



In partnership with  
**Canada**



# BÁO CÁO NGHIÊN CỨU

THÚC ĐẨY SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC TỔ CHỨC HỖ TRỢ  
KINH DOANH TẠO TÁC ĐỘNG XÃ HỘI TẠI VIỆT NAM

Đơn vị xây dựng báo cáo



## LỜI CẢM ƠN

Báo cáo được xây dựng trong khuôn khổ Dự án “Hỗ trợ hệ sinh thái các doanh nghiệp tạo tác động xã hội tại Việt Nam ứng phó với COVID-19” (Dự án ISEE-COVID), với sự tài trợ của Bộ Các vấn đề Toàn cầu Canada, do Chương trình Phát triển Liên hợp quốc Việt Nam và Cục Phát triển Doanh nghiệp thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư đồng thực hiện.

Nhóm nghiên cứu của Trung tâm Hỗ trợ Sáng kiến Phục vụ Cộng đồng muốn gửi lời cảm ơn chân thành tới Bộ Các vấn đề Toàn cầu Canada, Chương trình Phát triển Liên hợp quốc Việt Nam, Cục Phát triển Doanh nghiệp thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư vì những hỗ trợ quý giá và ý kiến đóng góp trong quá trình xây dựng báo cáo này.

Chúng tôi cũng muốn bày tỏ lời cảm ơn tới các tổ chức hỗ trợ và các tổ chức kinh doanh tạo tác động xã hội đã tham gia vào quá trình khảo sát và phỏng vấn. Những thông tin, hiểu biết của quý vị đóng vai trò quan trọng giúp chúng tôi có cái nhìn toàn diện, sâu sắc hơn về hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội, và chúng tôi thực sự trân trọng những đóng góp này.

Hy vọng rằng những phát hiện trong báo cáo này sẽ là nguồn thông tin cần thiết giúp thúc đẩy sự phát triển của hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội tại Việt Nam.

Trân trọng,

Nhóm nghiên cứu:

Phạm Kiều Oanh

Phan Duy Quang

Phan Thảo My (Amy Phan)

*Những nhận định và kiến nghị trình bày trong báo cáo này là quan điểm của nhóm nghiên cứu và không nhất thiết phản ánh quan điểm của UNDP, Đại sứ quán Canada tại Việt Nam, hay Cục Phát triển Doanh nghiệp thuộc Bộ Kế Hoạch và Đầu Tư.*

## MỤC LỤC

<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>2</b>
<b>TÓM TẮT BÁO CÁO .....</b>	<b>6</b>
<b>PHẦN I. BỐI CẢNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>11</b>
1.1. Bối cảnh và các câu hỏi nghiên cứu .....	11
1.2. Thuật ngữ và định nghĩa .....	12
1.3. Phương pháp nghiên cứu .....	14
1.4. Khung lý thuyết của hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội.....	14
1.5. Phạm vi và hạn chế .....	18
<b>PHẦN II. CÁC PHÁT HIỆN CHÍNH .....</b>	<b>20</b>
2.1. Những nhiệm vụ chiến lược phát triển hiệu quả hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội trong 3-5 năm tới.....	20
2.1.1. Bài học kinh nghiệm quốc tế: Các yếu tố nền tảng để phát triển hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội ở các nước trong khu vực.....	20
2.1.2. Các lĩnh vực trọng tâm đối với Việt Nam, theo ý kiến của đại diện các bên liên quan tại địa phương.....	24
2.1.3. Kết luận chương: Những nhiệm vụ chiến lược để có hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội hiệu quả ở Việt Nam trong 3-5 năm tới.....	27
2.2. Phát hiện 2: Thực trạng và những khó khăn chính mà các TCHT gặp phải trong hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội ở Việt Nam.....	29
2.2.1. Thực trạng các TCHT trong hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội .....	29
2.2.2. Những khó khăn chính mà các tổ chức hỗ trợ gặp phải .....	35
2.2.3. Kết luận chương: Khoảng cách năng lực - tầm nhìn .....	37
<b>PHẦN III. KHUYẾN NGHỊ.....</b>	<b>40</b>
3.1. Đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực TCHT để thực hiện Nhiệm vụ chiến lược 1: Xây dựng chính sách và tăng độ nhận diện SIB .....	40
3.2. Đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực TCHT để thực hiện Nhiệm vụ chiến lược 2: Xây dựng mạng lưới và nâng cao năng lực cho SIB.....	41
3.2.1. Mở rộng số lượng và sự hợp tác của các TCHT đang hoạt động tích cực và dành ưu tiên cho SIB .....	41
3.2.2. Thúc đẩy các tổ chức hỗ trợ xây dựng mạng lưới cho SIB .....	42
3.2.3. Nâng cao năng lực cho các tổ chức hỗ trợ.....	43
3.3. Đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực TCHT để thực hiện Nhiệm vụ chiến lược 3: Xúc tiến thương mại và tiếp cận vốn.....	44

3.4. Các giải pháp đề xuất cho Nhiệm vụ lồng ghép giới:.....	46
<b>PHẦN IV. KẾT LUẬN .....</b>	<b>48</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>49</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>52</b>

## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 1. Thứ tự ưu tiên các chức năng của hệ sinh thái theo các TCHT và SIB .....	24
Bảng 2. Danh sách các hành động can thiệp tiềm năng theo chức năng .....	25

## **DANH MỤC HỘP**

Hộp 1. Chứng nhận Doanh nghiệp Xã hội của Hội chợ Từ thiện Trung Quốc .....	41
Hộp 2. Bản đồ Hỗ trợ Doanh nghiệp Xã hội Scotland.....	45

## **DANH MỤC HÌNH**

Hình 1. Ba trụ cột hỗ trợ với bảy chức năng chính của HST SIB .....	15
Hình 2. Các giai đoạn nghiên cứu.....	17
Hình 3. Thông tin đáp viên tham gia nghiên cứu .....	18
Hình 4. Xác định mức độ tiềm năng của 10 hành động can thiệp thúc đẩy sự phát triển HST SIB tại Việt Nam .....	26
Hình 5. Ba nhiệm vụ chiến lược cần được triển khai trung hạn cho HST SIB của Việt Nam .....	28
Hình 6. Ước tính số lượng TCHT theo 4 loại hình .....	30
Hình 7. Vị trí trụ sở chính các TCHT SIB .....	31
Hình 8.Ước tính số lượng các tổ chức hỗ trợ theo 7 chức năng của hệ sinh thái .....	31
Hình 9. Đặc điểm giới/khả năng tiếp cận các nhóm đối tượng yếu thế.....	32
Hình 10. Sự hài lòng về số lượng và chất lượng của TCHT trên 7 chức năng chính.....	33
Hình 11. Đánh giá về mức độ hài lòng liên quan tới các dịch vụ do TCHT cung cấp.....	34
Hình 12. Đánh giá về những hạn chế của TCHT .....	34
Hình 13. Khung năng lực cho tổ chức hỗ trợ .....	35
Hình 14. Những khó khăn chính mà các tổ chức hỗ trợ gặp phải.....	36
Hình 15. Khoảng cách giữa năng lực và tầm nhìn của các tổ chức hỗ trợ đối với hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội.....	39
Hình 16.” Chiến lược cảm rỗi" đối với từng hình thức TCHT .....	42

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

ASEAN	: Hiệp hội Các quốc gia Đông Nam Á
CCF	: Hội chợ Từ thiện Trung Quốc
CSIP	: Trung tâm Hỗ trợ Sáng kiến Phục vụ Cộng đồng
DN	: Doanh nghiệp
DNXH	: Doanh nghiệp xã hội
DTTS	: Dân tộc thiểu số
EU	: Liên minh Châu Âu
GAC	: Bộ Các vấn đề Toàn cầu Canada
HST	: Hệ sinh thái
KoSEA	: Cơ quan Xúc tiến Doanh nghiệp Xã hội Hàn Quốc
KHĐT	: Kế hoạch và Đầu tư
KTQD	: Kinh tế Quốc dân
MaGIC	: Trung tâm Đổi mới & Sáng tạo Toàn cầu Malaysia
MECD	: Bộ Phát triển Khởi nghiệp và Hợp tác xã Malaysia
NKT	: Người khuyết tật
SIB	: Tổ chức kinh doanh tạo tác động xã hội (Social Impact Business)
TCHT	: Tổ chức hỗ trợ
UN ESCAP	: Ủy ban Kinh tế Xã hội châu Á Thái Bình Dương Liên Hợp Quốc
UNDP	: Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc
USAID	: Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ
VD	: Ví dụ

## TÓM TẮT BÁO CÁO

Doanh nghiệp tạo tác động xã hội (SIB - Social Impact Business) là mô hình kinh doanh với hai nguyên lý trung tâm: hoạt động thương mại và cam kết tạo tác động tích cực cho xã hội/môi trường. Cùng với sự tăng trưởng kinh tế nhanh chóng và cải thiện tiếp cận dịch vụ xã hội toàn dân, Việt Nam cũng đang đối mặt với nhiều thách thức xã hội và môi trường cấp thiết. Dịch bệnh COVID-19 đã làm trầm trọng các vấn đề này. Trong bối cảnh đó các SIB đã chứng tỏ rõ vai trò quan trọng trong việc giải quyết các vấn đề xã hội và môi trường cấp bách, đặc biệt trong bối cảnh phục hồi sau đại dịch COVID-19.

Báo cáo này được thực hiện trong khuôn khổ Dự án "Hỗ trợ hệ sinh thái các doanh nghiệp tạo tác động xã hội tại Việt Nam ứng phó với COVID-19" (Dự án ISEE-COVID), do Bộ Các vấn đề Toàn cầu Canada (GAC) tài trợ, Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP) và Cục Phát triển Doanh nghiệp thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư (KHĐT) đồng thực hiện. Mục tiêu chung là tăng cường khả năng phục hồi của các SIB tại Việt Nam và giảm hiểu tác động của đại dịch đối với các nhóm dễ bị tổn thương, đặc biệt là phụ nữ và trẻ em gái.

Qua các nghiên cứu trước đây, UNDP đã xác định rằng SIB tại Việt Nam đang đối mặt với nhiều khó khăn, bao gồm thiếu vốn, thiếu cơ hội thị trường và thiếu thông tin quản lý. Trong bối cảnh này, hệ sinh thái hỗ trợ với sự tham gia của các Tổ chức hỗ trợ (TCHT) đóng vai trò cầu nối quan trọng, giúp SIB thiết lập, vận hành và phát triển doanh nghiệp, đồng thời phối hợp với cơ quan quản lý nhà nước để thực hiện chính sách hỗ trợ hiệu quả.

Nghiên cứu tập trung vào 3 câu hỏi chính:

1. Trong giai đoạn 3-5 năm tới, đâu là các nhiệm vụ chiến lược của hệ sinh thái hỗ trợ SIB để đáp ứng nhu cầu phát triển của SIB, đồng thời phù hợp và khả thi với bối cảnh Việt Nam?
2. Tình hình các TCHT hiện nay như thế nào? So với tầm nhìn và nhiệm vụ cần đạt được trong 3-5 năm tới, TCHT có những thách thức năng lực nào?
3. Những biện pháp nào có thể giúp thu hẹp khoảng cách giữa năng lực hiện có của các TCHT với yêu cầu năng lực để triển khai các nhiệm vụ chiến lược?

Sau đây là các phát hiện chính trả lời cho các câu hỏi nghiên cứu ở trên:

### **1. Tầm nhìn và các nhiệm vụ chiến lược phát triển hiệu quả hệ sinh thái hỗ trợ SIB trong 3-5 năm tới**

Nghiên cứu đã tìm hiểu bốn điển hình về thúc đẩy hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội trong khu vực có sự tương đồng với Việt Nam, đồng thời được đánh giá là tiên tiến hơn để xây dựng tầm nhìn cho HST trong nước, bao gồm Trung Quốc, Indonesia, Malaysia và Hàn Quốc. Các chuyên gia của Việt Nam cũng đã được tham vấn khi xác định giả thuyết về tầm nhìn và nhiệm vụ chiến lược của HST SIB của Việt Nam dựa trên bài học kinh nghiệm quốc tế. Các phỏng vấn sâu và khảo sát trực tuyến với các TCHT và SIB cũng là một cơ hội để kiểm chứng tính phù hợp của tầm nhìn và nhiệm vụ chiến lược này. Từ đó, nhóm nghiên cứu xác định các nhiệm vụ chiến lược đối HST SIB Việt Nam trong 3-5 năm tới và đề xuất các nhiệm vụ chiến lược chính của HST như sau:

**Tầm nhìn dài hạn:** Xây dựng một hệ sinh thái mở và đa dạng cho SIB tại Việt Nam, dựa trên môi trường chính sách thuận lợi và nhận thức cao về SIB trong xã hội. Hệ sinh thái này cần đảm bảo các SIB ở mọi quy mô, địa bàn và năng lực lãnh đạo đều có thể tiếp cận công bằng với các nguồn lực tài chính, phi tài chính và thị trường.

**Nhiệm vụ chiến lược 1:** – Xây dựng chính sách và tăng độ nhận diện SIB: Làm rõ định nghĩa, tăng cường việc nhận diện, chứng nhận và đo lường tác động của SIB. Các hành động cần thiết của HST là:

1. Xây dựng chương trình quốc gia về phát triển SIB từ nguồn lực phối hợp giữa khối công và khối tư nhân
2. Tham gia góp ý và xây dựng chính sách phát triển SIB tại các tỉnh/thành phố lớn
3. Truyền thông, gia tăng độ nhận diện và sự hỗ trợ của cộng đồng đối với các SIB
4. Xây dựng hệ thống đánh giá và báo cáo tác động cho các SIB

**Nhiệm vụ chiến lược 2:** Xây dựng mạng lưới và nâng cao năng lực SIB

Việc hỗ trợ cho SIB cần được xây dựng một cách có hệ thống, bao quát toàn bộ các giai đoạn phát triển của SIB. Các nội dung cần được mở rộng ra ngoài phạm vi quản trị kinh doanh truyền thống, qua đó bổ sung những năng lực đặc thù, chẳng hạn như quản trị có sự tham gia, xây dựng chiến lược tạo tác động, đo lường tác động của SIB. Đồng thời những hỗ trợ này cần được triển khai có hệ thống và đáp ứng nhu cầu đặc thù của các SIB, đặc biệt là những doanh nghiệp do phụ nữ, đồng bào dân tộc thiểu số, người khuyết tật làm chủ và các doanh nghiệp tại khu vực nông thôn. Do đó, HST có nhiệm vụ:

5. Đào tạo nâng cao năng lực nghiên cứu, thực hành sâu về SIB tại các tổ chức đào tạo chính thức
6. Đào tạo và nâng cao năng lực cho SIB và các bên liên quan khác thông qua các chương trình chính quy và phi chính quy
7. Tham gia tích cực vào quá trình góp ý và xây dựng chính sách, huy động nguồn lực để xây dựng vườn ươm SIB
8. Cung cấp dịch vụ hỗ trợ chuyên biệt đối với kinh doanh tạo tác động

**Nhiệm vụ chiến lược 3:** Thúc đẩy thương mại và tiếp cận vốn

Phát triển đa dạng nguồn tài chính và các kênh xúc tiến thương mại, đặc biệt cho các SIB tại các giai đoạn phát triển khác nhau. Về phương diện xúc tiến thương mại, trong khi chưa có đủ thị trường tiêu dùng đại chúng đối với SIB, chính phủ cần tiên phong trong việc ưu tiên mua sắm công từ các SIB. Ngoài ra, cần có cơ chế đổi mới sáng tạo xã hội mở để khuyến khích hợp tác giữa các tập đoàn lớn và SIB. Sự tham gia của khu vực công và tư nhân sẽ là đòn bẩy giúp các doanh nghiệp tạo tác động nâng cao độ nhận diện thương hiệu trong thị trường chính thống. Nghiên cứu khuyến nghị các hành động của cả HST nhằm:

9. Phát triển và kết nối các nguồn vốn đa dạng để phù hợp với các nhu cầu khác nhau của SIB tại các giai đoạn phát triển khác nhau
10. Tăng cường sự khả năng tiếp nhận đầu tư của SIB
11. Thí điểm chính sách mua sắm công đối với các sản phẩm bền vững, có tác động xã hội tốt
12. Tổ chức các hoạt động xúc tiến thương mại và kết nối thị trường cho SIB

## 2. Thực trạng và thách thức của các TCHT trong hệ sinh thái SIB tại Việt Nam

### Thực trạng các TCHT

Qua khảo sát 84 tổ chức hỗ trợ, nghiên cứu đã phân loại TCHT thành 4 nhóm chính: (i) TCHT phát triển doanh nghiệp nói chung, có lồng ghép các hoạt động hỗ trợ SIB (32/84); (ii) TCHT phi chính phủ/phi lợi nhuận (26/84); (iii) TCHT trong các trường đại học (14/84); TCHT dịch vụ tập trung quảng bá, hỗ trợ SIB và tổ chức xã hội (12/84). Trong đó, 50/84 tổ chức có sự tham gia của nữ trong lãnh đạo/hội đồng quản trị, tuy nhiên chỉ có 15-17 đơn vị có các chương trình hỗ trợ riêng cho phụ nữ và các nhóm yếu thế. Các TCHT đang tập trung (i) cung cấp hoạt động ươm tạo/tăng tốc SIB (62/84 TCHT); (ii) phát triển quan hệ đối tác, nâng cao nhận thức và phát triển thị trường (43/84 TCHT). Ít TCHT có hoạt động giải quyết tình trạng thiếu vốn và nhân lực của SIB.

TCHT được SIB đánh giá cao nhất về chức năng liên quan tới (i) hỗ trợ pháp lý, chính sách; (ii) thúc đẩy kết nối giữa các doanh nghiệp và các bên liên quan trong hệ sinh thái. Tuy nhiên, mức độ hài lòng về năng lực cung cấp dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng là thấp nhất. Mặc dù số lượng TCHT đang cung cấp dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng cho SIB cao nhất nhưng dịch vụ chòng chéo, kém hiệu quả và chất lượng dịch vụ vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của SIB. Ngoài ra, các tổ chức hỗ trợ phải đối mặt với những khó khăn trong việc tiếp cận các SIB ở khu vực nông thôn, do hầu hết các TCHT đều tập trung ở các trung tâm thành thị.

### Thách thức chính của TCHT

Các TCHT tại Việt Nam đang đối mặt với nhiều thách thức quan trọng:

1. **Khó khăn trong kết nối và nhận diện SIB** (52% tổ chức gặp phải): Thiếu công cụ xác định doanh nghiệp mục tiêu và khó mở rộng mạng lưới ngoài hệ sinh thái hiện có.
2. **Thiếu mô hình tài chính bền vững**: Khả năng chi trả từ SIB thấp, trong khi nguồn lực từ nhà nước và các bên ngoài vẫn hạn chế.
3. **Hạn chế về năng lực chuyên biệt cho SIB**: Thiếu chuyên môn về quản lý, đo lường tác động xã hội và xây dựng mô hình tiếp cận các nhóm doanh nghiệp do phụ nữ, dân tộc thiểu số và các nhóm yếu thế khác lãnh đạo.
4. **Phân bố không đồng đều**: Tập trung chủ yếu ở các thành phố lớn, dẫn đến thiếu dịch vụ hỗ trợ ở vùng nông thôn và xa xôi.

### Đánh giá vai trò và năng lực của TCHT:

Các TCHT cần phát huy vai trò là xúc tác cho một sự chuyển đổi mạnh mẽ hơn của HST, hỗ trợ SIB xác định tầm nhìn, thay đổi mô hình kinh doanh tạo tác động, thay vì chỉ tập trung thực hiện các chức năng hỗ trợ dịch vụ kinh doanh thông thường. Nhóm nghiên cứu đã Khung năng lực gồm 4 nhóm năng lực cốt lõi để làm định hướng tăng cường năng lực nội tại của TCHT bao gồm: (1) Lập kế hoạch chiến lược và quản lý tác động; (2) Phát triển thị trường dịch vụ cho SIB; (3) Năng lực vận hành TCHT hiệu quả; và (4) Xây dựng mạng lưới và quan hệ đối tác. Tuy nhiên, hiện tại có khoảng cách lớn giữa năng lực hiện có của TCHT và yêu cầu để thực hiện các nhiệm vụ chiến lược trong 3-5 năm tới.

## 2. Biện pháp thu hẹp khoảng cách năng lực của TCHT

Để thu hẹp khoảng cách năng lực và giúp TCHT thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ chiến lược, nghiên cứu đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực của TCHT theo hai hướng: (i) mở rộng vai trò

và cơ hội tham gia thực hiện các nhiệm vụ của HST ; (ii) nâng cao nội lực để thực hiện được các nhiệm vụ này. Sau đây là các nhóm giải pháp nâng cao năng lực TCHT theo ba nhóm nhiệm vụ chính:

### **Nhiệm vụ 1- Xây dựng chính sách và nâng cao nhận diện SIB**

- Tăng cường vai trò tiếng nói của TCHT trong tham gia xây dựng chính sách trung ương và địa phương
- Xây dựng năng lực cho TCHT về truyền thông và nâng cao nhận thức công chúng
- Hỗ trợ TCHT tham gia xây dựng hệ thống đo lường và giám sát các chương trình hỗ trợ SIB

### **Nhóm giải pháp 2: Phát triển năng lực và mạng lưới**

- Mở rộng số lượng TCHT thông qua chiến lược ‘cắm rễ’ và ‘lan rộng’. Tăng cường sự hợp tác giữa các TCHT trong HST.
- Xây dựng một khung năng lực với các tiêu chí và hướng dẫn cụ thể để làm cơ sở thực hiện các hoạt động nâng cao năng lực cho các TCHT theo 4 bước: lựa chọn TCHT có cam kết; đánh giá năng lực để thiết kế chương trình nâng cao năng lực phù hợp; Cung cấp hỗ trợ dựa trên nhu cầu; thường xuyên phản hồi tích cực để TCHT phân bổ nguồn lực vào các nhiệm vụ trọng tâm
- Thúc đẩy hợp tác liên ngành, liên địa phương và quốc tế
- Xây dựng thị trường dịch vụ hỗ trợ SIB bền vững, tránh cung ứng miễn phí dịch vụ

### **Nhóm giải pháp 3: Huy động nguồn lực tài chính và thương mại hóa**

- Đa dạng hóa nguồn vốn (nhà nước, tài trợ, tư nhân) và kết nối dòng vốn phù hợp cho từng nhóm SIB
- Tổ chức các diễn đàn thường niên kết nối TCHT, SIB, nhà nước và cộng đồng nhà đầu tư
- Xây dựng cổng thông tin để cung cấp thông tin và kết nối các chủ thể trong HST
- Tăng cường sự hiện diện của TCHT trong các chương trình khởi nghiệp đổi mới sáng tạo lớn và kinh doanh bền vững của quốc gia.

### **Nhóm giải pháp Lòng ghép giới và thúc đẩy bình đẳng**

- Nâng cao nhận thức và tăng cường hợp tác giữa SIB và nhà đầu tư với tầm nhìn bình đẳng giới
- Xây dựng năng lực cho SIB về lòng ghép giới trong kinh doanh và báo cáo tác động
- Đề xuất chính sách ưu đãi cho vốn đầu tư có "lăng kính giới"

Hệ sinh thái các tổ chức hỗ trợ SIB tại Việt Nam đang trong giai đoạn hình thành với nhiều tiềm năng phát triển, nhưng cũng đối mặt với nhiều thách thức lớn về nhận diện, nguồn lực, mô hình kinh doanh và năng lực chuyên biệt. Để đảm bảo các TCHT thực sự trở thành "bộ đỡ" hiệu quả cho SIB, cần có sự phối hợp đồng bộ giữa nhà nước, khu vực tư nhân, tổ chức phi lợi nhuận, cộng đồng quốc tế và bản thân các TCHT.

Trong 3-5 năm tới, việc thực hiện ba nhiệm vụ chiến lược đề xuất sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một hệ sinh thái hỗ trợ SIB bền vững, toàn diện và hiệu quả. Các giải pháp đề xuất trong báo cáo nhằm thu hẹp khoảng cách năng lực của TCHT mang tính đồng bộ về chiến lược, hành động và chính sách.

Với sự cam kết mạnh mẽ từ tất cả các bên liên quan và sự triển khai nhất quán các giải pháp đề xuất, hệ sinh thái hỗ trợ SIB tại Việt Nam có thể phát triển vững mạnh, góp phần thực chất vào đổi mới mô hình tăng trưởng, phát triển kinh tế-xã hội bền vững và đưa Việt Nam trở thành quốc gia tiên phong về doanh nghiệp tạo tác động xã hội trong khu vực.

# PHẦN I. GIỚI THIỆU

## 1.1 Sự cần thiết của nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

Dự án “Hỗ trợ hệ sinh thái các doanh nghiệp tạo tác động xã hội tại Việt Nam ứng phó với COVID-19” (Dự án ISEE-COVID), với sự tài trợ của Bộ Các vấn đề Toàn cầu Canada (GAC), do Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP) và Cục Phát triển Doanh nghiệp thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư (KHĐT)<sup>1</sup> đồng thực hiện. Mục tiêu của dự án là tăng cường khả năng phục hồi của các tổ chức kinh doanh tạo tác động xã hội tại Việt Nam và giảm tác động của đại dịch COVID-19 đối với các nhóm đối tượng dễ tổn thương, đặc biệt là phụ nữ và trẻ em gái.

Trong tài liệu này, các Tổ chức kinh doanh tạo tác động xã hội sẽ được gọi tắt là SIB- Social Impact Business. Ở thời điểm bắt đầu triển khai Dự án ISEE-COVID, UNDP đã thực hiện một đánh giá ban đầu và xác định được hai khó khăn chung của hệ sinh thái (HST) kinh doanh tạo tác động xã hội: (i) số lượng các bên liên quan trong HST SIB ít hơn so với các hệ sinh thái kinh doanh khác, và (ii) thiếu cơ chế hiệu quả để kết nối các bên liên quan trong HST SIB. Do đó, các SIB có thể gặp trở ngại trong việc được sử dụng đầy đủ dịch vụ, hỗ trợ phát triển kinh doanh, điều này làm cản trở khả năng tăng trưởng của các SIB cũng như khả năng tạo tác động đối với các nhóm dễ bị tổn thương, như người khuyết tật, dân tộc thiểu số, phụ nữ.

