



HÀNH TRÌNH HƯỚNG TỚI SỰ LIÊN KẾT

Thực tiễn tốt trong hoạt động
và bộ công cụ đánh giá năng lực hoạt động
của hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam



Thành lập năm 1963, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) là một tổ chức quốc gia tập hợp và đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp, người sử dụng lao động và các hiệp hội doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế ở Việt Nam. Sứ mệnh của VCCI là phát triển, bảo vệ và hỗ trợ doanh nghiệp, góp phần phát triển kinh tế-xã hội của đất nước, thúc đẩy các quan hệ hợp tác kinh tế, thương mại và khoa học-công nghệ giữa Việt Nam và các nước trên thế giới.

Hai chức năng chính của VCCI là: (i) đại diện để thúc đẩy và bảo vệ quyền lợi hợp pháp, chính đáng của cộng đồng doanh nghiệp và người sử dụng lao động ở Việt Nam trong các quan hệ trong nước và quốc tế; và (ii) thúc đẩy sự phát triển doanh nghiệp, doanh nhân, sự liên kết giữa các doanh nghiệp, hiệp hội doanh nghiệp, xúc tiến và hỗ trợ các hoạt động thương mại, đầu tư, hợp tác khoa học-công nghệ và các hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ở Việt Nam và nước ngoài.



The Asia Foundation

Quỹ Châu Á là một tổ chức phi chính phủ quốc tế, phi lợi nhuận, cam kết nâng cao chất lượng cuộc sống trong khu vực Châu Á năng động và đang phát triển. Với kinh nghiệm qua 6 thập kỷ với các chuyên gia có kiến thức sâu rộng về Châu Á, các chương trình của Quỹ tập trung vào các vấn đề cấp thiết ảnh hưởng đến Châu Á trong thế kỷ 21 như: quản trị nhà nước, phát triển kinh tế, tăng cường năng lực cho phụ nữ, bảo vệ môi trường và hỗ trợ phát triển hợp tác trong khu vực. Ngoài ra, thông qua chương trình Sách cho Châu Á và các chương trình trao đổi chuyên gia, Quỹ đã giúp thúc đẩy Châu Á tiếp tục phát triển thành một khu vực hòa bình, thịnh vượng và công bằng của thế giới.

Với trụ sở chính tại San Francisco, Quỹ hoạt động thông qua hệ thống 18 văn phòng đại diện trên khắp châu Á và một văn phòng ở Washington, DC. Hợp tác với các đối tác ở khu vực công và khu vực tư nhân, Quỹ nhận nguồn tài trợ từ nhiều cơ quan phát triển song phương và đa phương, từ các Quỹ, các tập đoàn và cá nhân. Trong năm 2014, Quỹ đã dành hơn 108 triệu đô la Mỹ cho các chương trình hỗ trợ song với việc phân phối sách, tài liệu học tập với tổng trị giá lên tới hơn 11 triệu đô la Mỹ.



HÀNH TRÌNH HƯỚNG TỚI SỰ LIÊN KẾT

Thực tiễn tốt trong hoạt động
và bộ công cụ đánh giá năng lực hoạt động
của hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam

Hà Nội tháng 3/2015

LỜI NÓI ĐẦU

Tăng cường liên kết là một yêu cầu quan trọng đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Đây trước hết là nhu cầu tự thân của chính các doanh nghiệp Việt, những doanh nghiệp hầu hết còn non trẻ về kinh nghiệm và yếu về thực lực khi so sánh với doanh nghiệp từ các nước khác. Muốn nâng uy tín, tăng sức mạnh, cải thiện khả năng cạnh tranh trên trường quốc tế thì các doanh nghiệp cần liên kết để có được lợi thế trong tìm hiểu thông tin thị trường, đàm phán với các nhà cung cấp, thuận lợi trong đào tạo và huấn luyện kỹ năng, có vị thế và tiếng nói trong các hoạt động đóng góp xây dựng pháp luật chính sách.

Dù quan trọng nhưng tính liên kết lại đang là điểm yếu cố hữu mà các doanh nghiệp Việt Nam gặp phải, có chuyên gia ví von như là “những con thuyền thúng đang ra khơi”. Các hiệp hội doanh nghiệp, thiết chế quan trọng để liên kết các doanh nghiệp, lại đang đối mặt với rất nhiều khó khăn và hoạt động chưa hiệu quả. Do vậy, cải thiện hoạt động của hiệp hội doanh nghiệp là một nhu cầu bức thiết, là một giải pháp quan trọng để tăng cường tính liên kết và qua đó tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam.

Các bạn đang cầm trên tay một ấn phẩm của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam và Quỹ Châu Á, với sự hỗ trợ của Bộ Ngoại giao và Thương mại Australia (DFAT). Ấn phẩm này sẽ đưa ra những gợi ý và giải pháp cho các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam nhằm tăng cường năng lực hoạt động, hướng đến mục tiêu hiệp hội doanh nghiệp hoạt động hiệu quả vì sự phát triển năng động và toàn diện. Ấn phẩm này cung cấp nhiều bài học kinh nghiệm tốt của một số hiệp hội doanh nghiệp tại Việt Nam, được lựa chọn và đã khẳng định được thành công trên thực tế, để nhiều hiệp hội doanh nghiệp khác có thể tham khảo và áp dụng. Lần đầu tiên, ấn phẩm cung cấp một bộ công cụ để các hiệp hội doanh nghiệp có thể tự đánh giá năng lực của mình, so sánh khoảng cách thực tế hoạt động của mình với các chuẩn mực quốc tế và thực tiễn ở Việt Nam. Đây là những giải pháp thực tế và cụ thể để các hiệp hội doanh nghiệp có thể cải thiện năng lực hoạt động của mình.

Hiệp hội doanh nghiệp mạnh, hoạt động hiệu quả thì tính liên kết của doanh nghiệp Việt nam sẽ được cải thiện; qua đó uy tín, sức mạnh, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ được tăng cường. Dù rằng việc “kết bè những con thuyền thúng” không phải là hành trình dễ dàng nhưng chúng tôi tin rằng cứ bước thì sẽ thành đường, cứ đi thì sẽ tới. Bạn hãy cùng chúng tôi tiến bước trên hành trình của sự liên kết này.

MỤC LỤC

TỪ VIẾT TẮT	8
LỜI CẢM ƠN	9
Bối cảnh	11
Mục tiêu	11
Cách tiếp cận và phương pháp thực hiện	11
Một vài nét chính của báo cáo	13
PHẦN I: THỰC TIỄN TỐT TỪ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP	15
1. Cung cấp dịch vụ cho hội viên	16
Đưa hoạt động cung cấp dịch vụ cho hội viên vào vị trí trung tâm trong các nhiệm vụ của hiệp hội doanh nghiệp	17
Chuyển dẫn các dịch vụ từ miễn phí sang có thu phí	18
Thiết kế dịch vụ một cách bài bản và tập trung đầu tư cho dịch vụ thể mạnh	18
Thuê ngoài – cách làm giúp giải quyết những hạn chế về nguồn lực	21
2. Xây dựng mô hình tạo nguồn thu hiệu quả	22
Tạo nguồn thu từ dịch vụ thông qua các trung tâm kinh doanh	24
Tạo nguồn thu từ dịch vụ qua một công ty cổ phần liên kết với hiệp hội	25
Tiếp nhận hội phí thông qua mạng lưới các chi hội/ câu lạc bộ	25
Tạo nguồn thu thông qua mối quan hệ hợp tác – tài trợ từ các tổ chức, cá nhân	26
3. Áp dụng công nghệ thông tin & truyền thông	27
Chủ động tích cực sử dụng công nghệ thông tin và trang web nhằm xây dựng hình ảnh về hiệp hội hiện đại, năng động và chuyên nghiệp	27
Sử dụng ICT nhằm xây dựng kênh tham vấn ý kiến hội viên và đóng góp ý kiến về văn bản pháp luật	27
Sử dụng ICT nhằm mang lại lợi ích và giá trị gia tăng cho hội viên và tăng cường mối gắn kết giữa hội viên và hiệp hội	28
Sử dụng ICT nhằm mang lại nguồn thu cho hiệp hội	28
4. Nâng cao năng lực quản trị hiệp hội	28
Cấu trúc tổ chức: Hướng tới sự chuyên nghiệp hóa và quản trị dựa trên kết quả	29
Quản trị nhân sự: Lựa chọn nhân sự hiệp hội dựa trên những tiêu chí toàn diện	31
Quản trị hội viên: Tăng cường sự gắn bó giữa các thành viên và xây dựng các ban cố vấn có năng lực chuyên sâu cho hội viên	32

5. Phản biện và góp ý chính sách, pháp luật	34
Coi phản biện và đóng góp chính sách, pháp luật là một sứ mệnh và kiên trì theo đuổi sứ mệnh đó	35
Động cơ phản biện và góp ý chính sách cần khách quan và vì lợi ích chung của toàn xã hội	35
Gắn gũi với doanh nghiệp hội viên để nói được “tiếng nói của hội viên”	36
Liên kết để phản biện và góp ý chính sách hiệu quả	37
6. Tăng cường liên kết quốc tế	38
Liên kết quốc tế gắn với việc xây dựng hình ảnh và bảo vệ lợi ích ngành	38
Quan hệ quốc tế phải gắn với quan hệ về kinh tế - thương mại	39
Kết nối và sử dụng hiệu quả hỗ trợ của các tổ chức quốc tế	39
7. Tiêu chuẩn ngành	40
Gắn việc nâng cao tiêu chuẩn của ngành với hoạt động marketing cho ngành và các doanh nghiệp hội viên	40
Sáng tạo, linh hoạt trong việc thúc đẩy nâng cao tiêu chuẩn của ngành	41
Khuyến khích các hội viên có xác nhận tiêu chuẩn chất lượng nhằm nâng cao chất lượng và tiêu chuẩn chung của toàn ngành	42
Sử dụng nguyên tắc phát triển chuỗi giá trị nhằm nâng cao tiêu chuẩn chung của ngành	42
<hr/>	
PHẦN II: ĐỀ XUẤT BỘ CÔNG CỤ TỰ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CỦA CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP	43
1. Một số khung đánh giá năng lực của hiệp hội doanh nghiệp	44
Một số công cụ đánh giá của nước ngoài	44
Những khung khổ đánh giá tại Việt Nam	45
2. Đề xuất bộ công cụ	47
Năng lực định hướng chiến lược	48
Năng lực lãnh đạo và quản trị	52
Năng lực tài chính và cơ sở vật chất	58
Năng lực phục vụ hội viên	64
Năng lực tham gia ý kiến và đề xuất kiến nghị xây dựng chính sách, pháp luật	71
Năng lực xây dựng và hỗ trợ phát triển cộng đồng doanh nghiệp	75
3. Các cấp độ đánh giá	79
4. Đối tượng sử dụng bộ công cụ	80
5. Các bước áp dụng bộ công cụ	80
<hr/>	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	82
<hr/>	
PHỤ LỤC	84
DANH SÁCH CÁC HIỆP HỘI ĐƯỢC PHÒNG VẤN	84
KHUÔN KHỔ LUẬT PHÁP CHO HOẠT ĐỘNG CỦA HIỆP HỘI Ở VIỆT NAM	85

DANH MỤC BẢNG, HÌNH VÀ HỘP

BẢNG

Bảng 1. Những dịch vụ mà các hiệp hội doanh nghiệp ở Việt Nam đang cung cấp	13
Bảng 2. Ví dụ về phương pháp ra quyết định để lựa chọn dịch vụ	18
Bảng 3. Các mô hình tạo nguồn thu cho hiệp hội	20
Bảng 4. Mô hình phổ biến trong phát triển cấu trúc tổ chức của hiệp hội theo giai đoạn	28
Bảng 5. Ví dụ về biểu mẫu tiêu chí chấm điểm ứng viên	31
Bảng 6. Chỉ tiêu đánh giá về năng lực định hướng chiến lược	52
Bảng 7. Các chỉ tiêu đánh giá về năng lực lãnh đạo và quản trị	58
Bảng 8. Các chỉ tiêu đánh giá về năng lực tài chính và cơ sở vật chất	65
Bảng 9. Các chỉ tiêu đánh giá về năng lực phục vụ hội viên	71
Bảng 10. Các chỉ tiêu đánh giá về năng lực tham gia ý kiến và đề xuất kiến nghị xây dựng chính sách, pháp luật	79
Bảng 11. Các chỉ tiêu đánh giá về năng lực xây dựng và hỗ trợ phát triển cộng đồng doanh nghiệp	84
Bảng 12. Tổng hợp bộ công cụ tự đánh giá năng lực của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam	89

HÌNH

Hình 1. Quy trình thực hiện cung ứng dịch vụ - tổng hợp kinh nghiệm từ một số hiệp hội tại Tp. Hồ Chí Minh (HUBA, HAWA, YBA, VASEP)	16
Hình 2. Mô hình tạo nguồn thu hiệu quả cho hiệp hội	21
Hình 3. Bản tự đánh giá năng lực của hiệp hội	90

HỘP

Hộp 1. Phát triển dịch vụ cho hội viên: Lựa chọn chiến lược của HAWA	14
Hộp 2. YBA HCM và ý tưởng Vietnam CEO Forum	18
Hộp 3. Hợp tác trong đào tạo - Mô hình thành công của VASEP	19
Hộp 4. Viện Leadman - mô hình thành công của HUBA	22
Hộp 5. Mô hình công ty cổ phần liên kết với hiệp hội - trường hợp tại HAWA	23
Hộp 6. Vấn đề thu hội phí: Kinh nghiệm của HYBA	24
Hộp 7. VASEP và sự gắn bó với các tổ chức, cá nhân đến từ Đan Mạch	24
Hộp 8. Phát triển tổ chức hiệp hội: Cách làm của HYBA	29
Hộp 9. Đánh giá hiệu quả hoạt động của các phòng ban dựa trên kết quả: Kinh nghiệm của YBA - HCM	29
Hộp 10. Gắn kết thành viên của các câu lạc bộ qua hoạt động từ thiện: Tấm gương tốt từ “Quý Doanh nhân vì Cộng đồng”	32
Hộp 11. Hiệp hội Du lịch Đà Nẵng với mô hình Ban cố vấn người nước ngoài	33
Hộp 12. Một số hình thức vận động chính sách: Kinh nghiệm của Hội Mỹ nghệ và Chế biến Gỗ Tp. Hồ Chí Minh (HAWA)	34
Hộp 13. Tám bước khi xây dựng mạng lưới liên kết - Sequa BMO Toolbox	41

TỪ VIẾT TẮT

AVR	Hiệp hội các nhà Bán lẻ Việt Nam
CBA	Hiệp hội Doanh nghiệp thành phố Cần Thơ
CQNN	Cơ quan Nhà nước
CEO	(Tổng) Giám đốc điều hành
CLB	Câu lạc bộ
CNTT	Công nghệ thông tin
DFAT	Bộ Ngoại giao và Thương mại Australia
DTA	Hiệp hội Du lịch Đà Nẵng
DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
ĐBSCL	Đồng bằng Sông Cửu Long
EU	Liên minh Châu Âu
GIZ	Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức
HAWA	Hội Mỹ nghệ và Chế biến Gỗ Tp. Hồ Chí Minh
HUBA	Hiệp hội Doanh nghiệp Tp. Hồ Chí Minh
HHDN	Hiệp hội Doanh nghiệp
HYBA	Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên
ICT	Công nghệ thông tin và truyền thông
TAF	Quỹ Châu Á
VASEP	Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu Thủy sản Việt Nam
VBA	Hội Nuôi Ong Việt Nam
VCCI	Phòng Thương Mại và Công nghiệp Việt Nam
VINASME	Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam
WB	Ngân hàng Thế giới
YBA HCM	Hội Doanh nhân trẻ Tp. Hồ Chí Minh

LỜI CẢM ƠN

Báo cáo “*HÀNH TRÌNH HƯỚNG TỚI SỰ LIÊN KẾT: Thực tiễn tốt trong hoạt động và bộ công cụ đánh giá năng lực hoạt động của hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam*” được thực hiện trong khuôn khổ Chương trình “*Hiệp hội doanh nghiệp hoạt động hiệu quả vì sự phát triển năng động và toàn diện tại Việt Nam*” do Quỹ Châu Á (TAF) quản lý với nguồn tài trợ của Bộ Ngoại giao và Thương mại Australia (DFAT). Chương trình hướng tới mục tiêu nâng cao năng lực của các hiệp hội doanh nghiệp tại Việt Nam trong việc phục vụ các hội viên của mình, góp phần thúc đẩy sự tham gia của các đối tượng này vào quá trình xây dựng các chính sách, pháp luật hướng tới sự phát triển năng động và toàn diện tại Việt Nam.

Báo cáo này gồm có 2 phần chính. Phần I “*Thực tiễn tốt từ hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp*” nghiên cứu, tổng hợp thực tiễn tốt trong hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam được thực hiện bởi nhóm chuyên gia của Economica Vietnam bao gồm ông Lê Duy Bình, ông Trương Đức Trọng, ông Ngô Vĩnh Bạch Dương, ông Phạm Tiến Dũng, bà Đỗ Thị Kim Yến và bà Nguyễn Thúy Nhị. Phần II “*Đề xuất bộ công cụ tự đánh giá năng lực cho các hiệp hội doanh nghiệp*” do các chuyên gia của Ban Pháp chế - Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) xây dựng, gồm ông Đậu Anh Tuấn, ông Phạm Ngọc Thạch, bà Phan Minh Thủy, và bà Tạ Thanh Hoa.

Nhóm nghiên cứu xin trân trọng cảm ơn Tiến sỹ Vũ Tiến Lộc, Chủ tịch VCCI đã ủng hộ tích cực sáng kiến nghiên cứu này. Nghiên cứu này không thể hoàn thành nếu thiếu những ý kiến đóng góp quý báu của các chuyên gia: Bà Phạm Chi Lan, Ông Lê Đăng Doanh, Bà Đinh Thị Mỹ Loan, Ông Phan Đức Hiếu, Ông Nguyễn Hoa Cương, Bà Trần Thị Tố Dung, và nhiều chuyên gia khác. Những ý kiến đóng góp này đã giúp nhóm nghiên cứu định hướng về nội dung và làm sâu sắc thêm những bài học kinh nghiệm, những thực tiễn tốt, và những tiêu chí lựa chọn trong bộ công cụ được đưa ra trong bản báo cáo.

Nhiều chuyên gia và đại diện của các hiệp hội doanh nghiệp đã tích cực cung cấp thông tin, trao đổi và thảo luận cùng nhóm nghiên cứu: Hội Kiểm toán viên hành nghề Việt Nam, Hiệp hội các nhà Đầu tư Tài chính, Hội nuôi Ong Việt Nam, Hiệp hội các nhà bán lẻ Việt Nam, Hiệp hội Chè Việt Nam, Hiệp hội Hồ tiêu Việt Nam, Hiệp hội Doanh nghiệp Tp. Hồ Chí Minh, Hội Doanh nhân trẻ Tp. Hồ Chí Minh, Hội Mỹ nghệ và Chế biến Gỗ Tp. Hồ Chí Minh, Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu Thủy sản Việt Nam, Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên, Hiệp hội Du lịch Đà Nẵng, Hội Doanh nhân trẻ Đà Nẵng, Hiệp hội Doanh nghiệp Quảng Nam, Hiệp hội Doanh nghiệp Đồng Tháp, Hiệp hội Doanh nghiệp Thành phố Cần Thơ, và Hiệp hội Cá tra Việt Nam. Các chi nhánh và văn phòng đại diện của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam tại Tp. Hồ Chí Minh, Cần Thơ, Đà Nẵng đã tham gia góp ý hoàn thiện xây dựng báo cáo này và cung cấp nhiều ý tưởng nghiên cứu trong các tọa đàm chuyên gia đã tổ chức.

