

10 MÔ HÌNH GÂY QUỸ PHI LỢI NHUẬN

TÁC GIẢ: William Landes Foster, Peter Kim, & Barbara Christiansen

Tiền là vấn đề muôn thuở đối với nhiều tổ chức phi lợi nhuận với những câu hỏi thường gặp như: chúng ta cần bao nhiêu tiền? Chúng ta sẽ kiếm tiền bằng cách nào? Tại sao chúng ta không thể kiếm nhiều tiền hơn? Trong thời buổi kinh tế khó khăn thì những câu hỏi này lại càng trở nên bức bách hơn nữa.

Mặc dù vấp phải nhiều vấn đề tài chính như vậy, nhưng các tổ chức phi lợi nhuận thường có xu hướng thiết kế chương trình hoạt động hơn là chương trình gây quỹ. Điều này khiến những nhà tài trợ hoài nghi (hoặc không hiểu hết) hiệu quả của đồng tiền mà họ đóng góp.

Hệ quả của việc hoạt động phi lợi nhuận không song hành cùng hoạt động gây quỹ là sự ùn tắc dòng chảy của tiền từ nơi có đến nơi cần. Thực tế cho thấy, nhiều hoạt động phi lợi nhuận có thể bị tạm dừng, cắt giảm hoặc tệ hơn là không bao giờ được thực hiện. Và khi tài chính càng ngặt nghèo thì các tổ chức lại càng ngặt nghèo hơn trong cuộc đua tìm kiếm nguồn tài trợ này.

Chúng tôi sẽ trình bày 10 mô típ tổ chức phi lợi nhuận phổ biến, đây cũng là mô hình được sử dụng bởi những tổ chức phi lợi nhuận lớn nhất nước Mỹ. Mục tiêu của bài viết không nhằm vào việc áp đặt một mô hình cho một loại tổ chức cụ thể. Thay vào đó, bài viết nhằm đến việc cung cấp cái nhìn toàn cảnh và chi tiết cho những nhà quản trị, từ đó họ có thể chọn ra cho mình những công cụ hỗ trợ thích hợp để khai thác được tiềm năng cũng như gỡ bỏ những vướng mắc của tổ chức.

NGƯỜI THỤ HƯỞNG KHÔNG PHẢI LÀ KHÁCH HÀNG

Cách vận hành phức tạp là một lý do khiến cho một tổ chức phi chính phủ gặp nhiều khó khăn tài chính hơn một công ty thông thường có cùng quy mô. Một công ty sẽ thu được doanh thu từ chính những người mà họ cung cấp giá trị, hay nói cách khác khách hàng sẽ trả tiền cho những gì họ được hưởng. Với rất ít ngoại lệ, điều này không diễn ra ở các tổ chức phi lợi nhuận. Các tổ chức không đưa guồng máy kinh tế vào khi họ cung cấp dịch vụ cho một đối tượng thụ hưởng (ví dụ như tái hòa nhập cộng đồng cho một tù nhân, bảo vệ động vật hoang dã...).

Giáo sư trường đại học Duke, J. Gregory Dees, cho biết sự cần thiết của việc nhận thức được những giá trị của những người đóng góp và người thụ hưởng. Clara Miller, giám đốc điều hành Quỹ tài chính phi lợi

nhận, cho biết trên thực tế một tổ chức phi lợi nhuận phải kinh doanh hai “mặt hàng”, một là những giá trị gắn liền với hoạt động của họ và cái còn lại là những giá trị gắn với nhà tài trợ.

Kết quả của sự tách biệt hai khái niệm “người thụ hưởng” và “nhà tài trợ”, những lý thuyết xây dựng trong môi trường phi lợi nhuận sẽ hoàn toàn khác với những mô típ thường thấy của các công ty hoạt động vì lợi nhuận. Đó cũng là lý do bài viết dùng cụm từ “mô hình gây quỹ” thay cho cụm từ “mô hình kinh doanh” để khái quát nội dung. Các mô hình kinh doanh bao hàm chi phí và giá trị, mô hình gây quỹ chỉ tập trung vào việc gây quỹ, không tác động đến những dịch vụ người thụ hưởng được nhận.

Những người quản lý tổ chức phi lợi nhuận có thể dùng 10 mô hình này để gây quỹ, quản trị, và cao hơn hết là phát triển tổ chức của mình vững mạnh. Có rất nhiều cách để kiếm được 100 triệu USD trong một năm, một số cách có thể được áp dụng ngay tức thì. Tuy nhiên, sẽ có ít phương án hơn khi tổ chức muốn gây quỹ được 25 đến 50 triệu USD¹. Số lượng nhà tài trợ có mong muốn và khả năng chi số tiền lớn như vậy tỷ lệ nghịch với số tiền, và điều kiện để họ đồng ý đóng góp sẽ tăng lên (thay vì chỉ ảnh hưởng bởi uy tín và sự thu hút của lãnh đạo).

Số liệu trên được xác nhận trong những nghiên cứu thực tế. Khảo sát gần đây cho thấy 144 tổ chức phi lợi nhuận (thành lập từ 1970) gây quỹ được ít nhất 50 triệu USD mỗi năm. Chúng tôi nhận thấy việc lớn mạnh nhanh chóng bắt nguồn từ một chiến lược gây quỹ mà họ theo đuổi: tập trung vào một nguồn quỹ phù hợp nhất với hoạt động của họ. Mỗi tổ chức đều có mô hình gây quỹ hiệu quả nhất của riêng họ.