Các SIB, bên cạnh mục tiêu lợi nhuận, hoạt động hướng tới các mục tiêu xã hội và môi trường, đặc biệt là nhằm đáp ứng nhu cầu của các đối tượng dễ bị tổn thương/các nhóm bất lợi hơn trong xã hội. Các SIB thường đối mặt với những khó khăn đặc thù trong tiếp cận nguồn tài lực, cơ hội thị trường, năng lực quản lý. Theo khảo sát của UNDP (2022)<sup>2</sup> thực hiện với các SIB tại Việt Nam, những khó khăn thường gặp mà các SIB thường gặp nhất là thiếu vốn (76,1% SIB đề cập khó khăn này), khó khăn về thị trường (tiêu thụ) sản phẩm (47.9%), thiếu thông tin (47.9%) và thiếu kiến thức về kỹ năng quản lý kinh doanh (trên 40% SIB đề cập). Trong khảo sát này, một tỷ lệ từ 25% đến 33% SIB đề cập họ gặp các khó khăn khác liên quan đến tính phức tạp của chính sách/thủ tục triển khai chính sách hỗ trợ SIB, hạn chế về mạng lưới kinh doanh, hạn chế trong hiểu biết của xã hội/công chúng về kinh doanh tạo tác động, thiếu lực lượng lao động và nguồn nhân lực quản lý đủ năng lực, và cuối cùng, nhưng không kém quan trọng là sự thiếu vắng các chính sách thuế ưu đãi cho các SIB.

Như vậy, việc phát triển một HST có thể nuôi dưỡng/nâng đỡ các SIB trở nên vô cùng cần thiết, trong đó một thành tố quan trọng của hệ sinh thái SIB là các Tổ chức hỗ trợ (TCHT) cho các SIB. Các TCHT, còn được gọi là các tổ chức trung gian, mặc dù không phải là chủ thể trung tâm của HST SIB, nhưng lại đóng vai trò quan trọng để hỗ trợ cho chủ thể trung tâm – tức các SIB và gián tiếp đóng góp cho những tác động tích cực đến đời sống các nhóm dễ bị tổn thương, như người khuyết tật, dân tộc thiểu số, phụ nữ và tác động tích cực đến môi trường.

Theo UNDP (2022)<sup>3</sup>, HST SIB gồm ba chủ thể chính (và mối quan hệ giữa các chủ thể): chủ thể trung tâm (SIB), chủ thể trung gian – là các tổ chức hỗ trợ, và các cơ quan quản lý nhà nước (và các tổ chức chính trị xã hội là thành viên của Mặt trận Tổ quốc Việt Nam). Các TCHT là cơ quan/tổ chức đóng vai trò cầu nối, cung cấp dịch vụ hỗ trợ, thúc đẩy sự phát triển của SIB. Các TCHT này

<sup>1</sup> Hiện nay là Cục phát triển kinh tế tư nhân và kinh tế tập thể (APED), Bộ Tài Chính

<sup>2</sup> Báo cáo Đánh giá đầu kỳ, Dự án ISEE-COVID

<sup>3</sup> Báo cáo Đánh giá đầu kỳ, Dự án ISEE-COVID

có thể hỗ trợ SIB từ khi chuẩn bị thành lập đến khi hoạt động ổn định, tăng trưởng và phát triển. Những TCHT này có thể cung cấp nhiều hỗ trợ đa dạng và trực tiếp như: tư vấn thành lập doanh nghiệp, kết nối nhà đầu tư (tiếp cận nguồn tài chính), cung cấp thông tin (thị trường, chính sách), đào tạo/bồi dưỡng nguồn nhân lực và cố vấn/tư vấn phát triển kinh doanh (NEU & UNDP, 2018; WVEC và cộng sự, 2018). Thêm nữa, các TCHT còn gián tiếp hỗ trợ cho SIB thông qua tương tác với chủ thể là cơ quan quản lý nhà nước trong quá trình xây dựng dựng và thực hiện các chính sách liên quan đến SIB và nâng cao nhận thức của cộng đồng về SIB. Hình thức tồn tại của các TCHT tại Việt Nam cũng khá đa dạng, như Trường đại học/viện nghiên cứu, Tổ chức phi chính phủ quốc tế (INGO), cơ quan truyền thông, Vườn ươm doanh nghiệp, Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp do UBND cấp tỉnh hoặc các Bộ chuyên ngành thành lập, và Đơn vị tư vấn, phát triển kinh doanh, các Trung gian tài chính v.v. (UNDP, 2022). Tuy nhiên, số lượng và chất lượng các TCHT tại Việt Nam chưa đáp ứng các yêu cầu của SIB (UNDP, 2021).

Nghiên cứu này được thực hiện để có thể đánh giá sâu hơn về các TCHT SIB tại Việt Nam, xây dựng các khuyến nghị để phát triển các TCHT trong thời gian tới, để các TCHT có thể phát huy tối đa vai trò hỗ trợ cho SIB, và cuối cùng đóng góp cho sự hình thành và phát triển một hệ sinh thái SIB lành mạnh tại Việt Nam.

Nghiên cứu được Trung tâm Hỗ trợ Sáng kiến Phục vụ Cộng đồng (CSIP) triển khai từ tháng 1 đến tháng 5/2023, dựa trên các câu hỏi nghiên cứu sau:

- Trong giai đoạn trung hạn (3-5 năm tới), để thúc đẩy sự phát triển của các SIB tại Việt Nam, đâu là các nhiệm vụ chiến lược của toàn bộ HST và các TCHT có thể tham gia vào những nhiệm vụ chiến lược nào?
- Khoảng cách giữa năng lực hiện có của các TCHT hiện nay với yêu cầu năng lực để triển khai các nhiệm vụ chiến lược nêu trên là gì?
- Những biện pháp nào có thể giúp thu hẹp khoảng cách giữa năng lực hiện có của các TCHT hiện nay với yêu cầu năng lực để triển khai các nhiệm vụ chiến lược mà các TCHT tham gia?

Phần II của báo cáo trình bày các phát hiện theo 03 câu hỏi nghiên cứu trên đây.

## **1.2 Thuật ngữ chính và định nghĩa**

Báo cáo này sử dụng các thuật ngữ với các định nghĩa sau đây.

### **Tổ chức kinh doanh tạo tác động xã hội**

Báo cáo “Thúc đẩy Phát triển khu vực Doanh nghiệp tạo tác động xã hội tại Việt Nam” (UNDP và NEU, 2018) lần đầu tiên đưa ra khái niệm “doanh nghiệp tạo tác động xã hội” ở Việt Nam (viết tắt là SIB theo tiếng Anh “Social Impact Business”). Theo đó, doanh nghiệp tạo tác động xã hội được định nghĩa là “*tổ chức ở đó hoạt động thương mại và cam kết tạo tác động tích cực lên xã hội/môi trường là hai nguyên lý trung tâm của chiến lược vận hành tổ chức. Việc cân bằng giữa mục tiêu xã hội/môi trường với mô hình thương mại cho phép loại hình tổ chức này có thể giải quyết các thách thức xã hội và môi trường một cách bền vững*”.

Sách Trắng Tổ Chức Kinh Doanh Tạo Tác động Xã hội (2024) mở rộng khái niệm doanh nghiệp tạo tác động xã hội thành “tổ chức kinh doanh tạo tác động xã hội” (SIB), gồm bốn nhóm: (1) doanh nghiệp xã hội; (2) tổ chức kinh doanh xã hội; (3) khởi nghiệp tạo tác động xã hội, và (4) tổ chức kinh doanh với người có thu nhập thấp. Các nhóm này có chung đặc điểm là đều sử dụng mô hình kinh doanh để tạo tác động tích cực về xã hội và/hoặc môi trường và là một phần của khu vực kinh doanh/khởi nghiệp vì xã hội.

Về địa vị pháp lý, Sách Trắng Tổ Chức Kinh Doanh Tạo Tác động Xã hội (2024) cho biết SIB có thể là doanh nghiệp xã hội (gồm cả những tổ chức phi lợi nhuận chuyển đổi mô hình sang doanh nghiệp xã hội), các tổ chức phi lợi nhuận có hoạt động thương mại, hợp tác xã, các trường học, các doanh nghiệp và các cơ sở hoạt động kinh doanh khác theo quy định của pháp luật.

---

*Trong báo cáo này, thuật ngữ “Tổ chức kinh doanh tạo tác động xã hội” được sử dụng thống nhất để chỉ bất kỳ tổ chức “đăng ký thành lập và hoạt động theo quy định của pháp luật, có mô hình kinh doanh thể hiện mục tiêu kép về kinh doanh và tạo tác động tích cực lên xã hội, môi trường, hướng tới phát triển bền vững” mà không giới hạn về địa vị pháp lý của tổ chức đó.*

---

Một lưu ý quan trọng là ở các quốc gia khác, khái niệm tương đương thường được gọi là "Doanh nghiệp xã hội" (Social Enterprise). Trong các nghiên cứu điển hình về hệ sinh thái ở Trung Quốc, Indonesia, Malaysia và Hàn Quốc, thuật ngữ DNXH được trình bày trong báo cáo này sẽ được sử dụng thay vì SIB. Ở những quốc gia này, DNXH là khái niệm được sử dụng phổ biến và không tồn tại tại khái niệm SIB như ở Việt Nam. Trong nghiên cứu này, thuật ngữ "DNXH" được sử dụng khi đề cập đến hệ sinh thái ở các quốc gia khác, thuật ngữ "SIB" được sử dụng cho Việt Nam nhằm phù hợp với các quốc gia được đề cập đến trong nghiên cứu.

## Các giai đoạn phát triển của SIB

Mặc dù hoạt động với cam kết tạo tác động tích cực lên xã hội/môi trường, các SIB, trước hết là một chủ thể kinh doanh, do vậy, trải qua ba giai đoạn phát triển chính<sup>4</sup>:

**Giai đoạn Hình thành (Early stage):** Đây là giai đoạn SIB mới thành lập, đang trong quá trình hoàn thiện ý tưởng, mô hình kinh doanh, thử nghiệm và phát triển sản phẩm. Ở giai đoạn này, SIB thường có qui mô nhỏ và chủ yếu sử dụng các nguồn vốn tự có như vốn tự có, vay mượn từ gia đình, bạn bè hoặc các khoản tài trợ nhỏ để duy trì hoạt động.

**Giai đoạn Phát triển (Growth stage):** Sau khi đã xác định được mô hình kinh doanh và chứng minh được tính khả thi, SIB bước vào giai đoạn mở rộng thị trường, phát triển khách hàng và gia tăng qui mô. Đây là giai đoạn SIB cần nguồn vốn lớn hơn để đầu tư cho sản xuất, marketing, nhân sự... nhưng đồng thời cũng đã tạo ra doanh thu và lợi nhuận nhất định. Tuy nhiên, do còn nhiều rủi ro nên SIB ở giai đoạn này thường vẫn chưa tiếp cận được các nguồn vốn đầu tư chính thống.

**Giai đoạn Trưởng thành (Mature stage):** Ở giai đoạn này, SIB đã phát triển đến qui mô lớn, ổn định về tài chính, có thương hiệu và thị trường rõ ràng. SIB có thể tiếp cận các nguồn vốn như cho vay từ ngân hàng, đầu tư mạo hiểm, vốn cổ phần để mở rộng hoạt động. Một số SIB có thể tiến tới giai đoạn chuẩn bị cổ phần hóa hoặc mua bán, sáp nhập (M&A).

Việc hiểu rõ đặc điểm của SIB ở các giai đoạn phát triển sẽ giúp các TCHT xác định được nhu cầu cần hỗ trợ từ đó thiết kế và cung cấp các giải pháp phù hợp cho các SIB ứng với từng giai đoạn.

## Hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội (SIB)

Một số khái niệm gần gũi với khái niệm HTS KDTTĐXH được đề cập khác nhau trong các nghiên cứu đã thực hiện trước đây như: khái niệm HST khởi nghiệp được đưa ra trong nghiên cứu của Roundy (2017), khái niệm HST khởi nghiệp xã hội được đề cập bởi Đại học IBP (2022). Theo các nghiên cứu này, HST khởi nghiệp hoặc HST khởi nghiệp xã hội là tập hợp các yếu tố liên kết với nhau, tác động đến việc hình thành các doanh nghiệp khởi nghiệp xã hội có hiệu quả cao, từ đó gia tăng giá trị cho nền kinh tế, xã hội và môi trường. Một HST sẽ khuyến khích sự hình thành doanh nghiệp mới và tạo điều kiện cho các DNXH mở rộng quy mô để tạo tác động tốt hơn cho xã hội (Đại học IBP, 2022). Hệ sinh thái khởi nghiệp xã hội tác động đến hoạt động khởi nghiệp xã hội thông qua các cơ chế thúc đẩy sự đa dạng của các bên cung cấp nguồn lực, tổ chức hỗ trợ, văn hóa, cơ hội học hỏi gián tiếp. Ngược lại, những nhà khởi nghiệp xã hội có thể tác động đến HST khởi nghiệp mà họ hoạt động bằng cách tác động đến sự đa dạng của các thành phần tham gia HST, thu hút sự chú ý đến hệ sinh thái, đồng thời gia tăng sức hấp dẫn của HST đối với các bên liên quan trong và ngoài (Roundy, 2017).

Khái niệm HST doanh nghiệp xã hội cũng đã được đề cập đến trong các nghiên cứu do các học giả như LePage và cộng sự (2014) hay Tkacz (2016) và các tổ chức như Liên minh Châu Âu (EU) (2015; 2020) Hội đồng Anh (2022) thực hiện.

UNDP (2022) cũng đưa ra một khái niệm được sử dụng trong Báo cáo Khảo sát đầu kỳ của Dự án

---

<sup>4</sup> 3 giai đoạn chính trong quá trình phát triển DN được thừa nhận rộng rãi trong các nghiên cứu. Một số mô hình đưa ra 4 giai đoạn: Hình thành – Phát triển – Trưởng thành – Thoái trào. Tuy nhiên, chúng tôi không đưa giai đoạn thoái trào vào vì không phải trọng tâm của nghiên cứu

ISEE-COVID là “HST SIB chỉ **mạng lưới** các **tác nhân** liên quan tới SIB XH và **mối quan hệ tương tác** cùng nhau phát triển”. Báo cáo này cũng nêu ra ba tác nhân chính trong HST này gồm: SIB - là tác nhân trung tâm của HST, các tổ chức trung gian hỗ trợ và cơ quan quản lý Nhà nước.

Trong quá trình tìm kiếm một khung lý thuyết phù hợp để trả lời câu hỏi nghiên cứu (1) về “Các nhiệm vụ chiến lược của toàn bộ HST và các TCHT có thể tham gia vào những nhiệm vụ chiến lược nào”, nhóm nghiên cứu nhận định khung lý thuyết được Gonzalez và Dentchev (2021) phát triển là nguồn tham khảo phù hợp để phân tích các chức năng của một HST SIB. Đây cũng là cơ sở lý thuyết cho việc thực hiện việc thu thập dữ liệu sơ cấp nhằm trả lời câu hỏi nghiên cứu (2) “Khoảng cách giữa năng lực hiện có của các TCHT hiện nay với yêu cầu năng lực để triển khai các nhiệm vụ chiến lược của HST SIB”. Hình 3 dưới đây là khung lý thuyết mô tả ba trụ cột hỗ trợ và bảy thành tố/bảy chức năng của một HST SIB.

Hình 1. Ba trụ cột hỗ trợ với bảy chức năng chính của HST SIB



(Nguồn: CSIP, tham khảo và điều chỉnh từ Diaz Gonzalez, A. và Dentchev, N.A. (2021)

Khung lý thuyết trên đến ba trụ cột hỗ trợ SIB liên quan đến gồm: Hỗ trợ về Nguồn lực; Hỗ trợ về Thể chế và Hỗ trợ về văn hóa để các SIB có thể nâng cao năng lực giải quyết các vấn đề môi trường và xã hội.

**Hỗ trợ chính sách/văn hóa:** Là việc quảng bá và phổ biến văn hóa kinh doanh tạo tác động, tăng cường độ nhận diện của SIB trong cộng đồng, nhằm thúc đẩy thái độ tích cực và ủng hộ của cộng

đồng . Các thành tố thuộc trụ cột này gồm: Khung pháp lý, chính sách và Thị trường, văn hóa, nhận thức của công chúng/cộng đồng.

**Hỗ trợ về nguồn lực:** Là việc cung cấp các nguồn lực hữu hình và vô hình, như tài chính, cơ sở hạ tầng, kiến thức, kỹ năng, mạng lưới, cũng như nguồn vốn con người thông qua nhiều hình thức dịch vụ. Trụ cột này bao gồm hai thành phần hỗ trợ [tiếp cận] nguồn lực tài chính và hỗ trợ [tiếp cận] nguồn nhân lực.

**Hỗ trợ về hạ tầng/thông tin/kết nối:** Trụ cột này đề cập đến việc thiết lập các cơ chế nhằm đại diện và cung cấp các nguồn lực cần thiết cho cộng đồng SIB. Trụ cột hỗ trợ này gồm ba thành tố: Thông tin và Dữ liệu, Dịch vụ và Hạ tầng, Phát triển Quan hệ đối tác.

Sự phát triển của các SIB chịu tác động tổng hòa của ba trụ cột hỗ trợ nói trên, cả về mức sẵn có, mức khả dụng và chất lượng của bảy thành tố/chức năng thuộc ba trụ cột này.

### **Tổ chức hỗ trợ SIB**

Dựa trên Khung Lý thuyết Diaz Gonzalez, A. và Dentchev, N.A. (2021) được mô tả trong Hình 3 trên đây, trong nghiên cứu này, nghiên cứu này đưa ra một định nghĩa về TCHT dưới đây:

---

*Tổ chức hỗ trợ kinh doanh tạo tác động (TCHT) là bất kỳ tổ chức nào cung cấp các dịch vụ hỗ trợ thuộc ít nhất một trong bảy chức năng của HST KDTTĐXH bao gồm: (1) Hỗ trợ [tiếp cận] nguồn lực tài chính và (2) Hỗ trợ nguồn nhân lực; (3) Hỗ trợ Pháp lý/chính sách; (4) Hỗ trợ về thị trường, văn hóa, nhận thức của công chúng/cộng đồng; (5) Hỗ trợ về Hạ tầng/Dịch vụ (6) Hỗ trợ về Thông tin và Dữ liệu; (7) Hỗ trợ về quan hệ đối tác/mạng lưới với mục đích để SIB thực hiện được cam kết tạo tác động tích cực lên xã hội/môi trường.*

---

Định nghĩa được sử dụng trong nghiên cứu này tập trung vào chức năng hoạt động của các TCHT. Như vậy ngoại diên của khái niệm TCHT bao gồm bất kể tổ chức nào thực hiện ít nhất một trong bảy chức năng nêu trên, mà không bị giới hạn bởi địa vị pháp lý của chúng hay chủ sở hữu (Nhà nước, tư nhân). Như vậy TCHT có thể là Trung gian tài chính, Trường đại học/viện nghiên cứu, Tổ chức phi chính phủ quốc tế (INGO), Cơ quan truyền thông, Vườn ươm doanh nghiệp, Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp, và Đơn vị tư vấn, phát triển kinh doanh.

### **1.3 Phương pháp nghiên cứu**

Nhóm nghiên cứu kết hợp phương pháp định tính và định lượng để thực hiện mục tiêu của dự án. Các công cụ định tính, chẳng hạn như nghiên cứu tài liệu sẵn có và phỏng vấn sâu, được sử dụng đồng thời với các phương pháp thống kê định lượng. Hình 1 trình bày các giai đoạn nghiên cứu.

Hình 2. Các giai đoạn nghiên cứu



### Giai đoạn 1: Xác định cơ sở lý thuyết

Ở giai đoạn này, nhóm nghiên cứu đã thực hiện nghiên cứu tài liệu sẵn có để có những đánh giá sơ bộ về hiện trạng HST SIB của Việt Nam và xác định khung lý thuyết làm nền tảng cho việc tìm hiểu về HST DNXH (ở các quốc gia khác) và HST SIB của Việt Nam. Khảo sát đầu kỳ của Dự án ISEE-COVID, Sách Trắng Tổ chức Kinh doanh Tác động (2024) là những tài liệu tham khảo quan trọng trong giai đoạn này. Khung lý thuyết cung cấp cho nhóm nghiên cứu định nghĩa phù hợp về HST SIB và đưa ra một định nghĩa tạm thời về TCHT trong bối cảnh Việt Nam. Đây là cơ sở để xem xét trường hợp của các nước trong khu vực và tiến hành nghiên cứu sơ cấp về trường hợp của Việt Nam. Một kết quả quan trọng của hoạt động nghiên cứu tài liệu là các khái niệm và định nghĩa quan trọng (như trình bày trong Phần 1.2), Khung HST SIB với ba trụ cột hỗ trợ và bảy chức năng được tinh chỉnh dựa trên khung lý thuyết được Diaz Gonzalez, A. và Dentchev, N.A. (2021) xây dựng, làm nền tảng cho việc thu thập dữ liệu sơ cấp và phân tích trong Báo cáo nghiên cứu này.

### Giai đoạn 2: Xác định tầm nhìn và nhiệm vụ chiến lược cho HST SIB Việt nam

Ở giai đoạn này, bốn nghiên cứu điển hình về HST SIB của các quốc gia trong khu vực (Trung Quốc, Indonesia, Malaysia và Hàn Quốc), được thực hiện để xây dựng các giả thuyết về tầm nhìn, nhiệm vụ chiến lược cho HST SIB tại Việt Nam trong giai đoạn 3-5 năm tới.

### Giai đoạn 3: Kiểm định các giả thuyết và xác định khoảng trống năng lực của TCHT

Giai đoạn 3 được thực hiện thông qua nhiều bước và kết hợp các phương pháp thu thập thông tin khác nhau.

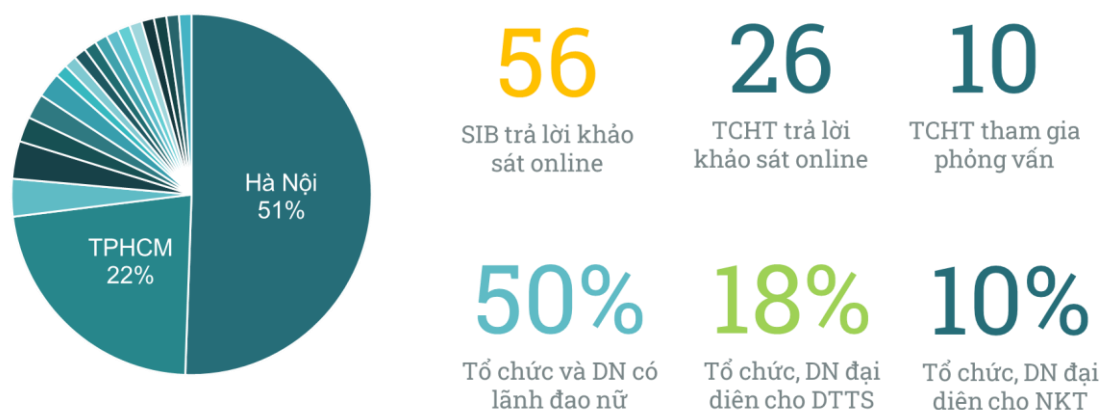
*Trước hết*, các giả thuyết được xác định ở Giai đoạn 2 được nhóm nghiên cứu đưa ra lấy ý kiến tham vấn chuyên gia trong một Hội thảo tham vấn để làm rõ và điều chỉnh các giả thuyết về nhiệm vụ chiến lược của HST SIB của Việt Nam trong 3-5 năm tới.

*Sau đó*, việc rà soát để xác định số lượng và chất lượng hiện tại của các TCHT tại Việt Nam được tiến hành. Cụ thể, nhóm nghiên cứu tổng hợp số liệu từ nguồn thứ cấp về các TCHT hiện có ở Việt Nam và phân loại theo bảy chức năng dựa trên Khung lý thuyết tương ứng.

*Cuối cùng*, 10 cuộc phỏng vấn sâu đã được thực hiện với đại diện từ các TCHT đảm nhận nhiều

trong số bảy chức năng của HST và một cuộc khảo sát trực tuyến với 26 TCHT và 56 SIB đã được tiến hành để đánh giá những hạn chế về năng lực thực hiện 07 chức năng trong HST SIB và xác định nhu cầu nâng cao năng lực của các TCHT trong thời gian 5 năm tới. (Xem Hình 2). Một lần nữa, các bài học kinh nghiệm quốc tế được đúc rút ở giai đoạn 2 cũng được trao đổi trong các cuộc phỏng vấn sâu và khảo sát trực tuyến để nhóm nghiên cứu một lần nữa xác định các nhiệm vụ chiến lược đối với hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội tại Việt Nam trong 3-5 năm tới.

Hình 3. Thông tin đáp viên tham gia nghiên cứu



#### Giai đoạn 4: Đề xuất giải pháp

Giai đoạn này nhóm nghiên cứu xây dựng các giải pháp nâng cao năng lực TCHT để thực hiện dựa trên xác định Khoảng cách giữa năng lực hiện có của TCHT trong thực hiện các nhiệm vụ chiến lược (thông qua 07 chức năng) trong HST SIB hướng tới hiện thực hóa tầm nhìn dài hạn của HST SIB.

#### 1.4 Phạm vi và hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu này tập trung vào phân tích các TCHT trong hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội (SIB) tại Việt Nam – một hệ sinh thái đang trong giai đoạn hình thành với các tổ chức SIB là chủ thể trung tâm, bên cạnh các TCHT và cơ quan quản lý nhà nước. Nghiên cứu không đi sâu vào phân tích vai trò của các chủ thể ngoài TCHT, cũng như chưa phân loại, phân tích chi tiết theo đặc thù của từng nhóm TCHT, chẳng hạn các tổ chức chuyên hỗ trợ doanh nghiệp do phụ nữ, người khuyết tật hay các nhóm yếu thế làm chủ. Đây là những khía cạnh có thể được làm rõ hơn trong các nghiên cứu tiếp theo.

Về mặt phương pháp, nghiên cứu sử dụng mẫu khảo sát định lượng ở mức còn hạn chế, phản ánh thực trạng số lượng các TCHT tại Việt Nam còn ít và phân tán. Do hạn chế về nguồn lực, nhóm nghiên cứu chỉ tiếp cận được số ít các TCHT để thu thập dữ liệu sâu về hiệu quả hoạt động. Các chỉ số định lượng thường được dùng để đánh giá khách quan, như số lượng doanh nghiệp được hỗ trợ, doanh thu từ hoạt động hỗ trợ hay kết quả kết nối đầu tư, cũng chưa thể thu thập trong khuôn khổ nghiên cứu này. Do đó, việc đánh giá hiệu quả hoạt động chủ yếu dựa vào nhận định của các doanh nghiệp tham gia khảo sát – điều có thể ảnh hưởng đến tính toàn diện của phân

tích.