Nhóm chuyên gia xin trân trọng cảm ơn sự ủng hộ và hỗ trợ của Tiến sỹ Michael DiGregorio, Trưởng Đại diện Quỹ Châu Á tại Việt Nam, các chuyên gia và cán bộ chương trình của Quỹ Châu Á: bà Lê Thu Hiền, Quản lý Chương trình, và bà Nguyễn Thu Hằng, Cán bộ Chương trình đã tạo điều kiện thuận lợi và đóng góp ý kiến hết sức quý báu trong suốt quá trình nghiên cứu.



Bối cảnh

Việt Nam đã đạt được những kết quả đáng khích lệ về phát triển kinh tế kể từ khi bắt đầu các cải cách theo định hướng thị trường từ giữa thập niên 1980. Tuy nhiên, sự tăng trưởng kinh tế của Việt Nam đã gặp nhiều thách thức trong những năm gần đây. Việt Nam cần phải tiếp tục có các nỗ lực nhằm tạo môi trường thuận lợi khuyến khích sự phát triển của khu vực doanh nghiệp tư nhân năng động và mạnh về nhiều phương diện để phục hồi tốc độ tăng trưởng kinh tế và duy trì sự phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế trong thời gian tới.

Các hiệp hội doanh nghiệp (HHDN) hoạt động trong nền kinh tế đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, thúc đẩy phát triển năng động và bền vững của nền kinh tế. Một số hiệp hội trong nước gần đây đã phát triển mạnh và đóng vai trò quan trọng trong việc đại diện cho lợi ích của các hội viên của mình ở trong nước và quốc tế. Tuy nhiên, hầu hết các hiệp hội vẫn còn thiếu các năng lực, kỹ năng cần thiết nhằm thu hút sự tham gia của các doanh nghiệp hội viên trong việc xây dựng chiến lược và tiêu chuẩn ngành, cung cấp dịch vụ, thông tin cho hội viên, phản biện, góp ý xây dựng chính sách và pháp luật.

Để góp phần khắc phục những hạn chế này, Quý Châu Á đã tiến hành thực hiện một Chương trình kéo dài 3 năm *“Hiệp hội doanh nghiệp hoạt động hiệu quả vì sự phát triển năng động và toàn diện tại Việt Nam”* với nguồn tài trợ của Bộ Ngoại giao và Thương mại Australia (DFAT). Chương trình hướng tới mục tiêu nâng cao năng lực của các HHDN tại Việt Nam trong việc phục vụ các hội viên của mình, góp phần thúc đẩy sự tham gia của các đối tượng này vào quá trình xây dựng chính sách và pháp luật hướng tới sự phát triển toàn diện. Báo cáo nghiên cứu này được xây dựng trong bối cảnh đó.

Mục tiêu

Báo cáo này hướng tới mục tiêu xác định các cách làm tốt trong nhiều lĩnh vực hoạt động của hiệp hội doanh nghiệp tại Việt Nam. Thông qua việc thu thập và phản ánh các thông lệ, ví dụ tốt từ thực tiễn tại nhiều tỉnh thành trên cả nước, nghiên cứu này sẽ góp phần chia sẻ thông tin và cách làm giữa các hiệp hội nhằm góp phần nâng cao năng lực và chất lượng hoạt động của các HHDN tại Việt Nam.

Trên cơ sở thực tiễn tốt đã được xác định tại Việt Nam và kinh nghiệm thu thập từ các HHDN, phòng thương mại nước ngoài, báo cáo này đề xuất một Bộ công cụ tự đánh giá năng lực của các HHDN Việt Nam. Hợp thành từ nhiều tiêu chí khác nhau, bộ công cụ này có thể được sử dụng để: (1) Đánh giá được những điểm mạnh, điểm yếu của các HHDN từ thực tiễn hoạt động tại Việt Nam đồng thời căn cứ theo các chuẩn mực quốc tế; (2) Có thể so sánh được năng lực của hiệp hội theo thời gian và có thể so sánh được giữa các HHDN với nhau; (3) Xác định được các thực tiễn tốt trong hoạt động, điều hành của các HHDN qua đó có thể phổ biến các thực tiễn tốt này cho các HHDN khác; (4) Với hệ thống các tiêu chí được gợi ý, các HHDN có thể sử dụng bộ công cụ này để phát triển thêm cho phù hợp với tổ chức của mình, đồng thời có thể sử dụng để các thành viên có thể đánh giá về hiệp hội; và (5) Các tổ chức hỗ trợ, nhà tài trợ và Nhà nước có thể dựa trên công cụ này để xác định được các chương trình hỗ trợ nâng cao năng lực cho các HHDN.

Cách tiếp cận và phương pháp thực hiện

Hầu hết các HHDN Việt Nam ra đời và phát triển trong bối cảnh Việt Nam tiến hành đổi mới, và chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch sang nền kinh tế thị trường. Những điều chỉnh chính sách và pháp luật về kinh tế đã tạo điều kiện cho sự ra đời và phát triển của các doanh nghiệp và nảy sinh nhu cầu của chính cộng đồng doanh

ng nghiệp về những tổ chức đại diện cho quyền và lợi ích của mình. Các HHDN cũng cần hỗ trợ cho các doanh nghiệp hội viên về việc cung cấp thông tin thị trường trong và ngoài nước, vận động chính sách, tổ chức xúc tiến thương mại, tiến hành đào tạo cho hội viên, tư vấn pháp luật, tăng cường hợp tác giữa các thành viên, tư vấn hỗ trợ kỹ thuật cho hội viên, hỗ trợ giải quyết tranh chấp v.v. Bên cạnh đó, cũng có nhu cầu từ chính Nhà nước đối với sự trưởng thành của các hiệp hội, để thực hiện vai trò đầu mối cung cấp thông tin và cung cấp những ý kiến chuyên môn sâu cho các cơ quan nhà nước trong quá trình hoạch định chính sách và thực hiện các chức năng quản lý nhà nước.

Trong nghiên cứu này, HHDN được hiểu như là các tổ chức xã hội nghề nghiệp, được Nhà nước cho phép thành lập, có hội viên là các doanh nghiệp, các tổ chức xã hội khác và các cá nhân tự nguyện đóng góp tài sản hoặc hội phí nhằm phục vụ lợi ích của hội viên, 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.

Năng lực của các HHDN trong nghiên cứu này chính là khả năng của hiệp hội trong việc thực hiện các chức năng của tổ chức. Những chức năng chính của HHDN bao gồm:

- (1) Đại diện và bảo vệ quyền lợi hợp pháp của hội viên trong các hoạt động với các cơ quan, tổ chức trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật;
- (2) Tư vấn, phản biện về kinh tế - luật pháp thuộc lĩnh vực hoạt động;
- (3) Vai trò cầu nối giữa các hội viên, doanh nghiệp với các cơ quan hữu quan nhằm giải quyết các vấn đề có liên quan đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng và doanh nghiệp nói chung trong khuôn khổ luật pháp quy định; và
- (4) Hỗ trợ hội viên mở rộng và phát triển sản xuất - kinh doanh, xúc tiến đầu tư thương mại - du lịch - hợp tác quốc tế, cung cấp thông tin, tư vấn, tổ chức diễn đàn trao đổi, hợp tác và tổ chức các hoạt động khác theo quy định của pháp luật.

Cùng với việc xuất phát từ thực tiễn hoạt động của các HHDN tại Việt Nam, việc xây dựng phương pháp luận cho nghiên cứu này cũng cần phải tham khảo kinh nghiệm của quốc tế. Quá trình toàn cầu hóa đã hình thành nên những chuẩn mực chung trong tổ chức và hoạt động của nhiều tổ chức, trong đó có các HHDN. Trên thực tế, bản thân các doanh nghiệp chính là những người đi tiên phong trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế ở mỗi nước và có thể cung cấp xung lực cho quá trình toàn cầu hóa. Các HHDN Việt Nam, với tư cách là tổ chức đại diện cho các doanh nghiệp, cũng cần phải tiếp cận những chuẩn mực quốc tế, nhằm đảm bảo thực hiện vai trò của các hiệp hội trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam.

Báo cáo được xây dựng dựa trên kết quả của việc: (1) rà soát các nghiên cứu đã công bố; (2) tham vấn các chuyên gia; (3) phỏng vấn các HHDN Việt Nam để tìm kiếm các thực tiễn tốt; và (4) tham khảo kinh nghiệm, bài học từ quá trình hoạt động của các hiệp hội/phòng thương mại quốc tế.

Để những vấn đề, những thông tin mà báo cáo đưa ra đáp ứng được nhu cầu và có được sự quan tâm đón nhận từ các hiệp hội, nhóm nghiên cứu đã tổ chức 01 buổi tọa đàm tham vấn ý kiến của các HHDN và các chuyên gia trong lĩnh vực này về thực tiễn tốt trong hoạt động của các hiệp hội tại Việt Nam. Tọa đàm tham vấn được tổ chức vào ngày 04/4/2014 tại Hà Nội với sự tham gia của khoảng 30 đại biểu đại diện cho các HHDN quốc gia và địa phương và các chuyên gia độc lập để tham vấn về các chủ đề của nghiên cứu thực tiễn, gợi ý một số hiệp hội có những sáng kiến, cách làm tốt. Những ý kiến đóng góp của các chuyên gia là đại diện các hiệp hội đã giúp nhóm nghiên cứu xác định được các vấn đề mà các hiệp hội quan tâm, đưa ra cách thức thực hiện hiệu quả và lựa chọn được các hiệp hội có thể cung cấp những thông tin hữu ích và phù hợp với từng chủ đề của các nghiên cứu điển hình. Trên cơ sở đó, nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát, phỏng vấn đại diện của 16 HHDN tại Hà Nội, Tp. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Cần Thơ, Đồng Tháp, Quảng Nam, và Hưng Yên trong tháng 6 và 7 năm 2014¹. Các thông tin, tài liệu thu thập được trong quá trình phỏng vấn cùng với các tài liệu tham khảo của các hiệp hội quốc tế đã được tổng hợp và xây dựng thành dự thảo báo cáo về thực tiễn tốt trong hoạt động của các hiệp hội. Báo cáo này sau đó đã được gửi tới các chuyên gia, các hiệp hội để lấy ý kiến hoàn thiện trước khi được công bố rộng rãi trong hội thảo chia sẻ kinh nghiệm tại 3 miền trên cả nước.

¹ Xem thêm Danh sách các hiệp hội được phỏng vấn trong phần Phụ lục

Bên cạnh đó, nhóm nghiên cứu cũng tiến hành tham vấn ý kiến đại diện của các hiệp hội trong quá trình xây dựng bộ công cụ. Đã có 2 cuộc tọa đàm tham vấn chuyên gia về bộ công cụ được tổ chức: tọa đàm tại Hà Nội vào ngày 15/5/2014 và tại Tp. Hồ Chí Minh vào ngày 07/6/2014. Những đóng góp ý kiến của các hiệp hội giúp hoàn thiện các chỉ tiêu, cũng như cải thiện tính khả thi cho việc sử dụng bộ công cụ của các hiệp hội sau này. Nhóm nghiên cứu cũng đã thu thập ý kiến về dự thảo bộ công cụ từ 16 HHDN trên cả nước trong quá trình khảo sát phỏng vấn thực tiễn tốt của các hiệp hội. Bộ công cụ này sau đó tiếp tục được nhóm chuyên gia lấy ý kiến của đại diện các HHDN tại miền Bắc, miền Nam và của vùng ĐBSCL tại 3 cuộc hội thảo chia sẻ kinh nghiệm trong hoạt động của các HHDN tại Hà Nội, Tp. Hồ Chí Minh và Cần Thơ trong tháng 10 và tháng 11/2014 và cuộc làm việc trực tiếp với các hiệp hội tại Hà Nội, Hưng Yên, Nghệ An, Đà Nẵng, Tp. Hồ Chí Minh, Bình Phước, Cần Thơ. Sau khi chỉnh sửa từ những ý kiến đóng góp của các HHDN tại các tọa đàm nói trên và tham vấn sâu chuyên gia về hiệp hội, nhóm nghiên cứu đã tiếp tục điều chỉnh bộ công cụ và áp dụng thử tại 10 hiệp hội trên cả nước, để rút kinh nghiệm và hoàn thiện trước khi công bố chính thức.

Một vài nét chính của báo cáo

Báo cáo này gồm có hai phần. Phần I đề cập tới bảy chủ đề và các thực tiễn tốt trong hoạt động của các HHDN Việt Nam, bao gồm:

- ▼ **Cung cấp dịch vụ cho hội viên:** Khi đề cập tới vấn đề năng lực của các HHDN tại Việt Nam, các nghiên cứu thường chỉ ra một vòng luẩn quẩn của những khó khăn: Từ số lượng hội viên nhỏ dẫn đến nguồn thu từ hội phí thấp; nguồn thu thấp khiến chất lượng hoạt động của hiệp hội không đáp ứng được nhu cầu hội viên; hệ quả là hiệp hội mất dần khả năng thu hút thêm thành viên mới và quay lại với khó khăn ban đầu của một số lượng hội viên ít ỏi. Phát triển dịch vụ cho hội viên, đặc biệt là các dịch vụ tạo nguồn thu được xem là một hướng đi hợp lý giúp các hiệp hội “phá vỡ” vòng luẩn quẩn ấy. Từ kinh nghiệm của một số hiệp hội đã chuyển dịch thành công từ cung cấp dịch vụ miễn phí sang cung cấp dịch vụ thu phí, một số bài học và cũng là gợi ý cho các hiệp hội đã được rút ra: *Đưa hoạt động cung cấp dịch vụ cho hội viên vào vị trí trung tâm trong các nhiệm vụ của HHDN; Chuyển dần các dịch vụ từ miễn phí sang có thu phí; Thiết kế dịch vụ một cách bài bản và tập trung đầu tư cho dịch vụ thế mạnh; Thuê ngoài - cách làm giúp giải quyết những hạn chế về nguồn lực.*
- ▼ **Phát triển mô hình tạo nguồn thu hiệu quả:** Mô hình tạo nguồn thu để cập tới các cơ chế mà qua đó HHDN có thể nhận được doanh thu để phục vụ cho các hoạt động của hiệp hội. Một mô hình tạo nguồn thu hiệu quả cần giúp hiệp hội đạt được yêu cầu về tính độc lập, toàn dụng nguồn lực, kỳ vọng sinh lợi và tính bền vững. Trong phần sau của báo cáo có giới thiệu một số kinh nghiệm tốt trong phát triển nguồn thu đáp ứng được các yêu cầu này: *Tạo nguồn thu từ dịch vụ thông qua các trung tâm kinh doanh; Tạo nguồn thu từ dịch vụ qua một công ty cổ phần liên kết với hiệp hội; Tiếp nhận hội phí thông qua mạng lưới các chi hội/ câu lạc bộ; Tạo nguồn thu thông qua mối quan hệ hợp tác - tài trợ từ các tổ chức, cá nhân.*
- ▼ **Áp dụng công nghệ thông tin và truyền thông:** Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin và truyền thông những năm gần đây tạo điều kiện cho các hiệp hội ứng dụng trong công tác phục vụ hội viên, đồng thời tận dụng để đem lại nguồn thu cho hiệp hội. Báo cáo cũng đề cập tới một số bài học tốt có liên quan như: *Chủ động tích cực sử dụng công nghệ thông tin (CNTT) và trang web nhằm xây dựng hình ảnh về hiệp hội hiện đại, năng động và chuyên nghiệp; Sử dụng CNTT nhằm xây dựng kênh tham vấn ý kiến hội viên và đóng góp ý kiến về văn bản pháp luật; Sử dụng CNTT nhằm mang lại lợi ích và giá trị gia tăng cho hội viên và tăng cường mối gắn kết giữa hội viên và hiệp hội; và, Sử dụng CNTT nhằm mang lại nguồn thu cho hiệp hội.*
- ▼ **Quản trị hiệp hội:** Quản trị trong một HHDN đề cập tới cách thức giải quyết các vấn đề cơ bản trong nội bộ hiệp hội đó. Các vấn đề cơ bản thường được nhắc tới trong phạm vi HHDN có thể kể đến như cấu trúc tổ chức của hiệp hội, công tác sắp xếp nhân sự, phát triển hội viên và quản lý tài chính. Khó có thể mô hình hóa thể nào là một hiệp hội quản trị tốt vì cách thức quản trị phụ thuộc chủ yếu vào quy mô và đặc thù của từng hiệp hội. Tuy vậy, có thể phân tách cách thức quản trị hiệp hội theo từng khía cạnh và nghiên cứu những thực tiễn tốt tương ứng: *Cấu trúc tổ chức: Hướng tới sự chuyên nghiệp hóa và quản trị dựa trên kết quả; Quản trị nhân sự: Lựa chọn nhân sự hiệp hội dựa trên những tiêu chí toàn diện; Quản trị hội viên: Tăng cường sự gắn bó giữa các thành viên và xây dựng các ban cố vấn có năng lực chuyên sâu cho hội viên.*

- ▼ **Phản biện và góp ý chính sách, pháp luật:** Trong nhiều năm gần đây, vận động, góp ý chính sách đang được các HHDN quan tâm và dần trở thành một trong những chức năng hoạt động chính của hiệp hội. Rất nhiều hiệp hội đã tích cực tham gia đóng góp xây dựng, sửa đổi các văn bản pháp luật một cách có hệ thống và bài bản và đạt được một số thành công nhất định. Những thành công đó có được qua một quá trình dài và là tổng hòa của nhiều yếu tố, trong đó có thể kể đến: *Coi phản biện và góp ý chính sách là một sứ mệnh và kiên trì theo đuổi sứ mệnh đó; Động cơ phản biện và góp ý chính sách cần khách quan và vì lợi ích chung của toàn xã hội; Gần gũi với doanh nghiệp hội viên để nói được “tiếng nói của hội viên”; Liên kết để phản biện và góp ý chính sách hiệu quả.*
- ▼ **Liên kết quốc tế:** Hoạt động liên kết với các tổ chức quốc tế là hoạt động được các hiệp hội thực hiện từ rất sớm trong quá trình xây dựng và phát triển của mình, đặc biệt đối với các hiệp hội ngành hàng có liên quan tới xuất khẩu. Tuy nhiên, hoạt động liên kết của hiệp hội vẫn còn tồn tại nhiều vấn đề: nhiều liên kết lỏng lẻo, chưa thực chất, vẫn còn mang tính hình thức, chưa đem lại lợi ích cho hiệp hội và các doanh nghiệp (DN) hội viên, việc quản lý, lên kế hoạch hay chiến lược liên kết cũng chưa được chính các hiệp hội chú trọng. Theo kinh nghiệm của nhiều hiệp hội, liên kết sẽ hiệu quả hơn nếu *Liên kết quốc tế gắn với việc xây dựng hình ảnh và bảo vệ lợi ích ngành; Quan hệ quốc tế phải gắn với quan hệ về kinh tế - thương mại; Kết nối và sử dụng hiệu quả hỗ trợ của các tổ chức quốc tế.*
- ▼ **Tiêu chuẩn ngành:** Việc áp dụng và nâng cao tiêu chuẩn của ngành nhằm tăng cường khả năng xuất khẩu cũng như mở rộng thị trường trong nước đang dần được các hiệp hội ngành hàng quan tâm, chú trọng. Nhiều hiệp hội đã có những cách làm sáng tạo giúp việc áp dụng tiêu chuẩn của ngành thực chất và hiệu quả: *Gắn việc nâng cao tiêu chuẩn ngành với hoạt động marketing cho ngành và các doanh nghiệp hội viên; Sáng tạo, linh hoạt trong việc thúc đẩy nâng cao tiêu chuẩn ngành; Khuyến khích các hội viên có xác nhận tiêu chuẩn chất lượng nhằm nâng cao chất lượng và tiêu chuẩn chung của toàn ngành; Sử dụng nguyên tắc phát triển chuỗi giá trị nhằm nâng cao tiêu chuẩn chung của ngành.*

Phần II của báo cáo đề xuất bộ công cụ tự đánh giá năng lực của các HHDN Việt Nam.

