

HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN CÁC NGUYÊN TẮC

TRONG HỢP TÁC XÃ NÔNG LÂM NGHIỆP



SỬ DỤNG TRONG DỰ ÁN THÊM CÂY
TƯ VẤN NGUYỄN VĂN HỢP BIÊN SOẠN

Mục lục	Trang
Giới thiệu	3
PHẦN I Các nguyên tắc hoạt động trong hợp tác xã	3
1.0 Khái niệm cơ bản	3
1.1 Tự nguyện	4
1.2 Dân chủ, bình đẳng và công khai	5
1.3 Tự chủ tự chịu trách nhiệm	6
1.4 Hợp tác cùng phát triển	6
1.5 Lâm nghiệp là chủ đạo	7
1.6 Bộ máy hoạt động hiệu quả	7
PHẦN II Hiện trạng thực hiện các nguyên tắc trong các hợp tác xã	8
2.1 Hợp tác xã Sơn Hàm	8
2.2 Hợp tác xã Cao Sơn	9
2.3 Hợp tác xã Xuân Phong	10
2.4 Phát hiện chính	11
PHẦN III Khuyến nghị	13
3.0 Khuyến nghị chung	13
3.1 Hợp tác xã Sơn Hàm	13
3.2 Hợp tác xã Cao Sơn	14
3.3 Hợp tác xã Xuân Phong	14
KẾT LUẬN	14

GIỚI THIỆU

Tài liệu này là một trong hai sản phẩm của đợt tư vấn mười lăm ngày trong các tháng 10, 11 và 12 năm 2015 của Chuyên gia tư vấn cho Dự án Thêm cây giai đoạn II. Hướng dẫn này nhằm mục đích Hướng dẫn các Hợp tác xã thực hiện những nguyên tắc của Luật hợp tác xã và Dự án đưa ra nhằm định hướng cho Hợp tác xã phát triển lành mạnh và bền vững. Hướng dẫn được chia thành các phần: Phần 1. Các nguyên tắc; Phần 2. Thực trạng áp dụng các nguyên tắc; và Phần 3. Khuyến nghị

Nhân đây, tôi xin chân thành cảm ơn các cán bộ Dự án Thêm cây đã cho phép Tư vấn tiếp cận những thông tin và tài liệu của Dự án. Tài liệu không thể hoàn thành nếu không có sự giúp đỡ nhiệt tình của cán bộ và nhân dân các xã tham gia Dự án trong thời gian công tác thực địa của Tư vấn. Hy vọng hướng dẫn này sẽ đem đến cho người đọc, đặc biệt là các cán bộ thành viên hợp tác xã những thông tin cần thiết, gợi ra những suy nghĩ mới trong cách quản trị và hoạt động của hợp tác xã nhằm đóng góp vào sự phát triển lâm nghiệp của địa phương.

Chỉ với bảy ngày công 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. CÁC NGUYÊN TẮC CƠ BẢN

1.0 Khái niệm cơ bản

Hai khái niệm dân chủ, minh bạch và giải trình không phải là mới, tuy nhiên qua kinh nghiệm hoạt động của mình, tư vấn nhận thấy rất nhiều trường hợp có sự nhầm lẫn và cách hiểu khác nhau đã xảy ra vì thế tư vấn xin được giới thiệu về hai khái niệm này nhằm mục đích mang lại cách hiểu chung cho những người sử dụng tài liệu này.

1. Dân chủ

Khái niệm: Dân chủ trong tổ chức là một hình thức quản trị, trong đó mọi thành viên của của tổ chức đều tham gia vào việc ra quyết định về các vấn đề liên quan đến tổ chức của mình.

Công cụ thực hiện: Thực hiện dân chủ là thực hiện qui chế mà trong đó các thành viên được biết, được bàn, được tham gia thực hiện và được ra quyết định. Để thực hiện nguyên tắc này, Hợp tác xã cần áp dụng một số công cụ chính như tổ chức đại hội toàn thể có nghĩa là đại hội mà ở đó tất cả các thành viên của Hợp tác xã đều có quyền được tham gia. Đại hội toàn thể là nơi thể hiện quyền lực cao nhất của của Hợp tác xã nơi đó các quyết định lớn của hợp tác xã cần thể hiện ý chí và nguyện vọng của thành viên. Ngoài ra, còn một số phương pháp khác như họp các thành phần đại diện (đơn vị được ủy

thác bởi thành viên) khi không thể và những vấn đề không cần thiết phải lấy ý kiến của toàn bộ thành viên thì quyết định của cuộc họp Hội đồng quản trị vẫn mang tính dân chủ. Bởi vì, Hội đồng quản trị là đơn vị được người dân tín nhiệm bầu ra do vậy ý kiến và quyết định của Hội đồng quản trị cũng là thể hiện ý chí nguyện vọng của thành viên Hợp tác xã. Một cách nữa là tổ chức thăm dò ý kiến thành viên Khi mà một vấn đề quan trọng xét thấy cần lấy ý kiến thành viên nhưng không có điều kiện tổ chức cuộc họp toàn thể thì Hợp tác xã có thể lấy ý kiến của người dân bằng hình thức thăm dò ý kiến.