Cuối cùng, phần đánh giá về các can thiệp tiềm năng nhằm thúc đẩy bảy chức năng của hệ sinh thái chủ yếu phản ánh quan điểm từ phía các TCHT, chưa bao gồm ý kiến trực tiếp từ các doanh nghiệp tạo tác động xã hội – chủ thể trung tâm của hệ sinh thái. Đây sẽ là hướng nghiên cứu cần được ưu tiên trong giai đoạn tiếp theo nhằm có cái nhìn đầy đủ và cân bằng hơn.

### **1.5 Đóng góp của nghiên cứu**

Mặc dù có các hạn chế nêu trên, những phát hiện và khuyến nghị chính của nghiên cứu vẫn mang lại nhiều đóng góp có giá trị. Nghiên cứu này đưa ra một cách tiếp cận mới là việc đưa các giả thuyết về tầm nhìn của HST SIB trong dài hạn và trung hạn (3-5 năm) làm cơ sở để đánh giá khoảng trống năng lực của các TCHT non trẻ ở Việt Nam. Từ đó các bên liên quan có thể xây dựng các chương trình, kế hoạch nâng cao năng lực cho các TCHT, và cuối cùng thúc đẩy sự phát triển của các TCHT nói riêng và của HST SIB tại Việt Nam nói chung.

## PHẦN II. CÁC PHÁT HIỆN CHÍNH

Phần II trình bày các phát hiện theo ba câu hỏi nghiên cứu: (1) Trong giai đoạn trung hạn (3-5 năm tới), để thúc đẩy sự phát triển của các SIB tại Việt Nam, đâu là các nhiệm vụ chiến lược của toàn bộ HST, và các TCHT có thể tham gia vào những nhiệm vụ chiến lược nào? (2) Khoảng cách giữa năng lực hiện có của các TCHT hiện nay với yêu cầu năng lực để triển khai các nhiệm vụ chiến lược nêu trên là gì? và (3) Những biện pháp nào có thể giúp thu hẹp khoảng cách giữa năng lực hiện có của các TCHT hiện nay với yêu cầu năng lực để triển khai các nhiệm vụ chiến lược mà các TCHT tham gia?

### 2.1. Những nhiệm vụ chiến lược phát triển hiệu quả hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội trong 3-5 năm tới

Do HST SIB ở Việt Nam còn non trẻ, để trả lời câu hỏi này, nhóm nghiên cứu đã tìm hiểu bốn nghiên cứu điển hình về thúc đẩy hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội có sự tương đồng, đồng thời được đánh giá là tiên tiến hơn trong khu vực, bao gồm Trung Quốc, Indonesia, Malaysia và Hàn Quốc. Các chuyên gia của Việt Nam cũng đã được tham vấn khi xác định giả thuyết về tầm nhìn và nhiệm vụ chiến lược của HST SIB của Việt Nam dựa trên bài học kinh nghiệm quốc tế. Các phỏng vấn sâu và khảo sát trực tuyến với các TCHT và SIB cũng là một cơ hội để kiểm chứng tính phù hợp của tầm nhìn và nhiệm vụ chiến lược này. Từ đó, nhóm nghiên cứu xác định các nhiệm vụ chiến lược đối HST SIB Việt Nam trong 3-5 năm tới.

#### 2.1.1 Bài học kinh nghiệm quốc tế: Các yếu tố nền tảng để phát triển hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội ở các nước trong khu vực

Các bài học từ Trung Quốc, Indonesia, Malaysia, Hàn Quốc cho biết các yếu tố nổi bật giúp thúc đẩy sự phát triển của HST SIB trùng với ba trụ cột (chứa bảy chức năng thành tố) được phù hợp với khung lý thuyết do Gonzalez và Dentchev (2021) xây dựng.

#### Trụ cột 1 [Chính sách/Văn hóa]

##### *Chức năng/thành tố (1): Nhận thức/Văn hóa và Thị trường*

Các nghiên cứu đã chứng minh cần thúc đẩy văn hóa nhân ái, hành động vì xã hội, và các hành vi thể hiện lòng vị tha nói chung, với lý do rằng như vậy sẽ gia tăng khả năng một người trở thành nhà khởi nghiệp xã hội hoặc đưa sứ mệnh xã hội vào giá trị kinh doanh hiện tại, vì đây chính là những giá trị văn hóa nền tảng của khởi nghiệp xã hội (Roundy, 2017). Đáng chú ý là bốn hệ sinh thái áp dụng các biện pháp khác nhau nhưng nhất quán trong việc nâng cao văn hóa lòng vị tha, khuyến khích hành động trao đi trong cả khu vực công lẫn tư nhân.

Nhận thức về DNXH làm căn cứ cho chính sách và sự công nhận của nhà nước: Ở các quốc gia như Indonesia, Trung Quốc và Malaysia, chính phủ nhìn nhận khởi nghiệp xã hội như một cách đổi mới sáng tạo để áp dụng mô hình khởi nghiệp vào lĩnh vực xã hội và môi trường. Do đó, khởi nghiệp xã hội có thể triển khai dưới nhiều hình thức tổ chức pháp lý, từ tổ chức phi lợi nhuận/hiệp hội/quỹ có nguồn thu, đến doanh nghiệp tư nhân, hợp tác xã, hay thậm chí là doanh nghiệp nhà nước. Để hỗ trợ và khuyến khích những tổ chức này, chính phủ áp dụng hệ thống công nhận hoặc xác định SIB dựa trên những đặc điểm chính trong hoạt động của một DNXH, như tạo ra tác động xã hội, quản trị tốt, sự tham gia của cộng đồng... Mặt khác, ở những quốc gia như Hàn Quốc, Anh Quốc..., chính phủ khuyến khích phát triển doanh nghiệp theo định hướng xã hội để giải quyết các

vấn đề cụ thể tại địa phương như thanh niên thất nghiệp, người khuyết tật, già hóa dân số..., chính phủ khuyến khích những doanh nghiệp này đăng ký dưới hình thức SIB/DNXH để được ưu đãi đặc biệt và quảng bá hình ảnh. Bên cạnh đó, Hàn Quốc cũng công nhận vai trò của khởi nghiệp xã hội trong việc huy động nguồn lực cá nhân, doanh nghiệp để ươm mầm đổi mới sáng tạo xã hội trong các bối cảnh khác nhau, như tổ chức phi lợi nhuận, công ty khởi nghiệp, doanh nghiệp vừa, nhỏ, siêu nhỏ và hợp tác xã.

Cần một định nghĩa hợp lý để nâng cao nhận thức về DNXH: Trong các hệ sinh thái được nghiên cứu, đã có nhiều nỗ lực để đưa ra định nghĩa hợp lý về DNXH và chứng nhận DNXH (Trung Quốc, Hàn Quốc, Malaysia và Indonesia). Các quốc gia đã triển khai chương trình hoặc cơ chế đánh giá và chứng nhận SIB ở trong nước dựa trên sắp xếp ưu tiên các vấn đề xã hội của địa phương hoặc trung ương. SIB không nhất thiết phải ràng buộc theo một hình thức hay định nghĩa cố định nào, nhưng hoàn toàn có thể đưa vào nhiều “tập con”, trải dài trên phổ hình thái doanh nghiệp.

Nhận thức: Tất cả các hệ sinh thái trong nghiên cứu đều áp dụng các can thiệp, hỗ trợ cụ thể cho DNXH. Mặc dù các hoạt động can thiệp gây nhiều tranh cãi do không đạt được hiệu quả và tính bền vững. Tuy nhiên, mọi người đều công nhận rộng rãi rằng các chương trình xúc tiến DNXH rất quan trọng để giúp các DNXH được những người làm chính sách chú ý hơn, nâng cao nhận thức của các bên liên quan khác, như những nhà tài trợ/nhà đầu tư và khách hàng tiềm năng.

Phát triển thị trường: Trong bối cảnh mô hình DNXH vẫn còn khá mới với cộng đồng, chính sách khuyến khích mua sắm công đối với sản phẩm, dịch vụ của DNXH đóng vai trò quan trọng để tạo “cầu” cho DNXH, giúp họ tìm kiếm khách hàng cả ở trong khu vực công lẫn tư nhân. Chính phủ Hàn Quốc là tấm gương điển hình trong việc thành lập Cơ quan Mua sắm Công để nâng cao ưu tiên trong đấu thầu, ký kết hợp đồng với các DNXH và các doanh nghiệp khác thuê lao động là người có hoàn cảnh khó khăn. Nhờ sáng kiến này, chính phủ đã mua hàng hóa, dịch vụ của SIB với giá trị lên tới 1,8 ngàn tỷ KRW, tính đến năm 2020 (KOSEA, 2021). Tại Malaysia, chính phủ cũng lên kế hoạch tăng cường khả năng tiếp cận thị trường của DNXH thông qua xây dựng chính sách mua sắm xã hội đối với DNXH trong công tác mua sắm chính phủ và hỗ trợ sự phát triển, mua sắm sản phẩm, dịch vụ của DNXH thông qua mua sắm công, trong đó thành công sẽ được đo lường bằng sự gia tăng tổng doanh thu của các DNXH đã đăng ký trong vòng 10 năm tới (MECD of Malaysia, 2022).

### *Chức năng/thành tố (2): Khung chính sách và pháp lý*

Vai trò của DNXH đối với sự phát triển của đất nước: Chính phủ các nước trong nghiên cứu công nhận rằng việc phát triển DNXH sẽ giúp chính phủ huy động tốt hơn sự tham gia đa bên và nguồn lực để giải quyết những thách thức về mặt xã hội và phát triển bền vững.

Dựa trên đặc điểm của phong trào khởi nghiệp xã hội ở từng quốc gia, chính phủ các nước trong nghiên cứu đã xây dựng các chương trình phát triển DNXH, khung pháp lý và chính sách hỗ trợ cụ thể, do đơn vị đầu mối chuyên trách cấp quốc gia quản lý (như KoSEA ở Hàn Quốc hay MaGIC ở Malaysia).

Các chính sách, khung pháp lý không những cần tập trung vào các DNXH mà còn cần tạo điều kiện thuận lợi để thành lập và phát triển hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội, đặc biệt là các tổ chức hỗ trợ. *Nếu cách hỗ trợ DNXH hiện tại như trồng cây trái khắp bề mặt địa lý, thì việc nuôi dưỡng hệ sinh thái doanh nghiệp giống như gieo trồng một khu rừng - một chủ thể tự nuôi*

sống bản thân, phát triển khả năng tự tăng trưởng và duy trì (Miller, 2022). Đáng chú ý là những chính sách hay cơ chế hỗ trợ này không nhất thiết phải riêng rẽ, mà hoàn toàn có thể lồng ghép với nhau thành một chính sách bao quát hơn, như chính sách, cơ chế hỗ trợ hợp tác xã hay công ty khởi nghiệp.

## **Trụ cột 2 [Nguồn lực]**

### *Chức năng/thành tố (3): Huy động tài chính*

Với sự đa dạng của các mô hình DNXH, cần đa dạng hóa nguồn vốn và sản phẩm tài chính cho DNXH để không chỉ giới hạn ở cho vay hay vốn cổ phần, mà còn có cả trợ cấp, viện trợ. Ở bốn quốc gia, Nhà nước đóng vai trò “chỉ đạo”, tiên phong trong việc cung cấp vốn và cơ chế để thu hút tổ chức thiện nguyện, đầu tư khu vực công thông qua ban hành chính sách, hoạt động xúc tiến và nguồn vốn. Sau những nỗ lực của nhà nước, nguồn vốn từ khu vực tư nhân để tài trợ cho trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp hay đầu tư tạo tác động đang trở thành nguồn nhiên liệu chính cho doanh nghiệp, công ty xã hội trong khu vực.

Ngoài ra, không thể không nhắc đến các TCHT, đóng vai trò cầu nối giữa “cung” và “cầu”, đồng thời nâng cao năng lực tiếp cận vốn của các DNXH. Ví dụ, để thúc đẩy tài chính xã hội ở Hàn Quốc, trong khi chính phủ thành lập các quỹ buôn (“wholesale funds”), các TCHT (cả công và tư) được thành lập ở cấp địa phương để tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động xây dựng thị trường thông qua phát triển năng lực của DNXH, cung cấp hệ thống đánh giá hiệu quả kinh doanh và tác động xã hội của SIB, kết nối thị trường trong nước với nhà đầu tư quốc tế, và lan tỏa các trường hợp điển hình từ quốc tế nhằm nâng cao nhận thức về đầu tư tác động cho những nhà hoạch định chính sách, quỹ, chủ sở hữu tài sản và nhà quản lý.

### *Chức năng/thành tố (4): Nhân lực*

Việc thiếu nhân lực trong các DNXH là vấn đề phổ biến ở cả bốn hệ sinh thái. Chính phủ Hàn Quốc đã có bước đi tiên phong khi ban hành “Đề án quốc gia về Phát triển nguồn nhân lực cho nền kinh tế tạo tác động xã hội” nhằm thúc đẩy hoạt động giáo dục, đào tạo dành cho nhân lực tham gia vào nền kinh tế tạo tác động xã hội. Tất cả các hệ sinh thái đều huy động sự tham gia của các cơ sở ươm tạo và tăng tốc nhằm lấp đầy khoảng trống nhân lực. Các trường đại học đang thể hiện nhiều sự quan tâm hơn trong việc lồng ghép giáo dục về khởi nghiệp xã hội như một phần trong nỗ lực phát triển hoạt động khởi nghiệp.

## **Trụ cột 3 [Hạ tầng/Thông tin/Kết nối]**

### *Chức năng/thành tố (5): Hạ tầng và Dịch vụ hỗ trợ*

Các dịch vụ hỗ trợ được cung cấp bởi các chủ thể công và tư nhân, theo các chương trình hỗ trợ DNXH của chính phủ hoặc tập đoàn. Mô hình kinh doanh của TCHT được phát triển cùng với chương trình hỗ trợ. TCHT vừa đóng vai trò góp ý xây dựng chính sách, đại diện cho tiếng nói của DNXH trước người làm chính sách, là cầu nối tới các nguồn lực, tạo điều kiện cho sự tham gia của các bên, vừa đóng vai trò nâng cao năng lực để thu hẹp khoảng cách, giúp các bên liên quan đạt được kết quả mong muốn.

Có ba hình thức hỗ trợ về dịch vụ ở bốn quốc gia nghiên cứu. Đó là: (i) nhóm hỗ trợ chuyên biệt để giải quyết các vấn đề cụ thể của DNXH như đăng ký, đánh giá tác động, chính sách kinh tế-xã hội địa phương, quan hệ đối tác, phát triển cộng đồng trong bối cảnh địa phương...; (ii) nhóm dịch

vụ hỗ trợ quản trị kinh doanh do các đơn vị hỗ trợ doanh nghiệp truyền thống cung cấp; (iii) và mạng lưới cố vấn, tư vấn có thể cung cấp các hỗ trợ được “đo ni đóng giày” theo nhu cầu riêng của mỗi doanh nghiệp, bên cạnh đó là tiếng nói ủng hộ và lan tỏa về DNXH trong lĩnh vực hoạt động của họ. Một số ý kiến chỉ trích cho rằng, trong khi các DNXH đang theo đuổi cả mục tiêu kinh doanh lẫn mục tiêu xã hội, những hỗ trợ hiện tại dành cho doanh nghiệp chỉ tập trung chủ yếu vào các kỹ năng, chuyên môn kinh doanh. Nhằm đảm bảo đạt được mục tiêu cuối cùng là tạo ra tác động, các nước như Hàn Quốc đã áp dụng mô hình đánh giá có hệ thống đối với các hình thức DNXH khác nhau.

Việc thúc đẩy kết nối, giao lưu giữa các DNXH và phát triển mạng lưới giữa các TCHT cũng là một yếu tố quan trọng để tăng cường trao đổi thông tin, kinh nghiệm và xúc tiến hợp tác giữa các bên tham gia. Ở Hàn Quốc, có ít nhất 6 mạng lưới dành cho DNXH và ít nhất 3 mạng lưới dành cho các TCHT tập trung vào DNXH. Nhờ những mạng lưới bền chặt này, DNXH có thể hưởng lợi từ nguồn vốn xã hội, trong đó có sự đoàn kết và cơ sở hạ tầng của mạng lưới, lòng tin và sự tương hỗ mà SIB, người khởi nghiệp, các tổ chức liên quan và cộng đồng có thể tận dụng để tìm kiếm nguồn lực cần thiết và tạo ra giá trị gia tăng (Lee và cộng sự, 2020).

#### *Chức năng/thành tố (6): Thông tin và dữ liệu*

Song hành với cơ chế xác định DNXH, các hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội như Hàn Quốc, Malaysia... cũng đầu tư rất nhiều vào quản lý dữ liệu. Hàn Quốc, Malaysia và Trung Quốc đang áp dụng hệ thống đánh giá DNXH để đưa ra cơ chế quản lý và đánh giá tác động của DNXH.

Nhận thức của giới học thuật và các cuộc thảo luận xã hội về DNXH được nâng cao, thúc đẩy, đồng thời có cơ chế hỗ trợ nhằm phát triển nghiên cứu về SIB và tác động xã hội ở các trường đại học, viện nghiên cứu.

Cần có đầu mối hỗ trợ thu thập dữ liệu, kết nối các bên liên quan, đảm bảo cập nhật thông tin thường xuyên, tránh trùng lặp, và dễ tiếp cận với những bên quan tâm. Hàn Quốc, Malaysia và Indonesia đã thành lập các cơ quan, mạng lưới quốc gia để đảm bảo sự phát triển của DNXH trong nước và quốc tế.

#### *Chức năng/thành tố (7): Quan hệ đối tác và mạng lưới*

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, tăng cường sự tham gia của các Quý và Doanh nghiệp tư nhân vào các hoạt động hỗ trợ đổi mới sáng tạo và DNXH là cần thiết. Một ví dụ nổi bật là Diễn đàn Doanh nghiệp xã hội và Đầu tư tác động Trung Quốc (CSEIF) được khởi xướng chung bởi một nhóm gồm 17 tổ chức từ thiện và quỹ đầu tư mạo hiểm hàng đầu của Trung Quốc.

Ngay cả với cách tiếp cận từ trên xuống, nhà nước có thể đóng vai trò tiên phong trong hoạt động thúc đẩy sự phát triển của DNXH, khuyến khích, tạo điều kiện cho khu vực tư nhân tham gia vào hệ sinh thái. Điều này đóng vai trò quan trọng nhằm tăng cường và duy trì nguồn lực dài hạn cho DNXH. Đây cũng là một trong những hoạt động chính của KoSEA (Hàn Quốc), với hoạt động xây dựng một hệ sinh thái hỗ trợ của các DNXH bao gồm các mạng lưới theo khu vực, lĩnh vực kinh doanh và lĩnh vực chuyên môn.

## 2.1.2 Các chức năng nên ưu tiên của Hệ sinh thái Kinh doanh tạo tác động đối với Việt Nam trong giai đoạn tới.

Kết quả khảo sát trực tuyến và 10 cuộc phỏng vấn sâu với các đại diện từ TCHT và SIB về thứ tự ưu tiên của bảy chức năng của HST SIB tại Việt Nam. Bảng 1 cho thấy kết quả xếp hạng thứ tự ưu tiên đối với 7 chức năng theo quan điểm của hai chủ thể tham gia khảo sát và phỏng vấn TCHT và SIB, trong đó 1 là chức năng được cho là quan trọng nhất và 7 là chức năng được cho là ít quan trọng hơn.

Bảng 1. Thứ tự ưu tiên các chức năng của hệ sinh thái theo các TCHT và SIB

Bảy chức năng của HST KDTTĐXH	Xếp hạng của các TCHT	Xếp hạng của các SIB
Khung pháp lý, chính sách	5	5
Nhận thức, văn hóa và thị trường	1	4
Huy động tài chính	7	2
Nhân lực	2	3
Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng	4	6
Thông tin và dữ liệu	6	7
Quan hệ đối tác và mạng lưới	3	1

Điều đáng chú ý nhất là ngoại trừ xếp hạng thứ tự ưu tiên về chức năng Khung pháp lý, chính sách là giống nhau giữa hai chủ thể hỗ trợ và nhận hỗ trợ (SIB), còn lại các chức năng đều không có sự trùng khớp trong thứ tự ưu tiên giữa hai chủ thể này. Điều này cho thấy bên cung cấp sự hỗ trợ (TCHT) có các ưu tiên khác so với ưu tiên của bên nhận hỗ trợ (SIB).

Trong khi các SIB cho biết chức năng quan trọng nhất của HST SIB là nuôi dưỡng quan hệ đối tác và mạng lưới, các TCHT lại đánh giá mức độ ưu tiên thứ 3 cho chức năng này. Sự khác biệt đáng quan tâm khác nữa là SIB coi trọng chức năng “huy động tài chính” từ hệ sinh thái (và điều này cũng phù hợp với kết quả Khảo sát mà UNDP (2022) thực hiện, khi 76,1% SIB đề cập khó khăn về nguồn vốn). Trong khi các TCHT lại đánh giá mức độ ưu tiên cuối cùng với chức năng này. Điều này cho thấy TCHT có “hạn chế” khá lớn trong việc hiểu biết/nắm bắt nhu cầu thực sự của SIB. Thêm nữa, trong khi các TCHT cho rằng “Nhận thức, văn hóa và thị trường” nên là chức năng được ưu tiên hàng đầu của HST SIB thì chủ thể trung tâm của HST (các SIB) lại đặt chức năng này ở mức ưu tiên thứ 4.

Kinh nghiệm từ các quốc gia trong khu vực cho thấy chính sách là thành tố quan trọng nhất đối với sự phát triển HST nhưng hai chủ thể TCHT và SIB đều không coi đây là thành tố ưu tiên ở Việt Nam (xếp thứ tự ưu tiên số 5). Cách nhìn nhận này được được phản ánh trong nội dung phỏng vấn với các TCHT. Đáp viên tham gia phỏng vấn cho rằng tính khả thi của việc ban hành chính sách hỗ trợ dành riêng cho SIB ở Việt Nam là không cao, mặc dù họ vẫn nói rằng nếu thực hiện chính sách như vậy thì sẽ có tác động đáng kể. Đồng thời, họ cũng cho rằng sự tự lực của SIB là yếu tố quan trọng nhất quyết định thành công chứ không phải là chính sách.

**“Nếu có chính sách như vậy thì rất tốt, nhưng tôi nghĩ là khó khả thi.”**

(Phỏng vấn sâu, Đại diện từ một Vườn ươm doanh nghiệp)

### 2.1.3 Các can thiệp khả thi/tiềm năng nhằm thúc đẩy sự phát triển của hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội tại Việt Nam.

Từ việc nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế, nghiên cứu đã đưa ra 12 hành động can thiệp thuộc 7 chức năng của HST trong bảng dưới đây (bảng 2). Sau đó các TCHT tham gia phỏng vấn đưa ra ý kiến về tính khả thi và tác động tiềm năng của từng hành động can thiệp trong giai đoạn 3-5 tới tại Việt Nam. Ý kiến của các TCHT giúp xác định lộ trình phát triển cho hệ sinh thái Việt Nam thông qua áp dụng các biện pháp đã thành công ở các quốc gia khác.

Bảng 2. Danh sách các hành động can thiệp tiềm năng theo chức năng

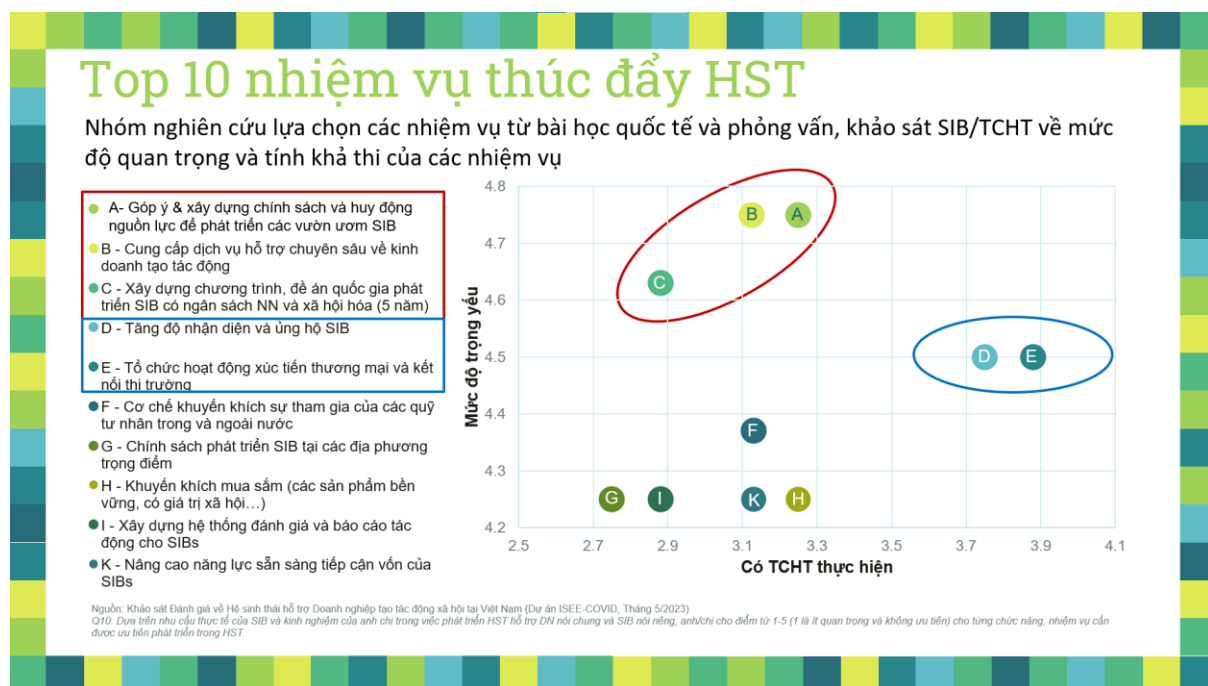
Chức năng	Các Hành động can thiệp tiềm năng và khả thi với Việt Nam
Khung pháp lý, chính sách	<ul style="list-style-type: none"><li>- Xây dựng các chương trình quốc gia về phát triển SIB do cả khu vực công và tư nhân tài trợ</li><li>- Chính sách phát triển SIB tại các tỉnh/thành phố lớn</li><li>- Mua sắm công đối với các sản phẩm bền vững, có sức ảnh hưởng</li></ul>
Nhận thức, văn hóa và thị trường	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gia tăng độ nhận diện và sự hỗ trợ của cộng đồng đối với các SIB</li><li>- Xây dựng hệ thống đánh giá và báo cáo tác động của các SIB</li><li>- Tổ chức các hoạt động xúc tiến thương mại và kết nối thị trường</li></ul>
Nhân lực	<ul style="list-style-type: none"><li>- Đào tạo nâng cao năng lực nghiên cứu, thực hành tại các tổ chức đào tạo chính thức</li><li>- Đào tạo và nâng cao năng lực cho SIB và các bên liên quan khác</li></ul>
Hạ tầng và Dịch vụ hỗ trợ	<ul style="list-style-type: none"><li>- Góp ý xây dựng chính sách và huy động nguồn lực để xây dựng vườn ươm SIB</li><li>- Cung cấp dịch vụ hỗ trợ chuyên biệt đối với kinh doanh tạo tác động</li></ul>
Huy động tài chính	<ul style="list-style-type: none"><li>- Phát triển và kết nối các nguồn vốn đa dạng để phù hợp với các nhu cầu khác nhau của SIB</li><li>- Tăng cường sự sẵn sàng về vốn của SIB</li></ul>
Thông tin và dữ liệu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Khuyến khích các buổi tọa đàm xã hội liên quan đến chủ đề này</li><li>- Nghiên cứu theo lĩnh vực chủ đề</li><li>- Xây dựng cơ sở dữ liệu về SIB và các bên liên quan</li></ul>
Quan hệ đối tác và mạng lưới	<ul style="list-style-type: none"><li>- Xây dựng cơ chế hợp tác và phát triển Đối mới sáng tạo xã hội mở với các tổ chức, doanh nghiệp</li><li>- Cơ chế khuyến khích sự tham gia của các quỹ tư nhân trong và ngoài nước</li></ul>

Nguồn: Tổng hợp từ nghiên cứu kinh nghiệm 4 HST hỗ trợ DNXH đã phát triển trong khu vực

Từ danh mục các hành động can thiệp thuộc 7 chức năng nêu trên, nhóm nghiên cứu đã tham vấn các bên liên quan và sàng lọc 10 hành động can thiệp có tiềm năng hơn cả trong việc thúc đẩy sự phát triển của HST SIB tại Việt Nam.