- ▼ **Nội dung bộ công cụ:** Bộ công cụ tự đánh giá năng lực của các HHDN có 6 chỉ số thành phần và 50 chỉ tiêu, bao quát việc thực hiện những chức năng cơ bản của HHDN. Cụ thể bao gồm:
 - (1) Năng lực định hướng chiến lược;
 - (2) Năng lực lãnh đạo và quản trị;
 - (3) Năng lực tài chính và cơ sở vật chất;
 - (4) Năng lực phục vụ hội viên;
 - (5) Năng lực tham gia ý kiến và đề xuất kiến nghị xây dựng chính sách, pháp luật; và
 - (6) Năng lực xây dựng và hỗ trợ phát triển cộng đồng doanh nghiệp.
- ▼ **Hướng dẫn sử dụng bộ công cụ:** bao gồm giải thích các cấp độ đánh giá, đối tượng nào có thể sử dụng bộ công cụ, các bước áp dụng bộ công cụ.

PHẦN I

THỰC TIỄN TỐT TỪ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP



1. Cung cấp dịch vụ cho hội viên

Khi đề cập tới vấn đề năng lực của các HHDN tại Việt Nam, các nghiên cứu thường chỉ ra một vòng luẩn quẩn của những khó khăn: từ số lượng hội viên nhỏ dẫn đến nguồn thu từ hội phí thấp; nguồn thu thấp khiến chất lượng hoạt động của hiệp hội không đáp ứng được nhu cầu hội viên; hệ quả là hiệp hội mất dần khả năng thu hút thêm thành viên mới và quay lại với khó khăn ban đầu của một số lượng hội viên ít ỏi. Giải pháp nào có thể giúp các hiệp hội “phá vỡ” vòng luẩn quẩn ấy? Phát triển dịch vụ cho hội viên, đặc biệt là các dịch vụ tạo nguồn thu được xem là một hướng đi hợp lý.

Sự gia tăng tầm quan trọng của việc cung cấp dịch vụ trong các hiệp hội gắn liền với mối quan tâm của doanh nghiệp. Thông thường, khi quyết định có tham gia một hiệp hội nào hoặc có tiếp tục hoạt động trong hiệp hội nữa hay không, các doanh nghiệp thường căn cứ đầu tiên vào những lợi ích mà hiệp hội đem lại cho họ. Lợi ích thiết thực nhất đến từ các dịch vụ dành cho hội viên.

Dịch vụ cho hội viên để cập tới những hoạt động được tiến hành bởi hiệp hội nhằm giúp cho doanh nghiệp tham gia có được những hỗ trợ trong sản xuất - kinh doanh. Tại Việt Nam, những hoạt động này được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như: xúc tiến thương mại, đào tạo, tư vấn, cung cấp thông tin thị trường, v.v. (Bảng 1). Mỗi loại hình dịch vụ lại có thể chia thành hai hình thức: dịch vụ thu phí và dịch vụ miễn phí.

Bảng 1. Những dịch vụ mà các hiệp hội doanh nghiệp ở Việt Nam đang cung cấp

Nhóm dịch vụ	Ví dụ về loại dịch vụ
Xúc tiến thương mại và tìm kiếm thị trường	<ul style="list-style-type: none"> • Tổ chức triển lãm & hội chợ thương mại giới thiệu sản phẩm • Hỗ trợ thông tin về thị trường xuất nhập khẩu tiềm năng • Kết nối người bán - người mua • Tổ chức các đoàn công tác xúc tiến thương mại • Nghiên cứu thị trường • Marketing cho doanh nghiệp
Đào tạo	<ul style="list-style-type: none"> • Khóa học về kỹ năng quản trị • Khóa đào tạo chuyên môn, kỹ thuật • Hỗ trợ xây dựng học liệu • Tổ chức hội thảo hoặc tọa đàm chuyên môn
Tư vấn	<ul style="list-style-type: none"> • Thực tiễn tốt trong quản trị kinh doanh • Vấn đề pháp lý của doanh nghiệp • Kế toán, thuế và các vấn đề tài chính • Tiêu chuẩn kỹ thuật với sản phẩm của doanh nghiệp • Đổi mới, sáng tạo trong doanh nghiệp • Phát triển bền vững (khía cạnh môi trường & trách nhiệm xã hội)
Hỗ trợ thông tin và xây dựng mạng lưới đối tác	<ul style="list-style-type: none"> • Hoạt động gặp gỡ thường kỳ cho hội viên • Mạng lưới các câu lạc bộ và ban chuyên môn • Website và các hình thức tương tác dựa trên công nghệ thông tin – truyền thông (ICT) • Bản tin điện tử và ấn phẩm chuyên đề định kỳ • Danh bạ và cơ sở dữ liệu hội viên • Hoạt động thăm quan học tập đối tác
Dịch vụ hành chính được ủy thác từ cơ quan Nhà nước	<ul style="list-style-type: none"> • Nhận đăng ký hợp đồng xuất khẩu từ doanh nghiệp • Thẩm định hợp đồng hoặc mẫu sản phẩm • Chứng nhận xuất xứ hàng hóa

Phần này tìm hiểu một số thực tiễn tốt từ cách làm của một số HHDN ở Việt Nam về hoạt động cung cấp dịch vụ. Những thực tiễn tốt được đề cập đi từ việc thay đổi cách nhìn nhận về vai trò của mảng dịch vụ với hiệp hội cho đến vấn đề định hướng phát triển các dịch vụ đó như thế nào và tổ chức các nguồn lực phục vụ cho nhiệm vụ đó ra sao.

Đưa hoạt động cung cấp dịch vụ cho hội viên vào vị trí trung tâm trong các nhiệm vụ của hiệp hội doanh nghiệp

Vấn đề đầu tiên mà nhiều HHDN ở Việt Nam cần thay đổi có lẽ chính là cách nhìn nhận về vai trò của việc phát triển dịch vụ đối với hiệp hội mình. Thực tế từ một số HHDN có kết quả hoạt động tốt đã cho thấy việc ưu tiên phát triển dịch vụ sẽ đem lại nhiều lợi ích thiết thực cho hiệp hội.

Cung cấp dịch vụ trong đó có dịch vụ trả phí trước hết đem lại một nguồn thu đáng kể. Chất lượng dịch vụ cung cấp càng tốt, hiệp hội càng có cơ hội tăng nguồn thu. Tăng nguồn thu từ dịch vụ là một trong những cách tốt nhất có thể giúp nhiều hiệp hội tại Việt Nam hiện nay giảm dần sự phụ thuộc tài chính vào các chính quyền địa phương hoặc cơ quan quản lý nhà nước trung ương. Một khi thực sự độc lập về tài chính, hiệp hội có thể chủ động và độc lập hơn trong việc thực hiện nhiệm vụ cốt lõi của mình là bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp của hội viên và công tác phản biện, đóng góp ý kiến xây dựng chính sách, pháp luật. Về trung và dài hạn, tác động của những điều này sẽ tạo dựng hình ảnh tích cực của hiệp hội và thu hút thêm doanh nghiệp đăng ký thành viên. Chính vì thế, các hiệp hội hiện nay cần coi cung cấp dịch vụ là một trọng tâm trong hoạt động của mình vì khả năng thực thi vai trò “chỗ dựa” cho nhiều hoạt động khác.

Xác định trọng tâm hoạt động hướng đến cung cấp các dịch vụ có thể bắt đầu từ việc đưa nội dung này vào các chiến lược lâu dài và sau đó cụ thể hóa qua việc xây dựng và thực thi các kế hoạch hàng năm của hiệp hội. Đây là cách làm thể hiện cam kết chính thức của hiệp hội đối với các thành viên.

Chú trọng tăng nguồn thu cho hiệp hội, song phải duy trì nguyên tắc hoạt động phi lợi nhuận, vì cộng đồng của hiệp hội. Không để các nhà tài trợ, mạnh thường quân chi phối và ảnh hưởng tới mục tiêu phục vụ chung cho cả cộng đồng các hội viên và xã hội của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới mục tiêu, tôn chỉ, và sứ mệnh của hiệp hội.

Hộp 1

Phát triển dịch vụ cho hội viên: Lựa chọn chiến lược của HAWA

Hội Mỹ nghệ và Chế biến Gỗ Tp. Hồ Chí Minh (HAWA) được thành lập năm 1991 là một hội ngành nghề có uy tín, đặc biệt có thể mạnh trong mảng cung cấp dịch vụ cho hội viên. Trải qua 24 năm hoạt động, chiến lược phát triển của HAWA đã có những thay đổi linh hoạt và dần dần tiến tới việc xác định trọng tâm cung ứng dịch vụ như thời điểm hiện nay.

HAWA trong 12 năm hoạt động đầu tiên (1991-2003) cũng gặp phải những khó khăn, lúng túng như nhiều hiệp hội ngành nghề non trẻ khác. Hoạt động của hiệp hội khi đó vẫn chủ yếu chỉ là liên kết hội viên. Tài chính của hội dựa hầu như hoàn toàn vào nguồn hội phí rất hạn chế. Từ năm 2003, với một bộ máy nhân sự mới, các thành viên của HAWA đã cùng nhau xác định lại chiến lược hoạt động của hội. Ban chấp hành của HAWA đã đi đến thống nhất: “Doanh nghiệp hội viên cần gì, họ đang gặp khó khăn ở đâu thì HAWA phải hướng hoạt động của mình để giải quyết vấn đề đó”. Phát triển các dịch vụ cho hội viên khi đó được đánh giá là giải pháp then chốt, vừa đem lại lợi ích cho hội viên, vừa tạo nguồn thu bền vững cho hiệp hội để thực hiện các nhiệm vụ khác.

Thời điểm mà HAWA xác định chủ trương ấy, nền kinh tế nói chung và ngành hàng đồ gỗ nói riêng đang đẩy mạnh hội nhập quốc tế. Nhiều doanh nghiệp trong ngành mong muốn đẩy mạnh tìm kiếm đối tác thương mại và mở rộng thị trường xuất khẩu. HAWA đã nhận diện rõ bối cảnh ấy và đặt ra định hướng là hội cần tập trung nguồn lực vào dịch vụ xúc tiến thương mại và tìm kiếm thị trường cho doanh nghiệp. Kết quả của việc triển khai thực hiện định hướng chiến lược này từ năm 2003 tới nay là đã đưa HAWA trở thành một nhà cung cấp dịch vụ xúc tiến thương mại ngành hàng đồ gỗ, mỹ nghệ có uy tín trên toàn quốc. Tính đến đầu năm 2014, HAWA đã tổ chức thành công 7 kỳ hội chợ quốc tế, 4 kỳ hội chợ nội địa về đồ gỗ mỹ nghệ xuất khẩu. HAWA cũng thường kỳ tổ chức nhiều chuyến thăm quan học tập tại nước ngoài cho hội viên để tìm kiếm đối tác, mở rộng thị trường.

Bên cạnh việc xúc tiến thương mại, trong khoảng 7 năm gần đây, nhận thấy nhu cầu của các hội viên về việc nâng cao năng lực cạnh tranh trước thách thức do hội nhập mang lại, HAWA cũng xây dựng các dịch vụ đào tạo chuyên sâu về thị trường cho doanh nghiệp trong ngành hàng chế biến gỗ. Mỗi năm, hàng trăm lượt doanh nhân từ các doanh nghiệp cả trong và ngoài hội đã tham gia các khóa đào tạo này.

Việc chủ động xác định trọng tâm hướng vào cung cấp dịch vụ trong thời kỳ mà hầu hết các hiệp hội khác vẫn loay hoay với bài toán tìm hướng hoạt động đã giúp HAWA có chỗ đứng vững chắc trên thị trường các nhà cung cấp dịch vụ cho doanh nghiệp hiện nay.

Chuyển dần các dịch vụ từ miễn phí sang có thu phí

“Không có bữa trưa nào miễn phí”², các hiệp hội cần cân nhắc tới nguyên tắc này khi có ý định cung cấp các dịch vụ cho hội viên. Hiện tại, nhiều HHDN vẫn chủ yếu cung cấp miễn phí dịch vụ trong khi tỏ ra e ngại việc chuyển các dịch vụ đó sang thu phí. Lý do thường được đưa ra là thu phí có thể khiến nhiều hội viên từ bỏ luôn việc dùng dịch vụ. Điều này không thực sự đúng. Thực tế, có hay không có phí dịch vụ không phải là điều quan trọng lắm với các doanh nghiệp khách hàng. Mối quan tâm hơn cả với doanh nghiệp là chi phí bỏ ra đó có xứng đáng với những lợi ích mà họ nhận được hay không. Nếu chất lượng tốt, doanh nghiệp sẵn sàng trả phí; trái lại, họ sẽ không sử dụng. Do đó, thay vì lo lắng dịch vụ thu phí không có khách hàng sử dụng, các hiệp hội cần chú ý tới việc cung cấp dịch vụ đó sao cho chất lượng nhất để thu hút người dùng.

Một số HHDN cho phép khách hàng có thể dùng thử miễn phí dịch vụ trong một thời gian nhất định. Sau thời gian đó, hiệp hội sẽ bắt đầu tiến hành thu phí. Đối với các dịch vụ hiệp hội có kế hoạch chuyển từ miễn phí sang thu phí thì hiệp hội cần có lộ trình cụ thể và thông báo lý do thu phí tới hội viên.

Mức phí dịch vụ nên được ấn định thấp hơn cho khách hàng hội viên so với khách hàng không phải hội viên. Điều này giúp hội viên cảm thấy họ được ưu tiên và nhận ra lợi ích của việc tham gia hiệp hội.

Thiết kế dịch vụ một cách bài bản và tập trung đầu tư cho dịch vụ thế mạnh

Thực tế tại các HHDN của Việt Nam hiện nay, vấn đề cung cấp dịch vụ cho hội viên còn gặp nhiều hạn chế. Hạn chế đó thể hiện qua việc năng lực cung ứng dịch vụ vừa “thiếu” lại vừa “yếu”. Thiếu về số lượng các gói dịch vụ phù hợp cho hội viên mà gốc rễ xuất phát từ cách làm chưa bài bản của nhiều hiệp hội. Chẳng hạn, chỉ có 17% hiệp hội trong khảo sát của VCCI (2013)³ cho biết họ có thực hiện nghiên cứu chi tiết về nhu cầu khách hàng đối với loại hình dịch vụ mà hiệp hội có ý định phát triển. Bên cạnh đó, nhiều hiệp hội hiện nay cũng yếu nếu xem xét khía cạnh chất lượng của dịch vụ đã cung cấp. Những hạn chế đó cuối cùng dẫn tới tình trạng số lượng hội viên sử dụng dịch vụ của hiệp hội ở mức thấp. VCCI (2013) chỉ ra rằng chỉ 17% số hiệp hội trong khảo sát cho biết họ thu hút được nhiều hội viên sử dụng dịch vụ của hiệp hội mình. Đây là một con số khá khiêm tốn nếu xét đến tiềm năng thị trường hiện tại của các loại hình dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp ở Việt Nam.

Vậy để hoạt động cung cấp dịch vụ đem lại kết quả tốt, hiệp hội cần thiết kế dịch vụ một cách bài bản và sau đó tập trung đầu tư các nguồn lực cho dịch vụ thế mạnh của mình.

Thiết kế dịch vụ một cách bài bản

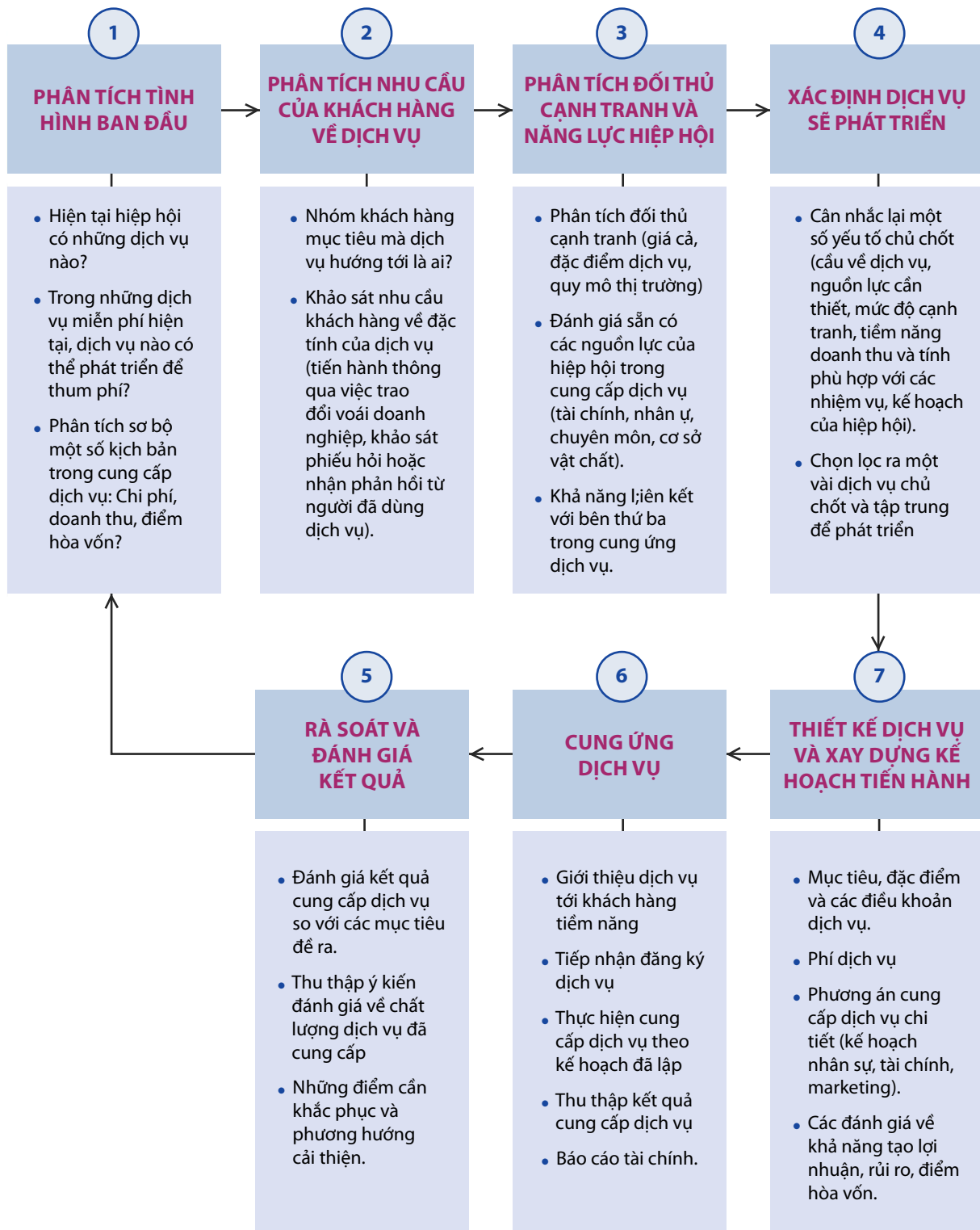
Đặc điểm chung tại hầu hết các hiệp hội mạnh trong mảng cung cấp dịch vụ cho hội viên là những hiệp hội này đều xây dựng được một quy trình bài bản trong việc thiết kế dịch vụ. Theo kinh nghiệm từ một số hiệp hội có mảng dịch vụ phát triển tốt, quy trình này nhìn chung gồm có bảy bước: (1) phân tích tình hình ban đầu, (2) phân tích nhu cầu của khách hàng về dịch vụ, (3) phân tích đối thủ cạnh tranh và năng lực của hiệp hội, (4) xác định dịch vụ sẽ phát triển, (5) thiết kế dịch vụ & xây dựng kế hoạch tiến hành, (6) cung ứng dịch vụ, và (7) rà soát và đánh giá kết quả (xem Hình 1).