2. Minh bạch và giải trình

Khái niệm: Minh bạch là trạng thái mà mọi khuất tất được ngăn ngừa và nếu 1 ỡ xảy ra thì sẽ bị phát hiện. Các nguyên tắc quản trị phải bảo đảm tính khả truy (có khả năng truy tìm) để không thất thoát dù một xu , và bảo đảm sự kiểm soát nội bộ để không thu hay chi sai mục tiêu của khoản tiền đóng góp hay trái với tôn chỉ của tổ chức. Giải trình là việc bộ phận quản lý cung cấp, giải thích, làm rõ các thông tin về thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao. Người yêu cầu giải trình là thành viên hợp tác xã. Đây là điểm mấu chốt trong hợp tác xã kiểu mới bởi vì thường trong hệ thống quản lý Nhà nước của chúng ta thì cấp dưới mới phải báo cáo giải trình với cấp trên, hiếm khi có chiều ngược lại.

Cách thức thực hiện: Công tác sổ sách kế toán, biên bản cuộc họp, cần được ghi chép cẩn thận và tuân thủ các nguyên tắc trong quản lý và những qui định của Hợp tác xã. Chế độ lưu trữ cần đảm bảo có hệ thống mang tính khoa học, dễ dàng tìm kiếm. Chế độ kiểm tra phải định kỳ kiểm tra việc ghi chép sổ sách và lưu trữ chứng từ. Như vậy, minh bạch ở đây có nghĩa là những bằng chứng kế toán được lưu trữ một cách khoa học. Để thực hiện nhiệm vụ giải trình, Hợp tác xã cần thực hiện một số hoạt động như niêm yết công khai ở những nơi thành viên có thể tiếp cận được như Văn phòng Hợp tác xã, Hội trường thôn. Công khai trên hệ thống thông tin của hợp tác xã như trang mạng, thư điện tử, loa phát thanh. Báo cáo trong các cuộc họp, công văn thông báo, vv.

1.1 Nguyên tắc tự nguyện

Theo nguyên tắc này thì việc gia nhập hợp tác xã của mỗi cá nhân, hộ gia đình và pháp nhân là hoàn toàn dựa trên cơ sở tự nguyện, không bị sự cưỡng chế và sức ép của bất kỳ tổ chức, cá nhân nào. Mọi cá nhân, không phân biệt giới tính, dân tộc, tôn giáo, thành phần giai cấp, mọi hộ gia đình, mọi pháp nhân có đủ điều kiện theo qui định của Luật Hợp tác xã, tán thành và đáp ứng các qui định của Điều lệ Hợp tác xã đều có quyền gia nhập hợp tác xã. Khi không muốn tham gia hợp tác xã nữa, xã viên có quyền làm đơn tự nguyện xin ra hợp tác xã, được hưởng các quyền lợi và có trách nhiệm thực hiện các nghĩa vụ theo Điều lệ Hợp tác xã qui định. Hợp tác xã do chính các xã viên tự nguyện góp vốn hoặc vừa góp vốn vừa góp sức lập ra nhằm đáp ứng những yêu cầu chung, lợi ích chung do chính mình đặt ra. Do đó, hợp tác xã là của xã viên và vì xã viên. Yếu tố tự

nguyên sẽ quyết định mọi sự thành công trong các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ và tổ chức quản lý của hợp tác xã. Mọi sự ép buộc sẽ làm suy giảm tính tích cực, sáng tạo, chủ động của xã viên đối với việc xây dựng hợp tác xã. Trên thực tế, nguyên tắc tự nguyện chỉ có thể thực hiện được khi nông dân hiểu về nghĩa vụ và quyền lợi khi tham gia hợp tác xã để xác định nhu cầu của mình có tham gia hay không. Đảng và chính quyền địa phương không nên can thiệp vào việc quyết định tham gia hợp tác xã của nông dân dưới mọi hình thức mà chỉ nên cung cấp thông tin đầy đủ cho nông dân.