Nhu cầu quỹ càng lớn, việc đầu tư vào những nhóm đối tượng có cùng những tiêu chí để đi đến quyết định tài trợ càng quan trọng. Ví dụ như một nhóm những nhà tài trợ cá nhân cùng quan tâm về việc nghiên cứu bệnh ung thư, một quỹ tài trợ do chính phủ lập ra nhằm đảm bảo sức khỏe trẻ sinh non... Các tổ chức, cho dù vận động vài triệu hay vài chục triệu USD từ những tổ chức chưa từng tài trợ trước đó đều có thể áp dụng chiến lược này.

Môi trường vận động tài trợ thường xuyên thay đổi. Ngày Trái Đất đầu tiên diễn ra vào năm 1970 đi cùng với việc nhiều nhà tài trợ mở rộng đóng góp cho lĩnh vực môi trường. Trong khi đó, nạn đói 1984-1985 ở Ethiopia lại dâng lên làn sóng đóng góp của thế giới nhằm cứu đói và khắc phục hậu quả. Nhận thức của người Mỹ về tầm quan trọng của giáo dục trong những năm 80 làm gia tăng nhiều khoản học bổng khuyến học. Những thay đổi này là không thể dự đoán trước, cũng vì thế mà không nên lấy dự đoán làm nền tảng cho việc gây quỹ. Thay đổi môi trường gây quỹ là kết quả của những vận động xã hội trong phạm vi quốc gia và quốc tế, không phải kết quả từ nỗ lực của một tổ chức phi lợi nhuận.

Earl Martin Phalen, đồng sáng lập tổ chức ngoại khóa và bồi dưỡng hè (tên BELL), chia sẻ đôi lời về những thành quả vận động tài trợ to lớn: “Chiến lược của chúng tôi là số tiền có được của năm sau phải nhiều hơn năm trước, dù chúng tôi cũng không biết mình sẽ đi đến đâu. Sau đó chúng tôi đầu tư thiết kế mô hình gây quỹ và xác định rằng nguồn tài trợ từ chính phủ là phù hợp với đặc tính và định hướng của chúng tôi hơn cả. Mặc dù phải thay đổi một số chương trình hoạt động, nhưng chắc chắn chúng tôi có thể chi trả 70% chi phí nhờ vào cách này”.

10 MÔ HÌNH GÂY QUỸ

Thiết kế một khuôn mẫu gây quỹ đặt ra rất nhiều thách thức. Trước hết, mô hình gây quỹ không được quá chung chung, cũng không quá chi tiết. Trường hợp như khi một phòng khám sức khỏe vì cộng đồng được vận hành bởi hai tổ chức phi lợi nhuận cùng lĩnh vực và đều được Cục Phát triển quốc tế chính phủ

¹ ở Mỹ

Mỹ tài trợ sẽ không hoạt động hiệu quả. Nguyên nhân nằm ở sự khác biệt giữa tính chất công việc mà họ được nhận tài trợ với lĩnh vực của người ra quyết định tài trợ. Ngoài ra, áp đặt một nhà tài trợ với một khoản mục tài trợ cứng nhắc cũng sẽ không đạt hiệu quả.

Để ngắn gọn, chúng tôi sẽ đặt ra 3 tiêu chí để xác định mô hình gây quỹ, bao gồm: tính chất nguồn quỹ, người ra quyết định tài trợ, và động lực của nhà tài trợ. Điều này cho phép chúng tôi phân loại được 10 mô hình gây quỹ với các mối tương quan cho phép người đọc dễ dàng lựa chọn đưa vào thực tiễn.

Một điều thú vị là ban đầu chúng tôi nghĩ sẽ có rất nhiều mô hình gây quỹ. Một mô hình gây quỹ khả thi là tổ chức hoạt động dựa trên nguồn tài chính từ hoạt động bán dạo tách biệt với giá trị cốt lõi của họ. Ngoài ra còn có tổ chức hoạt động theo mô típ dùng doanh thu từ hoạt động kinh doanh (khách hàng là doanh nghiệp hoặc tư nhân) để hoạt động, ngoài ra không dùng bất cứ nguồn hỗ trợ tài chính nào khác từ tư nhân và chính phủ. Tuy nhiên, nghiên cứu này không đề cập đến những loại hình gây quỹ như trên, chúng tôi cho rằng cách thức này không áp dụng được cho quy mô lớn cũng như không bền vững và ưu việt hơn các kiểu kinh doanh thông thường.

Sau đây là phần trình bày 10 mô hình gây quỹ cùng danh sách những ví dụ tiêu biểu áp dụng các mô hình trên. Các mô hình được sắp xếp theo mức độ phổ biến trong thực tế. Ba mô hình đầu tiên (Kết nối trái tim, Xây dựng đối tượng thụ hưởng, và Khích lệ thành viên) được dùng nhiều nhất đối với nhà tài trợ cá nhân. Mô hình tiếp theo (Người đặt cược) nhằm vào cá nhân hoặc các quỹ hỗ trợ. Kế đến là ba mô hình (Nhà hỗ trợ công cộng, Nhà cải cách luật, Nhà môi giới đối tượng thụ hưởng) thường dùng để gây quỹ từ chính phủ. Mô hình "tái sử dụng nguồn lực" được áp dụng cho các quỹ đối tác. Hai mô hình cuối (Nhà tạo thị trường và Quốc hữu hóa địa phương) áp dụng đối với nhiều nhà tài trợ.

