



HELVETAS
Swiss Intercooperation

VIETNAM

DỰ ÁN CẢI THIỆN SINH KẾ CỦA ĐỒNG BÀO DÂN TỘC THIỂU SỐ VÀ TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CHO TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ ĐỊA PHƯƠNG TẠI CAO BẰNG (DỰ ÁN LIVE)

BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ CUỐI KỲ DỰ ÁN DECEN

Ngày 5 tháng 12 năm 2014

Chuyên gia Tư vấn Đánh giá Lê Thị Mai Hương
E-Mail: maihuonglt@gmail.com

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành tới tất cả các đối tượng và đối tác liên quan của dự án LIVE mà tôi có vinh dự và niềm vui được tiếp xúc và làm việc trong quá trình công tác:

- Các hộ dân của năm xã thuộc bốn huyện ở Cao Bằng đã chia sẻ về những tác động của dự án đối với cuộc sống của họ
- Các CLB phụ nữ dân tộc thiểu số trong các làng bản chia sẻ về sự phấn khích khi tham gia các hoạt động dự án và những thay đổi của họ trong các tập quán vệ sinh
- Chính quyền địa phương tại các xã Kéo Yên, Phúc Sen, Hoa Thám, Kim Cúc và Triệu Nguyên nhiệt tình và tự tin chia sẻ về sự hợp tác với DECEN trong quá trình thực hiện các hoạt động dự án.

Tôi đặc biệt cảm ơn các cán bộ của Trung tâm Phát triển Cộng Đồng Cao Bằng (DECEN): Ông Trần Văn Trí – Giám đốc, Bà Đinh Thị Thùy Linh – Phó Giám đốc, Ông Nông Mạnh Linh – Cán bộ chương trình, Bà Nguyễn Thị Lan – Cán bộ Chương trình và Ông Tô Vũ Tài - Lái xe. Tôi thật sự ấn tượng với sự nhiệt thành, cam kết của các bạn trong công tác phát triển cộng đồng và biết ơn sâu sắc về những chia sẻ hữu ích về tình hình địa phương, chiến lược phát triển, chính sách, những ưu tiên và các vấn đề đói nghèo trong tỉnh. Tôi hi vọng báo cáo này nắm bắt và chuyển tải đầy đủ những nội dung quan trọng đã thảo luận và phân tích.

Lời cảm ơn cuối cùng nhưng không kém quan trọng tôi xin gửi tới các cán bộ quản lý của HELVETAS, Bà Nguyễn Lam Giang - Giám đốc Quốc gia, và Bà Lê Thu Hiền, Quản lý Dự án LIVE về sự hỗ trợ lên kế hoạch, đóng góp ý kiến và quan điểm về những thành tựu cũng như những thách thức của dự án. Những thảo luận và chia sẻ đầy cảm hứng và khích lệ này đã giúp tôi hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CARE	Tổ chức Phi Chính phủ Quốc tế
CB-GEM	Dự án Quản lý Nhà nước, Khuyến nông và Thị trường dựa vào cộng đồng Cao Bằng
CEM	Ủy ban Dân tộc Thiểu số
CPC	Ủy ban nhân dân xã
DECEN	Trung tâm Phát triển Cộng đồng Cao Bằng
EC	Ủy ban Châu Âu
EIDHR	Dự án tăng cường các quyền của đồng bào dân tộc thiểu số trên địa bàn tỉnh Cao Bằng
FLEGT	Thực thi Lâm luật, Quản trị Rừng và Thương mại lâm sản
IVEN	Tăng cường Tiếng nói thông qua Hoạt động mạng lưới Hiệu quả
LIVE	Dự án Cải thiện sinh kế cho cộng đồng dân tộc thiểu số ở Cao Bằng
LNGO	Tổ chức phi chính phủ địa phương
NGO	Tổ chức phi chính phủ
NorthNet	Mạng lưới các tổ chức phi chính phủ địa phương các tỉnh miền núi phía bắc của Việt Nam
NPA	Quỹ Viện trợ Nhân dân Na Uy (INGO)
PARAFF	Quỹ hỗ trợ Sự tham gia của Người dân và Trách nhiệm Giải trình
PSARD	Chương trình Cải thiện cung cấp dịch vụ công trong Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn
SEDP	Kế hoạch Phát triển Kinh tế Xã hội
VND	Đồng Việt Nam
VNGO	Tổ chức phi chính phủ Việt Nam
WATSAN	Chương trình Nước sạch và Vệ sinh môi trường
WB	Ngân hàng Thế giới



MỤC LỤC

1	TÓM TẮT	5
2	BỐI CẢNH VÀ GIỚI THIỆU	6
2.1	Bối cảnh	6
2.2	Dự án DECEN.....	6
2.3	Mục tiêu và phạm vi đánh giá	7
2.4	Phương pháp luận, quá trình và hạn chế của Đánh giá	7
3	NĂNG LỰC THỂ CHẾ, TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ	9
3.1	Năng lực nhân sự và năng lực thể chế.....	9
3.2	Các cơ hội gây quỹ mới	10
3.3	Hoạt động mạng lưới, quan hệ đối tác, hiện diện hình ảnh.....	11
3.4	Sự công nhận của các nhà tài trợ về hiệu quả hoạt động của DECEN.....	11
4	THÁCH THỨC SẮP TỚI, ỨNG PHÓ VÀ KHUYẾN NGHỊ CỦA DECEN.....	13
4.1	Thách thức và cơ hội khi dự án LIVE kết thúc	13
4.2	Hoạt động trọng tâm theo chủ đề của DECEN	13
4.3	Khuyến nghị.....	14

1 TÓM TẮT

Dự án “Cải thiện sinh kế của đồng bào dân tộc thiểu số và tăng cường năng lực cho tổ chức phi chính phủ địa phương tại Cao Bằng (gọi tắt là dự án LIVE), được HELVETAS Swiss Intercooperation tài trợ và Trung tâm Phát triển Cộng đồng Cao Bằng thực hiện trong giai đoạn từ Tháng 7 năm 2011 đến Tháng 12 năm 2014. Mục tiêu của dự án là giúp cải thiện sinh kế cho những đồng bào dân tộc thiểu số sinh sống tại vùng cao, vùng sâu vùng xa ở Cao Bằng và tăng cường xã hội dân sự tại tỉnh Cao Bằng. Dự án sau khi kết thúc sẽ được đánh giá một cách hệ thống về hiệu quả hoạt động đạt được. Báo cáo đánh giá này tập trung chủ yếu vào câu phần thứ ba của dự án LIVE – đây là câu phần được tách ra vào năm 2011 và có tên riêng là Dự án ‘Tăng cường năng lực cho tổ chức phi chính phủ địa phương - Trung tâm Phát triển Cộng đồng Cao Bằng (gọi tắt là DECEN). Hai câu phần đầu của dự án là WATSAN (nước sạch và vệ sinh) và HANDICRAFT (thổ cẩm) được đánh giá, trình bày trong một báo cáo riêng khác.