Lưu ý: sự vận động vì mục đích chính trị, động cơ tham gia Hợp tác xã để hưởng chính sách ưu đãi của nhà nước cần được loại bỏ. Bởi vì trên thực tế một số hợp tác xã lập ra nhưng không hoạt động và chỉ nhằm mục đích nhận tiền hỗ trợ của Nhà nước trong thời gian qua xảy ra rất nhiều kể cả ở Hà Tĩnh và Hòa Bình.

1.2 Nguyên tắc dân chủ, bình đẳng và công khai

Theo nguyên tắc này, mọi xã viên có quyền tham gia quản lý, kiểm tra, giám sát hợp tác xã và có quyền ngang nhau trong biểu quyết. Mọi xã viên đều có quyền dự Đại hội xã viên hoặc bầu đại biểu đi dự Đại hội xã viên, dự các cuộc họp xã viên để bàn bạc và biểu quyết các công việc của hợp tác xã, ứng cử, bầu cử vào Ban quản trị, trưởng Ban quản trị, Giám đốc, Ban kiểm soát và những chức danh được bầu khác của hợp tác xã. Xã viên có quyền đề đạt ý kiến và yêu cầu Ban quản trị, Ban kiểm soát giải thích và trả lời về những vấn đề xã viên quan tâm. Trường hợp không được trả lời, xã viên có quyền đưa ra Đại hội xã viên để giải quyết; yêu cầu Ban quản trị, Ban kiểm soát triệu tập Đại hội xã viên bất thường. Mọi xã viên trong hợp tác xã đều có nghĩa vụ như nhau trong việc chấp hành Điều lệ, Nội qui hợp tác xã, Nghị quyết Đại hội xã viên và được hưởng các quyền lợi như nhau theo qui định của Điều lệ Hợp tác xã và các qui định của pháp luật có liên quan. Hợp tác xã công khai tới xã viên trong Đại hội xã viên hoặc thông báo bằng văn bản định kỳ trực tiếp tới từng xã viên, nhóm xã viên sinh sống theo địa bàn hoặc thông tin trên bản tin hàng ngày tại trụ sở hợp tác xã về: Kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh, tài chính; phân phối thu nhập; việc trích lập các quỹ; các đóng góp xã hội; các quyền lợi và nghĩa vụ của từng xã viên, tình hình hoạt động của Ban quản trị, Ban kiểm soát, trừ những vấn đề thuộc bí mật kinh doanh, bí quyết công nghệ sản xuất do Đại hội xã viên quyết định.

Lưu ý: Những nguyên tắc này đã được Đảng và Nhà nước xác định cần áp dụng trong hầu hết các cơ quan tổ chức thậm chí đã trở thành khẩu hiệu hô hào nhưng trên thực tế việc thực hiện ở nhiều đơn vị còn mang tính hình thức. Vì vậy đã dẫn đến tình trạng tham nhũng tràn lan, lạm dụng chức quyền làm xói mòn lòng tin của nhân dân mà như Đảng ta đã chỉ ra ở rất nhiều cơ quan Nhà nước.

1.3 Nguyên tắc tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi

Theo nguyên tắc này thì mọi hoạt động của hợp tác xã đều do hợp tác xã tự quyết định và tự chịu trách nhiệm, không một tổ chức, cá nhân nào được can thiệp vào công việc quản lý nội bộ và hoạt động hợp pháp của hợp tác xã. Hợp tác xã phải tự hạch toán, tự chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của mình. Tự quyết định về bộ máy tổ chức quản lý, về huy động nguồn vốn phục vụ cho hoạt động sản xuất, kinh doanh. Tự quyết định và tự chịu trách nhiệm về phân phối thu nhập, phân phối lãi hàng năm, bảo đảm hợp tác xã và xã viên cùng có lợi, kết hợp lợi ích của xã viên và sự phát triển của hợp tác xã. Mỗi xã viên trong hợp tác xã được hưởng quyền lợi theo vốn góp, công sức đóng góp và theo mức độ sử dụng dịch vụ của hợp tác xã, cùng chịu trách nhiệm về những rủi ro của hợp tác xã trong phạm vi vốn góp của mình, cùng nhau quyết định những giải pháp khắc phục rủi ro. Hợp tác xã có quyền từ chối những yêu cầu của tổ chức, cá nhân khi thấy việc thực hiện những yêu cầu đó làm thiệt hại đến lợi ích chung của xã viên và không được xã viên đồng tình, có quyền khiếu nại những hành vi vi phạm đến quyền và lợi ích hợp pháp của hợp tác xã.

