



# Hiệp hội Doanh nghiệp tại Hưng Yên, Quảng Nam Đắk Lắk và An Giang

Khảo sát, So sánh và Khuyến nghị

gtz



Simone Lehmann  
Tăng Văn Khánh

# HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP

tại Hưng Yên, Quảng Nam  
Đắk Lắk và An Giang

*Khảo sát, So sánh và Khuyến nghị*

gtz



Xuất bản bởi:

**Chương trình Phát triển Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa (MPI-GTZ)**

Tầng 2, Khách sạn Ngọc Khánh

84 Ngọc Khánh, Ba Đình, Hà Nội

T +84 4 77 10 073/4/5

F +84 4 77 10 076

E [office.sme@gtz-vietnam.com.vn](mailto:office.sme@gtz-vietnam.com.vn)

I [www.sme-gtz.org.vn](http://www.sme-gtz.org.vn)

Thiết kế:

**Golden Sky Co., Ltd.**

T +84 4 8634030

F +84 4 8634030

E [info@goldenskyvn.com](mailto:info@goldenskyvn.com)

## NỘI DUNG

|   |    |
|---|----|
| NỘI DUNG  | 3  |
| CHỮ VIẾT TẮT  | 5  |
| BẢNG  | 7  |
| HÌNH VẼ   | 7  |
| GIỚI THIỆU  | 9  |
| 1. ĐIỀU TRA HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM  | 11 |
| 1.1 TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ   | 11 |
| 1.2 ĐÁNH GIÁ VÀ SO SÁNH CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM                                  | 17 |
| 1.2.1 CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP AN GIANG  | 17 |
| 1.2.2 CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP HƯNG YÊN  | 18 |
| 1.2.3 CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP ĐẮK LẮL   | 18 |
| 1.2.4 CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP QUẢNG NAM   | 19 |
| 1.2.5 ĐIỀU TRA CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP: TỔNG SỐ ĐIỂM, TÍNH THEO %                         | 19 |
| 2. TẦM NHÌN CỦA MỘT MÔ HÌNH TỔ CHỨC BỀN VỮNG  | 23 |
| 2.1 MÔ HÌNH HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP CẤP TỈNH – CẤP TRUNG                                      | 23 |
| 2.2 TẦM NHÌN VỀ ĐIỀU KIỆN Khung ĐỐI VỚI CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP – CẤP VĨ MÔ               | 23 |
| 3. THỰC TẾ VỀ CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP TẠI CÁC TỈNH CỦA VIỆT NAM                           | 25 |
| 3.1 THỦ TỤC THÀNH LẬP   | 25 |
| 3.2 QUAN ĐIỂM CỦA CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG VỀ VAI TRÒ CỦA CÁC HIỆP HỘI TRONG PHÁT TRIỂN DNNVV | 25 |
| 4. HỖ TRỢ CÁC HIỆP HỘI NGÀNH vùng ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG                                   | 29 |
| 4.1 SỰ CẦN THIẾT CỦA VIỆC THÀNH LẬP HIỆP HỘI NGÀNH CẤP VÙNG                                 | 30 |
| 4.2 CÁC DỊCH VỤ VÀ CHỨC NĂNG CÓ THỂ CUNG CẤP  | 31 |
| ĐỀ XUẤT   | 33 |
| PHỤ LỤC   | 91 |



## CHỮ VIẾT TẮT

|         |   |
|---------|---|
| AFA     | Hiệp hội Thủy Sản An Giang  |
| ABA     | Hiệp hội Doanh nghiệp An Giang  |
| ASEAN   | Hiệp hội các nước Đông Nam Á  |
| B2B     | Hình thức kinh doanh từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp (Business to Business)  |
| BDS     | Dịch vụ Phát triển Kinh doanh   |
| BE      | Môi trường Kinh doanh   |
| BoM     | Ban Lãnh đạo  |
| CAFA    | Hiệp hội Thủy Sản Cần Thơ   |
| CBA     | Hiệp hội Doanh nghiệp Cần Thơ   |
| CCEB    | Phòng Thương mại và Doanh nghiệp Brusque, Santa Catarina (CCEB), Brazil   |
| CCEJ    | Phòng Thương mại và Doanh nghiệp Joinville (CCEJ), Brazil   |
| CEFE    | Những nền Kinh tế dựa vào Tiềm năng thông qua việc Hình thành các doanh nghiệp<br>Chương trình đào tạo do GTZ ứng dụng cho các DNNVV ( <a href="http://www.CEFE.net">www.CEFE.net</a> ) |
| CEO     | Chánh Văn phòng hiệp hội  |
| CIM     | Trung tâm Phát triển và Di cư Quốc tế   |
| CBSC    | Câu lạc bộ Tương trợ Công thương Châu Đốc   |
| COOPSME | Liên minh Hợp tác xã  |
| CT      | Cần Thơ   |
| DKBA    | Hội Doanh nghiệp Đắk Lắk  |
| DKYBA   | Hội Doanh nghiệp Trẻ Đắk Lắk  |
| DPI     | Sở Kế hoạch và Đầu tư   |
| DOST    | Sở Khoa học và Công nghệ  |
| EUR     | Euro  |
| ESSP    | Chương trình Hỗ trợ Chiến lược Kinh tế Sri Lanka – Đức  |
| GTZ     | Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức  |
| HAWA    | Hiệp hội Chế biến gỗ và thủ công mỹ nghệ TP Hồ Chí Minh   |
| HCMC    | TP Hồ Chí Minh  |
| HYBA    | Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên   |
| HYLA    | Hội Nhãn lồng Hưng Yên  |
| HEA     | Hội Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa Hưng Yên  |
| HR      | Nguồn nhân lực  |

|         |  |
|---------|--|
| HRD     | Phát triển nguồn nhân lực  |
| HTPHA   | Hiệp hội Sản xuất - Thương mại Thủ công mỹ nghệ Hội An   |
| ILO     | Tổ chức Lao động Quốc tế   |
| IT      | Công nghệ thông tin  |
| YBA     | Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ TP Hồ Chí Minh   |
| LCB     | Ban Điều phối Địa phương   |
| MDTA    | Hiệp hội Du lịch Đồng bằng sông Cửu Long   |
| MPI     | Bộ Kế hoạch và Đầu tư  |
| MPDF    | Chương trình Phát triển Dự án Mekong   |
| No      | Số   |
| ND-CP   | Nghị định của Chính phủ  |
| PAEA    | Hiệp hội Doanh nghiệp Nông nghiệp bảo hộ, Kandy  |
| PPD     | Đối thoại Công-Tư  |
| PPP     | Quan hệ đối tác Công-Tư  |
| QNRB    | Hiệp hội Mây-Tre-Lá Quảng Nam  |
| QNYBA   | Hội Doanh nghiệp Trẻ Quảng Nam   |
| SEQUA   | Viện Phát triển Kinh tế và Đào tạo Nghề  |
| SIYB    | Khởi sự và Cải tiến Doanh nghiệp, chương trình đào tạo của ILO cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa |
| SME     | Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa  |
| SMEDP   | Chương trình Phát triển Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa  |
| VASEP   | Hiệp hội các nhà sản xuất và xuất khẩu hàng thủy sản Việt Nam                                  |
| VCCI    | Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam   |
| VGTA    | Hiệp hội Dệt May Việt Nam  |
| VINASME | Hiệp hội Doanh nghiệp Nhỏ và vừa Việt Nam  |
| VNCI    | Dự án Nâng cao Năng lực Cạnh tranh Việt Nam  |
| VNTA    | Hiệp hội Du lịch Việt Nam  |
| VND     | Đồng Việt Nam  |
| VPSSP   | Chương trình Hỗ trợ Khu vực Tư nhân Việt Nam   |

## BẢNG

|   |    |
|---|----|
| Bảng 1: Các chức năng cơ bản của hiệp hội doanh nghiệp theo Nghị định 88/2003/NĐ-CP | 26 |
| Bảng 2: Đặc tính và chức năng của các loại hình hiệp hội doanh nghiệp khác nhau     | 26 |

## HÌNH VẼ

|   |    |
|---|----|
| Hình 1: Đánh giá và so sánh các hiệp hội doanh nghiệp ở An Giang      | 17 |
| Hình 2: Đánh giá và so sánh các hiệp hội doanh nghiệp ở Hưng Yên      | 18 |
| Hình 3: Đánh giá và so sánh các hiệp hội doanh nghiệp ở Đắk Lắk       | 18 |
| Hình 4: Đánh giá và so sánh các hiệp hội doanh nghiệp ở Quảng Nam     | 19 |
| Hình 5: Điều tra các hiệp hội doanh nghiệp - Tổng số điểm tính bằng % | 19 |
| Hình 6: Tình hình tổ chức của Hiệp hội Thủy sản An Giang (AFA)        | 39 |
| Hình 7: Cơ cấu quản lý của Hiệp hội Doanh nghiệp An Giang (ABA)       | 46 |
| Hình 8: Cơ cấu quản lý của HAWA                                       | 70 |
| Hình 9: Nhân sự của HAWA  | 71 |



## GIỚI THIỆU

Theo yêu cầu của Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức (GTZ), báo cáo hiệp hội doanh nghiệp tại An Giang, Hưng Yên, Đắk Lắk và Quảng Nam được thực hiện nhằm đưa ra một cái nhìn tổng quan về hoạt động của các hiệp hội tại cấp tỉnh trên cơ sở đó đưa ra các khuyến nghị nhằm phát triển hiệp hội doanh nghiệp, đặc biệt hiệp hội cấp tỉnh.

Báo cáo đánh giá kết quả hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp được chọn bằng cách so sánh các hiệp hội này với các hiệp hội doanh nghiệp hoạt động tốt nhất ở Việt Nam và các hiệp hội được chọn của các nước ở khu vực phía Nam.

Dựa trên các điển hình tốt mà nhóm tư vấn đã điều tra, mô hình tổ chức bền vững cho các hiệp hội doanh nghiệp ở các tỉnh của Việt Nam đã được phác thảo.

Phần đề xuất bao gồm những gợi ý cho việc xây dựng năng lực chung của các hiệp hội doanh nghiệp, kết quả điều tra chi tiết, những điển hình tốt và không tốt cũng như nhiều khuyến nghị cá nhân cho các hiệp hội doanh nghiệp cấp tỉnh. Báo cáo cũng bao gồm đề cương về vai trò và chức năng của các hiệp hội thủy sản và du lịch cấp vùng khu vực đồng bằng sông Cửu Long.

Báo cáo này được thực hiện bởi Simone Lehmann và Tăng Văn Khánh. Các đánh giá và ý kiến đưa ra trong báo cáo này là của tác giả và không nhất thiết thể hiện quan điểm của GTZ.



# 1 ĐIỀU TRA HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

## 1.1 TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ

Tiêu chí đánh giá được xây dựng nhằm đánh giá những hoạt động hiện nay của các hiệp hội doanh nghiệp tại các tỉnh của Việt Nam và cung cấp hướng dẫn cho việc phát triển hơn nữa. Kết quả so sánh các hiệp hội doanh nghiệp khác nhau có thể được sử dụng nhằm tạo điều kiện cho quá trình học hỏi của tất cả các hiệp hội tham gia. Nếu GTZ tiếp tục hỗ trợ hiệp hội thì kết quả đánh giá có thể được sử dụng như một công cụ cho việc giám sát và đánh giá tác động: đánh giá lần nữa sau 2 năm và so sánh điểm số. Việc công bố kết quả đánh giá có xu hướng làm tăng tác động. Các tiêu chí đánh giá<sup>1</sup> bao gồm:

### G) Điều hành dân chủ và mức độ độc lập với chính quyền

**G 1: Mức độ quyền sở hữu của hội viên, các thủ tục tham gia và mức độ dân chủ, kiểm soát, minh bạch và trách nhiệm giải trình.**

| Điểm số | Mô tả  |
|---------|--|
| 1       | Rất thấp (không có các cuộc họp chung/bầu cử, chủ tịch điều hành hiệp hội như thể hiệp hội là của riêng, các hội viên không hoặc ít tham gia vào ban chấp hành và các cuộc thảo luận nội bộ của hiệp hội)  |
| 3       | Trung bình (ít nhiều có tính dân chủ và có sự tham gia của hội viên)   |
| 5       | Rất cao (dân chủ từ trên xuống dưới, có sự tham gia tích cực của các hội viên trong việc ra quyết định, tất cả các hội viên có quyền bầu cử công bằng, có sự cam kết của hội viên, chủ tịch hiệp hội đặt ra mục tiêu tốt cho tất cả mọi hội viên, tổ chức bầu cử dân chủ theo đúng các thủ tục đã ghi trong luật, hạn chế bầu cử lại ban giám đốc nhằm tránh sự kéo dài không rõ ràng nhiệm kỳ cũng như sự vận động không trong sáng của những người chịu trách nhiệm) |

<sup>1</sup> Nhiều tiêu chí được Nhóm Ngân hàng Thế giới sử dụng trong việc lựa chọn dự án (2005), trang 21 - 26, các tiêu chí nhỏ được xác định bởi Rainer Müller-Glodde và Simone Lehmann

**G 2: Ảnh hưởng của chính quyền lên chính sách, hoạt động, tuyển nhân sự và tài chính**

| Điểm số | Mô tả  |
|---------|--|
| 1       | Rất cao (hiệp hội là cánh tay đắc lực của chính quyền trong việc quản lý và hướng dẫn doanh nghiệp, cán bộ chính quyền tham gia vào Ban lãnh đạo hiệp hội) |
| 3       | Trung bình (hiệp hội phụ thuộc vào trợ cấp của chính quyền ảnh hưởng đến bố trí nhân sự, chính quyền khuyến khích phát triển dịch vụ)                      |
| 5       | Rất thấp (hiệp hội độc lập, không phụ thuộc vào chính quyền về mặt hoạt động cũng như về mặt tài chính)  |

**N) Số lượng hội viên là các DNNVV<sup>2</sup>****N 1: Số lượng các hội viên DNNVV trả phí**

| Điểm số | Mô tả                     |
|---------|---------------------------|
| 1       | dưới 100 hội viên         |
| 2       | từ 101 đến 250 hội viên   |
| 3       | từ 251 đến 500 hội viên   |
| 4       | từ 501 đến 1.000 hội viên |
| 5       | trên 1.000 hội viên       |

- Một hiệp hội với hầu hết các hội viên là các DNNVV cần phải có trên 150 hội viên bao gồm cả hội viên nữ trả phí, có thể đảm bảo tài chính cho một hiệp hội chuyên nghiệp
- Các hiệp hội thành công luôn muốn thu hút hội viên mới và không giới hạn số lượng doanh nghiệp mới tham gia, bởi vì năng lực của hiệp hội tùy thuộc vào số lượng hội viên lớn.

Các tiêu chí nhỏ sau đây không được đưa vào việc tính điểm số trong đánh giá nhưng có thể được xem là quan trọng đối với tính bền vững:

- Sự tương đồng của các doanh nghiệp hội viên về mặt tài chính/tiềm năng phát triển và ảnh hưởng chính trị tạo nên một các hiệp hội mạnh, đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp.
- Sự đa dạng về hội viên: bao gồm nhiều hoặc tất cả các ngành. Điều đó thuận tiện cho hiệp hội ngành của tỉnh trong cải tiến quan hệ hợp tác theo chiều dọc cũng như chiều ngang trong phạm vi ngành.
- Xu hướng phát triển hội viên trong 5 năm qua
- Dữ liệu về hội viên được cập nhật định kỳ
- Sự hợp nhất các hiệp hội nhỏ hơn thuộc các ngành nghề nhỏ khác nhau làm cho các hiệp hội mạnh hơn và có thể tránh được sự phân tán hay phát triển nhanh về số lượng của các nhóm nhỏ.

<sup>2</sup> Theo Nghị định 90/2001/NĐ-CP, năm 2001, về “Hỗ trợ phát triển các DNNVV”, một doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam được định nghĩa là có vốn đăng ký ít hơn hoặc bằng 10 tỷ VND hoặc số lượng nhân viên ít hơn hoặc bằng 300 người. Xem Phụ lục 8 để biết thêm chi tiết.

**N 2: Hệ thống hội phí**

| Điểm số | Mô tả  |
|---------|--|
| 1       | Tất cả các thành viên trả phí như nhau – một thông lệ có lợi cho các doanh nghiệp lớn so với các DNNVV.  |
| 3       | Có các mức hội phí liên quan đến quy mô doanh nghiệp nhưng các doanh nghiệp vừa và nhỏ trả hội phí nhiều hơn một cách tương đối so với các doanh nghiệp lớn hơn.   |
| 5       | Hệ thống hội phí phản ánh sức mạnh kinh tế của các hội viên. Các doanh nghiệp lớn hơn hay nhỏ hơn đều trả một khoản phí bình quân trên đầu nhân viên, trên mỗi đơn vị doanh thu hay mỗi đơn vị lợi nhuận như nhau. Như vậy, gánh nặng tài chính của hội phí là như nhau nhau đối với mọi hội viên. |

Tiêu chí này chỉ dành cho các hiệp hội có các hội viên với quy mô khác nhau. Nếu tất cả các hội viên đều ít nhiều ngang nhau về sức mạnh kinh tế thì hội phí áp dụng với tất cả hội viên là công bằng và hiệu quả.

**N 3: Tỷ lệ các hội viên so với các doanh nghiệp chưa phải hội viên trong ngành/khu vực địa lý<sup>3</sup>**

| Điểm số | Mô tả  |
|---------|--|
| 1       | 1% trong số các hội viên tiềm năng là hội viên của hiệp hội doanh nghiệp         |
| 2       | 2 đến 5% trong số các hội viên tiềm năng là hội viên của hiệp hội doanh nghiệp   |
| 3       | 6 đến 10% trong số các hội viên tiềm năng là hội viên của hiệp hội doanh nghiệp  |
| 4       | 11 đến 20% trong số các hội viên tiềm năng là hội viên của hiệp hội doanh nghiệp |
| 5       | Trên 20% trong số các hội viên tiềm năng là hội viên của hiệp hội doanh nghiệp   |

**F) Tài chính****F 1: Tính bền vững về mặt tài chính**

| Điểm số | Mô tả  |
|---------|--|
| 1       | Hiệp hội hầu như phụ thuộc vào trợ cấp bên ngoài (từ Chính quyền và/hoặc các tổ chức tài trợ)  |
| 3       | Tối đa 30% thu nhập là trợ cấp, 70% còn lại là thu nhập từ hội phí, tài trợ, các hoạt động tạo thu nhập khác và các phí dịch vụ)                 |
| 5       | Toàn bộ thu nhập là từ hội phí, phí dịch vụ và các hoạt động tạo thu nhập khác. Không có trợ cấp cho các chi phí hoạt động, kể cả thuê địa điểm. |

Như vậy, các điểm rất quan trọng là:

- Thu hội phí từ tất cả các hội viên

<sup>3</sup> Doanh nghiệp chưa phải hội viên trong ngành/khu vực địa lý là những doanh nghiệp trong ngành/khu vực đã đăng ký kinh doanh chính thức ở Việt Nam

- Nếu hội viên nào không trả phí thì họ sẽ không được hưởng một số lợi ích nào đó so với các hội viên trả phí đầy đủ
- Có các nguồn thu nhập khác nhau:

Trường hợp lý tưởng là tổng hội phí đủ để trang trải 40% đến 60% chi phí hoạt động. Nếu hiệp hội là một tổ chức cung cấp dịch vụ mạnh thì phí dịch vụ chiếm ít nhất là 40% tổng chi phí. Nếu vẫn còn thiếu hụt thì có thể lấy tới 20% tổng phí từ các nguồn thu khác như quỹ chính quyền, quỹ tài trợ, đầu tư và các dịch vụ tạo thu nhập khác (chẳng hạn như doanh thu sản phẩm) hay tài trợ.

- Xây dựng cơ chế giá khác nhau cho hội viên và các doanh nghiệp chưa phải hội viên:

Các doanh nghiệp chưa phải hội viên được mời tham gia một số hoạt động nào đó như hội thảo, khóa đào tạo, hội chợ nhưng phải trả phí tham gia cao hơn khoảng 10% đến 20% so với hội viên. Chiến lược tạo thu nhập và tuyển dụng luôn được thông báo rõ ràng trong các thư từ, các bản chào mời và trên các trang web.

- Thu phí tham gia các dịch vụ như hội chợ, đào tạo, các chuyến đi công tác
- Cung cấp các dịch vụ tạo thêm doanh thu cho hội viên và doanh nghiệp chưa phải hội viên như bán các sản phẩm.
- Hội viên được khuyến khích tham gia tích cực vào hiệp hội. Điều này không chỉ làm tăng quyền sở hữu mà còn tiết kiệm chi phí.
- Hợp tác với các tổ chức quốc tế (hỗ trợ tài chính và kỹ thuật)

## Q) Cán bộ danh dự và chuyên môn

### Q 1: Số lượng cán bộ chuyên môn

| Điểm số | Mô tả      |
|---------|------------|
| 1       | 1          |
| 2       | 2 - 3      |
| 3       | 4 đến 6    |
| 4       | 7 đến 12   |
| 5       | 13 trở lên |

### Q 2: Chất lượng cán bộ chuyên môn

| Điểm số | Mô tả  |
|---------|--|
| 1       | Trình độ chuyên môn rất thấp (chỉ đơn thuần giúp việc cho Ban lãnh đạo, không có chức năng)  |
| 3       | Mức độ trung bình (số lượng ít cán bộ chuyên môn có khả năng quản lý)  |
| 5       | Mức độ rất cao (có hơn 1/3 cán bộ chuyên môn có trình độ quản lý đạt yêu cầu, có hiểu biết và kinh nghiệm liên quan đến ngành nghề và có tinh thần kinh doanh. Hiệp hội được quản lý như một doanh nghiệp) |

### Q 3: Chất lượng cán bộ danh dự (Ban lãnh đạo và các đơn vị tổ chức khác)

| Điểm số | Mô tả  |
|---------|--|
| 1       | Rất thấp (không có khả năng lãnh đạo, thiếu kiến thức về chức năng của một hiệp hội, trình độ hiểu biết về kinh tế thấp)   |
| 3       | Trung bình (có chút khả năng lãnh đạo, có chút hiểu biết về chức năng của một hiệp hội, hiểu biết về kinh tế và chính trị còn hạn chế)                                   |
| 5       | Rất cao (tính cách cá nhân mạnh mẽ, trình độ lãnh đạo cao, hiểu biết rộng về tính cạnh tranh một cách hệ thống, một doanh nhân thành công và được nhiều người tôn trọng) |

Các tiêu chí sau đây cũng rất quan trọng như không được đưa vào tính điểm số trong cuộc điều tra:

- Có các lãnh đạo cam kết và có năng lực từ cộng đồng doanh nghiệp, những người có hiểu biết tốt về ngành, có tầm nhìn và chiến lược rõ ràng về những hoạt động cần thiết<sup>4</sup>
- Nhân sự trung thành
- Phát triển nguồn nhân lực trên cơ sở định kỳ
- Nếu hiệp hội bao gồm nhiều ngành thì tốt nhất Ban lãnh đạo nên chọn ra những nhóm có mối quan tâm khác nhau để đại diện cho tất cả hội viên.
- Việc phân chia nhiệm vụ rõ ràng giữa các thành viên trong Ban lãnh đạo và các cán bộ chuyên môn là rất cần thiết trong giai đoạn phát triển<sup>5</sup> sau đó.
- Ở giai đoạn phát triển sau đó (sau khi phân chia nhiệm vụ rõ ràng), Ban lãnh đạo nên làm việc trên cơ sở danh dự.
- Các lãnh đạo hiệp hội thành công đều rất thích hỗ trợ xây dựng năng lực thông qua các hội thảo hay các chuyến thăm nghiên cứu.

## O) Văn phòng và trang thiết bị

### O 1: Chất lượng và số lượng văn phòng làm việc và trang thiết bị

| Điểm số | Mô tả   |
|---------|---|
| 1       | Rất nghèo nàn (diện tích và trang thiết bị đều không đáp ứng yêu cầu cả về số lượng và chất lượng)  |
| 3       | Trung bình (diện tích văn phòng làm việc tương đối, nhưng không đủ diện tích để tổ chức cho một sự kiện, các trang thiết bị ở mức trung bình) |
| 5       | Rất tốt (hoạt động như một “Bộ phận Kinh doanh” cùng với các tổ chức kinh doanh khác, đầy đủ các trang thiết bị cho việc tổ chức các sự kiện) |

4 Cam kết và tầm nhìn của lãnh đạo hiệp hội cũng rất quan trọng, thậm chí có thể là tiêu chí quan trọng nhất trong việc đánh giá một hiệp hội. Tuy nhiên, tiêu chí này rất khó đánh giá được do đặc thù văn hóa của nước sở tại nên tiêu chí “đánh giá lãnh đạo” không được đưa ra trong nội dung điều tra. Năng lực của lãnh đạo được phản ánh qua số lượng và chất lượng dịch vụ cũng như các hoạt động vận động hành lang cũng như một số nội dung trong các tiêu chí nhỏ khác trong điều tra hiệp hội.

5 Xem Phụ lục 7 về Các giai đoạn phát triển khác nhau ở các hiệp hội

**A) Vận động sự ủng hộ****A 1: Các cuộc thảo luận nội bộ về cải thiện môi trường kinh doanh**

| Điểm số | Mô tả  |
|---------|--|
| 1       | Rất thấp (không có thảo luận nội bộ)   |
| 3       | Trung bình (một số thảo luận nội bộ có xu hướng bị lấn át bởi chủ tịch hiệp hội) |
| 5       | Rất cao (thảo luận nội bộ định kỳ dựa trên đề xuất và góp ý của các hội viên)    |

**A 2: Hợp tác với Chính phủ và hành chính công**

| Điểm số | Mô tả   |
|---------|---|
| 1       | Rất thấp (không có hoặc hầu như không có trao đổi thông tin/hợp tác, ít hoặc không có mối liên hệ với các hội viên)   |
| 3       | Trung bình (có sự trao đổi thông tin nhưng không theo thể thức, không có sự hợp tác thường lệ)  |
| 5       | Rất cao (trao đổi thông tin trên cơ sở định kỳ, chẳng hạn như tham gia vào đối thoại công-tư nhằm xây dựng chính sách và tham gia ủy ban trên cơ sở định kỳ, được quyền tham gia vào phát triển chiến lược ngành nghề, có nhiều mối liên hệ, chiến lược trao đổi thông tin: thúc đẩy tình hình có lợi cho tất cả các bên, cả chính quyền và cộng đồng doanh nghiệp) |

**A 3: Xây dựng mạng lưới với các hiệp hội và liên đoàn khác...vv, nhằm tập hợp lực lượng vận động chính sách**

| Điểm số | Mô tả   |
|---------|---|
| 1       | Rất thấp (không hợp tác với các hiệp hội và liên đoàn khác, hiệp hội làm việc độc lập)  |
| 3       | Trung bình (hợp tác với các hiệp hội khác trên cơ sở quan hệ cá nhân giữa các chủ tịch, các cán bộ danh dự và cán bộ điều hành khác ở mức độ hạn chế) |
| 5       | Rất cao (hợp tác trên cơ sở thể chế hóa giữa các hiệp hội)  |

**S) Dịch vụ****S 1: Đào tạo và tư vấn**

| Điểm số | Mô tả   |
|---------|---|
| 1       | Rất thấp (hầu như không có dịch vụ đào tạo và tư vấn nào)   |
| 3       | Trung bình (thỉnh thoảng có các dịch vụ đào tạo và tư vấn, nhưng hầu như được khởi xướng bởi cá nhân các thành viên trong Ban lãnh đạo) |
| 5       | Rất cao (các sản phẩm đào tạo và tư vấn, bao gồm một loạt các dịch vụ)  |

**S 2: Các dịch vụ khác mang lại lợi ích trực tiếp cho các hội viên**

| Điểm số | Mô tả  |
|---------|--|
| 1       | Rất thấp (hầu như không có bất cứ dịch vụ nào khác)  |
| 3       | Trung bình (thỉnh thoảng có các dịch vụ khác, nhưng hầu như được khởi xướng bởi cá nhân các thành viên trong Ban lãnh đạo) |

5 Rất cao (các sản phẩm dịch vụ thường xuyên và được thể chế hóa)

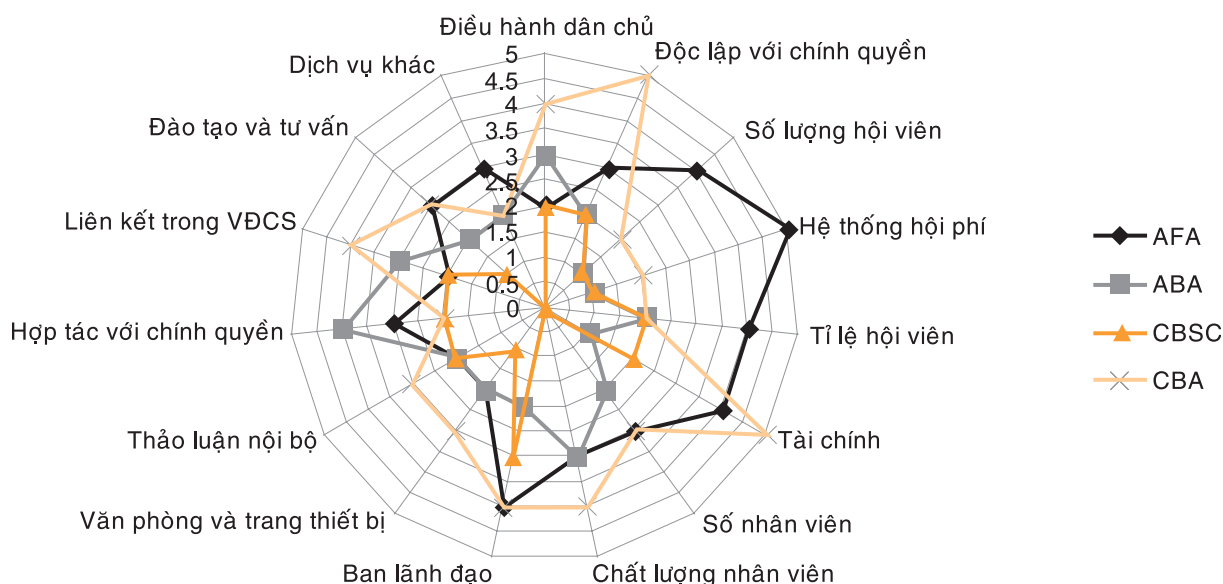
Các tiêu chí sau đây cũng rất quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ nhưng không được đưa vào tính điểm trong đánh giá:

- Tiến hành đánh giá nhu cầu để biết được nhu cầu của hội viên và cung cấp các dịch vụ theo nhu cầu, tốt nhất là dùng phương pháp Nucleus
- Cung cấp một loạt các dịch vụ chuyên biệt và chú trọng đến hội viên/ngành chất lượng cao trên cơ sở thường xuyên, không chỉ các dịch vụ đào tạo và tư vấn
- Giới thiệu nhóm các chủ doanh nghiệp trong cùng một ngành để họ có thể trao đổi các vấn đề và tìm ra các giải pháp chung.
- Các hiệp hội đa ngành phát triển các ngành liên quan đến các dịch vụ chuyên biệt cho các nhóm nhỏ của họ
- Phát triển trang Web và cung cấp bản tin qua email (khi ứng dụng) để tiết kiệm chi phí
- Hợp tác chặt chẽ với các hiệp hội doanh nghiệp khác để có thể cung cấp dịch vụ nhiều hơn và tốt hơn

## 1.2 ĐÁNH GIÁ VÀ SO SÁNH CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

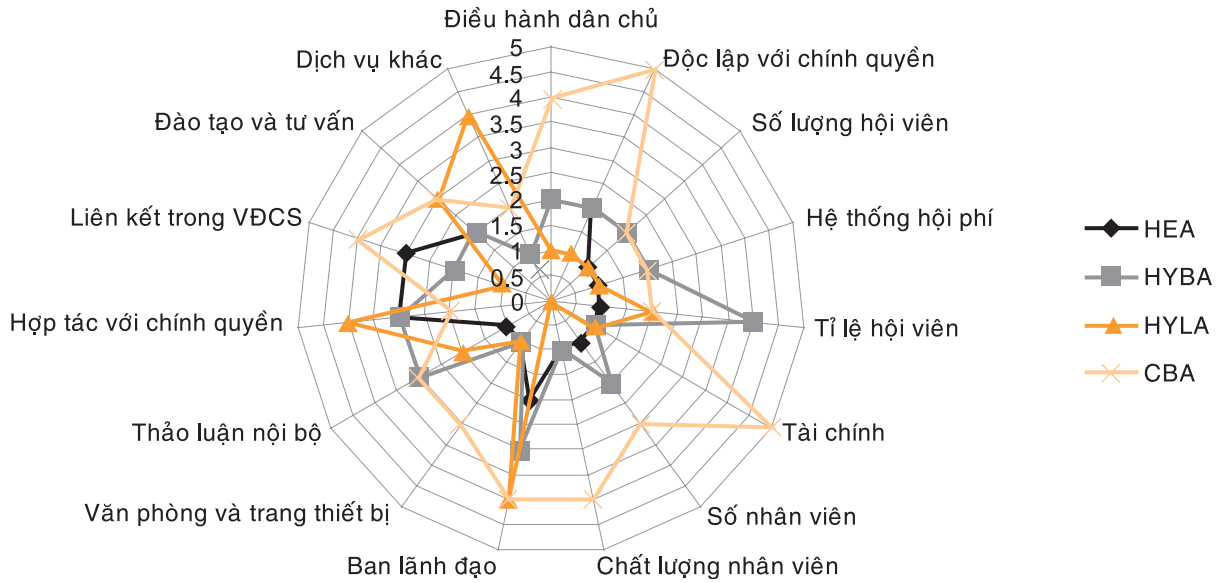
Tất cả các hiệp hội ở các tỉnh được so sánh với Hiệp hội Doanh nghiệp Cần Thơ (CBA), thuộc một tỉnh nằm ngoài khu vực kinh tế chính của Việt Nam, tương tự hiệp hội doanh nghiệp ở các tỉnh khác. Hiệp hội doanh nghiệp Trẻ TP Hồ Chí Minh (YBA HCMC) và Hiệp hội ngành Gỗ và Thủ công (HAWA) đều ở TP Hồ Chí Minh, một khu vực kinh tế quan trọng ở Việt Nam.

### 1.2.1 CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP AN GIANG



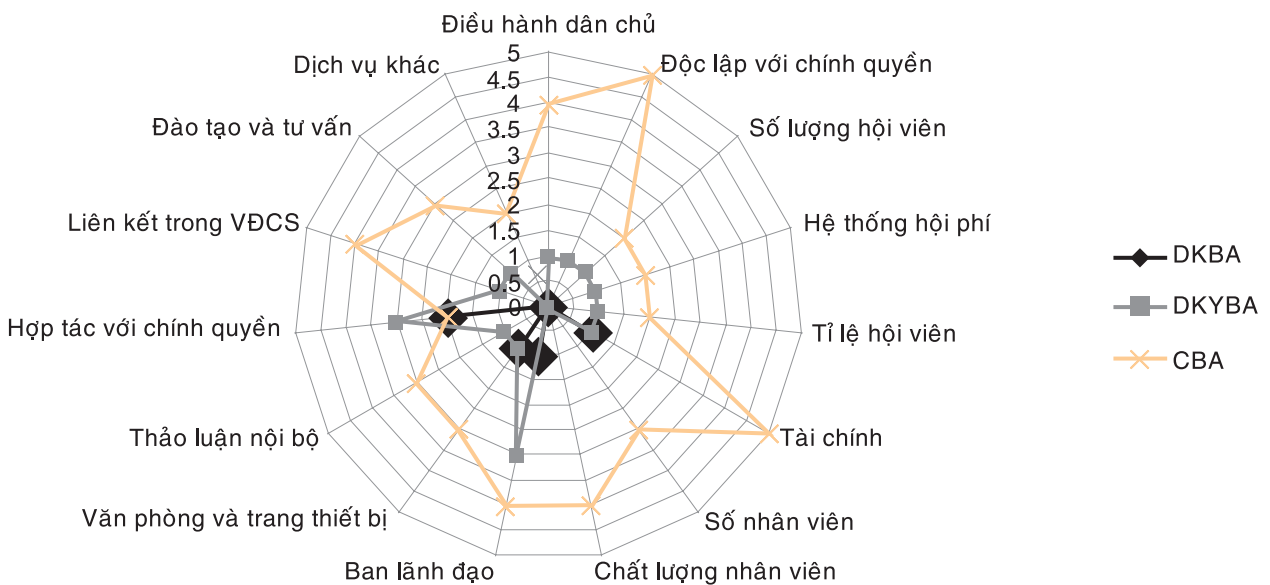
Hình 1: Đánh giá và so sánh các hiệp hội doanh nghiệp ở An Giang

### 1.2.2 CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP HƯNG YÊN



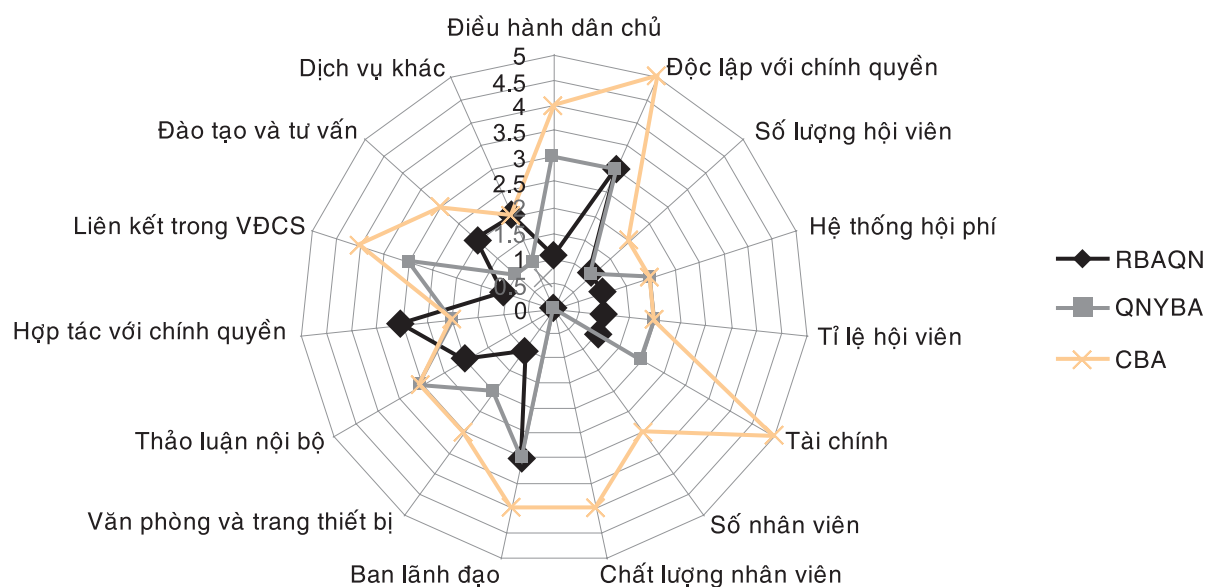
Hình 2: Đánh giá và so sánh các hiệp hội doanh nghiệp ở Hưng Yên

### 1.2.3 CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP ĐẮK LẮK



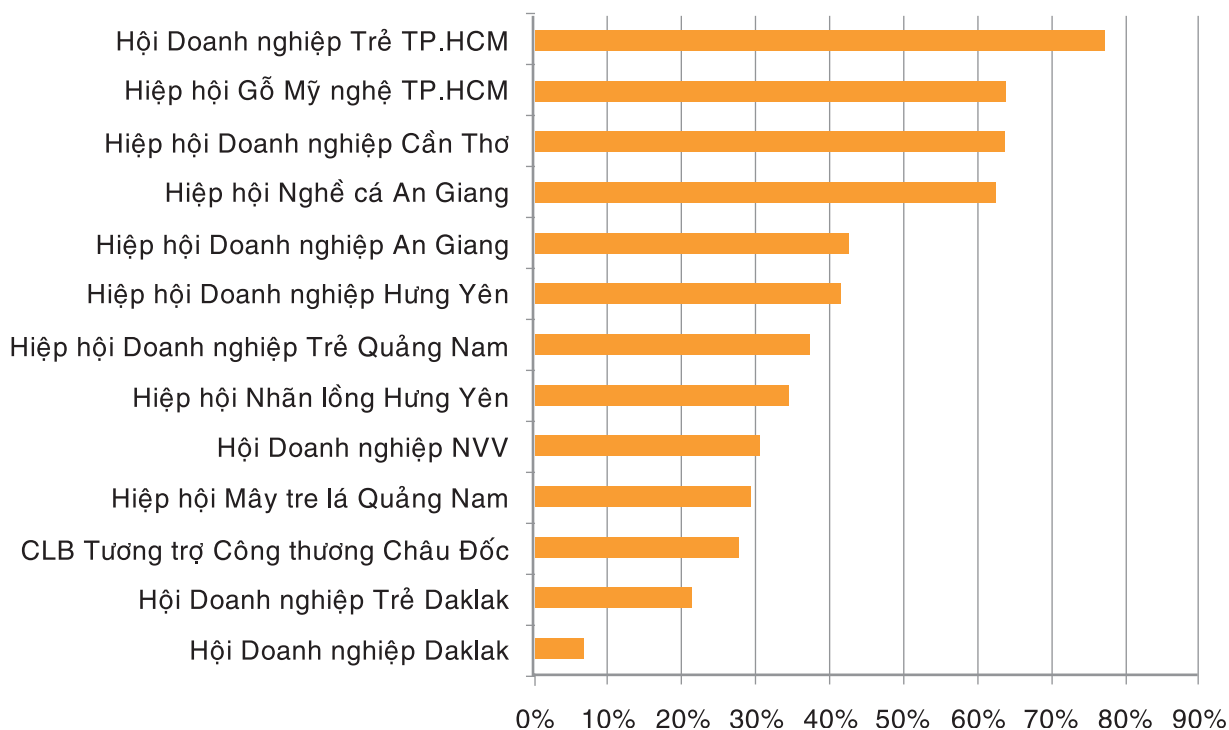
Hình 3: Đánh giá và so sánh hiệp hội doanh nghiệp ở Đắk Lắk

### 1.2.4 CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP QUẢNG NAM



Hình 4: Đánh giá và so sánh các hiệp hội doanh nghiệp ở tỉnh Quảng Nam

### 1.2.5 ĐIỀU TRA CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP: TỔNG SỐ ĐIỂM, TÍNH THEO %



Hình 5: Tổng số điểm đánh giá hiệp hội doanh nghiệp, tính bằng %

Đánh giá chi tiết, các điển hình tốt và không tốt về các hiệp hội doanh nghiệp trên và các khuyến nghị cụ thể cho từng hiệp hội được nêu trong phần đề xuất.

**B) Các hiệp hội doanh nghiệp: phân tích, các điển hình tốt và không tốt và các khuyến nghị.**

Tất cả các hiệp hội được khảo sát đều có các điển hình tốt sau:

- Sẵn sàng tăng số hội viên vì số lượng hội viên lớn được xem là điểm mạnh của hội
- Nhiệm kỳ có thời hạn 3 đến 5 năm sẽ đảm bảo các điều kiện quản lý cho một giai đoạn trung hạn mà được xem là hợp lý trong việc phát triển tổ chức của các hiệp hội trước khi có sự thay đổi về quản lý
- Tổ chức dân chủ với các cuộc họp chung và bầu cử trên cơ sở định kỳ

Tất cả các hiệp hội cấp tỉnh được thăm đều có một số các hoạt động ít thành công mà các hiệp hội khác nên tránh:

- Không có hiệp hội nào quy định giới hạn nhiệm kỳ cho các thành viên trong Ban lãnh đạo hiệp hội nhằm tránh sự kéo dài không rõ ràng nhiệm kỳ cũng như sự vận động không trong sáng của những người chịu trách nhiệm. Trong tất cả các trường hợp, nên có sự bầu cử lại.
- Họ không tính phí dịch vụ cung cấp (CBA và YBA HCMC).
- Không có hiệp hội nào tham gia chính thức vào việc xây dựng chính sách và các cuộc họp của ủy ban tỉnh (ngoài YBA HCMC).

Tham khảo Phụ lục 9 để so sánh hiệu quả hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam với các hiệp hội ở các nước đang phát triển và các ví dụ về các điển hình quốc tế tốt nhất.





## 2 TẦM NHÌN CỦA MỘT MÔ HÌNH TỔ CHỨC BỀN VỮNG

”Bền vững” trong bối cảnh các hiệp hội doanh nghiệp là khả năng mà hiệp hội có thể trang trải các chi phí hoạt động của mình cũng như trang trải cho việc kéo dài dần dần các hoạt động mà không phụ thuộc vào ngân sách bên ngoài <sup>6</sup>.

### 2.1 MÔ HÌNH HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP CẤP TỈNH - CẤP TRUNG

Các tiêu chí so sánh nói trên đã bao hàm đề cương mô hình hiệp hội doanh nghiệp bền vững:

Điểm số mỗi mục càng cao thì hiệp hội càng gần với mô hình hiệp hội doanh nghiệp lý tưởng của Việt Nam với cơ hội đạt được tính bền vững cao.

Các hiệp hội doanh nghiệp thành công tại các tỉnh có những đặc điểm chung được nêu trong Phụ lục 10.

### 2.2 TẦM NHÌN VỀ ĐIỀU KIỆN KHUNG ĐỐI VỚI CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP - CẤP VĨ MÔ

Chính phủ chấp nhận các hiệp hội doanh nghiệp. Đối thoại Công-Tư định kỳ được tổ chức và cả hai bên hợp tác trong phát triển kinh tế ở tất cả các cấp: quốc gia, vùng, tỉnh và ở từng địa phương.

Điều kiện khung pháp lý rõ ràng được xây dựng cho các hiệp hội doanh nghiệp, là cơ sở điều hành các hội viên tự nguyện.

Chính phủ đã giao nhiệm vụ cho các hiệp hội doanh nghiệp bởi hiệu quả và năng lực của hiệp hội, Hơn thế nữa, thị trường dịch vụ PTKD phát triển mạnh mẽ và minh bạch mà không chịu những tác động làm phá vỡ nguyên tắc thị trường xuất phát từ các tổ chức tài trợ.

<sup>6</sup> Nhóm Ngân hàng Thế giới (2005), tr. 24



# 3 THỰC TẾ VỀ CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP TẠI CÁC TỈNH CỦA VIỆT NAM

## 3.1 THỦ TỤC THÀNH LẬP

Tất cả các hiệp hội doanh nghiệp cấp tỉnh được thành lập chính thức theo Nghị định 88/2003/ND-CP<sup>7</sup> được ban hành bởi Chính phủ vào ngày 30/07/2003. Nghị định quy định việc thành lập, tổ chức, hoạt động, quyền hạn và trách nhiệm cũng như sự giải thể của hiệp hội. Trong Chương 2 của Nghị định, các điều kiện và thủ tục cho việc thành lập hiệp hội được ghi rõ:

### Thủ tục thành lập

1. Xây dựng các ban vận động thành lập mà sẽ được công nhận bởi các tổ chức thực hiện quản lý nhà nước qua các chi nhánh.
2. Sau khi được công nhận, ban vận động thành lập hiệp hội sẽ hỗ trợ hội viên và làm hồ sơ thành lập
3. Sau khi nhận được phản hồi từ phía cơ quan nhà nước, hiệp hội nên mời các cơ quan này đến dự cuộc họp lần đầu tiên của hiệp hội.
4. Kết quả của cuộc họp đầu tiên này sẽ được gửi tới cơ quan nhà nước để thông qua.

Các cơ quan nhà nước cho phép thành lập hiệp hội bao gồm:

- a. Bộ Nội vụ, cơ quan cho phép hiệp hội thành lập và hoạt động trên khắp cả nước và giữa các tỉnh.
- b. Chủ tịch UBND tỉnh cho phép thành lập, phân chia, tách ra, sát nhập, hợp nhất, giải thể và thông qua các điều lệ của hiệp hội hoạt động ở tỉnh của họ.

## 3.2 QUAN ĐIỂM CỦA CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG VỀ VAI TRÒ CỦA CÁC HIỆP HỘI TRONG PHÁT TRIỂN DNNVV

Bảng 1 nêu những chức năng cơ bản của hiệp hội doanh nghiệp như được mô tả trong điều 22 của Nghị định 88/2003/NĐ-CP:

<sup>7</sup> Xem Phụ lục 11 của báo cáo để biết thêm chi tiết về Nghị định này.

| Vận động chính sách  | Dịch vụ                        |
|--|--------------------------------|
| Đại diện cho quyền lợi, bảo vệ quyền, các thông tin về cung cấp theo như các điều khoản luật, phân xử, đóng góp ý kiến về các tài liệu pháp lý, phối hợp với các cơ quan hữu quan. | Đào tạo và tư vấn theo nhu cầu |

**Bảng 1: Các chức năng cơ bản của các hiệp hội doanh nghiệp theo như Nghị định 88/2003/NĐ-CP**

Trong các cuộc phỏng vấn, quan điểm về nhiệm vụ chính của các hiệp hội của chính quyền địa phương tại An Giang và Hưng Yên đã chứng tỏ sự phù hợp với Nghị định này.

Các hiệp hội doanh nghiệp ở An Giang và một số ở Quảng Nam đã được thành lập và được sự hỗ trợ về tài chính từ Chính quyền và vì thế, các mối quan hệ rất chặt chẽ.

Ở An Giang luôn có sự trao đổi thông tin về các vấn đề mà doanh nghiệp đối đầu. Chính quyền thì rất quan tâm đến việc giải quyết ngay các vấn đề này. Mặc dù, đối thoại Công-Tư dường như vẫn bị lấn át bởi phía Chính quyền nhưng các lãnh đạo hiệp hội rất quan tâm đến việc tham gia tích cực vào các đối thoại này.



