



DANISH FORESTRY EXTENSION

PHÂN TÍCH VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP CHO PHÁT TRIỂN  
**HỢP TÁC XÃ NÔNG LÂM NGHIỆP**

**DỰ ÁN THÊM CÂY GIAI ĐOẠN II  
HÀ NỘI 2015**

**Nguyễn Văn Hợp**

Chuyên gia tư vấn độc lập

Email: [hophoangmai@gmail.com](mailto:hophoangmai@gmail.com)

<b>Mục lục</b>		<b>Trang</b>
	Giới thiệu	4
<b>PHẦN I</b>	<b>Hiện trạng tổ chức</b>	<b>4</b>
	1.1 Tổ chức	4
	1.2 Nguồn lực	6
	1.3 Thể chế	10
<b>PHẦN II</b>	<b>Mục tiêu phát triển tổ chức của dự án</b>	<b>12</b>
	2.1 Tổ chức	12
	2.2 Nguồn lực	12
	2.3 Thể chế	13
<b>PHẦN III</b>	<b>Khuyến nghị giải pháp phát triển tổ chức</b>	<b>13</b>
	3.1 Tổ chức	13
	3.2 Nguồn lực	14
	3.2 Thể chế	15
	<b>KẾT LUẬN</b>	<b>17</b>

## GIỚI THIỆU

Báo cáo này là một trong hai sản phẩm của đợt tư vấn mười lăm ngày tư vấn trong các tháng 10, 11 và 12 năm 2015 của Chuyên gia tư vấn làm việc cho Dự án Thêm cây giai đoạn II do tổ chức DDS Việt Nam tài trợ. Báo cáo nhằm mục đích phân tích những yêu cầu từ phía nhà tài trợ về việc thành lập tổ chức để hỗ trợ nông dân trong quản lý rừng đáp ứng những qui định và hiện trạng thành lập Hợp tác xã ở Hà Tĩnh và Hòa Bình. Từ đó khuyến nghị những bước đi tiếp theo để phát triển Hợp tác xã phù hợp với nhu cầu phát triển và định hướng của Dự án Thêm cây giai đoạn II.

Nhân đây, tư vấn xin chân thành cảm ơn các cán bộ Dự án Thêm cây, đặc biệt là ông Vũ Văn Mạnh, Trần Văn Tường và Lê Ngọc Trung đã cho phép Tư vấn tiếp cận thông tin và tài liệu của Dự án nhằm hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ tư vấn như đã ký kết. Hơn thế, báo cáo không thể hoàn nếu không có sự giúp đỡ nhiệt tình của cán bộ và nhân dân các thôn, xã tham gia Dự án trong thời gian khảo sát thực địa của Tư vấn.

Chỉ với bảy ngày tư vấn bao gồm cả thực địa để xây dựng tài liệu này do vậy chắc chắn không tránh khỏi những nhầm lẫn và thiếu sót, vì thế tư vấn mong nhận được sự cảm thông và xin tiếp thu đóng góp của người đọc.

### I. HIỆN TRẠNG TỔ CHỨC

Trước hết tư vấn xin đi sâu phân tích về các góc độ về tổ chức của các Hợp tác xã đã được thành lập.

#### 1.1 Tổ chức

##### Cơ cấu tổ chức của các hợp tác xã

Hợp tác xã Sơn Hàm có 18 thành viên. Cơ cấu điều hành hiện nay bao gồm Hội đồng quản trị bao gồm Chủ tịch và 2 thành viên, Ban giám đốc gồm Giám đốc và Phó giám đốc, Ban giám sát chỉ có một người là Trưởng ban còn lại là thành viên hợp tác xã.

Hợp tác xã Cao Sơn có 9 thành viên. Cơ cấu điều hành hiện nay bao gồm Hội đồng quản trị 3 thành viên, ban giám đốc 2 thành viên, ban giám sát 1 thành viên còn lại là thành viên hợp tác xã.

Hợp tác xã Xuân Phong 7 thành viên. Cơ cấu điều hành hiện nay bao gồm Hội đồng quản trị 3 thành viên, ban giám đốc 2 thành viên, ban giám sát 1 thành viên còn lại là thành viên hợp tác xã.

## Chức năng nhiệm vụ

Hợp tác xã Sơn Hàm Hội đồng quản trị vừa có chức năng chỉ đạo vừa có chức năng điều hành Chủ tịch hội đồng quản trị hiện nay là thành viên đặc biệt, không phải là nông dân kiêm vận hành hoạt động và nhận hỗ trợ lương từ phía Dự án. Ban giám sát chưa tiến hành thực hiện công tác giám sát thường xuyên và định kỳ, đồng thời cũng chưa được đào tạo về nghiệp vụ giám sát. Hợp tác xã hoạt động trên 5 lĩnh vực gồm (1) dịch vụ trồng, chăm sóc và (2) dịch vụ khai thác rừng sản xuất, (3) sản xuất, kinh doanh giống cây nông lâm nghiệp, cây xanh đô thị, (4) kinh doanh phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, hạt giống, thức ăn chăn nuôi, (5) dịch vụ môi trường như thu gom rác thải sinh hoạt và vận tải và dịch vụ vận tải bằng ô tô.