1. Kết nối trái tim

Một số tổ chức, như quỹ Ước Một Điều Ước (Make a Wish Foundation), tập trung vào lĩnh vực được nhiều người ở nhiều mức thu nhập khác nhau quan tâm bằng tạo cầu nối cho những người này đến những điều họ chưa từng trải qua. Tổ chức sử dụng phương án gây quỹ này gọi là "Kết nối trái tim"². Các lĩnh vực có thể áp dụng thường là môi trường, quốc tế, nghiên cứu y học. Mô hình này khác với việc tác động cá nhân bằng niềm tin tôn giáo, hiểu biết chính trị, hay sở thích thể thao nhằm mục đích cùng chia sẻ điểm chung. "Kết nối trái tim" thường tạo cầu nối đến những tình nguyện viên bằng các sự kiện gây quỹ đặc biệt.

Quỹ Susan G.Komen là một ví dụ cho mô hình "Kết nối trái tim". Được thành lập vào năm 1982, quỹ Komen hoạt động cùng 125 cơ sở nhằm đẩy lùi bệnh ung thư vú bằng cách cung cấp những khoản tài trợ cho nghiên cứu, hỗ trợ các dự án giáo dục, xét nghiệm và điều trị trên thế giới cũng như nâng cao nhận thức của phụ nữ về ích lợi của việc phát hiện sớm. Mặc dù không mang lại lợi ích trực tiếp nhưng nhiệm vụ và hoạt động của tổ chức này tập trung vào đối tượng phụ nữ. Từ năm 1997 đến năm 2007, lượng tiền gây quỹ mỗi năm của Komen tăng từ 47 triệu lên 334 triệu USD. Trong đó tỷ lệ đóng góp cá nhân không nhiều, khoảng 33 triệu. Hoạt động mang lại thu nhập chính cho Komen chính là cuộc đua Susan G.Komen. Tổ chức hơn 120 cuộc chạy đua mỗi năm, Komen đã thu hút hơn 1 triệu người tham gia. Sự kiện này không chỉ cho phép các cá nhân quyên góp, mà còn kết nối các tình nguyện viên thành một đội, thu hút các nguồn tài trợ và mang lại những trải nghiệm lý thú của cuộc đua.

Những nhà quản lý cần tự hỏi mình 4 câu hỏi trước khi quyết định áp dụng mô hình "kết nối trái tim"

² Nguyên văn: Heartfelt Connector

- Có phải một lượng lớn những nhà tài trợ từ nhiều lĩnh vực khác nhau mong muốn hỗ trợ giá trị mà tổ chức mình theo đuổi?
- Tổ chức có thể truyền đạt sự cần thiết và cấp bách của họ một cách đơn giản và chính xác nhất?
- Hoạt động gây quỹ mà mình sắp tổ chức có thu hút được số lượng lớn nhà tài trợ hay không?
- Liệu tổ chức có thể phát triển những loại hình hoạt động trong nhà để tối đa hóa hiệu quả thu hút nhà tài trợ?

2. Xây dựng đối tượng thụ hưởng

Một số tổ chức, như phòng khám Cleveland, được hoàn vốn những dịch vụ họ đã cung cấp cho các cá nhân, một phần nguồn quỹ thu được từ những người được chữa trị trong quá khứ. Đây là mô hình Xây dựng đối tượng thụ hưởng. 2 trong số những ví dụ về mô hình này là bệnh viện và trường học. Phần lớn những khoản thu của tổ chức dạng này sẽ đến từ tiền các đối tượng thụ hưởng chi trả khi họ được nhận giá trị. Tuy nhiên các khoản phí này không chi trả hết các chi phí. Từ đó dẫn những tổ chức phi lợi nhuận sẽ xây dựng mối quan hệ lâu dài với những người đã từng được hưởng lợi từ dịch vụ của tổ chức, đây là ý nghĩa của từ xây dựng đối tượng thụ hưởng. Mặc dù những khoản đóng góp này chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ so với các khoản phí dịch vụ (5% đối với bệnh viện và 30% đối với trường tư thục), những khoản này lại trở thành những nguồn lực cần thiết cho các dự án xây dựng, nghiên cứu và tái lập quỹ. Những nhà tài trợ quyết định quyên góp thường tin rằng những lợi ích họ nhận được đã thay đổi cuộc đời của họ. Mô hình xây dựng đối tượng thụ hưởng sẽ nhận hỗ trợ từ những nguồn quyên góp của đối tượng thụ hưởng.

Trường đại học Princeton là một ví dụ đã áp dụng mô hình gây quỹ này. Tỷ lệ quyên góp từ cựu sinh viên cao nhất trong số những trường đại học trong quốc gia – 59,2%. Vào năm 2008, hơn 33000 cựu sinh viên đóng góp 43,6 triệu USD. Nhờ đó, trường Princeton đã chi trả được 50% chi phí hoạt động nhờ vào tiền quyên góp và gây quỹ.

Nhà quản trị mong muốn áp dụng mô hình xây dựng đối tượng thụ hưởng cần trả lời một số câu hỏi sau:

- Giá trị mà tổ chức mình mang đến cho mỗi cá nhân có phải là một giá trị xã hội quan trọng?
- Người thụ hưởng có trung thành và gắn kết với tổ chức sau khi được nhận giá trị hay không?
- Tổ chức có cơ sở hạ tầng để quản lý quan hệ với lượng lớn đối tượng thụ hưởng và quy mô ngày càng mở rộng hay không?