Chính quyền địa phương tại An Giang tích cực hỗ trợ hiệp hội

Nói chung, các loại hiệp hội doanh nghiệp khác nhau có một số đặc điểm và chức năng được nêu trong bảng 2<sup>8</sup> :

| Loại hình   | Các chức năng tiêu biểu  |
|---|--|
| <b>Hiệp hội ngành</b><br>chẳng hạn như AFA, Hiệp hội Nhân lồng Hưng Yên                   | a. Vận động chính sách<br>b. Các dịch vụ<br>Như nâng cao chất lượng, đặt ra các tiêu chuẩn công nghiệp, phân bổ hạn ngạch, trọng tài phân xử             |
| <b>Hiệp hội DNNVV</b><br>như ABA, Hiệp hội Doanh nghiệp Hưng Yên, Hiệp hội DNNVV Hưng Yên | Dịch vụ:<br>Đào tạo và tư vấn doanh nghiệp, cơ chế tài chính và các dịch vụ theo nhóm  |
| <b>Phòng</b><br>như VCCI Cần Thơ  | a. Chức năng được Chính phủ giao<br>b. Các dịch vụ như phân giải, các dịch vụ thông tin cơ bản, thắt mối kinh doanh.<br>c. Phát triển kinh tế địa phương |

**Bảng 2: Đặc điểm và chức năng của các loại hình hiệp hội doanh nghiệp khác nhau**

8 Nhóm Ngân hàng Thế giới (2005), tr. 15

Bảng này cho thấy có nhiều chức năng tiêu biểu, như giao nhiệm vụ mà các hiệp hội có thể và nên thực hiện ngoài việc chỉ đại diện cho quyền lợi của hội viên hay vận động chính sách. Nghị định 88 quy định việc giao nhiệm vụ của Chính phủ cho các hiệp hội doanh nghiệp như sau:

“Hội được công nhận là tổ chức chính trị – xã hội, tổ chức chính trị – xã hội nghề nghiệp, hội có hoạt động gắn với nhiệm vụ của Nhà nước được ngân sách Nhà nước hỗ trợ theo quy định của Thủ tướng Chính phủ”<sup>9</sup>

Giả định là các chính quyền địa phương nên xem xét việc giao nhiệm vụ cho các hiệp hội bởi vì đó là một trong các yếu tố thành công.<sup>10</sup> Ví dụ: đào tạo cho các cán bộ kinh doanh liên quan đến ngành du lịch do Hiệp hội Du lịch Đồng bằng sông Cửu Long thực hiện.

9 Nghị định 88-2003/NĐ-CP, Điều 4 – Trách nhiệm của cơ quan nhà nước đối với các hiệp hội

10 Doner và Schneider (2000), trang 261



# 4 HỖ TRỢ CÁC HIỆP HỘI NGÀNH VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

Nói chung, không thể đưa ra khuyến nghị là từ từ tăng số lượng hiệp hội được hỗ trợ ngay sau khi họ thành lập bởi vì tiềm năng về số hội viên trong vùng hay trong ngành còn hạn chế. Nếu các hiệp hội bắt đầu cạnh tranh vì số lượng hội viên hạn chế này thì có thể sẽ dẫn đến phân tán số lượng hội viên ít ỏi này cho nhiều hiệp hội khác nhau. Việc tăng nhanh về số lượng các hiệp hội doanh nghiệp và phân tán của khu vực tư nhân làm cho việc vận động đứng trước thách thức thực sự. Chiến lược thành công hơn, tốt hơn và mang tính quốc tế là hỗ trợ hơn nữa các hiệp hội hiện có.<sup>11</sup>

Nếu giải pháp thay thế là hỗ trợ các hiệp hội đơn ngành cấp vùng hay các hiệp hội đa ngành cấp tỉnh thì nên ưu tiên cho hiệp hội đơn ngành cấp vùng, bởi vì hội viên của họ có mối quan tâm tương tự nhau; vì thế có thể cung cấp các dịch vụ chuyên biệt và đại diện cho mối quan tâm chung của các hội viên.

Việc hỗ trợ ngành du lịch Đồng bằng sông Cửu Long trên cơ sở hiệp hội cấp vùng hứa hẹn mang lại kết quả tốt hơn là hỗ trợ các hiệp hội đơn lẻ cấp tỉnh, đã được chứng tỏ là không thể chuyên biệt hóa ngành du lịch bởi vì số lượng những doanh nghiệp chưa phải hội viên của họ còn rất nhiều. Chiến lược xúc tiến du lịch khu vực cùng với các đối tác hợp tác ở tất cả các tỉnh thuộc khu vực đồng bằng sông Cửu Long sẽ thành công hơn – thậm chí có thể làm yếu các hiệp hội kinh doanh cấp tỉnh mà cũng sẽ có các doanh nghiệp liên quan đến du lịch là hội viên. Tất cả các trung tâm xúc tiến thương mại và du lịch của tỉnh ở vùng đồng bằng sông Cửu Long đã liên kết thành câu lạc bộ xúc tiến thương mại và du lịch. Từ phía Chính phủ, cũng có một tổ chức cấp vùng - đây là một lợi thế cho hiệp hội du lịch khu vực đồng bằng sông Cửu Long. Nhu cầu của địa phương được đáp ứng ở cấp địa phương, ví dụ như trường hợp câu lạc bộ doanh nghiệp du lịch tại Châu Đốc. Một khả năng tương lai là tổ chức một nhóm hạt nhân các khách sạn, nhà hàng và doanh nghiệp dịch vụ du lịch nằm trong một hiệp hội du lịch mới.

Cũng có nhiều vấn đề mang tính khu vực mà một hiệp hội nghề cá khu vực có xử lý (ví dụ: vấn đề về quản lý nước). Hiệp hội Thủy sản An Giang (AFA) có thể là hiệp hội thủy sản mạnh nhất ở Đồng bằng sông Cửu Long. Đối với hiệp hội nghề cá khu vực, gợi ý đưa ra là chỉ nên để các hiệp hội cấp tỉnh là hội viên của Hiệp hội Thủy sản khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long (M DFA), nhằm tránh sự

<sup>11</sup> Nhóm Ngân hàng Thế giới (2005), trang 30

cạnh tranh đối với các hội viên mà có thể dẫn tới việc làm suy yếu Hiệp hội Thủy sản An Giang. Do không có các hiệp hội thủy sản cấp tỉnh, nên GTZ được tư vấn là không nên hỗ trợ sáng kiến này. Giải pháp thay thế là hỗ trợ phát triển Hiệp hội Thủy sản Cần Thơ và Hiệp hội Thủy sản An Giang

M DFA trong tương lai sẽ đứng trước thách thức khi tham gia vào đối thoại chính sách ngành thủy sản cấp vùng nếu ở cấp Chính phủ không có cơ cấu tương tự để họ có thể nêu ra các vấn đề của mình.

Sự thành công của hai sáng kiến (MDTA và MDFA) sẽ tùy thuộc vào các yếu tố được nêu dưới đây.

#### 4.1 SỰ CẦN THIẾT CỦA VIỆC THÀNH LẬP HIỆP HỘI NGÀNH CẤP VÙNG

Danh mục đối chiếu sau đây được phát triển để hướng dẫn và đưa ra các tiêu chí quyết định cho việc hỗ trợ các hiệp hội ngành mới cấp vùng. Các tiêu chí này sẽ quyết định sự thành công hay không:

1. Hiệp hội có phải do khối tư nhân điều hành không?  
Nếu có, đây là điểm khởi đầu tốt cho cam kết và sự tham gia tích cực của cộng đồng doanh nghiệp.
2. Có bao nhiêu DNNVV chưa phải là hội viên trong khu vực?  
Chỉ khi có một số lượng lớn các doanh nghiệp thì hiệp hội mới có cơ hội đạt được sự bền vững.
3. Các hiệp hội cấp tỉnh mạnh đến mức nào? Có các hiệp hội ngành cấp tỉnh ở tất cả các tỉnh không? Nếu có, các hiệp hội này có cung cấp các dịch vụ thích hợp không hay chỉ có một nhóm 30 doanh nghiệp không có hoạt động gì? Các hiệp hội này có quan tâm đến hiệp hội cấp vùng không?

Điều này rất quan trọng liên quan đến câu hỏi tiếp theo bởi vì nó sẽ xác định liệu từng hội viên cá nhân có thể được đưa vào hiệp hội cấp khu vực không.

4. Hiệp hội cấp vùng có cho phép hội viên cá nhân (ví dụ như cạnh tranh với các hiệp hội ở cấp tỉnh) hay sẽ tổ chức hiệp hội cấp tỉnh như hội viên của mình không?  
Nếu các hiệp hội cấp vùng cho phép các hội viên cá nhân thì họ sẽ cạnh tranh với những hội viên cấp tỉnh để thu hút các hội viên đó. Thay vì làm cho các hội viên mạnh thì điều này làm suy yếu họ và có thể dẫn tới chỗ tan rã.
5. Ai lãnh đạo hiệp hội? Họ có tầm nhìn và chiến lược rõ ràng để phát triển ngành không? Họ có cam kết không?
6. Có kế hoạch chiến lược không? Mục tiêu của hiệp hội cấp vùng là gì?
7. Các hội viên có đủ mạnh để trả hội phí đảm bảo cho sự tồn tại của hiệp hội không?
8. Việc hiệp hội được thành lập ở cấp nào có phản ánh cơ cấu chính trị và hành chính của Việt Nam không?

Nếu không thì sẽ rất khó cho đối thoại công-tư. Ví dụ: nếu hiệp hội thủy sản khu vực muốn tham gia vào đối thoại công-tư về các vấn đề bảo vệ môi trường, đặc biệt là quản lý nước,

thực sự là một vấn đề của vùng, nó sẽ phải trình với chính quyền địa phương trên cơ sở cá nhân bởi vì không có cơ cấu cấp vùng.

9. Hiệp hội sẽ cung cấp dịch vụ nào trong tương lai?
10. Có bao nhiêu cán bộ và ở trình độ học vấn nào được dự kiến để cung cấp các dịch vụ đó?
11. Sẽ có một văn phòng với các trang thiết bị đầy đủ không?

## 4.2 CÁC DỊCH VỤ VÀ CHỨC NĂNG CÓ THỂ CUNG CẤP

Việc lập kế hoạch các dịch vụ và chức năng từ trên xuống dưới – mà thiếu sự tham vấn các thành viên trong Ban lãnh đạo hiệp hội – nói chung sẽ không thực hiện được. Nếu cần thiết, từng bước phải đưa các mục tiêu của Ban lãnh đạo hiệp hội và các hội viên vào các kế hoạch hoạt động chi tiết với các hoạt động, thời gian và ngân sách cụ thể. Phương pháp Nucleus là một phương pháp đã được quốc tế công nhận và thành công để đạt được việc này.

Các gợi ý được trình bày chi tiết trong phần đề xuất C) - Các chức năng của hiệp hội ngành cấp vùng sẽ làm rõ vai trò và chức năng của hiệp hội cấp vùng và có thể đưa làm ví dụ mẫu cho các hiệp hội đơn ngành.



# ĐỀ XUẤT

## A) ĐỀ XUẤT XÂY DỰNG NĂNG LỰC CHUNG

### TĂNG CƯỜNG CHỨC NĂNG CUNG CẤP DỊCH VỤ NÓI CHUNG

Các hoạt động sau được đề xuất cho các hiệp hội doanh nghiệp:

1. Hội thảo về các dịch vụ tạo nguồn thu và tài chính của các hiệp hội
2. Đào tạo về quản lý cho lãnh đạo hiệp hội do các lãnh đạo hiệp hội có kinh nghiệm và thành công ở các tỉnh khác thực hiện (ví dụ Tổng thư ký của Hiệp hội Doanh nghiệp Cần Thơ (CBA) làm giảng viên)
3. Chương trình trao đổi nhân viên hoặc luân chuyển nhân viên sang các hiệp hội được so sánh: các hiệp hội cấp tỉnh có cơ hội làm việc tại Hiệp hội Doanh nghiệp trẻ Thành phố Hồ Chí Minh và Hiệp hội Doanh nghiệp Cần Thơ <sup>12</sup>.
4. Đào tạo nhân viên cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp về tư vấn doanh nghiệp (Đã có một cuốn sách hướng dẫn dựa trên nguyên lý Phát triển kinh tế thông qua việc hình thành Doanh nghiệp (CEFE) ở Sri Lanka) để chuẩn bị cho họ trong việc cung cấp dịch vụ.
5. Hỗ trợ tham quan học tập tới các hiệp hội khác ở Việt Nam, ở nước ngoài, ở các cơ quan và tổ chức khác nơi có những kinh nghiệm thực tiễn có thể học tập
6. Cử một phái đoàn bao gồm các thành viên của Ban chấp hành hiệp hội (nữ và nam doanh nhân) và đại diện chính phủ tới Brazil để học tập thêm về sự tham gia của các hiệp hội doanh nghiệp vào phát triển kinh tế vùng. Có một tình huống nghiên cứu để có thể biết thêm thông tin có tên gọi là “Từ những nhóm đầu tiên tới Các tổ chức Doanh nghiệp Thúc đẩy Phát triển Kinh tế vùng và Địa phương ở Santa Catarina” <sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Đề xuất này chưa được thảo luận với các hiệp hội được so sánh.

<sup>13</sup> Rieckmann, Wahl và những người khác, (2007), trang 30

7. Hỗ trợ kỹ thuật cho việc xây dựng một mạng lưới cung cấp dịch vụ phát triển kinh doanh dựa trên trang Web (số liệu điều tra thị trường, cơ sở dữ liệu) với liên kết từ trang Web riêng của họ
8. Tổ chức hội thảo hoặc đào tạo về xây dựng thương hiệu bao gồm cả xúc tiến quảng bá thương hiệu.
9. Xây dựng Web site, các dịch vụ trực tuyến (đặc biệt là thông tin) và bảng tin trực tuyến cho các hiệp hội cấp tỉnh.  
Đề xuất này không được ưu tiên cao vì hiện tại nhiều thành viên chưa nối mạng.
10. Tiến hành các cuộc thi có phần thưởng cho hiệp hội doanh nghiệp bằng cách điều tra và so sánh các hiệp hội doanh nghiệp và tiêu chí đã vạch ra ở trên. Đề xuất này sẽ hợp lý nếu các hiệp hội được quảng bá trong 2 năm hoặc hơn vì sẽ khó có thay đổi được phản ánh trong lần đánh giá thứ hai.
11. Sau 2 năm hỗ trợ tổ chức cuộc thi có phần thưởng giữa các hiệp hội doanh nghiệp bằng cách điều tra và so sánh các hiệp hội doanh nghiệp như đã xây dựng ở trên trong các sự kiện xã hội.

## TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG CỦA CÁC HIỆP HỘI ĐỂ THAM GIA VÀO ĐỐI THOẠI CÔNG - TƯ

Đối thoại Công - Tư đã trở nên phổ biến trong thời gian gần đây vì hoạt động này đã hỗ trợ một số ưu tiên của nhà tài trợ: phát triển khu vực tư nhân, sự tham gia của khu vực tư nhân và quản lý khu vực tư nhân. Tuy nhiên hoạt động đối thoại này là khá phức tạp. Chất lượng của Đối thoại Công - Tư phụ thuộc vào cơ cấu của tổ chức liên quan tới cả 2 bên: chất lượng của bộ máy hành chính, trình độ của tổ chức thuộc khối tư nhân và ảnh hưởng của hệ thống chính trị. Tạo ra một sự cân bằng giữa các bên như mong đợi là một nhiệm vụ khó khi vẫn tồn tại sự tương tác đủ cho đối thoại thực sự<sup>14</sup>.

Các hiệp hội chuyên nghiệp có thể cung cấp phương tiện hiệu quả cho đối thoại giữa các cơ quan nhà nước và khối doanh nghiệp. Có 2 ví dụ ngược nhau về vấn đề này. Các hiệp hội doanh nghiệp của Hàn Quốc thuê những quan chức chính phủ đã về hưu lãnh đạo các hiệp hội doanh nghiệp quốc gia trong khi Đài Loan lựa chọn các cựu nhân viên nhà nước hàng đầu và trung thành. Các hiệp hội “được sử dụng như những công cụ để nhà nước quản lý khối tư nhân”<sup>15</sup>

Một trong những kết quả đầu ra của chương trình GTZ là khuyến khích đối thoại Công - Tư ở cấp tỉnh và vùng. Quy định hướng dẫn việc thực hiện các cuộc đối thoại đã được một nhóm các nhà tài trợ soạn thảo một cách tỉ mỉ. Những cuộc đối thoại dưới cấp quốc gia và các cuộc đối thoại ngành cụ thể được cộng đồng tài trợ quốc tế đánh giá là hết sức quan trọng. Sự tham gia của các bên trung gian từ khối tư nhân rất được khuyến khích nếu số hội viên lớn và nếu hiệp hội có liên hệ tốt với các hội viên. Việc tăng cường các hiệp hội doanh nghiệp và các phòng thương mại có thể là một trong các cách tốt nhất để xúc tiến Đối thoại Công - Tư<sup>16</sup>. Số lượng hội viên chỉ lớn và liên hệ với

<sup>14</sup> Pinaud (2007), trang 10

<sup>15</sup> Maxfield và Schneider (1997)

<sup>16</sup> Herzberg, Wright (2006), trang 60

hội viên chỉ mật thiết nếu các hiệp hội có những lợi ích cụ thể để mang tới cho hội viên. Việc cung cấp có hiệu quả những dịch vụ dựa trên nhu cầu sẽ tăng lượng hội viên, và do vậy đây trở thành một điều kiện đối với sự tham gia thành công của các hiệp hội vào Đối thoại Công - Tư. Chỉ tăng cường chức năng vận động chính sách, theo quan điểm của các tác giả, sẽ không mang lại những hiệu quả bền vững. Để có ví dụ về việc Đối thoại Công - Tư dưới cấp quốc gia được cải thiện như thế nào xem bảng dưới đây.

### **Đối thoại Công - Tư (PPD) dưới cấp quốc gia ở Santa Catarina, Brazil**

#### **Mối quan hệ giữa nhà nước và khối tư nhân ở Brazil**

Tồn tại một truyền thống lâu đời ở Brazil và các nước Mỹ La tinh khác là những các doanh nhân có vị thế sẽ tham gia vào chính trị ở cấp địa phương, bang và quốc gia. Các phòng thương mại và các hiệp hội doanh nghiệp được sử dụng như một tấm ván bật để bước vào chính trị. Chủ tịch và các thành viên ban quản lý được mời thực hiện các chức năng như bí thư trong chính quyền địa phương (ví dụ ở Joinville).

Ở Brazil không có sự phân biệt rõ rệt giữa khối nhà nước và tư nhân với các doanh nhân một bên và bên kia là các nhà chính trị và hành chính nhà nước. Các doanh nhân ở một vị trí thuận lợi để có thể dễ dàng có ảnh hưởng trong chính quyền địa phương/vùng với những đề xuất có thiện cảm với giới doanh nghiệp. Nhưng sự tham gia của doanh nhân không đảm bảo vị thế chính trị kinh tế tốt hơn: Đã có nổi lên một hiểm họa về các hoạt động vận động hành lang mang tính đầu cơ mạnh mẽ. Điều này sẽ tạo ra sức ép lớn cho bang. Sự tương tác chỉ có thể chính thức lấy mẫu của một cuộc “đối thoại” nhưng có thể là tạo ra một bình phong cho các hoạt động đầu cơ.

#### **Đối thoại Công - Tư địa phương ở Santa Catarina: xuất phát điểm trước năm 1991**

Ba phòng thương mại và công nghiệp (ACEs) ở phía Đông Bắc bang Santa Catarina được sử dụng một số hoạt động hành lang trước khi một dự án đối tác với Phòng Tiểu Thủ công nghiệp Munich và Thượng Bavaria được thiết lập năm 1991.

Từ khi ACEs được dẫn dắt bởi những doanh nghiệp lớn ở những địa phương có tiếng tăm, chính quyền địa phương có rất ít cơ hội can thiệp mà chỉ lắng nghe khi họ đòi hỏi mạnh mẽ một điều gì đó. Đó là cuộc đối thoại giữa các doanh nghiệp lớn và nổi tiếng ở địa phương. Vì điều này, các chiến dịch vận động chính trị được tài trợ, và các hiệp hội rất dễ dàng được lắng nghe. Ví dụ: vận động hành lang để cải thiện hệ thống giao thông vận tải trong thành phố là khẩu hiệu: "Hãy đặt nhựa đường xuống phố x cho đến lối vào của công ty tôi."

Nhưng thậm chí quan trọng hơn, ACEs không được chuẩn bị để soạn thảo những đề xuất để làm thế nào thay đổi các điều kiện cụ thể trong vấn đề hoạt động nhằm thúc đẩy nền hành chính xã hội yếu tiến tới cải thiện những điều kiện khung cụ thể. Sự tham gia của các doanh nghiệp vào đối thoại chưa bao giờ là một vấn đề khó khăn nhưng việc thiếu tầm nhìn và đề xuất giải pháp cho cả hai phía mới là vấn đề. Jordi Castan nhớ lại cách tiếp cận chung của ACE về vận động hành lang. Lúc đó, các doanh nhân nói: "Chúng tôi cần nhiều năng lượng hơn" hay

"Cung cấp nước có thể là một vấn đề trong tương lai." Nhưng trong phần lớn thời gian, không có ai trình bày những thông tin và dữ liệu liên quan để hỗ trợ cho cuộc thảo luận, và cũng không có những đề xuất để giải quyết những vấn đề đó.

### **15 năm sau: ACEs là những đối tác đối thoại quan trọng trong sự phát triển vùng và địa phương**

Chiến lược vận động hành lang truyền thống được áp dụng cho đến những năm 1990 khi Brazil bắt đầu mở cửa nền kinh tế và phân công trách nhiệm và nhiệm vụ cho các cấp hành chính và xã hội thấp hơn. Lập tức ACEs bị đặt dưới sức ép phải điều chỉnh, trở nên chuyên nghiệp hơn và phải đưa ra các đề xuất hoạt động cùng với các giải pháp. Cuối cùng, những hiệp hội này phải có một nỗ lực vận động hành lang có tính hệ thống hơn dựa trên những phân tích và đề xuất của một hội viên lớn. Với Phương pháp PACA và Phương pháp Nucleus, ACEs được hỗ trợ để cải thiện năng lực quy hoạch và giải quyết vấn đề. Hiện tại, các đại diện của khối tư nhân đã sẵn sàng hợp đồng với chuyên gia (kỹ thuật) để thu thập và biên soạn các thông tin liên quan và được chuẩn bị tốt với những đề xuất kỹ thuật khi tham gia vào Đối thoại Công - Tư.

Ngày càng có nhiều doanh nghiệp được ACEs hỗ trợ hoặc chủ tịch của họ được cất nhắc vào các vị trí quan trọng trong chính quyền bang và địa phương phụ trách về phát triển kinh tế. ACE ở Joinville, một trong 3 phòng thương mại và công nghiệp được hỗ trợ, hiện nay đã tham gia tích cực vào 30 hội đồng của các trường đại học, chính quyền địa phương và bang. Họ là những đại diện xứng đáng và có tiếng nói mạnh mẽ trong những hội đồng này. Những quan chức lớn của thành phố thảo luận những kế hoạch tương lai của họ với ACEs.

Trường hợp này được biên soạn sau cuộc phỏng vấn với Tiến sỹ Dr. J#rg Meyer-Stamer, Chuyên gia tư vấn PACA, Chuyên gia tư vấn Rainer M#ller-Glodde Nucleus và Jordi Castan (Phó chủ tịch ACE Joinville)

Nếu tồn tại các hiệp hội doanh nghiệp đang hoạt động, GTZ sẽ mời họ với tư cách như các định chế tham gia vào các cuộc đối thoại. GTZ không gợi ý họ nên làm việc với các tư vấn bên ngoài và một nhóm các doanh nghiệp hàng đầu ngoài hiệp hội.

1. Các chiến dịch phát triển hội viên (sử dụng Phương pháp Nucleus) với mục tiêu tăng số lượng hội viên trong các hiệp hội doanh nghiệp là hết sức quan trọng. Những chiến dịch này sẽ tạo ra sức mạnh thương lượng và thu nhập (nếu hội phí được thu) và khiến các hiệp hội doanh nghiệp mạnh mẽ hơn trong Đối thoại Công - Tư.
2. Trao đổi kinh nghiệm với các hiệp hội khác ở Việt Nam về Đối thoại Công - Tư, ví dụ: Hiệp hội Doanh nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh là hội viên chính thức của Tổ công tác liên ngành 23 do Ủy ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh thành lập. Hiệp hội đã thu xếp 5 cuộc họp giữa lãnh đạo thành phố và các doanh nghiệp, và cố gắng truyền đạt ý kiến của doanh nghiệp tới lãnh đạo thành phố<sup>17</sup>. Tổ công tác liên ngành 23 ở các tỉnh và thành phố khác như Hải Phòng và Bà Rịa Vũng Tàu cũng có sự tham gia của các đại diện từ VCCI.

<sup>17</sup> Tran, Dau (2007), trang 17

Hoạt động này có thể được thực hiện như một phần của chiến dịch khởi động cho việc quảng bá hiệp hội doanh nghiệp.

3. Hỗ trợ các chi nhánh của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam hợp tác với các hiệp hội cấp tỉnh trong hoạt động Đối thoại Công - Tư (bao gồm cả diễn đàn đối thoại trực tuyến) với sự hỗ trợ của chuyên gia cấp quốc gia (hoặc quốc tế). Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam nên quan tâm lựa chọn các ngành cho từng đối thoại cụ thể vì Đối thoại Công - Tư có thể là bí quyết để phát triển ngành, ví dụ các ngành quan trọng ở miền Nam Việt Nam là thủy sản và du lịch. Đây cũng là một phương tiện quan trọng để giải quyết các vấn đề như tiếp cận nguồn tín dụng.
4. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (ví dụ ở Cần Thơ) có thể thử nghiệm một diễn đàn chính sách trực tuyến như một cách thức tuyên truyền mới. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam ở Cần Thơ là một tổ chức lớn với 656 thành viên (và khoảng 1000 thành viên gián tiếp) hoạt động trên 13 tỉnh và có 40 nhân viên. Điều này khiến Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam có thể phát triển nhiều hơn các cuộc đối thoại cấp tỉnh và cấp vùng. Đây còn là một trong các chức năng chủ đạo<sup>18</sup> của tổ chức này theo Quyết định số 310-TTg ngày 25/06/1993 và Chỉ thị số 28/2001/CT-TTg ngày 28/11/2001. Để chuẩn bị cho cuộc đối thoại như trên, có thể tiến hành tham vấn thông qua mạng internet. Một ví dụ cho hình thức này là trường hợp Phòng Thương mại và Công nghiệp vùng ở Auvergne, Pháp.<sup>19</sup>

Một chuyên gia cấp quốc gia (hoặc quốc tế) có thể đảm nhận việc phát triển của hình thức đối thoại này, cập nhật và biến nó trở thành một công cụ vận động chuyên nghiệp. Đây là một cơ hội tốt để kết nối các hiệp hội cấp tỉnh và các hiệp hội cấp vùng trong tương lai với Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam. Việc tập hợp những ý kiến trình bày của khối tư nhân ở cấp vùng là hết sức quan trọng như đã nêu ở Chương 5.

5. Hỗ trợ các hiệp hội đơn lẻ phát triển chiến lược ủng hộ để chuẩn bị cho Ban chấp hành hiệp hội tham gia đối thoại Công - Tư :
  - a. Hội thảo hướng dẫn những công cụ quan trọng nhất
  - b. Hình thành một ban vận động từ 5 đến 7 thành viên có ngân sách hoạt động và thành viên có chuyên môn, một ngân sách được phân bổ, các nhân viên chuyên môn có trách nhiệm và các cuộc họp thường kỳ.
  - c. Ban vận động sẽ mời các nhóm công tác gồm các doanh nghiệp để xác định các vấn đề quan tâm và thảo luận các chính sách thích hợp. Có thể dùng các nhóm nòng cốt vì kinh nghiệm quốc tế cho thấy đối thoại Công - Tư ở cấp vùng thường diễn ra thành công khi kết hợp với các cách tiếp cận theo cụm<sup>20</sup>. Quá trình này được điều phối bởi một nhân viên hiệp hội phối hợp với một chuyên gia bên ngoài. Hai người này vừa điều phối vừa chuẩn bị các tài liệu liên quan cho các buổi thảo luận.
  - d. Ban vận động lựa chọn các chủ đề quan trọng nhất và biên soạn chúng thành một chiến lược.

18 Tran, Dau (2007), trang 12

19 Herzberg/Wright (2006), trang 106

20 Herzberg, Wright (2006), trang 110

- e. Ban vận động xác định các công cụ như trình bày ở Ủy ban Nhân dân, hội thảo, mời đại diện chính quyền đến các cuộc hội thảo chuyên đề, vận động chính sách trực tiếp, các chiến dịch, các hoạt động quan hệ công chúng<sup>21</sup> và thời gian biểu cho việc thực hiện. Vào thời điểm này, cần có sự hỗ trợ từ bên ngoài như đào tạo về truyền thông, tìm kiếm đối tác liên kết, điều phối và thực hiện những nghiên cứu cơ bản và đưa ra các báo cáo.

Ban vận động sẽ vận động hành lang với các nhà hoạch định chính sách trong đó ban này sẽ gửi tới họ những thông điệp phù hợp dưới dạng các đề xuất (tốt hơn là đưa ra các tình huống đôi bên cùng có lợi), những gợi ý và những câu trả lời.

6. Đào tạo các nhân viên hiệp hội doanh nghiệp về kỹ năng vận động nhằm thực hiện chiến lược hỗ trợ sử dụng những kinh nghiệm thành công ở các hiệp hội khác.
7. Tiếp tục hỗ trợ các hiệp hội doanh nghiệp cấp tỉnh về Đối thoại Công - Tư, thử nghiệm các hình thức đối thoại mới như hình thức “World Café” (Quán Cà phê Thế giới) đã được thử nghiệm bởi Chương trình Việt Nam của Liên minh Châu Âu tại Đà Nẵng và đã mang lại thành công. Để biết thêm chi tiết, xem trang [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com).

Một lựa chọn khác là mô hình không gian mở. Đây là phương pháp áp dụng cho nhóm thảo luận lớn<sup>22</sup>. Hội họp vào buổi tối cũng là một lựa chọn (xem trong khung dưới đây)

#### Mô hình Đối thoại Công - Tư: Hội họp vào buổi tối với các nghị sỹ quốc hội ở Đức

Các cuộc đối thoại không chính thức ở Đức (tụ họp tại một địa điểm đẹp), nơi hiệp hội mời các đại diện của chính quyền tới phát biểu về một chủ đề xác định, đã tạo cơ hội để mọi người liên hệ làm quen. Các phóng viên và các hội viên cũng có mặt trong sự kiện này. Sự kiện này cũng thu hút sự tham gia của các hiệp hội khác có quan tâm đến chủ đề thảo luận. Chủ đề hội thảo sẽ được chủ tọa giới thiệu. Hiệp hội có thể cũng mời diễn giả để trình bày các quan điểm khác nhau về chủ đề được thảo luận để lấy cơ sở đầu vào cho các cuộc thảo luận. Những hoạt động này thường được nối tiếp bằng việc mời các đại diện chính quyền đến thảo luận với 2 hoặc 3 đại diện hiệp hội doanh nghiệp.

8. GTZ cũng có thể cố vấn trực tiếp cho chính quyền địa phương xác định các chủ đề Đối thoại Công - Tư, xây dựng và vận hành các ủy ban về đối thoại dựa trên kết quả của các Đối thoại Công - Tư trước đây. Biên bản ghi nhớ về việc này cũng cần được thống nhất giữa hai bên.
9. Tiến hành một cuộc hội thảo về các kinh nghiệm quốc tế về tổ chức Đối thoại Công - Tư cho các hiệp hội doanh nghiệp. Hoạt động tiếp theo có thể là tổ chức một chuyến tham quan học tập đến các nơi đã thực hiện thành công Đối thoại Công - Tư.
10. Gửi một đoàn các đại diện hiệp hội doanh nghiệp (những đại diện hàng đầu) đến Đức để học cách tổ chức Đối thoại Công - Tư như thế nào.

Kết hợp các hướng dẫn về Đối thoại Công - Tư ở Việt Nam với những chủ đề như: Những quy tắc để đối thoại hiệu quả, vai trò của chính quyền, vai trò của cộng đồng doanh nghiệp, cuộc đối thoại diễn ra ở cấp độ nào, các cơ chế hiệu quả để thúc đẩy đối thoại, các cơ quan điều phối.

21 Những doanh nhân có tên tuổi có thể được sử dụng trong các bài xã luận và đóng vai trò làm bình phong trong quá trình Đối thoại Nhà nước- Tư nhân và là những người đứng đầu cho khối tư nhân. Những câu chuyện cá nhân của các doanh nhân cũng có thể có tác động mạnh mẽ.

22 Hội thảo Liên hợp quốc (2001), Trang 30 - 32

**B) CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP: CÁC KẾT QUẢ ĐIỀU TRA, ĐIỂN HÌNH TỐT VÀ KHÔNG TỐT, NHỮNG ĐỀ XUẤT ĐƯỢC LỰA CHỌN**

**HIỆP HỘI THỦY SẢN AN GIANG (AFA)**

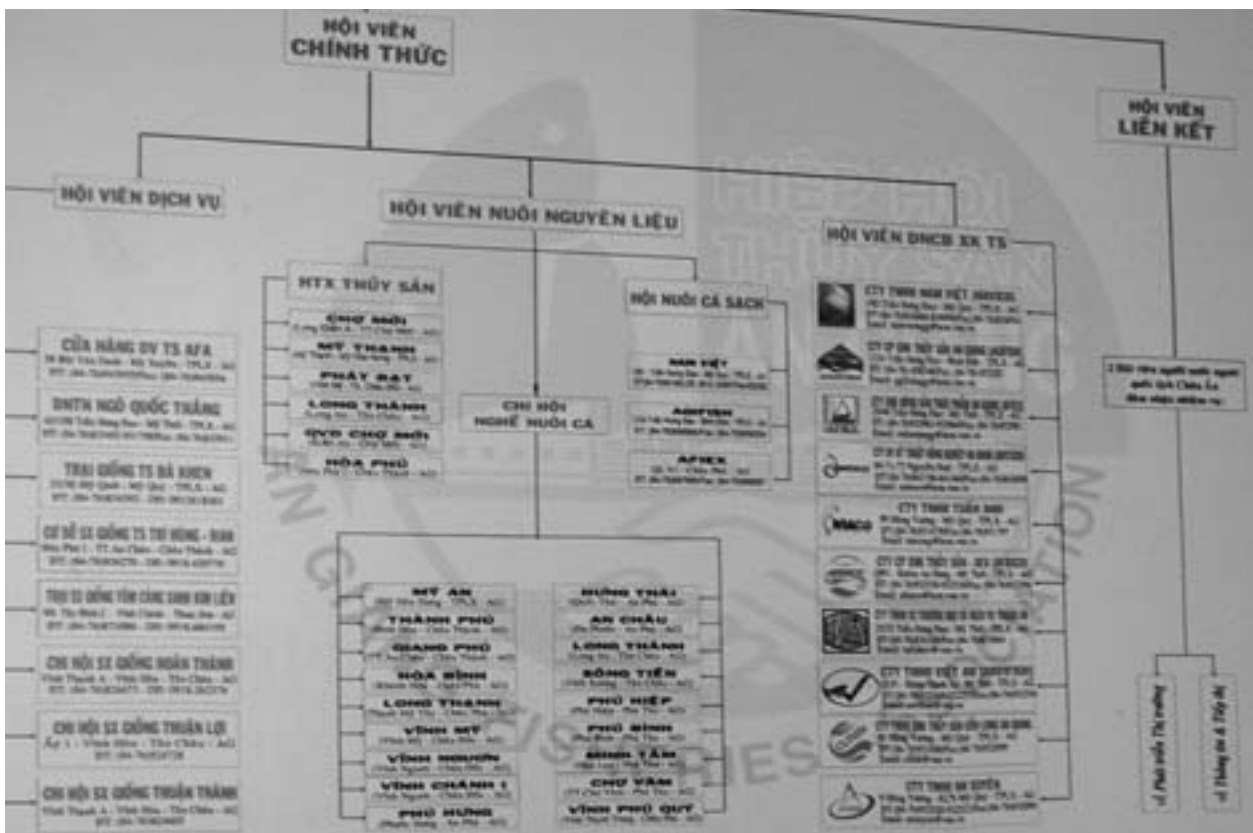
**1. Thông tin chung**

Hiệp hội tổ chức các nhà cung cấp, các thương lái, 16 công ty chế biến cá, 20 nhóm nông dân mỗi nhóm từ 10 đến 30 người ở các huyện, 2 nhà sản xuất tôm và 1 nhà sản xuất cá sạch. Cả 587 thành viên đều đang sản xuất và chế biến cá da trơn, trong đó có rất nhiều nhà chế biến xuất khẩu sản phẩm của họ. Hiệp hội điều hành một cửa hàng cung cấp thức ăn cho cá. Có 2 thành viên liên kết (công ty nước ngoài) phụ trách phát triển thị trường, thông tin thị trường và marketing. Chỉ có 2 thành viên không thuộc nhóm doanh nghiệp nhỏ và vừa. Những thành viên này là các công ty nhà nước.

AFA được thành lập năm 2003 bởi các cán bộ về hưu của Ủy ban Nhân dân với số vốn 200 triệu VND trong thời điểm Mỹ áp dụng thuế chống phá giá nhằm bảo vệ quyền lợi của các nhà sản xuất và chế biến địa phương. Thời gian đầu chính quyền địa phương trả lương cho Chủ tịch và Phó Chủ tịch. AFA được thành lập theo Chỉ thị Số 01/CT 5/1/1989 của Hội đồng Bộ trưởng hướng dẫn về quản lý và tổ chức các hoạt động của hiệp hội.

**2. Tổ chức và Quản lý**

Các nhóm thành viên khác nhau được trình bày trong Hình 6 minh họa mô hình tổ chức của AFA.



Hình 6: Vị trí tổ chức của AFA

AFA là một thành viên của Hiệp hội Sản xuất và Xuất khẩu Thủy sản Việt Nam (VASEP), một hiệp hội quốc gia rất mạnh cung cấp cho các thành viên thông tin thị trường và rất nhiều dịch vụ khác. Xuất khẩu thủy sản của các thành viên VASEP chiếm 80% tổng lượng xuất khẩu thủy sản của Việt Nam. Để biết thêm chi tiết xem [www.vasep.com.vn](http://www.vasep.com.vn).

Địa bàn hoạt động của Hiệp hội là tỉnh An Giang, một phần nhỏ của tỉnh Đồng Tháp và thành phố Cần Thơ. Chủ tịch và Phó Chủ tịch chịu trách nhiệm về hoạt động hàng ngày nhưng không hề có các bản mô tả công việc. Các nhân viên hiệp hội cũng không hề có bản mô tả công việc.

Tất cả các thành viên có quyền bầu cử nhưng đại diện của các chi hội có tiếng nói dựa trên quy mô của họ: 3-4 tiếng nói cho chi hội quy mô nhỏ và 7-8 tiếng nói cho chi hội quy mô lớn. Đại diện của tất cả các chi hội được lên danh sách và được quyết định trong cuộc họp trừ bị trước khi bầu cử.

Theo như vị Phó Chủ tịch, việc tham gia trong lần bầu cử gần đây là khá thấp với 130/800 thành viên. Nguyên nhân của vấn đề này có thể là cách thức tham gia của đại diện các chi hội trong việc bầu cử như đã đề cập ở trên.

### 3. Lãnh đạo

Chủ tịch và phó chủ tịch của AFA là các cán bộ từng làm trong chính quyền đã nghỉ hưu. Cả hai làm việc toàn thời gian cho AFA và được hiệp hội trả lương. Chủ tịch chịu trách nhiệm về hợp tác và đi thăm các nông dân và nhà máy. Phó Chủ tịch phụ trách về các hoạt động hiệp hội và việc thành lập các trang trại nuôi cá sạch. Tổng Thư ký chịu trách nhiệm về đào tạo kỹ thuật và các dịch vụ tư vấn. Tầm nhìn của vị Chủ tịch đối với sự phát triển của hiệp hội là tăng cường hợp tác giữa những người nuôi cá với nhau, giữa người nuôi cá, thương lái và các công ty chế biến. Hơn nữa, sự cần thiết phải giới thiệu nuôi cá sạch và sản xuất cá sinh thái là hết sức quan trọng đối với tương lai của cả ngành. Một điều hết sức cần thiết là nâng cao trách nhiệm của người nuôi cá đối với những vấn đề môi trường.

Chiến lược thúc đẩy các doanh nghiệp nhỏ và vừa là mang tới những cơ hội hợp tác tốt hơn và sự tiếp cận nguồn tín dụng thông qua việc hình thành các quỹ tín dụng. Một khía cạnh khác của vấn đề này là hỗ trợ kỹ thuật cho những người nuôi cá song song với việc kết nối họ với các nhà chế biến, các nhà cung cấp và các thương lái.

AFA có các hướng hoạt động đã được vạch ra trong báo cáo định kỳ. Hiệp hội có kế hoạch thành lập một phòng kiểm tra chất lượng cá cho ngành thủy sản địa phương nhưng vì giá tăng, việc này đã trở nên lỗi thời.

### 4. Nhân viên

6 nhân viên do hiệp hội tuyển dụng đảm nhiệm các công việc như hoạt động văn phòng, phát triển hội viên, đào tạo và tư vấn kỹ thuật, kế toán. Nhân viên IT viết bản tin hàng tháng và hỗ trợ về mạng internet cho các bộ phận. Giảng viên là các kỹ thuật viên nghề cá và Chánh văn phòng đã tốt nghiệp đại học về kinh tế. Tất cả các nhân viên đã làm việc cho hiệp hội từ khi bắt đầu hoạt động.

Mức lương từ 1,2 đến 2 triệu VND là mức nhà nước quy định cộng thêm khoản trợ cấp ăn trưa.

## 5. Cơ sở vật chất - văn phòng

Chính quyền cung cấp nhà trong đó có văn phòng và điểm cung cấp tài liệu. Các thiết bị văn phòng gồm máy tính nối mạng đã có sẵn. Không có các phương tiện đào tạo vì hỗ trợ kỹ thuật đã được cung cấp ở các địa điểm khác.

## 6. Hội viên và Tài chính

Số hội viên đóng hội phí là 587. Trong 5 năm qua số hội viên đã giảm từ 800 xuống con số hiện nay do các biện pháp bảo vệ môi trường của chính phủ đã dẫn đến giảm số hộ nuôi cá.

### Các mức hội phí

#### Các công ty chế biến

Lớn: 15 Triệu VND: > 200 tấn cá/ngày  
Trung bình: 10 Triệu VND: 50 - 200 tấn cá/ngày  
Nhỏ: 5 Triệu VND: < 50 tấn cá/ngày

#### Các hộ nuôi cá nhỏ

Đóng thông qua các công ty chế biến, 4 VND/1 kg cá

AFA đã giới thiệu các hình thức hội viên khác nhau với các mức phí khác nhau. Các hội viên lớn đóng phí nhiều, các hội viên nhỏ đóng phí ít là một cách làm, cho phép các doanh nghiệp ở các mức độ hoạt động khác nhau có thể hưởng lợi từ các dịch vụ của AFA.

Hội phí chiếm 77 % tổng thu nhập của hiệp hội. Hội phí của các hội viên nhỏ được giữ lại ở các chi hội. Trong số các nhà chế biến lớn hiện tại, một nhà máy không đóng hội phí. AFA tạo thêm thu nhập bằng cách bán thức ăn cho cá tới các hộ nuôi cá.

AFA cố gắng đưa tất cả các nhà chế biến cá ở An Giang và Cần Thơ trở thành các hội viên của mình. 7% số người nuôi cá được đại diện bởi AFA.

### Nguồn thu nhập

|                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| Hội phí                 | 300 Triệu VND        |
| - Các chi hội           | 50 Triệu VND         |
| - Các nhà chế biến      | 250 Triệu VND        |
| Đầu tư/Cổ phần          | 80 Triệu VND         |
| Cung cấp thức ăn cho cá | 10 Triệu VND         |
| <b>Tổng cộng</b>        | <b>390 Triệu VND</b> |

Trách nhiệm của Giám đốc điều hành là vận động thêm hội viên mới nhưng vì năng lực hạn chế về tài chính và nhân sự, hiện tại hiệp hội không thể vươn đến được tất cả các hộ nuôi cá trong cả tỉnh.

## 7. Các dịch vụ

### Các dịch vụ hiện tại

- Liên kết giữa các nhà cung cấp cá và khách hàng ở các tỉnh.
- Cải thiện mối quan hệ hợp tác giữa các doanh nghiệp ở các cấp khác nhau trong chuỗi giá trị
- Đào tạo kỹ thuật về các chủ đề như điều trị bệnh, xử lý nước
- Đào tạo cho các nhân viên ở cấp chi hội chẳng hạn như các kỹ thuật nuôi cá
- Phát hành bản tin 2 lần một tháng.
- Cung cấp thức ăn cho cá cho những người nuôi cá

### Các dịch vụ tương lai họ đề cập đến trong cuộc phỏng vấn

Để có thể cung cấp những dịch vụ như sau rất cần sự hỗ trợ từ bên ngoài:

- Trang Web để thông báo cho các thành viên những tin tức trong ngành, các dịch vụ và cơ hội

- Bản tin tuần
- Xây dựng các chương trình đào tạo kỹ thuật mới
- Báo cáo thường niên
- Phòng kiểm tra chất lượng cá cho những nông dân nuôi cá địa phương: một kế hoạch kinh doanh đã được xây dựng nhưng vì giá cả tăng nên kế hoạch đã bị lỗi thời. Chính quyền có khả năng cung cấp một khoản vay không tính lãi. Các nhà đầu tư được xác định để đầu tư vào dự án. Hiện có một phòng kiểm tra như vậy ở Cần Thơ nhưng đơn vị này không có đủ năng lực. Phải mất đến 10 năm để có thể hoàn trả lại khoản vay không tính lãi của chính quyền từ thu nhập tạo ra. Chính quyền sẽ cung cấp diện tích đất cần thiết để xây dựng phòng kiểm tra. Tổng cộng chi phí cho việc này là 8 tỉ VND.
- Giới thiệu kỹ thuật nuôi cá sạch và sản xuất cá sinh thái.
- Quỹ Tín dụng Nghề cá với số vốn 30 tỷ VND để mang đến cho các hội viên cơ hội đầu tư: rất nhiều các hội viên nhỏ thiếu khả năng tiếp cận với nguồn tài chính vì không có thế chấp nhưng họ lại rất cần nguồn tín dụng ngắn hạn để ứng ra trước cho sản xuất. Đề xuất về việc này vẫn chưa được ngân hàng nhà nước chấp thuận.

AFA có định hướng thị trường rất rõ ràng, đặc biệt là việc nắm bắt được nhu cầu của các hội viên nhỏ, những người nuôi cá (nguồn tín dụng, thị trường, chất lượng sản phẩm). Mức độ tập trung chuyên môn của họ rất cao nhờ việc chỉ tập trung vào một ngành. AFA có cơ hội duy nhất tạo ra sự ảnh hưởng trong chuỗi giá trị vì các doanh nghiệp trong các phân ngành đều được tổ chức lại với nhau trong AFA.

## 8. Vận động chính sách

Việc hợp tác với chính quyền là rất tốt. Rất nhiều hoạt động vận động chính sách được thực hiện dựa trên nhu cầu về các vấn đề môi trường và cung cấp năng lượng cho các hội viên. AFA không chỉ đề xuất những cải tiến để giảm mức độ ô nhiễm mà còn hướng dẫn các nhà máy cách cải thiện điều kiện sản xuất. Sự việc cũng tương tự như vậy đối với vấn đề ô nhiễm nước do những người nuôi cá gây ra làm ảnh hưởng xấu đến sản xuất lúa. AFA cũng đã nâng cấp hệ thống tưới tiêu.

## 9. Quan tâm tới sự hài lòng của khách hàng

Nhóm tư vấn đã tham quan một nhà máy chế biến cá cỡ trung bình (doanh số 25 tỉ VND) xuất khẩu phần lớn sản phẩm và một trong các hợp tác xã ở cấp chi hội nuôi cá da trơn (doanh số 430 triệu VND).



### Nhà chế biến

- Xác định các vấn đề như chất lượng cá thấp, giá cả thấp và thiếu hợp tác.
- Họ coi những cơ hội kết nối AFA mang lại là “hài lòng” (3 điểm trên thang điểm 5)
- Họ đề xuất AFA gắn các hội viên lớn vào các hoạt động của hiệp hội nhiều hơn để hỗ trợ các hội viên nhỏ và mang tới lợi ích rõ ràng hơn.



#### Hợp tác xã nuôi cá quan tâm tới

- Một thỏa thuận với các nhà chế biến về một mức giá tối thiểu để giảm rủi ro.
- Tăng cường các kết nối theo chiều dọc chính thức
- Không thỏa mãn với những cơ hội kết nối AFA có thể cung cấp.

Hiện đang có nhu cầu lớn về hợp tác, trao đổi kinh nghiệm và cải thiện các doanh nghiệp ở các cấp độ khác nhau trong chuỗi giá trị. Các hội viên tham gia mọi sự kiện mà AFA tổ chức cũng nhấn mạnh những mong muốn này; tuy nhiên, do các cơ chế thị trường khác nhau nên việc hợp tác cũng khó duy trì.

