiện theo hình thức kết hợp trực tuyến và trực tiếp qua hệ thống quản lý học tập trực tuyến (Giai đoạn 2024-2025 có ít nhất 30% khóa học kết hợp; giai đoạn 2026-2030: 50%; từ 2031: 70%).	2024-2030
		HĐ 9.3. Khai thác Hệ thống quản lý thông tin của AMC	KQ 9.3.1. Hoạt động NCKH, Tư vấn, chia sẻ và phổ biến tri thức về QLPTĐTBV được quản lý trên hệ thống số vào năm 2026; theo đó khách hàng, đối tác tiếp cận các thông tin về đào tạo, bồi dưỡng, nghiên cứu khoa học và tư vấn của IUDM thông qua website của Viện (trên cổng thông tin của AMC)	2026-2030

Mục tiêu chiến lược 6. Đảm bảo nguồn lực tài chính tự chủ, bền vững Đa dạng hoá nguồn thu, đảm bảo tăng doanh thu của Viện và thu nhập của cán bộ, viên chức Viện tăng hàng năm ở mức cạnh tranh.

Giải pháp 10. Đa dạng hóa nguồn thu qua việc thực hiện nhiệm vụ của AMC và các dịch vụ, dự án nghiên cứu, đào tạo bồi dưỡng, tư vấn ứng dụng theo nhu cầu xã hội	M 6 M 1,2,3,4,5	HĐ 10.1. Đa dạng hóa các nguồn thu, chủ động tiếp cận nguồn tài chính thông qua cung ứng dịch vụ cho các tổ chức trong nước, quốc tế	KQ 10.1.1. Doanh thu giai đoạn 2024-2026 tăng ít nhất 10%; 2027-2030 tăng ít nhất 15% và 2031-2035 tăng ít nhất 20%.	2024-2035
			KQ 10.1.2. Tỷ trọng thu từ các hoạt động dịch vụ theo đặt hàng xã hội tăng hàng năm, chiếm ít nhất 50% tổng các nguồn thu đến năm 2026, 80% đến năm 2030 và 100 đến năm 2035.	2024-2035
			KQ 10.2.3. Thu nhập trung bình của cán bộ IUDM tăng ít nhất 10% hàng năm giai đoạn 2024-2026, 15% giai đoạn 2027-2030 và 20% giai đoạn 2031-2035.	2024-2035
			KQ 10.2.4. Viện đóng góp cho AMC 10-20%/năm tổng doanh thu từ ngoài AMC hàng năm. Giai đoạn 2024-2029: 10%; Giai đoạn 2031 trở đi: 20%/năm.	2024-2035

Phụ lục 3. Khung giám sát, đánh giá thực hiện Kế hoạch chiến lược IUDM giai đoạn 2024-2028

MỤC TIÊU CL/ TIÊU MT	CHỈ SỐ KẾT QUẢ	ĐƠN VỊ	CHỈ SỐ CƠ SỐ (2023)	KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC THEO TỪNG GIAI ĐOẠN					CHU KỲ BÁO CÁO	NGUỒN DỮ LIỆU	THU THẬP DỮ LIỆU
				Năm 1 2024	Năm 2 2025	Năm 3 2026	Năm 4 2027	Năm 5 2028			
Mục tiêu Chiến lược 1. Tầm nhìn chiến lược và Tổ chức quản lý theo hướng tự chủ cao IUDM trở thành đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc AMC, hoạt động theo cơ chế tự chủ và trách nhiệm giải trình theo qui định của Nhà nước.											
Giải pháp 1. Xây dựng và tổ chức triển khai Chiến lược phát triển của IUDM đến năm 2035 và kế hoạch hành động hàng năm dựa trên Chiến lược	Hành động 1.1. Xây dựng và ban hành Kế hoạch chiến lược của IUDM										
	KQ 1.1.1. Kế hoạch chiến lược của IUDM được AMC phê duyệt, ban hành, định kì rà soát điều chỉnh 2 năm/1 lần	QĐ	QĐ Ban hành KHCL		Rà soát, bổ sung		Rà soát, bổ sung		2 năm/1 lần	M&E hàng năm	IUDM/ AMC/ SECO
	KQ 1.1.3. Kế hoạch hàng năm phù hợp với KHCL trong từng giai đoạn	KH	KH 2024	KH 2025	KH 2026	KH 2027	KH 2028	KH 2029	Hàng năm	M&E hàng năm	IUDM