Hợp tác xã Cao Sơn Hội đồng quản trị cũng như vậy vừa có chức năng chỉ đạo vừa có chức năng điều hành Chủ tịch hội đồng quản trị hiện nay không phải là nông dân kiêm vận hành hoạt động và nhận hỗ trợ lương từ phía Dự án. Ban giám sát cũng chưa thực hiện công tác giám sát thường xuyên và định kỳ và cũng chưa được đào tạo về nghiệp vụ giám sát. Hợp tác xã hoạt động trên 7 lĩnh vực gồm (1) Trồng và khai thác rừng sản xuất; (2) Sản xuất và kinh doanh cây giống lâm – nông nghiệp, cây xanh đô thị; (3) Kinh doanh phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, hạt giống, thức ăn chăn nuôi; (4) Dịch vụ môi trường; (5) thu gom rác thải sinh hoạt; (6) Khai thác gỗ; (7) Khai thác lâm sản khác trừ gỗ.

Hợp tác xã Xuân Phong Hội đồng quản trị vừa có chức năng chỉ đạo vừa có chức năng điều hành Chủ tịch hội đồng quản trị hiện nay không phải là nông dân kiêm vận hành hoạt động và nhận hỗ trợ lương từ phía Dự án. Ban giám sát chưa thực hiện công tác giám sát thường xuyên và định kỳ và cũng chưa được đào tạo về nghiệp vụ giám sát. Hợp tác xã hoạt động trên 5 lĩnh vực gồm (1) Sản xuất kinh doanh cây giống; (2) Kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật, phân bón; (3) Trồng cây ăn quả, trồng rừng và chăm sóc rừng, mua, bán, khai thác rừng. (4) Kinh doanh các sản phẩm nông, lâm nghiệp; và (5) Dịch vụ tưới tiêu.

*Như vậy mỗi hợp tác xã đã có những điều chỉnh so với Luật hợp tác xã 2012 về chức năng nhiệm vụ của các bộ phận sao cho phù hợp với hoàn cảnh hiện tại của từng Hợp tác xã. Một số điều chỉnh đã trái với tính chất của Hợp tác xã chẳng hạn như Hội đồng quản trị tham gia vào các hoạt động sản xuất kinh doanh của Hợp tác xã, Hội đồng quản trị nắm giữ tài khoản của Hợp tác xã. Những hạn chế bất cập lớn nhất của các Hợp tác xã hiện nay là sự phân công qui định trách nhiệm và quyền hạn chưa rõ ràng dễ dẫn đến tình trạng độc đoán mất dân chủ.*

## 1.2 Nguồn lực

Dựa theo mô hình phát triển của một xã hội hay hội tổ chức của Lewis thì năm nhân tố nội tại có liên quan trực tiếp đến sự phát triển của một tổ chức hay một xã hội bao gồm vốn tài chính, vốn vật chất, vốn con người, vốn tự nhiên và vốn xã hội. Dưới đây tư vấn sẽ đánh giá nguồn lực đối với từng hợp tác xã.

### Vốn tài chính

#### *Hợp tác xã Sơn Hàm*

Theo Hồ sơ thành lập hợp tác xã thì hợp tác xã có 950.000.000 đồng tiền vốn góp từ các thành viên. Trong đó 90.000.000 đồng là tiền mặt và 450.000.000 đồng là hiện vật như rừng, đất trồng rừng, vv. Tuy nhiên, nguồn vốn có thể có được theo đánh giá của tư vấn thì 90.000.000 đồng thành viên có thể đóng góp được dần dần bằng cách mỗi tháng mỗi thành viên góp vốn 500.000 đồng. Như vậy sau một năm số tiền trên sẽ được tích lũy đủ. Đối với vốn góp bằng hiện vật như rừng và đất rừng xem ra không khả thi và không có hiệu quả về mặt kinh tế và rất khó để trở thành vốn kinh doanh.

Ngoài ra hợp tác xã có thể có được nguồn vốn hỗ trợ 500.000.000 đồng từ nguồn tiền thu được thông qua hoạt động thực hành khai thác trong giai đoạn I. Tuy nhiên cần phải có sự đồng thuận của Văn phòng DDS Việt Nam tại Hà Nội, Hội nông dân tỉnh Hà Tĩnh là đơn vị đang nắm giữ số tiền này. Để bảo toàn vốn và đảm bảo hợp tác xã hoạt động hiệu quả trước mắt Dự án chỉ đồng ý cho Hợp tác xã vay với lãi suất thấp. Tổng trị giá vốn tài chính của Hợp tác xã ước tính khoảng 590.000.000 đồng trong đó tự có là 90.000.000 đồng, vay mượn là 500.000.000 đồng.

#### *Hợp tác xã Cao Sơn*

Theo Hồ sơ thành lập hợp tác xã thì hợp tác xã có 100.000.000 đồng tiền vốn góp từ các thành viên. Trong đó 45.000.000 đồng là tiền mặt và 55.000.000 đồng là hiện vật như rừng, đất trồng rừng, vv. Tuy nhiên nguồn vốn có thể có được theo đánh giá của tư vấn thì 45.000.000 đồng thành viên có thể đóng góp được dần dần bằng cách mỗi lần mỗi thành viên góp vốn 1.000.000 đồng. Đối với vốn góp bằng hiện vật như rừng và đất rừng xem ra không khả thi và không có hiệu quả về kinh tế và rất khó để trở thành vốn kinh doanh.