Với sự hỗ trợ tăng cường của dự án trong suốt ba năm rưỡi, DECEN đã xây dựng được một hệ thống nội bộ khá tốt với các tài liệu, quy định và hướng dẫn hoàn thiện. Sự đóng góp và tham gia tích cực của đội ngũ cán bộ nhân viên đã giúp DECEN tăng cường năng lực và tích lũy được nhiều kinh nghiệm phong phú trong hoạt động và quản lý tài chính chương trình một cách minh bạch và chuyên nghiệp. Trong suốt thời gian triển khai dự án, DECEN luôn là tổ chức có môi trường làm việc thuận lợi cùng đội ngũ nhân viên có năng lực, tinh thần làm việc nhóm tốt và sự gắn bó cam kết cao với công việc.

Có thể nói rằng khả năng của DECEN trong hoạt động gây quỹ và huy động tài trợ đã được cải thiện đáng kể thông qua công tác thực tế, ngay cả với ít sự tham gia của các thành viên và đội ngũ quản lý. Mặc dù không thành công trong năm đầu tiên, nhưng năm thứ hai DECEN đã giành được hợp đồng cho ba đề xuất và thêm một hợp đồng nữa vào năm thứ ba. So với mục tiêu đề ra là có hai đề xuất được phê duyệt, thì kết quả này là rất đáng kể. Tuy vậy, hợp đồng này chỉ đóng góp khoảng ba mươi phần trăm ngân sách cho hoạt động của DECEN.

Là tổ chức phi chính phủ địa phương đầu tiên được thành lập và hoạt động tại Cao Bằng, ngoài việc xây dựng và duy trì tốt mối quan hệ làm việc với các cơ quan chính quyền từ cấp xã đến cấp tỉnh, DECEN còn tham gia vào mạng lưới rộng lớn của các NGO Việt Nam và các nhóm công tác chuyên đề. Tất cả những nỗ lực này đã dần giúp DECEN thiết lập được các mối quan hệ đối tác với các tổ chức và các nhà tài trợ khác, chẳng hạn như chương trình CARE Quốc tế tại Việt Nam, Đại sứ quán Hoa Kỳ và các nhà tài trợ khác. Mặc dù với phạm vi giới hạn, DECEN đã tạo dựng được một nền tảng hoạt động tốt cùng với mạng lưới quan hệ rộng với các bên liên quan, đặc biệt là các cơ quan chính quyền ở địa phương. DECEN đã chứng tỏ là một NGO có năng lực hoạt động tích cực tại tỉnh Cao Bằng, là đơn vị cung cấp dịch vụ tin cậy cho các nhà tài trợ trong nước và quốc tế, thông qua thực hiện thành công của các dự án và dịch vụ được phân công.

Tuy nhiên, khi dự án kết thúc, DECEN mất đi nguồn tài trợ chính cho hoạt động của mình. Tổ chức non trẻ này không có nguồn tài trợ cốt lõi để trang trải các chi phí nhân sự và quản trị hiện tại, điều này sẽ dẫn đến tình trạng phải cắt giảm nhân viên ngay từ đầu năm 2015. DECEN sẽ có nguy cơ khó giữ được nhân viên có trình độ và năng lực sau khi đầu tư đào tạo trong suốt thời gian dự án.

Đề ứng phó với thách thức về cơ hội gây quỹ hạn chế do sự thay đổi trong bối cảnh phát triển của Việt Nam, DECEN đã thực hiện một số các hoạt động trọng tâm mới có xét đến năng lực hiện tại và kinh nghiệm của mình cũng như các cơ hội tài trợ tiềm năng. Tháng cuối cùng của dự án dường như không đủ để thực hiện tất cả các khuyến nghị từ đánh giá cuối kỳ ngoài định hướng sự phát triển tiếp theo của tổ chức. Các khuyến nghị chủ yếu tập trung vào việc tăng cường định hướng chiến lược, củng cố hồ sơ và sự công nhận của tổ chức, cũng như những chuẩn bị cần thiết để sẵn sàng nắm bắt các cơ hội huy động tài trợ thích hợp.

2 BỐI CẢNH VÀ GIỚI THIỆU

2.1 Bối cảnh

Cao Bằng là một tỉnh miền núi nằm ở vùng Đông Bắc Việt Nam giáp biên giới với Trung Quốc. Hơn 95 phần trăm trên nửa triệu dân thuộc nhiều dân tộc thiểu số, trong đó người Tày và Nùng chiếm khoảng 70 phần trăm. Trong khi cộng đồng người Tày và Nùng sinh sống ở các vùng đất thấp, thì các dân tộc Dao, H'Mông, Sán Chi, Lô Lô và các nhóm dân tộc khác sống ở vùng cao hơn. Mỗi dân tộc này đều có đặc trưng văn hóa và sản phẩm thủ công riêng.

Do 80 phần trăm diện tích của tỉnh bao phủ bởi rừng và núi đá, nên người dân nhiều nơi ở Cao Bằng luôn trong tình trạng khan hiếm nước trong suốt mùa khô. Thống kê năm 2009 cho thấy, mặc dù rất nhiều nỗ lực giải pháp được đưa ra giúp người dân tiết kiệm nước cho mùa khô, vẫn có khoảng 81,4% số hộ dân bị hạn chế tiếp cận với nguồn nước sạch. Vấn đề thiếu hụt nước sạch sinh hoạt trải qua nhiều thế hệ thường đi kèm với với các vấn đề về vệ sinh và môi trường.

Tiếp nối sự hỗ trợ của HELVETAS Swiss Intercooperation tại tỉnh Cao Bằng sau khi dự án "Quản lý Nhà nước, Khuyến nông và Thị trường dựa vào cộng đồng Cao Bằng" (CB-GEM) kết thúc, dự án "Cải thiện sinh kế cho đồng bào dân tộc thiểu số tại Cao Bằng – Dự án LIVE" được thiết kế với ba cấu phần trong giai đoạn Tháng 7 năm 2011-Tháng 12 năm 2014. Mục tiêu tổng thể của dự án là "cải thiện sinh kế cho đồng bào dân tộc thiểu số sống ở vùng sâu vùng xa và vùng cao ở Cao Bằng và tăng cường xã hội dân sự tại tỉnh Cao Bằng". Ba cấu phần là: 1) Cải thiện cơ hội tiếp cận với nước sạch và vệ sinh môi trường của người địa phương, đặc biệt là người dân tộc thiểu số nghèo (WATSAN); 2) Cải thiện chuỗi giá trị hàng thủ công (HANDICRAFT); và 3) Cải thiện năng lực thể chế, tổ chức và quản lý của Trung tâm Phát triển Cộng đồng Cao Bằng (DECEN).