Lưu ý: Thời gian rất dài người dân làm theo chỉ đạo của lãnh đạo Đảng và Nhà Nước đã hình thành thói quen tuân theo hướng dẫn và mệnh lệnh cấp trên đã đi sâu vào tiềm thức của người dân. Vì thế để có thể thực hiện được nguyên tắc này cần tạo ra một cơ chế khuyến khích việc thực hành qui chế dân chủ.

1.4 Nguyên tắc hợp tác cùng phát triển

Theo nguyên tắc này thì xã viên phải luôn phát huy tinh thần xây dựng tập thể, nêu cao ý thức hợp tác, đoàn kết, tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau trong hợp tác xã và trong cộng đồng xã hội. Các hợp tác xã trong từng địa phương, trong từng vùng và trong phạm vi cả nước cũng cần quan tâm hợp tác, giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau trong sản xuất, kinh doanh và trong các hoạt động khác, cùng nhau đoàn kết xây dựng, phát triển phong trào hợp tác xã ngày một lớn mạnh. Các hợp tác xã trong nước cũng cần hợp tác với các hợp tác xã trong khu vực và các nước khác trên thế giới để một mặt, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh của mình và mặt khác, góp phần tăng cường sự hiểu biết và tình hữu nghị giữa Việt Nam và các nước khác trên thế giới.

Lưu ý: Hợp tác để cùng phát triển là nguyên tắc quan trọng trong kinh tế học. Tuy nhiên, hợp tác xã kiểu cũ hoạt động kém hiệu quả trong quá khứ vẫn là nỗi ám ảnh đối với nhiều người dân vì thế thay đổi tư duy và thái độ từ hoạt động các thể, đơn lẻ sang hoạt động hợp tác có tổ chức cũng là thách thức lớn với hợp tác xã.

1.5 Nguyên tắc lấy lâm nghiệp làm chủ đạo

Theo nguyên tắc này thì hoạt động lâm nghiệp chiếm phần lớn thời gian của hợp tác xã thể hiện bằng phần trăm trong tổng thời gian làm việc. Hoạt động lâm nghiệp mang lại phần lớn thu nhập cho hợp tác xã thể hiện bằng phần trăm thu nhập từ lâm nghiệp.

Lưu ý: Một trong những lý do mà dự án hỗ trợ hợp tác xã là do hợp tác hoạt động về lĩnh vực lâm nghiệp vốn là hoạt động mang tính khó khăn, suất sinh lời thấp và luôn cần có những chính sách hỗ trợ của Nhà nước. Vì thế, Hợp tác xã không chỉ phải quan tâm tới các hoạt động mang lại thu nhập cao thì cần chú trọng quan tâm đến phát triển hoạt động lâm nghiệp.

1.6 Nguyên tắc tổ chức bộ máy hoạt động hiệu quả

Theo nguyên tắc này thì bộ máy cần đáp ứng được các yêu cầu sau:

Thông nhất chỉ huy: Nguyên tắc này nhằm đảm bảo tính thống nhất chỉ huy, trong đó đòi hỏi mỗi thành viên trong tổ chức chỉ nhận lệnh từ một đầu mối và chịu trách nhiệm báo cáo cho một nhà quản trị chịu trách nhiệm trực tiếp với mình. Nguyên tắc này đặc biệt quan trọng vì nó đảm bảo tính thông suốt và phối hợp nhịp nhàng giữa các cấp và các bộ phận trong tổ chức. Đồng thời tránh xung đột và hỗn loạn trong tổ chức, giúp quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới tốt hơn.

Gắn với mục tiêu: Phương hướng, mục đích của hệ thống quy định cách thức tổ chức bộ máy quản lý của hệ thống quản lý. Chính nó quy định các bộ phận hợp thành trong tổ chức của hệ thống. Chính vì thế, tổ chức bộ máy quản lý phải gắn với mục tiêu và phương hướng hoạt động của hệ thống. Có gắn với mục tiêu và phương hướng thì bộ máy quản lý hoạt động mới hiệu quả.