3. Khích lệ thành viên

Một tổ chức như nhà thờ Saddleback hoạt động dựa vào những đóng góp của thành viên. Những thành viên đóng góp vì tin rằng sứ mệnh của tổ chức gắn liền với những lợi ích hàng ngày của mình, từ đó các thành viên sẽ được nhận thêm lợi ích tích lũy. Tổ chức áp dụng mô hình này sẽ không đặt nặng vai trò của những hoạt động nhóm, mà thay vào đó liên kết với từng cá nhân bằng cách hỗ trợ những giá trị mà họ đang tìm kiếm. Những tổ chức này thường hoạt động trong lĩnh vực tôn giáo, môi trường, nghệ thuật, văn hóa và nhân văn.

Liên đoàn gà tây hoang dã quốc gia (viết tắt tiếng Anh là NWF), tổ chức chuyên bảo vệ và phát triển môi sinh hoang dã của gà tây, khuyến khích nghề săn gà tây rừng. Đây là ví dụ điển hình của "khích lệ thành viên". Thợ săn gà tây sẽ được thu hút đến tổ chức vì hoạt động tổ chức mang lại lợi ích trực tiếp cho họ. Những thợ săn này sẽ trở nên trung thành với tổ chức và từ đó tài trợ cho hoạt động của tổ chức. NWF tổ chức hơn 2000 buổi tiệc gây quỹ một năm và thu hút được 80% tổng thu nhập hàng năm

từ hoạt động này. Buổi tiệc cung cấp nhiều cơ hội tài trợ bao gồm: vé vào cổng (50\$), hàng hóa (thu được trung bình \$100 mỗi người), hoạt động xổ số (thu được khoảng \$16000 mỗi buổi tiệc). Trụ sở chính của NWTF cung cấp giải thưởng xổ số và hàng hóa bán tại những buổi tiệc này. Trung bình mỗi buổi tiệc thu được \$10000 sau khi trừ đi chi phí. Đây là một khoản đóng góp quan trọng trong việc bảo tồn đất và gà tây cho cộng đồng đã đóng góp tài chính.

Những tổ chức muốn áp dụng mô hình này cần trả lời một số câu hỏi sau:

- Các thành viên có cảm giác được hành động của tổ chức sẽ trực tiếp mang lại lợi ích cho họ không, mặc dù lợi ích đó được chia sẻ cho cộng đồng?
- Tổ chức của mình có khả năng quản lý hiệu quả thành viên trong các hoạt động gây quỹ hay không?
- Tổ chức có thể cam kết trung thành với lợi ích cốt lõi của thành viên hay không, cho dù nó đồng nghĩa với việc giảm khả năng gây quỹ và bỏ qua những hoạt động ngoài mong đợi của thành viên?

4. Người đặt cược lớn

Có rất ít tổ chức phi lợi nhuận, như Viện Nghiên Cứu Y Dược Stanley, hoạt động dựa vào nguồn tài chính của một số ít cá nhân và quỹ. Đây là mô hình "người đặt cược lớn". Những nhà tài trợ cũng chính là người sáng lập tổ chức nhằm giải quyết những vấn đề liên quan đến cá nhân họ. Mặc dù mô hình này thường được khởi động trên một nền tài chính vững mạnh có sẵn cho phép đạt tốc độ tăng trưởng nhanh chóng, một số ví dụ cho thấy những tổ chức hiện đang hoạt động vẫn có thể gây quỹ bằng mô hình này khi thay đổi cách tiếp cận vấn đề. Tổ chức y tế mà chúng tôi đang khảo sát tập trung cả vào vấn đề y học lẫn môi trường. Nguyên nhân cơ bản khiến mô hình thu hút được những nhà đầu tư phóng khoáng như vậy là vì vấn đề tổ chức đặt ra cần thiết có một lượng tiền đủ lớn để giải quyết, hoặc tổ chức đó có cách giải quyết vấn đề độc đáo và triệt để.

Tổ chức bảo tồn quốc tế (viết tắt là CI), có nhiệm vụ bảo tồn sự đa dạng sinh học và tuyên truyền lối sống hòa hợp với thiên nhiên đã áp dụng mô hình "người đặt cược lớn". hoạt động của CI như tìm kiếm những khu vực đặc biệt trên toàn thế giới mà việc bảo tồn có thể mang lại hiệu quả đáng kể cho sự đa dạng sinh học trên toàn cầu thu hút những nhà tài trợ có nguyện vọng đóng góp nhiều tiền để bảo vệ Trái Đất lâu dài. Nguồn quỹ của CI đến từ một số ít những nhà tài trợ lớn.

Tổ chức cần trả lời những câu hỏi sau trước khi áp dụng mô hình người đặt cược lớn

- Liệu giải pháp mà tổ chức đang theo đuổi có tác động rõ ràng trong một tương lai xác định?
- Tổ chức có nêu rõ được cách thức mình dùng số tiền khổng lồ đó để đạt được mục đích?
- Những cá nhân và tổ chức kích sù hiện có đang quan tâm đến vấn đề và cách giải quyết của tổ chức hay không?