Tháng 11 năm 2011, dự án LIVE được tách thành hai dự án nhỏ, tuy nhiên không có sự thay đổi về tổng ngân sách cũng như kết quả chính thuộc các cấu phần thiết kế: i) hai cấu phần đầu tiên giữ nguyên tên dự án LIVE: 1) Dự án cải thiện sinh kế của đồng bào dân tộc thiểu số tỉnh Cao Bằng thông qua tiếp cận tốt hơn về Nước sạch và Thị trường cho các sản phẩm hàng thủ công của địa phương và ii) cấu phần cuối cùng được tách thành "Dự án tăng cường năng lực cho tổ chức phi chính phủ địa phương - DECEN". Cấu phần hỗ trợ DECEN không gắn với việc thực hiện các hoạt động LIVE mà đúng hơn là điều kiện tiên quyết để dự án đạt kết quả tốt nhất. DECEN được hỗ trợ năng lực để hoàn thành vai trò thực hiện dự án LIVE và các dự án khác sau này. Thỏa thuận của các dự án này sau đó đã được HELVETAS Swiss Intercooperation Việt Nam và DECEN ký lại vào Tháng 7 năm 2012, theo đó DECEN trở thành đối tác thực hiện dự án LIVE.

2.2 Dự án DECEN

Năm 2010, Trung tâm Phát triển Cộng đồng Cao Bằng (DECEN) được HELVETAS sau sáu năm hoạt động tại Cao Bằng thành lập là tổ chức phi chính phủ địa phương (LNGO) đầu tiên trên địa bàn tỉnh. DECEN có nhiệm vụ hoạt động vì sự phát triển bền vững của người dân thiết thòi thông qua việc thực hiện tốt hơn các quyền của họ hướng tới một xã hội tốt hơn và công bằng hơn. Các hoạt động được thực hiện với sự hợp tác chặt chẽ với các cộng đồng địa phương và chính quyền cấp xã, huyện và cấp tỉnh tập trung vào cải thiện sinh kế, cơ hội tiếp cận với nước sạch và vệ sinh hộ gia đình, thúc đẩy các sản phẩm thủ công mỹ nghệ dân tộc, giáo dục, quản lý nhà nước về tài nguyên thiên nhiên.

DECEN hoàn toàn độc lập trong hoạt động và ngân sách kể từ năm 2013 sau khi các hoạt động khác của HELVETAS tại Cao Bằng kết thúc. Tuy nhiên, ngân sách từ việc thực hiện dự án LIVE và hỗ trợ từ HELVETAS vẫn là nguồn ngân sách hoạt động chính của DECEN. Ngoài dự án LIVE, DECEN còn hỗ trợ thực hiện một số dự án nhỏ khác. Vì vậy nhân viên phải chia sẻ công việc tùy theo quỹ thời gian và chuyên môn của họ.

Các hoạt động hỗ trợ trong phạm vi dự án DECEN bao gồm i) cải thiện năng lực thể chế, tổ chức và quản lý của DECEN cũng như ii) giúp DECEN xây dựng và nâng cao hình ảnh trước cộng đồng NGO, chính quyền

địa phương và các nhà tài trợ phát triển.

2.3 Mục tiêu và phạm vi đánh giá

Đánh giá cuối kỳ dự án DECEN nhằm phân tích một cách hệ thống các thành tựu dự án đạt được đến nay do một tư vấn độc lập phối hợp và tham vấn cùng với HELVETAS Swiss Intercooperation Việt Nam và DECEN thực hiện. Mặc dù phạm vi điều khoản tham chiếu bao gồm cả ba cấu phần của thiết kế dự án LIVE ban đầu, nhưng sau đó báo cáo LIVE và DECEN được quyết định tách ra thực hiện riêng.

Báo cáo này trình bày bức tranh tổng thể về việc thành lập và hoạt động của DECEN, bao gồm xác minh các kết quả trong báo cáo đánh giá giữa kỳ DECEN tiến hành vào Tháng 11 năm 2013. Nhiều điểm trong báo cáo đánh giá giữa kỳ đến nay vẫn còn hiệu lực, do đó đánh giá cuối kỳ tham chiếu đến bối cảnh phát triển hiện nay ở Cao Bằng, các định hướng chiến lược của HELVETAS và các cơ hội gây quỹ mà DECEN hiện đang tiếp cận để đánh giá hiệu quả hoạt động của DECEN, cơ hội và thách thức mà tổ chức đang phải đối mặt khi không còn hỗ trợ của HELVETAS.

2.4 Phương pháp luận, quá trình và hạn chế của Đánh giá

Đánh giá cuối kỳ dự án được tiến hành theo phương pháp tiếp cận có sự tham gia, kết hợp nghiên cứu tài liệu, phỏng vấn sâu và phỏng vấn bán cấu trúc, quan sát hiện trường, chụp hình và dựa trên nguồn lực sẵn có. Nhiệm vụ này được thực hiện trong vòng mười tám ngày làm việc trong hơn ba tuần từ Tháng 11 đến Tháng 12 năm 2014. Thông tin được thu thập qua ba kênh chính: 1) Nghiên cứu tài liệu dự án LIVE do HELVETAS, DECEN cung cấp; 2) Phỏng vấn sâu và phỏng vấn bán cấu trúc cũng như thảo luận nhóm tập trung với quản lý và nhóm dự án HELVETAS, nhân viên DECEN, chính quyền địa phương, đối tượng hưởng lợi của dự án; và 3) quan sát hiện trường tại năm xã thuộc bốn huyện được lựa chọn để đại diện cho hai cấu phần LIVE, các đặc điểm địa hình địa lý khác nhau và các nhóm phụ nữ dân tộc sản xuất hàng thủ công.