Giải pháp 2. Đối mới mô hình quản trị tổ chức của IUDM theo hướng tự chủ cao	Hành động 2.1. Đối mới mô hình quản trị, cơ cấu tổ chức, nhân sự của IUDM theo hướng tự chủ cao										
	KQ 2.1.1. Quyết định giao tự chủ (IUDM có con dấu, tài khoản riêng), Quy chế tổ chức hoạt động của IUDM	QĐ	QĐ công nhận IUDM tự chủ		Rà soát, bổ sung		Rà soát, bổ sung		2 năm/1 lần	M&E hàng năm	IUDM/ AMC/ SECO
	KQ 2.1.2. 100% cán bộ, viên chức IUDM được truyền đạt và hiểu rõ quyền tự chủ và trách nhiệm của IUDM	%	0	100%	100%	100%	100%	100%	Hàng năm	M&E hàng năm	IUDM
	Hành động 2.2. Xây dựng, ban hành và phổ biến Quy chế chi tiêu nội bộ của IUDM										
	KQ 2.3.1. Quyết định ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ của IUDM được ban hành trong Quý I/2024	QĐ	QĐ công nhận IUDM tự chủ	Rà soát, bổ sung	Rà soát, bổ sung	Rà soát, bổ sung	Rà soát, bổ sung	Rà soát, bổ sung	2 năm/1 lần	M&E hàng năm	IUDM/ AMC/ SECO
	KQ 2.3.2. 100% cán bộ, viên chức IUDM được truyền đạt và hiểu rõ Quy chế chi tiêu nội bộ của IUDM	%	0	100%	100%	100%	100%	100%	Hàng năm	M&E hàng năm	IUDM

Mục tiêu chiến lược 2. Hợp tác, kết nối chia sẻ tri thức về quản lý phát triển đô thị bền vững

Giải pháp 3. Đẩy mạnh hợp tác trong nước, quốc tế một cách bền vững, hiệu quả; hình thành Mạng lưới Quản lý đô thị uy tín, có sức ảnh hưởng mạnh mẽ	Hành động 3.1. Thiết lập quan hệ chặt chẽ với các bên liên quan trong các hoạt động Sáng tạo tri thức, Chia sẻ tri thức và áp dụng tri thức về quản lý phát triển đô thị bền vững										
	KQ 3.1.1. Quan hệ với AMC: IUDM thực hiện nhiệm vụ AMC giao theo cơ chế quản lý theo kết quả đầu ra	QĐ		QĐ giao NV 2024	QĐ giao NV 2025	QĐ giao NV 2026	QĐ giao NV 2027	QĐ giao NV 2028	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
	KQ 3.1.2. Quan hệ với chính quyền địa phương: Hàng năm Ký kết hợp tác dự án với ít nhất 05 tỉnh/ thành phố/quận/ huyện	MoU	0	05 MoU	05 MoU	05 MoU	05 MoU	05 MoU	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
	KQ 3.1.3. Quan hệ với các tổ chức học thuật: hàng năm IUDM ký kết MoU, hợp tác bền vững với ít nhất: 05 đối tác chiến lược trong nước, 02 quốc tế	MoU	0	05 MoU					Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO

	KQ 3.1.3. Quan hệ Doanh nghiệp: hàng năm IUDM ký kết MoU, hợp tác bền vững với ít nhất 03 doanh nghiệp, Số lượng tăng lên ở các giai đoạn sau.	MoU	0	03 MoU	03 MoU	03 MoU	03 MoU	03 MoU	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
	Hành động 3.2. Xây dựng, vận hành Mạng lưới Quản lý phát triển đô thị										
	KQ 3.2.1. Mạng lưới Quản lý phát triển đô thị có từ 50 thành viên trở lên hoạt động tích cực, hiệu quả.	QĐ	0	QĐ thành lập					Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
	KQ 3.2.1. Hàng năm Mạng lưới này sẽ tổ chức ít nhất 01 Diễn đàn Quản lý phát triển đô thị bền vững	Diễn đàn	0	1	1	1	1	1	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
Mục tiêu chiến lược 3. Tăng cường năng lực đội ngũ											
Giải pháp 4. Phát triển năng lực nghề nghiệp, tạo động lực cống hiến cho đội ngũ cán bộ, viên chức của IUDM	Hành động 4.1. Xây dựng và thực hiện chính sách phát triển đội ngũ										

	KQ 4.1.1. QĐ ban hành Quy chế quản lý nhân sự; xây dựng KPIs về thực hiện nhiệm vụ và vị trí việc làm cho đội ngũ cán bộ, viên chức được an hành	QĐ	0	Ban hành QĐ		Rà soát, bổ sung		Rà soát, bổ sung	2 năm /1 lần	IUDM	IUDM/ AMC/ SECO
	KQ 4.1.2. 100% cán bộ, giảng viên, nhân viên của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ chính sách phát triển đội ngũ của IUDM.	%	0	100%	100%	100%	100%	100%	Hàng năm	IUDM	IUDM
	Hành động 4.2. Khuyến khích, hỗ trợ các cán bộ, viên chức không ngừng phát triển năng lực nghề nghiệp										
	KQ 4.2.1. Năng lực đội ngũ lãnh đạo và nhân viên:										
	Lãnh đạo: ít nhất 01 lãnh đạo IUDM phụ trách hợp tác quốc tế thành thạo tiếng Anh giao tiếp;	Người	0	1	1	1	1	1	Hàng năm	IUDM	IUDM/ AMC/ SECO

	Cán bộ, nhân viên: đến năm 2028 có ít nhất 50% cán bộ, giảng viên, nhân viên của Viện có năng lực tiếp cận, tư vấn khách hàng và sử dụng thành thạo tiếng Anh trong công việc..	%	0	30%	40%	40%	50%	50%	Hàng năm	IUDM	IUDM/AMC/SECO
	KQ 4.2.2. TRình độ đào tạo đội ngũ:										
	Đến năm 2028, số lượng cán bộ có trình độ tiến sĩ tối thiểu 30%	0%	10%	10%	20%	20%	30%	Hàng năm	IUDM	IUDM/AMC/SECO	
	100% có trình độ từ thạc sỹ trở lên.	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	Hàng năm	IUDM	IUDM

