



**DỰ ÁN NÂNG CAO VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC XÃ
HỘI VÀ CÔNG NHÂN (ECOW)**
Dự án được Liên minh Châu Âu đồng tài trợ
Phối hợp thực hiện Dự án: IES, UNIOR, RCD và SDRC

TÀI LIỆU TẬP HUẤN
QUẢN LÝ NỘI BỘ CỦA CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI

Đơn vị soạn thảo

**Trung tâm Nghiên cứu Tư vấn Công tác xã hội và Phát triển cộng đồng
(SDRC)**

Hà Nội, 2019



MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NỘI BỘ TRONG CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI/TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ	4
1.1. CÁC KHÁI NIỆM LIÊN QUAN ĐẾN QUẢN TRỊ NỘI BỘ TRONG CÁC TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ	4
1.2. SỰ CẦN THIẾT VÀ CÁC NỘI DUNG CỦA QUẢN TRỊ TỔ CHỨC	6
1.3. BẠN LÀ NHÀ QUẢN TRỊ HAY NHÀ LÃNH ĐẠO?	7
TÓM TẮT CHƯƠNG 1	9
CHƯƠNG 2: GÂY QUỸ VÀ HUY ĐỘNG NGUỒN LỰC	11
2.1. KHÁI NIỆM VÀ MỤC ĐÍCH CỦA GÂY QUỸ VÀ TÌM TÀI TRỢ	11
2.1.1. KHÁI NIỆM GÂY QUỸ VÀ TÌM TÀI TRỢ	11
2.1.2. MỤC ĐÍCH CỦA GÂY QUỸ VÀ TÌM TÀI TRỢ	11
2.1.3. CÁC NGUYÊN TẮC ĐẠO ĐỨC TRONG GÂY QUỸ VÀ TÌM TÀI TRỢ	12
2.1.4 TRÁCH NHIỆM CỦA NGO/NPO LIÊN QUAN ĐẾN KHOẢN TÀI TRỢ	12
2.1.5 MỐI QUAN HỆ VỚI CÁC BÊN LIÊN QUAN	14
2.1.6 TRÁCH NHIỆM VỀ VIỆC TRUYỀN THÔNG, TIẾP THỊ VÀ THÔNG TIN CHO CỘNG ĐỒNG	15
2.1.7 BÁO CÁO CÁC CHI PHÍ TÀI CHÍNH VÀ GÂY QUỸ	17
2.1.8 LƯƠNG VÀ BỒI DƯỠNG	19
2.1.9 TUÂN THỦ LUẬT PHÁP QUỐC GIA	20
2.2. NHU CẦU CỦA TỔ CHỨC/CƠ QUAN KHI GÂY QUỸ	20
2.3. KỸ NĂNG GÂY QUỸ VÀ TÌM TÀI TRỢ	22
2.3.1. KỸ NĂNG GIAO TIẾP & THU THẬP THÔNG TIN	22
2.3.2. KỸ NĂNG PHỐI HỢP HÀNH ĐỘNG VỚI CÁC TỔ CHỨC VÀ CÁ NHÂN CÓ ẢNH HƯỞNG KHÁC TẠI CỘNG ĐỒNG (TẠO LIÊN MINH)	22
2.3.3. KỸ NĂNG XÂY DỰNG ĐỀ XUẤT VÀ THỐNG ĐIỆP GÂY QUỸ	22
2.3.4. KỸ NĂNG TỔ CHỨC SỰ KIỆN	22
2.4. HUY ĐỘNG NGUỒN LỰC <i>HƯỚNG DẪN NÀY NẪM TRONG SỐ CÁC HƯỚNG DẪN ĐƯỢC SOẠN THẢO THEO QUAN ĐIỂM CỦA NHÀ TÀI TRỢ DÀNH CHO CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI DÂN SỰ</i>	24
TÓM TẮT CHƯƠNG 2	33
CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ DỰA TRÊN KẾT QUẢ	34
3.1 KHÁI NIỆM QUẢN LÝ DỰA TRÊN KẾT QUẢ (RESULTS-BASED MANAGEMENT -RBM)	34
3.2 MỤC ĐÍCH VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA THEO DÕI/GIÁM SÁT TÁC ĐỘNG	34
3.3 PHÂN BIỆT THEO DÕI VÀ ĐÁNH GIÁ	35
3.4 KHUNG LOGIC VÀ CHUỖI TÁC ĐỘNG CỦA DỰ ÁN	36
3.4.1 KHUNG LOGIC CỦA DỰ ÁN	36
3.4.2 Chuỗi tác động của Dự án	39
3.5. CHỈ SỐ/CHỈ BÁO VÀ CÁC LOẠI CHỈ SỐ/CHỈ BÁO	42
3.5.1. CHỈ SỐ/CHỈ BÁO	42
3.5.2 CÁC LOẠI CHỈ SỐ/CHỈ BÁO	43
3.5.3. DỮ LIỆU VỀ TÌNH TRẠNG BAN ĐẦU	44
3.6. TỔ CHỨC THU THẬP THÔNG TIN	45
3.6.1 CÁC CÂU HỎI CẦN TRẢ LỜI KHI TỔ CHỨC THU THẬP THÔNG TIN ...	45
3.6.2. PHƯƠNG PHÁP THU THẬP SỐ LIỆU	46
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	47

CHƯƠNG 4: KỸ NĂNG XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI	48
4.1. KHÁI NIỆM MẠNG LƯỚI VÀ XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI	48
4.1.1. MẠNG LƯỚI (NETWOK) CÓ NHIỀU KHÁI NIỆM.	48
4.1.2. XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI (NETWORKING)	48
4.2. MỤC ĐÍCH, Ý NGHĨA VÀ LỢI ÍCH CỦA MẠNG LƯỚI	48
4.3. CÁC HÌNH THỨC MẠNG LƯỚI	49
4.3.1. MẠNG LƯỚI THEO CHIỀU NGANG	49
4.3.2. MẠNG LƯỚI THEO CHIỀU DỌC	49
4.3.3. SỐ THÀNH VIÊN VÀ MÔI QUAN HỆ:	49
4.4. XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI	50
4.4.1. GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ:	50
4.4.2. GIAI ĐOẠN XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI	50
4.5. ĐÁNH GIÁ CÁC HOẠT ĐỘNG:	54
TÓM TẮT CHƯƠNG 4	56
CHƯƠNG 5: GIÁM SÁT VÀ LƯỢNG GIÁ	57
5.1 CÁC KHÁI NIỆM LIÊN QUAN	57
5.1.1 THEO DÕI, GIÁM SÁT	57
5.1.2. KHÁI NIỆM LƯỢNG GIÁ:	57
5.1.3. ĐÁNH GIÁ ĐỘC LẬP (TỪ BÊN NGOÀI).	57
5.1.4. ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ/TỰ ĐÁNH GIÁ	57
5.2. GIÁM SÁT	58
5.3. LƯỢNG GIÁ	62
TÓM TẮT CHƯƠNG 5	64
TÀI LIỆU THAM KHẢO	65

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NỘI BỘ TRONG CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI/TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ

1.1. CÁC KHÁI NIỆM LIÊN QUAN ĐẾN QUẢN TRỊ NỘI BỘ TRONG CÁC TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ

Khái niệm tổ chức:

Trước khi hiểu về quản trị/ quản trị nội bộ làm gì, chúng ta cần làm sáng tỏ những nội dung chính của tổ chức. Theo cách hiểu đơn giản tổ chức là tập hợp những người làm việc cùng nhau vì mục đích chung nào đó và được xã hội thừa nhận.

Một tổ chức là một sự sắp xếp có hệ thống những người được nhóm lại với nhau để đạt được những mục tiêu cụ thể (Lê Chí An, 2017).

Khái niệm quản trị/quản lý

Quản trị, tiếng Anh là governance, với cả ý nghĩa là *quản lý và quản trị*, nhưng được dùng chủ yếu với nghĩa quản trị.

Có rất nhiều khái niệm khác nhau về Quản trị được đưa ra, và chưa có sự thống nhất hoàn toàn nào về định nghĩa này. Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra hoạt động của các thành viên trong tổ chức, sử dụng các nguồn lực nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra.



☞ Mary Parker Follett cho rằng “*Quản trị là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác*”. Định nghĩa này nói lên rằng những nhà quản trị đạt được các mục tiêu của tổ chức bằng cách sắp xếp, giao việc cho những người khác thực hiện chứ không phải hoàn thành công việc bằng chính mình (Lê Chí An, 2017, *Quản trị CTXH*, Nxb ĐH Quốc gia Tp.HCM, tr.35).

☞ Theo quan điểm của Koontz và O’Donnell: Quản trị là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành nhiệm vụ và các mục tiêu đã định (Lê Chí An, 2017, *Quản trị CTXH*, Nxb ĐH Quốc gia Tp.HCM, tr.35).

☞ James Stoner và Stephen Robbins quan niệm: “*Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra*”. Từ tiến trình trong định nghĩa này nói lên rằng các công việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát phải được thực hiện theo một trình tự nhất định. Khái niệm trên cũng chỉ ra rằng tất cả những nhà quản trị phải thực hiện các hoạt động

quản trị nhằm đạt được mục tiêu mong đợi (Lê Chí An, 2017, *Quản trị CTXH*, Nxb ĐH Quốc gia Tp.HCM, tr.35).

Từ khái niệm này giúp chúng ta nhận ra rằng, **quản trị là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong một tổ chức**. Đó là quá trình nhằm tạo nên sức mạnh gắn liền các vấn đề lại với nhau trong tổ chức và thúc đẩy các vấn đề chuyển động và chuyển biến.

Quản trị nội bộ là gì?

Quản trị nội bộ tổ chức là sự tác động liên tục có tổ chức, có mục đích của chủ thể quản trị tới đối tượng quản trị (tập thể người lao động) để sử dụng một cách tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo luật định và thông lệ của xã hội.

Từ khái niệm trên ta thấy: Quản trị nội bộ tổ chức là một khoa học đồng thời cũng là một nghệ thuật liên quan đến việc phân bổ và sử dụng nguồn lực (nhân lực, tài lực, vật lực) theo các chương trình trong điều kiện môi trường xác định nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Quản trị tổ chức trong các tổ chức phi chính phủ

Trong định nghĩa về quản trị, J. Stoner và S. Robbins đã cung cấp cho chúng ta câu trả lời đối với câu hỏi quản trị cái gì? và quản trị ai?. Con người và những nguồn lực khác trong tổ chức chính là đối tượng của quản trị, chúng ta cần hiểu rõ ràng khái niệm về tổ chức. Tổ chức là sự sắp xếp người một cách có hệ thống nhằm thực hiện một mục đích nào đó. Trường học, bệnh viện, nhà thờ, các cơ quan nhà nước hoặc các tổ chức phi chính phủ... là những ví dụ về một tổ chức.

Theo Chester I. Barnard thì tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức. Nói cách khác, khi người ta cùng nhau hợp tác và thỏa thuận một cách chính thức để phối hợp những nỗ lực của họ nhằm hoàn thành những mục tiêu chung thì một tổ chức sẽ được hình thành. Theo các nhà tâm lý học tổ chức thì có 4 đặc điểm chung đối với tất cả các tổ chức là: **Thứ nhất, kết hợp các nỗ lực của các thành viên** - Sự kết hợp nỗ lực nhân lên đóng góp của mỗi cá nhân; **Thứ hai, có mục đích chung** - Một mục tiêu chung đem lại cho các thành viên của tổ chức một tiêu điểm để tập hợp nhau lại; **Thứ ba, phân công lao động** - Bằng cách phân chia một cách hệ thống các nhiệm vụ phức tạp thành những công việc cụ thể, một tổ chức có thể sử dụng nguồn nhân lực của nó một cách có hiệu quả; Và **Thứ tư, hệ thống thứ bậc quyền lực** - Nếu không có một hệ thống thứ bậc quyền lực rõ ràng thì sự phối hợp những cố gắng của các thành viên sẽ rất khó khăn (nguồn: truy cập: <http://voer.edu.vn/m/khai-niem-ve-to-chuc/31dd111f>, ngày 02/11/2018).

Hộp 1: Khía cạnh tổ chức và quản trị của các tổ chức phi chính phủ (NGO)

Các tổ chức phi chính phủ (tiếng Anh: non-governmental organization-NGO) có thể bao hàm các tổ chức phi lợi nhuận, thuật ngữ này thường giới hạn để chỉ các tổ chức xã hội và văn hoá mà mục tiêu chính không phải là thương mại và hoạt động độc lập, bên ngoài các tổ chức chính phủ. Một điểm nổi bật nhất của các tổ chức NGO là việc các tổ chức này tạo

ra những hệ thống gắn kết và mạng lưới kết nối nhằm đẩy mạnh các mục tiêu xã hội-văn hóa như bảo vệ môi trường thiên nhiên (ví dụ Greenpeace), khuyến khích việc tôn trọng các quyền con người (ví dụ Amnesty International), cải thiện mức phúc lợi cho những người bị thiệt thòi.

Có rất nhiều định nghĩa khác về NGO của các học giả khác nhau như: NGO là tổ chức phi lợi nhuận, hoạt động vì lợi ích của các nhóm công dân khác nhau; NGO là các tổ chức phi chính phủ, là các tổ chức tự nguyện của người dân, là các tổ chức thuộc xã hội dân sự, là tổ chức hỗ trợ cho việc tạo quyền lực cho người nghèo....

Có thể thấy quản trị tổ chức trong các tổ chức phi chính phủ cũng được xem là quá trình ra quyết định hay quá trình thực thi quyết định trong một tổ chức.

Từ các khái niệm trên có thể đúc kết như sau: Quản trị tổ chức đều tập trung vào các cơ cấu và quy trình của tổ chức nhằm đảm bảo sự công bằng, tính minh bạch, tính trách nhiệm và tính giải trình. Quản trị tổ chức được đặt ở một cấp độ cao hơn nhằm đảm bảo rằng tổ chức được quản lý theo cách để thực hiện tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức.

Các yếu tố tạo nên một hệ thống quản trị tổ chức tốt:

- i. **Sự tham gia:** Quá trình ra quyết định của một tổ chức nên có sự tham gia của nhiều người để đảm bảo tính chính xác và khách quan.
- ii. **Nền tảng luật lệ:** Quá trình ra quyết định của một tổ chức nên dựa vào một hệ thống quy định đã được soạn thảo cẩn thận dành cho tổ chức đó, đồng thời đảm bảo tuân thủ luật pháp của nhà nước ban hành.
- iii. **Minh bạch:** Tất cả các quy trình xét duyệt, ra quyết định cần được công khai cho những thành phần có liên quan.
- iv. **Hiệu quả:** Các quyết định trong tổ chức được đưa ra trên tinh thần tính toán đến việc tận dụng tất cả các nguồn lực có sẵn trong và ngoài tổ chức.
- v. **Công bằng:** Hệ thống quy định có tính đến sự công bằng, bình đẳng trong tổ chức cho cả nam và nữ.
- vi. **Sự đồng thuận:** Các quyết định đưa ra để thực hiện phải chiếm được sự đồng thuận cao trong tổ chức.
- vii. **Chịu trách nhiệm:** Phân chia trách nhiệm rõ ràng cho từng cấp bậc ra quyết định.

1.2. SỰ CẦN THIẾT VÀ CÁC NỘI DUNG CỦA QUẢN TRỊ TỔ CHỨC

Vì sao quản trị là hoạt động cần thiết đối với mọi tổ chức? Không phải mọi tổ chức đều tin rằng người ta sẽ làm việc với nhau tốt hơn và với một sự thỏa mãn cá nhân nhiều hơn, nếu không có những nhà quản trị. Họ viện dẫn ra những hoạt động theo nhóm lý tưởng như là một sự nỗ lực ‘đồng đội’. Tuy nhiên họ không nhận ra là trong hình thức sơ

đẳng nhất của trò chơi đồng đội, các cá nhân tham gia trò chơi đều có những mục đích rõ ràng của nhóm cũng như những mục đích riêng, họ được giao phó một vị trí, họ chấp nhận các qui tắc/luật lệ của trò chơi và thừa nhận một người nào đó khởi xướng trò chơi và tuân thủ các hướng dẫn của người đó. Điều này có thể nói lên rằng quản trị là thiết yếu trong mọi sự hợp tác có tổ chức.

Thật vậy, quản trị là hoạt động cần thiết phải được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu chung. Hoạt động quản trị là những hoạt động chỉ phát sinh khi con người kết hợp với nhau thành tập thể, nếu mỗi cá nhân tự mình làm việc và sống một mình thì không có hoạt động quản trị. Không có các hoạt động quản trị, mọi người trong tập thể sẽ không biết phải làm gì, làm lúc nào, và như thế công việc sẽ diễn ra một cách lộn xộn.

Quản trị là nhằm tạo lập và duy trì một môi trường nội bộ thuận lợi nhất, trong đó các cá nhân làm việc theo nhóm có thể đạt được một hiệu suất cao nhất. Khi con người hợp tác lại với nhau trong một tập thể cùng nhau làm việc, nếu biết quản trị thì triển vọng và kết quả sẽ cao hơn. Hoạt động quản trị là cần thiết để đạt được hai mục tiêu trên, chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì chừng đó hoạt động quản trị mới được quan tâm đúng mức.

Như vậy, Quản trị tổ chức là một công việc đặt ra cho bất kỳ tổ chức nào nhằm đạt được mục tiêu và hiệu quả hoạt động. Đó là việc thiết kế và duy trì một môi trường làm việc mà trong đó, các cá nhân và các nhóm có thể hoàn thành tốt các công việc. Bên cạnh việc huy động các nguồn lực tài chính, vật chất, nhân lực và thông tin để quản trị tổ chức thì việc xây dựng một hệ thống văn bản quản lý làm cơ sở cho quản trị là điều thiết yếu. Do đó, các nội dung cơ bản của quản trị tổ chức thường bao gồm: **Quản trị nguồn nhân lực; Quản trị về tài chính; Quản trị rủi ro....**

1.3. BẠN LÀ NHÀ QUẢN TRỊ HAY NHÀ LÃNH ĐẠO?

Có thể xem xét các chức năng quản trị với 04 nhiệm vụ trọng tâm của nhà quản trị như sau:

HOẠCH ĐỊNH	TỔ CHỨC	LÃNH ĐẠO	KIỂM SOÁT	Dẫn đến →
Xác định mục tiêu, thiết lập chiến lược và	Xác định gì cần làm, làm như thế	Định hướng – thúc đẩy tất cả	Giám sát mọi hoạt động để	Đạt được mục đích của

triển khai các chương trình chi tiết để phối hợp các hoạt động nào và ai làm các thành viên có liên quan và giải quyết các mâu thuẫn bảo đảm hoàn thành đúng kế hoạch đã đề ra

Như vậy **lãnh đạo** là hành động, chức không phải là chức vụ. Chìa khóa cho lãnh đạo thành công đó là SỰ ẢNH HƯỞNG chứ không phải là QUYỀN LỰC. Nói cách khác, lãnh đạo thiên về việc kích thích, gây cảm hứng cho chính bạn và cho người khác để làm được những việc vượt lên trên khả năng của con người.

Sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý

LÃNH ĐẠO	QUẢN LÝ
"Nhà lãnh đạo là người chỉ ra việc đúng." - WARREN BENNIS	"Nhà quản lý là người làm đúng việc."
"Lãnh đạo là bất kíp với sự thay đổi." - JOHN KOTTER	"Quản lý là ứng phó với mọi vấn đề phức tạp nảy sinh."
"Lãnh đạo liên quan đến quá trình tư duy bậc cao và ý thức về sự vận động..." - KOUZES VÀ POSNER	"Quản lý liên quan đến việc xử lý công việc, duy trì trật tự và kiểm soát tổ chức."
"Nhà lãnh đạo quan tâm tới những gì có ý nghĩa đối với con người." - ABRAHAM ZALEZNIK	"Nhà quản lý quan tâm làm thế nào để thực hiện được công việc."
"Nhà lãnh đạo là kiến trúc sư..." - JOHN MARIOTTI	"Nhà quản lý là thợ xây dựng."
"Lãnh đạo tập trung vào việc hình thành một tầm nhìn chung." - GEORGE WEATHERSBY	"Quản lý là bản thiết kế công việc, là điều hành và kiểm soát..."

(Nguồn: <https://www.slideshare.net/BillQuy/lap-kehoachvatrienkhaicongviec>)

Chân dung Nhà lãnh đạo và Nhà Quản trị

Mỗi tổ chức có những mục tiêu và nội dung công việc khác nhau nhưng nhìn chung dù là tổ chức nào **công việc quản trị** chủ yếu vẫn xoay quanh cái trục ra quyết định trong các lĩnh vực hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra kiểm soát và một số hoạt động hỗ trợ khác nữa.

Còn công việc của một người lãnh đạo hiệu quả là phải làm sao tạo sự lan truyền ngọn lửa nhiệt tình, chuyển tải ý tưởng sang cho người khác cùng hành động.

NHÀ LÃNH ĐẠO chú trọng đến:	NHÀ QUẢN TRỊ chú động đến:
Nghệ thuật	Kỹ năng
Con người trong mỗi tình huống, môi trường cụ thể	Cơ chế vận hành: công việc – bộ máy – quy trình có tính khuôn mẫu
Uy tín – Sức thuyết phục được người khác	Quyền lực dựa vào chức vụ
Dùng sức ảnh hưởng khơi gợi tinh thần nhiệt tình, hứng thú, say mê công việc	Dùng chỉ thị, mệnh lệnh từ qui chế, qui định của tổ chức
Đổi mới, đột phá	Sự ổn định – duy trì trật tự đã định sẵn
Làm cho mọi người nhất trí về những việc cần phải làm	Làm cho mọi người hoàn thành nhiệm vụ
Ủy quyền, khích lệ tính chủ động	Kiểm soát – kiểm tra, giám sát và điều chỉnh

Tóm lại, Quản trị tổ chức/ quản trị nội bộ là một công việc đặt ra cho bất kỳ tổ chức nào nhằm đạt được mục tiêu và hiệu quả hoạt động. Đó là việc thiết kế và duy trì một môi trường làm việc mà trong đó, các cá nhân và các nhóm có thể hoàn thành tốt các công việc. Bên cạnh việc huy động các nguồn lực tài chính, vật chất, nhân lực và thông tin để quản trị tổ chức thì việc xây dựng một hệ thống văn bản quản lý làm cơ sở cho quản trị là điều thiết yếu.

TÓM TẮT CHƯƠNG I

Chương I giúp cho người học/đọc giả có cái nhìn tổng quan về các nội dung liên quan đến nền tảng khoa học của quản trị với những điểm chính như sau:

- Trước hết là hệ thống các khái niệm như: Thế nào là tổ chức? Các đặc điểm của tổ chức; Khái niệm quản trị/quản lý và sau đó là khái niệm về quản trị tổ chức và Quản trị tổ chức trong các tổ chức phi chính phủ.
- Chương này cũng nói về sự cần thiết của quản trị tổ chức và các nội dung cần quản trị và nhấn mạnh quản trị là một khoa học và là một

nghệ thuật.

- Cuối là bức tranh tổng quát về sự khác biệt giữa nhà quản trị và nhà lãnh đạo nhằm giúp cho người học nhận biết rõ ràng hơn về công việc và nhiệm vụ chính của nhà quản trị.

CHƯƠNG 2: GÂY QUỸ VÀ HUY ĐỘNG NGUỒN LỰC

2.1. KHÁI NIỆM VÀ MỤC ĐÍCH CỦA GÂY QUỸ VÀ TÌM TÀI TRỢ

2.1.1. Khái niệm gây quỹ và tìm tài trợ

Gây quỹ là quá trình nỗ lực quyên góp để có được tiền hay ngân quỹ cho một mục đích nào đó. Trong nhiều trường hợp, gây quỹ được hiểu như huy động nguồn lực cho các hoạt động trong lĩnh vực phát triển xã hội hay nhân đạo thường được tiến hành bởi các tổ chức phi lợi nhuận. Mục đích của gây quỹ không chỉ giới hạn ở việc có được những hỗ trợ tài chính mà cả những hỗ trợ phi tài chính.

Nguồn lực là những thứ được sử dụng hoặc có khả năng được sử dụng để tạo ra một/một số lợi ích nào đó. Những lợi ích có thể là sự thịnh vượng, sự đáp ứng một nhu cầu/giải quyết vấn đề, mong muốn nào đó, tình trạng được cải thiện, cuộc sống tốt đẹp hơn... có thể là tài lực (tiền, vốn), nhân lực (tnguyên viên, năng lực chuyên môn), vật lực (cơ sở vật chất, trang thiết bị, đồ dùng, quà tặng...), trí lực (trí tuệ, hiểu biết, ý tưởng, thông tin), sự ủng hộ tinh thần, mối quan hệ. Nguồn lực bao gồm cả các yếu tố bên trong và bên ngoài của tổ chức.