Nguồn cung cấp thông tin chính cho đánh giá cuối kỳ gồm: i) Giám đốc Quốc gia của HELVETAS, Quản lý dự án LIVE; Quản lý nhân sự và điều phối viên PSARD do có tham gia vào khâu thị trường của các chuỗi giá trị hàng thủ công; ii) Tất cả các nhân viên DECEN: Giám đốc, Phó Giám đốc, cán bộ dự án WATSAN và HANDICRAFT, Truyền thông, Nhân sự và Tài chính; và iii) Các xã dự án được chọn: Chính quyền, đại diện của Hội Phụ nữ xã, CLB Phụ nữ, nhóm hàng thủ công, các đối tượng thụ hưởng là hộ gia đình.

Một khung đánh giá đã được xây dựng trước và gửi đến DECEN để thu thập dữ liệu. Chuyên thăm thực địa tại tỉnh Cao Bằng bao gồm một ngày làm việc với DECEN để thu thập thông tin về kết quả và các chỉ số đầu ra và chuyên khảo sát ba ngày tại năm xã (ở bốn huyện) được lựa chọn và lên kế hoạch dựa trên các điều kiện hậu cần và quan trọng hơn là các đặc điểm đại diện về địa hình địa lý và dân tộc.

Dữ liệu thu thập được phân tích dựa trên khung đánh giá cốt lõi. Một cuộc họp báo cáo kết quả với HELVETAS và DECEN quản lý đã được tiến hành ngay sau chuyến đi thực địa để thảo luận và xác minh đánh giá các kết quả nghiên cứu. Chuẩn bị báo cáo sơ bộ để lấy ý kiến phản hồi góp ý từ HELVETAS và DECEN.

Kết quả nghiên cứu và đánh giá có thể bị ảnh hưởng bởi một số hạn chế, ví dụ như người cung cấp thông tin chủ chốt ở cấp xã có thể là những người tham gia năng động và tích cực nhất vào dự án và do vậy không mang tính đại diện cho tất cả các nhóm. Ngôn ngữ cũng là một rào cản ảnh hưởng đến hiệu quả giao tiếp của người đánh giá với các nhóm dân tộc thiểu số, những người không thể nói tốt tiếng Kinh. Hạn chế về thời gian thu thập dữ liệu trong lĩnh vực này cũng khiến người đánh giá có ít nhiều hạn chế trong xây dựng lòng tin và thu thập ý kiến ở cấp độ sâu hơn.

Báo cáo này được trình bày trong ba chương chính bao gồm một chương giới thiệu.

- 1. Chương Một giới thiệu về bối cảnh dự án, mục tiêu và phạm vi, phương pháp luận, quy trình và hạn chế của đánh giá.*
- 2. Chương Hai trình bày các kết quả nghiên cứu, đánh giá về năng lực thể chế, tổ chức và quản lý của DECEN cũng như sự công nhận của các đối tác và nhà tài trợ đối với hiệu quả hoạt động của DECEN.*
- 3. Chương Ba trình bày những thách thức sắp tới, ứng phó và khuyến nghị đối với hoạt động của DECEN.*

Đánh giá dự án LIVE được thực hiện trong một báo cáo riêng.

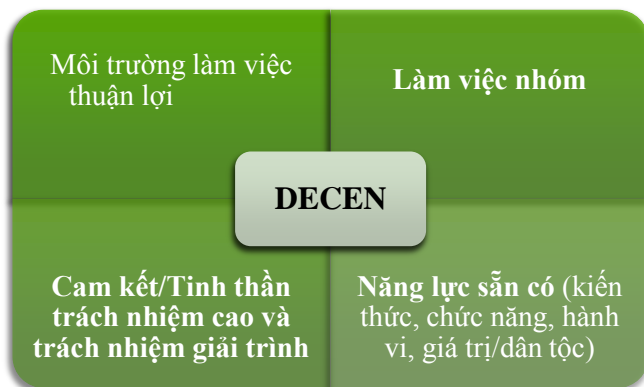
3 NĂNG LỰC THỂ CHẾ, TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ

3.1 Năng lực nhân sự và năng lực thể chế

Sau ba năm rưỡi kể từ khi thành lập, DECEN đã phát triển một hệ thống nội bộ khá tốt với các văn bản, quy định và hướng dẫn hoàn thiện dựa trên kế hoạch kinh doanh chiến lược đầu tiên giai đoạn 2011-2013 bao gồm các chính sách và cơ cấu tổ chức ban đầu. Với những đóng góp và tham gia tích cực của từng thành viên, trong việc xây dựng hệ thống, DECEN đã xây dựng và tăng cường năng lực trong hoạt động và quản lý tài chính chuyên nghiệp và minh bạch. Đánh giá giữa kỳ Tháng 11 năm 2013 đã thực hiện đánh giá sâu về khía cạnh này kết luận rằng "Hệ thống chính sách và hướng dẫn hoàn thiện về cơ bản thể hiện sự cải thiện về năng lực thể chế của tổ chức". Đánh giá cuối kỳ sau một năm cũng cho thấy sự hoàn thiện trong hệ thống, tất cả nhân viên DECEN khẳng định họ yêu thích môi trường làm việc và họ có thể giải thích và mô tả những năng lực chính yếu của tổ chức. Năng lực tổ chức được cải thiện do đó nhân viên có thể tự tin về khả năng thực hiện nhiệm vụ của DECEN khi liên quan đến chuyên môn của mình.

Hệ thống nội bộ DECEN được thành lập gồm có:

- ✓ Quy định về vận hành và phát triển tổ chức
- ✓ Quy định về Ban Quản lý
- ✓ Hướng dẫn về Nhân sự
- ✓ Hướng dẫn về Quản lý Hành chính
- ✓ Hướng dẫn về Quản lý Tài chính
- ✓ Mô tả công việc cho nhân viên



Năng lực của DECEN

Hệ thống quản trị được thiết lập cho DECEN với Ban Quản trị gồm 13 thành viên, như báo cáo giữa kỳ chỉ ra rằng "Ban Quản trị cần phải năng động hơn và tích cực tham gia thiết lập các chính sách/chiến lược, thúc đẩy mối liên kết vĩ mô-vi mô, giúp DECEN sẵn sàng cho các vấn đề tiên phong chứ không chỉ dừng ở việc tư vấn như hiện nay", đánh giá cuối kỳ không cho thấy bất kỳ sự cải thiện nào về khía cạnh này. Tuy nhiên, những ý kiến quan ngại của Ban Quản trị về bối cảnh phát triển thay đổi nhanh chóng ở Việt Nam, và hàm ý đối với sự bền vững tài chính của DECEN trong kịch bản này là hoàn toàn có thể hiểu được.