Ngoài ra hợp tác xã có thể có được nguồn vốn hỗ trợ 250.000.000 đồng từ nguồn tiền thu được thông qua hoạt động thực hành khai thác trong giai đoạn I. Tuy nhiên cần phải có sự đồng thuận của Văn phòng DDS Việt Nam tại Hà Nội, Hội nông dân tỉnh Hòa Bình là đơn vị đang nắm giữ số tiền này. Để bảo toàn vốn và đảm bảo hợp tác xã hoạt động hiệu quả trước mắt Dự án chỉ đồng ý cho Hợp tác xã vay với lãi suất thấp. Tổng trị giá vốn tài

chính của Hợp tác xã ước tính 295.000.000 đồng trong đó tự có là 45.000.000 đồng, vay mượn là 250.000.000 đồng.

### *Hợp tác xã Xuân Phong*

Theo Hồ sơ thành lập hợp tác xã thì hợp tác xã có 100.000.000 đồng tiền vốn góp từ các thành viên. Trong đó 14.000.000 đồng là tiền mặt và 86.000.000 đồng là hiện vật như rừng, đất trồng rừng, vv. Tuy nhiên nguồn vốn có thể có được theo đánh giá của tư vấn thì 14.000.000 đồng thành viên có thể đóng góp được dần dần bằng cách mỗi lần mỗi thành viên góp vốn 1.000.000 đồng. Đối với vốn góp bằng hiện vật như rừng và đất rừng xem ra không khả thi và không có hiệu quả về kinh tế và rất khó để trở thành vốn kinh doanh.

Ngoài ra hợp tác xã có thể có được nguồn vốn hỗ trợ 250.000.000 đồng từ nguồn tiền thu được thông qua hoạt động thực hành khai thác trong giai đoạn I. Tuy nhiên cần phải có sự đồng thuận của Văn phòng DDS Việt Nam tại Hà Nội, Hội nông dân tỉnh Hòa Bình là đơn vị đang nắm giữ số tiền này. Để bảo toàn vốn và đảm bảo hợp tác xã hoạt động hiệu quả trước mắt Dự án chi đồng ý cho Hợp tác xã vay với lãi suất thấp. Tổng trị giá vốn tài chính của Hợp tác xã ước tính là 264.000.000 đồng trong đó tự có là 14.000.000 đồng, vay mượn là 250.000.000 đồng.

### Vốn vật chất

Hợp tác xã Sơn Hàm có khoảng 150 mét vuông văn phòng trong đó khoảng 70 mét vuông văn phòng và 80 mét vuông sân là Hội quán thôn Tượng Sơn được Ủy Ban Nhân Dân xã cho hợp tác xã mượn. Hợp tác xã đã được trang bị đầy đủ các trang thiết bị văn phòng như bàn ghế, máy tính, tủ đựng hồ sơ, quạt điện, vv. Về máy móc thiết bị Hợp tác xã có kế hoạch sử dụng 300 triệu dùng để mua sắm ô tô để thực hiện khai thác, dịch vụ môi trường, và dịch vụ vận tải và 200 triệu dùng làm vốn sản xuất cây giống, thực hiện dịch vụ khai thác và dịch vụ vật tư phân bón. Ngoài ra, hợp tác xã còn được thừa hưởng hai cửa xăng của Dự án đã đầu tư trong giai đoạn I cho nhóm nông dân trồng rừng là tiền thân của Hợp tác xã. Tổng trị giá vốn vật chất của Hợp tác xã ước tính 150.000.000 đồng.

Hợp tác xã Cao Sơn có khoảng 100 mét vuông văn phòng là nơi kinh doanh phân bón thuộc trừ sâu trước đây đã được Giám đốc Hợp tác xã cho mượn. Hợp tác xã đã được trang bị đầy đủ các trang thiết bị văn phòng như bàn ghế, máy tính, tủ đựng hồ sơ, quạt điện, vv. Tổng trị giá vốn vật chất của Hợp tác xã ước tính 80.000.000 đồng.

Hợp tác xã Xuân Phong có khoảng 20 mét vuông làm văn phòng vào 300 mét vuông làm vườn ươm và sân. Hợp tác xã đã được trang bị đầy đủ các trang thiết bị văn phòng như

bàn ghế, máy tính, tủ đựng hồ sơ, quạt điện. Tổng trị giá vốn vật chất của Hợp tác xã ước tính 80.000.000 đồng.

### Vốn con người

Hợp tác xã Sơn Hàm có hai cán bộ tốt nghiệp cao đẳng trở lên. Trong đó một cán bộ tốt nghiệp đại học lâm nghiệp là người đã có trên mười năm hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, kinh doanh lâm nghiệp. Đặc biệt, Hợp tác xã có một giám đốc mặc dù chưa tốt nghiệp trường lớp nào nhưng là người năng động, nhiệt tình sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân để xây dựng và phát triển hợp tác xã và có kỹ năng trong việc định giá và khai thác rừng. Hầu hết thành viên trong nhóm đều có kỹ năng khai thác rừng bằng cơ giới kết hợp thủ công. Hợp tác xã có hai thành viên có bằng lái xe ô tô tại hạng nhỏ là lợi thế khi hợp tác xã mua sắm trang thiết bị vận chuyển. Hợp tác xã chưa có người nào có nhiều kinh nghiệm trong sản xuất cây giống. Đây sẽ là nguồn vốn quý báu nhất của Hợp tác xã tạo ra lợi thế hơn các hợp tác xã khác.