2.1.2. Mục đích của gây quỹ và tìm tài trợ

Xác định rõ ràng động cơ mà sự kiện sẽ hỗ trợ

- Sự kiện này sẽ gây quỹ chung chung cho toàn bộ NPO? Hay sự kiện chỉ gây quỹ cho một chương trình cụ thể nào đó?
- Càng cụ thể về mục đích gây quỹ càng tốt. Ví dụ, thay vì nói “Đây là sự kiện gây quỹ giúp chống lại bệnh HIV”, hãy nói “Đây là sự kiện gây quỹ để hỗ trợ việc điều trị cho trẻ em bị HIV ở TP HCM”.

Tổ chức không có quyền lợi để được hưởng hỗ trợ, họ phải kiếm được nó: mặc cho tổ chức có những hoạt động tốt, tổ chức đó phải chứng minh cho những ai muốn hỗ trợ nó giá trị của những hoạt động và hiệu quả từ việc cung cấp các hoạt động đó của tổ chức. Chìa khóa chính để gây quỹ thành công là sự tổ chức có chất lượng. Không có quyền lợi trong thế giới phi lợi nhuận.

Bạn không gây quỹ bằng cách xin tiền; bạn gây quỹ bằng cách ‘bán’ tổ chức của mình cho người khác: Không cần biết tổ chức bạn giới đến mức nào, dịch vụ có giá trị ra sao, hiệu quả thực hiện như thế nào, người khác sẽ không đưa tiền cho bạn trừ khi họ cảm thấy bị thuyết phục và muốn làm như vậy. Chức năng của nhân viên gây quỹ gần giống với nhân viên bán hàng và nhân viên tiếp thị trong thế giới kinh doanh. Vì vậy, hãy sẵn sàng, và có thể “bán” tổ chức của bạn cũng như các chương trình hoạt động bạn đang gây quỹ cho.

Nhân viên gây quỹ thành công không chỉ đề nghị giúp đỡ tiền, họ làm cho người khác đưa ra đề nghị giúp đỡ.

Không thể hôm nay quyết định gây quỹ và mai làm yêu cầu tài trợ. Quá trình này cần thời gian, lòng kiên nhẫn và kế hoạch.

Nhà tài trợ và những đối tượng tiềm năng không phải là mùa vụ tiền để thu hoạch; hãy đối xử với họ như với khách hàng.

2.1.3. Các nguyên tắc đạo đức trong gây quỹ và tìm tài trợ

Phần này sẽ trình bày các nguyên tắc đạo đức trong gây quỹ và tìm tài trợ được khuyến khích áp dụng cho các tổ chức phi chính phủ (NGOs) và phi lợi nhuận (NPOs) hoạt động tại Việt Nam. Các tổ chức, cá nhân ủng hộ hướng dẫn các nguyên tắc đạo đức này không nhất thiết phải từ bỏ các quy tắc và tiêu chuẩn riêng của họ, mà là thể hiện sự quan tâm của họ đối với các nguyên tắc cơ bản này. Đây là bộ nguyên tắc tự quản và các tổ chức quan tâm có thể tùy ý tự nguyện áp dụng.

Mục đích của các nguyên tắc đạo đức trong gây quỹ và tìm tài trợ này là nhằm thúc đẩy sự phát triển của một cộng đồng các tổ chức phi chính phủ (NGOs) và phi lợi nhuận (NPOs) hoạt động tại Việt Nam tham gia hoạt động gây quỹ và cam kết với trách nhiệm giải trình, tính minh bạch và hiệu quả; giúp thống nhất cộng đồng gây quỹ Việt Nam bằng một tuyên bố phổ quát về các nguyên tắc cơ bản, liên kết các tổ chức trong thực hành nghề nghiệp của mình.

Năm nguyên tắc quan trọng đối với việc gây quỹ của NGO/NPO:

- **Minh bạch:** NGO/NPO sẽ báo cáo rõ ràng về công việc của họ, cách quản lý tiền tài trợ và giải ngân, các chi phí một cách chính xác và đầy đủ.
- **Chính trực:** NGO/NPO sẽ luôn hành động một cách công khai và có trách nhiệm đối với lòng tin của cộng đồng. Họ sẽ tiết lộ các mâu thuẫn lợi ích thực tế và tiềm tàng và tránh bất kỳ hành vi cá nhân hay hành vi nghề nghiệp sai trái.
- **Trung thực:** NGO/NPO sẽ luôn hành động một cách trung thực để đảm bảo niềm tin của cộng đồng được bảo vệ và các nhà tài trợ cũng như người thụ hưởng không hiểu sai.
- **Tôn trọng:** NGO/NPO sẽ luôn hành động với sự tôn trọng nghề nghiệp và tổ chức của họ cũng như tôn trọng nhà tài trợ và các đối tượng hưởng lợi.
- **Đồng cảm:** NGO/NPO sẽ thúc đẩy mục đích của họ và khuyến khích những người khác sử dụng cùng một tiêu chuẩn nghề nghiệp. Họ sẽ coi trọng quyền riêng tư cá nhân, tự do lựa chọn, và sự đa dạng trong tất cả các hình thức.

2.1.4 Trách nhiệm của NGO/NPO liên quan đến khoản tài trợ.

a. Các khoản đóng góp sẽ chỉ được chấp nhận một cách tự nguyện, hoàn toàn phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức và không phát sinh các chi phí không phù hợp liên quan đến trị giá của khoản tài trợ.

Hướng dẫn:

- NGO/NPO chỉ nên đề xuất gây quỹ phù hợp với sứ mệnh, mục tiêu và hoạt động của tổ chức.
- Việc quyết định nhận các khoản đóng góp nên được xem xét hiệu quả về mặt chi phí đối với vòng đời của khoản đóng góp.
- Các hoạt động gây quỹ không vi phạm các nguyên tắc (gây quỹ) (nếu có) và các điều lệ của tổ chức.
- Chi phí gây quỹ sẽ được kiểm soát ở mức thấp và hiệu quả về mặt chi phí.

b. Tiền tài trợ sẽ được giải ngân theo thỏa thuận phù hợp với mong muốn của nhà tài trợ.

Hướng dẫn:

- Trước khi nhận bất kỳ nguồn quỹ nào, tất cả nhân viên liên quan của tổ chức (ví dụ, giám đốc, kế toán và nhân viên dự án) cần đọc và hiểu tất cả những yêu cầu và mong muốn của nhà tài trợ, và NGO/NPO tự tin rằng mình có, hoặc sẽ có, năng lực đáp ứng những yêu cầu đó.

- Đảm bảo rằng tất cả các chi phí dự án tuân theo kế hoạch đã được nhà tài trợ phê duyệt và phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức. Nếu có chi phí nào vượt quá hay thấp hơn mức đã thỏa thuận với nhà tài trợ thì cần trao đổi và thống nhất với nhà tài trợ về sự điều chỉnh. Trong trường hợp nhà tài trợ không đồng ý với những thay đổi thì tổ chức cần tuân thủ mong muốn của nhà tài trợ hoặc trả lại nguồn quỹ không sử dụng.
- Xem lại những yêu cầu của nhà tài trợ thường xuyên, đặc biệt khi NGO/NPO có câu hỏi hay điều gì không chắc chắn. Liên lạc nhà tài trợ trực tiếp nếu những yêu cầu trong văn bản chưa đủ giải đáp thắc mắc.
- Trao đổi với các nhà tài trợ từ đầu rằng những đóng góp không xác định mục đích sẽ được coi là "không giới hạn".
- Khi một khoản đóng góp 'có giới hạn', NGO/NPO cần có sự đồng ý bằng văn bản (email được chấp nhận) và/hoặc biên nhận ghi rõ kỳ vọng của nhà tài trợ về việc sử dụng khoản đóng góp.

c. Không vận động tài trợ cho mục đích lợi ích tài chính cá nhân của người gây quỹ hoặc tổ chức mà người gây quỹ đang làm việc.

Hướng dẫn:

- Xây dựng kế hoạch gây quỹ cụ thể với mục tiêu rõ ràng là sử dụng nguồn tài trợ cho hoạt động/chương trình gì và số tiền ước tính trước khi bắt đầu tiến hành gây quỹ.
- Gửi những báo cáo hoạt động và báo cáo tài chính cho tất cả các nhà tài trợ, ghi chú rõ ràng tổng nguồn quỹ quyên góp và nguồn quỹ đó đã (hoặc sẽ) được sử dụng ra sao.
- NGO/NPO sẽ không trả phí hoa hồng hay phần trăm bồi dưỡng trên khoản đóng góp với bất kỳ nhân viên nào tham gia vào việc gây quỹ.
- Một người gây quỹ sẽ không bao giờ yêu cầu và sẽ từ chối và / hoặc trả lại bất kỳ đề nghị có lợi cho tình hình tài chính cá nhân của họ thông qua một khoản tài trợ.
- Người gây quỹ sẽ tiết lộ bất kỳ mâu thuẫn lợi ích nào có thể phát sinh với NGO/NPO và nhà tài trợ.

d. Những đóng góp tiền mặt sẽ được thu nhận và ghi vào sổ.

Hướng dẫn:

- Nên xây dựng quy trình nhận tiền mặt bằng văn bản.
- Mỗi khoản đóng góp bằng tiền mặt được ghi vào sổ sách một cách chính sách và minh bạch tại thời điểm được nhận.
- Khi một khoản đóng góp tiền mặt được thực hiện, có hai đại diện của NGO/NPO đếm tiền và ký biên nhận.
- NGO/NPO nên cung cấp biên nhận cho nhà tài trợ cho mỗi khoản đóng góp tiền mặt bằng hoặc trên một mức do tổ chức quy định.
- Tiền nên được giữ trong một hộp đựng tiền hay két sắt an toàn, có khóa. Những khoản tiền lớn nên được chuyển vào tài khoản ngân hàng sớm nhất có thể.

e. Nguồn quỹ sẽ được nhận về một cách cẩn thận và tôn trọng tự do lựa chọn của nhà tài trợ mà không sử dụng áp lực, quấy rối, hăm dọa hoặc cưỡng ép.

Hướng dẫn:

- Các nhà tài trợ và nhà tài trợ tiềm năng phải được tránh bị gây áp lực, quấy nhiễu, hăm dọa và ép buộc. Áp lực, việc quấy nhiễu, hăm dọa và ép buộc trong bối cảnh này gồm:
 - thực hiện bất kỳ giao tiếp hay bất kỳ hành động nào khiến người khác hiểu lầm về đề tài hay bản chất của lời đề nghị đóng góp;
 - lợi dụng người khác cho mục đích riêng của mình;
 - đe dọa thực hiện một hành động nếu người khác không tuân thủ các yêu cầu của mình;
 - khuyến khích người khác thực hiện hành động bất lợi cho họ hoặc gia đình họ; và,
 - khuyến khích người khác hành động có vẻ trái với lợi ích tốt nhất của họ.
- NGO/NPO giải trình chính xác và minh bạch tất cả các khoản tiền nhận được.
- NGO/NPO thiết lập những chính sách và quy trình liên quan đến việc cung cấp chứng từ kế toán (ví dụ biên nhận thanh toán) mà nhà tài trợ có thể cần để được hưởng ưu đãi về thuế theo các luật hiện hành về thuế thu nhập cá nhân/doanh nghiệp đối với việc đóng góp từ thiện/tài trợ và sẵn sàng chia sẻ thông tin này với nhà tài trợ của mình.
- Khi nhà tài trợ không nêu cụ thể mục đích dành cho một khoản quỹ đã chuyển, người gây quỹ và /hoặc NGO/NPO phải làm rõ để hiểu xem khoản tài trợ được dự định dành cho các chi tiêu có giới hạn hoặc không giới hạn trước khi sử dụng các quỹ này.
- Đảm bảo rằng những mong muốn của nhà tài trợ được thực hiện phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức.

2.1.5 Mối quan hệ với các bên liên quan.

a. NGO/NPO có trách nhiệm giải trình với các bên liên quan, bao gồm nhà tài trợ, đối tượng thụ hưởng, của tổ chức.

Hướng dẫn:

- Các bên liên quan gồm nhà tài trợ và người thụ hưởng, ban quản trị và đồng nghiệp có thể dễ dàng tiếp cận người gây quỹ và tổ chức.
- Người gây quỹ và tổ chức có trách nhiệm giải trình với các bên liên quan gồm nhà tài trợ và người thụ hưởng, ban quản trị và đồng nghiệp.

b. NGO/NPO sẽ tôn trọng quyền của nhà tài trợ bằng cách cung cấp thông tin kịp thời về cách sử dụng khoản đóng góp, tôn trọng quyền riêng tư của nhà tài trợ, và mong muốn của họ.

Hướng dẫn:

- Tất cả nhân viên của tổ chức, bao gồm nhân viên gây quỹ, phải tôn trọng sự riêng tư và mục đích sử dụng các khoản đóng góp của nhà tài trợ, tôn trọng và bảo vệ quyền ẩn danh của nhà tài trợ khi được yêu cầu. NGO/NPO

có trách nhiệm đảm bảo rằng tất cả các nhà tài trợ hiểu thông tin của họ sẽ được lưu giữ, sử dụng và chia sẻ ra sao.

- Tất cả nhân viên của tổ chức, bao gồm nhân viên gây quỹ, phải hiểu và tuân thủ nghiêm ngặt tất cả các thỏa thuận giữa các tổ chức và các nhà tài trợ.
- Nhân viên gây quỹ phải rõ ràng về việc xử lý khoản tài trợ và cung cấp thông tin và phản hồi cho nhà tài trợ một cách kịp thời.
- Nhân viên gây quỹ có trách nhiệm đảm bảo rằng những nhân viên liên quan của tổ chức nhận và hiểu tất cả thông tin liên quan đến những khoản đóng góp, bao gồm bất kỳ kỳ vọng nào của nhà tài trợ về cách sử dụng khoản đóng góp của họ, tôn trọng sự riêng tư và bất kỳ mong muốn khác của nhà tài trợ.
- Nhân viên gây quỹ cân bằng nghĩa vụ của tổ chức để thu thập, lưu lại và công bố thông tin với quyền riêng tư của nhà tài trợ tiềm năng và các nhà tài trợ.
- Nhân viên gây quỹ tìm kiếm và lưu giữ chỉ những thông tin có liên quan đến các hoạt động gây quỹ của tổ chức mình.

c. NGO/NPO sẽ tôn trọng quyền của người hưởng lợi và giữ gìn danh dự, nhân phẩm, uy tín của họ. NGO/NPO sẽ không sử dụng các tài liệu gây quỹ hoặc các kỹ thuật gây quỹ gây tổn hại đến danh dự, nhân phẩm và uy tín này.

Hướng dẫn:

- NGO/NPO sẽ tôn trọng quyền của người hưởng lợi của tổ chức liên quan đến luật pháp địa phương và quốc tế và những thực hành tốt.
- NGO/NPO sẽ thảo luận với người thụ hưởng bất kỳ kế hoạch sử dụng tên, thông tin hoặc hình ảnh của họ cho mục đích gây quỹ và xin phép họ trước.

d. NGO/NPO làm việc với nhà cung cấp hoặc đại lý trung gian với cùng tiêu chuẩn như với tổ chức của họ, đảm bảo rằng các nhà cung cấp không được trực lợi bất chính trong làm việc với tổ chức của mình.

Hướng dẫn:

- Với những chi phí lớn (theo quy định của từng tổ chức), đảm bảo có ít nhất 3 báo giá từ những nhà cung cấp dịch vụ khác nhau và việc lựa chọn nhà cung cấp được thực hiện theo tiêu chí đã đưa ra.
- Các điều khoản liên quan tới những chi phí tối đa, lịch thanh toán, lịch làm việc, yêu cầu kỹ thuật, v.v. nên được thêm vào tất cả các hợp đồng ký kết với nhà cung cấp và đại lý trung gian.

2.1.6 Trách nhiệm về việc truyền thông, tiếp thị và thông tin cho cộng đồng.

a. NGO/NPO sẽ chỉ sử dụng thông tin cộng đồng chính xác, trung thực, không gây hiểu nhầm, và thông tin đó tôn trọng danh dự, nhân phẩm và uy tín của người hưởng lợi.

Hướng dẫn:

- NGO/NPO cần phải kiểm chứng các thông tin, số liệu, hình ảnh v.v. trước khi công khai và bảo đảm chúng phù hợp với mục đích gây quỹ.
- NGO/NPO cần phải truyền đạt thông tin rõ ràng và khách quan nhất có thể. NGO/NPO sẽ không cố ý sử dụng thông tin có thể gây hiểu lầm.
- NGO/NPO cần sử dụng những nguồn thông tin có uy tín, đáng tin cậy. Ví dụ, bất kỳ người chụp ảnh nào, chuyên nghiệp hay nghiệp dư, phải thông

báo với người hưởng lợi rằng họ đang chụp hình cho mục đích truyền thông hay báo cáo và cho mỗi cá nhân có thể chọn lựa có tham gia hay không.

- NGO/NPO sẽ trao đổi với người thụ hưởng bất kỳ kế hoạch sử dụng tên, thông tin hoặc hình ảnh của họ cho mục đích gây quỹ và xin phép họ bằng văn bản trước.

- b. NGO/NPO sẽ không thể hiện hoặc đề nghị trong thông tin cho cộng đồng rằng việc gây quỹ không có các chi phí gây quỹ và chi phí quản lý, từ đó đem lại những ấn tượng không chính xác rằng hoạt động gây quỹ không tốn phí. Người gây quỹ sẽ phản đối việc tổ chức của họ thể hiện hoặc gợi ý rằng hoạt động gây quỹ không tốn phí.**

Hướng dẫn:

- NGO/NPO sẽ minh bạch trong việc cung cấp thông tin cho công chúng và nhà tài trợ về chi phí gây quỹ và chi phí quản lý.
- NGO/NPO nêu rõ các nguồn quỹ sẽ được phân bổ cho chương trình, hoạt động quản lý và gây quỹ.

- c. NGO/NPO sẽ cung cấp thông tin trung thực về việc sử dụng nguồn quỹ, không cường điệu hay đánh giá thấp.**

Hướng dẫn:

- NGO/NPO phải thông tin chính xác, khách quan và kịp thời về việc sử dụng nguồn quỹ.
- NGO/NPO cần cung cấp các thông tin đã được xác thực về kết quả và hiệu quả của việc sử dụng quỹ trên đối tượng được hưởng lợi.

- d. Nhà tài trợ mong muốn được bỏ tên ra khỏi danh sách sẽ được đáp ứng kịp thời và không có trở ngại cho nhà tài trợ.**

Hướng dẫn:

- Mong muốn bỏ tên ra khỏi danh sách của nhà tài trợ sẽ được thực hiện mà không có bất kỳ sự trì hoãn nào.
- Việc bỏ tên cũng như thông tin của nhà tài trợ ra khỏi danh sách phải được thực hiện đúng quy trình và thống nhất trong tổ chức.
- Ngay cả sau khi đã bỏ tên nhà tài trợ ra khỏi danh sách, người gây quỹ không được thay đổi hay tiết lộ thông tin của nhà tài trợ cho bên thứ ba mà không có sự đồng ý của nhà tài trợ.

- e. NGO/NPO chấp nhận rằng tất cả các thông tin của nhà tài trợ và nhà tài trợ tiềm năng do tổ chức hoặc đại diện tổ chức phát triển sẽ không được chuyển nhượng hoặc sử dụng trừ khi đại diện cho tổ chức đó.**

Hướng dẫn:

- Tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp lý liên quan đến sự riêng tư, bảo mật, các thông tin đặc quyền của nhà tài trợ và nhà tài trợ tiềm năng.
- Nhân viên không được xóa hoặc chuyển thông tin, bằng hình thức trực tiếp hoặc điện tử, thuộc sở hữu của một NGO/NPO hay khách hàng mà không được sự chấp thuận trước đó.
- NGO/NPO phát triển các chính sách bảo mật tài liệu và những yêu cầu để được truy cập các tài liệu này.
- Những NGO/NPO bán hay trao đổi danh sách nhà tài trợ cần phát triển một quy trình cho phép hoặc ủy nhiệm - nhà tài trợ phải cho phép và chỉ nhân

viên được chỉ định hay được ủy quyền có thể thương lượng và ký kết hợp đồng cho các giao dịch đó.

- Các cá nhân tham gia vào gây quỹ không áp dụng thông tin về nhà tài trợ và nhà tài trợ tiềm năng mà họ biết trong thời gian làm việc cho một tổ chức trước đây để đem lại lợi ích cho một tổ chức khác tuyển dụng họ sau này.
- NGO/NPO cần tôn trọng mong muốn của nhà tài trợ về việc ẩn danh hay bảo mật những chi tiết liên quan đến các khoản đóng góp cụ thể.
- Các cá nhân tham gia vào gây quỹ cần hiểu rằng mối quan hệ giữa nhà tài trợ và người gây quỹ là dựa trên sự tin tưởng.

2.1.7 Báo cáo các chi phí tài chính và gây quỹ.

a. NGO/NPO đảm bảo rằng tất cả các giao dịch gây quỹ, kế toán và báo cáo mà họ chịu trách nhiệm là minh bạch và rõ ràng. Họ có thể giải trình bất cứ lúc nào cho công việc chuyên môn.

Hướng dẫn:

- Cung cấp báo cáo hàng năm cho nhà tài trợ, báo cáo có thể được thể hiện trong báo cáo tổng quát về tổ chức hay bản tin được gửi tới nhà tài trợ.
- Xây dựng và hoạt động tuân theo các văn bản chính sách quy định rõ việc quản lý những khoản đóng góp có giới hạn và không giới hạn, những khoản tài trợ, việc công nhận nhà tài trợ, và các giao dịch với nhà cung cấp.
- Duy trì các văn bản quy định về quy thức và/hoặc những hướng dẫn thỏa thuận việc quản lý các khoản tài trợ có giới hạn.
- Có sự đồng ý của nhà tài trợ trước khi thay đổi các điều kiện về giao dịch tài chính.

b. NGO/NPO báo cáo tất cả các chi phí và thu nhập theo những thực hành tiêu chuẩn trong kế toán.

Hướng dẫn:

- Khi công bố về kết quả gây quỹ, áp dụng các phương pháp kế toán phù hợp và nhất quán để phù hợp với các tiêu chuẩn kế toán trong nước và quốc tế.
- Khi báo cáo về kết quả gây quỹ trong báo cáo tài chính:
 - Những khoản đóng góp hoãn lại trong tương lai vô điều kiện nên được ghi nhận trong năm tài chính tại thời điểm việc đóng góp được thực hiện.
 - NGO/NPO nên ghi nhận doanh thu đóng góp hàng năm, tài sản liên quan và nợ phải trả.
 - Tài sản phải được ghi nhận theo giá trị thị trường.
 - Những khoản cam kết đóng góp bằng lời vô điều kiện phải được ghi nhận trong năm tài chính tại thời điểm việc đóng góp được thực hiện. Việc giảm giá trị những khoản cam kết kéo dài trong nhiều năm nên được định rõ với ý kiến chuyên môn.
 - Tuổi nợ của các khoản phải thu từ các nhà tài trợ cần được thường xuyên xem xét và cập nhật, ví dụ, bằng cách liên lạc nhà tài trợ trực tiếp.
 - Nên bao gồm và cập nhật hàng năm tỉ lệ phần trăm chi phí gây quỹ trên thu nhập tạo ra.

- Trong phần Ghi chú cho các báo cáo tài chính, NGO/NPO sẽ thể hiện:
 - Những tài sản thừa kế (tài sản được cho thông qua di chúc) được ghi nhận ở giá trị thị trường trong năm tài chính tại thời điểm việc tặng tài sản đó xảy ra.
 - Những khoản đóng góp hoãn lại trong tương lai hay những khoản đóng góp có điều kiện nên được ghi nhận khi các điều kiện được đáp ứng.
- Đối với mục đích báo cáo và công nhận nhà tài trợ:
 - Đối với các chiến dịch kéo dài trong một khoảng thời gian, kết quả có thể được báo cáo nhiều hơn một năm tài chính.
 - Những khoản đóng góp hoãn lại trong tương lai có giá trị pháp lý phải được báo cáo ở giá trị hiện tại và mức khấu trừ được áp dụng¹, để cung cấp đủ thông tin cho những người sử dụng tài khoản²
 - Bất kỳ sự khác biệt lớn nào giữa chi phí dự toán và thực tế cần được làm rõ và giải thích với ban quản trị.

c. NGO/NPO sẽ gửi báo cáo thường niên chính xác, và những báo cáo định kỳ khác theo yêu cầu, cho tất cả các bên liên quan trong một thời gian hợp lý.

Hướng dẫn:

- Lập báo cáo thường niên, và những báo cáo định kỳ khác theo yêu cầu, với các thông tin chính xác về hoạt động của tổ chức và ngân sách trong năm trước hay giai đoạn trước cho các bên liên quan gồm nhà tài trợ, đối tác và người thụ hưởng cập nhật tình hình hoạt động.
- Báo cáo thường niên và báo cáo định kỳ được chia sẻ với các bên liên quan vào thời điểm phù hợp.

d. NGO/NPO sẽ công khai và rõ ràng đối với tất cả các bên liên quan về chi phí gây quỹ, lệ phí và cách phân bổ các chi phí đó.

