



GÂY QUỶ CHO HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN

TỪ NĂNG LỰC ĐẾN NIỀM TIN

Lê Quang Bình



**Gây quỹ cho
hoạt động phát triển:
*Từ năng lực đến niềm tin***

Lê Quang Bình

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

Lời cảm ơn

Tác giả xin cảm ơn những người đã trả lời bảng hỏi, đặc biệt là những người đã nhiệt tình tham gia phỏng vấn sâu. Sự nhiệt tình và chia sẻ của họ đã giúp nhóm nghiên cứu có được nhiều thông tin và phân tích nhằm giúp báo cáo có ích hơn đối với bạn đọc nói chung và các tổ chức xã hội dân sự nói riêng.

Tác giả xin cảm ơn Viện Nghiên cứu Xã hội, Kinh tế và Môi trường (iSEE) đã nhiệt tình ủng hộ và hỗ trợ kỹ thuật cho nghiên cứu này. Tác giả cũng xin cảm ơn Đại sứ quán Đan Mạch ở Hà Nội và Tổ chức Oxfam tại Việt Nam đã đóng góp tài chính và hỗ trợ về kỹ thuật cho nghiên cứu.

Để hoàn thiện nghiên cứu, tác giả đã nhận được sự góp ý và giúp đỡ của Tiến sĩ Vũ Hồng Phong, Tiến sĩ Phạm Quang Tú, Thạc sĩ Trần Chung Châu, Thạc sĩ Phạm Thanh Trà, Cử nhân Nguyễn Hoàng An, Cử nhân Đỗ Quỳnh Anh, Thạc sĩ Lương Minh Ngọc, Tiến sĩ Nguyễn Thị Thu Nam và nhiều đại biểu có mặt trong Hội thảo chia sẻ kết quả nghiên cứu ban đầu vào ngày 30 tháng 3 năm 2017 ở Hà Nội.

Quan điểm trong báo cáo này là của tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của Tổ chức Oxfam tại Việt Nam, Đại sứ quán Đan Mạch và Viện Nghiên cứu Xã hội, Kinh tế và Môi trường (iSEE).

Tác giả
Lê Quang Bình

Mục lục

1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu	9
2. Bối cảnh	15
2.1. Sơ lược về tình hình gây quỹ trên thế giới	16
2.2. Các nghiên cứu liên quan về việc gây quỹ ở Việt Nam	18
3. Mục đích nghiên cứu và khung phân tích	20
4. Phương pháp nghiên cứu	22
5. Kết quả nghiên cứu	23
5.1. Các tổ chức tham gia nghiên cứu	23
5.2. Tình hình gây quỹ của các tổ chức xã hội dân sự	26
5.3. Đánh giá của các tổ chức XHDS về môi trường gây quỹ	32
5.4. Đánh giá của các tổ chức về năng lực gây quỹ	38
5.5. Các yếu tố làm nên thành công của việc gây quỹ	46
5.5.1. Cơ sở tạo niềm tin	47
5.5.2. Phương cách truyền thông niềm tin	54
5.6. Một số kinh nghiệm cụ thể của việc gây quỹ	60
6. Một số kết luận	64
7. Một số kiến nghị chính	66
Tài liệu tham khảo	69

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu

Gây quỹ là một chủ đề được nhiều tổ chức xã hội dân sự (XHDS) quan tâm, đặc biệt khi Việt Nam đang ở trong quá trình chuyển đổi về nguồn tài trợ. Với lý do Việt Nam đã trở thành một nước có thu nhập trung bình thấp, nhiều nhà tài trợ quan trọng như Thụy Điển, Anh, Đan Mạch, Bỉ, Hà Lan quyết định rút khỏi Việt Nam dẫn đến nguồn tài trợ từ các tổ chức quốc tế cho Việt Nam giảm đi nhanh chóng. Trong bối cảnh đó, việc tìm các nguồn tài trợ thay thế từ nội địa, ví dụ như ngân sách nhà nước, doanh nghiệp, hay cá nhân người dân được coi như hướng đi mới cho các tổ chức XHDS Việt Nam. Đã có một số nghiên cứu về bối cảnh và thực trạng đóng góp của doanh nghiệp, người dân, ngân sách nhà nước, tuy nhiên chưa có nghiên cứu nào tập trung vào đánh giá năng lực gây quỹ của các tổ chức phi chính phủ (NGO), nhóm từ thiện (NTT), nhóm cùng sở thích (NCST) hay doanh nghiệp xã hội (DNXH). Đây chính là một trong các lý do để chúng tôi tiến hành nghiên cứu này.

43% các tổ chức NGO tham gia nghiên cứu cho biết ngân sách của họ đang giảm trong ba năm qua, chủ yếu do tài trợ nước ngoài cho Việt Nam nói chung và tài trợ qua NGO nói riêng giảm, ảnh hưởng nặng nề đến hoạt động của NGO và các nhóm đối tượng họ hỗ trợ. Các NGO có hai xu hướng đối phó với sự sụt giảm tài trợ, một nhóm muốn gây quỹ từ các nguồn quốc tế bằng cách nâng cao năng lực quản lý của tổ chức, tăng cường truyền thông tiếng Anh, tăng cường hợp tác và kết nối quốc tế. Một nhóm muốn tăng cường hoạt động gây quỹ trong nước bằng cách tăng cường truyền thông đến công chúng, minh bạch hóa hệ thống quản lý tài chính, và cụ thể hóa các hoạt động của mình đến cấp cá nhân và cộng đồng để hấp dẫn người dân. Cả hai hướng đi đều có nhiều

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

thách thức nhưng nó báo hiệu một sự chuyển dịch lớn trong tư duy của NGO, nếu thành công sẽ giúp NGO trưởng thành và phát triển bền vững.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy ngân sách của các DNXH được đánh giá rất tích cực với 43% cho biết ngân sách của họ tăng và 22% có ngân sách ổn định. Còn phần lớn các NTT và NCST có ngân sách nhỏ, không ổn định, chủ yếu gây quỹ từ cá nhân thành viên, công chúng và các doanh nghiệp trong nước. Trong bối cảnh này, đa số các tổ chức xã hội dân sự (XHDS) đều muốn duy trì hoặc tăng cường gây quỹ từ cá nhân và doanh nghiệp trong nước, hoặc phát triển các dịch vụ, sản phẩm bán được để đa dạng nguồn thu trong thời gian tới. Các NTT và NCST đã có kinh nghiệm tiếp cận với các nhà tài trợ cá nhân và doanh nghiệp, các DNXH đã có sản phẩm và dịch vụ cho thị trường, trong khi đó đại bộ phận NGO chưa có kinh nghiệm, hoặc chưa sẵn sàng cho việc gây quỹ từ các nhà tài trợ nội địa.

Tuy nhiên tổ chức XHDS muốn duy trì hoặc tăng cường gây quỹ từ doanh nghiệp và người dân trong nước nhưng họ có nhiều rào cản. Rào cản thứ nhất liên quan đến các quy định không rõ ràng về hoạt động gây quỹ và chính sách thuế đối với nguồn quỹ gây được từ doanh nghiệp và người dân. Rào cản thứ hai liên quan đến niềm tin và sở thích của các nhà tài trợ. Nhiều NTT, NCST và NGO cho biết các nhà tài trợ chỉ muốn đóng góp cho các hoạt động cứu trợ, trực tiếp và mang tính vật chất, chứ không muốn đóng góp giải quyết các nguyên nhân gốc rễ của đói nghèo, phá hủy môi trường hay bất bình đẳng xã hội. Các nhà tài trợ không muốn đóng góp cho các thiết chế tổ chức (institutions) vì họ không kiểm soát được dòng tiền, và họ không muốn tiền đóng góp của họ sử dụng cho mục đích quản lý hoặc chi phí hành chính. Rào cản thứ ba liên quan đến yếu tố đạo đức trong gây quỹ. Các tổ chức XHDS có trực giác đạo đức¹ rất cao trong gây quỹ, tuy nhiên đa số chưa thể chế

¹ Trực giác đạo đức (moral perception): khả năng nhận thức sáng suốt về mặt đạo đức trong các trường hợp cụ thể. Trực giác đạo đức giúp con người biện luận và lý giải đâu là hành động đúng trong bối cảnh cụ thể.

hóa bằng văn bản, quy trình thẩm định nguồn tài trợ. Đa số cho rằng sẽ khó thẩm định hoạt động của doanh nghiệp vì môi trường kinh doanh ở Việt Nam không minh bạch.

Dù phải đối mặt với nhiều thách thức mới nhưng một tỉ lệ cao các tổ chức XHDS chưa có chiến lược gây quỹ, phân loại (mapping) các nhà tài trợ, và chủ động truyền thông, tiếp cận các nhà tài trợ theo năng lực, động lực và sự thân thiết của họ với tổ chức. Đa số các tổ chức XHDS chưa được đào tạo về gây quỹ, chưa thấy được tầm quan trọng của việc kiến tạo niềm tin và truyền thông về niềm tin đến các nhà tài trợ. Nhìn tổng thể, các NTT và NCST đang xây dựng niềm tin dựa vào quan hệ cá nhân, khơi dậy ý thức và động cơ đạo đức trong việc gây quỹ. Các NGO và DNXH thì tập trung nhiều hơn vào năng lực quản lý tài chính và trách nhiệm xã hội trong việc kiến tạo niềm tin.

Tuy đang trong giai đoạn chuyển đổi, có nhiều thách thức trong việc gây quỹ nhưng đa số các tổ chức có đánh giá tích cực về sự phát triển của mình trong ba năm tới. Những điểm sáng trong việc gây quỹ cho thấy cảm xúc tích cực này là có cơ sở, và bối cảnh xã hội hiện tại tạo ra một nhu cầu lớn cho các tổ chức XHDS phát triển. Để nâng cao năng lực gây quỹ, nghiên cứu khuyến nghị các tổ chức XHDS nên xem xét các khuyến nghị dưới đây.

Thứ nhất, các tổ chức nên sử dụng khung kiến tạo niềm tin để xây dựng chiến lược và năng lực gây quỹ của mình. Cụ thể, các tổ chức nên xây dựng bốn yếu tố kiến tạo niềm tin. Một là miêu tả một cách thuyết phục lý do tại sao mình cam kết và có tâm huyết với những điều mình muốn làm. Cam kết và tâm huyết như dung môi/môi trường để lan tỏa niềm tin từ tổ chức đến với nhà tài trợ. Hai là xây dựng một văn hóa tổ chức tôn vinh sự chính trực. Sự chính trực thể hiện qua việc thực hiện lời hứa hay sứ mệnh của tổ chức, ở các giá trị tổ chức theo đuổi mà không bao giờ xâm phạm vì bất cứ điều gì, và ở tinh thần cởi mở, hợp tác và học hỏi. Ba là phát triển một hệ thống quản lý tài chính, hoạt động, nhân sự minh bạch và giải trình được đối với các nhóm đối tượng liên quan. Nó không chỉ là cho các nhà tài trợ mà còn cho công chúng. Bốn là tài

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

liệu hóa và truyền thông về các kết quả và ảnh hưởng của tổ chức để tạo niềm tin vào năng lực triển khai của mình.

Thứ hai, các tổ chức nên chủ động xác định, phân loại và đưa ra chiến lược tiếp cận các nhà tài trợ cho mình. Việc phân loại có thể dựa vào các đặc tính như năng lực đóng góp tài chính, vật phẩm/hàng hóa, kỹ năng/nhân sự của nhà tài trợ; mức độ cam kết của họ đối với sứ mệnh của tổ chức; và mức độ gần gũi, thân thiết của họ đối với tổ chức. Việc phân loại cũng có thể theo động cơ của nhà tài trợ, có thể là động cơ mang tính trách nhiệm đạo đức; động cơ mang tính trách nhiệm xã hội; và động cơ mang tính liên đới vì cùng chia sẻ các đặc điểm xã hội với nhóm đối tượng đích. Việc phân loại các nhà tài trợ sẽ giúp tổ chức xây dựng được các chiến lược tiếp cận phù hợp hơn với từng nhóm nhà tài trợ khác nhau.

Thứ ba, việc truyền thông về tổ chức cần được xây dựng thành một chiến lược chủ động và thông điệp cần được truyền đi liên tục, qua nhiều hình thức khác nhau đến cho các nhà tài trợ. Tuy nhiên, dù sử dụng kênh truyền thông gì (đại chúng, mạng xã hội, sự kiện, báo cáo, xuất bản phẩm) thì đều phải nhằm mục đích truyền tải được các cơ sở xây dựng niềm tin mà tổ chức có (cam kết và tâm huyết, sự chính trực, minh bạch và giải trình, kết quả và tác động), làm sắc nét và tăng thêm động lực đóng góp của nhà tài trợ (trách nhiệm đạo đức, trách nhiệm xã hội, liên quan về mặt xã hội). Thực lực tổ chức (bốn yếu tố xây dựng niềm tin) là điều kiện cần, còn truyền thông hiệu quả là điều kiện đủ để tổ chức có thể huy động được tài trợ phục vụ cho sứ mệnh của mình.

Thứ tư, dù đạo đức trong gây quỹ tuy chưa là vấn đề lớn nhưng đang là khoảng trống mà tất cả các tổ chức cần thể chế hóa qua văn bản, văn hóa tổ chức, và cơ chế giám sát. Điều này là cấp thiết khi các tổ chức muốn tăng cường gây quỹ từ cá nhân và các doanh nghiệp vì nguồn tài chính này thường có nhiều rủi ro về đạo đức hơn các nguồn từ các Quỹ phát triển, NGO quốc tế. Có các nguyên tắc đạo đức trong gây quỹ cũng là điều kiện để tăng thêm sự tin tưởng của các nhà tài trợ nghiêm túc với tổ chức.

Thứ năm, hoạt động gây quỹ nên gắn với mục đích nâng cao nhận thức của nhà tài trợ về từ thiện (philanthropy), trách nhiệm xã hội (social responsibility), cộng đồng tham gia giải quyết vấn đề của mình, và vai trò của XHDS. Điều này giúp cho các nhà tài trợ hiểu làm từ thiện không phải là ban phát, giúp đỡ tổ chức XHDS, mà họ đang tham gia giải quyết vấn đề chung của xã hội. Như vậy, khi xây dựng các chương trình gây quỹ thì mục đích không chỉ là bao nhiêu quỹ thu được, mà còn là bao nhiêu người đã được tiếp cận và hiểu về sứ mệnh tổ chức và lý do tại sao tổ chức lại vận động họ chung tay giải quyết các vấn đề chung.

Thứ sáu, XHDS Việt Nam đang ở trong giai đoạn chuyển đổi, đặc biệt các tổ chức NGO đang chuyển từ việc chủ yếu tìm kiếm tài trợ nước ngoài sang huy động tài trợ trong nước. Chính vì vậy XHDS cần có sự hỗ trợ để thay đổi, đặc biệt là năng lực gây quỹ từ các nguồn mới như (i) quốc tế; (ii) doanh nghiệp tư nhân; (iii) người dân trong nước; (iv) phát triển sản phẩm/dịch vụ. Cụ thể, các nhà tài trợ nên có những cơ chế khuyến khích như đồng tài trợ (co-funding - mỗi bên đóng góp một phần ngân sách), đồng xin tài trợ (co-applicant - hai bên cùng đi xin tài trợ cho hoạt động chung), đối ứng tài chính (matching fund - nếu XHDS Việt Nam quyên được 1 đồng từ doanh nghiệp/người dân thì nhà tài trợ sẽ đóng góp 2-3 đồng tương ứng), hoặc tài trợ cơ bản (core funding - hỗ trợ một khoản để XHDS tự nâng cao năng lực gây quỹ của mình).

Thứ bảy, các tổ chức cần tiếp tục vận động nhà nước xây dựng một khung pháp lý làm rõ về (i) định nghĩa hoạt động gây quỹ; (ii) tổ chức hoạt động gây quỹ; (iii) thuế/hoàn thuế để khuyến khích các hoạt động từ thiện, phát triển và tăng cường các yếu tố kiến tạo niềm tin trong hoạt động từ thiện nói riêng và trong xã hội nói chung. Nếu không có một khung pháp lý rõ ràng, minh bạch và bảo vệ hoạt động gây quỹ của các tổ chức XHDS thì nó sẽ ngăn cản các tổ chức sáng tạo trong việc gây quỹ. Hơn nữa, nó cũng ngăn cản tinh thần đóng góp, tương trợ thông qua các hoạt động từ thiện và cứu trợ ở Việt Nam.

2. Bối cảnh

Theo nghiên cứu “Đánh dấu không gianXHDS Việt Nam”² thì năng lực của XHDS phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, ví dụ như mức độ phong phú về loại hình tổ chức và mức độ đa dạng về loại hình hoạt động, mức độ hợp tác giữa các tổ chức XHDS với nhau, giữa các tổ chức XHDS với nhà nước, doanh nghiệp và báo chí. Bên cạnh đó, năng lực của XHDS phụ thuộc vào chất lượng nhân sự và năng lực tự chủ tài chính. Cũng theo nghiên cứu này thì năng lực tự chủ về tài chính của XHDS còn rất yếu và đặc biệt dễ bị tổn thương trong bối cảnh hiện tại.

Nhiều chuyên gia cho rằng sự phát triển của XHDS Việt Nam đang ở bước ngoặt quan trọng do biến động về nguồn lực tài chính³. Nguồn lực tài trợ của các tổ chức quốc tế cho XHDS Việt Nam, đặc biệt các NGO đang giảm đi nhanh chóng. Nếu không tiếp cận được các nguồn lực trên toàn cầu hoặc khai thông các nguồn tài trợ trong nước, nhiều NGO sẽ phải đóng cửa. Các tổ chức dân sự như các NCST hay NTT và phong trào xã hội, không dựa vào nguồn tài trợ nước ngoài thì thường có quy mô nhỏ, nhân lực hạn chế, và nhiều người chưa coi đây là công việc chính của họ. Cũng như bất cứ lĩnh vực nào, năng lực của XHDS phụ thuộc nhiều vào năng lực tài chính. Chính vì vậy, nghiên cứu này sẽ tập trung vào cơ hội và khả năng huy động tài chính của các tổ chức XHDS.

² Lê Quang Bình, Nguyễn Thị Thu Nam, Phạm Thanh Trà: Đánh dấu không gian XHDS Việt Nam, 2016.

³ Hội thảo thường niên lần thứ nhất về vai trò của các tổ chức XHDS trong phát triển kinh tế, xã hội và văn hóa Việt Nam, 2016.

2.1. Sơ lược về tình hình gây quỹ trên thế giới

Theo số liệu của OECD-DAC (2014)⁴, thì tài trợ từ chính phủ của các nước thuộc Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) qua các tổ chức NGO tăng từ 10,7 tỉ USD năm 2007 lên 17,5 tỉ USD năm 2012, tính theo tỉ lệ phần trăm thì tăng từ 11,3% lên 16,8% tổng tài trợ ODA. Tuy nhiên, đến năm 2013 thì tỉ lệ này giảm xuống còn 15,4%. Tính trên số lượng toàn cầu thì lượng tài trợ thông qua các tổ chức XHDS chiếm 13% tổng lượng tài trợ vào năm 2014 và có chiều hướng gia tăng trong những năm sau đó⁵. Sự gia tăng này chủ yếu do các nguồn tài trợ cá nhân và quỹ tăng nhanh trong những năm vừa qua. Ví dụ, Warren Buffet đóng góp 31 tỉ USD cho Quỹ Bill & Melinda Gate hay Maurice Greenberg thành lập Quỹ Starr International với khoản vốn tiềm năng đạt 20 tỉ USD. Nhiều quỹ lớn như Ford, Rockefeller, hay Carnegie tăng cường tài trợ cho các hoạt động phát triển toàn cầu⁶.

Để gây quỹ, các tổ chức XHDS thường tập trung xây dựng mối quan hệ với các nhà tài trợ. Jenny Harrow⁷ và đồng sự khi nghiên cứu các tổ chức hoạt động nghệ thuật ở Scotland cho thấy có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến việc gây quỹ, có thể tập hợp thành năm mảng: các yếu tố liên quan đến nội bộ tổ chức; bối cảnh và môi trường kinh tế, xã hội, văn hóa và chính trị; hiểu biết của các nhà tài trợ; các phương cách tiếp cận; và tiêu chí đánh giá thành công của việc gây quỹ. Từ một khía cạnh khác, nghiên cứu này gợi ý phân loại quan hệ giữa các tổ chức và các nhà tài trợ thành ba loại: quan hệ mang tính trao đổi/giao thiệp; quan hệ mang tính giáo dục; và quan hệ mang tính định hướng. Robbie Samuals⁸ cho

⁴ Huib Huise và Tom De Bruyn: New trend of government funding of civil society organization, 2015.

⁵ Babao: Civil society aid trend, 2016.

⁶ Esperanza Moreno và Betty Blewes: Thinking globally? Canadian foundations and trend in international philanthropies.

⁷ Jenny Harrow, Tobias Jung, Hannah Pavey, Jeanie Scott: Donor cultivation in theory and practice, 2011.

⁸ Robbie Samuals: The 3 Cs of fundraising: capacity, connection and commitment, 2011.

rằng thành công gây quỹ phụ thuộc vào ba yếu tố, một là khả năng tài chính của nhà tài trợ, hai là mức độ gắn kết của nhà tài trợ với tổ chức, và ba là sự chia sẻ, cam kết của nhà tài trợ với sứ mệnh và động lực của tổ chức. Tùy thuộc vào các nhà tài trợ khác nhau mà tổ chức từ thiện, NGO có thể xây dựng các mối quan hệ khác nhau.

Một số nghiên cứu cho thấy các yếu tố nội bộ của tổ chức đóng vai trò quan trọng cho việc gây quỹ hiệu quả⁹. Bên cạnh các yếu tố nền tảng như có chiến lược gây quỹ, năng lực nhân sự, hệ thống tài chính, các kỹ năng truyền thông, tổ chức sự kiện, thì sự đa dạng của các kênh tiếp xúc với các nhà tài trợ cũng đóng vai trò quan trọng¹⁰. Các kỹ năng này cần được điều chỉnh cho các nhóm tài trợ cụ thể, ví dụ như người bản địa sống ở nước ngoài, những người có tài sản lớn, cộng đồng địa phương¹¹.

Bên cạnh đó, vấn đề đạo đức trong gây quỹ cũng được coi trọng¹². Nhiều trường phái khác nhau được đưa ra, ví dụ như khi nào thì việc gây quỹ được coi là có đạo đức, có phải khi nó không phá hủy niềm tin của công chúng với việc từ thiện (trustism), hay khi tiền ủng hộ được tiêu đúng như ước muốn của nhà tài trợ (donorcentrism), hay gây quỹ chỉ có đạo đức khi những người đi quyên góp đại diện cho quyền của những người hưởng lợi nhưng không gây áp lực bắt buộc người khác phải đóng tiền (Rights balancing).

Dù tập trung vào khía cạnh nào của việc gây quỹ, các nghiên cứu, hướng dẫn, hoặc gợi ý liên quan đều toát lên một vấn đề cốt lõi của việc gây quỹ đó là niềm tin. Nói cách khác, dù năng lực tổ chức có mạnh đến đâu và kỹ năng tổ chức các hoạt động gây quỹ có tốt đến đâu, nếu không có sự tin tưởng thì tổ chức không thể thành công trong việc gây quỹ. Điều này sẽ được thảo luận kỹ hơn ở phần 4 – nội dung và khung phân tích.

⁹ Margaret Ann Scott: Organizational Factors that Drive fundraising effectiveness in Australian health charities, 2014.

¹⁰ Bradshaw J: Fundraising guide for NGO.

¹¹ Thera Trust: Your guide to community fundraising, 2015.

¹² Ian McQuillin: Rights Stuff- fundraising's ethics gap and a new theory of fundraising ethnics, 2016.

2.2. Các nghiên cứu liên quan về việc gây quỹ ở Việt Nam

XHDS Việt Nam được nhiều tác giả trong và ngoài nước nghiên cứu. Nhóm thứ nhất tập trung vào nghiên cứu về bản chất, vai trò và thành phần của XHDS Việt Nam (Norlund, Hannah, CIVICUS). Nhóm thứ hai nghiên cứu về mối quan hệ giữa nhà nước và các tổ chức XHDS (Kerkvliet, Wells-Dang, Thayer, Wishchermann). Gần đây, có một số nghiên cứu về các hiện tượng đương thời trong XHDS do các nhà nghiên cứu và hoạt động trong nước thực hiện như mạng xã hội, phong trào xã hội và không gian XHDS (Bùi Hải Thiêm, Vũ Ngọc Anh, Lê Quang Bình). Bên cạnh đó, có một số ít nghiên cứu được thực hiện bởi các NGO Việt Nam và quốc tế về môi trường gây quỹ từ công chúng và doanh nghiệp Việt Nam.

Theo nghiên cứu của Viện Nghiên cứu Xã hội, Kinh tế và Môi trường (iSEE)¹³, đa số người dân Việt Nam thường xuyên đóng góp từ thiện. Trung bình trong năm 2012, mỗi người tham gia phỏng vấn đã đóng 342.000 đồng cho các mục tiêu từ thiện khác nhau, và mức đóng góp phổ biến nhất (trung vị) là 100.000 đồng/người. Từ thiện thường được người dân hiểu theo nghĩa cứu trợ nhân đạo, do vậy người dân thường tập trung vào việc giúp đỡ những người có hoàn cảnh khó khăn chứ không muốn đóng tiền giải quyết nguyên nhân gây bất bình đẳng xã hội, đói nghèo. Hành vi của người đóng góp từ thiện chịu ảnh hưởng của tính ‘chính đáng’ của sự khó khăn dẫn đến việc đóng góp cho những người bị tai nạn, khuyết tật hoặc thiên tai. Tình trạng “hành chính hóa” việc đóng góp từ thiện (giao chỉ tiêu, trừ vào lương...) và các vụ việc tham nhũng trong các hoạt động cứu trợ đã khiến niềm tin của người dân vào hoạt động từ thiện bị xói mòn. Tình hình này cộng với sự hiểu biết hạn chế, thậm chí nghi ngại của người dân với các NGO làm cho cơ hội gây quỹ của các NGO từ các cá nhân trong nước rất thấp.

Nghiên cứu của Quỹ Châu Á (TAF)¹⁴ cho thấy ba phần tư doanh nghiệp có hoạt động nhân đạo, từ thiện bằng cấp tiền mặt, hiện vật và

¹³ Viện Nghiên cứu Xã hội, Kinh tế và Môi trường: Nhận thức của người dân về hoạt động từ thiện và khả năng gây quỹ của các NGO Việt Nam, 2015.

¹⁴ Đặng Hoàng Giang, Phạm Minh Trí: Đóng góp từ thiện của doanh nghiệp và cái nhìn về khối chính phủ ở Việt Nam, 2013.

giờ công lao động/kỹ năng của nhân viên. Ba lĩnh vực nhận được nhiều đóng góp nhân đạo, từ thiện nhất từ doanh nghiệp là giúp đỡ những người có hoàn cảnh khó khăn, cứu trợ thiên tai, và xoá đói giảm nghèo. Hiểu biết về các NGO khá hạn hẹp, khi đa số doanh nghiệp tham gia nghiên cứu cho rằng vai trò của NGO Việt Nam là làm từ thiện, hỗ trợ doanh nghiệp hoặc tạo ra dịch vụ chứ ít biết NGO Việt Nam ở trong các vai trò khác. Việc gây quỹ từ doanh nghiệp chắc chắn không dễ dàng vì có gần 40% doanh nghiệp trả lời họ không cho rằng NGO Việt Nam “thực sự tạo ra các ảnh hưởng tích cực cho xã hội” và trên 50% không cho rằng NGO Việt Nam “làm việc một cách chuyên nghiệp”.

Nghiên cứu của VEPR¹⁵ thì cho thấy cơ cấu nguồn lực của các NGO Việt Nam đang phụ thuộc rất lớn vào các nguồn tài trợ nước ngoài, tùy tổ chức nhưng giao động từ 90% trở lên. Một tỉ lệ rất nhỏ các tổ chức có nguồn thu từ nguồn khác như dịch vụ, hay quyên góp từ doanh nghiệp hoặc người dân trong nước. Ngược lại các hội, đoàn thể thì có 82% nguồn lực được hỗ trợ trực tiếp hay gián tiếp từ nhà nước. Theo một nghiên cứu của Johns Hopkins, trích lại bởi VEPR, thì nguồn tài chính cho công tác xã hội ở các quốc gia khác khá đa dạng và cân đối, với cơ cấu 32% từ ngân sách, 44% từ phí dịch vụ, và 23% từ thiện nguyện. Nếu so sánh với các quốc gia khác thì cơ cấu nguồn lực của các tổ chức NGO Việt Nam kém đa dạng, và có thể chứa đựng nhiều rủi ro hơn.

Trong quá trình tìm hiểu, nhóm nghiên cứu không biết một nghiên cứu nào đánh giá về năng lực nội tại của các tổ chức XHDS trong việc gây quỹ. Đây chính là khoảng trống mà nghiên cứu này muốn tập trung để từ đó có những khuyến nghị cho các tổ chức XHDS, cơ quan nhà nước, và các nhà tài trợ muốn thúc đẩy năng lực và vai trò của XHDS trong việc giải quyết các vấn đề kinh tế, xã hội, văn hóa và chính trị ở Việt Nam.

¹⁵ Viện Nghiên cứu kinh tế và chính sách: Hướng tới sự phát triển bền vững của các tổ chức xã hội dưới góc độ tài chính (báo cáo chưa công bố).

3. Mục đích nghiên cứu và khung phân tích

Khả năng huy động tài chính phụ thuộc vào hai tác nhân chính. Tác nhân khách quan, bên ngoài khá độc lập với năng lực nội tại của XHDS, ví dụ như sự phong phú, tăng lên hay giảm đi, dễ tiếp cận hay khó tiếp cận (từ cả khía cạnh kỹ thuật lẫn pháp lý) của các nguồn tài trợ (các tổ chức quốc tế, cá nhân, doanh nghiệp, ngân sách, v.v). Tác nhân nội tại, liên quan đến năng lực của XHDS, ví dụ như năng lực xác định bối cảnh liên quan đến nguồn lực, năng lực truyền thông, xây dựng hình ảnh, quan hệ với nhà tài trợ mục tiêu (biết ai là nhà tài trợ cho vấn đề/đối tượng đích của mình); năng lực và công cụ tổ chức hoạt động gây quỹ (viết dự án, tổ chức hoạt động gây quỹ, ứng dụng công nghệ); năng lực quản trị tổ chức, quản lý tài chính, nhân sự, giám sát, đánh giá, báo cáo việc sử dụng nguồn tài trợ.

Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng sự dồi dào của nguồn lực hay năng lực của các tổ chức không đủ để gây quỹ. Có một giá trị quan trọng hơn, là nền tảng quyết định cho thành công của việc gây quỹ, đó là niềm tin. Theo Lukas O Berg¹⁶, niềm tin là tài sản quan trọng nhất của tổ chức, là điểm mạnh để các tổ chức phi lợi nhuận tiếp cận các nhà tài trợ, và nó là động lực để các nhà tài trợ ủng hộ. René Bekkers¹⁷ thì cho rằng các lý thuyết kinh tế, pháp luật, chính trị đều khẳng định niềm tin đóng vai trò quan trọng trong hoạt động từ thiện. Dorothea Greiling¹⁸ thì cho biết do có sự bất đối xứng về thông tin, những người cho thường không có mặt khi các tổ chức từ thiện thực hành việc cứu trợ, hoặc các tổ chức phi lợi nhuận triển khai dự án, nên các nhà tài trợ cần phải dựa vào niềm tin để đóng góp. Còn Robert D. Putnam¹⁹ khi nghiên cứu về vốn xã

¹⁶ Lukas O Berg: The Trust Report, 2011.

¹⁷ René Bekkers: Trust, Accreditation, and Philanthropy in the Netherlands, 2003.

¹⁸ Dorothea Greiling: Trust and performance management in non-profit organizations, 2007.

¹⁹ Robert D. Putnam: Bowling Alone: American's declining social capital. 2000.

hội đã luôn luôn khẳng định, niềm tin chính là yếu tố trung tâm của vốn xã hội, và khi niềm tin càng cao thì cơ hội hợp tác càng lớn.

Trong bối cảnh gây quỹ, niềm tin đóng vai trò trung tâm. Niềm tin có thể được tạo ra bằng nhiều cách khác nhau nhưng có thể quy về hai nguồn: một mang tính cảm xúc (emotional), một mang tính lý trí (rational). Dù sự tin tưởng được xây dựng bằng cách nào thì hiểu đơn giản (sự tin tưởng) là sự mong đợi của người này được đặt vào lời hứa của người kia. Trong bối cảnh gây quỹ, chính là sự mong đợi của nhà tài trợ đối với cá nhân, tổ chức đứng ra gây quỹ để giúp đỡ một người hoặc thực hiện một hoạt động đã hứa.

Sự tin tưởng mang tính cảm xúc thường được xây dựng thông qua quan hệ cá nhân, sự quen biết, cảm xúc yêu quý. Theo Stephen M. R. Covey²⁰ thì niềm tin được xây dựng dựa trên sự chính trực (integrity), động cơ (intent), năng lực (capability) và kết quả (result/impact). Sự tin tưởng mang tính lý trí, theo Lukas O Berg, thường được dựa vào các bằng chứng mang tính thể chế, cụ thể là sự minh bạch của hệ thống tài chính, kế toán của tổ chức; tính giải trình, báo cáo; và đặc biệt là ảnh hưởng/hiệu quả hoạt động của tổ chức tạo ra. Khi có sự tin tưởng, các cá nhân và tổ chức có thể tiếp cận với các nhà tài trợ với kế hoạch hoạt động của mình để thuyết phục nhà tài trợ ủng hộ. Có thể nói, nếu mức độ tin tưởng càng cao thì khả năng thuyết phục các nhà tài trợ đóng góp càng cao.

Nhóm nghiên cứu sử dụng khung phân tích này để đánh giá hiện trạng, các khoảng trống về năng lực kiến tạo niềm tin của các tổ chức XHDS Việt Nam trong việc gây quỹ. Từ phân tích này, các kiến nghị nhằm tăng cường khả năng huy động quỹ thông qua việc tăng cường niềm tin cũng như kỹ năng tiếp cận các nhà tài trợ sẽ được đề xuất cho các tổ chức XHDS, các nhà tài trợ và cơ quan chính phủ liên quan.

Về phạm vi, nghiên cứu này không tập trung vào các kỹ năng cụ thể, ví dụ như kỹ năng tổ chức một buổi ca nhạc gây quỹ hoặc phương pháp xây dựng một hoạt động truyền thông. Ngược lại, nghiên cứu tập

²⁰ Stephen M. R. Covey: The Speed of Trust, 2006.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

trung nhiều hơn vào các yếu tố nền tảng, là những điều kiện cần có nếu tổ chức muốn tạo được sự tin tưởng của nhà tài trợ để gây được quỹ.

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng cả phỏng vấn sâu và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu đã phỏng vấn 17 người ở Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Nhóm nghiên cứu tập trung vào tìm hiểu các đặc điểm quan trọng giúp cho các điển hình này thành công trong việc gây quỹ, từ đó tổng hợp thành các bài học có thể áp dụng cho các tổ chức khác. Những người tham gia nghiên cứu được lựa chọn từ bốn nhóm khác nhau từ kết quả của thảo luận của một nhóm nhỏ các chuyên gia hoạt động trong lĩnh vực xã hội²¹. Nhóm thứ nhất là các NGO có tư cách pháp nhân (bốn tổ chức). Nhóm thứ hai là các tổ chức từ thiện, được hiểu như những nhóm có hoạt động gây quỹ nhằm giúp một đối tượng thứ ba như người nghèo, trẻ em vùng cao, hay cư dân vùng bị thiên tai (sáu tổ chức). Nhóm thứ ba là các tổ chức cộng đồng phi từ thiện, nhóm này gây quỹ để phục vụ cho chính lợi ích của thành viên (ba tổ chức). Nhóm thứ tư là các doanh nghiệp xã hội sử dụng thị trường như là cách để giải quyết một vấn đề xã hội và đa số lợi nhuận thu được dùng để đầu tư lại cho xã hội²² (bốn tổ chức).

²¹ Có nhiều cách khác nhau trong phân loại các tổ chức XHDS Việt Nam, ví dụ Norlund (2007) phân loại các hình thức tổ chức khác nhau như đoàn thể, tổ chức nghề nghiệp, NGO và các tổ chức cộng đồng. Nghiên cứu của CIVICUS (2006) thì chia thành đoàn thể, tổ chức chủ quản, hội nghề nghiệp, các NGO làm về khoa học công nghệ, các NGO khác, các nhóm phi chính thức, các tổ chức tôn giáo, và các NGO quốc tế. Trong nghiên cứu này, chúng tôi chỉ tập trung vào các nhóm tổ chức khá độc lập với nhà nước, có tính tự nguyện, tự chủ cao trong hoạt động của mình.

²² Trong nghiên cứu này chúng tôi bao gồm cả DNXH vì đây là một loại tổ chức sinh ra nhằm giải quyết một vấn đề xã hội nào đó qua cơ chế của thị trường. Việc gộp

Về phương pháp định lượng, một bảng hỏi chi tiết đã được phát triển và thử nghiệm với nhóm hoạt động xã hội ở Hà Nội. Sau đó, bảng hỏi được đưa lên Survey Monkey để người tham gia trả lời trực tuyến. Đường kết nối (link) của khảo sát được đưa lên mạng xã hội và gửi qua hộp thư điện tử cho mạng lưới của bốn loại hình tổ chức kể trên. Việc thu thập số liệu bắt đầu vào ngày 22 tháng 2 và kết thúc vào ngày 14 tháng 3 năm 2017. Số liệu được phân tích thống kê theo các chỉ số được phát triển chi tiết nhằm phản ánh mục tiêu và nội dung nghiên cứu.

5. Kết quả nghiên cứu

Phần báo cáo này sẽ tập trung vào miêu tả tình hình huy động tài chính của các tổ chức XHDS trong mối quan hệ với hình thức tổ chức, hoạt động, và môi trường gây quỹ. Tiếp theo, báo cáo sẽ phân tích năng lực gây quỹ của các tổ chức. Phần cuối, báo cáo sẽ nhìn năng lực này thông qua hình thức xây dựng niềm tin với các nhà tài trợ của các tổ chức XHDS. Đây chính là nền tảng để đưa ra các kiến nghị giúp các tổ chức XHDS hiệu quả hơn trong việc gây quỹ, duy trì hoạt động bền vững của mình.