5. Nhà hỗ trợ công cộng

Các tổ chức phi lợi nhuận, như tổ chức Quỹ Đầu Tư Thành Công, cùng làm việc với chính phủ để cung cấp dịch vụ công bao gồm nhà ở, dịch vụ nhân khẩu, giáo dục. Những dịch vụ này được nhà nước liệt kê trong chủ trương và đồng ý phân bổ tài chính để thực hiện. Những tổ chức sử dụng nguồn quỹ chính phủ dạng này gọi là "nhà cung cấp công cộng". Trong một số trường hợp, chính phủ thuê ngoài một số dịch vụ công bằng cách công bố những điều kiện để các tổ chức phi lợi nhuận được nhận kinh phí. Những yêu

cầu đó có thể là một mô hình hoạt động hoặc kế hoạch hoạt động. Khi các tổ chức lớn mạnh, họ có thể tìm thêm các nguồn tài chính khác để gia tăng tiềm lực.

TMC, tổ chức hỗ trợ trẻ em và gia đình di/nhập cư là ví dụ cho mô hình gây quỹ này. Vào năm 1971, TMC đã gỡ cửa chương trình Head Start của chính phủ để tài trợ hoạt động đầu tiên: hỗ trợ nhu cầu song ngữ và đa văn hóa khi trẻ em đến trường. Khi TMC phát triển, lãnh đạo của tổ chức quyết định không chỉ dựa vào một nguồn hỗ trợ của chương trình Head Start, mà còn tìm đến những chính quyền tiểu bang, bang và liên bang để gây quỹ hoạt động. Từ điểm xuất phát ở Texas, TMC hiện đang hoạt động ở 7 bang với các chương trình như xóa mù chữ, chăm sóc sản phụ, giáo dục kiến thức tiêu dùng.

Khi áp dụng mô hình nhà cung cấp dịch vụ công cộng, lãnh đạo các tổ chức cần trả lời những câu hỏi sau:

- Tính chất của tổ chức hiện có đang phù hợp với chương trình chính phủ nào không?
- Ưu điểm của bạn so với các tổ chức khác là gì?
- Tổ chức có sẵn sàng dành thời gian lâu dài để đàm nhập hợp đồng trong điều kiện có thay đổi hay không?

6. Nhà sáng tạo chính sách

Một số tổ chức hoạt động dựa vào tiền của chính phủ gọi là mô hình nhà sáng tạo chính sách. Những tổ chức phi lợi nhuận này sáng tạo những phương pháp giải quyết vấn đề xã hội chưa tương thích với bất cứ chương trình hỗ trợ nào của chính phủ ở hiện tại. Họ sẽ thuyết phục quan chức chính phủ tài trợ cho phương pháp mới của họ bằng cách trình bày giải pháp của mình. Giải pháp mới được phát triển dựa trên tiêu chí tăng hiệu quả và giảm chi phí hơn so với những công cụ hiện có. (Khác với nhà cung cấp dịch vụ công cộng chỉ đơn thuần gỡ cửa chính phủ tài trợ cho những dịch vụ họ đang cung cấp).

Tổ chức Giúp Nước Mỹ (HELP USA) là một ví dụ cho mô hình gây quỹ "nhà sáng tạo chính sách". Tổ chức này cung cấp nơi ở tạm thời cho những người vô gia cư và giúp các gia đình có thu nhập thấp sở hữu nhà ở dài hạn.

Năm 1986, Andrew Cuomo sáng lập HELP USA như một phương án thay thế cho chương trình khách sạn phúc lợi thời bấy giờ (trả tiền cho khách sạn để người vô gia cư lưu trú). HELP USA có cách giải quyết vấn đề sáng tạo trong thời gian khủng hoảng nhà ở và vô gia cư trở thành vấn đề nổi cộm trong xã hội. Nhờ năm trong ý định của chính phủ và nhiều nhà tài trợ, Cuomo đã nhận được tài trợ khi sáng kiến này tỏ ra hiệu quả và tiết kiệm, hai yếu tố quyết định trong thời gian khủng hoảng tài chính New York. Vào năm 2007, HELP USA thu được 60 triệu USD, 80% số tiền này từ ngân sách chính phủ liên bang và tiểu bang. Tổ chức đã hoạt động ở thành phố New York, Philadelphia, Las Vegas, Houston, Buffalo và bang New York.

Những câu hỏi trước khi áp dụng mô hình gây quỹ này là:

- Sáng kiến của tổ chức có tốt hơn những phương án hiện tại về chi phí và hiệu quả hay không, liệu rằng chính phủ và những nhà tài trợ có hứng thú với sáng kiến đó hay không khi họ vẫn đang quen với cách cũ?
- Tổ chức có thể chứng minh được hiệu quả của sáng kiến hay không?
- Tổ chức có sẵn sàng thiết lập và củng cố quan hệ với những người cầm cân nảy mực có xu hướng cấp tiến hay không?
- Vào thời điểm này thì động lực để chính phủ thay đổi cách thức cũ có đủ mạnh hay không?

7. Nhà môi giới người thụ hưởng

Một số tổ chức cạnh tranh với những tổ chức khác để cung cấp dịch vụ được nhà nước tài trợ hoặc hậu thuẫn gọi là mô hình nhà môi giới người thụ hưởng. Những lĩnh vực mà các tổ chức cạnh tranh thường là nhà ở, dịch vụ việc làm, chăm sóc sức khỏe và cho sinh viên vay. Điểm khác biệt giữa hoạt động của mô hình với các mô hình được nhà nước bảo trợ là người thụ hưởng có quyền chọn lựa nhà cung cấp dịch vụ cho mình.