Hướng dẫn:

- NGO/NPO cần có kế hoạch chi phí hay ngân sách cho các hoạt động gây quỹ
- Công khai chi phí gây quỹ thực tế, lệ phí và cách hạch toán các chi phí đó cho các bên liên quan. Thông tin này được bao gồm trong các báo cáo thường niên, và các báo cáo định kỳ nếu được yêu cầu, và những báo cáo tài chính khác về dự án và hoạt động của tổ chức.

e. NGO/NPO sẽ làm rõ bất kỳ thỏa thuận bồi dưỡng đối với nhân viên, nhà tài trợ, và người thụ hưởng khi được yêu cầu.

Hướng dẫn:

- NGO/NPO có quy định thực hành về minh bạch giải trình, trong đó có những thực hành liên quan đến các khoản bồi dưỡng giữa người gây quỹ với các bên liên quan.

¹ Tỷ lệ khấu trừ là tỷ lệ bạn sẽ áp dụng để ước tính giá trị ngày hôm nay của một món quà được hoãn lại trong tương lai. (Ví dụ, nếu bạn có một tài khoản tiền gửi/vay, bạn có thể sử dụng mức lãi suất của tài khoản đó.)

² Người sử dụng tài khoản liên hệ đến những người có thể nhận và sử dụng những báo cáo tài chính của NGO/NPO khi ra quyết định (ví dụ, nhà tài trợ, người ủng hộ, người thụ hưởng, đối tác, cơ quan nhà nước)

- Người gây quỹ và tổ chức sẵn lòng công bố với các bên liên quan về những thỏa thuận bồi dưỡng cho họ khi được yêu cầu.

2.1.8 Lương và bồi dưỡng

a. Người gây quỹ cung cấp dịch vụ của họ với tư cách là tình nguyện viên, hoặc trên cơ sở hưởng lương hay phí được xác định trước. Người gây quỹ không nên chấp nhận hoa hồng hoặc khoản bồi dưỡng trên tỷ lệ phần trăm của nguồn quỹ huy động được.

Hướng dẫn:

- NGO/NPO phát triển và hoạt động theo các chính sách và hướng dẫn liên quan đến việc bồi dưỡng cho việc gây quỹ bằng văn bản, bởi cả tổ chức gây quỹ và các nhà tài trợ.
- Ký một hợp đồng hoặc thỏa thuận bằng văn bản với người gây quỹ trước khi hoạt động gây quỹ diễn ra, ngay cả với tình nguyện viên, phù hợp với các chính sách đã thỏa thuận.
- Đảm bảo có một chính sách rõ ràng rằng nhân viên gây quỹ không được nhận tiền hoa hồng từ các nhà tài trợ cho việc sắp xếp một khoản tài trợ.
- Theo dõi chi phí gây quỹ của tổ chức và kiểm soát chi phí trong tiêu chuẩn của lĩnh vực.

b. Người gây quỹ sẽ không chấp nhận bất kỳ khoản bồi dưỡng nào khi ra quyết định đại diện cho tổ chức.

Hướng dẫn:

- Thực hiện các chính sách và hướng dẫn rõ ràng và chặt chẽ về việc nhận bất kỳ khoản tiền thưởng, bồi dưỡng hoặc cảm ơn của nhân viên hay người gây quỹ.
- Những quà tặng người gây quỹ được phép nhận gồm:
 - T-shirts, bút và các vật dụng khác mà ai cũng có thể có được tại các sự kiện như hội thảo, tập huấn và hội nghị vốn cung cấp đồng đều cho mọi người tham gia;
 - Thiệp, thư cảm ơn, giấy chứng nhận hoặc hình thức cảm ơn hay công nhận bằng văn bản khác.
 - Thực phẩm, đồ uống và các bữa ăn có giá vừa phải hoặc vé tham dự các sự kiện địa phương do các đối tác/nhà cung cấp hiện tại hoặc tiềm năng cung cấp và cùng tham dự nhằm xây dựng mối quan hệ tích cực. Việc giải trí không quá tốn kém này được cung cấp như một phần của một cuộc họp làm việc hoặc phiên làm việc để thúc đẩy các mối quan hệ làm việc tích cực.

c. Người gây quỹ sẽ không tìm kiếm hoặc chấp nhận bất kỳ khoản tiền cá nhân, bằng tiền mặt hoặc hiện vật, từ nhà cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ như hoa hồng khi làm việc với nhà cung cấp đó.

Hướng dẫn:

- Áp dụng một chính sách và quy trình rõ ràng cho việc mua sắm hàng, dịch vụ
- Chính sách này nên cụ thể cấm nhận bất kỳ khoản thanh toán, bồi dưỡng hay hoa hồng liên quan đến hàng hóa, dịch vụ được mua sắm.

- Lấy báo giá so sánh cho tất cả các khoản mua sắm lớn, và đảm bảo các quyết định và/hoặc hợp đồng mua sắm, và chi trả, được ký bởi (i) một người có thẩm quyền đại diện cho tổ chức tham gia các giao dịch (ví dụ đại diện theo pháp luật hoặc đại diện theo ủy quyền, và (ii) được đóng dấu của tổ chức (nếu có).
- Thông báo cho nhà cung cấp biết bất kỳ việc đưa hoa hồng cho những đơn hàng sẽ dẫn đến việc tuyệt giao với nhà cung cấp trong tương lai.
- Lưu lại bất kỳ việc đưa tiền hoa hồng và đảm bảo tất cả các nhân viên đều nhận thức phải kê khai những đề nghị như vậy.

d. Tiêu chí giúp người gây quỹ được thưởng dựa trên sự thể hiện trong công việc được thoả thuận từ trước và không nên dựa vào tỷ lệ phần trăm của các khoản đóng góp vận động được

Hướng dẫn:

- Đảm bảo rằng người gây quỹ được chi trả, nếu không hưởng lương, thì được ký hợp đồng để nhận một số tiền cố định thỏa thuận trước, không liên quan trực tiếp với khoản tiền quyên góp được, bất kể số tiền đã được thống nhất trước như thế nào.
- Viết và thực thi những chính sách và quy trình rõ ràng liên quan đến việc gây quỹ và chi trả cho việc gây quỹ.

2.1.9 Tuân thủ luật pháp quốc gia.

NGO/NPO triển khai các hoạt động gây quỹ trong khuôn khổ các luật liên quan ở cấp địa phương, quốc gia hoặc quốc tế. NGO/NPO sẽ không tham gia vào các hoạt động mâu thuẫn với các nghĩa vụ pháp lý quốc gia và quốc tế đối với tổ chức. Ngoài ra, NGO/NPO sẽ tránh tham gia bất kỳ hành vi phạm tội hoặc sai trái về chuyên môn.

Hướng dẫn:

- Người gây quỹ và tổ chức nhận thức rằng việc tuân thủ các luật và quy định liên quan là chuẩn mực rõ ràng và phải nắm bắt những luật mới liên quan đến lĩnh vực tổ chức đang hoạt động.
- NGO/NPO tham khảo tư vấn pháp lý của tổ chức mình, có thể là tình nguyện viên hoặc dịch vụ có chi trả liên quan đến hợp đồng, cho những thực hành và những mối quan hệ hợp tác của họ.
- NGO/NPO xác định những rủi ro tiềm tàng cho tổ chức và những hoạt động gây quỹ của mình cùng những giải pháp giảm nhẹ rủi ro.

2.2. NHU CẦU CỦA TỔ CHỨC/CƠ QUAN KHI GÂY QUỸ.

Nhà tài trợ luôn quan tâm đến việc nguồn tài trợ sẽ được sử dụng cho công việc gì và lợi ích, tác động mà nó mang lại.

- Tuyên bố tầm nhìn-sứ mệnh, kế hoạch chiến lược với những mục đích, mục tiêu, hoạt động được mô tả rõ ràng, dễ hiểu là phương tiện giao tiếp hữu hiệu giữa tổ chức/dự án với các nhà tài trợ trong suốt quá trình gây quỹ.

Mục đích và mục tiêu là hai khái niệm dễ lẫn với nhau bởi đều chỉ những gì người ta mong muốn, nỗ lực để đạt được. Phân biệt mục đích và mục tiêu như sau:

Mục đích	Mục tiêu
Mục đích là một kết quả cuối cùng được mong đợi, là lý do tồn tại của một tiến	Mục tiêu là cái đích cụ thể mà tổ chức/bộ phận/cá nhân nhắm vào và phấn đấu đạt

trình, một dự án hay một quá trình phát triển của tổ chức; Mục đích có thể xem là mục tiêu chung, lâu dài, mang tính khái quát Không đo lường được kết quả.	được trong một khoảng thời gian nhất định. Mục tiêu thường ngắn hạn, rõ ràng, cụ thể Đo lường được kết quả. Mục tiêu thường là những mốc cụ thể, linh hoạt, phát triển từng bước hướng đến mục đích lâu dài của tổ chức.
--	---

Nội dung 05 yêu cầu SMART:

i) S – Specific/cụ thể:

Mục tiêu được xem là cụ thể khi nó phản ánh được kết quả cuối cùng của hoạt động. Ví dụ: mục tiêu số tiền gây quỹ được năm 2017 là 10 tỉ đồng.

ii) M – Measurable/đo lường được:

Mục tiêu phải là một tiêu chí định lượng, có thước đo cụ thể và có thể đo lường được. Ví dụ: con số 10 tỉ trong ví dụ trên vừa đáp ứng yêu cầu cụ thể, vừa đáp ứng yêu cầu đo lường được.

Trong thực tế, chúng ta thường gặp những mục tiêu mang tính định tính. Ví dụ: “đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh”; “tốt”; “khách hàng hài lòng”;... Với những mục tiêu định tính này, mỗi người sẽ hiểu theo một kiểu, khó thống nhất được và không thể đo lường một cách chính xác vì không có thước đo cụ thể. Và vì vậy, ta khó có thể kiểm tra & đánh giá mức độ hoàn thành của mục tiêu.

Vì vậy, khi xác định mục tiêu, bạn nên cố gắng chuyển các mục tiêu định tính sang định lượng. Ví dụ: với mục tiêu “người dân được tiếp cận nước sạch”, bạn có thể chuyển thành: “80% người dân được tiếp cận nước sạch”. Khi đó, con số “80%” đủ cụ thể & có thể đo lường được.

iii) A - Achievable/Ambitious/ tính khả thi, kích thích phấn đấu:

Mục tiêu của bạn phải có tính khả thi, tức là phù hợp với năng lực của mình. Nhưng cũng đừng quá thấp hay quá cao. Nếu mục tiêu quá thấp, bạn dễ dàng đạt được mà không cần cố gắng gì sẽ tạo cho bạn cảm giác “mất hứng thú” khi thực hiện. Còn mục tiêu quá cao, bạn không thể với tới thì bạn sẽ nhụt chí ngay từ khi chưa bắt đầu. Vì vậy, bạn cũng sẽ không thể đạt được. Mục tiêu tốt, là mục tiêu phù hợp khả năng của bạn và hơi cao hơn một tí để bạn còn phấn đấu. Mục tiêu như thế còn có một tác dụng khác là tăng cường năng lực cho bạn.

iv) R - Relevant/ rõ ràng, liên quan đến mục tiêu chung:

Mục tiêu của bạn cũng cần liên quan đến mục tiêu của nhóm. Khi đó, bạn sẽ được nhóm hỗ trợ và những hoạt động của bạn sẽ góp phần vào thành công của nhóm. Điều này không chỉ có lợi cho nhóm mà trước tiên là lợi cho bạn. Ví dụ: Nếu bạn là sinh viên và mục tiêu của bạn phù hợp với mục tiêu của nhóm, lớp, trường, bạn có cơ hội được các bạn ủng hộ, có khả năng được nhận học bổng.

v) T – Timebound/ giới hạn thời gian:

Mục tiêu của bạn cũng cần có một mốc thời gian cụ thể. Mốc thời gian này giúp bạn kiểm tra và phân bổ khối lượng công việc phù hợp. Nếu mục tiêu của bạn quá lớn, bạn nên chia nhỏ nó ra với những mốc thời gian phù hợp. Khi mốc thời gian càng ngắn, bạn càng dễ dàng kiểm soát hiệu quả hoạt động của mình và kịp thời điều chỉnh.

- Các mục tiêu dự án rõ ràng là cơ sở để xác định lượng kinh phí cần gây quỹ

❖ Với tổ chức:

- Xem xét lại các tuyên bố tầm nhìn + Sứ mệnh và các mục đích chiến lược (nếu đã có) hoặc

+ Xây dựng kế hoạch chiến lược (nếu chưa có)

❖ Với dự án:

- Xem xét, kiểm tra lại các mục đích của dự án đã rõ ràng chưa, các mục tiêu đã SMART chưa

2.3. KỸ NĂNG GÂY QUỸ VÀ TÌM TÀI TRỢ

2.3.1. Kỹ năng giao tiếp & thu thập thông tin

- Thuyết trình tích cực, thuyết phục
- Lắng nghe
- Đặt câu hỏi
- Điều hành thảo luận nhóm/họp cộng đồng
- Tìm kiếm & quản lý thông tin

2.3.2. Kỹ năng phối hợp hành động với các tổ chức và cá nhân có ảnh hưởng khác tại cộng đồng (tạo liên minh)

- Kết nối mạng lưới
- Huy động nguồn lực (nhân lực, tài lực, trí lực, vật lực)
- Lập và thực hiện kế hoạch gây quỹ
- Làm việc với các nhóm tính cách khác nhau

2.3.3. Kỹ năng xây dựng đề xuất và thông điệp gây quỹ

- Viết đề xuất, lập ngân sách
- Xây dựng thông điệp

2.3.4. Kỹ năng Tổ chức sự kiện

Tổ chức sự kiện là một công việc đòi hỏi sự sáng tạo, tuy nhiên, nó vẫn đi theo những lộ trình nhất định. Dưới đây là các bước tổ chức sự kiện mà bạn có thể tham khảo để làm bản kế hoạch cho sự kiện bạn sắp tổ chức.

Mục đích, đối tượng và mục tiêu

- Xác định mục tiêu tổ chức sự kiện. Mục tiêu chính là những điều bạn hoặc khách hàng đề ra và mong muốn đạt được sau khi sự kiện kết thúc. Mục tiêu đó có thể là quảng bá thương hiệu, tìm kiếm đối tác, tìm kiếm khách hàng,... Việc xác định mục tiêu sẽ giúp bạn có kế hoạch để đưa ra mức chi phí phù hợp cũng như đánh giá được mức độ hiệu quả của sự kiện để làm cơ sở cho những lần tổ chức sau.
- Xác định mục đích của sự kiện. Mục đích của sự kiện là gì? Để khánh thành tòa nhà, khai trương khách sạn, ra mắt sản phẩm hay hội nghị khách hàng? Bạn cần xác định rõ mục đích của sự kiện để từ đó có những chuẩn bị phù hợp với từng mục đích.
- Xác định nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu. Một sự kiện được tổ chức nên nhắm đến một số đối tượng khách hàng nhất định, hay còn gọi là khách hàng tiềm năng. Việc xác định đối tượng khách hàng này giúp bạn có sự chuẩn bị nội dung

cho sự kiện tốt hơn và phù hợp hơn với nhóm khách hàng đó. Theo đó, hiệu quả của sự kiện sẽ cao hơn.

Sau khi xác định được những điều trên, bạn hãy làm theo những bước tổ chức sự kiện sau đây để có được một sự kiện thành công.

i). Chi phí

Bạn nên tính toán chi tiết những chi phí cần bỏ ra dựa trên mục tiêu tổ chức sự kiện. Nên nhớ, chi phí phải hợp lý so với hiệu quả mà sự kiện mang lại.

ii). Nhân sự

- PG đón tiếp khách mời.
- MC dẫn chương trình
- Đội ngũ nhân viên trong từng hoạt động.



iii). Địa điểm tổ chức

- Chọn địa điểm dựa trên nhiều tiêu chí như giao thông, sức chứa, chi phí,...
- Tham quan và khảo sát địa điểm để có quyết định đúng đắn nhất.
- Ký hợp đồng với bên cho thuê địa điểm.

iv). Báo chí truyền thông

- Thông cáo báo chí trước sự kiện để PR.
- Mời đại diện của các báo chí có liên quan và có thể đưa tin về sự kiện được tổ chức.
- Chuẩn bị người chụp ảnh, quay phim và cung cấp thông tin cho báo chí trước và sau sự kiện.

v). Thuyết trình

- Chọn người thuyết trình.
- Chọn trang phục thuyết trình.
- Chọn chủ đề thuyết trình.
- Chuẩn bị nội dung cho bài thuyết trình.
- Chuẩn bị quà tặng cho người thuyết trình.

vi). Tài liệu

- Chuẩn bị thư mời và thư cảm ơn cho các đơn vị tài trợ, báo chí truyền hình, khách mời, khách hàng,...

- Chuẩn bị Brochure cho khách mời.
- Chuẩn bị kịch bản chương trình vắng tất cho khách mời trong trường hợp khách mời có nhu cầu muốn xem trước nội dung chương trình.

vii). Kỹ thuật

- Âm thanh.
- Máy chiếu.
- Micro: có dây, không dây, dự phòng.
- Loa, ampli.
- Âm nền trong lúc chờ.
- Ánh sáng.
- Các hình ảnh và video trình chiếu trong sự kiện (Video, PowerPoint, Flash).
- Máy quay, máy ảnh.

viii). Quà tặng

- Chuẩn bị quà tặng cho đơn vị tài trợ, đại biểu, khách mời, khách tham dự vắng lai.
- Quà tặng có thể là: sản phẩm, kỉ niệm chương, chặn giấy có in thương hiệu, hiện kim, voucher (thẻ mua hàng, phiếu ưu đãi).

ix. Trang trí

- Hoa cài áo cho khách tham dự.
- Hoa trang trí địa điểm.
- Hoa tặng người thuyết trình.
- Backdrop.
- Thẻ đeo cho ban tổ chức và khách tham dự.
- Bangron chào mừng.
- Bàn tiếp tân.
- Sơ đồ bàn ghế (nếu có)

x. Tiệc trà

- Chọn hình thức tiệc: buffe, đứng, tập trung, tại bàn,...
- Chọn đồ uống.
- Chọn đồ ăn nhẹ và hoa quả.

xi. Thủ tục và giấy phép hành chính

- Xin giấy phép của Sở văn hóa thông tin và Du lịch.
- Làm việc với chính quyền địa phương nơi diễn ra sự kiện.
- Làm việc với lực lượng công an, cứu hỏa và dân phòng tại chính quyền địa phương.

Sau khi sự kiện kết thúc nên làm thêm một bản báo cáo kết quả sau sự kiện để rút kinh nghiệm của những lần tổ chức sau.

2.4. HUY ĐỘNG NGUỒN LỰC

Hướng dẫn này nằm trong số các hướng dẫn được soạn thảo theo quan điểm của nhà tài trợ dành cho các tổ chức xã hội dân sự.

Tài liệu này mang tính chất tham khảo và không phải là những hướng dẫn cứng nhắc.

Hướng dẫn Tăng cường Năng lực Tổ chức

<p>Huy động Nguồn lực</p> <p>Hướng dẫn huy động các nguồn lực, chủ yếu là nội lực, để tăng cường năng lực tổ chức và mang lại lợi ích cho cộng đồng</p>	<p>Giám sát & Đánh giá</p> <p>Hướng dẫn rà soát và đánh giá tiến độ trong việc đạt được các mục tiêu, xác định các vấn đề và chiến lược và điều chỉnh kế hoạch</p> <p>Xây dựng Dự án</p> <p>Hướng dẫn xây dựng và thực hiện một dự án và các câu hỏi chính cần hỏi trong quá trình xây dựng và thực hiện.</p>	<p>Lập ngân sách</p> <p>Hướng dẫn lập ngân sách với trọng tâm tập trung vào: mục đích của việc lập ngân sách, chuẩn bị ngân sách, các cấu phân ngân sách, và lập ngân sách.</p> <p>Hệ thống Tài chính</p> <p>Hướng dẫn thiết lập một hệ thống tài chính minh bạch và rõ ràng để xây dựng tính bền vững tài chính.</p>	<p>Viết Đề xuất xin tài trợ</p> <p>Hướng dẫn xây dựng và viết một đề xuất, bao gồm các yếu tố chính để giúp dự án thành công</p> <p>Báo cáo lên các Nhà tài trợ</p> <p>Hướng dẫn duy trì và tăng cường quan hệ với các nhà tài trợ sau khi đã được tài trợ</p>
--	---	---	--

MỤC ĐÍCH HUY ĐỘNG NGUỒN LỰC

Làm thế nào để một tổ chức có thể gây quỹ cần thiết để thực hiện sứ mệnh của mình? Các nguồn lực cần có đang ở đâu? Làm thế nào để bạn có thể duy trì tổ chức và công việc của mình? Đó là những câu hỏi chính mà các tổ chức phải đối mặt khi họ phải xem xét làm thế nào để duy trì công việc của họ và tăng cường tính bền vững của tổ chức.

Việc xây dựng một kế hoạch hoặc một chiến lược huy động nguồn lực có thể dẫn đến các nỗ lực sáng tạo trong việc sử dụng các tài sản của chính bạn để đạt được sự ủng hộ cho tổ chức của bạn. Các nguồn tài trợ khác nhau có thể làm tăng tính độc lập và linh hoạt của bạn để thực hiện các chương trình và giảm thiểu sự phụ thuộc vào các nguồn quỹ bên ngoài (và của nước ngoài). Trong bối cảnh sự cạnh tranh ngày càng tăng cho các nguồn tài trợ hiếm hoi thì việc dự kiến và tạo cơ hội cho các nguồn quỹ mới, đa dạng và phong phú sẽ giúp tổ chức bạn quản lý được các chương trình của mình.

Phần hướng dẫn này sẽ bắt đầu với các vấn đề cần xem xét trước khi huy động nguồn lực. Trước hết, hướng dẫn này sẽ thảo luận xem tổ chức của bạn có thể làm gì trong nội bộ trước khi thu hút các nguồn lực tài trợ bên ngoài.

CHUẨN BỊ GÂY QUỸ

Khi gây quỹ bạn phải chuẩn bị cơ sở lý lẽ thuyết phục các nhà tài trợ. Một kế hoạch xem xét các sự lựa chọn của bạn sẽ có thể giúp tiết kiệm thời gian và nỗ lực và có cơ hội thành công lớn hơn. Một số yếu tố chính sẽ củng cố trường hợp của bạn bao gồm:

- Có cam kết rõ ràng về sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức – tổ chức bạn là ai, tổ chức đang có hướng đi như thế nào và sứ mệnh của bạn liên quan như thế nào đến cộng đồng.
- Hứa hẹn các chương trình sẽ có kết quả tốt
- Bằng chứng về các thành tựu trong quá khứ
- Quản lý hiệu quả và sự lãnh đạo bởi ban điều hành và các nhân viên, những người sẽ luôn đảm bảo trách nhiệm giải trình và tính minh bạch của tổ chức
- Các hệ thống tài chính sẽ giúp bảo vệ các nguồn lực đã huy động được, bao gồm các biện pháp kiểm soát tài chính phù hợp thể hiện trình độ quản lý tốt và xây dựng lòng tin.
- Có danh tiếng tốt, sự tín nhiệm và hình ảnh tích cực
- Tôn trọng lẫn nhau và chia sẻ kiến thức giữa các tổ chức và cộng đồng được hưởng lợi cũng như với các bên có liên quan khác.
- Khả năng thu hút, kiến tạo và duy trì các nguồn lực mới, đặc biệt là dựa vào cộng đồng địa phương.

NGHIÊN CỨU TÌNH HÌNH HIỆN TẠI

Để gây quỹ cần phải hiểu biết về tình hình hiện tại của đất nước, bao gồm cơ cấu pháp luật và thuế cũng như các loại hình hoạt động gây quỹ có thể thành công trong môi trường của bạn, ví dụ như:

- Pháp luật nước bạn có thể cho phép hoặc hạn chế một số hoạt động nhất định đối với loại hình tổ chức của bạn. Bạn cần phải biết là cần có những loại giấy phép đặc biệt gì cho các hoạt động gây quỹ.
- Mức thuế có thể ảnh hưởng đến việc tổ chức bạn báo cáo như thế nào về thu nhập và cần phải xem xét về thuế khi lựa chọn các hoạt động phù hợp
- Miễn giảm thuế cho cá nhân hoặc tổ chức có thể là một động lực để kêu gọi tài trợ
- Có thể lặp lại các nỗ lực gây quỹ thành công của các tổ chức xã hội dân sự khác. Mặt khác, các ý tưởng mới và sáng tạo cũng có thể giúp thu hút tài trợ
- Đề xuất dựa vào các thông lệ văn hóa và tôn giáo địa phương có thể giúp thu hút một số các tài trợ quan tâm đến những khía cạnh này.