Các hành động can thiệp này đã được đánh giá theo hai tiêu chí (1) Mức độ tác động tích cực/mức độ trọng yếu/ảnh hưởng tới sự phát triển của HST SIB tại Việt Nam và (2) Mức độ sẵn sàng/năng lực sẵn có của các TCHT hiện nay trong việc triển khai các hành động can thiệp này. Hình 4 dưới đây tổng hợp kết quả đánh giá của 10 TCHT tham gia nghiên cứu này. Thang điểm sử dụng là thang từ 1 đến 5 với 5 là mức độ trọng yếu/tầm ảnh hưởng cao nhất của hành động can thiệp đó, hoặc mức độ sẵn sàng về năng lực triển khai của các TCHT là cao nhất.

Hình 4. Xác định mức độ tiềm năng của 10 hành động can thiệp thúc đẩy sự phát triển HST SIB tại Việt Nam



Nguồn: Tổng hợp từ 10 cuộc phỏng vấn sâu đại diện các TCHT

Trục tung của sơ đồ là thang điểm thể hiện đánh giá của các TCHT về mức độ trọng yếu của các hành động can thiệp thúc đẩy sự phát triển HST SIB tại Việt Nam (có mã từ A đến I). Trục hoành là thang điểm cho biết mức độ sẵn sàng của các TCHT thực hiện các hành động can thiệp thúc đẩy sự phát triển HST SIB tại Việt Nam. Ví dụ, vị trí của Hành động A “ Góp ý xây dựng chính sách và huy nguồn lực để phát triển các Vườn ươm SIB” trên sơ đồ trên thể hiện, điểm đánh giá về mức độ trọng yếu của của hành động này là 4.75 (được tính bằng trung bình cộng của điểm đánh giá của 10 TCHT tham gia phỏng vấn), và mức độ sẵn sàng trong việc thực hiện Hành động A của các TCHT là 3.25 (trung bình cộng điểm đánh giá của 10 TCHT tham gia phỏng vấn).

Có thể thấy TCHT đánh giá cao tầm quan trọng của những hành động liên quan đến chính sách, như ban hành chính sách hỗ trợ phát triển các TCHT (hành động can thiệp A) và cung cấp dịch vụ hỗ trợ chuyên biệt cho SIB (hành động can thiệp B), hoặc chương trình quốc gia về phát triển SIB (hành động can thiệp C). Tuy nhiên, dù những biện pháp này được đánh giá cao về tầm quan trọng,

tính khả thi của chúng được đánh giá thấp, cụ thể các TCHT cho biết họ có năng lực/ sẵn sàng triển khai lại thấp/trung bình (với khoảng điểm trung bình từ 2.9 đến dưới 3.3).

Có những can thiệp được đánh giá là “trong tầm với”, tức là những hành động can thiệp có tác động/mức độ trong yếu ở mức trung bình nhưng tính khả thi cao. Đó là “Tăng độ nhận diện và sự hỗ trợ của cộng đồng đối với SIB” và “Tổ chức hoạt động xúc tiến thương mại và kết nối thị trường”.

Kết quả này cũng là một trong những cơ sở để xây dựng những nhiệm vụ chiến lược để có HST SIB phát triển trong thời gian tới (xem Mục 2.1.4 dưới đây).

#### **2.1.4 Kết luận chương: Những nhiệm vụ chiến lược để có hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội hiệu quả ở Việt Nam trong 3-5 năm tới**

**Đề xuất tầm nhìn dài hạn:** Từ nghiên cứu điển hình ở các quốc gia trong khu vực cho thấy một hệ sinh thái thuận lợi cho sự tăng trưởng của DNXH phải được xây dựng trên nền tảng chính sách đúng đắn và sự hỗ trợ của công chúng. Khi đã có nền tảng như vậy, nhiều đối tác có thể đóng góp thông qua việc giúp các doanh nghiệp nâng cao năng lực tiếp cận thị trường và huy động vốn. Ngoài ra, hệ sinh thái còn có sự tham gia của chính phủ, tập đoàn tư nhân, tổ chức phi lợi nhuận trong công tác hỗ trợ mở rộng thị trường và trợ giúp tài chính cho DNXH. Do đó, nhóm nghiên cứu đề xuất tầm nhìn dài hạn sau đây làm mục tiêu phát triển HST SIB tại Việt Nam:

---

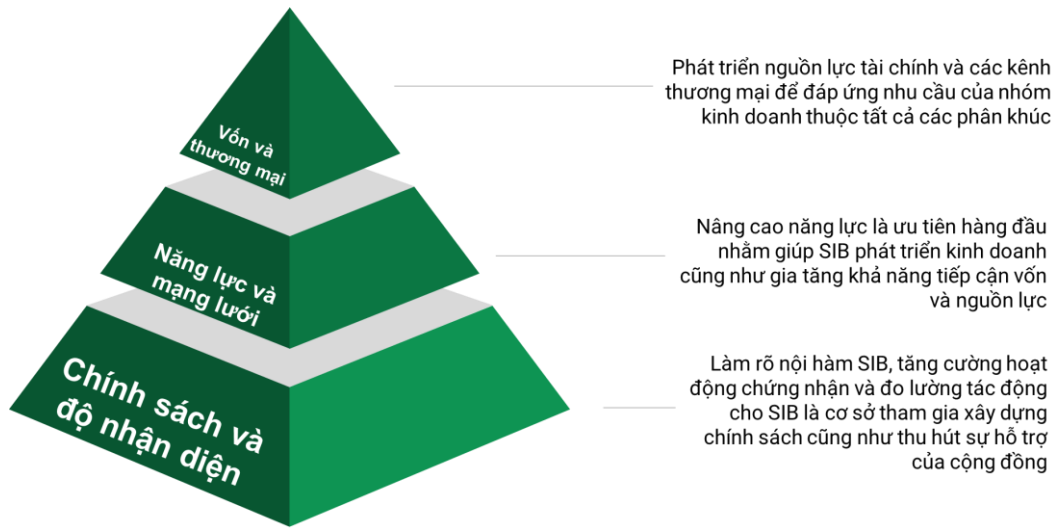
*Tầm nhìn của HST SIB của Việt Nam “Xây dựng một hệ sinh thái mở và đa dạng cho SIB tại Việt Nam, dựa trên môi trường chính sách thuận lợi và nhận thức cao về SIB trong xã hội. Hệ sinh thái này cần đảm bảo các SIB ở mọi quy mô, địa bàn và năng lực lãnh đạo đều có thể tiếp cận công bằng với các nguồn lực tài chính, phi tài chính và thị trường..”*

---

**Đề xuất các nhiệm vụ chiến lược trung hạn:** Để đạt được tầm nhìn này, ba nhiệm vụ chiến lược cần được triển khai trong trung hạn, như được trình bày trong Hình 5 dưới đây. Ba nhiệm vụ chiến lược này được đề xuất dựa trên tổng hợp nhưng phân tích từ: *kinh nghiệm quốc tế từ các HST phát triển ở các quốc gia khác, quan điểm/ý kiến của các bên liên quan tại Việt Nam* thông qua khảo sát và phỏng vấn với những đại diện các tổ chức có hiểu biết sâu và kinh nghiệm thực tiễn về HST SIB của Việt Nam, và *đánh giá của các TCHT* về mức độ trọng yếu/khả năng tác động của các hành động can thiệp và mức độ sẵn sàng trong năng lực thực hiện các hành động can thiệp.

Từ những cơ sở trên, 3 nhiệm vụ chiến lược được đề xuất là sự bằng giữa việc xây dựng các yếu tố nền tảng (chính sách, nhận diện, phát triển năng lực) và đáp ứng các nhu cầu cụ thể của SIB (vốn, thị trường/thương mại). Ba nhiệm vụ chiến lược này cũng bao trùm 7 chức năng của của Hệ sinh thái như Khung lý thuyết của nghiên cứu này (được nêu trong Mục 1.2) và 10 hành động can thiệp được đánh giá như tóm tắt trong Hình 4.

Hình 5. Ba nhiệm vụ chiến lược cần được triển khai trung hạn cho HST SIB của Việt Nam



Ba nhiệm vụ chiến lược này bao trùm lĩnh vực về (1) Chính sách hỗ trợ và tăng cường độ nhận diện của SIB, (2) Xây dựng mạng lưới và phát triển năng lực cho SIB, đồng thời (3) giải quyết những nhu cầu quan trọng của các SIB, như tiếp cận vốn và xúc tiến thương mại. Cụ thể:

**Nhiệm vụ chiến lược 1 – Xây dựng chính sách và tăng độ nhận diện SIB:** Làm rõ định nghĩa, tăng cường việc nhận diện, chứng nhận và đo lường tác động của SIB là điều cơ bản trong việc tham gia góp ý và xây dựng chính sách và thu hút sự ủng hộ của cộng đồng.

Các chính sách hỗ trợ và hoạt động nâng cao nhận thức là yếu tố then chốt cho sự phát triển bền vững của TCKDĐTĐ. Tuy nhiên, kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy đây không phải là mối quan tâm chính của cả TCHT và SIB tại Việt Nam. Điều này không có nghĩa là chức năng chính sách không quan trọng, mà các tổ chức trong hệ sinh thái Việt Nam thiếu sự tin tưởng vào tính khả thi của hành động can thiệp trong lĩnh vực này. Hạn chế về hiệu quả chính sách một phần là do nhận thức hạn chế của người dân, quan chức chính phủ và khu vực tư nhân về SIB. Do đó, việc định nghĩa rõ ràng khái niệm SIB cũng như đưa ra các biện pháp xác định, chứng nhận và đo lường tác động kinh doanh là những hành động cần thiết trong giai đoạn tới. Đáng chú ý là Trung Quốc, Hàn Quốc và Malaysia đã triển khai chương trình chứng nhận DNXH làm cơ sở cho việc xây dựng chính sách hỗ trợ DNXH.

**Nhiệm vụ chiến lược 2: Xây dựng mạng lưới và nâng cao năng lực cho SIB.** Việc nâng cao năng lực cần được ưu tiên nhằm giúp SIB phát triển hoạt động kinh doanh và tăng cường khả năng tiếp cận tài chính.

Về phương diện này, điều quan trọng là nâng cao năng lực và mở rộng mạng lưới cho các SIB. Theo đó, các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh cần được cung cấp cho SIB không chỉ trong giai đoạn mới thành lập, mà còn cần thiết trong cả các giai đoạn phát triển tiếp theo. Nội dung hỗ trợ cần mở rộng ra ngoài phạm vi quản trị kinh doanh truyền thống, marketing, bán hàng, để bổ sung các nội dung đặc thù cho SIB như xây dựng cơ chế quản trị minh bạch, xây dựng chiến lược tạo tác động, đo lường tác động, v.v. Điều quan trọng là những hình thức hỗ trợ này cần có tính bao trùm và đáp ứng nhu cầu đặc thù của các SIB, đặc biệt là những tổ chức kinh doanh do phụ nữ, đồng bào dân tộc thiểu số, người khuyết tật, và các nhóm yếu thế khác làm chủ, cũng như các doanh nghiệp tại khu vực nông thôn, miền núi, khu vực đặc biệt khó khăn.

**Nhiệm vụ chiến lược 3: Thúc đẩy thương mại và tiếp cận vốn.** Đa dạng hóa nguồn cung tài chính và các kênh xúc tiến thương mại để lấy đầy những lỗ hổng trung gian trong hệ sinh thái. Tại hội thảo “Kết nối và xây dựng hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội tại Việt Nam”, do CSIP và Đại học Fulbright tổ chức trong khuôn khổ dự án ISEE-COVID, đại diện các quỹ đầu tư tác động phát biểu rằng “nhà đầu tư luôn có vốn, năng lực tiếp nhận vốn của doanh nghiệp mới là yếu tố gây hạn chế” (CSIP, 2023). Tuy nhiên, có một thực tế là dòng vốn chủ yếu chảy vào doanh nghiệp trong các ngành có lợi nhuận cao, đang trong giai đoạn tăng trưởng; trong khi đó, chưa có cơ chế hay kênh tài chính cụ thể nào cho các doanh nghiệp đang ở “giai đoạn quá độ”. Những doanh nghiệp này đã qua giai đoạn đầu để sử dụng vốn tài trợ hạt giống hay vốn tự có, nhưng chưa tăng trưởng tới mức đủ để tiếp cận nguồn vốn dành cho các doanh nghiệp ở giai đoạn phát triển hơn. Do vậy, tầm nhìn về tài trợ và huy động vốn cần kết hợp nhiều nguồn cung vốn hơn nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của SIB từ nhiều ngành và mô hình tác động khác nhau. Trong bối cảnh này, vai trò của nhà nước là thiết lập cơ chế đo lường và xác nhận tác động xã hội làm tiền đề cho đầu tư xã hội, cũng như các chính sách hỗ trợ, khuyến khích khu vực tư nhân đầu tư vào doanh nghiệp xã hội. Về phương diện xúc tiến thương mại, trong khi chưa có sự ủng hộ của người dân đối với SIB, chính phủ cần tiên phong trong việc ưu tiên mua sắm công từ các DNXH như Hàn Quốc đã làm. Ngoài ra, cần có cơ chế đổi mới sáng tạo xã hội mở để khuyến khích hợp tác giữa các tập đoàn lớn và DNXH. Sự tham gia của khu vực công và tư nhân sẽ là đòn bẩy giúp các SIB nâng cao độ nhận diện thương hiệu trong thị trường chính thống. Và các TCHT **có thể tham gia vào cả ba nhiệm vụ chiến lược** nêu trên, mặc dù năng lực hiện tại của các TCHT cũng chưa hoàn toàn sẵn sàng để triển khai hiệu quả cả ba nhiệm vụ chiến lược này. Sự thiếu hụt năng lực của các TCHT được phân tích kỹ hơn ở phần 2.2 dưới đây.

## **2.2. Khoảng cách giữa năng lực hiện có của các TCHT hiện nay với yêu cầu năng lực để triển khai các nhiệm vụ chiến lược trong giai đoạn tới**

### **2.2.1 Thực trạng năng lực các tổ chức hỗ trợ trong Hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội Việt Nam hiện nay**

Là một chủ thể quan trọng của HST SIB, các TCHT nếu hoạt động hiệu quả, có thể đóng góp đáng kể cho ba nhiệm vụ chiến lược của HST này. Phần này đưa ra một số mô tả các đặc điểm của các TCHT ở Việt Nam hiện nay, đánh giá hiệu quả trong thực hiện các (7) chức năng của HST, các khó khăn mà các TCHT đối diện tham chiếu đến việc triển khai 03 nhiệm vụ chiến lược. Cuối cùng, chương này đưa ra Kết luận về khoảng cách năng lực của các TCHT giữa hiện tại và yêu cầu để thực hiện hiệu quả (7) chức năng của HST gắn với 03 nhiệm vụ chiến lược của HST SIB tại Việt Nam.

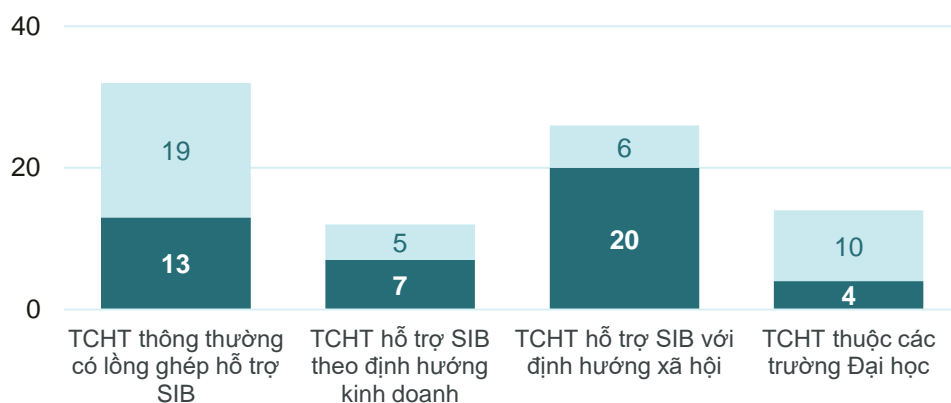
#### **Đặc điểm của các TCHT ở Việt Nam**

Nhóm nghiên cứu đã tiến hành lập sơ đồ các TCHT, kết quả có 84 tổ chức **đang** hỗ trợ hoặc **có tiềm năng** hỗ trợ các SIB tại Việt Nam. Danh sách các TCHT được cung cấp trong Phụ lục của Báo cáo này. Các đặc điểm của 84 TCHT được tổng hợp dưới đây theo mô hình tổ chức, phân bố địa lý, tham gia vào 07 chức năng của HST, và cuối cùng là tính hòa nhập trong các TCHT.

**Theo mô hình tổ chức:** 84 tổ chức **đang** hỗ trợ hoặc **có tiềm năng** hỗ trợ các SIB tại Việt Nam có thể được chia thành 04 nhóm, gồm:

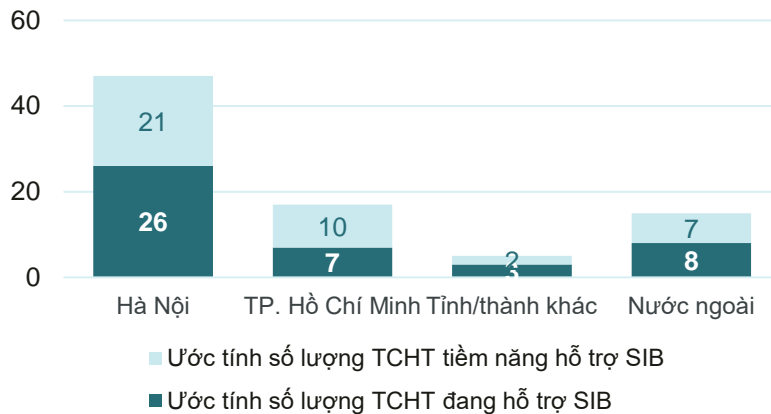
- *TCHT thông thường có lồng ghép SIB (32/84 tổ chức)*: là đơn vị dịch vụ tư vấn phát triển kinh doanh nói chung, *có lồng ghép hỗ trợ SIB*: Đây là các tổ chức hỗ trợ các doanh nghiệp truyền thống, họ coi SIB là một nhóm khách hàng (Start-up Vietnam Foundation, Angel4Us, BizCare, BSSC, v.v.). Tùy vào nguồn dự án mà các đơn vị này đã và có khả năng tiếp tục đưa ra các chương trình hỗ trợ cho SIB.
- *TCHT hỗ trợ SIB theo định hướng kinh doanh (12/84 tổ chức)*: là đơn vị dịch vụ tư vấn phát triển, trong đó SIB là khách hàng chính Các tổ chức này hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận, doanh thu đến từ việc cung cấp dịch vụ cho SIB. Ví dụ: Dear Our Community nằm trong nhóm này. Số lượng TCHT nhóm này là ít nhất trong bốn nhóm. Điều này cũng gợi ý rằng việc cung cấp dịch vụ cho SIB cũng không hấp dẫn từ góc độ “lợi nhuận”.
- *TCHT hỗ trợ có định hướng xã hội (26/84 tổ chức)*: là các tổ chức phi lợi nhuận và có đối tượng hỗ trợ chính là SIB. Đa phần là các tổ chức có nguồn gốc từ các tổ chức phi chính phủ hoặc có hoạt động hướng tới tác động nhiều hơn như CSIP, SIB Hub, CCS. Nhóm này cũng bao gồm các tổ chức tư nhân hay tổ chức công (hoặc có sử dụng ngân sách nhà nước toàn phần/một phần) hoạt động với mục tiêu đảm bảo lợi ích công, không vì lợi nhuận (Ví dụ: Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia – NIC).
- *Các TCHT SIB mang định hướng nghiên cứu/học thuật (14/84 tổ chức)*: bao gồm các tổ chức hỗ trợ thuộc trường đại học, viện nghiên cứu: Các trung tâm đổi mới và khởi nghiệp xã hội trong các trường đại học, như FIIS, CSIE, BK Holdings, v.v. Các tổ chức này vừa hỗ trợ các SIB nói chung vừa thúc đẩy các hoạt động đổi mới sáng tạo và các doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ.

Hình 6. Ước tính số lượng TCHT theo 4 loại hình



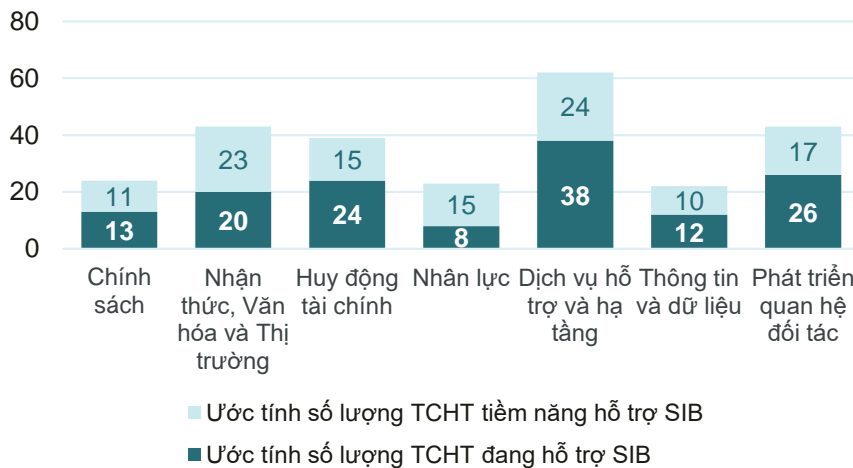
**Phân bố theo địa lý:** Phần lớn các tổ chức đều mới được thành lập hoặc hoạt động ở quy mô nhỏ, chỉ tập trung vào một số thành phố lớn hoặc một số nhóm hoạt động nhất định (Hình 7).

Hình 7. Vị trí trụ sở chính các TCHT SIB



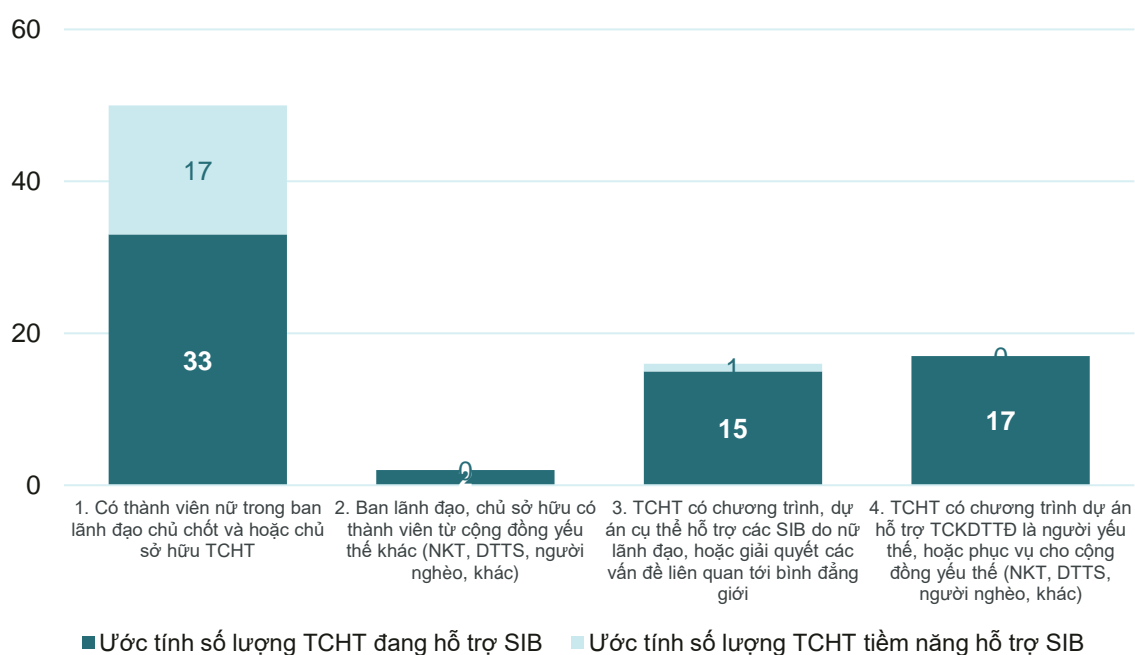
**Về tham gia vào 07 chức năng của HST:** Hầu hết các TCHT đang có hoạt động ươm tạo, tăng tốc SIB (62/84 tổ chức hỗ trợ đang cung cấp dịch vụ và cơ sở hạ tầng), sau đó là phát triển quan hệ đối tác, nâng cao nhận thức và phát triển thị trường (43/84 tổ chức hỗ trợ). Số TCHT có hoạt động giải quyết tình trạng thiếu nhân lực của SIB ít hơn so với các chức năng khác (23/84).