Tổ trước nhà ở Boston (viết tắt tiếng Anh là MBHP) là ví dụ cho mô hình nhà môi giới người thụ hưởng. Hoạt động ở một địa phương bằng nguồn tiền liên bang và tiểu bang, tổ chức này cung cấp những khoản vay trong chương trình ưu đãi cho 30 cộng đồng người dân ở Massachusetts. Bắt đầu hoạt động năm 1991, MBHP đã trở thành nhà cung cấp những khoản ưu đãi nhà ở gia đình nổi tiếng. MBHP là nhà cung cấp dịch vụ nhà ở lớn nhất ở Boston, đem lại nhà ở cho hơn 7500 gia đình. MBHP còn cung cấp các dịch vụ liên quan như giáo dục và chương trình chống vô gia cư. Hơn 90% nguồn thu của MBHP đến từ những khoản phí hành chính mà tiểu bang cung cấp như một phần của chương trình. Phần còn lại đến từ những quỹ và công ty.

Để áp dụng mô hình, các tổ chức cần trả lời những câu hỏi sau:

- Tổ chức của mình có thể cho chính phủ thấy khả năng kết nối người thụ hưởng và nguồn lợi chính phủ hiệu quả hay không?
- Tổ chức có thể cung cấp thêm những dịch vụ đi kèm để tối đa hóa giá trị mà người thụ hưởng được nhận hay không?
- Tổ chức của mình có nắm rõ tất cả những quy định hành chính và yêu cầu để trở thành nhà môi giới cho chính phủ hay không?
- Tổ chức có tìm được phương án gây quỹ từ để hỗ trợ các khoản phí trong chương trình?

8. Tái sử dụng nguồn lực

Tổ chức AmeriCares đã phát triển lớn mạnh nhờ vào nguồn tài trợ hiện vật từ các cá nhân và công ty, rồi sau đó chuyển tiếp những hàng hóa này đến tay những người đang cần nhưng không thể mua trên thị trường. Mô hình gây quỹ dạng này gọi là "Tái sử dụng nguồn lực". Doanh nghiệp thường hay sẵn sàng quyên góp hàng hóa vì trước sau gì họ cũng phải vứt đi (ví dụ thức ăn sắp hết hạn sử dụng), hoặc chi phí biên cho sản xuất thấp nên hàng hóa không được phân phối đến những thị trường cạnh tranh với nhà sản xuất (ví dụ như thuốc ở các nước đang phát triển). Mặc dù giá trị hiện vật được tài trợ chiếm một phần lớn trong thu nhập, nhưng tổ chức vẫn cần tiền để hoạt động. Mô hình tái dùng nguồn lực thường liên quan đến các mặt hàng thực phẩm, nông nghiệp, y dược và dinh dưỡng.

Ngân hàng lương thực Greater Boston (TGBFB), tổ chức xóa đói lớn nhất New England, là một tổ chức sử dụng mô hình tái dùng nguồn lực. Tổ chức này đã tái phân phối gần 30 triệu pounds (khoảng 136 triệu kg) lương thực mỗi năm cho hơn 600 tổ chức địa phương như kho lương thực, bếp ăn từ thiện, phòng khám, viện dưỡng lão và mái ấm vô gia cư. TGBFB tập trung thức ăn bằng nhiều cách. Phần lớn là từ nhà sản xuất và nhà bán lẻ. Thức ăn có thể là phần dư của các nhà hàng hoặc khách sạn. Trong năm 2006, các công ty tài trợ hơn 52% giá trị thực phẩm của TGBFB. Chương trình của chính quyền liên bang và tiểu bang đóng góp 23%. 25% thu nhập còn lại là tiền mặt do cá nhân đóng góp.

Để áp dụng mô hình gây quỹ này, lãnh đạo tổ chức cần cân nhắc:

- Sản phẩm mà tổ chức tái phân phối có được quyền góp liên tục hay không?
- Tổ chức có kinh nghiệm chuyên môn trong lĩnh vực hàng hóa quyền góp để ứng phó với sự biến động chủng loại sản phẩm quyền góp hay không?
- Bạn đã có chiến lược để thu hút tiền phục vụ cho vận hành và phát triển không?

9. Người tạo thị trường

Tổ phi lợi nhuận Trust for Public Land cung cấp một dịch vụ mà động lực để các nhà tài trợ đóng góp chính là lực thị trường. Mặc dù có đủ tiền chi trả cho dịch vụ này nhưng hành động đó có thể bị xem là bất hợp pháp đối với một công ty thông thường. Mô hình gây quỹ này gọi là Người tạo thị trường. Quyền tặng nội tạng là một lĩnh vực điển hình của các gây quỹ này. Thị trường có nhu cầu về nội tạng người, tuy nhiên việc mua bán nội tạng là bất hợp pháp. Những tổ chức hoạt động trong lĩnh vực này sẽ tạo thu nhập từ các khoản phí và quyền tặng liên quan đến hoạt động này. Hầu hết nhà tạo thị trường hoạt động trong lĩnh vực sức khỏe và bệnh tật, một số tổ chức cũng ứng dụng trong khu vực bảo vệ môi trường (ví dụ bảo tồn đất).