Đạt hiệu quả, giảm chi phí: Hiệu quả và hiệu lực luôn là mục đích và mục tiêu tiến tới của bất kỳ tổ chức nào. Mỗi tổ chức luôn đặt ra cho mình những mục tiêu nhất định để đạt tới. Vì thế, tổ chức bộ máy quản lý phải tăng cường sự lãnh đạo tập trung thống nhất ở cấp cao nhất, phát huy được tính tích cực của các cơ quan quản lý ở các cấp, khiến cho họ tận tâm tận lực với công việc và phối hợp chặt chẽ với nhau trong công việc. Dựa trên nguyên tắc nâng cao hiệu quả quản lý để xác định biên chế tổ chức và chế độ quản lý. Đảm bảo phối hợp giữa các cấp một cách tốt nhất, phải lựa chọn phương thức truyền tin, trao đổi nghiệp vụ trong hợp tác xã một cách nhanh nhất và phân công hợp lý để mỗi bộ phận, mỗi công việc đều có người phụ trách. Gắn các cấp quản lý thành một dây xích, trách nhiệm, quyền hạn giữa các bộ phận, các cấp rõ ràng, gắn bó với nhau. Mỗi cấp chỉ có một người ra lệnh, tránh mâu thuẫn và làm tổn hao công sức và phải tăng cường sự hợp tác trong hợp tác xã, gọn nhẹ, phải có định biên rõ ràng, tổ chức công việc và biện pháp kiểm tra. Cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, về công việc giữa các đơn vị.

Để đảm bảo được nguyên tắc trên, cơ cấu tổ chức của hợp tác xã cần phải: Tăng cường được mối liên hệ dọc và ngang, mỗi bộ phận trong tổ chức vừa phải phục tùng sự lãnh đạo thống nhất vừa phải có tính linh hoạt, chủ động, tích cực để đạt được hiệu quả của chính thể. Sự phục tùng thể hiện sự chấp hành nội quy, quy định từ trên đưa xuống tạo nên một chính thể thống nhất. Tuy nhiên, sự phục tùng trên cơ sở sự linh hoạt bởi lẽ không phải lúc nào mọi sự vật cũng như nhau mà luôn biến động, vì thế trong quá trình áp dụng các bộ phận cần có sự linh hoạt để đạt hiệu quả cao hơn.

Linh hoạt, đối phó với thay đổi môi trường bên ngoài: Theo nguyên tắc này thì tổ chức bộ máy quản lý không được bảo thủ, trì trệ, quan liêu mà luôn phải linh hoạt, thích ứng với những thay đổi hay biến động của các yếu tố tác động. Tuy nhiên, cần phải hiểu đúng sự thay đổi ở đây không phải là thay đổi toàn bộ mà đó chỉ là những biến đổi nhỏ trong cơ cấu để thích nghi với môi trường mới, để không bị môi trường đào thải. Sự linh hoạt được thể hiện trong việc thiết kế các bộ phận phù hợp với ít đầu mỗi trung gian, số lượng cấp quản lý phù hợp và đảm bảo cho mỗi bộ phận một mức độ tự do sáng tạo để đạt được hiệu quả cao nhất và phát triển được tài năng của cán bộ, công nhân trong từng bộ phận. Nói như vậy không có nghĩa là cơ cấu tổ chức chịu sự chi phối của môi trường mà trong một chừng mực của sự thay đổi nó tác động vào môi trường theo những hướng nhất định phù hợp với mục đích của mình.

Lưu ý: Bộ máy quản lý phải là một tổ chức nhằm hỗ trợ các hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra suôn sẻ chứ không phải một đơn vị mang tính chất hành chính, bộ máy công kênh quan liêu mang nặng tính thủ tục rườm rà.

II. HIỆN TRẠNG THỰC HIỆN CÁC NGUYÊN TẮC

Các hợp tác xã Sơn Hàm, Cao Sơn, và Thu phong đều được thành lập và thực hiện theo luật hợp tác xã năm 2012. Do vậy, trên lý thuyết các hợp tác xã này đều đáp ứng được các nguyên tắc về tổ chức và thực hiện nêu trên. Dưới đây tư vấn sẽ đi sâu phân tích về việc áp dụng các nguyên tắc trên đối với từng hợp tác xã cụ thể dựa trên đánh giá của chuyên gia với năm cấp độ căn cứ vào việc xem xét quá trình thành lập và vận hành, sự tác động của các tổ chức và điều lệ Hợp tác xã. Theo đánh giá của Tư vấn thì cấp độ quan tâm thực hiện của hợp tác xã được phân chia theo cấp độ từ 1 đến 5 (trong đó 5: rất rõ ràng, 4: rõ ràng, 3: đề cập, 2 đề cập rất sơ sài, và 1: không đề cập)

2.1. Hợp tác xã Sơn Hàm

Trong điều lệ của Hợp tác xã Sơn Hàm đã đề cập đến việc thực hiện các nguyên tắc đó là nguyên tắc tự nguyện; nguyên tắc dân chủ, bình đẳng và công khai; nguyên tắc tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi; nguyên tắc hợp tác cùng phát triển. Và chưa đề cập đến

các nguyên tắc đó là nguyên tắc lấy lâm nghiệp làm chủ đạo và nguyên tắc tổ chức bộ máy hoạt động hiệu quả.