Mục tiêu chiến lược 4. Nghiên thử nghiệm tri thức mới về quản lý phát triển đô thị bền vững mang tính ứng dụng cao

Giải pháp 5. Nghiên cứu và sáng tạo, thử nghiệm tri thức mang tính ứng dụng cao, giải quyết được các vấn đề thực tiễn thông qua các giải pháp sáng tạo trong quản lý phát triển đô thị bền vững	Hành động 5.1. Xây dựng và ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng nghiên cứu ứng dụng và thử nghiệm của IUDM										
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	KQ 5.1.1. Quyết định ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng nghiên cứu ứng dụng của IUDM được ban hành, huy động sự tham gia và thu thập phản hồi từ các chuyên gia.	QĐ	0	Ban hành QĐ		Rà soát bổ sung		Rà soát bổ sung	2 năm/1 lần	IUDM	IUDM/ AMC/ SECO
	KQ 5.1.2. 100% cán bộ, giảng viên, nhân viên phụ trách NCKH-CN của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ Quy trình đảm bảo chất lượng nghiên cứu ứng dụng của IUDM.	%	0	100%	100%	100%	100%	100%	Hàng năm	IUDM	IUDM/ AMC/ SECO
	Hành động 5.2. Triển khai các dự án nghiên cứu và thử nghiệm mang tính ứng dụng cao trong bối cảnh thực tế của các đô thị, địa phương										
	02 dự án nghiên cứu thử nghiệm, kết quả được nghiệm thu loại khá trở lên;	Dự án	0	02	02	02	02	02	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO

	03 công trình công bố trên các tạp chí chuyên ngành trong nước, quốc tế	Công trình	0	03	03	03	03	03	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
	Hành động 5.3. Xây dựng các nhóm nghiên cứu mạnh về QLPTĐTBV										
	Đến năm 2025 có ít nhất 02 nhóm NCM, đến năm 2028 có ít nhất 3 nhóm NCM	Nhóm NC	0	1	2	2	3	3	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
	Hành động 5.4. Tổ chức Hội thảo khoa học về QLPTĐTBV hàng năm										
	ít nhất 03 HT (01 Hội thảo quốc tế, 02 Hội thảo trong nước, địa phương về quản lý phát triển đô thị bền vững)	Hội thảo							Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
	Hành động 5.5. Công bố ấn phẩm/công trình khoa học ứng dụng về QLPTĐTBV hàng năm										

	ít nhất 01 ấn phẩm khoa học (sách chuyên khảo,...)	ấn phẩm							Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
Mục tiêu Chiến lược 5. Đào tạo, Tư vấn ứng dụng tri thức quản lý phát triển đô thị bền vững											
Giải pháp 6. Đào tạo bồi dưỡng về quản lý phát triển đô thị bền vững gắn với tư vấn, ứng dụng các giải pháp sáng tạo trong quản lý phát triển đô thị bền vững	Hành động 6.1. Xây dựng và ban hành Quy trình phát triển, chương trình, tài liệu đào tạo bồi dưỡng của IUDM										
	KQ 6.1.1. Quyết định ban hành các quy trình thiết kế/phát triển, thẩm định chương trình, tài liệu gắn với sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của IUDM và nhiệm vụ chính trị được giao.	QĐ	0	QĐ ban hành		Rà soát điều chỉnh		Rà soát điều chỉnh	2 năm 1 lần	IUDM	IUDM/ AMC/ SECO

	KQ 6.1.2. 100% cán bộ, giảng viên, nhân viên phụ trách đào tạo bồi dưỡng của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ các quy trình thiết kế/phát triển, thẩm định chương trình, tài liệu của IUDM.	%	0	100%	100%	100%	100%	100%	Hàng năm	IUDM	IUDM/ AMC/ SECO
	Hành động 6.2. Phát triển chương trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng tiên tiến về quản lý phát triển bền vững trong bối cảnh đô thị hoá ở Việt Nam										IUDM/ AMC/ SECO
	KQ 6.2.1. Quyết định ban hành Chương trình đào tạo, bồi dưỡng tiên tiến về QLPTĐTBV; Chương trình được định kì rà soát, chỉnh sửa và bổ sung với sự tham gia của các bên liên quan.	QĐ/CT	0	1	1	1	1	1	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO

	KQ 6.2.2. Tối thiểu 06 chuyên đề thuộc chương trình đào tạo bồi dưỡng QLPTĐTBV tiên tiến được xây dựng và triển khai vào năm 2024 với sự hỗ trợ của chuyên gia/đối tác quốc tế (Dự án SECO). Tiếp đó, mỗi năm ít nhất 03 chuyên đề mới được xây dựng và triển khai.	CĐ	0	06	03	03	03	03	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/AMC/SECO
	Hành động 6.3. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng về quản lý phát triển đô thị gắn với các dự án thử nghiệm và nhu cầu học tập, tư vấn ứng dụng của địa phương, xã hội										
	KQ 6.3.1. Quy mô hàng năm: tối thiểu 20 lớp với 1.000 học viên (Mỗi lớp không quá 50 học viên).	Lớp/HV	0	800	1000	1000	1000	1000	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/AMC/SECO
	KQ 6.3.2. Chất lượng đào tạo bồi dưỡng: 100% các khóa đào tạo bồi dưỡng được tổ chức và đánh giá theo quy trình đảm bảo chất lượng ĐT, BD.	%	0						Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/AMC/SECO