XÁC ĐỊNH TÀI SẢN CỦA CỘNG ĐỒNG

Mỗi cộng đồng có các tài sản đặc trưng là nền tảng để xây dựng tương lai cho cộng đồng. Bước đầu tiên trong chiến lược gây quỹ là xác định và liệt kê các nguồn lực tài chính và phi tài chính của các cá nhân, cộng đồng (bao gồm các NGO, nhóm và hiệp hội) và các tổ chức địa phương (bao gồm các cơ quan địa phương của chính phủ). Các nguồn lực phi tài chính bao gồm kỹ năng, tính đặc sắc (ví dụ như thủ công mỹ nghệ) và năng lực.

Xác định các tài sản hoặc giá trị của cộng đồng tại địa phương giúp tổ chức bạn xem xét hiệu quả và các khả năng huy động nguồn lực đề án của bạn. Bạn có thể tìm ra các giải pháp sáng tạo bằng cách sử dụng các công nghệ và thông lệ truyền thống trong nhiều lĩnh vực khác nhau từ thuốc trừ sâu đến giải quyết xung đột. Khi nhận thức được các kỹ năng của thành viên cộng đồng, bạn có thể sử dụng người địa phương để cung cấp dịch vụ hoặc đào tạo thay vì thuê một tư vấn bên ngoài.

Tập trung vào các giá trị và tài sản của cộng đồng có thể giúp địa phương hóa hoạt động gây quỹ của bạn và khuyến khích người dân địa phương tham gia đầu tư vào tương lai của chính họ, giúp họ thấy tự tin và hy vọng. Hiểu biết về giá trị của nhau cũng có thể giúp xây dựng mối quan hệ giữa những người dân địa phương, các hiệp hội và tổ chức.

NGUỒN LỰC TÌNH NGUYỆN VIÊN

Nhân viên tình nguyện là các nguồn lực lớn và đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức của bạn. Tình nguyện viên thường là những người tự nguyện làm việc mà không cần thù lao (ngoại trừ thanh toán các chi phí liên quan đến công việc). Để tuyển và giữ các tình nguyện viên cần phải hiểu được các động lực và mong muốn của họ. Các tình nguyện viên cống hiến thời gian của họ vì họ nhận được một cái gì đó từ dịch vụ mà họ cung cấp. Ví dụ như một thanh niên có thể có thêm kỹ năng và kinh nghiệm tạo điều kiện cho các cơ hội nghề nghiệp khác trong tương lai.

Tình nguyện viên có thể là những người đã về hưu, các cán bộ kỹ thuật, thanh niên hoặc sinh viên thực tập. Họ có thể làm lâu dài, ví dụ như thành viên của ban điều hành hoặc ngắn hạn, ví dụ như là nhân công xây dựng một cơ sở y tế. Họ có thể là người địa phương hoặc người nước ngoài. Cho dù họ là ai và họ có thể mang lại những kỹ năng gì, bạn nên suy nghĩ một cách có hệ thống về việc quản lý các tình nguyện viên để tận dụng được gần hết nguồn nhân lực quý giá này. Bạn có thể thực hiện một số bước như sau:

- Xác định các nhiệm vụ cần phải thực hiện, soạn thảo bản mô tả công việc, thời gian dịch vụ tình nguyện và các kỹ năng cần có.
- Tùy vào nhu cầu của tổ chức để xem xét tuyển dụng tình nguyện viên từ các trường học tại địa phương hoặc yêu cầu cần có tình nguyện viên người nước ngoài cho tổ chức xã hội dân sự của bạn. Các công ty, cơ quan chính phủ địa phương, các hiệp hội cộng đồng và các tổ chức khác có thể có nguồn nhân lực có kỹ năng để cung cấp cho tổ chức của bạn. Sử dụng các tài sản của cộng đồng có thể giúp bạn tìm được những người dân địa phương với các kỹ năng và năng lực cụ thể.
- Đảm bảo chất lượng công việc bằng cách phỏng vấn, lựa chọn và tuyển người có kỹ năng phù hợp. Quản lý các tình nguyện viên cũng có thể mất nhiều thời gian như quản lý các nhân viên khác.
- Duy trì các tình nguyện viên bằng cách giám sát họ, hỗ trợ và đào tạo thêm nếu cần. Tình nguyện viên thường mong muốn có các cơ hội có ý nghĩa và có thể đáp ứng nhu cầu riêng của họ (ví dụ phát triển kỹ năng, môi trường xã hội, xây dựng mạng lưới và học hỏi kinh nghiệm)
- Công nhận và ghi nhận đóng góp của các tình nguyện viên trong các cuộc họp nhân viên và trước công chúng (trong các bản tin hoặc các sự kiện công khai).
- Theo dõi và ghi lại số giờ làm việc của các tình nguyện viên và báo cáo cho các nhà tài trợ và các bên có liên quan khác. Đây là thể hiện sự hỗ trợ bằng hiện vật.

TRÁCH NHIỆM LÃNH ĐẠO

Một cơ cấu quản trị mạnh, ví dụ như ban điều hành, đóng vai trò lãnh đạo quan trọng trong việc huy động nguồn lực cho tổ chức. Các nhà tài trợ có thể hỏi về cơ cấu và thành phần ban điều hành (ví dụ như cơ cấu giới hoặc sự tham gia của các thành viên

cộng đồng), tên của các thành viên điều hành và các mối quan hệ.

Ban Điều hành thường bao gồm cả các tình nguyện viên với các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm cụ thể. Trong rất nhiều trường hợp, Ban điều hành chịu trách nhiệm với các nhà tài trợ về tình hình quản trị và tài chính của tổ chức.

CÁC HOẠT ĐỘNG TẠO THU

Hộp: Ví dụ về Trách nhiệm Lãnh đạo

Hãy xem xét việc huy động nguồn lực như là một trong số các trách nhiệm của thành viên ban điều hành.

Một số ví dụ về những gì thành viên ban điều hành có thể làm để giúp huy động nguồn lực như sau:

- Duy trì quan hệ với những người ủng hộ tiềm năng
- Phát ngôn thay mặt tổ chức và đưa ra các vấn đề
- Lập chiến lược với các nhân viên về việc gây quỹ

CÁC SỰ KIỆN ĐẶC BIỆT

Các sự kiện đặc biệt là các hoạt động gây quỹ phổ biến. Tổ chức sẽ bán vé tham dự một sự kiện xã hội, một buổi hòa nhạc, vũ hội hoặc thi đấu thể thao và sẽ thu được lợi nhuận. Tổ chức của bạn cũng có thể bán đồ thủ công mỹ nghệ, áo thun với logo của tổ chức hoặc thức ăn tại sự kiện đó để thu thêm tiền. Bạn có thể tổ chức một “buổi tiệc làm việc” khi bạn huy động cộng đồng trong một ngày để giúp sửa nhà hoặc sửa một thư viện cộng đồng.

Các sự kiện đặc biệt có thể là một hoạt động vui vẻ để quảng bá sứ mệnh của tổ chức, nâng cao nhận thức về một vấn đề cụ thể, giới thiệu một chương trình mới, tạo ra một hình ảnh tích cực về tổ chức của bạn, giới thiệu với cộng đồng về các dịch vụ của tổ chức, huy động những người ủng hộ và ăn mừng các thành tựu của bạn.

Các sự kiện đặc biệt cũng có thể làm tốn nhiều thời gian, nhân lực và tiền bạc. Để tối đa hóa cơ hội thành công, sau đây là một vài điểm cần lưu ý khi lập kế hoạch cho sự kiện:

- Gắn sự kiện với sứ mệnh hoặc mục đích hoạt động của tổ chức
- Chọn một sự kiện mà mọi người đều muốn tham dự
- Chọn một ngày thích hợp không trùng với các ngày lễ
- Tổ chức lại sự kiện hàng năm nếu thành công – năm đầu tiên có thể là khó khăn nhất và bạn có thể rút được kinh nghiệm cho lần tổ chức sau

- Thiết lập một mức giá phù hợp
- Mời một người nổi tiếng hoặc một quan chức địa phương làm chủ tịch danh dự
- Chỉ định một tình nguyện viên làm quản lý tổ chức sự kiện và thu nạp các tình nguyện viên khác – đây có thể là một cách để thử kỹ năng lãnh đạo mới và xây dựng một nhóm làm việc
- Tìm một doanh nghiệp địa phương tài trợ tiền mặt hoặc đôi hàng để được tổ chức quảng cáo miễn phí

XÁC ĐỊNH SỰ HỖ TRỢ TỪ CÁC QUỸ

Các quỹ và các tổ chức tài trợ khác là các nguồn tài trợ chính khác cho các dự án phát triển. Khi tìm kiếm tài trợ từ một quỹ, bước đầu tiên là xác định các quỹ đang hoạt động trong khu vực của bạn và ủng hộ các hoạt động cụ thể của tổ chức bạn. Các quỹ sẽ có các ưu tiên, hướng dẫn và yêu cầu chi tiết về những gì họ sẽ tài trợ. Các quỹ thường sẽ cần có một thư yêu cầu hoặc một đề xuất thể hiện rõ là tổ chức hoặc dự án của bạn là một sự đầu tư tốt. Rất nhiều quỹ đòi hỏi phải có các nguồn tài trợ thêm khác nữa, bao gồm sự hỗ trợ của cộng đồng hoặc hỗ trợ bằng hiện vật.

Đừng nản chí nếu yêu cầu của bạn bị từ chối; hầu hết các quỹ đều nhận được nhiều đề xuất hơn số lượng họ có thể tài trợ. Nếu bạn biết là có một khoản tài trợ, hãy gửi một lá thư cảm ơn ngay lập tức. Hãy trả lời ngay các yêu cầu của quỹ đó về các báo cáo và làm việc với kế toán của bạn để đảm bảo rằng hồ sơ tài chính sẽ được gửi đúng hạn.

Các nhà tài trợ sẽ có các hướng dẫn, yêu cầu và thủ tục tài trợ riêng của mình. Đề xuất xin tài trợ là một bản mô tả kế hoạch dự án của bạn dựa trên các câu hỏi chính đã được mô tả trong hướng dẫn về “Viết Đề xuất xin Tài trợ”. Trước khi soạn thảo đề xuất, hãy suy nghĩ và vạch ra các hợp phần chính như dưới đây.

CÁC HỢP PHẦN CỦA MỘT ĐỀ XUẤT XIN TÀI TRỢ

Thông tin liên hệ	Tên người chịu trách nhiệm, tên tổ chức, địa chỉ, email, điện thoại.
Tổng quan	Tóm tắt đề xuất, bao gồm một câu về mục đích của dự án và tại sao lại xin tài trợ.
Bối cảnh	Mô tả các vấn đề cấp bách gây ảnh hưởng đến cộng đồng và tại sao lại cần có dự án này. Các nhà tài trợ có thể yêu cầu cần nêu rõ quy mô của vấn đề, bao gồm cả các số liệu thống kê. Tập trung vào phần này để mô tả dự án của bạn định giải quyết vấn đề gì.
Mô tả dự án	Dự án sẽ được thực hiện như thế nào, bao gồm: các mục đích và mục tiêu có thể đo lường được, kết quả dự kiến, khung thời gian, các tổ chức và cơ quan phối hợp.
Giám sát và Đánh giá	Dự án sẽ được giám sát và đánh giá như thế nào để đảm bảo rằng dự án đang được theo dõi và các kết quả đã đạt được
Ngân sách	Chi phí của dự án, số tiền xin tài trợ, đóng góp bằng hiện vật và các nguồn tài trợ khác. Hãy nêu rõ đơn vị tiền tệ và tỉ giá để tính ngân sách của bạn.
Thông tin về tổ chức	Thông tin chung về tổ chức, cơ cấu và thành phần quản trị, sứ mệnh, các thành tựu trong quá khứ, năng lực của cán bộ nhân viên, kiểm soát nội bộ, tình trạng pháp lý.

DUY TRÌ QUAN HỆ VỚI CÁC NHÀ TÀI TRỢ CÁ NHÂN

Tổ chức của bạn có thể gây quỹ từ các cá nhân và những người đang hoặc đã được hưởng lợi mà đã công hiến thời gian và tiền bạc cho tổ chức bạn. Thu hút tài trợ từ cá nhân thì lại cần cách tiếp cận đặc trưng khác, tùy thuộc vào sở thích, động lực và khả năng tài trợ của người đó. Ví dụ các học giả có thể ủng hộ số tiền khiêm tốn, đều đặn và có thể xem xét trả phí thành viên. Công chúng có thể muốn ủng hộ tiền lẻ tại các thùng quyên góp công cộng hoặc mua vé tham dự một sự kiện đặc biệt.

Hãy xây dựng một danh sách các nhà tài trợ cá nhân tiềm năng mà có thể ủng hộ một khoản tiền khá lớn (còn được gọi là “danh sách tiềm năng”), khởi đầu bằng việc tìm hiểu động cơ tài trợ của họ. Điều quan trọng là phải nhận biết được động cơ của nhà tài trợ, từ đó bạn có thể thay đổi cách thức xin tài trợ của mình.

Để các nhà tài trợ vẫn tiếp tục tài trợ thì điều quan trọng là phải đảm bảo rằng bạn vẫn tiếp tục đáp ứng được nguyện vọng của họ và tiếp tục truyền bá với họ về sự nghiệp của tổ chức bạn. Tùy thuộc vào từng nhà tài trợ, bạn có thể nộp báo cáo kèm ảnh mô tả các thành tựu của tổ chức và cách thức sử dụng số tiền đã được tài trợ. Hãy tôn trọng các nhà tài trợ và trân trọng sự đóng góp của họ bằng cách sử dụng số tiền được tài trợ một cách thích hợp. Những người ủng hộ bạn mạnh mẽ nhất là những người mà bạn đã thuyết phục được họ tài trợ một lần.

THU HÚT TÀI TRỢ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP

Các công ty hoặc cơ quan địa phương có thể muốn được đóng góp không chỉ là tiền mặt. Hãy đề nghị họ đóng góp kinh nghiệm, các tình nguyện viên, sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Các công ty nhỏ nằm trong các vùng lân cận có thể quan tâm đến công việc của tổ chức bạn và có thể tài trợ cho các sự kiện hoặc cung cấp giải thưởng xổ số. Một doanh nghiệp muốn liên kết với tổ chức của bạn vì:

- ✓ Danh tiếng của tổ chức của bạn
- ✓ Kinh nghiệm của bạn về một vấn đề cụ thể hoặc về các dịch vụ mà bạn cung cấp
- ✓ Tổ chức của bạn đề nghị quảng cáo các sản phẩm và dịch vụ của công ty cho một phân đoạn thị trường mới
- ✓ Tổ chức của bạn có cách thức để cải thiện hình ảnh của công ty trong cộng đồng hoặc trong nước.

Thách thức khó khăn nhất bạn sẽ gặp phải là tiếp cận với những người ra quyết định của công ty. Khi thu hút tài trợ của cá nhân thì việc xây dựng quan hệ sẽ mất nhiều thời gian và nỗ lực. Hãy sử dụng các thành viên ban điều hành và mạng lưới bạn bè để mở các cánh cửa khai thông quan hệ. Sử dụng các kỹ năng marketing tốt nhất của bạn để thuyết phục họ rằng liên kết với tổ chức của bạn sẽ có lợi cho họ. Các công ty có thể tài trợ cho các tổ chức mà nhân viên của họ có liên kết.

Liên kết với các doanh nghiệp cũng có thể có rủi ro. Phải đảm bảo rằng các giá trị của công ty cũng phù hợp với các giá trị của tổ chức bạn và việc tài trợ không làm tổ chức của bạn xa rời sứ mệnh của mình.

CÁC NGUỒN TÀI TRỢ KHÁC

Các hiệp hội nghề nghiệp, ví dụ như các Tổ chức Nghề nghiệp của cộng đồng hoặc Câu lạc bộ những người nổi tiếng, có thể là những cơ hội tuyệt vời cho mạng lưới và liên kết với các nguồn tài trợ quốc tế. Các hiệp hội địa phương hoặc các câu lạc bộ cộng đồng cũng có thể cung cấp tài trợ hoặc là một đối tác để tổ chức các sự kiện từ thiện. Các hiệp hội người nước ngoài hoặc các trường quốc tế cũng có thể quan tâm đến việc tài trợ hàng hóa như sách, đồ chơi hoặc đồ dùng.

Các CSOs trung gian, mà có thể được tài trợ bởi các chính phủ song phương hoặc nhà tài trợ cá nhân, có thể là một nguồn tài trợ hoặc nguồn thu dịch vụ. Các tổ chức này thường ký hợp đồng với các tổ chức nhỏ hơn, trả tiền cho họ để giúp thực hiện một phần của một chương trình hay sáng kiến phát triển lớn, sử dụng các kỹ năng đặc trưng của một nhóm cụ thể. Ví dụ như các tổ chức cộng đồng có thể cung cấp các chương trình giáo dục phổ thông, huy động cả cộng đồng, tổ chức những tình nguyện viên, quản lý các chương trình tín dụng vi mô và cung cấp các dịch vụ quan trọng khác.

Các tổ chức tôn giáo có thể là một nguồn tài trợ khác tùy thuộc vào địa bàn hoạt động của bạn. Bạn có thể tiếp cận các lãnh đạo tôn giáo để đề nghị họ hỗ trợ, thường là thông qua một thành viên của giáo đoàn của họ. Họ có thể cho mượn địa điểm để tổ chức họp, hội thảo hoặc các sự kiện ví dụ như biểu diễn nghệ thuật, trình diễn tài năng hoặc triển lãm tranh.

Các tổ chức địa phương, cơ quan chính phủ, cơ quan đa phương hoặc song phương và các sứ quán nước ngoài có thể là một nguồn tài trợ trực tiếp, là nguồn thu phí dịch vụ, hỗ trợ kỹ thuật hoặc đóng góp bằng hiện vật. Các nguồn này có thể yêu cầu cần phải thảo luận về các sứ mệnh, giá trị và các ưu tiên phát triển của tổ chức bạn. Các tổ chức nhỏ ở nông thôn sẽ khó có thể tiếp cận các cơ quan này nhưng việc xây dựng danh tiếng tốt cho công việc của bạn, hình thành mạng lưới với các nhóm khác nhau và làm việc ở vị trí lãnh đạo thay mặt những người ủng hộ tổ chức sẽ có thể giúp bạn và tổ chức của bạn được công nhận.

TẠO DỰNG DANH TIẾNG TỐT

Danh tiếng của bạn hoặc cách mà các tổ chức khác nhìn nhận tổ chức và công việc của bạn sẽ được xây dựng thông qua nhiều năm đạt được các kết quả ấn tượng và các mối quan hệ giúp làm nên sự khác biệt cho cộng đồng của bạn và thông qua các quá trình minh bạch với công chúng và có trách nhiệm đối với các bên có liên quan. Một hình ảnh tích cực có thể giúp các nhà tài trợ cảm thấy tự tin để tài trợ cho tổ chức của bạn. Hình ảnh của bạn là dựa trên hiệu quả của các chương trình, kinh nghiệm kỹ thuật của tổ chức, uy tín của ban điều hành và nhân viên, và mối quan hệ với cộng đồng và các bên có liên quan khác.

Không chỉ là một tổ chức vững mạnh, bạn sẽ cần phải có các công cụ truyền thông hiệu quả để chia sẻ các kết quả, chiến lược hoặc “thông điệp” của tổ chức bạn. Thông điệp của bạn không nên chỉ chia sẻ những gì tổ chức bạn đang thực hiện mà còn nâng cao nhận thức cho công chúng về những vấn đề mà tổ chức bạn quan tâm. Bản thông điệp cũng nên thể hiện các giá trị mà tổ chức bạn đang đóng góp cho xã hội. Thông điệp của bạn nên hướng đến các đối tượng mục tiêu và nêu bật điểm mạnh đặc trưng của tổ chức.

Tổ chức của bạn sẽ cần phải điều chỉnh phương pháp truyền thông để phù hợp với tình hình và ngân sách của mình. Một số loại hình công cụ truyền thông là: các báo cáo hàng năm, tờ rơi, bản tin, bảng tin công cộng, phương tiện thông tin đại chúng, quảng cáo trên đài phát thanh của cộng đồng và phát động các chương trình mới của tổ chức bạn tại các sự kiện đặc biệt trước công chúng.

Hộp: Sử dụng Internet như một công cụ truyền thông

Các cán bộ gây quỹ ngày càng thích sử dụng mạng Internet làm phương tiện giao tiếp với các đối tượng mới và các nhà tài trợ mới tiềm năng. Các chuyên gia trong lĩnh vực này khuyến nghị rằng hoạt động đầu tư quan trọng cần làm ngay là tạo một trang web trong đó mô tả công việc của tổ chức bạn, các vấn đề

bạn đang tìm cách giải quyết và các chiến lược để thay đổi. Việc duy trì trang web cũng cần thiết để liên tục cập nhật và thông báo cho người truy cập về tiến độ chương trình. Cán bộ gây quỹ ủng hộ việc sử dụng internet cho rằng mặc dù hiệu quả kinh tế không có ngay lập tức nhưng các trang web có thể giúp tuyên truyền và duy trì quan hệ với các nhà tài trợ tiềm năng theo thời gian

Lưu ý:

- Trong khi rất nhiều CSOs tiếp tục nhận được tài trợ từ các nhà tài trợ bên ngoài thì xu hướng tài trợ này hiện nay chỉ là nguồn bổ sung vốn hữu ích, các CSOs không nên và không thể phụ thuộc vào nguồn tài trợ này.
- Tương lai của tổ chức bạn cuối cùng sẽ tùy thuộc vào giá trị mà cộng đồng địa phương đánh giá công việc của bạn.
- Các hướng dẫn này sẽ giúp bạn tìm ra được các phương cách sáng tạo để cộng đồng ủng hộ công việc của tổ chức bạn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương này đề cập đến những kiến thức cơ bản về các kỹ năng gây quỹ và tìm tài trợ nhằm giúp đọc giả/ người học biết được quy trình gây quỹ và thu hút tài trợ, phương pháp tiếp cận và phát triển mối quan hệ với các đối tác.

Đồng thời, trình bày các nguyên tắc đạo đức trong gây quỹ và tìm tài trợ được khuyến khích áp dụng cho các tổ chức phi chính phủ (NGOs) và phi lợi nhuận (NPOs) hoạt động tại Việt Nam.

Nhà tài trợ luôn quan tâm đến việc nguồn tài trợ sẽ được sử dụng cho công việc gì và lợi ích, tác động mà nó mang lại, vì vậy việc tuyên bố tầm nhìn-sứ mệnh, kế hoạch chiến lược với những mục đích, mục tiêu, hoạt động được mô tả rõ ràng, dễ hiểu là phương tiện giao tiếp hữu hiệu giữa tổ chức/dự án với các nhà tài trợ trong suốt quá trình gây quỹ cũng được nêu trong chương này.

Đặc biệt, chương này cũng đưa ra những hướng dẫn huy động nguồn lực theo quan điểm của nhà tài trợ dành cho các tổ chức xã hội dân sự.

CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ DỰA TRÊN KẾT QUẢ

3.1 KHÁI NIỆM QUẢN LÝ DỰA TRÊN KẾT QUẢ (RESULTS-BASED MANAGEMENT - RBM)

Một chiến lược quản lý mà một tổ chức cần đảm bảo rằng các quá trình, các sản phẩm và dịch vụ đều góp phần vào việc đạt được kết quả mong muốn (bao gồm đầu ra, kết quả và tác động). Quản lý dựa trên kết quả dựa vào sự tham gia của các đối tác và trách nhiệm giải trình kết quả được xác định rõ ràng. Nó cũng đòi hỏi phải theo dõi tiến độ đạt được kết quả và báo cáo việc thực hiện công việc/phản hồi đã được kiểm tra cẩn thận và còn được sử dụng để nâng cao hơn nữa việc thiết kế hoặc thực hiện chương trình.

Quản lý dựa trên kết quả bao gồm bốn khía cạnh, đó là:

1. Các kết quả cụ thể có thể đo lường, theo dõi và phù hợp;
2. Các nguồn lực đủ để đạt được các kết quả đề ra;
3. Sự bố trí, sắp xếp về tổ chức đảm bảo thẩm quyền và trách nhiệm tương ứng với các kết quả và nguồn lực;
4. Các quá trình lập kế hoạch, theo dõi, thông tin và cung cấp nguồn lực để giúp tổ chức chuyển các nguồn lực thành kết quả như mong muốn.

Xu hướng phát triển hiện nay tập trung vào cách quản lý dựa trên kết quả bởi:

- Quản lý dựa trên Kết quả (RBM)³ là phương pháp quản lý hợp nhất chiến lược, con người, nguồn lực và các phép đo để cải thiện quá trình ra quyết định, tính minh bạch và trách nhiệm giải trình;
- Cách tiếp cận này hướng mạnh đến việc đạt được các kết quả/tác động (đặc biệt ở cấp độ outcomes), thực hiện hệ thống đo lường kết quả, nhằm mục đích học tập/cải thiện không ngừng và báo cáo kết quả.