Cả hai đồng ý rằng sự hợp tác giữa các doanh nghiệp cùng cấp độ trong chuỗi giá trị là cần thiết. Cả hai coi sự tiếp cận nguồn tín dụng là “không thỏa mãn” vì những lý do khác nhau.

#### Điển hình tốt

- Quy mô hội viên lớn: số lượng lớn với 500 hội viên, tất cả các nhà sản xuất lớn và 7% số người nuôi cá và hộ kinh doanh được tổ chức lại với nhau. Không chỉ là con số mà còn là sự phù hợp của các công ty thành viên AFA cố gắng tổ chức lại. Vị thế và tiềm năng tăng trưởng về tài chính cũng như ảnh hưởng chính trị của các hội viên đã khiến AFA trở thành một tổ chức trung gian quan trọng trong ngành thủy sản.
- Sự đa dạng về đối tượng hội viên: Việc bao phủ tất cả các phân ngành đã giúp AFA cải thiện quan hệ hợp tác theo cả theo chiều dọc và chiều ngang trong ngành.
- AFA giới thiệu nhiều loại hình hội viên khác nhau dựa trên năng lực sản xuất. Điều này phản ánh sức mạnh kinh tế của các hội viên.
- Tổng số hội phí có thể đủ để trang trải chi phí hoạt động.
- Có sự kết hợp rất tốt các nguồn thu nhập khác nhau: Cung cấp thức ăn cho cá cho người nuôi cá, đầu tư, hội phí, văn phòng do chính quyền cung cấp miễn phí.
- AFA cung cấp các dịch vụ được chuyên môn hóa và hướng vào hội viên như đào tạo kỹ thuật về điều trị bệnh cho cá
- AFA tuyển dụng những nhân viên chuyên nghiệp đủ tiêu chuẩn và trung thành.
- Lãnh đạo của AFA có hiểu biết tốt về ngành thủy sản và có tầm nhìn đối với các nhu cầu đặc biệt là nhu cầu của những người sản xuất.
- Trong giai đoạn phát triển này, việc phân chia rõ ràng trách nhiệm giữa các thành viên Ban chấp hành và các nhân viên chuyên môn là hết sức quan trọng. AFA phân chia trách nhiệm giữa những người lãnh đạo và nhân viên mặc dù việc này không được thể hiện ra bằng văn bản.

**Những vấn đề cần được cải thiện:**

- Cho đến gần đây sự bền vững về tài chính vẫn chưa đạt được: chi phí hoạt động có thể được trang trải (điều này thể hiện sức mạnh họ đã đạt được) nhưng việc mở rộng dần dần các hoạt động họ vẫn chưa tự trang trải được. Về khía cạnh này, họ vẫn phải dựa vào chính quyền và các nhà tài trợ.
- Ban chấp hành của AFA không bao gồm các đại diện đến từ các phân ngành, ví dụ không có đại diện từ các nhà chế biến.

**Những đề xuất cho việc tiếp tục phát triển hoạt động thiết kế dịch vụ**

Nếu Hiệp hội Thủy sản đồng bằng sông Cửu Long không được tổ chức để đại diện cho tất cả các hiệp hội nghề cá cấp tỉnh, những đề nghị đó cần được thay đổi. Khi đó AFA có thể thực hiện các chức năng của Hiệp hội Thủy sản đồng bằng sông Cửu Long một cách trực tiếp.

- Tiếp tục tổ chức những người nuôi cá thành các nhóm và cải tiến quy trình sản xuất của họ có chú ý tới quản lý môi trường và chất lượng cá để đảm bảo cá của họ sẽ có thị trường trong tương lai khi nhiều doanh nghiệp lớn hơn tham gia vào ngành và mang đến nhiều kết hợp dọc vào ngành sản xuất này<sup>23</sup>. Vệ sinh và an toàn trong sản xuất cá có thể là chủ đề được quan tâm. Các phương pháp nuôi cá có lựa chọn được phối hợp xây dựng cùng Trường Đại học Cần Thơ và Viện Nghiên cứu Nông nghiệp là các dịch vụ có thể cung cấp. Quản lý, sức khỏe công nhân, quản lý các tác nhân gây bệnh là các chủ đề tiếp theo. Nhưng các hội viên của mỗi nhóm nên ưu tiên cho các vấn đề và nhu cầu của họ.
- Khởi động một nhóm làm việc bao gồm các chủ nhà máy (nhóm hạt nhân các nhà máy chế biến cá). Tìm một người điều phối phù hợp và đủ tiêu chuẩn. Người này được coi là một nhân vật trung gian và được các chủ nhà máy chấp nhận. Đầu tiên, người này sẽ đi thăm tất cả các hội viên tương lai của nhóm để tìm hiểu thêm về họ, xây dựng lòng tin và mời họ đến cuộc họp đầu tiên tại một địa điểm trung gian. Anh ta sẽ sử dụng các kỹ thuật điều phối, chẳng hạn như Metaplan để thu thập các ý kiến và vấn đề của họ. Vấn đề đầu tiên và quan trọng nhất có thể xảy ra và cần giải quyết là chất lượng sản phẩm và cải tiến sản xuất. Điều phối viên nhóm cần chuẩn bị chủ đề này. Nhóm làm việc có thể vạch ra các tiêu chuẩn họ có thể thống nhất với nhau và thảo luận hoạt động để đạt được các tiêu chuẩn đó. Nhóm sẽ bầu ra một người đứng đầu để đại diện cho nhóm trong tương lai.
- Mời đại diện các nhóm hạt nhân là các nhà chế biến và người sản xuất để trình bày các dữ liệu thị trường liên quan và các thống kê thương mại (nguồn có thể khai thác Hiệp hội Thủy sản đồng bằng sông Cửu Long, tư vấn bên ngoài hoặc VASEP). Điều này hết sức quan trọng đối với các hội viên của AFA vì hiểu được thị trường cùng những nhu cầu của nó sẽ quyết định chất lượng và các quy trình để thỏa mãn các nhu cầu. Đây có thể là khởi đầu cho các cuộc thảo luận bàn tròn được mô tả dưới đây.
- Trong bước tiếp theo, các cuộc thảo luận nội bộ của AFA với các đại diện của nhà chế biến hạt nhân và các đại diện của những người nuôi cá hạt nhân có thể diễn ra dựa trên nghiên cứu thị trường do AFA hoặc Hiệp hội Thủy sản đồng bằng sông Cửu Long đã tiến hành. Để

<sup>23</sup> Phó Chủ tịch thường trực của VASEP, Ông Dũng, xuất bản trên Intrafish ngày 12/11/2007

có thể cải thiện hơn nữa sự kết nối giữa 2 nhóm chính, đây là một bước rất cơ bản. Một cuộc họp bàn tròn để khởi động các cuộc thảo luận về các tiêu chuẩn sinh thái tự nguyện có thể là bước tiếp theo. Việc duy trì thường xuyên đảm bảo thực thi các hoạt động đã được thống nhất, các vấn đề và những thay đổi của điều kiện thị trường là hết sức cần thiết.

- Tham gia xây dựng quy trình xây dựng thương hiệu chung với Hiệp hội Thủy sản đồng bằng sông Cửu Long
- Khuyến khích sự tham gia tích cực của các nhà chế biến cá vào các hoạt động của AFA. Một khả năng có thể là cho họ có đại diện trong Ban chấp hành vì ở thời điểm hiện tại mới chỉ những người nuôi cá có đại diện.
- Để có thể tiến hành các dịch vụ đó một cách chuyên nghiệp, cần thiết phải phối hợp với những hiệp hội quan trọng cấp quốc gia như VASEP hay VCCI đầu tư vào đào tạo nhân viên về các chủ đề như các tiêu chuẩn chất lượng tình nguyện trong nội bộ ngành, kỹ thuật điều phối, nghiên cứu thị trường/ phân tích thị trường, các phương pháp sản xuất sinh thái, tư vấn doanh nghiệp. Nếu Hiệp hội Thủy sản đồng bằng sông Cửu Long được thành lập, tổ chức này sẽ thực hiện chức năng trên.

### **Quan hệ đối tác Công - Tư có thể xây dựng**

AFA lập kế hoạch phối hợp với một nhà đầu tư quốc tế xây dựng một phòng kiểm tra chất lượng. Quan hệ đối tác Công - Tư là có thể với các quỹ của Đức và một doanh nghiệp tư nhân của châu Âu làm đối tác. Đối tác châu Âu sẽ được xác định là bước tiếp theo vì chỉ công ty này có thể làm đơn xin hỗ trợ để phát triển Quan hệ đối tác Công - Tư. Hiệp hội Doanh nghiệp Nghề cá Liên bang Đức đã gửi những địa chỉ cố định sau:

- FTB Fachtechnisches Büro Osterloh  
Niedersachsenstraße  
Halle IX / 82  
27472 Cuxhaven  
Tel.: 04721 / 5 18 37  
Fax : 04721 / 55 47 88  
e-mail: [aosterloh@labor-cuxhaven.de](mailto:aosterloh@labor-cuxhaven.de)

Gesellschaft für Bioanalytik GmbH  
Cuxhavener Straße 42  
21149 Hamburg  
Tel.: 040 / 79 71 72 54  
Fax : 040 / 79 71 72 55  
e-mail: [f.schuett@gba-hamburg.de](mailto:f.schuett@gba-hamburg.de)

Dr. Kaiser & Dr. Woldmann GmbH  
Stresemannstraße 313 a  
22761 Hamburg  
Tel.: 040 / 85 30 41 44  
Fax : 040 / 85 30 42 22  
e-mail: [ranau@kaiser-woldmann.de](mailto:ranau@kaiser-woldmann.de)

AFA có thể liên hệ với họ, và nếu họ quan tâm, bước thứ 2 là gửi cho họ một bản mô tả dự án bằng Tiếng Anh hoặc Tiếng Đức cùng với các dữ liệu về tài chính. AFA có thể cần sự hỗ trợ để phát triển của dự án sau này.

## HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP AN GIANG (ABA)

### 1. Thông tin chung

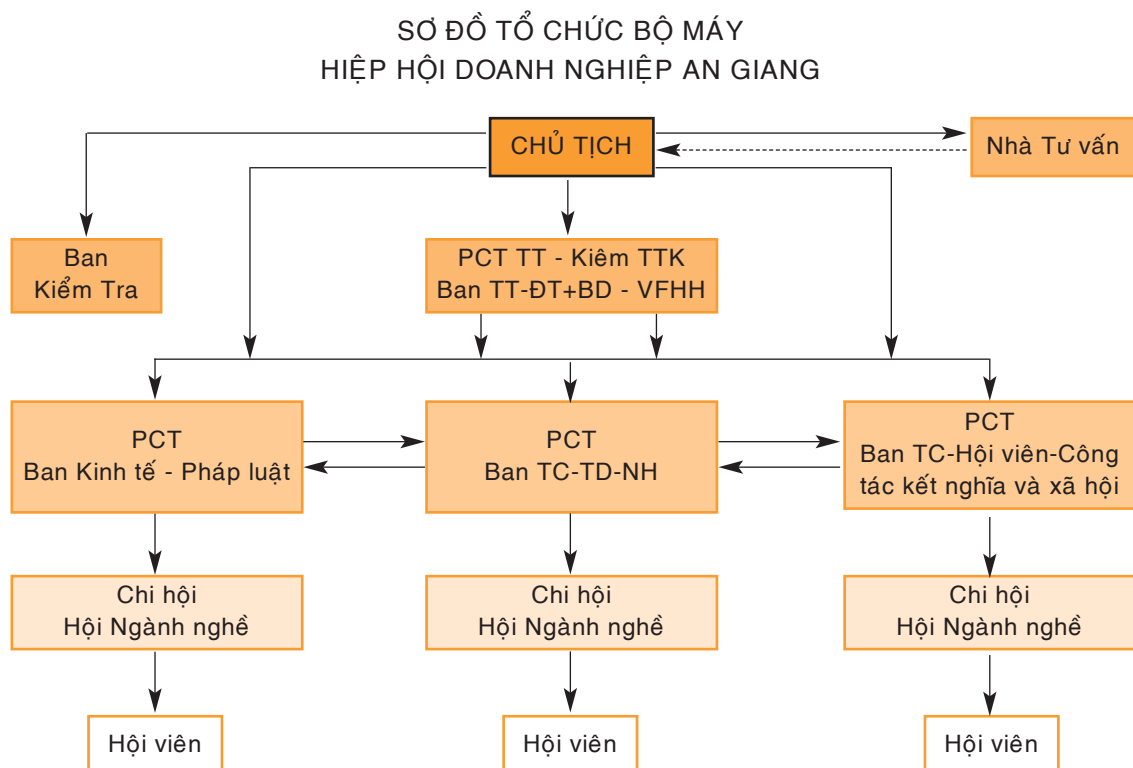
ABA là một hiệp hội doanh nghiệp đa ngành ở An Giang. Hiệp hội được thành lập năm 2006 theo Nghị định 88 về việc thành lập và hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp với sự hỗ trợ tài chính từ Ban điều phối địa phương GTZ. Sau đó họ đã tổ chức đại hội lần đầu tiên vào năm 2006. Ban đầu họ có 104 hội viên, trong đó có khoảng 50 hội viên là các doanh nhân nữ.

Hiện tại ABA có 207 hội viên trong đó 85 hội viên ở Long Xuyên, số còn lại ở rải rác trong các huyện thị của Tỉnh An Giang. Có 3 hội viên ở Cần Thơ và 1 hội viên ở Thành phố Hồ Chí Minh. Các hội viên này có quan hệ hợp tác và đầu tư ở An Giang.

ABA cũng bao gồm các hội viên của các câu lạc bộ như Câu lạc bộ Nữ doanh nhân ở Long Xuyên, Châu Đốc, Tân Châu và Chợ Mới. ABA dự định thành lập một câu lạc bộ nữ doanh nhân cấp tỉnh ở An Giang. Hơn nữa, một trong các hội viên là Câu lạc bộ Tương trợ Công thương Châu Đốc.

### 2. Tổ chức và Quản lý

Cơ cấu quản lý của ABA được minh họa ở Hình 7 dưới đây:



**Hình 7: Cơ cấu quản lý của ABA**

ABA có 5 ban để hỗ trợ Ban chấp hành trong công tác điều hành: Ban giám sát, Ban kinh tế-pháp lý, Ban đào tạo- thông tin- văn phòng, Ban hội viên và nhân sự và Ban tài chính ngân hàng.

Mặc dù biểu đồ tổ chức cho thấy các hội viên của ABA được chia ra theo ngành, trên thực tế, các hội viên hiện tại đang được tổ chức theo các chi hội cấp huyện.

Chủ tịch và Chánh văn phòng chịu trách nhiệm về hoạt động hàng ngày nhưng không có bản mô tả công việc. Với nhân viên sự việc cũng diễn ra tương tự.

Tất cả các hội viên đều có quyền bầu cử với tiếng nói ngang nhau. Theo vị Phó Chủ tịch, sự tham gia của các hội viên trong cuộc bầu cử mới đây là khá cao với mức từ 80- 88%.

### 3. Lãnh đạo

Chủ tịch của ABA là một cán bộ chính quyền nghỉ hưu hiện đang làm việc cho một công ty chế biến cá, và vị Phó Chủ tịch thường trực là một nữ doanh nhân. Chỉ duy nhất Chánh văn phòng- một cán bộ đã từng làm cho chính quyền về hưu dành toàn bộ thời gian để làm việc cho ABA. Chủ tịch chịu trách nhiệm toàn bộ công việc quản lý hiệp hội trong khi 4 Phó chủ tịch phụ trách 4 ban bao gồm Ban kinh tế-pháp lý, Ban đào tạo- thông tin- văn phòng, Ban hội viên và nhân sự và Ban tài chính ngân hàng. Ban giám sát do một trưởng ban chấp hành.

ABA có một chương trình hoạt động từ năm 2006 đến 2008 vạch ra 7 lĩnh vực hoạt động chính bao gồm phát triển hiệp hội, xây dựng năng lực quản lý cho hội viên, hỗ trợ các hội viên về hợp tác, xúc tiến thương mại và tăng cường cạnh tranh, bảo vệ quyền lợi pháp lý, thành lập Công ty Cổ phần ABA trực thuộc ABA và cấp vốn. Tuy nhiên, không có các hoạt động chi tiết, thời gian biểu và ngân sách đi kèm với kế hoạch hoạt động.

### 4. Nhân viên

Hiệp hội tuyển 3 nhân viên làm việc toàn thời gian phục vụ cho hoạt động bao gồm Tổng giám đốc, nhân viên phụ trách công nghệ thông tin và một thư ký văn phòng. Chánh văn phòng là một nhân viên kế toán nhà nước đã nghỉ hưu. Vị này có bằng cử nhân về thương mại. Nhân viên IT có bằng cử nhân về IT quản lý cơ sở dữ liệu về hội viên và cung cấp các hỗ trợ IT khác. Thư ký phụ trách hành chính văn phòng. Tất cả các thành viên đều làm việc từ khi hiệp hội bắt đầu hoạt động trừ Chánh văn phòng.

Mức lương từ 800.000 đến 2 triệu VND tương tự như mức quy định của chính phủ cộng thêm các khoản trợ cấp. Chủ tịch nhận mức lương tháng 2,5 triệu VND.

### 5. Cơ sở vật chất văn phòng

ABA có một văn phòng với 2 phòng nhỏ. Ngôi nhà thuộc sở hữu của chính quyền địa phương. Văn phòng có một máy tính nối mạng Internet ADSL. Web site của hiệp hội đang được xây dựng.



## 6. Hội viên và tài chính

Thành phần hội viên của ABA khá đa dạng về ngành nghề kinh doanh. Trong số 207 hội viên đóng phí, mỗi ngành chính có số hội viên tương đương nhau khoảng 20 người. Những ngành chính là chế biến thức ăn, thủ công mỹ nghệ, ngân hàng/tài chính và dịch vụ chiếm khoảng 10% cho mỗi ngành. Các ngành khác có số lượng hội viên nhỏ hơn.

ABA áp dụng một hình thức hội viên duy nhất cho tất cả các thành viên. Hiện tại, mức hội phí của ABA là 600.000 VND mỗi năm bằng 150% mức phí hiệp hội thu năm ngoái. Trong 6 tháng đầu tiên khi thành lập hiệp hội, khoảng 70% số hội viên đóng hội phí. Năm nay (cuối tháng 11/2007), mới chỉ có 30% tức 60 hội viên đóng phí. Tổng cộng, mức thu nhập của hiệp hội khoảng 80 triệu VND. Chi phí hoạt động mỗi năm là 400 triệu VND. Nói một cách khác, 80% tổng chi phí năm 2007 do chính quyền và GTZ tài trợ. Tỷ lệ này là quá cao.

Chính vị Phó chủ tịch chịu trách nhiệm về nhân sự- hội viên và các hoạt động xã hội. Người này cũng phụ trách việc tuyển hội viên mới. Thật không may, do năng lực hạn chế, ABA gặp rất nhiều khó khăn trong việc tuyển hội viên mới.

Cơ sở dữ liệu về hội viên rất tốt, phân loại rành mạch và được cập nhật thường xuyên.

## 7. Các dịch vụ

Vì mới được thành lập chưa lâu, ABA chưa xây dựng được nhiều dịch vụ để hỗ trợ các hội viên của mình. Những dịch vụ hỗ trợ điển hình nhất cho các hội viên của ABA là:

- Tổ chức hội thảo khách hàng cho các ngân hàng như Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn để kết nối các hội viên với các nguồn tài chính
- Tham gia và tổ chức các hội chợ thương mại địa phương và tham gia một hội chợ quốc tế.
- Tổ chức một chuyến tham quan học tập và công tác sang Lào và lập kế hoạch một chuyến sang Cam-pu-chia.
- Lập kế hoạch tổ chức một chuỗi các cửa hàng và quầy giới thiệu sản phẩm
- Tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng bán hàng, CNTT, kỹ năng lãnh đạo và kế toán
- Tư vấn tại chỗ về marketing, cung cấp các khoản vay, CNTT, phát triển và bảo vệ thương hiệu
- Báo cáo thường niên

Hiện tại, tất cả các dịch vụ được cung cấp miễn phí với một chút hỗ trợ từ phía chính quyền địa phương. Do vậy, sẽ không có khoản thu nào được tạo ra từ các dịch vụ hỗ trợ hội viên này.

## 8. Vận động chính sách

Về vấn đề hỗ trợ chính sách, ABA đóng góp ý kiến xây dựng cho Luật Doanh nghiệp với nội dung bổ sung về phạm vi doanh nghiệp áp dụng luật bảo hiểm cũng như đã tham gia và đóng góp ý kiến trong các cuộc họp của Hội đồng Nhân dân và họp Chi bộ đảng của khối doanh nghiệp. Hiệp hội còn hỗ trợ các doanh nghiệp giải quyết các vấn đề liên quan tới chính quyền bằng cách tiến hành đánh giá hoặc đối thoại với các cơ quan chính quyền về những chủ đề như cung cấp điện. Hiệp hội cũng cung cấp những thông tin liên quan tới giải thưởng cho doanh nghiệp.

## 9. Quan tâm tới sự hài lòng của khách hàng

Đoàn tư vấn đã đến thăm một trong các nhà chế biến cá lớn (doanh số 25 tỉ VND) xuất khẩu hầu hết sản phẩm của họ. Doanh nghiệp này đã tham gia vào một khóa đào tạo về quản lý do ABA cung cấp. Họ đánh giá khóa học ở mức Tốt (3 điểm trong thang điểm 5). Hội viên này cũng là hội viên của AFA đánh giá một cách rõ ràng hoạt động của AFA là tập trung hơn, ích lợi hơn trong việc cung cấp hỗ trợ kỹ thuật.

Một hội viên khác mà đoàn tư vấn đã đến thăm (cũng là một nhà chế biến cá) cho rằng ngoài các chương trình đào tạo theo phương pháp CEFE (Những nền kinh tế dựa vào tiềm năng thông qua việc hình thành các chủ doanh nghiệp), nên tổ chức nhiều hơn các chương trình đào tạo tập trung vào ngành và theo yêu cầu của khách hàng. Với hội viên thứ 3 mà đoàn tư vấn đi thăm chuyên về các dịch vụ hỗ trợ văn phòng với doanh số 5 tỷ VND, đoàn tư vấn đã đi đến kết luận rằng các doanh nghiệp hội viên của ABA hoàn toàn có thể trang trải cho những dịch vụ ABA cung cấp.

### Những điển hình tốt

- Sự hiện diện ở mức cao của nữ giới trong Ban chấp hành hiệp hội sẽ mở ra cơ hội cho phụ nữ tham gia và gắn bó với sự phát triển của hiệp hội.
- Mức lãi suất tốt hơn cho các hội viên của ABA: 1% một tháng thay vì 1,25 %.
- Có các dịch vụ như xây dựng thương hiệu, tham quan học tập và hội chợ triển lãm thương mại.
- Văn phòng ABA được tổ chức tốt.
- Cơ sở dữ liệu về hội viên được cập nhật thường xuyên.
- Tuyên bố về sứ mệnh và tầm nhìn được trưng bày trong văn phòng.
- Phát triển hội viên: ABA khuyến khích các câu lạc bộ doanh nghiệp như Câu lạc bộ Nữ doanh nhân Châu Đốc và Câu lạc bộ Tương trợ Công thương Châu Đốc tham gia vào hiệp hội (cơ chế mở đối với hội viên và nhóm hội viên mới).
- ABA cũng mời doanh nghiệp không phải là hội viên đến tham dự một số sự kiện của Câu lạc bộ Chất lượng cao Việt Nam.
- Sự tham gia của các hội viên trong lần bầu cử gần đây là khá cao với tỷ lệ khoảng 80% - 88 %. Tất cả các hội viên đều có tiếng nói bình đẳng. Điều này phản ánh tinh thần làm chủ và tính minh bạch của hiệp hội.
- Quan hệ tốt với Hiệp hội Doanh nghiệp Cần Thơ và các hiệp hội doanh nghiệp mới được thành lập ở các tỉnh khác. Mối quan hệ hợp tác giữa hiệp hội và chính quyền cũng rất tốt.

### Những vấn đề cần được cải thiện:

- Chủ tịch của ABA là cán bộ chính quyền do ABA trả lương.
- Số lượng hội viên là các doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng phí không đủ để ABA có được sức mạnh thể chế cần thiết để trở thành một nhà cung cấp dịch vụ và nhà vận động chính sách chuyên nghiệp.

- Tỷ lệ hội viên xấp xỉ 6 % là quá nhỏ cho một hiệp hội đa ngành.
- Ban chấp hành và Chánh văn phòng điều hành các hoạt động hàng ngày của ABA. Với sự phân công nhiệm vụ rõ ràng (Chủ tịch và Ban chấp hành: tầm nhìn, chiến lược và giám sát, Chánh văn phòng và các nhân viên khác: hoạt động hàng ngày) ngày càng thuận tiện hơn đối với phát triển năng lực thể chế.
- Một mức hội phí cho một hiệp hội đa ngành là không phù hợp với sự đa dạng của hội viên và vị thế tài chính của họ.
- Mức phí 600.000 VND một năm là quá thấp mức giá này chỉ tương đương với giá 2 chai nước giải khát trong một tháng tại Việt Nam (2 EUR).
- Hiệp hội không thu được hội phí của phần lớn hội viên. Liệu điều này có nghĩa là phần lớn các hội viên không thỏa mãn với với hoạt động của hiệp hội và bày tỏ theo cách này?
- Sức mạnh tài chính của hiệp hội vì vậy trở nên yếu và sự phụ thuộc vào các nhà tài trợ và chính quyền rất cao (80% tổng chi phí năm 2007). Xem xét tình trạng đình trệ trong hoạt động hiện tại của hiệp hội có thể thấy rằng một khi sự hỗ trợ kết thúc, ABA sẽ không còn khả năng hoạt động.

### Những đề xuất cho sự phát triển tiếp theo

Đối với ABA vấn đề then chốt là cung cấp thêm các dịch vụ tập trung sử dụng Phương pháp Nucleus để trở nên hấp dẫn hơn đối với hội viên và có thêm thu nhập. Các sự kiện cụ thể của ngành là một phần của Phương pháp Nucleus và được đề xuất nên được thực hiện bởi ABA. Hơn nữa ABA nên quan tâm đặc biệt tới đề nghị đầu tiên dưới đây để ổn định tình hình tài chính của mình:

- Giới thiệu tiêu chí hội viên cho các đối tượng hội viên không đồng nhất của ABA để có thể cung cấp thêm các dịch vụ cho hội viên và tăng khả năng phát triển bền vững dựa trên số hội viên:  
Các hội viên lớn (ví dụ: ngân hàng) đóng nhiều hơn, các hội viên nhỏ đóng ít hơn, các hộ kinh doanh đóng một khoản nhỏ. ABA nên hướng tới trang trải khoảng 50% tổng chi phí bằng tiền hội phí. Trong bước tiếp theo, một hệ thống có thể được vạch ra nếu cần thiết với sự hỗ trợ của chuyên gia trong nước ngắn hạn.
- Hệ thống từ hội viên đến hội viên<sup>24</sup>: mọi thành viên định ra một mức giảm giá cho các hội viên khác. Những doanh nghiệp không phải hội viên không được hưởng mức giảm giá này. Việc này cũng có thể được thực hiện trên trang web.
- Hội viên tuyển hội viên<sup>25</sup>: Hội viên sẽ được giảm 25% hội phí nếu anh ta tuyển được một hội viên mới. Sử dụng trang web để tuyên truyền thông tin này.
- Hợp tác với các hội viên khác trong hoạt động quan hệ công chúng<sup>26</sup> ví dụ trưng bày và giới thiệu về hiệp hội ở các công ty thành viên với lượng người qua lại lớn để thu hút sự chú ý đối với các dịch vụ của hiệp hội. ABA sẽ giảm 20% hội phí cho những công ty này.

24 Schumacher (1997), trang 4

25 Schumacher (1997), trang 5

26 Schumacher (1997), trang 15

- Tập trung vào thu các khoản hội phí đối với các hội viên tham gia tích cực vào hiệp hội với mức phí thấp.
- Xây dựng trang Web như một công cụ để tuyên truyền thông tin là hết sức quan trọng dù hiện tại chỉ khoảng 50% số hội viên của ABA đã kết nối mạng.

a. Hỗ trợ tài chính cho việc xây dựng trang web

Kết hợp các nguồn tài chính của chính quyền tỉnh An Giang, hỗ trợ của GTZ và quỹ của ABA. ABA có thể tạo ra các khoản bổ sung bằng các mức đóng hội phí khác nhau. Điều quan trọng là tạo thêm động lực để xem xét một hệ thống đóng góp hội phí khác nhằm tạo thêm thu nhập cho hiệp hội, và để đảm bảo rằng các hội viên có nhu cầu đối với trang Web.

b. Hỗ trợ tài chính cho việc cập nhật thông tin

Hiện tại mức hội phí một năm khoảng 25 EUR là rất thấp cho mục tiêu này. Giải pháp: xem ở phía trên. Cần phải thảo luận với ABA và bằng cách nào đó tính toán và đưa vào hợp đồng hỗ trợ cho việc xây dựng website.

c. Diễn đàn chính sách trực tuyến.

Để tuyên truyền các thông tin về luật, chỉ thị, quy định cũng như tham vấn trực tuyến, ABA có thể thu thập các quan điểm của thành viên trực tuyến và sau đó tóm tắt kết quả thành các dự thảo quy định, quyết định và gửi chúng tới các cơ quan thẩm quyền cấp tỉnh có liên quan.

Đây có thể là bước khởi đầu cho ABA tham gia hoạt động vận động chính sách chuyên nghiệp. Nhưng cần phải có nhân sự đạt tiêu chuẩn của ABA để thực hiện chức năng này một cách chuyên nghiệp. Trong tương lai gần ABA không đủ khả năng chi trả cho những nhân viên như vậy, và do đó sự bền vững của hoạt động này cũng cần xem xét lại. Diễn đàn đối thoại trực tuyến này không mang đến lợi ích trực tiếp cho các hội viên của ABA và do đó sẽ cần sự trợ cấp của các nhà tài trợ và/hoặc từ chính quyền. Nhóm thực hiện của Cấu phần hỗ trợ các hiệp hội doanh nghiệp GTZ có thể đảm nhiệm xây dựng cổng thông tin trực tuyến của cũng như hỗ trợ các nhân viên của ABA.

d. Các nội dung khác của trang Web

Cơ sở dữ liệu hội viên trực tuyến

Dựa trên cơ sở dữ liệu về hội viên, một cổng thông tin doanh nghiệp sẽ được xây dựng để giúp ABA theo dõi tình hình của hội viên và có thông tin về họ.

Diễn đàn đối thoại Doanh nghiệp-Doanh nghiệp

Sẽ được xây dựng để giúp các doanh nghiệp hội viên xúc tiến bản thân mình và sản phẩm của họ với mức giá rẻ và không cần xây dựng trang Web của riêng mình.

Phần “Chỉ dành cho thành viên”: Các hội viên của ABA đặt ra một mức giảm giá dành riêng cho các hội viên - doanh nghiệp ngoài hội không được hưởng ưu đãi này. Đây cũng là một hình thức phổ biến trong rất nhiều hiệp hội. Xem [www.tianz.org.nz](http://www.tianz.org.nz) của Hiệp hội Du lịch New Zealand có thể tìm thấy một ví dụ tốt. Ở đây chỉ ra rất rõ cho người truy cập rằng các mức giảm giá và lợi ích cụ thể chỉ dành cho hội viên.

**Phần Mở rộng:** Cổng thông tin doanh nghiệp cũng dành cho các doanh nghiệp ngoài hội của ABA. Nhóm mục tiêu đầu tiên là hội viên các hiệp hội khác. Nếu ABA có thể trao đổi các lôgô quảng cáo và đặt lôgô quảng cáo của hiệp hội trên trang Web của các hiệp hội khác hoặc VCCI thì đây sẽ là một cơ hội rất tốt cho các sản phẩm của hội viên được quảng bá tới hội viên của các hiệp hội khác.

**Góc tin tức:** bao gồm bản tin trực tuyến cho các hội viên- có thể được sử dụng kết hợp với chuyển bản tin qua email.

**Các sự kiện:** Hội chợ thương mại và triển lãm, các cuộc thi, các giải thưởng, vv phải được cập nhật thường xuyên.

**Các hoạt động xã hội:** Một góc quan trọng cho các hoạt động xã hội ví dụ như việc tài trợ

**Các dịch vụ:** Mô tả các dịch vụ, các sự kiện, chi phí, vv- phải được cập nhật thường xuyên.

**Kết nối:** với các hiệp hội, các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển kinh doanh, các tổ chức hoặc các chủ đề phù hợp với các hội viên; cần một cuộc điều tra nhỏ về sự sẵn có của các nhà cung cấp dịch vụ liên quan.

Một ví dụ về hình thức của một trang Web cho một hiệp hội đa ngành là [www.ybahcm.com.vn](http://www.ybahcm.com.vn), đây là trang Web của Hội Doanh nghiệp Trẻ Thành phố Hồ Chí Minh. Nhóm tư vấn đề xuất ABA nên có một chuyến tham quan tới hiệp hội trên.

## CÂU LẠC BỘ TƯƠNG TRỢ CÔNG THƯƠNG CHÂU ĐỐC (CBSC)

Câu lạc bộ có 77 thành viên chủ yếu sống ở Châu Đốc. Các hội viên kinh doanh về du lịch (khách sạn, nhà hàng), chế biến thức ăn bao gồm cả sản xuất, thương mại và sản xuất nước mắm. Gần nửa số doanh nghiệp là các hộ kinh doanh, số còn lại là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Khoảng 35% trong số doanh nghiệp thành viên có trên dưới 100 nhân công. Toàn bộ thành viên của Câu lạc bộ Tương trợ Công thương Châu Đốc trả mức hội phí là 10,000 VND một tháng.



Câu lạc bộ Tương trợ Công thương Châu Đốc do các doanh nhân và Sở Kế hoạch Đầu tư khởi xướng. Câu lạc bộ được thành lập theo Quyết định số 1286/QĐUB.TC ngày 08/06/1999 của Ủy ban Nhân dân tỉnh An Giang.

Câu lạc bộ có quan hệ mật thiết với các cơ quan chính quyền như Phòng Kinh tế Thị xã Châu Đốc.

Câu lạc bộ cũng có quan hệ tốt với ABA. Câu lạc bộ Tương trợ Công thương Châu Đốc không phải là

hội viên nhóm của ABA nhưng cá nhân các hội viên là hội viên của ABA. Chủ tịch câu lạc bộ là một trong các Phó chủ tịch của ABA.

Ban chấp hành bao gồm một Chủ tịch, 4 Phó Chủ tịch và 6 ủy viên. Ngoài ra, câu lạc bộ có một ban giám sát với một trưởng ban, 1 phó ban và 3 thành viên khác. Bầu cử thường kỳ diễn ra 3 năm một lần.

Chủ tịch câu lạc bộ là một doanh nhân có uy tín và là một thành viên trong Ban chấp hành của ABA. Tất cả các hoạt động của câu lạc bộ do chủ tịch tổ chức với sự hỗ trợ với sự trợ giúp của thư ký chỉ mang ý nghĩa danh dự vì không có nhân viên cũng như cơ sở vật chất văn phòng.

Câu lạc bộ hỗ trợ các thành viên bằng cách giới thiệu họ tới các khóa học hoặc hội thảo chuyên đề về khởi sự doanh nghiệp, marketing, dịch vụ khách hàng về du lịch và đào tạo kỹ thuật (ví dụ: an toàn thực phẩm, an toàn lao động) do chính quyền địa phương tổ chức, ví dụ Phòng Kinh tế Thị xã Châu Đức.

Ngoài ra, câu lạc bộ đã thành lập một quỹ tiết kiệm để cải thiện việc tiếp cận nguồn tài chính và cho các thành viên vay. Khoản vốn của Quỹ là 60 triệu VND.

Hơn nữa, các thành viên trao đổi kinh nghiệm, chia sẻ thông tin, tư vấn về pháp lý và hỗ trợ các thành viên khác có được các khoản vay vì hiện tại có rất nhiều các dự án cho vay.

Các thành viên câu lạc bộ đang rất cần các nhà đào tạo địa phương và các chương trình đào tạo phù hợp để cải thiện doanh nghiệp của họ ở địa phương. Các chương trình này có thể do ABA, hoặc trong tương lai do Hiệp hội Du lịch Đồng bằng sông Cửu Long (MDTA) tổ chức trong trường hợp chương trình có liên quan tới các doanh nghiệp du lịch.

### Những điển hình tốt

Vì sự tiếp cận khiêm tốn với nguồn tín dụng, các thành viên góp tiền để hình thành một quỹ và cho các thành viên vay.

- Có sự tham gia tích cực của chủ tịch và các thành viên. Tất cả trong số họ là các thành viên danh dự.
- Sự tham gia của các doanh nhân trẻ đảm bảo sự gắn bó của họ đối với tương lai của câu lạc bộ.

## HIỆP HỘI NHÂN LỒNG HUNG YÊN (HYLA)

### 1. Thông tin chung

Hiệp hội Nhân lồng Hưng Yên là một hiệp hội do chính quyền khởi xướng trong nỗ lực hỗ trợ các doanh nghiệp nhân địa phương ở Hưng Yên. Chủ tịch và Phó chủ tịch hiệp hội đều từ Sở Khoa học và Công nghệ (DOST) có nhiệm vụ điều hành hiệp hội.

Hiệp hội Nhân lồng Hưng Yên do Sở Khoa học & Công nghệ khởi xướng năm 2004. Tất cả các hoạt động được chính quyền địa phương hỗ trợ, đặc biệt là Sở Khoa học & Công nghệ Hưng Yên.

Tất cả 71 hội viên là các hộ trồng nhân và không đóng hội phí.

## 2. Lãnh đạo

Tầm nhìn rõ ràng của Chủ tịch đối với sự phát triển của hiệp hội là cung cấp cho nông dân sự hỗ trợ kỹ thuật và tiếp cận với công nghệ mới và các giống mới. Để phát triển ngành nhãn, hiệp hội muốn làm chức năng kết nối tốt hơn và nâng cao tính hiệu quả trong chuỗi giá trị nhãn từ trồng tới khi thu hoạch, chế biến, vận chuyển và tiêu thụ.

Hiệp hội không có văn phòng, nhân viên cũng như cơ cấu tổ chức. Hiệp hội có kế hoạch thành lập chi hội ở tất cả các huyện của tỉnh Hưng Yên.

## 3. Các dịch vụ

Hiệp hội đóng vai trò là một nhà cung cấp dịch vụ kỹ thuật chuyên ngành:

- 80 khóa đào tạo kỹ thuật cho nông dân để cung cấp cho họ kiến thức và kinh nghiệm trồng nhãn. Các khóa học này cũng dành cho cả những người không phải là hội viên. Các kỹ thuật thu hoạch, xử lý sau thu hoạch và kỹ thuật về an toàn thực phẩm cũng nằm trong gói đào tạo.
- Xúc tiến hoạt động của một vườn trồng nhãn thí nghiệm nhỏ để tiến hành nghiên cứu và cung cấp hạt giống nhãn. Công việc nghiên cứu đã mang đến kết quả là kéo dài thời gian thu hoạch lên 3 tháng. Chất lượng nhãn đã được nâng cao, và các giống nhãn tốt đã được bán cho nông dân.
- Xúc tiến thương mại: bán hàng ở 15 địa điểm khác nhau, các biểu ngữ quảng cáo, liên kết với các siêu thị với sự hỗ trợ của GTZ
- Xây dựng thương hiệu: chuẩn bị để xin cấp chứng nhận và đăng ký thương hiệu.

Hiệp hội Nhãn lồng Hưng Yên gặp một số khó khăn vì thiếu các thiết bị quản lý chất lượng. Hơn nữa, các hội viên không rõ về cơ chế thị trường (biến đổi giá cả) và chia sẻ lợi ích.

## 4. Hỗ trợ

Sự hợp tác với các cơ quan chính quyền địa phương rất tốt nhờ chức năng kép của hiệp hội. Ý kiến của nông dân về sử dụng đất được thu thập và truyền đạt tới chính quyền.

## 5. Quan tâm tới sự hài lòng của khách hàng

Hợp tác xã Nhãn lồng Hồng Nam đánh giá rất cao sự hỗ trợ của GTZ và bày tỏ họ rất cần hỗ trợ thêm về những vấn đề sau:

- các vấn đề quản lý chung và kế hoạch chia sẻ lợi ích
- tổ chức
- đào tạo kỹ thuật
- nghiên cứu
- cấp chứng nhận và thương hiệu.

Tồn tại những ý kiến khác nhau giữa các bên liên quan ở địa phương về phát triển thương hiệu nhãn

lồng Hưng Yên. Theo các hợp tác xã được phỏng vấn, vẫn chưa có các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh có chất lượng trong vùng và Hiệp hội Nhân lồng Hưng Yên và Liên minh Hợp tác xã Hưng Yên (COOPSME) không có đủ khả năng để cung cấp các dịch vụ đó.

### Những điển hình tốt

Với tư cách là một hiệp hội đơn ngành, hiệp hội cung cấp các dịch vụ tập trung cho hội viên như đào tạo kỹ thuật, nghiên cứu tại vườn thí nghiệm nhân và marketing.

### Những vấn đề cần được cải thiện:

- Không thu hội phí
- Cung cấp dịch vụ miễn phí
- Số lượng hội viên nhỏ
- Khách hàng không thỏa mãn với các dịch vụ đặc biệt là về quản lý, marketing và phát triển thương hiệu

### Các bước để phát triển ngành nhân ở Hưng Yên:

Nếu Phương pháp Nucleus được thực hiện tại Hưng Yên - có thể là bước thứ 2, khuyến nghị đưa ra là nên tiến hành bước này với sự hợp tác của Liên minh Hợp tác xã, Sở Khoa học và Công nghệ và Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn. Một điều phối viên theo Phương pháp Nucleus do Liên minh Hợp tác xã tuyển sẽ tổ chức nông dân trồng nhân theo các nhóm và các nhóm này sẽ xây dựng các hoạt động nhằm giải quyết các vấn đề người nông dân nêu ra như:

Các vấn đề quản lý chung, kế hoạch chia sẻ lợi ích, tổ chức nội bộ, đào tạo kỹ thuật, nghiên cứu, cấp chứng nhận và đóng thương hiệu.

Nếu các vấn đề không được các bên liên quan giải quyết, họ có thể thuê tư vấn bên ngoài. Các bên liên quan có thể phối hợp cung cấp thông tin thị trường với sự hỗ trợ của các tư vấn bên ngoài làm cho các cơ chế thị trường rõ ràng hơn đối với người nông dân. Họ có thể mời nông dân đến trình bày ở các chợ. Bước tiếp theo có thể là hỗ trợ một quy trình xây dựng tiêu chuẩn sản xuất là cơ sở cho việc xây dựng thương hiệu. Quy trình tương tự như đã mô tả ở phần trên về AFA.



Sở Khoa học & Công nghệ Hưng Yên thành lập Hiệp hội Nhân lồng Hưng Yên để hỗ trợ việc sản xuất nhân

## HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TỈNH HUNG YÊN (HEA)

### 1. Thông tin chung

Hiệp hội Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa Hưng Yên (HEA) là một hiệp hội đa ngành được thành lập vào tháng 10/2004 theo Nghị định. Đa số hội viên của HEA có thể được chia ra thành 4 ngành chính bao gồm sản xuất, chế biến, dịch vụ và thương mại. Hầu như tất cả các hội viên của HEA là các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hưng Yên với số vốn pháp định khoảng 10 tỉ VND. 10% số hội viên là các hộ kinh doanh.

Hiện tại, HEA có 120 hội viên trong đó 30% là các nữ doanh nhân. Hầu hết các hội viên nữ đang hoạt động trong ngành thủ công, chế biến và dịch vụ. 10% số hội viên của HEA cũng là hội viên của Hiệp hội Doanh nghiệp Hưng Yên. HEA có một bản tôn chỉ hoạt động của mình.

Hiệp hội không được hưởng các đặc quyền của chính quyền. Đây là một hiệp hội tự túc về tài chính.

### 2. Tổ chức và Quản lý

Cơ cấu quản lý bao gồm Đại hội 5 năm một lần, cuộc họp của các đại diện, Ban chấp hành, ban thường trực của Ban chấp hành, ban giám sát, văn phòng HEA được trực tiếp quản lý bởi một tổng thư ký và các chi hội.

Phạm vi hoạt động của HEA là tỉnh Hưng Yên và một số hội viên từ tỉnh Hà Nam. Chủ tịch và Chánh văn phòng phụ trách hoạt động hàng ngày nhưng không có bản mô tả công việc cụ thể bằng văn bản.

HEA có một quy chế bằng văn bản quy định tất cả các vấn đề về quản lý và hoạt động của HEA. Bầu cử định kỳ được tiến hành 5 năm một lần. Trong cuộc bầu cử này, tất cả các thành viên của Ban chấp hành được bầu ra. Tất cả các hội viên đều có quyền bầu cử bình đẳng. Sự tham gia của các hội viên vào cuộc bầu cử gần đây, theo vị Phó Chủ tịch, là khá cao với khoảng 80% - 88% số hội viên tham gia.

HEA là hội viên của các hiệp hội lớn hơn như Hiệp hội Doanh nghiệp Việt-Đức (Hà Nội), Hiệp hội Phát triển Doanh nghiệp và Phát triển Nông thôn Hà Nội. Hiện tại hiệp hội đang trong quá trình xin gia nhập làm hội viên của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI). Mối quan hệ chi nhánh như vậy giúp HEA nhận được các chuyển giao công nghệ cho các hội viên của mình ví dụ kỹ thuật trồng cỏ, nuôi tằm, phát triển hệ thống giao thông nông thôn và tìm kiếm cơ hội kinh doanh. HEA có liên kết tốt với Cục phát triển Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa- Bộ Kế hoạch & Đầu tư (ASMED – MPI) và Ủy ban Nhân dân Tỉnh Hưng Yên trong việc cung cấp các khóa đào tạo ở Hưng Yên với sự hỗ trợ từ các cơ quan chính quyền về kinh phí, chuyên gia đào tạo và nội dung đào tạo.

### 3. Lãnh đạo

Chủ tịch HEA là một cán bộ chính quyền về hưu- nguyên Chủ tịch UBND Huyện Tiên Lữ.

Hoạt động hàng ngày của HEA được giao cho tổng thư ký. Công việc hành chính và giấy tờ được giao cho một nhân viên hỗ trợ.

Chủ tịch có kế hoạch để hiệp hội có thể phát triển hơn nữa:

- Phát triển thị trường

- Tạo ra các dự án hỗ trợ chẳng hạn như dự án trồng cỏ VA26 để áp dụng công nghệ mới và tạo thêm việc làm mới
- Xây dựng một quỹ hỗ trợ cho các hội viên- một dịch vụ vẫn chưa được ngân hàng nhà nước cho phép.
- Cung cấp thêm các khóa đào tạo

Đã có một kế hoạch đào tạo và một phác thảo dự án về dự án trồng cỏ.

#### 4. Nhân viên

HEA chỉ có một nhân viên phụ trách về hành chính và các công việc giấy tờ.

#### 5. Cơ sở vật chất văn phòng

Hiện tại không có văn phòng cố định. Văn phòng hiệp hội hiện tại được đặt ở văn phòng của một trong các doanh nghiệp thành viên. Văn phòng hiệp hội có các thiết bị văn phòng cơ bản như máy tính có nối mạng. Tất cả các hoạt động đào tạo được tiến hành tại một địa điểm được thuê.

#### 6. Hội viên và tài chính

HEA không thu hội phí hay phí dịch vụ. Tất cả các chi phí hoạt động của hiệp hội được chi trả bởi chính quyền địa phương hoặc các cơ quan hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và vừa như Cục Phát triển Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa, Bộ Kế hoạch & Đầu tư.

#### 7. Các dịch vụ

Mặc dù chỉ có nguồn tài chính hạn hẹp vì không thu phí của hội viên đối với các dịch vụ được cung cấp, HEA vẫn nỗ lực trong việc cung cấp các hội viên nhiều dịch vụ hữu ích với sự hỗ trợ của chính quyền địa phương và các cơ quan phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa:

- Hỗ trợ các hội viên tìm kiếm thị trường mới hay tổ chức hội thảo
- Cung cấp rất nhiều khóa học khác nhau cho các doanh nghiệp để tăng cường khả năng hoạt động của họ. Đây là một trong những dịch vụ tốt nhất do HEA cung cấp cho các hội viên với sự hỗ trợ của chính quyền địa phương và các cơ quan phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.
- Tiếp nhận chuyển giao công nghệ và giúp đỡ doanh nghiệp trong hoạt động, hướng dẫn việc áp dụng công nghệ mới vào từng trường hợp cụ thể của hội viên.

#### 8. Vận động chính sách

HEA đóng vai trò như một đại diện của các doanh nghiệp nhỏ và vừa để đối thoại với chính quyền về chính sách và các vấn đề pháp lý. Hiệp hội cũng tuyên truyền thông tin về các chính sách cho các hội viên của mình.