	Tối thiểu 90% học viên hài lòng với các chương trình.	%	0	90%	90%	90%	90%	90%	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
Giải pháp 7. Tăng quy mô, chất lượng và các dịch vụ tư vấn, giải quyết được các vấn đề thực tiễn, đóng góp nâng cao nhận thức cộng đồng về QLPTĐTBV	HĐ 7.1. Xây dựng và ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng tư vấn chính sách về quản lý phát triển đô thị của IUDM										
	KQ 7.1.1 Quyết định ban hành Quy trình đảm bảo chất lượng tư vấn chính sách của IUDM được ban hành, với sự tham vấn của các bên liên quan.	QĐ	0	QĐ ban hành		Rà soát, bổ sung		Rà soát, bổ sung	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
	KQ 7.1.2. 100% cán bộ, nhân viên của IUDM được truyền đạt và hiểu rõ Quy trình đảm bảo chất lượng tư vấn chính sách	%	0	100%	100%	100%	100%	100%	Báo cáo năm	M&E năm	IUDM/ AMC/ SECO
	HĐ 7.2. Phát triển các dịch vụ tư vấn về các lĩnh vực quản lý phát triển đô thị bền vững										

	KQ 7.2.1. Hàng năm, IUDM triển khai ít nhất 02 dự án tư vấn cho các địa phương về quản lý phát triển đô thị theo đặt hàng của địa phương và tăng dần ở các giai đoạn sau.	Dự án	0	02	02	02	03	03	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
	KQ 7.2.2. 80% khách hàng/đối tác hài lòng với các dự án tư vấn.	%	0	80%	80%	80%	80%	80%	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
	HĐ 7.3. Chia sẻ, chuyển giao tri thức, nâng cao nhận thức cộng đồng về quản lý phát triển đô thị bền vững										
	KQ 7.3.1. Mỗi quý có ít nhất 01 bản tin nghiên cứu khoa học về quản lý phát triển đô thị nhằm phổ biến các kết quả nghiên cứu khoa học quốc tế.	Bản tin	0	4	4	4	4	4	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO

	KQ 7.3.2. Hàng năm thực hiện ít nhất 01 sự kiện, chương trình nâng cao nhận thức cộng đồng về quản lý phát triển đô thị bền vững.	Sự kiện	0	01	01	01	01	01	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/ SECO
Chuyên môn hoá hành động truyền thông, marketing	Hành động 8.1. Xây dựng Kế hoạch truyền thông...										
	KQ 8.1.1. Ban hành Kế hoạch truyền thông, thể hiện các mục tiêu, các kênh nhận biết về thương hiệu, các hoạt động phát triển thương hiệu và giám sát việc phát triển thương hiệu của IUDM	Kế hoạch	0	Kế hoạch 2024	Kế hoạch 2025	Kế hoạch 2026	Kế hoạch 2027	Kế hoạch 2028			
	Hành động 8.2. Xây dựng bộ nhận diện thương hiệu của IUDM										

	KQ 8.2.1. Bộ công cụ nhận diện thương hiệu của IUDM (logo, slogan, website,...) thể hiện giá trị, hình ảnh, văn hóa, con người của IUDM, tạo được ấn tượng, thu hút các bên liên quan và được toàn thể cán bộ, viên chức Viện tham gia, đồng thuận.	Bộ công cụ	0	Ban hành		Điều chỉnh, bổ sung		Điều chỉnh, bổ sung	2 năm 1 lần	M&E năm	IUDM/ AMC/ SECO
	Hành động 8.3. Xây dựng thông điệp, nội dung truyền thông										
	KQ 8.3.1. Tạo ra nội dung mới, giá trị mà cộng đồng quan tâm và có lợi ích: blog, hướng dẫn, video, tài liệu tham khảo,... về quản lý phát triển đô thị bền vững.	ND mới	0	Thông điệp TT 2024	Thông điệp TT 2025	Thông điệp TT 2026	Thông điệp TT 2027	Thông điệp TT 2028	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/
	HĐ. 8.4. Tổ chức quảng bá thương hiệu, đa dạng các kênh thông tin, trực tiếp, trực tuyến để tương tác và giao tiếp với cộng đồng hiệu quả										

	KQ 8.4.1 Số lượt tiếp cận/tương tác với IUDM thông qua các kênh tăng 20% hàng năm.	Lượt	0	1000	Tăng 20%	Tăng 20% so với 2024	Tăng 20% so với 2025	Tăng 20% so với 2026	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/
	KQ 8.4.2. Tăng mức độ nhận diện thương hiệu của IUDM lên 70% đối với nhóm khách hàng mục tiêu.	%	0	70%	70%	70%	70%	70%	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/
	KQ 8.4.3. IUDM có các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn,.... để tương tác và giao tiếp với cộng đồng.	kênh	0	1	2	2	2	2	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/
	KQ 8.4.4. IUDM có kênh giao tiếp hai chiều nơi cộng đồng có thể gửi phản hồi, ý kiến và câu hỏi (đường dây nóng/ hotline)	kênh	0	1	1	1	1	1	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/
Giải pháp 9: Thực hiện chuyển đổi số trong mọi hành động của IUDM	Hành động 9.1. Nâng cao nhận thức và năng lực chuyển đổi số										