Đánh giá tác động: Một loại đánh giá kết quả tập trung vào tác động hay các kết quả dài hạn, quy mô lớn của một chương trình. Ví dụ như đánh giá tác động cho thấy giảm tỷ suất tử vong sản phụ trong cộng đồng là kết quả trực tiếp của một chương trình được thiết kế để cải thiện hệ thống chuyển tuyến và cung cấp dịch vụ chăm sóc có chất lượng trước và sau sinh và dịch vụ đỡ đẻ do các cán bộ y tế đảm nhận.

Khung logic: Một công cụ quản lý và lập kế hoạch tóm tắt các kết quả của quá trình tiếp cận khung logic và biểu thị các đặc điểm chính của thiết kế chương trình dưới dạng một ma trận. Công cụ cung cấp nền tảng cho việc theo dõi tiến độ và đánh giá kết quả chương trình. Ma trận này nên được xem xét lại và chỉnh sửa thường xuyên mỗi khi có thông tin mới.

3.2 MỤC ĐÍCH VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA THEO DÕI/GIÁM SÁT TÁC ĐỘNG

Mục đích của theo dõi/giám sát tác động, như trên đã nêu, là nhằm cải thiện, chứng minh về công tác quản lý dự án.

Hai mục đích trên không loại trừ lẫn nhau, mà tương hỗ lẫn nhau. Nhưng tùy vào việc mục đích nào được ưu tiên hơn, đặc điểm của hệ thống theo dõi/giám sát tác động sẽ được xác định.

³ Th.S Phạm Thị Thùy Chi (2010), Tài liệu tập huấn về Xây dựng hệ thống giám sát tác động, SDRC.

Các đặc điểm của Theo dõi/giám sát tác động tùy theo mục đích:

Để chứng minh

- Các báo cáo là quan trọng, những gì được **viết ra** được coi trọng
- Nhìn lại quá khứ (những gì **đã** diễn ra)
- Có sự tham gia của các chuyên gia độc lập (bên ngoài)

Để cải thiện

- Chú trọng đến quá trình, đến những gì được **nói ra**
- Hướng đến **tương lai**
- Sự tham gia của các tác viên (**facilitators**)



Nguồn: Dorsi Germann, Participatory Impact Monitoring Booklets “PIM”

Lưu ý:

- Đối với các chủ thể khác nhau, mục đích của theo dõi cũng khác nhau. Ví dụ: đối với tổ chức SDRC, các thành viên của dự án, các đối tác (như Tổ chức Bánh mì Thế giới – Bread for World- và các tổ chức khác mục đích cải thiện thường được ưu tiên hơn so với mục đích chứng minh. Đối với các tổ chức chính phủ, các nhà tài trợ...mục đích chứng minh thường được ưu tiên hơn.
- Tùy vào thời điểm, mục đích của theo dõi/giám sát tác động cũng có thể thay đổi. Thí dụ, trong quá trình thực hiện, mục đích cải thiện được đề cao hơn, nhưng ở các thời điểm giữa kỳ hoặc cuối kỳ hoặc khi dự án đã kết thúc, mục đích chứng minh thường được đề cao hơn (khi đó, theo dõi/giám sát tác động thường được thực hiện bằng hình thức các cuộc đánh giá tác động độc lập)

3.3 PHÂN BIỆT THEO DÕI VÀ ĐÁNH GIÁ

Từ trước đến nay, Ban quản lý các dự án thường xây dựng một hệ thống theo dõi theo thời gian đối với các đầu vào: chi phí, nguồn thu, nhân công, vật lực, hoạt động của dự án và đầu ra (các hàng hóa và dịch vụ được cung cấp) v.v...

Mục đích của hệ thống theo dõi/giám sát tác động tập trung vào đo lường Kết quả (Outcome) thể hiện qua những thay đổi trong cuộc sống người dân và Tác động (Impact), và trên cơ sở đó các bên liên quan đưa ra những thông tin phản hồi cho việc ra quyết định.

Cần phân biệt sự khác biệt và bổ trợ lẫn nhau giữa Theo dõi và Đánh giá Dự án

	Theo dõi	Đánh giá
Định nghĩa	“việc thu thập có hệ thống các dữ liệu về những chỉ số/chỉ báo/chỉ báo được xác định để cung cấp thông tin	“việc đánh giá có hệ thống một dự án đang được triển khai hoặc đã thực hiện xong. Mục đích là để đánh

	<i>cho những nhà quản lý và các bên có liên quan của dự án về tiến độ thực hiện các Kết quả và Tác động của Dự án”</i>	<i>giá tính thích hợp của các mục tiêu đề ra, việc hoàn thành mục tiêu, hiệu quả hoạt động, tính hữu hiệu, tác động và tính bền vững”. Những thông tin thu thập được phải là cơ sở để rút kinh nghiệm khi xây dựng các kế hoạch, chương trình hoặc chính sách tiếp theo</i>
Mục đích	Cải thiện nhờ việc cung cấp thông tin về tiến triển của dự án trong việc hướng tới thực hiện các thay đổi tích cực, dự kiến. Thực hiện các hành động ứng phó, điều chỉnh kịp thời ngay trong dự án đang được triển khai	Chứng minh về thành tựu (và thất bại nếu có) của dự án đã hoàn thành; Rút kinh nghiệm cho các dự án tương lai (hoặc giai đoạn sau);
Tính hỗ trợ của Theo dõi với Đánh giá	Do đánh giá chỉ phân tích được tại sao dự án không đạt được các tác động mong muốn, mà không cung cấp kịp thời thông tin để đảm bảo Dự án sẽ đạt được các tác động mong muốn, nên THEO DÕI giúp cảnh báo các nhà quản lý về nguy cơ này để có các quyết định kịp thời;	

3.4 KHUNG LOGIC VÀ CHUỖI TÁC ĐỘNG CỦA DỰ ÁN

3.4.1 Khung Logic của Dự án

Khung Logic trình bày cô đọng và súc tích nội dung (kế hoạch) của can thiệp trong một Dự án. Khung Logic có định dạng khác nhau tùy theo yêu cầu, hướng dẫn của từng nhà tài trợ, nhưng về cơ bản đều thể hiện:

Mục tiêu (ở các cấp độ khác nhau):

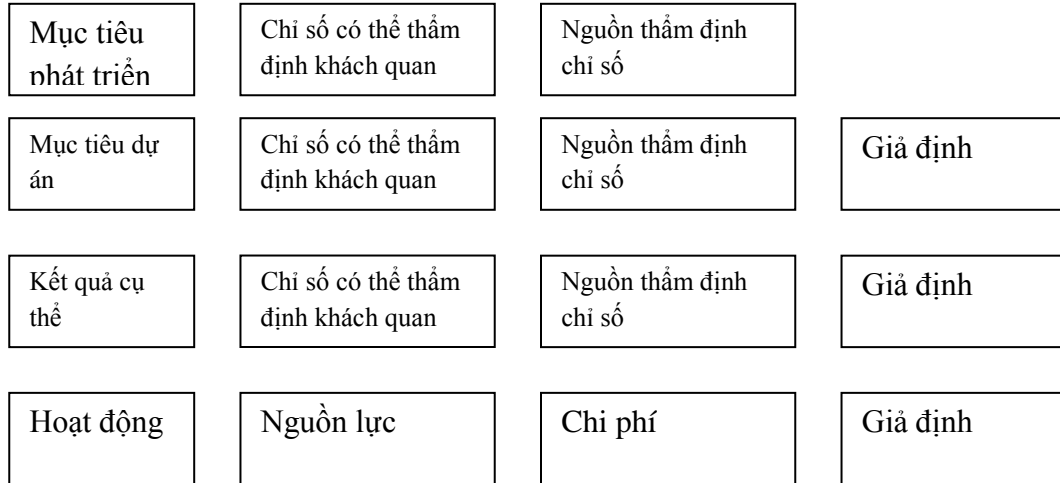
- ✓ Mục tiêu tổng thể/Mục tiêu phát triển (goals; development goals, overall objectives)
- ✓ Mục tiêu dự án (project purpose/project objective/specific objective);
- ✓ Đầu ra/Kết quả trung gian/Kết quả cụ thể (specific results/outputs/intermediate results);
 - Hoạt động để thực hiện các mục tiêu trên;
 - Nguồn lực cần thiết để triển khai các hoạt động;
 - Các chỉ số/chỉ báo/chỉ báo (indicators) đo lường mục tiêu ở các cấp độ khác nhau;
 - Nguồn thẩm định các chỉ số/chỉ báo/chỉ báo;
 - Các Giả định (assumptions) và Điều kiện tiên quyết

Khung logic là một bản tóm tắt về can thiệp của một Dự án, và thường được đưa vào phần phụ lục 1 của các Văn kiện dự án.

Cột 1 của Khung Logic - Logic can thiệp

Cột thứ nhất trong khung logic trình bày Logic can thiệp của một Dự án. Can thiệp này, khi thực hiện, sẽ bắt đầu từ việc chuẩn bị các nguồn lực (và chi phí) để thực hiện các hoạt động; sau đó khi các hoạt động được thực hiện, các Đầu ra/Kết quả cụ thể sẽ được tạo ra; Khi các Đầu ra này được tạo ra, cùng với nhau, chúng sẽ góp phần tạo ra Mục tiêu Dự án; Mục tiêu của Dự án đến lượt mình sẽ góp phần vào thực hiện Mục tiêu phát triển.

Xem sơ đồ dưới đây để hiểu rõ về mối quan hệ logic giữa các thành tố trong một Logic Can thiệp:



Mục tiêu phát triển: là mục tiêu được diễn đạt một cách khá trừu tượng, đòi hỏi mức độ cao mà Dự án dự kiến đóng góp vào. Mục tiêu tổng thể không thể đo lường được, nhưng là lý do mà Dự án nên được thực hiện. Điều kiện tiên quyết

Ví dụ Dự án về dạy nghề cho phụ nữ nghèo góp phần xóa đói nghèo tại địa phương và giúp phòng chống nạn buôn bán phụ nữ qua biên giới. Như vậy “xóa đói giảm nghèo và hạn chế nạn buôn bán phụ nữ” là mục tiêu phát triển, mục tiêu cao cả hơn mà Dự án dạy nghề, tạo việc làm góp phần thực hiện.

Mục tiêu Dự án: Là Mục tiêu mà Dự án cam kết thực hiện khi dự án kết thúc. Mục tiêu Dự án thường là những lợi ích bền vững đem lại cho nhóm người hưởng lợi của dự án. Các lợi ích này chính là những thay đổi có thể nhìn thấy, đo lường được nhờ việc người hưởng lợi thụ hưởng các dịch vụ/sản phẩm (Đầu ra) của Dự án.

Ví dụ “Hơn 400 phụ nữ nghèo của tỉnh An Giang tăng được thu nhập cải thiện đời sống nhờ có được việc làm ổn định từ các nghề phụ trong thời gian nông nhàn” là Mục tiêu mà Dự án dạy nghề tại tỉnh An Giang đặt ra và có trách nhiệm thực hiện đến khi dự án kết thúc.

Đầu ra/Kết quả cụ thể/Kết quả ngắn hạn: là các sản phẩm hoặc dịch vụ do việc thực hiện và hoàn thành các hoạt động đem lại. Cùng với nhau, các kết quả cụ thể sẽ góp phần tạo ra Mục tiêu Dự án.

Ví dụ về Kết quả cụ thể:

- Chị em phụ nữ tại địa bàn dự án được tập huấn hơn 20 nghề phụ phù hợp với điều kiện của địa phương;
- Mạng lưới các hợp tác xã tiêu thụ sản phẩm thủ công mỹ nghệ được kết nối với các nhóm sản xuất của chị em;
- Các sản phẩm thủ công mỹ nghệ được giới thiệu đến các thị trường trong nước và xuất khẩu, đảm bảo đầu ra cho các sản phẩm do chị em sản xuất;

Hoạt động: là những công việc phải tiến hành để tạo ra các Kết quả cụ thể. Một kết quả cụ thể được tạo ra nhờ thực hiện một số các hoạt động.

Ví dụ: Để có đầu ra “Chị em phụ nữ tại địa bàn dự án được tập huấn hơn 20 nghề phụ phù hợp với điều kiện địa phương”, có thể phải thực hiện 1 loạt các hoạt động sau:

Hoạt động 1: Nghiên cứu, lựa chọn danh mục 20 nghề phụ phù hợp với các địa bàn và các nhóm đối tượng;

Hoạt động 2: Thuê tuyển đơn vị chuyên môn (nghệ nhân, giảng viên từ các trường nghề) thiết kế các khóa dạy nghề;

Hoạt động 3: Thực hiện 20 khóa tập huấn trung hạn (từ 3-6 tháng) cho hơn 400 đối tượng chị em đối với 20 nghề phụ khác nhau;

Hoạt động 4: Tổ chức các tổ đội sản xuất thực hành tay nghề sau khi tập huấn.

Nguồn lực/Chi phí: Nguồn lực là các phương tiện vật chất và phi vật chất (đầu vào) cần thiết để tiến hành các hoạt động; Khi được thể hiện dưới hình thức giá trị (tiền) chúng trở thành các chi phí.

Ví dụ, để có thể thực hiện được hoạt động 2 “Thuê tuyển đơn vị chuyên môn để thiết kế các khóa dạy nghề” cần có các nguồn lực:

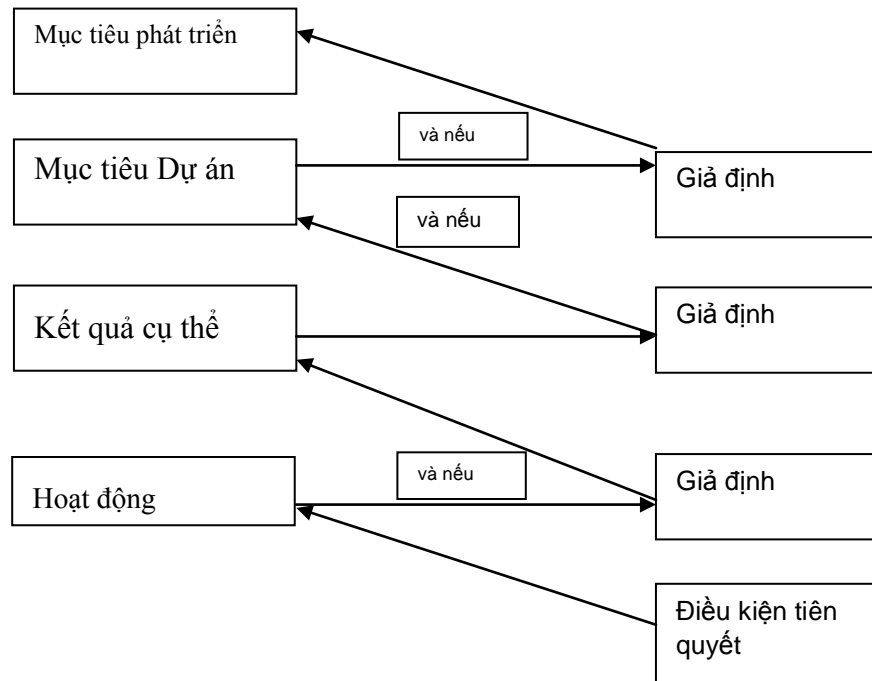
- nhân lực (chuyên gia tư vấn);
- Tài liệu giảng dạy/in ấn, địa điểm tập huấn;
- Nguyên vật liệu dùng cho giảng dạy nghề;
- ...

Cột 2 - Chỉ số/chỉ báo/chỉ báo đo lường mục tiêu: Được trình bày chi tiết trong phần Chỉ số/chỉ báo/chỉ báo.

Cột 3 - Phương pháp thu thập/Nguồn thông tin (dữ liệu) về chỉ số/chỉ báo/chỉ báo: Được trình bày chi tiết trong phần Phương pháp thu thập thông tin

Cột 4 – Giả định và Điều kiện tiên quyết

Cột cuối cùng trong Khung logic trình bày các Giả định và điều kiện tiên quyết. Các giả định được hiểu là các điều kiện thuận lợi cần có để các Mục tiêu của Dự án có thể đạt được. Các điều kiện này có thể nằm ngoài khả năng kiểm soát của Ban Quản lý Dự án, nhưng không thể không có nếu Dự án muốn thành công. Và vì vậy, các tổ chức thực hiện dự án cần phải có những sự chuẩn bị hoặc các phương án nhằm đảm bảo rằng các điều kiện thuận lợi này tồn tại khi triển khai dự án. Mối quan hệ giữa Logic can thiệp và các Giả định và Điều kiện tiên quyết được trình bày trong sơ đồ dưới đây.



Sơ đồ trên được diễn giải như sau:

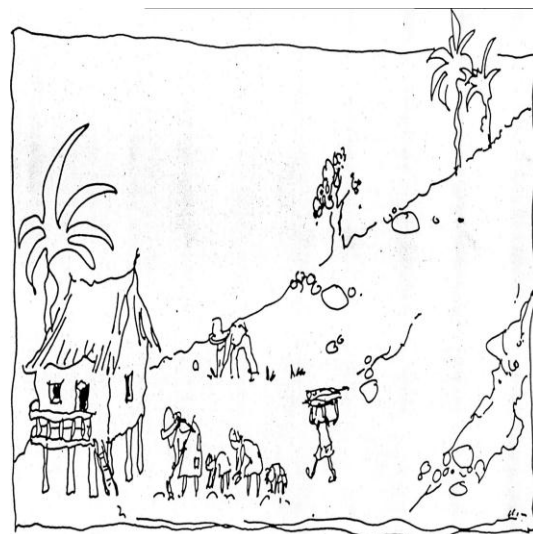
- Nếu các điều kiện tiên quyết xảy ra, thì các hoạt động có thể bắt đầu;
- Nếu các hoạt động đã được tiến hành xong và các ngân định ở cấp độ hoạt động tồn tại, thì các kết quả cụ thể sẽ đạt được;
- Nếu các kết quả cụ thể đã được và các ngân định ở cấp độ kết quả cụ thể tỏ ra là đúng, Mục tiêu Dự án sẽ đạt được;
- Nếu Mục tiêu dự án đạt được và các ngân định ở cấp độ Mục tiêu của dự án là đúng, Mục tiêu phát triển sẽ được đóng góp một phần đáng kể

Khung Logic là một phần căn cứ của Đánh giá tác động, vì các chỉ số/chỉ báo/chỉ báo đo lường cấp độ Mục tiêu Dự án và Mục tiêu phát triển cũng như nguồn thẩm định các chỉ số/chỉ báo/chỉ báo này sẽ trở thành 1 bộ phận cấu thành, hoặc gợi ý cho công tác theo dõi/giám sát tác động.

3.4.2 Chuỗi tác động của Dự án

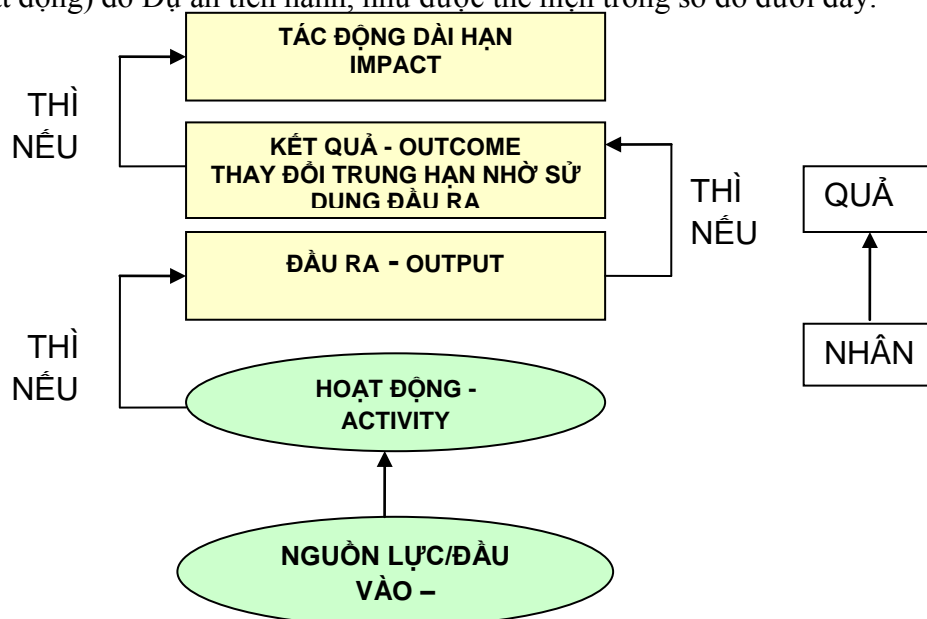
Như đã nêu trong phần trên, tác động chính là một “thay đổi” có thể đến từ một can thiệp hoặc một sự kiện khách quan.

- Thay đổi (Change) bao hàm tất cả những sự biến đổi có thể nhận thấy trong một nhóm người, một tổ chức, một cộng đồng hay trên toàn lãnh thổ Việt nam.
- Khi thay đổi đó đến từ một can thiệp (các Hoạt động của một Dự án) thì đó là những thay đổi mong muốn (tích cực) và xuất phát từ mối quan hệ Nhân – Quả.



Nguồn: Dorsi Germann, Participatory Impact Monitoring Booklets “PIM”

Chuỗi tác động của Dự án thể hiện các cấp độ thay đổi xuất phát từ mối quan hệ Nhân Quả của các can thiệp (hoạt động) do Dự án tiến hành, như được thể hiện trong sơ đồ dưới đây:



Trong sơ đồ trên, ta có thể phân định được ba cấp độ thay đổi khác nhau:

- **Đầu ra là những thay đổi ngắn hạn, tức thì:** là những sản phẩm, dịch vụ trực tiếp được tạo ra từ các hoạt động (các can thiệp của dự án);
- **Kết quả là thay đổi trung hạn trực tiếp** tạo ra nhờ việc sử dụng các đầu ra (sản phẩm/dịch vụ) của dự án;
- **Tác động dài hạn là những thay đổi lâu dài** tạo ra một cách gián tiếp từ việc sử dụng các đầu ra (sản phẩm/dịch vụ) của dự án.

Như sơ đồ trên đã thể hiện, chúng ta thấy thật khó có thể đạt được những Thay đổi lâu dài (Tác động dài hạn) khi chưa thực hiện được các thay đổi trung gian ở các bước trước đó: là đầu ra (outputs) và Kết quả trung hạn – outcomes/medium term changes). Nói cách khác, những thay đổi ở cấp độ thấp góp phần tạo ra những thay đổi ở cấp độ cao hơn.

Chuỗi tác động, về bản chất, chính là Logic can thiệp của Dự án (như nêu trong mục 2.1). Tuy nhiên Logic can thiệp được xác định trong giai đoạn thiết kế/lập kế hoạch Dự án. Còn khi triển khai dự án, thì Chuỗi tác động sẽ được tạo ra trên thực tế.

CHÚ Ý: Thống nhất cách hiểu về thuật ngữ “TÁC ĐỘNG” trong các dự án được hỗ trợ từ Bánh mì cho Thế giới (BftW):

Theo định nghĩa chung: Tác động là những thay đổi trong trạng thái, tình trạng hoàn cảnh do một sự kiện (khách quan) hoặc một can thiệp (dự án) tạo ra.

Thuật ngữ “**tác động**” là một thuật ngữ chung chỉ những thay đổi được tạo ra, nhưng cũng là thuật ngữ cụ thể chỉ hai cấp độ “outcome” (Kết quả) và “impact” (Tác động) trong chuỗi tác động. **Đối với Bánh mì Thế giới, khi theo dõi/giám sát tác động, việc quan sát, kiểm chứng tập trung ở cấp độ “Kết quả” (Outcome) – tức là các tác động/hiệu ứng/thay đổi trực tiếp tạo ra từ hoạt động (can thiệp).**

Các tác động/hiệu ứng/thay đổi này có thể là tích cực, hoặc tiêu cực, dự kiến hoặc ngoài dự kiến, ngắn hạn, trung hạn (và có thể trong dài hạn).

Cấp độ “Đầu ra” (Output) – sản phẩm trực tiếp khi hoạt động kết thúc - **không** được tính là TÁC ĐỘNG.