5.1. Các tổ chức tham gia nghiên cứu

Có 396 người tham gia trả lời bảng hỏi, trong đó có 380 người hợp lệ được đưa vào phân tích. Về địa bàn, có 48% ở Hà Nội, 30% ở Thành phố

DNXH vào phân tích không đồng nghĩa với việc coi họ là một phần của XHDS như định nghĩa thông thường, đặc biệt là theo trường phái cấu trúc. Chúng tôi nghiên cứu DNXH vì đây là hiện tượng mới trong xã hội Việt Nam, và có nhiều người coi đây là một giải pháp để giải quyết các vấn đề xã hội, môi trường, văn hóa ở Việt Nam.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

Hồ Chí Minh và 22% từ các tỉnh khác. Về giới tính, có 40% tự nhận là nam giới, 56% tự nhận là nữ giới, và 4% tự nhận là có giới tính khác. Về loại hình tổ chức, có 15% là doanh nghiệp xã hội, 33% là NGO/Quỹ/Cơ sở bảo trợ có phép hoạt động (gọi chung là NGO), 16% là nhóm cùng sở thích, 11% nhóm từ thiện, và 15% tự nhận là nhóm khác (nhà nước, doanh nghiệp, đại học), còn gần 10% không trả lời. Về vị trí công việc, có 43% người trả lời là lãnh đạo tổ chức, 57% là cán bộ, nhân viên. Khi chạy so sánh, chúng tôi không thấy có nhiều khác biệt có ý nghĩa giữa nhóm lãnh đạo và nhân viên, giữa nam và nữ nên số liệu sẽ được xử lý chung. Trong trường hợp có khác biệt lớn sẽ được miêu tả riêng.

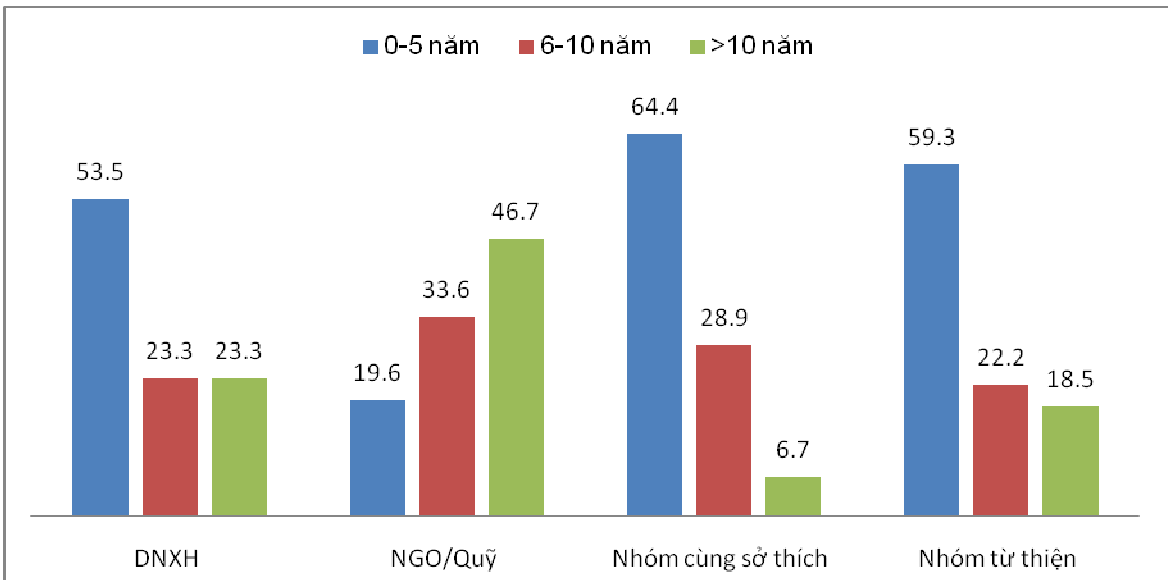
Về thời gian, theo khảo sát có 33,6% số NGO có thời gian hoạt động kể từ khi thành lập từ 6-10 năm và 46,7% có thời gian hoạt động trên 10 năm. Trong khi đó, đa số các DNXH (53,5%), NCST (64,4%) và nhóm từ thiện (59,3%) mới có thời gian hoạt động dưới 5 năm.

Theo kết quả điều tra thì có gần 47% NGO có thời gian tồn tại hơn 10 năm. Điều này là do nhiều NGO được thành lập từ những năm 1990 khi Việt Nam mở cửa, đón nhận nhiều NGO quốc tế vào hoạt động. Với môi trường kinh tế, xã hội cởi mở hơn, nhiều tổ chức NGO Việt Nam đã ra đời hoạt động như là một tác nhân giải quyết các vấn đề kinh tế, xã hội. Các NTT thì phát triển trong những năm gần đây, đặc biệt từ năm 2010 khi có trận lũ lớn lịch sử ở miền Trung. Có nhiều lý do khác nhau, nhưng có một lý do được nhiều người nhắc đến trong phỏng vấn sâu là do thất vọng với hiệu quả cứu trợ của các tổ chức nhà nước, đặc biệt là những vụ tham nhũng hàng cứu trợ nên họ đã tự thành lập nhóm của mình, tự quyên tiền và tự triển khai hoạt động trực tiếp cho người dân. Còn với DNXH thì khái niệm này mới được giới thiệu vào Việt Nam trong vài năm trở lại đây, và Luật Doanh nghiệp mới ghi nhận hình thức DNXH từ năm 2014.

Nghiên cứu đã tiếp cận được các tổ chức XHDS được coi là thành công để phỏng vấn. Trong bốn NGO được phỏng vấn, thì có NGO1 chuyên tập trung vào thúc đẩy sự phát triển của DNXH ở Việt Nam. NGO2 tập trung thúc đẩy quyền con người của các nhóm thiểu số, xã

hội dân sự, và công lý giới. NGO3 tập trung vào các vấn đề môi trường, biến đổi khí hậu, phát triển sinh kế và cộng đồng. NGO4 tập trung phát triển các mạng lưới, tổ chức cộng đồng, và các sáng kiến của các tổ chức phi lợi nhuận. Về DNXH, DNXH1 tập trung phát triển sản phẩm thuốc nam nhằm bảo tồn kiến thức bản địa và hệ sinh thái rừng. DNXH2 thúc đẩy văn phòng xanh và tiết kiệm năng lượng. DNXH3 chuyên cung cấp dịch vụ tư vấn và đào tạo về tâm lý. DNXH4 tập trung thúc đẩy nông nghiệp bền vững, tự nhiên.

Biểu đồ 1: Thời gian hoạt động của các tổ chức XHDS Việt Nam



Trong các nhóm cùng sở thích, NCST1 tập trung vào thúc đẩy phương pháp nghiên cứu và đào tạo nhân học. NCST2 tập trung hỗ trợ thành viên và gia đình họ trong việc điều trị và chăm sóc bệnh ung thư vú. NCST3 tập trung thúc đẩy mỹ học, hoạt động đào tạo, biểu diễn và nghiên cứu nghệ thuật. Trong các NTT, NTT1 tập trung gây quỹ trong thành viên nhằm nấu cháo, xây cầu và cung cấp áo ấm cho trẻ em vùng cao. NTT2 gây quỹ và huy động thành viên giúp vùng khó khăn, trẻ em bị bệnh và trồng cây trong vườn trường. NTT3 hoạt động cứu trợ, giúp

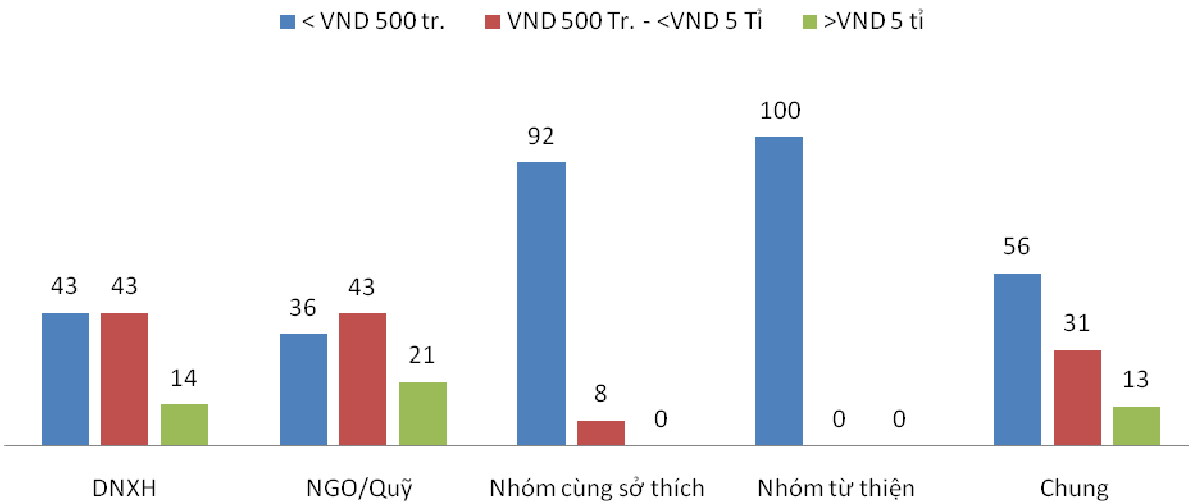
Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

đỡ vật chất cho trẻ em, trường học nhưng mang tính cá nhân nhiều hơn. NTT4 gây quỹ nấu cơm ngon cho trẻ em ở những mái ấm từ thiện. NTT5 tập trung vào giáo dục cho trẻ em nhập cư. NTT6 gây quỹ để làm nhà chống lũ, giúp đỡ người dân vùng thiên tai.

5.2. Tình hình gây quỹ của các tổ chức XHDS

Theo kết quả khảo sát, ngân sách của các tổ chức XHDS khá đa dạng. Các tổ chức NGO và DNXH có ngân sách lớn hơn với 21% NGO và 14% DNXD tham gia khảo sát có ngân sách trên 5 tỉ đồng vào năm 2016. Trong khi đó, 92% NCST và 100% NTT có ngân sách dưới 500 triệu đồng. Kết quả được trình bày ở biểu đồ 2 dưới đây.

Biểu đồ 2: Ngân sách năm 2016 của các tổ chức XHDS

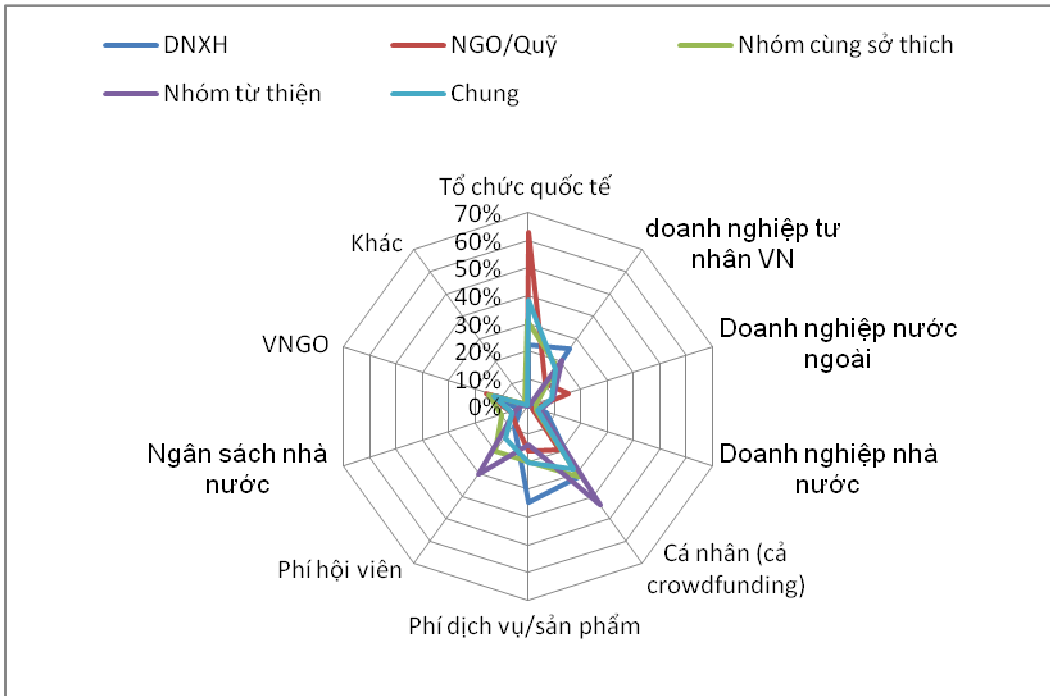


Có nhiều lý do giải thích cho sự khác biệt này, chủ yếu do các tổ chức NGO và DNXH có tư cách pháp nhân nên được phép nhận tài trợ nước ngoài, hoặc có thể bán dịch vụ và sản phẩm ra thị trường. Các khoản tài trợ này thường lớn, được triển khai trong một thời gian dài. Các NTT và NCST thường hoạt động ở quy mô nhỏ, không liên tục, kêu

gọi đóng góp theo đợt từ thành viên hoặc người dân nên thường có ngân sách không lớn. Trong phỏng vấn sâu, đại diện NTT2 cho biết nhóm của anh chỉ thực hiện hai chuyến đi làm từ thiện một năm, một vào tháng 3, một vào tháng 9. Đại diện NTT1 thì cho biết, khi nào có nhu cầu, ví dụ một thành viên đề xuất xây cầu cho một cộng đồng cụ thể thì nhóm mới kêu gọi đóng góp.

Về nguồn thu, các nhómXHDS khác nhau có các nguồn thu chính khác nhau. Ví dụ, 63% các tổ chức NGO có nguồn tài trợ quốc tế, trong khi đó 0% tổ chức từ thiện nhận tài trợ nước ngoài. Ngược lại, 44% nhóm từ thiện nhận tài trợ từ cá nhân (bao gồm cả crowdfunding – huy động tài trợ từ các cá nhân, tổ chức trực tuyến cho một hoạt động, sản phẩm cụ thể), trong khi đó chỉ có 19% NGO có thu nhập từ nguồn này. Sự khác biệt về nguồn thu được thể hiện ở biểu đồ 3 dưới đây.

Biểu đồ 3: Nguồn thu của các tổ chức XHDS năm 2016



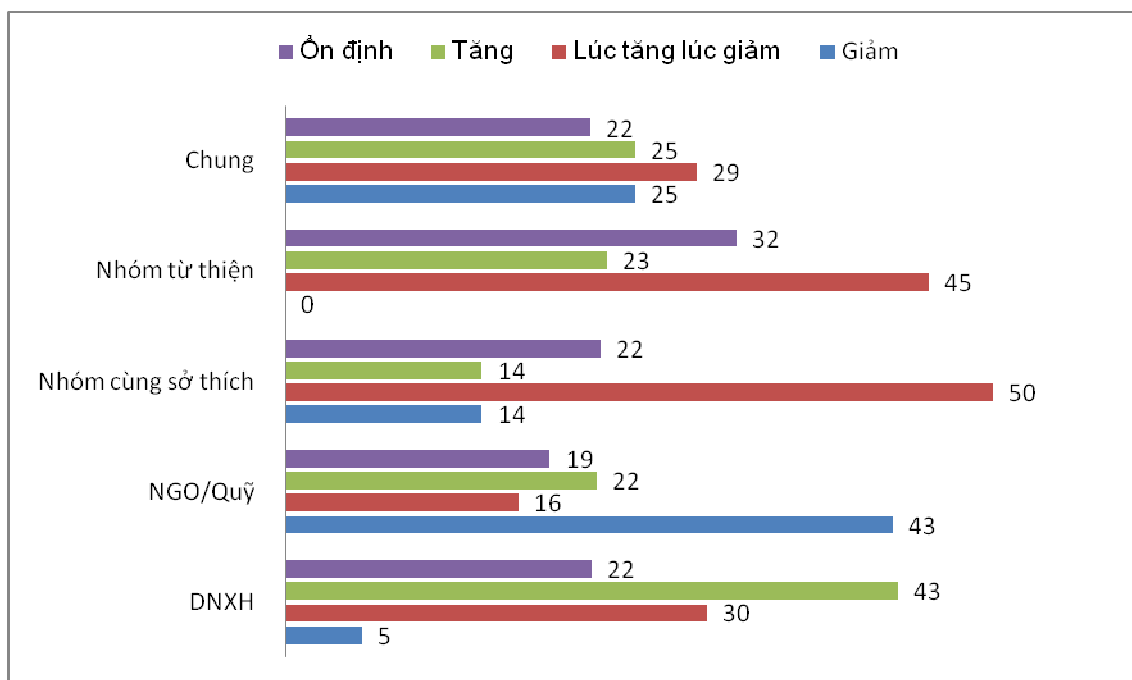
Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

Trong các cuộc phỏng vấn sâu, đại diện các NGO đều cho thấy nguồn thu của họ có từ các tổ chức tài trợ quốc tế là chính, thường chiếm trên 90% ngân sách tổ chức. Chỉ có NGO4 có nguồn thu đa dạng hơn, ngân sách từ các nhà tài trợ nước ngoài chiếm 60%, từ doanh nghiệp chiếm 30% và từ các cá nhân chiếm 10%. Các NTT thì có nhiều nguồn thu hơn, từ sự đóng góp của các thành viên, huy động tài trợ từ cá nhân và công ty, hoặc bán sản phẩm thu tiền. Các DNXH chủ yếu dựa vào vốn cá nhân, một phần hỗ trợ ban đầu của nhà đầu tư, và chủ yếu là sản phẩm dịch vụ. Các NCST thì nguồn thu chủ yếu do sự đóng góp của thành viên, bán một phần dịch vụ như đào tạo, tiếp cận thư viện, tài liệu, thông tin. Bên cạnh đó, NCST cũng có nguồn thu được tài trợ bởi doanh nghiệp khi họ tổ chức các hoạt động công cộng, có nhiều người tham gia. Dù nguồn thu khác nhau nhưng các tổ chức XHDS đều coi trọng sự tự chủ về tài chính. Một số coi đây là triết lý tồn tại của tổ chức, ví dụ như đại diện của NCST3 cho rằng *“khi tham gia, thành viên góp tri thức của họ, cùng khai thác và làm giàu lẫn nhau, cùng tăng năng lực và cùng trải qua cảm xúc trong hoạt động nghệ thuật. Chính vì vậy, những người tham gia cùng phải đóng tiền để tổ chức hoạt động. Tôi tin rằng nghệ thuật phải tự sống được. Tôi hạn chế xin tài trợ vì khi tham gia vào các thể chế thì cũng là có những giới hạn”*.

Khi được hỏi về thay đổi ngân sách trong ba năm gần đây, kết quả cho thấy các tổ chức NGO đang gặp khó khăn lớn nhất, với 43% cho biết ngân sách của họ đang bị giảm. Trong phỏng vấn sâu, các NGO cho biết nguồn thu của họ vẫn ổn định, nhưng các khoản tài trợ lớn trở nên ít hơn. Họ phải huy động cả những khoản tài trợ nhỏ dẫn đến chi phí quản lý, báo cáo trở nên nặng nề hơn. Ngược với NGO, DNXH có tỉ lệ tổ chức có ngân sách tăng nhiều nhất, đạt 43% như biểu đồ 4 dưới đây.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

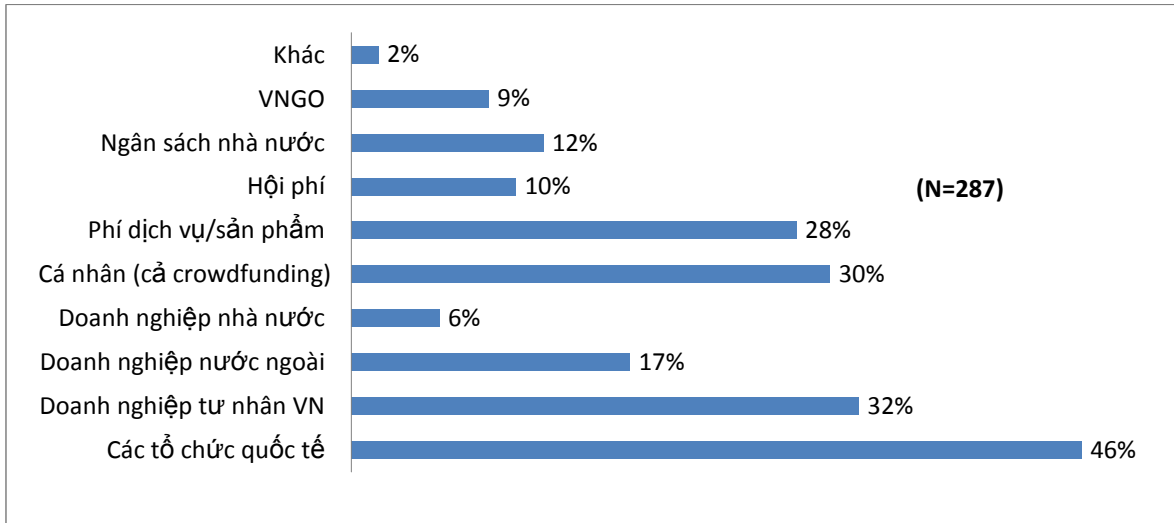
Biểu đồ 4: Tình hình biến động ngân sách của các tổ chức XHDS trong ba năm vừa qua



Một quan sát từ biểu đồ trên cho thấy các NTT và NCST có nguồn ngân sách “bấp bênh” khá cao, một phần vì đặc thù công việc của họ thay theo mùa vụ, một phần vì hoạt động của họ là tình nguyện không ổn định. Đa số các nhóm coi việc này không phải là vấn đề lớn, thậm chí khá hài lòng với triết lý “kiếm đến đâu tiêu hết đến đó”. Đại diện NCST3 còn cho rằng “bấp bênh cũng là một phần của phương cách hoạt động. Quan trọng triết lý là sáng tạo, đam mê, thậm chí cực khổ để tự thân được tự do. Hoạt động vì bản thân mình chứ không phải vì tài trợ”. Tất cả các NTT đều cho biết họ cần bao nhiêu tiền thì huy động bấy nhiêu, khi huy động đủ là dừng lại. Họ hầu như không muốn để tiền lưu trữ, kéo dài từ hoạt động này sang hoạt động khác, từ năm này qua năm khác.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

Biểu đồ 5: Nguồn huy động tài trợ trong ba năm tới



Khi được hỏi trong ba năm tới các tổ chức sẽ tập trung gây quỹ từ nguồn nào thì các nguồn tài trợ quốc tế vẫn được nhiều tổ chứcXHDS hướng tới nhất với 46% số tổ chức lựa chọn, tiếp đến là doanh nghiệp tư nhân Việt Nam (32%), cá nhân (30%) và dịch vụ/sản phẩm (28%). Có một tỉ lệ nhỏ các tổ chức có kế hoạch tiếp cận với ngân sách nhà nước (12%) hay doanh nghiệp nhà nước (6%). Trong phỏng vấn sâu, duy nhất một tổ chức NGO cho biết họ đã từng được cơ quan nhà nước gợi ý về khả năng nhận tài trợ ODA qua cơ quan nhà nước để triển khai dự án. Tuy nhiên, họ đã từ chối vì những lo ngại liên quan đến thủ tục hành chính và rủi ro tham nhũng. Các tổ chứcXHDS khác không có kế hoạch tiếp cận nguồn lực từ ngân sách nhà nước.

Tuy nhiên, có sự khác biệt về ưu tiên tiếp cận giữa các loại hình tổ chức. Nếu so sánh nguồn thu hiện tại và nguồn thu mong muốn trong tương lai, ta có thể thấy trong thời gian tới đa số các tổ chức muốn tăng tiếp cận với doanh nghiệp tư nhân Việt Nam. Còn các nguồn thu khác tương đối được duy trì, hoặc tăng thêm khoảng 10 điểm phần trăm như trình bày ở bảng 1 dưới đây.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

Bảng 1: So sánh giữa nguồn thu hiện tại và nguồn thu trong kế hoạch của các tổ chức XHDS

Loại hình tổ chức	Nguồn tài trợ (%)									
	Doanh nghiệp tư nhân Việt Nam		Cá nhân		Phí đóng góp của hội viên		Dịch vụ, sản phẩm		Từ tổ chức quốc tế	
	Hiện tại	Kế hoạch	Hiện tại	Kế hoạch	Hiện tại	Kế hoạch	Hiện tại	Kế hoạch	Hiện tại	Kế hoạch
DNXH	26	38	31	38	9	10	34	36	22	38
NTT	21	28	44	37	30	16	14	23	0	12
NCST	18	26	31	36	20	21	20	26	31	38
NGO	10	33	19	21	8	6	16	26	63	65

Trong các cuộc phỏng vấn sâu, tất cả các tổ chức đều muốn đa dạng nguồn tài trợ cho hoạt động của họ, dù bằng tài chính hay vật chất/dịch vụ. Đối với các NTT là giảm phụ thuộc vào nguồn cá nhân, tăng nguồn từ doanh nghiệp và dịch vụ sản phẩm. Đối với các tổ chức NGO từ các phỏng vấn sâu và số liệu định lượng có thể dự đoán hai chiến lược song song rất rõ: Một là nâng cao năng lực của mình để thu hút tài trợ từ những nguồn toàn cầu, không chỉ dành cho Việt Nam. Các NGO theo chiến lược này tập trung nâng cao năng lực tổ chức như hệ thống tài chính, kế toán, truyền thông bằng tiếng Anh và xây dựng mạng lưới quốc tế. Họ kết hợp với các NGO quốc tế để cùng xin tài trợ. Quá trình này vừa để học hỏi, vừa tăng khả năng “trúng thầu”. Hai là có những điều chỉnh để hướng tới các nhà tài trợ trong nước, đặc biệt là các doanh nghiệp và người dân, hoặc tăng cường cung cấp dịch vụ thu tiền. Dù chưa nhiều tổ chức triển khai hướng đi thứ hai này, nhưng một số lượng đáng kể tổ chức đang xây dựng chỉ tiêu gây quỹ trong nước, hoàn thiện hệ thống tài chính, nhân lực và truyền thông phục vụ cho việc gây quỹ trong nước.

5.3. Đánh giá của các tổ chức XHDS về môi trường gây quỹ

Khi được hỏi về các quy định pháp luật liên quan đến việc gây quỹ, đánh giá của các tổ chức khá khác nhau. Ví dụ, 62% các tổ chức NGO đồng ý và rất đồng ý với nhận định cho rằng các quy định của nhà nước đang gây khó cho việc huy động tài trợ từ nước ngoài. Tỷ lệ này ở DNXH, NCST và NTT lần lượt là 55%, 66% và 35%. Điều này cũng được phản ánh trong các cuộc phỏng vấn với đại diện các tổ chức NGO – đối tượng phụ thuộc chủ yếu vào nguồn tài trợ nước ngoài, khi họ phàn nàn về Nghị định 93, quá trình phê duyệt dự án của các cơ quan nhà nước²³.

Khi được hỏi về các quy định pháp luật liên quan đến việc gây quỹ từ các doanh nghiệp hoặc cá nhân trong nước, đánh giá của các tổ chức tích cực hơn. Ví dụ, chỉ có 18% các tổ chức từ thiện đồng ý và rất đồng ý với nhận định cho rằng quy định của nhà nước đang gây khó khăn cho việc huy động tài trợ từ doanh nghiệp. Tỷ lệ này ở các DNXH là 38%, NGO là 35% và NCST là 53%. Các tổ chức cũng có đánh giá tương tự với các quy định liên quan đến hoạt động gây quỹ từ người dân. Qua kết quả, nhóm đánh giá tiêu cực nhất về các quy định pháp luật về việc gây quỹ là NCST. Trong các phỏng vấn sâu, các đại diện của NCST cho biết các chủ đề của họ cũng được các nhà tài trợ quan tâm và hỗ trợ. Tuy nhiên, quy trình phê duyệt dự án được tài trợ bởi nước ngoài không cho phép họ nhận vì họ không có tư cách pháp nhân.

²³ Các chia sẻ của NGO cũng trùng với một số nghiên cứu trước đây cho thấy các khó khăn trong việc tiếp nhận viện trợ nước ngoài chủ yếu vì: (i) Nội dung dự án bị coi là nhạy cảm như bảo vệ quyền con người, khiếu kiện, minh bạch, giải trình hoặc có mâu thuẫn với quan điểm và lợi ích của cơ quan nhà nước được tham vấn. (ii) Tình trạng nhiều cơ quan (trung bình có 5-8 cơ quan trung ương và chính quyền các địa phương vùng dự án) phê duyệt một khoản viện trợ (dù nội dung được ưu tiên hay bị coi là nhạy cảm) dẫn đến việc trùng lặp, tốn thời gian xin phép các bên, các cấp. (iii) Việc yêu cầu giấy phép hoạt động tại Việt Nam hoặc ở các tỉnh vùng dự án của nhà tài trợ cũng dẫn đến việc kéo dài thời gian hoàn tất thủ tục. (iv) Một phần ba tổ chức phải chi tiền cho việc phê duyệt dự án cũng là rào cản khiến các tổ chức khó giải trình hoặc không có ngân sách để bù đắp.

Trong các cuộc phỏng vấn sâu, không có NTT hoặc NCST nào phàn nàn về các quy định của nhà nước liên quan đến việc gây quỹ trong nước của họ. Tuy nhiên, các tổ chức NGO lại có những lo ngại nhiều hơn về khung pháp lý cho hoạt động gây quỹ. Lãnh đạo NGO1 cho biết *“chúng tôi chưa đẩy mạnh việc gây quỹ từ cá nhân, công ty trong nước vì thấy còn có rủi ro pháp lý. Chưa hiểu việc tổ chức các hoạt động gây quỹ ở quy mô lớn có được phép hay không, và ai là người cấp phép, khi huy động được rồi thì vấn đề thuế cho nhà tài trợ, cho NGO được tính như thế nào”*. Lãnh đạo NGO2 thì cho biết họ đang chuẩn bị cho việc gây quỹ trong nước, tuy nhiên vẫn còn lo lắng về khung pháp lý, về quy định thuế cho các khoản thu nhập từ việc gây quỹ trong nước, *“đặc biệt nếu việc gây quỹ được dùng cho các hoạt động mà nhà nước cho là nhạy cảm như thúc đẩy minh bạch, phòng chống tham nhũng, bảo vệ quyền con người hay hoạt động gây quỹ được triển khai ở quy mô lớn, có tác động xã hội”*.

Theo một phân tích của LIN thì pháp luật Việt Nam không đưa ra bất cứ định nghĩa nào cho “hoạt động gây quỹ”. Thay vào đó là quy định các hoạt động được phép làm, trong đó bao gồm hoạt động gây quỹ, mà chủ yếu là “có quyền nhận tài trợ từ cá nhân và tổ chức trong và ngoài nước”. Điều này có nghĩa, các tổ chức có thể tổ chức các hoạt động văn hóa như biểu diễn nghệ thuật, trình diễn thời trang, lễ hội, chạy bộ cho mục đích từ thiện nhưng các hoạt động này phải tuân thủ pháp luật của Việt Nam đối với các hoạt động công cộng. Điều này đồng nghĩa các tổ chức phải xin được giấy phép tổ chức từ cơ quan chức năng (ví dụ như Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch) và tuân thủ các quy định cấm như xu hướng kích động chống lại Nhà nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam hay truyền bá các tư tưởng văn hóa phản động, lối sống đồi trụy²⁴. Nói cách khác, quyền tổ chức các hoạt động gây quỹ của các tổ chứcXHDS phụ thuộc vào quyền tự do biểu đạt, tự do hội họp mà theo quy định hiện hành khá “mơ hồ” dẫn đến nguy cơ tùy tiện trong diễn giải của các cơ quan quản lý²⁵.

²⁴ LIN và YKVN: Hoạt động gây quỹ của các tổ chức phi lợi nhuận theo luật Việt Nam, 2012.

²⁵ Xem thêm báo cáo của Oxfam “Đánh giá các rào cản, cơ hội và chiến lược để thanh niên Việt Nam tham gia vào các hoạt động dân sự, xã hội”. Lê Quang Bình, 2016.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

Liên quan đến các nguồn tài trợ, 69% DNXH, 79% NGO và 63% nhóm cùng sở thích đồng ý với nhận định cho rằng nguồn tài trợ từ nước ngoài đang giảm. Có 41% nhóm từ thiện đồng ý và 35% trong số họ không biết về việc này. Liên quan đến đóng góp tài chính của doanh nghiệp cho XHDS, 48% DNXH đồng ý và rất đồng ý với nhận định cho rằng nguồn này đang tăng lên. Tỷ lệ tương ứng của các tổ chức NGO, NCST và NTT là 31%, 33% và 36%. Tỷ lệ đồng ý và rất đồng ý với nhận định là đóng góp tài chính của người dân càng ngày càng tăng cao hơn một chút, cụ thể là 45%, 31%, 47% và 65% cho các nhóm DNXH, NGO, NCST và NTT. Chỉ có khoảng trên dưới 10% các tổ chức cho rằng ngân sách của Nhà nước cho XHDS ngày càng tăng.

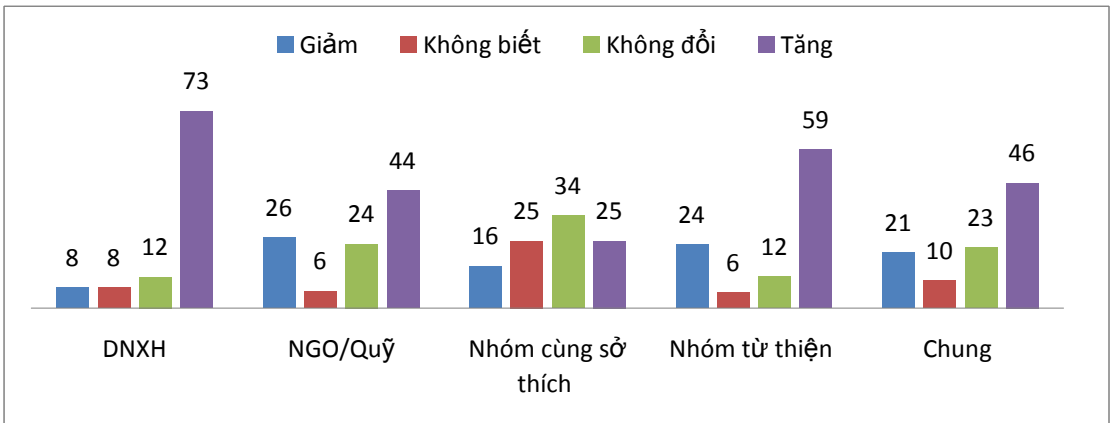
Bảng 2: Đánh giá (đồng ý) của các tổ chức về nguồn tiềm năng gây quỹ

Loại hình tổ chức	Nguồn quỹ		
	Doanh nghiệp tư nhân tăng (%)	Cá nhân tăng (%)	Quốc tế giảm (%)
DNXH	48	45	68
NTT	36	65	41
NCST	33	47	63
NGO	31	31	79

Trong các cuộc phỏng vấn sâu, nhiều người có đánh giá tích cực về cơ hội gây quỹ của XHDS. Đại diện NGO4 cho rằng xu hướng đóng góp cho hoạt động từ thiện, nhân đạo ở Châu Á đang tăng. Ở Việt Nam thì số người thuộc tầng lớp trung lưu cũng tăng. Bên cạnh đó, một số nhà tài trợ cũng có quan tâm đến việc hỗ trợ NGO tăng năng lực gây quỹ từ cộng đồng và một số doanh nghiệp khuyến khích NGO4 đứng ra quản lý quỹ CRS cho họ. Chia sẻ điều này, đại diện NGO2 cho biết dù chưa có kế hoạch gây quỹ từ doanh nghiệp nhưng một số công ty đã tiếp cận NGO2 vì muốn tài trợ cho một số sáng kiến cộng đồng. Bên cạnh đó, các hoạt động gây quỹ cá nhân trực tiếp, hoặc qua crowdfunding là có khả thi vì NGO2 được một nhóm công chúng biết đến, có kinh nghiệm tổ chức hoạt động công cộng. Ngoài ra, việc gây quỹ có thể không chỉ bằng tiền, mà có thể bằng kinh nghiệm, chuyên môn của các công ty và cá nhân.

Khi được hỏi về sự quan tâm của các nhà tài trợ đối với hoạt động của mình trong ba năm vừa qua, đa số các tổ chức đều đánh giá là không đổi (23%) hoặc tăng lên (46%). Nhóm các DNXH và NTT có đánh giá tích cực nhất, còn nhóm NGO và NCST thì không tích cực bằng như biểu đồ 6 dưới đây.

Biểu đồ 6: Đánh giá mức độ quan tâm của các nhà tài trợ đến lĩnh vực hoạt động của tổ chức



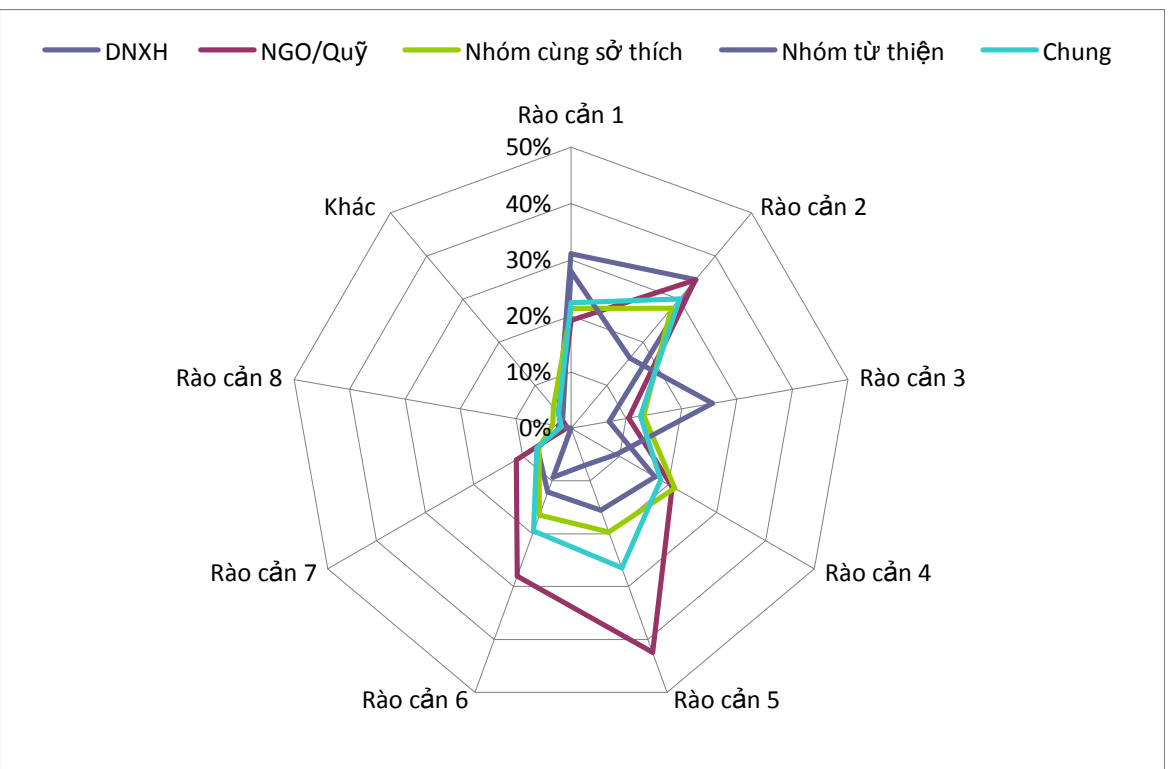
Cho dù DNXH là một hình thức mới xuất hiện gần đây ở Việt Nam nhưng đã nhận được đánh giá tích cực của các tổ chức XHDS. Khi được hỏi, DNXH có phải là tương lai của XHDS Việt Nam không thì có tới 79% các DNXH đồng ý và rất đồng ý, tỉ lệ này ở các NCST còn cao hơn, đạt 84%. NTT có tỉ lệ ủng hộ thấp hơn, đạt 61%, và thấp nhất ở nhóm NGO, đạt 58%. DNXH được kỳ vọng nhiều có thể do một vài lý do. Thứ nhất, trong vài năm qua, DNXH được truyền thông mạnh mẽ như một mô hình giải quyết các vấn đề xã hội tự chủ, bền vững. Thứ hai, Luật Doanh nghiệp thừa nhận hình thức DNXH và chính phủ có Nghị định hướng dẫn. Thứ ba, do việc thành lập NGO gặp khó khăn nên nhiều người cho rằng DNXH là một hình thức thay thế hoàn hảo. Tình trạng này cũng được thể hiện bằng số DNXH, doanh nghiệp phi lợi nhuận đăng ký hoạt động trong thời gian qua. Theo một nghiên cứu của VEPR thì lượng doanh nghiệp phi lợi nhuận đã tăng gấp đôi trong ba năm

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

(2011-2014) từ 3.000 lên 6.000 tổ chức. Các doanh nghiệp phi lợi nhuận này đa số tập trung vào lĩnh vực giáo dục và chăm sóc y tế²⁶.