Trong bảy bước đã nêu thì các bước (2) và (3) là tiền đề rất quan trọng cho các bước sau đó. Việc thực hiện tốt hai bước này giúp cho HHDN biết được hai mặt cung – cầu của những loại hình dịch vụ dự kiến. Từ đó, họ có thể đưa ra quyết định sẽ phát triển dịch vụ nào và thiết kế dịch vụ đó ra sao cho phù hợp.

² Câu nói nổi tiếng của kinh tế gia Milton Friedman: “There ain’t no such thing as a free lunch”

³ VCCI (2013). “Năng lực hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam”

Hình 1 . Quy trình thực hiện cung ứng dịch vụ - tổng hợp kinh nghiệm từ một số hiệp hội tại Tp. Hồ Chí Minh (HUBA, HAWA, YBA, VASEP)



Tập trung đầu tư nguồn lực vào dịch vụ thế mạnh

Rất ít hiệp hội có khả năng cung cấp tất cả các dịch vụ nêu tại Bảng 1. Thường thì mỗi hiệp hội cần xác định các dịch vụ thật sự có thể mạnh để đầu tư nguồn lực sẵn có của mình cho phát triển. Bước 4 trong quy trình ở Hình 1 thể hiện điều này. Hiệp hội sẽ cân nhắc nhiều yếu tố khác nhau để ra quyết định. Dữ liệu phản ánh nội dung các yếu tố này đã được thu thập từ các bước 2 và 3 trong quy trình. Một số yếu tố chính có thể kể đến như: cấu về dịch vụ, nguồn lực của hiệp hội (nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, v.v.), mức độ cạnh tranh trên thị trường, tiềm năng doanh thu và tính phù hợp với các chiến lược, kế hoạch của hiệp hội.

Torsten Schumacher cung cấp cho chúng ta một phương pháp để lựa chọn dịch vụ cần phát triển⁴. Chẳng hạn, một HHDN X có khả năng cung cấp khoảng 4 dịch vụ (A, B, C và D). Tuy nhiên, các điều kiện nguồn lực hiện có của hiệp hội chỉ cho phép họ chọn 2 dịch vụ để đầu tư. Lưới hỗ trợ ra quyết định (Decision-Making Grid) có thể giúp hiệp hội chọn ra 2 dịch vụ phù hợp:

Bảng 2. Ví dụ về phương pháp ra quyết định để lựa chọn dịch vụ

Yếu tố ảnh hưởng tới lựa chọn	Trọng số (ví dụ)	A	B	C	D
Dịch vụ hướng tới nhóm đối tượng doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ	5%	2	3	1	2
Tất cả nhân viên của hiệp hội có đủ chuyên môn, kỹ năng để tổ chức cung cấp dịch vụ	20%	2	1	3	2
Cơ sở vật chất (nhà cửa, tiện nghi đồ dùng) của hiệp hội có thể tận dụng để tổ chức cung cấp dịch vụ	20%	1	3	2	3
Mức độ cạnh tranh thấp từ các nhà cung cấp dịch vụ tương tự	20%	3	2	1	2
Dịch vụ có tiềm năng tạo nguồn thu trong ngắn hạn (1-6 tháng)	20%	2	3	1	2
Dịch vụ có tiềm năng tạo nguồn thu trong dài hạn (12 tháng trở lên)	10%	1	3	1	2
Mức độ phù hợp với chiến lược lâu dài và kế hoạch năm của hiệp hội	5%	2	3	2	3
Tổng	100%	1.9	2.4	1.65	2.25
Xếp hạng		3	1	4	2

Ghi chú: 1 = kém phù hợp, 2 = tương đối phù hợp, 3 = rất phù hợp; trọng số do hiệp hội tự ấn định. Điểm tổng được tính bằng cách lấy bình quân có trọng số. Dịch vụ có điểm trung bình càng lớn thì càng phù hợp cho hiệp hội lựa chọn.

Trong ví dụ trên, hiệp hội sẽ chọn dịch vụ B và D để đầu tư phát triển. Bài học kinh nghiệm rút ra là các hiệp hội cần có sự cân nhắc kỹ càng để lựa chọn ra các dịch vụ có thể mạnh, mang tính riêng biệt và khả năng thành công cao nếu như đầu tư.

⁴ Torsten Schumacher (1999). "Manual on Income-Generating Services of Chambers and Trade Associations".

Hộp 2**YBA Tp. Hồ Chí Minh (YBA) và ý tưởng Vietnam CEO Forum**

Hội Doanh nhân Trẻ Tp. Hồ Chí Minh (YBA) chính thức được thành lập từ năm 2003 với mục tiêu trở thành tổ chức cung cấp các dịch vụ có chất lượng dành cho hội viên tham gia.

Để có thể đem lại những dịch vụ phù hợp, YBA đã dành nhiều thời gian để nghiên cứu phương án cung cấp dịch vụ mà bắt đầu bằng việc phân tích nhu cầu thị trường về mảng dịch vụ mà YBA có ý tưởng khi đó là tổ chức sự kiện kết nối doanh nhân. Tại thời điểm phân tích, YBA nhận thấy rằng có không nhiều hoạt động thu hút được đông đảo đối tượng Giám đốc điều hành/Tổng Giám đốc (CEO) doanh nghiệp tham gia, đặc biệt nếu là CEO trên địa bàn cả nước thì lại càng ít. Một số tổ chức khi đó có kết nối hội viên nhưng chỉ bó hẹp trong một phạm vi địa lý hoặc ngành nghề nhất định. Trong khi đó, YBA ghi nhận được khá rõ ràng nhu cầu kết nối đối tác đa dạng và mong muốn trao đổi kinh nghiệm quản trị từ nhiều doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh và địa phương lân cận.

Hội Doanh nhân trẻ khi đó đi tới đánh giá hoạt động tổ chức sự kiện kết nối CEO trên cả nước có thể là một dịch vụ nhiều tiềm năng. Lợi thế là thành viên của mạng lưới các hội doanh nhân trẻ trên toàn quốc (trực thuộc Hội Liên hiệp Thanh niên Việt Nam) và là hội doanh nhân tại thành phố phát triển kinh tế năng động nhất cả nước càng củng cố thêm khả năng YBA có thể đứng ra cung ứng dịch vụ này. Ban chấp hành YBA đã đi tới quyết định phát triển Diễn đàn dành cho các Giám đốc/ Tổng giám đốc/ các quản lý cấp cao của doanh nghiệp với tên gọi Vietnam CEO Forum. Đây là một sự kiện thường niên hướng đến tầm quốc gia dành cho giới CEO Việt Nam, được đồng tổ chức bởi 05 hiệp hội, câu lạc bộ (CLB) doanh nghiệp tại Tp. Hồ Chí Minh: CLB Doanh nhân Sài Gòn, CLB Doanh nghiệp dẫn đầu, CLB Doanh nhân 2030, Hội Doanh nghiệp hàng Việt Nam chất lượng cao và Hội Doanh nhân trẻ Tp. Hồ Chí Minh (YBA) là đơn vị chịu trách nhiệm tổ chức chính.

Không giống như các sự kiện thông thường, YBA khi cụ thể hóa ý tưởng về một CEO Forum đã chú trọng tập trung vào những điểm khác biệt thể hiện qua nội dung chương trình, diễn giả khách mời và hình thức tương tác trong sự kiện. Nội dung mà CEO Forum hướng tới là cập nhật xu hướng kinh tế mới nhất, mang tính thời sự cao, khai thác các khía cạnh thực tế trong kinh doanh để tất cả người tham dự cùng thảo luận đúc rút ra các kinh nghiệm. Diễn giả khách mời đều là những cá nhân tiêu biểu được lựa chọn với tiêu chí đa ngành – đa thể hệ - đa góc nhìn. Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ, các chuyên gia kinh tế, các CEO hàng đầu của Việt Nam đã từng đóng vai trò là diễn giả cho sự kiện. CEO Forum được tương tác dưới dạng các buổi trao đổi, thảo luận nhỏ (mini talkshow), cho phép kết nối tối đa giữa người tham dự và khách mời.

Từ năm 2012 tới nay, với việc khai thác tính “trẻ” và lợi thế mối quan hệ rộng khắp với nhiều hội doanh nhân trẻ toàn quốc, YBA đã xây dựng Vietnam CEO Forum thành một sự kiện thường niên có uy tín và thu hút được sự chú ý của nhiều doanh nhân. Vietnam CEO Forum năm 2013 đã được quảng bá tới khoảng 20.000 CEO trên cả nước, thu hút sự tham dự trực tiếp của trên 800 CEO.

Vietnam CEO Forum hiện là chương trình “đỉnh” của YBA thành phố Hồ Chí Minh. Đây là chương trình chủ chốt giúp xây dựng thương hiệu, hình ảnh của Hội.

Thuê ngoài – cách làm giúp giải quyết những hạn chế về nguồn lực

Trong quá trình cung cấp dịch vụ, không nhiều HHDN có khả năng tự đứng ra làm tất cả các công việc. Một hiệp hội sẽ cần cân nhắc xem họ nên tham gia tới mức độ nào đối với việc cung ứng dịch vụ.

Với những công việc cần tới các nguồn lực thế mạnh của hiệp hội, chẳng hạn như kiến thức chuyên môn (đối với các hiệp hội ngành hàng), thương hiệu hoặc mối quan hệ với doanh nghiệp thì hiệp hội có thể trực tiếp tham gia thực hiện. Trong khi đó, các công việc ít liên quan hơn có thể sẽ cần tới một bên thứ ba có thế mạnh về những công việc này để hỗ trợ cung ứng dịch vụ. Cách làm này có thể được thấy rõ qua hình thức thuê ngoài dịch vụ, một hình thức hợp tác rất phổ biến tại các hiệp hội ngành hàng hoặc các HHDN cấp địa phương ở những thành phố lớn.

Hộp 3**Hợp tác trong đào tạo – Mô hình thành công của VASEP**

Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu Thủy sản Việt Nam (VASEP) được biết đến như là một tổ chức có thế mạnh trong một số mảng hoạt động như cung cấp dịch vụ, phân biện và góp ý chính sách và thúc đẩy thực thi các tiêu chuẩn sản phẩm thủy sản. Nói riêng về mảng cung cấp dịch vụ, VASEP đặc biệt có kinh nghiệm về dịch vụ đào tạo cho các doanh nghiệp hội viên.

VASEP đang thực hiện mô hình hợp tác trong đào tạo, với chủ trương đóng vai trò cầu nối giữa cung và cầu với loại hình dịch vụ này. Từ năm 2007, VASEP đã thành lập Trung tâm Đào tạo và Xúc tiến Thương mại (VASEP.PRO) với chức năng chuyên trách là xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo, xúc tiến thương mại của hiệp hội.

So với các hiệp hội khác, tổng số nhân sự thường xuyên tại VASEP.PRO khá đồng đều, gồm 22 cán bộ. Tuy nhiên, do địa bàn tổ chức đào tạo của trung tâm không chỉ giới hạn trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh mà còn ở nhiều tỉnh đồng bằng sông Cửu Long (Bạc Liêu, Cà Mau, Sóc Trăng v.v.) hay miền Trung (Khánh Hòa, Phú Yên, Hà Tĩnh v.v.), lĩnh vực đào tạo đa dạng (kinh doanh, tài chính, công nghệ, quản lý sản xuất, nhân sự, kỹ năng cá nhân, môi trường...), VASEP.PRO tự nhận thấy khó có thể thực hiện tốt và hiệu quả tất cả các công việc trong hoạt động đào tạo. Do đó, trung tâm đã xác định vai trò của mình là tổ chức điều phối, giúp kết nối người học với các giảng viên. VASEP.PRO sẽ tham gia tổ chức lớp, sắp xếp địa điểm, lịch học và thực hiện một số hoạt động hỗ trợ khác. Về giảng viên các khóa học, trung tâm hướng tới giải pháp thuê ngoài để có thể linh hoạt trong việc lựa chọn các cá nhân, tổ chức phù hợp. Tính đến đầu năm 2014, VASEP.PRO đã phát triển được đội ngũ giảng viên, cộng tác viên trên toàn quốc phục vụ cho các lĩnh vực thông tin và giảng dạy. Trung tâm đã ký hợp đồng với 20 tổ chức và 40 chuyên gia trong và ngoài nước để hỗ trợ cung cấp dịch vụ.

Hiện tại, gần 100 khóa đào tạo khác nhau thuộc các lĩnh vực liên quan thiết thực đến sản xuất thủy sản đã được tổ chức, đem lại nguồn thu đáng kể cho trung tâm. Hàng năm, VASEP.PRO xây dựng mới từ 15 – 20 chủ đề đào tạo khác nhau, thực hiện 30 – 40 khóa đào tạo nghiệp vụ tại doanh nghiệp hoặc khu vực, với sự tham gia của 1.000 – 1.500 lượt cán bộ là học viên.

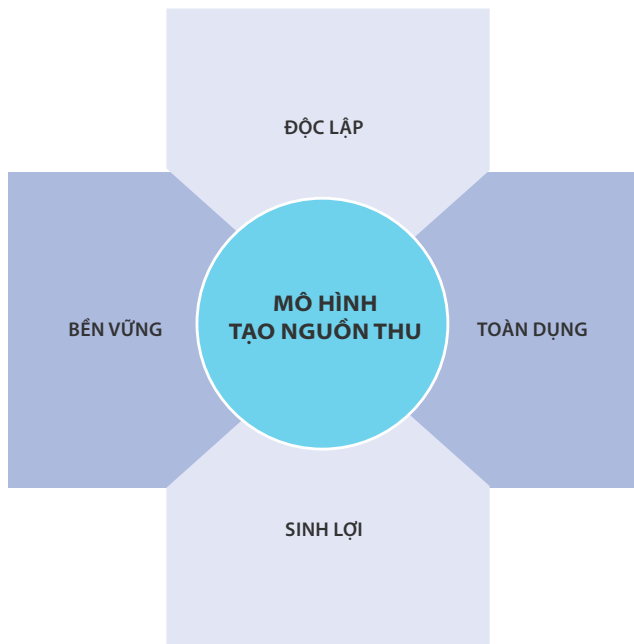
2. Xây dựng mô hình tạo nguồn thu hiệu quả

Như đã từng nói tới trong mục 1. *Cung cấp dịch vụ cho hội viên*, nguồn thu luôn là một yếu tố quan trọng hàng đầu đối với bất cứ HHDN nào. Nguồn thu thấp chính là một trong các nguyên nhân tạo ra “vòng luẩn quẩn” khiến hiệp hội không thể phát triển hiệu quả. Tìm hiểu các cơ chế tạo ra nguồn thu sẽ giúp HHDN có định hướng để cải thiện hoạt động một cách hiệu quả. Trong mục này, báo cáo sẽ tổng kết kinh nghiệm xây dựng mô hình tạo nguồn thu được ghi nhận ở một số HHDN.

Mô hình tạo nguồn thu để cập tới các cơ chế mà qua đó HHDN có thể nhận được doanh thu để phục vụ cho các hoạt động của hiệp hội. Hiện tại, có bốn mô hình tạo nguồn thu được ghi nhận tại các HHDN: (i) Hỗ trợ từ chính quyền, (ii) Phí hội viên, (iii) Dịch vụ tính phí, và (iv) Tài trợ từ cá nhân, tổ chức.

Bảng 3. Các mô hình tạo nguồn thu cho hiệp hội

STT	Mô hình tạo nguồn thu	Chủ thể cung cấp	Cách thức tạo nguồn thu
1	Hỗ trợ từ chính quyền	Chính quyền địa phương	Nhận trợ cấp từ ngân sách hàng năm của chính quyền địa phương
2	Phí hội viên	Hội viên	Thu phí tham gia đối với hội viên với các mức hội phí khác biệt.
3	Dịch vụ tính phí	Khách hàng dùng dịch vụ	Phát triển các dịch vụ thu phí; tổ chức hiệp hội hoạt động theo định hướng kinh doanh.
4	Tài trợ từ cá nhân, tổ chức	Nhà tài trợ	<ul style="list-style-type: none"> - Tiếp nhận và phối hợp thực hiện dự án với các tổ chức nước ngoài. - Tổ chức các hoạt động xã hội và kêu gọi tài trợ từ doanh nhân. - Hỗ trợ các doanh nhân quảng bá thương hiệu (miễn phí) và nhận tài trợ

Hình 2. Mô hình tạo nguồn thu hiệu quả cho hiệp hội

Một mô hình tạo nguồn thu hiệu quả cần giúp hiệp hội đạt được yêu cầu về tính độc lập, toàn dụng nguồn lực, kỳ vọng sinh lợi và tính bền vững. Tính độc lập thể hiện ở khả năng hiệp hội tự quyết định được các kế hoạch phát triển nguồn thu trong mô hình đó mà không chịu tác động của một bên nào khác. Mô hình cũng cần đảm bảo yêu cầu toàn dụng nguồn lực nghĩa là phải tận dụng tối đa các nguồn lực sẵn có trong hiệp hội như nguồn nhân lực, cơ sở vật chất để tạo doanh thu. Tiêu chí kỳ vọng sinh lợi phản ánh khả năng nguồn thu tạo ra đủ lớn để bù đắp các chi phí hoạt động, cũng như cho phép hiệp hội có thể tích lũy cho các hoạt động khác. Cuối cùng, tính bền vững hướng đến khả năng nguồn thu tạo ra sẽ ổn định và lâu dài.

Với những tiêu chí đặt ra như vậy, phần này sẽ không đi sâu vào mô hình nguồn thu hiệp hội từ trợ cấp của ngân sách địa phương. Việc HHDN nhận hỗ trợ ngân sách từ chính quyền địa phương là tốt hay không tốt vẫn là một vấn đề gây nhiều

tranh luận hiện nay. Ý kiến phản đối nhận hỗ trợ từ ngân sách cho rằng HHDN có nguy cơ bị phụ thuộc vào chính quyền địa phương nếu nhận các khoản hỗ trợ này. Vai trò đại diện cho tiếng nói của doanh nghiệp khi đó cũng sẽ khó đảm bảo bởi hiệp hội dễ đánh mất tính khách quan của mình khi phản biện chính sách với chính quyền đã trợ cấp cho họ. Trái lại, một số ý kiến ủng hộ việc nhận hỗ trợ từ chính quyền lại cho rằng: nguồn thu nhận được từ ngân sách địa phương là một khoản mang tính bền vững, giúp hiệp hội có sự chủ động trong quản trị nguồn thu hàng năm. HHDN vẫn độc lập được trong công tác phản biện chính sách vì nhiều lãnh đạo các địa phương đều chú trọng khuyến khích ý kiến phản biện từ phía khu vực doanh nghiệp.