## 9. Quan tâm tới sự hài lòng của khách hàng

Đoàn tư vấn đã đi thăm doanh nghiệp sản xuất hàng thủ công cỡ vừa chuyên sản xuất hàng thủ công từ tre, mây và các sản phẩm truyền thống khác với số vốn đăng ký là 4 tỉ và doanh số nhỏ hơn 20 tỉ VND. Công ty tuyển 70 nữ làm việc tại cơ sở và có một mạng lưới các nhà thầu phụ quản lý khoảng 10.000 hộ gia đình. Tất cả sản phẩm được sản xuất để xuất khẩu (chủ yếu là Đức). Chủ công ty, một chuyên gia đào tạo về CEFE và là một hội viên của Câu lạc bộ CEFE, rất cần các thông tin thị trường (bao gồm sự hỗ trợ liên lạc trực tiếp với khách hàng) và tiếp cận với nguồn tài chính lãi suất thấp. Tham gia vào hội chợ và triển lãm thương mại trong nước và nước ngoài cũng là một nhu cầu của các thành viên hiệp hội. Nếu một hiệp hội có thể cung cấp các khóa đào tạo kỹ thuật cho công nhân như nội bộ các công ty đang làm, đây sẽ là một lợi ích lớn. Tồn tại nhu cầu chung đối với dịch vụ tư vấn nhưng nhu cầu lại không được làm rõ. Mặc dù chủ công ty là một trong các thành viên Ban chấp hành nhưng bà chưa bao giờ tham gia các cuộc họp, hội thảo chuyên đề hay các khóa học. Khi được hỏi bà đã bao giờ nghe nói về HAWA và những hội chợ thương mại hiệp hội này tổ chức, bà nói bà không biết một chút gì về những điều này.



### Những điển hình tốt

- Liên kết với 3 hiệp hội quốc gia vì lợi ích của các hội viên. Việc liên kết làm thành viên như vậy giúp họ tiếp cận với công nghệ mới, phát triển hệ thống giao thông nông thôn và tìm kiếm các cơ hội kinh doanh mới.
- Cơ hội đầu tư đã được xác định cho các hội viên (dự án trồng cỏ mới)
- Sự gắn bó của một số cá nhân không đòi hỏi trả lương đã cho phép hiệp hội tiến hành các hoạt động đào tạo và phát triển một số dự án thậm chí không cần có nhân viên chuyên nghiệp.
- Liên hệ mật thiết với các cấp chính quyền cho phép hiệp hội có thể mang tới các chương trình do chính quyền tài trợ và các lợi ích khác.

### Những vấn đề cần được cải thiện:

- Không thu hội phí
- Cung cấp dịch vụ miễn phí
- Số lượng hội viên nhỏ.

- Chưa đủ khả năng cung cấp cho các doanh nghiệp cỡ vừa những dịch vụ như hội chợ thương mại, cung cấp thông tin thị trường, cải tiến việc đào tạo công nhân và dịch vụ tư vấn.
- Các hội viên lớn không gắn bó với những hoạt động của hiệp hội, không thể hiện quyền làm chủ.

## HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP HUNG YÊN (HYBA)

### 1. Thông tin chung

Hiệp hội Doanh nghiệp Hưng Yên được khởi xướng và hiện tại nằm dưới sự ảnh hưởng của chính quyền địa phương. Chủ tịch của hiệp hội là một cán bộ chính quyền về hưu. Hiệp hội được thành lập năm 2004 theo Nghị định 88. Các hội viên hoạt động trong các lĩnh vực như thương mại, dịch vụ, thủ công và công nghiệp. Ngoài ra có 2 hiệp hội doanh nghiệp đa ngành khác ở Hưng Yên.

### 2. Tổ chức và quản lý

HYBA hiện có 8 chi hội ở các huyện - thị ở tỉnh Hưng Yên và đang có kế hoạch mở rộng thành 11 chi hội. HYBA là hội viên của VCCI và đã có liên hệ với Hiệp hội Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa Việt Nam. Hiệp hội cũng hợp tác với các hiệp hội doanh nghiệp khác ở Bắc Giang, Lạng Sơn, Hà Nội và Hải Phòng.

Hiệp hội có 5 ban gồm Ban Hội viên, Ban Phát triển Nguồn nhân lực, Ban Đào tạo, Ban Thẩm định Thi đua Tài chính. Nhiệm kỳ hoạt động của ban chấp hành hiệp hội là 5 năm. Tất cả các thành viên Ban chấp hành được bầu trong đại hội.

### 3. Lãnh đạo

Chủ tịch của HYBA là một cán bộ chính quyền về hưu trong khi Phó Chủ tịch đang điều hành một doanh nghiệp lớn nhất trong tỉnh- Công ty Cổ phần May Hưng Yên. Chánh văn phòng của HYBA là một cảnh sát về hưu.

Tầm nhìn của Chủ tịch đối với sự phát triển của hiệp hội là tăng số hội viên của hiệp hội. Hiện tại, số hội viên hiệp hội mới chiếm 23% tổng số doanh nghiệp trong cả tỉnh. Hơn nữa hiệp hội đang có kế hoạch phát triển 11 chi hội dựa trên 8 chi nhánh ở các thị trấn của tỉnh Hưng Yên.

HYBA đã chuẩn bị kế hoạch hành động để đủ tiêu chuẩn nhận 820 triệu VND hỗ trợ của GTZ. Các nội dung dựa trên các thông tin tóm tắt cung cấp cho đoàn tư vấn là: xúc tiến đầu tư, đối thoại nhà nước-tư nhân, hình thành các đơn vị ngành và xúc tiến doanh nghiệp.

### 4. Nhân viên và cơ sở vật chất văn phòng

HYBA có 3 nhân viên phụ trách công việc hành chính và đào tạo.

Hiện tại, HYBA không có văn phòng ổn định. Hiệp hội đang phải dùng tạm nhà của chủ tịch làm văn phòng. Văn phòng có một phòng họp và một chiếc máy tính nối mạng Internet. HYBA có một phần đặc biệt trên trang web của chính quyền tỉnh Hưng Yên <http://www.hungyen.gov.vn>.

## 5. Hội viên và tài chính

Hiệp hội đang cố gắng thu hút hội phí từ các hội viên: năm 2004 hiệp hội chỉ có 70 hội viên, năm 2007 có 400 hội viên nhưng chỉ có 160 hội viên (40% số hội viên) đóng hội phí cho hiệp hội. Tất cả các dịch vụ đều được cung cấp miễn phí. Do đó, hiệp hội đang tìm kiếm sự hỗ trợ từ các nguồn khác như GTZ. Theo quy chế của hiệp hội có 2 hình thức đóng hội phí: các doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng 500.000 VND/năm và các công ty lớn có vốn pháp định lớn hơn 10 tỉ VND đóng 1.000.000 VND/năm. 90% số hội viên rơi vào nhóm các doanh nghiệp nhỏ và vừa và 10% rơi vào nhóm doanh nghiệp lớn. Ngoài ra còn có 10 hội viên là các công ty nhà nước. Theo thống kê của nhóm công tác, số hội viên này đóng cho hiệp hội 88 triệu VND tiền hội phí mỗi năm:

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| 144 doanh nghiệp nhỏ và vừa | 72 Triệu VND |
| 16 hội viên lớn             | 16 Triệu VND |

Cơ sở dữ liệu về hội viên được cập nhật vì HYBA cấp chứng nhận cho các hội viên. Chiến lược tuyển hội viên của hiệp hội là có thành viên ở các thị trấn và doanh nghiệp trong ngành dịch vụ ăn uống.

## 6. Các dịch vụ

HYBA cung cấp một số dịch vụ miễn phí không chỉ cho những hội viên của mình mà cả các doanh nghiệp ngoài hội như trang web, bản tin quý, liên kết kinh doanh và tiếp cận nguồn tài chính.

## 7. Vận động chính sách

HYBA sử dụng trang web như một dịch vụ thông tin về các luật và chính sách mới cho cộng đồng doanh nghiệp. Hơn nữa, hiệp hội còn tổ chức các cuộc đối thoại Công - Tư để thảo luận về những khó khăn do các luật và quy định mới gây ra. Hiệp hội có mối quan hệ rất tốt với chính quyền.

## 8. Các vấn đề khác

Nhận thức của chính quyền về vai trò của các hiệp hội đôi lúc không rõ ràng. Điều này gây ra khó khăn về điều kiện văn phòng và các phương tiện hoạt động đối với việc điều hành hiệp hội. Chủ tịch ủng hộ việc uỷ thác một số chức năng của chính quyền như việc cấp chứng nhận. Ông nhấn mạnh vào sự tham gia mạnh mẽ hơn của các hiệp hội vào xây dựng chính sách. Hiện tại, các sở ngành thường gửi dự thảo chính sách tới hiệp hội. Một thử thách khác của hiệp hội là đào tạo nhân viên.



## 9. Quan tâm tới sự hài lòng của khách hàng

Tổng giám đốc của Công ty Cổ phần May Hưng Yên là một trong các phó chủ tịch của HYBA. Công ty có

5000 công nhân lành nghề tại 6 địa điểm sản xuất và xuất khẩu hàng may mặc tới tất cả các thị trường nước ngoài.

Là một doanh nghiệp lớn, vị Phó chủ tịch không thể đại diện cho những nhu cầu của các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Theo ông, yếu tố quyết định cho sự thành công của một hiệp hội doanh nghiệp là việc tuyên truyền một cách hiệu quả các thông tin về thủ tục pháp lý tới các hội viên

Điểm khiến các tác giả băn khoăn là có tới 2 hiệp hội doanh nghiệp đa ngành ở Hưng Yên nhưng cả 2 lại không đóng vai trò là nhà cung cấp dịch vụ và nhà vận động chính sách.

### Các điển hình tốt

- Hiệp hội đã chuẩn bị một kế hoạch hành động và vạch ra các lĩnh vực hoạt động cụ thể (để có thể nhận được tiền hỗ trợ).
- Số hội viên từ 70 (2004) lên 400 (2007) nhờ một chiến lược tuyển hội viên: hiện diện ở các huyện - thị và trong các dịch vụ ăn uống.
- Có 2 mức đóng hội phí: một mức cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa và một mức cho các doanh nghiệp lớn hơn.
- Có trang web để tuyên truyền các thông tin về chính sách của chính phủ và bản tin.

### Những vấn đề cần được cải thiện:

- Chỉ thu phí của một số hội viên (40% tổng số hội viên).
- Mức phí năm 500.000 VND và 1.000.000 VND là quá thấp để vận hành một tổ chức bền vững.
- Cung cấp dịch vụ miễn phí
- Lãnh đạo có xu hướng bị định kiến (ảnh hưởng của chính quyền, doanh nghiệp lớn).

## HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP TRẺ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH (YBA)

### 1. Thông tin chung

YBA được thành lập vào năm 1994 với tư cách là hiệp hội đầu tiên dành cho các doanh nhân trẻ ở Việt Nam. Việc thành lập hiệp hội được một nhóm các doanh nghiệp trẻ hàng đầu. Mục tiêu chính của YBA là trở thành một tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp chuyên nghiệp nhằm thỏa mãn tốt hơn các nhu cầu ngày càng gia tăng của hội viên – những doanh nghiệp trẻ và cải thiện tính cạnh tranh khi gia nhập thị trường quốc tế. Các hội viên của YBA chủ yếu là các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh.

YBA là một hiệp hội lớn với 624 hội viên, tất cả trong số họ là chủ hoặc nguyên là giám đốc của các công ty tư nhân. Phụ nữ chiếm khoảng 1/5 số hội viên và đóng vai trò ngày càng quan trọng. Đa số hội viên là các doanh nghiệp nhỏ và vừa nhưng cũng có một số công ty lớn. Rất nhiều trong số hội viên kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng và dịch vụ như công nghệ thông tin và thương mại.

Có rất nhiều các hiệp hội tương tự chẳng hạn như VCCI, các hiệp hội đa ngành và câu lạc bộ doanh nhân Sài Gòn với 800 hội viên.

YBA không được hưởng các đặc quyền từ chính quyền cũng như không có các đại diện do chính quyền chỉ định.

## 2. Tổ chức và quản lý

YBA có một Ban chấp hành lớn với một chủ tịch, 6 phó chủ tịch và 18 ủy viên. Vai trò của Ban chấp hành là hết sức khiêm tốn đối với chính sách không có sự chống chéo về hành chính. Hai Phó chủ tịch và 6 ủy viên là phụ nữ. Hiệp hội có một ban giám sát với 3 thành viên.

YBA là thành viên của Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ Việt Nam, VCCI và Đoàn Thanh niên Cộng sản Thành phố Hồ Chí Minh. Hiệp hội có quan hệ với các hiệp hội khác như Hiệp hội Doanh nghiệp trẻ Hà Nội và CBA.

Đại hội được tổ chức 3 năm một lần. Trong đại hội các hội viên bầu Ban chấp hành mới. Tất cả các hội viên của Ban chấp hành đều được bầu.

## 3. Lãnh đạo

Chủ tịch của YBA là Chủ tịch Công ty Đồng Tâm, một công ty tư nhân lớn ở Việt Nam. Ông là một trong những doanh nhân được tôn trọng nhất ở Việt Nam. Đó là lý do tại sao ông không dành thời gian cho các hoạt động hàng ngày của hiệp hội. Tất cả nhiệm vụ đều được giao cho nhân viên văn phòng. Có bản mô tả công việc cho tất cả các nhân viên. Tầm nhìn, sứ mạng, kế hoạch chiến lược và kế hoạch kinh doanh đều được vạch ra một cách cụ thể.

## 4. Nhân viên



Văn phòng YBA tuyển 1 Chánh văn phòng và 10 nhân viên văn phòng làm việc toàn thời gian cho hiệp hội. Chánh văn phòng và 8/10 nhân viên cũng là nữ. Chánh văn phòng là một nhà quản lý có kinh nghiệm và được đào tạo bài bản.

Nhân viên văn phòng là những người tốt nghiệp đại học. Họ phụ trách 6 mảng công việc của hiệp hội: phát triển hội viên, hỗ trợ hội viên, giao tiếp, quan hệ quốc tế, quan hệ cộng đồng và kế toán. Mức lương tối thiểu là 2,5 triệu VDN và các khoản khác.

## 5. Cơ sở vật chất văn phòng

YBA có một văn phòng do Đoàn Thanh niên cộng sản Thành phố Hồ Chí Minh hỗ trợ với diện tích 100 mét vuông. Văn phòng được trang bị tốt với số lượng máy tính đủ cho các nhân viên. Văn phòng được nối mạng Internet ADSL. Website của YBA là một trong các website của hiệp hội tốt nhất cả nước.

## 6. Thành viên và Tài chính

Thành viên mới phải trả một mức phí gia nhập là 700.000 VND. Sau đó, mức phí 3.000.000 VND/năm sẽ được áp dụng với tất cả các hội viên của hiệp hội. Hội viên đóng hội phí 6 tháng một lần.

YBA có định hướng rõ ràng về tương lai là thu hút sự tài trợ từ các hội viên và các doanh nghiệp ngoài hội. Hiệp hội đã xây dựng một quy định về tài trợ vào ngày 20/04/2007 để định hình các hoạt động tài trợ với thông tin về các hình thức tài trợ, quyền lợi và nghĩa vụ của nhà tài trợ, việc đăng ký, thông qua và quy trình ký thỏa thuận hợp tác.

Hội phí và các khoản tài trợ khác đóng góp khoảng 60 % doanh thu của hiệp hội trong khi các dịch vụ tạo ra 40%. Điều này khiến YBA rất bền vững về mặt tài chính.

## 7. Các dịch vụ

YBA cung cấp rất nhiều dịch vụ hỗ trợ cho các hội viên bao gồm một website ([www.ybahcm.com.vn](http://www.ybahcm.com.vn)), một bản tin được trình bày hấp dẫn (bản giấy và bản điện tử), đi thăm các doanh nghiệp thành công, xây dựng mạng lưới, quản bá thương hiệu, thông tin pháp lý, xúc tiến thương mại, đào tạo và hội thảo chuyên đề về các chủ đề kinh doanh thiết thực.

YBA thường xuyên cung cấp các khóa đào tạo cho các quản lý cấp trung và cấp cao của các doanh nghiệp thành viên. Hiệp hội muốn biến hoạt động này thành một dịch vụ chính của Công ty Cổ phần YBA để tăng doanh thu. Các dịch vụ cũng được cung cấp cho những doanh nghiệp không phải thành viên. Và bằng cách cung cấp các khóa học về quản lý phối hợp với Business Edge, một chương trình của Dự án Hỗ trợ Phát triển kinh tế Tư nhân khu vực Mê Kông, YBA có thể cung cấp các khóa học thực tế và hấp dẫn.

Hiệp hội cũng cung cấp các hội thảo chuyên đề các hội viên cập nhật với các thay đổi về môi trường chính trị, xã hội, pháp lý, kinh tế và kinh doanh. YBA lựa chọn các chủ đề thích hợp và các diễn giả nổi tiếng cho những hội thảo chuyên đề này.

YBA cũng cung cấp một website toàn diện, một bản tin được trình bày hấp dẫn và các kênh thông tin khác. Website cung cấp những thông tin cơ bản về tất cả các hoạt động của hiệp hội cho cả hội viên và các bên liên quan.

YBA đã trở thành một cầu nối giữa các hội viên và thị trường bằng cách cung cấp thông tin và cơ hội thông qua website và bản tin.

Chi phí của các dịch vụ chính như đào tạo và hội thảo chuyên đề được tính toán và yêu cầu người sử dụng dịch vụ đóng góp. Những người không phải hội viên đóng học phí cao hơn 10% đến 20% so với hội viên. Những hoạt động này đóng góp một cách đáng kể vào nguồn tài chính của YBA. Đối với những dịch vụ này, phân tích nhu cầu được thực hiện nhưng vẫn chưa được thực hiện theo một cách thức tích cực.

## 8. Vận động chính sách

YBA có quan hệ tốt với chính quyền trung ương và địa phương và có một trong những tiếng nói mạnh mẽ nhất ở Việt Nam. Hiệp hội đã tiến hành rất nhiều cuộc đối thoại Công - Tư và hoạt động vận động chính sách về sử dụng đất, thuế và hải quan. Nhằm thực hiện chức năng là một nhà vận động

chính sách chuyên nghiệp, bộ phận văn phòng hiệp hội đã tiến hành các cuộc điều tra về sử dụng đất, thuế và hải quan, biên soạn thông tin và tham gia vào các cuộc đối thoại chính phủ-doanh nghiệp. Hiệp hội đã xây dựng một kế hoạch hành động về vận động chính sách hàng năm.

Hiệp hội thường thảo luận trực tiếp với các đại diện của chính quyền giúp giải quyết một số vấn đề. Xu hướng dân chủ đã đóng góp vào sự thành công trong hoạt động vận động chính sách của hiệp hội.

Hội đồng Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh hiện tại đã đưa vào danh sách Ông Lê Nguyễn Minh Quang, Phó Chủ tịch YBA. Ông vừa được bầu vào Hội đồng Nhân dân<sup>27</sup>. Hiệp hội hợp tác với các hiệp hội/phòng mạnh khác như VCCI, Hội Doanh nghiệp Trẻ Việt Nam, Hội Doanh nghiệp Trẻ Hà Nội và CBA để kết hợp sức mạnh và làm việc với các nhà tài trợ như VNCI, CBI Hà Lan, MPDF và DANIDA.

## 9. Các vấn đề khác

Vẫn cần có sự cải tiến trong các hoạt động tiếp theo sau các khóa đào tạo và các hoạt động hướng vào từng ngành nhằm cải thiện hợp tác ngang giữa các hội viên và hỗ trợ các doanh nghiệp nữ.

## 10. Quan tâm tới sự hài lòng của khách hàng



Các hội viên khá thỏa mãn với những dịch vụ do YBA cung cấp đặc biệt là các khóa đào tạo, hội thảo chuyên đề và cung cấp thông tin thông qua website và các bản tin.

Nhóm tư vấn đã đến thăm ông Phan Xuân Trường, chủ doanh nghiệp kinh doanh các sản phẩm thời trang xuất khẩu có các cửa hàng bán đồ sang trọng và 80 cửa hàng khác (điện tử, quần áo, cầm đồ, vv.) ở Việt Nam với 250 nhân công<sup>28</sup>. Vị doanh nhân trẻ tham gia vào rất nhiều các chương trình đào tạo, hội thảo chuyên đề, hội thảo và các chuyến công tác do YBA tổ chức.

Ông cũng là thành viên của VCCI, Hiệp hội Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa Thành phố Hồ Chí Minh và Câu lạc bộ Doanh nhân Thành phố Hồ Chí Minh, một câu lạc bộ mới được thành lập và vẫn chưa có tầm nhìn rõ ràng. So sánh dịch vụ được cung cấp bởi các tổ chức khác nhau anh thấy thỏa mãn nhất với những dịch vụ của YBA.

YBA cũng rất thành công trong việc quảng bá hình ảnh doanh nghiệp, xây dựng mạng lưới, trách nhiệm xã hội và là một nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp với các hoạt động thường xuyên. Ông Trường cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của các hoạt động xã hội (ví dụ: đội bóng đá) để cải thiện mối quan hệ hợp tác với các đối thủ cạnh tranh.

<sup>27</sup> Tran, Dau (2007), trang 18

<sup>28</sup> Để biết thêm thông tin chi tiết xem [www.creationboutiques.com](http://www.creationboutiques.com)

Theo quan điểm của ông, VCCI rất mạnh về tổ chức các khóa tham quan học tập để khám phá các thị trường mới nhưng lại yếu về xây dựng năng lực. VCCI, một tổ chức nửa nhà nước, có các quan điểm khác với cộng đồng doanh nghiệp và các hoạt động không được tổ chức đều đặn. Hội phí của VCCI dựa trên doanh thu và biến động từ 2,5 triệu VND và 10 triệu VND.

### Những điển hình tốt

- Hội đồng Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh hiện tại đã đưa vào danh sách Ông Lê Nguyễn Minh Quang, Phó Chủ tịch YBA. Ông vừa được bầu vào Hội đồng Nhân dân. Hiệp hội rất năng động trong việc tìm kiếm sự ủng hộ.
- Cách quản lý dân chủ
- Độc lập với chính quyền: Không có đại diện của chính quyền hay cán bộ từng làm cho chính quyền trong Ban chấp hành và chính quyền cũng không đặt ra các điều kiện về cung cấp dịch vụ của hiệp hội.
- Lãnh đạo cam kết với việc phân chia nhiệm vụ một cách rõ ràng giữa Ban chấp hành và nhân viên.
- Hiệp hội bền vững về mặt tài chính và tự trang trải bằng số tiền hội phí, tiền thu từ cung cấp dịch vụ và tài trợ.
- Các hội viên có khả năng và sẵn sàng chi trả- thậm chí trả cao- phí dịch vụ và hội phí.
- Chi phí của các dịch vụ chủ yếu được như đào tạo và hội thảo chuyên đề được tính toán và tính vào học phí cho học viên.
- Hiệp hội đã xây dựng một quy định về tài trợ để chính thức hóa các hoạt động tài trợ
- YBA phối hợp với VNCCI cung cấp các dịch vụ đặc biệt cho các doanh nghiệp nữ.

### Những vấn đề cần được cải thiện:

- Các hội viên mới phải trả phí gia nhập là 700,000 VND. Giống như ở các câu lạc bộ xã hội, phí tham gia có thể tạo ra rào cản đối với việc tăng số hội viên.
- Không có sự tập trung ngành trong chương trình dịch vụ

## HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP CẦN THƠ (CBA)

### 1. Thông tin chung

Hiệp hội Doanh nghiệp Cần Thơ (CBA) là một tổ chức tình nguyện, phi lợi nhuận và đa ngành. Đa số hội viên của CBA đang hoạt động trong 6 ngành bao gồm in ấn, xây dựng, cơ khí chế tạo, điện và điện tử, thương mại và dịch vụ, thủy sản và chế biến thức ăn.

CBA được các doanh nhân của Cần Thơ khởi xướng. Những doanh nhân này nhận ra nhu cầu đối với các dịch vụ hỗ trợ. Đại hội của hiệp hội được tiến hành vào ngày 28/01/2005 không có sự hỗ

trợ từ chính quyền. Sau đó, câu lạc bộ doanh nghiệp được thành lập như một chi hội thuộc CBA. Hiệp hội cũng thành lập Công ty Cổ phần Doanh nhân vào năm 2006. Mặc dù hội viên nữ chỉ chiếm 15% trong số 167 thành viên của CBA, họ đóng một vai trò quan trọng đặc biệt trong đào tạo và các hoạt động chia sẻ thông tin. Hội viên của CBA chủ yếu từ Thành phố Cần Thơ, nhưng hiệp hội cũng có một số hội viên từ các tỉnh lân cận như An Giang.

## 2. Tổ chức và Quản lý

Dù CBA có một cơ cấu chức năng rõ ràng nhưng hiệp hội lại không có một sơ đồ tổ chức. Ban điều hành của CBA bao gồm 1 Chủ tịch, 5 Phó Chủ tịch, 5 ủy viên và 1 tổng thư ký. Hiệp hội cũng có một ban kiểm toán. 5 trong số 12 thành viên ban điều hành và 1 trong số 3 thành viên ban kiểm toán là phụ nữ.

Đại hội được tiến hành 3 năm một lần để đưa ra quyết định quan trọng nhất: bầu ra Ban chấp hành mới và đặt ra các mục tiêu cho hiệp hội. Tất cả các thành viên Ban chấp hành được bầu và tất cả các hội viên đều có quyền bầu cử như nhau. Trong trường hợp cần thiết, việc bầu cử lại sẽ được áp dụng.

Hiện tại, CBA khởi xướng một số ý tưởng nhóm các hội viên thành các nhóm làm việc khác nhau theo ngành bắt đầu bằng ngành in ấn. Hiệp hội có xu hướng sẽ phát triển phương pháp này hơn nữa.

CBA có quan hệ hợp tác tốt với các hiệp hội khác trong vùng như HCMC YBA, ABA, Hiệp hội Doanh nghiệp Tiền Giang, Hiệp hội Doanh nghiệp Kiên Giang, Hiệp hội Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa Vĩnh Long. Với sự hợp tác trên, rất nhiều cuộc trao đổi và các chuyến công tác đã được tổ chức nhằm cung cấp cho các hội viên nhiều cơ hội kinh doanh hơn. Ngoài các hiệp hội trong vùng, CBA còn có mối liên kết rất tốt với các dự án tài trợ hay các hiệp hội quốc tế như Chương trình Phát triển kinh tế Tư nhân (VPSSP) Cần Thơ, Hiệp hội Doanh nghiệp Hoa Kỳ, Phòng Thương mại Đức và Đại sứ quán Hoa Kỳ.

## 3. Lãnh đạo

Chủ tịch của CBA là một doanh nhân có uy tín. Ông không đảm nhiệm những hoạt động hàng ngày của hiệp hội. Tất cả các nhiệm vụ hoạt động được giao cho Tổng Thư ký và 4 nhân viên của hiệp hội.

Tầm nhìn của Chủ tịch đối với sự phát triển hiệp hội là “cung cấp các dịch vụ tốt để phục vụ các hội viên một cách hữu ích và thành công.” Tuy nhiên, điều này không được viết ra trong tuyên bố sứ mệnh. Hơn nữa, không có kế hoạch chiến lược cho sự phát triển dài hạn của hiệp hội. Thay vào đó, họ có các kế hoạch hoạt động theo năm dựa trên những định hướng vạch ra trong đại hội 3 năm một lần.

## 4. Nhân viên

Văn phòng của CBA có một Tổng thư ký và 4 nhân viên toàn thời gian (3 nữ). Tổng thư ký phụ trách việc điều hành văn phòng là một giảng viên SIYB<sup>29</sup>. Bà có nhiều kinh nghiệm làm việc tại Phòng Thương mại và Công nghiệp Cần Thơ (VCCI Cần Thơ) và rất nhiều kinh nghiệm trong hỗ trợ doanh

29 Khởi sự và Cải thiện Doanh nghiệp của bạn (SIYB) là một chương trình đào tạo do ILO xây dựng và VCCI thực hiện

ngiệp. Bà am hiểu một cách sâu sắc những nhu cầu của các doanh nghiệp địa phương cũng như điều gì hiệp hội có thể làm để hỗ trợ các doanh nghiệp hội viên. Bà có một thái độ sẵn sàng hỗ trợ cho sự phát triển của khối tư nhân. Bà có thể giao tiếp tốt bằng Tiếng Anh và có kĩ năng viết rất tốt.

Đa số các nhân viên văn phòng của CBA là những phụ nữ trẻ, đã tốt nghiệp đại học. Những người này phụ trách về điều phối đào tạo và các công việc hành chính của hiệp hội.

## 5. Cơ sở vật chất văn phòng

CBA có một văn phòng đi thuê rất tốt với diện tích khoảng 40 mét vuông. Tất cả nhân viên đều được trang bị máy tính, các đồ dùng văn phòng cần thiết khác và mạng Internet ADSL.

Hệ thống thư điện tử của CBA với tên miền riêng và website được xây dựng với sự hỗ trợ của các hội viên hiệp hội.

## 6. Hội viên và tài chính

### Hội phí:

#### 6 mức hội phí (VND)

500.000  
1.000.000  
2.000.000  
3.000.000  
4.000.000  
5.000.000

Hội viên có thể tự chọn mức hội phí của mình

CBA rất bền vững về tài chính và không nhận hỗ trợ từ chính quyền. Tất cả chi phí hoạt động được trang trải bằng tiền hội phí, phí dịch vụ và đóng góp từ các doanh nghiệp và cá nhân. Hội phí (được thu từ 60% số hội viên) chiếm 40% tổng thu nhập và được đóng góp một cách tự nguyện hàng năm. 60% thu nhập còn lại chủ yếu từ các hoạt động đào tạo. Tỷ lệ bao phủ còn rất thấp và còn nhiều tiềm năng phát triển. Có một cộng đồng doanh nghiệp rất lớn ở Cần Thơ với 4.000 doanh nghiệp đăng ký.

## 7. Dịch vụ

Một trong các đặc điểm chủ yếu của các dịch vụ của CBA là sự quan tâm đối với việc phát triển doanh nghiệp nữ. CBA đã tổ chức Lễ kỷ niệm Ngày Quốc tế Phụ nữ, tổ chức hội thảo “Kinh nghiệm Quản lý cho Các Nữ doanh nhân”, gửi hội viên đến các buổi trao đổi của các nữ doanh nhân, các chuyến tham quan học tập tới các hiệp hội khác.

CBA đã tìm kiếm một cách hiệu quả sự hỗ trợ từ các hội viên và hợp tác với các hiệp hội khác, ví dụ như để xây dựng website. Hiệp hội cũng có quan hệ đối tác với Hội Doanh nghiệp Trẻ Thành phố Hồ Chí Minh và Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ Hà Nội để cung cấp các buổi hội thảo, tham quan học tập và các buổi trao đổi thông qua các sự kiện giao lưu. Và để thể hiện vai trò tốt nhất của một hiệp hội doanh nghiệp, CBA cung cấp một số dịch vụ cho các hội viên như:



- Đào tạo về Quản lý (phối hợp với Business Edge hoặc tự tổ chức)
- Xúc tiến thương mại
- Bàn trợ giúp với những lời khuyên giải quyết vấn đề
- Các chuyển công tác và tham quan trao đổi kinh nghiệm
- Phân tích nhu cầu theo ngành để cung cấp các dịch vụ phù hợp với khách hàng
- Các cuộc họp, báo cáo thường niên, họp ngành, trình bày kinh doanh, hội thảo, website, các sự kiện đặc biệt/xã hội
- Bảo vệ quyền lợi pháp lý của hội viên

Doanh thu từ các dịch vụ chiếm 60% tổng doanh thu của CBA. Những doanh nghiệp ngoài hội được khuyến khích sử dụng các dịch vụ của CBA nhưng ở mức giá cao hơn 10% so với hội viên. Một khóa học điển hình có giá 350.000 VND/ ngày. CBA hợp tác với khoảng 20 nhà cung cấp các dịch vụ phát triển kinh doanh.

CBA cũng tiến hành đánh giá nhu cầu đào tạo bằng cách sử dụng các câu hỏi điều tra, mẫu đánh giá vào cuối khóa học và các câu hỏi cho các cuộc thảo luận nhóm ngành nhằm xác định các nhu cầu của ngành. Hỗ trợ theo ngành là một điểm mới trong các dịch vụ của CBA. CBA đã bắt đầu giới thiệu Phương pháp Nucleus.

## 8. Vận động chính sách

CBA có quan hệ tốt với các cơ quan chính quyền địa phương ít nhất là về nguyên tắc. Hiệp hội phải hàng năm báo cáo về các hoạt động với Sở Nội vụ và Sở Thương mại giống như các hiệp hội khác.

Tổng Thư ký đã viết một số bài báo để tải lên website và đăng tại một số tạp chí nổi tiếng như Thời báo Kinh tế Sài Gòn. Những bài báo này viết về những khó khăn liên quan tới chính sách của các doanh nghiệp cũng như các hiệp hội. Tuy nhiên, Hiệp hội không hợp tác với các hiệp hội khác về mảng vận động chính sách.

## 9. Các vấn đề khác

CBA đang lập kế hoạch có thêm nhiều hoạt động ủng hộ không chỉ cho các hội viên mà còn cho chính bản thân hiệp hội. Hiện tại hiệp hội đang có khó khăn với Chi cục Thuế liên quan tới hóa đơn cho học viên các khóa học và Sở Văn hóa về việc xuất bản cuốn sách Danh mục Hội viên.

Sẽ là thử thách lớn hơn cho CBA trong việc cung cấp các khóa đào tạo với mức thu cao cho các hội viên nếu các tổ chức của chính quyền với sự hỗ trợ của các nhà tài trợ cung cấp các khóa học miễn phí trong cùng một thành phố.

CBA cố gắng giải quyết vấn đề về thuế doanh thu từ hoạt động đào tạo. Hiện tại chưa có hình thức miễn thuế với những khoản thu nhập như vậy như một hình thức hỗ trợ của nhà nước để các hiệp hội phát triển mạnh hơn.

## Những điển hình tốt

- Các hội viên có thể và sẵn sàng trả phí dịch vụ và hội phí.
- Phần đóng góp 60% tổng doanh số từ dịch vụ, theo như tác giả với kinh nghiệm từ các nước khác, là một tỷ lệ rất cao. Điều này cho thấy hiệp hội là một nhà cung cấp dịch vụ rất mạnh.
- Hiệp hội rất bền vững về tài chính và tự trang trải các chi phí từ tiền hội phí, phí dịch vụ và tiền tài trợ.
- Độc lập với chính quyền: Không có đại diện của chính quyền hay cán bộ từng làm cho chính quyền trong Ban chấp hành, và chính quyền cũng không đặt điều kiện đối với việc cung cấp dịch vụ.
- Tổng thư ký rất có kinh nghiệm trong quản lý các hiệp hội: là nhân viên cũ của VCCI, giảng viên cao cấp SIYB, giảng viên cao cấp của ILO về “Quản lý hiệp hội doanh nghiệp NVV”.
- CBA đặc biệt mạnh về cung cấp dịch vụ. Hiệp hội có quan hệ mật thiết với các hội viên của mình.
- Những người không phải là hội viên của hiệp hội được khuyến khích sử dụng các dịch vụ CBA cung cấp nhưng với mức phí cao hơn 10% so với mức cho hội viên
- CBA bắt đầu xây dựng một phương pháp tiếp cận nhóm theo ngành liên quan: một nhóm các công ty in ấn được hỗ trợ bởi một nhân viên hiệp hội gặp gỡ, thảo luận các vấn đề và nhu cầu rồi đưa ra các giải pháp, ví dụ: không có sự hỗ trợ từ bên ngoài, CBA bắt đầu giới thiệu Phương pháp Nucleus.
- CBA rất mạnh trong hoạt động chấp nối và hỗ trợ các hiệp hội cấp tỉnh ở các tỉnh khác.
- Hệ thống thư điện tử của CBA cùng với website được xây dựng với sự hỗ trợ của các hội viên hiệp hội.

## Những vấn đề cần được cải thiện

- Ủng hộ và vận động chính sách: vẫn còn rất nhiều việc cần phải làm và cho đến nay CBA vẫn chưa kết hợp với các hiệp hội khác để nâng cao sức mạnh trong đàm phán
- Số lượng 167 hội viên là quá ít để có tiếng nói mạnh mẽ ở Cần Thơ với hơn 4.000 doanh nghiệp đã đăng ký.

## HỘI MỸ NGHỆ VÀ CHẾ BIẾN GỖ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH (HAWA)

### 1. Thông tin chung

#### Thông tin chung về Hội viên theo Ngành

|              |     |
|--------------|-----|
| Mỹ nghệ:     | 31% |
| Chế biến gỗ: | 61% |

Hội Mỹ nghệ và Chế biến gỗ Thành phố Hồ Chí Minh (HAWA) được các cá nhân khởi xướng quy tụ 187 doanh nghiệp về hàng mỹ nghệ, chế biến gỗ và các phân ngành thủ công khác. Khoảng 80% số hội viên của HAWA là các nhà xuất khẩu với doanh số xuất khẩu khoảng 300 triệu VND/ năm. Sự hiện diện của phụ nữ trong ngành này rất lớn với 40% hội viên hiệp hội là nữ. Tất cả các công ty thành viên là công ty tư nhân.

Hiệp hội được thành lập vào năm 1992 bằng cách sáp nhập hai hiệp hội của các doanh nghiệp hàng thủ công mỹ nghệ và chế biến gỗ. Hiện tại hiệp hội hoạt động dưới sự giám sát của Sở Nội vụ.

**Phần trăm số hội viên theo quy mô**

|         |     |
|---------|-----|
| Cỡ vừa  | 25% |
| Cỡ nhỏ: | 75% |

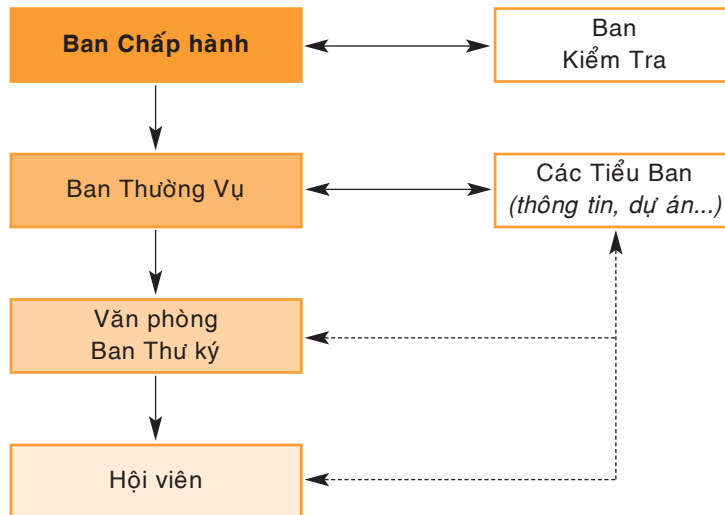
Ngoài ra còn có một số hiệp hội khác như Hiệp hội Lâm sản, Hiệp hội Hàng thủ công và Mỹ nghệ Việt Nam.

HAWA đã được Hiệp hội Gỗ ASEAN tiếp cận và mời tham dự nhưng HAWA không đồng ý vì Hiệp hội này quá yếu trong việc cung cấp dịch vụ tốt cho các nước hội viên.

**2. Tổ chức và quản lý**

Cơ cấu quản lý của HAWA được minh họa ở Hình 8:

**SƠ ĐỒ 1: TỔ CHỨC HỘI**



**Hình 8: Cơ cấu quản lý của HAWA**

HAWA có 1 Ban chấp hành với 1 Chủ tịch, 4 Phó chủ tịch, 1 Tổng thư ký, 1 Chánh văn phòng và 9 ủy viên. Vai trò của Ban chấp hành rất hạn chế về chính sách và không có sự chống chéo về hành chính. Hiệp hội có một ban thường trực và một ban giám sát, mỗi ban có 3 nhân viên.

Đại hội hiệp hội diễn ra 2,5 năm một lần. Trong đại hội các hội viên bầu ra Ban chấp hành. Tất cả các thành viên của Ban chấp hành đều được bầu ra và sau đó các thành viên của Ban chấp hành lại bầu ra các vị trí cụ thể trong Ban. Tất cả hội viên đều tham gia bỏ phiếu. Việc bầu lại có thể được áp dụng.

Nhân sự chủ chốt của HAWA do Ban chấp hành chỉ định với nhiệm kỳ 2,5 năm. Văn phòng HAWA có một Chánh văn phòng và 3 nhân viên làm việc toàn thời gian cho hiệp hội.

Ngoài các nhân viên văn phòng của HAWA, HAWA còn có thể huy động thêm 10 nhân viên của Công ty Cổ phần HAWA để hỗ trợ các hoạt động của hiệp hội như triển lãm thương mại, hội thảo và hỗ trợ kỹ thuật. Công ty Cổ phần HAWA này được thành lập với cổ phần của 20 hội viên có số vốn 200 triệu VND. Đến nay, công ty này vẫn chưa có khả năng hỗ trợ tài chính cho hiệp hội.

Hiệp hội thường xuyên tổ chức các cuộc họp của Ban chấp hành để thảo luận về hoạt động của HAWA.

### 3. Lãnh đạo

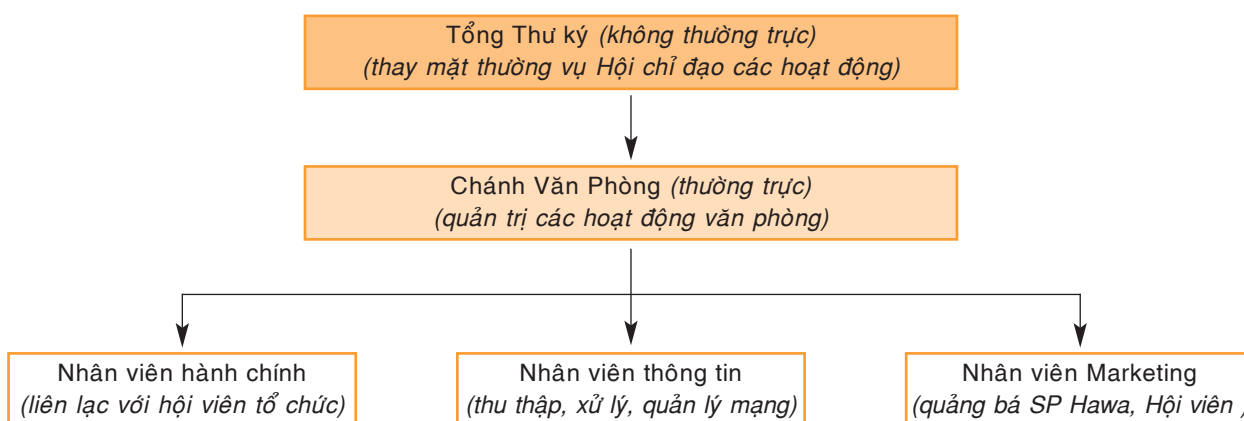
Chủ tịch của HAWA là một doanh nhân có uy tín. Doanh nghiệp của ông chuyên sản xuất đồ gỗ dùng ngoài trời. Tất cả Ban chấp hành làm việc cho hiệp hội theo hình thức danh dự. Chủ tịch không tham gia vào hoạt động hàng ngày của hiệp hội. Thay vào đó, ông giao các công việc đó cho Phó Chủ tịch và Chánh văn phòng.

Tầm nhìn của Chủ tịch là phát triển hội viên hiệp hội lên khoảng 1.000 người, thành lập các câu lạc bộ doanh nghiệp mới và tăng cường các hoạt động xúc tiến thương mại đặc biệt là cho các hội viên nhỏ như website, thương mại điện tử, hội chợ thương mại, hội thảo có mời khách nước ngoài, chia sẻ cơ hội kinh doanh, cung cấp các khóa đào tạo cho hội viên, tiến hành nghiên cứu thị trường, hỗ trợ hội viên trong quản lý và các vấn đề kỹ thuật, tìm kiếm nhà tài trợ và nhà cung cấp dịch vụ phát triển kinh doanh để đào tạo chuyên gia cho ngành, hợp tác với các hiệp hội các nước như Italia, Đức trong việc cung cấp các thiết bị chế biến gỗ và hỗ trợ mở một quỹ tiết kiệm ở ngân hàng để hỗ trợ các hội viên cần các khoản vay ngắn hạn.

Kế hoạch chiến lược được xây dựng vào năm 2008. Phó Chủ tịch xây dựng các kế hoạch chi tiết cho từng tháng, xin duyệt của Ban chấp hành và các hoạt động bổ sung, sau đó phân công công việc cho các nhóm làm việc.

### 4. Nhân viên

SƠ ĐỒ 2: TỔ CHỨC VĂN PHÒNG HỘI



Hình 9: Nhân viên của HAWA

Hình 9 mô tả chi tiết về cơ cấu nhân viên của hiệp hội. Văn phòng của HAWA có một Chánh văn phòng và 3 nhân viên. Chánh văn phòng có bằng thạc sỹ, 3 nhân viên có bằng cử nhân về ngoại ngữ, báo chí và kinh tế. Chánh văn phòng rất có kinh nghiệm trong ngành gỗ và có khả năng tổ chức các chương trình và hoạt động. Các nhân viên có kỹ năng tiếng Anh tốt và đã làm việc cho hiệp hội được 5 năm. Lương của họ từ 3 đến 5 triệu VND mỗi tháng.

## 5. Cơ sở vật chất - văn phòng

Hiện tại, HAWA thuê văn phòng với mức 20 triệu VND/ tháng. Văn phòng đặt trong một công ty thành viên (SADACO). Văn phòng có đầy đủ thiết bị, phòng họp, máy tính có nối mạng internet.

## 6. Hội viên và tài chính

### Mức thu hội phí: (VND)

|                      |         |
|----------------------|---------|
| Thủ công:            | 1 Triệu |
| Đồ gỗ:               | 3 Triệu |
| Nhà cung cấp- hỗ trợ | 5 Triệu |

Trong một nỗ lực phát triển hội viên, hiệp hội đã phân công các thành viên Ban chấp hành tăng lượng hội viên ở các vùng khác nhau. Hiệp hội thu hút hội viên bằng cách giới thiệu về hiệp hội với các hội viên tiềm năng, thông báo về những lợi ích khi tham gia hiệp hội và thuyết phục họ tham gia. Hiện tại, HAWA vẫn có tiềm năng phát triển hội viên rất tốt vì thành phố có tới 1000 công ty chế biến gỗ. Số lượng hội viên phát triển từ 100 (năm 2002) đến 200 (năm 2007).

HAWA thu hội phí của 90% trong tổng số 200 hội viên trong năm nay. Tiền hội phí trang trải khoảng 50% chi phí của hiệp hội.

Vì HAWA không thu phí dịch vụ, hiệp hội vẫn phải dựa vào tiền tài trợ của các thành viên Ban chấp hành.

## 7. Các dịch vụ

Các hoạt động xúc tiến thương mại được tổ chức với sự phối hợp với các đối tác như Sở Thương mại, Trung tâm Xúc tiến Thương mại, đặc biệt là các hội viên nhỏ. Các hoạt động xúc tiến thương mại như lập website, trao đổi cơ hội kinh doanh, các chuyến công tác, thương mại điện tử, hội chợ thương mại và hội thảo có mời những khách hàng và khách thăm quan người nước ngoài tiềm năng. Một trong những hoạt động xúc tiến thương mại quan trọng nhất là tổ chức hội chợ thương mại. HAWA tổ chức những hội chợ thương mại với hàng trăm khách tham dự và thu hút từ 400 đến 500 doanh nghiệp tham gia<sup>30</sup>.

Các dịch vụ khác do HAWA cung cấp:

- Đào tạo hội viên các kĩ năng để tham gia vào các hội chợ thương mại
- Nghiên cứu thị trường
- Hỗ trợ liên kết ngang cho một số phân ngành như phân ngành sản phẩm tre
- Hỗ trợ hội viên trong quản lý và chuyển giao công nghệ: máy móc mới- tìm kiếm các nhà tài trợ và cung cấp dịch vụ phát triển kinh doanh để đào tạo cho các chuyên gia của ngành.
- Quỹ hỗ trợ: các khoản tín dụng không cần đặt cọc với khoản tiền ban đầu từ 100 đến 200 triệu VND và có thể tăng lên 500 triệu VND. Quỹ này có thể cấp các khoản vay ngắn hạn cho các hội viên nhỏ cần từ 30 triệu VND tới 500 triệu VND.
- Hoạt động xã hội

<sup>30</sup> Những sự kiện phát sinh chi phí như thuê một địa điểm lớn với giá 200 - 300 triệu VND. Trong tương lai HAWA nên thu phí những doanh nghiệp trưng bày hàng hóa trong triển lãm để trang trải chi phí. Tìm kiếm nhà tài trợ là một nguồn thu nhập khác. Một khả năng khác là xin kinh phí từ Cơ quan Xúc tiến Thương mại Việt Nam để hỗ trợ những hoạt động xúc tiến thương mại với mức hỗ trợ 50% tổng chi phí.

Hiện tại, HAWA không tính phí cho các dịch vụ của mình.

## 8. Vận động chính sách

HAWA đã tiến hành một số hoạt động vận động chính sách thành công. Hiệp hội cũng đã tiến hành nghiên cứu về chính sách & quy định có liên quan tới ngành gỗ và đề xuất những thay đổi với chính quyền trung ương và địa phương. Các hoạt động ủng hộ của họ cũng đã mang lại những lợi ích cho chính quyền, và do vậy HAWA tạo ra các hoạt động đôi bên cùng có lợi.

Mối quan hệ của hiệp hội với các cơ quan nhà nước rất tốt. Hiệp hội có cuộc họp thường niên với Bộ Thương mại và tham gia vào chiến lược phát triển ngành của Bộ. Bộ Thương mại cũng mời HAWA đóng góp ý kiến.

Vẫn còn nhiều thủ tục cần phải cải thiện khi hợp tác với các nhà tài trợ.