Khi được hỏi về các rào cản lớn nhất cho sự gây quỹ, phần lớn các tổ chức cho rằng hiểu biết của người dân và của doanh nghiệp về hoạt động của họ là rào cản lớn nhất. Riêng rào cản do các tổ chức tài trợ quốc tế rút khỏi Việt Nam thì được các tổ chức NGO đề cập rất nhiều. Kết quả cụ thể được thể hiện ở Biểu đồ 7 dưới đây.

Biểu đồ 7: Quan điểm về rào cản/thách thức cho việc gây quỹ



Ghi chú: RC 1: Hiểu biết của người dân về hoạt động của tổ chức còn ít; RC2: Hiểu biết của doanh nghiệp về hoạt động của tổ chức còn ít; RC3: Năng lực đóng góp tài chính của

²⁶ VEPR: Hướng tới sự phát triển bền vững của các tổ chức xã hội dưới góc độ tài chính, 2016.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

người dân; RC4: Chưa có hình thức để người dân đóng góp dễ dàng; RC5: Các tổ chức quốc tế giảm tài trợ cho VN; RC6: Cạnh tranh từ các tổ chức khác; RC7: Ngân sách nhà nước khó khăn; RC8: Không biết; RC9: Khác.

Trong các phỏng vấn sâu, một số rào cản được trao đổi bởi nhiều người đến từ tất cả các loại hình tổ chức. Thứ nhất là việc các nhà tài trợ tư nhân và công ty không muốn trả cho chi phí hành chính và nhân sự tổ chức. Đa số những cá nhân, thậm chí doanh nghiệp không muốn tiền của mình “bị” tiêu vào chi phí hành chính. Đây là các thách thức khá lớn với NGO vì họ cần chi phí cho văn phòng và nhân sự. Còn đối với các NTT, NCST thì vấn đề này chưa trở thành rào cản lớn vì họ hoạt động tình nguyện, không nhận lương, không có văn phòng. Các thành viên tham gia các chuyến đi từ thiện đều phải tự bỏ tiền của mình cho mọi chi phí liên quan. Tất nhiên, đối với những NTT có quy mô lớn, cần phải có người chuyên nghiệp cam kết làm liên tục thì cũng gặp khó khăn. Đại diện của NTT4 cho biết “các nhà tài trợ thích đóng góp cho chi phí vật chất như xe đạp, sách vở hoặc học bổng cho học sinh. Rất ít người muốn đóng cho chi phí thuê giáo viên, hoặc chi phí vận hành của NTT4”. Đối với DNXH thì họ có nguồn thu từ việc bán sản phẩm và dịch vụ nên có thể tự trang trải chi phí hành chính này. Lãnh đạo NGO1 cho rằng, các tổ chức phi lợi nhuận cần phải phát triển thêm các hoạt động thương mại, dịch vụ để có nguồn thu chi trả cho các chi phí hành chính nếu họ muốn gây quỹ từ cá nhân, doanh nghiệp, thậm chí các nhà tài trợ đòi hỏi có ngân sách đối ứng.

Rào cản thứ hai được nói nhiều trong các phỏng vấn sâu là niềm tin của người dân vào các hoạt động từ thiện của các tổ chức. Theo đại diện của NTT1 thì ngay sự ra đời của nhóm vào năm 2010 cũng là do các thành viên sáng lập bị mất niềm tin vào các hội quần chúng khi chứng kiến nhiều vụ việc tham nhũng trong hoạt động cứu trợ. Chính vì vậy, họ muốn tự làm, muốn tự tay mang quà, tiền, vật phẩm cho các nạn nhân. Nhu cầu “nhìn thấy” hoặc tham gia trực tiếp vào các hoạt động từ thiện để yên tâm phần nào ngăn cản người dân đóng tiền cho các tổ chức, vì đối với họ, tiền đi vào tổ chức như đi vào một cái hộp đen và họ không thể giám sát đồng tiền do mình đóng góp nữa. Đây chính là thách

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

thức mà các tổ chức như NGO, Quỹ, Hội sẽ gặp phải nếu muốn gây quỹ từ người dân.

Rào cản thứ ba cũng được một số người tham gia phỏng vấn đề cập liên quan đến gây quỹ từ doanh nghiệp. Đại diện NGO3 cho rằng làm việc với những tập đoàn lớn có tiền thì NGO có thể phải đối mặt với vấn đề đạo đức, ví dụ như tập đoàn đó có “sạch” không, hoạt động của họ có mâu thuẫn với sứ mệnh của tổ chức mình không. Đại diện NGO2 cũng chia sẻ lo lắng trong việc gây quỹ từ doanh nghiệp, vì “*các doanh nghiệp không có sự minh bạch như các nhà tài trợ truyền thống. Ví dụ khi nhận tài trợ từ Đại sứ quán, NGO quốc tế, hoặc các nhà tài trợ song phương và đa phương, chúng tôi không lo việc rửa tiền, tham nhũng, hay hoạt động vi phạm đạo đức, môi trường, hay quyền con người. Nhưng với doanh nghiệp thì rất khó vì mình chưa có kinh nghiệm làm với họ, và hoạt động của họ cũng không được đảm bảo như những nhà tài trợ kia*”.

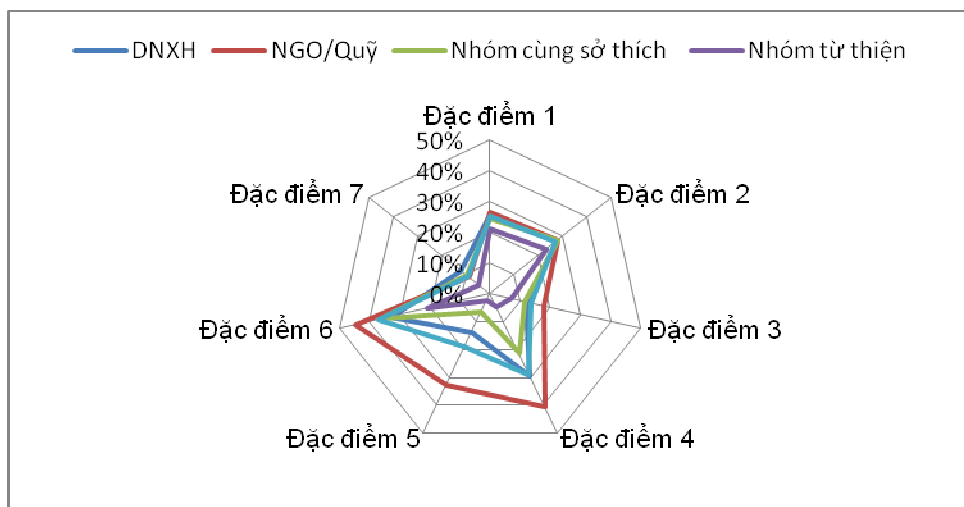
Nhìn chung, nguồn tài trợ nước ngoài đang bị đánh giá có xu hướng giảm, các NGO nhận tài trợ gặp khó khăn khi tiếp nhận do quy định pháp luật. Những đánh giá về nguồn tài trợ trong nước, cụ thể là từ doanh nghiệp và người dân, tích cực hơn. Tuy xu thế gây quỹ từ các nguồn trong nước khá tích cực như vậy nhưng các tổ chứcXHDS vẫn gặp nhiều rào cản trong việc gây quỹ hiệu quả cho hoạt động của mình như đã trình bày ở trên.

5.4. Đánh giá của các tổ chức về năng lực gây quỹ

Mặc dù gây quỹ là một hoạt động quan trọng nhưng chỉ khoảng một phần tư tổ chức có chiến lược gây quỹ. Số tổ chức có chiến lược truyền thông cũng không cao, thậm chí nhiều NTT còn không muốn truyền thông về công việc của mình. Tỷ lệ các tổ chức NGO và DNXH có hệ thống tài chính, kế toán và báo cáo tài chính cao hơn hẳn các NTT và NCST. Tuy nhiên, các báo cáo này chỉ được gửi cho nhà tài trợ, còn tỷ lệ công khai báo cáo tài chính cho công chúng khá thấp như được trình bày ở biểu đồ 8 dưới đây.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

Biểu đồ 8: Các đặc điểm nền tảng phục vụ cho việc gây quỹ của tổ chức



Ghi chú: ĐĐ1: Có chiến lược gây quỹ; ĐĐ2: Có chiến lược truyền thông; ĐĐ3: Có nhân sự chuyên trách về gây quỹ; ĐĐ4: Có hệ thống tài chính kế toán minh bạch; ĐĐ5: Có kiểm toán độc lập; ĐĐ6: Có báo cáo tài chính cho nhà tài trợ; ĐĐ7: Công khai báo cáo tài chính và kiểm toán trên website.

Trong các cuộc phỏng vấn sâu, việc gây quỹ của NGO đa số do người đứng đầu tổ chức thực hiện với sự tham gia chừng mực của nhân viên trong quá trình chuẩn bị tài liệu dự án, ngân sách. Ngược lại, đối với các NTT và NCST thì việc gây quỹ không phụ thuộc vào một cá nhân mà trải rộng đến hầu như tất cả các thành viên của nhóm.

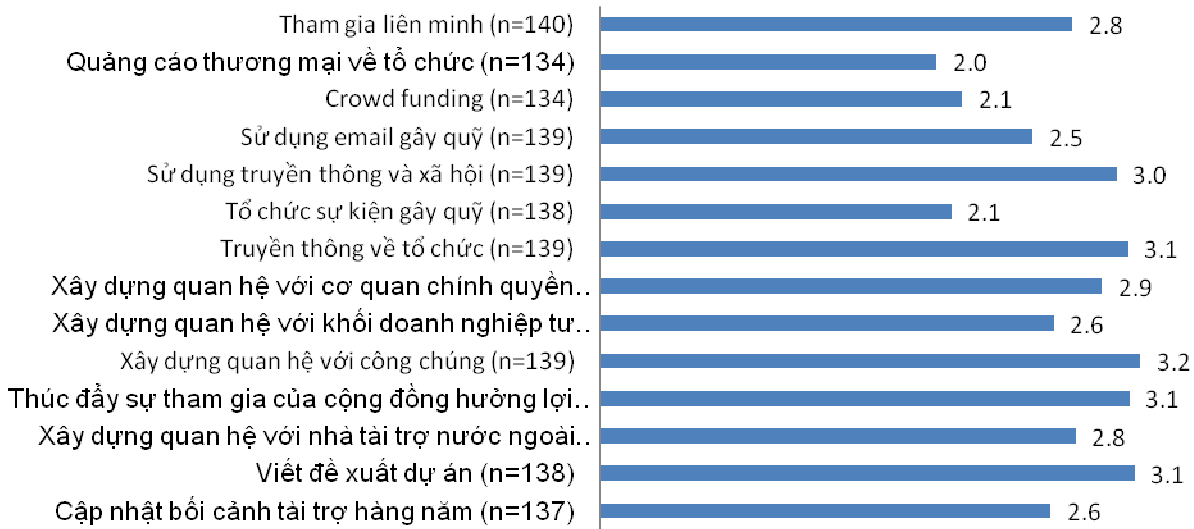
Về đào tạo gây quỹ, lãnh đạo các tổ chức NGO có tham gia các khóa học liên quan như “viết dự án” nhưng đa số chưa được học về phương pháp gây quỹ một cách bài bản. Lãnh đạo NGO1 có tham gia một khóa tập huấn ở Mỹ về phương pháp gây quỹ, được đánh giá là rất hay nhưng “rất Mỹ” nên cũng không thể áp dụng trực tiếp vào văn hóa Việt Nam. Tuy nhiên, những triết lý, nền tảng giá trị, và nguyên tắc cơ bản vẫn hữu dụng trong việc gây quỹ ở Việt Nam. Còn lãnh đạo của các NTT, NCST và DNXH thì đều chưa được học về gây quỹ, với họ chỉ là “vừa làm vừa học” là chính.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

Khi được hỏi về năng lực triển khai, tổ chức các hoạt động gây quỹ, đa số các tổ chức cho điểm trung bình hoặc yếu. Kết quả cụ thể được thể hiện ở biểu đồ 9 dưới đây.

Biểu đồ 9: Đánh giá năng lực triển khai hoạt động gây quỹ

■ Điểm trung bình cho mỗi năng lực

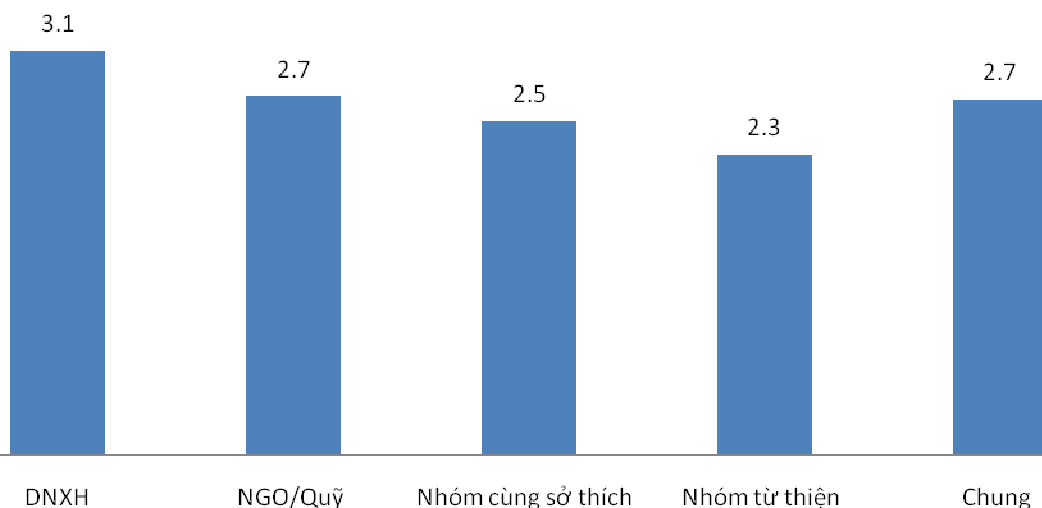


Ghi chú: Tính điểm cho mỗi câu: 1 là rất yếu; 2 là yếu; 3 bình thường; 4 mạnh; 5 rất mạnh; Không biết thì không tính điểm)

Nếu xét theo năng lực trung bình cho từng loại hình tổ chức thì DNXH được đánh giá là cao nhất, đạt 3,1 điểm, tiếp đến là khối NGO đạt 2,7 điểm, NCST 2,5 điểm và thấp nhất là NTT 2,3 điểm.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

Biểu đồ 10: Năng lực trung bình của các loại hình tổ chức

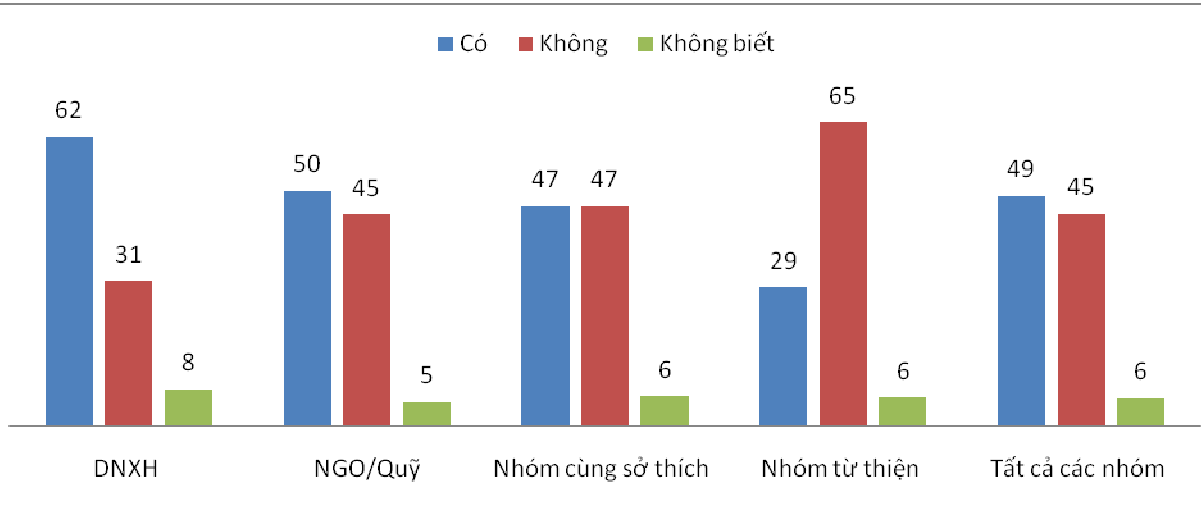


Tuy nhiên, năng lực triển khai từng hoạt động có khác nhau giữa các tổ chức. Ví dụ, năng lực tham gia liên minh thì NGO cao nhất, đạt 3,1 điểm trong khi đó điểm trung bình của DNXH là 2,9 điểm, của NCST là 2,5 điểm, còn NTT là 2,1 điểm. Sử dụng truyền thông xã hội thì DNXH, NCST và NTT đều có năng lực cao tương ứng là 3,4 điểm, 3,3 điểm và 3,2 điểm. Riêng NGO thì thấp hơn, chỉ đạt 2,7 điểm dưới điểm trung bình 3.

Trong năng lực gây quỹ, việc tìm hiểu và tạo quan hệ với các nhà tài trợ rất quan trọng. Tuy nhiên, đa số các tổ chức XHDS chưa chủ động hoặc có chiến lược bài bản thực hiện việc này. Ví dụ, việc tìm hiểu, đánh giá, và mapping các nhà tài trợ chỉ được thực hiện bởi phân nửa tổ chức, như trình bày ở biểu đồ 11 dưới đây.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

Biểu đồ 11: Tỷ lệ có đánh giá và mapping các nhà tài trợ

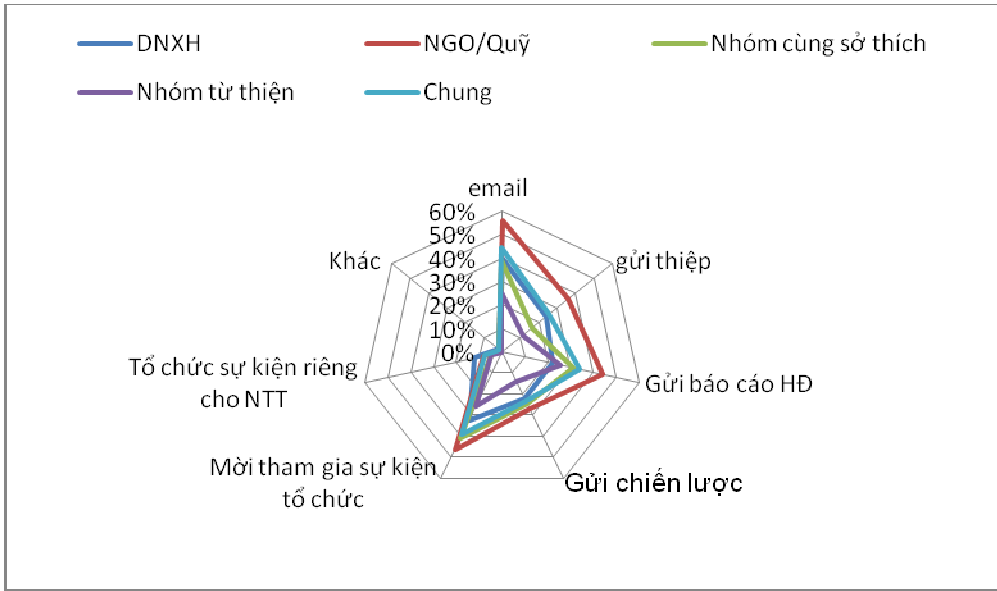


Để gây quỹ hiệu quả, các tổ chức cần phải hiểu nhà tài trợ của mình để từ đó có những chiến lược tiếp cận khác nhau. Tuy nhiên, việc này không được đa số các tổ chức thực hiện. Ví dụ, 60% tổ chức không có phân loại các nhà tài trợ theo năng lực (nhà tài trợ lớn hay nhỏ), 52% không có phân loại theo mức độ cam kết của họ với sứ mệnh và việc làm của tổ chức, và 41% không có phân loại theo mức độ thân thiết của họ với tổ chức.

Để duy trì quan hệ với các nhà tài trợ, đa số các tổ chức dừng lại ở hoạt động gửi thư điện tử, thiệp chúc mừng nhân ngày lễ, tết, gửi báo cáo cho nhà tài trợ. Theo kết quả như được trình bày ở biểu đồ 12 thì tỷ lệ các tổ chức NGO đang có các hoạt động duy trì quan hệ với nhà tài trợ cao nhất.

Việc xây dựng quan hệ với các nhà tài trợ cần được tuân thủ với các nguyên tắc chung, đó là tính có đi có lại (reciprocity), trong trường hợp này là sự trân trọng dành cho các đóng góp của nhà tài trợ; tính trách nhiệm – thể hiện trách nhiệm xã hội của mình trong công việc; tính giải trình – báo cáo các kết quả, và tính cam kết – thể hiện nỗ lực trong việc duy trì quan hệ với nhà tài trợ. Khi mỗi quan hệ có được động cơ rõ ràng và các tính chất trên thì sẽ nâng cao chất lượng của mối quan hệ: sự tin tưởng, cam kết, thỏa mãn, và sự cân bằng (về quyền lực).

Biểu đồ 12: Các hoạt động duy trì quan hệ với nhà tài trợ



Trong phỏng vấn sâu, hầu hết các tổ chức không thực sự chủ động xây dựng quan hệ với các nhà tài trợ. Đa số các NTT, NCST hay DNXH không tổ chức sự kiện riêng cho các nhà tài trợ của họ. Nếu có, chỉ là các hoạt động gây quỹ, nơi các nhà tài trợ đến đóng góp, mua vật phẩm. Điều này một phần là do đa số người tài trợ là cá nhân, thậm chí họ là thành viên “nòng cốt” của nhóm và tham gia triển khai hoạt động của nhóm. Một số NGO có hoạt động riêng cho các nhà tài trợ, ví dụ kết hợp với các buổi tổng kết hàng năm để có cơ hội họp với các nhà tài trợ quan trọng. Đại diện NGO4 cho rằng cần có hoạt động được thiết kế riêng cho các nhà tài trợ, đặc biệt các nhà tài trợ tư nhân. Các hoạt động này nhằm tăng sự gắn bó, cam kết của nhà tài trợ với tổ chức. Theo kinh nghiệm của NGO4, nhiều nhà tài trợ của họ không muốn tham gia các hoạt động chung, vì không thấy mình được đối xử đặc biệt.

Trong việc xây dựng quan hệ với nhà tài trợ, việc làm sắc nét động cơ đóng góp cho mục đích xã hội rất quan trọng. Thông thường, một cá nhân đóng góp vì họ thấy mình phải có trách nhiệm đạo đức (moral obligation), hoặc có liên hệ xã hội đối với nhóm người đang cần trợ giúp

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

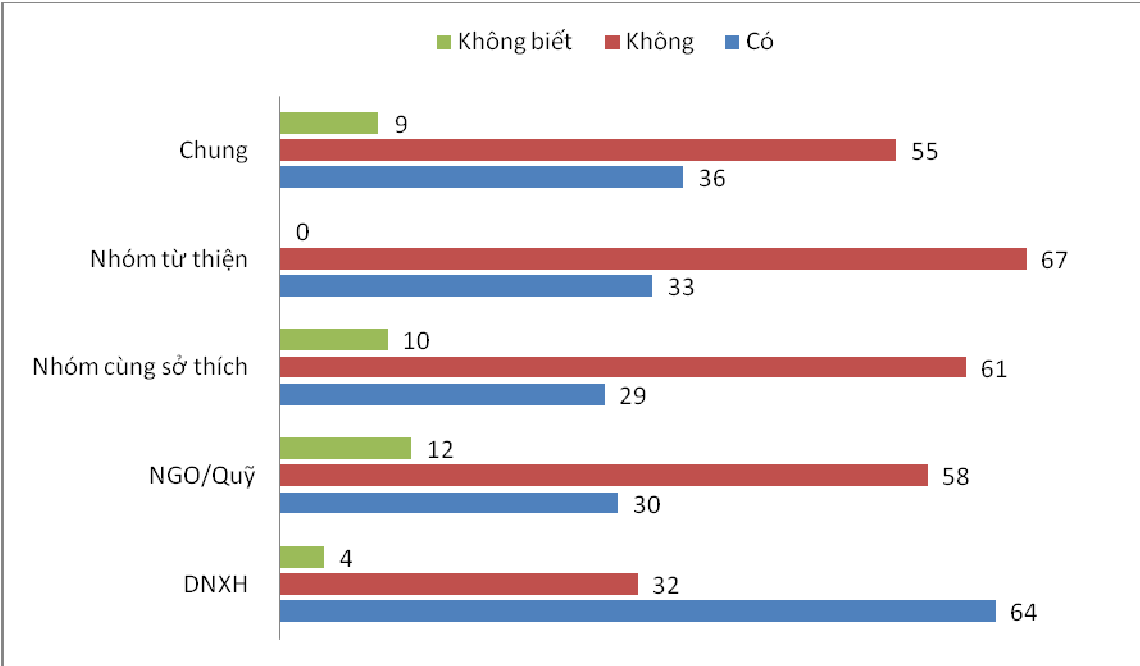
(social bond), hoặc có những chia sẻ về bản dạng nhóm (identification). Tuy nhiên, quá trình xây dựng quan hệ với các nhà tài trợ của các tổ chức chưa được nhấn vào những động cơ này. Điều này gây khó khăn lâu dài, như theo đại diện của NCST2 vì nhiều nhà tài trợ vẫn cho rằng họ ở vị thế cao hơn, dẫn đến quan hệ không bình đẳng. Đại diện này cho biết, các công ty, đặc biệt các công ty Việt Nam, nhiều khi cho tiền như là một hành động cứu giúp, thậm chí ban phát cho các nạn nhân hơn là họ đang tham gia giải quyết một phần vấn đề của xã hội.

Một vấn đề trong gây quỹ ít khi được nhắc đến đó là chuẩn mực đạo đức trong hoạt động gây quỹ. Ngoài việc đảm bảo quyền lợi của các nhà tài trợ (sử dụng tài trợ đúng mục đích và hiệu quả, minh bạch tài chính, ghi nhận sự đóng góp của nhà tài trợ) thì việc kiểm tra nguồn tiền cũng cần thiết để đảm bảo hoạt động của các tổ chức XHDS không mâu thuẫn, thậm chí hủy hoại giá trị họ theo đuổi. Ví dụ, một tổ chức bảo vệ môi trường có nên nhận tài trợ của công ty khai thác gỗ, khai khoáng, hoặc xả thải gây ô nhiễm hay không; hoặc một tổ chức bảo vệ quyền con người có nên nhận tiền của một công ty sử dụng lao động trẻ em không. Theo kết quả khảo sát thì 36% tổ chức có văn bản quy định nguyên tắc đạo đức khi gây quỹ, trong đó DNXH có tỉ lệ cao nhất là 64%. Kết quả cụ thể được trình bày trong biểu đồ 13 dưới đây.

Khi tiếp nhận nguồn tài trợ từ cá nhân, có 93% các NTT không kiểm tra nguồn gốc tiền, tỉ lệ tương ứng ở NCST, NGO và DNXH là 65%, 28% và 32%. Khi nhận tài trợ của công ty, có một tỉ lệ tương đương các tổ chức không kiểm tra nguồn tiền, cụ thể NTT là 87%, NCST là 58%, NGO là 26% còn DNXH là 36%. Theo kết quả khảo sát, các tổ chức có trực giác đạo đức trong tiếp nhận tài trợ khá rõ. Khi được hỏi cụ thể nếu nhà tài trợ là tổ chức khủng bố, công ty sử dụng lao động trẻ em, hoạt động gây ô nhiễm môi trường, phân biệt nam nữ, hay vi phạm quyền của người lao động thì có nhận tài trợ của họ không thì gần 100% các tổ chức đều trả lời là không.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

Biểu đồ 13: Tỷ lệ tổ chức có nguyên tắc đạo đức trong việc gây quỹ



Trong các cuộc phỏng vấn sâu, vấn đề đạo đức cũng đã có nhiều tổ chức phải đối mặt. Ví dụ, NCST2 cho biết dù chưa có chiến lược gây quỹ, chưa có bản quy định về nguyên tắc đạo đức trong gây quỹ, nhưng họ ý thức về việc các doanh nghiệp có thể lợi dụng hình ảnh của tổ chức. Ví dụ, nếu họ nhận tài trợ từ doanh nghiệp được phẩm thì phải cẩn trọng trong việc sàng lọc vì có thể việc tài trợ của họ trở thành việc quảng cáo sản phẩm mà mình không mong muốn thành viên sử dụng. Còn NTT2 thì cho biết có những gara ô tô đề nghị đặt hòm gây quỹ của nhóm ở đó nhưng NTT2 còn e ngại vì sợ ảnh hưởng đến uy tín của nhóm, không biết các gara ô tô làm những gì và có rủi ro không.

Như vậy, năng lực của các NGO có nổi trội hơn, đặc biệt liên quan đến vấn đề tổ chức, tài chính kế toán, và báo cáo cho các nhà tài trợ. Các NTT và NCST thì mạnh hơn trong các hoạt động truyền thông cho các thành viên, đặc biệt thông qua các công cụ truyền thông xã hội. Tất cả các nhóm đều chưa có hoạt động và năng lực duy trì, tăng cường quan

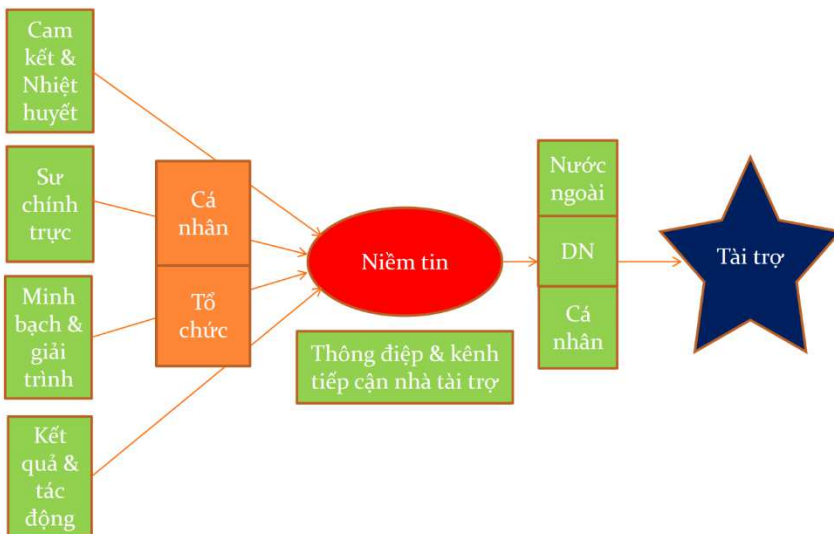
Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

hệ thân thiết, hoặc làm sắc nét động cơ đóng góp của các nhà tài trợ. Tuy trực giác về đạo đức trong gây quỹ của các tổ chức rất cao, nhưng nó chưa được thể chế hóa để bảo vệ các tổ chức XHDS trong gây quỹ.

5.5. Các yếu tố làm nên thành công của việc gây quỹ

Trong phần này, báo cáo sẽ tập trung phân tích sâu hơn về các yếu tố đã tạo nên thành công của một số tổ chức NGO, NTT, NCST và DNXH trong việc gây quỹ. Như đã chia sẻ ở phần khung phân tích, ngoài các yếu tố thông thường trong các hoạt động marketing của các công ty như 4Ps – Product (sản phẩm), Price (giá), Placement (địa điểm), Promotion (khuyến mại) thì các tổ chức phi lợi nhuận cần có thêm T – Trust (niềm tin) vì niềm tin chính là “đơn vị tiền tệ”, là “máu” của các tổ chức hoạt động phi lợi nhuận²⁷. Các tổ chức XHDS thành công hiểu rất rõ vấn đề này, và họ đã kiến tạo được sự tin tưởng nơi nhà tài trợ.

Biểu đồ 14: Niềm tin trong hoạt động gây quỹ



²⁷ Lukas O Berg: The trust report, 2011.

Dựa vào các nghiên cứu khác nhau về niềm tin, cách kiến tạo niềm tin, cũng như những gì đúc kết được qua kết quả của nghiên cứu này, nhóm tác giả đề xuất khung phân tích dưới đây nhằm giúp làm rõ các yếu tố và phương cách kiến tạo niềm tin dẫn đến thành công trong gây quỹ.

Theo khung phân tích này, niềm tin được kiến tạo nên từ các yếu tố như (i) sự cam kết và nhiệt huyết; (ii) sự chính trực; (iii) sự minh bạch và tính giải trình; (iv) kết quả, tác động. Nó có thể được nhìn từ cả khía cạnh tổ chức lẫn cá nhân, đặc biệt của người sáng lập, đứng đầu tổ chức. Đây là các điều kiện cần nhưng chưa đủ, vì để các nhà tài trợ có niềm tin vào tổ chức thì họ cần phải bị thuyết phục qua truyền thông. Truyền thông xây dựng niềm tin cần dựa vào thông điệp và kênh phù hợp với từng nhà tài trợ. Đây cũng chính là những khía cạnh năng lực quan trọng được thảo luận chi tiết tiếp theo.

5.5.1. Cơ sở tạo niềm tin

Cam kết và nhiệt huyết (Pasion and comitment)

Những người đứng đầu các tổ chức XHDS tham gia phỏng vấn đều thể hiện sự đam mê, cam kết, trăn trở với những vấn đề tổ chức họ muốn giải quyết. Ví dụ, NGO1 có niềm tin và cam kết mạnh mẽ trong việc thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp xã hội để họ tham gia giải quyết các vấn đề văn hóa, xã hội, môi trường. Cam kết và nhiệt huyết của họ đã trở thành “dung môi” chuyển tải thành công những giá trị về tính bền vững của giải pháp, sự sáng tạo trong cách làm, và ảnh hưởng sâu rộng của việc sử dụng thị trường như một quyền lực tích cực. Như đại diện của NGO1 chia sẻ, đây chính là yếu tố giúp cho NGO1 thuyết phục thành công nhiều nhà tài trợ, dù mảng “phát triển doanh nghiệp xã hội” không nằm trong chiến lược tài trợ của họ.

Tương tự như vậy, NGO2 đã thể hiện sứ mệnh hướng tới sự bình đẳng, tự do và nhân phẩm cho tất cả mọi người, đặc biệt là các nhóm thiểu số thiệt thòi, bởi chính khát khao và cam kết của của những người

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

trong cuộc. Sự tham gia trực tiếp của người dân tộc thiểu số, của người đồng tính, song tính và chuyển giới trong tổ chức, trong hoạt động đã giúp NGO2 thuyết phục được các nhà tài trợ về cam kết bảo vệ quyền của các nhóm thiểu số, vì người trong cuộc là người có động lực cao nhất bảo vệ quyền của mình. Đại diện của NGO2 cho rằng, chính người trong cuộc là một thể mạnh của tổ chức, và họ là người truyền tải các giá trị sáng tạo, chuyên nghiệp và minh bạch của tổ chức đến công chúng và các nhà tài trợ một cách thuyết phục nhất.

Các DNXH cũng được ra đời từ đam mê của những người sáng lập để giải quyết một vấn đề họ quan tâm. Ví dụ, những người sáng lập DNXH1 rất đam mê với việc bảo vệ được tri thức bản địa bằng cách dùng sức mạnh của thị trường. Triết lý của họ rất đơn giản, khi người dân bán được thuốc nam, sống được từ nghề thuốc nam thì họ giữ được tri thức về thuốc nam, từ đó bảo tồn được cây thuốc nam và hệ sinh thái để cây thuốc nam tồn tại và phát triển. Như vậy, thay vì cách tiếp cận về quyền, về tổ chức cộng đồng thông thường, DNXH1 đã tìm tòi để phát triển ra các sản phẩm truyền thống được chấp nhận bởi thị trường, người tiêu dùng, từ đó tạo động lực bảo tồn. Chính mong muốn bảo vệ kiến thức truyền thống một cách bền vững đã thúc đẩy những người sáng lập DNXH1 rời bỏ khỏi phi lợi nhuận, vì theo họ có những vấn đề được giải quyết tốt hơn, bền vững hơn bởi thị trường.

Người sáng lập DNXH4 thì trăn trở với câu hỏi tại sao Việt Nam xuất khẩu nông sản lớn, tại sao GDP Việt Nam tăng liên tục mà người nông dân Việt Nam vẫn nghèo? Tại sao các công ty, tập đoàn đang chi tiền cho CSR, tại sao các tổ chức NGO đang hỗ trợ nông dân, nhưng vấn đề môi trường, đói nghèo, bất bình đẳng không được giải quyết mà vẫn trầm trọng? Tại sao Việt Nam là nước nhiệt đới, là quốc gia nông nghiệp mà lại phải nhập công nghệ tưới nước nhỏ giọt của Israel hay làm nông nghiệp thủy canh trong khi người dân vẫn đang lo lắng với thực phẩm độc hại? Chính vì vậy, người sáng lập DNXH4 đã rời bỏ các tập đoàn quốc tế, xây dựng mạng lưới những người sản xuất nông nghiệp hữu cơ, tự nhiên, dựa vào lòng tin, sự minh bạch trong sản xuất và sự tự nguyện

giám sát của cộng đồng. Sự đam mê với nông nghiệp tự nhiên, với vai trò của thiên nhiên, và lợi ích của người sản xuất cũng như người tiêu dùng đã là nền tảng giúp cho DNXH4 thành công.