Quỹ Thận Mỹ (AKF) sử dụng mô hình gây quỹ "người tạo thị trường. AKF được sáng lập năm 1971 nhằm giúp đỡ những người bệnh thận có thu nhập thấp có cơ hội chạy thận. AKF hiện nay trở thành nguồn quỹ tài trợ hàng đầu cho những bệnh nhân cần chạy thận. Năm 2006, AKF đã tài trợ 82 triệu USD cho 63500 bệnh nhân thận (19% tổng số bệnh nhân chạy thận). Trước năm 1996, các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe có thể trả các gói hỗ trợ người nghèo chạy thận. Năm 1996, chính quyền liên bang cấm hoạt động này vì lo ngại bệnh nhân sẽ phụ thuộc vào một số ít phòng khám. Đạo luật mới khiến hàng ngàn bệnh nhân thận không thể chi trả chi phí điều trị. AKF đã thấy khoảng trống này và mở chương trình để lấp đầy nó. AKF sẽ trả phần chênh lệch, cho phép các bệnh nhân tiếp tục được điều trị. Nguồn tài trợ AKF chủ yếu đến từ các nhà chăm sóc sức khỏe và một số công ty. AKF hiện đang sử dụng mô hình tương tự để tài trợ cho chương trình được phẩm trị loãng xương.

Một số nền tảng để áp dụng mô hình này là:

- Trên thị trường đang có sẵn nhà tài trợ sẵn sàng chi cho hoạt động của mình hay không?
- Nguyên nhân luật pháp và đạo đức nào cho phép một tổ chức thực hiện công việc đó thay cho một công ty?
- Tổ chức đã có thương hiệu và chương trình đáng tin cậy hay chưa?

10. Quốc gia hóa địa phương

Tổ chức Big Brothers Big Sisters of America phát triển mạnh mẽ nhờ mạng lưới cơ sở địa phương vững chắc. Mô hình này gọi là quốc gia hóa địa phương. Những tổ chức áp dụng mô hình này thường tập trung vào các trường học và học sinh nghèo cần những chuẩn mực để trưởng thành. Điều này quan trọng trên khắp quốc gia nhưng chính phủ lại không thể giải quyết được. Phần lớn tiền hoạt động đến từ những nhà tài trợ và công ty ở địa phương thông qua những sự kiện. Rất ít khoản thu từ chính phủ và phí dịch vụ. rất ít hoạt động địa phương vượt quá quy mô 5 triệu USD, nhưng tính tổng lại con số sẽ rất lớn.

Teach for America (TFA) sử dụng mô hình quốc gia hóa địa phương. TFA tuyển dụng, huấn luyện và phân công các sinh viên mới tốt nghiệp vào giảng dạy trên cả nước. TFA sáng lập năm 1989, đến 2007 đã có doanh thu hàng năm lên đến 90 triệu USD. Tổ chức này dựa vào 26 văn phòng TFA để gây quỹ hơn 75% tổng thu nhập. Lý do khiến TFA thành công nằm ở chính nhiệm vụ của tổ chức- gia tăng chất

lượng giáo dục. TFA đã phát triển một văn hóa khiến cho việc gây quỹ trở thành nhiệm vụ trọng yếu ở tất cả các cấp tổ chức. TFA còn thuê các quản lý địa phương để thu hút tài trợ từ địa phương.

Để áp dụng mô hình này, tổ chức cần cân nhắc:

- Lĩnh vực hoạt động của tổ chức có nằm trong diện ưu tiên cao của địa phương hay không? Vấn đề này có được quan tâm ở phạm vi một quốc gia hay không?
- Việc mở rộng phạm vi hoạt động đến các địa phương khác có giúp đảm bảo được nhiệm vụ đề ra hay không?
- Mô hình hoạt động có thể áp dụng tương tự ở những địa phương khác được hay không?
- Tổ chức có thể cam kết việc tìm kiếm và phát triển những lãnh đạo giỏi để vận hành các chi nhánh ở địa phương được hay không?

Bảng tóm tắt mô hình gây quỹ:

Mô hình	Đặc tính	Ví dụ	Công cụ gây quỹ
KẾT NỐI TRẠI TIM			
Nguồn: cá nhân Người ra quyết định tài trợ: cá nhân Động lực tài trợ: lòng vị tha	Hoạt động thu hút đông đảo người tham gia. Cả bạn bè và người thân người tài trợ đều có thể tham gia. Kết nối bằng sự tình nguyện	Nghiên cứu y tế (Susan G.Komen Foundation) Môi trường (Natural Resources Defense Council) Quốc tế (Save the children)	Mời tài trợ bằng sự kiện, gửi thư hoặc hợp tác.
XÂY DỰNG NGƯỜI THỤ HƯỞNG			
Nguồn: cá nhân Người ra quyết định tài trợ: cá nhân Động lực tài trợ: lợi ích cá nhân, lòng vị tha	Thu hút cá nhân tài trợ cho cá nhân người thụ hưởng. Lợi ích sẽ kết nối các cá nhân Lợi ích vừa mang tính cá nhân vừa mang tính xã hội	Trường Đại học Princeton Phòng khám Cleveland	Khoản phí Quà tặng
KHÍCH LỆ THÀNH VIÊN			
Nguồn: cá nhân Người ra quyết định tài trợ: cá nhân Động lực tài trợ: lợi ích cá nhân tích lũy	Dịch vụ mang lại lợi ích cho một nhóm người cụ thể. Dùng nhiều kỹ thuật gây quỹ hòa trộn	Nhà thờ Saddleback Văn hóa nghệ thuật (radio quốc gia) Bảo tồn thiên nhiên (Hiệp hội gà tây)	Quyền thành viên, Các khoản phí Sự kiện Quà tặng và thư tín
NGƯỜI ĐẶT CƯỢC LỚN			
Nguồn: cá nhân hoặc tổ chức Người ra quyết định: cá nhân Động lực tài trợ: lòng vị tha	Có được sự hỗ trợ lớn từ một số ít cá nhân hoặc tổ chức Nhiệm vụ có tính hữu hạn (tìm cách chữa một căn bệnh)	Nghiên cứu y học (the Stanley Medical Research Institute) Môi trường (Conservation International)	Quà tặng
NHÀ HỖ TRỢ CÔNG CỘNG			
Nguồn: chính phủ Người ra quyết định: người điều hành chính sách Động lực tài trợ: lợi ích tích lũy	Cung cấp những dịch vụ trong danh mục trách nhiệm của nhà nước. Mô hình và cách hoạt động phải được tổ chức cung cấp đầy đủ	Dịch vụ nhân khẩu (TMC) Giáo dục (Success for All Foundation) Quốc tế (Family Health International)	Hợp đồng hợp tác với nhà nước
NHÀ SÁNG TẠO CHÍNH SÁCH			
Nguồn: chính phủ Người ra quyết định: nhà làm chính sách Động lực: Lợi ích tích lũy	Sử dụng nguồn lực nhà nước để giải quyết vấn đề xã hội theo cách mới (chưa phải là vấn đề chính phủ đặt nặng). Kết nối được các quan chức cấp cao	Dịch vụ nhân khẩu (Youth Villages) Giáo dục (Communities in schools) Quốc tế (Internatioanl AIDS vaccine initiative)	Được chỉ định hoặc nằm trong chủ trương của chính phủ