Bên cạnh đó là rất nhiều cơ hội và đầu tư xây dựng năng lực cá nhân cho nhân viên DECEN không chỉ từ các nguồn lực của dự án mà còn từ sự tham gia rộng hơn vào các mạng lưới và quan hệ đối tác. Cán bộ chủ chốt tham dự các khóa đào tạo thiết kế chuyên biệt phù hợp về công tác vận động chính sách; quản lý tài chính; viết đề xuất và vận động về biến đổi khí hậu. Những buổi chia sẻ kinh nghiệm thường xuyên được tổ chức giữa nhân viên DECEN và những buổi tập huấn sâu cho nhân viên mới là những thông lệ phổ biến thường được DECEN tiến hành. Là đơn vị thực hiện chính dự án LIVE, nhân viên DECEN được tăng cường các kỹ năng giám sát và báo cáo cũng như các kỹ năng nghiên cứu khi thực hiện các phân tích nền tảng và đánh giá trong phạm vi dự án. Để đánh giá năng lực nhân viên DECEN đòi hỏi phải thực hiện một phân tích sâu hơn, tuy nhiên đánh giá thấy rằng hầu hết các chỉ tiêu chính về cải thiện năng lực nhân sự và thể chế của DECEN đều đã đạt được.

3.2 Các cơ hội gây quỹ mới

DECEN, theo thiết kế ban đầu, sẽ chủ động tìm kiếm các cơ hội gây quỹ khác trong quá trình thực hiện dự án LIVE với sự hỗ trợ của HELVETAS trong việc kết nối với các nhà tài trợ và xây dựng mối quan hệ. Trách nhiệm gây quỹ tại DECEN do nhóm nhân viên chủ chốt thực hiện dưới sự chỉ đạo của Phó Giám đốc và sự tham gia của các cán bộ kỹ thuật, kế toán trưởng. Mỗi thành viên trong nhóm đều có một phần trách nhiệm tham gia vào việc gây quỹ để có thể xây dựng được các đề xuất dự án toàn diện, nắm bắt và phản ánh được các vấn đề thời sự cũng như những ưu tiên chiến lược của tổ chức. Trên thực tế, công việc này phụ thuộc rất nhiều vào đội ngũ quản lý và ít có sự tham gia của các thành viên khác. Dự án đã thu được các kết quả gây quỹ đáng kể trong thời gian hoạt động với bốn đề xuất dự án thành công so với chỉ tiêu ban đầu là chỉ có hai đề xuất được phê duyệt, đóng góp khoảng 30% ngân sách hoạt động của DECEN.

Có thể nói rằng năng lực gây quỹ của DECEN đã cải thiện đáng kể thông qua công việc thực tế. Theo hồ sơ năm đầu tiên, không có đề xuất nào trong bốn đề xuất huy động thành công. Kinh nghiệm và bài học rút ra từ những thiếu sót trong quá trình thực hiện và sự hỗ trợ tích cực từ nguồn lực dự án đã giúp nhân viên DECEN nâng cao năng lực. Đây có thể coi là một đóng góp vào sự thành công của bốn đề xuất được các nhà tài trợ phê duyệt trong năm 2013.

Năm	Tên đề xuất dự án	Nhà tài trợ	Đạt	Không đạt
2012	Trao quyền cho đồng bào dân tộc thiểu số ở Cao Bằng	Cơ quan hợp tác Ireland		x
	Cải thiện chuỗi giá trị bò H'mong tại huyện Bảo Lạc và Bảo Lâm tỉnh Cao Bằng	SDC - MARP		x
	Hỗ trợ kỹ thuật cho phát triển kinh doanh với người nghèo tỉnh Cao Bằng	LUX-DEV		x
	Hỗ trợ các địa phương trong quy hoạch địa phương có sự tham gia thuộc chương trình mục tiêu Quốc gia 2012-2015 (đồng đề xuất với HELVETAS)	PRPP		x
2013	Nâng cao tiếng nói của của đồng bào dân tộc thiểu số thông qua hoạt động mạng lưới hiệu quả - IVEN (đồng đề xuất với CARE) (3/2013-2/2016)	EU, CARE, Đan Mạch	x	
	Cải thiện sinh kế của đồng bào dân tộc thiểu số thông qua tiếp cận tốt hơn với nguồn nước uống và năng lượng mặt trời (2013-2015)	Quỹ Fontana	x	
	Cải thiện du lịch dựa trên cộng đồng nhằm giảm nghèo cho cộng đồng LoLo làng Khuổi Khon (11/2013-10/2014)	Đại sứ quán Luxembourg	x	
	Tăng cường năng lực tham vấn, giám sát và phản ứng chính sách của đồng bào dân tộc thiểu số ở 2 xã tỉnh Cao Bằng (5/2013- 2/2016)	PARAFF	x	
2014	Văn hóa của tôi, niềm tự hào của tôi (đồng đề xuất với RFI)	Cơ quan hợp tác châu Âu		x
	Đối thoại chính sách với các dân tộc thiểu số tại tỉnh Cao Bằng (12/2014-11/2015)	Đại sứ quán Mỹ	x	
	Hỗ trợ thực hiện Luật Tiếp dân	Cơ quan hợp tác Hoa Kỳ	Đang thực hiện	
	Cải thiện sinh kế cho đồng bào dân tộc thiểu số thông qua du lịch dựa trên cộng đồng - CRED (2015-2018)	HELVETAS	Đang thực hiện	
TỔNG CỘNG			5	5

Khi dự án LIVE kết thúc vào tháng 12 năm 2014, DECEN sẽ tiếp tục thực hiện các dự án quy mô nhỏ khác đang triển khai, bao gồm IVEN (đến Tháng 2 năm 2016), WATSAN & đèn năng lượng mặt trời tại xã Khánh

Xuân (đến năm 2015), và Tăng cường năng lực về tư vấn, giám sát và phản ứng chính sách của các dân tộc thiểu số ở 2 xã tỉnh Cao Bằng (đến Tháng 2 năm 2016). Việc huy động và thực hiện các dự án nói trên phản ánh những nỗ lực to lớn của DECEN trong việc gây quỹ. Sự cải thiện này đã được các nhà tài trợ công nhận.

3.3 Hoạt động mạng lưới, quan hệ đối tác, hình ảnh của tổ chức

Là tổ chức phi chính phủ địa phương đầu tiên được thành lập và hoạt động tại Cao Bằng, ngoài việc xây dựng và duy trì tốt mối quan hệ làm việc với các cơ quan chính quyền từ cấp xã đến cấp tỉnh, DECEN còn tham gia vào mạng lưới rộng lớn của các NGO Việt Nam và các nhóm công tác chuyên đề như NorthNet, VNGO-FLEGT và VNGO-Biến đổi khí hậu. Tất cả những nỗ lực này đã dần giúp DECEN thiết lập được các mối quan hệ đối tác với các tổ chức và các nhà tài trợ khác, chẳng hạn như chương trình CARE Quốc tế tại Việt Nam và Đại sứ quán Hoa Kỳ.