Tương tự như vậy, những người sáng lập ra các NTT hay NCST đều có một đam mê làm động lực để sáng tạo hoạt động. Ví dụ, NCST1 là những người làm đào tạo và nghiên cứu nhân học, họ trần trụi với sự tụt hậu của nhân học Việt Nam so với thế giới. Họ muốn thúc đẩy sự phát triển nhân học ở Việt Nam bằng cách hỗ trợ các nhà nhân học trẻ nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu để ra được các sản phẩm tương đương với khu vực và quốc tế. Những người sáng lập tự bỏ tiền ra để đầu tư vào tài liệu, website, mạng lưới, tự bỏ thời gian để kết nối và chia sẻ thông tin, tài liệu, tự tìm cách truyền cảm hứng và đam mê nghiên cứu nhân học cho lớp trẻ. Chính đam mê của họ đã thu hút được nhiều người tham gia, mở rộng mạng lưới cũng như sự ủng hộ của giới nghiên cứu và xã hội.

Còn người sáng lập NTT6 thì cho biết, chứng kiến cảnh cứu trợ cho đồng bào miền Trung mỗi đợt lũ về, họ không thể hài lòng vì rõ ràng các thùng mì tôm, các bộ quần áo cũ, hay sách vở cho học sinh chỉ bù đắp được phần nào những ngôi nhà, những tài sản của người nông dân đã bị lũ cuốn trôi. Đó chính là lý do NTT6 tìm kiếm được giải pháp cho nhà chống lũ, giúp người dân vẫn ở lại được trên đất của mình, giữ được tài sản và an toàn sống chung với lũ. Chính sự đam mê trong tìm kiếm giải pháp, và với giải pháp bền vững này đã giúp NTT6 huy động được hỗ trợ từ nhiều cá nhân, công ty, đặc biệt cả chính quyền và cộng đồng người dân vùng lũ chung tay.

Như vậy, cam kết và nhiệt huyết là một yếu tố quan trọng không đong đếm được nhưng cảm nhận được bởi những người xung quanh. Nó tạo ra năng lượng tích cực, thúc đẩy sự sáng tạo, và dễ lan tỏa sang các nhà tài trợ. Khi nhà tài trợ cảm nhận được sự đam mê trong công việc của tổ chức, họ dễ dàng tin tưởng và chia sẻ sứ mệnh của tổ chức hơn. Có thể nói, sự đam mê và cam kết như là dung môi/môi trường để tổ chức dễ dàng thuyết phục nhà tài trợ tin vào các giải pháp cụ thể của mình hơn.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

Sự chính trực (integrity)

Sự chính trực có được dựa vào ba yếu tố quan trọng. Thứ nhất, đó là một sứ mệnh rõ ràng, cụ thể và minh bạch. Nó như một lời hứa của cá nhân hoặc tổ chức với những nhà tài trợ nói riêng và xã hội nói chung. Thứ hai, đó là các chuẩn mực đạo đức mà tổ chức theo đuổi, giữ gìn. Thứ ba, đó là thái độ cởi mở, hợp tác và học hỏi để thúc đẩy tốt nhất sứ mệnh của mình.

Trong các tổ chức tham gia phỏng vấn, dù được viết ra hay không được viết ra, nhưng họ đều có một “lời hứa” như là sứ mệnh của tổ chức. Các lời hứa có thể rất lớn như “bảo vệ quyền tự do, bình đẳng cho các nhóm thiểu số” hay rất cụ thể như “những người thầy thuốc nam có thể sống được bằng nghề để họ bảo tồn kiến thức bản địa”. Ví dụ NTT4 có một lời hứa rất đơn giản, đó là “cung cấp những bữa ăn đặc biệt và ngon cho những người đặc biệt khó khăn”. Theo đại diện của NTT4 thì nhóm muốn mang lại niềm vui, sự hạnh phúc cho người nghèo chứ không đơn giản chỉ là một bữa ăn no. Chính sự hoan hỉ và sôi nổi của bọn trẻ trong các mái ấm khi thấy các thành viên của NTT4 đến đã tạo ra niềm tin của các nhà tài trợ. Các nhà tài trợ tin rằng NTT4 luôn giữ lời hứa, đó là tạo ra cảm giác thỏa mãn và tích cực cho những người có hoàn cảnh khó khăn. Có thể thấy, sứ mệnh của tổ chức giúp các nhà tài trợ có cơ sở để đánh giá xem tổ chức có hoạt động thực sự để giữ lời hứa của mình hay không. Giữ lời hứa chính là cơ sở để tạo nên sự chính trực và niềm tin của tổ chức.

Các tổ chức đều có những nguyên tắc đạo đức của mình, nhiều người tham gia phỏng vấn cho biết các nguyên tắc đạo đức đã trở thành một phần của văn hóa tổ chức. Nguyên tắc minh bạch và chống tham nhũng được nhiều tổ chức tuân thủ và thực hành nhất. Đây chính là lý do để NGO3 nói không với những khoản tài trợ từ cơ quan nhà nước vì rủi ro tham nhũng là có, và nó vi phạm nguyên tắc đạo đức của tổ chức. Đối với NCST2 thì việc bảo vệ lợi ích và quyền của thành viên lại là nguyên tắc đạo đức được coi trọng nhất. Theo đại diện của NCST2 thì nhóm sinh ra để bảo vệ quyền lợi của thành viên, nếu không nhóm sẽ

mất đi sự chính trực cũng như niềm tin của thành viên và gia đình họ. Khi đó nhóm sẽ không thể tồn tại chứ đừng nói đến huy động sự đóng góp của mọi người. Đối với DNXH4 thì bảo vệ thiên nhiên, tôn trọng sự hài hòa với tự nhiên rất được coi trọng. Người đại diện của DNXH4 cho biết, DNXH4 đã khai trừ một số người sản xuất chỉ vì họ muốn tăng sản lượng quá mức. *“Một người quá tham lam vì lợi ích riêng của mình thì họ sẽ sẵn sàng vi phạm các nguyên tắc sống hài hòa với tự nhiên, gây tổn hại đến hệ sinh thái, và họ cần phải bị loại ra khỏi cộng đồng”*. Như vậy, các cam kết bảo vệ các giá trị đạo đức của mình đã tạo ra sự chính trực của các tổ chức XHDS và góp phần giúp họ có được niềm tin của thành viên, nhà tài trợ và xã hội.

Các giá trị cởi mở, hợp tác và học hỏi được thực hành rất nhiều bởi NTT6. Người sáng lập NTT6 cho biết vì có mong muốn giải quyết vấn đề lũ lụt miền Trung nên họ đã tìm hiểu, học hỏi và hợp tác với nhiều bên. Ngay mô hình nhà chống lũ cũng là kết quả của việc học một mô hình nhà sàn trên các cột nhà của một giáo sư về vật liệu xây dựng làm ở Hà Tĩnh. Từ mô hình này, kết hợp với các kiến trúc sư mà NTT6 có được mô hình kỹ thuật phù hợp cho người dân vùng lũ. Người sáng lập NTT6 cho biết, sự hợp tác với các nhóm khác nhau là cần thiết vì chúng ta đều có mong muốn làm được điều tốt đẹp. Đại diện NTT6 chia sẻ *“Tôi đã từng tranh luận nảy lửa với một người trên facebook về tính khả thi của nhà chống lũ. Anh ấy ở Hà Nội và tôi đã bay từ Sài Gòn ra Hà Nội để gặp với một lời hứa là tranh luận cởi mở. Cuối cùng anh ấy đã bị thuyết phục, và bản thân anh ấy giờ là một thành viên cốt lõi của chúng tôi. Tôi tin rằng, chúng ta có thể thách thức nhau, có thể tranh luận nảy lửa. Nhưng nếu trên tinh thần cởi mở, hợp tác và học hỏi thì chúng ta sẽ có được sự tôn trọng chứ không mất đi sự chính trực của mình”*.

Minh bạch, giải trình (transparency and accountability)

Minh bạch và giải trình tài chính là một khía cạnh được các tổ chức rất coi trọng. Tuy mức độ hệ thống có khác nhau nhưng những tổ chức tham gia phỏng vấn đều cho biết họ đang hướng tới mục đích này.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

Theo kết quả phỏng vấn, các NGO và DNXH có hệ thống tài chính kế toán tốt hơn, và được đầu tư nhiều hơn các NTT và NCST. Điều này một phần là do yêu cầu của các nhà tài trợ nước ngoài đối với các tổ chức tiếp nhận tài trợ của họ. Đại diện của NGO3 cho biết, nhiều nhà tài trợ trước khi hợp tác đã đến văn phòng NGO3 để đánh giá năng lực hệ thống. Họ xem xét hệ thống tài chính, báo cáo, kiểm toán, và nhân lực xem tổ chức có đáng tin cậy về mặt thể chế hay không. Đây cũng là điều kiện để NGO3 có thể hợp tác với nhiều tổ chức quốc tế trong việc đi gây quỹ toàn cầu. Đại diện của NGO3 cho biết, các năng lực về kỹ thuật liên quan đến biến đổi khí hậu, môi trường, sinh kế hoặc các mạng lưới và uy tín cá nhân giám đốc của tổ chức chỉ là điều kiện cần. Để đủ, tổ chức cần có hệ thống tài chính minh bạch thì các nhà tài trợ mới sẵn sàng hợp tác.

Kết quả phỏng vấn cho thấy các NTT và NCST đều không có hệ thống tài chính kế toán đầy đủ. Họ dựa chủ yếu vào tài khoản cá nhân, ghi chép của thành viên được giao vai trò thủ quỹ. Họ chia sẻ báo cáo tài chính cho các thành viên qua email, trong cuộc họp, hoặc qua facebook cho các nhà tài trợ. Một số nhóm thì có các cơ chế kiểm soát chặt chẽ hơn, đặc biệt ở những nhóm nhận tài trợ từ những người không phải là thành viên của nhóm. Đại diện của NTT2 cho biết họ có ban kiểm soát độc lập tiếp nhận thông tin của người phụ trách tài chính để từ đó công bố thông tin ra ngoài. Trong các cuộc phỏng vấn, gần như 100% đại diện các NTT và NCST cho biết các nhà tài trợ của họ hầu như không hỏi về hệ thống tài chính của nhóm. Nhà tài trợ, đặc biệt là các nhà tài trợ cá nhân, chỉ quan tâm đến kết quả hoạt động.

Dù có mức độ năng lực khác nhau, các tổ chức XHDS đều đang hoàn thiện hệ thống tài chính kế toán của mình theo hướng ngày càng minh bạch hóa. Các tổ chức NGO thì mong muốn nâng cao năng lực để cạnh tranh quốc tế, hoặc tiếp nhận nguồn tài trợ mới từ người dân, công ty theo hướng làm sao để mọi người vẫn có cảm giác kiểm soát được dòng tiền mình đóng góp cho tổ chức. Các NTT và NCST, đặc biệt là các nhóm có ngân sách lớn, thì muốn nâng cao năng lực quản lý tài chính để

tránh rủi ro, mất uy tín khi mỗi quan tâm của xã hội vào sự minh bạch của hoạt động từ thiện phi nhà nước ngày càng tăng.

Kết quả, tác động (result and impact)

Thành tích trước đây của tổ chức và khả năng tạo ra ảnh hưởng tương lai cũng rất quan trọng trong việc tạo ra niềm tin của các nhà tài trợ. Đây chính là một tài sản quý giá mà các tổ chức XHDS tham gia phỏng vấn đã xây dựng được.

Đối với các tổ chức NGO, danh tiếng trong lĩnh vực hoạt động của mình như một tấm vé thông hành thuyết phục các nhà tài trợ đến với mình. Họ đều có những nỗ lực xây dựng hình ảnh nổi bật trong lĩnh vực mình hoạt động. Ví dụ, khi nhắc đến NGO1 thì phải nhắc đến doanh nghiệp xã hội hoặc ngược lại, nhắc đến NGO2 thì là về quyền của người thiểu số và bình đẳng giới, nhắc đến NGO3 thì là biến đổi khí hậu và sinh kế cho nông thôn, còn NGO4 thì có danh tiếng trong việc gây quỹ hỗ trợ các sáng kiến cộng đồng. Đại diện NGO2 cho biết, có ngân hàng đến gặp họ và muốn cùng phát triển một sản phẩm cho các cặp đôi cùng giới vì họ biết NGO2 hoạt động rất mạnh và có kết nối với mạng lưới rộng khắp cộng đồng LGBT. Tương tự, đại diện NGO3 cho biết, nhiều tổ chức quốc tế gặp họ và đề nghị hợp tác vì biết NGO3 làm nhiều về biến đổi khí hậu, bảo vệ môi trường. Chính các thành tích được biết đến trong quá khứ là nền tảng để các nhà tài trợ tin rằng các NGO này có năng lực thực hiện thành công các chương trình, dự án họ đề xuất.

Tương tự như vậy, các NTT, NCST cũng có những hoạt động thể hiện thành tích của mình trong quá khứ. Sau mỗi lần đi cứu trợ, xây cầu, tổ chức bữa ăn hoặc sự kiện truyền thông, các nhóm đều chia sẻ hình ảnh trên mạng xã hội kèm lời cảm ơn tới các nhà tài trợ. Đại diện của NTT6 cho biết, bất cứ hoạt động nào nhóm đều có hình ảnh “trước” và “sau” khi NTT6 hỗ trợ người dân xây nhà. Chính sự khác biệt mà NTT6 tạo ra đã chứng minh sự vượt trội về giải pháp cũng như hiệu quả của sự hỗ trợ. Điều này thuyết phục các nhà tài trợ đóng góp cho các dự án NTT6 muốn thực hiện. Tương tự như vậy, đại diện NTT2 cho biết kết

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

quả cứu trợ, giúp đỡ của nhóm luôn luôn được chia sẻ trực tiếp bởi thành viên, những người tham gia hoạt động. Chính vì vậy, các nhà tài trợ khác bị thuyết phục nên mỗi lần quyên góp, nhóm đều đạt được hạn mức của mình.

5.5.2. Phương cách truyền thông niềm tin

Phần trên đã thảo luận bốn yếu tố cần thiết làm cơ sở xây dựng niềm tin của các nhà tài trợ. Việc tồn tại bốn yếu tố này là cần thiết nhưng chưa đủ, các tổ chức cần phải thuyết phục các nhà tài trợ là họ có bốn yếu tố này để nhà tài trợ có được niềm tin đối với tổ chức. Đây chính là vai trò của truyền thông kiến tạo niềm tin. Trong phần này, ba vấn đề quan trọng trong kiến tạo niềm tin mà các tổ chức XHDS thành công đang áp dụng sẽ được thảo luận, đó là (i) truyền thông về bốn yếu tố tạo niềm tin mà tổ chức có; (ii) truyền thông làm sắc nét động lực đóng góp của nhà tài trợ; (iii) truyền thông thúc đẩy mối quan hệ giữa tổ chức và nhà tài trợ.

Truyền thông về bốn yếu tố tạo niềm tin mà tổ chức có

Truyền thông, dù bằng phương cách gì và qua kênh nào, mục đích cần có là làm sắc nét và nổi bật các yếu tố kiến tạo niềm tin mà tổ chức có. Điều này được các tổ chức XHDS thực hiện ở mức độ khác nhau, theo các cách khác nhau.

Trong phỏng vấn sâu, các NGO cho biết họ có hợp tác với truyền thông đại chúng nhưng chủ yếu truyền thông về vấn đề, khó khăn của đối tượng đích, hoặc giải pháp cần có chứ không về năng lực của tổ chức. Điều này một phần đóng góp vào hình ảnh chung của tổ chức, và một phần truyền tải được thông điệp về sự cam kết của tổ chức với vấn đề xã hội mà họ đang muốn giải quyết. Đại diện NGO3 cho biết họ cũng làm việc với báo chí, truyền hình nhưng điều này không có ích gì cho việc gây quỹ của tổ chức, vì các nhà tài trợ của NGO3 đều là các nhà tài trợ quốc tế. Còn đại diện NGO2 cho biết, truyền thông đại chúng là một phần quan trọng của tổ chức. Tuy nhiên, mục đích của truyền thông là

nâng cao nhận thức xã hội về vấn đề bình đẳng, nhân văn và tôn trọng sự khác biệt chứ không phải để nâng cao niềm tin của công chúng vào tổ chức mình. Người đại diện này cho biết có thể truyền thông giúp cho người dân biết khá nhiều về hoạt động của tổ chức nhưng họ chưa gây quỹ từ người dân nên chưa biết điều này sẽ ảnh hưởng như thế nào đến niềm tin của công chúng với NGO2.

Về sứ mệnh và giá trị, NGO thường công khai ở trên website của tổ chức, biến nó thành văn hóa tổ chức và nguyên tắc hoạt động của mình. Các NGO có chứng minh về sự minh bạch và giải trình với các nhà tài trợ nước ngoài bằng cách gửi báo cáo tài chính, kiểm toán độc lập và công khai các chiến lược hoạt động. Tuy nhiên, họ không chia sẻ các thông tin này với công chúng, một phần vì đây không là đòi hỏi bắt buộc, một phần vì công chúng chưa phải là đối tượng gây quỹ của họ. Tương tự như vậy, các NGO có những báo cáo hoạt động tổng hợp, nhấn mạnh đến những thay đổi lớn về chính sách, về cộng đồng, ít nhấn mạnh vào các câu chuyện từng con người cụ thể, nếu có cũng chỉ mang mục đích minh họa. Có thể nói, NGO đang truyền thông kiến tạo niềm tin cho các nhà tài trợ của họ là các tổ chức quốc tế, chưa có các hoạt động cụ thể để kiến tạo niềm tin với công chúng.

Ngược lại với NGO, các NTT, NCST và DNXH rất quan tâm đến truyền thông kiến tạo niềm tin với các thành viên và công chúng. Điểm nhấn rõ nét nhất trong truyền thông của họ là sự tâm huyết, chia sẻ với những hoàn cảnh khó khăn, và cam kết mang tài trợ trực tiếp đến cho người nghèo, nạn nhân thiên tai, hoặc các cộng đồng khó khăn. Ngược lại với NGO, các nhóm XHDS này không sử dụng truyền thông đại chúng, thậm chí nhiều nhóm còn tránh vì quan niệm không nên nói về việc thiện của mình. Tuy nhiên, họ sử dụng truyền thông xã hội rất nhiều, đặc biệt là facebook và email khi kêu gọi ủng hộ. Đại diện của NTT3 cho biết, mỗi lần cô kêu gọi, ví dụ như đóng góp sách vở, quần áo hoặc vật liệu cho một trường học khó khăn nào đó thì nhận được sự ủng hộ rất nhiều từ những người khác trên khắp cả nước. Cảm nhận được sự tâm huyết và thực lòng của cô, nhiều công ty vận tải không lấy tiền hoặc

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

lấy một giá rất rẻ. Nhiều công ty cũng khuyến mại tiền kho bãi vì họ biết cô đang làm từ thiện.

Tương tự như vậy, DNXH1 và DNXH4 rất thành công trong việc truyền thông về cam kết và tâm huyết xã hội của mình đến khách hàng, người cung cấp và người bán lẻ. Đại diện của DNXH1 cho biết, chỉ những nhà bán lẻ nào thấu hiểu và chia sẻ tâm huyết, giá trị xã hội của sản phẩm thảo dược thì họ mới đồng hành được với mình. Rất đơn giản, khi họ được truyền cảm hứng, họ sẽ giới thiệu sản phẩm của mình cho khách hàng đến mua. Họ như những người làm marketing cho mình, không có họ thì người tiêu dùng khó biết được ý nghĩa và tác dụng của sản phẩm. Còn đại diện của DNXH4 thì cho biết họ không chỉ cung cấp một sản phẩm hữu cơ, tự nhiên, mà đang lan tỏa một triết lý sống, một tinh thần hòa hợp với tự nhiên cho khách hàng. Những người đến với DNXH4 hiểu rằng “thiên nhiên mới là thượng đế chứ không phải khách hàng là thượng đế”.

Ngoài truyền thông rõ nét về tâm huyết và cam kết, NTT, NCST và DNXH cũng truyền thông tốt về kết quả và ảnh hưởng công việc của họ. NCST3 thông qua các cuộc triển lãm kết quả sáng tác của thành viên để chia sẻ những cảm xúc và thay đổi mà thành viên có được. NTT5 thì chia sẻ những câu chuyện của trẻ em nhập cư được đến trường, hình ảnh các em trong đồng phục gọn gàng, không bỏ học thành trẻ em đường phố để có được sự ủng hộ của các nhà tài trợ. NTT6 cho biết, các hình ảnh của các ngôi nhà chống lũ, triết lý và ảnh hưởng của công việc NTT6 lại được chia sẻ trên facebook rất có tác dụng. Ngoài các họa sĩ tặng tranh, các cá nhân quyên tiền ủng hộ, hiện đã có những công ty đồng ý tài trợ cho NTT6 hàng tỉ đồng để thực hiện công việc. Người đại diện của NTT6 cho rằng các công ty này biết được kết quả của NTT6 qua truyền thông trên mạng xã hội và ủng hộ.

Như vậy, việc truyền thông qua báo chí, mạng xã hội, báo cáo hay các sự kiện của các tổ chức XHDS cần làm nổi bật: (i) nhiệt huyết, cam kết; (ii) sự chính trực; (iii) sự minh bạch, giải trình; và (iv) kết quả, tác động mà tổ chức mang lại. Không phải tất cả các tổ chức đều có đầy đủ cả bốn yếu tố này, và không phải tất cả các tổ chức đều truyền thông tốt

về các yếu tố mình có. Tuy nhiên các tổ chức đang phát huy được thế mạnh của mình và truyền tải được thế mạnh đó cho các nhà tài trợ mục tiêu. Trong tương lai, có thể các tổ chức NGO nên nhấn mạnh hơn vào yếu tố nhiệt huyết và cam kết, các kết quả mang tính cá nhân và tinh thần nhân văn trong công việc của mình. Đối với các NTT, NCST thì có thể nhấn mạnh hơn đến tính minh bạch, giải trình và các giá trị bình đẳng, công bằng trong công việc của mình.

Truyền thông làm tăng động lực đóng góp của nhà tài trợ

Một nhà tài trợ đóng góp cho một hoạt động nhân đạo thường do bị thôi thúc bởi (i) trách nhiệm đạo đức (moral obligation); (ii) liên quan bản sắc xã hội (identity); và (iii) trách nhiệm xã hội (social responsibility). Chính vì vậy, các tổ chức muốn tăng cường sự đóng góp của các nhà tài trợ cần hiểu rõ động cơ của các nhà tài trợ, từ đó truyền thông về công việc của mình một cách phù hợp.

Trong phỏng vấn sâu, các NTT đều khơi gợi được trách nhiệm đạo đức trong thành viên nhóm và công chúng. Khi kêu gọi tài trợ, các NTT đều có miêu tả và hình ảnh về những khó khăn của trẻ em, của người nghèo, của các cộng đồng vùng núi để đánh động đến lòng trắc ẩn của người dân. Trong các cuộc cứu trợ thiên tai, tinh thần chia sẻ mang tính đồng bào cũng được sử dụng để kêu gọi hỗ trợ. Tuy nhiên, các NTT chưa khai thác khía cạnh trách nhiệm xã hội của nhà tài trợ, dù là cá nhân hay doanh nghiệp. Không có NTT nào nhắc đến khía cạnh quyền con người hoặc công lý trong công việc của mình. Chính vì vậy, quan hệ trong việc cứu trợ nhân đạo của các NTT thường là quan hệ giữa người cho và người nhận, giữa nhà tài trợ và nạn nhân.

Đối với các NGO thì khía cạnh quyền con người, trách nhiệm xã hội được nhấn mạnh hơn các động cơ khác. Người đại diện cho NGO2 cho rằng ngoài tầm quan trọng của việc thúc đẩy các giá trị tự do cơ bản, nhân quyền vẫn là một mảng hấp dẫn đối với các nhà tài trợ quốc tế. Các tổ chức NGO khác thì đều lồng ghép những nguyên tắc cơ bản của nhân quyền vào công việc của mình, ví dụ như không phân biệt đối xử, bình đẳng giới, hoặc sự tham gia của người dân. Tuy nhiên, cách truyền

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

thông này phù hợp cho các nhà tài trợ quốc tế, nhưng chưa có hiệu quả đối với công chúng. Các khái niệm và ngôn ngữ được sử dụng còn khá hàn lâm, chuyên môn, và có phần nhạy cảm đối với người dân nên chưa thu hút được công chúng tham gia.

Riêng các NCST thì truyền thông của họ tập trung rất nhiều vào sự liên quan mang tính bản sắc nhóm, quan hệ xã hội và lợi ích chung. NCST1 sử dụng mối quan tâm chung về chuyên môn nhân học để thu nạp thành viên và gây quỹ từ thành viên. NCST2 thì dựa vào đặc điểm là cùng quan tâm đến bệnh ung thư vú để thúc đẩy sự tham gia và đóng góp. Như đại diện của NCST2 cho biết, NCST2 tồn tại là do có sự tin tưởng của thành viên, của người trong cuộc và đây chính là cốt lõi giá trị của tổ chức. Còn đại diện của NCST3 thì cho biết, khi truyền thông họ tập trung vào niềm đam mê nghệ thuật, và mỗi người đều có năng lực nghệ thuật để chia sẻ cho người khác học. Chính vì vậy, NCST3 có thể thu phí từ thành viên cho hoạt động của mình thay vì phải đi xin tài trợ từ các tổ chức khác.

Truyền thông thúc đẩy quan hệ thân thiết với nhà tài trợ

Trong gây quỹ, quan hệ giữa tổ chức và nhà tài trợ là quan hệ xã hội nên mức độ thân thiết, bền chặt cũng phải tuân thủ theo những quy luật chung. Cụ thể, quan hệ này cần mang tính “có đi có lại”, chia sẻ mục đích chung, minh bạch và trung thực với nhau, và vượt qua tính chất “công việc” để tăng tính bền chặt của mối quan hệ.

Trong phỏng vấn sâu, các NTT nhấn mạnh rất nhiều đến đặc tính “có đi có lại” đối với các nhà tài trợ. NTT1 cho biết, nhiều nhà tài trợ của họ tin rằng việc giúp đỡ người khác là một việc làm tích đức. Một số nhà tài trợ chỉ đóng góp cho việc xây cầu vì họ tin rằng xây cầu như việc để người khác bước qua lưng, và là một việc tích đức lớn. Đại diện của NTT3 cũng chia sẻ, trong làm từ thiện người cho là người được hạnh phúc hơn người nhận vì cho đi là còn mãi. Các NTT khác cũng có quan điểm tương tự nên thường tạo điều kiện cho các nhà tài trợ tham gia trực tiếp vào hoạt động để họ yên tâm và đón nhận sự yên lòng và hạnh phúc qua công việc.

Trong quan hệ với các nhà tài trợ là doanh nghiệp, ý nghĩa của việc “có đi có lại” khá khác với các nhà tài trợ cá nhân. Đại diện của NCST2 cho biết các nhà tài trợ công ty quan tâm đến tính truyền thông của sự kiện, ví dụ nếu có từ 500 người tham gia trở lên thì họ có thể tài trợ vì sản phẩm của họ có thể được nhiều người biết. Còn đại diện NGO4 cho rằng doanh nghiệp dù đa dạng và khác nhau, nhưng đa số họ quan tâm đến thương hiệu, marketing cho sản phẩm. Họ không quan tâm nhiều đến hệ thống quản lý, vận hành của tổ chức nhưng họ quan tâm nhiều hơn đến quyền lợi họ có, lợi ích tài trợ mang lại cho nhân viên hoặc hình ảnh công ty. NTT6 cho biết, khi làm từ thiện các tổ chức cũng phải làm thương hiệu. Triết lý hoạt động của NTT6 là nhân văn (humanity), sáng tạo (creativity) và bền vững (sustainability) và đây cũng là nền tảng của thương hiệu cho NTT6. Thương hiệu của mình đẹp, tích cực và có ích thì doanh nghiệp sẽ muốn tài trợ để gắn hình ảnh của họ vào cùng với hình ảnh của mình.

Đối với các NGO, họ thường tập trung nhấn mạnh vào mục đích chung và sự minh bạch trong quan hệ với các nhà tài trợ. Điều này rất dễ dàng cho NGO vì các nhà tài trợ của họ chủ yếu là các tổ chức phát triển quốc tế, chia sẻ sứ mệnh, giá trị đạo đức và minh bạch trong hoạt động. Tuy nhiên, các đại diện của NGO tham gia phỏng vấn đều lo ngại về tính minh bạch trong quan hệ tài trợ với các công ty. Họ chưa có kinh nghiệm trong làm việc với doanh nghiệp, và tin rằng rất khó để có được sự minh bạch trong hoạt động của công ty. Do vậy, rủi ro nhận tiền từ công ty có hoạt động trái với tôn chỉ mục đích và giá trị đạo đức của tổ chức hoàn toàn có thể xảy ra.

Đại diện của NGO4 cho rằng đây đúng là một rủi ro, nhưng bước đầu tiên trong thiết lập quan hệ với công ty là NGO phải minh bạch trong hoạt động của mình. NGO4 không những minh bạch về tài chính mà còn minh bạch về cả những khó khăn, thất bại. Điều này giúp NGO4 có được niềm tin của các nhà tài trợ và sự ủng hộ rộng rãi. Theo kết quả điều tra của tổ chức thì 60% nhà tài trợ đến với NGO4 vì được giới thiệu bởi người khác, và 70% sẵn sàng tài trợ cả các chi phí văn phòng, nhân sự cho NGO4 vì họ tin vào sự minh bạch và hiệu quả của tổ chức.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

Nguyên tắc minh bạch này được áp dụng triệt để trong các hoạt động truyền thông của các NTT và NCST. Họ thường công bố các báo cáo thu chi cho từng hoạt động để mọi người có thể theo dõi. Ngoài ra, như đại diện của NTT2 cho biết, họ áp dụng nguyên tắc trực tiếp, rõ ràng và thấy ngay vào quan hệ giữa người cho và người nhận. Điều này khắc phục sự e ngại của người dân khi đóng tiền cho NTT2 vì họ biết đồng tiền của mình sẽ đi đâu.

Có thể nói, việc xây dựng các cơ sở kiến tạo niềm tin và truyền thông về các cơ sở xây dựng niềm tin với nhà tài trợ rất quan trọng cho việc gây quỹ. Đây chính là các điều kiện tiên quyết để một tổ chức có thành công trong việc gây quỹ hay không. Nếu không có những nền tảng này, dù có kỹ năng gì khác thì các tổ chức XHDS cũng không thể thành công. Để minh họa cho điều này, phần tiếp theo của báo cáo sẽ chia sẻ một số đặc điểm, kinh nghiệm cụ thể trong việc gây quỹ nhằm giúp soi sáng các phân tích ở phần này.

5.6. Một số kinh nghiệm cụ thể của việc gây quỹ

Tin vào viễn cảnh và truyền cảm hứng bằng niềm tin: NTT6 có một viễn cảnh thay thế các ngôi nhà truyền thống dễ bị lũ cuốn trôi bằng những ngôi nhà chống chịu được thiên tai, phù hợp với văn hóa và cảnh quan của cộng đồng. Viễn cảnh này rất cụ thể, rõ ràng. Nhưng quan trọng hơn, cách NTT6 truyền thông về viễn cảnh này làm lên sự khác biệt. Họ không nói nhiều về những ngôi nhà được dựng lên, có ích cho người dân như thế nào. Họ cũng không nói nhiều về sự chung tay của người dân, chính quyền địa phương, kiến trúc sư, nhà tài trợ để xây dựng những ngôi nhà này như thế nào. Họ nói về niềm tin. Họ tin người dân có thể “an cư lạc nghiệp” như truyền thống văn hóa của người Việt. Họ tin người dân có thể đóng góp để giải quyết vấn đề của mình. Họ tin các giá trị nhân văn, sáng tạo và bền vững sẽ kết nối mọi tầng lớp xã hội chung tay cùng nhau. Chính cách NTT6 giải thích tại sao họ lại muốn tạo ra thay đổi này đã truyền cảm hứng cho những người xung quanh, tạo ra niềm

tin và huy động được sự đóng góp của nhiều người. Như đại diện của NTT6 cho biết, thông điệp “when we believe – khi chúng ta tin” đã được sử dụng cho truyền thông về công việc của NTT6.

Có tư tưởng và triết lý truyền cảm hứng: là điều mà DNXH4 theo đuổi và thành công. Để xây dựng mạng lưới những người cung cấp, những khách hàng chia sẻ giá trị về nông nghiệp tự nhiên, DNXH4 đã có những hoạt động xuất bản, truyền thông nhấn mạnh vai trò của hệ sinh thái, lối sống bền vững và tính tự chủ cộng đồng trong việc tự giải quyết vấn đề của mình. Tư tưởng và triết lý này đã giúp DNXH4 truyền cảm hứng cho những bên liên quan, xây dựng được cộng đồng những người chia sẻ và mong muốn thúc đẩy cho nông nghiệp tự nhiên, bền vững. Nói cách khác, khách hàng và những người ủng hộ DNXH4 được kết nối với nhau, với DNXH4 bởi triết lý và tư tưởng, chứ không đơn giản bởi sản phẩm.

Là sứ giả truyền thông liên tục về sứ mệnh tổ chức: Một trong những đặc điểm nổi bật của các tổ chức XHDS thành công trong gây quỹ là tin vào sứ mệnh của tổ chức mình và truyền thông “mọi lúc mọi nơi” về sứ mệnh tổ chức. Lãnh đạo của NGO1 đã thực hiện điều đó ở mỗi cơ hội tiếp xúc với các nhà tài trợ, ở các diễn đàn chính sách, và trong các hội thảo phát triển. Niềm tin này được minh họa cụ thể qua các sáng kiến, kết quả, và ảnh hưởng của NGO1 cũng như các DNXH được NGO1 hỗ trợ. Chính niềm tin vào giải pháp của DNXH, nhiệt huyết và sự truyền thông liên tục đã giúp NGO1 thành công trong việc tạo niềm tin ở các bên liên quan và đặc biệt ở các nhà tài trợ. Đây là bài học các tổ chức XHDS nên học, luôn luôn truyền thông về sứ mệnh tổ chức với nhân viên, với đối tác, với xã hội, và với các nhà tài trợ.

Người trong cuộc là người mang thông điệp thuyết phục: là thế mạnh của NGO2 khi thực hiện các hoạt động của mình. Đại diện của NGO2 cho biết việc có những người trong cộng đồng thiểu số làm cho tổ chức đã giúp NGO2 hiểu vấn đề sâu sắc hơn, định hướng phát triển của tổ chức mình đúng hơn với nhu cầu của cộng đồng thiểu số. Chính vì vậy, các hoạt động của tổ chức luôn hướng tới xây dựng năng lực của cộng

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

đồng, phát triển lãnh đạo của cộng đồng, và chính cộng đồng là những người chủ động giải quyết vấn đề của mình. Có thể nói, tiếng nói và vai trò lãnh đạo của người trong cuộc đã giúp NGO2 có được niềm tin của cộng đồng, và có được niềm tin của nhà tài trợ.

Đáp ứng nhu cầu đóng góp đa dạng của người dân: Mỗi người có một động cơ đóng góp khác nhau, vì vậy cần đa dạng các cơ hội để mọi người đóng góp. NTT1 đã tạo ra các quỹ khác nhau, ví dụ như Quỹ cầu, Quỹ cháo, Quỹ chăn ấm để các thành viên đóng góp tùy vào mối quan tâm của mình. Tương tự như vậy, NGO4 cũng có những sáng kiến cộng đồng khác nhau như giáo dục, môi trường để hấp dẫn các nhà tài trợ khác nhau đóng góp.

Dự án cụ thể để nhà tài trợ đóng góp: Các NTT luôn có những kế hoạch cụ thể để kêu gọi đóng góp từ thành viên và người dân. NTT2 khi tiếp nhận nhu cầu sẽ cho người đi khảo sát chi tiết, lên kế hoạch, dự toán rồi mới công bố kêu gọi tài trợ. Kêu gọi tài trợ thường từ các thành viên, nếu không đủ thì mới mở rộng ra ngoài. Tương tự như vậy, NTT6 có kế hoạch hoạt động một năm, ví dụ như 2017 là 9,5 tỉ đồng cho các đầu việc cụ thể. Khi đã quyền đủ thì dừng lại, tránh trường hợp thu vượt nhu cầu dẫn đến áp lực giải ngân, ảnh hưởng đến chất lượng và uy tín của tổ chức.

Tổ chức sự kiện truyền thông đông người: Đây là những hoạt động NCST2 thường tổ chức, vừa nhằm mục đích tuyên truyền về bệnh ung thư vú, cách phòng chống, vừa tạo cơ hội truyền thông đông người để mời các công ty tham gia tài trợ. Việc tổ chức sự kiện công cộng gây quỹ cũng thường được NGO4 sử dụng. Sự kiện này vừa để gây quỹ, vừa để các nhà tài trợ giao lưu, tìm hiểu trực tiếp các vấn đề xã hội, các tổ chức phi lợi nhuận cộng đồng.

Sử dụng kỹ năng quan hệ sẵn có của thành viên: NTT2 có lợi thế là có nhiều thành viên có chuyên môn, ví dụ như kỹ sư xây dựng, bác sĩ, nhân viên tài chính. Chính vì vậy, các thành viên tham gia đóng góp luôn cho hoạt động, ví dụ kỹ sư xây dựng sẽ thiết kế trường học hoặc thẩm định các công trình NTT2 tài trợ. Bác sĩ sẽ thăm khám bệnh cho người dân, trong trường hợp nặng mang về Hà Nội điều trị, mọi chi phí

do nhóm đóng góp. Tương tự như vậy, các NTT1 và NTT6 dựa rất nhiều vào các quan hệ cá nhân để huy động đóng góp. Ví dụ NTT1 có các nơi bán hàng giá rẻ cho các hoạt động của nhóm, còn NTT6 là các họa sĩ, nghệ sĩ tham gia hoạt động gây quỹ của nhóm. Điều này đa dạng hóa việc đóng góp không chỉ bằng tài chính, mà còn bằng kỹ năng và hàng hóa. Đại diện NGO4 cho biết các công ty cũng rất quan tâm đến việc cho nhân viên của họ tham gia hoạt động xã hội để học hỏi và nâng cao kiến thức. Vì vậy, NGO có thể tiếp cận các công ty từ nguồn quỹ đào tạo nhân viên, chứ không chỉ từ nguồn quỹ CSR.