## 9. Các vấn đề khác

HAWA cần hỗ trợ kỹ thuật để lập kế hoạch cho các hoạt động, phát triển và cải tiến phạm vi dịch vụ, và tổ chức các hội chợ thương mại và các hoạt động xúc tiến thương mại khác.

Phó chủ tịch Hiệp hội đề nghị GTZ hỗ trợ Hiệp hội Ngành Gỗ ASEAN trở thành một tổ chức đại diện quyền lợi mạnh hơn.

## Những điển hình tốt

- HAWA đã tiến hành các hoạt động vận động chính sách. Trong những hoạt động này, hoạt động đôi bên cùng có lợi được chỉ rõ cho phía chính quyền, ví dụ: làm giảm thủ tục dán tem để đảm bảo nguồn gốc của gỗ của Cục Lâm nghiệp. Các nhà cung cấp có chứng chỉ nguồn gốc nên Cục Lâm nghiệp đã bãi bỏ quy định về các quy trình kiểm soát riêng.
- Hiệp hội có mối quan hệ hợp tác rất tốt với chính quyền và tham gia vào việc xây dựng chiến lược ngành của Bộ Thương mại. Bộ này đã mời Hiệp hội tham gia đóng góp ý kiến về hoạt động này.
- Các hội viên của HAWA là các công ty hàng đầu của Việt Nam, tăng trưởng rất nhanh, và hướng vào xuất khẩu với mục tiêu trở thành những nhà xuất khẩu hàng thủ công mỹ nghệ và đồ đạc tốt nhất ở Châu Á.
- Hợp tác với VCCI tiến hành hội chợ thương mại cho các khách hàng.
- HAWA được tổ chức theo các phân ngành và bao gồm rất nhiều phân ngành khác nhau.
- Mô hình nhóm ngành đã được giới thiệu: hàng thủ công, hàng mây tre, và các nhà phân phối gặp gỡ để chia sẻ kinh nghiệm.
- HAWA thành lập một công ty dịch vụ với 10 nhân viên như một phương tiện để có thể tạo ra thu nhập.
- Tất cả các hội viên phải đóng hội phí, nếu không họ sẽ không được cung cấp dịch vụ.
- Chủ tịch hiệp hội cũng như toàn bộ thành viên Ban chấp hành là những doanh nhân có uy tín

Họ không được trả lương và cũng không tham gia vào hoạt động hàng ngày. Tuy nhiên, có một sự phân chia nhiệm vụ giữa những thành viên danh dự và các nhân viên chuyên nghiệp.

### Những vấn đề cần được cải thiện

- HAWA không thu phí dịch vụ
- Tiền hội phí trang trải 50% tổng chi phí hoạt động. Hậu quả là HAWA không bền vững về tài chính vì “quá phụ thuộc vào tài trợ” từ phía các hội viên (hiện tại chiếm tới 50%)

## HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP ĐẮK LẮK (DKBA)

### 1. Thông tin chung:

Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Đắk Lắk có hội viên chủ yếu là các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Đắk Lắk và chỉ một hoặc hai công ty chế biến gỗ lớn. Khoảng 50% hội viên của hiệp hội là các công ty xây dựng trong khi 20% hội viên khác hoạt động trong lĩnh vực buôn bán và sản xuất cà phê. Số còn lại là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch và kinh doanh khách sạn. Khoảng 20% hội viên là nữ.

Hiệp hội được thành lập năm 2003 bởi các doanh nhân với sự hỗ trợ của Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Đắk Lắk, theo nghị định 88 của Chính phủ.

### 2. Cơ cấu tổ chức và điều hành

Hiện nay, DKBA không liên kết với các hiệp hội khác. Tuy nhiên, ở một chừng mực nào đó, DKBA có sự kết nối với một số hiệp hội và tổ chức khác. Ví dụ, một số hội viên của DKBA cũng là hội viên của VCCI

DKBA đang thảo luận với VINASME để trở thành chi nhánh của VINASME tại Đắk Lắk. VINASME và VCCI sẽ được mời đến dự cuộc họp chung tiếp theo của DKBA.

Mặc dù không có sơ đồ cơ cấu tổ chức chính thức, hiệp hội đã chia thành các phòng dựa theo chức năng tài chính, marketing, các vấn đề văn hóa, xã hội và pháp lý.

Ban chấp hành hiệp hội bao gồm 1 chủ tịch và 4 phó chủ tịch. Một hội viên là nữ. Một trong 4 phó chủ tịch là phó chủ tịch thường trực, chịu trách nhiệm cho tất cả các hoạt động hàng ngày của hiệp hội. Tuy nhiên, hiện tại chưa có hoạt động hàng ngày nào, do thiếu nhân sự và thiếu sự cam kết của các cán bộ danh dự.

Hiệp hội tiến hành họp chung một năm một lần. Cuộc họp tiếp theo sẽ vào 30/10/2008. Các cuộc bầu cử định kỳ diễn ra 4 năm một lần. Nhiệm kỳ bắt đầu sau đợt bầu cử. Tất cả các hội viên đều được tham gia bầu cử. Có thể tiến hành bầu cử lại khi cần thiết. Các hội viên bỏ phiếu cho ban điều hành bao gồm 21 đến 25 hội viên, sau đó ban điều hành chỉ định người cho các vị trí cụ thể. Trong lần bầu cử trước, 100% trong số 81 hội viên tham gia bầu cử.

### 3. Lãnh đạo

Hiện nay, chủ tịch hiệp hội là một doanh nhân có uy tín. Tuy nhiên, ông chủ tịch lại ít có thời gian dành cho các hoạt động của hiệp hội nên hiệp hội dự định sẽ mời một ông phó chủ tịch tỉnh đã về hưu vào thay vị trí này. Chủ tịch hiện nay không tham gia nhiều vào hiệp hội.

Ban chấp hành DKBA rất quan tâm đến việc phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh. Đó là tầm nhìn của họ nhằm thu hút nhiều hội viên hơn bằng cách cung cấp các dịch vụ hữu ích cho các hội viên. Tuy nhiên, đây cũng vẫn chỉ là ý tưởng.



Hiện nay, DKBA đang chuẩn bị cho quá trình cơ cấu lại, bầu cử và chỉ định Ban chấp hành mới. Không có kế hoạch chiến lược hay kế hoạch hoạt động.

### 4. Nhân sự và cơ sở hạ tầng

Hiện tại Hiệp hội chưa thuê nhân viên nào. Hiệp hội đã từng có một văn phòng, nhưng tại thời điểm khảo sát thì không có văn phòng hay bất cứ trang thiết bị nào.

### 5. Hội viên và tài chính

Tại thời điểm khảo sát vào tháng 3/2008, chưa có một hội viên nào trả phí. Hiệp hội đã từng có 81 hội viên trong cuộc họp chung đầu tiên. Tuy nhiên, không có hội viên nào là tổ ra tích cực.

Các hội viên được yêu cầu trả hội phí là 50.000 đồng/tháng, tức là 600.000 đồng/năm. Trong năm đầu tiên, các hội viên trả phí. Tuy nhiên, hiện nay thì không có hội viên nào trả phí.

Hầu hết các hội viên đều là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Mặc dù Ban chấp hành muốn tăng số lượng hội viên nhưng lại không có chiến lược hay nhân sự thực hiện để đạt mục tiêu này. Mặc dù vậy, DKBA cũng có tiềm năng tốt trong việc phát triển hội viên do tỉnh nhà có một số lượng lớn doanh nghiệp đăng ký kinh doanh (2.900 doanh nghiệp) và 270 hợp tác xã đang hoạt động.

### 6. Dịch vụ và vận động chính sách

Cho đến nay, hiệp hội không có nhiều dịch vụ hay vận động chính sách. Các dịch vụ mà họ cung cấp cho các hội viên của mình là các dịch vụ tư vấn pháp lý và đào tạo nghề.



### 7. Quan tâm tới sự hài lòng của khách hàng

Nhóm tư vấn đã đến thăm VINASME – một doanh nghiệp tại Buôn Ma Thuột, được thành lập năm 2006. Đây là trường dạy lái xe với khoảng 70 nhân viên và

doanh thu hàng năm khoảng 1-2 tỷ đồng. Đây là hội viên của DKBA từ năm 2003. Vào thời điểm này, hiệp hội không đáp ứng được bất cứ nhu cầu nào của doanh nghiệp, mặc dù một trong những chủ doanh nghiệp là phó chủ tịch hiệp hội. Họ gợi ý hiệp hội nên:

- Cung cấp các thông tin về chính sách, các tài liệu pháp lý
- Vận động chính sách các vấn đề liên quan đến thuế và đất đai
- Đào tạo nhân sự

Theo quan điểm của hiệp hội, các yếu tố quyết định sự thành công của hiệp hội là cam kết của các lãnh đạo hiệp hội, kế hoạch rõ ràng, văn phòng, nhân sự và tài chính để cung cấp dịch vụ. Họ hi vọng nhận được sự hỗ trợ ban đầu từ phía chính phủ và từ các nguồn tài chính khác để xây dựng năng lực và triển khai hoạt động.



Một hội viên khác của DKBA là Cà phê AnThái tại Buôn Ma Thuột, một doanh nghiệp đăng ký kinh doanh từ năm 1996, hoạt động trong lĩnh vực buôn bán và chế biến cà phê. Theo chủ doanh nghiệp, ông Hùng, doanh nghiệp là một trong những nhà sản xuất cà phê lớn của Việt Nam với doanh thu trên 20 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng mạnh và có trên 600 nhân viên.

Doanh nghiệp này là hội viên của VINASME, VICOFA, DKBA, VCCI và DKYBA. Theo quan điểm của chủ doanh nghiệp, tất cả các hiệp hội chủ yếu phục vụ cho các mục đích xã hội và không mang lại nhiều lợi ích cho các hội viên. VICOFA liên kết các hội viên ngành cà phê. VCCI có nhiều chương trình nhưng họ không đáp ứng được các nhu cầu của ông. Theo ông, các hiệp hội khác cũng không có thông tin hữu ích để cung cấp.

### Những vấn đề cần được cải thiện

Trước hết, DKBA cần huy động một lãnh đạo cam kết làm việc tích cực cho hiệp hội. Tùy thuộc vào ưu tiên của họ và có thể với sự hỗ trợ từ nguồn bên ngoài tới nhân sự tài chính, văn phòng và trang thiết bị, hiệp hội cần cung cấp các dịch vụ đáp ứng các nhu cầu của hội viên:

- Trang Web và các bản tin điện tử
- Thông tin kinh doanh trong ngành cà phê và các doanh nghiệp xây dựng
- Marketing
- Tư vấn pháp lý
- Xúc tiến thương mại
- Dịch vụ môi giới để tìm khách hàng
- Tham gia vào các tổ chức lớn hơn như VINASME có thể là một bước chỉ đạo đúng đắn, tùy thuộc vào việc VINASME có thể cung cấp loại lợi ích nào.

## Khuyến nghị đối với GTZ

GTZ chỉ nên hỗ trợ nếu DKBA đã có:

- Một Ban chấp hành cam kết với sự phát triển của hiệp hội
- Một chiến lược cho hiệp hội và kế hoạch hoạt động cơ bản

Sự hỗ trợ của GTZ nên tập trung vào đào tạo quản lý hiệp hội, thăm chéo nhau tới các hiệp hội vận hành tốt khác và các hoạt động xây dựng năng lực chung khác như tư vấn cho ban chấp hành hiệp hội.

Triển khai đối thoại Công-Tư với DKBA là một nhiệm vụ thách thức nhất ở Đắk Lắk vào thời điểm này. Họ không giữ liên lạc với các hội viên của mình và kết quả là không nắm được nhu cầu và quan tâm của họ. Như đã nêu trên, yêu cầu tối thiểu không thể được đáp ứng.

DKBA hiện không có khả năng tham gia vào các hoạt động phát triển chuỗi giá trị của Chương trình Phát triển DNNVV, chẳng hạn như Chuỗi giá trị Bơ.

## HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP TRẺ ĐẮK LẮK (DKYBA)

### 1. Thông tin chung

Hội Doanh nghiệp Trẻ tỉnh Đắk Lắk là hiệp hội của những doanh nhân trẻ tại tỉnh, nằm trong trụ sở của Đoàn Thanh niên tại 66 Nguyễn Tất Thành, TP Buôn Ma Thuột. Cũng như tất cả các hiệp hội doanh nghiệp trẻ khác, DKYBA là một hiệp hội đa ngành với các hội viên từ một số ngành, chủ yếu là nông nghiệp, chế biến gỗ, xây dựng, chế biến cà phê, thương mại và du lịch. Hiệp hội bao gồm 120 hội viên với tuổi trung bình là 43, hầu hết là doanh nghiệp tư nhân. Trong số đó có 25% là hội viên nữ.

Hiệp hội được thành lập năm 1995 bởi cộng đồng doanh nghiệp với sự hỗ trợ của ông Thi, Sở Nội Vụ, hiện là Phó Chủ tịch DKYBA. Hiệp hội được đăng ký theo nghị định 88. Cũng như tất cả các hiệp hội khác, DKYBA cũng có điều lệ.

### 2. Cơ cấu tổ chức và điều hành

DKYBA là thành viên của Hội Doanh nghiệp Trẻ Việt Nam. Hội viên của DKYBA chủ yếu hoạt động tại Đắk Lắk.

Hiệp hội bao gồm 1 chủ tịch, 4 phó chủ tịch, 10 thành viên và một ban giám sát. Thư ký hiệp hội chịu trách nhiệm về hoạt động hàng ngày của hiệp hội. Các cuộc họp chung được tổ chức hàng năm trong khi bầu cử định kỳ được tiến hành 3 năm một lần. Trong các cuộc họp bầu cử, các hội viên bầu ủy ban hiệp hội bao gồm 15 thành viên, sau đó 100% ủy ban hiệp hội bao gồm 140 hội viên tham gia vào bầu cử. Bầu cử lại có thể được tổ chức nếu có khoảng 60% đến 70% hội viên nhất trí.

### 3. Lãnh đạo

Chủ tịch hiệp hội là ông Đặng Lê Nguyên Vũ – Chủ tịch của Trung Nguyên Cà phê, người được giới doanh nhân trẻ rất nể trọng. Ông cũng là Phó chủ tịch của Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ Việt Nam. Vì vậy, ông cũng rất bận khi phải dành thời gian cho DKYBA. Hầu hết các hoạt động của hiệp hội do

Phó chủ tịch Thường trực quản lý. Các công việc hàng ngày được giao cho cho các cán bộ văn phòng.

Tầm nhìn của Chủ tịch đối với việc phát triển hiệp hội là thu hút các doanh nhân trẻ để hỗ trợ lẫn nhau cùng phát triển doanh nghiệp của họ. Để làm được điều này, hiệp hội lập kế hoạch cung cấp cho hội viên các thông tin cập nhật về thị trường, quản lý tiêu chuẩn chất lượng, quản lý nguồn nhân lực, chuỗi cung cấp và an toàn lao động. Các hoạt động chính hàng năm được chỉ ra trong báo cáo thường niên của năm trước. Tuy nhiên, hầu hết các thông tin như vậy đều chung chung và không có thông tin cụ thể về các hoạt động, thời gian và ngân sách phù hợp với kế hoạch kinh doanh.

#### 4. Nhân sự và cơ sở hạ tầng

Hiệp hội có một cán bộ hành chính làm việc bán thời gian, hiện tại chưa được trả lương. Cán bộ này có bằng đại học, chịu trách nhiệm cho các hoạt động của văn phòng. Trong tương lai, họ hy vọng là trả lương cho cán bộ văn phòng với mức lương là 1,5 triệu đồng. Hiệp hội không có văn phòng cố định. Công ty Trung Nguyên hiện đang cho hiệp hội thuê văn phòng..

#### 5. Hội viên và tài chính

Chỉ 10% hội viên trả phí, đây là những hội viên tham gia tích cực. Trong 5 năm qua, số lượng hội viên tăng đều đặn. Từ năm 2005, số lượng hội viên giảm do các vấn đề về nguồn nhân lực nội bộ của hiệp hội. Tất cả các hội viên trả phí như nhau mà không xét đến quy mô hay khả năng tài chính của họ. Hội phí của DKYBA là 720.000 đồng/năm. Mặc dù hội phí chỉ thu được từ 10% hội viên nhưng cũng chiếm 20% tổng thu nhập của hiệp hội. 80% thu nhập còn lại là từ đóng góp trực tiếp từ các hội viên chủ chốt.

Hầu hết các hội viên của DKYBA là các DNNVV, chỉ có 5 hội viên lớn. Các doanh nghiệp nhà nước chiếm 10% tổng số hội viên. Phát triển hội viên là một trong những quan tâm của các lãnh đạo hiệp hội vào thời điểm này. Hiệp hội dự kiến tăng số lượng hội viên bằng cách cung cấp các hoạt động hỗ trợ quản lý nguồn nhân lực, các sự kiện và các hoạt động xã hội, mang lại lợi ích cho hội viên. Nhiều hoạt động xã hội do Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ Việt Nam tổ chức được các hiệp hội tỉnh thực hiện.

Hiệp hội có tiềm năng cao trong việc tăng số lượng hội viên do có số lượng lớn các doanh nghiệp mục tiêu trong tỉnh (2.800 doanh nghiệp). DKYBA có một cơ sở dữ liệu các hội viên và được cập nhật trên cơ sở định kỳ.

#### 6. Dịch vụ và vận động chính sách

Hầu như không có dịch vụ nào được thực hiện bởi hiệp hội tại thời điểm này và chức năng vận động chính sách cũng chưa thực sự năng động. Hiệp hội tham gia vào các sự kiện được tổ chức bởi chính quyền địa phương như các hội chợ và đối thoại công-tư.

#### **Những vấn đề cần được cải thiện**

Ngoài việc thuê nhân sự và huy động hội viên, hiệp hội cần cung cấp cho hội viên các dịch vụ chuyên nghiệp ngoài các dịch vụ xã hội. Các dịch vụ mới có thể là cung cấp các thông tin cập nhật

về thị trường, quản lý tiêu chuẩn chất lượng, quản lý nguồn nhân lực, chuỗi cung cấp và các khóa đào tạo về an toàn lao động.

Trong lĩnh vực đại diện cho quyền lợi hội viên, có thể huy động doanh nghiệp theo phương pháp đã được mô tả ở phần A) Tăng cường các hiệp hội tham gia vào đối thoại công-tư, 5. Chiến lược vận động chính sách, trong báo cáo này. Hội viên của DKYBA đại diện cho địa phương và có thể thực sự ảnh hưởng mạnh trong đối thoại nếu hội viên tích cực tham gia.

### **Khuyến nghị đối với GTZ**

DKYBA có khoảng 20 hội viên hoạt động trong ngành cà phê, cũng có thể liên kết hiệp hội với Chương trình PPP. Phó chủ tịch thường trực là từ ngành cà phê và thể hiện mối quan tâm đến chủ đề này.

### **Khuyến nghị nâng cao việc tổ chức ngành cà phê ở tỉnh Đắk Lắk nói chung**

Hiệp hội Du lịch mới thành lập cần sự hỗ trợ hoạt động theo một phương thức chuyên nghiệp. Ưu tiên hàng đầu trong danh sách các hoạt động năm 2008 là tư vấn cho Ban chấp hành hiệp hội về chiến lược, cơ cấu tổ chức và kế hoạch hoạt động năm 2008 cũng như đào tạo quản lý. Việc phát triển công cụ trao đổi thông tin với các hội viên như bản tin (điện tử) và trang Web có thể là các hoạt động tiếp theo được GTZ hỗ trợ

## **HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP TRẺ TỈNH QUẢNG NAM (QNYBA)**

### **1. Thông tin chung**

Hiệp hội được thành lập bởi UBND tỉnh vào năm 2005 theo Nghị định 88. Là một hiệp hội đa nghề, hội viên của QNYBA chủ yếu hoạt động trong ngành sản xuất và xây dựng ở tỉnh Quảng Nam. Hiệp hội có 41 hội viên, hầu hết đều là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, nhưng cũng có một số rơi vào mục các doanh nghiệp lớn. Khoảng 20% - 30% hội viên là các doanh nghiệp nhà nước.

QNYBA cũng có điều lệ như các hiệp hội khác.

Hiện tại, hiệp hội rất mong sự hỗ trợ của chính phủ, chẳng hạn như văn phòng tại Đoàn Thanh niên, hỗ trợ các sự kiện, sử dụng phòng họp, mời các doanh nghiệp tham dự hội thảo. Chính phủ cũng hỗ trợ trả một khoản lương nhỏ cho thư ký hiệp hội. Chủ tịch và 1 trong 3 phó chủ tịch là từ Đoàn Thanh niên, những người được bầu khi thành lập hiệp hội.

### **2. Cơ cấu tổ chức và điều hành**

QNYBA có mối liên kết chặt chẽ với Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ Việt Nam. Bất cứ khi nào họ tổ chức các hoạt động lớn, QNYBA luôn đóng vai trò đối tác thực hiện tại địa phương và mời các hội viên của họ tham gia, chẳng hạn như Giải Sao vàng Đất Việt cho các chủ doanh nghiệp.

Hiệp hội có 1 chủ tịch chịu trách nhiệm hoạt động chung, 3 phó chủ tịch chịu trách nhiệm triển khai

kế hoạch đào tạo, thông tin và công nghệ thông tin, hoạt động văn phòng và các công việc nội bộ và phát triển hội viên.

Hiệp hội tổ chức các cuộc họp một tháng một lần để thảo luận các hoạt động đang thực hiện và cả các cuộc họp quý. Hiệp hội cũng có một cuộc họp chung hàng năm để báo cáo về hoạt động và thảo luận kế hoạch cho năm tiếp theo.

Các cuộc họp bầu cử được tổ chức 3 năm một lần để bầu cử ban chấp hành, sau đó ban chấp hành chỉ định chủ tịch và các phó chủ tịch. Tất cả các hội viên được quyền bỏ phiếu. Trong cuộc bầu cử trước, có 45 hội viên tức là 100% hội viên tham gia. Có thể tiến hành bầu cử lại khi cần thiết.

### 3. Lãnh đạo

Chủ tịch hiệp hội là một chủ doanh nghiệp có uy tín trong ngành xây dựng và thương mại. Một trong những phó chủ tịch là cán bộ chính quyền. Phó chủ tịch thường trực làm việc toàn thời gian cho QNYBA trong khi chủ tịch dành không nhiều thời gian làm việc cho hiệp hội.

Tầm nhìn của chủ tịch đối với việc phát triển hiệp hội là phát triển doanh nghiệp như một cơ sở cho việc phát triển hiệp hội. Mục tiêu cơ bản của đoàn là hợp nhất chủ doanh nghiệp để hỗ trợ hợp tác giữa các hội viên, để họ có thể có tiếng nói trọng lượng hơn khi nói chuyện với chính quyền cũng như bảo vệ quyền pháp lý của hội viên.

Không có kế hoạch kinh doanh, thay vào đó, hiệp hội có kế hoạch hoạt động nhưng không có thời gian và ngân sách cụ thể.

### 4. Nhân viên



Hiệp hội có một thư ký làm việc toàn thời gian. Cán bộ này có bằng kế toán, chịu trách nhiệm về các vấn đề hành chính và kế toán. Cán bộ này đã làm việc cho hiệp hội 2 năm, với mức lương 1,5 triệu đồng tương đương với mức lương của nhân viên hành chính ở các hiệp hội khác.

### 5. Cơ sở vật chất văn phòng

Hiệp hội có một văn phòng nhỏ cố định được hỗ trợ bởi Đoàn Thanh niên. Văn phòng này có một số trang thiết bị như máy fax, máy tính, internet và một phòng họp.

### 6. Hội viên và tài chính

Hiện nay, số lượng hội viên trả phí chiếm 80% tổng thu nhập. Trong vòng 5 năm qua, số hội viên giảm nhẹ từ 45 hội viên trong năm 2005 xuống 40 hội viên trong năm 2008. QNYBA áp dụng 2 loại hội viên dựa theo tuổi doanh nghiệp: 500.000 đồng và 1 triệu đồng.

#### Nguồn thu nhập (triệu VND)

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| Dịch vụ:                       | 13        |
| Hội phí:                       | 20        |
| Hỗ trợ của chính phủ về lương: | 20        |
| Tài trợ:                       | 20        |
| <b>Tổng số</b>                 | <b>73</b> |

Phát triển hội viên là một trong những mối quan tâm của hiệp hội. Họ dự kiến sẽ cung cấp dịch vụ cho các hội viên của mình, chủ yếu là thông tin.

Có nhiều doanh nghiệp chưa phải hội viên trong vùng với khoảng 2.700 doanh nghiệp đăng ký kinh doanh. Hiệp hội có một cơ sở dữ liệu hội viên. Danh sách các hội viên cũng được đưa lên trang Web của Hiệp hội doanh nghiệp Trẻ Việt Nam.

Doanh thu của hiệp hội hiện nay khó có thể đạt được sự bền vững trong tương lai gần.

## 7. Dịch vụ

QNYBA cung cấp một số dịch vụ cho hội viên như hội thảo về cơ hội đầu tư. Họ giúp các hội viên trong giải quyết các vấn đề (giúp đỡ trên thực tế, tư vấn) và tổ chức các chuyến thăm thực tế và trao đổi kinh nghiệm. Họ cũng cung cấp thẻ Kinh doanh APEC cho các hội viên để đi thăm các nước xung quanh.

Trong tương lai, họ có kế hoạch hỗ trợ hội viên ứng dụng chứng chỉ ISO, xây dựng thương hiệu và bản quyền. Các dịch vụ cung cấp cho cả hội viên và những doanh nghiệp ngoài hội với mức phí như nhau.

## 8. Vận động chính sách

Hiệp hội tổ chức thảo luận nội bộ về khả năng cải tiến các thủ tục tài chính để nâng cao môi trường kinh doanh.

Mối quan hệ với chính quyền rất chặt chẽ. Đối với các hoạt động vận động chính sách, hiệp hội thu thập ý kiến của các doanh nghiệp cho đối thoại giữa khu vực công-tư và có nhiều mối liên hệ với các cán bộ chính quyền địa phương.

## 9. Các vấn đề khác

Hiện nay, QNYBA có ít mối liên hệ với các hiệp hội ở các tỉnh khác để có thể trao đổi kinh nghiệm. Họ cần sự hỗ trợ trong việc phát triển các khóa đào tạo cho các doanh nghiệp. Hội viên của hiệp hội thiếu sự tiếp cận tín dụng. Cần phải nỗ lực thêm để huy động hội viên của họ tham gia tích cực vào các hoạt động của hiệp hội.

## 10. Quan tâm tới sự hài lòng của khách hàng

Đoàn tư vấn đã đến thăm Công ty TNHH Trần Thị Dung ở khu công nghiệp tại Tam Kỳ, tỉnh Quảng Nam. Đây là một doanh nghiệp lớn sản xuất các loại quần áo chất lượng cao với doanh thu trên 70 tỷ đồng (năm 2007) và 1.100 công nhân. Tất cả các sản phẩm của họ được sản xuất để xuất khẩu.

Là một hội viên của QNYBA, VCCI và Hiệp hội dệt may Việt Nam (VGTA), công ty mong đợi vào các dịch vụ xây dựng mạng lưới và cung cấp thông tin từ các hiệp hội. Đánh giá của



ban chấp hành doanh nghiệp về mức độ các hiệp hội đáp ứng được các nhu cầu của họ là 35% ở mức hài lòng. Họ nhận được thông tin từ VCCI, trao đổi các cơ hội kinh doanh và thông tin từ VGTA và các thông tin về môi trường kinh doanh tại địa phương và các thủ tục kinh doanh từ QNYBA.

Đối tác phỏng vấn là Phó Chủ tịch QNYBA, người tham dự các cuộc họp, hội thảo và các khóa đào tạo trên cơ sở định kỳ.

Các đề xuất cải tiến chủ yếu chú trọng đến sự đại diện cho quyền lợi hội viên (chẳng hạn như các vấn đề về thuế) mà hiện nay hiệp hội không thể cung cấp mặc dù các hội viên đều có nhu cầu cao về việc này.

### Những vấn đề cần được cải thiện

Để cung cấp **dịch vụ PTKD dựa theo nhu cầu**, một hiệp hội vận động chính sách hiệu quả cần được tài trợ bằng cách tăng và đa dạng hội phí. Số lượng hội viên càng tăng thì các hội viên năng động và cán bộ chuyên môn càng nhiều.

Để thu hút sự quan tâm của các hội viên, QNYBA có thể bắt đầu **nâng cao trao đổi thông tin với các hội viên**. Bản tin (điện tử) hàng quý có thể là khởi đầu cho quá trình nâng cao nhận thức. Thực hiện các chuyến thăm lẫn nhau, các hiệp hội doanh nghiệp trẻ có thể học hỏi các điển hình tốt của nhau để thực hiện tốt hơn.

Để làm tốt vai trò **đại diện cho mỗi quan tâm** của hội viên, QNYBA có thể tiến hành các bước như gợi ý đề ra trong phần Đề xuất của báo cáo – phần A) Tăng cường năng lực cho hiệp hội trong đối thoại Công-Tư; 5. Chiến lược vận động chính sách của báo cáo và áp dụng hỗ trợ kỹ thuật và tài chính.

### Khuyến nghị đối với GTZ

Các hội viên của QNYBA là những doanh nghiệp tiêu biểu của tỉnh và rất thích hợp cho việc tham gia vào đối thoại giữa khu vực công-tư. GTZ nên xem xét việc tăng cường những nỗ lực đối thoại giữa khu vực công-tư tại Quảng Nam cùng với QNYBA.

## HIỆP HỘI MÂY-TRE-LÁ TỈNH QUẢNG NAM (QNRB)

### 1. Thông tin chung

Hiệp hội Mây-Tre-Lá tỉnh Quảng Nam là hiệp hội doanh nghiệp đơn ngành bao gồm các doanh nghiệp liên quan đến sản xuất mây và tre. Hiệp hội có 35 hội viên, trong đó có 3 công ty lớn chế biến mây và tre với doanh thu từ 5 đến 13 tỷ VND và 4 hội viên là DNNVV. Các hội viên còn lại là các hộ gia đình, những người cung cấp các sản phẩm đã được sơ chế cho các công ty lớn hơn.

Hiệp hội bắt đầu hoạt động từ năm 2006 với các chủ doanh nghiệp chủ yếu trong lĩnh vực mây và tre.

### 2. Cơ cấu tổ chức và điều hành

QNRB hoạt động tại tỉnh Quảng Nam. Có một hiệp hội cấp huyện cũng hoạt động trong lĩnh vực

này – Hiệp hội huyện Điện Bàn. 10 hội viên của hiệp hội này cũng là hội viên của QNRB.

QNRB có một ủy ban điều hành bao gồm 5 hội viên. Ủy ban này họp 4 tháng một lần. Chủ tịch hiệp hội điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của hội. Cuộc họp chung được tiến hành 2 năm một lần. Cứ 4 năm, hiệp hội lại tiến hành họp bầu cử để bỏ phiếu bầu Ban chấp hành. Tất cả các hội viên hiệp hội đều có quyền bỏ phiếu. Trong cuộc bầu cử trước, có 36 hội viên tham gia. Bầu cử lại cũng có thể được tiến hành.

### 3. Lãnh đạo

Chủ tịch hiệp hội là một doanh nhân có uy tín hiện đang là chủ một doanh nghiệp mây tre lớn trong tỉnh. Ông làm việc như một chủ tịch danh dự cho hiệp hội. Chủ tịch và phó chủ tịch dành khoảng 1 tháng mỗi năm cho công việc của hiệp hội

Tầm nhìn của chủ tịch đối với việc phát triển hiệp hội là nhóm và hợp nhất các làng nghề thủ công và tạo đủ công ăn việc làm cho họ để phát triển các doanh nghiệp của họ thông qua phát triển chuỗi giá trị cũng như bảo vệ quyền pháp lý của tất cả các hội viên và thực hiện các quy định.

### 4. Nhân viên và cơ sở vật chất văn phòng

Không có cán bộ làm việc toàn thời gian. Hiệp hội không có văn phòng và cơ sở vật chất.

### 5. Hội viên và tài chính

Hiệp hội không thu hội phí và không có nguồn thu nhập nào khác.



Từ năm 2006, hiệp hội không có nhiều sự thay đổi về số lượng hội viên: Số lượng hội viên giảm nhẹ từ 35 hội viên xuống 31 hội viên vào năm 2008. Lý do chính của việc giảm này chủ yếu là do các hội viên gặp khó khăn trong kinh doanh của họ.

Ngoài những hội viên bình thường, cũng có những hội viên danh dự như Sở Công nghiệp.

Tất cả các doanh nghiệp mây tre đều tham gia vào hiệp hội. Chiến lược tuyển hội viên phụ thuộc vào sự phát triển của

toàn ngành. Hiệp hội có động lực mạnh để tăng số hội viên do họ cần nhà cung cấp để có thể đáp ứng được nhu cầu của các khách hàng lớn.

### 6. Dịch vụ

GTZ hỗ trợ hiệp hội tổ chức 10 khóa đào tạo cho hội viên về các nội dung:

- Các dịch vụ phát triển thương mại và thị trường như hội chợ, triển lãm, tổ chức các đoàn kinh doanh, đào tạo bán hàng và dịch vụ khách hàng, phát triển sản phẩm,
- Đào tạo quản lý,
- Đào tạo nghề và kỹ thuật,

- Phổ biến thông tin thị trường,
- Hỗ trợ tiếp cận thị trường mới,
- Hỗ trợ chiến dịch hỗ trợ quản lý lâm nghiệp bền vững.

Họ cũng môi giới nguyên liệu thô, hiện đang là nhu cầu cao do thiếu nguyên liệu thô. Việc thiếu nguyên liệu thô này là do quản lý lâm nghiệp không bền vững.

Trong tương lai gần, hiệp hội hi vọng là sẽ cung cấp các khóa đào tạo về phát triển sản phẩm và liên kết với các khách hàng bổ sung.

Theo ý kiến của Ban chấp hành, dịch vụ không đáp ứng được yêu cầu của nhiều hội viên, do hội viên khác nhau về loại hình. Tình hình tài chính không ổn định của nhiều hội viên không cho phép họ tham dự các chương trình đào tạo.

## 7. Vận động chính sách

Hiệp hội có quan hệ tốt với chính phủ và các tổ chức tài trợ. Họ đã nhận được sự hỗ trợ về tài chính và kỹ thuật từ các tổ chức tài trợ (Inwent, GTZ). Tuy nhiên, hiệp hội chưa tham gia vào đối thoại giữa khu vực công-tư.

## 8. Quan tâm tới sự hài lòng của khách hàng

Đoàn tư vấn đã phỏng vấn 3 hội viên của hiệp hội: chủ tịch, phó chủ tịch và một hội viên của hiệp hội Mây Tre Điện Bàn cấp huyện.

Cả 3 đối tác phỏng vấn đều đánh giá là hiệp hội “không mang lại lợi ích” cho doanh nghiệp của họ. Hiệp hội Mây Tre Điện Bàn đã thành lập hiệp hội riêng của họ bởi vì họ không hài lòng với các dịch vụ của QNRB do không đáp ứng được nhu cầu của họ. Họ muốn nâng cao ảnh hưởng của họ trên thị trường do quan hệ hợp tác tốt hơn.

Tất cả các đối tác này đã trở thành hội viên của QNRB để nâng cao quan hệ hợp tác và các mối liên kết với các đối tác kinh doanh của họ, hỗ trợ các doanh nghiệp khác trong hiệp hội (động lực của chủ tịch) và có thể sẽ đóng góp ý kiến của họ vào đối thoại chính sách (tuy nhiên, họ không được mời tới các đối thoại này)

Hợp tác xã Mây Tre Điện Bàn nhấn mạnh các vấn đề và một số ý kiến để cải tiến QNRB:

- Có các hợp đồng phụ từ các nhà thầu lớn
- Các thông tin về giá cả
- Thiếu vốn
- Đào tạo kỹ thuật về kỹ thuật trồng mây và tre

Phó chủ tịch nhấn mạnh nhu cầu đối với đối thoại giữa khu vực công-tư và lợi ích trực tiếp mà hiệp hội cần mang lại cho các hội viên (tìm kiếm thị trường, cung cấp nguyên liệu thô, đào tạo quản lý lâm nghiệp bền vững)

Chủ tịch hiệp hội thấy rõ nhu cầu phát triển sản phẩm hơn nữa, bảo vệ rừng, đào tạo nghề, xây dựng mạng lưới và ổn định các mối liên kết từ trên xuống dưới.

### Điển hình tốt

- Các lãnh đạo có trình độ và cam kết từ ngành kinh doanh, những người biết rõ nhu cầu của các hội viên và có mối quan tâm mạnh mẽ để phát triển ngành
- Việc hình thành nhóm các nhà sản xuất mây tre cấp huyện sẽ nâng cao quan hệ hợp tác giữa các hội viên trong cùng địa phương và sẽ cho phép họ giải quyết các vấn đề với các hoạt động thích hợp.
- Hiệp hội tích cực tham gia vào việc cải thiện toàn bộ chuỗi giá trị.

### Những vấn đề cần được cải thiện

Hiện không có các dịch vụ dựa theo nhu cầu cho các hội viên của hiệp hội.

Các mối liên kết theo chiều ngang giữa các tác nhân trong cải thiện nhu cầu của chuỗi giá trị

Hiệp hội Mây – Tre – Lá hiện đang rất yếu trong việc vận hành chức năng như một tổ chức chuyên nghiệp, nhưng hiệp hội sẽ phát triển mạnh hơn cùng với việc cải thiện tình hình chung của toàn ngành. Hiện nay, ngành mây tre đang phải đối đầu với một số thách thức:

- Những vướng mắc về cung do thiếu quản lý lâm nghiệp bền vững
- Phụ thuộc vào hai khách hàng lớn của 3 công ty chế biến chính
- Sự phụ thuộc của sản xuất ở cấp làng vào 3 công ty chế biến chính
- Thị trường không ổn định

### Khuyến nghị đối với GTZ

Cấu phần Phát triển Chuỗi giá trị của GTZ có thể hỗ trợ Hiệp hội Mây Tre Lá vượt qua những thách thức này, có thể phối hợp với dự án PPP nếu tìm được một đối tác phù hợp.

Nhóm hiệp hội ở huyện Điện Bàn nên được hỗ trợ với các chương trình đào tạo kỹ thuật phù hợp về trồng mây và tre.

### Các khuyến nghị để nâng cao việc tổ chức ngành nghề ở tỉnh Quảng Nam nói chung

Việc giới thiệu phương pháp Nucleus vào thời điểm này không có nhiều ý nghĩa bởi vì hiệp hội phân tán và không có hiệp hội nào đáp ứng được yêu cầu tối thiểu.

Không nên hỗ trợ các hiệp hội đơn lẻ mới ở tỉnh Quảng Nam. Tuy nhiên, có thể hỗ trợ **việc hợp nhất tất cả các hiệp hội nhỏ ở Quảng Nam vào một** nếu khu vực tư nhân cũng có sáng kiến này.

Tại hội thảo của GTZ, tất cả các bên tham gia ở tỉnh Quảng Nam đều được thông báo về điển hình tốt nhất của các hiệp hội doanh nghiệp ở các tỉnh khác và nhu cầu hợp nhất các hiệp hội nhỏ vào hiệp hội lớn của tỉnh.



Bước tiếp theo, GTZ có thể khởi động các thảo luận bàn tròn với tất cả các hiệp hội doanh nghiệp Quảng Nam để hình thành một hiệp hội của tỉnh. GTZ có thể hỗ trợ các thủ tục pháp lý cần thiết cho việc thành lập chính thức. Điều này sẽ làm tăng cơ hội đạt được sự bền vững của hiệp hội và chất lượng các kết quả của đối thoại giữa khu vực công-tư trong tương lai. Khuyến nghị QNYBA tham gia vào đối thoại giữa khu vực công-tư.

**Hiệp hội Du lịch tỉnh Quảng Nam** đang trong quá trình thành lập với sự tham gia của Sở Du lịch. Ban chấp hành sẽ bao gồm 3 đại diện của chính phủ và 8 chủ doanh nghiệp. Hiệp hội có khoảng 100 hội viên. Hiệp hội dự định sẽ xây dựng hệ thống hội phí với các mức phí khác nhau. Một hội viên sẽ được thuê và tài trợ bởi chính quyền (Sở Du lịch và Thương mại). Một số dịch vụ sẽ là tổ chức các đoàn đại biểu tới Nga, đào tạo về hướng dẫn du lịch, cả bằng tiếng Anh. Trong cuộc thảo luận, khuyến nghị được đưa ra cho ông chủ tịch hiệp hội du lịch là:

- Xác định các mục hội phí theo thu nhập của hội viên
- Tăng thu nhập cho hiệp hội bằng cách thu phí du lịch từ mỗi khách du lịch
- Xây dựng Giải thưởng Du lịch Quảng Nam
- Thu thập thông tin về xu hướng mới trong du lịch
- Tăng cường các mối liên kết với các hiệp hội du lịch trong khu vực (Huế, Đà Nẵng) và thống nhất hợp tác, chẳng hạn như phát triển bản đồ du lịch “du lịch tới các di sản”, các chương trình marketing và xúc tiến chung, tổ chức các hội chợ khu vực.

Bước tiếp theo, **các hiệp hội du lịch mới ở miền Trung** có thể hợp nhất thành **hiệp hội cấp vùng** có thể được hỗ trợ bởi VCCI Đà Nẵng theo mô hình của Hiệp hội Du lịch đồng bằng sông Cửu Long.

Ngành mây tre hiện đang được hỗ trợ bởi Liên minh HTX tỉnh Quảng Nam. Kết quả thảo luận với Tổ chức Phát triển Đức (DED), do Liên minh HTX tỉnh Quảng Nam tổ chức, cho thấy hiện không có nhiều **liên kết giữa những nỗ lực hỗ trợ của GTZ để nâng cao chuỗi giá trị và các dịch vụ mà Liên minh HTX cung cấp**. Sự hợp tác này có thể rất hữu ích, đặc biệt trong lĩnh vực đào tạo nghề. GTZ có thể xem xét sự tham gia của Liên minh HTX.

## C) DỊCH VỤ VÀ CHỨC NĂNG CỦA CÁC HIỆP HỘI NGÀNH CẤP VÙNG

### HIỆP HỘI DU LỊCH ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG (MDTA)

Nhóm làm việc về du lịch của Diễn đàn Doanh nghiệp Việt Nam hiện đang làm việc về một số chủ đề liên quan đến cải thiện ngành<sup>31</sup>. Một số chủ đề họ liệt kê cũng rất hay đối với Hiệp hội Du lịch vùng đồng bằng sông Cửu Long. Một điểm rất đáng lưu ý là chính phủ Việt Nam đã đầu tư khoảng 3,8 triệu USD vào việc phát triển ngành du lịch khu vực đồng bằng sông Cửu Long. Có một số lĩnh vực trong đó hiệp hội có thể tham gia nếu họ quan tâm:

- Vận động chính sách để đủ điều kiện thực hiện các nhiệm vụ được giao: nhóm làm việc của Diễn đàn Doanh nghiệp Việt Nam gợi ý sáng kiến về thành lập trường đào tạo nghề để nâng cao chất lượng dịch vụ và đặt ra các tiêu chuẩn mang lại lợi ích cho cả chính phủ và hiệp hội: Hiệp hội Du lịch đồng bằng sông Cửu Long có thể điều hành trung tâm đào tạo như một hoạt động tạo nguồn thu<sup>32</sup>. Ưu thế lớn là có mối liên hệ trực tiếp với các doanh nghiệp khi đào tạo học viên, cho phép xác định và mô phỏng các nội dung đào tạo theo nhu cầu của thị trường.
- Tham gia xây dựng các tiêu chuẩn liên quan đến ngành du lịch quốc gia, sau đó giới thiệu quy trình giành được lòng tin và xây dựng thương hiệu.
- Quy trình xây dựng thương hiệu: để đặt ra các tiêu chuẩn có thể là cao nhất cho ngành du lịch vùng đồng bằng sông Cửu Long, hiệp hội cung cấp biện pháp xây dựng lòng tin của khách hàng mà mỗi hội viên cần tuân thủ để được mang logo của hiệp hội. Logo là một biểu tượng của uy tín và sự ổn định mà cuối cùng sẽ cung cấp cho cả khách du lịch và ngành chất lượng dịch vụ ở một mức độ nào đó. Ví dụ của các nước khác: Nam Phi: SATSA
- Tham gia vào nhóm làm việc về du lịch để đại diện cho các doanh nghiệp liên quan đến du lịch vùng đồng bằng sông Cửu Long
- Tham dự các hội thảo thay mặt cộng đồng doanh nghiệp khu vực Đồng bằng sông Cửu Long liên quan đến các vấn đề xúc tiến du lịch, marketing và môi trường
- Tham gia thiết kế xây dựng các chiến lược marketing để phối hợp những nỗ lực ở cấp khu vực. Cơ hội khởi sự doanh nghiệp mới: các nhà cung cấp dịch vụ tư nhân chuyên thiết kế các chiến dịch marketing và xúc tiến du lịch
- Tham gia vào các triển lãm thương mại du lịch
- Thông báo cho hội viên về các chiến dịch quảng cáo do chính phủ tài trợ trong nước cũng như ở nước ngoài
- Tham gia vào chiến lược phát triển về làm thế nào để thu hút nhiều khách du lịch quốc tế hơn
- Phát triển các sản phẩm du lịch mới như các sản phẩm du lịch kinh tế
- Liên kết với Hiệp hội Du lịch Việt Nam (VNATA) để

31 Mayo-Smith (2006), tr. 1 – 4

32 Chi phí hoạt động của trung tâm đào tạo có thể được tài trợ qua việc thu phí du lịch chung từ các khách du lịch tới vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

1. tham dự các hội trợ thương mại du lịch quốc tế, như “Otdykh - Leisure Moscow” Crocus Expo, Moscow, Hội chợ JATA Tokyo,
  2. tổ chức các hội chợ thương mại du lịch cấp khu vực,
  3. tổ chức các chuyến thăm nghiên cứu quốc tế
  4. tổ chức các khóa đào tạo cho hội viên.
- Các phần thưởng cho ngành du lịch
  - Hội nghị ngành du lịch cấp khu vực
  - Thông báo về xu hướng mới trong ngành du lịch
  - Phát triển trang Web cho phép đặt chỗ trực tuyến
- bao gồm cả cổng thông tin B2B cho các hội viên (xem ví dụ về SATSA Nam Phi để biết thêm chi tiết), giúp khách du lịch có thể đặt chỗ trực tuyến, cung cấp bảo hiểm, chức năng tìm kiếm nâng cao, được tài trợ bởi việc quảng cáo trực tuyến
- Cung cấp dịch vụ tư vấn pháp lý
  - Bắt đầu hợp tác với các hiệp hội du lịch tại Lào <http://www.laohotelgroup.org> và Hiệp hội Du lịch Căm-pu-chia tại Phnom Penh
  - Liên kết với Chương trình Hỗ trợ Khu vực Tư nhân Việt Nam của EU tại Cần Thơ - chương trình khởi động nhóm làm việc trong ngành du lịch. Để biết thêm chi tiết về kế hoạch làm việc này, xem Phụ lục 12

## HIỆP HỘI THỦY SẢN ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG (MDFA)

### Thông tin:

- Dịch vụ cung cấp thông tin thị trường và nghiên cứu thị trường để tiên liệu trước nhu cầu của khách nước ngoài: Một điều quan trọng là làm rõ cho các đại diện của các hội viên cấp tỉnh ở tất cả các cấp của chuỗi giá trị (đặc biệt ở cuối khâu sản xuất) để xem họ phụ thuộc như thế nào vào hội viên khác như thế nào. Các thông tin thị trường là bước đầu tiên thể hiện thị trường nào có liên quan và tiềm năng nào cần được phát triển. Giá cả phụ thuộc và cung cầu; cầu quyết định chất lượng sản phẩm và quy trình. Với sự giúp đỡ từ bên ngoài, hiệp hội có thể tiến hành điều tra nghiên cứu thị trường thay mặt cho các hội viên hiệp hội cấp tỉnh và mời họ tới nghe hội thảo trình bày về kết quả điều tra. Sau đó, các nhóm làm việc có thể xác định nên tổ chức chuỗi giá trị thế nào để có thể đáp ứng được nhu cầu.
- Thông tin về các hội chợ hướng tới các thị trường khác nhau và tham gia vào các hội chợ này
- Dịch vụ thông tin cho các hiệp hội cấp tỉnh về các vấn đề như “dịch vụ điện tử cho việc chứng nhận xuất xứ tại Việt Nam”.