Phần này của báo cáo sẽ nêu ra những kinh nghiệm tốt từ ba mô hình tạo nguồn thu còn lại. Thông thường, để có thể phát triển nguồn thu tốt, các hiệp hội cần hài hòa giữa các mô hình nguồn thu từ hội phí, từ dịch vụ tính phí và xin tài trợ. Mỗi mô hình cá biệt này có những ưu điểm và nhược điểm riêng và nếu cùng bổ trợ cho nhau sẽ hình thành một mô hình tổng thể đáp ứng các tiêu chí đã đặt ra là độc lập, toàn dụng, kỳ vọng sinh lợi và bền vững.

Vậy trong mô hình tổng thể này, các hiệp hội nên ưu tiên hơn vào hội phí, dịch vụ tính phí hay xin tài trợ? Như chúng ta đã đề cập ở trên, các hiệp hội cần chú trọng đến việc xây dựng dịch vụ có thu phí. Mô hình tạo nguồn thu từ dịch vụ tính phí cần đặt là trọng tâm bởi nếu dịch vụ cung cấp có chất lượng tốt thì sẽ không chỉ đem lại nguồn doanh thu đáng kể cho hiệp hội mà còn tác động tích cực tới hai hình thức tạo doanh thu còn lại. Tác động này thể hiện qua việc hiệp hội có thể thu hút thêm hội viên nhờ vào các dịch vụ hữu ích đang cung cấp, từ đó tăng thêm nguồn hội phí. Tương tự, nhiều nhà tài trợ cũng sẽ lựa chọn một hiệp hội có hình ảnh tốt trong việc đáp ứng nhu cầu dịch vụ của hội viên để làm đối tác cho các dự án của họ. Như vậy, phát triển nguồn thu với trọng tâm là các dịch vụ tính phí, bên cạnh các khoản thu từ hội phí và tiền tài trợ, là mô hình mà các hiệp hội ở Việt Nam hiện nay có thể cân nhắc.

Những thực tiễn tốt khi vận dụng mô hình tổng thể này trên thực tế là gì? Chúng ta sẽ tìm hiểu một số kinh nghiệm cụ thể, bắt đầu bằng việc tạo nguồn thu từ các dịch vụ tính phí. Sau đó, chúng ta tìm hiểu các thực tiễn tốt trong việc tạo nguồn thu từ phí hội viên. Cuối cùng, các cách thức tạo nguồn thu thông qua hình thức tiếp nhận các khoản tài trợ cũng sẽ được đúc kết.

Tạo nguồn thu từ dịch vụ thông qua các trung tâm kinh doanh

Hình thức các trung tâm làm kinh doanh (profit center) trực thuộc HHDN không phải là điều gì xa lạ tại các quốc gia phát triển. Tuy vậy, với nhiều hiệp hội tại một nước đang phát triển như Việt Nam, đặc biệt là các HHDN cấp tỉnh đó lại là một mô hình khá mới mẻ. Trước những đòi hỏi về chuyên nghiệp hóa các dịch vụ để tạo nguồn thu, các HHDN tại Việt Nam cần có lộ trình cụ thể để tổ chức các phòng ban chuyên trách kinh doanh hoặc tốt hơn nữa là xây dựng các trung tâm kinh doanh trực thuộc hiệp hội.

Các trung tâm kinh doanh có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng, có sổ sách kế toán, có thể xuất hóa đơn thuế. Các trung tâm này cũng được phép cấp chứng chỉ cho học viên đã sử dụng dịch vụ đào tạo. Về mặt hoạt động, các trung tâm được hiệp hội cho phép có một sự tự chủ tương đối lớn. Trung tâm được chủ động trong thiết kế, giới thiệu dịch vụ, thu hút khách hàng và tổ chức cung cấp dịch vụ. Doanh thu từ cung cấp dịch vụ sẽ được các trung tâm chuyển về cho hiệp hội để phân bổ cho các hoạt động.

Hộp 4

Viện Leadman – mô hình thành công của HUBA

Viện nghiên cứu Khoa học lãnh đạo và Quản trị doanh nghiệp (viện Leadman SRI) là một tổ chức khoa học công nghệ do Hiệp hội Doanh nghiệp Tp. Hồ Chí Minh (HUBA) thành lập. HUBA lập ra Leadman theo mô hình của một trung tâm làm kinh doanh (profit center) với mục tiêu chuyên nghiệp hóa việc cung cấp dịch vụ đào tạo cho hiệp hội. Viện Leadman được giao quyền chủ động trong việc thực hiện các chức năng như nghiên cứu khoa học, hợp tác đào tạo và tổ chức các khóa học ngắn hạn.

Với lợi thế là đơn vị trực thuộc của HUBA, viện thường xuyên được Ủy ban Nhân dân thành phố giao nhiệm vụ cùng phối hợp trong các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp trên địa bàn. Nhờ một đội ngũ nhân sự tốt và định hướng phát triển lâu dài, viện Leadman hoàn toàn tập trung được các nguồn lực của mình cho việc cung cấp dịch vụ đào tạo. Mới đây, đề án *Đào tạo Đội ngũ Cán bộ Quản lý Doanh nghiệp* trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh giai đoạn 2013 – 2015 đã được Ủy ban Nhân dân Tp. Hồ Chí Minh phê duyệt và nhận được sự quan tâm của nhiều doanh nghiệp. 165 khóa học trong chương trình do HUBA trực tiếp tổ chức sẽ được tiến hành cho tới hết năm 2015. Học phí được Ủy ban Nhân dân thành phố tài trợ một phần, phần còn lại do doanh nghiệp chi trả.

Tính bình quân, mỗi năm viện Leadman cung cấp dịch vụ đào tạo cho khoảng 4.000 lượt học viên trong nhiều lĩnh vực quản trị doanh nghiệp thuộc các tập đoàn, tổng công ty ở Tp. Hồ Chí Minh và trong cả nước. Doanh thu từ các dịch vụ này đem lại cho viện một nguồn tài chính ổn định để chi trả hết các chi phí hoạt động, đồng thời trích phần lớn lợi nhuận về cho Hiệp hội Doanh nghiệp Tp. Hồ Chí Minh. Hiệp hội sẽ dựa trên kế hoạch hàng năm để phân bổ lại nguồn thu này cho các đơn vị trực thuộc.

Hiện tại, ngoài viện Leadman, HUBA còn có các trung tâm kinh doanh khác như Trung tâm Hỗ trợ Doanh nghiệp Nhỏ & Vừa, Trung tâm Tư vấn Pháp luật, và Báo Doanh nhân Sài Gòn.

Tạo nguồn thu từ dịch vụ qua một công ty cổ phần liên kết với hiệp hội

Ngoài hình thức thành lập các trung tâm kinh doanh, một số HHDN hiện nay còn nghĩ tới một hình thức khá mới là thành lập các công ty cổ phần liên kết với hiệp hội để cung cấp dịch vụ và từ đó tạo ra nguồn thu. Các công ty cổ phần có lợi thế ở cơ cấu vốn linh hoạt, việc góp vốn hoặc chuyển nhượng vốn diễn ra tương đối dễ dàng. Mô hình liên kết giữa hiệp hội – công ty cổ phần khi đó sẽ cho phép huy động được tối đa các nguồn lực cả trong và ngoài hiệp hội vào mục tiêu kinh doanh dịch vụ.

Về mặt pháp lý, các công ty cổ phần này có tư cách pháp nhân độc lập, tồn tại tách biệt với hiệp hội. Sự hợp tác của hiệp hội với công ty cổ phần có được là dựa trên các thỏa thuận thống nhất giữa hai bên.

Cụ thể, công ty cổ phần được lập ra thông thường sẽ liên kết với hiệp hội trong việc cung cấp dịch vụ. Hiệp hội khi đó đóng vai trò như đầu mối tiếp nhận các yêu cầu dịch vụ từ khách hàng và sau đó xem xét chuyển cho công ty cổ phần thực hiện. Ngoài sự giới thiệu từ hiệp hội, công ty cổ phần cũng tự tiến hành công việc kinh doanh của mình. Tùy theo thỏa thuận, công ty có thể được hiệp hội cho phép sử dụng thương hiệu, hình ảnh của hiệp hội để phục vụ cho việc quảng bá sản phẩm, dịch vụ. Đổi lại, một phần nhất định trong doanh thu hay lợi nhuận hàng năm của công ty cổ phần sẽ được trích đóng cho hiệp hội. Đây chính là cách mà một số hiệp hội hiện nay đang vận dụng để tạo thêm nguồn thu.

Hộp 5

Mô hình công ty cổ phần liên kết với hiệp hội – trường hợp tại HAWA

Công ty Cổ phần Thủ công Mỹ nghệ gỗ Liên minh (HAWA CORPORATION) được thành lập năm 2007, thuộc Hội Mỹ nghệ & Chế biến Gỗ Tp. Hồ Chí Minh (HAWA). Công ty là đơn vị chuyên tổ chức các hoạt động phục vụ công tác xúc tiến thương mại ngành gỗ, thủ công mỹ nghệ, trang trí nội thất.

Về mặt tổ chức, HAWA Corp là một pháp nhân hoàn toàn độc lập với HAWA dù HAWA chính là chủ thể sáng lập ra công ty. HAWA CORPORATION hoạt động kinh doanh theo hình thức của một doanh nghiệp, được hội hỗ trợ về mặt hình ảnh, thương hiệu. Nhiều hoạt động xúc tiến thương mại, tổ chức hội chợ của HAWA được giao cho công ty tổ chức. Công ty chính là đơn vị đã trực tiếp giúp HAWA tổ chức bảy kỳ Hội chợ quốc tế đồ gỗ & mỹ nghệ xuất khẩu - VIFA EXPO (dành cho xuất khẩu) từ năm 2008 và bốn kỳ Hội chợ đồ gỗ & trang trí nội thất Việt Nam- VIFA HOME (dành cho thị trường trong nước) từ năm 2010.

Cơ chế phối hợp giữa công ty với Hội đã được thống nhất từ khi HAWA CORPORATION mới ra đời. Hiện tại, HAWA CORPORATION duy trì tỷ lệ trích từ lợi nhuận hàng năm là 15% dành cho Hội. Các thành viên trong ban quản trị của công ty đã cam kết sẽ bảo vệ quyền lợi này.

Nhờ kết quả kinh doanh khả quan trong những năm gần đây của HAWA CORPORATION, HAWA nhận được một nguồn thu đáng kể từ khoản trích lợi nhuận của công ty cổ phần. Nguồn thu này giúp HAWA có ngân sách để thực hiện các kế hoạch lâu dài của mình.

Tiếp nhận hội phí thông qua mạng lưới các chi hội/ câu lạc bộ

Đối với các hiệp hội có nguồn thu chủ yếu đến từ hội phí, đặc biệt là các hiệp hội đồng hội viên, vấn đề làm sao để hội phí thu được là tối đa trên tổng số lượng hội viên mà không bị thất thoát là điều không hề đơn giản.

Một vài hiệp hội đã vận dụng khá tốt lợi thế từ chính cấu trúc tổ chức của mình để giải quyết vấn đề này. Thông thường, với hiệp hội có số lượng lớn hội viên, cấu trúc hiệp hội sẽ được chia nhỏ thành các chi hội hoặc câu lạc bộ. Hiệp hội có thể giao nhiệm vụ cho các chi hội trưởng hoặc cá nhân phụ trách các câu lạc bộ doanh nhân kèm theo những điều khoản ưu đãi phù hợp. Cách làm có thể phần nào đó giúp các hiệp hội tránh được những thất thoát do hội viên quên không nộp hội phí hoặc cố tình khất hội phí dài hạn.

Hộp 6**Vấn đề thu hội phí: Kinh nghiệm của HYBA**

Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên (HYBA) là một HHDN cấp tỉnh điển hình với cấu trúc tổ chức thành các hội và chi hội cấp cơ sở. Để có thể quản lý việc thu hội phí của hội viên, hiệp hội đã giao nhiệm vụ trực tiếp cho các chủ tịch hội doanh nghiệp địa phương trực thuộc. Hiệp hội tỉnh sẽ liên lạc qua đầu mối này để tiếp nhận các khoản phí do hội viên đóng góp. HHDN tỉnh giao phần lớn quyền tự chủ cho các hội thành viên và chỉ nhận 20% nguồn hội phí trích từ các hội, chi hội cấp cơ sở để triển khai những hoạt động chung của cả hiệp hội. Phần còn lại, các hội địa phương có thể giữ lại để cho hoạt động của mình. Nhờ điều này, các hội doanh nghiệp tại cơ sở vẫn có nguồn kinh phí ổn định để phát triển trong khi HHDN tỉnh đảm bảo đủ nguồn thu cho hoạt động, bên cạnh nguồn thu khác từ phát triển dịch vụ cho hội viên.

Tạo nguồn thu thông qua mối quan hệ hợp tác – tài trợ từ các tổ chức, cá nhân

Ngoài các khoản thu từ dịch vụ tính phí và phí hội viên, các hiệp hội cũng có thể tạo thêm nguồn thu nhờ vào các mối quan hệ hợp tác – tài trợ. Mối quan hệ hợp tác – tài trợ ở đây đề cập tới việc hiệp hội thiết lập quan hệ với những đối tác trong và ngoài nước, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn, các tổ chức phi chính phủ, các doanh nhân để tiếp nhận những đề nghị hỗ trợ hoặc đề xuất phối hợp thực hiện các dự án. Sự hỗ trợ có thể từ mức đơn giản như quảng bá hình ảnh, tổ chức gặp mặt doanh nhân cho đến các mức độ phức tạp hơn như là đối tác thực hiện các dự án hay đơn vị phối hợp tham gia các hoạt động xã hội. Hiệp hội sẽ nhận được một khoản tài trợ để thực hiện các hoạt động này. Đây có thể xem là một khoản thu bất thường bổ sung cho các khoản thu ổn định khác từ hội phí hay cung cấp dịch vụ.

Hộp 7**VASEP và sự gắn bó với các tổ chức, cá nhân đến từ Đan Mạch**

Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu Thủy sản Việt Nam (VASEP) có lẽ là một trong các hiệp hội có nhiều mối quan hệ gắn bó nhất với các tổ chức, cá nhân tới từ đất nước Đan Mạch. Những hoạt động hỗ trợ của Đan Mạch đối với ngành thủy sản Việt Nam đã bắt đầu từ những năm 1990, trước cả khi VASEP ra đời. Một trong các hoạt động hỗ trợ hiệu quả nhất trong giai đoạn này là Dự án Cải thiện Chất lượng và Xuất khẩu Thủy sản (Seafood Export and Quality Improvement Project – SEQUIP) thực hiện từ năm 1996 – 1999. Chính dự án này là tiền đề dẫn tới kết quả thành lập hiệp hội ngành hàng thủy sản đầu tiên của Việt Nam là VASEP trong năm 1998.

Được sự hỗ trợ tận tình của các chuyên gia tới từ Đan Mạch, VASEP ngày càng lớn mạnh và trở thành hiệp hội ngành hàng đi đầu trong các hoạt động cung cấp dịch vụ, phản biện và góp ý chính sách để phục vụ hội viên. Thành công của VASEP càng củng cố thêm sự hợp tác về thủy sản giữa hiệp hội với các tổ chức của Đan Mạch. Sự hợp tác này là căn cứ để Chính phủ hai nước ký kết văn kiện Chương trình hỗ trợ ngành Thủy sản (FSPS-1) với tổng kinh phí 40 triệu USD trong giai đoạn 2000 – 2005. Kết thúc FSPS-1, VASEP tiếp tục được Chính phủ Đan Mạch lựa chọn là một trong các chủ thể tham gia vào Chương trình FSPS-2 từ 2006-2012 với kinh phí 35 triệu USD.

Các dự án đã hỗ trợ một phần kinh phí cho VASEP để hiệp hội có thể đổi mới phương thức tổ chức quản lý, thúc đẩy các hoạt động cung cấp dịch vụ, và cải thiện năng lực phân tích thị trường ngành hàng. Những dự án cũng đồng thời giúp đào tạo chuyên môn cho các cán bộ của VASEP về kỹ năng phản biện chính sách và còn nâng cao năng lực giải quyết các xung đột pháp lý trong thương mại quốc tế liên quan đến ngành hàng thủy sản. VASEP cũng đáp lại những hỗ trợ ấy bằng việc sử dụng hiệu quả các khoản tài trợ để phát triển năng lực hiệp hội, duy trì vị thế, hình ảnh của một trong các hiệp hội ngành hàng quan trọng nhất Việt Nam. Đó là điều kiện cần để VASEP có thể tiếp tục trở thành đối tác tin cậy của các tổ chức quốc tế khi thực hiện các dự án phát triển tại Việt Nam.

3. Áp dụng công nghệ thông tin & truyền thông

Công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) hiện diện ngày càng nhiều trong hoạt động kinh doanh hiện đại. Trong xu thế chung đó, việc ứng dụng ICT vào hoạt động của các HHDN cũng cần được chú trọng hơn bao giờ hết. Làm thế nào để xây dựng hình ảnh của hiệp hội trong thời đại số hóa? Làm sao để tập hợp nhanh chóng, dễ dàng ý kiến của hội viên về các chính sách pháp luật? Tăng cường gắn kết và duy trì mối liên lạc giữa các hội viên như thế nào? Sử dụng phương tiện gì để việc tạo nguồn thu qua cung cấp dịch vụ được nâng cao hiệu quả? Những câu hỏi này có thể tìm thấy một phần câu trả lời thông qua việc ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông vào hoạt động của hiệp hội. Một số thực tiễn tốt trong áp dụng ICT dành cho HHDN được trình bày trong phần này.

Chủ động tích cực sử dụng công nghệ thông tin và trang web nhằm xây dựng hình ảnh về hiệp hội hiện đại, năng động và chuyên nghiệp

Các HHDN không thể đứng ngoài sự phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin và truyền thông. Các HHDN đã lựa chọn những cách ứng xử khác nhau đối với sự phát triển công nghệ công tin và rất nhiều hiệp hội đã lựa chọn cách chủ động tích cực sử dụng công nghệ thông tin truyền thông nhằm phục vụ cho hoạt động của mình, đồng thời phục vụ cho công tác xây dựng hình ảnh và xây dựng tính chuyên nghiệp trong hoạt động của hiệp hội.

Phổ biến nhất trong các hoạt động sử dụng công nghệ thông tin trong các HHDN tại Việt Nam là việc xây dựng trang web và thiết lập hệ thống thư điện tử (email). Tuy nhiều hiệp hội đã xây dựng trang web, song chất lượng và hiệu quả sử dụng của các trang web cũng rất khác nhau. Nhiều trang web được xây dựng với nội dung phong phú, hướng tới việc cung cấp thông tin không chỉ cho các hội viên mà cho công chúng. Nhiều trang web được xây dựng bằng cả tiếng Việt và tiếng Anh. Các trang web của VINASME, VASEP, HUBA, YBA, v.v. cho thấy những đầu tư thích đáng của các hiệp hội đối với công việc này. Sự phong phú về thông tin, mức độ thường xuyên cập nhật thông tin, cách thức trình bày bắt mắt, chuyên nghiệp đã biến các trang web của các hiệp hội thành một công cụ hữu hiệu nhằm nâng cao hình ảnh của các hiệp hội.