	Khả năng thành công cao nếu chính phủ đang chịu áp lực khủng hoảng.		
NHÀ MÔI GIỚI NGƯỜI THỤ HƯỞNG			
Nguồn: chính phủ Người ra quyết định tài trợ: Quận chúng Động lực tài trợ: lợi ích cá nhân	Cá nhân quyết định nơi cung cấp phúc lợi nhà nước. Hoạt động độc lập với nhà làm luật để minh bạch. Cần kỹ năng marketing để hoạt động hiệu quả	Sức khỏe (East Boston Neighborhood Health Center) Nhà ở (Metropolitan Boston Housing Partnership) Việc làm (Peckham Vocational Industries) Dịch vụ công (Iowa Student Loan Liquidity Corporation)	Hoàn vốn cho chính phủ
TÁI DÙNG NGUỒN LỰC			
Nguồn: công ty Người ra quyết định tài trợ: Số ít cá nhân Động lực tài trợ: Lợi ích cá nhân	Tổ chức dùng hàng hóa dư thừa của thị trường như đồ ăn hoặc thuốc men (do thặng dư hoặc chi phí biên thấp) để tái phân phối cho người sử dụng.	Thực phẩm (Oregon Food Bank Quốc tế (AmeriCares Foundation))	Hiện vật, sản phẩm
NHÀ TẠO LẬP THỊ TRƯỜNG			
Nguồn: đa dạng Người ra quyết định: Người cung và người cầu Động lực: Lòng vị tha (bên cung) và lợi ích cá nhân (bên cầu)	Người cung cấp với khả năng chi trả cho việc tổ chức thay mặt họ thực hiện nhiệm vụ. Một số trường hợp người tài trợ vì lòng vị tha.	Chăm sóc sức khỏe (American Kidney Fund) Bảo tồn thiên nhiên (The Trust for Public Land)	Chi phí dịch vụ Quà
QUỐC GIA HÓA ĐỊA PHƯƠNG			
Nguồn: đa dạng Người ra quyết định tài trợ: cá nhân Động lực: lòng vị tha	Vấn đề tổ chức theo đuổi được địa phương ưu tiên phát triển Vấn đề phổ biến ở đa số địa phương trong một quốc gia Mức độ gây quỹ có thể có giới hạn ở từng địa phương	Giáo dục (Teach for America) Phát triển thể hệ trẻ (Big Brothers Big Sisters of America)	Quà Sự kiện

CÁC MÔ HÌNH TRONG BÀI VIẾT ĐƯỢC TỔNG HỢP TỪ ĐÂU?

Bài viết sử dụng thông tin trong danh sách "100 tổ chức hàng đầu" của tạp chí Phi lợi nhuận kết hợp với danh sách 144 tổ chức được thành lập từ 1970 có mức thu nhập từ 50 triệu USD trở lên trong thời điểm nghiên cứu. Một số dạng tổ chức không mang tính đại diện (bệnh viện, trường hợp, giáo đoàn) chúng tôi để trong ngân hàng thông tin. Kể đến, chúng tôi thu thập thông tin gây quỹ của từng loại tổ chức. Khi tổng hợp thông tin, chúng tôi xác định mô hình gây quỹ. Mỗi nguồn quỹ sẽ bao hàm nhiều nguồn thứ cấp thể hiện sự khác biệt giữa những người ra quyết định, động lực tài trợ liên quan đến sứ mệnh và tính chất hoạt động của tổ chức. Cuối cùng, chúng tôi lọc ra được 10 mô hình gây quỹ. Sau đó chúng tôi phỏng vấn lãnh đạo của các tổ chức tiêu biểu trong mỗi mô hình. Mục đích của chúng tôi là tìm ra mặt lợi và thách thức trong từng cách gây quỹ và hiểu rõ hơn về bài học thành công ứng với từng mô hình gây quỹ. (Nhóm tác giả)