Hợp tác xã Cao Sơn có một cán bộ tốt nghiệp đại học giữ cương vị chủ tịch hội đồng quản trị làm việc bán thời gian. Hợp tác xã có một giám đốc là người mặc dù chưa tốt nghiệp trường lớp nào nhưng là người năng động, nhiệt tình sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân để xây dựng và phát triển hợp tác xã và có nhiều kinh nghiệm trong sản xuất buôn bán cây giống.

Hợp tác xã Xuân Phong có một cán bộ tốt nghiệp đại học giữ cương vị chủ tịch hội đồng quản trị làm việc bán thời gian. Hợp tác xã có một giám đốc là chủ tịch Hội nông dân xã có nhiều kinh nghiệm trong vận động người dân nhưng còn ít kinh nghiệm thực tế trong sản xuất kinh doanh lâm nghiệp.

### Vốn xã hội

Giá trị xã hội của Hợp tác xã Sơn Hàm gần như chưa có gì đáng kể bởi vì hợp tác xã mới được thành lập, ban quản trị và ban giám đốc chủ yếu chỉ có các mối quan hệ trong địa bàn của xã. Tuy nhiên với sự hỗ trợ của Hội nông dân tỉnh trong thời gian qua Hợp tác xã Sơn Hàm đã được nhiều người dân và một số ban ngành biết đến thông qua hoạt động dịch vụ cung ứng cây giống.

Giá trị xã hội của Hợp tác xã Cao Sơn gần như chưa có gì đáng kể bởi vì hợp tác xã mới được thành lập, ban quản trị và ban giám đốc chủ yếu chỉ có các mối quan hệ trong địa bàn của xã. Mặc dù vậy hợp tác xã có một vài thành viên có kinh nghiệm trong buôn bán cây giống và phân bón do vậy đã tạo được chút ít danh tiếng và các mối quan hệ khách hàng.



Giá trị xã hội của Hợp tác xã Xuân Phong gần như chưa có gì đáng kể bởi vì hợp tác xã mới được thành lập, Ban quản trị và Ban giám đốc chủ yếu chỉ có các mối quan hệ trong địa bàn của xã. Mặc dù vậy hợp tác xã có một vài thành viên có kinh nghiệm trong buôn bán cây giống và phân bón do vậy đã tạo được chút ít danh tiếng và các mối quan hệ khách hàng tiềm năng.

### Vốn tự nhiên

Hợp tác xã Sơn Hàm điều kiện tự nhiên của vùng rất phù hợp với sự phát triển lâm nghiệp qui mô nhỏ. Người dân chủ yếu trồng keo là cây lâm nghiệp ngắn ngày tuy nhiên quỹ đất cho phát triển lâm nghiệp qui mô nhỏ cũng rất hạn chế bởi vì phải cạnh tranh với cây trồng nông nghiệp và cây ăn quả như cam, chanh và một phần là đất rừng phòng hộ nghiêm ngặt. Do vậy, kinh doanh lâm nghiệp chủ yếu diễn ra trên những diện tích đã được trồng rừng sau khai thác và nơi không phù hợp với trồng cây nông nghiệp và phát triển chăn nuôi.

Hợp tác xã Cao Sơn có điều kiện tự nhiên không mấy thuận lợi nhiều cho việc phát triển lâm nghiệp với một vài lý do chủ yếu đó là khí hậu cực đoan quá lạnh và có sương muối vào mùa đông làm cho cây trồng có thể chết. Hơn nữa nhiều nơi địa hình quá dốc.

Hợp tác xã Xuân Phong điều kiện tự nhiên không mấy thuận lợi nhiều cho việc phát triển lâm nghiệp với một vài lý do chủ yếu đó là khí hậu cực đoan lạnh và có sương muối vào mùa đông làm cho cây trồng có thể chết. Sự phát triển rất mạnh của cam làm thu hẹp diện tích đất trồng rừng với lý do cam Trung quốc bị người tiêu dùng tẩy chay nên cam Cao Phong có giá bán cao.

*Tóm lại các hợp tác xã hiện tại có những thế mạnh về các mặt như có sự hỗ trợ về xã hội của Hội nông dân Hà Tĩnh và hỗ trợ về tài chính, phương thức vận hành từ phía Dự án Thêm cây. Tuy nhiên những hạn chế bất cập lớn nhất của các Hợp tác xã hiện nay bao gồm nguồn vốn hoạt động, trình độ sản xuất lạc hậu, manh mún, nhỏ lẻ, kinh nghiệm lãnh đạo. Xác định thế mạnh của Hợp tác xã để có phương án đầu tư phù hợp.*