## Vận động chính sách

- Đối thoại chính sách liên quan đến thủy sản: thu thập các thông tin từ các hiệp hội cấp tỉnh, tổng kết báo cáo và tham gia vào đối thoại chính sách liên quan đến thủy sản, đại diện cho quyền lợi của các hiệp hội cấp tỉnh để nâng cao hiệu quả điều hành
- Hợp tác với các chính quyền địa phương về các vấn đề bảo vệ môi trường, trong đó có vấn đề quản lý nguồn nước là điều quan trọng nhất. Vùng sông Cửu Long được cung cấp nước từ sông Hậu, một nhánh của dòng sông Mê Kông lớn. Từ thượng nguồn, dòng sông chảy qua An Giang, Đồng Tháp và xuống Cần Thơ, Vĩnh Long và Hậu Giang, sau đó tới Trà Vinh, Sóc Trăng. Vì thế, nước là một yếu tố có tác động rất lớn tới các tỉnh nằm ở cuối nguồn. Đối với MDFA, làm việc với một chính quyền cấp vùng dễ dàng hơn nhiều so với làm việc với 13 tỉnh riêng lẻ. Đó sẽ là một thách thức đối với MDFA để tham gia vào đối thoại chính sách ngành thủy sản cấp vùng nếu không có cơ cấu chính quyền ở cấp độ (địa lý) tương tự ở cấp chính phủ để họ có thể nêu lên các vấn đề của mình.
- Tham gia vào việc xây dựng kế hoạch tổng thể cho ngành thủy sản vùng đồng bằng sông Cửu Long
- Vận động chính sách nhằm xây dựng quỹ tín dụng với các đối tác mạnh như VCCI Cần Thơ

## Dịch vụ

- Hợp tác với các nhà cung cấp dịch vụ PTKD để phát triển và cung cấp các khóa đào tạo chất lượng cao mới
- Hợp tác với các phòng nghiên cứu và các tổ chức tài trợ, phát triển chất lượng cá mới
- Các tiêu chuẩn sinh thái: Tạo điều kiện cho các thảo luận nội bộ về ngành nhằm xây dựng các tiêu chuẩn của ngành đưa ra (bao gồm tất cả các cấp trong chuỗi giá trị), do một chuyên gia tư vấn bên ngoài điều khiển thảo luận cùng với các đại diện từ tất cả các hiệp hội cấp tỉnh
- Khi các tiêu chuẩn về sinh thái được thống nhất, vấn đề về marketing và xây dựng thương hiệu có thể được tiếp tục. Việc phát triển một thương hiệu, chẳng hạn như MEKONG FISH (Cá khu vực sông Cửu Long) cho toàn khu vực để bổ sung vào các chiến lược xây dựng thương hiệu sẽ mang lại lợi ích cho toàn ngành.
- Các chiến lược quảng bá thay mặt cho các nhà xuất khẩu/chế biến của hiệp hội trong tỉnh sẽ là một lợi thế do mức độ chi phí giảm
- Sản xuất cá sinh thái: cung cấp các khóa đào tạo và tư vấn cho các cán bộ hiệp hội cấp tỉnh
- Đào tạo cho cán bộ của các hiệp hội thủy sản cấp tỉnh
- Phát triển các trang Web, bao gồm tất cả các hiệp hội cấp tỉnh: Cơ sở cho đối thoại chính sách trực tuyến, cổng B2B của các hội viên ở tất cả các hiệp hội cấp tỉnh.



# PHỤ LỤC

## PHỤ LỤC 1 BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP

### 1. THÔNG TIN CHUNG

|   |  |
|---|--|
| Tên tổ chức   |  |
| Ngành nghề  |  |
| Thông tin về hội viên (quy mô, sản phẩm, doanh thu/lợi nhuận), số hội viên nữ |  |
| Năm thành lập   |  |
| Các chỉ số  |  |
| Các hiệp hội tương tự/Các đối thủ cạnh tranh                                  |  |
| Đã đăng ký theo luật  |  |
| Điều lệ   |  |
| Có sự ưu tiên nào của Chính phủ không?  |  |
| Có các đại diện do chính phủ chỉ định không                                   |  |

### 2. TÌNH HÌNH TỔ CHỨC

|   |  |
|---|--|
| Liên kết với các hiệp hội khác                  |  |
| Hợp tác/liên kết/ Quan hệ giữa khu vực công-tư  |  |
| Phạm vi địa lý                                  |  |
| Sơ đồ tổ chức, cơ cấu chức năng                 |  |
| Ủy ban thường trực (UB các DNNVV)               |  |
| Sự tham gia của hội viên nữ vào Ban Giám đốc    |  |
| Ai chịu trách nhiệm cho các hoạt động hàng ngày |  |

|   |  |
|---|--|
| Có bản mô tả công việc chính thức không?                            |  |
| Có các cuộc họp chung không?  |  |
| Có tiến hành bầu cử định kỳ không? Bao nhiêu lần tiến hành một lần? |  |
| Cán bộ nào được bầu?  |  |
| Ai được quyền bầu cử?   |  |
| Có bao nhiêu hội viên tham gia vào các cuộc bầu cử?                 |  |
| Nhiệm kỳ làm việc   |  |
| Có thể tiến hành bầu cử lại không?                                  |  |

### 3. LÃNH ĐẠO

|   |  |
|---|--|
| Chủ tịch là doanh nhân có uy tín  |  |
| Cán bộ danh dự hay được trả lương   |  |
| Thời gian dành cho hiệp hội   |  |
| Chủ tịch có tham gia vào công việc hàng ngày của hiệp hội?                      |  |
| Có giao nhiệm vụ cho nhân viên không?   |  |
| Tầm nhìn của chủ tịch đối với việc phát triển hiệp hội                          |  |
| Chủ tịch có quan tâm đến DNNVV không (nếu có, chiến lược hỗ trợ DNNVV là gì?)   |  |
| Có bản tuyên bố sứ mệnh không?  |  |
| Mục tiêu cơ bản của nhiệm vụ?   |  |
| Hoạt động có phù hợp với sứ mệnh không  |  |
| Có kế hoạch chiến lược không?   |  |
| Có kế hoạch kinh doanh không?   |  |
| Có các hoạt động, thời gian và ngân sách phù hợp với kế hoạch kinh doanh không? |  |

#### 4. NHÂN VIÊN

|   |  |
|---|--|
| Số lượng nhân viên được trả lương                     |  |
| Trình độ chuyên môn                                   |  |
| Nhiệm vụ được giao cho nhân viên                      |  |
| Sự luân chuyển nhân viên thế nào?                     |  |
| Lương   |  |
| Giám đốc điều hành có kinh nghiệm và được đào tạo tốt |  |

#### 5. CƠ SỞ VẬT CHẤT

|   |  |
|---|--|
| Có văn phòng cố định không?   |  |
| Có đủ diện tích không?  |  |
| Trang thiết bị văn phòng<br>- Máy tính<br>- Internet<br>- Phòng học |  |

#### 6. HỘI VIÊN VÀ TÀI CHÍNH

|  |  |
|--|--|
| Số lượng hội viên trả phí                                |  |
| Sự phát triển hội viên (xu hướng trong 5 năm)            |  |
| Các loại hội viên  |  |
| Hội phí  |  |
| Có sự khác biệt về hội phí giữa các loại hội viên không? |  |
| Tỷ lệ % các DNNVV là hội viên                            |  |
| Tỷ lệ % doanh nghiệp nhà nước                            |  |
| Có quan tâm đến việc tăng hội viên không?                |  |

|  |  |
|--|--|
| Chiến lược tuyển và giữ hội viên   |  |
| Có bao nhiêu doanh nghiệp chưa phải hội viên trong phạm vi địa bàn của hiệp hội? |  |
| Dữ liệu hội viên   |  |
| Nếu có, có cập nhật thường xuyên?  |  |
| Tình hình tài chính  |  |

## 7. DỊCH VỤ

|   |  |
|---|--|
| Phát triển thương mại và thị trường (hội chợ, triển lãm, các phái đoàn kinh doanh)  |  |
| Đào tạo (Quản lý, kỹ thuật, hội thảo)   |  |
| Tư vấn giải quyết vấn đề (hỗ trợ tại chỗ, tư vấn, các chuyến thăm kinh doanh, các chuyến thăm trao đổi kinh nghiệm, chứng nhận) |  |
| Xây dựng mạng lưới (bản tin, các cuộc họp kinh doanh, các bữa ăn trưa kinh doanh, hội nghị, trang Web, báo cáo hàng năm)        |  |
| Dịch vụ cơ sở vật chất văn phòng (Công nghệ thông tin, văn phòng, khu công nghiệp, phòng thí nghiệm)                            |  |
| Các chức năng được chính quyền giao (đăng ký kinh doanh, chứng chỉ)   |  |
| Dịch vụ tạo bao nhiêu thu nhập?   |  |
| Mức phí như nhau đối với tất cả các doanh nghiệp chưa phải hội viên   |  |
| Tính toán chi phí dịch vụ   |  |
| Phân tích nhu cầu?  |  |
| Mức độ chuyên biệt hóa (đánh giá)   |  |

## 8. VẬN ĐỘNG SỰ ỦNG HỘ

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| Chính phủ có định giao phó cho hiệp hội không?   |                                    |
| Hợp tác với chính phủ  | Tốt      Trung bình      không tốt |
| Các cơ quan chức năng của nhà nước có giám sát cán bộ ban quản lý không?   |                                    |
| Hoạt động vận động chính sách nào được thực hiện?  |                                    |
| Thực hiện như thế nào? (Ban tư vấn chung, tư vấn định kỳ, hội thảo, thông tin đại chúng, thông tin không chính thức) |                                    |
| Các mối liên hệ với các hiệp hội khác liên quan đến việc vận động chính sách   |                                    |
| Hợp tác với các tổ chức tài trợ  |                                    |
| Hỗ trợ tài chính bởi các nhà tài trợ   |                                    |

## 9. KHÁC

|  |  |
|--|--|
| Các chức năng khác (ví dụ: bảo hiểm cấp vi mô)                         |  |
| Những thách thức trong việc thành lập và vận hành hiệp hội             |  |
| Những xung đột nào hiệp hội gặp phải và chúng được giải quyết thế nào? |  |
| Cần có sự hỗ trợ nào? Ai hỗ trợ? Tại sao?                              |  |

## PHỤ LỤC 2 CHI TIẾT LIÊN LẠC CỦA CÁC ĐỐI TÁC PHÒNG VẤN (31/10 – 14/11/2007) VÀ 18/2 – 3/3/2008)

| Các đối tác   | Người được phỏng vấn   | Chi tiết liên hệ  | Địa điểm  |
|---|--|---|---|
| <b>PRISED</b>   | Ông Bas Rozemuller   | 09445113<br>Rozemuller@ilohn.org.vn   | Văn phòng ILO, 48-50 Nguyễn Thái Học, Hà Nội                      |
| <b>Ban Điều phối tỉnh An Giang</b>  | Bà Trần Thị Đẹp – Sở Kế hoạch Đầu tư An Giang<br>Bà Phan Thị Thủy Truyến – ATTIP Ông Lập – Liên minh HTX   | Bà Trần Thị Đẹp – Phó Giám đốc Sở Kế hoạch và Đầu tư, 0913979020<br>Ông Lập – Liên minh HTX An Giang, 091818812 | Văn phòng ATTIP, Long Xuyên                                       |
| <b>Hiệp hội Thủy sản An Giang (AFA)</b>   | Ông Lê Chí Bình – Phó Chủ tịch   | Ông Dũng, Trưởng phòng AFA, 0918864681  | Văn phòng AFA, 58 Bùi Văn Dành, Phường Mỹ Xuyên, Long Xuyên       |
| <b>Hiệp hội doanh nghiệp An Giang (ABA)</b>                                     | Bà Nguyễn Thị Kim Chi – Phó Chủ tịch thường trực ABA   | Bà Nguyễn Thị Kim Chi, 094657669  | Văn phòng ABA<br>21 Nguyễn Thái Học, Long Xuyên                   |
| <b>Câu lạc bộ Nữ Doanh nhân Long Xuyên</b>                                      | Bà Diệu – Giám đốc Điều hành ABA   | Bà Phi – Công ty TNHH Quỳnh Khánh.  |   |
| <b>2 hội viên của ABA</b>   | Bà Bùi Thị Phương Phi – Chủ tịch WBC Long Xuyên  |   |   |
| <b>Công ty An Xuyên (hội viên của AFA)</b>                                      | Ông Huỳnh Thánh Tôn, Phó Giám đốc Ông Phan Minh Tuấn, Giám đốc bán hàng  | Anh Nguyễn Trung Can – Giám đốc   | Công ty An Xuyên, Long Xuyên                                      |
| <b>Câu lạc bộ hỗ trợ công nghiệp và thương mại ở Châu đốc và các thành viên</b> | Ông Nguyễn Phụng Hoàng, Chủ tịch Bà Bùi Thị Thế Phương, Công ty Ngọc Khánh<br>Bà Lộc - Công ty chế biến thực phẩm Văn Trinh<br>Công ty Du lịch JSC, An Giang<br>Ông Lương Văn Tông – Công ty cơ khí Út A | Ông Nguyễn Phụng Hoàng<br>0913877867  | Khách sạn Lâm Hưng Kỳ<br>(Đường Trưng Nữ Vương kéo dài), Châu Đốc |

| Các đối tác   | Người được phỏng vấn   | Chi tiết liên hệ  | Địa điểm   |
|---|--|---|--|
|   | Ông Châu Thuận – Rượu Thanh Hương<br>Ông Trung – Khách sạn Lâm Hùng Kỳ   |   |  |
| Câu lạc bộ Nữ doanh nhân huyện Châu Đức                       | Bà Thoa – Chủ tịch   | Bà Thoa<br>Tell: Nhà riêng (076-560233);<br>Mobil: (0917.934988)  | Số 50 – Đường quốc lộ 91,<br>Phường Châu Phú B, Châu Đức                                   |
| Hợp tác xã Phát Đạt (hội viên của AFA)                        | Ông Nghĩa – Chủ tịch HTX Phát Đạt  | Ông Nghĩa – Chủ tịch<br>0913102116  | Đường quốc lộ 4, Châu Đức<br>Phòng họp UBND TX Châu Đức                                    |
| Trưởng Phòng Kinh tế, Thị xã Châu Đức                         | Ông Nguyễn Văn Phát, Trưởng phòng Kinh tế Thị xã Châu Đức  | Ông Nguyễn Văn Phát<br>0917933933   | 76 Lê Lợi, Châu Phú B, Châu Đức  |
| Hội thảo tổng kết với các đại diện của các hiệp hội liên quan | Thành phần: ABA, AFA, CLB Doanh nhân nữ Long Xuyên, Sở CN, Liên minh HTX, Sở KHĐT, ATTIP, Hội Nông dân, VCCI Cần Thơ |   | Văn phòng ATTIP, Long Xuyên  |
| VCCI Cần Thơ  | Ông Võ Hùng Dũng, Giám đốc VCCI Cần Thơ  | Ông Võ Hùng Dũng<br>0913126171  | 12 Đường Hòa Bình, TP Cần Thơ  |
| CBA – Hiệp hội Doanh nghiệp Cần Thơ                           | Bà Nguyễn Thị Mỹ Thuận<br>Tổng thư ký CBA  | Bà Nguyễn Thị Mỹ Thuận,<br>Tổng thư ký CBA<br>0903823169,<br>tongthuky@cbamekong.org<br>Email: cbamekong@vnn.vn | Nhà D1, Khu 1, phường Cái Khê, Ninh Kiều, Cần Thơ  |
| Chương trình Hỗ trợ Khu vực Tư nhân EU (VPSSP)                | Ông Huỳnh Ngọc Minh<br>Cán bộ Chương trình Cao cấp   | Ông Huỳnh Ngọc Minh<br>091 381 7252<br>hnminh@vpssp-ct.com.vn<br>http://vpssp.org.vn                            | Tầng 1, Sở KHĐT Cần Thơ<br>Số 61/21 Lý Tự Trọng,<br>Phường An Phú, quận Ninh Kiều, Cần Thơ |

| Các đối tác                                 | Người được phỏng vấn  | Chi tiết liên hệ   | Địa điểm  |
|---|---|--|---|
| <b>Gặp Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ TP HCM</b> | Ông Nguyễn Đức Điền – Phó Chủ tịch<br>Bà Vũ Thị Minh Hằng – Giám đốc điều hành<br>Bà Nguyễn Huỳnh Thanh Nghiêam – Phụ trách Đối ngoại   | CVP:<br>minhhang@ybahcm.com.vn<br>Tel: 08.8273885 – 08.8273137<br>Fax: 08.8273138<br>E-mail: hcm-yba@hcm.vnn.vn<br>Website: http://www.ybahcm.com.vn | Số 44, đường Alexandre De Rhodes, phường Bến Nghé, Quận 1, TP HCM   |
| <b>Creations (hội viên của YBA)</b>         | Ông Phan Xuân Trường, Giám đốc  | Ông Phan Xuân Trường,<br>Giám đốc  | 105 Đường Đồng Khởi, Quận 1, TP HCM                                 |
| <b>HAWA</b>                                 | Ông Trần Quốc Mạnh,<br>Phó Chủ tịch   | Ông Trần Quốc Mạnh,<br>Phó Chủ tịch<br>Tel: 08.8439337 / 08-9143770<br>Mobile: 0903374741<br>Fax: 08-9143770<br>hawa@hcm.fpt.vn                      | Dasaco 200 Bis Lý Chính Thắng, P9, Q3<br>(Công ty của ông Mạnh)     |
| <b>Hội Phụ nữ tỉnh Hưng Yên</b>             | Bà Phạm Thị Hậu – Phó Chủ tịch<br>Bà Nguyễn Thị Thanh Huyền,<br>Trưởng Ban Gia đình và Xã hội,<br>Giám đốc Trung tâm Tư vấn DNNVV (0979851546)<br>Bà Nguyễn Thị Ánh Tuyết – Phó Giám đốc, Trung tâm Tư vấn DNNVV<br>Bà Thủy, Trung tâm Tư vấn DNNVV<br>Bà Hương, Trung tâm Tư vấn DNNVV | Ông Vũ Quang Triệu,<br>Sở KHĐT Hưng Yên<br>0904174145<br>Bà Huyền (0979851546)<br>Bà Hương (0982461678)  | VP Hội Liên hiệp Phụ nữ Hưng Yên,<br>Đường Quang Trường TX.Hưng Yên |
| <b>Sở Kế hoạch Đầu tư Hưng Yên</b>          | Ông Nguyễn Quang Triệu, Phòng Đăng ký Kinh doanh  | Ông Vũ Quang Triệu, Sở KHĐT Hưng Yên<br>0904174145   | 8 Chùa Chuông, TX. Hưng Yên   |

| Các đối tác                                      | Người được phỏng vấn   | Chi tiết liên hệ  | Địa điểm  |
|--|--|---|---|
| Hợp tác xã Nhân Hồng Nam                         | Ông Bùi Văn Thịnh – Chủ tịch<br>Ông Xây – Trưởng phòng Marketing   | Ông Doãn Anh Tuấn – Phó Chủ tịch, Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Hưng Yên (DARD)<br>(0983236711)<br>Ông Thái – DARD | Nế Châu – HTX Hồng Nam – TX. Hưng Yên           |
| 1 hội viên của HTX Nhân Hồng Nam                 | Vườn Nhân Lồng của ông Bùi Văn Thịnh   | Ông Bùi Quang Triệu – Sở KHĐT 0904174145  |   |
| Câu lạc bộ nữ doanh nhân Lạc Đạo – Hưng Yên      | Bà Ngân – Chủ tịch   | Bà Huyền (0979851546)<br>Hoặc bà Hương (0982461678)   | Xã Lạc Đạo, Hưng Yên                            |
| Liên minh HTX Hưng Yên                           | Ông Trần Anh Nhật, Chủ tịch (0913377038)<br>Ông Nguyễn Trọng Phụng, Giám đốc, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển HTX Hưng Yên | Ông Bùi Quang Triệu, Sở KHĐT Hưng Yên, 0904174145   | 335 Lê Văn Lương, TX. Hưng Yên                  |
| Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên              | Ông Đặng Đình Quân, Chủ tịch (0903227381/0321. 565346)   | Ông Đặng Đình Quân, Chủ tịch (0903227381/0321. 565346)  | 16 Nguyễn Huệ, Hưng Yên                         |
| Công ty May mặc Hưng Yên SJC                     | Ông Nguyễn Xuân Dương, Chủ tịch, Tổng Giám đốc   | Ông Nguyễn Xuân Dương, Chủ tịch, Tổng Giám đốc  | 83 Trưng Trắc, TX. Hưng Yên                     |
| Hiệp hội DNVVN Hưng Yên                          | Ông Vũ Công Ao, Chủ tịch   | Ông Vũ Công Ao, Chủ tịch (09752339088)  | Đường Phạm Bạch Hổ, Hưng Yên                    |
| 1 hội viên của Hội DNNVV – Công ty TNHH Ánh Hồng | Bà Chu Thị Nguyệt, Giám đốc  | Bà Chu Thị Nguyệt, Giám đốc 0978379888  | Dan Tiên, Khoái Châu, Hưng Yên                  |
| Hiệp hội Nhân Hưng Yên                           | Ông Ngô Hùng Mạnh, Giám đốc Sở Khoa học và Công nghệ - Chủ tịch Hiệp hội   | Ông Ngô Hùng Mạnh, Chủ tịch Hiệp hội (0321. 864640)<br>Hay ông Lê Văn Lương (0912098236)                                    | Sở Khoa học và Công nghệ, Đường An Vũ, Hiến Nam |

| Các đối tác  | Người được phỏng vấn  | Chi tiết liên hệ  | Địa điểm  |
|--|---|---|---|
| <b>MPDF</b>  | Bà Nguyễn Thiên Hương   | Bà Huỳnh Mai Hương<br>Cán bộ dự án<br>Tel: +84 4 824 7892 ext. 620<br>Fax: +84 4 824 7898<br>Cell: +84 904011027<br>Email: hhuong1@ifc.org<br>Web: www.ifc.org/mpdf | IFC MPDF<br>Suite 301-303, tầng 3, 63 Lý<br>Thái Tổ, Hà Nội |
| <b>Fresh Studio</b>  | Ông Siebe Van Wijk- Đối tác điều hành   | Ông Siebe Van Wijk<br>Siebe.van.wijk@freshstudio.biz  | 51A Nguyễn Khắc Hiếu,<br>Ba Đình, Hà Nội                    |
| <b>Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ Hà Nội</b>                      | Ông Lê Xuân Hòa, Ủy viên thường trực, Văn phòng Chủ tịch  | Ông Lê Xuân Hòa<br>0903296353   | 64 Bà Triệu, Hà Nội   |
| <b>Hiệp hội DNNVV Việt Nam</b>                               | Ông Nguyễn Đắc Hoàn<br>Ông Thomas Krause, Cố vấn, CIM<br>Phát triển kinh doanh tại VINASME<br>Chuyên gia tư vấn,<br>Phát triển Kinh doanh | Ông Nguyễn Đắc Hoàn<br>0912755309<br>dachuan@gmx.de   | 23C Trần Duy Hưng, Hà Nội                                   |
| <b>VCCI- Văn phòng hiệp hội doanh nghiệp</b>                 | Ông Hoàng Quang Phóng<br>Giám đốc, Văn phòng Hiệp hội doanh nghiệp  | Ông Hoàng Quang Phóng<br>0913553023<br>phonghq@vcci.com.vn  | Tầng 6, Đào Duy Anh<br>Tel: 5742022/224                     |
| <b>Hợp với Sở Kế hoạch và Đầu tư Đắk Lắk/Trưởng Ban ĐPĐP</b> | Ông Hồ Vĩnh Chu<br>Phó Giám đốc, Sở Kế hoạch và Đầu tư<br>Trưởng Ban ĐPĐP   | Ông Hồ Vĩnh Chu   | VP Sở KHĐT  |

| Các đối tác  | Người được phỏng vấn  | Chi tiết liên hệ   | Địa điểm   |
|--|---|--|--|
| Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Đắk Lắk                                 | Ông Hiến<br>Ông Hoàng Cơ  | hdndaklak@dng.vnn.vn<br>0913435180<br>Co_bmt@yahoo.com             | 35 Nguyễn Tất Thành<br>Buôn Ma Thuột, Đắk Lắk                                  |
| Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ tỉnh Đắk Lắk                             | Ông Bạch Thanh Tuấn,<br>Phó Chủ tịch  | Ông Bạch Thanh Tuấn,<br>0913436405<br>cafecontrolDakLak@dng.vnn.vn | Hòa Thắng<br>Buôn Ma Thuột, Đắk Lắk  |
| Liên minh HTX<br>Trung tâm Đào tạo và Hỗ trợ<br>Doanh nghiệp       | Ông Khang, Chủ tịch<br>Ông Quốc   | Ông Khang  |  |
| VINASME, Hội viên của<br>Hiệp hội tỉnh Đắk Lắk                     | Ông Lương Văn Lục, Chủ tịch –<br>Giám đốc<br>Ông Nguyễn Văn Điển – Quản lý<br>trường dạy nghề<br>Ông Võ Viết Ngân |  | Buôn Ma Thuột, Đắk Lắk   |
| UBND huyện Krong Buk   | Ông Nguyễn Tấn Tài, Phó Chủ tịch<br>UBND huyện  | Ông Nguyễn Tấn Tài<br>0905070557                                   | UBND huyện Krong Buk<br>050872762  |
| HTX Ea Tut, thành viên của<br>COOPSME                              | Ông Mã Thanh  | Ông Mã Thanh   | HTX Ea Tut, xã Ea Tut  |
| Công ty TNHH Đam San, hội<br>viên Hiệp hội Doanh nghiệp<br>Đắk Lắk | Ông Lê Hoàng Cơ, Giám đốc, Phó<br>Chủ tịch Hiệp hội Doanh nghiệp<br>Đắk Lắk                                       | Ông Lê Hoàng Cơ<br>0913435180<br>Co_bmt@yahoo.com                  | Công ty TNHH Đam San, 212<br>Nguyễn Công Trứ, Buôn Ma<br>Thuột, Đắk Lắk        |
| Công ty Cà phê An Thái   | Ông Nguyễn Xuân Hùng –<br>Tổng Giám đốc   | Ông Nguyễn Xuân Hùng<br>0903506414                                 | Công ty TNHH Cà phê An Thái,<br>219 Đinh Tiên Hoàng, Buôn Ma<br>Thuột, Đắk Lắk |
| RDDL, khái quát các hoạt<br>động của GTZ ở đó)                     | Ông Daniel Wahby, Cố vấn Trưởng,<br>Dự án Phát triển Nông thôn<br>Đắk Lắk, GTZ                                    | Ông Daniel Wahby<br>050858431<br>0913437908                        | Dự án Phát triển Nông thôn Đắk<br>Lắk, VP Sở KHĐT Đắk Lắk                      |
| Vocafe – ED&F MAN Việt Nam   | Ông Jonathan<br>Giám đốc Điều hành  | Ông Jonathan<br>050823201  | Km7 – National Road 26, Tan hoa<br>Ward, Buôn Ma Thuột, Đắk Lắk                |

| Các đối tác   | Người được phỏng vấn   | Chi tiết liên hệ  | Địa điểm  |
|---|--|---|---|
| Trung tâm Ứng dụng Khoa học và Công nghệ Đắk Lắk (CSTA)                         | Bà Nghiêam Thi Minh Thu, Giám đốc  | Bà Nghiêam Thi Minh Thu<br>0914032196   | VP CSTA, 256 Phan Chu Trinh, Buôn Ma Thuột, Đắk Lắk                           |
| Công ty TNHH Thu Nhơn (Các nhà bán buôn bơ)                                     | Bà Thu Nhơn<br>Bà Huỳnh Ngọc Tú, Kỹ sư CSTA  | Bà Thu Nhơn<br>0918885169<br>Trinh124us@yahoo.com   | 38 Nguyễn Chí Thanh, Buôn Ma Thuột, Đắk Lắk                                   |
| Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Quảng Nam  | Ông Đoàn Ngọc Minh – Phó Giám đốc<br>Tel: 0913.480066  | Ông Trần Văn Tri – Giám đốc<br>Tel: 0913.482.306<br>Ông Đoàn Ngọc Minh,<br>Phó Giám đốc<br>Tel: 0913.480066 | 02 Trần Phú, Tam Kỳ   |
| Liên minh HTX tỉnh Quảng Nam  | Ông Nguyễn Đỗ Chiến – Phó Chủ tịch thường trực<br>Ông Âu Quốc Hiệu, Phó Giám đốc Trung tâm Đào tạo Nghệ, Liên minh HTX Quảng Nam | Ông Nguyễn Đỗ Chiến<br>0905.020.505   | Văn phòng Liên minh HTX Quảng Nam<br>26 Trần Phú, Tam Kỳ<br>Tel: 0510.811462- |
| Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ tỉnh Quảng Nam  | Ông Trần Quốc Bảo, Phó Chủ tịch  | Ông Trần Quốc Bảo<br>0903509505   | 125 Huỳnh Thúc Kháng, Tam Kỳ, Quảng Nam<br>Tel: 0510.825666                   |
| Công ty TNHH Tuấn Đạt<br>Hội viên của Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ tỉnh Quảng Nam  | Ông Trần Hữu Đoàn – Giám đốc,<br>Phó Chủ tịch YEA Quảng Nam  | Ông Trần Hữu Đoàn<br>0913.424.575   | Khu Công nghiệp Trường Xuân, Tam Kỳ, Quảng Nam                                |
| Hiệp hội Mây – Tre – Lá Công ty chế biến và xuất khẩu Mây – Tre – Gỗ Nam Phước. | Ông Lê Hảo – Chủ tịch, Giám đốc Công ty Chế biến và Xuất khẩu Mây – Tre – Gỗ Nam Phước.  | Ông Lê Hảo<br>Tel: 0903.517.444   | Thị xã Nam Phước, Duy Xuyên, Quảng Nam  |
| Hiệp hội Mây – Tre – Kas Điện Bàn   | Ông Mai Phước Thứ – Chủ tịch   | Ông Mai Phước Thứ<br>0903.556.246   | Làng Phòng Thủ, Xã Dien Tho, Huyện Điện Bàn                                   |
| Hiệp hội Thương mại - Sản xuất Hàng thủ công Hội An                             | Ông Trần Quang Hiệp – Chủ tịch   | Ông Trần Quang Hiệp<br>0913.492.984   | 92 Phan Chu Trinh St., Hoi An Town, Quang Nam<br>Tel: 0510.863896             |

| Các đối tác  | Người được phỏng vấn  | Chi tiết liên hệ   | Địa điểm  |
|--|---|--|---|
| <b>Công ty TNHH Sản xuất và Thương mại Nghĩa Tín</b>   | Ông Lê Văn Nghĩa – Giám đốc   | Ông Lê Văn Nghĩa<br>0983.846.554                                 | Làng Lam Phung, xã Đại Đồng,<br>Đại Lộc, Quảng Nam                    |
| <b>Sở Du lịch tỉnh Quảng Nam</b>   | Bà Võ Thị Ngọc Hà, Phó Giám đốc,<br>Trưởng Phòng Xúc tiến, Hiệp hội<br>Du lịch<br>Bà Lê Châu Trinh, Phó phòng,<br>Phòng Quản lý Du lịch và Khách sạn                                | Bà Lê Châu Trinh<br>0914007572                                   | Sở Du lịch tỉnh Quảng Nam, 84<br>Phan Chu Chinh, Tam Kỳ,<br>Quảng Nam |
| <b>Hội thảo tổng kết với các bên tham gia liên quan -Giới thiệu phương pháp Nucleus trong hiệp hội, các ví dụ về thực hành tốt nhất của Việt Nam và trao đổi kinh nghiệm</b> | Khách mời: Sở KHĐT, Hiệp hội<br>Máy-Tre Quảng Nam, YBA, HTPA<br>Hội An, Hiệp hội Máy-Tre Điện<br>Bàn, Hiệp hội Làng nghề Phước<br>Kiều, Sở Nội vụ, Sở Công<br>nghiệp, Liên minh HTX |  | Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh<br>Quảng Nam                               |
| <b>VCCI Đà Nẵng</b>  | Ông Nguyễn Cường, Phó Giám đốc<br>Bà Trương Thị Kim Anh, Trưởng<br>phòng Hợp tác Quốc tế.   | Mr. Nguyen Cường,<br>0913438753<br>Cuongn-dn@vcci.com.vn         | VP VCCI Đà Nẵng,<br>256 Trần Phú, Đà Nẵng                             |
| <b>Phòng Pháp chế của VCCI</b>   | Ông Đậu Anh Tuấn, chuyên viên<br>pháp chế   | Ông Đậu Anh Tuấn<br>04. 5742022<br>tuanda@vcci.com.vn            | Văn phòng VCCI  |
| <b>Tổ chức nâng cao năng lực cạnh tranh toàn cầu cho các doanh nghiệp Việt Nam (GCF)</b>   | Bà Bùi Phan Băng Tú, Cố vấn cấp<br>quốc gia<br>Ông Amarnath Reddy, Cố vấn<br>cao cấp  | Bà Bùi Phan Băng Tú<br>0913237654<br>National-advisor@gcf-vn.org | Văn phòng GCF<br>57 Quang Trung, Hà Nội                               |

### PHỤ LỤC 3 PHƯƠNG PHÁP NUCLEUS (HẠT NHÂN) LÀ GÌ ?

Một “nhóm hạt nhân” là một nhóm các chủ doanh nghiệp làm việc (chẳng hạn như các thợ mộc, các chủ khách sạn, các nhà xuất khẩu, các nữ doanh nhân) trong hiệp hội doanh nghiệp, mà được điều phối, tổ chức và hướng dẫn bởi một điều phối viên do đối tác thực hiện<sup>33</sup>

Phương pháp Nucleus (Hạt nhân) nhằm huy động các doanh nghiệp, đặc biệt là các DNNVV:

Các nhóm hạt nhân trong một hiệp hội doanh nghiệp đóng vai trò nền móng đối với các DNNVV. Tại đó, các DNNVV có thể xác định các vấn đề trong doanh nghiệp, trao đổi ý kiến, kinh nghiệm và bắt đầu các hoạt động chung để tìm ra giải pháp. Các DNNVV xác định nhu cầu của họ, cơ cấu và tổ chức các nhu cầu dịch vụ từ dưới lên trên thông qua hiệp hội. Hiệu quả của phương pháp này là tăng tính cạnh tranh trong doanh nghiệp. Một ví dụ về một nhóm hạt nhân phát triển thế nào và triển khai hoạt động nào được nêu chi tiết trong Phụ lục 6: Nhóm các thợ mộc ở Kandy, Sri Lanka.

#### Một số các hoạt động nhóm:

- Đào tạo
- Tư vấn nhóm
- Chia sẻ đầu tư vào trang thiết bị
- Marketing
- Tổ chức và/hay tham gia vào các hội chợ, triển lãm
- Các chuyến thăm tới các doanh nghiệp đào tạo khác, các tổ chức khác, các hội chợ
- Các chuyến thăm nghiên cứu tới các nước khác

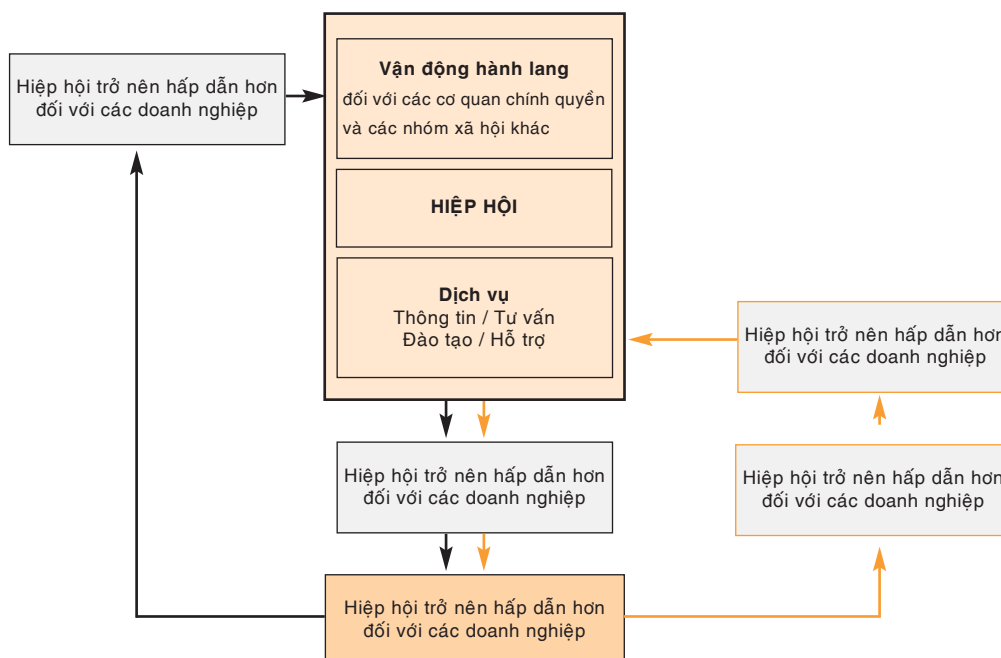
Hơn thế nữa, các nhóm hạt nhân kích thích quá trình phát triển tổ chức trong các hiệp hội doanh nghiệp:

Thông qua các dịch vụ mới của các nhóm, hiệu quả hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp từ từ thay đổi. Các hội viên yêu cầu hiệu quả và kết quả cả về mặt định tính và định lượng từ các cán bộ làm việc chuyên trách và cán bộ danh dự.

Họ đòi hỏi quyền sở hữu của các hiệp hội và cam kết tham gia tích cực vào quá trình phát triển<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Müller-Glodde, Lehmann (2006), tr. 3

<sup>34</sup> Müller-Glodde, Lehmann (2006), tr. 4



Các dịch vụ mới của nhóm hạt nhân thu hút nhiều hội viên hơn. Các hội viên ngày càng đòi hỏi các dịch vụ tinh vi hơn. Đây có thể là một thách thức thực sự đối với hiệp hội doanh nghiệp. Nhiều hội viên hơn thì sẽ tạo ra nhiều thu nhập hơn (nếu thu hội phí và thu phí dịch vụ) và tăng sức mạnh thương lượng của hiệp hội; từ đó dẫn đến những thay đổi trong quản lý hiệp hội nhằm đáp ứng những thách thức này. Mức độ sở hữu các hội viên nhóm cũng tăng bởi vì nhiều hội viên tham gia tích cực hơn, ví dụ như, vào các hội đồng của nhóm và vào ban quản lý. Quá trình dân chủ hóa thường được quan sát trong một thời gian khá ngắn sau khi giới thiệu phương pháp này.

### Các sản phẩm và công cụ có sẵn để thực hiện phương pháp Nucleus

- Công cụ đánh giá và giám sát (Tiếp cận dữ liệu)
- Các giáo trình đào tạo (các điều phối viên nhóm, các giảng viên và các chuyên gia tư vấn nhóm)
- Một số bài trình bày
- Đề cương hội thảo và ghi thành tài liệu kết quả hội thảo (Tài chính của hội, vận động chính sách của hội)
- Hệ thống hội phí của các hiệp hội doanh nghiệp
- Đánh giá tác động của phương pháp Nucleus liên quan đến những thay đổi về tính cạnh tranh của các DNNVV, tạo công ăn việc làm, môi trường đầu tư.

Sự thành công của phương pháp này có thể lý giải là do thiết kế của nó, với mục tiêu cải thiện tính cạnh tranh một cách hệ thống ở tất cả các cấp:

**PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN ĐỒNG THỜI Ở 4 CẤP NHẪM NÂNG CAO TÍNH CẠNH TRANH MỘT CÁCH HỆ THỐNG THÔNG QUA CÁC NHÓM**

| <b>Mức độ can thiệp</b> | <b>Tác động</b>  | <b>Khu vực</b>  |
|-------------------------|--|---|
| <b>Cấp cao</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hợp tác giữa các DNNVV được nâng cao</li> <li>Hệ thống giá trị thay đổi</li> </ul>  | Xã hội  |
| <b>Cấp vĩ mô</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nhiều đối thoại Công-Tư hơn để cải thiện môi trường kinh doanh</li> <li>Cơ hội đạt thành công trong cải cách kinh tế cao hơn</li> </ul> | Chính phủ<br>Khu vực tư nhân                                      |
| <b>Cấp trung</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>triển tổ chức của các hiệp hội doanh nghiệp thông qua việc nhu cầu của hội viên tăng và tinh vi hơn</li> </ul>                          | Các hiệp hội doanh nghiệp   |
| <b>Cấp vi mô</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Khuyến khích thị trường dịch vụ PTKD</li> <li>Cải thiện các doanh nghiệp riêng lẻ</li> </ul>  | Các nhóm<br>Các nhà cung cấp dịch vụ PTKD<br>Các chủ doanh nghiệp |

Phương pháp Nucleus được thiết kế và phát triển từ năm 1991 trong khuôn khổ dự án hợp tác giữa Phòng Tiểu thủ công nghiệp của Munich và Upper Bavaria, Đức, và một số phòng thương mại và công nghiệp của Brazil tại liên bang Santa Catarina<sup>35</sup>. Liên bang cấp quốc gia các phòng thương mại, CACB, và SEBRAE, một tổ chức hỗ trợ DNNVV, đã đảm nhận thực hiện phương pháp này vào năm 1999 và phổ biến trên khắp Brazil, tới 900 phòng thương mại và công nghiệp. Đến cuối năm 2005, có khoảng 4.500 nhóm và 50.000 doanh nghiệp. Phương pháp này hiện đang được sử dụng ở Algeria, các nước khác ở châu Mỹ La Tinh và ở Sri Lanka, nơi những tác động của phương pháp này được đánh giá một cách hệ thống.

Tác động của việc giới thiệu phương pháp Nucleus trong các phòng thương mại và hiệp hội doanh nghiệp ở miền Trung Sri Lanka rõ ràng mang lại những thay đổi lớn trong các nhóm doanh nghiệp, các phòng thương mại và các hiệp hội tham gia. Những kết quả đã đạt được: Vào cuối năm 2006, các phòng thương mại và hiệp hội tham gia phương pháp này đã tổ chức được khoảng 180 nhóm với 2.700 doanh nghiệp. Việc giới thiệu phương pháp này tại Sri Lanka bắt đầu từ năm 2002<sup>36</sup>

### **Kết quả của việc phân tích tác động**

#### **a) Thay đổi ở cấp trung**

- ✓ Nâng cao nhận thức của các chủ doanh nghiệp về các hiệp hội
- ✓ Hiệu quả hoạt động của các hiệp hội đã được nâng cao từ khi giới thiệu phương pháp Nucleus
- ✓ Các nhóm làm cho các hiệp hội hấp dẫn hơn, do đó thu hút được nhiều hội viên hơn
- ✓ Tình hình tài chính được nâng cao khi tham gia vào các hiệp hội.

#### **b) Thay đổi ở cấp vi mô**

- ✓ Tăng sử dụng dịch vụ PTKD
- ✓ Nâng cao phát triển kinh tế của các nhóm doanh nghiệp về doanh thu trong thời gian từ năm 2002 đến 2005
- ✓ Nâng cao tính cạnh tranh của nhóm các doanh nghiệp về năng suất lao động trong thời gian từ năm 2002 đến 2005
- ✓ Tạo thêm công ăn việc làm bởi các nhóm doanh nghiệp trong thời gian từ năm 2002 đến 2005

#### **c) Thay đổi ở cấp cao**

- ✓ Nâng cao mối quan hệ giữa các nhóm và thúc đẩy quan hệ hợp tác tốt

35 Dự án được hỗ trợ bởi SEQUA GmbH, Tổ chức Phát triển và Nâng cao Trình độ chuyên môn, Bonn, được một số liên minh trong ngành công nghiệp Đức và Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức (GTZ), Bộ Hợp tác và Phát triển Kinh tế Liên Bang Đức duy trì.