Và cấp độ “Tác động” (Impact) là những thay đổi/hiệu ứng gián tiếp xảy ra trong dài hạn (như đóng góp của dự án vào sự phát triển kinh tế, kỹ thuật, mục tiêu phát triển rộng lớn) – **đối với Bánh mì cho Thế giới là một phần nội dung trong Theo dõi/giám sát tác động nhưng ít quan trọng hơn so với cấp độ Kết quả (Outcome).**

Vi dụ về Chuỗi tác động

Hoạt động (Activities):	Đầu ra (Outputs or short term effects)	Kết quả (Thay đổi trung hạn) (outcome or middle term effects)	Tác động lâu dài (Impact or Long-term Effects)
	CHUỖI TÁC ĐỘNG		
Thực hiện đào tạo kỹ năng lãnh đạo và tổ chức nhóm làm kinh	Những phụ nữ tích cực ở địa phương được đào tạo và tự tin thành	Chị em phụ nữ có thu nhập cao hơn cải thiện đời sống của gia	Chị em phụ nữ gia tăng vị thế của mình trong gia

tế cho nữ giới	lập/lãnh đạo các nhóm sở thích làm kinh tế giới tại cộng đồng	đình	đình và xã hội
----------------	---	------	----------------

Các tiêu chí khác giúp giúp phân biệt Đầu ra (output), Kết quả trung hạn (outcome) và tác động lâu dài (impact) trong Chuỗi tác động là:

- Tiêu chí đầu tiên chính là **khung thời gian (timeframe)**:
 - o **Đầu ra/outputs** được coi là các thay đổi ngắn hạn (short-term results) và thường được tạo ra tức thì ngay sau khi kết thúc các hoạt động (các can thiệp của dự án);
 - o **Kết quả trung hạn/outcomes** được tạo ra sau khi đối tượng hưởng lợi sử dụng các đầu ra mà dự án cung cấp và được thực hiện trong khoảng thời gian của một dự án (thường là đến cuối dự án). Về nguyên tắc, tác động trung hạn (outcomes) thường được trình bày trong văn kiện dự án một cách khả thi, tức là tác động trung hạn này sẽ trở thành hiện thực trong khoảng thời gian thực hiện kế hoạch, với nguồn ngân sách được phân bổ, và phạm vi hưởng lợi dự tính của dự án/chương trình/kế hoạch.
 - o **Tác động dài hạn/impact**: có thể thực hiện được thường sau khi dự án kết thúc. Tác động dài hạn có thể được đánh giá sau khi dự án đã kết thúc một vài năm.
- Phạm vi hưởng lợi (**beneficiary reach**) của kế hoạch/chương trình/dự án: Đầu ra được định nghĩa là các “sản phẩm/dịch vụ” trực tiếp được tạo ra sau khi một hoạt động được hoàn thành; nên phạm vi hưởng lợi của đầu ra, hay các sản phẩm/dịch vụ hữu hình này, chính là các nhóm đối tượng (target group) hoặc đối tượng hưởng lợi trực tiếp (direct beneficiaries) của các hoạt động được hoàn thành đó. Tác động trung hạn (outcomes), có phạm vi hưởng lợi chính là người sử dụng cuối (hay người hưởng lợi cuối cùng) của kế hoạch/chương trình/dự án. Trong một số trường hợp, tác động trung hạn còn được diễn đạt là “sự sử dụng của người hưởng lợi cuối cùng của dự án” (“use of the project’s final beneficiaries”). Trong khi đó, tác động lâu dài (impacts) có phạm vi hưởng lợi rộng hơn, thường là cộng đồng xã hội rộng lớn và là đối tượng hưởng lợi gián tiếp (indirect beneficiaries), của kế hoạch/chương trình/dự án.
- **Mức độ rủi ro** của các yếu tố bên ngoài hoặc bên trong là tiêu chí thứ ba giúp xác định các cấp độ trong chuỗi kết quả. Tính từ mức thấp nhất của chuỗi kết quả đến mức cao nhất, chúng ta sẽ thấy mức độ rủi ro gây cản trở việc thực hiện kết quả ngày một cao hơn. Tại cấp độ tác động lâu dài (impact), những rủi ro từ bên ngoài (như các yếu tố văn hoá, kinh tế, chính trị) có thể gây hại đến thành công của kết quả lâu dài này đạt cao nhất, và các bên hữu quan của dự án có rất ít khả năng kiểm soát các rủi ro này.

Khi thể hiện, trình bày, diễn đạt Kết quả/Outcome cần phải nêu lên được **mức độ và kiểu thay đổi/biến đổi** trong **cuộc sống của người dân/hoạt động của cơ quan tổ chức** do can thiệp của chương trình/dự án tạo ra trong một bối cảnh cụ thể, những cách diễn đạt có thể là:

- Sự cải thiện: về sức khỏe sinh sản của phụ nữ tuổi thành niên;
- Sự gia tăng: trong kiến thức về phòng chống lây nhiễm HIV/AIDS trong cộng đồng;
- Sự tăng cường: trong năng lực của cơ quan truyền thông trong việc phòng chống bạo lực gia đình;

- Sự giảm: của các trường hợp buôn bán phụ nữ qua biên giới;

Hoặc thể hiện sự **thay đổi trong thái độ, hành vi và thực hành của một nhóm cụ thể** ví dụ:

- Nhiều doanh nghiệp sử dụng người lao động có HIV/AIDS;
- Nam nữ thanh niên sử dụng các biện pháp tránh thai an toàn khi quan hệ tình dục;
- Phụ nữ thực hành các biện pháp vệ sinh cá nhân phù hợp.

3.5. Chỉ số/chỉ báo và các loại chỉ số/chỉ báo

3.5.1. Chỉ số/chỉ báo

Các thuật ngữ trong theo dõi/giám sát tác động thường bị sử dụng nhầm lẫn. Mục tiêu, Chỉ số/chỉ báo và chỉ tiêu nhiều khi thường bị coi là một và có thể nhận thấy rất rõ là người ta thường không phân biệt được sự khác biệt của 3 thuật ngữ. Vì vậy, trước khi tiếp tục với các nội dung của tài liệu này, chúng tôi muốn phân biệt rõ ràng các thuật ngữ này.

Mục tiêu (Objectives)

Mục tiêu là “tuyên bố về những thay đổi mà Chương trình/Dự án mong muốn có được khi kết thúc thời hạn của kế hoạch. Mục tiêu phải đề cập đến những thay đổi trong cuộc sống của người dân hay trong các tổ chức”.

Ví dụ: “Cải thiện chất lượng sống của người sống chung với HIV/AIDS”

Chỉ số/chỉ báo (Indicator)

Chỉ số/chỉ báo là một thước đo cho phép đánh giá việc thực hiện một mục tiêu nào đó.

Ví dụ: “Tỷ lệ người sống chung với HIV/AIDS được chăm sóc tại cộng đồng”: đây là một chỉ số/chỉ báo phù hợp để đo lường mục tiêu “Cải thiện chất lượng sống của người sống chung với HIV/AIDS”.

Chỉ tiêu (Target)

Chỉ tiêu là “một mục tiêu cụ thể được biểu hiện bằng con số, thời điểm và địa điểm mà các con số đó được thực hiện (IFAD 2002, tr.A-11)”.

Về bản chất, chỉ tiêu là mức lượng hóa của các chỉ số/chỉ báo mà Chương trình/Dự án muốn đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định.

Ví dụ: “Tỷ lệ người sống chung với HIV/AIDS được chăm sóc tại cộng đồng nơi diễn ra dự án tăng 10% mỗi năm kể từ năm thứ 2 thực hiện dự án”.

Theo định nghĩa trên, chúng ta thấy chỉ tiêu này bao gồm:

- Chỉ số/chỉ báo: “Tỷ lệ người sống chung với HIV/AIDS được chăm sóc tại nhà”
- Được lượng hóa “tăng 10%/năm”
- Địa điểm: “tại cộng đồng nơi diễn ra dự án”
- Thời điểm: “kể từ năm thứ 2 thực hiện dự án”

Tiêu chí xác định chỉ số/chỉ báo định tốt:

Chỉ số/chỉ báo tốt cần thỏa mãn được các tiêu chí sau đây:

- **Clear:** chính xác, cụ thể
- **Relevant:** phù hợp với kết quả cần đo lường
- **Economic:** chi phí phù hợp (thu thập được thông tin về chỉ số/chỉ báo với chi phí phù hợp)
- **Aquadate:** thỏa đáng (đủ căn cứ để đánh giá kết quả)
- **Monitorable:** theo dõi được (đo lường được)

Một bộ tiêu chí khác để xác định chỉ số/chỉ báo tốt là SMART, theo những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh, gồm:

- **Specific** – Cụ thể;
- **Measurable:** đo lường được;
- **Achievable** – Có thể thu thập được;
- **Relevant** – Phù hợp với kết quả cần đo lường;
- **Timebound**- Có thời hạn cụ thể.

3.5.2 Các loại chỉ số/chỉ báo

Có hai loại chỉ số/chỉ báo: Chỉ số/chỉ báo định tính và định lượng.

(1) Chỉ số/chỉ báo định lượng: là các đại lượng có thể biến đổi và cần phải được báo cáo thành các con số cụ thể. Chỉ số/chỉ báo định lượng thường được diễn đạt dưới dạng các con số tuyệt đối hoặc tỷ lệ phần trăm. Có thể xem xét để kết hợp cả hai con số này. Ví dụ:

- tỷ lệ cán bộ cộng đồng thành thạo kỹ năng tư vấn;
- số lượng phụ nữ bị bạo hành được tư vấn trực tiếp;
- Số phụ nữ sử dụng các biện pháp tránh thai.

Nguồn thu thập thông tin: có thể tận dụng các nguồn dữ liệu thứ cấp và do đó chi phí thu thập thông tin thường tiết kiệm hơn.

(2) Chỉ số/chỉ báo định tính: hàm ý cách đánh giá định tính, như “phù hợp với”, “chất lượng của”, “mức độ và cấp độ của”...Chỉ số/chỉ báo định tính là những ý kiến, đánh giá, mô tả nên thường mang tính chủ quan.

Ví dụ:

- *Ý kiến của người dân về chất lượng dịch vụ hỗ trợ xã hội;*
- *Đánh giá của người hưởng lợi về cách tiếp cận trao quyền làm thay đổi cuộc sống của họ như thế nào.*

Nguồn thu thập thông tin về chỉ số/chỉ báo định lượng thường là dữ liệu sơ cấp (và người ta luôn cố gắng lượng hóa các chỉ số/chỉ báo định tính) nên chi phí thu thập thông tin cũng tốn kém hơn.

Các chỉ số/chỉ báo định tính cho chúng ta biết sự thay đổi trong thái độ, động cơ và hành vi của tổ chức/cá nhân. Do đó, chỉ số/chỉ báo định tính là chỉ số/chỉ báo phổ biến hơn khi đo lường Tác động của Dự án.

(3) Câu hỏi theo dõi

Các câu hỏi theo dõi là những câu hỏi mở liên quan đến những thay đổi thuộc lĩnh vực theo dõi. Các câu hỏi này thường được sử dụng khi khó xây dựng một chỉ số/chỉ báo có sẵn.

Chỉ số/chỉ báo thường nói tới một lĩnh vực thay đổi cụ thể (như một cái cây), thì câu hỏi theo dõi mở ra một góc nhìn và giúp tìm hiểu về toàn bộ các thay đổi đã xảy ra (giống như một cánh rừng).

Các câu hỏi theo dõi chính giúp tập trung vào những thay đổi quan trọng.

Thu thập các thông tin thông qua những câu hỏi theo dõi cần nhiều nỗ lực (thời gian và công sức) hơn là bằng chỉ số/chỉ báo.

Ngược với các chỉ số/chỉ báo giúp nêu ra những thay đổi dự kiến và cho phép quan sát những thay đổi mong đợi đó, câu hỏi theo dõi cho phép tìm hiểu về những thay đổi ngoài dự kiến. Các câu hỏi này thường được coi là công cụ đo lường thay đổi thay thế cho chỉ số/chỉ báo. Thậm chí, những câu trả lời có thể được sử dụng để xác định các chỉ số/chỉ báo mới.

Các Phương pháp thu thập thông tin như Most Significant Change rất phù hợp để thu thập dữ liệu về các thay đổi có sử dụng các câu hỏi theo dõi.

3.5.3. Dữ liệu về tình trạng ban đầu

Sau khi xác định được các chỉ số/chỉ báo đo lường tác động, cần thiết lập tình trạng ban đầu của các chỉ số/chỉ báo

Việc này chính là xác định “chúng ta đang ở đâu” so với kết quả mà chúng ta dự định đạt được. Số liệu tình trạng ban đầu chính là thước đo đầu tiên của một chỉ số/chỉ báo, là xuất phát điểm để theo dõi các thay đổi trong tương lai. Dữ liệu tình trạng ban đầu chính là thông tin – định tính hay định lượng- cung cấp số liệu tại thời điểm bắt đầu hoặc ngay trước giai đoạn theo dõi.

Ý nghĩa của việc xác định tình trạng ban đầu chính là “cung cấp các bằng chứng” giúp các nhà lãnh đạo/quản lý có thể đo lường tác động trong tương lai.

Dưới đây là ví dụ về số liệu tình trạng ban đầu cho một thay đổi cụ thể.

Tác động (Thay đổi hành vi)	Chỉ số/chỉ báo	Tình trạng ban đầu (tháng 1 năm 2011)	Chỉ tiêu (tháng 12 năm 2012)
Thanh niên hiểu và thực hành các biện pháp tránh thai an toàn	Tỷ lệ thanh niên sẵn sàng sử dụng bao cao su	50 % người được phỏng vấn	70 % người được phỏng vấn

Rất khó nếu không muốn nói là không thể đo lường được thay đổi qua thời gian nếu không có dữ liệu cơ sở, đây chính là dữ liệu gốc để so sánh, để đo lường thay đổi. Dữ liệu cơ sở có thể có từ các nghiên cứu (phân theo giới, theo nhóm dân tộc, theo điều kiện kinh tế- xã hội hay theo tuổi tác. Cơ sở dữ liệu cho phép chúng ta đo lường tiến độ so với tình trạng trước khi dự án tiến hành các can thiệp của mình.

Những đặc trưng nổi bật của dữ liệu cơ sở là:

- Dữ liệu cơ sở được thu thập vào thời gian bắt đầu dự án (thường trong giai đoạn khởi động dự án) và do đơn vị triển khai thực hiện dự án tiến hành;

- Thông tin có thể lấy từ nguồn thứ cấp nếu có (tức là dữ liệu cơ sở được thu thập từ các ấn phẩm có sẵn, các nghiên cứu hoặc các tài liệu của các chương trình khác có sẵn tại các dự án, chương trình khác do các nhà tài trợ, tổ chức khác thu thập);
- Hình thức của dữ liệu cơ sở cần thu thập được xác định dựa trên nhu cầu và mức độ tập trung của dự án;
- Các kỹ thuật sử dụng để thu thập không tin là khá đa dạng, có những phương thức chính thống và phi chính thống;
- Chi phí thu thập dữ liệu cơ sở ở mức vừa phải cần được nêu rõ trong ngân sách dự án. Chú ý, việc thu thập thông tin được giới hạn ở các lĩnh vực cụ thể mà can thiệp của dự án tài trợ diễn ra.

3.6. Tổ chức thu thập thông tin

3.6.1 Các câu hỏi cần trả lời khi tổ chức thu thập thông tin

Việc tổ chức thu thập thông tin cho các chỉ số/chỉ báo cần phải được thực hiện một cách có kế hoạch. Bản kế hoạch được thể hiện như trong bảng dưới đây và cần trả lời các câu hỏi cho mỗi chỉ như sau:

Câu hỏi 1: Nguồn số liệu lấy từ đâu? (Ai/tổ chức nào cung cấp dữ liệu)

Câu hỏi 2: Phương pháp thu thập số liệu là gì?

Câu hỏi 3: Mức độ thường xuyên của việc thu thập số liệu? (Tần số thu thập dữ liệu?)

Câu hỏi 4: Chi phí (và những khó khăn) của việc thu thập số liệu?

Câu hỏi 5: Ai thu thập số liệu? Ai phân tích?/Ai báo cáo? Ai sử dụng?

Thể hiện các câu hỏi này thành dạng bảng, chúng ta có một kế hoạch để dễ dàng tổ chức việc thu thập thông tin cho mỗi chỉ số/chỉ báo. Bảng dưới đây là một biểu mẫu tham khảo:

Bảng: Tổ chức thu thập thông tin về chỉ số/chỉ báo/câu hỏi theo dõi

Chỉ số/chỉ báo/Câu hỏi theo dõi	Nguồn dữ liệu	Phương pháp thu thập	Chi phí (khó khăn) của việc thu thập số liệu	Người chịu trách nhiệm			
				Thu thập	Phân tích	Báo cáo	Sử dụng
1.							
2.							

Để có một kế hoạch thu thập dữ liệu như bảng trên, cần lưu ý về **Nguồn số liệu lấy từ đâu?**

Nguồn số liệu là người hoặc nơi cung cấp chứ không phải là phương pháp thu thập số liệu.

Trong quá trình xác định các nguồn số liệu, cần quan tâm đến các câu hỏi:

- Có thể tiếp cận đến số liệu dễ dàng không?

- Nguồn số liệu có thể cung cấp số liệu có chất lượng cao không?
- Thu thập số liệu sơ cấp từ các nguồn thông tin có khả thi không?
- Chi phí có hợp lý không?

Có hai loại nguồn số liệu:

- Sơ cấp: do các tổ chức/cá nhân có liên quan cung cấp như thông tin điều tra, phỏng vấn, thông tin có từ quan sát trực tiếp;
- Thứ cấp: đã được các tổ chức khác thu thập, nhưng không trực tiếp phục vụ cho mục tiêu của tổ chức trong cuộc. Ví dụ: thông tin về số bệnh nhân bị bệnh đường tiêu hóa (do nguồn nước ô nhiễm) được cơ quan y tế cung cấp.

Thông tin thứ cấp thường có chi phí hợp lý và có thể được sử dụng trong trường hợp việc thu thập thông tin sơ cấp khó tiến hành thường xuyên, ví dụ tổ chức các cuộc điều tra quy mô lớn và đắt tiền. Tuy nhiên, sử dụng thông tin thứ cấp tức là dùng thông tin của cơ quan/cá nhân khác để báo cáo cho kết quả/tiến độ của mình, nên các nhà quản lý chương trình/dự án cần cân nhắc khi sử dụng thông tin thứ cấp. Một số quan tâm chung khi sử dụng thông tin thứ cấp là:

- Các số liệu này có hợp lệ?
- Số liệu có đáng tin cậy?
- Phương tiện thu thập số liệu được kiểm định thường xuyên ở mức độ nào?

Hiện nay, người ta hướng mạnh sự quan tâm vào việc có được luồng thông tin liên tục, có thể tin tưởng và sử dụng tức thời thay vì việc phải chờ đợi hàng tháng hoặc hàng năm cho các kết quả nghiên cứu.

3.6.2. Phương pháp thu thập số liệu

Có nhiều phương pháp thu thập có thể được sử dụng trong theo dõi/giám sát tác động:

	Phương pháp	Đặc điểm
Đối với các chỉ số/chỉ báo định lượng	<ul style="list-style-type: none"> • Khảo sát tài liệu từ hệ thống thông tin quản lý Dự án (các báo cáo hoạt động Dự án...) 	Các dữ liệu cần phải được xử lý mới có thể cung cấp các thông tin có ý nghĩa cho công tác theo dõi; Tiết kiệm chi phí thu thập;
	<ul style="list-style-type: none"> • Tổng hợp số liệu từ các cơ quan/đơn vị hành chính 	Không phản ánh được những thay đổi về thái độ của cá nhân, cộng đồng
Đối với các chỉ số/chỉ báo định tính	<ul style="list-style-type: none"> • Thảo luận nhóm tập trung (phỏng vấn nhóm đối tượng theo câu hỏi bán cấu trúc) 	Cấu trúc lỏng; Đòi hỏi người thu thập dữ liệu phải có phương pháp thúc đẩy, kỹ năng đặt câu hỏi...
	<ul style="list-style-type: none"> • Quan sát trực tiếp nhóm đối tượng 	Tốn kém chi phí;
	<ul style="list-style-type: none"> • Thẻ báo cáo công dân (citizen report card) 	Phản ánh được những nhận định chủ quan của các nhóm đối tượng;
	<ul style="list-style-type: none"> • Bảng câu hỏi 	Phù hợp với các chỉ số/chỉ báo đo

	<ul style="list-style-type: none">• Nghiên cứu tình huống	lường thay đổi về thái độ và hành vi của cộng đồng.
--	---	---

Những chú ý khi lựa chọn phương pháp thu thập dữ liệu:

- Không phương pháp thu thập số liệu nào là phương pháp tốt nhất; phụ thuộc vào nguồn lực sẵn có, khả năng tiếp cận, hạn chế về thời gian, nhu cầu...
- Có thể kết hợp các phương pháp thu thập dữ liệu đối với mỗi chỉ số/chỉ báo.
- Lựa chọn phương pháp thu thập số liệu, thực chất là sự đánh đổi về chi phí, độ chính xác, độ tin cậy và tính cập nhật.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương này đề cập tới những nội dung liên quan đến Quản lý dựa trên kết quả (RBM). Đây là phương pháp quản lý hợp nhất chiến lược, con người, nguồn lực và các phép đo để cải thiện quá trình ra quyết định, tính minh bạch và trách nhiệm giải trình;

Nội dung chính trong chương này nhấn mạnh cách tiếp cận đến việc đạt được các kết quả/tác động (đặc biệt ở cấp độ outcomes), thực hiện hệ thống đo lường kết quả, nhằm mục đích học tập/cải thiện không ngừng và báo cáo kết quả, bao gồm:

- Mục đích và đặc điểm của giám sát tác động dự án;
- Khung Logic trình bày cô đọng và súc tích nội dung (kế hoạch) của can thiệp trong một Dự án như: Mục tiêu dự án (Project Purpose/Project Objective/Specific Objective); Đầu ra/Kết quả trung gian/Kết quả cụ thể (Specific results/Outputs/intermediate results); Mục tiêu (ở các cấp độ khác nhau): Mục tiêu tổng thể/Mục tiêu phát triển (Goals; Development Goals, Overall Objectives); Hoạt động để thực hiện các mục tiêu trên; Nguồn lực cần thiết để triển khai các hoạt động;

CHƯƠNG 4: KỸ NĂNG XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI

4.1. KHÁI NIỆM MẠNG LƯỚI VÀ XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI

4.1.1. Mạng lưới (Network) có nhiều khái niệm.

- Khái niệm mạng tính vật chất (thường sử dụng trong các lĩnh vực điện, điện tử, tivi, radio, vi tính...) đề cập đến một hệ thống những mạch, dây dính với nhau và có mối liên hệ với nhau (ví dụ: mạng lưới đường xe lửa, mạng Radio, TV...).

- Khái niệm mạng tính xã hội:

- Chỉ một nhóm mở rộng những người có cùng lợi ích hay mối quan tâm và giữa họ có sự tương tác và duy trì mối liên hệ không chính thức với nhau để giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau (Free dictionary), ví dụ: mạng lưới các cửa hàng, mạng lưới y tế, mạng lưới cơ sở xã hội...).
- Là hệ thống hỗ trợ, cung cấp một cấu trúc tạo sự thay đổi xã hội.

Các mạng lưới được hình thành do có mục tiêu chung hay sở thích chung và được duy trì thông qua một số dạng giao tiếp, thông tin liên lạc. Hầu hết các mạng lưới đều có mục tiêu đầu tiên là chia sẻ thông tin, trong khi một số khác có mục tiêu xa hơn là cải thiện mối quan hệ hợp tác giữa các cơ quan với nhau – bao gồm cùng lập kế hoạch, cùng triển khai hoạt động can thiệp và xây dựng chương trình làm việc chung.

4.1.2. Xây dựng mạng lưới (Networking)

- Là tạo mối liên kết, dưới dạng có tổ chức, giữa những người biết nhau nhằm mục tiêu riêng biệt, trong đó người tham gia xác định là hết lòng cho mục tiêu mà không mong đợi có gì đó nhận trở lại cho mình. (Wikipedia).
- Là sự sắp xếp cho những cá nhân, nhóm, tổ chức xã hội có sự tương tác, trao đổi với các cá nhân, nhóm, tổ chức xã hội khác để giúp cho các thành phần này đạt được mục tiêu hiệu quả hơn.

4.2. MỤC ĐÍCH, Ý NGHĨA VÀ LỢI ÍCH CỦA MẠNG LƯỚI

- ✓ Cùng nhau đối phó với những vấn đề lớn và đa chiều mà riêng một cá nhân hay tổ chức không thể giải quyết được;
- ✓ Chia sẻ công việc;
- ✓ Hạn chế sự chồng chéo và lãng phí nguồn lực;
- ✓ Tạo ý thức đoàn kết, ủng hộ về mặt tinh thần và tâm lý;
- ✓ Mở rộng hiểu biết vấn đề bằng cách tập hợp các bên tham gia khác nhau;
- ✓ Thúc đẩy trao đổi ý tưởng, quan điểm, kinh nghiệm và kỹ năng;
- ✓ Thúc đẩy vận động chính sách;
- ✓ Tác động đến những người khác – trong và ngoài mạng lưới;
- ✓ Huy động nguồn nhân lực, vật chất, tài chính (với những điều kiện nhất định);
- ✓ Tìm cơ hội phối hợp và hợp tác có hiệu quả.

4.3. CÁC HÌNH THỨC MẠNG LƯỚI

4.3.1. Mạng lưới theo chiều ngang

Mạng lưới theo chiều ngang là hình thức liên kết những cá nhân, nhóm, tổ chức ở cùng cấp.