### 1.3 Thể chế

Khái niệm: Tất cả những luật lệ, quy định, phép tắc, tập quán và nhiều cái khác nữa hình thành nên “thể chế kinh tế”. Thể chế có thể là tốt mà cũng có thể là xấu, gây cản trở cho bước đường phát triển. Thể chế có thể là luật lệ viết ra thành văn bản mà cũng có thể là những quy luật bất thành văn nhưng chi phối mọi mặt của hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, hiện nay mỗi khi nói đến thể chế và đổi mới thể chế, điều nhiều người nghĩ đến là thể chế chính trị bởi chính thể chế chính trị sẽ chi phối ngược trở lại thể chế kinh tế trong một mối quan hệ bao trùm. Cũng có những hiểu nhầm cho rằng đổi mới thể chế chính trị là một điều gì có tính nhạy cảm trong khi thực ra thể chế chính trị cũng bao gồm các luật lệ, quy định, phép tắc, tập tục trong sinh hoạt chính trị của mỗi nước và sinh hoạt chính trị đúng nghĩa là quá trình hoàn thiện những luật lệ quy tắc này buộc chúng phục vụ trở lại cho dân sinh, dân kế. Nói cách khác thì thể chế bao gồm các nội dung, phương pháp, cách thức để đi đến thực hiện một mục tiêu. Thay đổi thể chế là thay đổi phương pháp, cách thức thực hiện mục tiêu sao cho có hiệu quả nhất. Thay đổi thể chế khác với đổi mới tư duy, trong đó tư duy chung chung, còn thể chế là cụ thể.

Đánh giá thể chế trong theo điều lệ Hợp tác xã căn cứ theo Luật Hợp tác xã thì Điều lệ của Hợp tác xã Sơn Hàm đã đề cập đến các nội dung bắt buộc theo cấp độ từ 1 đến 5 (trong đó 5: rất rõ ràng, 4: rõ ràng, 3: có đề cập, 2 đề cập rất sơ sài, và 1: không đề cập)

#### Hợp tác xã Sơn Hàm

Nội dung	Mức độ đề cập				
	1	2	3	4	5
Kết nạp thành viên			x		
Sa thải thành viên			x		
Quyền hạn Hội đồng quản trị			x		
Quyền hạn Ban giám đốc			x		
Điều kiện sa thải Giám đốc	x				
Cách thức phân chia lợi nhuận và những quy định về phá sản			x		

So sánh với các yêu cầu tối thiểu của của một điều lệ Hợp tác xã thì trong điều lệ Hợp tác xã Sơn Hàm đã đề cập đến các quy định về kết nạp thành viên, sa thải thành viên, quyền hạn Hội đồng quản trị, quyền hạn Ban giám đốc, quyền hạn Ban giám sát. Tuy nhiên

Điều lệ của Hợp tác xã còn chưa đề cập đến các nội dung như điều kiện sa thải Giám đốc, cách thức phân chia lợi nhuận và những qui định về phá sản.

#### Hợp tác xã Cao Sơn

Nội dung	Mức độ đề cập				
	1	2	3	4	5
Kết nạp thành viên		x			
Sa thải thành viên		x			
Quyền hạn Hội đồng quản trị		x			
Quyền hạn Ban giám đốc		x			
Điều kiện sa thải Giám đốc		x			
Cách thức phân chia lợi nhuận và những qui định về phá sản	x				

Tương tự trong điều lệ Hợp tác xã Cao Sơn cũng đã đề cập đến các qui định về kết nạp thành viên, sa thải thành viên, quyền hạn Hội đồng quản trị, quyền hạn Ban giám đốc, quyền hạn Ban giám sát nhưng chưa đề cập đến các nội dung như điều kiện sa thải Giám đốc, cách thức phân chia lợi nhuận và những qui định về phá sản.

#### Hợp tác xã Xuân Phong

Nội dung	Mức độ đề cập				
	1	2	3	4	5
Kết nạp thành viên		x			
Sa thải thành viên		x			
Quyền hạn Hội đồng quản trị		x			
Quyền hạn Ban giám đốc		x			
Điều kiện sa thải Giám đốc		x			
Cách thức phân chia lợi nhuận và những qui định về phá sản	x				

Cũng như vậy điều lệ Hợp tác xã Xuân Phong cũng đã đề cập đến các qui định về kết nạp thành viên, sa thải thành viên, quyền hạn Hội đồng quản trị, quyền hạn Ban giám đốc, quyền hạn Ban giám sát nhưng chưa đề cập đến các nội dung như điều kiện sa thải Giám đốc, cách thức phân chia lợi nhuận và những qui định về phá sản.

*Tóm lại các hợp tác xã hiện tại có những thế mạnh về các mặt như có sự hỗ trợ về xã hội của Hội nông dân Hà Tĩnh và hỗ trợ về tài chính, phương thức vận hành từ phía Dự án Thêm cây. Tuy nhiên điều lệ của các hợp tác xã còn quá sơ sài chưa thể hiện tinh thần làm chủ tập thể và phát huy dân chủ trong tổ chức.*

## II. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC CỦA DỰ ÁN

### 2.1 Tổ chức

Dự án Thêm cây giai đoạn II đặt mục tiêu thành lập được hai tổ chức, một ở Hòa Bình và một ở Hà Tĩnh nhằm hỗ trợ hơn 2.000 hộ nông dân là thành viên của 120 nhóm nông dân trồng rừng đã được thành lập và hỗ trợ từ năm 2012 đến nay trong hoạt động lâm nghiệp. Tuy nhiên, xét thấy nếu như một tổ chức bao gồm cả chức năng kinh doanh hoạt động trong lĩnh vực lâm nghiệp trên địa bàn rộng lớn của hai huyện khác nhau thì sẽ gặp nhiều khó khăn trong quản lý và sẽ không hiệu quả về mặt kinh tế. Vì thế, Hội nông dân tỉnh Hòa Bình đã đề xuất thành lập hai tổ chức, mỗi tổ chức sẽ hoạt động trên địa bàn của mỗi huyện là Đà Bắc và Cao Phong, như vậy sẽ có ba tổ chức được thành lập.