Hình 8. Ước tính số lượng các tổ chức hỗ trợ theo 7 chức năng của hệ sinh thái



**Về tính hòa nhập trong các TCHT:** 50 trong số 84 TCHT có thành viên nữ trong hội đồng quản trị hoặc là người lãnh đạo chính. Tuy nhiên, không thấy bất kỳ TCHT nào có lãnh đạo hoặc thành viên hội đồng quản trị đại diện cho các nhóm đối tượng yếu thế, chẳng hạn như người khuyết tật hoặc người dân tộc thiểu số. Ngoài ra, số lượng các TCHT có các chương trình chuyên biệt hướng đến phụ nữ và các nhóm đối tượng yếu thế khác tương đối ít, chỉ có lần lượt 15 và 17 tổ chức trong tổng số 84 TCHT. Điều đáng chú ý là tất cả các tổ chức này đều đã trực tiếp hỗ trợ SIB.

Hình 9. Đặc điểm giới/khả năng tiếp cận các nhóm đối tượng yếu thế



## 2.2.2 Hiệu quả hoạt động của các TCHT từ khảo sát

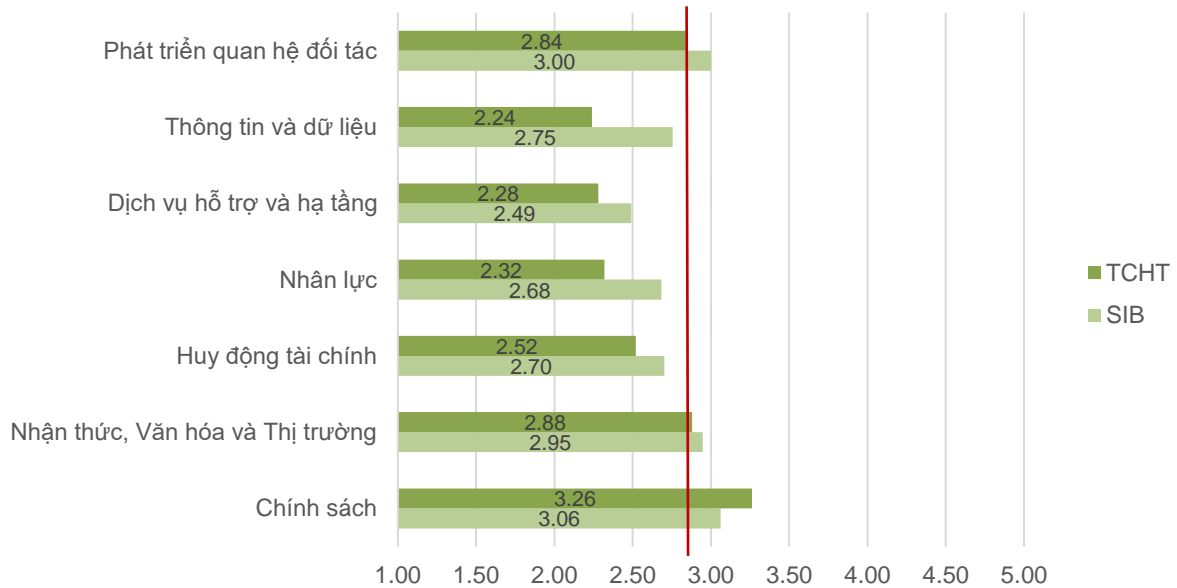
### (a) Hiệu quả thực hiện 07 chức năng của Hệ sinh thái SIB

Kết quả khảo sát về hiệu quả hoạt động của TCHT được trình bày trong Hình 10, 11 và 12, trong đó  $n=82$  là tổng số đáp viên trả lời khảo sát trực tuyến,  $n_{SIB}=56$  là số SIB tham gia khảo sát và  $n_{TCHT}=26$  là số lượng các TCHT trả lời bảng hỏi trực tuyến.

Hình 10 thể hiện mức độ hài lòng của những người tham gia khảo sát, bao gồm cả SIB và TCHT, về số lượng và chất lượng của các TCHT trong việc hỗ trợ bảy chức năng của hệ sinh thái. Các đáp viên được yêu cầu đánh giá theo thang đo từ 1 – 5 cho câu hỏi trên và trả lời “0” nếu không có thông tin. Kết quả được tính trung bình sau khi loại bỏ các đáp án “0” để tính toán mức độ hài lòng của đáp viên. Nhìn chung, các chức năng đều chỉ nhận được kết quả đánh giá ở mức trung bình theo cảm nhận của đại diện TCHT và SIB tham gia khảo sát. Trong đó, chức năng "Chính sách" nhận được mức hài lòng cao nhất với 3,06/5 điểm từ phía các TCHT và 3,26/5 điểm từ phía các TCKDĐTĐ. Ngược lại, chức năng "Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng" có mức hài lòng thấp nhất với 2,28/5 điểm và 2,49/5 điểm lần lượt từ góc nhìn của TCHT và SIB.

Hình 10. Sự hài lòng về số lượng và chất lượng của TCHT trên 7 chức năng chính

( $n=82$ ;  $n_{SIB}=56$ ;  $n_{TCHT}=23$ )



Nguồn: Khảo sát 82 TCHT và SIB

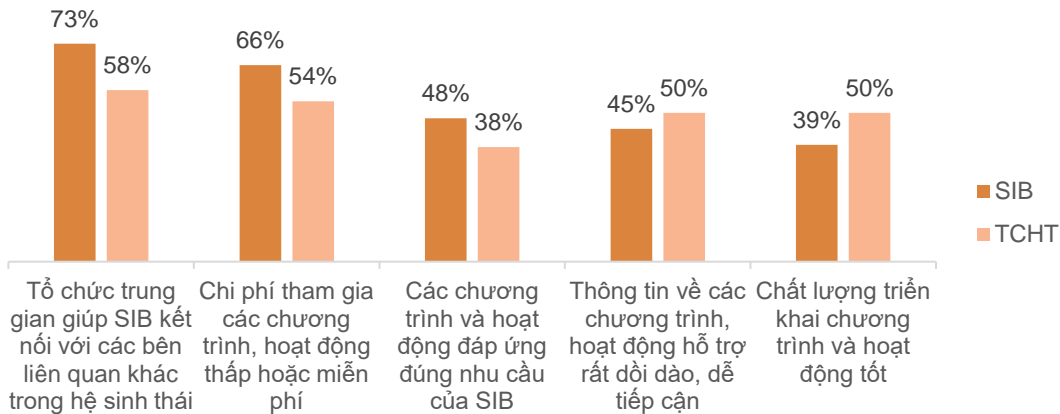
Đáng chú ý là mặc dù có số lượng TCHT cung cấp dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng cho SIB nhiều nhất (theo Hình 8), nhưng chất lượng dịch vụ lại chưa đáp ứng được kỳ vọng của các SIB. Điều này cho thấy vẫn còn nhiều cơ hội để các TCHT cải thiện hiệu quả hoạt động trong việc thực hiện các chức năng hỗ trợ SIB. Việc nâng cao chất lượng dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng cần được ưu tiên, song song với việc duy trì và phát huy những mặt tích cực ở các chức năng khác trong thời gian tới.

#### (b) Đánh giá về các khía cạnh chất lượng trong các dịch vụ các tổ chức hỗ trợ đã cung cấp

Hình 11 cho thấy những điểm tương đồng và khác biệt trong đánh giá mức độ hài lòng của SIB và TCHT về các yếu tố có liên quan đến cung cấp dịch vụ hỗ trợ mà các TCHT đã thực hiện trong thời gian qua. Cả SIB và TCHT đều đánh giá cao nhất khả năng của TCHT trong việc thúc đẩy kết nối giữa các bên liên quan, với tỷ lệ lần lượt là 73% và 58%. Tuy nhiên, có sự chênh lệch đáng kể trong đánh giá về "chất lượng triển khai chương trình và hoạt động tốt". 50% TCHT tự tin về chất lượng chương trình họ cung cấp, cao hơn khá nhiều so với mức 39% SIB đồng tình. Khoảng cách trong cảm nhận này gợi ý rằng các TCHT cần xem xét lại chất lượng thực sự của các chương trình, dịch vụ từ góc nhìn của SIB để có những điều chỉnh phù hợp.

Hình 11. Đánh giá về mức độ hài lòng liên quan tới các dịch vụ do TCHT cung cấp

(n=82; n<sub>SIB</sub>=56; n<sub>TCHT</sub>=23)

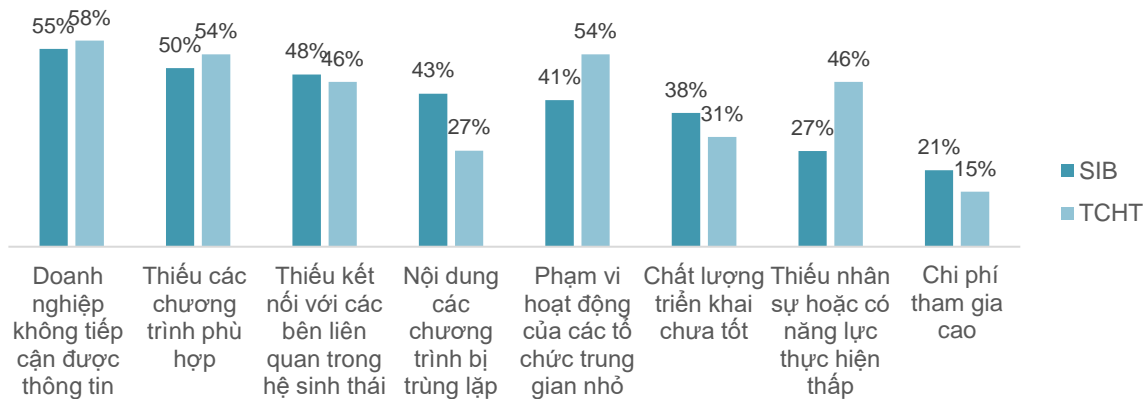


Nguồn: Khảo sát 82 TCHT và SIB

Hình 12 cho biết các hạn chế trong các dịch vụ mà TCHT đã cung cấp từ đánh giá của cả SIB và TCHT.

Hình 12. Đánh giá về những hạn chế của TCHT

(n=82; n<sub>SIB</sub>=56; n<sub>TCHT</sub>=23)



Nguồn: Khảo sát 82 TCHT và SIB

Thứ nhất, hạn chế phần lớn các SIB và TCHT đồng ý đó là việc "SIB không tiếp cận được thông tin" về các chương trình hỗ trợ, với 55% SIB và 58% TCHT đồng ý. Điều này cho thấy công tác truyền thông và kết nối giữa TCHT và SIB cần được tích cực cải thiện.

Thứ hai, "Thiếu các chương trình phù hợp" cũng là một hạn chế lớn, được 50% SIB và 54% TCHT ghi nhận, gợi ý rằng các chương trình hỗ trợ hiện tại có thể chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu thực tế của TCKDĐTĐ. Tính phù hợp thấp cũng là một phần nguyên nhân dẫn tới hạn chế "chất lượng triển khai hai chương trình hoạt động chưa tốt" như được 38% SIB báo cáo. Xem một số ý kiến dưới đây:

**"Nội dung của các chương trình đào tạo là giống nhau giữa các tổ chức [hỗ trợ]."**

*Đại diện một nhà cung cấp dịch vụ hỗ trợ*

**“Chương trình đào tạo của các tổ chức hỗ trợ nên có kết nối để đảm bảo tính liên tục.”**

*Đại diện từ vườn ươm doanh nghiệp*

Bên cạnh đó, có sự khác biệt đáng kể về mức độ quan tâm của TCHT và SIB liên quan đến năng lực của TCHT. Chẳng hạn, so với SIB thì TCHT nhận thức rõ về những hạn chế nội bộ như "Phạm vi hoạt động của các tổ chức hỗ trợ còn nhỏ" và "Thiếu nhân sự hoặc có năng lực thực hiện thấp". Trong khi đó, SIB quan tâm nhiều hơn tới vấn đề "Nội dung các chương trình hỗ trợ SIB bị trùng lặp" (43% so với 27% của TCHT), phản ánh góc nhìn của người thụ hưởng trực tiếp.

Nhìn chung, việc cần thiết là cải thiện công tác truyền thông, thiết kế chương trình phù hợp hơn với nhu cầu của SIB, mở rộng phạm vi hoạt động của TCHT, và nâng cao năng lực của đội ngũ nhân sự TCHT. Đây là những yếu tố then chốt giúp nâng cao hiệu quả hỗ trợ của TCHT dành cho SIB trong thời gian tới.

**2.2.2 Những thách thức mà các tổ chức hỗ trợ đang đối diện trong việc thực hiện 03 Nhiệm vụ chiến lược của Hệ sinh thái Kinh doanh tạo tác động xã hội**

Các TCHT lấy SIB là đối tượng hỗ trợ nên họ cần có năng lực hỗ trợ đặc thù, bên cạnh các năng lực cốt lõi như các tổ chức hỗ trợ kinh doanh khác. Nghiên cứu này đã thực hiện việc xác định các năng lực chính của các TCHT trong việc triển khai 03 nhiệm vụ chiến lược của HST KDTTĐXH như đã nêu trong Phần 2.14.

Dựa trên ý kiến rút ra từ các cuộc phỏng vấn, kết quả khảo sát, kinh nghiệm của nhóm nghiên cứu, tham khảo hướng dẫn từ Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) 2.0<sup>5</sup>, khung năng lực gồm khía cạnh quan trọng có ảnh hưởng tới hiệu quả của các TCHT trong việc tham gia triển khai 03 nhiệm vụ chiến lược được xác định như tóm tắt trong Hình 13 dưới đây.

*Hình 13. Khung năng lực cho tổ chức hỗ trợ*



*Nguồn: Khảo sát 82 TCHT và SIB và the OCAT 2.0*

Bốn khía cạnh/thành tố năng lực của TCHT cần thiết để triển khai các nhiệm vụ chiến lược của

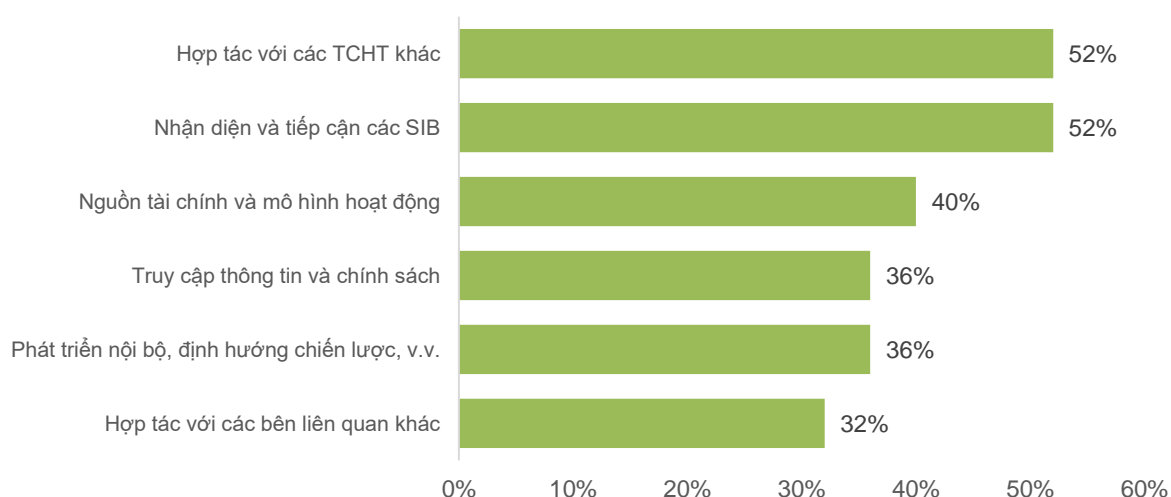
<sup>5</sup> <https://www.issuelab.org/resources/27379/27379.pdf>

HST KĐTĐXH như được diễn giải theo OCAT 2.0 thảo luận và khảo sát với các TCHT và SIB như sau:

- **Lập kế hoạch chiến lược và quản lý tác động:** Nhóm năng lực nội bộ này nhằm đảm bảo các TCHT lồng ghép các mục tiêu hỗ trợ HST SIB vào chiến lược của chính TCHT và đồng thời tạo ra tác động đến sự phát triển của HST SIB. Các tác động này cần đo lường được.
- **Phát triển thị trường:** Bao gồm năng lực của TCHT trong việc (i) xác định và tiếp cận SIB. Điều này đòi hỏi các TCHT không chỉ phải hiểu rõ tầm nhìn, đặc điểm riêng có và chia sẻ các giá trị xã hội/môi trường mà các SIB cố gắng theo đuổi mà còn xác định đúng những “nhu cầu” cụ thể theo từng thời kỳ phát triển của các SIB để cung cấp các hỗ trợ hiệu quả. Khả năng năng lực này bao gồm khả năng tìm kiếm, tiếp cận và phổ biến thông tin về thị trường, đối tác, nguồn lực và chính sách hỗ trợ của chính phủ và các bên liên quan đến SIB.
- **Vận hành:** Bao gồm (i) năng lực của TCHT trong việc tạo mô hình kinh doanh bền vững và huy động các nguồn tài chính (ii) Phát triển và cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho SIB và các bên tham gia khác trong hệ sinh thái và (iii) quản lý nguồn nhân lực.
- **Quan hệ đối tác và mạng lưới:** (i) Kết nối và hợp tác với các TCHT khác để cung cấp hỗ trợ phối hợp và toàn diện cho các SIB; (ii) Hợp tác với các bên liên quan khác, đặc biệt là chính phủ, nhằm thúc đẩy việc xây dựng các chính sách hỗ trợ SIB, tạo điều kiện hình thành cộng đồng SIB và bảo vệ lợi ích của họ. Ngoài ra, các TCHT phải đóng vai trò là cầu nối giữa các SIB và các đối tác tài trợ, thu hẹp khoảng cách giữa năng lực kinh doanh và yêu cầu của tổ chức tài chính.

Từ khung năng lực gồm 04 thành tố trên đây, 13 khía cạnh năng lực thành phần thuộc 4 thành tố này đã được đưa vào thảo luận với các TCHT. Hình 14 dưới đây thể hiện 6 khía cạnh năng lực (trên tổng số 13 khía cạnh năng lực) có từ trên 30% TCHT tham gia thảo luận cho biết họ gặp khó khăn.

Hình 14. Những khó khăn chính mà các tổ chức hỗ trợ gặp phải



Nguồn: Khảo sát TCHT

Từ Hình 14, có thể thấy các TCHT gặp khó khăn lớn nhất trong việc xác định và kết nối với các SIB, đây là câu trả lời của 52% số người tham gia khảo sát. Tương tự, 52% số người tham gia khảo sát cho rằng tổ chức của họ gặp khó khăn trong việc hợp tác với các TCHT khác. Về vấn đề này, một

số ý kiến của người được phỏng vấn cho rằng cần có cơ chế hợp tác, chia sẻ thông tin cũng như đầu mối kết nối các TCHT với nhau. 40% TCHT lo ngại về khả năng bền vững tài chính của họ. Lo ngại về khả năng bền vững tài chính này xuất phát từ thực tế là (1) các SIB trở thành khách hàng lớn và dài hạn không đánh giá cao/chưa hài lòng với dịch vụ của các TCHT (như đã phân tích ở các phần trên) nên họ không sẵn lòng chi trả cho các dịch vụ này; (2) bản thân các SIB cũng gặp thách thức về vốn (đầu tư và/hoặc hoạt động) nên chưa có khả năng chi trả cho dịch vụ hỗ trợ (kể cả trong trường hợp họ hài lòng với chất lượng dịch vụ).

**“Chúng ta không thể dựa vào phí dịch vụ từ SIB làm nguồn thu nhập. Họ không có tiền để sử dụng dịch vụ của chúng ta.”**

*Đại diện cơ quan hỗ trợ truyền thông cho TCKDTTĐ*

TCHT thiếu năng lực tổ chức và nguồn lực cần thiết để cung cấp các dịch vụ chất lượng, phù hợp, đáp ứng nhu cầu của SIB, như quản lý và đo lường tác động, cũng như xác định các rào cản và động lực đặc thù của từng nhóm tổ chức, để đưa ra cách tiếp cận và giải pháp phù hợp, hiệu quả. Vì vậy, các TCHT có xu hướng cung cấp các dịch vụ thông thường, dễ thực hiện như tổ chức tập huấn, hội thảo, nhiều dịch vụ có nội dung chồng chéo. Điều này càng củng cố việc các SIB không sẵn lòng trả tiền cho các dịch vụ mà TCHT cung cấp. Đôi khi, việc sử dụng các dịch vụ này còn làm mất tài nguyên [thời gian tham gia của người quản lý] của SIB.

Khả năng các TCHT thúc đẩy sự hợp tác với nhau và mở rộng mạng lưới tới các cơ quan bên ngoài ngoài hệ sinh thái cũng vẫn còn hạn chế. Các nguyên nhân có thể đến từ: (i) Thiếu sự phối hợp và chia sẻ thông tin: Các TCHT thường hoạt động độc lập và không có cơ chế chia sẻ thông tin hiệu quả, dẫn đến việc thiếu sự phối hợp và hợp tác; (ii) Nhiều TCHT có dịch vụ tương tự nhau, dẫn đến sự cạnh tranh thay vì hợp tác; (iii) Các TCHT thường gặp khó khăn về tài chính và nhân lực, làm giảm khả năng hợp tác và phát triển các dự án chung; (vi) Mỗi tổ chức có mục tiêu và lợi ích riêng, điều này có thể dẫn đến xung đột và khó khăn trong việc tìm kiếm điểm chung để hợp tác. Điều này sẽ gây khó khăn cho các TCHT trong việc huy động các nguồn lực trong xã hội để thúc đẩy sự phát triển của các SIB cũng như phát huy vai trò là cầu nối giữa doanh nghiệp với khu vực công và tư nhân trong việc xúc tiến thương mại và tiếp cận vốn.

Nhìn chung, cả SIB và TCHT đều cho rằng việc duy trì hoạt động bền vững là một thách thức do những hạn chế về nguồn nhân lực, chiến lược phát triển, mô hình kinh doanh, khả năng tiếp cận của SIB và nguồn tài chính. Việc tồn tại vô vàn trở ngại này đã cản trở các tổ chức hỗ trợ quản lý hiệu quả các chức năng và hoạt động của hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội.

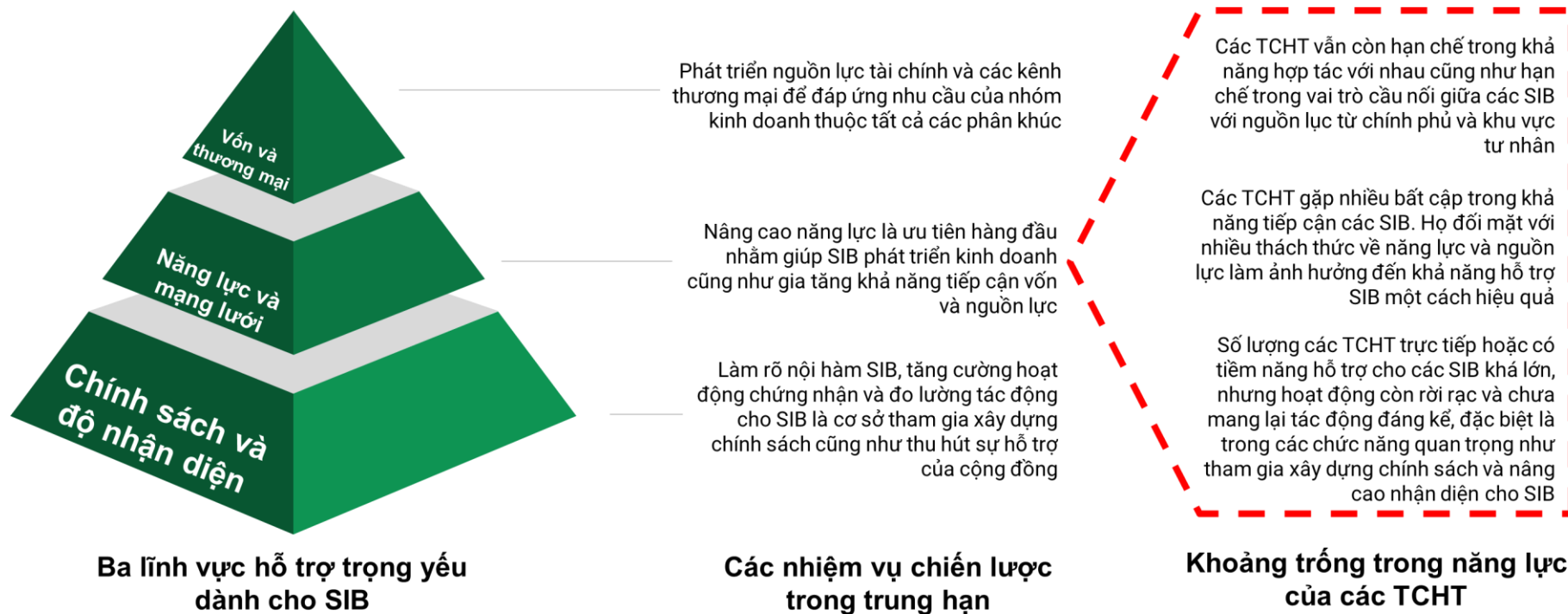
### **2.2.3 Kết luận chương: Khoảng cách năng lực của TCHT và các nhiệm vụ chiến lược của Hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội**

Từ các phân tích trên đây, có thể khẳng định rằng có sự chênh lệch giữa năng lực hiện tại của TCHT và kỳ vọng về sự tham gia hiệu quả của các TCHT trong triển khai 03 nhiệm vụ chiến lược của HST SIB của Việt Nam trong thời gian tới. Các khoảng trống trong năng lực của các TCHT này không chỉ căn cứ trên những phân tích/phát hiện về thực trạng năng lực và thách thức (về các khía cạnh năng lực) của các TCHT được trình bày chi tiết trong Mục 2.2.1 và 2.2.2 mà còn dựa trên ý kiến chuyên gia của nhóm nghiên cứu và các nguồn tài liệu thứ cấp liên quan đến đánh giá năng lực tổ chức (phi lợi nhuận).

Các “Khoảng trống trong năng lực của các TCHT” có liên quan trực tiếp đến ba nhiệm vụ chiến lược, như sau: (i) Khoảng trống trong “*hợp tác, vai trò cầu nối với nguồn lực...*” gắn với Nhiệm vụ 2 (Xây dựng mạng lưới) và Nhiệm vụ 3 (Tiếp cận vốn); (ii) “*Bất cập trong khả năng tiếp cận SIB, thách thức năng lực/nguồn lực hỗ trợ hiệu quả...*” liên quan trực tiếp đến Nhiệm vụ 2 (Nâng cao năng lực cho SIB đòi hỏi TCHT phải có năng lực và tiếp cận được họ); (iii) “*Hoạt động rời rạc, thiếu tác động, đặc biệt trong xây dựng chính sách, nâng cao nhận diện...*” gắn với Nhiệm vụ 1 (Xây dựng chính sách và tăng độ nhận diện) và Nhiệm vụ 2 (cần hoạt động hệ thống, có tác động thay vì rời rạc).