Đánh giá của tư vấn về mức độ quan tâm của Ban lãnh đạo và thành viên HTX Sơn Hàm

Các nguyên tắc	Mức độ đề cập				
	1	2	3	4	5
Nguyên tắc tự nguyện		x			
Nguyên tắc dân chủ, bình đẳng và công khai			x		
Nguyên tắc tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi		x			
Nguyên tắc hợp tác cùng phát triển			x		
Nguyên tắc lấy lâm nghiệp làm chủ đạo		x			
Nguyên tắc tổ chức bộ máy hoạt động hiệu quả		x			

Trên thực tế những nguyên tắc có thể thực hiện được đó là nguyên tắc tự nguyện những nguyên tắc khó có thể thực hiện nguyên tắc dân chủ, bình đẳng và công khai; nguyên tắc tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi; nguyên tắc hợp tác cùng phát triển và những nguyên tắc xem ra không thể thực hiện nếu không thay đổi về cơ chế quản lý nguyên tắc lấy lâm nghiệp làm chủ đạo và nguyên tắc tổ chức bộ máy hoạt động hiệu quả.

2.2. Hợp tác xã Cao Sơn

Trong điều lệ của Hợp tác xã Sơn Hàm đã đề cập đến việc thực hiện các nguyên tắc đó là nguyên tắc tự nguyện; nguyên tắc dân chủ, bình đẳng và công khai; nguyên tắc tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi; nguyên tắc hợp tác cùng phát triển. Và chưa đề cập đến các nguyên tắc đó là nguyên tắc lấy lâm nghiệp làm chủ đạo và nguyên tắc tổ chức bộ máy hoạt động hiệu quả.

Đánh giá của tư vấn về mức độ quan tâm của Ban lãnh đạo và thành viên HTX Cao Sơn.

Các nguyên tắc	Mức độ đề cập				
	1	2	3	4	5
Nguyên tắc tự nguyện		x			
Nguyên tắc dân chủ, bình đẳng và công khai		x			
Nguyên tắc tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi		x			
Nguyên tắc hợp tác cùng phát triển		x			
Nguyên tắc lấy lâm nghiệp làm chủ đạo		x			
Nguyên tắc tổ chức bộ máy hoạt động hiệu quả		x			

Trên thực tế những nguyên tắc có thể thực hiện được đó là nguyên tắc tự nguyện những nguyên tắc khó có thể thực hiện nguyên tắc dân chủ, bình đẳng và công khai; nguyên tắc tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi; nguyên tắc hợp tác cùng phát triển và những nguyên tắc xem ra không thể thực hiện nếu không thay đổi về cơ chế quản lý nguyên tắc lấy lâm nghiệp làm chủ đạo và nguyên tắc tổ chức bộ máy hoạt động hiệu quả.

2.3. Hợp tác xã Xuân Phong

Trong điều lệ của Hợp tác xã Sơn Hàm đã đề cập đến việc thực hiện các nguyên tắc đó là nguyên tắc tự nguyện; nguyên tắc dân chủ, bình đẳng và công khai; nguyên tắc tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi; nguyên tắc hợp tác cùng phát triển. Và chưa đề cập đến các nguyên tắc đó là nguyên tắc lấy lâm nghiệp làm chủ đạo và nguyên tắc tổ chức bộ máy hoạt động hiệu quả.

Đánh giá của tư vấn về mức độ quan tâm của Ban lãnh đạo và thành viên HTX Xuân Phong.

Các nguyên tắc	Mức độ đề cập				
	1	2	3	4	5
Nguyên tắc tự nguyện		x			
Nguyên tắc dân chủ, bình đẳng và công khai		x			
Nguyên tắc tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi		x			
Nguyên tắc hợp tác cùng phát triển		x			
Nguyên tắc lấy lâm nghiệp làm chủ đạo		x			
Nguyên tắc tổ chức bộ máy hoạt động hiệu quả		x			

Trên thực tế những nguyên tắc có thể thực hiện được đó là nguyên tắc tự nguyện những nguyên tắc khó có thể thực hiện nguyên tắc dân chủ, bình đẳng và công khai; nguyên tắc tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi; nguyên tắc hợp tác cùng phát triển và những nguyên tắc xem ra không thể thực hiện nếu không thay đổi về cơ chế quản lý nguyên tắc lấy lâm nghiệp làm chủ đạo và nguyên tắc tổ chức bộ máy hoạt động hiệu quả.