36 Müller-Glodde, Lehmann (2007), tr. XI - XVI

**Những khó khăn phải đối đầu trong việc thực hiện phương pháp Nucleus ở Sri Lanka**

- Các hiệp hội yếu: sự phụ thuộc vào các tổ chức tài trợ, chưa đủ các hoạt động tạo thu nhập
- Một số hiệp hội không chủ động hỗ trợ việc giới thiệu phương pháp này
- Trình độ chuyên môn của cán bộ hiệp hội cũng như các điều phối viên nhóm thấp do mức lương của họ thấp
- Các hiệp hội miễn cưỡng khi phải xem tất cả các thành viên của nhóm như những hội viên trả phí

## PHỤ LỤC 4 BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC CỦA ĐIỀU PHỐI VIÊN NHÓM

| Nhiệm vụ  |
|---|
| <b>1. Điều phối và hỗ trợ nhóm</b>  |
| a) Xây dựng và duy trì nhóm với mục đích tăng số lượng các doanh nghiệp trong nhóm và các hội viên hiệp hội.  |
| b) Điều phối các nhóm khi xác định, tổ chức và thực hiện các hoạt động với mục đích cải thiện môi trường kinh doanh và hiệu quả hoạt động của các chủ doanh nghiệp và doanh nghiệp của họ.  |
| c) Tham gia vào các chương trình đào tạo điều phối viên – cá nhân và theo nhóm - với mục đích nâng cao hiệu quả kinh doanh trên cơ sở lâu dài   |
| d) Thăm các doanh nghiệp để học hỏi thêm về vận hành kinh tế và kỹ thuật của ngành, đồng thời xác định các hoạt động nhóm tiếp theo.  |
| e) Ghi chép các kết quả của mỗi cuộc họp nhóm và báo cáo với giám đốc điều hành và ban quản lý hiệp hội.  |
| f) Xây dựng các kế hoạch hoạt động hàng năm cùng với nhóm   |
| g) Đảm nhận trách nhiệm và nhiệm vụ phát sinh trong quá trình triển khai phương pháp Nucleus và đóng góp vào tiến triển của quá trình này   |
| <b>2. Đào tạo và tư vấn</b>   |
| a) Hợp tác với các chuyên gia tư vấn, các giảng viên và các hướng dẫn viên – cá nhân và theo nhóm – trong việc phát triển và thực hiện các dịch vụ của doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của họ đối với nhóm cũng như các doanh nghiệp. |
| d) Đảm nhận các nhiệm vụ và trách nhiệm phát sinh trong quá trình phát triển lĩnh vực đào tạo và tư vấn cũng như đóng góp vào tiến triển của quá trình này  |
| <b>3. Quan hệ đối ngoại và truyền bá phương pháp</b>  |
| a) Tham gia vào việc chuẩn bị và in ấn các trang thông tin, các bài báo và các tờ rơi.  |
| b) Đóng góp các tài liệu đã soạn vào việc phát triển trang Web của hiệp hội.  |
| c) Trình bày các hoạt động và kết quả của nhóm trong các hội thảo tại địa phương và cấp vùn   |
| d) Tổ chức các sự kiện như các hội chợ nhỏ  |
| d) Đảm đương các nhiệm vụ và trách nhiệm có thể phát sinh trong quá trình thực hiện và đóng góp vào sự tiến triển của phương pháp này   |

**Chất lượng nhân sự**

- Có thể làm việc theo nhóm, tốt nhất là có kinh nghiệm trong việc điều phối các nhóm
- Cởi mở và ham học hỏi
- Có kỹ năng giao tiếp và xây dựng mạng lưới
- Có đầu óc kinh doanh
- Có khả năng lãnh đạo
- Có kỹ năng phân tích
- Có kỹ năng quan hệ công chúng tốt
- Tự tin khi đối đầu với thách thức
- Ưu tiên người biết tiếng Anh
- Có thể linh hoạt về giờ giấc làm việc
- Có khả năng và sẵn sàng đi công tác

**Đào tạo và kinh nghiệm chuyên môn**

- Tốt nghiệp đại học chuyên ngành kinh tế, quản trị kinh doanh hoặc khoa học xã hội
- Có kinh nghiệm làm việc chuyên môn trong các doanh nghiệp

Kỹ năng thành thạo và có kinh nghiệm về MS Office, internet, e-mail, công cụ tìm kiếm (chẳng hạn như Google)

**Tiêu chí bổ sung**

- Tuổi từ 30 đến 50
- Nam/Nữ

**PHỤ LỤC 5 CÁC VÍ DỤ VỀ DỊCH VỤ**

| Dịch vụ                                    | Ví dụ   |
|--|---|
| <b>Phát triển thương mại và thị trường</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các triển lãm sản phẩm</li> <li>• Các thông tin về các thị trường (xuất khẩu) trong tương lai</li> <li>• Các đoàn thương mại</li> <li>• Nghiên cứu thị trường</li> <li>• Marketing các sản phẩm mẫu và trưng bày</li> <li>• Chắp mối để sắp xếp các cuộc họp giữa khách hàng, các nhà cung cấp và các nhà thầu phụ</li> <li>• Xác định cơ hội kinh doanh và đầu tư</li> </ul>  |
| <b>Đào tạo</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quản lý</li> <li>• Cải tiến kỹ thuật</li> <li>• Phát triển nguồn nhân lực</li> <li>• Quản lý chất lượng</li> <li>• Thiết kế sản phẩm</li> <li>• Công nghệ thông tin</li> <li>• Các trung tâm đào tạo nghề</li> <li>• Phát triển các giáo trình, các chương trình đào tạo và các tiêu chuẩn</li> <li>• Các hội thảo và tư vấn nhóm</li> <li>• Duy trì danh sách các chuyên gia tư vấn, các giảng viên, các cán bộ chuyên môn để tiến hành các dịch vụ của họ cho các hội viên nếu được yêu cầu</li> </ul> |
| <b>Tư vấn</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các chuyến thăm kinh doanh và trao đổi kinh nghiệm</li> <li>• So sánh thực hành tốt nhất giữa các hội viên</li> <li>• Tư vấn tại chỗ, tham vấn và giải quyết vấn đề</li> <li>• Tư vấn pháp lý</li> <li>• Tư vấn tài chính và thuế</li> <li>• Tiêu chuẩn chất lượng và ISO 9000</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Tư vấn</b></p> <p><b>Thông tin và xây dựng mạng lưới</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Các cuộc gặp gỡ kinh doanh định kỳ</li> <li>● Liên minh chiến lược đối với các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài</li> <li>● Các cơ quan ban ngành</li> <li>● Các mối liên hệ và cơ hội qua trang Web và Internet</li> <li>● Các quy định của chính phủ qua Internet</li> <li>● Bản tin, các bản tin kinh tế và các ấn phẩm</li> <li>● Danh mục và dữ liệu hội viên</li> <li>● Hội nghị và các cuộc họp cấp cao</li> <li>● Báo cáo hàng năm</li> </ul> |
| <p><b>Dịch vụ văn phòng và cơ sở hạ tầng</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dịch vụ thư ký (photocopy, thư từ, dịch tài liệu)</li> <li>● Máy tính, fax, các dịch vụ internet</li> <li>● Phát triển và quản lý khu công nghiệp</li> <li>● Điều hành các thiết bị thử nghiệm</li> <li>● Các dịch vụ lưu kho và cảng</li> </ul>  |
| <p><b>Các chức năng được chính phủ giao</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Đăng ký kinh doanh</li> <li>● Phát hành giấy chứng nhận nguồn gốc</li> <li>● Đăng ký hàng mẫu</li> <li>● Tổ chức trường đào tạo nghề</li> <li>● Tổ chức thi và cấp phép hành nghề</li> <li>● Phân bổ hạn ngạch xuất khẩu</li> <li>● Phát triển và giám sát các tiêu chuẩn ngành</li> </ul>  |
| <p><b>Sơ đồ riêng dựa theo McVay, Miehlsbradt (2001) tr. 2, tiếng Anh (2000), tr.6 – 10 và SEQUA (1999), tr. 26</b></p> |  |

**PHỤ LỤC 6** VÍ DỤ VỀ PHÁT TRIỂN NHÓM THỢ MỘC Ở SRI LANKA

| Bước | Hoạt động  | Hiệu quả  |
|------|--|---|
| 01   | Vào tháng 6/ 2002: Điều phối viên nhóm ESSP đã tìm ra một thợ mộc rất hay. Điều phối viên đã giải thích ngắn gọn về ý định của ESSP. Người thợ mộc đã liệt kê danh sách những người thợ mộc khác để mời họp.   | Người thợ mộc chỉ đề xuất những đồng nghiệp mà anh ta có mối quan hệ thân thiện và hòa nhã. Điều này đảm bảo cho sự hài hòa cần thiết của nhóm ngay từ đầu (Khi tất cả những người thợ mộc trong thị trấn đều cùng hiệp lực, họ sẽ tự động đưa đối thủ cá nhân vào một nhóm. Đó là khởi của phương pháp Nucleus)                                |
| 02   | Điều phối viên ESSP và người thợ mộc đến thăm 12 thợ mộc khác trong danh sách, giải thích ai được liên hệ và mời tới cuộc họp đầu tiên.  | Các DNNVV không phản hồi lại giấy mời chính thức. Giấy mời cá nhân tạo lên sự tin tưởng.  |
| 03   | Cuộc họp đầu tiên trong văn phòng ESSP với 8 người thợ mộc. 4 người khác hứa đến nhưng đã không đến. Sau bài trình bày ngắn về các quy tắc của phương pháp, công việc bắt đầu bằng câu hỏi: “Ban phải đối đầu với những vấn đề nào trong công việc hàng ngày của bạn?” | Thông qua các công cụ trực quan, tất cả những người tham gia cùng đưa ra ý kiến đóng góp. Một chủ doanh nghiệp nhiều tuổi hơn quan sát ở cuối của phòng hội thảo: “Tôi đang làm việc trong lĩnh vực vàng bạc và đá quý cho đến nay trên 40 năm – hôm nay, lần đầu tiên, tôi được hỏi về các vấn đề mà tôi đối đầu trong doanh nghiệp của mình”. |
| 04   | Các cuộc họp thứ 2, 3 và 4 đã diễn ra. Nguyên nhân của các vấn đề được phân tích. Những người tham gia đóng góp ý kiến và kinh nghiệm về việc họ giải quyết các vấn đề này thế nào.  | Các chủ doanh nghiệp bắt đầu tham vấn với các chủ doanh nghiệp khác. Sự tin tưởng giữa các chủ doanh nghiệp tăng.   |
| 05   | 12 người tham gia  | Những người thợ mộc bắt đầu thông báo và mời những người khác.  |

| Bước | Hoạt động  | Hiệu quả  |
|------|--|---|
| 06   | Tiến trình các cuộc họp trong các doanh nghiệp của những người thợ mộc bắt đầu: các chủ doanh nghiệp mở cửa cho các đối thủ cạnh tranh của họ. Không ai trong số họ đã từng làm nghề thợ mộc trước đó.   | Các chủ doanh nghiệp so sánh lẫn nhau và xác định xem họ đang đứng ở đâu với doanh nghiệp của họ. Không ai biết trước điều này.   |
| 07   | Như một hoạt động mở cửa đầu tiên, những người thợ mộc quyết định thăm một số ngành của những người thợ mộc chuyên xuất khẩu – không ai đã từng gặp họ trước. Điều phối viên ESPP liên hệ với các doanh nghiệp và tổ chức chuyển đi.   | Những người thợ mộc suy nghĩ: “Chúng ta là những người thợ mộc tốt, chúng ta sản xuất đồ đạc tốt, và chúng ta có chất lượng sản phẩm tốt”. Họ trở lại với ấn tượng: “Chúng ta không phải tốt như chúng ta nghĩ. Chúng ta phải làm cái gì đó”. |
| 08   | Nhóm quyết định tổ chức khóa đào tạo kỹ thuật. Các điều phối viên nhóm ESP xác định một người hướng dẫn có năng lực trong một viện kỹ thuật ở Colombo. 15 thợ mộc tham gia, trong 2 trường hợp, cha và con. Người hướng dẫn bắt đầu từ từ hiểu rằng anh ta không nên đối xử với những người thợ mộc như những sinh viên. Thay vào đó, người hướng dẫn phải giải quyết các vấn đề kỹ thuật mà những người thợ mộc đưa ra. | Các chủ doanh nghiệp quyết định các khóa đào tạo và các chủ đề đào tạo. Vì vậy, tất cả đều tham gia. Đây là nhu cầu đầu tiên được cơ cấu cho dịch vụ PTKD.  |
| 09   | Vào tháng 11/2002: Những người thợ mộc nhất trí tiếp tục nhóm CCICP. Điều phối viên nhóm CCICP đảm nhận trách nhiệm đối với nhóm.  | Các thợ mộc bắt đầu nhận thấy hiệp hội có hữu ích.  |
| 10   | Chuyến đi thứ 2 tới Colombo để thăm các nhà cung cấp các công cụ và trang thiết bị. Người hướng dẫn kỹ thuật đi cùng với nhóm.   | Các chủ doanh nghiệp nhận ra rằng họ vẫn phải học nhiều thứ liên quan đến việc sử dụng hiệu quả các công cụ và máy móc.   |
| 11   | Những mối liên hệ không chính thức ngoài việc khởi động nhóm giữa những người thợ mộc.   | Xây dựng một mạng lưới hợp tác và thấu phụ.   |
| 12   | 27 các DNNVV thăm một doanh nghiệp ở Matugama sử dụng các máy móc của Đức.   | Bắt đầu thảo luận về máy móc và đầu tư.   |

| Bước | Hoạt động  | Hiệu quả   |
|------|--|--|
| 13   | Khóa đào tạo kỹ thuật thứ hai.   | Một người thợ mộc giải thích trong doanh nghiệp anh ta rằng anh ta đã học cách sử dụng cái bào soi hiệu quả hơn như thế nào. “Bây giờ tôi dạy cho công nhân của tôi. Trước đây, anh ta làm một cửa sổ mỗi ngày, bây giờ anh ta làm được 4 cửa sổ mỗi ngày”. Một sự ngạc nhiên lớn: một sự cải tiến đáng kể chỉ thông qua học mà không cần sự đầu tư nào. |
| 14   | Các cuộc họp với khoảng 20 đến 30 người tham gia ở văn phòng CCICP và trong các doanh nghiệp đã trở thành một việc làm hàng ngày.  | Giai đoạn đầu với các hoạt động tự phát đã qua. Những người thợ mộc tăng mong đợi của họ liên quan đến hiệu quả hoạt động của các điều phối viên.  |
| 15   | Nhóm quyết định chuẩn bị catalogue các sản phẩm mà họ có thể sản xuất để nâng cao marketing của họ.  | Do các vấn đề về quản lý trong CCICP nên phải mất trên 1 năm, catalogue mới hoàn thành. Những người thợ mộc thất vọng.   |
| 16   | Trong năm 2004: khóa đào tạo kỹ thuật và điều phối trong các doanh nghiệp nhóm bởi một thợ mộc Đức; với trọng tâm là chuyển giao ý tưởng và tầm nhìn tới các DNNVV về những gì họ có thể làm trong khuôn khổ nhóm để cải tiến doanh nghiệp của họ.   | Người thợ mộc chính chứng tỏ rằng các thành viên của nhóm có thể làm tốt hơn và nhanh hơn với các trang thiết bị hiện có.  |
| 17   | Sự kiện cuối cùng với người thợ mộc chính (Đức) và 250 người tham dự.  | Những người thợ mộc và các nhóm xuất hiện công khai.   |
| 18   | <p>Đánh giá tác động: 9 tháng sau, một chuyên gia tư vấn độc lập đánh giá hiệu quả của chương đào tạo qua việc đến thăm những người tham gia. Chuyên gia tư vấn đã nhận thấy những thay đổi sau trong các doanh nghiệp:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm thời gian sản xuất</li> <li>• 87 % các thiết kế mới được giới thiệu, bao gồm cửa, cửa sổ, tủ có ngăn kéo và giường bằng cách cắt thành hình bầu dục và sử dụng các mẫu, 40% giới thiệu các sản phẩm mới như cửa ô, sofa, tủ chén.</li> <li>• 86 % tăng các tiêu chuẩn bảo dưỡng</li> <li>• 80 % có sự thay đổi trong các phân xưởng như tăng khoảng trống cho phân xưởng, sắp đặt công cụ.</li> <li>• 87 % tăng sự an toàn tại phân xưởng cho công nhân, ví dụ như: sàn xi măng, gỗ, mặt nạ.</li> </ul> |  |

| Bước | Hoạt động   | Hiệu quả   |
|------|---|--|
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>73 % đào tạo cho công nhân về cách sử dụng bào soi và đưa vào máy cắt một cách an toàn.</li> </ul> <p>Một số trích dẫn về đào tạo với thợ mộc Đức:</p> <p>“Trước khi đào tạo, tôi không biết rằng chúng khoán nghĩa là tiền.”</p> <p>“Khóa đào tạo kỹ thuật này là một ví dụ về những thay đổi nhỏ có thể khuyến khích cải tiến doanh nghiệp với sự đầu tư nhỏ như thế nào”.</p> |  |
| 19   | Nhóm nhất trí về việc cùng mua trang thiết bị do ESSP cung cấp.   | Hiệp hội cùng mua và thương lượng thay mặt cho những người thợ mộc sẽ dẫn đến một mức giá tốt hơn.   |
| 20   | Nhóm từ 30 đến 50 người tham gia là quá lớn và được chia thành hai. Một nhóm bao gồm các thợ phay có tiềm năng kinh tế mạnh hơn và những người thợ mộc tiên tiến hơn. Những tháng sau đó, một phần ba nhóm thợ mộc được thành lập.  | Nâng cao tính đồng nhất của các nhóm: nhóm thợ mộc với 25 công nhân không có nhiều vấn đề để trao đổi với một nhóm những người chỉ có 2 công nhân. |
| 21   | Các điều phối viên bỏ qua nhóm thợ mộc. Điều đó dẫn đến sự thất vọng của những người tham gia. Trong các sự kiện công cộng của CCICP, các hội viên nhóm yêu cầu các điều phối viên đáp ứng đủ điều kiện và đủ trình độ.   | Hội viên bắt đầu có ảnh hưởng đến sự phát triển của hiệp hội bằng cách yêu cầu, đề suất và thúc giục.  |
| 22   | 14 thợ phay và thợ mộc tham gia vào một khóa học quản trị kinh doanh.   | Ban quản lý các doanh nghiệp từ từ đi vào trọng tâm của các chủ doanh nghiệp.  |
| 23   | Trong các sự kiện về nhóm trong năm 2006, các nhóm thợ phay đã giành được phần thưởng về hoạt động nhóm tốt nhất (một video về giảm chi phí)  |  |
| 24   | Trong năm 2007: 8 hội viên nhóm đến Đức thăm nhà máy cửa, các doanh nghiệp đồ gỗ và hội chợ “bán lại”. Thợ mộc chính người Đức, người mà họ duy trì mối liên hệ từ năm 2004, đi cùng với họ.  | Những người thợ mộc ra nước ngoài để có cảm nhận rằng họ cùng doanh nghiệp của họ đang ở đâu so với các nước công nghiệp hóa                       |

| Bước | Hoạt động   | Hiệu quả   |
|------|---|--|
| 25   | Hai phần ba nhóm thợ phay/mộc hiện là các hội viên, 10% trong số họ là thuộc các nhóm khác.                     | Mặc dù đó là những nỗ lực nhỏ của các thành viên trong ban quản lý, giám đốc điều hành và các điều phối viên trong việc đưa các hội viên nhóm vào danh sách những hội viên trả phí của hiệp hội. |
| 26   | Trong năm 2007: Lãnh đạo của nhóm thợ phay/thợ mộc được chỉ định đại diện cho 35 nhóm trong ban giám đốc CCICP. | Hiệp hội đã công nhận tầm quan trọng của các đại diện nhóm trong ban quản lý và đại diện cho nhóm trong việc ra quyết định liên quan đến hiệp hội.   |

**PHỤ LỤC 7 PHÁT TRIỂN CÁC MỨC ĐỘ HIỆP HỘI**

|                                    | <b>Khởi sự</b>  | <b>Thời kỳ non trẻ</b>   | <b>Dậy thì</b>  | <b>Lớn mạnh</b>  | <b>Trưởng thành</b>  |
|------------------------------------|---|--|---|--|--|
| <b>Số lượng hội viên</b>           | Nhỏ và đồng nhất  | Nhỏ và đồng nhất   | Cao hơn và đồng nhất/không đồng nhất  | Cao hơn và không đồng nhất   | Rất cao và không đồng nhất   |
| <b>Nhiệm vụ của ban chấp hành</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Khởi xướng</li> <li>• Xác định các giải pháp</li> <li>• Quyết định</li> <li>• Đại diện</li> <li>• Quản lý</li> <li>• Điều hành</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Khởi xướng</li> <li>• Xác định các giải pháp</li> <li>• Quyết định</li> <li>• Đại diện</li> <li>• Quản lý</li> <li>• Điều hành</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Khởi xướng</li> <li>• Xác định các giải pháp</li> <li>• Quyết định</li> <li>• Đại diện</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Khởi xướng</li> <li>• Xác định các giải pháp</li> <li>• Quyết định</li> <li>• Đại diện</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Khởi xướng</li> <li>• Xác định các giải pháp</li> <li>• Quyết định</li> <li>• Đại diện</li> </ul>   |
| <b>Lãnh đạo</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Không lập kế hoạch chiến lược</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lập kế hoạch chiến lược của một số doanh nhân có uy tín</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kế hoạch chiến lược</li> <li>• Xác định các hoạt động phù hợp với kế hoạch</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kế hoạch chiến lược được chuyển thành hành động, thời gian và ngân sách</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dân chủ</li> <li>• Tâm nhìn dài hạn</li> </ul>  |
| <b>Nhiệm vụ của người lao động</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Không thể áp dụng được</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quản lý</li> <li>• Điều hành</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tư vấn</li> <li>• Administrate</li> <li>• Execute</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Khởi xướng</li> <li>• Xác định các giải pháp</li> <li>• Tư vấn</li> <li>• Quản lý</li> <li>• Điều hành</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đại diện</li> <li>• Khởi xướng</li> <li>• Xác định các giải pháp</li> <li>• Tư vấn</li> <li>• Quản lý</li> <li>• Điều hành</li> </ul>                   |
| <b>Nhân viên và văn phòng</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thảo luận về các điểm quan tâm chung và khởi xướng hiệp hội giữa các hội viên</li> <li>• Không có nhân viên, không có văn phòng</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiệp hội thuê văn phòng</li> <li>• Bước tiếp theo, hiệp hội ký hợp đồng (bán thời gian) với 1 thư ký</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuê chánh văn phòng</li> <li>• Cuối cùng, giám đốc cung cấp dịch vụ cho các hội viên (đào tạo, hỗ trợ tại chỗ, tư vấn pháp lý)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Việc làm cho các cán bộ đủ trình độ trong các lĩnh vực khác nhau</li> <li>• Giới thiệu về một tổ chức phức hợp</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Một số lượng lớn các cán bộ có trình độ hình thành tổ chức với các chức năng và thứ bậc khác nhau</li> <li>• Cung cấp dịch vụ theo mạng lưới</li> </ul> |

|   | Khởi sự  | Thời kỳ non trẻ   | Dậy thì  | Lớn mạnh   | Trưởng thành  |
|---|--|---|--|--|---|
| <b>Kết quả hoạt động của hiệp hội phụ thuộc vào ban chấp hành mới</b> | Tối 100% đối với sự tham gia và chất lượng của đội ngũ ban chấp hành<br>Chính sách và hiệu quả hoạt động của hiệp hội hoàn toàn thay đổi | Tối 90% đối với sự tham gia và chất lượng của đội ngũ ban chấp hành, tới 10% - của thư ký<br>Chính sách và hiệu quả hoạt động của hiệp hội hoàn toàn thay đổi | Tối 50% đối với sự tham gia và chất lượng của đội ngũ ban chấp hành, tới 50% - của Chánh văn phòng<br>Chính sách và hiệu quả hoạt động của hiệp hội thay đổi đáng kể | Tối 50% đối với sự tham gia và chất lượng của đội ngũ ban chấp hành, tới 50% - của cán bộ chuyên môn<br>Chính sách và hiệu quả hoạt động của hiệp hội thay đổi ít trong ngắn hạn, thay đổi nhiều hơn trong dài hạn | Tối 25% đối với sự tham gia và chất lượng của đội ngũ ban chấp hành, tới 75% - của cán bộ chuyên môn<br>Chính sách và hiệu quả hoạt động của hiệp hội thay đổi ít |
| <b>Dịch vụ</b>  | Không có dịch vụ   | Không có dịch vụ  | Một số dịch vụ như đào tạo, hỗ trợ tại chỗ   | Một loạt dịch vụ   | Các dịch vụ chuyên biệt, dựa theo nhu cầu khách hàng  |
| <b>Vận động chính sách</b>  | Một số hoạt động vận động chính sách về các vấn đề cấp bách hiện nay   | Một số hoạt động vận động chính sách về các vấn đề cấp bách hiện nay  | Một số hoạt động vận động chính sách về các vấn đề cấp bách hiện nay   | Chiến lược vận động chính sách   | Nhu cầu thường xuyên và có hệ thống của hội viên  |
| <b>Sự bền vững về tài chính</b>                                       |  |   | Tài trợ hay hỗ trợ của chính phủ   | 100%   | 100%  |

**PHỤ LỤC 8**

**NGHỊ ĐỊNH SỐ 90/2001/NĐ-CP NGÀY 23/11/2001 VỀ TRỢ GIÚP PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA**

CHÍNH PHỦ

Số: 90/2001/NĐ-CP

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

----- o0o -----

Hà Nội, Ngày 23 tháng 11 năm 2001

**CHÍNH PHỦ**

*Căn cứ Luật Tổ chức Chính phủ ngày 30 tháng 9 năm 1992;  
Nhằm khuyến khích và tạo thuận lợi cho việc phát triển các doanh nghiệp nhỏ và vừa;  
Theo đề nghị của Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư,*

**NGHỊ ĐỊNH:**

**CHƯƠNG I**

**NHỮNG QUY ĐỊNH CHUNG**

**Điều 1. Mục tiêu**

Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa là một nhiệm vụ quan trọng trong Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, Nhà nước khuyến khích và tạo thuận lợi cho doanh nghiệp nhỏ và vừa phát huy tính chủ động sáng tạo, nâng cao năng lực quản lý, phát triển khoa học - công nghệ và nguồn nhân lực, mở rộng các mối liên kết với các loại hình doanh nghiệp khác, tăng hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh trên thị trường; phát triển sản xuất, kinh doanh, tạo việc làm và nâng cao đời sống cho người lao động.

**Điều 2. Phạm vi điều chỉnh**

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa được hưởng các chính sách ưu đãi theo pháp luật hiện hành. Nghị định này quy định thêm các chính sách trợ giúp và tổ chức xúc tiến phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội và thúc đẩy công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

**Điều 3. Định nghĩa doanh nghiệp nhỏ và vừa**

Doanh nghiệp nhỏ và vừa là cơ sở sản xuất, kinh doanh độc lập, đã đăng ký kinh doanh theo pháp luật hiện hành, có vốn đăng ký không quá 10 tỷ đồng hoặc số lao động trung bình hàng năm không quá 300 người.

Căn cứ vào tình hình kinh tế - xã hội cụ thể của ngành, địa phương, trong quá trình thực hiện các biện pháp, Chương trình trợ giúp có thể linh hoạt áp dụng đồng thời cả hai chỉ tiêu vốn và lao động hoặc một trong hai chỉ tiêu nói trên.

#### **Điều 4. Đối tượng áp dụng**

Nghị định này áp dụng đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa bao gồm:

- Các doanh nghiệp thành lập và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp;
- Các doanh nghiệp thành lập và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp Nhà nước;
- Các hợp tác xã thành lập và hoạt động theo Luật Hợp tác xã;
- Các hộ kinh doanh cá thể đăng ký theo Nghị định số 02/2000/NĐ-CP ngày 03 tháng 02 năm 2000 của Chính phủ về Đăng ký kinh doanh.

#### **Điều 5. Chương trình trợ giúp**

Chương trình trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa của Nhà nước (gọi tắt là Chương trình trợ giúp) là Chương trình mục tiêu dành cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, căn cứ vào định hướng ưu tiên phát triển kinh tế - xã hội, phát triển các ngành và các địa bàn cần khuyến khích. Chương trình trợ giúp này được bố trí trong kế hoạch hàng năm và kế hoạch 5 năm do Thủ tướng Chính phủ hoặc Chủ tịch ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương quyết định.

Chương trình trợ giúp gồm: mục tiêu, đối tượng doanh nghiệp nhỏ và vừa cụ thể theo ngành nghề, lĩnh vực và địa bàn hoạt động, nội dung trợ giúp, nguồn lực, kế hoạch và biện pháp về cơ chế chính sách, tổ chức thực hiện. Chú trọng ưu tiên Chương trình trợ giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa do doanh nhân nữ quản lý.

## **CHƯƠNG II**

### **CÁC CHÍNH SÁCH TRỢ GIÚP**

#### **Điều 6. Khuyến khích đầu tư**

1. Chính phủ trợ giúp đầu tư thông qua biện pháp về tài chính, tín dụng, áp dụng trong một thời gian nhất định đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa đầu tư vào một số ngành nghề, bao gồm ngành nghề truyền thống và tại các địa bàn cần khuyến khích.
2. Chính phủ khuyến khích các tổ chức tài chính, các doanh nghiệp và thể nhân góp vốn đầu tư vào các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

#### **Điều 7. Thành lập Quỹ bảo lãnh tín dụng doanh nghiệp nhỏ và vừa**

Thành lập Quỹ bảo lãnh tín dụng doanh nghiệp nhỏ và vừa để bảo lãnh cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa khi không đủ tài sản thế chấp, cầm cố, vay vốn của các tổ chức tín dụng.

Bộ Tài chính chủ trì, phối hợp với các cơ quan liên quan xây dựng đề án tổ chức và Quy chế hoạt động của Quỹ bảo lãnh tín dụng doanh nghiệp nhỏ và vừa trình Thủ tướng Chính phủ quyết định.

## Điều 8. Mặt bằng sản xuất

Trên cơ sở quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội và quy hoạch, kế hoạch sử dụng đất trên địa bàn tỉnh, thành phố đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, Chủ tịch ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa có mặt bằng sản xuất phù hợp; chỉ đạo dành quỹ đất và thực hiện các chính sách khuyến khích để xây dựng các khu, cụm công nghiệp cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa có mặt bằng xây dựng tập trung cơ sở sản xuất hoặc di dời từ nội thành, nội thị ra, bảo đảm cảnh quan môi trường.

Doanh nghiệp nhỏ và vừa được hưởng các chính sách ưu đãi trong việc thuê đất, chuyển nhượng, thế chấp và các quyền khác về sử dụng đất đai theo quy định của pháp luật.

## Điều 9. Thị trường và tăng khả năng cạnh tranh

1. Các Bộ, ngành, ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương chỉ đạo, tạo điều kiện để doanh nghiệp nhỏ và vừa tiếp cận các thông tin về thị trường, giá cả hàng hoá, trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa mở rộng thị trường, tiêu thụ sản phẩm.
2. Các địa phương trợ giúp việc trưng bày, giới thiệu, quảng cáo, tiếp thị các sản phẩm có tiềm năng của các doanh nghiệp nhỏ và vừa, để tạo điều kiện mở rộng thị trường.
3. Chính phủ tạo điều kiện để các doanh nghiệp nhỏ và vừa tham gia cung ứng hàng hoá và dịch vụ theo kế hoạch mua sắm bằng nguồn ngân sách nhà nước; các Bộ, ngành và địa phương có kế hoạch ưu tiên đặt hàng và các đơn hàng theo hạn ngạch phân bổ cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa sản xuất hàng hoá và dịch vụ bảo đảm chất lượng và đáp ứng yêu cầu.
4. Chính phủ khuyến khích phát triển hình thức thầu phụ công nghiệp, tăng cường sự liên kết giữa các doanh nghiệp nhỏ và vừa với doanh nghiệp khác về hợp tác sản xuất sản phẩm, sản xuất linh kiện, phụ kiện, phụ tùng, nhận thầu xây dựng..., nhằm thúc đẩy chuyển giao công nghệ, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa.
5. Thông qua các Chương trình trợ giúp, Chính phủ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa đổi mới công nghệ, trang thiết bị, máy móc, phát triển sản phẩm mới, hiện đại hoá quản lý nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm hàng hoá, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

## Điều 10. Về xúc tiến xuất khẩu

1. Nhà nước khuyến khích doanh nghiệp nhỏ và vừa tăng cường xuất khẩu, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa liên kết hợp tác với nước ngoài, mở rộng thị trường xuất khẩu hàng hoá, dịch vụ. Thông qua Chương trình trợ giúp xúc tiến xuất khẩu, trợ giúp một phần chi phí cho doanh nghiệp nhỏ và vừa khảo sát, học tập, trao đổi hợp tác và tham dự hội chợ, triển lãm giới thiệu sản phẩm, tìm hiểu thị trường ở nước ngoài. Chi phí trợ giúp được bố trí trong Quỹ hỗ trợ xuất khẩu.

2. Các Bộ, ngành tạo điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp nhỏ và vừa tham gia các Chương trình xuất khẩu của Nhà nước.

#### **Điều 11. Về thông tin, tư vấn và đào tạo nguồn nhân lực**

1. Chính phủ, các Bộ, ngành và ủy ban nhân dân địa phương cung cấp các thông tin cần thiết qua các ấn phẩm và qua mạng in-tơ-nét cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa, thông qua Bộ Kế hoạch và Đầu tư (Cục Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa) phối hợp với các cơ quan liên quan và các tổ chức xã hội nghề nghiệp trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa.
2. Chính phủ trợ giúp kinh phí để tư vấn và đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa thông qua Chương trình trợ giúp đào tạo. Kinh phí trợ giúp về đào tạo được bố trí từ ngân sách nhà nước cho giáo dục và đào tạo.
3. Chính phủ khuyến khích các tổ chức trong và ngoài nước trợ giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong việc cung cấp thông tin, tư vấn và đào tạo nguồn nhân lực.
4. Chính phủ khuyến khích việc thành lập các "vườn ươm doanh nghiệp nhỏ và vừa" để hướng dẫn, đào tạo doanh nhân trong bước đầu thành lập doanh nghiệp.

### **CHƯƠNG III**

#### **TỔ CHỨC XÚC TIẾN PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA**

#### **Điều 12. Thành lập Cục Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa**

Thành lập Cục Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trực thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư, để giúp Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư thực hiện chức năng quản lý nhà nước về xúc tiến phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.

#### **Điều 13. Cục Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa có nhiệm vụ và quyền hạn chủ yếu sau:**

1. Giúp Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư định hướng công tác xúc tiến doanh nghiệp nhỏ và vừa: xây dựng hoặc tham gia xây dựng chính sách, các văn bản quy phạm pháp luật về xúc tiến phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, trình cấp có thẩm quyền ban hành; tổng hợp xây dựng các Chương trình trợ giúp, lập danh mục các đối tượng doanh nghiệp nhỏ và vừa cụ thể theo ngành nghề, lĩnh vực, địa bàn hoạt động, nội dung trợ giúp; điều phối, hướng dẫn và kiểm tra thực hiện các Chương trình trợ giúp sau khi được duyệt.
2. Tổ chức tập huấn nhằm nâng cao năng lực cho cán bộ các tổ chức trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa và bồi dưỡng kỹ năng tác nghiệp trong việc xúc tiến phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.
3. Thực hiện hợp tác quốc tế về xúc tiến phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, thông qua cân đối nguồn lực và kêu gọi nguồn vốn từ bên ngoài để trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa.
4. Phối hợp với các cơ quan, tổ chức liên quan để cung cấp các thông tin cần thiết cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

5. Phối hợp với các cơ quan, tổ chức liên quan xúc tiến trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa trong việc tư vấn kỹ thuật và tiếp cận công nghệ, trang thiết bị mới, hướng dẫn, đào tạo vận hành quản lý kỹ thuật và quản lý doanh nghiệp.
6. Định kỳ sáu tháng một lần, tổng hợp báo cáo về sự phát triển của doanh nghiệp nhỏ và vừa và các vấn đề cần giải quyết để Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư trình Thủ tướng Chính phủ.
7. Làm nhiệm vụ thư ký thường trực của Hội đồng Khuyến khích phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.
8. Thực hiện các hoạt động quản lý nhà nước khác về xúc tiến phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa do Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư giao.

#### **Điều 14. Cơ cấu tổ chức và quy chế hoạt động của Cục Phát triển Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa**

1. Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư quy định cụ thể nhiệm vụ, quyền hạn, tổ chức bộ máy của Cục Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa. Biên chế và kinh phí hoạt động của Cục Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa do Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư quyết định sau khi thoả thuận với Bộ trưởng, Trưởng Ban Tổ chức - Cán bộ Chính phủ và Bộ trưởng Bộ Tài chính trên tinh thần sử dụng nhân sự trong quá trình sắp xếp tổ chức của Bộ Kế hoạch và Đầu tư để bố trí bộ máy của Cục gọn nhẹ, hiệu quả và đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh hoạt động xúc tiến phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trong tình hình mới.
2. Kinh phí hoạt động của Cục Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa do ngân sách nhà nước cấp, được tổng hợp trong dự toán ngân sách hàng năm của Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

#### **Điều 15. Thành lập Hội đồng Khuyến khích phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa**

1. Thành lập Hội đồng Khuyến khích phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa làm nhiệm vụ tư vấn cho Thủ tướng Chính phủ về cơ chế, chính sách khuyến khích phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa. Các thành viên của Hội đồng hoạt động kiêm nhiệm. Thủ tướng Chính phủ quyết định chức năng, nhiệm vụ và thành viên Hội đồng theo đề nghị của Chủ tịch Hội đồng.
2. Thành phần của Hội đồng Khuyến khích phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa bao gồm:
  - Chủ tịch Hội đồng Khuyến khích phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa là Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư.
  - Thư ký thường trực của Hội đồng: Cục trưởng Cục Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.
  - Đại diện các Bộ: Kế hoạch và Đầu tư, Công nghiệp, Tài chính, Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Xây dựng, Giao thông vận tải, Thương mại, Khoa học, Công nghệ và Môi trường, Giáo dục và Đào tạo, Lao động - Thương binh và Xã hội, Tư pháp.
  - Đại diện ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, thành phố Hải Phòng và thành phố Đà Nẵng.
  - Đại diện Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, Hội đồng Trung ương Liên minh các hợp tác xã Việt Nam, một số hiệp hội doanh nghiệp.

- Một số chuyên gia thuộc các lĩnh vực kinh tế, khoa học công nghệ và đào tạo.
- 3. Quy chế làm việc của Hội đồng do Chủ tịch Hội đồng quyết định.
- 4. Kinh phí hoạt động của Hội đồng được tổng hợp trong kinh phí của Cục Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.

### **Điều 16. Thành lập Trung tâm Hỗ trợ Kỹ thuật Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa**

Bộ Kế hoạch và Đầu tư thành lập Trung tâm hỗ trợ kỹ thuật doanh nghiệp nhỏ và vừa (thuộc Cục phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa) tại thành phố Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh và thành phố Đà Nẵng.

Trung tâm hỗ trợ kỹ thuật doanh nghiệp nhỏ và vừa là đơn vị sự nghiệp có thu, có chức năng tư vấn cho Cục Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa và là đầu mối tư vấn về công nghệ và kỹ thuật, cải tiến trang thiết bị, hướng dẫn quản lý kỹ thuật và bảo dưỡng trang thiết bị, tạo điều kiện tiếp cận công nghệ trang thiết bị mới cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Bộ Kế hoạch và Đầu tư lập đề án tổ chức và ban hành Quy chế hoạt động của các trung tâm này, sau khi thoả thuận với Ban Tổ chức - Cán bộ Chính phủ và các cơ quan liên quan.

### **Điều 17. Xúc tiến doanh nghiệp nhỏ và vừa tại các địa phương**

Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương xúc tiến phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn với các nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Định hướng công tác xúc tiến doanh nghiệp nhỏ và vừa; xây dựng hoặc tham gia xây dựng các văn bản hướng dẫn thực hiện các quy định của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ và của Bộ Kế hoạch và Đầu tư về xúc tiến phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa ở địa phương. Tổng hợp xây dựng các Chương trình trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa; điều phối, hướng dẫn và kiểm tra thực hiện các Chương trình trợ giúp sau khi được duyệt.
- Định kỳ sáu tháng một lần, tổng hợp báo cáo Bộ Kế hoạch và Đầu tư để tổng hợp về sự phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa và các vấn đề cần giải quyết.
- Phối hợp với các Bộ, ngành tổ chức liên quan thực hiện việc xúc tiến phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa ở địa phương theo quy định hiện hành.

### **Điều 18. Các tổ chức trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa**

1. Chính phủ khuyến khích việc thành lập và củng cố các tổ chức trợ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa thuộc các cơ quan, các tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức xã hội nghề nghiệp, nhằm thực hiện các Chương trình trợ giúp một cách thiết thực và có hiệu quả.
2. Chính phủ khuyến khích, tạo điều kiện để các doanh nghiệp nhỏ và vừa tham gia các hiệp hội doanh nghiệp đã có và thành lập các hiệp hội, câu lạc bộ doanh nghiệp, nhằm triển khai các hoạt động kể cả thu hút các nguồn lực từ nước ngoài để trợ giúp một cách thiết thực, trực tiếp cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, các dịch vụ về thông tin, tiếp thị mở rộng thị trường, đào tạo, công nghệ..., nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

3. Các Bộ, ngành, Ủy ban nhân dân địa phương có trách nhiệm thường xuyên gặp gỡ, giải quyết các vấn đề nảy sinh trong sản xuất kinh doanh với doanh nghiệp nhỏ và vừa; tổ chức lấy ý kiến tham gia của hiệp hội doanh nghiệp trong quá trình soạn thảo các văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến doanh nghiệp nhỏ và vừa.
4. Các hiệp hội và câu lạc bộ doanh nghiệp tổ chức và hoạt động theo quy định của pháp luật.

## **CHƯƠNG IV**

### **ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH**

#### **Điều 19. Hiệu lực thi hành**

Nghị định này có hiệu lực sau 15 ngày, kể từ ngày ký.

#### **Điều 20. Trách nhiệm thi hành**

1. Bộ Kế hoạch và Đầu tư có trách nhiệm phối hợp với Bộ, ngành các cơ quan liên quan triển khai các công việc tiếp theo, hướng dẫn, theo dõi, đôn đốc việc thực hiện Nghị định này và báo cáo Thủ tướng Chính phủ tình hình thực hiện và những vấn đề mới nảy sinh cần xử lý.
2. Các Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ, Thủ trưởng cơ quan thuộc Chính phủ, Chủ tịch Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương chịu trách nhiệm thi hành Nghị định này

**TM. CHÍNH PHỦ**  
**THỦ TƯỚNG**  
**(Đã ký)**

**Phan Văn Khải**

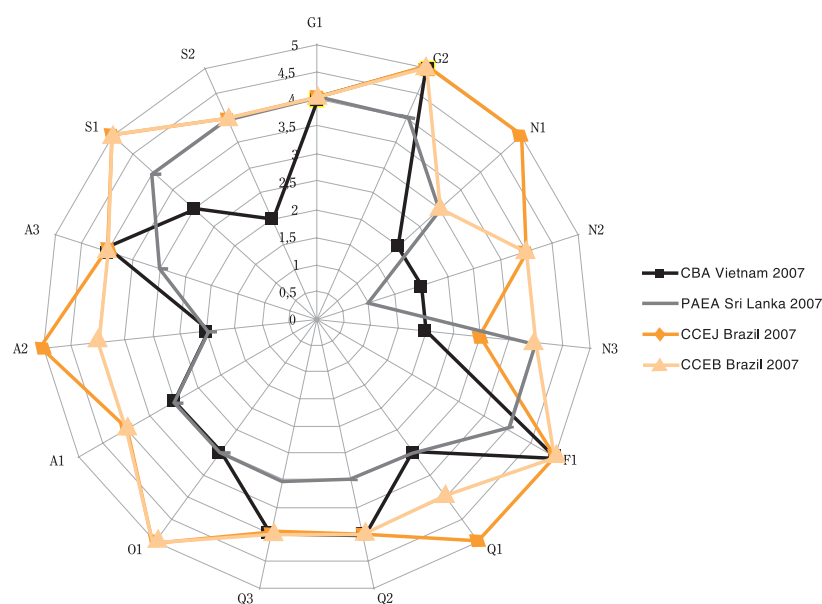
## PHỤ LỤC 9 CÁC VÍ DỤ VỀ THỰC HÀNH QUỐC TẾ TỐT NHẤT

Đối với các hiệp hội doanh nghiệp có điển hình tốt nhất, tiếp theo những nỗ lực vận động sự ủng hộ, một điều rất quan trọng là quy định sự cạnh tranh ngang giữa các doanh nghiệp hội viên và cạnh tranh dọc giữa các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị. Phương pháp Nucleus là một công cụ có giá trị trong việc tổ chức các doanh nghiệp hội viên và cung cấp các dịch vụ theo nhu cầu, chẳng hạn như:

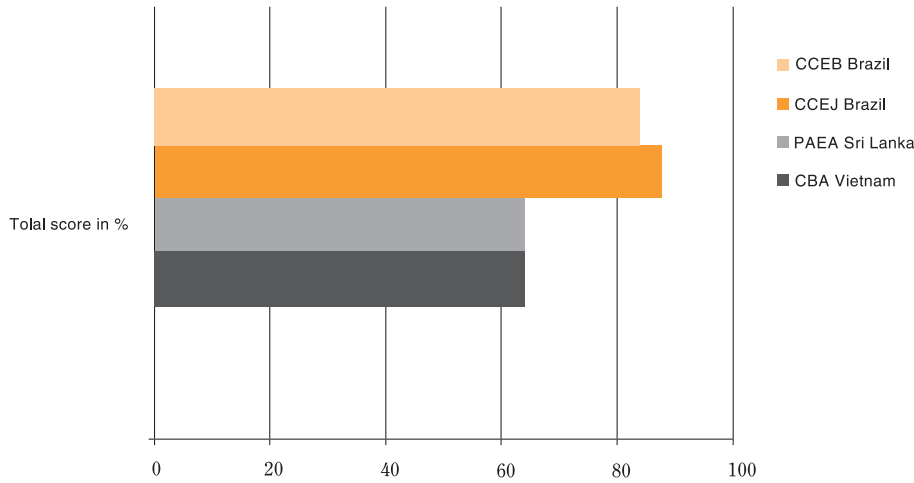
- Thảo luận chi tiết các tiêu chuẩn ngành
- Cải tiến chất lượng
- Tăng cường quyền sở hữu
- Hỗ trợ phối hợp theo chiều dọc và chiều ngang
- Nâng cao đào tạo cho công nhân.

Sơ đồ dưới đây so sánh các điểm số của một hiệp hội doanh nghiệp cấp tỉnh ở Việt Nam và các hiệp hội doanh nghiệp ở các nước đang phát triển khác sau khi giới thiệu phương pháp Nucleus kết hợp với hỗ trợ xây dựng năng lực chung bởi các tổ chức tài trợ hoặc các thỏa thuận hợp tác với các phòng của Đức. Tổng số điểm của họ thấp hơn nhiều so với trước khi tiến hành các hoạt động hỗ trợ.

### So sánh các hiệp hội doanh nghiệp quốc tế năm 2007: Việt Nam, Brazil, Sri Lanka



So sánh hiệp hội doanh nghiệp quốc tế được chọn năm 2007, tổng số điểm tính bằng %



### Hiệp hội các doanh nghiệp nông nghiệp bảo hộ (PAEA) Kandy, Sri Lanka

Hiệp hội các doanh nghiệp nông nghiệp bảo hộ (Protected Agriculture Entrepreneurs Association) bắt đầu ứng dụng phương pháp Nucleus từ năm 2004 với dưới 100 hội viên. Việc nhóm các nông dân theo ngành và vị trí vùng cung cấp cho PAEA cơ hội hỗ trợ các liên kết theo chiều dọc và chiều ngang để tổ chức toàn bộ quy trình của chuỗi giá trị theo một cách hiệu quả hơn. Điều này đã mang lại lợi ích cho các hội viên và vào cuối năm 2006, họ đã có 410 hội viên, tăng 140% trong gần 2 năm.

Các hội viên tham gia vào việc sản xuất rau và hoa giá trị cao trong các đường hầm dưới các điều kiện được kiểm soát. Các hội viên thuộc 4 quận ở miền Trung Sri Lanka. PAEA thuê một điều phối viên nhóm – một giảng viên CEFE – và có một vài công nhân tham gia vào việc đóng gói và điều hành. Điều phối viên nhóm tổ chức các cuộc họp định kỳ cho các nông dân PAEA ở trong vùng đó và tiến hành các hoạt động khác nhau nhằm mang lại lợi ích cho họ. Chủ tịch PAEA và giám đốc điều hành có tầm nhìn rõ ràng và chiến lược làm thế nào để phát triển hiệp hội hơn nữa để mang lại lợi ích cho các hội viên của hiệp hội.

Hiệp hội cung cấp các dịch vụ nâng cao chất lượng về mặt kỹ thuật cho các hội viên và nông dân, trong đó có dịch vụ cung cấp giống, phân bón...cũng như các dịch vụ đào tạo về kỹ thuật. Không giống như nhiều hiệp hội khác, họ cũng cung cấp các cơ hội vận tải, các cơ hội thị trường cho hội viên. Sau khi phổ biến rộng rãi tới nhiều siêu thị ở Sri Lanka, PAEA đã trở thành đối tác ký hợp đồng của nhiều siêu thị bán hạt tiêu, cà chua, dâu tây và sa lát rau xanh. Sau khi đóng nhãn hiệu cho các sản phẩm của họ và giá tăng, họ cũng tiến hành mở các cửa hàng riêng của họ ở các con đường chính giữa Colombo và Kandy. Bước tiếp theo sẽ là có các thiết bị làm lại riêng và trung tâm hậu cần mới.

Bên cạnh các chương trình đào tạo kỹ thuật, PAEA cũng tham gia các chiến dịch vận động chính sách và quan hệ công chúng ở cấp địa phương, cấp vùng và cấp quốc gia do họ có mối quan hệ tốt với chính phủ.

### **Phòng Thương mại và Doanh nghiệp Joinville (CCEJ), Brazil (Nghiên cứu trường hợp do Rainer Müller-Glodde cung cấp)**

Các phòng thương mại và doanh nghiệp của Brazil được tổ chức ở mỗi quận. Tại bang Santa Catarina, một phần ba các phòng cấp quận có từ năm 1991; hiện tại có khoảng một nửa các quận có phòng thương mại và doanh nghiệp. Các phòng này hoàn toàn độc lập khỏi chính phủ và không nhận bất kỳ khoản trợ cấp nào.



Tại Joinville – với khoảng 500.000 dân, một số ngành công nghiệp, trong đó có một số có 10.000 nhân công – phòng thương mại bắt đầu từ 100 năm trước. Theo truyền thống, các doanh nghiệp có tiềm năng kinh tế ở địa phương lần đầu tiên phòng thương mại và doanh nghiệp. “Chủ tịch ra lệnh”. Nhiệm vụ chính của phòng thương mại và doanh nghiệp là chạy theo chính quyền và đề nghị các cá nhân ủng hộ. Việc cung cấp dịch vụ cho hội viên không được coi là nhiệm vụ của phòng thương mại và doanh nghiệp. Các DNNVV không được quan tâm.

Hiện nay, hiệp hội điều hành một “Trung tâm Kinh doanh” lớn cùng với các tổ chức doanh nghiệp khác được tài trợ hoàn toàn bởi các chủ doanh nghiệp. Hội viên tăng từ 250 vào năm 1991 lên 1.400 hiện nay. Khoảng 500 trong số họ, chủ yếu là các DNNVV, tham gia vào khoảng 30 nhóm, với 5 điều phối viên nhóm. Các nhóm và các DNNVV được đại diện trong ban giám đốc. Các hội viên – đặc biệt là qua các nhóm – có ảnh hưởng rất lớn. Hiệp hội cung cấp một loạt nhiều dịch vụ. Những nỗ lực vận động chính sách của họ nhằm vào các cấp chính sách khác nhau. Một số hội viên lớn trả tới 2.000 US\$ hội phí mỗi tháng, hầu hết các hội viên trả trong khoảng từ 10 đến 20 US\$.

### **Phòng Thương mại và Doanh nghiệp Brusque, Santa Catarina (CCEB), Brazil (Nghiên cứu trường hợp do Rainer Müller-Glodde cung cấp)**

Phòng thương mại và doanh nghiệp được thành lập năm 1991. Đây là một tổ chức bao gồm các doanh nghiệp lớn trong thị trấn (có khoảng 70.000 dân cư, nhiều ngành dệt). 50 hội viên gặp gỡ nhau mỗi quý một lần cùng ăn tối để “ăn” hội phí của họ. Hai nhân viên làm việc bán thời gian làm việc trong văn phòng một phòng.

Hiện nay, hiệp hội có 500 hội viên; trong đó, 300 hội viên tham gia nhóm. Hiệp hội hiện có 12 nhân viên và cung cấp một loạt các dịch vụ. Một trong các chủ tịch của hiệp hội được bầu bởi phần lớn người dân trong thị trấn. Cùng với các tổ chức doanh nghiệp khác, các hiệp hội cũng xây dựng một “Trung tâm Kinh doanh” lớn.



Một ví dụ về điển hình quốc tế tốt và hay hơn là quan hệ đối tác giữa khu vực nhà nước và tư nhân là hệ thống chương trình đào tạo kép do chính phủ và hiệp hội (Đức)<sup>37</sup> cùng cung cấp.

Những hiệp hội thực hiện tốt nhất mà tham gia vào các hoạt động phát triển quan trọng như vậy thường được tổ chức và tuyển dụng tốt. Điểm mạnh của tổ chức phụ thuộc vào số lượng hội viên cao, những lợi ích được chọn có giá trị (thường được giao bởi chính phủ) và sự dàn xếp nội bộ giữa các mối quan tâm của hội viên. Ngoài các yếu tố bên ngoài, đặc biệt là thị trường cạnh tranh và áp lực của chính phủ, khuyến khích các hiệp hội sử dụng điểm mạnh thể chế của họ để có một kết quả tốt.<sup>38</sup>

Có một số trường hợp quốc tế về chức năng hiệp hội doanh nghiệp được thực hiện thành công<sup>39</sup>

| Chức năng                         | Trường hợp  |
|-----------------------------------|---|
| <b>Điều phối theo chiều ngang</b> | Hiệp hội các nhà xuất khẩu gạo Thái (TREA),   |
| <b>Điều phối theo chiều dọc</b>   | Hiệp hội các nhà sản xuất thiết bị điện Đài Loan, các hiệp hội doanh nghiệp đường Thái, Sindipeacas (phụ tùng ô tô, Brazil), Lạc Nigeria, Hội Nông dân thương mại (CFU Zimbabwe)          |
| <b>Đặt ra tiêu chuẩn</b>          | Hiệp hội cà phê (cà phê, Colombia), Aruaru Associations of Furniture Makers (AAFMBrazil)  |
| <b>Nâng cao chất lượng</b>        | Hiệp hội các nhà sản xuất đồ gỗ Aruaru hình thành ban thu mua gỗ, tổ chức chia sẻ trang thiết bị giữa các hội viên và chia sẻ thông tin về cơ hội mua các trang thiết bị cũ <sup>40</sup> |

37 Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và thủ công mỹ nghệ ZDH và Hiệp hội các ngành của Singapore, (2001), tr. 3

38 Donor và Schneider (2000), tr. 264 - 280

39 Donor và Schneider (2000), tr. 265

40 Tandler (1997), tr. 118

**PHỤ LỤC 10 MÔ HÌNH HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP Ở CÁC TỈNH**

Các hiệp hội doanh nghiệp thành công ở các tỉnh của Việt Nam đều có các đặc điểm chung sau:

**G) Điều hành**

- Tổ chức dân chủ với các cuộc họp toàn thể hội viên và bầu cử định kỳ, tuân thủ các thủ tục đã được nêu rõ trong luật
- Mức độ tham gia của hội viên trong các cuộc bầu cử cao (khoảng 90%)
- Quyền bầu cử bình đẳng đối với mọi hội viên
- Hạn chế bầu cử lại ban chấp hành: Nếu nhiệm kỳ là 5 năm thì không nên bầu cử lại, nhằm tránh việc kéo dài không xác định nhiệm kỳ và sự vận động của những người chịu trách nhiệm.
- Để đảm bảo mức độ sở hữu cao (và sự tham gia tích cực của hội viên), mức độ ảnh hưởng của chính phủ chỉ hạn chế ở mức báo cáo/giám sát. Các cơ quan chính quyền không can thiệp vào hoạt động hay tuyển dụng.
- Các hội viên tham gia tích cực vào việc ra quyết định và các thảo luận nội bộ.