Hình 15 tóm tắt những khoảng trống năng lực này gắn với 03 nhiệm vụ chiến lược trung hạn của HST SIB (xem phần nội dung trong khung nét đứt màu đỏ

Hình 15. Khoảng cách giữa năng lực và tầm nhìn của các tổ chức hỗ trợ đối với hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội



## PHẦN III. KHUYẾN NGHỊ

Để hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội của Việt Nam phát triển bền vững về lâu dài, cần thu hẹp khoảng cách giữa năng lực và số lượng TCHT sao cho tương xứng với tầm nhìn của hệ sinh thái. Chúng tôi tin tưởng rằng, TCHT sẽ phát triển tốt hơn nếu có sự ghi nhận xác đáng, được giao nhiệm vụ phù hợp đủ lớn, và có chiến lược nâng cao năng lực thực chất, lâu dài. Do đó, nhóm nghiên cứu đề xuất các giải pháp nhằm giải quyết những thách thức hàng đầu mà các TCHT phải đối mặt, giúp tổ chức này đóng vai trò chuyển đổi trong việc hiện thực hóa tầm nhìn phát triển hệ sinh thái, được thể hiện qua 3 nhóm nhiệm vụ của HST như sau:

### 3.1. Đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực TCHT để thực hiện Nhiệm vụ chiến lược 1: Xây dựng chính sách và tăng độ nhận diện SIB

Nhóm nghiên cứu khuyến nghị các TCHT cần được khuyến khích và nâng cao năng lực để tham gia góp ý và xây dựng chính sách với chính quyền (cấp trung ương và địa phương) ưu tiên nguồn nhân lực và tài chính để xây dựng các chính sách cởi mở, rõ ràng và có tính hỗ trợ, huy động hiệu quả sự tham gia của các đối tác khu vực công, phi lợi nhuận và tư nhân trong việc thúc đẩy tạo ra tác động xã hội và nỗ lực phát triển. Các nhiệm vụ, dịch vụ cụ thể mà TCHT có thể cung cấp:

- Thực hiện các nghiên cứu dựa trên bằng chứng về các ưu tiên xã hội của địa phương và quốc gia mà các SIB có cơ hội và thế mạnh giải quyết. Đây là cơ sở để nâng cao nhận thức cộng đồng và huy động sự tham gia của các bên liên quan trong khu vực công và tư nhân, đặc biệt là chính phủ đối với các chương trình hỗ trợ SIB trong việc giải quyết các vấn đề.
- Tham gia xây dựng chính sách SIB. Các TCHT có thể đóng nhiều vai trò như cung cấp chuyên môn, đại diện cho tiếng nói của SIB, hỗ trợ quá trình đảm bảo chính sách phản ánh tốt lợi ích của các bên liên quan chính.
- Truyền cảm hứng và nâng cao năng lực cho các cơ quan quản lý nhà nước, cán bộ ngân hàng công và tư nhân, cán bộ thuế và các bên liên quan về SIB, để họ hỗ trợ hiệu quả cho việc thực hiện các chính sách và chương trình hỗ trợ.
- Tham gia và cung cấp dịch vụ để đảm bảo hiệu quả của các chương trình hỗ trợ SIB.
- Giám sát và đánh giá chương trình hỗ trợ SIB.
- Với chuyên môn trong việc phát triển SIB, các TCHT có thể tham gia hoặc dẫn dắt quá trình có nhiều bên tham gia để xây dựng một bộ tiêu chí công nhận các SIB, giúp định hình phạm vi của khái niệm SIB và các chủ thể khác nhau thuộc phạm vi này (ví dụ: doanh nghiệp xã hội, doanh nghiệp kinh doanh bao trùm, doanh nghiệp dựa vào cộng đồng, v.). Theo đó, điều này sẽ nâng cao nhận thức của công chúng về các SIB và cung cấp cho các cơ quan chính phủ và các TCHT nền tảng để xây dựng các chính sách nhằm hỗ trợ tăng cường cho các doanh nghiệp này. Hành động này cần có sự tham gia của các trường đại học, viện nghiên cứu, các TCHT và cơ quan chính phủ. Hộp 1 trình bày chi tiết về một chương trình chứng nhận DNXH ở Trung Quốc, được thực hiện bởi một tổ chức phi lợi nhuận phối hợp với quỹ tư nhân và các viện nghiên cứu.
-

### Hộp 1. Chứng nhận Doanh nghiệp Xã hội của Hội chợ Từ thiện Trung Quốc



Chứng nhận Doanh nghiệp Xã hội của Hội chợ Từ thiện Trung Quốc (CCF) là chương trình công nhận đầu tiên nhằm đến các doanh nghiệp xã hội ở Trung Quốc. Chứng nhận được phát triển chung bởi năm tổ chức, bao gồm Trung tâm Phát triển Hội chợ Từ thiện Trung Quốc Thâm Quyển, Trung tâm Nghiên cứu Xã hội Dân sự của Đại học Bắc Kinh, Viện Nghiên cứu Từ thiện Trung Quốc của Đại học Sư phạm Bắc Kinh, Quý Narada, và Trung tâm Nghiên cứu Doanh nghiệp Xã hội. Các tiêu chuẩn chứng nhận đã thay đổi đáng kể sau nhiều năm, với phiên bản đầu tiên (phiên bản 1.0) được giới thiệu vào năm 2014. Phiên bản này đánh giá tình trạng doanh nghiệp xã hội của

một tổ chức dựa trên năm khía cạnh, bao gồm mục tiêu tổ chức, nguồn thu, phân phối lợi nhuận, cơ cấu nhân sự và thông tin đăng ký. Kể từ đó, các tiêu chuẩn chứng nhận đã phát triển lên phiên bản 4.0.

Các doanh nghiệp xã hội được chứng nhận có thể nhận được hỗ trợ về tài chính, trí tuệ, cộng đồng, địa điểm và logo, cũng như quảng bá. Sự hỗ trợ này bao gồm được ưu tiên hỗ trợ tài chính từ "Chương trình Đối tác Đổi mới Xã hội" và các nhà đầu tư giá trị xã hội, ưu tiên tham gia các hoạt động thanh tra doanh nghiệp xã hội quốc tế, và nhận các dịch vụ miễn phí do các tổ chức chuyên môn bên thứ ba cung cấp về luật pháp, marketing, đăng ký, kiểm toán, thiết kế, v.v. Các doanh nghiệp xã hội được chứng nhận cũng có thể trở thành thành viên CCF và được ưu tiên tham gia "vòng tròn kết nối đổi mới xã hội", được quyền ưu tiên tiếp cận cơ sở đổi mới xã hội của CCF và sử dụng logo chứng nhận doanh nghiệp xã hội CCF cho công tác quảng bá, đóng gói sản phẩm, v.v.

## 3.2. Đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực TCHT để thực hiện Nhiệm vụ chiến lược 2: Xây dựng mạng lưới và nâng cao năng lực cho SIB

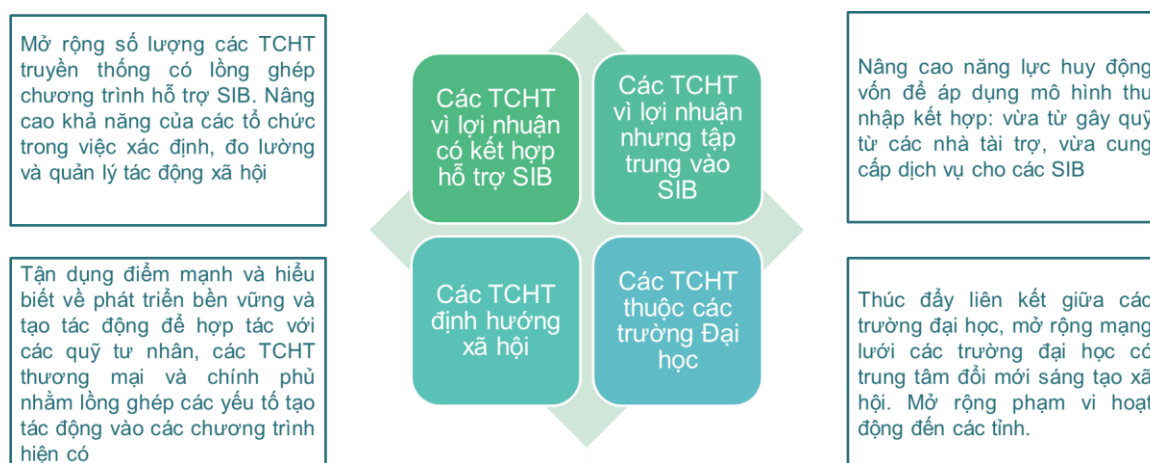
### 3.2.1 Mở rộng số lượng và sự hợp tác của các TCHT đang hoạt động tích cực và dành ưu tiên cho SIB

Như nghiên cứu ban đầu của dự án ISEE-COVID-19 đã chỉ ra, các TCHT hiện nay còn rất ít về số lượng và chưa đáp ứng được yêu cầu của SIB. Do đó, việc tăng số lượng tổ chức hỗ trợ cho các tổ chức kinh doanh tạo tác động là một nhiệm vụ cực kỳ cấp bách và cần giải quyết sớm. Do đó, nhóm nghiên cứu đề xuất gia tăng số lượng TCHT bằng cách khuyến khích sự tham gia rộng rãi

hơn của cả các tổ chức hỗ trợ kinh doanh nói chung và các tổ chức xã hội trong HST SIB.

Nhóm nghiên cứu đề xuất hai chiến lược để truyền bá tinh thần khởi nghiệp xã hội và tăng số lượng TCHT trong hai nhóm mục tiêu. Những chiến lược này, được gọi là "cắm rễ" và "lan rộng", được đề xuất bởi đại diện của một vườn ươm doanh nghiệp tham gia phỏng vấn sâu với chúng tôi.

Hình 16. "Chiến lược cắm rễ" đối với từng hình thức TCHT



"Chiến lược cắm rễ" liên quan đến việc tích hợp các yếu tố bền vững và tác động xã hội vào hoạt động của các TCHT kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận. Các cơ quan hỗ trợ các SIB có thể hợp tác với các tổ chức này để triển khai thêm các chương trình nhằm hỗ trợ các SIB hoặc thúc đẩy các hoạt động đổi mới sáng tạo xã hội trong các doanh nghiệp hướng vì lợi nhuận. Bài học kinh nghiệm từ các nước trong khu vực cho thấy sự phát triển của các SIB có thể diễn ra song song với sự tăng trưởng của phong trào khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo. Để thực hiện "chiến lược cắm rễ", nhóm thiết lập các chiến lược khác nhau cho bốn nhóm TCHT. Mỗi nhóm TCHT trên đây đòi hỏi một cách tiếp cận khác nhau để mở rộng phạm vi đến các SIB và thúc đẩy khởi nghiệp xã hội như trình bày trong Hình 16.

Trong "chiến lược lan rộng", các TCHT SIB có thể sử dụng các tổ chức chính trị đoàn thể địa phương như Hội Phụ nữ, Đoàn Thanh niên, hay Hội Nông dân để tiếp cận các SIB tại cộng đồng. Những tổ chức này có hiểu biết về địa phương và có thể xác định các doanh nghiệp và những tác nhân thay đổi trong khu vực của họ. Ngoài ra, việc xây dựng đội ngũ chuyên gia và tổ chức hỗ trợ tại địa phương để lan truyền tinh thần của SIB tại từng tỉnh là rất cần thiết. Gần đây có một ví dụ tốt về chiến lược này, là Mạng lưới Hỗ trợ Đổi mới sáng tạo Quốc gia, hiện đang mở rộng ra nhiều tỉnh.

### 3.2.2 Thúc đẩy các tổ chức hỗ trợ xây dựng mạng lưới cho SIB

Bên cạnh việc mở rộng tầm bao phủ và kết nối của mình, các TCHT cần đẩy mạnh việc xây dựng mạng lưới nhằm tăng cường khả năng kết nối của SIB với các đối tác liên quan. Dựa trên các mô hình thành công trên thế giới, nhóm nghiên cứu đề xuất hai hoạt động sau:

Thứ nhất, nhóm nghiên cứu đề xuất tổ chức một diễn đàn thường niên cho các SIB, TCHT, cơ quan chính phủ, các nhà tài trợ và khu vực tư nhân để bàn luận về các vấn đề phát triển và đóng góp của SIB trong giải quyết các vấn đề. Đây là nơi tất cả các bên đóng góp và chia sẻ tài nguyên, hướng tới các mục tiêu phát triển chung thông qua việc thúc đẩy và hiện thực hóa vai trò của SIB.

Diễn đàn cũng đóng vai trò như một nền tảng để các SIB bày tỏ nhu cầu của họ về nguồn nhân lực, tài chính và công nghệ, và kết nối với sự hỗ trợ của các TCHT và nhà tài trợ. Các TCHT cũng có thể tìm kiếm cơ hội hợp tác, đặc biệt là với các mạng lưới sẵn có [như SIB Hub, Ấn kết nối...], các đối tác từ khu vực tư nhân, giúp tận dụng tài nguyên để hoàn thành sứ mệnh của họ.

Ở quy mô nhỏ hơn, các tổ chức có thể thành lập các nhóm làm việc dựa trên hình thức tổ chức (ví dụ: SIB, TCHT), chủ đề quan tâm (ví dụ: trao quyền cho phụ nữ, người khuyết tật), và ngành (ví dụ: nông nghiệp, du lịch). Những nhóm này có thể chia sẻ những khó khăn chung và cùng nhau giải quyết vấn đề, tổ chức các cuộc họp hàng tháng và quý, và hợp tác để triển khai các dự án chung dài hạn. Hơn nữa, các diễn đàn địa phương có thể được tổ chức ở các tỉnh để thúc đẩy sự phát triển của các SIB, nâng cao nhận thức về các SIB, và huy động các chủ thể địa phương tham gia.

### 3.2.3 Nâng cao năng lực cho các tổ chức hỗ trợ

Để đánh giá hiệu quả hoạt động của các tổ chức hỗ trợ, việc có một khung năng lực với các tiêu chí và hướng dẫn cụ thể là vô cùng quan trọng. Khung năng lực cung cấp trong báo cáo này (Hình 13) là một gợi ý cho các tổ chức để đáp ứng việc nâng cao năng lực hoạt động.

Dựa trên khung năng lực này, cần có các nguồn lực từ chính phủ và khu vực tư nhân để phát triển năng lực của các TCHT với các tiêu chí và tiêu chuẩn tương ứng. Điều này sẽ đóng vai trò như một bộ năng lực cơ bản cho tất cả các TCHT, giúp họ nhận thức được và chủ động lập kế hoạch để nâng cao năng lực của mình. Đồng thời, các cơ quan hỗ trợ có thể sử dụng khung năng lực này như một thành phần không thể thiếu của việc đánh giá năng lực tổ chức đối với các TCHT, từ đó xác định nhu cầu và xây dựng kế hoạch nâng cao năng lực cho các TCHT trong tương lai gần.

Nhóm nghiên cứu đề xuất quy trình sau trong việc xây dựng các chương trình nâng cao năng lực cho TCHT:

- **Việc lựa chọn TCHT** để xây dựng năng lực là vô cùng quan trọng: Ưu tiên nên dành cho các TCHT có (i) cam kết dài hạn với hệ sinh thái hơn là những tổ chức tận dụng cơ hội ngắn hạn (Joffres, 2015). Tập trung vào các tổ chức hỗ trợ - và đặc biệt là các cá nhân đứng sau tổ chức - những người đã thể hiện được cam kết dài hạn đối với hệ sinh thái, sẵn sàng cam kết dùng nguồn lực của riêng mình để xây dựng hệ sinh thái, và sẵn sàng triển khai các chương trình.<sup>6</sup> (ii) tư duy cởi mở của lãnh đạo; (iii) tiềm năng để giải quyết các ưu tiên hàng đầu của hệ sinh thái (chính sách và khả năng nhận diện, hỗ trợ kinh doanh và mạng lưới, thương mại và tiếp cận tài chính); và hoặc bổ sung các chủ đề trọng tâm như trao quyền kinh tế cho phụ nữ, biến đổi khí hậu...
- **Đánh giá năng lực của TCHT:** Khung năng lực đề xuất này sẽ được phát triển thêm và thử nghiệm để đóng vai trò như một danh sách kiểm tra mở trong quá trình thiết kế các chương trình nâng cao năng lực cho các TCHT. Công cụ này sẽ giúp các bên liên quan xác định các

---

<sup>6</sup> Cần thận trọng rằng việc (i) áp dụng các giải pháp ngắn hạn như đưa các tổ chức quốc tế hoặc tổ chức khu vực tư nhân vào phục vụ các DNXH một cách tạm thời hoặc với mức phí cao hơn thị trường sẽ khiến các tổ chức hỗ trợ hiện có không thể tồn tại; (ii) tăng cường cạnh tranh giữa các TCHT không đảm bảo cho số lượng dịch vụ ở giai đoạn đầu phát triển của hệ sinh thái bởi nhiều kỹ năng cơ bản vẫn chưa có trên thị trường.

lĩnh vực ưu tiên để đào tạo và hỗ trợ cho sự phát triển của các TCHT. Đồng thời, đây cũng sẽ là cơ sở để đo lường hiệu quả của các chương trình xây dựng năng lực cho các tổ chức hỗ trợ.

- **Cung cấp hỗ trợ dựa trên nhu cầu nâng cao năng lực của các TCHT có mức độ cam kết cao [hỗ trợ kinh phí toàn phần, một phần hoặc các TCHT chi trả toàn bộ chi phí]**, bằng cách tổ chức đào tạo, tập huấn, hướng dẫn kinh doanh, kết nối mạng lưới và cố vấn để giải quyết các khoảng trống kỹ năng của họ như chỉ ra trong khung năng lực chính đã đề xuất. Hơn nữa, có hai cách tiếp cận đã chứng minh hiệu quả để nâng cao năng lực của TCHT:
  - o Đào tạo và nghiên cứu về thông lệ tốt nhất của TCHT: Gửi các TCHT đi tập huấn hoặc tới chương trình chuyển giao kiến thức với các TCHT có kinh nghiệm hơn trong nước hoặc nước ngoài, như Ví dụ như các hoạt động thuộc dự án ISEE COVID như các webinar do CSIP tổ chức, hay Chương trình BIT do Trung tâm khởi nghiệp và sáng tạo, Đại học Fulbright triển khai. Nhờ đó, các TCHT sẽ hiểu rõ hơn về các cách làm hiệu quả.
  - o Hợp tác liên doanh giữa các TCHT địa phương với các TCHT quốc tế, hoặc cơ quan chính phủ hoặc doanh nghiệp để có chuyên môn tốt hơn.
- **Thường xuyên đưa ra phản hồi mang tính xây dựng** cho các TCHT để giúp họ xác định các khoảng trống và phân bổ nguồn lực phù hợp trong việc phát triển tổ chức.

Đáng chú ý là một phần đáng kể nguồn thu của các TCHT đến từ nguồn tài trợ của chính phủ và doanh nghiệp, ngay cả ở các hệ sinh thái phát triển nhất. Trên thế giới có những bài học kinh nghiệm về xây dựng thị trường:

- Đa dạng hóa các nguồn thu của TCHT từ các cơ quan chính phủ khác nhau ở các cấp độ khác nhau.
- Tránh cung cấp miễn phí dịch vụ của TCHT cho người dùng cuối. Điều đó sẽ làm mất đi người dùng cuối và thị trường của TCHT, tạo ra kỳ vọng ở các khách hàng tiềm năng rằng đào tạo và các dịch vụ hỗ trợ khác nên được miễn phí.
- Thúc đẩy sức mua của SIB bằng cách đưa ra các biện pháp khuyến khích cho những ai mua dịch vụ hoặc cung cấp phiếu dịch vụ cho những người chưa có tiền.

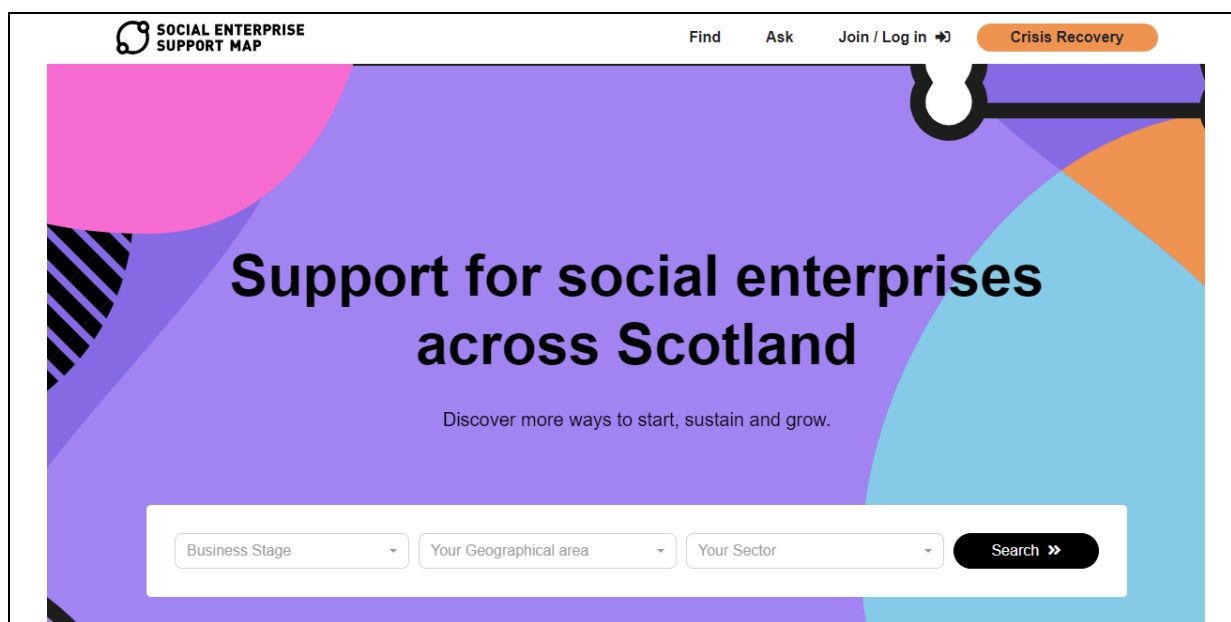
### **3.3. Đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực TCHT để thực hiện Nhiệm vụ chiến lược 3: Xúc tiến thương mại và tiếp cận vốn**

Theo Ho và Yoon (2022), các DNXH đang tìm kiếm các nhà đầu tư sẵn sàng trì hoãn lợi nhuận trong một thời gian dài để cung cấp cho họ đủ thời gian phát triển kinh doanh. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các DNXH, những đơn vị thường cần nhiều thời gian hơn để phát triển và thử nghiệm các mô hình kinh doanh vì họ cần tạo ra lợi nhuận tài chính, đồng thời giải quyết các vấn đề xã hội, như nhiều người tham gia phỏng vấn đã đề cập. Trong bối cảnh đó, các TCHT đóng một vai trò quan trọng trong việc tìm kiếm nguồn vốn dài hạn như vậy và kết nối các DNXH phù hợp với nguồn vốn. Những tổ chức này đóng vai trò trung gian và cân bằng các lợi ích của những nhà đổi mới xã hội và nhiều nhà đầu tư khác nhau trong và ngoài nước, bao gồm các tổ chức chính phủ và phi chính phủ, các tập đoàn và các khoản đầu tư vốn mạo hiểm. Các TCHT cũng giúp cân bằng các cơ hội kinh doanh của các nhà khởi nghiệp xã hội và các tập đoàn lớn, đặc biệt là những công ty quan tâm đến giá trị chung của doanh nghiệp. Do đó, trong khuôn khổ Nhiệm vụ chiến lược 3, các can thiệp sẽ nhằm mục đích tăng cường hợp tác giữa các TCHT với các đối tác trong hệ sinh

thái và đẩy mạnh khả năng tiếp cận thông tin trong hệ sinh thái về các cơ hội tài chính và thương mại.

Nhóm nghiên cứu khuyến nghị thiết lập một cổng thông tin cho các SIB và TCHT để cung cấp thông tin cho các chủ thể trong hệ sinh thái, gia tăng cơ hội hợp tác và nhận phản hồi, giúp nâng cao hiệu quả của hệ sinh thái. Điều này có thể bao gồm việc thiết lập một kênh kết nối thông tin giữa chính phủ và các TCHT cũng như các thành viên hệ sinh thái. Ngoài ra, các cơ quan chính phủ có thể tăng cường sự hiện diện của các TCHT tạo tác động xã hội trong các chương trình khởi nghiệp hiện tại như việc triển khai Quyết định số 844/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025” (Đề án 844). Các TCHT SIB cũng có thể đóng vai trò quan trọng hơn trong các chương trình chính phủ cụ thể phù hợp với chương trình nghị sự của họ, chẳng hạn như xây dựng nông thôn mới và Chương trình Mỗi xã một sản phẩm (Chương trình OCOP). Hộp 4 dưới đây giới thiệu Danh mục Doanh nghiệp Xã hội Scotland, một mô hình mà hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội Việt Nam có thể tham khảo để xây dựng cơ chế hợp tác, chia sẻ thông tin nhằm giúp các chủ thể khác trong hệ sinh thái phát triển.

Hộp 2. Bản đồ Hỗ trợ Doanh nghiệp Xã hội Scotland



Bản đồ Hỗ trợ Doanh nghiệp Xã hội (Social Enterprise Support Map) là một công cụ trực tuyến cung cấp thông tin về các dịch vụ hỗ trợ cho DNXH ở Scotland. Công cụ được thiết kế để giúp các DNXH tìm được sự hỗ trợ phù hợp để thành công. Công cụ này giúp doanh nghiệp tiếp cận tới hơn 500 dịch vụ hỗ trợ trên khắp Scotland, bao gồm đào tạo, tài trợ và cơ hội kết nối mạng lưới.

Bản đồ Hỗ trợ Doanh nghiệp Xã hội là sáng kiến của Chính phủ Scotland và được quản lý bởi Quỹ Đầu tư Xã hội Scotland. Công cụ được cập nhật thường xuyên để đảm bảo thông tin chính xác và phù hợp. Người dùng có thể tìm kiếm các dịch vụ hỗ trợ theo vị trí, loại hỗ trợ và ngành. Ngoài ra còn có các nghiên cứu điển hình và câu chuyện thành công từ các DNXH đã nhận được hỗ trợ thông qua chương trình.