	KQ 9.1.1. 100% cán bộ, viên chức của IUDM có kiến thức và kỹ năng chuyển đổi số cơ bản và nâng cao dần qua các năm. Đến năm 2025 mọi thành viên đều có năng lực số thành thạo.	%	0	100%	100%	100%	100%	100%	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/
	HD 9.2. Khai thác hệ thống quản lý học tập trực tuyến (LMS)										
	KQ 9.2.1. Giai đoạn 2024-2025 có ít nhất 30% khóa học kết hợp; giai đoạn 2026-2030: 50%; từ 2031: 70%.	Khóa học kết hợp	0	30%	30%	50%	50%	50%	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/
	HD 9.3. Khai thác Hệ thống quản lý thông tin của AMC										
	KQ 9.3.1. ít nhất 70% khách hàng, đối tác tiếp cận các thông tin về đào tạo, bồi dưỡng, nghiên cứu khoa học và tư vấn của IUDM thông qua website của Viện (trên cổng thông tin của AMC).	%	0			70%	70%	70%	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/

Mục tiêu chiến lược 6. Đảm bảo nguồn lực tài chính tự chủ, bền vững											
Giải pháp 10. Đa dạng hóa nguồn thu qua việc thực hiện nhiệm vụ của AMC và các dịch vụ, dự án nghiên cứu, đào tạo bồi dưỡng, tư vấn ứng dụng theo nhu cầu xã hội	HĐ 10.1. Đa dạng hóa các nguồn thu, chủ động tiếp cận nguồn tài chính thông qua cung ứng dịch vụ cho các tổ chức trong nước, quốc tế										
	KQ 10.1.1. Doanh thu giai đoạn 2024-2025 tăng ít nhất 10% hàng năm; 2026-2030 tăng ít nhất 15% hàng năm và 2031-2035 tăng ít nhất 20% hàng năm.	Tỷ đồng	0	-	4,0	4,6	5,29	6,08	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/
	KQ 10.1.2. Tỷ trọng thu từ các hoạt động dịch vụ theo đặt hàng xã hội tăng hàng năm, chiếm ít nhất 50% tổng các nguồn thu đến năm 2026, 80% đến năm 2030 và 100 đến năm 2035.	Tỷ đồng		-	3,0	2,45	3,97	4,56	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/

	KQ 10.2.3. Thu nhập trung bình của cán bộ IUDM tăng ít nhất 10% hàng năm giai đoạn 2024-2026, 15% giai đoạn 2027-2030 và 20% giai đoạn 2031-2035.	Triệu đồng	-	-	10	12	14	16	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/
	KQ 10.2.4. Viện đóng góp cho AMC 10-20%/ năm tổng doanh thu từ ngoài AMC hàng năm. Giai đoạn 2024-2025: 5% 2026-2030: 10%; Giai đoạn 2031-2024: 15% 2025 trở đi: 20%/năm.	Tỷ đồng	-	0,2	0,2	0,3	0,5	0,7	Báo cáo quý, 6 tháng, năm	M&E quý, 6 tháng, năm	IUDM/ AMC/

**Phụ lục 4. Danh mục Chương trình Đào tạo, Bồi dưỡng và quản lý
phát triển đô thị của AMC (IUDM tham gia) (Theo Đề án 1961)**

TT	Tên chương trình	Mục đích	Yêu cầu	Đối tượng	Thời gian	Nội dung chương trình
1.	Chương trình 1: đào tạo, bồi dưỡng về quản lý xây dựng và phát triển đô thị đối với phó chủ tịch UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương	Nâng cao năng lực, cập nhật, bổ sung thông tin, kiến thức, kinh nghiệm quản lý xây dựng và phát triển đô thị cho Phó chủ tịch UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương.	Trang bị kiến thức, nâng cao năng lực lãnh đạo và phương pháp xử lý, giải quyết các tình huống trong quản lý đô thị, phù hợp với chức trách, nhiệm vụ của học viên.	Phó chủ tịch UBND các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và cán bộ trong diện quy hoạch nguồn kế cận chức danh này	5 ngày (40 tiết)	I. Chuyên đề - Đô thị hoá và định hướng phát triển đô thị quốc gia - Định hướng về xây dựng và phát triển hạ tầng kỹ thuật - môi trường đô thị, giải pháp thực hiện. - Quản lý đất đai, nhà ở và thị trường bất động sản - Biến đổi khí hậu đối với phát triển đô thị - Nâng cao sức cạnh tranh của đô thị - Quản lý và phát triển đô thị gắn với bảo tồn di sản II. Trao đổi kinh nghiệm, tham quan thực tiễn về quản lý xây dựng và phát triển đô thị
2.	Chương trình 2. Đào tạo, bồi dưỡng về quản lý xây dựng và phát triển đô thị đối với chủ tịch, phó chủ tịch UBND thành phố, thị xã thuộc tỉnh	Nâng cao năng lực, cập nhật, bổ sung thông tin, kiến thức, kinh nghiệm quản lý xây dựng và phát triển đô thị cho Chủ tịch UBND, Phó chủ tịch UBND các thành phố, thị xã thuộc tỉnh.	Trang bị kiến thức, nâng cao năng lực lãnh đạo và phương pháp xử lý, giải quyết các tình huống trong quản lý đô thị, phù hợp với chức trách, nhiệm vụ của học viên.	Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND thành phố, thị xã thuộc tỉnh và cán bộ trong diện quy hoạch nguồn kế cận các chức danh này.	Thời gian: 10 ngày (80 tiết)	I. Chuyên đề - Đô thị hoá và định hướng phát triển đô thị quốc gia - Định hướng về xây dựng, phát triển hạ tầng kỹ thuật- môi trường đô thị và giải pháp thực hiện. - Quản lý đất đai, nhà ở và thị trường bất động sản - Biến đổi khí hậu đối với phát triển đô thị - Nâng cao sức cạnh tranh của đô thị - Quản lý và phát triển đô thị gắn với bảo tồn di sản - Quản lý quy hoạch đô thị - nông thôn - Quản lý xây dựng trong đô thị II. Trao đổi kinh nghiệm, tham quan thực tiễn về quản lý xây dựng và phát triển đô thị