**N) Hội viên**

- Số lượng hội viên trả phí cao, bao gồm cả các doanh nhân nữ là trên 150 hội viên
- Các hiệp hội doanh nghiệp thành công luôn muốn thu hút các hội viên mới và không có tình trạng bắt buộc thành viên phải gia nhập sau một khoảng thời gian nào đó, bởi vì sức mạnh của hiệp hội phụ thuộc vào số lượng hội viên cao.
- Tỷ lệ giữa hội viên và những doanh nghiệp chưa phải hội viên trong ngành/khu vực cao
- Đặc biệt, nếu hội viên không đồng nhất (thường có ở tất cả các hiệp hội đa ngành) thì các hiệp hội đưa ra các mức hội phí khác nhau cho các loại hội viên khác nhau.

Hệ thống hội phí phản ánh sức mạnh kinh tế của các hội viên. Các doanh nghiệp lớn hơn hay nhỏ hơn đều trả một khoản phí như nhau cho mỗi người làm công, trên mỗi đơn vị doanh thu hay mỗi đơn vị lợi nhuận. Hội phí công bằng đối với mọi hội viên.

Điều này chỉ áp dụng cho các hiệp hội với các hội viên có quy mô doanh nghiệp khác nhau. Nếu tất cả các hội viên đều ít nhiều ngang nhau về sức mạnh kinh tế thì hệ thống hội phí với mức phí như nhau đối với mọi hội viên là rất hiệu quả.

- Sự liên quan chặt chẽ của các doanh nghiệp hội viên về mặt tài chính/tiềm năng phát triển và ảnh hưởng chính trị tạo nên một hiệp hội mạnh, đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp.
- Sự đa dạng về hội viên: bao gồm nhiều hoặc tất cả các ngành nghề. Điều đó thuận tiện cho hiệp hội ngành của tỉnh trong cải tiến quan hệ hợp tác theo chiều dọc cũng như chiều

ngang trong phạm vi ngành.

- Xu hướng phát triển hội viên tăng trong 5 năm qua
- Dữ liệu về hội viên được cập nhật định kỳ
- Sự liên kết các hiệp hội nhỏ hơn thuộc các ngành nghề nhỏ khác nhau làm cho các hiệp hội mạnh hơn và có thể tránh được sự tan rã hay phát triển như nắm các nhóm nhỏ khác nhau.

## L) Lãnh đạo

- Các lãnh đạo cam kết làm việc và có năng lực từ cộng đồng doanh nghiệp có hiểu biết tốt về các ngành nghề, có tầm nhìn và chiến lược rõ ràng về những điều cần thiết.
- Nếu hiệp hội có nhiều ngành nghề nhỏ, tốt nhất là ban quản lý nên đưa vào hiệp hội các nhóm có sự quan tâm khác nhau để đại diện cho tất cả hội viên
- Phân chia nhiệm vụ rõ ràng giữa các thành viên trong ban quản lý và các cán bộ chuyên môn là rất cần thiết trong các giai đoạn phát triển<sup>41</sup>
- Ở giai đoạn phát triển sau đó (sau khi phân chia nhiệm vụ rõ ràng), ban quản lý nên làm việc trên cơ sở danh dự.
- Các lãnh đạo hiệp hội thành công rất muốn được hỗ trợ xây dựng năng lực dưới hình thức các hội thảo hay các chuyến thăm nghiên cứu thực tế.

## F) Sự bền vững về mặt tài chính

- Thu hội phí từ tất cả các hội viên
- Nếu hội viên nào không trả phí thì họ sẽ không được hưởng một số lợi ích nào đó so với các hội viên trả phí đầy đủ
- Có các nguồn thu nhập khác nhau:  
 Trường hợp lý tưởng là tổng hội phí đủ để trang trải 40% đến 60% chi phí hoạt động. Nếu hiệp hội là một tổ chức cung cấp dịch vụ mạnh thì phí dịch vụ chiếm ít nhất là 40% tổng chi phí. Nếu vẫn còn thiếu hụt thì có thể lấy tới 20% tổng phí từ các nguồn thu khác như quỹ chính phủ, quỹ tài trợ, đầu tư và các dịch vụ tạo thu nhập khác (chẳng hạn như doanh thu sản phẩm) hay tài trợ.
- Xây dựng cơ chế phí khác nhau cho hội viên và các doanh nghiệp chưa phải hội viên:  
 Các doanh nghiệp chưa phải hội viên được mời tham gia một số hoạt động nào đó như hội thảo, khóa đào tạo, hội chợ nhưng phải trả phí tham gia cao hơn khoảng 10% đến 20% so với hội viên. Chiến lược tạo thu nhập và tuyển dụng luôn được thông báo rõ ràng trong các thư từ, các bản chào mời và trên các trang Web.
- Thu phí tham gia các dịch vụ như hội chợ, đào tạo, các chuyến đi công tác
- Cung cấp các dịch vụ tạo doanh thu cho hội viên và doanh nghiệp chưa phải hội viên như bán các sản phẩm.

<sup>41</sup> Xem Phụ lục 7 về đặc điểm của các giai đoạn phát triển khác nhau của các hiệp hội

- Hội viên được khuyến khích tham gia tích cực vào hiệp hội. Điều này không chỉ làm tăng quyền sở hữu mà còn tiết kiệm chi phí.
- Hợp tác với các tổ chức quốc tế (hỗ trợ tài chính và kỹ thuật)

#### **Q) Số lượng và chất lượng các cán bộ chuyên môn**

- Các cán bộ trung thành đủ trình độ và làm việc toàn thời gian
- Giám đốc điều hành có kinh nghiệm về ngành của hiệp hội, có kinh nghiệm và năng lực quản lý
- Chia sẻ các cán bộ chuyên môn có tinh thần kinh doanh và điều hành hiệp hội như một doanh nghiệp.
- Xây dựng năng lực cho cán bộ văn phòng hiệp hội

#### **O) Văn phòng và trang thiết bị**

- Văn phòng có đủ diện tích làm việc, các trang thiết bị, máy tính, các phương tiện Internet và truyền thông

#### **A) Vận động sự ủng hộ**

- Các thảo luận nội bộ định kỳ về các điều kiện khung dựa trên ý kiến của hội viên
- Có quan hệ tốt và có số lượng lớn các mối liên hệ với chính phủ làm tăng cơ hội đạt được thành công trong những can thiệp vận động chính sách
- Tham gia vào đối thoại để xây dựng chính sách và tham gia vào ủy ban, tốt nhất là định kỳ
- Được chính phủ giao trọng trách tham gia vào quá trình phát triển chiến lược ngành của họ
- Thực hiện thành công các hoạt động vận động chính sách, truyền bá thông tin về tình hình mang lại lợi ích cho tất cả các bên trong việc giải quyết vấn đề.
- Xây dựng mạng lưới với các hiệp hội khác (tốt nhất là hợp tác về mặt thể chế) nhằm tăng sức mạnh vận động chính sách.

#### **S) Dịch vụ**

- Tiến hành đánh giá nhu cầu để biết được nhu cầu của hội viên và cung cấp các dịch vụ theo nhu cầu
- Cung cấp một loạt các dịch vụ chuyên biệt và chú trọng đến hội viên/ngành chất lượng cao trên cơ sở thường xuyên, không chỉ các dịch vụ đào tạo và tư vấn
- Giới thiệu nhóm các chủ doanh nghiệp trong cùng một ngành để họ có thể trao đổi các vấn đề và tìm ra các giải pháp chung.
- Các hiệp hội đa ngành phát triển các ngành liên quan đến các dịch vụ chuyên biệt cho các nhóm nhỏ của họ
- Phát triển trang Web và cung cấp bản tin qua email (khi ứng dụng) để tiết kiệm chi phí
- Hợp tác chặt chẽ với các hiệp hội doanh nghiệp khác để có thể cung cấp dịch vụ nhiều hơn và tốt hơn

**PHỤ LỤC 11 NGHỊ ĐỊNH SỐ 88/2003/NĐ-CP NGÀY 30/07/2003 VỀ TỔ CHỨC, HOẠT ĐỘNG VÀ QUẢN LÝ HỘI**

CHÍNH PHỦ  
Số: 88/2003/NĐ-CP

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc  
----- o0o -----  
Hà Nội , Ngày 30 tháng 07 năm 2003

**NGHỊ ĐỊNH CỦA CHÍNH PHỦ**

**Quy định về tổ chức, hoạt động và quản lý Hội**

**CHÍNH PHỦ**

*Căn cứ Sắc lệnh số 102/SL-L004 ngày 20 tháng 5 năm 1957 ban hành Luật quy định quyền lập hội;  
Căn cứ Bộ Luật dân sự ngày 28 tháng 10 năm 1995;  
Căn cứ Luật Tổ chức Chính phủ ngày 25 tháng 12 năm 2001;  
Theo đề nghị của Bộ trưởng Bộ Nội vụ,*

**NGHỊ ĐỊNH:**

**Chương I**

**NHỮNG QUY ĐỊNH CHUNG**

**Điều 1. Phạm vi điều chỉnh**

1. Nghị định này quy định về tổ chức, hoạt động, quản lý nhà nước đối với hội.
2. Nghị định này không áp dụng với các tổ chức:
  - a) Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, Đoàn Thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh, Hội Nông dân Việt Nam, Hội Cựu chiến binh Việt Nam, Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam;
  - b) Các tổ chức giáo hội.

**Điều 2. Hội**

1. Hội được quy định trong Nghị định này được hiểu là tổ chức tự nguyện của công dân, tổ chức Việt Nam cùng ngành nghề, cùng sở thích, cùng giới, có chung mục đích tập hợp, đoàn kết hội viên, hoạt động thường xuyên, không vụ lợi nhằm bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp của hội viên; hỗ trợ

nhau hoạt động có hiệu quả, góp phần vào việc phát triển kinh tế- xã hội của đất nước, được tổ chức và hoạt động theo Nghị định này và các văn bản quy phạm pháp luật khác có liên quan.

2. Hội có các tên gọi khác nhau: Liên hiệp hội, Tổng hội, Liên đoàn, Hiệp hội, Câu lạc bộ có tư cách pháp nhân và các tên gọi khác theo quy định của pháp luật (sau đây gọi chung là hội).
3. Phạm vi hoạt động của hội (theo lãnh thổ) gồm:
  - a) Hội có phạm vi hoạt động cả nước hoặc liên tỉnh;
  - b) Hội có phạm vi hoạt động trong tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương (sau đây gọi chung là tỉnh);
  - c) Hội có phạm vi hoạt động trong huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sau đây gọi chung là huyện);
  - d) Hội có phạm vi hoạt động trong xã, phường, thị trấn (sau đây gọi chung là xã).

### **Điều 3. Thành lập hội và nguyên tắc tổ chức, hoạt động của hội**

1. Thành lập hội phải xin phép cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này.
2. Hội được tổ chức, hoạt động theo Điều lệ hội được cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt và không trái với pháp luật; hội tổ chức và hoạt động theo nguyên tắc tự nguyện, tự quản, tự trang trải kinh phí và chịu trách nhiệm trước pháp luật.

### **Điều 4. Trách nhiệm của cơ quan nhà nước đối với hội**

1. Cơ quan nhà nước, trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ của mình có trách nhiệm tạo điều kiện thuận lợi để hội hoạt động theo Điều lệ, có hiệu quả.
2. Hội được công nhận là tổ chức chính trị – xã hội, tổ chức chính trị – xã hội nghề nghiệp, hội có hoạt động gắn với nhiệm vụ của Nhà nước được ngân sách Nhà nước hỗ trợ theo quy định của Thủ tướng Chính phủ.

### **Điều 5. Tư cách pháp nhân, con dấu, tên và biểu tượng của hội**

1. Hội có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng.
2. Hội được chọn tên và biểu tượng theo quy định của pháp luật.

## **Chương II**

### **ĐIỀU KIỆN, THỦ TỤC THÀNH LẬP HỘI**

#### **Điều 6. Điều kiện thành lập hội**

1. Có mục đích hoạt động không trái với pháp luật; không trùng lặp về tên gọi và lĩnh vực hoạt động chính với hội đã được thành lập hợp pháp trước đó trên cùng địa bàn lãnh thổ.
2. Có Điều lệ.
3. Có trụ sở.

4. Có đủ số hội viên đăng ký tham gia.

Bộ trưởng Bộ Nội vụ quy định số lượng hội viên đăng ký tham gia hội.

1. Muốn thành lập hội những người sáng lập phải thành lập Ban vận động thành lập hội. Ban vận động thành lập hội được cơ quan quản lý nhà nước về ngành, lĩnh vực mà hội dự kiến hoạt động công nhận.

Bộ trưởng Bộ Nội vụ quy định số lượng thành viên Ban vận động thành lập hội.

2. Sau khi được công nhận, Ban vận động thành lập hội thực hiện các công việc sau:

- a) Vận động công dân, tổ chức vào hội, hoàn chỉnh hồ sơ xin phép thành lập hội;
- b) Người đứng đầu Ban vận động thành lập hội gửi hồ sơ xin phép thành lập hội đến cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này.

**Điều 8. Hồ sơ xin phép thành lập hội**

1. Đơn xin phép thành lập hội.
2. Dự thảo Điều lệ.
3. Dự kiến phương hướng hoạt động.
4. Danh sách những người trong Ban vận động thành lập hội được cơ quan nhà nước có thẩm quyền công nhận.
5. Sơ yếu lý lịch người đứng đầu Ban vận động thành lập hội có xác nhận của cơ quan có thẩm quyền.
6. Các văn bản xác định về trụ sở và tài sản của hội.

**Điều 9. Nội dung chính của Điều lệ hội**

1. Tên gọi của hội.
2. Tôn chỉ mục đích, lĩnh vực và phạm vi hoạt động của hội.
3. Nhiệm vụ, quyền hạn của hội.
4. Nguyên tắc tổ chức và hoạt động.
5. Thể thức vào hội, ra hội.
6. Tiêu chuẩn hội viên.
7. Quyền, nghĩa vụ của hội viên.
8. Cơ cấu, tổ chức, thể thức bầu và miễn nhiệm; nhiệm vụ, quyền hạn của Ban lãnh đạo, Ban kiểm tra, các chức vụ lãnh đạo khác của hội.
9. Tài sản, tài chính và phương thức quản lý tài sản, tài chính của hội.
10. Điều kiện giải thể và thanh quyết toán tài sản, tài chính.
11. Khen thưởng, xử lý vi phạm.
12. Thể thức sửa đổi, bổ sung Điều lệ.

13. Hiệu lực thi hành.

#### **Điều 10. Trách nhiệm của cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép thành lập hội khi nhận hồ sơ xin phép thành lập hội**

Cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này khi nhận hồ sơ xin phép thành lập hội phải có giấy biên nhận. Nếu hồ sơ xin phép đầy đủ và hợp pháp thì trong thời hạn 60 ngày kể từ ngày nhận đủ hồ sơ, cơ quan nhà nước có thẩm quyền có trách nhiệm trả lời Ban vận động thành lập hội; trường hợp không đồng ý phải có văn bản trả lời và nêu rõ lý do.

#### **Điều 11. Thời gian tiến hành Đại hội thành lập hội**

1. Trong thời hạn 90 ngày kể từ ngày quyết định cho phép thành lập hội có hiệu lực, Ban vận động thành lập hội phải tổ chức Đại hội.
2. Nếu quá thời hạn trên không tổ chức Đại hội, Ban vận động thành lập hội có văn bản gửi cơ quan nhà nước đã quyết định cho phép thành lập hội đề nghị gia hạn. Thời gian gia hạn không quá 30 ngày, nếu quá thời gian được gia hạn mà không tổ chức Đại hội thì quyết định cho phép thành lập hội hết hiệu lực.

#### **Điều 12. Nội dung chủ yếu trong Đại hội thành lập hội**

1. Công bố quyết định cho phép thành lập hội.
2. Thảo luận và biểu quyết Điều lệ.
3. Bầu Ban lãnh đạo và Ban kiểm tra theo quy định của Điều lệ hội.
4. Thông qua chương trình hoạt động của hội.
5. Thông qua nghị quyết Đại hội.

#### **Điều 13. Báo cáo kết quả Đại hội**

Trong thời hạn 30 ngày kể từ ngày Đại hội, Ban lãnh đạo hội gửi tài liệu Đại hội đến cơ quan nhà nước đã quyết định cho phép thành lập hội, gồm:

1. Điều lệ và biên bản thông qua Điều lệ hội;
2. Biên bản bầu Ban lãnh đạo, Ban kiểm tra (có danh sách kèm theo) và lý lịch của người đứng đầu hội;
3. Chương trình hoạt động của hội;
4. Nghị quyết Đại hội.

#### **Điều 14. Phê duyệt Điều lệ hội và hiệu lực của Điều lệ hội**

1. Cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này quyết định phê duyệt Điều lệ hội khi Điều lệ hội đã được Đại hội thông qua. Trường hợp quy định của Điều lệ hội trái với pháp luật thì cơ quan nhà nước có thẩm quyền từ chối phê duyệt và yêu cầu hội sửa đổi.
2. Điều lệ hội có hiệu lực kể từ ngày cơ quan nhà nước có thẩm quyền quyết định phê duyệt.

#### **Điều 15. Cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép thành lập; chia, tách; sáp nhập; hợp nhất; giải thể và phê duyệt Điều lệ hội**

1. Bộ trưởng Bộ Nội vụ cho phép thành lập; chia, tách; sáp nhập; hợp nhất; giải thể và phê duyệt Điều lệ đối với hội có phạm vi hoạt động trong cả nước hoặc liên tỉnh.
2. Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp tỉnh cho phép thành lập; chia, tách; sáp nhập; hợp nhất; giải thể và phê duyệt Điều lệ đối với hội có phạm vi hoạt động trong tỉnh.

### Chương III

#### HỘI VIÊN

##### Điều 16. Điều kiện trở thành hội viên

Công dân, tổ chức của Việt Nam đủ tiêu chuẩn là hội viên theo quy định của Điều lệ hội, tự nguyện xin gia nhập hội, đều có thể trở thành hội viên của hội.

Thẩm quyền và thủ tục kết nạp hội viên do Điều lệ hội quy định.

##### Điều 17. Quyền và nghĩa vụ của hội viên

Quyền và nghĩa vụ của hội viên do Điều lệ hội quy định.

##### Điều 18. Hội viên liên kết và hội viên danh dự

1. Các doanh nghiệp liên doanh và doanh nghiệp có 100% vốn đầu tư nước ngoài (sau đây gọi chung là doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài) hoạt động tại Việt Nam, có đóng góp cho sự phát triển của hiệp hội, tán thành Điều lệ hiệp hội, thì được hiệp hội của các tổ chức kinh tế xem xét công nhận là hội viên liên kết.

Hội viên liên kết được tham gia các hoạt động và tham dự Đại hội của hiệp hội. Hội viên liên kết không tham gia bầu cử và ứng cử Ban lãnh đạo hiệp hội, không biểu quyết các vấn đề của hiệp hội.

Thủ tục kết nạp hội viên liên kết do Điều lệ hiệp hội quy định.

2. Công dân, tổ chức Việt Nam không có điều kiện trở thành hội viên của hội nhưng có đóng góp với hội, có thể được hội công nhận là hội viên liên kết hoặc hội viên danh dự. Quyền và nghĩa vụ của hội viên liên kết và hội viên danh dự do Điều lệ hội quy định.

### Chương IV

#### TỔ CHỨC, HOẠT ĐỘNG, QUYỀN VÀ NGHĨA VỤ CỦA HỘI

##### Điều 19. Đại hội nhiệm kỳ và Đại hội bất thường

1. Cơ quan lãnh đạo cao nhất của hội là Đại hội toàn thể hoặc Đại hội đại biểu.
2. Nhiệm kỳ Đại hội do Điều lệ hội quy định nhưng không quá 5 năm.
3. Đại hội bất thường được triệu tập khi ít nhất có 2/3 (hai phần ba) tổng số uỷ viên Ban chấp hành hoặc có ít nhất 1/2 (một phần hai) tổng số hội viên chính thức đề nghị.

##### Điều 20. Nội dung chủ yếu quyết định tại Đại hội

1. Phương hướng hoạt động của hội.
2. Bầu Ban lãnh đạo, Ban kiểm tra hội.
3. Đổi tên hội, sửa đổi Điều lệ (nếu có).
4. Gia nhập Liên hiệp các hội cùng lĩnh vực hoạt động.

5. Chia, tách; sáp nhập; hợp nhất; giải thể hội.
6. Tài chính của hội.

### **Điều 21. Nguyên tắc biểu quyết tại Đại hội**

1. Đại hội có thể biểu quyết bằng hình thức giơ tay hoặc bỏ phiếu kín. Việc quy định hình thức biểu quyết do Đại hội quyết định.
2. Việc biểu quyết thông qua các quyết định của Đại hội phải được quá 1/2 (một phần hai) đại biểu chính thức có mặt tán thành.

### **Điều 22. Quyền của hội**

1. Tuyên truyền mục đích của hội.
2. Đại diện cho hội viên trong mối quan hệ đối nội, đối ngoại có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của hội.
3. Bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp của hội và hội viên.
4. Tổ chức, phối hợp hoạt động giữa các hội viên vì lợi ích chung của hội; hoà giải tranh chấp trong nội bộ hội.
5. Phổ biến, huấn luyện kiến thức cho hội viên; cung cấp thông tin cần thiết cho hội viên theo quy định của pháp luật.
6. Tư vấn, phản biện các vấn đề thuộc phạm vi hoạt động của hội theo đề nghị của các tổ chức, cá nhân.
7. Tham gia ý kiến vào các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan đến nội dung hoạt động của hội theo quy định của pháp luật. Kiến nghị với cơ quan nhà nước có thẩm quyền đối với các vấn đề liên quan tới sự phát triển hội và lĩnh vực hội hoạt động.
8. Phối hợp với cơ quan, tổ chức có liên quan để thực hiện nhiệm vụ của hội.
9. Được gây quỹ hội trên cơ sở hội phí của hội viên và các nguồn thu từ hoạt động kinh doanh, dịch vụ theo quy định của pháp luật để tự trang trải về kinh phí hoạt động.
10. Được nhận các nguồn tài trợ hợp pháp của các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật.
11. Hội có phạm vi hoạt động cả nước hoặc liên tỉnh được gia nhập làm hội viên của các hội quốc tế và khu vực theo quy định tại Nghị định số 20/2002/NĐ-CP ngày 20/02/2002 của Chính phủ về ký kết và thực hiện thoả thuận quốc tế của các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, các tổ chức chính trị – xã hội, tổ chức xã hội và tổ chức xã hội - nghề nghiệp của nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam.

### **Điều 23. Nghĩa vụ của hội**

1. Hoạt động của hội phải theo đúng Điều lệ đã được phê duyệt.
2. Hội hoạt động thuộc lĩnh vực nào phải chịu sự quản lý nhà nước của cơ quan quản lý nhà nước về ngành, lĩnh vực đó.
3. Trước khi tổ chức Đại hội nhiệm kỳ 30 ngày, Ban lãnh đạo hội phải có văn bản báo cáo cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này và Bộ quản lý ngành, lĩnh vực hội hoạt động.

4. Việc lập Văn phòng đại diện của hội ở địa phương khác phải xin phép Ủy ban Nhân dân cấp tỉnh nơi đặt Văn phòng đại diện và báo cáo bằng văn bản với cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này.
5. Khi thay đổi Chủ tịch, Phó Chủ tịch, Tổng thư ký của hội, thay đổi trụ sở, sửa đổi bổ sung Điều lệ, hội phải báo cáo cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này.
6. Việc lập các pháp nhân thuộc hội phải theo đúng quy định của pháp luật và báo cáo cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này.
7. Hàng năm hội phải báo cáo tình hình tổ chức, hoạt động của hội với cơ quan nhà nước có thẩm quyền và cơ quan quản lý nhà nước ngành, lĩnh vực mà hội hoạt động, chậm nhất vào ngày 01 tháng 12 hàng năm.
8. Chấp hành sự hướng dẫn, kiểm tra, thanh tra của các cơ quan nhà nước có thẩm quyền trong việc tuân thủ pháp luật.
9. Danh sách hội viên, chi hội, các đơn vị trực thuộc hội, các chứng từ về tài chính của hội, biên bản các cuộc họp Ban lãnh đạo hội được lập thành hồ sơ và lưu giữ tại trụ sở hội.
10. Kinh phí thu được theo quy định tại khoản 9 và khoản 10 Điều 22 Nghị định này phải dành cho hoạt động hội theo quy định của Điều lệ hội, không được chia cho hội viên.
11. Việc sử dụng kinh phí của hội phải chấp hành quy định của pháp luật. Hàng năm hội phải báo cáo quyết toán tài chính theo quy định của Nhà nước và gửi cơ quan tài chính cùng cấp.

## Chương V

### CHIA, TÁCH; SÁP NHẬP; HỢP NHẤT VÀ GIẢI THỂ HỘI

#### **Điều 24. Chia, tách; sáp nhập; hợp nhất; giải thể**

1. Tùy theo yêu cầu và khả năng hoạt động của hội, Ban lãnh đạo hội đề nghị cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này cho phép chia, tách; sáp nhập; hợp nhất; giải thể hội. Việc chia, tách; sáp nhập; hợp nhất; giải thể hội được thực hiện theo quy định của pháp luật.
2. Hội giải thể trong các trường hợp sau:
  - a) Tự giải thể;
  - b) Do cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này quyết định giải thể.

#### **Điều 25. Hội tự giải thể**

Hội tự giải thể trong các trường hợp sau:

1. Hết thời hạn hoạt động;
2. Theo đề nghị của quá 1/2 tổng số hội viên chính thức;
3. Mục tiêu đã hoàn thành.

**Điều 26. Trách nhiệm của Ban lãnh đạo hội khi hội tự giải thể**

1. Gửi đến cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này các văn bản sau:
  - a) Đơn đề nghị giải thể hội;
  - b) Nghị quyết giải thể hội;
  - c) Bản kê tài sản, tài chính;
  - d) Dự kiến phương thức xử lý tài sản, tài chính và thời hạn thanh toán các khoản nợ.
2. Thông báo thời hạn thanh toán nợ (nếu có) cho các tổ chức và cá nhân có liên quan theo quy định của pháp luật trên 5 số báo liên tiếp ở Trung ương đối với hội có phạm vi hoạt động trong cả nước và liên tỉnh; báo địa phương đối với hội có phạm vi hoạt động trong tỉnh.

**Điều 27. Quyết định việc giải thể hội**

Cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này quyết định giải thể hội sau 15 ngày kể từ ngày kết thúc thời hạn thanh toán nợ và thanh lý tài sản, tài chính ghi trong thông báo của hội khi xin giải thể mà không có đơn khiếu nại.

Hội chấm dứt hoạt động kể từ ngày quyết định của cơ quan nhà nước có thẩm quyền giải thể hội có hiệu lực.

**Điều 28. Hội bị giải thể**

Hội bị giải thể theo quyết định của cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này trong các trường hợp sau:

1. Hội không hoạt động liên tục 12 tháng;
2. Khi có nghị quyết của Đại hội về việc giải thể mà Ban lãnh đạo hội không chấp hành;
3. Hoạt động của hội vi phạm pháp luật nghiêm trọng.

**Điều 29. Trách nhiệm của cơ quan nhà nước có thẩm quyền khi hội bị giải thể**

Khi hội bị giải thể, cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định tại Điều 15 Nghị định này phải:

- a) Ra quyết định giải thể hội;
- b) Thông báo quyết định giải thể hội trên các phương tiện thông tin đại chúng.

**Điều 30. Giải quyết tài sản, tài chính khi hội giải thể; hợp nhất; sáp nhập; chia, tách**

1. Hội tự giải thể, bị giải thể, tài sản của hội được giải quyết như sau:
  - a) Tài sản, tài chính do các tổ chức trong và ngoài nước tài trợ; tài sản, tài chính do Nhà nước hỗ trợ, mà hội đã thực hiện đầy đủ nghĩa vụ về tài sản và thanh toán các khoản nợ thì số tài sản, số dư tài chính còn lại do cơ quan nhà nước có thẩm quyền quyết định;
  - b) Đối với nguồn tài sản, tài chính tự có của hội, mà hội đã thực hiện đầy đủ nghĩa vụ về tài sản và thanh toán các khoản nợ sau khi hội giải thể thì số tài sản, số dư tài chính còn lại do hội quyết định theo quy định của Điều lệ hội.
2. Giải quyết tài sản, tài chính của hội khi hội hợp nhất:
  - a) Sau khi hợp nhất hội thành hội mới, các hội cũ chấm dứt tồn tại, hội mới được hưởng các

- quyền, lợi ích hợp pháp, chịu trách nhiệm về các khoản nợ chưa thanh toán, các hợp đồng dịch vụ mà các hội cũ đang thực hiện;
- b) Tài sản, tài chính của các hội hợp nhất không được phân chia, chuyển dịch mà được chuyển giao toàn bộ cho hội mới.
3. Giải quyết tài sản, tài chính của hội khi sáp nhập:
- a) Hội được sáp nhập vào hội khác, thì tài sản, tài chính của hội được sáp nhập chuyển giao cho hội sáp nhập;
- b) Hội sáp nhập được hưởng các quyền, lợi ích hợp pháp về tài sản, tài chính hiện có của hội được sáp nhập, chịu trách nhiệm về các khoản nợ chưa thanh toán về tài sản, tài chính và các hợp đồng dịch vụ đang thực hiện.
4. Giải quyết tài sản, tài chính của hội khi chia, tách:
- a) Sau khi chia hội, hội bị chia chấm dứt hoạt động, quyền, nghĩa vụ về tài sản, tài chính được chuyển giao cho hội mới theo quyết định chia hội;
- b) Sau khi tách, các hội thực hiện quyền, nghĩa vụ về tài sản, tài chính của mình phù hợp với mục đích hoạt động của hội đó.

### **Điều 31. Quyền khiếu nại**

Trường hợp hội bị giải thể mà không đồng ý với quyết định giải thể, thì hội có quyền khiếu nại theo quy định của pháp luật. Trong thời gian chờ giải quyết khiếu nại, hội không được hoạt động.

## **Chương VI**

### **QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI HỘI**

### **Điều 32. Quản lý nhà nước đối với hội**

1. Xây dựng trình hoặc ban hành các văn bản quy phạm pháp luật về hội.
2. Hướng dẫn các Bộ, ngành, địa phương, các hội và công dân thi hành pháp luật về hội.
3. Cho phép thành lập; chia, tách; sáp nhập; hợp nhất; giải thể và phê duyệt Điều lệ hội theo quy định tại Điều 15 Nghị định này.
4. Hướng dẫn nghiệp vụ cho cán bộ, công chức làm công tác quản lý hội.
5. Tuyên truyền phổ biến pháp luật về hội.
6. Thanh tra, kiểm tra việc chấp hành pháp luật về hội; kiểm tra việc thực hiện Điều lệ hội đối với các hội.
7. Quản lý việc ký kết hợp tác quốc tế về hội theo quy định của pháp luật.
8. Giải quyết khiếu nại, tố cáo, xử lý vi phạm pháp luật về hội.
9. Tổng hợp báo cáo tình hình tổ chức, hoạt động và quản lý hội.

Bộ Nội vụ giúp Chính phủ thống nhất quản lý nhà nước về hội trong phạm vi cả nước.

**Điều 33. Nhiệm vụ quản lý nhà nước của Bộ, cơ quan ngang Bộ đối với hội hoạt động thuộc lĩnh vực do Bộ quản lý trong phạm vi cả nước**

1. Tham gia bằng văn bản với cơ quan nhà nước có thẩm quyền tại Điều 15 Nghị định này về việc cho phép thành lập; chia, tách; sáp nhập; hợp nhất; giải thể và phê duyệt Điều lệ hội; công nhận Ban vận động thành lập hội.
2. Hướng dẫn, tạo điều kiện cho hội tham gia các hoạt động thuộc ngành, lĩnh vực quản lý của Bộ theo quy định của pháp luật; tổ chức lấy ý kiến của hội để hoàn thiện các quy định quản lý nhà nước về ngành, lĩnh vực.
3. Kiểm tra việc thực hiện các quy định quản lý nhà nước về ngành, lĩnh vực đối với hội, xử lý hoặc kiến nghị với cơ quan nhà nước có thẩm quyền xử lý các vi phạm theo quy định của pháp luật.

**Điều 34. Nhiệm vụ quản lý nhà nước của Ủy ban nhân dân cấp tỉnh đối với hội hoạt động trong phạm vi tỉnh**

1. Thực hiện thẩm quyền theo quy định tại khoản 2 Điều 15 Nghị định này và quản lý nhà nước về tổ chức, hoạt động của hội.
2. Thanh tra, kiểm tra việc chấp hành pháp luật về hội.
3. Giải quyết khiếu nại, tố cáo và xử lý vi phạm pháp luật về hội.
4. Xem xét hỗ trợ đối với các hội có phạm vi hoạt động tại địa phương.
5. Xem xét và cho phép hội có phạm vi hoạt động tại địa phương nhận tài trợ của các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật.
6. Chỉ đạo các Sở, ban, ngành, Ủy ban nhân dân cấp huyện, cấp xã trong việc quản lý hội.
7. Hàng năm tổng hợp, báo cáo Bộ Nội vụ về tình hình tổ chức, hoạt động và quản lý hội ở địa phương.

**Chương VII****KHEN THƯỞNG VÀ XỬ LÝ VI PHẠM****Điều 35. Khen thưởng**

1. Hội hoạt động có nhiều đóng góp vào sự phát triển kinh tế - xã hội thì được khen thưởng theo quy định của Nhà nước.
2. Hội viên có nhiều thành tích thì được khen thưởng theo quy định của hội và của Nhà nước.

**Điều 36. Xử lý vi phạm**

1. Người nào vi phạm quyền lập hội, lợi dụng danh nghĩa hội để hoạt động trái pháp luật thì tùy theo tính chất, mức độ vi phạm mà bị xử lý kỷ luật, xử phạt vi phạm hành chính hoặc bị truy cứu trách nhiệm hình sự theo quy định của pháp luật; trường hợp gây thiệt hại về vật chất thì phải bồi thường theo quy định của pháp luật.
2. Người nào lợi dụng chức vụ, quyền hạn cho phép thành lập hội trái với quy định của Nghị định

này thì tùy theo tính chất, mức độ vi phạm mà bị xử lý kỷ luật, xử phạt vi phạm hành chính hoặc bị truy cứu trách nhiệm hình sự theo quy định của pháp luật; trường hợp gây thiệt hại về vật chất thì phải bồi thường theo quy định của pháp luật.

3. Ban lãnh đạo hội, người đại diện hội cố tình kéo dài thời hạn Đại hội nhiệm kỳ do Điều lệ hội quy định hoặc không chấp hành quy định về nghĩa vụ của hội thì tùy theo tính chất, mức độ vi phạm sẽ bị xử lý theo quy định của pháp luật.

## Chương VIII

### ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH

#### Điều 37. Hiệu lực thi hành

1. Nghị định này có hiệu lực thi hành sau 15 ngày, kể từ ngày đăng Công báo.
2. Nghị định này thay thế Quyết định 258/TTg ngày 14/6/1957 của Thủ tướng Chính phủ về việc quy định chi tiết thi hành Luật số 102/SL/L004 ngày 20/5/1957 về quyền lập hội.
3. Hội được Bộ Nội vụ và Ủy ban hành chính tỉnh trước đây cho phép thành lập theo Sắc lệnh số 102/SL/L004 ngày 20/5/1957 và được Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng (nay là Thủ tướng Chính phủ) hoặc Bộ trưởng, Trưởng ban Ban Tổ chức – Cán bộ Chính phủ (nay là Bộ trưởng Bộ Nội vụ), Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương cho phép thành lập theo Chỉ thị 01/CT ngày 05/01/1989 về việc quản lý, tổ chức và hoạt động của các hội quần chúng, không phải xin phép thành lập lại.
4. Hiệp hội của các tổ chức kinh tế được thành lập theo Quyết định 38/HĐBT ngày 10/4/1989 của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) về liên kết kinh tế trong sản xuất, lưu thông, dịch vụ, không phải xin phép thành lập lại.

#### Điều 38. Tổ chức thực hiện

Bộ trưởng Bộ Nội vụ hướng dẫn thực hiện Nghị định này.

Các Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương chịu trách nhiệm thi hành Nghị định này./.

TM. CHÍNH PHỦ  
THỦ TƯỚNG  
(Đã ký)

Phan Văn Khải

**PHỤ LỤC 12 KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG CHO NGÀNH DU LỊCH CỦA VPSSP  
CẦN THƠ, THÁNG 12/2007**

|                              | Hoạt động   | Thời gian | Ngân sách  | Người tham gia  | Kết quả   |
|------------------------------|---|-----------|------------|---|---|
| <b>I. DỊCH VỤ</b>            |   |           |            |   |   |
| 1                            | Lắp đặt các Panô (bảng) tiếp đón khách du lịch ở các cổng vào thành phố   | 01-03/08  | Sở Du lịch | VPSSP:<br>- đề xuất nội dung<br>Sở Du lịch :<br>- Thiết kế<br>- Thông qua<br>- Xây dựng ở các cổng thành phố và các điểm du lịch chung  | Panô tiếp đón khách được lắp đặt ở các cổng vào thành phố, các điểm du lịch công cộng và tư nhân. |
| 2                            | Lắp đặt các biển chỉ dẫn ở các điểm du lịch, các khu giải trí   | 01-03/08  | Sở Du lịch | - Sở Du lịch:<br>- Thiết kế<br>- Thông qua<br>- Xây dựng  | Các hệ thống biển chỉ dẫn được lắp đặt ở các đường phố dẫn đến các khu giải trí                   |
| 3                            | Thiết kế các quầy cung cấp thông tin cho các khách du lịch tới trung tâm thành phố                                  | 01-03/08  | Sở Du lịch | VPSSP:<br>- Tổ chức và tài trợ cho khóa đào tạo tiếng Anh cho cán bộ<br>- Tổ chức và tài trợ cho chương trình đào tạo kỹ năng giao tiếp<br>- Thiết kế, in tờ rơi, bản đồ và cung cấp cho các quầy thông tin | 02 quầy cung cấp thông tin cho khách du lịch đã được lắp đặt                                      |
| <b>II. CÁC NGUỒN NHÂN SỰ</b> |   |           |            |   |   |
| 1                            | Tổ chức khóa đào tạo về “Chăm sóc khách hàng”<br>- Ứng viên: Các giám đốc nhà hàng và khách sạn, các cán bộ quản lý | 01/08     | VPSSP      | - Tổ chức và tài trợ cho khóa học<br>Sở Du lịch:<br>Lựa chọn các ứng viên   | 35 giám đốc khách sạn và nhà hàng được đào tạo về “Kỹ năng chăm sóc khách hàng”                   |

|                       | Hoạt động   | Thời gian  | Ngân sách | Người tham gia  | Kết quả  |
|-----------------------|---|------------|-----------|---|--|
|                       | du lịch<br>- Số lượng ứng viên: 35<br>- Thời gian: 2 ngày   |            |           |   |  |
| 2                     | Tổ chức khóa đào tạo kỹ năng giao tiếp (hoạt động này tùy thuộc vào hoạt động 1.3)<br>- Ứng viên: nhân viên quầy cung cấp thông tin du lịch<br>- Thời gian: 1 ngày                          | 02/08      | VPSSP     | VPSSP:<br>- Tổ chức khóa học<br>Sở Du lịch:<br>- Lựa chọn ứng viên                | Nhân viên quầy cung cấp thông tin du lịch được đào tạo về “Kỹ năng giao tiếp”                        |
| 3                     | Tổ chức khóa đào tạo về tiếng Anh trong ngành du lịch (hoạt động này tùy thuộc vào hoạt động 1.3)<br>- Ứng viên: các giám đốc và các cán bộ xúc tiến du lịch<br>- Thời gian: 1 ngày         | 02-03/08   | VPSSP     | VPSSP:<br>- Tổ chức khóa học<br>Sở Du lịch:<br>- Lựa chọn ứng viên                | Nhân viên quầy cung cấp thông tin du lịch được đào tạo về “Kỹ năng tiếng Anh trong lĩnh vực du lịch” |
| 4                     | Tổ chức khóa đào tạo về tổ chức, tham gia vào hội chợ (hoạt động này tùy thuộc vào hoạt động III.2)<br>- Ứng viên: các cán bộ quản lý và các cán bộ xúc tiến du lịch<br>- Thời gian: 1 ngày | 01/08      | VPSSP     | VPSSP:<br>- Tổ chức khóa học<br>Sở Du lịch:<br>- Lựa chọn ứng viên                | Cán bộ quản lý và xúc tiến du lịch được đào tạo  |
| <b>III. MARKETING</b> |   |            |           |   |  |
| 1                     | Thiết kế biểu tượng và khẩu hiệu cho ngành du lịch Cần Thơ để hỗ trợ Marketing, quan hệ công chúng và Marketing các điểm đến  | 01 – 02/08 | VPSSP     | VPSSP:<br>- Đề xuất 3 biểu tượng và 3 khẩu hiệu.<br>Sở Du lịch:<br>- Thông qua và | 3 biểu tượng và 3 khẩu hiệu của ngành du lịch Cần Thơ được thông qua và đăng ký                      |

|                       | Hoạt động   | Thời gian   | Ngân sách | Người tham gia   | Kết quả  |
|-----------------------|---|-------------|-----------|--|--|
|                       |   |             |           | đăng ký bảo vệ biểu tượng  |  |
| 2                     | Cung cấp thông tin và tư vấn tham gia Hội chợ Du lịch quốc tế ở ITB, Đức            | 01/08       | VPSSP     | VPSSP:<br>- Cung cấp thông tin, tư vấn tham gia hội chợ  | Có thông tin về ngành du lịch quốc tế ở ITB và ngành du lịch Cần Thơ được tham gia hội chợ |
| <b>IV. MÔI TRƯỜNG</b> |   |             |           |  |  |
| 1                     | Thiết kế, in tờ rơi về chiến dịch bảo vệ môi trường, đặc biệt là môi trường du lịch | 12/07-01/08 | VPSSP     | VPSSP:<br>- Thiết kế<br>- In ấn<br>Sở Du lịch:<br>- Thông qua<br>- Cung cấp  | 2.000 tờ rơi màu được in   |
| 2                     | Hội thảo nâng cao nhận thức về bảo vệ môi trường du lịch                            | 02/08       | VPSSP     | VPSSP:<br>- Tổ chức và tài trợ hội thảo<br>Sở Du lịch:<br>- Báo cáo về Giới thiệu vấn đề Môi trường trong lĩnh vực Du lịch | 01 hội thảo với trên 50 người được mời   |

**VPSSP**  
**Giám đốc**  
**Đã ký**

**Sở Du lịch**  
**Giám đốc**  
**Đã ký**

**Trần Thanh Cần**

**Đình Viết Khanh**

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

Biggs, Tyler and Brian Levy: Những can thiệp mang tính chiến lược và Chính sách kinh tế công nghiệp ở các nước đang phát triển, Mỹ, 1991

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ): Verbandsförderung in Südosteuropa, Eschborn 2004

Doner, Richard F. and Schneider, Ben Ross "Các hiệp hội doanh nghiệp và Phát triển Kinh tế: Tại sao một số hiệp hội đóng góp nhiều hơn các hiệp hội khác" – Kinh doanh và Chính trị: Tập 2: Số 3, Bài báo 1. Có trên trang Web: [www.bepress.com/bap/vol2/iss3/art1](http://www.bepress.com/bap/vol2/iss3/art1), USA 2000

Eng Lan Tan, Judy: Giáo trình về tổ chức và quản lý các Phòng Thương mại và Công nghiệp của Chương trình hợp tác ZDH, Singapore 2000

Finkel, Thomas: Đối thoại Công-Tư trong việc hoạch định Luật Doanh nghiệp và Luật Đầu tư. Trường hợp của Việt Nam, Paris 2006

Herzberg, Benjamin, Wright, Andrew: Sổ tay Đối thoại Công-Tư, bộ công cụ cho những người làm việc liên quan đến Môi trường Kinh doanh, USA 2006

Tổ chức Lao động Quốc tế/GTZ: Phân tích các nhà cung cấp thị trường dịch vụ PTKD ở Sri Lanka, Sri Lanka 2003

Tổ chức Lao động Quốc tế/ SEED: Quản lý các Hiệp hội doanh nghiệp, Giáo trình cho giảng viên, Hà Nội 2005

Hội thảo Quốc tế về Đối thoại Công-Tư: Tài liệu về Thực hành tốt trong việc sử dụng Đối thoại Công-Tư để phát triển khu vực tư nhân, Paris 2006

Müller-Glodde, Rainer, Lehmann, Simone: Phân tích Tác động của việc ứng dụng phương pháp Nucleus, 2005 và 2006, Chương trình Phát triển DNNVV và Phát triển tổ chức cho các hiệp hội doanh nghiệp ở các nước đang phát triển, Kandy 2007

Maxfield, Sylvia và Schneider, Ben Ross: Doanh nghiệp và Nhà nước ở các nước đang phát triển, London 1997

Mayo-Smith, Rickmond: Các nhóm làm về du lịch/Các nhóm sản xuất và phân phối của Diễn đàn Doanh nghiệp Việt Nam: Tài liệu về vai trò của du lịch, Phát triển nền kinh tế Việt Nam qua du lịch, Việt Nam, 2006

McVay, Mary, Overy Miehlsbradt, Alexandra: Phát triển thị trường thương mại cho dịch vụ PTKD: Việc này có thể đem lại quy mô và tác động mà chúng ta cần không? Chuyên đề về Dịch vụ PTKD, hội thảo thường niên lần thứ hai, Turin, 4 – 10/09/2001

Müller-Glodde, Rainer, Lehmann, Simone: Phương pháp Nucleus, Hỗ trợ DNNVV và phát triển tổ chức cho các hiệp hội doanh nghiệp ở các nước đang phát triển, Khái quát, Kandy 2006

Pinaud, Nicolas: Các nghiên cứu của Trung tâm Phát triển OECD – Đối thoại Công-Tư ở các nước đang phát triển, Cơ hội và rủi ro, 2007

Rieckmann, Ruth, Wahl, Martin, Dohle, Andreas, Marinho, Reyes, Barboa, Gilmar: Các thực hành tốt khi làm việc với các đơn vị ngành – Phương pháp Nucleus – Giáo trình dành cho các hội viên, Bonn 2007

Schumacher Dr., Torsten: Thu hút hội viên mới/Quản lý hội viên, khuyến nghị thực hành và các ví dụ, Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và hàng mỹ nghệ ZDH, Đức, và Tổ chức SEQUA về Phát triển Kinh tế và Đào tạo Nghề, Đức, năm 1997.

Tổ chức SEQUA về Phát triển Kinh tế và Đào tạo Nghề: Giáo trình về các dịch vụ tạo thu của các hiệp hội doanh nghiệp, Bonn 1999

Stromseth, Jonathan R., Nguyễn Phương Quỳnh Trang: Các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam, vị thế, vai trò và hiệu quả hoạt động, Hà Nội, 2002

Trần Hữu Huỳnh, Đậu Anh Tuấn: Các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam với việc vận động chính sách, Hà Nội, 2007

Tendler, Judith: Chính phủ ở các nước nhiệt đới, Baltimore 1997

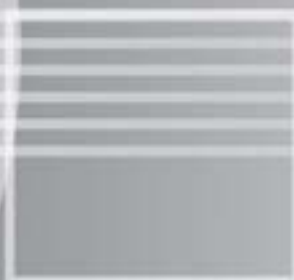
Hội nghị về Thương mại và Phát triển của Liên hợp quốc: Điều tra về thực hành tốt trong đối thoại Công-Tư, New York và Geneva, 2001

VNCI: Khái quát phân tích chỉ số năng lực cạnh tranh tỉnh Quảng Nam về môi trường kinh doanh, bài trình bày được công bố trên trang Web [www.sme-gtz.org.vn](http://www.sme-gtz.org.vn), Việt Nam

Nhóm Ngân hàng Thế giới: Xây dựng Năng lực của các hiệp hội doanh nghiệp: Các nguyên tắc hướng dẫn cho các giám đốc dự án, Bản sửa lần 2, Washington 2005

Yoosuf, Amina, Müller-Glodde, Rainer, và những người khác: Giáo trình Nucleus, Mục tiêu, Ý tưởng, Các hoạt động và Ảnh hưởng, Kandy 2004

Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và hàng mỹ nghệ ZDH, Đức và Hiệp hội Công nghiệp Singapore: Hội nghị quốc tế về các thực hành sáng tạo và tốt nhất cho các hiệp hội doanh nghiệp trong thiên niên kỷ mới, Singapore 2001



**Chương trình Phát triển Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa**

Tầng 2, Khách sạn Ngọc Khánh

84 Ngọc Khánh, Ba Đình, Hà Nội

T +84 4 77 10 073/4/5

F +84 4 77 10 076

E [office.sme@gtz-vietnam.com.vn](mailto:office.sme@gtz-vietnam.com.vn)

I [www.sme-gtz.org.vn](http://www.sme-gtz.org.vn)

[www.sme.com.vn](http://www.sme.com.vn)

**MPI**