Đánh giá giữa kỳ khẳng định rằng DECEN đã tham gia thành công vào các cuộc họp địa phương và cấp tỉnh để "thảo luận về các vấn đề về đói nghèo, khả năng dễ bị tổn thương và không được tham gia của cộng đồng địa phương", và tích cực tham gia một số cuộc hội thảo, hội họp, các khóa tập huấn nâng cao kiến thức và vận động thay đổi chính sách và chiến lược có ảnh hưởng đến cuộc sống của những người nghèo và đối tượng không được tham gia". DECEN có cơ hội tham gia vào các cuộc thảo luận về thực hiện Chương trình 135 ở Cao Bằng, và giới thiệu mô hình WATSAN thành công hướng tới các sáng kiến phát triển sắp tới.

NorthNet, cộng đồng VNGO ở phía Bắc Việt Nam, đã công nhận sự đóng góp của DECEN trong việc giải quyết các vấn đề quan trọng liên quan đến khả năng dễ bị tổn thương và không được tham gia của cộng đồng dân tộc thiểu số ở khu vực miền núi phía Bắc. DECEN đã tham gia tích cực vào các cuộc thảo luận và xây dựng các chiến lược dài hạn cho NorthNet đồng thời cũng được hưởng lợi từ các hoạt động xây dựng năng lực trong hệ thống, chẳng hạn như tập huấn về phương pháp tiếp cận dựa trên quyền và nền văn hoá đa dạng, hay vận động chính sách. Sự tham gia và xây dựng quan hệ đối tác tích cực trong mạng lưới cũng đã giúp DECEN thắng thầu thực hiện dự án IVEN ở Cao Bằng. Giám đốc DECEN cũng được các tổ chức thành viên trong mạng lưới bầu chọn làm Chủ tịch NorthNet hai nhiệm kỳ liên tiếp.

Bên cạnh đó, nhận thức được tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực tổ chức và nhân lực, đội ngũ nhân viên DECEN đã tham dự trong một số hội thảo khác có liên quan và các sự kiện chia sẻ kiến thức về các chủ đề khác nhau, chẳng hạn như Gây quỹ, Quản lý Cá nhân, Quản lý Tài nguyên Nước; Quản trị lâm nghiệp, Chuỗi giá trị & Phương pháp tiếp cận phát triển thị trường, Tăng cường tiếp cận với các nguồn tài trợ của các LNGO. Kiến thức thu được từ những sự kiện này góp phần nâng cao năng lực cho các cán bộ DECEN trong công việc hàng ngày và cải thiện kỹ năng viết đề xuất.

Cán bộ phụ trách các vấn đề truyền thông của DECEN cũng hỗ trợ ban quản lý trong việc tìm kiếm và cập nhật thông tin từ các mạng đáng tin cậy, thiết lập một hệ thống thông tin đảm bảo sự tiếp cận thông tin thông suốt cho tất cả các nhân viên trong tổ chức. Ngoài trang web chính thức xây dựng năm 2011 (www.decen.org), DECEN cũng thiết lập tài khoản trên các phương tiện truyền thông xã hội (một trang Facebook liên kết với Facebook của NorthNet và các tổ chức phát triển khác) để giao tiếp với mạng lưới rộng các bên liên quan về các hoạt động, sự kiện và tác động đối với cộng đồng địa phương ở Cao Bằng. Những hoạt động này đã góp phần nâng cao hình ảnh hiện diện của DECEN trong cộng đồng phát triển.

3.4 Sự công nhận của các nhà tài trợ về hiệu quả hoạt động của DECEN

Mặc dù là một tổ chức còn non trẻ ở cấp địa phương, DECEN đã chứng tỏ là một NGO địa phương có năng lực cung cấp các dịch vụ tốt cho các nhà tài trợ trong nước và quốc tế thông qua việc thực hiện thành công các dự án và dịch vụ được phân công tại Cao Bằng. Báo cáo kiểm toán bên ngoài hàng năm cũng khẳng định sự minh bạch và trách nhiệm giải trình của tổ chức như trong các hướng dẫn tài chính và hoạt động của chương trình. Các báo cáo kiểm toán và đánh giá chỉ số thực hiện này chỉ được tiến hành trên cơ sở dự án vì không có đủ nguồn lực để thực hiện ở cấp độ tổ chức.

Thông tin về các nỗ lực huy động tài trợ đang triển khai với các nhà tài trợ khác nhau cho thấy thành tích DECEN đạt được trong việc thực hiện các dịch vụ và các dự án trước đây là rất đáng khen ngợi. Uy tín và hình ảnh mà DECEN gây dựng trong cộng đồng các nhà tài trợ sẽ là nguồn tài sản quý giá của tổ chức trong các hoạt động tương lai, góp phần tạo dựng mối quan hệ hợp tác tốt với HELVETAS, Quỹ Fontana, CARE, Đại sứ quán Lúcxăm-bua, PARAFF, Cơ quan Phát triển Lúcxăm-bua.

Báo cáo giữa kỳ và các cuộc phỏng vấn với ban điều hành DECEN đã khẳng định rằng Sở ngoại vụ (quan hệ đối ngoại) của tỉnh hoàn toàn ủng hộ và hài lòng với hoạt động của tổ chức. DECEN đã và đang tự xây dựng và thể chế hóa các chương trình/sáng kiến tại một tỉnh vùng sâu vùng xa như Cao Bằng, một trong những địa phương gần đây mới có sự công nhận đối với các NGO Việt Nam. Phỏng vấn với các cơ quan chính quyền địa phương cũng cho thấy DECEN không chỉ được chính quyền địa phương nói chung mà còn được người dân nói riêng công nhận. Bằng chứng cho sự công nhận này chính là việc DECEN được khuyến khích khởi động các dự án và các sáng kiến quản trị cũng như các cơ hội huy động tài trợ từ các chương trình mục tiêu của chính quyền địa phương. Tháng 9 năm 2014 DECEN được chính quyền tỉnh (Sở Ngoại vụ) mời tham dự một hội nghị với các nhà tài trợ để trình bày về các ý tưởng dự án tiềm năng.