Xây dựng Hội đồng quản trị có quan hệ với các nhà tài trợ lớn: Đây chính là một lợi thế của NGO4 khi các thành viên HĐQT có quan hệ rộng rãi với lãnh đạo các doanh nghiệp và các mạnh thường quân. HĐQT không chỉ giúp củng cố quản trị tổ chức mà còn giúp tổ chức đi gây quỹ thành công. Pháp luật Việt Nam không đòi hỏi các tổ chức NGO có HĐQT, tuy nhiên đây là một mô hình hữu ích mà các tổ chức nên xem xét và áp dụng.

Hiểu nhà tài trợ và có hoạt động truyền thông cho từng loại nhà tài trợ: là việc mà NGO4 đang đầu tư xây dựng và có được những kết quả thực tế khi 40% nguồn ngân sách có được từ doanh nghiệp và cá nhân. NGO4 đã xây dựng cơ sở dữ liệu các nhà tài trợ, có danh mục email liên hệ phân theo từng nhóm nhà tài trợ. Từ đó, NGO4 biết tăng cường hoạt động networking với các doanh nghiệp, đặc biệt các hiệp hội doanh nghiệp trong và ngoài nước như thế nào, dùng hình thức truyền thông nào cho từng nhóm doanh nghiệp khác nhau.

Quyết tâm theo đuổi đam mê, sáng tạo: là cảm nhận của bất kỳ ai tiếp xúc với những người sáng lập DNXH1. Một người sáng lập DNXH1 cho biết họ luôn luôn phải tìm hiểu thị trường, nhu cầu và quan tâm của người tiêu dùng để thiết kế sản phẩm và tìm kênh tiếp cận với khách hàng mục tiêu của mình. DNXH1 thực sự là một hướng đi để hỗ trợ phát triển kinh tế cho các hộ gia đình có kiến thức bản địa thuốc nam. Khác với các dự án phát triển của NGO hay NTT là chỉ dừng lại ở mục tiêu xã hội, DNXH1 bước vào thị trường. Kết quả của nó có thể tính toán và lượng giá

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

được vì thị trường chấp nhận hay không chấp nhận các sản phẩm của DNXH. Dù gặp rất nhiều khó khăn về vốn, kiến thức kinh doanh và marketing, nhưng từ khi nghỉ làm bên NGO qua làm DNXH đến giờ, người sáng lập DNXH1 không có ý định quay lại làm NGO vì DNXH tạo ra sản phẩm, nguồn lực để hoạt động. Và điều quan trọng nhất, thị trường đã thuyết phục được người dân gìn giữ thuốc nam vì họ có thể tự tồn tại bằng chính những tri thức bản địa của mình.

6. Một số kết luận

Từ kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu các tổ chức XHDS, nhóm nghiên cứu rút ra một số kết luận chính sau.

Thứ nhất, 43% các tổ chức NGO cho biết ngân sách của họ đang giảm trong ba năm qua, chủ yếu do tài trợ nước ngoài cho Việt Nam nói chung và tài trợ qua NGO nói riêng giảm. Với đa số ngân sách đến từ các nhà tài trợ nước ngoài, sự sụt giảm này ảnh hưởng lớn đến hoạt động của NGO và các nhóm đối tượng được họ hỗ trợ. Các tổ chức NGO có hai xu hướng đối phó với sự sụt giảm tài trợ, một nhóm muốn gây quỹ từ các nguồn quốc tế bằng cách nâng cao năng lực quản lý của tổ chức, tăng cường truyền thông tiếng Anh, tăng cường hợp tác và kết nối quốc tế. Một nhóm muốn tăng cường hoạt động gây quỹ trong nước bằng cách tăng cường truyền thông đến công chúng, minh bạch hóa hệ thống quản lý tài chính, và cụ thể hóa các hoạt động của mình đến cấp cá nhân và cộng đồng để hấp dẫn người dân. Cả hai hướng đi đều có nhiều thách thức nhưng nó báo hiệu một sự chuyển dịch lớn trong tư duy của NGO, nếu thành công sẽ giúp NGO trưởng thành và phát triển bền vững.

Thứ hai, ngân sách của các DNXH được đánh giá rất tích cực với 43% số tổ chức cho biết ngân sách của họ tăng và 22% cho biết có ngân sách ổn định. Còn phần lớn các NTT và NCST có ngân sách nhỏ, không

ổn định, chủ yếu gây quỹ từ cá nhân thành viên, công chúng và các doanh nghiệp trong nước. Trong thời gian tới, đa số các tổ chức XHDS đều muốn duy trì hoặc tăng cường gây quỹ từ cá nhân và doanh nghiệp trong nước, hoặc phát triển các dịch vụ, sản phẩm bán được để đa dạng nguồn thu. Các NTT và NCST đã có kinh nghiệm tiếp cận với các nhà tài trợ cá nhân và doanh nghiệp, các DNXH đã có sản phẩm và dịch vụ cho thị trường, trong khi đó đại bộ phận NGO chưa có kinh nghiệm, hoặc chưa sẵn sàng cho việc gây quỹ từ các nhà tài trợ nội địa.

Thứ ba, tuy nhiều tổ chức XHDS muốn duy trì hoặc tăng cường gây quỹ từ doanh nghiệp và người dân trong nước nhưng họ có nhiều rào cản. Rào cản thứ nhất liên quan đến các quy định không rõ ràng về hoạt động gây quỹ. Hiện tại, các NGO có nhiều e ngại hơn, họ cho rằng khung luật pháp hiện tại có thể được diễn giải tùy tiện theo hướng bất lợi cho họ, đặc biệt trong các hoạt động bị cho là nhạy cảm bởi cơ quan chính quyền. Các NTT, NCST thì ít e ngại hơn về quy định của pháp luật, họ chưa bao giờ bị gây phiền nhiễu trong hoạt động gây quỹ. Tuy nhiên, hiện đa số đang sử dụng tài khoản cá nhân để nhận tài trợ, có thể dẫn đến những vấn đề về thuế, hoặc minh bạch tài chính sau này. Rào cản thứ hai liên quan đến niềm tin và sở thích của các nhà tài trợ. Nhiều NTT, NCST và NGO cho biết các nhà tài trợ chỉ muốn đóng góp cho các hoạt động cứu trợ, trực tiếp và mang tính vật chất, chứ không muốn đóng góp giải quyết các nguyên nhân đói nghèo, phá hủy môi trường hay bất bình đẳng xã hội. Các nhà tài trợ không muốn đóng góp cho tổ chức vì họ không kiểm soát được dòng tiền, và họ không muốn tiền đóng góp của họ được sử dụng cho mục đích quản lý hoặc chi phí hành chính. Rào cản thứ ba liên quan đến yếu tố đạo đức trong gây quỹ. Các tổ chức XHDS có trực giác đạo đức rất cao trong gây quỹ, tuy nhiên đa số chưa thể chế hóa bằng văn bản, quy trình thẩm định nguồn tài trợ. Đa số cho rằng sẽ khó thẩm định hoạt động của doanh nghiệp vì môi trường kinh doanh ở Việt Nam không minh bạch.

Thứ tư, một tỉ lệ cao các tổ chức chưa có chiến lược gây quỹ, phân loại/mapping các nhà tài trợ, và chủ động truyền thông, tiếp cận các nhà tài trợ theo năng lực, động lực và sự thân thiết của họ với tổ chức. Đa số

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

các tổ chức XHDS chưa được đào tạo về gây quỹ, chưa thấy được tầm quan trọng của việc kiến tạo niềm tin và truyền thông về niềm tin đến các nhà tài trợ. Nhìn tổng thể, các NTT và NCST đang xây dựng niềm tin dựa vào quan hệ cá nhân, khơi dậy động cơ đạo đức trong việc gây quỹ. Các NGO và DNXH thì tập trung nhiều hơn và năng lực quản lý tài chính và trách nhiệm xã hội trong việc kiến tạo niềm tin.

Thứ năm, dù đang trong giai đoạn chuyển đổi, có nhiều thách thức trong việc gây quỹ nhưng đa số các tổ chức có đánh giá tích cực về sự phát triển của mình trong ba năm tới. Những điểm sáng trong việc gây quỹ cho thấy cảm xúc tích cực này là có cơ sở, và bối cảnh xã hội hiện tại tạo ra một nhu cầu lớn cho các tổ chức XHDS phát triển. Nghiên cứu cũng cho thấy, nếu các tổ chức đầu tư xây dựng năng lực để kiến tạo niềm tin thì thành công trong gây quỹ để thực hiện sứ mệnh của mình là hoàn toàn có thể.

7. Một số kiến nghị chính

Các kiến nghị sau đây được tổng hợp từ hiện trạng gây quỹ của các tổ chức XHDS và các bài học rút ra từ các trường hợp thành công trong việc gây quỹ.

Thứ nhất, các tổ chức nên sử dụng khung kiến tạo niềm tin để xây dựng chiến lược và năng lực gây quỹ của mình. Cụ thể, tổ chức nên xây dựng bốn yếu tố kiến tạo niềm tin. Một là miêu tả một cách thuyết phục lý do tại sao mình cam kết và có tâm huyết với những điều mình muốn làm. Cam kết và tâm huyết như dung môi/môi trường để lan tỏa niềm tin từ tổ chức đến với nhà tài trợ. Hai là xây dựng một văn hóa tổ chức tôn vinh sự chính trực. Sự chính trực thể hiện qua việc thực hiện lời hứa hay sứ mệnh của tổ chức, ở các giá trị tổ chức theo đuổi mà không bao giờ xâm phạm vì bất cứ điều gì, và ở tinh thần cởi mở, hợp tác và học

hỏi. Ba là phát triển một hệ thống quản lý tài chính, hoạt động, nhân sự minh bạch và giải trình được đối với các nhóm đối tượng liên quan. Nó không chỉ là cho các nhà tài trợ mà còn cho công chúng. Bốn là tài liệu hóa và truyền thông về các kết quả và ảnh hưởng của tổ chức để tạo niềm tin vào năng lực triển khai của mình.

Thứ hai, các tổ chức nên chủ động xác định, phân loại và đưa ra chiến lược tiếp cận các nhà tài trợ cho mình. Việc phân loại có thể dựa vào các đặc tính như năng lực đóng góp tài chính, hàng hóa, kỹ năng của nhà tài trợ; mức độ cam kết của họ đối với sứ mệnh của tổ chức; và mức độ gần gũi, thân thiết của họ đối với tổ chức. Việc phân loại cũng có thể theo động cơ của nhà tài trợ, có thể là động cơ mang tính trách nhiệm đạo đức; động cơ mang tính trách nhiệm xã hội; và động cơ mang tính liên quan vì chia sẻ các đặc điểm xã hội. Việc phân loại các nhà tài trợ sẽ giúp tổ chức xây dựng được các chiến lược tiếp cận phù hợp hơn.

Thứ ba, việc truyền thông về tổ chức cần được coi là chiến lược chủ động và thông điệp cần được truyền đi liên tục, qua nhiều hình thức khác nhau đến các nhà tài trợ. Tuy nhiên, dù sử dụng kênh truyền thông gì (đại chúng, mạng xã hội, sự kiện, báo cáo, xuất bản phẩm) thì đều nhằm mục đích truyền tải các cơ sở xây dựng niềm tin mà tổ chức có (cam kết và tâm huyết, sự chính trực, minh bạch và giải trình, kết quả và tác động), làm sắc nét và tăng thêm động lực đóng góp của nhà tài trợ (trách nhiệm đạo đức, trách nhiệm xã hội, liên quan về mặt xã hội). Thực lực của tổ chức (bốn yếu tố xây dựng niềm tin) là điều kiện cần, còn truyền thông hiệu quả là điều kiện đủ để tổ chức có thể huy động được tài trợ phục vụ cho sứ mệnh của mình.

Thứ tư, vấn đề đạo đức trong gây quỹ tuy chưa là vấn đề lớn gây khủng hoảng nhưng đang là khoảng trống mà tất cả các tổ chức cần thể chế hóa qua văn bản, văn hóa tổ chức, và cơ chế giám sát. Điều này là cấp thiết khi các tổ chức muốn tăng cường gây quỹ từ cá nhân và các doanh nghiệp vì nguồn tài chính này thường có nhiều rủi ro về đạo đức hơn các nguồn truyền thống từ các quỹ phát triển, NGO quốc tế. Có các nguyên tắc đạo đức trong gây quỹ cũng là điều kiện để tăng thêm sự tin tưởng của các nhà tài trợ nghiêm túc với tổ chức.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: *Từ năng lực đến niềm tin*

Thứ năm, hoạt động gây quỹ nên gắn với mục đích nâng cao nhận thức của nhà tài trợ về từ thiện (philanthropy), trách nhiệm xã hội (social responsibility), cộng đồng tham gia giải quyết vấn đề của mình, và vai trò của XHDS. Điều này giúp cho các nhà tài trợ hiểu làm từ thiện không phải là ban phát, giúp đỡ tổ chức XHDS, mà họ đang tham gia giải quyết vấn đề chung của xã hội. Như vậy, khi xây dựng các chương trình gây quỹ thì mục đích không chỉ là bao nhiêu quỹ gây được, mà cả bao nhiêu người đã được tiếp cận và hiểu về sứ mệnh tổ chức và lý do tại sao tổ chức lại vận động họ chung tay giải quyết các vấn đề chung.

Thứ sáu, XHDS Việt Nam đang ở trong giai đoạn chuyển đổi và cần có sự hỗ trợ mang tính chuyển đổi giúp họ thành công. Các nhà tài trợ quan tâm phát triển XHDS Việt Nam nên hỗ trợ các tổ chức xây dựng năng lực gây quỹ từ (i) quốc tế; (ii) doanh nghiệp tư nhân; (iii) người dân trong nước; (iv) phát triển sản phẩm/dịch vụ. Cụ thể, các nhà tài trợ nên có những cơ chế khuyến khích như đồng tài trợ (co-funding - mỗi bên đóng góp một phần ngân sách), đồng xin tài trợ (co-applicant - hai bên cùng đi xin tài trợ cho hoạt động chung), đối ứng tài chính (matching fund - nếu XHDS Việt Nam quyên được 1 đồng từ doanh nghiệp/người dân thì nhà tài trợ sẽ đóng góp 2-3 đồng tương ứng), hoặc tài trợ cơ bản (core funding - hỗ trợ một khoản đến XHDS tự nâng cao năng lực gây quỹ của mình).

Thứ bảy, các tổ chức cần tiếp tục vận động để nhà nước xây dựng một khung pháp lý làm rõ về (i) định nghĩa hoạt động gây quỹ; (ii) tổ chức hoạt động gây quỹ; (iii) thuế/hoàn thuế để khuyến khích các hoạt động từ thiện, phát triển và tăng cường các yếu tố kiến tạo niềm tin trong hoạt động từ thiện nói riêng và trong xã hội nói chung. Nếu không có một khung pháp lý rõ ràng, minh bạch và bảo vệ hoạt động gây quỹ của các tổ chức XHDS thì nó sẽ ngăn cản các tổ chức sáng tạo trong việc gây quỹ. Hơn nữa, nó cũng ngăn cản tinh thần đóng góp, tương trợ thông qua các hoạt động từ thiện và cứu trợ ở Việt Nam.

Tài liệu tham khảo²⁸

- Asian Development Bank in Vietnam. 2011. "Summary report of Vietnamese civil society." Hanoi: ADB in Vietnam.
- Babab. 2016. "Civil Society Aid Trends 2016." UK: Baobab.
- Bach Tan Sinh. 2001. "Civil Society and NGOs in Vietnam: Some Initial Thoughts on Developments and Obstacles." Hanoi: National Institute for Science and Technology Policy and Strategy Studies.
- Bailer, Stefanie, Thilo Bodenstern and V. Finn Heinrich. 2009. "What Makes Civil Society Strong? Testing Bottom-up and Top-down Theories of a Vibrant civil society." Presentation prepared for the Conference of the Swiss Political Science Association in St. Gallen, 8-9/1/2009.
- Bekkers, Rene. 2003. "Trust, Accreditation, and Philanthropy in the Netherlands".
- Bhargava, Vinay. 2016. "Civil Society and Development: Global Trends and their Implications for the Agenda 2030." Presentation: April 13, 2016.
- BoardSource. 2003. "The BoardSource Fundraising Checklist." Washington D.C.: BoardSource.
- Bosold, Alyssa I. 2013. "Exploring Relationships between Global, National and Local Actors: A Case Study Approach to INGOs in Post-Reform Vietnam." *The Cupola: Scholarship at Gettysburg College*.
- Bradshaw, Jane. "Fundraising guide for NGOs." London: VSO Working Papers for Development.
- Bui, Thiem Hai. 2013. "Vietnam's civil society undergoing vital changes." East Asia Forum: Economics, Politics and Public Policy in East Asia and the Pacific.

²⁸ Các tài liệu dưới đây đã được tham khảo để chuẩn bị cho nghiên cứu này. Tuy nhiên nhiều tài liệu không được trích dẫn trực tiếp trong báo cáo, nhưng tác giả vẫn ghi nhận trong phần này vì chúng giúp hình thành các lập luận và phân tích của tác giả.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

- Bui, Thiem Hai. 2015. "Foreign Aid via Civil Society support program in Vietnam: Regulation and Re-configuration under the Party-State. Presentation at Australasian Conference, ANU, Canberra, 12-13 February 2016.
- Bui, Thiem Hai. 2015. "In Search of a Post-Socialist Mode of Governmentality." *Asian Journal of Social Sciences*: Vol 43:80-102.
- Bui, Thiem Hai. 2016. "The Influence of Social Media in Vietnam's Elite Politics." *Journal of Current Southeast Asian Affairs*: Vol 35 (2), 89-112.
- Campbell, David. 2001. "High-End Strategic Alliances as Fundraising Opportunities." *Non-profit World*.
- Cash Learning Partnership. 2016. "Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) User's Guide." Oxford: CaLP.
- Catholic Institute for International Relations. 2015. "Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice." London: CIIR.
- Chan, Roy y. 2016. "Studying Philanthropy and Fundraising in the Field of Higher Education: A proposed conceptual model." Bloomington: Indiana University.
- Civicus. 2006. "The Emerging Civil Society: An Initial Assessment of Civil Society in Vietnam." Edited by Irene Norlund, Dang Ngoc Dinh, Bach Tan Sinh, Chu Dung, Dang Ngoc Quang, Do Bich Diem, Nguyen Manh Cuong, Tang The Cuong, and Vu Chi Mai. Hanoi: Civicus.
- Civicus. 2014. "Civicus Civil Society Index-Rapid Assessment: West Africa Regional Report." Johannesburg: Civicus.
- Covey, Stephen M. R.. 2006. "The Speed of Trust".
- Cygnus Applied Research, Inc. "Donor-Centered Fundraising." Chicago: Cygnus.
- Dalton, Russell j. and-Ngoc t. Bees. "Civil Society and Social Capital in Vietnam." Forthcoming in *Modernization and Social Change in Vietnam*. Munich: Munich Institute for Social Science.
- Dang, Giang and Pham Minh Tri. 2013. "Corporate Philanthropy and Corporate Perceptions of Local NGOs in Vietnam." Hanoi: The Asia Foundation, CECODES, and VCCI.
- Dang, Nguyen Anh, Le Kim Sa, Nghiem Thi Thuy, Nguyen Van Lang, and Phi Hai Nam. 2011. "Philanthropy in Vietnam." Hanoi: The Asia Foundation and VAPEC.
- Devaux, Isabella, Stephanie Bernamozig, Youssef Laalami Ouali, Ngo Huong,

- Duong Viet Anh, and Nguyen Kim Hoa. 2013. "Civil Society and Corporate Social Responsibility in Vietnam: Bridging the Gap." Edited by Peter Murphy and Laurence Beierlein. Hanoi:BATIK International và Trung tâm Phát triển và Hội nhập (CDI).
- Doris Duke Charitable Foundation. "Doris Duke Partnership for a Healthier Civil Society Organisation Nairobi Assessment."
- Dorothea Greiling. 2007. "Trust and performance management in non-profit organizations".
- East-West Management Institute. 2013. "Assessment of the Organizational and Advocacy Capacity of Civil Society Organizations in the Kyrgyz Republic." Bishkek: EWMI.
- Esperanza Moreno and Betty Blewes: Thinking globally? Canadian foundations and philanthropies in international trend
- Farruggia, Gianfranco. 2016/17. "Fundraising Principles for Nonprofit Organization." Course Syllabus. Chicago: North Park University.
- Fforde, Adam and Doug Porter. 1995. "Public Goods, the State, Civil Society and Development Assistance in Vietnam." Prepared for the 1995 Vietnam Update Conference.
- FHI 360. "Organisational Capacity Assessment." Botswana: FHI 360.
- Fresina, Lori and Diane Pickles. 2013. "A Tool for Advocacy planning, Execution and Evaluation." Woburn: Power Prism.
- Friedrich Ebert Stiftung. 2011. "ASEAN Security Community for All: Exploring the Scope for Civil Society Engagement." Edited by Terence Chong and Stefanie Elies. Singapore: FES.
- Gainsborough, Martin. 2010. "Vietnam: Rethinking the State." London: Zed Books.
- Gibson, Cynthia m. 2013. "Beyond Fundraising: What does it mean to build a culture of philanthropy." San Francisco: Evelyn & Walter Haas Jr. Fund.
- Giffen, Janice. 2014. Capacity Needs Assessment Survey: an assessment of Evaluation ' current capacities to engage with the EU and their perceived capacity building requirements. " England: INTRAC.
- Grassroots Institute for Fundraising Training. 2012. "Fundraising Framework: What you need to get the job done." *GIFT*: Vol 31: Number 4.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

- Gray, Michael I. 1999. "Creating Civil Society? The Emergence of NGOs in Vietnam." *Development and Change*.
- Hakkarainen, Minna. 2015. "Navigating between the ideas of democracy and local gendered practices in Vietnam: A Bakhtinian reading of development aid practice." Dissertation. Helsinki: University of Helsinki.
- Hannah, Joseph. 2007. "Local Non-Government Organizations in Vietnam: Development, Civil Society and State-society Relations." Dissertation.
- Harrow, Jenny, Tobias Jung, Hannah Pavey, Jeannie Scott. 2011. "Donor cultivation in theory and practice"
- Harrow, Jenny, Tobias Jung, Hnnah Pavey, and Jeannie Scott. 2011. "Donor cultivation in theory and practice: A center for charitable giving and philanthropy/arts & business Scotland Discussion Paper." London, UK.
- Hastrup, Claus Thure and Flemming Gjedde-Nielsen. 2013. "A Learning visit to Vietnam"
- Hayes, Ernest, Fadumo Alin, and Lia van Ginneken. 2008. "A Guide to Fundraising." Amsterdam: Network Learning.
- Hayman, Rachel, Angela Crack, Joan Okitoi, Sarah Lewis, Brian Pratt, Suzanne Hammad and Rowan Popplewell. 2014. "Legal Frameworks and Political Space for Non-Governmental Organisations: An Overview of Six Countries Phase II." Bonn: EADI.
- Henon, Sarah, Judith Randel and Fernanda Stirk. 2014. "The Changing role of NGOs and civil society in financing sustainable development." Paris: OECD.
- Howell, Jude. 2002. "In their Own Image: Donor Assistance to Civil Society." *Lusotopic*: Vol 1:117-130.
- Huyse, Huib and Tom de Bruyn. 2015. "New Trends in Governmental Funding of Civil Society Organisations." Leuven: Research Institute for Work and Society.
- Institute for Studies of Society, Economy and Environment. 2015. "People's awareness of charitable activities and the fundraising capacity of non-governmental organizations in Vietnam".
- Institute of Fundraising. "Director of Fundraising Competency Framework." London: IoF.
- International Center for Not-for-Profit Law. 2016. "Survey of Trends Affecting Civic Space: 2015-16." *Global Trends in NGO Law*: Vol 7: Iss. 4.

- Irish Aid, education and Development Center, and The Asia Foundation. 2014. "Promoting business understanding and engagement with strategic giving in Vietnam." Hanoi.
- Kepa. "Reflections on Vietnamese Civil Society."
- Kerkvliet, Ben, Nguyen Quang A, and Bach. 2008. "Forms of Engagement Between State Agencies pursuant to Civil Society Organizations & in Vietnam: Study Report." Hanoi: VUFO-NGO Resource Centre.
- Landau, Ingrid. 2008. "Law and Civil Society in Cambodia and Vietnam: A Gramscian Perspective." *Journal of Contemporary Asia*: Vol. 38, no. 2, 244-258.
- Le Quang Binh, Nguyen Thi Thu Nam, Pham Thanh Tra. 2016. "Benchmark Assessment of Civil Society Space in Vietnam"
- Le Quang Binh. 2016. "Assessment of Barriers, Opportunities and Strategies for Vietnamese Youth to Engage in Civil and Social Activities".
- Levine, Judy. 2009. "Shaping the Future: Fundraising Evaluation to build capacity and involvement." New York City: Cause Effective.
- Lew, Steve. 2013. "Create an Effective Fundraising Plan." New Orleans: The Greater New Orleans Foundation.
- LIN and YKVN. 2012. "The fundraising activities of nonprofit organizations according to the law of Vietnam"
- London, Jonathan D. 2014. "Politics in Contemporary Vietnam." In: *Politics in Contemporary Vietnam: Party, State, and Authority Relations*, Jonathan D. London Ed. Houndmills, UK and New York. Palgrave/MacMillan.
- MacQuillin, Ian. 2016. "Right Stuffs: Fundraising's ethics gap and a new theory of fundraising ethics v 1.1." Devon: Rogare.
- McQuillin, Ian. 2016. "Rights Stuff-fundraising's ethics gap and a new theory of fundraising ethnics".
- Mercer, Claire. 2002. "NGOs, Civil society and democratization: a critical review of the literature." *Progress in Development Studies* Vol 2 (1), 5-22.
- Name-Correa, Alvaro j. and Huseyin Yildirim. 2012. "A Theory of Charitable Fundraising with Costly Solicitation." Durham: Duke University.
- National Council or Voluntary Organisations. "Community Fundraising." London: NCVO.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

- Newland, Kathleen, Aaron Terrazas, and Roberto Munster. 2010. "Diaspora Philanthropy: Private Giving and Public Policy. Washington D.C.: Migration Policy Institute.
- Nguyen, Phat Nhu. 2014. "The Role of Civil Society in Developing a Socialist-Oriented Market Economy." *Vietnam Social Sciences*: Vol 163 (5), 20-28.
- Norlund, Irene. 2007. "Civil Society in Vietnam: Social Organisations and Approaches to New Concepts." *ASIEN* Vol: 105. 68-90.
- Norlund, Irene. 2007. "Filling the Gap: The Emerging Civil Society in Vietnam." Hanoi.
- Norlund, Irene. 2008. "Vietnam's civil society in the era of economic sustainable development and integration." Hanoi: Central Institute for Economic Management.
- North Carolina Coalition Against Domestic Violence. 2006. "Fundraising and Capacity Building Manual." Durham: NCCADV.
- Northwestern University Feinberg School of Medicine. "Community Fundraising Event Guidelines." Evanston: NU.
- Oosterhoff, Pauline, Hoang Tu Anh, and Quach Thu Trang. 2014. "Negotiating Public and Legal Space: The Emergence of an LGBT Movement in Vietnam." England: Institute of Development Studies.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development. 2003. "Philanthropic Foundations and Development Co-operation." *DAC Journal*: Vol. 4, no. 3.
- Oxfam International Youth Partnerships and A Global Force for Change. 2007. "Fundraising and Partnerships." Melbourne: OIYP.
- Oxfam. 2013. "Inequality on the rise: what do people think?"
- PPWG, GPAR, GENCOMNET. 2016. "The First Annual Conference on the Role of Civil Society Organizations in Vietnam's Economic, Social and Cultural Development."
- Rawkins, Phillip and Mai Nguyen. 2014. "Civil Society Empowerment in Advocacy and Policy Development in Vietnam." Hanoi: UNDEF.
- Reis, Nadine. 2013. "Civil society and political culture in Vietnam." Bonn: University of Bonn.
- Samuels, Robbie. 2011. "The 3 Cs of Fundraising: capacity, connection, and commitment."

- Scott, Margaret Ann. 2014. "Organizational Factors that Drive fundraising effectiveness in Australian health charities"
- Scott, Margaret. 2014. "Organisational factors that drive fundraising effectiveness in Australian health charities." Thesis. Queensland University of Technology.
- Sidel, Mark. 2007. "Vietnamese-American Diaspora Philanthropy to Vietnam." Prepared for The Philanthropic Initiative, Inc. and The Global Equity Initiative, Harvard University.
- Southwark Community. 2016. "Community Fundraising." London: Southwark Community.
- Strong, Debra a. and Jung Y. Kim. 2012. "Defining, Building, and Measuring Capacity: Findings from an Adocacy Evaluation." *The Foundation Review*: vol. 4: Iss. 1, Article 5.
- Suri, Ankita. 2009. "International Fundraising: Now More Important Than Ever?" New York City: Philantropia Inc.
- TACS. 2014. "Civil Society Needs Assessment Report." Turkey: TACS.
- Taylor, William, Nguyen Thu Hang, Pham Quang Tu, and Huynh Thi Ngoc Tuyet. 2012. "Civil Society in Vietnam: A Comparative Study of civil society organizations in Hanoi and Ho Chi Minh City. Hanoi: The Asia Foundation.
- Thanh, Nguyen Duc, Vu Sy Cuong and Nguyen Khac Giang. 2016. "Towards the sustainable development of social organizations from a financial perspective." Hanoi: VIETNAM.
- Thayer, Carlyle, a. 2009. "The Political Legitimacy of Vietnam's One Party State: Challnges and Responses." *Journal of Current Southeast Asian Affairs*: Vol 28 (40), 47-70.
- Thera Trust. 2015. "Your guide to community fundraising." Lincolnshire: Thera Trust.
- UNDP Pacific Centre. 2009. "A Capacity Assessment of Evaluation in the Pacific: Six Country Profiles." Suva: UNDP.
- UNDP. 2010. "A Users ' Guide to Civil Society Assessments." Oslo: UNDP.
- UNICEF. 2014. "Private fundraising and Partnerships." Geneva: UNICEF.
- Van Thanh. "Non-governmental Organizations (NGOs) and Social activities." Hanoi: Institute of Social Sciences.

Gây quỹ cho hoạt động phát triển: Từ năng lực đến niềm tin

- Venture Philanthropy Partners. "McKinsey Capacity Assessment Tool." Washington D.C.: VPP.
- Vognaes, Stinne Friis. 2014. "Sustainable Development and Political Freedom in Vietnam." *International Development Studies*.
- Vu, Anh Ngoc. 2017. "Grassroots Environment Activism in an Authoritarian Context: The Trees Movement in Vietnam." *International Society for Third-Sector Research*. New York: Springer.
- Wells-Dang Andrew. 2010. "Agency and Created Space among Civil Society Networks in Vietnam." Presentation. Birmingham: University of Birmingham.
- Wells-Dang, Andrew. 2014. "The Political Influence of Civil Society in Vietnam." Hong Kong: City University of Hong Kong.
- Winrock International. 2005. "International Strategies for NGO Fundraising: A Framework for Chinese NGOs." Beijing: Winrock International.
- Wischermann, Jorg. 2010. "Civil Society Action and Governance in Vietnam: Selected Findings from an Empirical Survey." *Journal of Current Southeast Asian Affairs*: Vol 29: Issue 2, 3-40.
- Wischermann, Jorg. 2011. "Governance and Civil Society Action in Vietnam: Changing the Rules from Within-Potentials and Limits." *Asian Politics & Policy*: Vol 3, Number 3. 383-411.



FUNDRAISING FOR DEVELOPMENT

FROM CAPACITY BUILDING TO TRUST

Le Quang Binh

Translated by: Pham Khanh Linh



Fundraising for Development: *From Capacity Building to Trust*

Translated by PHAM KHANH LINH

Hanoi, March 2017

Acknowledgements

Our research team would like to thank those who answered the questionnaires, and those who participated enthusiastically in the in-depth interviews. Their enthusiasm and sharing have provided us with a lot of information and analysis to make the report more useful to readers in general and to civil society organizations in particular.

We would also thank the Institute for Studies of Society, Economy and Environment (iSEE) for their enthusiastic technical support. We especially thank the Embassy of Denmark in Hanoi and Oxfam in Vietnam for their financial contributions and technical support for this study.

To complete this study, we received the comments and assistance of Dr. Vu Hong Phong, Dr. Pham Quang Tu, Ms. Tran Chung Chau, Ms. Pham Thanh Tra, Ms. Hoang Ngoc An, Ms. Do Quynh Anh, Ms. Luong Minh Ngoc, Dr. Nguyen Thu Nam and many participants at the workshop where we shared initial research results on March 29, 2017 in Hanoi.

Please note that the opinions expressed in this report are the authors' own and do not necessarily reflect the views of Oxfam in Vietnam, the Embassy of Denmark, and the Institute for Studies of Society, Economy and Environment (iSEE).

On behalf of the research team
Le Quang Binh

Table of Contents

1. Summary of research findings	9
2. Context	15
2.1. Outline of the world's fundraising activities	16
2.2. Related studies about fundraising in Vietnam	18
3. Research objectives and framework	20
4. Research methods	22
5. Research findings	23
5.1. Organizations involved in the study	23
5.2. Fundraising of civil society organizations	26
5.3. Evaluations of CSOs on the fundraising environment	32
5.4. CSOs' evaluations of their own fundraising capacity	39
5.5. Factors for successful fundraising	46
5.5.1. Establishment of trust	47
5.5.2. Trust building communication practices	54
5.6. Some specific experiences in fundraising	60
6. Conclusions	64
7. Key recommendations	66
References	69

Fundraising for Development: *From Capacity Building to Trust*

1. Summary of research findings

Fundraising is a topic that interests many civil society organizations, especially when Vietnam is in a transition of funding sources. Since Vietnam has become a low middle-income country, many donors have decided to withdraw from Vietnam, resulting in rapid reduction of funding from crucial international organizations from Sweden, United Kingdom, Denmark, Belgium and the Netherlands. In that context, finding alternative domestic sources of funding, such as the state budget, businesses, or individuals, is considered as a new direction for Vietnamese civil society organizations. There have been a number of studies on the context and status of contributions from businesses, individuals and state budgets; but none focuses on assessing the fundraising capacity of non-governmental organizations (NGOs), charitable groups, common interest groups or social enterprises. This is one of the reasons that we decided to conduct this research.

43% of NGOs participated in the study said that their budgets had been declining over the past three years, mainly due to the reduction of foreign aid to Vietnam in general and to NGOs in particular, leading to serious impacts on the activities of NGOs and their target groups. NGOs have two tendencies to cope with the decline in funding. Some NGOs are seeking to raise additional funds from new international sources (based outside Vietnam) by enhancing organizational capacity, reinforcing English communication, and strengthening cooperation and international connection. The other tendency is to increase domestic fundraising activities by enhancing public communication, making financial management systems more transparent, and concretizing their activities on both individual and community levels to appeal people.

Both directions are challenging and signal a major shift in NGO thinking. If successful, they will help NGOs grow and develop sustainably.

By comparison, the research results show that the budgets of social enterprises are rising, with 43% said that their budget increased and 22% had a stable budget. Most charitable groups and common interest groups, on the other hand, have a small, unstable budget, mainly raised from individual members, the general public, and domestic businesses. These CSOs want to maintain or enhance fundraising from individuals and businesses in the country, or to develop services and products that sell well in order to diversify their revenue sources in the time to come. Charitable groups and common interest groups have had experience in approaching individual and corporate donors; social enterprises have already had products and services provided for the market. Meanwhile, the majority of NGOs are still inexperienced or not yet prepared for fundraising from domestic donors.

While many CSOs want to maintain or increase fundraising from domestic businesses and individuals, they face many barriers. The first barrier concerns unclear regulations on fundraising and tax policy for funds raised from businesses and citizens. The second barrier is about the donors' trust and preferences. Many charitable groups, common interest groups and NGOs said that the donors only wanted to contribute to relief activities directly and materially, rather than to contribute to tackling the root causes of poverty, environmental degradation, or social inequality. Donors do not want to contribute to institutions because they have no control over the cash flow, and they also do not want their contributions to be used for administrative purposes or administrative fees. The third barrier involves moral factors in fundraising. CSOs have a very high level of moral perception¹ in

¹ Moral perception: the discernment of the morally salient qualities in particular situations. Moral perception helps people reason and explain what is the right thing to do in a particular context.

fundraising, but most have not institutionalized their appraisal process of funding sources in writing. Most believe that it would be difficult to evaluate the activities of businesses because the business environment in Vietnam is not transparent.

Though faced with new challenges, a high percentage of CSOs interviewed do not have a fundraising strategy, donor mapping, proactive communication or access to donors according to their capacity, motivation and intimacy with the organization. The majority of CSOs has neither received training in fundraising nor recognized the importance of building trust and communication of trust in donors. In general, charitable groups and common interest groups are building trust based on personal relationships, raising awareness and moral motivation in fundraising. NGOs and social enterprises are more focused on financial management capacity and social responsibility in building trust.

Although they are in a transition period with many challenges in fundraising, most organizations hold positive views of their development in the next three years. The highlights in fundraising show that those positive perceptions are grounded, and that the current social context creates a great demand for the development of CSOs. To enhance fundraising capacity, the research team suggests that CSOs should consider the following recommendations:

First, organizations should use a trust building framework to develop their fundraising strategies and capabilities. Specifically, organizations should create four elements that build trust. The first is to describe in a convincing way why you are committed to and passionate about what you want to do. Commitment and passion create an environment that spreads trust from the organization to donors. The second element is to build an organizational culture that honors integrity. Integrity is embodied in the fulfillment of the organization's promise or mission, in pursuit of inviolable values, and in the spirit of openness, cooperation, and learning. The third element is to develop a transparent financial management system that is accountable to

stakeholder groups. It is not only for donors, but also for the public. The fourth element is to document and communicate the results and impacts of the organization to build trust in its deployment capabilities.

Second, organizations should actively identify, classify and build strategies to approach donors. The classification can be based on attributes such as the donor's capacity to make financial, in-kind, and skills/personnel contributions; their level of commitment to the organization's mission; and their intimacy and closeness to the organization. The classification also can depend on the motivations of the donors, which might include ethical responsibility, social responsibility, and joint liability because of the social traits shared with the target group. The classification of donors will help the organization develop more appropriate approaches for different donor groups.

Third, communication about the organization should be formulated as an active strategy, and messages should be transmitted continuously in various formats to donors. However, regardless of what media channel (public, social network, event, report, publication) is used, it has to convey the organization's foundation of trust (its commitment and passion, integrity, transparency and accountability, results and impacts). Communications also should sharpen and increase the donors' motivation to contribute (moral responsibility, social responsibility, social relevance). Organizational strength (the four elements of trust building) is a necessary condition, while effective communication is the sufficient condition that enables the organization to mobilize funding for its mission.