Người dùng có thể sử dụng miễn phí Bản đồ Hỗ trợ Doanh nghiệp Xã hội và tất cả các DNXH ở Scotland có thể truy cập. Đây là nguồn tài nguyên có giá trị cho các doanh nhân xã hội đang tìm

### 3.4. Các giải pháp đề xuất cho Nhiệm vụ lồng ghép giới:

Việc kiến tạo một môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ, bao gồm các các SIB với người đứng đầu là phụ nữ nhằm phát triển và tạo ra các lợi ích xã hội hữu hình, có vai trò vô cùng quan trọng đối với sự tăng trưởng kinh tế và sự phát triển của Việt Nam trong tương lai. Các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ tại Việt Nam không chỉ góp phần tạo ra thu nhập và cơ hội việc làm mà còn có vai trò tiên phong trong việc nâng cao trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, thúc đẩy bình đẳng giới và trao quyền kinh tế cho phụ nữ. Tuy nhiên, các doanh nghiệp này phải đối mặt với nhiều rào cản phức tạp khác nhau, khiến cho họ khó có thể nổi lên và phát triển, từ đó các đóng góp tiềm năng của họ cho nền kinh tế quốc gia bị cản trở. Báo cáo Nâng cao Tinh thần khởi nghiệp của Phụ nữ tại Việt Nam (Carter, 2022) nhấn mạnh rằng, các nữ doanh nhân đang đối mặt với nhiều thách thức to lớn, chủ yếu liên quan đến việc không đủ khả năng tiếp cận các nguồn tài chính, cơ hội kết nối bị hạn chế và thiếu hụt các kỹ năng và kiến thức thiết yếu. Những rào cản này rõ ràng bắt nguồn từ các định kiến và phân biệt đối xử trên cơ sở giới, dẫn đến những tác động bất lợi đối với sự thành lập, hoạt động và năng suất của các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ.

Trong bối cảnh toàn cầu đang ngày càng quan tâm đến đầu tư qua lăng kính giới, vấn đề về môi trường, biến đổi khí hậu, các SIB ở Việt Nam do phụ nữ và các nhóm yếu thế dẫn đầu mang trong mình khả năng thu hút nguồn vốn có sức ảnh hưởng mạnh mẽ. Để tận dụng cơ hội này, các TCHT ở Việt Nam có thể bắt đầu triển khai một số sáng kiến chiến lược liên quan đến nhóm SIB hoạt động tích cực trong các lĩnh vực giới và biến đổi khí hậu.

Thứ nhất, cần nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của đầu tư qua lăng kính giới. Việc thúc đẩy khái niệm này trong cộng đồng đầu tư và cộng đồng từ thiện ở Việt Nam có thể giúp xóa bỏ định kiến truyền thống, qua đó nhìn nhận bình đẳng giới như một tiêu chí nền tảng trong các quyết định đầu tư.

Thứ hai, việc tạo điều kiện thuận lợi cho các mối quan hệ đối tác giữa các doanh nghiệp xã hội địa phương và các nhà đầu tư quốc tế có mối quan tâm sâu sắc đến đầu tư qua lăng kính giới có thể đóng vai trò là kênh dẫn vốn và tạo điều kiện tiếp cận kiến thức chuyên môn. Sự hợp tác như vậy có thể khai mở những con đường mới của sự tăng trưởng và tính bền vững.

Thứ ba, cần cung cấp các chương trình nâng cao năng lực (đào tạo, cố vấn, kết nối...) phù hợp với nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp tạo tác động xã hội (SIB), cho phép họ điều chỉnh hoạt động theo các tiêu chí đầu tư qua lăng kính giới, trong đó có đo lường và báo cáo hiệu quả về tác động xã hội và các kết quả liên quan đến giới. Các chương trình này trao quyền cho các doanh nghiệp xã hội thông qua những kỹ năng và kiến thức cần thiết để thành công trong bối cảnh đang phát triển này.

Cuối cùng, chính sách là đòn bẩy quyết định. Việc cải cách chính sách khuyến khích đầu tư qua lăng kính giới ở Việt Nam, bao gồm các biện pháp như ưu đãi thuế, tạo điều kiện thuận lợi về mặt pháp lý hoặc thành lập các quỹ đầu tư về chủ đề này do chính phủ hỗ trợ, có thể tạo ra một môi trường thuận lợi hơn để các khoản đầu tư đó phát triển. Những sáng kiến chính sách này không

chỉ có thể thu hút vốn mà còn củng cố cam kết của Việt Nam trong việc thúc đẩy bình đẳng giới và phát triển kinh tế toàn diện.

Tóm lại, việc giải quyết những thách thức đặc thù mà các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ (cũng như các nhóm yếu thế khác) đang phải đối mặt và thúc đẩy đầu tư qua lăng kính giới ở Việt Nam đòi hỏi một cách tiếp cận đa diện, kết hợp giữa việc hình thành nhận thức, hợp tác, nâng cao năng lực và tham gia tích cực vào góp ý và xây dựng chính sách. Bằng cách ủng hộ những sáng kiến này, Việt Nam có thể khai thác những tiềm năng còn ẩn náu của các nữ doanh nhân và khai thác những lợi ích của việc đầu tư qua lăng kính giới, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và tiến bộ xã hội toàn diện.

## PHẦN IV. KẾT LUẬN

Báo cáo này được thực hiện nhằm xác định các yếu tố cản trở sự phát triển của hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội của Việt Nam. Như đề xuất của nhóm nghiên cứu, về lâu dài, tầm nhìn cho hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội tại Việt Nam nên là một hệ sinh thái mở và đa dạng cho các SIB, việc này đòi hỏi cần có một môi trường chính sách tốt và nhận thức cao về các SIB, các dịch vụ để tiếp cận để nâng cao năng lực SIB và mở rộng mạng lưới, cũng như mở rộng thị trường tiếp cận và cơ hội vốn cho các doanh nghiệp ở mọi quy mô và giai đoạn. Mục tiêu này nên được hiện thực hóa thông qua ba nhiệm vụ chiến lược được thực hiện trong 3-5 năm tới.

Tuy nhiên, có sự chênh lệch giữa năng lực và số lượng các TCHT trong hệ sinh thái so với tầm nhìn về một hệ sinh thái cung cấp hỗ trợ toàn diện cho các SIB. Nguyên nhân của vấn đề này rất đa chiều, nhưng một phần lớn bắt nguồn từ những khó khăn của các TCHT trong việc phát triển thị trường, quy mô hoạt động, xác định các mô hình phát triển, lập kế hoạch nguồn lực, các kỹ năng cần thiết để làm việc với các SIB và khả năng hợp tác với các đối tác trong hệ sinh thái.

Để thu hẹp khoảng cách giữa tình hình hiện tại của các TCHT và các mục tiêu cần đạt được trong trung hạn, báo cáo này đã đưa ra các khuyến nghị để cải thiện khả năng của tổ chức trong việc đáp ứng các chức năng trong cả ba nhiệm vụ chiến lược đề xuất. Các biện pháp này bao gồm xác định vai trò của TCHT trong việc đạt được các nhiệm vụ chiến lược của hệ sinh thái, tạo ra một môi trường chính sách thuận lợi hơn, thúc đẩy lan truyền tinh thần khởi nghiệp để tạo ra tác động trên phạm vi toàn quốc và trong khu vực tư nhân. Ngoài ra, nhóm nghiên cứu cũng đề xuất xây dựng một khung đánh giá và xây dựng năng lực cho các TCHT bổ sung các cơ chế hợp tác hiệu quả hơn giữa các SIB, tổ chức hỗ trợ và các bên liên quan khác.

Do hệ sinh thái của Việt Nam vẫn còn ở giai đoạn sơ khai, nghiên cứu này ưu tiên tìm hiểu và đưa ra các giải pháp cho một số chức năng thiết yếu trong hệ sinh thái trong 3-5 năm tới. Tuy nhiên, điều này không làm giảm ý nghĩa của các chức năng khác. Để đưa ra các giải pháp cho các chức năng này trong tương lai, cần tiến hành các nghiên cứu sâu hơn. Nghiên cứu này mở đường cho các cuộc điều tra chuyên sâu hơn về vai trò của từng chức năng trong hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội, cũng như nhiệm vụ và yêu cầu của các tác nhân trong từng lĩnh vực.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- ANGIN. (2019). *66 con người và tổ chức thúc đẩy doanh nghiệp xã hội và đầu tư tác động ở Indonesia*.
- Hội đồng Anh. (2018). *Phát triển một nền kinh tế hòa nhập và sáng tạo - Tình hình doanh nghiệp xã hội ở Indonesia*.
- Hội đồng Anh. (2022). *Hơn cả là điểm chung*. [https://doi.org/10.1016/s2215-0366\(17\)30246-8](https://doi.org/10.1016/s2215-0366(17)30246-8)
- Bui, D. T., & Truong, T. N. T. (2021). *Doanh nghiệp xã hội đáp ứng yêu cầu phát triển xã hội ở Việt Nam*. Nhà xuất bản Sự Thật
- Carter. (2022). Nâng cao tinh thần khởi nghiệp của phụ nữ tại Việt Nam.
- Diaz Gonzalez, A., & Dentchev, N. A. (2021). Hệ sinh thái hỗ trợ doanh nhân xã hội: Nghiên cứu tổng quan. *Tạp chí Doanh nghiệp Xã hội*, 17(3), 329–360. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2020-0064>
- Liên minh Châu Âu. (2015). *Bản đồ các doanh nghiệp xã hội và hệ sinh thái doanh nghiệp xã hội ở châu Âu*. Văn phòng Xuất bản Liên minh châu Âu. <https://doi.org/10.2767/458972>
- Liên minh Châu Âu. (2020). Báo cáo tổng hợp so sánh về các doanh nghiệp xã hội và hệ sinh thái các doanh nghiệp xã hội ở châu Âu. Trong *Doanh nghiệp xã hội và hệ sinh thái của họ ở châu Âu*. <https://doi.org/10.2767/567551>
- Ferreira de Souza, E. B. (2017). Sự phát triển gần đây của doanh nghiệp xã hội ở Trung Quốc. *Kinh nghiệm nghiên cứu tác động xã hội*, 68, 1–26.
- Nhóm Điều phối Toàn cầu về Đầu tư Tác động. (2019). *Hồ sơ quốc gia: Hàn Quốc*.
- Ho, J. Y., & Yoon, S. (2022). Vai trò mơ hồ của các tổ chức trung gian trong khởi nghiệp xã hội: Trường hợp hệ thống đổi mới xã hội ở Hàn Quốc. *Dự báo Kỹ thuật và Thay đổi Xã hội*, 175 (Tháng 10 năm 2021), 121324. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121324>
- Hua, R. (2021). Trọng tài, Nhà tài trợ hay Huấn luyện viên: Chính phủ thúc đẩy sự phát triển của Doanh nghiệp Xã hội như thế nào? Nghiên cứu trường hợp về Thành phố Thành Đô, Trung Quốc. *Voluntas*, 32(5), 1054–1065. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00379-x>
- ILO. (2021). *Bối cảnh kinh tế xã hội và đoàn kết ở châu Á: Tập trung vào Hàn Quốc*.
- Jenner, P. (2016). Vai trò của tổ chức hỗ trợ trong tính bền vững của doanh nghiệp xã hội: Nghiên cứu so sánh quốc tế. *Tạp chí Ý tưởng Kinh doanh và Xu hướng Mới*, 14(1), 23–39.
- KOSEA. (2019). *Nền kinh tế xã hội Hàn Quốc*.
- KOSEA. (2021). *Nền kinh tế xã hội Hàn Quốc*.
- Lee, Yoon, & Lee. (2020). *Nền kinh tế xã hội Hàn Quốc*.
- LePage, D., Ramirez, K., & Smith, S. (2014). *Thiết kế hệ sinh thái để tăng cường doanh nghiệp xã hội*. <https://www.seechangemagazine.com/engineering-an-ecosystem-to-amplify-social-enterprise/>

- Li, J., Zhao, M., & Xu, C. (2023). Doanh nghiệp xã hội và tập đoàn vì lợi ích ở Trung Quốc. Trong *Sổ tay quốc tế về luật doanh nghiệp xã hội* (pp. 497–534). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14216-1\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14216-1_24)
- Bộ Giáo dục và Văn hóa Malaysia. (2022). *Kế hoạch phát triển doanh nghiệp xã hội Malaysia 2030*
- Bộ Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo Malaysia. (2021). *Lộ trình Hệ sinh thái khởi nghiệp Malaysia (SUPER) 2021-2030*.
- Pan, S. (2020). Sự phát triển của doanh nghiệp xã hội ở Trung Quốc: Sáng tạo đổi mới của thành phố Thành Đô. *Tạp chí Học viện doanh nhân*, 26(2), 1–9.
- Pratono, A. H., Pramudija, P., & Sutanti, A. (2019). Doanh nghiệp xã hội ở Indonesia. Trong *Doanh nghiệp xã hội ở châu Á* (tr. 79–96). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429265761-5>
- Pratono, A. H., & Sutanti, A. (2016). Hệ sinh thái của doanh nghiệp xã hội: Văn hóa xã hội, khung pháp lý và đánh giá chính sách ở Indonesia. *Tạp chí Đánh giá Khoa học Thái Bình Dương B: Nhân văn và Khoa học Xã hội*, 2(3), 106–112. <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.09.020>
- Radyati, M. R. N., & Simmonds, T. (2017). *Doanh nghiệp xã hội ở Indonesia (báo cáo quốc gia)*. 20. [http://rub.ruc.dk/\\_rub/summa/save\\_mendeley.php?id=pure\\_ddfmxid:c7957850-d0b2-11dc-b6fc-000ea68e967b](http://rub.ruc.dk/_rub/summa/save_mendeley.php?id=pure_ddfmxid:c7957850-d0b2-11dc-b6fc-000ea68e967b)
- Sandford, J., Yi, L., Mazourine, C., Menant, M., & Hellkoetter, K. (2015). *Doanh nghiệp xã hội ở Trung Quốc*.
- Soukhasing, D., Dea, V., & Ruslim, C. (2017). Tài chính xã hội và doanh nghiệp xã hội: Biên giới mới cho sự phát triển ở Indonesia. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: Tạp chí Indonesia về Quy hoạch Phát triển*, 1(3), 240–255. <https://doi.org/10.36574/jpp.v1i3.22>
- Tkacz, M. (2016). Thể hệ mới của các doanh nhân xã hội: Nghiên cứu thăm dò và phân tích nghiên cứu đa trường hợp về thể hệ mới của các doanh nghiệp xã hội. *Ekonomia Społeczna*, 2, 20–37. <https://doi.org/10.15678/es.2016.2.02>
- UN ESCAP & Hội đồng Anh. (2019). *Doanh nghiệp xã hội ở Việt Nam*.
- UNDP & Đại học KTQD. (2018). *Thúc đẩy sự phát triển của lĩnh vực kinh doanh tạo tác động xã hội ở Việt Nam*.
- USAID. (2018a). *Bức tranh tổng thể về doanh nghiệp xã hội ở ASEAN: Báo cáo tổng hợp*.
- USAID. (2018b). *Bức tranh tổng thể về doanh nghiệp xã hội ở ASEAN: Báo cáo tổng hợp - Phụ lục 3: Báo cáo quốc gia - Indonesia*.
- Yu, X. (2019). Doanh nghiệp xã hội ở Trung Quốc. Trong *Doanh nghiệp xã hội ở châu Á* (tr. 36–55). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429265761-3>
- Zhao, M. (2012). Sự xuất hiện của doanh nghiệp xã hội ở Trung Quốc. *Stanford Social Innovation Review*, 30–35.
- Joffres, Kal (2015). Xây dựng các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp xã hội - Hướng dẫn dành cho chính phủ và các nhà tài trợ.

Roundy, Philip (2017). Khởi nghiệp xã hội và Hệ sinh thái khởi nghiệp: Hiện tượng bổ sung hay tách biệt? *Tạp chí Kinh tế Xã hội Quốc tế*, 44(9): 1- 18( 2017)

## PHỤ LỤC

### DANH SÁCH CÁC TỔ CHỨC HỖ TRỢ ĐANG HOẶC CÓ TIỀM NĂNG HỖ TRỢ SIB TẠI VIỆT NAM<sup>7</sup>

STT	Tên đơn vị	TCHT phục vụ chức năng nào trong hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội? (1 = Có)						
		Chính sách	Nhận thức, Văn hóa và Thị trường	Huy động tài chính	Nhân lực	Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng	Thông tin và dữ liệu	Phát triển quan hệ đối tác
1	Trung tâm Hỗ trợ Sáng kiến Phục vụ Cộng đồng (CSIP)	1	1	1	1	1	1	1
2	Oxfam	1	1	1	1	1	1	1
3	Trung tâm Kinh tế xanh và Phát triển bền vững, Viện Kinh tế Việt Nam		1	1	1	1	1	1
4	Công ty Cổ phần SIB network (En Kết Nối)		1	1	1	1	1	1
5	Chương trình phát triển Liên hợp quốc (UNDP) tại Việt Nam	1	1	1	1		1	1
6	Công ty TNHH Viện Phát triển du lịch bền vững Việt Nam		1	1	1		1	1
7	Trung tâm Hỗ trợ Doanh nghiệp tạo tác động xã hội (SIB Hub)		1	1		1	1	1
8	Công Ty TNHH Hỗ Trợ Phát Triển Xanh (Green U)	1	1	1		1		1
9	Trung tâm Hỗ trợ Thanh niên Khởi nghiệp (Business Startup Support Centre - BSSC)	1	1	1		1	1	1
10	Trung tâm Khởi nghiệp và Sáng tạo xã hội (CSIE), Đại học Kinh tế Quốc dân	1	1		1	1	1	

<sup>7</sup> Danh sách các TCHT được xây dựng mà không phân biệt đơn vị thuộc sở hữu nhà nước hay tư nhân

11	Viện Nghiên cứu Quản lý Phát triển Bền vững (Management and Sustainable Development Institute - MSD)	1	1	1				1
12	Impact Investment Exchange (IIX)	1	1	1		1	1	1
13	Angels 4 Us		1	1		1		
14	Trung tâm Sáng tạo và ươm tạo FTU (FIIS), Đại học Ngoại thương				1	1	1	1
15	Sáng kiến hỗ trợ phụ nữ khởi nghiệp và kinh doanh- WISE Vietnam	1	1	1		1		
16	Trung tâm Ứng dụng Tiên bộ Khoa học và Công nghệ TP. Hồ Chí Minh - (Saigon Innovation Hub - SiHub)		1			1		1
17	Trung tâm nghiên cứu kinh doanh và hỗ trợ doanh nghiệp (BSA)	1	1			1		1
18	Mạng lưới Từ thiện Liên doanh Châu Á (AVPN)		1	1			1	1
19	Helvetas			1		1	1	1
20	Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia (NIC)	1	1	1		1		1
21	Công ty cổ phần Đầu tư và Phát triển công nghệ Bách Khoa Hà Nội (BK Holdings)		1	1		1		
22	PATH Viet Nam	1				1		1
23	Trung tâm nâng cao chất lượng cuộc sống (LIFE)	1				1		1
24	Trung tâm Hỗ trợ doanh nghiệp Hà Nội	1	1	1		1		1
25	Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam (VECOM)		1			1	1	
26	Học viện Phụ nữ Việt Nam	1			1	1		1
27	BambuUp		1				1	1

28	Thinkzone Venture			1		1		1
29	Evergreen Labs (EGL) / Evergreen Social Ventures			1		1	0	1
30	Vườn ươm Doanh nghiệp Đà Nẵng (DNES)		1			1		1
31	Seed Planter		1			1		1
32	Acumen Academy			1		1		1
33	Center for Entrepreneurship and Innovation (CEI), Fulbright University Vietnam		1		1	1		
34	Quỹ Khởi nghiệp Doanh nghiệp Khoa học và Công nghệ Việt Nam (Startup Vietnam Foundation (SVF))		1	1		1		
35	The Center for Sustainable Development Studies (CSDS)		1		1	1		
36	Mastercard		1	1		1		
37	Chương trình Aus4Equality		1	1		1		1
38	New Energy Nexus (NEX) Vietnam		1				1	1
39	Mạng lưới Doanh nghiệp Việt Nam Hỗ trợ Phát triển Quyền năng Phụ nữ (VBCWE)		1				1	1
40	Amazon Web Services (AWS)					1	1	1
41	Merry Year Social Company (MYSC)			1		1		1
42	Vietnam Silicon Valley			1		1		1
43	Công ty cổ phần KisStartup			1		1		
44	Vietnam Innovative Startup Accelerator			1		1		1
45	5Desire			1				1
46	VNU - Center for Enabling Startups and Knowledge Transfer			1		1		1
47	Viện lãnh đạo ABG				1		1	

48	Vườn ươm & Tăng tốc Khởi nghiệp tác động Việt Nam (VISIA)			1		1		
49	Viện Nghiên cứu Phát triển Kinh tế tuần hoàn (IECD)		1				1	
50	Trung tâm Phát triển Doanh nghiệp Xã hội Tia Sáng (Spark)					1		1
51	Công ty TNHH Lê và Anh Em (Le Bros)		1					1
52	Viện Phát triển doanh nghiệp (EDF) - VCCI	1	1					
53	Viện nghiên cứu Đổi mới và Phát triển (IID)		1	1		1		1
54	Trung tâm thúc đẩy xuất khẩu từ các nước đang phát triển (CBI) trực thuộc Bộ Ngoại Giao Hà Lan	1	1					1
55	Ngân hàng chính sách	1		1				
56	Công ty TNHH Bizcare			1		1		1
57	Rabobank / Rabo Foundation			1		1		
58	Schoolab		1			1		
59	Sustainable Impact Accelerator (Singapore)					1		
60	Wavemaker Impact (Studio)			1				
61	Công ty Cổ phần Tập đoàn Phát triển Doanh nghiệp Cộng đồng Việt (VietED Group / VietEd Circle)			1		1		
62	Songhan Incubator (SHi)			1		1		
63	Đại học RMIT				1	1		
64	CARE International in Viet Nam	1	1			1	1	
65	Intellectap							
66	Dear Our Community		1					
67	Đại học Western University of Sydney				1			

68	SNV in Viet Nam	1						
69	Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam	1				1		1
70	Youth+					1		
71	Trung tâm nghiên cứu, tư vấn sáng tạo và phát triển bền vững (CCS)					1		
72	CTCP Hỗ trợ sáng kiến kinh doanh tạo tác động MEVI		1			1		
73	Cổng thông tin Hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp	1	1		1	1	1	
74	Hiệp hội Đổi mới sáng tạo và Khởi nghiệp thành phố Hà Nội (HANISA)		1					1
75	Quỹ đầu tư khởi nghiệp và Sáng tạo Thành phố Hồ Chí Minh (HSIF)			1				
76	Trung tâm Ươm tạo Công nghệ và Hỗ trợ Khởi nghiệp - ĐH Thái Nguyên				1	1		
77	Trung tâm Hỗ trợ Doanh nghiệp - Sở kế hoạch đầu tư Hà Nội	1			1	1		
78	Trung tâm Phụ nữ và Phát triển (CWD)	1	1			1		
79	Trung tâm Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo ĐHQG-HCM (IEC)				1	1		
80	Trung tâm Khởi nghiệp và Đổi mới sáng tạo - Đại học Huế				1	1		
81	Trung tâm ĐMST Nông nghiệp - HV Nông nghiệp				1	1		

82	Trung tâm khởi nghiệp – Entrepreneurship Lab (E-Lab) - VinUni				1	1		
83	Trung tâm Đổi mới sáng tạo Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà Nội				1	1		
84	Glink Academy				1			

## BỘ CÂU HỎI PHÒNG VẤN ĐỊNH LƯỢNG

### Section A. Thông tin đáp viên

#### 1. Tên tổ chức

#### 2. Năm đăng ký hoặc bắt đầu hoạt động

#### 3. Trụ sở chính đặt tại tỉnh, thành

- An Giang
- Bà Rịa-Vũng Tàu
- Bạc Liêu
- Bắc Giang
- Bắc Kạn
- Bắc Ninh
- Bến Tre
- Bình Dương
- Bình Định
- Bình Phước
- Bình Thuận
- Cà Mau
- Cao Bằng
- Cần Thơ
- Đà Nẵng
- Đắk Lắk
- Đắk Nông
- Điện Biên
- Đồng Nai
- Đồng Tháp
- Gia Lai
- Hà Giang
- Hà Nam
- Hà Nội
- Hà Tĩnh
- Hải Dương
- Hải Phòng
- Hậu Giang
- Hòa Bình
- Hưng Yên
- Khánh Hòa
- Kiên Giang
- Kon Tum
- Lai Châu
- Lạng Sơn
- Lào Cai

- Lâm Đồng
- Long An
- Nam Định
- Nghệ An
- Ninh Bình
- Ninh Thuận
- Phú Thọ
- Phú Yên
- Quảng Bình
- Quảng Nam
- Quảng Ngãi
- Quảng Ninh
- Quảng Trị
- Sóc Trăng
- Sơn La
- Tây Ninh
- Thái Bình
- Thái Nguyên
- Thanh Hóa
- Thừa Thiên Huế
- Tiền Giang
- TP Hồ Chí Minh
- Trà Vinh
- Tuyên Quang
- Vĩnh Long
- Vĩnh Phúc
- Yên Bái

**4. Định vị tổ chức của anh/chị là...(Chọn tất cả các đáp án khả dụng)**

- Tổ chức kinh doanh tác động (TCKD TTĐ)
- Đơn vị cung cấp dịch vụ ươm tạo (incubation), tăng tốc (acceleration), hoặc các dịch vụ tư vấn, đào tạo, nâng cao năng lực khác
- Đơn vị cung cấp các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác (VD: đánh giá và đo lường tác động môi trường – xã hội; dịch vụ thuế, kế toán, kiểm toán; dịch vụ marketing, thiết kế, truyền thông; tư vấn chiến lược; v.v.)
- Quỹ đầu tư/Tổ chức cung cấp tài chính
- Trường Đại học/Viện nghiên cứu
- Mạng lưới/Hiệp hội doanh nghiệp
- Cơ quan quản lý nhà nước
- Khác: (Vui lòng nêu rõ)

**5. Nhận xét nào dưới đây phù hợp với tổ chức của anh/chị (Chọn tất cả các đáp án khả dụng)**

- Do phụ nữ làm chủ hoặc lãnh đạo
- Đã đăng ký pháp nhân “Doanh nghiệp xã hội” theo Luật doanh nghiệp
- Là đơn vị nhà nước
- SIB là khách hàng hoặc nhóm hưởng lợi chính từ các hoạt động của tổ chức