3.	Chương trình 3. Đào tạo, bồi dưỡng về quản lý xây dựng và phát triển đô thị đối với chủ tịch, phó chủ tịch UBND quận, huyện thuộc thành phố trực thuộc trung ương	Nâng cao năng lực, cập nhật, bổ sung thông tin, kiến thức, kinh nghiệm quản lý xây dựng và phát triển đô thị cho Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND Quận, Huyện thuộc thành phố trực thuộc Trung ương.	Trang bị kiến thức, nâng cao năng lực lãnh đạo và phương pháp xử lý, giải quyết các tình huống trong quản lý đô thị, phù hợp với chức trách, nhiệm vụ của học viên.	Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND Quận, Huyện thuộc thành phố trực thuộc Trung ương và cán bộ trong diện quy hoạch nguồn kế cận các chức danh này	10 ngày (80 tiết)	I.Chuyên đề (64 tiết) 1. Tổng quan về phát triển đô thị 2. Quản lý quy hoạch đô thị 3. Quản lý không gian kiến trúc cảnh quan và bảo tồn di sản đô thị 4. Quản lý hạ tầng kỹ thuật - môi trường đô thị 5. Quản lý dự án đầu tư xây dựng 6. Quản lý trật tự xây dựng đô thị 7. Quản lý đất đai, nhà ở và thị trường bất động sản 8. Xây dựng nông thôn mới 9. Những vấn đề về vốn, chính sách và giải pháp về vốn cho xây dựng phát triển đô thị II.Tham quan, trao đổi kinh nghiệm thực tiễn về quản lý xây dựng và phát triển đô thị (16 tiết)
4.	Chương trình 4.Đào tạo, bồi dưỡng về quản lý xây dựng và phát triển đô thị đối với chủ tịch, phó chủ tịch UBND phường, xã của các thành phố trực thuộc trung ương và thành phố, thị xã thuộc tỉnh	Nâng cao năng lực, cập nhật, bổ sung thông tin, kiến thức, kinh nghiệm quản lý xây dựng và phát triển đô thị cho Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND Phường, Xã của các thành phố trực thuộc trung ương và thành phố, thị xã thuộc tỉnh.	Nắm vững các yêu cầu, nhiệm vụ và nội dung công tác quản lý nhà nước về xây dựng và phát triển đô thị trên địa bàn.	Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND Phường, Xã của các thành phố trực thuộc trung ương; của các thành phố, thị xã thuộc tỉnh và cán bộ trong diện quy hoạch nguồn kế cận các chức danh này.	10 ngày (80 tiết)	I. Chuyên đề (72 tiết) 1. Tổng quan về phát triển đô thị 2. Quản lý quy hoạch đô thị 3. Quản lý không gian kiến trúc cảnh quan và bảo tồn di sản đô thị 4. Quản lý hạ tầng kỹ thuật - môi trường đô thị 5. Quản lý dự án đầu tư xây dựng 6. Quản lý trật tự xây dựng đô thị 7. Quản lý đất đai, nhà ở và thị trường bất động sản 8. Xây dựng nông thôn mới 9. Báo cáo của địa phương (4 tiết) II. Tham quan, trao đổi kinh nghiệm thực tiễn về quản lý xây dựng và phát triển đô thị (4 tiết)