Fourth, although ethics in fundraising is not yet a big issue, it is a gap that all organizations need to institutionalize through texts, organizational culture, and monitoring mechanisms. This is essential when organizations want to increase their solicitation of funds from individuals and businesses, as these sources of funding often present more ethical risks than development funds or international non-governmental organizations. Having ethical principles in fundraising is

also a prerequisite for raising the trust of donors who are serious about the organization.

Fifth, fundraising activities should be connected to the aim to increase the donor's awareness of philanthropy, social responsibility, community involvement in problem solving, and the role of CSOs. This helps the donors understand that philanthropy is not giving aid to civil society organizations, but getting involved in solving the society's common problems. Thus, when developing fundraising programs, the aim is not just how much fund is collected, but also how many people have access to and understanding of the organization's mission and the reason why it mobilizes them to solve common problems together.

Sixth, Vietnamese civil society is in a transition phase. Especially, some NGOs are moving away from mainly seeking foreign funding to mobilizing domestic funding. Therefore, CSOs need support to change, especially the ability to raise funds from new sources such as (i) international agencies not present in Vietnam; (ii) private enterprises; (iii) domestic individuals; and (iv) product/service development. Specifically, donors should have incentives such as co-funding (each side contributing part of the budget), co-applicants (both sides together ask for donations to a common activity), matching funds (if the Vietnamese CSO raises 1 VND from businesses or individuals, then the donor will contribute 2-3 VND respectively), and core funding (giving financial support to help CSOs improve their fundraising capacity by themselves).

Seventh, organizations need to continue campaigning for a legal framework that clarifies (i) the definition of fundraising activities; (ii) organizing fundraising activities; and (iii) taxation/reimbursement to encourage philanthropic activities, developing and strengthening trust-building elements in philanthropic activities in particular and in society in general. Without a clear, transparent legal framework that protects CSOs' fundraising activities, organizations will not be able to be creative in fundraising or promote a spirit of contribution and mutual assistance through philanthropy and charity activities in Vietnam.

2. Context

According to the "Benchmark Assessment of the Civil Society in Vietnam"², the capacity of civil society depends on a variety of factors, such as the level of richness in the organization types, level of diversity of the types of activities, level of cooperation among CSOs and between CSOs and the state, enterprises and the press. Besides, the capacity of CSOs depends on the quality of personnel and on financial autonomy. Also according to this study, the financial autonomy of CSOs is very weak and particularly vulnerable in the current context. According to this study, the financial autonomy of CSOs is very weak and particularly vulnerable in the current context.

Many experts believe that the development of Vietnamese civil society is at a turning point due to fluctuations in financial resources.³ The funding resources of international organizations for Vietnamese civil society, especially non-governmental organizations, are decreasing rapidly. If failed to access the global funding resources or to open up domestic ones, many NGOs will have to be closed. Civic organizations such as common interest groups, charitable groups and social movements that do not rely on foreign funding are often small in scope, limited in human resources, and operate only as a side interest of participants. As with any other fields, the capacity of civil society predominantly depends on its financial capacity. Therefore, this study will focus on the opportunities and ability to mobilize financial resources of CSOs.

² Le Quang Binh, Nguyen Thi Thu Thanh, Pham Thanh Tra: Benchmark Assessment of Civil Society Space in Vietnam, 2016.

³ First annual conference on the role of civil society organizations in economic, social and cultural development in Vietnam, 2016.

2.1. Outline of the world's fundraising activities

According to figures by the OECD-DAC (2014)⁴, the funding from the governments of the OECD countries through NGOs increased from \$10.7 billion in 2007 to \$17.5 billion by 2012, a percentage increase from 11.3% to 16.8% of the total ODA funding. However, by 2013, the percentage dropped to 15.4%. On a global scale, the amount of funding through civil society organizations accounted for 13% of the total funding in 2014 and has tended to increase in the subsequent years⁵. This increase was mainly due to the rapid increase of contributions from individuals and funds over the past few years. For example, Warren Buffet contributed \$31 billion to Bill & Melinda Gates Foundation, or Maurice Greenberg established Starr International Foundation with the potential capital of \$20 billion. Many large funds such as the Ford, Rockefeller, or Carnegie are increasing funding for global development activities⁶.

To raise funds, CSOs often focus on building relationships with their donors. When studying arts organizations in Scotland, Jenny Harrow⁷ et al. demonstrates that there are many factors affecting fundraising, which can be grouped into five: aspects related to internal organization; the economic, social, cultural and political context and environment; the knowledge of donors; approaches; and criteria for evaluating the fundraising success. From another perspective, this study suggests putting the relationship between the organizations and the donors into three categories: exchange/communal relationship; educational relationship; and relationship oriented. Robbie Samuals⁸ argues that

⁴ Huib Huise and Tom De Bruyn: New trend of government funding of civil society organizations, 2015.

⁵ Babao: Civil society aid trends, 2016.

⁶ Esperanza Moreno and Betty Blewes: Thinking globally? Canadian foundations and philanthropies in international trend.

⁷ Jenny Harrow, Tobias Jung, Hannah Pavey, Jeanie Scott: Donor cultivation in theory and practice, 2011.

⁸ Robbie Samuals: The three Cs of fundraising: capacity, connection and commitment, 2011.

fundraising success depends on three factors, one of which is the financial capacity of the donor, the other is the donor's degree of cohesion with the organization, and the third is the commitment of the donor to the organization's mission and motivation. Depending on the different donors, charities and NGOs build different relationships.

Some studies suggest that the organization's internal factors play an important role in the fundraising effectiveness⁹. In addition to the fundamental factors such as fundraising strategies, human resource capabilities, financial systems, communication skills, and event organization, the diversity of contact channels with donors also plays an important role.¹⁰ These skills need to be adjusted for specific funding groups, such as indigenous people living abroad, those with large assets, or the local community¹¹.

Besides, the ethical issues in fundraising are also respected¹². Many different schools are offered, such as when fundraising is considered ethical: when it is not destroying the trust of the public with charity (trustism), or when the donated money is used exactly as the donors want it to be (donorcentrism), or fundraising is only ethical when the donors represent the rights of beneficiaries but do not force others to pay money (rights balancing)?

Regardless of which aspect of fundraising, the studies, guides, or related suggestions highlight the core issue of fundraising: trust. In other words, no matter how strong the organizational capacity is and how good the organization of fundraising activities is, without trust, the organization can not succeed in fundraising. This will be discussed further in part 4 – Content and framework analysis.

⁹ Margaret Ann Scott: Organizational Factors that Drive fundraising effectiveness in Australian health charities, 2014.

¹⁰ Bradshaw, J: Fundraising guide for NGOs.

¹¹ Thera Trust: Your guide to community fundraising, 2015.

¹² Ian McQuillin: Rights Stuff-fundraising's ethics gap and a new theory of fundraising ethnics, 2016.

2.2. Related studies about fundraising in Vietnam

Vietnamese civil society has been studied by many scholars at home and abroad. The first group focuses on the study of the nature, role and composition of Vietnamese civil society (Norlund, Hannah, CIVICUS). The second group examines the relationship between the state and civil society organizations (Kerkvliet, Wells-Dang, Thayer, Wishchermann). Recently, there have been some studies of contemporary phenomena in civil society conducted by researchers and local actors, such as social networks, social movements and civil society space (Bui Hai Thiem, Vu Ngoc Anh, Le Quang Binh). In addition, a number of studies have been conducted by Vietnamese and international NGOs on the environment for raising funds from the Vietnamese public and enterprises.

According to research by the Institute for Studies of Society, Economy and Environment (iSEE)¹³, most people in Vietnam donate regularly. In 2012, interview participants gave an average of 342,000 VND for different charitable purposes, and the median contribution was 100,000 VND/person. Philanthropy is often understood in terms of humanitarian aid, so people often focus on aiding people in difficult circumstances, rather than donating money to help resolve the causes of social inequality and poverty. The behavior of givers is influenced by the perceived legitimacy of difficulty, leading them to contribute to people with disabilities, or those who suffer from accidents or disasters. A situation in which some charitable donations are made compulsory (through administrative quotas and payroll deductions) have undermined trust in philanthropic activities, as have corruption cases in relief activities. This situation, combined with the public's limited understanding - or even distrust - of non-governmental organizations, lowers the chance for non-governmental organizations to raise funds from domestic individuals.

¹³ Institute for Studies of Society, Economy and Environment: Public awareness on charitable activities and fundraising capacity of Vietnam non-governmental organizations, 2015.

According to the study by the Asia Foundation (TAF)¹⁴, three quarters of corporations conduct philanthropic/humanitarian activities in the form of cash, products, and working hours/skills of staff. The three areas that receive the most humanitarian and charitable contributions from businesses were helping those in distress, disaster relief, and poverty reduction. Understanding of NGOs is quite limited, as most of the businesses participated in the study thought that the role of Vietnamese NGOs (VNGOs) was doing charity work, supporting businesses, or creating services; few knew about other roles of VNGOs. Raising funds from businesses is not easy because nearly 40% of businesses said they did not think that VNGOs "really create positive impacts on the society" and over 50% did not think that VNGOs "work professionally".

A study by the Vietnam Institute of Economics and Policy Research (VEPR)¹⁵ shows that VNGOs depend heavily on foreign funding, ranging from 90% upwards. A very small percentage of organizations have other revenue sources, such as services, or donations from businesses or people in the country. In contrast, associations and unions have 82% of the resources supported directly or indirectly by the state. According to a study by Johns Hopkins University cited by VEPR, the financial resources for social work in other countries are varied and balanced, with 32% from the state budget, 44% from service fees, and 23% from charity volunteering. Compared with other countries, the resource structure of VNGOs is less diversified and may have a higher risk.

The research team has not found any study that assesses the intrinsic capacity of civil society organizations in fundraising. This is the gap that this study intends to address in order to make recommendations to CSOs, government agencies, and donors who want to promote the capacity and the role of CSOs in addressing economic, social, cultural and political issues in Vietnam.

¹⁴ Dang Hoang Giang, Pham Minh Tri: *Charitable Contributions of Enterprises and a Glimpse of Government Agencies in Vietnam*, 2013.

¹⁵ Vietnam Center for Economics and Policy Research: *Towards sustainable development of social organizations from a financial perspective* (unpublished report).

3. Research objectives and framework

The ability to raise funds depends on two main factors. Objective, external factors are quite independent of the intrinsic capacity of CSOs, such as the abundance, increase or decrease, accessibility or inaccessibility (from both technical and legal aspects) of funding sources (international organizations, individuals, businesses, state budget, etc.). Internal factors are connected to the capacity of CSOs, such as the capacity to identify resource-related contexts, communication capacity, image building, and relationships with target donors (knowing who would sponsor for the issue/intended audience); capacity and tools to organize fundraising activities (writing projects, organizing fundraising activities, applying technology); organizational capacity, financial management, personnel, monitoring, evaluation, reporting on the use of funding resources.

However, many studies also indicate that the abundance of resources or the capacity of organizations is not enough to raise funds. A more important value, which is the decisive foundation for fundraising success, is trust. According to Lukas O Berg¹⁶, trust is the organization's most important asset, a strong point for non-profit organizations to reach out to donors, and a motivation for donors to support. Rene Bekkers¹⁷ says that economic, legal, and political theories all affirm that trust plays an important role in charitable activities. Dorothea Greiling¹⁸ claims that because of information asymmetries, donors are often absent when charitable organizations or non-profit organizations implement their projects, so they have to rely on trust to make contributions. Robert D. Putnam¹⁹ when studying social capital has

¹⁶ Lukas O Berg: *The Trust Report*, 2011.

¹⁷ René Bekkers: *Trust, Accreditation, and Philanthropy in the Netherlands*, 2003.

¹⁸ Dorothea Greiling: *Trust and performance management in non-profit organizations*, 2007.

¹⁹ Robert D. Putnam: *Bowling Alone: American's declinging with social capital*. 2000.

always asserts that trust is the central element of social capital: the higher the trust, the greater the opportunity for cooperation.

In the fundraising context, trust plays a central role. Trust can be created in many different ways, but can be attributed to two main sources: the emotional source and rational one. No matter how trust is built, it can be understood simply as the expectation of one person that is placed on the promise of the other. In the fundraising context, it is the donor's expectation for individuals or organizations to raise money to help a person or to perform a promised activity.

Emotional trust is often built through personal relationships, acquaintances, and loving feelings. According to Stephen M. R. Covey²⁰, trust is built based on integrity, intent, capability, and result/impact. Rational trust, according to Lukas O Berg, the rational belief, according to Lukas O Berg, is often based on institutional evidence, namely the transparency of the organization's financial and accounting systems; accountability; and especially the impact/efficiency of the organization's activities. When there is trust, individuals and organizations can reach out to donors with their activity plans to persuade donors to support them. It can be said that the higher the level of trust, the greater the ability to persuade donors to contribute.

The research team use this analysis framework to assess the current condition and the gaps of VCSOs' trust building capacity in fundraising. From this analysis, recommendations to strengthen the mobilization of funds through increased trust and donor-approaching skills will be proposed to civil society organizations, donors, and relevant government agencies.

In terms of scope, this study does not focus on specific skills, such as the ability to hold a fundraising concert or how to build a media activity. In contrast, the study focuses more on the underlying factors that are needed if the organization wishes to build the trust of donors in order to raise funds.

²⁰ Stephen M. R. Covey: *The Speed of Trust*, 2006.

4. Research methods

This research uses a combination of in-depth interview and quantitative research methods. 17 people were interviewed in Hanoi and Ho Chi Minh City. The research team focused on understanding the key characteristics that make these models successful in raising funds, thereby incorporating lessons that could be applied to other organizations. Participants in the study were chosen from four different groups²¹ with consultation from a small group of experts. The first group were non-governmental organizations with legal status (4 organizations). The second group were made up of charitable organizations, which can be understood as groups with fundraising activities to help a third party such as the poor, children in remote areas, or residents of the disaster area (6 organizations). The third group included non-charitable community organizations, which raise funds for the benefits of the members themselves (3 organizations). The fourth group consisted of social enterprises that use the market as the way to solve a social problem, with most profits used to re-invest in the society²² (4 organizations).

²¹ There are various ways in classifying Vietnamese civil society organizations (or VCOS). For example, Norlund (2007) classifies different types of organizations, such as unions, professional organizations, NGOs and community organizations. CIVICUS (2006) divides VCOS into unions, governing bodies, professional associations, NGOs working in science and technology, other NGOs, informal groups, religious organizations, and international NGOs. In this study, we focus only on organizations that are relatively independent of the government, highly voluntary and autonomous.

²² We also include social enterprises because this is a kind of organization that was born to deal with a certain social problem through the market mechanism. Inclusion of social enterprises in the analysis does not mean that they are part of the civil society as the common definition, especially in the structuralist sense. We study social enterprises because this is a new phenomenon in the Vietnamese society, and many consider it to be a solution to social, environmental and cultural issues in Vietnam.

Regarding quantitative methods, a detailed questionnaire was designed and tested with a group of social activists in Hanoi. Afterwards, the questionnaire was posted on Survey Monkey for participants to respond online. The link of the survey was posted on social networks and sent via e-mail to networks of the above four types of organizations. The data was collected from 22 February to 14 March 2017. It was then analyzed statistically according to the indicators developed in detail to reflect the objectives and content of the study.

5. Research findings

This section will focus on describing the current financial mobilization of civil society organizations in relation to forms of organizations, activities, and fundraising environment. Next, the report will analyze fundraising capacity of the organizations. In the last section, we will look at this capacity through building trust with donors of civil society organizations. This is the platform to put forth recommendations to help civil society organizations become more efficient in fundraising and maintain their sustainable operations.

5.1. Organizations involved in the study

There were 396 participants responding to the questionnaire, of which 380 were eligible for analysis. Regarding location, 48% of respondents were in Hanoi, 30% in Ho Chi Minh City, and 22% in other provinces. In terms of gender, 40% identified themselves as male, 56% identified themselves as female, and 4% identified themselves as having another gender. In terms of organization type, 15% were social enterprises, 33% were NGOs/Funds/Social welfare establishments with

legal status (referred to generally as NGOs), 16% were common interest groups, 11% were charitable groups, and 15% claimed to be others (government agencies, businesses, universities), while almost 10% did not respond. In terms of job position, 43% of respondents were organizational leaders, and 57% were staff. When comparing, we did not see any significant differences between leaders and staff or between men and women, so the data will be treated collectively. In case of major differences, they will be described separately.

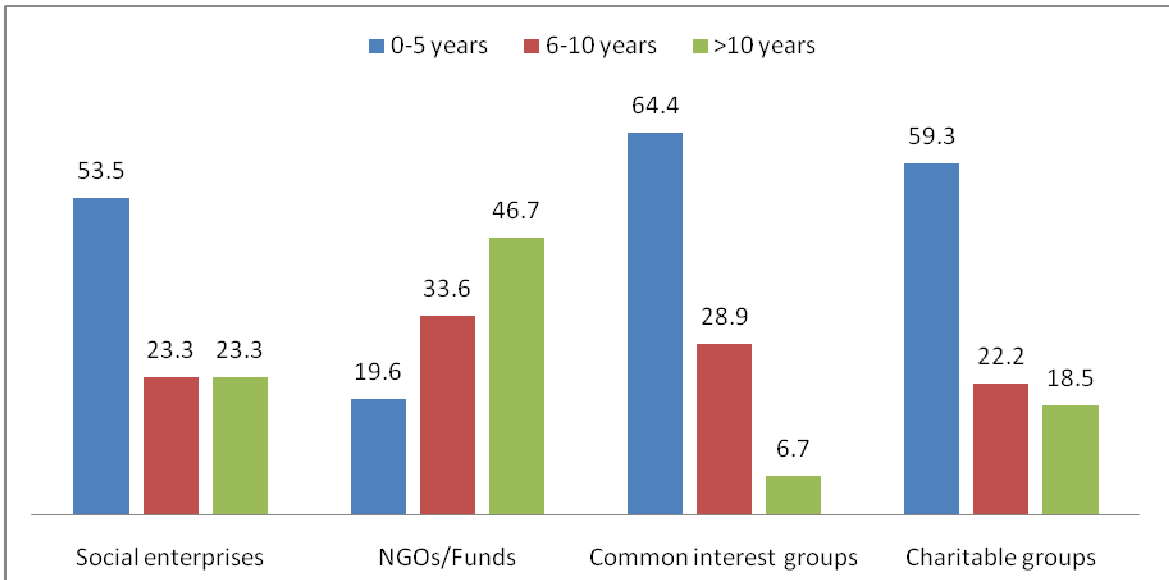
In terms of time, according to the survey, 33.6% of NGOs have operated since their establishment for 6 - 10 years, and 46.7% for more than 10 years. Meanwhile, the majority of social enterprises (53.5%), common interest groups (64.4%), and charitable groups (59.3%) have operated for less than 5 years.

According to the results, nearly 47% of NGOs have a lifetime of more than 10 years. This is because many NGOs were established in the 1990s as a change agent working on socio-economic issues when Vietnam opened its doors to many international non-governmental organizations. The charitable groups have been developing in recent years, especially since 2010 when there was a historical flood in Central Vietnam. There are many different reasons, but one reason mentioned by in many of the in-depth interviews is that they were disappointed with the effectiveness of the state's aid relief, especially cases of corruption in the relief operations; so they set up their own groups, donated their own money and worked directly with the people. The concept of social enterprises has just been introduced into Vietnam in the past few years, and the New Enterprise Law has recognized the form of social enterprises since 2014.

The CSOs that are considered successful were interviewed in this study. Of the four NGOs interviewed, NGO1 focuses on promoting the development of social enterprises in Vietnam. NGO2 focuses on promoting human rights of minority groups, civil society, and gender justice. NGO3 focuses on environmental issues, climate change, livelihood and community

development. NGO4 focuses on developing the network, community, and initiatives of nonprofit organizations. About social enterprises (SE), SE1 develops local herb products to preserve the indigenous knowledge and forest ecosystem. SE2 promotes green offices and energy conservation. SE3 specializes in providing psychological advisory and training services. SE4 promotes sustainable, natural agriculture.

Chart 1: Vietnamese CSOs by Age



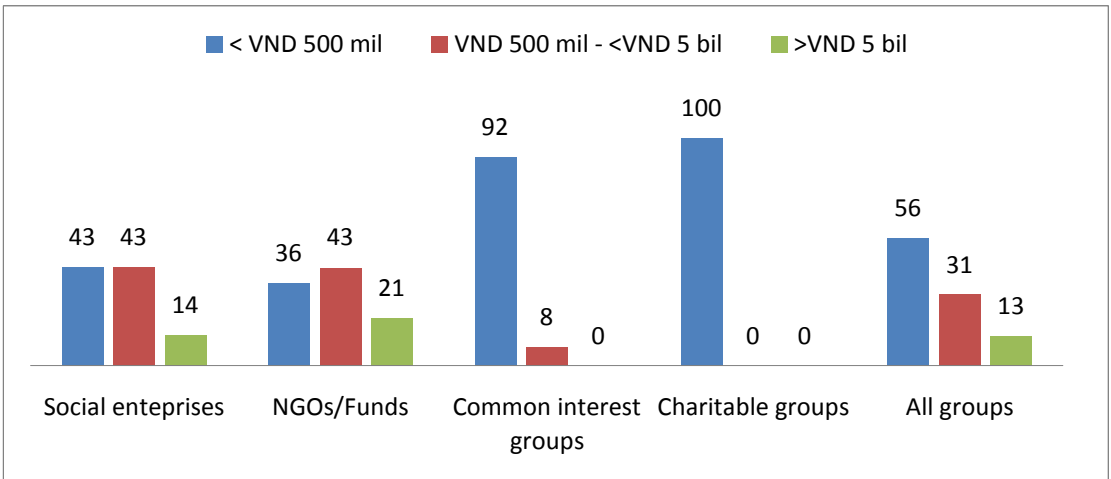
In the common interest groups (CIGs), CIG1 concentrates on the promotion of anthropological research methods and training. CIG2 focuses on assisting members and their families in the treatment and care of breast cancer. CI3 focuses on promoting aesthetics, training, performance and art research. In charitable groups (CG), CG1 focuses on fundraising for its members to cook porridge, build bridges and provide warm clothings for children in the highlands. CG2 raises funds and mobilizes its members to help the difficult regions and sick kids, and to plant trees in the school gardens. CG3 works to provide relief, material support to children and schools, but more personal. CG4 raises funds to

cook delicious foods for children in charity shelters. CG5 focuses on education for immigrant children. CG6 raises funds to build flood-proof homes and help people from disaster areas.

5.2. Fundraising of civil society organizations

According to the survey results, the budgets of civil society organizations were diverse. NGOs and social enterprises had larger budgets, with 21% of NGOs and 14% of enterprises surveyed having a budget of over VND 5 billion in 2016. Meanwhile, 92% of common interest groups (CIGs) and 100% of charitable groups (CG) had a budget of less than VND 500 million. The results are presented in chart 2 below.

Chart 2: CSOs' budget in 2016 (% of survey respondents)

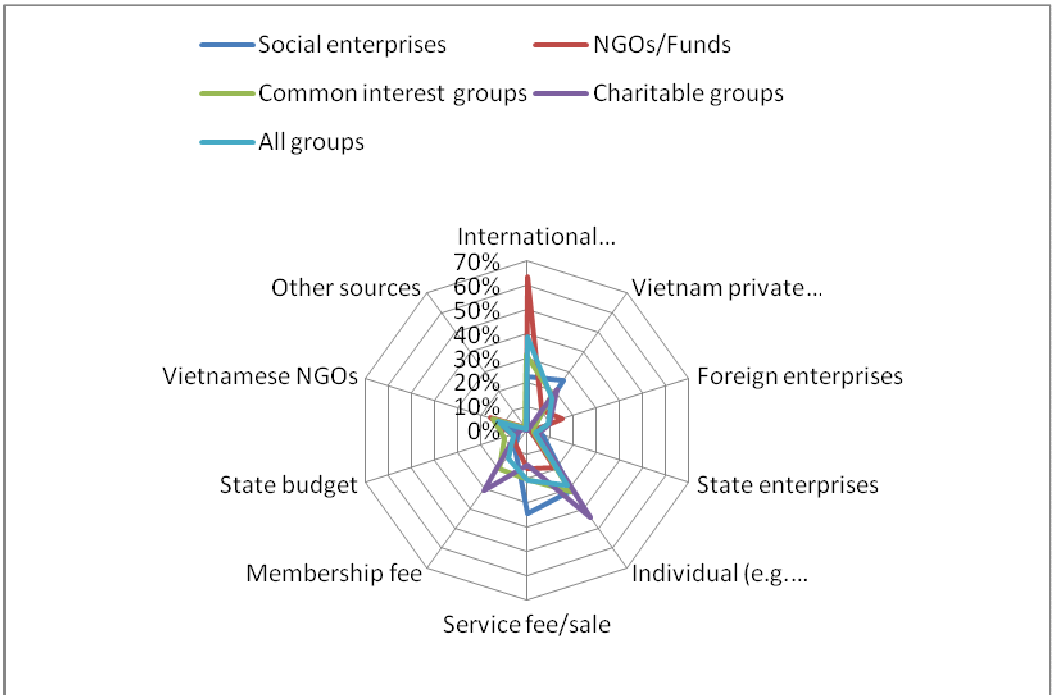


There are many reasons for this difference, mainly because these NGOs and social enterprises have the legal status that enables them to receive foreign funding, or to sell services and products to the market. These grants are usually large and deployed over a long period of time. Charitable groups and Common interest groups often operate on a small, intermittent scale, calling for contributions in batches from their

members or the public, so their budgets are usually not large. In the in-depth interview, the representative of CG2 said that his group only made two charity trips per year, one in March and one in September. CG1's representative said that the group only calls for contributions when there is a need, for example, when a member proposes building a bridge for a particular community.

Regarding revenues, different CSOs have different primary revenue sources. For example, 63% of NGOs have international funding, while no charitable groups do. In contrast, 44% of charitable groups receive individual donations (including crowdfunding - mobilizing donations from individuals and online organizations for a particular activity or product), while only 19 % NGOs have revenues from this source. The difference in revenues is shown in chart 3 below.

Chart 3: Revenue sources of CSOs in 2016

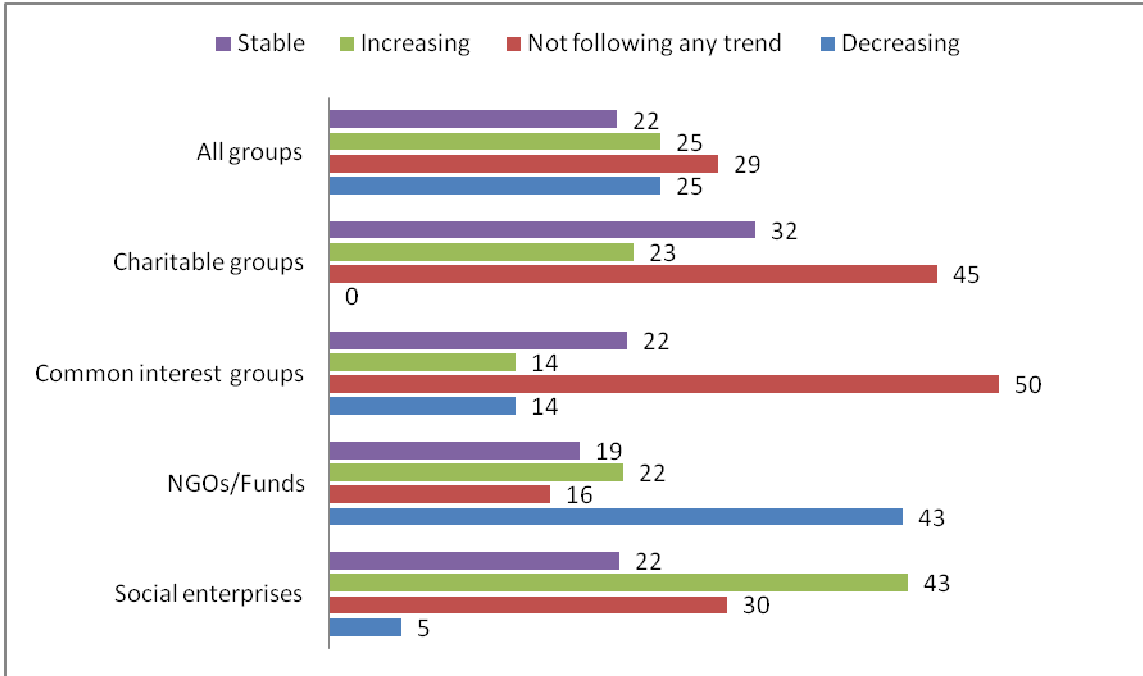


In in-depth interviews, NGO representatives said that their revenues came mainly from international donor organizations, which often accounted for more than 90% of the organization's budget. Only NGO4 has a more diversified source of revenues, with 60% from foreign donors, 30% from businesses and 10% from individuals. Charitable groups had more revenue sources: from member contributions, personal and corporate grants, or sales of their products. Social enterprises are primarily based on individual capital, with the initial support of the investor and their products or services. The revenue sources of common interest groups primarily came from member contributions, and selling part of the services such as training and access to libraries, materials, or information. Besides, common interest groups were also sponsored by businesses when they organize public events with many participants. Although the revenue sources were different, all CSOs value financial autonomy. Some consider this to be the philosophy of the organization's existence. For example, the representative of CIG3 stated that *"when participating, the members contribute their knowledge, mutually cultivate and enrich each other, jointly increase their capacity and experience emotions in art activities. Therefore, the participants must pay to organize activities. I believe that art must live on its own. I try not to ask for donations because participating in institutions has certain limitations."*

When asked about budget changes in the past three years, the quantitative survey results showed that NGOs experienced the greatest difficulty compared to other types of CSOs, with 43% of NGOs saying their budget was declining. In in-depth interviews, the 4 selected NGOs said that their revenues were stable, but large grants became fewer. They had to mobilize the small grants, which leads to the burden of reporting and management costs. In contrast to NGOs, 43% of social enterprises had budget increases over the same period (chart 4).

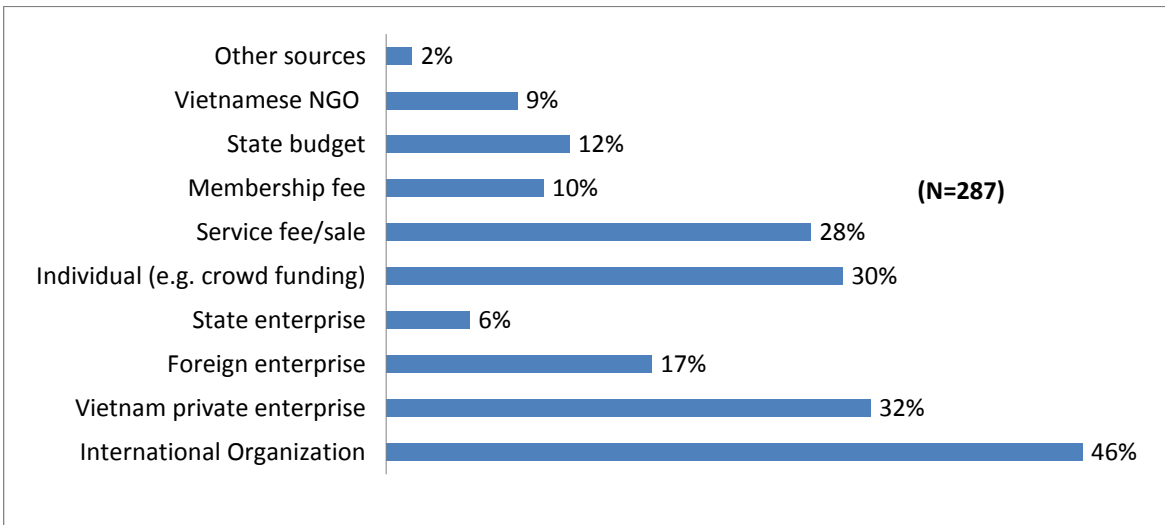
Fundraising for Development: *From Capacity Building to Trust*

Chart 4: Fluctuations in budget of CSOs in the past 3 years



The chart above shows that CGs and CIGs have a "highly fluctuating" budget, partly because of the seasonal nature of their job, and in part because their volunteering activities are unstable. Most groups do not consider this to be a major issue. They were even fairly satisfied with the philosophy of "spending all the money earned right away". The representative of CIG3 said that *"instability is also part of the operation. The critical philosophy was being creative and passionate, and even going through hardships to be free. Acting for myself, not for donors"*. All CGs said that they only mobilized the amount of money they needed; when it became adequate, they would stop. They did not want to keep their money extending from one activity to another, from year to year.

Chart 5: Funding sources in the next three years



When asked from which funding sources they would focus on in the next three years, international funding sources are still the most targeted by most CSOs, with 46% of the organizations selecting it, followed by private Vietnamese enterprises (32%), individuals (30%) and services/products (28%). There was a small percentage of organizations planning to approach the state budget (12%) or state-owned enterprises (6%). In the in-depth interviews, only one NGO said that state agencies had suggested that they might receive ODA through state agencies to implement the project. However, they declined because of concerns about administrative procedures and the risks of corruption. Other CSOs did not plan to access resources from the state budget.

However, there are differences in approach among types of organization. If we compare the current revenue sources and desired ones in the future, we can see that most organizations will soon demand for more access to Vietnamese private enterprises. Other revenue sources will be relatively maintained, or will increase by about 10 percentage as presented in table 1 below.

Fundraising for Development: *From Capacity Building to Trust*

Table 1: Comparison between current incomesources and those in CSOs' plans

Type of organization	Funding sources (% of surveyed CSOs)									
	Vietnamese private enterprises		Individuals		Membership fees		Services and products		International organizations	
	At present	In plans	At present	In plans	At present	In plans	At present	In plans	At present	In plans
Social enterprises	26	38	31	38	9	10	34	36	22	38
Charitable groups	21	28	44	37	30	16	14	23	0	12
Common interest groups	18	26	31	36	20	21	20	26	31	38
NGOs	10	33	19	21	8	6	16	26	63	65

In the in-depth interviews, all organizations wanted to diversify the funding sources for their activities, either in the form of financial support or materials/services. With charitable groups, individual sources of funding decrease while there is an increase from enterprises and services source. For the interviewed NGOs and from the quantitative data, there are two clear parallel strategies. The first one is to increase the capacity to attract funding from global sources, not just from Vietnam. NGOs pursuing this strategy focus on enhancing organizational capacity, such as establishing financial, accounting and communication systems in English, or building international networks. They cooperate with international non-governmental organizations to ask for funding. This process is about both learning and increasing the "winning" ability. The second strategy is to adjust to domestic donors, particularly to businesses and the public, or to increase income-generating activities and services. Although there are not many organizations that follow this second approach, a significant number of organizations are building domestic fundraising targets, improving the financial, human resources and communication systems to raise funds in the country.

5.3. Evaluations of CSOs on the fundraising environment

When asked about the fundraising regulations, the organizations' evaluations were quite different. For example, 62% of the NGOs agreed or strongly agreed that the state regulations made it difficult to mobilize funds from foreign donors. For Social enterprises, Common interest groups and Charitable groups this percentage was 55%, 66% and 35% respectively. This is also reflected in the interviews with the NGO representatives who rely heavily on foreign funding. They complained about the Decree 93 and the project approval process of state agencies.²³

When asked about the legal provisions related to fundraising from domestic businesses or individuals, the evaluations were more positive. For example, only 18% of the charitable organization agreed or strongly agreed that state regulations made it difficult to mobilize funds from businesses. This percentage was 38% for social enterprises, 35% for NGOs and 53% for common interest groups. The organizations had a similar evaluation regarding activities to raise funds from the public. According to the results, the group that had the most negative evaluations on fundraising regulations was the Common interest groups. In the in-depth interviews, representatives from Common interest groups indicated that their projects are of interest and supported by the donors. Nonetheless, the foreign-funded project approval process hindered them from receiving the funds because they do not have the appropriate legal status.

²³ The above evaluations coincide with a number of previous studies on the primary reasons for difficulties in receiving foreign assistance: (i) The project's content is considered sensitive, such as the protection of human rights, complaint, transparency, accountability or contradiction with the views and interests of the state. (ii) Several agencies (5-8 state agencies and local governments on average) participate in the grant approval process (the content is considered whether priority or sensitive), which makes asking for permission a time-consuming and overlapping procedure. (iii) The request for a permit to operate in Vietnam or in the project area also leads to an extension of the time required to complete the procedures. (iv) That one-third of the organizations have to spend money on project approval is also a barrier that make it difficult for organizations to account for or cover the budget.

In in-depth interviews, no Charity group or Common interest group complained about the state's fundraising regulations. However, NGOs were more concerned about the legal framework for fundraising activities. NGO1's leader said *"we haven't yet prioritized fundraising from individuals and domestic corporations because there are still legal risks. We don't understand if it's allowed to organize large-scale fundraising activities or not, who is the person who gives us permission, and how the taxes are calculated for NGOs and the sponsor after we've mobilized the funds"*. NGO2's leader said they were preparing to raise funds in the country, but still concerned about the legal framework and tax regulations for the domestic funds, *"particularly if the funds are used for activities that the government considers as sensitive, such as the promotion of transparency, anti-corruption, human rights protection or fundraising activities that are implemented on a large scale and have social impacts"*.

According to analysis by the LIN Center for Community Development, Vietnamese law does not provide any definition of "fundraising". Instead, there are regulations on activities that are permitted, including fundraising activities, which are mainly "eligible to receive grants from individuals and organizations at home and abroad." This means that organizations can organize cultural activities such as art performances, fashion shows, festivals, or charity runs, but these activities must comply with Vietnamese law on public activities. This also means that organizations must obtain a permit from a relevant authority (e.g. the Department of Culture, Sports and Tourism), and comply with prohibitions, such as the incitement to rebel against the government of the Socialist Republic of Vietnam, or propaganda of reactionary ideology and culture, or depraved lifestyle.²⁴ In other words, the right to organize fundraising activities of CSOs depends on the rights to freedom of expression and freedom of association, which are still relatively "vague" under current rules, leading to the risk of arbitrary interpretations of the governing bodies²⁵.

²⁴ LIN and YKVN: Fundraising activities of non-profit organizations under the law of Vietnam, 2012.

²⁵ See also Oxfam's Report "Assessment of Barriers, Opportunities and Strategies for Vietnamese Youth to Engage in Civil and Social Activities." Le Quang Binh, 2016.

Fundraising for Development: *From Capacity Building to Trust*

Regarding the funding sources, 69% of surveyed social enterprises, 79% of NGOs, and 63% of common interest groups agreed that foreign funding was declining. 41% of charitable groups agreed and 35% did not know about this. Regarding the financial contribution of enterprises to CSOs, 48% of social enterprises agreed or strongly agreed with the view that this source was increasing. The percentage of the NGOs, common interest groups and charitable groups were 31%, 33% and 36% respectively. 45% of the social enterprises, 31% of the NGOs, 47% of the common interest groups, and 65% of the charitable groups agreed and strongly agreed that the public's financial contribution was gradually growing. Only about 10% of the organizations claimed that the state budget for CSOs was increasing.