Sử dụng ICT nhằm xây dựng kênh tham vấn ý kiến hội viên và đóng góp ý kiến về văn bản pháp luật

Nâng cao hiệu quả của công tác đối thoại giữa hội viên và chính quyền là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của các hiệp hội. Việc nắm bắt được các quan tâm và yêu cầu của hội viên và tham vấn họ về những vấn đề đang được quan tâm được thực hiện bằng nhiều hình thức khác nhau.

Nhằm nâng cao hiệu quả của công tác tham vấn ý kiến của hội viên, một số HHDN đã xây dựng và giới thiệu hình thức tham vấn ý kiến hội viên thông qua trang web của mình. Hiệp hội Các nhà Đầu tư Tài chính (VAFI) cho biết đã xây dựng một kênh trao đổi thông tin thông qua trang web nhằm cho phép các doanh nghiệp và nhà đầu tư hội viên gửi các ý kiến đóng góp, nêu các vấn đề họ gặp phải trong quá trình hoạt động tới Hiệp hội và qua đó hiệp hội có thể tổng hợp ý kiến, nắm bắt nhu cầu, khó khăn và khúc mắc của hội viên để phục vụ cho quá trình đối thoại với chính quyền nhằm tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp. Trong khi đó, tuy không thiết lập cho riêng mình một diễn đàn riêng, một số hiệp hội khác lại lựa chọn cách sử dụng những kênh ICT hiện đại đã được thiết lập bởi một số cơ quan khác nhằm đại diện cho các hội viên đóng góp ý kiến cho các văn bản pháp luật. Ví dụ như Hiệp hội Vận tải Thành phố Hà Nội, Hiệp hội Các nhà Đầu tư Tài chính, Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên cho biết họ là những đơn vị đã sử dụng tích cực diễn đàn tham vấn góp ý dự thảo văn bản quy phạm pháp luật trực tuyến VibOnline do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam khởi xướng và vận hành, đặc biệt cho công tác tham gia đóng góp ý kiến.

Khảo sát ý kiến hội viên trên trang web của mình về một vấn đề được nhiều hội viên quan tâm, sử dụng các diễn đàn trên Internet hoặc blog, sử dụng các trang web phục vụ cho công tác điều tra, khảo sát online cũng được HHDN sử dụng nhằm hiểu rõ hơn về nhu cầu của hội viên, tạo diễn đàn thảo luận về vấn đề được mọi người cùng quan tâm. Hội Doanh nhân trẻ Đà Nẵng cho biết đây là một phương tiện công nghệ rẻ, thuận tiện, không đòi hỏi mức chi phí quá lớn song lại mang lại hiệu quả rõ ràng và đã được hiệp hội sử dụng tích cực trong những năm vừa qua nhằm phục vụ cho các hoạt động của mình.

Sử dụng ICT nhằm mang lại lợi ích và giá trị gia tăng cho hội viên và tăng cường mối gắn kết giữa hội viên và hiệp hội

ICT mang lại những cơ hội tốt để các hiệp hội nhanh chóng mang lại những dịch vụ và giá trị gia tăng cho các doanh nghiệp hội viên và mang lại lợi ích lớn hơn cho các hội viên. Các hình thức như bản tin điện tử được sử dụng một cách phổ biến. Các bản tin điện tử của các hiệp hội như VASEP và HUBA được các hội viên đánh giá cao. Một số hiệp hội như VAFI và YBA đã ứng dụng công nghệ viễn thông như gửi tin nhắn tự động cho thành viên thông báo về giá cả thị trường, thông tin pháp luật, tình hình hoạt động của hiệp hội.

YBA HCM đã xây dựng được một danh bạ hội viên trực tuyến trên trang web của mình. Đối với các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp trẻ, đây vừa là một kênh quảng bá về doanh nghiệp một cách hữu hiệu và vừa là một phương tiện thuận tiện cho việc kết nối hội viên. Danh bạ được tập hợp một cách đầy đủ, sắp xếp khoa học và thuận tiện cho việc tra cứu. Đối với các hội viên của YBA, danh bạ này có ích hơn rất nhiều so với những danh bạ hoặc kỷ yếu trước đây được xây dựng và in trên giấy.

Nhiều sáng kiến khác nhằm sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông cũng được các hiệp hội ứng dụng như xây dựng sàn giao dịch điện tử B2B nhằm kết nối doanh nghiệp của HUBA hay Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên, sử dụng các mạng xã hội như facebook, linked-in nhằm tăng cường kết nối với hội viên.

Sử dụng ICT nhằm mang lại nguồn thu cho hiệp hội

Nhiều doanh nghiệp hội viên sẵn sàng đóng góp cho hoạt động của hiệp hội. Nhưng họ sẽ chỉ đóng góp kinh phí nếu như thấy các hoạt động mà họ tham gia hoặc mức kinh phí họ đóng góp có mang lại lợi ích cụ thể. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp hội viên còn có trách nhiệm giải trình với các thành viên của công ty, cổ đông và hội đồng quản trị về các khoản chi phí đã bỏ ra, bao gồm cả các chi phí đóng góp cho các hiệp hội. Từ quan điểm này, Hiệp hội Doanh nghiệp Tp. Hồ Chí Minh, bên cạnh việc nâng cao hiệu quả hoạt động của mình, cũng đã sử dụng ICT nhằm đưa ra những sản phẩm dịch vụ cho các hội viên. Bán diện tích quảng cáo trên trang web của hiệp hội là một dịch vụ tạo thêm nguồn thu hiệu quả cho hiệp hội. Tuy nhiên, để bán được các diện tích quảng cáo này cho các doanh nghiệp hội viên, HUBA phải nỗ lực chứng minh được rằng việc đặt logo hoặc quảng cáo trên trang web của hiệp hội mang lại hiệu quả. Hiệp hội do vậy đã áp dụng những nguyên tắc cơ bản của marketing trên mạng để bán các diện tích quảng cáo này. Việc đầu tư vào công nghệ của trang web, nội dung, hình thức thể hiện được tăng cường nhằm nâng cao số người truy cập vào trang web (hit). Áp dụng các nguyên tắc thương mại bình đẳng trong việc bán và mua dịch vụ giữa hiệp hội và hội viên, không ngừng nâng cao trình độ công nghệ ICT và liên tục cải thiện chất lượng đối mới dịch vụ, cộng thêm một chút ưu ái của hội viên dành cho doanh nghiệp là một trong những chìa khóa để đảm bảo sự thành công trong việc tạo thêm nguồn thu cho hiệp hội.

4. Nâng cao năng lực quản trị hiệp hội

Quản trị trong một HHDN đề cập tới cách thức giải quyết các vấn đề cơ bản trong nội bộ hiệp hội đó. Các vấn đề cơ bản thường được nhắc tới trong phạm vi HHDN có thể kể đến như cấu trúc tổ chức của hiệp hội, công tác sắp xếp nhân sự, phát triển hội viên và quản lý tài chính.

Quản trị trong phạm vi một hiệp hội có tầm quan trọng đặc biệt. Thứ nhất, việc quản trị đảm bảo hiệp hội được hoạt động một cách có định hướng cụ thể, giúp tạo dựng sự bền vững, ổn định lâu dài cho hiệp hội. Đây là vai trò hoạch định của quản trị hiệp hội. Thứ hai, quản trị hiệp hội đảm bảo cơ cấu nhân sự phù hợp cho quá trình hoạt động, đây là vai trò tổ chức. Thứ ba, quản trị hiệp hội có vai trò liên kết, thể hiện qua việc duy trì sự tương tác với các hội viên trong hiệp hội.

Khó có thể mô hình hóa thể nào là một hiệp hội quản trị tốt vì cách thức quản trị phụ thuộc chủ yếu vào quy mô và đặc thù của từng hiệp hội. Tuy vậy, có thể phân tách cách thức quản trị hiệp hội theo từng khía cạnh và nghiên cứu những thực tiễn tốt tương ứng. Trong phần này, những thực tiễn tốt được đề cập ở các khía cạnh: (i) Quản trị cấu trúc tổ chức, (ii) Quản trị nhân sự, và (iii) Quản trị hội viên.

Cấu trúc tổ chức: Hướng tới sự chuyên nghiệp hóa và quản trị dựa trên kết quả

Hiện tại, điều lệ hoạt động của các HHDN tại Việt Nam tương đối giống nhau trong việc quy định cấu trúc tổ chức bộ máy khi hiệp hội bắt đầu hoạt động. Hiệp hội sẽ được tổ chức thành: Ban chấp hành (trong đó bao gồm Ban Thường trực) và Ban Kiểm tra (hoặc Ban Kiểm soát). Theo quá trình phát triển, nhiều hiệp hội bắt đầu quan tâm tới việc phát triển về quy mô bằng việc tổ chức thêm các ban chuyên môn hoặc các chi nhánh, các nhóm trực thuộc. Một số ít các hiệp hội sau đó tiếp tục nâng cao hiệu quả về mặt tổ chức thông qua việc phân định cụ thể trách nhiệm từng bộ phận phòng ban và có gắn với các chỉ tiêu kết quả cụ thể. Đây là sự phát triển theo chiều hướng tiến dần tới chuyên nghiệp hóa và quản trị dựa trên kết quả.

Bảng 4. Mô hình phổ biến trong phát triển cấu trúc tổ chức của hiệp hội theo giai đoạn⁵

	Cấu trúc tổ chức cơ sở (Ban chấp hành, Ban kiểm tra)	Tổ chức các phòng ban chuyên môn và các tổ nhóm trực thuộc	Giao phần lớn quyền tự chủ cho các bộ phận và quản trị dựa trên kết quả
Giai đoạn hình thành	√		
Giai đoạn mở rộng quy mô tổ chức	√	√	
Giai đoạn tập trung vào hiệu quả theo quy mô	√	√	√

Xây dựng các phòng ban chuyên môn năng động và các chi hội địa phương liên kết

Thông thường, khi quy mô của hiệp hội được mở rộng, cấu trúc tổ chức của hiệp hội sẽ thay đổi tương ứng để đảm bảo các hoạt động được tiến hành thông suốt. Tại một số HHDN, bộ máy của hiệp hội thường được tổ chức thành các phòng ban phụ trách các mảng vấn đề cụ thể. Khác với những HHDN nước ngoài tại Việt Nam có các ban đặc trách trên nhiều lĩnh vực, các phòng ban trong những HHDN của Việt Nam thường mang tính chuyên môn, đảm nhiệm công tác cung cấp dịch vụ cho hội viên. Các phòng ban (hoặc trung tâm) tư vấn pháp luật, đào tạo, hỗ trợ xúc tiến thương mại là phổ biến hơn cả. Kinh nghiệm từ các hiệp hội cho thấy, việc tổ chức thành các phòng ban chuyên môn này muốn có hiệu quả thì cần tạo ra những cơ chế thúc đẩy sự tham gia năng động của những bộ phận này vào công việc của hiệp hội.

Hiệp hội nên đưa ra những chủ đề cụ thể theo định kỳ để các ban chuyên môn có hướng nghiên cứu và tham mưu. Đây là cơ sở tốt để ban chấp hành hiệp hội có nguồn thông tin để trao đổi với hội viên, từ đó phát hiện ra những vấn đề có thể đề xuất lên cơ quan Nhà nước để cải thiện. Các công việc lập phương án và tiến hành cung cấp dịch vụ cho hội viên có thể giao phần lớn công việc cho các phòng ban chuyên môn đảm nhiệm. Ban chấp hành hiệp hội khi đó sẽ có thể tập trung vào vai trò điều phối chung; xây dựng chiến lược, kế hoạch cho hiệp hội; phát triển hội viên; và thực hiện phản biện và góp ý chính sách.

Một số hiệp hội cũng bắt đầu quan tâm tới việc tổ chức các chi hội theo địa phương. Chẳng hạn, HHDN cấp tỉnh sẽ thành lập các chi hội doanh nhân theo từng quận/huyện. Các chi hội này là nơi sinh hoạt thường kỳ của doanh nhân tại địa phương đó. Hiệp hội có thể sử dụng kênh chi hội để làm cầu nối thu hút thêm hội viên cũng như làm công tác thu hội phí cho hiệp hội. Cách làm này khá phù hợp với các HHDN tại các tỉnh, nơi mà yếu tố vùng miền hoặc điều kiện địa lý có nhiều ảnh hưởng tới khả năng tập hợp hội viên.

⁵ Tổng kết từ thực tiễn quá trình chuyển đổi cấu trúc của một số HHDN: HUBA, YBA HCM, VASEP, CBA

Hộp 8**Phát triển tổ chức hiệp hội: Cách làm của HYBA**

Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên (HYBA) được thành lập năm 2004. Chặng đường hơn 10 năm kể từ khi ra đời, hiệp hội nhanh chóng nhận được sự tin cậy từ phía các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh cũng như có được sự lắng nghe, tôn trọng của chính quyền địa phương. Một trong các cách làm hay của Hưng Yên có thể là bài học tốt cho các HHDN cấp tỉnh khác là cách thức phát triển mạng lưới chi hội cơ sở.

Ngay từ năm 2008, trước khi Nghị định 45/2010/NĐ-CP về tổ chức, hoạt động và quản lý hội của Chính phủ được ban hành, HYBA đã xác định được cho mình cách thức tổ chức trong nội bộ hiệp hội và cách thức phát triển hội viên. Ban chấp hành của HYBA khi đó đã chủ trương phân chia hiệp hội thành các phòng ban chức năng phụ trách những mảng nội dung chuyên môn cụ thể như Ban Hội viên và Đào tạo, Ban Pháp chế, Ban Hỗ trợ Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa. Các phòng ban này chịu trách nhiệm trước hiệp hội về các nội dung phụ trách.

Cũng trong thời điểm đó, HYBA có thảo luận và đi đến thống nhất ý tưởng sẽ thành lập các hội doanh nghiệp cấp cơ sở tại 10 huyện thị trong tỉnh. Dưới cấp huyện có thể tổ chức thành lập thêm một số chi hội doanh nghiệp và cho phép kết nạp cả các đơn vị làng nghề. Các hội cấp huyện hoạt động theo quy chế chung của hiệp hội cấp tỉnh nhưng được phép linh hoạt trong việc đặt ra các quy chế riêng theo điều kiện địa phương mình. Ý tưởng này sau đó cũng được chính quyền tỉnh ủng hộ thực hiện. Kết quả tại 10 huyện đã thành lập được 22 đầu mối của HHDN tỉnh. Nhờ có phương hướng tổ chức phù hợp, lại đúng vào thời gian số lượng doanh nghiệp tại tỉnh Hưng Yên đang tăng trưởng nhanh về số lượng, hiệp hội đã thu hút được số lượng hội viên đông đảo. Tính tới nay, mô hình này đã giúp hiệp hội duy trì được một quy mô trên 300 hội viên thường xuyên sinh hoạt. Với một tỉnh nhỏ, việc phát triển được một số lượng hội viên thường xuyên như vậy là một thành tích đáng ghi nhận.

Nhờ mạng lưới các hội và chi hội, HYBA đã hình thành được một hệ thống thống nhất các hội viên từ xã/phường đến huyện và tỉnh. Ủy ban Nhân dân tỉnh có thể thông qua một đầu mối duy nhất là HHDN để triển khai các chương trình về toàn thể doanh nghiệp trong tỉnh một cách thuận lợi.

Quản trị trong hiệp hội theo cách thức của một doanh nghiệp: Đánh giá kết quả dựa trên chỉ tiêu được giao

Khi quy mô của hiệp hội đã đạt đến một mức độ nhất định và hiệp hội cũng đã tổ chức được thành các phòng ban riêng biệt, vấn đề hiệu quả của cách tổ chức đó là điều tiếp theo cần được chú trọng. Lúc này, bên cạnh các chức năng nhiệm vụ được giao phó cho các phòng ban, ban chấp hành hiệp hội có thể định kỳ ấn định các chỉ tiêu về kết quả cần đạt cho các bộ phận này, chẳng hạn như chỉ tiêu về số người sử dụng dịch vụ, doanh thu, lợi nhuận từng dịch vụ, v.v. Đây là một hình thức quản lý mang phong cách “doanh nghiệp”, hiệp hội sẽ đánh giá hiệu quả hoạt động các phòng ban dựa trên kết quả thực tế. Việc giao chỉ tiêu chắc chắn một phần sẽ tạo ra áp lực đối với các phòng ban nhưng điều quan trọng hơn, cơ chế này có thể thúc đẩy mọi thành viên nâng cao tinh thần trách nhiệm, đặt yêu cầu về hiệu quả lên hàng đầu.

Hộp 9**Đánh giá hiệu quả hoạt động của các phòng ban dựa trên kết quả:
Kinh nghiệm của YBA - HCM**

Hội Doanh nhân trẻ Tp. Hồ Chí Minh được tổ chức thành 5 ban chuyên môn, phụ trách các mảng nội dung riêng biệt gồm: truyền thông, quan hệ cộng đồng, tư vấn – đào tạo – pháp lý, quan hệ quốc tế và xúc tiến thương mại. Mỗi ban sẽ được giao một vài chương trình để đảm trách. Trong số các chương trình này, hội sẽ phân chia làm hai nhóm. Nhóm thứ nhất là các chương trình “đỉnh” mà theo định nghĩa của ban chấp hành là các chương trình quan trọng, thể hiện hình ảnh, thương hiệu của hiệp hội. Nhóm thứ hai là các chương trình thông thường, chủ yếu nhằm mục đích phát triển nguồn thu.

Ban chấp hành sẽ họp và đi đến thống nhất việc giao các chỉ tiêu kết quả cho từng phòng ban chịu trách nhiệm. Các chương trình “đỉnh” thuộc nhóm thứ nhất có thể được hội hỗ trợ về kinh phí và tiến hành với nguyên tắc không để thua lỗ. Trong khi các chương trình thông thường được giao nhiệm vụ phải có lãi. Các phòng ban có quyền tự chủ lớn trong việc thiết kế các nội dung chương trình và cách thức tổ chức thực hiện. Hội sẽ chủ yếu đánh giá căn cứ trên kết quả thực tế. Lợi nhuận nếu có từ việc cung cấp dịch vụ của các chương trình này sau đó có thể được chia sẻ để tiếp tục phục vụ cho các chương trình chủ chốt của hội.

Hiện tại, YBA - HCM xếp sự kiện CEO Forum là chương trình trọng tâm. Đây là chương trình có thương hiệu nhất của hội. CEO Forum vẫn đang đạt được những kết quả tích cực về tài chính bên cạnh việc đạt được các mục tiêu khác được hội đề ra. Các chương trình còn lại đem lại nguồn thu ổn định cho hội nhờ vào sự cố gắng của tất cả các thành viên. Việc giao các chỉ tiêu phù hợp đã tăng cường trách nhiệm của các cá nhân với công việc chung của hiệp hội.

Quản trị nhân sự: Lựa chọn nhân sự hiệp hội dựa trên những tiêu chí toàn diện

Làm thế nào để mỗi kỳ đại hội đại biểu có thể lựa chọn ra những nhân sự phù hợp cho các vị trí trong ban chấp hành và ban kiểm tra của hiệp hội? Đây là một câu hỏi không hề đơn giản khi có rất nhiều tiêu chí khác nhau mà các hội viên có thể sử dụng để bầu ra các chức danh. Để có thể thống nhất được một cách đánh giá mang tính khách quan và bao quát, hiệp hội có thể xây dựng một bộ các tiêu chí để cung cấp tới hội viên trước mỗi kỳ đại hội đại biểu làm căn cứ cho họ đưa ra những quyết định bầu chọn nhân sự nhiệm kỳ mới.