5.	Chương trình 5. Đào tạo, bồi dưỡng về quản lý xây dựng và phát triển đô thị đối với chủ tịch, phó chủ tịch UBND thị trấn	Nâng cao năng lực, cập nhật, bổ sung thông tin, kiến thức, kinh nghiệm quản lý xây dựng và phát triển đô thị cho Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND các thị trấn	học viên nắm được yêu cầu, nhiệm vụ và nội dung công tác quản lý nhà nước về xây dựng và phát triển đô thị; có kỹ năng cần thiết để lãnh đạo, chỉ đạo và điều hành công tác quy hoạch đô thị; quản lý hạ tầng kỹ thuật – môi trường; quản lý kiến trúc cảnh quan đô thị; quản lý trật tự xây dựng đô thị; quản lý nhà và thị trường bất động sản trên địa bàn	Chủ tịch, Phó chủ tịch UBND thị trấn và cán bộ trong diện quy hoạch nguồn kế cận các chức danh này.	10 ngày (80 tiết)	I. Chuyên đề (72 tiết) 1. Tổng quan về phát triển đô thị 2. Quản lý quy hoạch đô thị 3. Quản lý không gian kiến trúc cảnh quan và bảo tồn di sản đô thị 4. Quản lý hạ tầng kỹ thuật - môi trường đô thị 5. Quản lý dự án đầu tư xây dựng 6. Quản lý trật tự xây dựng đô thị 7. Quản lý đất đai, nhà ở và thị trường bất động sản 8. Báo cáo của địa phương II. Tham quan, trao đổi kinh nghiệm thực tiễn về quản lý xây dựng và phát triển đô thị (8 tiết)
6.	Chương trình 6. Đào tạo, bồi dưỡng về quản lý xây dựng và phát triển đô thị đối với giám đốc, phó giám đốc, trưởng, phó phòng chuyên môn thuộc sở xây dựng, quy hoạch - kiến trúc, giao thông thuộc các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương	Nâng cao năng lực, cập nhật, bổ sung thông tin, kiến thức, kinh nghiệm quản lý xây dựng và phát triển đô thị cho Giám đốc, Phó giám đốc; Trưởng, Phó phòng chuyên môn các Sở Quy hoạch-Kiến trúc, Xây dựng, Giao thông thuộc các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương.	Nâng cao kiến thức, chú trọng các kỹ năng và phương pháp xử lý tình huống, giải quyết các nhiệm vụ chuyên môn tham mưu lãnh đạo Ủy ban nhân dân phù hợp với đặc thù của đô thị	Giám đốc, Phó giám đốc; Trưởng, Phó phòng chuyên môn các Sở Quy hoạch-Kiến trúc, Xây dựng, Giao thông các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương.	5 ngày (40 tiết)	I. Chuyên đề (32 tiết) 1. Đô thị hoá và định hướng phát triển đô thị quốc gia 2. Quản lý quy hoạch đô thị 3. Quản lý không gian kiến trúc cảnh quan và bảo tồn di sản đô thị 4. Quản lý hạ tầng kỹ thuật - môi trường đô thị 5. Vấn đề ứng phó với biến đổi khí hậu 6. Quản lý dự án đầu tư xây dựng 7. Quản lý trật tự xây dựng đô thị 8. Quản lý đất đai, nhà ở và thị trường bất động sản II. Tham quan, trao đổi kinh nghiệm thực tiễn về quản lý xây dựng và phát triển đô thị (8 tiết)

7.	Chương trình 7. Đào tạo, bồi dưỡng về quản lý xây dựng và phát triển đô thị đối với trưởng, phó phòng quản lý đô thị, phòng kinh tế và hạ tầng thuộc quận, huyện, thành phố, thị xã	Nâng cao năng lực, cập nhật, bổ sung thông tin, kiến thức, kinh nghiệm quản lý xây dựng và phát triển đô thị cho Trưởng, Phó trưởng phòng Quản lý đô thị; Trưởng, Phó trưởng phòng Kinh tế và hạ tầng các Thành phố, Thị xã thuộc Tỉnh; các Quận, Huyện thuộc Thành phố trực thuộc Trung ương.	Nâng cao kiến thức, chú trọng các kỹ năng và phương pháp xử lý tình huống, giải quyết các nhiệm vụ chuyên môn tham mưu lãnh đạo Ủy ban nhân dân phù hợp với đặc thù của đô thị	Trưởng, Phó trưởng phòng Quản lý đô thị; Trưởng, Phó trưởng phòng Kinh tế và hạ tầng các Thành phố, Thị xã thuộc Tỉnh; các Quận, Huyện thuộc Thành phố trực thuộc Trung ương.	10 ngày (80 tiết)	I. Chuyên đề (56 tiết) 1. Đô thị hoá và định hướng phát triển đô thị quốc gia 2. Quản lý quy hoạch đô thị - nông thôn 3. Quản lý không gian kiến trúc cảnh quan và bảo tồn di sản đô thị 4. Quản lý hạ tầng kỹ thuật - môi trường đô thị 5. Quản lý dự án đầu tư xây dựng 6. Quản lý trật tự xây dựng đô thị 7. Quản lý đất đai, nhà ở và thị trường bất động sản II. Tham quan thực tế, thảo luận và bài tập (24 tiết)
8.	Chương trình 8. Đào tạo, bồi dưỡng về quản lý xây dựng và phát triển đô thị đối với công chức địa chính - xây dựng - nông nghiệp - môi trường phường, thị trấn và công chức địa chính - nông nghiệp - xây dựng - môi trường xã thuộc thành phố thị xã, thị xã	Nâng cao năng lực, cập nhật, bổ sung thông tin, kiến thức, kinh nghiệm quản lý xây dựng và phát triển đô thị cho công chức địa chính - xây dựng - đô thị - môi trường các phường, thị trấn; công chức địa chính - nông nghiệp - xây dựng - môi trường xã thuộc các thành phố, thị xã.	Nắm vững các yêu cầu, nhiệm vụ và nội dung công tác quản lý nhà nước về xây dựng và phát triển đô thị trên địa bàn. Nắm vững kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ và có các kỹ năng cần thiết để làm tốt công tác tham mưu cho UBND, Chủ tịch UBND cấp Xã hoặc trực tiếp thực thi các nhiệm vụ quản lý nhà nước về lĩnh vực xây dựng trên địa bàn.	Công chức địa chính - xây dựng - đô thị - môi trường phường, thị trấn; công chức địa chính - nông nghiệp - xây dựng - môi trường xã thuộc các thành phố, thị xã.	10 ngày (80 tiết)	I. Chuyên đề (56 tiết) 1. Đô thị hoá và định hướng phát triển đô thị quốc gia 2. Quản lý quy hoạch đô thị - nông thôn 3. Quản lý không gian kiến trúc cảnh quan và bảo tồn di sản đô thị 4. Quản lý hạ tầng kỹ thuật - môi trường đô thị 5. Quản lý dự án đầu tư xây dựng 6. Quản lý trật tự xây dựng đô thị 7. Quản lý đất đai, nhà ở và thị trường bất động sản II. Tham quan thực tế, thảo luận và bài tập (24 tiết)