Table 2: Organizations' evaluations of potential funding sources

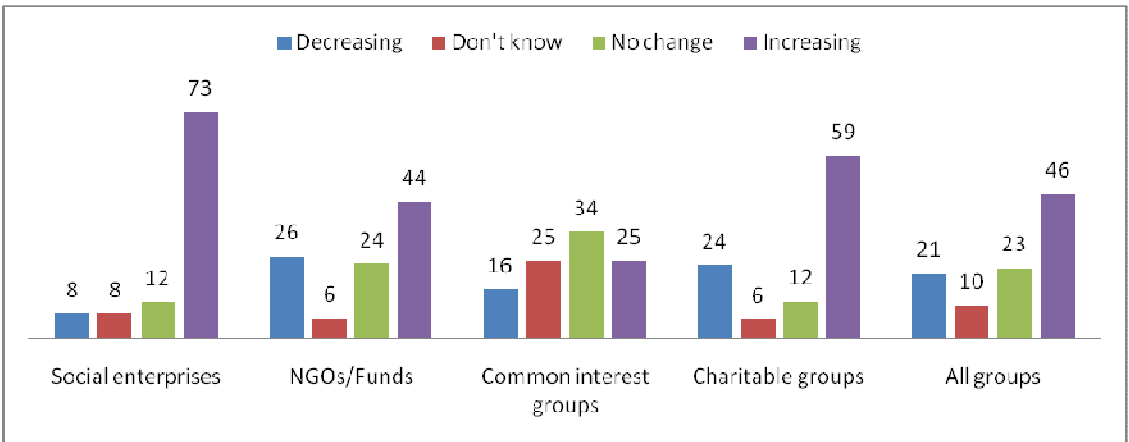
Type of organization	Funding sources		
	Increase in funds from private enterprises (%)	Increase in funds from individuals (%)	Decline in international funds (%)
Social enterprises	48	45	68
Charitable groups	36	65	41
Common interest groups	33	47	63
NGOs	31	31	79

In in-depth interviews, many respondents have positive evaluations of CSOs' fundraising opportunities. NGO4's representative believes that the trend to contribute to charitable and humanitarian activities in Asia is going upward. In Vietnam, the number of middle-class people was also increasing. Besides, a number of donors were also interested in supporting NGOs in improving their fundraising capacity from the public. Some enterprises encouraged NGO4 to run their CRS funds. Sharing about this, NGO2's representative said that although they had no plans to raise funds from enterprises, several companies had contacted NGO2 because they wanted to fund some community initiatives. Besides, direct personal fundraising, or through crowdfunding, was possible because NGO2 was a group known to the

public and had experience in organizing public activities. In addition, fundraising may not be about only the money, but also the experience and expertise of the individuals and enterprises.

When asked about the donors' interest in their activities over the past three years, most of the organizations rated it unchanged (23%) or increasing (46%). Social enterprises and charitable groups had the most positive evaluations, while NGOs and common interest groups were not as positive, as shown in chart 6 below.

Chart 6: Evaluations of donors' interest level in the organization's activities



Although social enterprises are a new form that has recently appeared in Vietnam, the model received positive evaluations from CSOs. When asked if social enterprises are the future of VCSOs, 79% of the social enterprises agreed and strongly agreed. This percentage in the common interest groups was even higher, reaching 84%. The charitable groups had a lower support rate of 61%. The lowest rate was among NGOs, which was 58%. Social enterprises are highly expected for several reasons. First, in the past few years social enterprises have been intensively promoted as a self-sustainable model to solve issues related to independent society and sustainability. Second, the Enterprise Law officially recognized social enterprise and the government has issued a

guiding decree. Third, due to the difficulty in establishing a NGO, so many people think that social enterprise is a perfect alternative option. This situation is represented by the number of social enterprises and non-profit enterprises registered recently. According to a study by VEPR, the number of nonprofits doubled in three years (2011-2014), from 3,000 to 6,000. Most of them focused on education and healthcare²⁶.

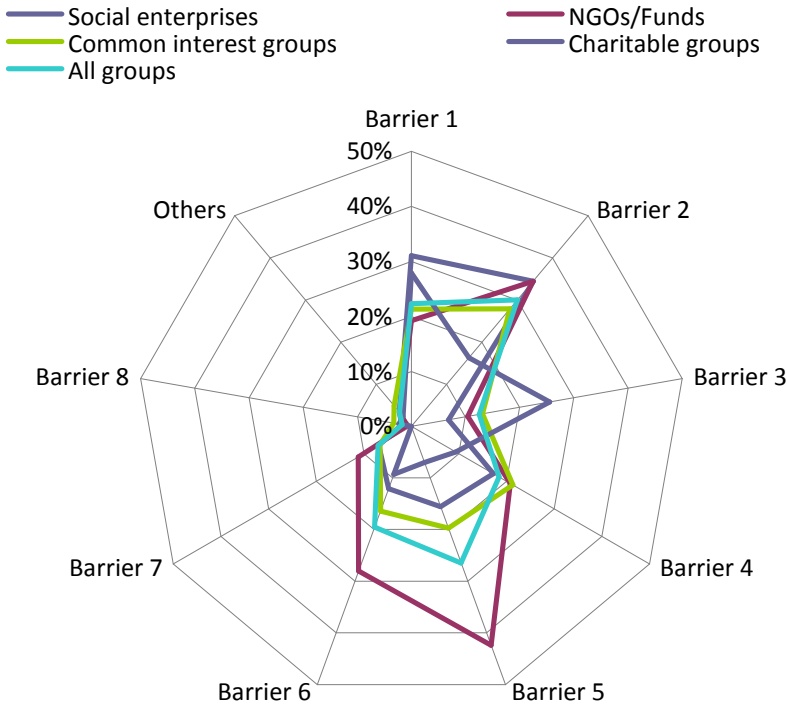
When asked about the biggest barrier to fundraising, most organizations thought that it was the public and enterprises' understanding of their activities. Particularly, the barrier due to the withdrawal of international donor organizations from Vietnam was frequently mentioned by NGOs. The specific results are shown in chart 7 below.

In in-depth interviews, some barriers were often discussed from people coming from various types of organizations. First, private donors and companies did not want to pay for administrative and organizational costs. The majority of those individuals, even businesses, did not want their money to be spent on administrative costs. This is a quite big challenge for NGOs because they need money for office and personnel expenses. For the charitable groups and common interest groups, this issue is not a major barrier because they do voluntary work: they neither receive salaries nor have an office. The members participating in charity trips must pay for all expenses. Of course, for large-scale charitable groups, it is difficult to find a professional who is committed to working on a continuous basis. CR4 's representative said that *"donors prefer to contribute to material costs such as bicycles, books or scholarships for students. Very few want to pay for the costs of hiring teachers or operating of CR4 "*. For social enterprises, their revenues came from the sales of their products and services, so they could cover the administrative costs. NGO1's leader claimed that non-profit organizations needed to develop more commercial activities and services to be able to cover the administrative costs if they wanted to raise money

²⁶ VEPR: *Toward the Sustainable Development of Social Organizations from a Financial Perspective*, 2016.

from individuals, enterprises, even from donors that require an equivalent budget.

Chart 7: Perspectives on the fundraising's barriers/challenges



Notes: Barrier 1: People's understanding of organization's activities is low; B2: Enterprises' understanding of the organization's activities is low; B3: people's financial capacity to contribute; B4: there are no measures to make it easier for people to contribute; B5: international organizations reduce funding for Vietnam; B6: competition from other organizations; B7: difficult state budget; B8: unknown; B9: other(s).

The second barrier that was frequently mentioned in in-depth interviews was the trust of the public in charitable activities. According to CG1's representative, the formation of the group in 2010 was also due to the fact that the founding members had lost faith in state-linked

associations when they witnessed many corruption cases during relief operations. Therefore, they wanted to do it themselves, to directly bring gifts, money, and supplies to the victims. The need to "see" or to participate directly in philanthropic activities to feel assured was to some extent preventing people from contributing to organizations, as for them, the money that went into organizations was going into a black box where they could no longer monitor their own contribution. This is a challenge that organizations such as NGOs, foundations, and associations will encounter if they want to raise money from individuals.

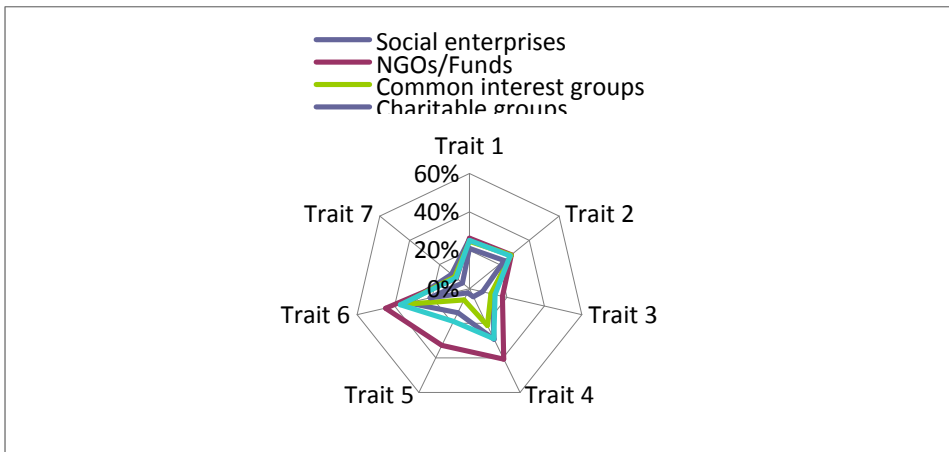
The third barrier mentioned by some interview participants relates to raising funds from enterprises. NGO3's representative stated that working with large corporations that have money, the NGOs might have to face ethical issues, such as whether the corporation is "clean", or whether its activities conflict with the organization's mission. NGO2 representatives also shared their concerns about raising funds from businesses, as *"businesses do not have the same transparency as traditional donors. For example, when receiving donations from embassies, international non-governmental organizations, or bilateral and multilateral donors, we do not have to worry about money laundering, corruption, or moral, environmental or human rights violations. But in the case of businesses, it is difficult because we don't have any experience in working with them, and their activities are not as guaranteed as the other donors' "*.

In general, foreign funding was thought to have a tendency to decrease, and NGOs that receive grants had difficulty in receiving those grants due to government regulations. Evaluations of domestic funding sources, specifically from businesses and from the public, were more positive. Although the trend of raising funds from domestic sources was quite positive, CSOs still had many barriers to effective fundraising for their activities as discussed above.

5.4. CSOs' evaluations of their own fundraising capacity

Although fundraising is an important activity, only about a quarter of the organizations had a fundraising strategy. The number of organizations with communication strategies was also not high. Many charitable groups even did not want to communicate about their work. The percentage of NGOs and social enterprises with financial, accounting and financial reporting systems was much higher than charitable groups and common interest groups. However, these reports were only sent to donors, while the rate of financial reports open to the public was relatively low, as shown in figure 8 below.

Chart 8: Fundamental characteristics of organization's fundraising



Notes: *Characteristic 1: fundraising strategy; C2: communication strategy; C3: personnel responsible for raising funds; C4: transparent accounting financial system; C5: independent audit; C6: financial report for donors; C7: public financial audit reports on website*

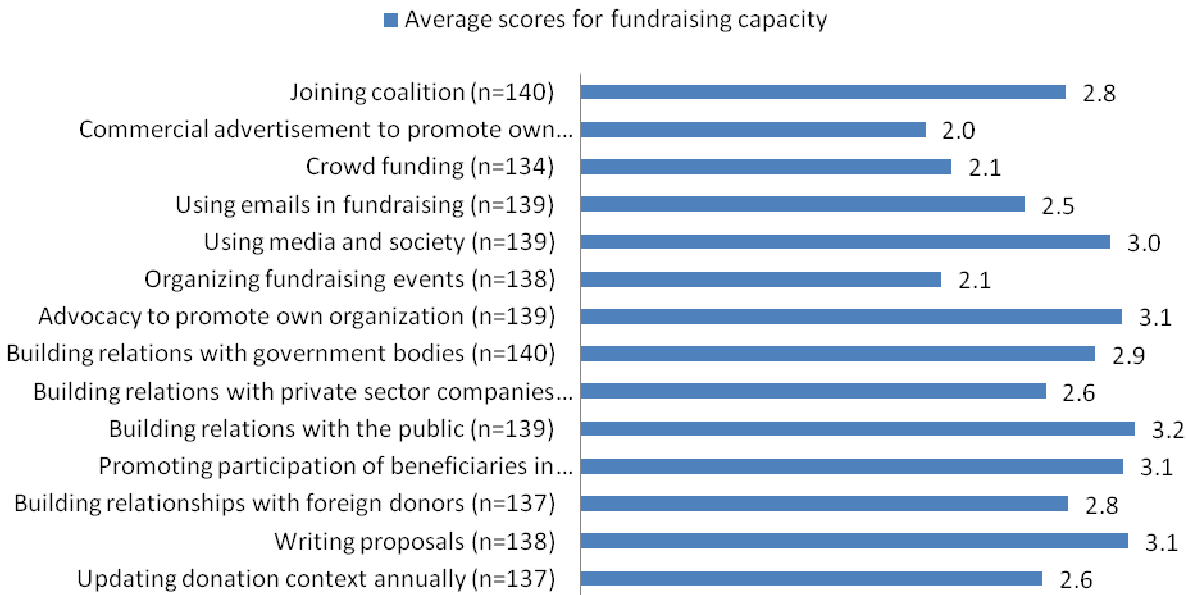
In in-depth interviews, NGOs' fundraising was mainly conducted by the head of the organization with moderate involvement of the staff in the preparation of project documentation and budget. On the contrary, for charitable groups and common interest groups, fundraising did not depend on an individual but extended to almost all members of the group.

Fundraising for Development: *From Capacity Building to Trust*

In terms of fundraising training, NGO leaders participated in related courses such as "project writing", but most did not learn about fundraising methods. NGO1's leader participated in a training course in the United States on fundraising methods, which was rated great but very "American", so it could not be applied directly into Vietnamese culture. However, the basic philosophies, values and principles were still useful in fundraising in Vietnam. The leaders of the charitable groups, common interest groups and social enterprises were yet to learn about fundraising; they were just "learning by doing".

When asked about the capacity to implement and organize fundraising activities, the majority of organizations rated themselves moderate or weak. The specific results are shown in chart 9 below.

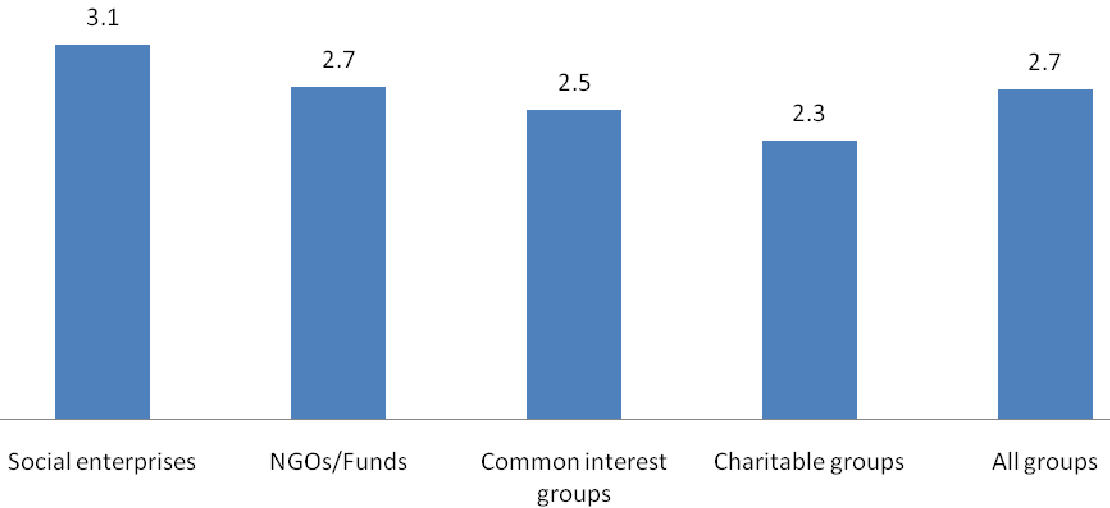
Chart 9: Evaluations of the implementation of fundraising activities



Note: Points for each sentence: 1 is very weak, 2 is weak, 3 is normal, 4 is strong, 5 is very strong; points are not counted if the answer is "don't know"

According to the average capacity for each type of organizations, social enterprises rated themselves as the highest, reaching 3.1 points, followed by NGOs with 2.7 points, common interest groups with 2.5 points, and the lowest is charitable groups with 2.3 points.

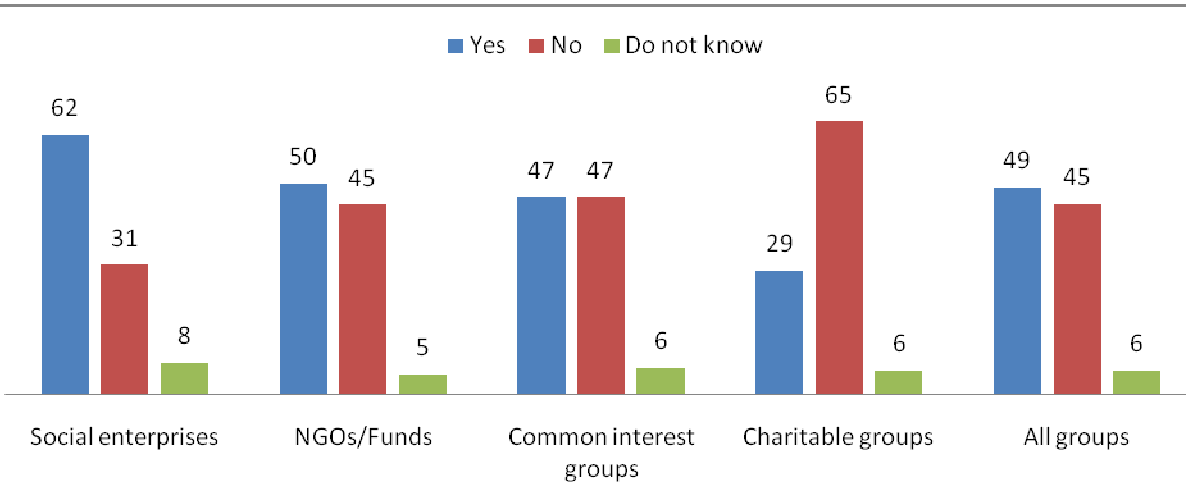
Chart 10: Average capacity of types of organizations



However, the capacity to implement each activity was different among organizations. For example, regarding the capacity to join alliances, the highest score of 3.1 belonged to NGOs, while the average score of social enterprises was 2.9 points, of the common interest groups was 2.5, and of common interest groups was 2.1. In terms of social media usage, the social enterprises, the common interest groups and charitable groups all had a high capacity of 3.4 points, 3.3 points and 3.2 points respectively. Only NGOs had a lower score of 2.7, which was below the average 3.

To develop fundraising capacity, it is important to know and establish relationships with donors. However, most CSOs did not actively or strategically do this. For example, the understanding, evaluation, and mapping of donors was only done by half of the organizations, as shown in chart 11 below.

Chart 11: Percentage of CSOs conducting evaluation and mapping of donors

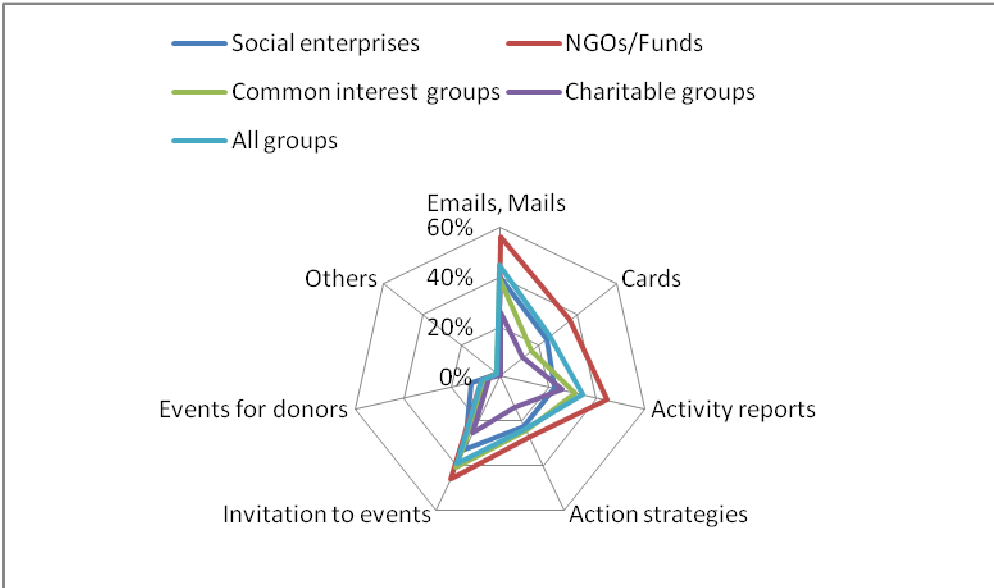


To raise funds effectively, organizations need to understand their donors in order to use different approaches. However, this was not done by the majority of organizations studied. For example, 60% of the organizations did not classify donors according to their capacity (large or small donors), 52% did not classify donors according to the level of commitment to organization's mission and activity, and 41% did not classify donors according to their degree of intimacy with the organization.

To maintain relations with donors, most of the organizations only sent greeting emails and cards on public holidays, or reports to the donors. As shown in chart 12, NGOs had the highest percentage of having activities to maintain relationships with their donors.

Building relationships with donors needs to be aligned with the general principles of reciprocity, in this case, respect for the donors' contributions; responsibility – expressing social responsibility at work; accountability – reporting results; and commitment – demonstrating efforts to maintain good relationships with the donors. When a relationship has a clear motivation and the above qualities, its quality will be improved: trust, commitment, satisfaction, and balance (in power).

Chart 12: Activities to maintain relationships with donors



In-depth interviews confirmed that most organizations do not actively build relationships with donors. The majority of charitable groups, common interest groups, or social enterprises did not organize events for donors. Even if they did, they only organized fundraising events where donors came to contribute and buy items. This was partly because the majority of the donors were individuals. They were even the "core" members of the group and involved in the implementation of the group's activities. Some NGOs had exclusive activities for the donors, for example making the annual closing ceremony the chance to meet with important donors. NGO4's representatives stated that there should be activities designed exclusively for donors, especially private donors. These activities aimed to increase the commitment of donors to the organization. According to the experience of NGO4, many of their donors did not want to participate in joint activities because they did not feel special.

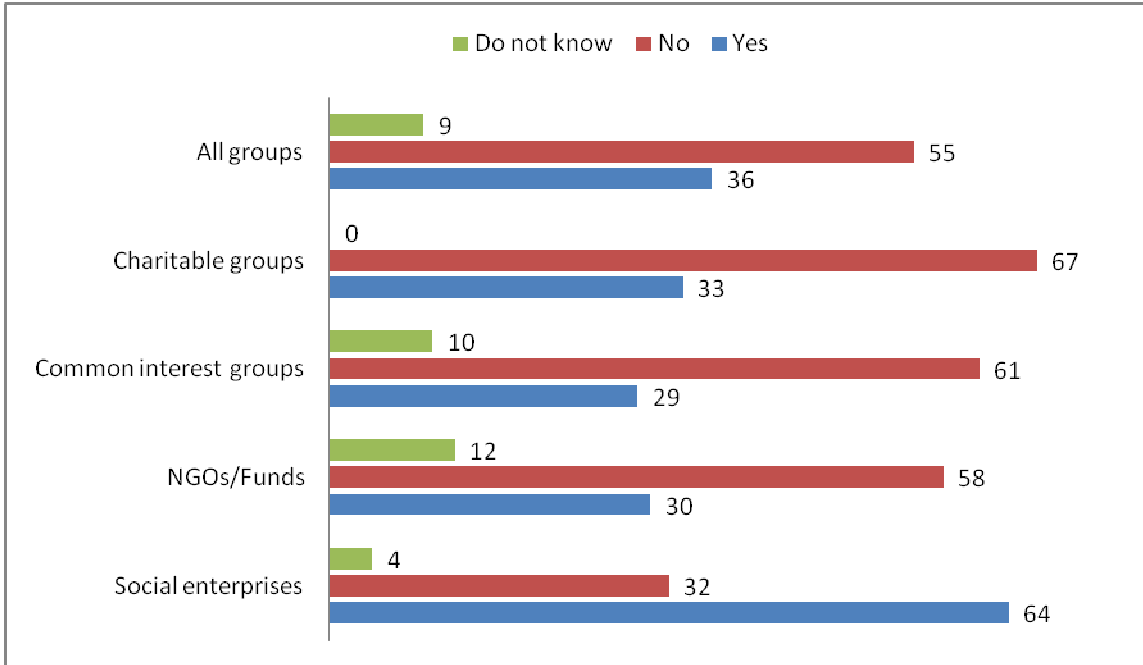
In building relationships with donors, sharpening the motivation for social contribution is very important. Usually, an individual contributes because of the feeling that he/she has a moral obligation, a social bond

with the groups who need help, or have a shared identification. However, in the process of building relationships with donors, the organizations did not emphasize on these motivations. This caused long-term difficulties, as representatives from CIG2 shared that many donors still believed that they were in a higher position, leading to unequal relations. This representative said that companies, especially Vietnamese companies, sometimes gave money to the victims as an act of salvation, rather than as an engagement in solving part of the social issues.

A problem in fundraising rarely mentioned is the ethical standard in fundraising activities. In addition to ensuring the donors' interests (using the funds for the right purposes, with efficiency, financial transparency, and recognition of the donors' contributions), checking the source of funds is also necessary to ensure that CSOs do not contradict, or even destroy, the values they pursue. For example, should an environmental protection organization receive donations from a logging, mining, or polluting company; or should a human rights organization receive money from a company that uses child labor? According to the survey results, 36% of the organizations had written ethical principles when raising funds, of which social enterprises had the highest percentage of 64%. The specific results are presented in chart 13 below.

When receiving funding from individuals, 93% of the charitable groups did not check the source of money; the corresponding percentages in the common interest groups, NGOs and social enterprises were 65%, 28% and 32% respectively. When receiving donations from companies, a similar percentage of organizations did not check the source of money, specifically that of charitable groups was 87%, of common interest groups was 58%, of NGOs was 26%, and of social enterprises was 36%. According to the survey results, it was relatively clear that the organizations had moral intuition in receiving funding. When asked specifically if they would receive funding from a terrorist organization, or a company that uses child labor or has activities that pollute the environment, discriminates between men and women, or violates workers' rights, nearly 100% of the organizations answered no.

Chart 13: Percentage of CSOs with written ethical principles in fundraising



In in-depth interviews, many organizations had to face ethical issues. For example, CIG2 said that although they had neither a fundraising strategy nor written ethical principles in fundraising, they were aware that enterprises could take advantage of their image. For example, if they received funding from pharmaceutical enterprises, they should be careful in screening, because their sponsorship might be advertising a product that they did not want their members to use. CG2 said that some car garages offered to set up a donation box for the group there, but CG2 was afraid that it would influence the group's reputation, not knowing what the garage was doing and if there were any risks.

Thus, the capacity of NGOs was better, particularly in relation to organizational matters, financial accounting, and reporting to donors. On the other hand, the charitable and common interest groups were stronger in communication activities for their members, especially

through social media tools. No groups have enough activities and capacity to sustain, strengthen intimacy, or sharpen the donors' motivations for contribution. While the organizations' moral intuition was very high, it is not institutionalized to protect CSOs in fundraising.

5.5. Factors for successful fundraising

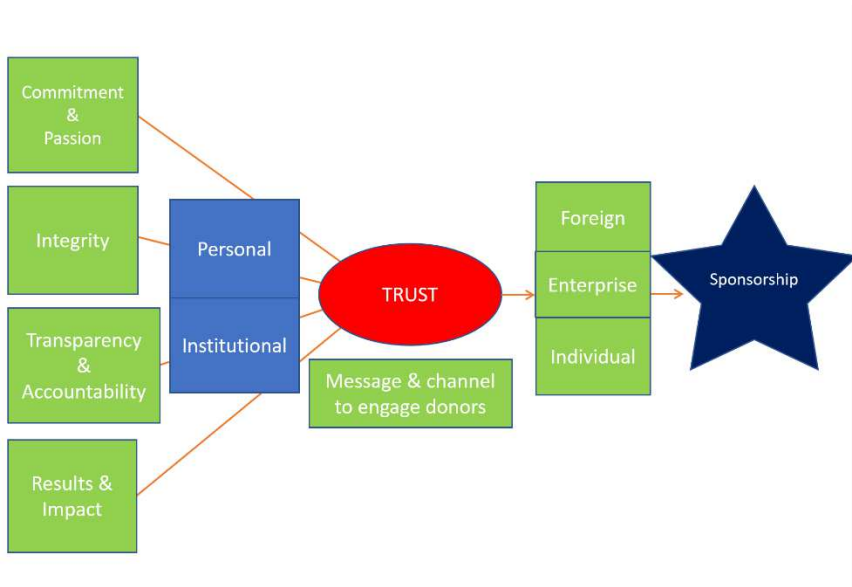
In this section, the report will focus on a more in-depth analysis of the factors that have created the success of some NGOs, charitable groups, common interest groups and social enterprises in fundraising. As discussed in the analytical framework, in addition to the usual elements of companies' marketing activities such as 4Ps – Product, Price, Placement, and Promotion, non-profit organizations also need more T – Trust because trust is their "monetary units" and their "blood"²⁷. Successful CSOs understand this very well, so they have managed to build trust with their donors.

Based on different studies on trust and trust building methods, as well as the findings of this study, the authors propose the following framework to clarify the factors and the way to build trust that leads to success in fundraising.

According to this framework, trust is created from factors such as (i) passion and commitment; (ii) integrity; (iii) transparency and accountability; (iv) results and impacts. It can be seen from the perspectives of both individuals and organizations, particularly that of the founder/head of the organization. These are necessary but not sufficient conditions, because for donors to have trust in the organization, they need to be persuaded through the media. Trust-building communication should be based on the message and channel that match each donor. This is also an important aspect of capacity, which will be discussed in detail next.

²⁷ Lukas O Berg: the trust report. 2011.

Chart 14: Trust in fundraising activities



5.5.1. Establishment of trust

Passion and commitment

The leaders of CSOs who participated in interviews expressed their passion, commitment and concern over the issues that their organizations wanted to address. For example, NGO1 had a strong belief and commitment to promote the development of social enterprises so that they could address cultural, social and environmental issues. Their passion and commitment became the "solvents" that successfully conveyed the values of sustainability and creativity, as well as the profound impact of using the market as a positive power. According to NGO1's representative, this was the key for NGOs to successfully persuading donors, although the "social enterprise development" segment was not part of their funding strategy.

Likewise, NGO2 showed its mission towards equality, freedom and dignity for all, especially for disadvantaged minorities by the aspiration

and commitment of the insiders. The direct involvement of ethnic minorities, gay, lesbian, bisexual and transgender people in the organization helped NGO2 persuade donors about their commitment to protecting the rights of minorities, because the insiders are the most motivated ones to protect their own rights. The representative of NGO2 said that the insiders were the strong point of the organization, and that they were the ones who conveyed the creative, professional and transparent values of the organization to the public and donors in the most persuasive way.

Social enterprises were also born from the passion of the founders to solve a problem they cared about. For example, the founders of SE1 were passionate about protecting indigenous knowledge by using the power of the market. Their philosophy was simple: when people were able to sell Vietnam's traditional medicine, and thus, able to make a living from the traditional medical profession, they would retain knowledge about traditional medicine, thereby preserving the Vietnam's medicinal plants and the ecosystem that allows them to exist and to develop. Thus, in terms of community organization, rather than the rights approach, SE1 explored the development of traditional products accepted by the market and consumers, thereby creating a driving force for conservation. . It is the desire to preserve traditional knowledge in a sustainable way that motivated the founders of SE1 to leave the non-profit sector, because they had problems that were solved better and more sustainably by the market.

The founder of SE4 was concerned about the reason why Vietnam exports large agricultural products, and Vietnam's GDP is increasing continuously, but Vietnamese farmers are still poor. Or why are companies and corporations are spending money on CSR, why are NGOs supporting farmers, but the problems of environment, poverty and inequality are not solved but still serious? Why is Vietnam a tropical, agricultural country but still has to import the drip irrigation technology from Israel or use hydroponic farming, while the people are still worried about food poisoning? Thus, the founder of SE4 left international corporations and

built a network of natural organic farmers based on trust, transparency in production and voluntary supervision of the community. The passion for natural agriculture, for the role of nature, and for the interests of producers and consumers is SE4's foundation for success.

Similarly, the founders of the charitable groups or common interest groups all have a passion that motivated them to innovate. For example, CIG1's leaders are anthropologists who are concerned that anthropology in Vietnam was lagging behind the world. They want to promote the development of anthropology in Vietnam by supporting young anthropologists to improve the quality of training and research to produce products comparable to regional and international ones. The founders have spent their own money to invest in documents, websites and networks; spent time connecting and sharing information; and tried to find a way to inspire the young to conduct anthropological research. Their passion has attracted many people, expanded the network as well as the support of the academics and society.

The founder of CG6 said that witnessing the relief for the central people during the floods, they could not feel satisfied because clearly, boxes of instant noodles, old clothes, or books for students could only partly compensated for the farmers' houses and properties that had been swept away by the flood. That is the reason why CG6 has managed to find the solution of flood-proof homes, enabling people to stay on their land, to their properties and to live safely with the floods. With the passion for finding solutions, CG6 has found this sustainable solution, helping them mobilize support from many individuals and companies, especially from the local authorities and communities.

Thus, commitment and passion are important factors that can not be measured but felt by those around them. It creates positive energy, promotes creativity, and spreads easily to the donors. When donors feel the passion of an organization, they can more easily trust and share the mission of the organization. Passion and commitment can be regarded as a solvent/environment for organizations to convince donors to believe in their solutions more easily.

Integrity

Integrity is based on three important factors. First, there is a clear, specific, and transparent mission. It is a promise of the individuals or organizations to the donors in particular and the society in general. Second, it is the ethical standards that the organization pursues and preserves. Third, it is the attitude of openness, cooperation and learning to best promote its mission.

The organizations interviewed all have a "promise" - whether written down or not - as their mission. These promises might be enormous, such as "to protect of freedom and equality for the minorities", or very specific as "to enable herb doctors to make a living from this profession and preserve their indigenous knowledge". CG4, for example, has a very simple promise, which was "to provide delicious and special meals for those who are in particularly difficult circumstances." According to CG4's representative, the group wanted to bring not only a meal but also joy and happiness to the poor. The joy and excitement of the children in the shelters when seeing the members of CG4 come created the donors' trust. The donors believed that CG4 would always keep there promise, which was to create a sense of fulfillment and positivity for those in difficult circumstances. As can be seen from the above example, the organization's mission is to help donors assess if the activities of the organization stay true to its promise. Keeping the promise is the organization's basis for integrity and trust.

The organizations have their own ethical principles, and many interview participants said that ethical principles had become part of the organizational culture. The principle of transparency and anti-corruption is best complied and practiced by many organizations. This is the reason why NGO3 said no to government grants because of the risk of corruption, which violates the ethical principles of the organization. For CIG2, protecting the interests and rights of its members is the most valued ethical principle. According HB2's representative, the group was born to protect the rights of its members, otherwise it would lose the integrity and

trust of the members and their families. Then the group would not be able to exist, let alone to mobilize everyone's contributions. For SE4, the protection of nature and respect for harmony with nature is very important. SE4's representative said that SE4 eliminated some producers just because they wanted to excessively increase production. *"Someone who is too greedy for their own benefit will also be willing to violate the principle of living in harmony with nature and harm the ecosystem. They need to be excluded from the community."* Therefore, the commitment to protecting their ethical values that has created the integrity of CSOs and has contributed to gain the trust of their members, their donors and the society.

The values of openness, cooperation and learning are greatly practiced by CG6. The founder of CG6 said that because of the wish to solve the flooding problem in central Vietnam, they have learned and cooperated with many more parties. The flood-proof home was also learned from the model of stilt houses of a professor of construction materials in Ha Tinh. Collaborated with the architects, from this model, CG6 created a suitable technical model for the people in the flood zones. CG6's founder stated that cooperation with different groups was necessary because all of us wanted to do good. CG6's representative shared that *"I had a heated argument with a person on Facebook about the feasibility of flood-proof homes. He was in Hanoi, and I flew from Saigon to Hanoi to meet him with a promise of open debate. In the end he was convinced, and he is now one of our core members. I believe that we can challenge and debate fiercely with each other. But in the spirit of openness, cooperation and learning, we will gain respect without losing our integrity."*

Transparency and accountability

Transparency and accountability are important aspects of the organizations. Although they have different systems to achieve this, all organizations interviewed said that they are aiming for this purpose.

According to the interview results, NGOs and social enterprises have better financial accounting systems and have invested more in this area

than charitable groups and common interest groups. This is partly due to foreign donors' requirements. NGO3's representative said that many donors went to their office to evaluate their system capacity before cooperating with them. They considered the financial system, reporting, auditing, and human resources to see whether the organization was credible institutionally. This was also a condition for NGO3 to cooperate with many international organizations in fundraising. NGO3's representative said that technical capacities related to climate change, the environment, livelihoods or networks and personal prestige of the organization's leaders were only preconditions. To be eligible, the organization needed a transparent financial system; only then were the donors willing to cooperate.

The interview results suggest that neither charitable groups nor common interest groups have adequate accounting systems. They rely mainly on personal accounts and records of members who are treasurers. They share financial reports with members via email, at meetings, or with donors via facebook. Some groups have tighter control mechanisms, especially in groups receiving funding from non-members. CG2's representative said that they had an independent board that received information from financial regulators and disclosed it. In the interviews, nearly 100% of representatives of charitable groups and common interest groups said that their donors hardly asked about the group's financial system. Donors, especially individual donors, cared only about the results.

Despite their varying capacities, CSOs are improving their accounting and financial systems in the direction of increasing transparency. NGOs want to improve their ability to compete internationally, or to receive new funding from people and companies in a way that allows people to have control over their own cash flow which they have donated to the organization. Charitable groups and common interest groups, especially those with large budgets, would like to improve their financial management capacity to avoid risks and loss of

reputation, when the public's interest in the transparency of non-governmental charitable activities is increasing.

Results and impacts

Previous achievements of the organization and the ability to generate future influence are also very important in building trust with donors. This is a valuable asset that the CSOs interviewed have managed to obtain.