2.4. Phát hiện chính

Một số phát hiện của tư vấn liên quan đến hoạt động và vận hành của Hợp tác xã mà tư vấn đã phát hiện được trình bày dưới đây.

1. Bộ máy chỉ đạo và điều hành đang bị trộn lẫn giữa bộ phận điều hành và bộ phận thực hiện hiện tại cả ba hợp tác xã cụ thể Hội đồng quản trị kiêm luôn cả chức năng điều hành hợp tác xã.
2. Ban kiểm soát hoạt động mang tính hình thức, chưa được tập huấn hoặc đào tạo về năng lực chuyên môn. Nguy cơ hoạt động mang tính nể nang hình thức rất dễ xảy ra trong tương lai.
3. Hợp tác xã còn mang màu sắc của Tổ hợp tác có nghĩa là cùng nhau tổ chức sản xuất mà chưa có chiến lược phát triển bài bản. Kế hoạch sản xuất kinh doanh tính khả thi

không cao chủ yếu phục vụ việc phê duyệt của cơ quan nhà nước. Hoạt động còn mang tính tùy hứng chưa có một kế hoạch khả thi và phân công trách nhiệm cụ thể.

4. Hợp tác xã còn mang màu sắc của Công ty trách nhiệm hữu hạn, những người chủ chốt được hưởng lợi ích cao hơn các thành viên điều này là phù hợp. Tuy nhiên, nếu như các thành viên khác không tham gia nhiều vào các hoạt động của Hợp tác xã cũng như quá trình bàn bạc ra quyết định rất dễ tạo ra tâm lý hợp tác xã của một vài người từ đó hợp tác xã sẽ hoạt động như một công ty.
5. Quyền lực tập trung vào một vài người chủ chốt như Giám đốc hợp tác xã và Chủ tịch hội đồng quản trị trong việc ra quyết định và nguy cơ Hợp tác xã hoạt động như một công ty trách nhiệm hữu hạn có thể xảy ra với cả ba hợp tác xã.
6. Hợp tác xã còn mang màu sắc của Hợp tác xã kiểu cũ, thụ động và chịu sự điều hành quá mức từ các ban ngành và chính quyền địa phương.
7. Tính phù hợp của loại hình của hợp tác xã

Mặc dù còn nhiều những hạn chế và bất cập như đã nêu nhưng thông qua nhiều cuộc họp trong nội bộ của Dự án cũng như hỗ trợ của Tư vấn phát triển tổ chức và tư vấn pháp luật cuối cùng Dự án đã lựa chọn loại Hợp tác xã là loại hình tổ chức để phát triển với hai lý do phù hợp về mặt tổ chức và chức năng và tính chất hoạt động như sau:

Tính phù hợp so với yêu cầu của Dự án: Hợp tác xã là loại hình tối ưu nhất trong bối cảnh hiện nay mà dự án có thể áp dụng nhằm phát triển một tổ chức dân chủ, tự chủ trong hoạt động lâm nghiệp.

Tính phù hợp đối với chính sách và xu thế phát triển: Lâm nghiệp từ trước tới nay vốn phải nhờ vào sự hỗ trợ của Nhà nước và các tổ chức nước ngoài. Tuy nhiên các Hợp tác xã này hiện có thể mạnh rất lớn là được sự hỗ trợ từ Dự án Thêm cây và Hội nông dân các cấp của hai tỉnh Hà Tĩnh và Hòa Bình. Ngoài ra hợp tác xã cũng sẽ nhận được sự hỗ trợ của các ban ngành và chính quyền địa phương bởi vì thành lập hợp tác xã là chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước.

Với những mục tiêu của Dự án đề ra như trên, Ban quản lý dự án trung ương và ban quản lý dự án hai tỉnh Hà Tĩnh và Hòa Bình đã lựa chọn loại hình Hợp tác xã là tổ chức sẽ thành lập để hỗ trợ người dân trồng rừng.