Trong một phạm vi hạn chế, DECEN cho thấy đã xây dựng được một nền tảng tốt và mối quan hệ đối tác với nhiều bên liên quan, đặc biệt là các cơ quan chính quyền địa phương. Như đã đề cập ở trên, các cuộc thảo luận với các cơ quan chính phủ, các nhà chức trách cấp xã, lãnh đạo tổ chức quần chúng, và người dân mà phần đông trong số họ là phụ nữ dân tộc thiểu số nghèo cho thấy rằng DECEN được đánh giá là một trong những tổ chức NGO hoạt động năng động ở tỉnh Cao Bằng.

4 THÁCH THỨC SẮP TỚI, ỨNG PHÓ CỦA DECEN VÀ KHUYẾN NGHỊ

4.1 Thách thức và cơ hội khi dự án LIVE kết thúc

Sau khi dự án LIVE kết thúc, DECEN sẽ phải đối mặt với sự thiếu hụt lớn về ngân sách hoạt động vì ngân sách từ LIVE chiếm hơn 70% nguồn quỹ hoạt động của tổ chức. Ba dự án quy mô nhỏ đang triển khai chỉ đủ chi trả cho các hoạt động của dự án, với rất ít hoặc thậm chí không có đóng góp nào vào chi phí quản lý DECEN. Vì tổ chức mới thành lập và không có đủ nguồn quỹ cốt lõi để chi trả cho các chi phí nhân sự và quản lý hành chính, do vậy sẽ có nguy cơ phải tiến hành cắt giảm nhân viên ngay từ đầu năm 2015. Các nhân viên cho biết họ cam kết chờ và tiếp tục công tác tìm kiếm các cơ hội tài trợ mới, trong khi đó một cán bộ có kế hoạch rời DECEN và chuyển sang làm cho khu vực Nhà nước. DECEN đang đối mặt với nguy cơ để mất nhân viên có trình độ và năng lực sau khi được đầu tư đào tạo trong suốt thời gian dự án.

DECEN hiện cũng đang bị ảnh hưởng bởi những thay đổi về bối cảnh phát triển ở Việt Nam khi nhiều nhà tài trợ đang cắt giảm dần hỗ trợ phát triển chính thức (ODA) và rút dần các hoạt động của họ sau khi Việt Nam đạt ngưỡng nước có thu nhập trung bình từ bốn năm trước. Các tổ chức phát triển đang ngày càng phải cạnh tranh nhiều hơn để tiếp cận với các nguồn tài trợ. Các nhà tài trợ lớn như Cơ quan Viện trợ Ai Len – đơn vị tài trợ cho Chương trình hỗ trợ xã hội dân sự Việt Nam (VCSF) hay Quỹ hỗ trợ Sự tham gia của Người dân và Trách nhiệm Giải trình (PARAFF) hiện vẫn chưa có định hướng tương lai rõ ràng đối với Việt Nam sau năm 2015. Chính vì vậy DECEN đang đối mặt với thách thức lớn trong việc đảm bảo tài chính bền vững trong những năm tới.

Tuy nhiên, với thực trạng mà các nhà hoạch định chính sách và các đối tác phát triển đánh giá về Việt Nam như i) tình trạng đói nghèo đeo đẳng trên các vùng miền núi và chủ yếu trong vùng đồng bào dân tộc thiểu số; ii) Việt Nam vẫn đang phải nỗ lực để đạt được các Mục tiêu Phát triển Thiên niên kỷ về y tế như HIV, nước và vệ sinh môi trường; và iii) xu hướng chuyển dịch ODA song phương từ các chương trình lớn cấp trung ương và cấp tỉnh; và cam kết hỗ trợ ngân sách lớn cho các chương trình xóa đói giảm nghèo của Chính phủ sang các chương trình mang tính hỗ trợ dựa trên viện trợ nhiều hơn, đặc biệt là cho các NGO quốc tế và NGO trong nước cũng như các tổ chức xã hội dân sự nói chung, có thể thấy vẫn còn có nhiều cơ hội cho các LNGO như DECEN tìm kiếm nguồn tài trợ và tiếp tục các hoạt động hỗ trợ cho cộng đồng.

Các cơ quan song phương mặc dù có thể không còn hiện diện tại Việt Nam, nhưng họ có thể vẫn quan tâm hợp tác trực tiếp với các LNGO, đặc biệt là những tổ chức tập trung tại cấp cơ sở như DECEN. Với sự giúp đỡ của các phương tiện truyền thông và kết nối được hỗ trợ bằng các giải pháp kỹ thuật, các LNGO có thể tìm thấy những cơ hội tiềm năng để tham gia vào nghiên cứu theo chủ đề và thu thập dữ liệu trong một quan hệ hợp tác rộng hơn với các đối tác phát triển và các tổ chức học thuật.

4.2 Hoạt động trọng tâm theo chủ đề của DECEN

Trong bối cảnh các nhà tài trợ đang rút dần hoạt động, dẫn đến nguy cơ cạnh tranh cao trong đấu thầu các đề xuất dự án mới, từ ý tưởng dự án lớn ban đầu DECEN đã tập trung hoạt động vào “cải thiện sinh kế và tiếp cận nước sạch & vệ sinh môi trường, thúc đẩy các sản phẩm thủ công của nhóm dân tộc, giáo dục, quản lý tài nguyên thiên nhiên”. Việc lựa chọn các lĩnh vực này chủ yếu dựa trên năng lực và kinh nghiệm hiện có, các cơ hội huy động tài trợ cũng như các hoạt động hiện tại chứ không dựa trên một tầm nhìn chiến lược dài hạn. Như đã giải thích ở trên, sự thiếu hụt nguồn quỹ cho các chương trình dài hạn là nguyên nhân khiến DECEN không thể thực hiện được điều này. Hiện tại, các lĩnh vực trọng tâm của DECEN là:

- ✓ Quyền tiếp cận thông tin của các cộng đồng dân tộc thiểu số vùng cao bằng ngôn ngữ riêng của họ
- ✓ Quản trị tốt và tiếng nói dân tộc thiểu số trên Luật (các vấn đề về quyền & bình đẳng giới, sự tham gia, và trách nhiệm giải trình) thông qua hoạt động mạng lưới

- ✓ Nước uống an toàn cho vùng sâu vùng xa và các vùng khô
- ✓ Năng lượng mặt trời mini cho vùng sâu vùng xa không có mạng lưới điện quốc gia
- ✓ Du lịch dựa trên cộng đồng với mục đích xóa đói giảm nghèo cho đồng bào dân tộc thiểu số