Thí dụ:

- Mạng lưới nhân viên xã hội (NVXH) trong khu phố của một hay nhiều phường NVXH của các phường (để chia sẻ kinh nghiệm, trao đổi chuyên môn hơn là để vận động nguồn lực vật chất).
- Mạng lưới những người, nhóm, tổ chức KTXH trong một hay nhiều phường quan tâm đến ASXH của người dân, PTCĐ (để vận động, phát huy nguồn lực trong chính các thành viên mạng lưới này và cả nguồn lực trong cộng đồng).

Thuận lợi: Thường có thể tổ chức không chính thức, dễ gắn kết và cũng dễ thay đổi (linh hoạt), gần và dễ được cộng đồng tin tưởng, tín nhiệm; thuận lợi trong tổ chức và duy trì.

Hạn chế: Hạn chế về sức mạnh mang tính quyền lực

4.3.2. Mạng lưới theo chiều dọc

Mạng lưới theo chiều dọc là hình thức liên kết giữa những cá nhân, nhóm, tổ chức ở nhiều cấp từ cao đến thấp.

Thí dụ:

- Mạng lưới cán bộ một số ngành từ cấp xã/phường lên đến huyện, tỉnh/thành phố. Ví dụ: y tế, dinh dưỡng, trường học và xã hội các cấp liên kết để chăm lo về sức khỏe và dinh dưỡng trẻ em chẳng hạn. Hoặc mạng lưới các đoàn thể như Hội Phụ nữ, Đoàn Thanh niên, Hội Chữ thập đỏ, Hội Cựu chiến binh từ cấp phường xã lên đến tỉnh thành liên kết để cùng chăm lo cho người già, người khuyết tật, vv.

Thuận lợi: Thường là mạng lưới chính thức, có sức mạnh và nguồn lực rộng lớn.

Hạn chế: Khó phối hợp và duy trì, ít gần cộng đồng hơn so với mạng lưới theo chiều ngang và ít được người dân tín nhiệm hơn.

4.3.3. Số thành viên và mối quan hệ:

Số thành viên mỗi quan hệ giữa các thành viên với nhau được tính theo công thức: $PD = NU(NU - 1) / 2$ Trong đó :

- $PD =$ Số lượng mối liên hệ tối thiểu giữa các thành viên để duy trì sự gắn kết
- $NU =$ Số lượng thành viên

Thí dụ: Một mạng lưới 10 thành viên số mỗi liên hệ là: 45; Nếu 30 thì số mỗi liên hệ là 435.

Điều này có nghĩa khi mạng lưới càng nhiều thành viên thì khó tạo được mỗi liên hệ giữa các thành viên với nhau; vì vậy các nhà chuyên môn khuyên khi mạng lưới phát triển quá lớn thì nên tách mạng lưới ra thành nhiều mạng lưới nhỏ hơn để thành viên có nhiều cơ hội quan hệ với nhau, khi đó tính gắn kết sự bền vững của mạng lưới sẽ tăng lên. Nói như thế không có nghĩa mạng lưới nên giữ ít thành viên mà khi số thành viên càng tăng, càng nhiều thì đó là chỉ báo của sự hấp dẫn, thành công của mạng lưới và khi đó NVXH cần lưu ý để chia nhỏ nhằm mục đích duy trì sự bền vững của mạng lưới.

Ngoài ra, yếu tố về địa lý cũng cần lưu ý: nếu mạng lưới gồm nhiều thành viên ở quá xa nhau, khó có cơ hội gặp nhau sẽ làm hạn chế sự tham gia, từ đó tính gắn kết của mạng lưới sẽ không

cao. Muốn gắn kết, có sự phối hợp tốt thì thành viên nên tập trung về mặt địa bàn, không gian địa lý.

4.4. Xây dựng mạng lưới

Xây dựng mạng lưới gồm các giai đoạn và các bước công việc sau:

4.4.1. Giai đoạn chuẩn bị:

Trước khi bắt đầu xây dựng một mạng lưới, NVXH và nhóm nòng cốt cần trả lời những câu hỏi sau đây:

- Các thành viên có phải đối mặt với những khó khăn và trở ngại chung cụ thể không và họ có nhận thức được điều này không?
- Có những kết quả/kinh nghiệm liên quan nào có thể chia sẻ được không?
- Các thành viên có hiểu được mạng lưới là gì không và có ý nghĩa gì với họ không?
- Họ có sẵn sàng bỏ thời gian và công sức cần thiết để chia sẻ và xây dựng mạng lưới bằng chi phí riêng của họ không?
- Giữa các thành viên có sự cởi mở để cho phép họ chấp nhận sai sót không?

4.4.2. Giai đoạn xây dựng mạng lưới

Khi các câu hỏi trên được giải đáp một cách tích cực, người/nhóm xây dựng mạng lưới bắt đầu việc xây dựng mạng lưới theo các bước sau:

- a) Nêu mục đích (hay lý do duy trì một mạng lưới);
- b) Xác định các mục tiêu;
- c) Hình thành một cơ cấu tổ chức;
- d) Xây dựng những nguyên tắc cơ bản;

HƯỚNG DẪN NỘI DUNG CÁC GIAI ĐOẠN TRÊN

Mục đích: Kết quả chung cuộc mà mạng lưới muốn đạt đến.

- Điều này do cá nhân hay nhóm hoặc một tổ chức dựa trên nhu cầu, nguồn lực của cộng đồng phác thảo trước.
- Đây là cơ sở để xác định thành phần tham gia mạng lưới để liên hệ, vận động mời tham gia.
- Phác thảo này sẽ được nhóm nòng cốt xem xét viết lại hoàn chỉnh sau này.

Thí dụ:

- An sinh xã hội cho người nghèo và thiệt thòi ở cộng đồng X ngày sẽ được cải thiện tích cực hơn (rộng).
- Chất lượng cuộc sống của người khuyết tật sẽ được cải thiện (hẹp hơn).

Mục tiêu: Là các kết quả cần đạt được theo từng lĩnh vực hoặc theo từng giai đoạn.

- Trong bất kỳ kế hoạch hành động nào cũng có một mục đích (còn gọi là mục tiêu tổng quát) và một số mục tiêu (còn gọi là mục tiêu cụ thể).
- Mục đích chỉ có thể đạt được khi đạt được các mục tiêu.

Thí dụ:

- Mục tiêu 1: Trong quý 3/2012 một mạng lưới những người hỗ trợ tăng cường hiệu quả được thành lập tại xã X.
- Mục tiêu 2: Trong Quý 4/2012 mạng lưới BTXH xã X có được một quỹ bảo trợ xã hội với ít nhất là 10 triệu đồng.
- Mục tiêu 3: Trong 6 tháng đầu năm 2013 tổ chức được các hoạt động chăm lo cho ít nhất là 10 người già cô đơn và 10 trẻ khuyết tật.

Thành hình cơ cấu tổ chức

Xây dựng nhóm nòng cốt

- Do mỗi người đều bận bịu với công việc hàng ngày của mình nên cần có một nhóm nòng cốt làm công việc hình thành mạng lưới.
- Nhóm gồm những người quan tâm, tích cực và tán đồng mục đích mà cá nhân/nhóm hay tổ chức khởi xướng đề ra.
- Nhóm đóng vai trò chính trong việc chuẩn bị các bước công việc tiếp theo để hình thành mạng lưới như: xác định cá nhân/nhóm hay tổ chức mời tham gia, phác thảo sơ bộ quy chế, kế hoạch hoạt động và tổ chức những buổi họp thảo luận sau này.
- Nhóm này có từ 5-7 người là lý tưởng.
- Trong bối cảnh Việt Nam thì NVXH là người khởi xướng nhưng những người tham gia nên là cán bộ hội đoàn để sau này mạng lưới có thể hoạt động như là hoạt động chính thức như là hoạt động của một hội đoàn nào đó.

Thí dụ: NVXH cùng với đại diện Chi đoàn thanh niên, Chi hội phụ nữ, Chi hội khuyến học... và vài nhà hoạt động kinh tế-xã hội tích cực.

Vận động thành phần tham gia và tổ chức họp để hình thành mạng lưới

- Nhóm nòng cốt bàn bạc lên danh sách thành phần có thể tham gia mạng lưới và chia nhau đi vận động, mời gọi tham gia, số lượng mời tham gia tùy cấp độ mạng lưới dự kiến hình thành. Thế nhưng bước đầu không nên quá nhiều và rộng. Chẳng hạn ở cấp Khu phố có thể chỉ nên hai chục người; nếu là cấp Phường thì có thể 30 người chẳng hạn.
- Tổ chức họp để trình bày lý do, mục đích của mạng lưới, phác thảo kế hoạch hoạt động và mời người tham dự tham gia mạng lưới.
- Nhóm nòng cốt là Ban tổ chức chịu trách nhiệm chuẩn bị nội dung và hậu cần: nơi họp, đón tiếp, ghi danh sách người dự, phiếu đăng ký tham gia, lo nước uống...
- Dù tổ chức đơn giản nhưng cũng cần một ít kinh phí. Kinh phí này chủ yếu là vận động đóng góp tự nguyện từ các thành viên nhóm nòng cốt.
- Sau buổi họp này, nhóm nòng cốt đã xác định được người tham gia mạng lưới và những góp ý sơ bộ về kế hoạch, quy chế hoạt động.
- Gọi là quy chế, thế nhưng không như quy chế nghiêm ngặt của một tổ chức, hội đoàn. Có thể bước đầu chỉ quy định thời gian họp, thành phần-điều kiện tham gia, mạng lưới là mạng lưới mở. Phương thức thông tin liên lạc giữa Ban thư ký và các thành viên. Cách lấy quyết định.

Chính thức thành hình mạng lưới

- Nhóm tổ chức cuộc họp lần 2 với những người đăng ký tham gia mạng lưới.

- Mục đích: Bầu chọn Ban thư ký, gồm khoảng 5-7 người (trong đó nhất thiết là phải có NVXH và vài thành viên nhóm nông cốt – Ban thư ký là những người làm nhiệm vụ tạo thuận lợi, kết nối, tác động hơn là những người điều hành); Thảo luận về quy chế hoạt động và kế hoạch hoạt động.
- Sau buổi họp này coi như mạng lưới hình thành và Ban thư ký này làm thủ tục báo cáo với hội đoàn đỡ đầu để chính thức hoá mạng lưới.
- Thí dụ: Hiện nay ở TPHCM có các mạng lưới như: Mạng lưới bảo vệ quyền trẻ em; mạng lưới Bảo vệ và Chăm sóc TE; Mạng lưới người khuyết tật; Mạng lưới NVXH (CLB NVXH); Mạng lưới Nhóm nghiên cứu lao động phía Nam. Đây là những mạng lưới có quy mô rộng lớn ở cấp tỉnh thành.
- Kiến thức về xây dựng mạng lưới trong module này có nội dung tổng quát áp dụng chung cho việc xây dựng mạng lưới; tuy nhiên trong khuôn khổ lớp học này việc xây dựng mạng lưới nhắm nhiều đến những mạng lưới có quy mô nhỏ, hoạt động ở cấp cơ sở như khu phố, xã/phường hoặc quận/huyện...

Xây dựng kế hoạch hoạt động

- Mục tiêu là những kết quả đạt được cho từng lĩnh vực hoạt động/hoặc theo từng giai đoạn thời gian. Mục đích của mạng lưới đạt được khi các mục tiêu đạt được.
- Cần có thời gian để có được sự nhất trí chung giữa các thành viên về mục đích và các mục tiêu.
- Mục tiêu phải bảo đảm rõ ràng, cụ thể, có thể đo lường được, có thể đạt được trong một thời gian xác định.
- Không có mạng lưới nào có thể mang lại tất cả mọi thứ cho mọi người. Vì vậy nhiều khi các mạng lưới được hình thành và mất đi, các thành viên có thể tăng hoặc giảm, nhưng các mục đích và mục tiêu thì luôn phát triển.
- Thay đổi về ưu tiên hoạt động trong mạng lưới khi ưu tiên của bản thân thành viên thay đổi. Do đó cần rà soát lại mục tiêu của mạng lưới định kỳ để đánh giá tiến độ đã đạt được và xem những mục tiêu đó còn phù hợp hay không. Các mạng lưới cần được chuẩn bị để tiến triển theo thời gian và thay đổi mục tiêu do tình hình thay đổi.
- Các thành viên cần có quyền lợi trong mục tiêu chung, có sự quan tâm trong các hoạt động cụ thể, có mong muốn được đóng góp, có ý thức trách nhiệm, tôn trọng đối với mạng lưới, có niềm tin tưởng vào người lãnh đạo, vào thành công và khả năng trong tương lai.
- Các thành viên cần nhận thức được rằng họ chính là một phần của nhóm, cùng chia sẻ mục đích chung và cùng có quyền lợi cũng như trách nhiệm. Quan niệm đó cần được thừa nhận, ủng hộ và nuôi dưỡng như là cơ sở và nội dung của mạng lưới.
- Các thành viên cần nhận thức được rằng họ chính là một phần của nhóm, cùng chia sẻ mục đích chung và cùng có quyền lợi cũng như trách nhiệm. Quan niệm đó cần được thừa nhận, ủng hộ và nuôi dưỡng như là cơ sở và nội

Xây dựng các hoạt động để đạt các mục tiêu

- Cần đưa ra những hoạt động cụ thể: hoạt động gì; thời điểm thực hiện; những người/tổ chức chịu trách nhiệm chính, người/tổ chức tham gia; đối tượng đích nhắm đến; phương

thức triển khai; những phương tiện, vật liệu, tài chính cần có là gì/ bao nhiêu, lấy từ đâu hoặc làm sao có.

- Các hoạt động cụ thể này là cơ hội/phương tiện/môi trường để các thành viên chia sẻ và tương tác lẫn nhau. Sức mạnh của mạng lưới sẽ được duy trì và phát triển thông qua các hoạt động chung cụ thể của kế hoạch.
- Trong giai đoạn đầu của mạng lưới, dù mục đích chủ yếu của mạng lưới là nâng cao chất lượng cuộc sống của các đối tượng xã hội thông qua việc phát huy nguồn lực. Vì vậy, có thể nói ở giai đoạn đầu những hoạt động chính là vận động nguồn lực: con người, chuyên môn, vật chất, tài chính. Có thêm những thứ này thì các hoạt động chăm sóc các đối tượng xã hội của mạng lưới mới có thể được nâng cao.
- Thành viên mạng lưới thường ít ổn định, vì vậy kế hoạch hoạt động nên là kế hoạch ngắn: 6 tháng đến 1 năm. Thực hiện xong một kế hoạch cần đánh giá và cùng nhau xây dựng kế hoạch mới. Những kế hoạch ban đầu ngoài việc vận động nguồn lực, tổ chức chăm lo an sinh xã hội, cần có những hoạt động để tạo sự thu hút, gắn kết các thành viên.
- Quá trình đưa ra quyết định, lựa chọn các hoạt động trong mạng lưới và phương tiện thực hiện chúng cần mang tính dân chủ và cho phép thành viên thấy được rằng họ có thể tham gia toàn bộ tiến trình.

Thí dụ:

Hoạt động	Thời gian	Đối tượng đích	Cách thực hiện	Nhân sự chịu trách nhiệm
1. Lập tổ tình nguyện viên	Tháng 6-7/2012	Sinh viên, học sinh cấp 3	Tổ chức trại để vận động	Thành viên đoàn và đoàn viên
2. Tổ chức các đêm văn nghệ từ thiện	Tháng 8-9/2012 Tháng/lần	Cơ quan, xí nghiệp trong phường và người khá giả và dân	Nhờ đội văn nghệ Phường và Huyện hỗ trợ	Thanh viên PN và CB, hội viên
3. Tổ chức hội chợ bán hàng giá sỉ.	Tháng 11/2012	Chăm sóc trẻ nghèo và trẻ khuyết tật	Cty, XN hoặc INGO	Trưởng ban thư ký (BTK) và thành viên làm kinh tế
4. Lập kế hoạch dự án xin hỗ trợ	1 lần vào Tháng 12/2012	Dân trong Phường nhà lân cận	Mời gọi các Cty tham gia	Trưởng BTK và thành viên trong mạng lưới
5. Tổ chức trại giao lưu, đánh giá cuối năm	Trước Tết ÂL	Thành viên mạng lưới	Địa điểm do tập thể chọn. Kinh phí tự đóng góp	BTK đóng vai chủ chốt

Kế hoạch đầu tiên có mục tiêu: Gây quỹ để hoạt động

1. Hoạt động 1: Không cần kinh phí
2. Hoạt động 2: Nhờ mạnh thường quân cho mượn vốn, thu hồi sẽ trả
3. Hoạt động 3: Mượn địa điểm của Phường, thuê rạp và bàn trưng bày hàng hoá. Thu phí sạp bán hàng. Tổ chức giữ xe cho khách hàng. Cần chi phí bandrole và ít văn phòng phẩm.
4. Hoạt động 4: Lập dự án, gửi hồ sơ xin hỗ trợ

...

Kế hoạch thứ 2: Vẫn tiếp tục vận động nguồn lực và bắt đầu tổ chức các hoạt động ASXH – chăm sóc đối tượng xã hội.

Thí dụ:

- Lo bữa ăn cho người già cô đơn
- Trợ cấp học nghề cho thanh niên khuyết tật còn năng lực vận động học nghề
- Giúp vốn làm ăn cho phụ nữ nghèo.
- Tiến hành các hoạt động hỗ trợ trẻ em nghèo và khuyết tật.

Thực hiện các hoạt động với sự tham gia và giám sát của các thành viên mạng lưới.

- Trong thực hiện các hoạt động Ban thư ký cần chuẩn bị chu đáo các mặt. Bất cứ hoạt động nào cũng có rất nhiều việc từ nhỏ đến quan trọng. Ban thư ký cần mời gọi, phân công các thành viên, lực lượng tình nguyện viên... cùng tham gia thực hiện cũng như kiểm tra, giám sát các công việc từ lúc chuẩn bị đến hoàn thành.
- Việc tổ chức thực hiện các hoạt động cần quan tâm đến yếu tố thời điểm, thời lượng, địa điểm... để đa số các thành viên có thể cùng tham gia, vừa tạo động lực, khí thế, sự gắn kết vừa hạn chế sự so bì có thể xảy ra. Sự tham gia của những thành viên có uy tín, địa vị xã hội là yếu tố kích thích các thành viên khác tham gia.
- Các lĩnh vực giám sát gồm: tiến độ, quy trình, phương pháp thực hiện, kết quả, sự hài lòng của người thụ hưởng...
- Thường phần lớn các hoạt động của mạng lưới diễn ra trong một thời ngắn do đó có thể vừa giám sát vừa hỗ trợ bổ sung, điều chỉnh ngay trên tinh thần đồng sự khi phát hiện điều không hay xảy ra trong thực hiện các hoạt động hơn là đợi báo cáo, rút kinh nghiệm để điều chỉnh vào lần sau.
- Việc giám sát nhằm để hỗ trợ, điều chỉnh các hoạt động, giúp chúng đạt hiệu quả; hơn nữa vì hoạt động mạng lưới là hoạt động tự nguyện vì cộng đồng, thế nên việc kiểm tra, giám sát phải khéo léo.

4.5. Đánh giá các hoạt động:

- Sau mỗi hoạt động, Ban thư ký tổ chức đánh giá nhanh các hoạt động theo cách xin nhận xét của một số thành viên tham gia (thuộc mạng lưới) và một số người hưởng lợi từ các hoạt động. Sau đó tổng hợp và thông báo kết quả, đồng thời báo cáo kết quả thu chi và cảm ơn tất cả những cá nhân/tổ chức đã tham gia, hỗ trợ.
- Cuối kế hoạch nên tổ chức đánh giá tất cả các hoạt động đã thực hiện. Vì thường điều kiện nhân lực, tài lực của mạng lưới hạn chế nên việc đánh giá cũng cần thực hiện gọn nhẹ, ít tốn kém thời gian, công sức, kinh phí. Có thể tổ chức thu thập thông tin kết hợp trong các cuộc họp thường kỳ, trong một chuyến đi dã ngoại...
- Ban thư ký chuẩn bị nội dung, công cụ đánh giá phù hợp với điều kiện thời gian quý báu và hạn chế của các thành viên.
- Nội dung đánh giá gồm hoạt động gì, thực hiện như thế nào, ưu hạn chế, kết quả đạt được, sự tham gia của thành viên và người hưởng lợi...

Một số lưu ý:

- Hiện nay phương tiện thông tin liên lạc rất nhanh và tiện lợi, trong khi các thành viên mạng lưới đều bận rộn; do đó cần hạn chế họp hội trực diện mà thay vào bằng việc liên hệ, trao đổi thông tin qua email, điện thoại, chỉ họp khi rất cần thiết. Dù vậy, không có nghĩa tham gia mạng lưới là chỉ đóng góp tài chánh và ít khi gặp gỡ toàn thể mạng. Ban thư ký cần lưu ý và khéo léo vận động các thành viên tham gia trực tiếp cho dù là không thường xuyên.

- Các thành viên trong mạng lưới có thể giúp thiết lập mối liên hệ giữa các nhóm ở địa phương và thúc đẩy các hoạt động triển khai tiếp theo.
- Các thành viên cần được trân trọng và đối xử ngang nhau. Một sự trân trọng quá đáng hoặc lơ là với một người hay một nhóm người sẽ dễ tạo ra sự ganh tỵ, mặc cảm và mất đoàn kết trong mạng lưới. NVXH cần lưu ý vì điều này rất dễ xảy ra khi có sự tham gia, đóng góp nhiều ít. Hoặc trong một tập thể khó tránh khỏi có những người thích nổi trội, người thì lại rất khiêm nhường...
- NVXH cần hết sức lưu ý tôn trọng và tạo thuận lợi để các thành viên tôn trọng các yếu tố về tôn giáo, sắc tộc, giới tính, tuổi tác, hoàn cảnh kinh tế, đặc tính nghề nghiệp của các thành viên.
- Đặc biệt Ban thư ký và NVXH cần lưu ý việc sắp xếp, lưu trữ và quản lý hồ sơ liên quan đến hoạt động mạng lưới. Ví dụ: danh sách, địa chỉ, điện thoại ... của các thành viên, các nhóm tình nguyện, những nhà hảo tâm; biên bản các cuộc họp mạng lưới, họp Ban thư ký; kế hoạch làm việc; hồ sơ về thu chi tài chánh, nguồn lực vật chất; ghi chép về các hoạt động...

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương này nhằm cung cấp kiến thức và kỹ năng về xây dựng mạng lưới, liên kết các cá nhân, nhóm, tổ chức bên trong và ngoài cộng đồng để tăng khả năng và nguồn lực giải quyết các vấn đề của cộng đồng; đồng thời cũng cung cấp các kiến thức về huy động, tích góp, phát huy các nguồn lực để thực hiện các dự án hiệu quả.

Chương này trình bày hai nội dung chính về:

- Mạng lưới là một nhóm mở rộng những người có cùng lợi ích hay mối quan tâm và giữa họ có sự tương tác và duy trì mối liên hệ không chính thức với nhau để giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau. Nội dung trọng tâm liên quan đến mạng lưới được trình bày cụ thể qua 04 nội dung: Khái niệm về mạng lưới và xây dựng mạng lưới; Mục đích, ý nghĩa và lợi ích của mạng lưới; Các hình thức mạng lưới và Các giai đoạn và bước xây dựng mạng lưới.
- Về vận động nguồn lực là hoạt động của một nhóm nhân viên chuyên nghiệp nòng cốt ở một tổ chức chuyên xây dựng phong trào xã hội nhằm mang lại tiền, những sự hỗ trợ, sự quan tâm của truyền thông, sự liên minh với những người có quyền lực và sự cải tiến hệ thống tổ chức của cộng đồng. Phần này cũng trình bày các nội dung cụ thể gồm: 1. Khái niệm về vận động nguồn lực; 2. Các dạng nguồn lực và 3. Các hình thức vận động nguồn lực.

CHƯƠNG 5: GIÁM SÁT VÀ LƯỢNG GIÁ

5.1 CÁC KHÁI NIỆM LIÊN QUAN

5.1.1 Theo dõi, giám sát

Khái niệm giám sát:

Giám sát là

- một hệ thống theo dõi liên tục hay định kỳ
- giúp những người có trách nhiệm xem xét, theo dõi tiến độ các hoạt động, việc sử dụng tài nguyên, sự liên kết, phối hợp giữa các bộ phận công tác, nhằm kịp thời điều chỉnh những thiếu sót, trục trặc... hầu đảm bảo rằng sự cung ứng đầu vào, lịch biểu các công việc, đầu ra và những hoạt động được tiến hành theo đúng kế hoạch đã định.

Thí dụ: Giám sát hoạt động tiết kiệm tín dụng là:

- theo dõi, hỗ trợ cho người dân vay vốn làm ăn đạt hiệu quả,
- giúp cho thành viên và ban điều hành nhóm xem xét, theo dõi tiến độ các hoạt động, việc sử dụng vốn,
- nhằm kịp thời điều chỉnh những thiếu sót, trục trặc có thể xảy ra, để đảm bảo việc thực hiện dự án tín dụng được tốt hơn.