Kinh nghiệm từ các HHDN tại Tp. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng và Cần Thơ cho thấy, việc có những định hướng rõ ràng với các tiêu chí như vậy sẽ hỗ trợ rất tốt cho các hội viên trong quá trình họ cân nhắc lá phiếu bầu của mình.

Có ba bước cơ bản được tổng hợp lại từ kinh nghiệm của các HHDN để đánh giá sự lựa chọn nhân sự. Bước thứ nhất, hiệp hội cần mô tả những yêu cầu chung về năng lực vị trí nhân sự mới để những đại biểu tham dự hiệp thương có thông tin đối chiếu. Bước thứ hai, hiệp hội sẽ cụ thể hóa sự mô tả này thành một bộ tiêu chí chấm điểm để các đại biểu có căn cứ đánh giá trực tiếp ứng viên. Các hội viên tự sử dụng bộ tiêu chí này để chấm điểm các ứng viên và có thể tham khảo kết quả đó để điền vào phiếu bầu. Bước cuối cùng, sau khi đại hội đại biểu đã tổ chức xong với việc lập ra bộ máy nhân sự mới, kết quả chi tiết từ bộ tiêu chí đánh giá có thể được tái sử dụng cho kế hoạch đào tạo cải thiện năng lực cho các cá nhân trong hiệp hội.

Mô tả những yêu cầu cần có về các vị trí nhân sự mới

Bản mô tả về những yêu cầu cần có này sẽ được các thành viên ban chấp hành hiện tại xây dựng trên cơ sở thảo luận nhóm để đi tới thống nhất. Bản mô tả phải nói rõ cụ thể hiệp hội sẽ chờ đợi điều gì ở ứng viên ở một số mặt nhất định, chẳng hạn các yêu cầu về năng lực giao tiếp và thiết lập quan hệ, năng lực quản trị, năng lực chuyên môn đặc thù, hoặc một số yếu tố khác tùy theo ưu tiên của hiệp hội.

Xây dựng một bộ tiêu chí chấm điểm để đánh giá các ứng viên

Một phiếu đánh giá trong đó có bộ tiêu chí chấm điểm sẽ được cung cấp cho các hội viên trước mỗi kỳ đại hội đại biểu. Bộ tiêu chí này được xây dựng trên cơ sở yêu cầu về các vị trí nhân sự mới. Các tiêu chí này càng cụ thể, dễ hiểu

thì sẽ càng thuận lợi cho người chấm điểm. Một bộ tiêu chí có thể gồm hàng chục tiêu chí nhỏ phản ánh nhiều góc cạnh khác nhau, bao gồm các tiêu chí định lượng và các tiêu chí định tính. Mỗi tiêu chí được chấm điểm theo một thang điểm từ 1 đến 5, theo chiều đánh giá tích cực tăng dần (với 5 là hoàn toàn đáp ứng yêu cầu, trái ngược với 1 là hoàn toàn không đáp ứng được yêu cầu). Mức độ quan trọng hơn kém của từng tiêu chí sẽ được thể hiện qua việc gán trọng số để tính điểm bình quân.

Bảng 5. Ví dụ về biểu mẫu tiêu chí chấm điểm ứng viên

Vị trí nhân sự	Yêu cầu chung với ứng viên (Ví dụ)	Tiêu chí cụ thể	Trọng số	Chấm điểm ứng viên 1	Chấm điểm ứng viên 2	Chấm điểm ứng viên 3
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
ABC	1.			
	2.			
			
			
			100%	Tổng 1	Tổng 2	Tổng 3

Trong bảng, cột (2) nêu yêu cầu chung với ứng viên để có thể phù hợp với vị trí cần bầu chọn. Hiệp hội sẽ chi tiết hóa yêu cầu chung này thành các tiêu chí cụ thể trong cột (3). Cột (4) ghi thông tin về trọng số (tiêu chí nào quan trọng hơn với hiệp hội thì có trọng số lớn hơn). Cột (5), (6) & (7) dành cho hội viên chấm điểm rồi tính điểm số tổng hợp cuối cùng.

Sử dụng kết quả đánh giá

Kết quả đánh giá từ bộ tiêu chí chấm điểm không chỉ được các hội viên sử dụng làm căn cứ khi bầu ban chấp hành, ban kiểm tra mà còn có thể hỗ trợ cho hiệp hội trong giai đoạn hậu bầu cử.

Hiệp hội có thể xin lại từ phía hội viên các phiếu đánh giá với kết quả điểm số chi tiết của từng cá nhân bộ máy nhân sự mới. Lưu ý, việc hội viên có điền phiếu hay không cũng như việc họ có gửi hay không gửi lại phiếu cho hiệp hội là hoàn toàn thuộc quyền quyết định của hội viên. Ngoài ra, hiệp hội cũng phải có cơ chế đảm bảo các phiếu khảo sát nếu được cung cấp sẽ chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu, phiếu không ghi danh tính người điền và thông tin cá nhân (nếu có) không được tiết lộ. Phiếu đánh giá sau khi được thu về sẽ được tổng hợp lại, phân tích để lãnh đạo hiệp hội có kế hoạch cải thiện năng lực bộ máy nhân sự một cách phù hợp.

Quản trị hội viên: Tăng cường sự gắn bó giữa các thành viên và xây dựng các ban cố vấn có năng lực chuyên sâu cho hội viên

Tổ chức các câu lạc bộ hội viên để tăng cường tính gắn kết

Bên cạnh các ban chuyên môn, nhiều hiệp hội đang ngày càng quan tâm hơn tới việc xây dựng các tổ nhóm trực thuộc hiệp hội. Các tổ nhóm này thường được tổ chức dưới dạng các câu lạc bộ cho hội viên. Đối với các HHDN cấp tỉnh, các câu lạc bộ thường theo lĩnh vực ngành nghề, ví dụ: trong một HHDN của tỉnh X có thể gồm câu lạc bộ doanh nhân xây dựng, câu lạc bộ doanh nhân vận tải v.v. Trong khi đó, hình thức câu lạc bộ theo từng địa phương là đặc điểm thường thấy của các hiệp hội ngành hàng quốc gia, ví dụ: câu lạc bộ doanh nghiệp ngành đồ gỗ mỹ nghệ tỉnh Y, tỉnh Z v.v. Hoạt động của các câu lạc bộ rất đa dạng như giao lưu văn hóa, thể thao, hoạt động xã hội hay chia sẻ kinh nghiệm làm ăn và cơ hội hợp tác. Các câu lạc bộ này là kênh quan trọng giúp tăng cường sự gắn kết các hội viên lại với nhau, từ đó giúp hội viên gắn bó với hoạt động của hiệp hội.

Hộp 10**Gắn kết thành viên của các câu lạc bộ qua hoạt động từ thiện: Tấm gương tốt từ “Quỹ Doanh nhân vì Cộng đồng”**

Hiệp hội Doanh nghiệp Tp. Hồ Chí Minh (HUBA) hiện tại đang duy trì một số lượng đông đảo các câu lạc bộ doanh nhân. Các câu lạc bộ này thường theo yếu tố địa phương, tức những doanh nhân đang kinh doanh tại Tp. Hồ Chí Minh nhưng có nguồn gốc từ những tỉnh thành khác, ví dụ: Câu lạc bộ Doanh nhân tỉnh Phú Yên, Câu lạc bộ Doanh nhân tỉnh Bình Định, v.v.

Để có thể gắn kết một số lượng đông đảo các câu lạc bộ và các hội viên lại với nhau, HUBA đã thực hiện nhiều hoạt động cho phép các câu lạc bộ có thể giao lưu, gặp mặt như các sự kiện thể thao, văn hóa hay cùng thực hiện các hoạt động xã hội. Hoạt động có ý nghĩa nhất và hiệu quả nhất trong việc kết nối các câu lạc bộ và các doanh nhân từ nhiều tỉnh thành lại là chương trình “Quỹ Doanh nhân vì Cộng đồng”.

Quỹ Doanh nhân vì Cộng đồng (Community Entrepreneurs Fund – CEF) do HUBA và các CLB hội viên sáng lập nhằm mục đích vận động các doanh nghiệp hỗ trợ cho các hoạt động nhân đạo từ thiện và hoạt động vì cộng đồng như: Hỗ trợ các trường hợp nghèo khó, đồng bào bị lũ lụt, thiên tai; bệnh tật hiểm nghèo; tài trợ học bổng, đào tạo nhân tài góp phần phát triển xã hội. Quỹ vẫn đang hoạt động hiệu quả, nhận được sự đánh giá cao của chính quyền địa phương và dư luận xã hội. Ngày càng nhiều doanh nghiệp nhận thức được ý nghĩa tốt đẹp của quỹ và tham gia đóng góp cho quỹ. Quỹ đã tạo cơ hội cho những doanh nhân xích lại với nhau vì trách nhiệm chung đối với cộng đồng.

Thu hút doanh nghiệp nước ngoài để góp phần tạo nên các ban cố vấn có chuyên môn tốt cho hiệp hội

Trong những năm gần đây, sự tham gia của các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài vào các hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng phổ biến hơn tại Việt Nam, đặc biệt là trong các ngành nghề như dịch vụ, thương mại, kho vận. Nhiều doanh nghiệp nước ngoài muốn tham gia các HHDN tại Việt Nam để có thể tìm kiếm các đối tác. Trong khi đó, nhiều HHDN của Việt Nam cũng nhìn thấy những cơ hội học hỏi về kỹ năng quản lý kinh doanh mà các hội viên tiềm năng này có thể đem lại. Rào cản lớn nhất là yếu tố pháp lý hiện nay không cho phép các doanh nghiệp nước ngoài có thể trở thành hội viên chính thức của hiệp hội mà chỉ dừng lại ở mức hội viên liên kết hoặc hội viên danh dự⁶. Điều này làm giảm đi quyền lợi của doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài so với doanh nghiệp trong nước và khiến họ thiếu động lực tham gia.

Để có thể tận dụng những lợi ích do các hội viên là doanh nghiệp nước ngoài đem lại, một số hiệp hội đã có những cơ chế mở để tạo ưu đãi cho các doanh nghiệp này khi tham gia. Hiệp hội sẽ kết nạp doanh nghiệp nước ngoài làm hội viên liên kết, đồng thời thành lập một ban cố vấn trong đó có thể cho phép sự tham gia của các doanh nghiệp nước ngoài với một vai trò đáng kể. Cách làm này hoàn toàn phù hợp với quy định luật pháp Việt Nam mà vẫn giúp hiệp hội có được những hội viên nước ngoài có thực lực tốt để hỗ trợ cho công tác phát triển hiệp hội.

⁶ Điều 17, chương III, Nghị định 45/2010/NĐ-CP về tổ chức, hoạt động và quản lý hội. Theo Nghị định này, hội viên chính thức của hiệp hội trước hết phải là công dân, tổ chức Việt Nam. Các doanh nghiệp liên doanh, doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài muốn tham gia các hiệp hội chỉ có thể đăng ký làm hội viên liên kết hoặc hội viên danh dự và không có các quyền biểu quyết các vấn đề của hiệp hội hay ứng cử các chức danh tại ban lãnh đạo hoặc ban kiểm tra hội.

Hộp 11**Hiệp hội Du lịch Đà Nẵng với mô hình ban cố vấn người nước ngoài**

Hiệp hội Du lịch Đà Nẵng (DTA) là một trong các HHDN tiêu biểu trên cả nước về lĩnh vực du lịch, khách sạn. Tại Đà Nẵng, đây là ngành thu hút nhiều vốn đầu tư từ nước ngoài. Theo nhận định của DTA, những doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài là các chủ thể quan trọng trong việc chuyển giao những công nghệ quản lý khách sạn tiên tiến của thế giới tới Việt Nam. Điều đáng tiếc là luật pháp của Việt Nam hiện nay chưa cho phép họ trở thành những hội viên chính thức của hiệp hội.

Để giải quyết khó khăn này, hiệp hội đã thành lập một ban cố vấn người nước ngoài (Advisor), hoạt động bên cạnh ban chấp hành (gồm các doanh nhân Việt Nam). Đây là một cách làm giúp đảm bảo vị trí, vai trò của họ trong hiệp hội và sự phát triển của ngành du lịch. Những cố vấn nước ngoài có được những quyền hạn đáng kể trong việc tư vấn các chương trình, kế hoạch cho hiệp hội. Họ cũng thường xuyên chủ trì những hoạt động chia sẻ kinh nghiệm, kỹ năng quản lý trong ngành du lịch cho các doanh nghiệp Việt Nam khác. Đổi lại, hiệp hội hỗ trợ các doanh nghiệp nước ngoài liên kết, tìm đối tác từ các doanh nghiệp Việt Nam.

Hiệp hội Du lịch Đà Nẵng còn tổ chức những chi hội trực thuộc gồm: Hội khách sạn, Hội lữ hành. Ở những chi hội này các doanh nghiệp nước ngoài cũng tham gia khá tích cực theo cách thức ở trên. Cơ chế này tạo điều kiện cho họ chia sẻ những kỹ năng quản lý tốt trong ngành cũng như kỹ năng quản lý hội.

5. Phản biện và góp ý chính sách, pháp luật

Phản biện và góp ý chính sách, pháp luật nói chung là hoạt động được thực hiện bởi các cá nhân, tổ chức khác nhau nhằm tác động đến các cơ quan Nhà nước và chủ thể khác có thẩm quyền trong việc ban hành và thực thi chính sách, pháp luật từ đó gây ảnh hưởng đến các hoạt động/hành động hay quyết sách của các cơ quan này. Nói cách khác, phản biện và góp ý chính sách, pháp luật liên quan tới việc thể hiện ủng hộ hoặc tập hợp ủng hộ quan điểm về các chính sách cụ thể. Quan điểm đưa ra có thể là nhằm tán thành, không tán thành hoặc đề xuất sửa đổi hay xây dựng một chính sách cụ thể. Những chính sách đó có thể bao gồm các quy định pháp luật về thương mại, lao động, giao thông, tài chính, v.v.; ngoài ra, còn có các quyết định của tòa án, quyết định hành chính, và các thủ tục hành chính khác.

Việc phản biện và góp ý chính sách là một hoạt động có vai trò quan trọng trong bối cảnh hiện nay. Từ phía cộng đồng doanh nghiệp, việc tham gia vào quá trình xây dựng chính sách, pháp luật – đặc biệt là các chính sách, pháp luật có liên quan đến doanh nghiệp, không chỉ giúp doanh nghiệp dự đoán trước được các quy định, chính sách mà còn là cơ hội hưởng các chính sách theo hướng tạo thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của mình. Các HHDN Việt Nam – tổ chức tập hợp các doanh nghiệp - sẽ là tổ chức thực hiện tốt nhất chức năng này. Các hoạt động phản biện chính sách, đóng góp ý kiến cho các chính sách và văn bản pháp luật của các hiệp hội sẽ không chỉ bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của các hội viên, mà còn đóng góp quan trọng vào xây dựng và thúc đẩy môi trường đầu tư, kinh doanh thuận lợi cho hội viên hiệp hội nói riêng và cộng đồng doanh nghiệp nói chung.

Trong nhiều năm trở lại đây, hoạt động phản biện, góp ý chính sách, pháp luật đang được các HHDN quan tâm và dần trở thành một trong những chức năng hoạt động chính của hiệp hội. Rất nhiều hiệp hội đã tích cực tham gia đóng góp xây dựng, sửa đổi các văn bản pháp luật một cách có hệ thống và bài bản - từ tổ chức tham vấn hội viên, nghiên cứu phục vụ phản biện và góp ý chính sách, đến tổ chức đối thoại giữa chính quyền và doanh nghiệp, lựa chọn và sử dụng linh hoạt nhiều kênh khác nhau (đoàn đại biểu quốc hội, kênh truyền thông, v.v.) để tác động đến các nhà hoạch định chính sách. Tuy nhiên, theo báo cáo nghiên cứu năng lực hiệp hội của VCCI, vẫn còn rất nhiều HHDN chưa từng tổ chức phản biện và góp ý chính sách (56% hiệp hội được phỏng vấn chưa từng tổ chức phản biện và góp ý chính sách), hoặc có tổ chức nhưng hiệu quả mang lại chưa cao (chỉ 38% hiệp hội cho rằng hoạt động có hiệu quả)⁷. Nhằm hỗ trợ các hiệp hội cải thiện, nâng cao năng lực trong lĩnh vực này, một số bài học thực tiễn tốt, một số cách làm sáng tạo và hiệu quả trong phản biện và góp ý chính sách đã được tổng hợp từ kinh nghiệm của một số HHDN trên nhiều tỉnh thành của Việt Nam.

⁷ VCCI (2013). "Năng lực hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam"

Coi phản biện và đóng góp chính sách, pháp luật là một sứ mệnh và kiên trì theo đuổi sứ mệnh đó

Phản biện và góp ý chính sách, pháp luật là quá trình lâu dài và không dễ dàng. Nó đòi hỏi hiệp hội ngoài hiểu biết các vấn đề của doanh nghiệp hội viên, hiểu biết về chuyên môn, cần có sự am hiểu nhất định về các chính sách, quy trình xây dựng và ban hành chính sách - pháp luật, và đặc biệt là am hiểu về các đối tượng cần tác động - cơ quan Nhà nước. Đó có thể là một hoặc một nhóm các cơ quan chuyên môn, cơ quan có thẩm quyền trong hoạch định, soạn thảo, thẩm tra, thẩm định, phê duyệt, thông qua, hay phủ quyết... các chính sách, văn bản pháp luật. Mỗi cơ quan nói trên lại có thẩm quyền, có cơ chế hoạt động khác nhau, nên trong cùng chiến dịch phản biện và góp ý chính sách cho một vấn đề, hiệp hội sẽ có thể phải đồng thời vận động nhiều cơ quan, đơn vị khác nhau và phải sử dụng nhiều cách thức khác nhau, phù hợp với từng cơ quan mà mình vận động. Việc hiểu những đặc điểm của phản biện và góp ý chính sách, xác định từ sớm những yêu cầu, thách thức có thể gặp phải, có sự chuẩn bị, đầu tư kỹ lưỡng và lâu dài về chuyên môn, nhân lực, tài chính, các kỹ năng cần thiết sẽ giúp ích rất nhiều cho các hiệp hội trong quá trình phản biện và góp ý chính sách.

Hộp 12.

Một số hình thức vận động chính sách: Kinh nghiệm của HAWA

Tham gia góp ý chính sách bị động: Khi các văn bản pháp luật, chính sách đã được Nhà nước ban hành nhưng gặp phải một số bất cập (thiếu thực tế, tính khả thi không cao, hạn chế hoạt động của doanh nghiệp, v.v.), HAWA thay mặt hội viên tham gia đóng góp ý kiến, đưa ra đề xuất điều chỉnh, sửa đổi những bất cập đó. Ví dụ: quy định kiểm dịch thực vật sản phẩm gỗ.

Tham gia phản biện chính sách chủ động: Khi các cơ quan nhà nước, các đơn vị chịu trách nhiệm soạn thảo các văn bản pháp luật gửi các dự thảo chính sách, HAWA lập tức thông báo cho hội viên, tổ chức các cuộc họp bàn lấy ý kiến, tổng hợp và chuyển lại cho cơ quan có thẩm quyền. Đồng thời HAWA thành lập ra một nhóm nòng cốt gồm các lãnh đạo doanh nghiệp năng động, có hiểu biết, có khả năng trình bày vấn đề một cách khoa học, khách quan, và đặc biệt có liên quan trực tiếp tới vấn đề để có thể đóng góp ý kiến một cách kịp thời và có hiệu quả.