**6. Website hoặc Facebook của tổ chức (nếu có)**

*(Câu hỏi không bắt buộc)*

--

**Phần B. Xác định chức năng cần ưu tiên phát triển của hệ sinh thái (HST) kinh doanh tạo tác động xã hội trong 3-5 năm tới**

**7. Để doanh nghiệp phát triển tốt hơn trong 3-5 năm tới, đâu là 3 lĩnh vực ưu tiên mà doanh nghiệp mong muốn được nhận nhiều hỗ trợ hơn từ các tổ chức hỗ trợ? Vui lòng lựa chọn lĩnh vực trọng yếu nhất, đóng vai trò chiến lược trong sự phát triển của doanh nghiệp, nhưng nguồn lực nội tại của doanh nghiệp chưa đủ hoặc không phù hợp để tự thực hiện một cách hiệu quả, do đó cần sự hỗ trợ của các tổ chức bên ngoài.**

*(Chỉ hiện nếu Q4 = 1. Chọn tối đa 3 đáp án)*

- Chính sách
- Nhận thức, Văn hóa và Thị trường
- Huy động tài chính
- Nhân lực
- Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng
- Thông tin và dữ liệu
- Phát triển quan hệ đối tác

**8. Vui lòng đánh giá mức độ tác động của các nội dung hỗ trợ được liệt kê trong bảng dưới đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong 3-5 năm tới. “Nếu được các tổ chức hỗ trợ tăng cường hỗ trợ về nội dung này, doanh nghiệp của tôi sẽ...”**

*(Chỉ hiện nếu Q4 = 1)*

*Đánh giá trên thang điểm từ 1-5, trong đó:*

*5: Phát triển RẤT đáng kể so với hiện tại*

*4: Phát triển đáng kể so với hiện tại*

*3: Phát triển ít so với hiện tại*

*2: Thay đổi không đáng kể so với hiện tại*

*1: Không biết/Không có thông tin*

<b>Tên chức năng</b>	<b>Nhiệm vụ cụ thể</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1-Chính sách	Xây dựng chương trình, đề án quốc gia phát triển SIB có ngân sách NN và xã hội hóa (5 năm)					
	Chính sách phát triển SIB tại các địa phương trọng điểm					
	Khuyến khích mua sắm (các sản phẩm bền vững, có giá trị xã hội...)					
2- Nhận thức, Văn hóa và Thị trường	Tăng độ nhận diện và ủng hộ TCKD TTĐ					
	Xây dựng hệ thống đánh giá và báo cáo tác động cho TCKD TTĐ					
	Tổ chức hoạt động xúc tiến thương mại và kết nối thị trường					
3- Nhân lực	Đào tạo nâng cao năng lực nghiên cứu và thực hành tại các cơ sở đào tạo chính quy					
	Đào tạo, nâng cao năng lực thực hành cho SIB và các bên liên quan khác					
4- Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng	Tham gia góp ý và xây dựng chính sách và huy động nguồn lực để phát triển các Vườn Ươm TCKD TTĐs					
	Cung cấp dịch vụ hỗ trợ chuyên sâu về kinh doanh tạo tác động					
5- Huy động vốn	Phát triển và kết nối các nguồn vốn đa dạng, phù hợp với nhu cầu khác nhau của các SIB (quỹ tư nhân, vốn thiên thần, vốn vay, vốn từ dự án hợp tác phát triển, vốn thương mại...)					
	Nâng cao năng lực sẵn sàng tiếp cận vốn của các TCKD TTĐ					
6- Thông tin và dữ liệu	Thúc đẩy thảo luận xã hội về các chủ đề liên quan					
	Nghiên cứu theo lĩnh vực, chủ đề					
	Xây dựng cơ sở dữ liệu SIB và các bên liên quan					

7- Phát triển đối tác	Xây dựng cơ chế hợp tác và phát triển Open Social Innovation với các tổ chức và công ty					
	Cơ chế khuyến khích sự tham gia của các quỹ tư nhân trong và ngoài nước					

**9. Ý kiến khác của anh chị về các nội dung trọng yếu mà doanh nghiệp mong muốn được các tổ chức hỗ trợ tăng cường hỗ trợ**

(Chỉ hiện nếu Q4 = 1. Câu hỏi không bắt buộc)

--

**10. Dựa trên nhu cầu thực tế của SIB và kinh nghiệm của anh chị trong việc phát triển HST hỗ trợ DN nói chung và SIB nói riêng, anh/chị cho điểm từ 1-5 (1 là ít quan trọng và không ưu tiên) cho từng chức năng, nhiệm vụ cần được ưu tiên phát triển trong HST.**

(Chỉ hiện nếu **Q4 ≠ 1**)

5 Tiêu chí xác định các chức năng, nhiệm vụ cần ưu tiên:

- *Tính trọng yếu: có vai trò quan trọng tới sự phát triển của TCKD TTĐ;*
- *Khả năng đáp ứng nhu cầu: là nhu cầu của đa số SIB nhưng chưa được đáp ứng đầy đủ, kịp thời và có chất lượng*
- *Tính phù hợp: với định hướng phát triển ưu tiên của nhà nước và các bên liên quan trong 3-5 năm tới*
- *Tính khả thi để triển khai trong 3-5 tới (về cách thức triển khai, nhân sự và nguồn lực)*
- *Có các đối tác và đơn vị hỗ trợ tiềm năng để thúc đẩy phát triển*

Tên chức năng	1	2	3	4	5
Chính sách					
Nhận thức, Văn hóa và Thị trường					
Huy động tài chính					
Nhân lực					
Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng					
Thông tin và dữ liệu					

Phát triển quan hệ đối tác					
----------------------------	--	--	--	--	--

**11. Tổ chức của anh/chị đang đóng góp vào các chức năng nào trong HST? (Chọn tất cả các đáp án khả dụng)**

(Chỉ hiện nếu Q4 ≠ 1)

- Chính sách
- Nhận thức, Văn hóa và Thị trường
- Huy động tài chính
- Nhân lực
- Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng
- Thông tin và dữ liệu
- Phát triển quan hệ đối tác

**12. Tổ chức anh/chị có gặp khó khăn gì trong hoạt động hỗ trợ SIB không? (Chọn tất cả các đáp án khả dụng)**

(Chỉ hiện nếu Q4 ≠ 1)

- Về nhận diện và tiếp cận TCKD TTĐ
- Về phát triển nội bộ tổ chức, định hướng chiến lược, nhân lực, năng lực chuyên môn
- Về nguồn lực tài chính và mô hình hoạt động
- Về hợp tác với các tổ chức hỗ trợ khác
- Về hợp tác với các bên liên quan khác (các cơ quan nhà nước, đối tác...)
- Về thông tin và chính sách
- Khác: (Vui lòng nêu rõ)

### Phần C. Thực trạng hoạt động của các tổ chức hỗ trợ SIB tại Việt Nam

**13. Hiện nay, khi cần được tư vấn, hỗ trợ, hợp tác hoặc tìm hiểu thông tin liên quan tới các lĩnh vực được liệt kê trong bảng dưới, anh/chị thường liên hệ các tổ chức hỗ trợ nào? Vui lòng cho biết tên của các đơn vị này.**

*Lưu ý: Các tổ chức hỗ trợ SIB (SIB Intermediaries) trong nghiên cứu này không bao gồm các cơ quan nhà nước và các nhà đầu tư tác động. Đối tượng nghiên cứu tập trung vào các tổ chức hỗ trợ có mục tiêu rõ ràng nhằm đến việc hỗ trợ các SIB và là cầu nối giữa các SIB và thị trường; giữa SIB và nhà nước.*

Tên chức năng	Tên TCHT
Chính sách	
Nhận thức, Văn hóa và Thị trường	

Huy động tài chính	
Nhân lực	
Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng (hỗ trợ năng lực quản lý, phần cứng, mạng lưới...)	
Thông tin và dữ liệu	
Phát triển quan hệ đối tác	

**14. Anh/chị biết đến các tổ chức hỗ trợ này qua kênh nào?**

- Do bạn bè, người quen, hoặc các SIB khác giới thiệu
- Qua mạng xã hội, các nhóm Facebook, Zalo, v.v.
- Qua các chương trình, dự án phát triển
- Được giới thiệu bởi chính quyền địa phương hoặc cơ quan nhà nước
- Các đơn vị này chủ động liên hệ với chúng tôi
- Khác: (Vui lòng nêu rõ)

**15. Anh/chị đánh giá như thế nào về số lượng và chất lượng hoạt động của các tổ chức hỗ trợ hiện nay trong việc cung cấp hỗ trợ cho SIB liên quan tới các nội dung sau:**

*Đánh giá trên thang điểm từ 0-5, trong đó:*

*5: Rất hiệu quả*

*4: Hiệu quả*

*3: Bình thường*

*2: Kém hiệu quả*

*1: Rất kém hiệu quả*

*0: Không biết/Không có thông tin*

	<b>Tên chức năng</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Chính sách						
2	Nhận thức, Văn hóa và Thị trường						
3	Huy động tài chính						
4	Nhân lực						
5	Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng (hỗ trợ năng lực quản lý, phần cứng, mạng lưới...)						
6	Thông tin và dữ liệu						
7	Phát triển quan hệ đối tác						

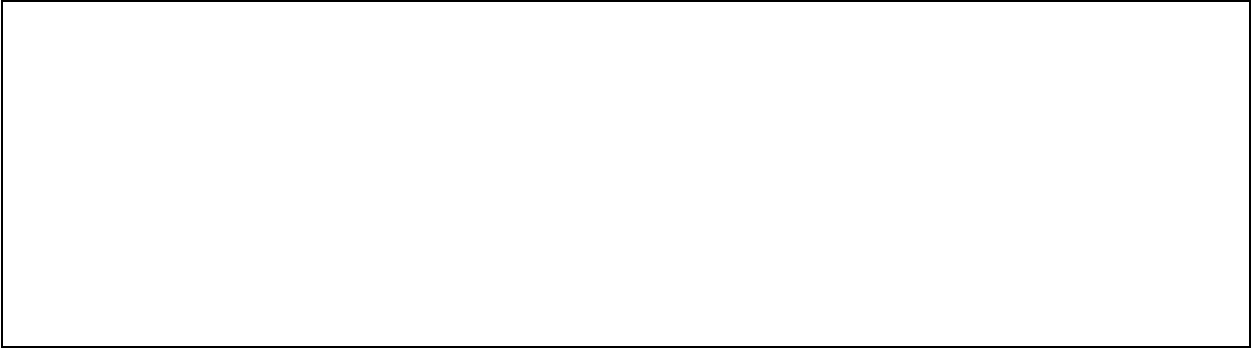
**16. Theo anh/chị, các tổ chức hỗ trợ hiện nay đã làm tốt về khía cạnh nào trong việc cung cấp hỗ trợ cho TCKDĐTĐ? (Chọn tất cả các đáp án khả dụng)**

- Các chương trình và hoạt động đáp ứng đúng nhu cầu của TCKDĐTĐ
- Chất lượng triển khai chương trình và hoạt động tốt
- Chi phí tham gia các chương trình, hoạt động thấp hoặc miễn phí
- Thông tin về các chương trình, hoạt động hỗ trợ rất dồi dào, dễ tiếp cận
- Tổ chức hỗ trợ giúp SIB kết nối với các bên liên quan khác trong hệ sinh thái
- Khác: (Vui lòng nêu rõ)

**17. Theo anh/chị, các tổ chức hỗ trợ hiện nay có thể làm tốt hơn nữa về khía cạnh nào trong việc cung cấp hỗ trợ cho TCKDĐTĐ? (Chọn tất cả các đáp án khả dụng)**

- Doanh nghiệp không tiếp cận được thông tin về các chương trình, hoạt động hỗ trợ
- Thiếu các chương trình phù hợp với nhu cầu doanh nghiệp
- Đã có các chương trình phù hợp với nhu cầu doanh nghiệp, tuy nhiên chất lượng triển khai chưa tốt
- Tổ chức hỗ trợ thiếu nhân sự hoặc có năng lực thực hiện thấp
- Phạm vi hoạt động của các tổ chức hỗ trợ nhỏ, chỉ diễn ra ở các thành phố lớn hoặc một số địa phương, nên doanh nghiệp chưa tiếp cận được
- Tổ chức hỗ trợ thiếu kết nối với các bên liên quan trong hệ sinh thái
- Chi phí tham gia các chương trình, hoạt động cao hoặc không phù hợp với doanh nghiệp
- Nội dung nhiều chương trình, hoạt động hỗ trợ bị trùng lặp hoặc không đa dạng
- Khác: (Vui lòng nêu rõ)

**18. Anh/chị có khuyến nghị gì các tổ chức hỗ trợ này hoạt động hiệu quả và hỗ trợ SIB tốt hơn trong 3-5 năm tới?**



HẾT

## BỘ CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU

**Phần 1. Xác định các chức năng và mục tiêu quan trọng, cần ưu tiên phát triển của Hệ sinh thái (HST) nhằm thúc đẩy sự phát triển của SIB Việt Nam trong 3-5 năm tới.**

**Một số thông tin cơ sở:**

Mục tiêu quan trọng nhất của các tổ chức hỗ trợ SIB (sau đây gọi là TCHT) là tạo các điều kiện cần thiết để các TCKDĐT phát triển nhiều hơn và tạo ra nhiều impact hơn. Tuy nhiên, TCHT hiện không đủ nguồn lực và thời gian để cùng lúc triển khai tất cả các nhiệm vụ hỗ trợ TCKDĐT. Chính vì vậy, việc xác định những **chức năng, nhiệm vụ trọng tâm của các TCHT trong việc hỗ trợ các SIB** trong giai đoạn 3-5 năm tới sẽ giúp tập trung nguồn lực và xây dựng chiến lược phát triển các TCHT một cách hiệu quả.

Dựa trên nghiên cứu các mô hình và chức năng của hệ sinh thái kinh doanh tạo tác động xã hội trên thế giới, CSIP xin mô tả 7 thành tố/chức năng chính của HST hỗ trợ cho SIB như sau:



Mô tả các chức năng của HST mà nghiên cứu này ưu tiên lấy ý kiến:

- i. **Chính sách hỗ trợ TCKDĐTĐ:** các ưu đãi dành riêng cho TCKDĐTĐ; yêu cầu mua sắm công với ưu tiên dành cho TCKDĐTĐ; thúc đẩy hình thành cơ quan quản lý nhà nước đầu mối liên quan tới TCKDĐTĐ; hoạt động góp ý xây dựng và đối thoại chính sách, v.v.
- ii. **Nhận thức, Văn hóa và Thị trường:** định nghĩa và cách hiểu/cách tiếp cận về TCKDĐTĐ; các thuật ngữ; cơ chế đánh giá và nhận diện SIB tại Việt Nam; mức độ nhận thức về SIB trong cộng đồng nói chung; hoạt động truyền thông về KDTTĐXH, v.v.; thái độ đối với việc khởi nghiệp nói chung và khởi nghiệp tạo tác động nói riêng;

thái độ đối với việc sử dụng sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp nội địa hoặc/và doanh nghiệp nhỏ và vừa (trong đó bao gồm TCKDĐTĐ); các nhận định hoặc định kiến (“stereotype”) về KDTTĐXH, v.v.

- iii. **Nguồn lực tài chính dành cho TCKDĐTĐ:** huy động nguồn lực tài chính từ nhà nước, khối tư nhân, nước ngoài, hoặc các nguồn khác; mức độ đa dạng của các sản phẩm tài chính\*; khả năng tiếp cận của KDTTĐXH, v.v.

(\* Các sản phẩm tài chính điển hình: tài trợ (donation), viện trợ (grant), trợ cấp (subsidy), bảo lãnh tín dụng (credit guarantee), vay ưu đãi (concessional loan), vay thương mại (commercial loan), tín dụng vi mô (micro finance), đầu tư (investment), trái phiếu (bond), gọi vốn cộng đồng (crowd funding), v.v

- iv. **Nguồn nhân lực dành cho TCKDĐTĐ:** chất lượng nhân sự lãnh đạo và làm việc trong TCKDĐTĐ; xây dựng đội ngũ kế thừa; chương trình đào tạo chính quy (đại học, sau đại học); chương trình đào tạo phi chính quy; hướng nghiệp các ngành nghề và lĩnh vực có liên quan; các hoạt động nâng cao năng lực cho lãnh đạo và nhân viên TCKDĐTĐ; các hoạt động nâng cao năng lực cho doanh nhân khởi nghiệp tạo tác động; kết nối và huy động nguồn nhân lực chi phí thấp/tình nguyện viên cho TCKDĐTĐ; mức độ đa dạng của các hoạt động này; khả năng tiếp cận của KDTTĐXH, v.v.
- v. **Dịch vụ hỗ trợ SIB và cơ sở hạ tầng:** (i) Hoạt động ươm tạo (incubation) và tăng tốc (acceleration); hỗ trợ kinh doanh (tư vấn chiến lược, kế toán, thuế, pháp lý, quản lý nhân sự, v.v.); (ii) hội nhóm và mạng lưới của TCKDĐTĐ; hội nhóm và mạng lưới của tổ chức hỗ trợ v.v.; (iii) Cơ sở vật chất (văn phòng, thiết bị, hạ tầng phần mềm, v.v.);
- vi. **Thông tin và dữ liệu về TCKDĐTĐ:** Nghiên cứu và báo cáo về TCKDĐTĐ; hội thảo/diễn đàn/không gian thảo luận về các chủ đề liên quan tới TCKDĐTĐ; dữ liệu về SIB và HST KDTTĐXH, v.v.
- vii. **Phát triển quan hệ đối tác:** thúc đẩy sự tham gia của các đơn vị nhà nước (trung ương và địa phương), các tổ chức ngoài nhà nước (khối tư nhân, NGO/NPO, dự án phát triển, các tổ chức nước ngoài, v.v.) để hợp tác và hỗ trợ TCKDĐTĐ

## 5 Tiêu chí xác định các chức năng, nhiệm vụ cần ưu tiên:

- Tính trọng yếu: có vai trò quan trọng tới sự phát triển của TCKDĐTĐ;
- Khả năng đáp ứng nhu cầu: là nhu cầu của đa số SIB nhưng chưa được đáp ứng đầy đủ, kịp thời và có chất lượng
- Tính phù hợp: với định hướng phát triển ưu tiên của nhà nước và các bên liên quan trong 3-5 năm tới
- Tính khả thi để triển khai trong 3-5 tới (về cách thức triển khai, nhân sự và nguồn lực)
- Có các đối tác và tổ chức hỗ trợ tiềm năng để thúc đẩy phát triển

### 1.1 Dựa trên nhu cầu thực tế của SIB và kinh nghiệm của anh/chị trong việc phát triển HST hỗ trợ DN nói chung và SIB nói riêng, anh/chị cho điểm từ 1-5 (1 là ít quan trọng và không ưu tiên) cho từng chức năng, nhiệm vụ trong HST. Từ phân tích về các thách thức trong từng chức năng, mong anh/chị đưa ra các mục tiêu cụ thể cần đạt được cho từng chức năng trong HST trong 3-5 năm tới.

Tên chức năng	Mức độ ưu tiên (1-5)	Vấn đề/ Thách thức	Mục tiêu cần đạt 3-5 năm	Ghi chú
Chính sách	VD: 3	VD: Chưa có chính sách đặc thù hỗ trợ các TCKDTTĐ	VD: Nghiên cứu, đề xuất và thí điểm chính sách thúc đẩy mua sắm sản phẩm và dịch vụ của TCKDTTĐ	
Nhận thức, Văn hóa và Thị trường				
Huy động tài chính				
Nhân lực				
Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng				
Thông tin và dữ liệu				
Phát triển quan hệ đối tác				

**1.2 Từ các nghiên cứu tại bàn ở Việt Nam và các kinh nghiệm quốc tế, nhóm nghiên cứu đưa ra nhiệm vụ cụ thể cần ưu tiên làm định hướng cho hoạt động của các TCHT tại Việt Nam trong 3-5 năm tới. Xin ý kiến anh/chị về các ưu tiên này (cho điểm từ 1-5), hoặc bổ sung ý kiến riêng của anh/chị.**

Tên chức năng	Nhiệm vụ cụ thể	Mức độ trọng yếu	Đáp ứng nhu cầu của TCKDTTĐ	Phù hợp	Khả thi	Có TCHT thực hiện
1- Chính sách	Xây dựng chương trình, đề án quốc gia phát triển SIB có ngân sách NN và xã hội hóa (5 năm)					
	Chính sách phát triển SIB tại các địa phương trọng điểm					
	Khuyến khích mua sắm (các sản phẩm bền vững, có giá trị xã hội...)					
2- Nhận	Tăng độ nhận diện và ủng hộ TCKDTTĐ					

thức, Văn hóa và Thị trường	Xây dựng hệ thống đánh giá và báo cáo tác động cho các TCKD TTĐ					
	Tổ chức hoạt động xúc tiến thương mại và kết nối thị trường					
3- Nhân lực	Đào tạo nâng cao năng lực nghiên cứu và thực hành tại các cơ sở đào tạo chính quy					
	Đào tạo, nâng cao năng lực thực hành cho SIB và các bên liên quan khác					
4- Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng	Tham gia góp ý và xây dựng chính sách và nguồn lực để phát triển các Vườn Ươm TCKD TTĐs					
	Cung cấp dịch vụ hỗ trợ chuyên sâu về kinh doanh tạo tác động					
5- Huy động vốn	Phát triển và kết nối các nguồn vốn đa dạng, phù hợp với nhu cầu khác nhau của các SIB (quỹ tư nhân, vốn thiên thần, vốn vay, vốn từ dự án hợp tác phát triển, vốn thương mại...)					
	Nâng cao năng lực sẵn sàng tiếp cận vốn của các TCKD TTĐ					
6- Thông tin và dữ liệu	Thúc đẩy thảo luận xã hội về các chủ đề liên quan					
	Nghiên cứu theo lĩnh vực, chủ đề					
	Xây dựng cơ sở dữ liệu SIB và các bên liên quan					
7- Phát triển đối tác	Xây dựng cơ chế hợp tác và phát triển Open Social Innovation với các tổ chức và công ty					
	Cơ chế khuyến khích sự tham gia của các quỹ tư nhân trong và ngoài nước					
Ý kiến khác của anh						

chị						
-----	--	--	--	--	--	--

## Phần 2. Thực trạng hoạt động của các tổ chức hỗ trợ SIB tại Việt Nam.

*Lưu ý: Các tổ chức hỗ trợ SIB (SIB Intermediaries) trong nghiên cứu này không bao gồm các cơ quan nhà nước và các nhà đầu tư tác động. Đối tượng nghiên cứu tập trung vào các tổ chức hỗ trợ có mục tiêu rõ ràng nhằm đến việc hỗ trợ các SIB và là cầu nối giữa các SIB và thị trường; giữa SIB và nhà nước.*

### 2.1 Thông tin về mục tiêu hỗ trợ SIB của tổ chức anh chị

- Lý do tổ chức anh chị hỗ trợ SIB là gì?

- Mục tiêu hỗ trợ SIB cụ thể của tổ chức anh chị trong 3 năm tới là gì?

- Những kỳ vọng tổ chức muốn mang lại cho SIB và cho bản thân tổ chức mình là gì?

### 2.2 Tổ chức của anh/chị đang đóng góp gì vào các chức năng trong HST và đề xuất để hoạt động hiệu quả, bền vững hơn?

Tên chức năng	Hoạt động	Kết quả đã đạt được	Kế hoạch trong 3-5 năm	Thách thức
Chính sách				
Huy động tài chính				
Nhân lực				
Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng				
Thông tin và dữ liệu				
Phát triển quan hệ đối tác				

**2.2. Tổ chức anh/chị có gặp khó khăn gì trong hoạt động hỗ trợ KDTTĐXH, đặc biệt là các SIB thuộc nhóm yếu thế (phụ nữ, NKT, DTTS, người nghèo, đa dạng giới...)? Đề xuất của anh/chị là gì?**

- a. Về nhận diện và tiếp cận TCKDTTĐ
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- b. Về phát triển nội bộ tổ chức, định hướng chiến lược, nhân lực, năng lực chuyên môn
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- c. Về nguồn lực tài chính và mô hình hoạt động
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- d. Về hợp tác với các tổ chức hỗ trợ khác
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- e. Về hợp tác với các bên liên quan khác (các cơ quan nhà nước, đối tác...)
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- f. Về thông tin và chính sách
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- g. Khác:

**3. Nhận định của anh/chị về các tổ chức hỗ trợ trong hệ sinh thái**

**3.1 Vui lòng chia sẻ nhận định của anh/chị về hoạt động của các tổ chức hỗ trợ trong HST SIB hiện nay**

Tên chức năng	Tên các TCHT mà anh/chị biết	Các hoạt động cụ thể (nếu có)	Những khoảng trống trong HST hiện nay	Đề xuất mở rộng phát triển các TCHT mới nào? (các TC chưa thành lập, các TC đã thành lập nhưng chưa hỗ trợ TCKDTTĐ)

Chính sách				
Nhận thức, Văn hóa và Thị trường				
Huy động tài chính				
Nhân lực				
Dịch vụ hỗ trợ và hạ tầng				
Thông tin và dữ liệu				
Phát triển quan hệ đối tác				

**3.2. Ý kiến của anh/chị về những thách thức và khuyến nghị để phát triển các tổ chức hỗ trợ trong 3-5 năm tới nhằm hỗ trợ tốt hơn các KDTTĐXH, đặc biệt là các SIB thuộc nhóm yếu thế (phụ nữ, NKT, DTTS, người nghèo, đa dạng giới...):**

- a. Về nhận diện và tiếp cận TCKDTTĐ
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- b. Về phát triển nội bộ tổ chức, định hướng chiến lược, nhân lực, năng lực chuyên môn
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- c. Về nguồn lực tài chính và mô hình hoạt động
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- d. Về hợp tác với các tổ chức hỗ trợ khác
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- e. Về hợp tác với các bên liên quan khác (các cơ quan nhà nước, đối tác...)
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- f. Về thông tin và chính sách
  - Khó khăn
  - Đề xuất
  
- g. Khác:

#### **Phần 4. Khuyến nghị chung về phát triển các tổ chức hỗ trợ**

##### **4.1. Anh/chị có khuyến nghị gì để các tổ chức hỗ trợ:**

- i. đóng góp hiệu quả hơn vào các chức năng trên, đặc biệt là các SIB thuộc nhóm yếu thế (phụ nữ, NKT, DTTS, người nghèo, đa dạng giới...)?
- ii. để củng cố tổ chức, năng lực và kết nối của các tổ chức hỗ trợ hiện nay?
- iii. cách thức để phát triển, mở rộng các tổ chức hỗ trợ vào hệ sinh thái?

Xin trân trọng cảm ơn!

HẾT