Phụ lục 5. Danh sách Giảng viên, Viên chức Viện Quản lý phát triển đô thị -IUDM

STT	TÊN	CHỨC DANH	NĂM SINH		CHUYÊN NGÀNH	BẰNG CẤP (CAO NHẤT)	EMAIL
1	Nguyễn Trung Kiên	Viện trưởng	1980	- Giảng dạy - Nghiên cứu khoa học, Xây dựng chương trình, biên soạn tài liệu về phát triển đô thị; - Tham gia các dự án nâng cao năng lực về phát triển đô thị - Tham gia các dự án tư vấn về phát triển đô thị	Hạ tầng kỹ thuật đô thị	Thạc sĩ	trungkien@amc.edu.vn
2	Đặng Thị Quỳnh Hoa	Phó viện trưởng	1975	- Giảng dạy - Nghiên cứu khoa học, Xây dựng chương trình, tài liệu về phát triển đô thị; - Tham gia các dự án nâng cao năng lực về phát triển đô thị	Kiến trúc sư	Thạc sĩ	qltdtdangquynh-hoanhim@gmail.com
3	Nguyễn Lan Viên	Phó viện trưởng	1975	- Tìm kiếm, kết nối và mở rộng mạng lưới đối tác trong nước và quốc tế - Nghiên cứu khoa học, biên soạn tài liệu về phát triển đô thị; - Tham gia các dự án nâng cao năng lực về phát triển đô thị; - Tham gia các dự án tư vấn về phát triển đô thị	Kinh tế	Thạc sĩ	lanvien@amc.edu.vn

4	Nguyễn Công Dũng	Viên chức	1986	- Nghiên cứu khoa học, xây dựng chương trình và biên soạn tài liệu về phát triển đô thị; - Tham gia các dự án nâng cao năng lực về phát triển đô thị; - Tham gia các dự án tư vấn về phát triển đô thị	Quản lý xây dựng đô thị	Thạc sĩ	nguyendung.amc@gmail.com
5	Nguyễn Thị Thanh Thảo	Viên chức	1984	- Tìm kiếm, kết nối và mở rộng mạng lưới đối tác trong nước và quốc tế - Tham gia các dự án nâng cao năng lực về phát triển đô thị;	Báo chí	Thạc sĩ	thaoamc1984@gmail.com
6	Trần Chí Hiếu	Viên chức	1994	- Nghiên cứu khoa học, xây dựng chương trình, biên soạn tài liệu về phát triển đô thị; - Tham gia các dự án nâng cao năng lực về phát triển đô thị; - Tham gia quản lý vận hành các khóa đào tạo	Kiến trúc sư	Thạc sĩ	Hieutranc@gmail.com
7	Đặng Lan Anh Tú	Viên chức	1987	- Nghiên cứu khoa học, xây dựng chương trình, biên soạn tài liệu về phát triển đô thị; - Tham gia các dự án nâng cao năng lực về phát triển đô thị; - Tham gia quản lý vận hành các khóa đào tạo	Kiến trúc sư	Thạc sĩ	danglananhtu.iudm@gmail.com

8	Nguyễn Quang Vinh	Viên chức	1975	- Tham gia công tác tài chính, thanh quyết toán	Kế toán	Thạc sĩ	vinh.vnvnvn@gmail.com
9	Lê Thị Anh Thu	Viên chức	1986	- Giảng dạy - Nghiên cứu khoa học, biên dịch tài liệu Tiếng Anh giao tiếp và Tiếng Anh chuyên ngành đô thị, Kiến trúc, Xây dựng.	Ngoại ngữ - tiếng Anh	Thạc sĩ	dang.phamhai0201@gmail.com
10	Nguyễn Tuấn Phong	Viên chức	1997	- Nghiên cứu khoa học, biên soạn tài liệu về phát triển đô thị; - Tham gia quản lý vận hành các khóa đào tạo	Kiến trúc sư	Thạc sĩ	ntp.phong6@gmail.com