### 2.2 Nguồn lực

Những yêu cầu theo văn kiện của Dự án về nhân sự: Giám đốc và phó giám đốc là những người am hiểu và có năng lực kinh doanh liên quan đến hoạt động lâm nghiệp như sản xuất, kinh doanh cây giống, định giá rừng, khai thác gỗ tư vấn về lâm nghiệp. Những bộ phận chức năng khác như Hội đồng quản trị có thể đại diện cho ý chí nguyện vọng của thành viên đưa ra những định hướng sáng suốt cho sự phát triển hợp tác xã. Ban giám sát phải hoạt động hiệu quả nhằm đảm bảo Hợp tác xã hoạt động theo đúng chỉ đạo của Hội đồng quản trị và điều lệ của hợp tác xã. Hơn thế hợp tác xã cần có những người sử dụng được máy móc công cụ hiện đại như máy vi tính, cưa xăng, kỹ năng khai thác gỗ vv.

Những yêu cầu theo văn kiện của Dự án về tài chính: Với phương châm càng nhiều nguồn lực tài chính của hợp tác xã thì càng tốt, tuy nhiên về phía Dự án có thể hỗ trợ được các nguồn lực như nguồn tiền thu được từ hoạt động thực hành khai thác giai đoạn I và nguồn tiền mua sắm trang thiết bị giai đoạn II. Căn cứ vào đó Hợp tác xã sẽ được hỗ trợ tối đa các nguồn lực về tài chính và con người từ Dự án Thêm cây.

Những yêu cầu theo văn kiện của Dự án về vật chất cần đảm bảo được hợp tác xã hoạt động hiệu quả cạnh tranh được với các đối thủ khác và cung cấp được dịch vụ tốt hơn cho thành viên hợp tác xã. Điều kiện vật chất tối thiểu cho Hợp tác xã bao gồm Văn phòng có đầy đủ trang thiết bị hoạt động, đất sản xuất vườn ươm, trang thiết bị khai thác và trồng chăm sóc rừng.

Những yêu cầu theo văn kiện của Dự án về mặt xã hội, Hợp tác xã cần sự ủng hộ về chính sách của trung ương và sự hỗ trợ của các ban ngành địa phương. Muốn có được điều này Hợp tác xã cần phải xây dựng hình ảnh thông qua chất lượng hoạt động, tăng cường các mối quan hệ, mở rộng hợp tác và quảng bá hình ảnh.

Những yêu cầu theo văn kiện của Dự án về mặt tự nhiên Hợp tác xã lâm nghiệp được thành lập ở những địa phương phù hợp với điều kiện phát triển lâm nghiệp qui mô nhỏ. Nơi đó người dân có thể sản xuất và kinh doanh lâm nghiệp.

*Tóm lại nguồn lực của các Hợp tác xã còn rất yếu đặc biệt là nguồn lực con người và nguồn lực xã hội để có thể thực hiện hiệu quả hoạt động thương mại của Hợp tác xã.*

## **2.3 Thể chế**

Dự án mong muốn thể chế của tổ chức sẽ đáp ứng nguyện vọng của nhân dân hoạt động theo nguyên tắc dân chủ, công bằng và minh bạch và sẽ là một tổ chức điển hình của cộng đồng lập nên, do cộng đồng vận hành và vì lợi ích của cộng đồng hoạt động trong lĩnh vực quản lý tài nguyên thiên nhiên và phát triển lâm nghiệp.

## **III. KHUYẾN NGHỊ**

Dựa trên những phân tích hiện trạng nêu trên, đồng thời so sánh giữa mục tiêu Dự án đề ra Tư vấn đã tiến hành nhiều cuộc tham vấn các bên liên quan và xin đưa ra những khuyến nghị nhằm giải quyết khó khăn như sau:

### **3.1 Tổ chức**

*Hoàn thiện tổ chức* hơn nữa, đặc biệt phân định rạch ròi trách nhiệm của Hội đồng quản trị và Ban giám đốc với cả ba hợp tác xã. Cần xác định rõ vai trò của từng bộ phận của Hợp tác xã và bổ nhiệm theo qui chế dân chủ những người quản lý hợp tác xã sẽ phải do thành viên bầu ra, đạt lợi ích của thành viên lên trên hết.

*Đào tạo, hoặc cử đi đào tạo* chuyên môn cho thành viên hợp tác xã về kế toán đối với Cao Sơn và Xuân Phong. Cử đi đào tạo chuyên môn về kinh doanh phân bón và thuốc bảo vệ thực vật đối với cả ba hợp tác xã. Mở rộng vùng hoạt động của Hợp tác xã bằng cách mang lại mỗi lợi về kinh tế cho người dân. Người dân chỉ sẵn sàng tham gia khi họ thấy được trở thành thành viên Hợp tác xã họ sẽ có lợi gì nếu như những lợi ích đủ

sức hấp dẫn họ tham gia thì họ sẽ sẵn sàng tham gia và trở thành thành viên Hợp tác xã. Bên cạnh lợi ích về kinh tế Ban quản trị Hợp tác xã cũng có thể quan tâm đến lợi ích về mặt tinh thần, đây cũng có thể là động lực để người dân tham gia hoặc ở lại Hợp tác xã. Lý do dự án thêm cây đặt mục tiêu Hợp tác xã bao trùm các xã trong vùng dự án

*Phân công người phù hợp* thực hiện chức năng chuyên môn nếu có thể thì tuyển thêm người có năng lực làm việc cho Hợp tác xã. Cần qui định rõ ràng chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận trong hợp tác xã để tránh chông chéo công việc.