Giám sát là xem xét, theo dõi, liên tục hay định kỳ các hoạt động của dự án để phản ánh và điều chỉnh kịp thời những thiếu sót để đảm bảo rằng sự cung ứng đầu vào, lịch biểu các công việc, đầu ra và những hoạt động được tiến hành theo đúng kế hoạch đã định.

5.1.2. Khái niệm lượng giá: Lượng giá là phân tích và thẩm định một dự án chi tiết theo định kỳ. Những cuộc lượng giá được tổ chức trong thời gian thực hiện dự án theo định kỳ: 6 tháng, 1 năm, cuối kỳ.

5.1.3. Đánh giá độc lập (từ bên ngoài) Là đánh giá theo yêu cầu của các nhà quản lý chương trình, được quản lý và tiến hành bởi những cơ quan không thuộc chương trình hoặc bởi bất cứ người đánh giá độc lập từ bên ngoài chương trình. Đối với hình thức đánh giá này, người quản lý chương trình yêu cầu người đánh giá độc lập thiết kế, quản lý và/hoặc tiến hành cuộc đánh giá, và khi đó vai trò của người quản lý chương trình là “người bị đánh giá”. Đánh giá độc lập theo yêu cầu hữu ích cho nhà quản lý chương trình mong muốn cải thiện chất lượng thực hiện chương trình trên cơ sở đánh giá khách quan, mặc dù chúng cũng có thể được dùng để hỗ trợ việc ra quyết định ở cấp quản lý.

5.1.4. Đánh giá nội bộ/tự đánh giá Là đánh giá tự chọn, không bắt buộc và được nhà quản lý chương trình tự tiến hành vì mục đích của riêng họ. Đánh giá này có thể đề cập đến những vấn đề nằm trên cả phạm vi của một Đánh giá nội bộ /Tự đánh giá bắt buộc. Mặc dù nhà quản lý có thể ký hợp đồng với tư vấn và chuyên gia bên ngoài hỗ trợ để thực hiện, đánh giá này vẫn bị coi là đánh giá bên trong hoặc tự đánh giá do nhà quản lý chương trình chịu trách nhiệm chính.

5.2. GIÁM SÁT

LỢI ÍCH CỦA GIÁM SÁT

- Nhận diện các thiếu sót kịp thời trước khi quá trễ
- Điều chỉnh lại các đầu tư, hoạt động để giúp dự án hoạt động có năng suất và hiệu quả.
- Giúp dự án đạt được các mục tiêu đề ra một cách hiệu quả nhất
- Quản lý các hoạt động có hiệu quả
- Thông tin đến người dân về hoạt động của dự án
- Vận động cộng đồng hoạt động
- Nhận dạng các nguy cơ cao gây cản trở việc thực hiện mục tiêu
- Tạo thuận lợi trong việc thực hiện các hoạt động có trọng tâm và phục vụ đúng nhu cầu và đối tượng
- Nhằm biện hộ và vận động các nguồn tài nguyên trong cộng đồng

CÁC LĨNH VỰC GIÁM SÁT

- Các công việc đã và đang thực hiện so với dự án
- Chi phí:
 - Chi phí thực sự so với chi phí dự trù
 - Các chế độ chính sách
 - Tính hiệu quả khi sử dụng kinh phí
- Tính hiệu quả của từng phần dự án
- Sự hợp tác, liên kết phối các hợp giữa các bên
- Sự tin tưởng và tương tác lẫn nhau
- Sự ủy nhiệm, phân công và theo dõi giám sát ở các bộ phận
- Cần phải làm gì để thay đổi với kế hoạch ban đầu nếu có tình huống bất ngờ

MỘT SỐ KHÓ KHĂN THƯỜNG GẶP PHẢI TRONG GIÁM SÁT

- Chỉ nhấn mạnh chi phí, bỏ qua thời biểu và hoạt động kỹ thuật
- Các thủ tục giám sát bị phản đối hoặc không được đồng tình
- Thông tin báo cáo không chính xác hoặc không toàn diện
- Thái độ bảo thủ dẫn đến thông tin bị thành kiến, thiên lệch
- Người quản lý tránh những vấn đề gây tranh cãi
- Các cơ chế báo cáo thông tin và kế toán bị sai lệch

MỘT SỐ ĐIỀU CẦN LƯU Ý KHI GIÁM SÁT

- Biết lắng nghe
- Biết quan sát
- Cùng nhau tìm hiểu tình hình
- Giảm sự lo âu và phản ứng tự vệ
- Thái độ khách quan và trung thực

- Đặt các câu hỏi làm rõ vấn đề.

CÁC HÌNH THỨC GIÁM SÁT

- Dự các cuộc họp báo cáo định kỳ
- Phê duyệt dự toán và quyết toán
- Tham khảo các báo cáo định kỳ, các tài liệu sẵn có
- Quan sát, tham quan hiện trường
- Lập bảng theo dõi diễn biến công việc
- Thăm dò ý kiến các bên, lắng nghe
- Phân tích các giải pháp
- Trao đổi không chính thức trò chuyện thân mật

CƠ CHẾ GIÁM SÁT

Muốn thực hiện tốt công tác giám sát cần có bộ máy giám sát được phân công trách nhiệm và quy chế làm việc rõ ràng. Bộ máy này phải nắm vững các hoạt động dự án để đề ra kế hoạch soạn thảo các công cụ giám sát phù hợp với năng lực của cán bộ giám sát ở từng cấp từ cơ sở đến các cấp cao hơn xã, huyện tỉnh chẳng hạn.

Thí dụ 1:

Dự án WIND (Giáo dục hành động giữ gìn vệ sinh môi trường và lao động) của Cần Thơ về bộ máy giám sát cấp tỉnh có 2 CB chuyên trách (của Trung tâm Sức khỏe lao động Cần Thơ), cấp huyện mỗi huyện có một bác sĩ đảm trách (Bs. Trung tâm Y tế huyện kiêm nhiệm), cấp xã Phó chủ tịch phụ trách văn xã của xã và một cán bộ trạm y tế xã phụ trách giám sát (kiêm nhiệm), cấp ấp có trưởng ấp là giám sát và cấp cơ sở có các trưởng nhóm tình nguyện viên là giám sát.

Dự án có một bộ mẫu giám sát in sẵn với nội dung phù hợp cho từng cấp.

Việc thu thập thông tin và thời gian, hình thức báo cáo kết quả giám sát có quy định theo từng cấp.

Thí dụ 2: MẪU BÁO CÁO THEO DÕI TIẾN ĐỘ DỰ ÁN

Tên dự án:

Ngày báo cáo:

Người báo cáo:

Mục tiêu	Công việc	Chi báo	Kết quả	Ý kiến
<u>Những trở ngại:</u>				

Ý kiến chung:

Giám sát viên,

HỆ THỐNG BÁO CÁO

- Báo cáo tiến độ

Báo cáo tiến độ là ghi chép và phân tích quá trình thực hiện dự án và đề ra những giải pháp đúng lúc.

Sự khác biệt giữa biên bản và báo cáo là ở chỗ biên bản cung cấp thông tin, còn báo cáo dùng thông tin ấy để phân tích.

- Báo cáo tiến độ bao gồm những bước như sau:

Thông tin (ghi chép thông tin về dự án)



Phân tích (báo cáo)



Rút ra kết luận



Ra quyết định

- Đề xuất
- Thay đổi
- Điều chỉnh thời biểu
- Xem xét lại
- Chiến lược mới
- Lập kế hoạch cho tương lai

Không thể đưa vào báo cáo phần lớn thông tin được ghi chép thường xuyên (ví dụ với dự án sức khỏe sinh sản hay kế hoạch hóa gia đình (KHHGĐ), là các phiếu bệnh nhân và sổ theo dõi bệnh nhân, bảng kê các phương tiện tránh thai, biên bản đi thực tế, v.v), vì phải chọn lọc thông tin, tóm lược, thống kê, v.v. Có thể tính toán tỉ lệ bình quân, trung bình cộng, v.v. nếu chúng có ý nghĩa và giúp người ta hiểu được vấn đề (xem thêm Phụ lục 2). Báo cáo về một dự án KHHGĐ cần những số liệu thống kê sau:

- Những người mới chấp nhận tránh thai
- Những người tiếp tục sử dụng phương tiện tránh thai
- Khối lượng các phương tiện tránh thai
- Kết quả đạt được so với chỉ tiêu trong khoảng thời gian báo cáo
- Số lần vãng gia
- Những thông tin khác

Thông thường cán bộ kiểm tra có nhiệm vụ kiểm tra xem thông tin ghi chép ban đầu có chính xác không, có sai sót không và báo cáo dựa vào những thông tin này có khớp với thông tin ghi trong các biên bản hay không.

Báo cáo tiến độ dự án là một văn bản mô tả quá trình thực hiện dự án trong một khoảng thời gian nào đó (1 tháng, 3 tháng, 6 tháng, 1 năm). Báo cáo tiến độ còn được gọi là biên bản ghi chép quá trình thực hiện hay báo cáo mô tả.

Mục đích chuẩn bị báo cáo tiến độ là nhằm:

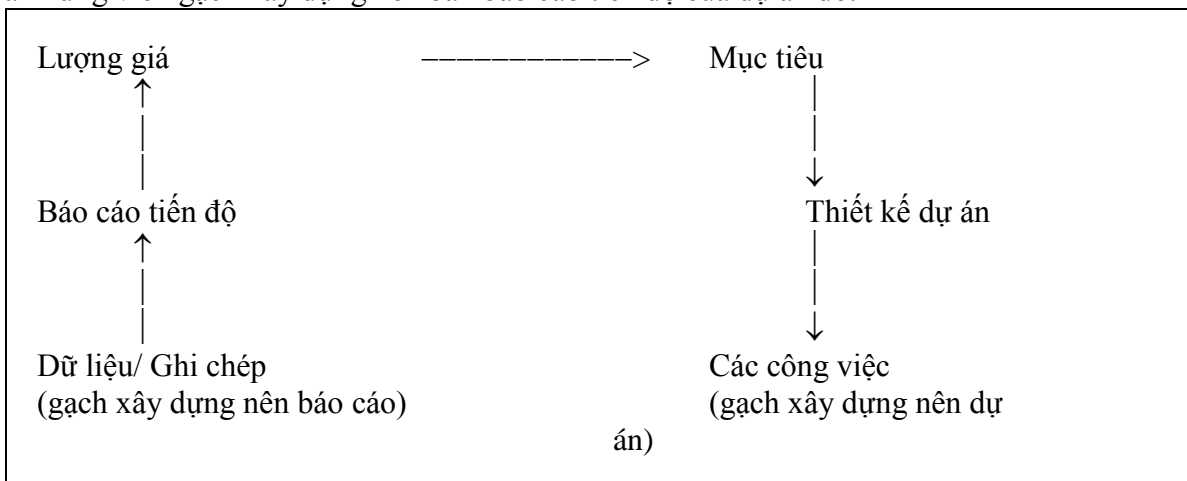
- Xác định xem kế hoạch công việc của dự án đã làm được tới đâu rồi
- Xác định xem có đạt gần tới mục tiêu hay không

Cần làm báo cáo tiến độ, bởi vì chúng:

- Giúp tổ chức thực hiện dự án và cơ quan tài trợ được thông tin về tình hình của dự án
- Giúp cho tổ dự án nắm rõ về toàn bộ quá trình thực hiện dự án
- Cho thấy chất lượng và khối lượng công việc đã làm được
- Là cơ sở để tổ chức ra những quyết định về tương lai
- Giúp cơ quan tài trợ, tổ chức thực hiện dự án và tổ dự án theo dõi và lượng giá dự án
- Giúp chủ nhiệm dự án và ban điều hành dự án đề xuất kịp thời bổ sung kinh phí (nếu phải cần thêm kinh phí), hay xin hỗ trợ về kỹ thuật hoặc xin thêm nhân viên

Trách nhiệm làm báo cáo tiến độ:

Chủ nhiệm dự án là người viết báo cáo tiến độ sau khi tham khảo tổ dự án và căn cứ vào những biên bản có sẵn. Các công việc là những viên gạch xây dựng nên dự án, cũng vậy các biên bản là những viên gạch xây dựng nên bản báo cáo tiến độ của dự án đó.



Phần lớn các tổ chức tài trợ có sẵn mẫu báo cáo tiến độ dự án. Dù theo phương thức nào đi nữa, báo cáo tiến độ thường bao gồm các đề mục sau đây:

- Dẫn nhập/ bối cảnh (cho báo cáo lần đầu; với những báo cáo tiếp sau, có thể tóm lược những gì đã làm được từ lần báo cáo trước)
- Lịch trình hay kế hoạch công việc trong khoảng thời gian từ báo cáo trước
- Tóm lược những công việc đã làm được so với kế hoạch công việc và lý do làm được, những gì chưa làm được và lý do tại sao, những vấn đề/ khó khăn gặp phải và giải pháp, v.v.
- Phân tích hay nhận xét nhằm giải thích thành công hoặc thất bại trong khoảng thời gian từ báo cáo trước (ví dụ tại sao có việc sớm mang lại kết quả, có việc lại bị chậm trễ hoặc không mang lại kết quả)
- Mô tả những việc đã làm nhưng không nằm trong kế hoạch đã định, lý do và chúng có ích cho dự án hay không
- Minh họa bằng số liệu thống kê hay biểu đồ nếu thấy cần thiết

- Tóm lược tình hình tài chính nếu tổ chức tài trợ yêu cầu. Báo cáo tài chính thường theo mẫu có sẵn
- Nếu cần, nêu lên những đề xuất để điều chỉnh hay cải tiến dự án trong tương lai trên cơ sở những gì đã diễn ra trong thời gian từ báo cáo trước (ví dụ những công việc mới cần phải làm, nếu cần thêm kinh phí cho một số hạng mục nào đó, thì có sẵn kinh phí không? Dự án bị điều chỉnh khác như thế nào so với dự án ban đầu và tổ chức tài trợ có chấp nhận những điều chỉnh đó không?)
- Kết luận, nếu cần
- Phụ lục: Hình ảnh các hoạt động

Nếu dự án được thực hiện theo đúng kế hoạch và từng công việc được đề ra rõ ràng, thì có thể chuẩn bị những bản báo cáo rất chi tiết. Sau đây là một mẫu báo cáo:

Mẫu báo cáo tiến độ dự án

Công việc	Khởi sự và hoàn tất theo kế hoạch	Tình hình thực hiện	Nhận xét
Những việc có trong kế hoạch và ngoài kế hoạch	(Theo kế hoạch, trong thực tế, hoặc cả hai)	Khởi sự và hoàn tất đúng kế hoạch Khởi sự trễ hơn Hoàn tất trễ hơn	Ở cột này, ghi lý do giải thích tình hình thực hiện, ví dụ: 1. Trễ do 2. Ngoài kế hoạch, nhưng vẫn thực hiện bởi vì.....

Đôi khi mẫu báo cáo thêm cột công việc tương ứng với chi phí theo dự án. Tuy nhiên, báo cáo tiến độ và báo cáo tài chính thường phải là hai báo cáo tách biệt hay là hai phần tách biệt của một báo cáo chung.

Đôi khi có thể gộp chung báo cáo tiến độ và báo cáo tài chính vào trong một báo cáo duy nhất. Nếu vậy, thì thêm một cột nữa với nội dung “công việc hoàn tất trong phạm vi kinh phí đã định”, “ít hơn kinh phí đã định”, hoặc “vượt quá kinh phí đã định”.

Nên làm báo cáo hàng tháng để sử dụng nội bộ, vì chúng không những có lợi cho tổ dự án để thực hiện dự án tốt hơn, mà giúp viết báo cáo 3 tháng, 6 tháng hay báo cáo năm được dễ dàng hơn.

5.3. LƯỢNG GIÁ

Khái niệm: Lượng giá là phân tích và thẩm định một dự án chi tiết theo định kỳ.

Mục đích của lượng giá:

- Để đánh giá sự tiến bộ của dự án
- Để đánh giá hiệu quả sử dụng tài nguyên.
- Để phát hiện những khiếm khuyết, sai sót cần thay đổi
- Để tìm ra những bài học kinh nghiệm cho kế hoạch/ dự án tương lai.

Lợi ích của lượng giá:

- Lượng giá giúp cải tiến dự án, cải tiến các hoạt động có liên quan và giúp sử dụng tốt hơn chi phí và tài nguyên.
- Lượng giá giúp người dân học tập từ kinh nghiệm để cải tiến phương pháp, kết quả của dự án đang thực hiện cũng như cho các dự án trong tương lai.

- Tăng cường công tác kế toán.
- Cung cấp thông tin để tạo sự hiểu biết nhiều hơn về dự án cho các bên có liên quan đến dự án, cũng như cho công tác biện hộ.

Không nên sử dụng lượng giá cho các mục đích sau:

- Lượng giá chỉ nhằm cung cấp thông tin để những người có trách nhiệm lấy quyết định chứ bản thân lượng giá không phải là một quyết định.
- Lượng giá không nên dùng để bảo vệ các nhà quản lý khi họ đối mặt với những quyết định khó khăn.
- Lượng giá không nên dùng để giải quyết khủng hoảng trong quản lý.

Các loại lượng giá (theo thời gian)

a). Lượng giá tiền dự án (Ex-ante evaluation)

Là thẩm định tính chất thích đáng và khả thi của dự án, gồm việc xem xét lại mục tiêu, chỉ báo, kế hoạch (công việc, nhân sự, phương tiện, tài chính...)

b). Lượng giá trong quá trình thực hiện dự án (On-going evaluation)

Được thực hiện trong khoảng thời gian đang triển khai dự án để xem xét và cải tiến kịp thời các hoạt động, dựa trên kế hoạch của dự án. Gồm :

- Lượng giá giữa kỳ (Mid-term evaluation)

Lượng giá giữa kỳ (thường được áp dụng) nhằm phân tích và thẩm định đầu vào, tiến trình, kết quả và tác động của dự án ở thời điểm lượng giá, dựa theo mục tiêu và kế hoạch mà kế hoạch đã đề ra nhằm giúp BQLDA có định hướng đúng cho giai đoạn tiếp theo.

- Lượng giá cuối kỳ của dự án (Final evaluation)

Lượng giá cuối kỳ (thường được áp dụng) được thực hiện trong giai đoạn sắp chấm dứt dự án. Lượng giá cuối kỳ nhằm mục tiêu phân tích và thẩm định phương thức thực hiện, hiệu quả của dự án, bài học kinh nghiệm đúc rút được và những đề xuất cho hướng tương lai.

- Lượng giá cũng có thể được thực hiện khi:

- Một vấn đề hay một mảng công việc được phát hiện qua giám sát thấy cần lượng giá.
- Nhà tài trợ yêu cầu.

c). Lượng giá sau dự án (Ex-post evaluation)

Được thực hiện sau khi dự án đã chấm dứt các hoạt động chính thức một thời gian (thường là 2 năm sau hay hơn nữa). Mục tiêu của loại lượng giá này là nhằm phân tích và thẩm định sự tác động và tính bền vững của dự án hoặc quan tâm rộng hơn về chính sách hay chiến lược. Loại lượng giá này ít được thực hiện.

Người thực hiện lượng giá

a). Nhờ chuyên gia từ bên ngoài cộng đồng vào làm lượng giá (External evaluation) :

Ở Việt Nam, trong những năm 1990-1995, thường các dự án phát triển mời chuyên gia trực tiếp làm lượng giá dự án. Trong giai đoạn này các chuyên gia thường chỉ áp dụng các kỹ thuật thu thập thông tin cho lượng giá theo phương pháp nghiên cứu xã hội truyền thống (social

survey). Cách làm này có ưu điểm là khách quan, khoa học. Tuy nhiên cũng có nhiều hạn chế : tốn kém, khó tìm người, các đánh giá khó được những người thực hiện đồng tình. Từ đó các đề suất, khuyến nghị ít được chấp nhận để sửa đổi, điều chỉnh ... và những người thực hiện dự án, người thụ hưởng không có cơ hội để học tập cách lượng giá cũng như có thêm cơ hội biết rõ hơn về dự án của họ.

b). Nội bộ những người thực hiện dự án tổ chức lượng giá (Internal evaluation):

Cán bộ dự án được tập huấn đầy đủ cũng có thể tổ chức lượng giá dự án của họ. Hoặc nhờ cán bộ ở bộ phận khác của cùng cơ quan, nhưng không trực tiếp thực hiện dự án (cũng được gọi là Internal evaluation). Tổ chức lượng giá theo cách này cũng giúp cho những người thực hiện biết rõ hơn về dự án, nâng cao năng lực cán bộ và cơ quan thông qua sự phản hồi về công việc của dự án, kết quả lượng giá dự án... Tuy nhiên chất lượng có thể không cao do những người làm lượng giá chưa có nhiều kinh nghiệm.

c). Phương thức lượng giá có sự tham gia (participatory evaluation)

Trong những năm gần đây phương thức tham gia được khuyến khích tối đa trong thực hiện các dự án phát triển cộng đồng. Theo phương thức này, ngay từ khi bắt đầu xây dựng một dự án phát triển (qua việc khảo sát nhu cầu của cộng đồng...) đến các bước tiếp theo trong chu trình của một dự án đều cần có sự tham gia của các bên có liên quan đến dự án. Trong lượng giá cũng cần thực hiện theo phương thức tham gia: Chuyên gia bên ngoài được mời và tư vấn cho cán bộ dự án và người dân có trình độ tương đối cùng tiến hành các công việc lượng giá.

Phương pháp lượng giá: Lượng giá ứng dụng những kiến thức-kỹ năng của phương pháp nghiên cứu xã hội để thu thập xử lý và phân tích thông tin.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Chương 7 trình bày các kiến thức cơ bản liên quan đến công tác Giám sát và Lượng giá dự án. Đây là hai nhiệm vụ trọng tâm giúp xây dựng kế hoạch giám sát các hoạt động của dự án theo đúng tiến độ và mục tiêu và lên kế hoạch lượng giá và tổ chức thực hiện theo định kỳ và khi kết thúc dự án.

Chương này trình bày 03 nội dung trọng tâm gồm:

- Thứ nhất là, các khái niệm liên quan: Giám sát, Lượng giá, và Đánh giá dự án;
- Thứ hai là, những điểm chính trong giám sát như: Lợi ích của giám sát; Các lĩnh vực giám sát; Các cơ chế và hình thức giám sát. Đặc biệt nêu một số lưu ý khi thực hiện giám sát;
- Cuối cùng là tổng quan về Lượng giá dự án, nêu mục đích, lợi ích và các loại lượng giá của dự án. Đồng thời cũng nhấn mạnh việc thực hiện theo phương thức tham gia: Chuyên gia tư vấn cho cán bộ dự án và người dân có trình độ tương đối cùng tiến hành các công việc lượng giá.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. LADECEN. “Thiết Kế và Lập Kế Hoạch Dự An”, Ban Đào Tạo – Trung Tâm Phát Triển Nhân Lực, 2002.
2. SDRC. “Sổ Tay Quản Lý Dự An”. V Ìetnam: HCM City, Khóa học Quản Lý Dự An, 2001.
3. SIMI KAMAL. A Handbook on Project Management. 1st English edit. Karachi: Shamim Printing Press, 10/1991.
4. STANLEY GAJANAYAKE & JAYA GANAYAKE. (dg. Phạm Đình Thi & Nguyễn thị Oanh). Community Empowerment: A Participatory Training Manual on Community Project Development (Nâng Cao Năng Lực Cộng Đồng), Nxb Trẻ. 1997.
5. Phạm Thùy Chi, tài liệu đọc – Theo dõi/giám sát tác động dự án, Tổ chức Bánh mì cho Thế giới (BFTW) và Đối tác
6. Nguyễn Thị Anh Quyên, Ngô Ánh Hồng, Đỗ Thị Thanh Thủy (2009), Giáo trình Gây Quỹ và tìm tài trợ cho các tổ chức Văn hóa Nghệ thuật, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.
7. Gavin Buckley, Andrew MCilroy, Nghệ thuật và doanh nghiệp - Tài liệu hướng dẫn về tài trợ
8. Việt Văn Books (2006), Nghệ thuật tìm kiếm khách hàng mục tiêu - 90% thu nhập đến từ khách hàng mục tiêu, NXB Lao động.
9. Tuyên bố quốc tế về những nguyên tắc đạo đức trong gây quỹ từ Hiệp Hội Gây quỹ (<http://www.afpnet.org/Ethics/IntlArticleDetail.cfm?ItemNumber=3681>)
10. Tuyên bố Lake Washington là một ví dụ về quy tắc ứng xử của nhà tài trợ:
11. (<http://www.marketsforgood.org/the-lake-washington-declaration/>)
12. <http://khoisukinhdoanh.net/showthread.php?4147-SMART-dac-tinh-cua-muc-tieu-tot>

*Tài liệu này được xuất bản dưới sự tài trợ của Liên minh Châu Âu.
Nội dung tài liệu thuộc trách nhiệm của Trung tâm Nghiên cứu Tư vấn Công tác xã hội và Phát triển
cộng đồng (SDRC) và không thể hiện quan điểm từ phía Liên minh Châu Âu.*