For the NGOs, reputation in their field of activity is like a ticket to persuade donors to come to them. They all have image building efforts in their field of activity. For example, when referring to NGO1, we must mention social enterprises or vice versa; mentioning NGO2, we must talk about minority rights and gender equality; NGO3 is about climate change and rural livelihoods; and NGO4 have a reputation for raising funds to support community initiatives. NGO2's representative said that a bank had come to them and wanted to develop a product for same-sex couples, because they knew NGO2 was very active and widely connected to the LGBT community. Similarly, NGO3's representative said that many international organizations met with them and proposed cooperation because NGO3 had done much about climate change and environmental protection. It is the past achievements that are the foundation for donors to believe that these NGOs have the capacity to successfully implement the programs or projects they have proposed.

Likewise, charitable groups and common interest groups also have activities that show their achievements in the past. After making a relief trip, building bridges, or organizing meals or media events, the groups would always share photos on social networks with a thank you message to their donors. CG6's representative said that the group always had "before" and "after" photos that showed the results of their support in building flood-proof homes for the people. The difference that CG6 has created proves the superiority of the solution, as well as the effectiveness of support. This convinces the donors to contribute to the projects that CG6 want to undertake. Similarly, CG2's representative said

that the group's relief results were always shared directly by the members/active participants. Therefore, other donors are convinced, which enables CG2 to reach their donation limit every single time.

5.5.2. Trust building communication practices

The above section has discussed four factors that are essential to building trust with donors. The existence of these four factors is necessary but not sufficient. Organizations need to persuade donors that they have these four factors in order for the donors to have confidence in them. This is the role of trust building communication. In this section, three important issues in trust building that successful CSOs are applying will be discussed, including: (i) communication about the four factors in building trust that the organization has; (ii) communication that sharpens the donors' motivation to donate; (iii) communication that promotes the relationship between the organization and the donors.

Communication about the four factors in building trust that the organization has

In whichever way and through whichever channels communication is carried out, its purpose is to sharpen and highlight the factors in building trust that the organization has. This is done by CSOs in varying degrees, in different ways.

In in-depth interviews with NGOs, they said that they did collaborate with the mass media but mainly communicated about the problem, the difficulty of the target audience, or the solution needed rather than the capacity of the organization. This partly contributed to the organization's overall image, and in part communicated the message of the organization's commitment to the social issues that they wanted to address. NGO3's representative said that their organization also worked with the media, but this was not useful for fundraising, as all of NGO3's donors were international donors. NGO2's representative stated that the mass media was an important part of the organization. However, the

purpose of communication was to raise public awareness of equality, humanity and respect for differences, not to raise public trust in their organization. The representative also said that communication could help people know quite well about the organization's activities, but they had not raised funds from people so it was not known how this would affect the public's trust in NGO2.

NGOs often publish their missions and values on the organization's website, turning it into their organizational culture and operating principles. They also demonstrate their transparency and accountability to foreign donors by submitting financial reports, independent audits and disclosure of operational strategies. However, they do not share this information with the public, in part because this is not required, as part of the public is not the subject of NGO fundraising. Likewise, NGOs have synthesis reports, which highlight major policy changes, putting less emphasis on specific stories; and if any, they are only for illustrative purpose. It can be said that the NGOs are communicating to build trust with their international donors, not having specific activities to build public trust.

In contrast to the NGOs, charitable groups, common interest groups, and social enterprises are really interested in trust building communication with their members and the public. The highlight of their communication is the dedication, sharing of difficult circumstances, and the commitment to provide direct funding to the poor, disaster victims, or other disadvantaged communities. In contrast to NGOs, these CSOs do not use mass media. Many groups even avoid it because of the belief that they should not talk about their good deeds. However, they use social media a lot, especially facebook and email when calling for support. NTT3 's representative said that every time she called for the donation of books, clothes or materials to a school in difficult circumstances, it received much support from people all over the country. Touched by her dedication and sincerity, many transport companies did not take money or gave her a very cheap price. Many

companies also offered free warehouses because they knew that she was doing charity.

Similarly, SE1 and SE4 have succeeded in communicating their social commitment and dedication to their customers, suppliers and retailers. SE1's representative said that only retailers who understood and shared the passion and social value of herbal products would be able to accompany them. It was simply because when they were inspired, they would introduce SE1's products to the customers. They were like marketers for the enterprise, without them, consumers could hardly know the products' meaning and effects. SE4's representative stated that they not only provided an organic, natural product, but also spread a philosophy of living and a spirit of harmony with nature to customers. Those who came to SE4 understood that "nature is god, not customer is god."

In addition to the clear communication about their commitment and passion, charitable groups, common interest groups, and social enterprises also communicate well about their results and impacts. By exhibiting the results of their members' compositions, CIG3 shared the feelings and changes that their members got. To get the donors' support, CG5 then shared the stories of immigrant children who could go to school, pictures of children in neat uniforms, who did not drop out of school to become street children. CG6 said that images of flood-proof houses and the philosophy and influence of their work shared on facebook were very useful. In addition to the artists donating paintings and individuals donating money, now some companies agreed to donate billions of dong to VCG6. CG6's representative said that the companies knew CG6's achievements through social media and supported them.

Thus, communication through the press, social networks, reporting or events of CSOs should highlight (i) passion and commitment; (ii) integrity; (iii) transparency and accountability; and (iv) results and impacts. Not all organizations have all four of these factors, and not all organizations communicate well on what they have. However, organizations are promoting their strengths and communicating that

strength to their target donors. In the future, it might be better if NGOs emphasize the passion and commitment, the personal outcomes, and the humanitarian spirit in their work. Charitable groups and common interest groups can put more emphasis on their transparency, accountability, and values of justice and equality.

Communication increases the donors' motivation to contribute

A donor contributing to a humanitarian activity is often motivated by (i) moral obligation; (ii) identity; and (iii) social responsibility. Therefore, organizations that want to increase donor contributions need to understand the motivation of donors, and then communicate their work appropriately.

In the in-depth interviews, all charitable groups have managed to evoke ethical responsibility among their members and the public. When calling for funding, the charitable groups have descriptions and pictures of the difficulties of the children, of the poor, of the communities living in the highlands to touch the compassion of the people. In the disaster relief, the spirit of sharing is also used to call for support. However, the charitable groups do not exploit the social responsibility of donors, whether individuals or businesses. No charitable groups mentioned the aspect of human rights or justice in their work. Therefore, the relationship in the humanitarian relief of the charitable groups is usually the one between the donors and the recipients/victims.

For NGOs, the aspect of human rights and social responsibility is more emphasized than other motivations. NGO2's representative argued that in addition to the importance of promoting fundamental values of freedom, human rights remained an attractive element to international donors. Other NGOs have integrated fundamental principles of human rights into their work, such as non-discrimination, gender equality, or people's participation. However, this method of communication is appropriate for international donors, but not effective for the public. The concepts and language used are relatively academic, specialized, and

somewhat sensitive to the public, so it has not yet attracted the public to participate.

As for common interest groups, their communication focuses heavily on group identity, social relationships and common interests. CIG1 used a common interest in anthropology to attract members and raise money from them. CIG2 was based on a common concern about breast cancer to promote participation and contribution. According to CIG2's leader/founder?, CIG2 exists because of the trust of members and insiders, which was the core value of the organization. CIG3's representative said that their communication focused on the passion for the art, and everyone had the artistic ability to share it with others. Therefore, CIG3 could charge members for their activities instead of asking for funding from other organizations.

Communication promotes close relationship with donors

In fundraising, the relationship between the organization and the donor is a social one, so the level of intimacy and commitment must also be in line with the general rules. In particular, this relationship should be "reciprocal", transparent and honest, sharing a common purpose, and overcoming the "work" nature to solidify the relationship.

In the in-depth interviews, the charitable groups strongly emphasized the nature of "reciprocity." According to CG1, many donors believed that helping others was a virtue. Some donors only contributed to the construction of bridges because they believed that building bridges was like "letting others pass on their backs", which was a great virtue. CG3's representative also shared that in doing charity, the donors were even happier than the recipients because giving could last forever. Other charitable groups had similar views, so they often created opportunities for donors to be directly involved in their activities so that they could feel reassured and happy through their work.

In relationships with corporate donors, the meaning of "reciprocity" is quite different from individual donors. CIG2' representative said that

the corporate donors were interested in the event's communication, for example, if there were 500 or more participants, they could sponsor because their product could become more well-known. NGO4's representative also said that although businesses were diversified and different, most of them were interested in product branding and marketing. They did not care much about the organization's management system, but they cared about their rights and the benefits that sponsoring would bring to their employees or the company image. CG6 said that when doing charity, organizations must also build their brand. CG6's philosophy was humanity, creativity and sustainability, and this was also the foundation of CG6's brand. If their brand is beautiful, positive and useful, businesses will want to donate to put their image together with the organization's image.

NGOs often focus on common goals and transparency in their relationship with the donors. This is easy for NGOs because their donors are primarily international development organizations that share the mission, values and transparency in their activities. However, the NGO representatives interviewed were concerned about the transparency of the relationship with corporate donors. They had no experience in working with businesses, and believed that it would be very difficult to have transparency in the companies' operations. Therefore, the risk of receiving money from companies whose activities are contrary to the organization's purposes and moral values is entirely possible.

The representative of NGO4 said that this was a risk, but the first step in establishing a relationship with companies was that the NGO had to be transparent in its activities. NGO4 was not only financially transparent but also transparent about both difficulties and failures. This helped NGO4 gain the trust of donors and broad support. According to the survey, 60% of donors came to NGO4 because NGO4 was recommended by others, and 70% were willing to donate NGO4 office and personnel costs because they believed in the transparency and effectiveness of the organization.

This principle of transparency is thoroughly applied in communication activities of charitable and common interest groups. They usually publish revenue reports for each activity so that people can follow up. Besides, as CG2's representative said, they also applied direct, clear and immediate rules to the relationship between the donors and the recipients. This eased people's fear when donating for CG2 because they knew where their money would go.

It can be said that building solid foundations of trust and communication about these foundations with donors are very important in fundraising. These are the prerequisites for an organization to succeed in raising funds. Without these foundations, no matter what skills CSOs have, they would still not be able to succeed. To illustrate this, the next section of the report will share some of the specific characteristics and experiences in fundraising that will clarify the analysis in this section.

5.6. Some specific experiences in fundraising

Believing in visions and inspiring with trust: CG6's vision is to replace traditional houses that are vulnerable to flooding with disaster-proof houses that fit the community's culture and landscape. This vision is very clear and specific. But more importantly, the way that CG6 communicates about this vision made a difference. They do not talk much about how the houses were built or how useful they are to the people. Neither do they talk much about how the people, local authorities, architects, and donors worked together to build these houses. They talk about beliefs. They believe that people can "settle" as the Vietnamese cultural traditions. They believe that people can contribute to solve their own problems. They believe that the creative, sustainable and human values will connect all walks of life. The way that CG6 explain why they want to make this change inspires people and enables the organization to create trust and mobilize contributions from many. CG6's representative said that the message "when we believe" was used for communication about their work.

Having inspirational ideas and philosophy is something that SE4 have pursued and succeeded. In order to build a network of suppliers and consumers who share the value of natural agriculture, SE4 have had publications that emphasized the role of the ecosystem, sustainable lifestyle and autonomous community in solving their own problems. This philosophy has helped SE4 inspire stakeholders and build a community that wished to promote sustainable agriculture. In other words, SE4's customers and supporters are connected with one another and with SE4 by their philosophy, not simply by their products.

Being the constant messenger of the organization's mission: one of the most prominent features of successful CSOs in raising funds is to believe in the organization's mission and communicate about it every time and everywhere. NGO1 do that whenever they have the opportunity to meet with donors at policy forums and development workshops. This belief is illustrated specifically through NGO1's initiatives, results, and impacts, as well as the social enterprises that NGO1 support. It is the belief in the solution of social enterprises, the passion and continuous communication that have helped NGO1 succeed in creating trust among stakeholders, and especially among donors. This is a lesson that CSOs should learn: always communicating their organizational mission with their staff and partners, with the society, and with their donors.

Insiders carry the persuasive message: the strength of NGO2 when carrying out its activities. NGO2's representative said that having minority people in the organization helped NGO2 understand issues more deeply, and align the organization's development with the needs of ethnic minorities. Therefore, the organization's activities are always oriented towards building community capacity and leadership, making the community initiator in solving its own problem. It can be said that the voice and the leadership role of the insiders have helped NGO2 gain the trust of the community and of donors.

Meeting the diverse needs people: Each person has a different motivation for contributing, so there are a variety of opportunities for

people to contribute. CG1 has created various funds, such as the Bridge Fund, Porridge Fund, and Warm Blanket Fund, so that the members can donate according to their concerns. Similarly, NGO4 also has various community initiatives, such as education or environment initiatives, to attract different donors to contribute.

Having specific projects for donors to contribute: charitable groups always have specific plans to call for contributions from members and people. Only after NGO2 conducts detailed surveys, make plans, and estimate the costs will they call for funding. Call for funding is usually from the members, if not enough to expand beyond. Similarly, CG6 has a one-year work plan, for example the plan for 2017 is to raise 9.5 billion VND for specific jobs. Once they have raised enough money, CG6 will stop to avoid the case of excess demand, resulting in disbursement pressure, which can affect the quality and reputation of the organization.

Organizing mass communication events: These include activities that CIG2 usually organize to promote breast cancer prevention, and to create the opportunity to invite companies to donate. Organizing public events to raise funds is also used by NGO4. The aims of these events are not only to raise funds, but also to allow donors to exchange and learn more about social issues and non-profit organizations.

Using the available relationship skills of members: CG2 has the advantage of having many members with specialized expertise, such as construction engineers, doctors, or financial professionals. Therefore, the members can contribute to the activities. For example, the construction engineers will design schools or appraise constructions that CG2 fund. The doctors will visit the patients. In severe cases, they will bring the patients to Hanoi for treatment, with all expenses covered by the group. Likewise, CG1 and CG6 rely heavily on personal relationships to mobilize contributions. For example, CG1 have places to sell cheap products for the group's activities, while CG6 have many artists participating in fundraising activities. This diversifies the contributions:

not only can people contribute financially, but contributions may also take the form of skills and items. NGO4's representative said that companies were also interested in allowing their employees to participate in social activities to learn and improve their knowledge. Therefore, NGOs can approach companies not only from the CSR fund, but also from the workforce training fund.

Establishing a Board of Directors who have relationships with major donors: this is NGO4's advantage when the members of the Board of Directors have extensive relationships with enterprise leaders and benefactors. The Board of Directors not only strengthens organizational governance but also helps fundraising. Vietnamese law does not require NGOs to have Board of Directors, but this is a useful model that organizations should consider applying.

Understanding donors and organizing communication activities for each type of donor: is what NGO4 is investing in, which is effective with 40% of the budget coming from businesses and individuals. NGO4 has developed a donor database, which has a contact email list for each group of donors. From then on, NGO4 knows how to increase their networking activities with businesses, especially with the local and foreign business associations, using different types of media for different business groups.

The determination to pursue passion and creativity: is the feeling of anyone who has contacted the founders of SE1. A founder of SE1 said that they always had to understand the market, the needs and interests of consumers to design products and find channels to reach their target customers. Social enterprise is really a way to support the economic development of households with knowledge of traditional herbal medicines. Different from the development projects of NGOs or charitable groups that aimed only for social goals, social enterprises enter the market. The results can be calculated and evaluated because the market either accepts or rejects the products of social enterprises. Although faced with many difficulties in capital budgeting, and in the

knowledge of business and marketing, since he left the NGO sector for social enterprise sector, the founder of SE1 had no intention of returning to NGOs, because social enterprises created products and resources to operate. And most importantly, the market has succeeded in persuading people to preserve the traditional medicine because they are able live by their own indigenous knowledge.

6. Conclusions

From the results of surveys and in-depth interviews with CSOs, the team has drawn some key conclusions.

First, 43% of NGOs said that their budgets had been decreasing in the past three years, mainly due to the reduction in foreign funding for Vietnam in general and for the NGO sector in particular. With the majority of the budget coming from foreign donors, this reduction has greatly affected NGOs and their target groups. NGOs have two tendencies to cope with the decline in funding. One seeks to raise funds from international sources by enhancing organizational capacity, reinforcing English communication, and strengthening cooperation and international connection. The other wants to increase domestic fundraising activities by enhancing public communication, transparentizing financial management systems, and concretizing their activities to both individual and community levels to appeal people. Both directions are challenging, but they signal a major shift in NGO thinking. If successful, they will help NGOs grow and develop sustainably.

Second, the research results have also shown that the budgets of social enterprises are evaluated positively, with 43% said that their budget increased and 22% had a stable budget. Most of the charitable groups and common interest groups, on the other hand, have a small, unstable

budget, mainly raised from individual members, the general public, and domestic businesses. In this context, most CSOs want to maintain or enhance fundraising from individuals and businesses in the country, or to develop services and products that sell well in order to diversify their revenue sources in the time to come. Charitable groups and common interest groups have had experience in approaching individual and corporate donors; social enterprises have already had products and services provided for the market; while the majority of NGOs are still inexperienced or not yet prepared for fundraising from domestic donors.

Third, while many CSOs want to maintain or increase fundraising from businesses and people in the country, they have many barriers. The first barrier concerns unclear regulations on fundraising. The NGOs are more concerned that the current legal framework can be arbitrarily interpreted in a way which was detrimental to them, particularly about activities considered sensitive by the government. The charitable groups and common interest groups are less concerned about law, as they have never been bothered in their fundraising activities. However, the vast majority receive funds via their personal bank accounts, which can lead to tax problems, or financial transparency later on. The second barrier concerns the donors' trust and preferences. Many charitable groups, common interest groups and NGOs said that the donors only wanted to contribute to relief activities directly and materially, rather than contribute to tackling the root causes of poverty, environmental degradation, or social inequality. Donors do not want to contribute to institutions because they have no control over the cash flow, and they also do not want their contributions to be used for administrative purposes or administrative fees. The third barrier involves moral factors in fundraising. CSOs have a very high level of moral perception in fundraising, but most have not institutionalized in writing the appraisal process of funding sources. Most believe that it is difficult to evaluate the business performance because the business environment in Vietnam is not transparent.

Fourth, a high percentage of CSOs do not have a fundraising strategy, donor mapping, proactive communication and access to donors by their capacity, motivation and intimacy with the organization. The majority of CSOs have neither received training in fundraising nor recognized the importance of building trust and communication of trust in donors. In general, charitable groups and common interest groups build trust based on personal relationships, raising awareness and moral motivation in fundraising. NGOs and social enterprises are more focused on financial management capacity and social responsibility in building trust.

Fifth, although they are in the transition period with many challenges in fundraising, most organizations hold positive views of their development in the next three years. The highlights in fundraising show that those positive emotions are grounded, and that the current social context creates a great demand for the development of CSOs. The study also shows that if organizations invest in creating trust-building capacity, then success in raising funds to carry out their mission is totally possible.

7. Key recommendations

The following recommendations are synthesized from the current fundraising situation of CSOs and lessons learned from successful cases.

First, organizations should use trust building frameworks to develop their fundraising strategies and capabilities. Specifically, organizations should create four elements that build trust. The first one is to describe in a convincing way why you are committed and dedicated to what you want to do. Commitment and dedication work as a solvent/environment that spreads the trust from the organization to the donors. The second element is to build an organizational culture that honors integrity. Integrity is embodied in the fulfillment of the organization's promise or mission, in the

values pursued that never violate anything, and in the spirit of openness, cooperation, and learning. The third one is to develop a transparent financial management system that is accountable to stakeholder groups. It is not only for the donors, but also for the public. The fourth element is to document and communicate the results and impacts of the organization to build confidence in its deployment capabilities.

Second, organizations should actively identify, classify and build strategies to approach their donors. The classification can be based on attributes such as the sponsor's capacity in financial, items/goods, and skills/personnel contribution; their level of commitment to the organization's mission; and their intimacy and closeness to the organization. The classification also can depend on the motivations of the donors, which might include ethical responsibility; social responsibility; and joint liability because of the social traits shared with the target group. The classification of donors will help the organization develop more appropriate approaches for different donor groups.

Third, communication about the organization should be formulated as an active strategy, and messages should be transmitted continuously in various formats to donors. However, regardless of what media (public, social network, event, report, or publication) is used, it has to convey the organization's foundation of trust (its commitment and enthusiasm, integrity, transparency and accountability, results and impacts), sharpen and increase the donors' motivation to contribute (moral responsibility, social responsibility, social relevance). Organizational strength (the four elements of trust building) is the necessary condition, while effective communication is the sufficient condition that enables the organization to mobilize funding for its mission.

Fourth, although ethics in fundraising is not yet a big issue, it is a gap that all organizations need to institutionalize through texts, organizational culture, and monitoring mechanisms. This is essential when organizations want to increase their solicitation of funds from individuals and businesses, as this financial source often presents more

ethical risks than traditional sources from development funds or international non-governmental organizations. Having ethical principles in fundraising is also a prerequisite for raising the trust of donors who are serious about the organization.

Fifth, fundraising activities should be connected to the aim to increase the donor's awareness of philanthropy, social responsibility, community involvement in problem solving, and the role of CSOs. This helps the donors understand that charity is not giving aid to civil society organizations, but getting involved in solving the society's common problems. Thus, when developing fundraising programs, the aim is not just how much fund is collected, but also how many people have access to and understanding of the organization's mission and the reason why it mobilizes them to solve common problems together.

Sixth, Vietnamese civil society is in the transition phase. Donors who concern about the development of CSOs in Vietnam need support them to build the fundraising capacity from new sources such as (i) international; (ii) private enterprises; (iii) people in the country; (iv) product/service development. Specifically, donors should have incentives such as co-funding (each side contribute to part of the budget), co-applicant (both sides together ask for donations to a common activity), matching fund (if Vietnamese CSO is entitled to 1 VND from businesses or individuals, then the donor will contribute 2-3 VND respectively), or core funding (give financial support to help CSOs improve their fundraising capacity by themselves).

Seventh, organizations need to continue campaigning for a legal framework that clarifies (i) the definition of fundraising activities; (ii) organizing fundraising activities; (iii) taxation/reimbursement to encourage charity activities, develop and strengthen elements that build trust in charitable activities in particular and in society in general. Without a clear, transparent legal framework that protects the CSOs' fundraising activities, it would prevent the organizations from being creative in fundraising. Moreover, it also prevents the spirit of contribution and mutual assistance through charity and relief activities in Vietnam.

References²⁸

- Asian Development Bank in Vietnam. 2011. "Summary report of Vietnamese civil society." Hanoi: ADB in Vietnam.
- Babab. 2016. "Civil Society Aid Trends 2016." UK: Baobab.
- Bach Tan Sinh. 2001. "Civil Society and NGOs in Vietnam: Some Initial Thoughts on Developments and Obstacles." Hanoi: National Institute for Science and Technology Policy and Strategy Studies.
- Bailer, Stefanie, Thilo Bodenstern and V. Finn Heinrich. 2009. "What Makes Civil Society Strong? Testing Bottom-up and Top-down Theories of a Vibrant civil society. " Presentation prepared for the Conference of the Swiss Political Science Association in St. Gallen, 8-9/1/2009.
- Bekkers, Rene. 2003. "Trust, Accreditation, and Philanthropy in the Netherlands".
- Bhargava, Vinay. 2016. "Civil Society and Development: Global Trends and their Implications for the Agenda 2030." Presentation: April 13, 2016.
- BoardSource. 2003. "The BoardSource Fundraising Checklist." Washington D.C.: BoardSource.
- Bosold, Alyssa I. 2013. "Exploring Relationships between Global, National and Local Actors: A Case Study Approach to INGOs in Post-Reform Vietnam." *The Cupola: Scholarship at Gettysburg College*.
- Bradshaw, Jane. "Fundraising guide for NGOs." London: VSO Working Papers for Development.

²⁸ The articles below have been referenced for research preparation purposes. However, many of these articles are not cited in this report. The author included all of these articles in the bibliography section because they have contributed to determine his stance and analysis.

Fundraising for Development: *From Capacity Building to Trust*

- Bui, Thiem Hai. 2013. "Vietnam's civil society undergoing vital changes." East Asia Forum: Economics, Politics and Public Policy in East Asia and the Pacific.
- Bui, Thiem Hai. 2015. "Foreign Aid via Civil Society support program in Vietnam: Regulation and Re-configuration under the Party-State. Presentation at Australasian Conference, ANU, Canberra, 12-13 February 2016.
- Bui, Thiem Hai. 2015. "In Search of a Post-Socialist Mode of Governmentality." *Asian Journal of Social Sciences*: Vol 43:80-102.
- Bui, Thiem Hai. 2016. "The Influence of Social Media in Vietnam's Elite Politics." *Journal of Current Southeast Asian Affairs*: Vol 35 (2), 89-112.
- Campbell, David. 2001. "High-End Strategic Alliances as Fundraising Opportunities." Non-profit World.
- Cash Learning Partnership. 2016. "Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) User's Guide." Oxford: CaLP.
- Catholic Institute for International Relations. 2015. "Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice." London: CIIR.
- Chan, Roy y. 2016. "Studying Philanthropy and Fundraising in the Field of Higher Education: A proposed conceptual model." Bloomington: Indiana University.
- Civicus. 2006. "The Emerging Civil Society: An Initial Assessment of Civil Society in Vietnam." Edited by Irene Norlund, Dang Ngoc Dinh, Bach Tan Sinh, Chu Dung, Dang Ngoc Quang, Do Bich Diem, Nguyen Manh Cuong, Tang The Cuong, and Vu Chi Mai. Hanoi: Civicus.
- Civicus. 2014. "Civicus Civil Society Index-Rapid Assessment: West Africa Regional Report." Johannesburg: Civicus.
- Covey, Stephen M. R.. 2006. "The Speed of Trust".
- Cygnus Applied Research, Inc. "Donor-Centered Fundraising." Chicago: Cygnus.
- Dalton, Russell j. and-Ngoc t. Bees. "Civil Society and Social Capital in Vietnam." Forthcoming in *Modernization and Social Change in Vietnam*. Munich: Munich Institute for Social Science.
- Dang, Giang and Pham Minh Tri. 2013. "Corporate Philanthropy and Corporate Perceptions of Local NGOs in Vietnam." Hanoi: The Asia Foundation, CECODES, and VCCI.
- Dang, Nguyen Anh, Le Kim Sa, Nghiem Thi Thuy, Nguyen Van Lang, and Phi Hai Nam. 2011. "Philanthropy in Vietnam." Hanoi: The Asia Foundation and VAPEC.

References

- Devaux, Isabella, Stephanie Bernamozig, Youssef Laalami Ouali, Ngo Huong, Duong Viet Anh, and Nguyen Kim Hoa. 2013. "Civil Society and Corporate Social Responsibility in Vietnam: Bridging the Gap." Edited by Peter Murphy and Laurence Beierlein. Hanoi: BATIK International và Trung tâm Phát triển và Hội nhập (CDI).
- Doris Duke Charitable Foundation. "Doris Duke Partnership for a Healthier Civil Society Organisation Nairobi Assessment."
- Dorothea Greiling. 2007. "Trust and performance management in non-profit organizations".
- East-West Management Institute. 2013. "Assessment of the Organizational and Advocacy Capacity of Civil Society Organizations in the Kyrgyz Republic." Bishkek: EWMI.
- Esperanza Moreno and Betty Blewes: Thinking globally? Canadian foundations and philanthropies in international trend
- Farruggia, Gianfranco. 2016/17. "Fundraising Principles for Nonprofit Organization." Course Syllabus. Chicago: North Park University.
- Fforde, Adam and Doug Porter. 1995. "Public Goods, the State, Civil Society and Development Assistance in Vietnam." Prepared for the 1995 Vietnam Update Conference.
- FHI 360. "Organisational Capacity Assessment." Botswana: FHI 360.
- Fresina, Lori and Diane Pickles. 2013. "A Tool for Advocacy planning, Execution and Evaluation." Woburn: Power Prism.
- Friedrich Ebert Stiftung. 2011. "ASEAN Security Community for All: Exploring the Scope for Civil Society Engagement." Edited by Terence Chong and Stefanie Elies. Singapore: FES.
- Gainsborough, Martin. 2010. "Vietnam: Rethinking the State." London: Zed Books.
- Gibson, Cynthia m. 2013. "Beyond Fundraising: What does it mean to build a culture of philanthropy." San Francisco: Evelyn & Walter Haas Jr. Fund.
- Giffen, Janice. 2014. Capacity Needs Assessment Survey: an assessment of Evaluation ' current capacities to engage with the EU and their perceived capacity building requirements." England: INTRAC.
- Grassroots Institute for Fundraising Training. 2012. "Fundraising Framework: What you need to get the job done." *GIFT*: Vol 31: Number 4.

Fundraising for Development: *From Capacity Building to Trust*

- Gray, Michael I. 1999. "Creating Civil Society? The Emergence of NGOs in Vietnam." *Development and Change*.
- Hakkarainen, Minna. 2015. "Navigating between the ideas of democracy and local gendered practices in Vietnam: A Bakhtinian reading of development aid practice." Dissertation. Helsinki: University of Helsinki.
- Hannah, Joseph. 2007. "Local Non-Government Organizations in Vietnam: Development, Civil Society and State-society Relations." Dissertation.
- Harrow, Jenny, Tobias Jung, Hannah Pavey, Jeannie Scott. 2011. "Donor cultivation in theory and practice"
- Harrow, Jenny, Tobias Jung, Hnnah Pavey, and Jeannie Scott. 2011. "Donor cultivation in theory and practice: A center for charitable giving and philanthropy/arts & business Scotland Discussion Paper." London, UK.
- Hastrup, Claus Thure and Flemming Gjedde-Nielsen. 2013. "A Learning visit to Vietnam"
- Hayes, Ernest, Fadumo Alin, and Lia van Ginneken. 2008. "A Guide to Fundraising." Amsterdam: Network Learning.
- Hayman, Rachel, Angela Crack, Joan Okitoi, Sarah Lewis, Brian Pratt, Suzanne Hammad and Rowan Popplewell. 2014. "Legal Frameworks and Political Space for Non-Governmental Organisations: An Overview of Six Countries Phase II." Bonn: EADI.
- Henon, Sarah, Judith Randel and Fernanda Stirk. 2014. "The Changing role of NGOs and civil society in financing sustainable development." Paris: OECD.
- Howell, Jude. 2002. "In their Own Image: Donor Assistance to Civil Society." *Lusotopie*: Vol 1:117-130.
- Huysse, Huib and Tom de Bruyn. 2015. "New Trends in Governmental Funding of Civil Society Organisations." Leuven: Research Institute for Work and Society.
- Institute for Studies of Society, Economy and Environment. 2015. "People's awareness of charitable activities and the fundraising capacity of non-governmental organizations in Vietnam".
- Institute of Fundraising. "Director of Fundraising Competency Framework." London: IoF.
- International Center for Not-for-Profit Law. 2016. "Survey of Trends Affecting Civic Space: 2015-16." *Global Trends in NGO Law*: Vol 7: Iss. 4.

- Irish Aid, education and Development Center, and The Asia Foundation. 2014. "Promoting business understanding and engagement with strategic giving in Vietnam." Hanoi.
- Kepa. "Reflections on Vietnamese Civil Society."
- Kerkvliet, Ben, Nguyen Quang A, and Bach. 2008. "Forms of Engagement Between State Agencies pursuant to Civil Society Organizations & in Vietnam: Study Report." Hanoi: VUFO-NGO Resource Centre.
- Landau, Ingrid. 2008. "Law and Civil Society in Cambodia and Vietnam: A Gramscian Perspective." *Journal of Contemporary Asia*: Vol. 38, no. 2, 244-258.
- Le Quang Binh, Nguyen Thi Thu Nam, Pham Thanh Tra. 2016. "Benchmark Assessment of Civil Society Space in Vietnam"
- Le Quang Binh. 2016. "Assessment of Barriers, Opportunities and Strategies for Vietnamese Youth to Engage in Civil and Social Activities".
- Levine, Judy. 2009. "Shaping the Future: Fundraising Evaluation to build capacity and involvement." New York City: Cause Effective.
- Lew, Steve. 2013. "Create an Effective Fundraising Plan." New Orleans: The Greater New Orleans Foundation.
- LIN and YKVN. 2012. "The fundraising activities of nonprofit organizations according to the law of Vietnam"
- London, Jonathan D. 2014. "Politics in Contemporary Vietnam." In: *Politics in Contemporary Vietnam: Party, State, and Authority Relations*, Jonathan D. London Ed. Houndmills, UK and New York. Palgrave/MacMillan.
- MacQuillin, Ian. 2016. "Right Stuffs: Fundraising's ethics gap and a new theory of fundraising ethics v 1.1." Devon: Rogare.
- McQuillin, Ian. 2016. "Rights Stuff-fundraising's ethics gap and a new theory of fundraising ethnics".
- Mercer, Claire. 2002. "NGOs, Civil society and democratization: a critical review of the literature." *Progress in Development Studies* Vol 2 (1), 5-22.
- Name-Correa, Alvaro j. and Huseyin Yildirim. 2012. "A Theory of Charitable Fundraising with Costly Solicitation." Durham: Duke University.
- National Council or Voluntary Organisations. "Community Fundraising." London: NCVO.

Fundraising for Development: *From Capacity Building to Trust*

- Newland, Kathleen, Aaron Terrazas, and Roberto Munster. 2010. "Diaspora Philanthropy: Private Giving and Public Policy. Washington D.C.: Migration Policy Institute.
- Nguyen, Phat Nhu. 2014. "The Role of Civil Society in Developing a Socialist-Oriented Market Economy." *Vietnam Social Sciences*: Vol 163 (5), 20-28.
- Norlund, Irene. 2007. "Civil Society in Vietnam: Social Organisations and Approaches to New Concepts." *ASIEN* Vol: 105. 68-90.
- Norlund, Irene. 2007. "Filling the Gap: The Emerging Civil Society in Vietnam." Hanoi.
- Norlund, Irene. 2008. "Vietnam's civil society in the era of economic sustainable development and integration." Hanoi: Central Institute for Economic Management.
- North Carolina Coalition Against Domestic Violence. 2006. "Fundraising and Capacity Building Manual." Durham: NCCADV.
- Northwestern University Feinberg School of Medicine. "Community Fundraising Event Guidelines." Evanston: NU.
- Oosterhoff, Pauline, Hoang Tu Anh, and Quach Thu Trang. 2014. "Negotiating Public and Legal Space: The Emergence of an LGBT Movement in Vietnam." England: Institute of Development Studies.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development. 2003. "Philanthropic Foundations and Development Co-operation." *DAC Journal*: Vol. 4, no. 3.
- Oxfam International Youth Partnerships and A Global Force for Change. 2007. "Fundraising and Partnerships." Melbourne: OIYP.
- Oxfam. 2013. "Inequality on the rise: what do people think?"
- PPWG, GPAR, GENCOMNET. 2016. "The First Annual Conference on the Role of Civil Society Organizations in Vietnam's Economic, Social and Cultural Development."
- Rawkins, Phillip and Mai Nguyen. 2014. "Civil Society Empowerment in Advocacy and Policy Development in Vietnam." Hanoi: UNDEF.
- Reis, Nadine. 2013. "Civil society and political culture in Vietnam." Bonn: University of Bonn.
- Samuels, Robbie. 2011. "The 3 Cs of Fundraising: capacity, connection, and commitment."
- Scott, Margaret Ann. 2014. "Organizational Factors that Drive fundraising effectiveness in Australian health charities"

References

- Scott, Margaret. 2014. "Organisational factors that drive fundraising effectiveness in Australian health charities." Thesis. Queensland University of Technology.
- Sidel, Mark. 2007. "Vietnamese-American Diaspora Philanthropy to Vietnam." Prepared for The Philanthropic Initiative, Inc. and The Global Equity Initiative, Harvard University.
- Southwark Community. 2016. "Community Fundraising." London: Southwark Community.
- Strong, Debra a. and Jung Y. Kim. 2012. "Defining, Building, and Measuring Capacity: Findings from an Adocacy Evaluation." *The Foundation Review*: vol. 4: Iss. 1, Article 5.
- Suri, Ankita. 2009. "International Fundraising: Now More Important Than Ever?" New York City: Philantropia Inc.
- TACS. 2014. "Civil Society Needs Assessment Report." Turkey: TACS.
- Taylor, William, Nguyen Thu Hang, Pham Quang Tu, and Huynh Thi Ngoc Tuyet. 2012. "Civil Society in Vietnam: A Comparative Study of civil society organizations in Hanoi and Ho Chi Minh City. Hanoi: The Asia Foundation.
- Thanh, Nguyen Duc, Vu Sy Cuong and Nguyen Khac Giang. 2016. "Towards the sustainable development of social organizations from a financial perspective." Hanoi: VIETNAM.
- Thayer, Carlyle, a. 2009. "The Political Legitimacy of Vietnam's One Party State: Challenges and Responses." *Journal of Current Southeast Asian Affairs*: Vol 28 (40), 47-70.
- Thera Trust. 2015. "Your guide to community fundraising." Lincolnshire: Thera Trust.
- UNDP Pacific Centre. 2009. "A Capacity Assessment of Evaluation in the Pacific: Six Country Profiles." Suva: UNDP.
- UNDP. 2010. "A Users ' Guide to Civil Society Assessments." Oslo: UNDP.
- UNICEF. 2014. "Private fundraising and Partnerships." Geneva: UNICEF.
- Van Thanh. "Non-governmental Organizations (NGOs) and Social activities." Hanoi: Institute of Social Sciences.
- Venture Philanthropy Partners. "McKinsey Capacity Assessment Tool." Washington D.C.: VPP.
- Vognaes, Stinne Friis. 2014. "Sustainable Development and Political Freedom in Vietnam." *International Development Studies*.

Fundraising for Development: *From Capacity Building to Trust*

- Vu, Anh Ngoc. 2017. "Grassroots Environment Activism in an Authoritarian Context: The Trees Movement in Vietnam." *International Society for Third-Sector Research*. New York: Springer.
- Wells-Dang Andrew. 2010. "Agency and Created Space among Civil Society Networks in Vietnam." Presentation. Birmingham: University of Birmingham.
- Wells-Dang, Andrew. 2014. "The Political Influence of Civil Society in Vietnam." Hong Kong: City University of Hong Kong.
- Winrock International. 2005. "International Strategies for NGO Fundraising: A Framework for Chinese NGOs." Beijing: Winrock International.
- Wischermann, Jorg. 2010. "Civil Society Action and Governance in Vietnam: Selected Findings from an Empirical Survey." *Journal of Current Southeast Asian Affairs*: Vol 29: Issue 2, 3-40.
- Wischermann, Jorg. 2011. "Governance and Civil Society Action in Vietnam: Changing the Rules from Within-Potentials and Limits." *Asian Politics & Policy*: Vol 3, Number 3. 383-411.