### **3.2 Nguồn lực**

Tài chính cần tận dụng tối đa nguồn lực hỗ trợ từ bên ngoài đặc biệt nguồn lực hỗ trợ từ ngân sách Nhà nước như chương trình hỗ trợ phát triển hợp tác xã và chương trình phát triển nông thôn mới và những dự án đầu tư về lâm nghiệp hoạt động trên địa bàn Hợp tác xã. Đối với Hợp tác xã Sơn Hàm khả năng nhận được hỗ trợ từ ngân sách Nhà nước là rất lớn nhưu đất làm văn phòng, đất làm vườn ươm bao gồm các chính sách hỗ trợ sau đây đối với Hợp tác xã, liên hiệp Hợp tác xã:

Về đào tạo và thủ tục hành chính bao gồm đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực; xúc tiến thương mại, mở rộng thị trường; ứng dụng khoa học, kỹ thuật và công nghệ mới; tiếp cận vốn và quỹ hỗ trợ phát triển Hợp tác xã; tạo điều kiện tham gia các chương trình mục tiêu, chương trình phát triển kinh tế - xã hội; tạo điều kiện thành lập mới Hợp tác xã, liên hiệp Hợp tác xã.

Chính sách ưu đãi sau đây đối với Hợp tác xã, liên hiệp Hợp tác xã bao gồm ưu đãi thuế thu nhập hợp tác xã và các loại thuế khác theo quy định của pháp luật về thuế; ưu đãi lệ phí đăng ký Hợp tác xã, liên hiệp Hợp tác xã theo quy định của pháp luật về phí và lệ phí. Đối với Hợp tác xã, liên hiệp Hợp tác xã hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, ngư nghiệp, diêm nghiệp, ngoài việc được hưởng chính sách hỗ trợ, ưu đãi quy định tại khoản 1 và khoản 2 Điều này còn được hưởng chính sách hỗ trợ, ưu đãi bao gồm đầu tư phát triển kết cấu hạ tầng; giao đất, cho thuê đất để phục vụ hoạt động của Hợp tác xã, liên hiệp Hợp tác xã theo quy định của pháp luật về đất đai; ưu đãi về tín dụng; vốn, giống khi gặp khó khăn do thiên tai, dịch bệnh; và chế biến sản phẩm.

Trên thực tế một số hỗ trợ mà Hợp tác xã có thể nhận được.

- Nhận được hỗ trợ 20 triệu đồng (chỉ có thể áp dụng cho Hà Tĩnh)
- Tạo điều kiện về địa điểm lập văn phòng
- Tạo điều kiện được vay vốn từ các chương trình quốc gia
- Và các thủ tục hành chính khi thành lập Hợp tác xã

Nếu cân nhắc Hợp tác xã với những loại hình tổ chức khác như hợp tác xã xã hội, công ty trách nhiệm hữu hạn, hiệp hội thì loại hình Hợp tác xã là loại hình khả thi nhất có thể đáp ứng được nhu cầu Hợp tác xã.

Vật chất, cần tận dụng tối đa sự hỗ trợ của các ban, ngành địa phương như hỗ trợ văn phòng, đất đai để sản xuất kinh doanh.

Con người, cần tranh thủ nguồn lực hỗ trợ từ phía dự án và Hội nông dân tỉnh cũng như Trường cao đẳng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Bắc Bộ. Tuy nhiên nâng cao năng lực qua công việc vẫn sẽ là phương pháp nâng cao năng lực chủ yếu của các Hợp tác xã trong bối cảnh hiện nay. Nâng cao trình độ nhân lực quản lý là vấn đề sống còn của Hợp tác xã nên ưu tiên chọn những người có kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh nông, lâm nghiệp và có đầu óc kinh doanh nhạy bén và năng động hơn là những người có bằng cấp cao, kiến thức rộng và mang nặng lý thuyết. Một trong những giải pháp có thể mang tính bền vững cao và hiệu quả là tuyển dụng những người địa phương đang là nông dân nhưng có đầu óc và nhiệt tình với công việc.

Xã hội: cần mở rộng và tăng cường quan hệ với nhiều khách hàng tiềm năng bằng việc quảng bá, xây dựng thương hiệu và hình ảnh Hợp tác xã để mở rộng quan hệ khách hàng.

Tự nhiên: phát huy tối đa lợi thế của từng địa phương về khí hậu, đất đai và vị trí địa lý để hỗ trợ thành viên phát triển sản xuất và thị trường phục vụ cho phát triển lâm nghiệp qui mô nhỏ nhất là đối với Hợp tác xã Sơn Hàm.