Để thực hiện các khuyến nghị của báo cáo đánh giá giữa kỳ cách đây một năm: “cần xem xét hạn chế phụ thuộc, nâng cao năng lực huy động tài trợ từ các nguồn trong nước, đa dạng hóa các nguồn thu nhập, thể hiện tinh thần doanh nghiệp hơn nữa và xây dựng hệ thống quản lý tài chính mạnh mẽ phù hợp để quản lý một doanh nghiệp xã hội”, DECEN đã đăng ký thành lập “Doanh nghiệp xã hội” với tên gọi Công ty TNHH CraftBelt tập trung chủ yếu vào thúc đẩy du lịch tại Cao Bằng thông qua các tour du lịch cộng đồng, tour du lịch lịch sử, v.v. với hy vọng hỗ trợ hoạt động sản xuất các sản phẩm thủ công và qua đó góp phần giải quyết các vấn đề xã hội. Các lĩnh vực trọng tâm theo chủ đề của DECEN được thảo luận xuyên suốt trong quá trình đánh giá, và được nhóm lại thành ba lĩnh vực chính:

- i. WATSAN: Dựa trên những kinh nghiệm và chuyên môn phong phú của đội ngũ kỹ thuật DECEN trong lĩnh vực này, tổ chức muốn tiếp tục phát triển và thực hiện các dự án về nước sạch và vệ sinh môi trường và nước uống để tìm tòi các phương pháp mới và sáng tạo về xử lý nước sinh hoạt cũng như thúc đẩy ý tưởng sáng tạo về du lịch có trách nhiệm, nơi du lịch dựa vào cộng đồng kết hợp với đóng góp phát triển cộng đồng để xây dựng các chương trình nước sạch và vệ sinh cho cộng đồng.
- ii. Quản trị: Tiếp tục tham gia vào các mạng như NorthNet, DECEN sẽ bám sát sứ mệnh của mình là hoạt động về vấn đề dân tộc thiểu số và bình đẳng giới, sự tham gia và trách nhiệm giải trình thông qua tăng cường tiếng nói của dân tộc thiểu số trong quá trình kinh tế chính trị xã hội.
- iii. Phát triển kinh tế địa phương: Một loạt các biện pháp can thiệp sinh kế để tăng thu nhập và an ninh cho các hộ dân tộc thiểu số ở vùng sâu vùng xa ở Cao Bằng, và thúc đẩy chuỗi giá trị các đặc sản địa phương và du lịch dựa vào cộng đồng.

4.3 Khuyến nghị

Báo cáo giữa kỳ khuyến nghị DECEN tập trung hơn vào (i) xem xét lại bối cảnh địa phương, các chính sách và hướng dẫn để đảm bảo điều chỉnh phù hợp theo những thay đổi; (ii) xây dựng một kế hoạch phát triển năng lực khả thi chủ yếu dựa trên năng lực của nhân viên, các định hướng chiến lược trong tương lai và phương pháp làm việc; (iii) củng cố hệ thống gây quỹ; (iv) lưu chép các thực tiễn/mô hình tốt, kinh nghiệm, sáng kiến, và các bài học kinh nghiệm; (v) khám phá và chuẩn bị tốt cho việc tham gia vào hoạt động khác với tư cách là một doanh nghiệp xã hội; và (vi) phát triển một chiến lược toàn diện cho giai đoạn tiếp theo 2015 - 2017. DECEN đã thực hiện hầu hết các khuyến nghị, một số điểm đến nay vẫn còn hiệu lực, đặc biệt là khuyến nghị liên quan đến việc lập kế hoạch chiến lược và quản lý tri thức, bao gồm hoàn thiện Chiến lược phát triển và biến kinh nghiệm và kỹ năng thành tri thức để có thể sử dụng cho việc học tập, chia sẻ và nhân rộng các thực tiễn/mô hình tốt.

Do không thể thực hiện hết tất cả các khuyến nghị từ báo cáo giữa kỳ, DECEN có nguy cơ gặp nhiều thách thức và khó khăn hơn trong việc duy trì tổ chức, đặc biệt là vào thời điểm này khi dự án kết thúc. Vì vậy điều quan trọng là DECEN cần thực hiện các khuyến nghị dưới đây để duy trì bền vững về mặt thể chế, tổ chức, tài chính về trung hạn và dài hạn:

- ✓ Tổ chức cần phải hoàn thiện chiến lược phát triển trung hạn để lập ra một định hướng chiến lược, lộ trình, ưu tiên, phát triển nguồn nhân lực, dự báo nguồn lực tài chính v.v. Chiến lược mới cần cân bằng giữa hoạt động như một cơ quan thực hiện dự án/đơn vị cung cấp dịch vụ và thực hiện vận động và đối thoại chính sách với tầm nhìn và chương trình phát triển riêng của DECEN.
- ✓ Khẳng định hình ảnh, hồ sơ và hiệu quả hoạt động hoặc hiệu quả đầu tư của tổ chức bằng các tài liệu, ấn phẩm truyền thông phù hợp, thông qua các kênh khác nhau như phương tiện truyền thông xã hội, xuất hiện tại các sự kiện của mạng lưới để tiếp cận các đối tượng mục tiêu gồm các lãnh đạo địa phương, khu vực tư nhân và người dân.
- ✓ Nghiêm túc tham gia vào các đối thoại chính sách, nhằm gây quỹ từ các chương trình mục tiêu của chính quyền địa phương và khu vực doanh nghiệp. Hội đồng Quản trị, các mạng lưới mà DECEN là

- thành viên, và Ủy ban Dân tộc thiểu số sẽ là nhân tố chủ chốt để thúc đẩy quá trình này.
- ✓ Tiếp tục xây dựng và duy trì danh mục các ý tưởng dự án cho các dự án/chương trình mới theo trọng tâm chủ đề để phù hợp và bắt kịp những cơ hội mới.
 - ✓ Tiến hành đánh giá về các mối quan hệ hợp tác và phát triển một chiến lược đối tác, tập trung vào các NGO và nhà tài trợ có cùng chí hướng, tìm kiếm đối tác mới và cơ hội tài trợ, trong khi vẫn theo đuổi các mục tiêu và mục đích của tổ chức.
 - ✓ Trong trường hợp không thể duy trì tài chính bền vững, quản lý DECEN nên xem xét điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo hướng bố trí các vị trí đảm nhiệm nhiều chức năng và/hoặc tạo các cơ hội việc làm bán thời gian cho đội ngũ cán bộ hiện nay. Chia sẻ với nhân viên về các cơ hội gây quỹ sắp tới và huy động sự tham gia của họ vào quá trình phát triển đề xuất nếu có thể.