III. KHUYẾN NGHỊ

Nhằm khắc phục những nhược điểm và xây dựng Hợp tác xã hoạt động theo đúng luật và tinh thần hợp tác xã kiểu mới và yêu cầu của Dự án Thêm cây, tư vấn đề xuất các Hợp tác xã cần cải thiện mấy điểm chính như sau:

3.0 Khuyến nghị chung

Giải pháp tổ chức: Phân định rạch ròi quyền hạn và trách nhiệm của từng bộ phận trong hợp tác xã. Những qui định này cần được đưa vào trong điều lệ của Hợp tác xã. cụ thể như sau:

Hội đồng quản trị, được qui định từ 2 người đến 5 người có chức năng định hướng hoạt động của Hợp tác xã. Trong Hợp tác xã thì Đại hội toàn thể là cơ quan quyết định cao nhất của Hợp tác xã, tiếp đến mới là Hội đồng Quản trị. Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý Hợp tác xã, có toàn quyền nhân danh Hợp tác xã để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Hợp tác xã không thuộc thẩm quyền của Đại hội toàn thể. Thông thường Hội đồng quản trị không được và không nên can thiệp vào hoạt động hàng ngày của Ban giám đốc, song trong nhiều trường hợp việc này vẫn xảy ra. Hội đồng này có thể lấn quyền Ban giám đốc và cũng có thể làm thay Ban giám đốc. Điều này thường diễn ra ở các Hợp tác xã nhỏ, Hợp tác xã hoạt động không đúng nề nếp cần có cũng như các Hợp tác xã thiếu tính minh bạch trong quản trị. Ngược lại, có không ít trường hợp các Hội đồng Quản trị quá yếu kém nên quyền hành hoàn toàn nằm trong tay Ban giám đốc.

Ban giám đốc được qui định thực hiện các chiến lược kinh doanh mà Hội đồng quản trị đã đặt ra. điều hành công ty đạt được các mục tiêu cuối cùng. Giải quyết công việc hàng ngày của Hợp tác xã

Ban giám sát có thể gồm một đến vài người thực hiện chức năng theo dõi và kiểm tra xem Hợp tác xã có thực hiện đúng những điều quy định, điều lệ và chỉ đạo của Hội đồng quản trị hay không.

Giải pháp tài chính: Các hỗ trợ tài chính cần gắn với điều kiện đạt được nguyên tắc của Hợp tác xã.

Giải pháp thể chế: Xây dựng điều lệ và những qui định của Hợp tác xã đáp ứng các nguyên tắc đề ra.

Cả ba hợp tác xã cần cải thiện về cả sau nguyên tắc tuy nhiên trước mắt mỗi Hợp tác xã cần ưu tiên tập trung vào những nguyên tắc sau:

3.1. Hợp tác xã Sơn Hàm

Cần tập trung vào nguyên tắc độc lập, tự chủ về tài chính, nguyên tắc này được đặt ra nhằm đảm bảo Tổ chức này sẽ được bền vững về mặt Tổ chức không quá lệ thuộc vào

một tổ chức khác. Độc lập ở đây được hiểu là một tổ chức riêng biệt không nằm trong một tổ chức khác vì thế tự chủ về tài chính là điều kiện tiên quyết đặt ra khi phát triển tổ chức.

3.2. Hợp tác xã Cao Sơn

Cần tập trung vào nguyên tắc minh bạch về thông tin để những thành viên Hợp tác xã đều biết cũng được Dự án đặt ra nhằm hạn chế tiêu cực và tăng niềm tin của các thành viên đối với bộ máy quản lý của tổ chức.

3.3 Hợp tác xã Xuân Phong

Cần tập trung vào nguyên tắc lâm nghiệp là hoạt chủ đạo của của tổ chức được thành lập, tuy nhiên tổ chức này có thể hoạt động trong một số lĩnh vực khác chẳng hạn như thương mại và dịch vụ nông nghiệp hoặc môi trường nhằm đảm bảo nguồn thu nhập để có thể trang trải được những chi phí vận hành cũng như khi Dự án kết thúc.

KẾT LUẬN

Việc đưa ra chính sách phù hợp là một khía cạnh đứng về chính sách Nhà nước tuy nhiên để chính sách đi vào cuộc sống là một góc độ khác. Mặc dù luật Hợp tác xã năm 2012 đã được phân tích là có tính ưu việt khắc phục được những nhược điểm của luật Hợp tác xã năm 2003 nhưng vấn đề áp dụng vào cuộc sống vô cùng khó khăn liên quan đến nhiều yếu tố trong đời sống xã hội và sản xuất kinh doanh. Với những lợi thế về vốn và kinh nghiệm nhiều năm phát triển các đơn vị kinh doanh trong lâm nghiệp của Tổ chức Khuyến lâm Đan Mạch hy vọng những Hợp tác xã này sẽ hoạt động theo đúng bản chất của Hợp tác xã. Đối với Dự án cần phải có một cơ chế, bộ máy tổ chức và thể chế phù hợp để các Hợp tác xã phát huy nội lực của mình mới là giải pháp cơ bản.