### **3.3 Thể chế**

Trong điều lệ của hợp tác xã và trong văn hóa ứng xử của tổ chức cần đề cao các khía cạnh sau:

Thực hiện phân quyền và minh bạch trong Hợp tác xã tránh tình trạng chồng lấn trách nhiệm như hiện nay giữa Hội đồng quản trị và Ban giám đốc ở cả ba hợp tác xã. Bộ máy tổ chức cần đảm bảo tính Thống nhất chỉ huy. Trong đó mỗi thành viên trong tổ chức chỉ chịu trách nhiệm báo cáo cho nhà quản trị trực tiếp của mình. Gắn với mục tiêu thể hiện bao giờ bộ máy của Hợp tác xã cũng phải phù hợp với mục tiêu. Mục tiêu là cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức của Hợp tác xã. Cân đối giữa bộ máy và quyền hành và trách nhiệm, cân đối về các công việc giữa các đơn vị với nhau. Sự cân đối sẽ tạo sự ổn định trong Hợp tác xã và phải có cân đối trong mô hình tổ chức Hợp tác xã nói chung. Hiệu quả trong đó bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc tiết kiệm chi phí. Linh hoạt yêu cầu bộ máy quản trị phải linh hoạt để có thể đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài và nhà quản trị cũng phải linh hoạt trong hoạt động để có những quyết định đáp ứng với sự thay đổi của tổ chức.

Giảm dần sự lệ thuộc của Hợp tác xã vào dự án Thêm cây và Hội nông dân tỉnh các tỉnh có như vậy Hợp tác xã mới có thể phát triển được và mới bền vững về mặt tổ chức. Hiện tại Hợp tác xã còn đang lệ thuộc rất lớn vào Dự án bởi vì còn nhận hỗ trợ tài chính từ phía Dự án. Sự hỗ trợ của các tổ chức cho hợp tác xã vừa là động lực nhưng cũng vừa là cản trở cho sự phát triển của Hợp tác xã. Thực tế cho thấy nhiều hợp tác xã đã không tồn tại được khi ngừng hỗ trợ từ bên ngoài.

Nâng cao dân chủ trong Hợp tác xã để đảm bảo những ý kiến của thành viên có ảnh hưởng đến các quyết định của hợp tác xã. Một tổ chức cũng như một xã hội muốn phát triển bền vững cần đảm bảo được tính dân chủ từ đó mới phát huy được sức mạnh của tập thể.

Tăng cường tính minh bạch trong hợp tác xã thông qua minh bạch thông tin bằng nhiều hình thức, có thể thông qua website của tổ chức là một phương pháp có thể hạn chế được những xung đột cá nhân và tiêu cực trong Hợp tác xã.

Hạn chế tâm lý chông chênh của Hợp tác xã là những hành động nên làm của tổ chức tài trợ ở đây là Dự án thêm cây. Theo số liệu tổng kết của Hội hữu nghị viện trợ nhân dân đã tổng kết những dự án hỗ trợ không hoàn lại chỉ có 10% là có những hoạt động tiếp theo khi dự án kết thúc. Vì thế đóng góp và tăng tính tự chủ của người dân và hợp tác xã là việc phải làm của Dự án Thêm cây. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là làm mất cơ hội tận dụng chính sách ưu đãi của Đảng và Nhà nước về khuyến khích phát triển Hợp tác xã trong lĩnh vực nông lâm nghiệp.

Bổ sung những qui định cần thiết cho các hợp tác xã về điều kiện sa thải Giám đốc, cách thức phân chia lợi nhuận và những qui định về phá sản có như vậy các thành viên mới hiểu rõ hơn quyền lợi và trách nhiệm của mình đồng thời nâng cao trách nhiệm của Giám đốc Hợp tác xã.

Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh khả thi được xây dựng theo phương pháp có sự tham gia, có nghĩa là mọi thành viên của Hợp tác xã được tham gia vào quá trình xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh của Hợp tác xã. Một kế hoạch rõ ràng, khả thi và có sự đồng thuận nhất trí cao của các thành viên hợp tác xã sẽ là nhân tố quan trọng để xây dựng thành công Hợp tác xã.

*Tóm lại các Hợp tác xã cần tạo ra một thể chế là sao phát huy cao nhất tinh thần làm chủ của các thành viên nhằm động viên mọi người tích cực đóng góp cho sự phát triển mở rộng Hợp tác xã. Thể chế phù hợp là điều kiện tiên quyết để nâng cao tính bền vững về các mặt kinh tế, xã hội và môi trường.*



## **KẾT LUẬN**

Phát triển hợp tác xã lâm nghiệp qui mô lớn là hướng đi đúng xét trên các góc độ tổ chức, kinh tế, xã hội và chính sách Nhà nước hiện hành mà Dự án đã lựa chọn nhằm mục tiêu tăng cường năng lực quản lý rừng thông qua phát triển các tổ chức xã hội dân sự. Bởi vì những đặc điểm mà loại hình tổ chức này có thể mang lại nổi bật đó là Hợp tác xã có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và lấy lợi ích thành viên là mục tiêu hoạt động mà các loại hình khác không có được. Tuy nhiên từ hiện trạng đến mục tiêu còn cả chặng đường dài rất nhiều khó khăn và rủi ro mà Hợp tác xã, dự án, các đối tác Dự án cần phải vượt qua. Trong đó hai thách thức lớn nhất hiện nay đối với Hợp tác xã đã được chỉ ra là làm sao để Hợp tác xã hoạt động hiệu quả để trở thành tổ chức độc lập, tự chủ về tài chính và tạo ra bộ máy vận hành theo cơ chế dân chủ mang lại lợi ích cho thành viên.