Tự đề xuất chính sách: Hiệp hội thực hiện nghiên cứu, tự đề xuất ra các chính sách, văn bản pháp luật hiện chưa được xây dựng/áp dụng, giúp cơ quan quản lý nhà nước kiểm soát tốt hơn, tạo môi trường kinh doanh thuận lợi hơn cho các doanh nghiệp trong ngành. Ví dụ: Ngày 07/5/2014, sau quá trình nghiên cứu lâu dài, HAWA đã xây dựng và gửi đề xuất chính sách "Tầm nhìn và chiến lược phát triển ngành chế biến gỗ đến năm 2020" tới các ban ngành có liên quan (Thủ tướng, UBND Thành phố, Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, Bộ Công Thương, v.v.), sau đó gửi tiếp tới Ngân hàng Nhà nước, Bộ Tài chính. HAWA đã bảo vệ thành công những đề xuất của mình trước một số cơ quan sở, ngành của Tp. Hồ Chí Minh và nhận được ủng hộ rất rộng rãi. Những đề xuất chính sách này đã được gửi lên cấp bộ xin ý kiến phản hồi. Tương tự, HAWA đề nghị Chính phủ ra một chỉ thị khi mua sắm công (những công trình lớn, nhà ở xã hội, công trình công cộng, v.v.) cũng phải sử dụng gỗ hợp pháp (tháng 3/2014).

Động cơ phản biện và góp ý chính sách cần khách quan và vì lợi ích chung của toàn xã hội

Phản biện và góp ý chính sách, pháp luật dẫn được thừa nhận là một hoạt động có ý nghĩa, một biểu hiện của tính dân chủ trong quản lý và điều hành Nhà nước, một yếu tố góp phần quan trọng vào việc tăng cường mối quan hệ giữa Nhà nước với cộng đồng doanh nghiệp, một điều kiện để cải thiện chất lượng của các chính sách, pháp luật, mang lại lợi ích phù hợp cho nhiều chủ thể trong xã hội. Tuy nhiên vẫn còn không ít người nghi ngại và cho rằng phản biện và góp ý chính sách, pháp luật là nguyên nhân tạo ra những méo mó trong chính sách (để bảo vệ một nhóm lợi ích cục bộ) hay là một kênh dẫn tới tiêu cực (tham nhũng, hối lộ). Điều này đôi lúc cũng tác động tới hoạt động phản biện và góp ý chính sách của nhiều hiệp hội - không nhận được sự phản hồi tích cực hay đồng thuận từ phía dư luận. Một trong những nguyên nhân dẫn tới hiện tượng này là động cơ của phản biện và góp ý chính sách chưa cho thấy sự minh bạch, chưa thực sự khách quan, lợi ích của xã hội chưa được tính đến.

HAWA đã nhận thức từ rất sớm rằng, để những ý kiến của hội được lắng nghe và tôn trọng, để nhận được sự ủng hộ, đồng thuận của các bên có liên quan, và để phản biện và góp ý chính sách mang lại lợi ích lâu dài, bền vững thì động cơ của phản biện và góp ý chính sách cần khách quan và vì lợi ích chung của toàn xã hội. Trong hoạt động phản biện và góp ý chính sách, HAWA cùng các doanh nghiệp hội viên luôn tuân thủ nguyên tắc: “Luôn đứng trên quan điểm chung vì lợi ích quốc gia, không vì lợi ích cá nhân/ lợi ích của một nhóm doanh nghiệp.” Hội Mỹ nghệ và Chế biến Gỗ Tp. Hồ Chí Minh luôn phân biệt rạch ròi giữa các vấn đề riêng của một vài doanh nghiệp và vấn đề chung của ngành để có biện pháp xử lý, giải quyết thích đáng.

Xuất phát từ quan điểm đó, HAWA đã nhiều lần đề xuất các chính sách, các biện pháp để góp phần xây dựng, phát triển ngành chế biến gỗ trong đó có tính đến lợi ích của xã hội. Điển hình: HAWA đã đề xuất với Chính phủ khuyến khích các nhà đầu tư xây dựng nhà máy chế biến trung gian tại các vùng nguyên liệu gỗ dồi dào - chủ yếu ở Đông Bắc (26% diện tích vùng nguyên liệu gỗ của cả nước), Tây Bắc (chiếm 17% diện tích), Bắc Trung Bộ (22%), Tây Nguyên (22%), Duyên Hải Trung bộ (12%)⁸. Miền Đông Nam Bộ tập trung tới 65% cơ sở chế biến, sản xuất gỗ nhưng nguồn nguyên liệu hạn chế, chỉ chiếm khoảng 1% tổng diện tích gỗ nguyên liệu nên thường xuyên phải nhập khẩu gỗ thô nhân tạo. Việc xây dựng các nhà máy chế biến trung gian sẽ giúp tận dụng 100% nguồn nguyên liệu trong nước (25% gỗ thành phẩm chuyển cho các nhà máy chế biến gỗ ở miền Đông Nam Bộ, 75% dùng để sản xuất bột giấy, gỗ dăm ván ép công nghiệp), giảm nhập khẩu gỗ. Đồng thời khi các nhà máy chế biến được xây dựng tại vùng nguyên liệu thì kèm theo đó các dịch vụ công như điện, đường, trường, trạm cũng sẽ được đầu tư phát triển; người dân địa phương được tạo công ăn việc làm, chất lượng cuộc sống được nâng cao. Khi cuộc sống được đảm bảo, người dân sẽ không còn tham gia chặt phá rừng, ngược lại còn cùng lực lượng kiểm lâm tham gia bảo vệ rừng; an sinh xã hội và an ninh khu vực được đảm bảo.

Gắn gũi với doanh nghiệp hội viên để nói được “tiếng nói của hội viên”

Có một thực tế là nhiều doanh nghiệp vẫn còn e ngại góp ý các chính sách, văn bản pháp luật hay các vấn đề liên quan tới cơ quan thực thi pháp luật vì sợ bị “làm khó dễ”. Vì vậy dù là đại diện, là cầu nối giữa cộng đồng doanh nghiệp và cơ quan Nhà nước nhưng nhiều hiệp hội chưa thực sự “nói tiếng nói của hội viên” do vẫn còn gặp khó khăn trong việc lấy ý kiến của chính các doanh nghiệp hội viên. Nhưng có không ít hiệp hội đã có những cách thức tiếp cận khá đơn giản và hiệu quả, giúp các doanh nghiệp hội viên vượt qua rào cản tâm lý, tham gia cung cấp thông tin, đóng góp ý kiến vào hoạt động phản biện chính sách, vận động chính sách của hiệp hội.

Lãnh đạo hiệp hội trực tiếp đến từng doanh nghiệp làm việc và lấy ý kiến.

Đối thoại định kỳ hàng năm, họp bất thường khi có vấn đề nảy sinh, gửi văn bản trực tiếp/ thư điện tử tới từng doanh nghiệp hội viên, hay liên lạc qua điện thoại là các cách tiếp cận phổ biến để lấy ý kiến hội viên của các HHDN. Các cách tiếp cận này đang được sử dụng tại Hiệp hội Doanh nghiệp Tp. Hồ Chí Minh (HUBA) và được đánh giá là khá thuận tiện và phù hợp với tổ chức, hoạt động của hiệp hội, nhưng hiệu quả mang lại chưa cao. Cụ thể:

- Hoạt động đối thoại với toàn thể hội viên là hoạt động có tính tương tác cao nhưng bị bó hẹp trong một khoảng thời gian nhất định. Số lượng doanh nghiệp tham gia đóng góp ý kiến càng lớn thì thời lượng đóng góp ý kiến của mỗi hội viên càng rút ngắn lại, các vấn đề được bàn luận khó có thể sâu sát, kỹ lưỡng. Đồng thời, trong các cuộc đối thoại như vậy, các doanh nghiệp lớn thường mạnh dạn đứng lên đóng góp ý kiến trước, đại diện các doanh nghiệp nhỏ có ý kiến tương tự không có cơ hội để phát biểu, lâu dần họ thấy bị “lép vế”, trở nên ngần ngại, ít tham gia phát biểu ý kiến hơn.
- Gửi văn bản trực tiếp/ thư điện tử hay liên lạc qua điện thoại dù giải quyết được vấn đề hạn chế về thời gian, tạo điều kiện cho mọi doanh nghiệp có thể đưa ra ý kiến, tính tương tác của chúng lại không cao, không tạo được động lực/sức ép để doanh nghiệp trả lời văn bản. Điều này đôi khi dẫn đến tình trạng doanh nghiệp ‘thích/rảnh thì làm, không thì thôi’. Thêm vào đó, một số vấn đề khó có thể trình bày bằng văn bản, ví dụ như đánh giá về thái độ/chất lượng phục vụ của các cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp không muốn ‘gặp rắc rối’ nên ý kiến đưa ra chưa phản ánh đầy đủ thực trạng.

⁸ Trích lời ông Huỳnh Văn Hạnh (Phó chủ tịch Thường trực HAWA)

Từ thực tiễn đó, HUBA đã đề ra giải pháp khắc phục những nhược điểm của các cách tiếp cận trên: hàng tuần các lãnh đạo hiệp hội trực tiếp đến làm việc với ít nhất hai doanh nghiệp hội viên để lấy ý kiến phản hồi. Theo lãnh đạo của hiệp hội, mỗi buổi làm việc tại doanh nghiệp như vậy là cơ hội để hiệp hội hiểu rõ hơn hội viên của mình, xem thực tế công việc kinh doanh của doanh nghiệp ra sao, điểm mạnh/kinh nghiệm tốt của doanh nghiệp là gì, khó khăn gặp phải là gì, đang cần hỗ trợ ra sao, v.v. Những buổi làm việc như vậy cũng có tác động tích cực đối với các hội viên: thấy được sự quan tâm, gần gũi, thân tình của các cán bộ (lãnh đạo) hiệp hội, giúp hội viên thấy gắn kết hơn với hiệp hội, từ đó cởi mở, chia sẻ và đóng góp nhiều hơn vào xây dựng hiệp hội. Khi hiệp hội cần lấy thông tin, ý kiến cho hoạt động phản biện và góp ý chính sách hay bất kỳ hoạt động nào của hiệp hội, các doanh nghiệp cũng tích cực tham gia hơn. Không chỉ vậy, thông tin từ những cuộc làm việc này còn giúp hiệp hội rất nhiều trong quản lý, phát triển hiệp hội. Thông qua các diễn đàn chia sẻ kinh nghiệm tốt của hội viên, hiệp hội kết hợp quảng bá và kết nối kinh doanh cho doanh nghiệp hội viên, định hướng được những dịch vụ hỗ trợ, phục vụ hội viên, có được nguồn thông tin hữu ích cho công tác phản biện và góp ý chính sách.

Tổ chức cơ cấu hiệp hội thành nhiều nhóm nhỏ, câu lạc bộ nhỏ và hoạt động theo chủ đề

Mô hình một hiệp hội ô dưới đó là các nhóm, câu lạc bộ nhỏ (theo lĩnh vực doanh nghiệp hoạt động/theo sở thích) với người đứng đầu là các thành viên trong ban chấp hành của hiệp hội, đang được áp dụng tại nhiều hiệp hội trên cả nước. Cách thức tổ chức hiệp hội như vậy giúp hiệp hội dễ dàng hơn trong việc quản lý, tổ chức các hoạt động phù hợp hơn, sát hơn với nhu cầu của các hội viên. Không chỉ vậy, hoạt động theo các nhóm nhỏ còn giúp các doanh nghiệp gần gũi với nhau hơn, dễ dàng chia sẻ thông tin, phản ánh các khó khăn, vướng mắc của doanh nghiệp mình lên lãnh đạo hiệp hội kịp thời và chính xác.

Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Lào Cai mới được thành lập năm 2011 nhưng đã có đóng góp không nhỏ trong công tác đối thoại chính sách, cải thiện môi trường kinh doanh và đầu tư của tỉnh và được chính quyền tỉnh ghi nhận. Một trong những yếu tố góp phần vào thành công đó là cơ cấu tổ chức của hiệp hội. Theo phương châm “Đoàn kết, hội nhập, cùng phát triển”, hiệp hội không chỉ chú trọng tới các doanh nghiệp, hội viên lớn mà còn quan tâm, nắm bắt các ý kiến, nguyện vọng, đề xuất của các hội viên là doanh nghiệp nhỏ và vừa, tạo điều kiện, khuyến khích các hội viên tham gia hỗ trợ nhau phát triển sản xuất, kinh doanh. Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Lào Cai đã tổ chức 6 nhóm doanh nghiệp theo 6 loại hình, ngành nghề kinh doanh chính, bao gồm: thương mại – dịch vụ, xây dựng cơ bản, thủy điện nhỏ, khai khoáng, dịch vụ tài chính ngân hàng, công nghiệp và sản xuất chế tạo; một doanh nghiệp nếu kinh doanh nhiều ngành nghề có thể là thành viên trong nhiều nhóm ngành nghề khác nhau. Hiệp hội giao cho 6 phó chủ tịch thường trực, cũng đồng thời là đại diện của các doanh nghiệp lớn mạnh, có uy tín trong từng ngành và với chính quyền tỉnh, chịu trách nhiệm quản lý, hỗ trợ các nhóm doanh nghiệp này.

Theo lý giải của đại diện hiệp hội, các doanh nghiệp nhỏ và vừa đôi khi còn e ngại khi đưa ra các kiến nghị, phản ánh các khó khăn vướng mắc của doanh nghiệp mình tại các buổi hội thảo/đối thoại lớn, hay lúng túng, bần khoản khi không biết phải trao đổi, làm việc với cơ quan nào về những khó khăn, vướng mắc đó. Việc tổ chức theo mô hình nhóm ngành, thường xuyên gặp gỡ, trao đổi tình hình hoạt động giữa các doanh nghiệp cùng ngành sẽ khuyến khích các doanh nghiệp đưa ra ý kiến một cách thẳng thắn. Đồng thời, việc cử các doanh nghiệp đầu ngành, có tiếng nói, có uy tín làm phó chủ tịch hiệp hội và là nhóm trưởng các ngành sẽ giúp hiệp hội cùng lãnh đạo tỉnh, các sở ban ngành nắm bắt được tình hình hoạt động, khó khăn của các doanh nghiệp, các ngành một cách nhanh chóng, dễ dàng, từ đó đưa ra các giải pháp tháo gỡ vướng mắc cho các ngành kịp thời và hiệu quả hơn.

Liên kết để phản biện và góp ý chính sách hiệu quả

Liên kết giữa hiệp hội và hiệp hội, hiệp hội và truyền thông trong phản biện và góp ý chính sách không phải là câu chuyện mới. Tuy nhiên nhiều hiệp hội vẫn chưa đánh giá đúng được tầm quan trọng và tận dụng những liên danh này để phản biện và góp ý chính sách một cách hiệu quả. Một hiệp hội đơn lẻ khi thực hiện vận động chính sách có thể gặp phải khó khăn do thiếu nguồn lực (nhân lực, tài chính, kỹ năng, v.v.), tiếng nói chưa đủ mạnh và do vậy hạn chế tính hiệu quả trong quá trình hoạt động. Do vậy việc hợp tác giữa các bên trong vận động chính sách là cần thiết, giúp tận dụng các nguồn lực và thế mạnh của các bên.

Hiệp hội các nhà bán lẻ Việt Nam (AVR) là một trong những hiệp hội sớm nhận thức được tầm quan trọng của liên kết giữa các hiệp hội để tạo tiếng nói chung mạnh mẽ, có ảnh hưởng với các cơ quan Nhà nước, đồng thời cũng giúp tăng cường năng lực thông qua chia sẻ kinh nghiệm trong quá trình vận động để giải quyết những vấn đề chung.

Năm 2012, khi dự thảo Luật thuế thu nhập doanh nghiệp đề xuất mức thuế mới là 23% (chỉ giảm 2% so với mức thuế cũ), nhận thấy mức giảm này chưa thật hợp lý, chưa khuyến khích doanh nghiệp tích lũy vốn đầu tư, mở rộng sản xuất kinh doanh, AVR đã kiến nghị điều chỉnh mức thuế mới là 20% hoặc ít nhất giảm thêm 1% so với dự thảo. AVR cũng đã xác định vấn đề này không chỉ ảnh hưởng tới các doanh nghiệp trong ngành bán lẻ mà là vấn đề chung của cộng đồng doanh nghiệp. Việc tập hợp các HHDN sẽ giúp gia tăng sức mạnh và tiếng nói của các hiệp hội, tận dụng được nguồn lực (nhân lực, tài chính, v.v.) có chất lượng và đa dạng từ các hiệp hội khác nhau, giúp chiến dịch vận động hiệu quả hơn. Từ đó, AVR đã chủ động liên kết, hợp tác với 15 hiệp hội ngành hàng khác nhau (Hiệp hội Da Giày, Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu Thủy sản, Hiệp hội Du lịch, Hiệp hội Ngân hàng, Hiệp hội Bảo hiểm, Hiệp hội Quảng cáo Việt Nam, Hiệp hội các Nhà đầu tư Tài chính, v.v.) tiến hành nghiên cứu dự thảo, tìm các tài liệu trong và ngoài nước để chứng minh những điểm chưa hợp lý của dự thảo⁹. Tiếp đó, các hiệp hội đã liên tục tổ chức nhiều buổi hội thảo, tọa đàm trình bày những kiến nghị của mình, với sự tham gia của các chuyên gia kinh tế, Ủy ban Kinh tế của Quốc hội, các đại biểu quốc hội là doanh nhân, giới truyền thông, AVR cũng gửi nhiều bài viết lên báo chí. Kết quả Luật thuế thu nhập doanh nghiệp dù mức thuế mới không được giảm như kỳ vọng của cộng đồng doanh nghiệp (20%) nhưng cũng đã giảm thêm 1% so với dự thảo ban đầu; đồng thời các HHDN cũng học được nhiều kinh nghiệm tốt lẫn nhau trong tổ chức phản biện và góp ý chính sách - từ khâu nghiên cứu cho tới tổ chức chiến dịch phản biện và góp ý chính sách, quan hệ với truyền thông, v.v. Đây là một bài học tốt mà các hiệp hội có thể tham khảo khi vận động cho các chính sách chung, có liên quan tới nhiều hiệp hội thuộc các lĩnh vực, ngành nghề khác nhau.

6. Tăng cường liên kết quốc tế

Hoạt động liên kết với các tổ chức quốc tế là hoạt động được các hiệp hội thực hiện từ rất sớm trong quá trình hình thành và phát triển, đặc biệt đối với các hiệp hội ngành hàng có liên quan tới xuất khẩu. Các hình thức liên kết hiện tại của các hiệp hội rất đa dạng, có thể tham gia là thành viên của tổ chức/hiệp hội nước ngoài/quốc tế, liên kết với các nhà tài trợ, cơ quan truyền thông, thành lập các diễn đàn chia sẻ, học tập kinh nghiệm, ký kết các văn bản hợp tác song phương/đa phương, v.v. Trong điều kiện hội nhập sâu rộng với nền kinh tế toàn cầu, việc các HHDN tăng cường liên kết quốc tế có một vai trò quan trọng và là một đòi hỏi tất yếu để phát triển. Liên kết quốc tế giúp chia sẻ thông tin, kinh nghiệm, xúc tiến thương mại cho hội viên, tận dụng và tối đa hóa các nguồn lực để nâng cao năng lực cho cán bộ hội, tập hợp để có tiếng nói mạnh hơn trong phản biện và góp ý chính sách, quảng bá hình ảnh của hiệp hội.

Hoạt động liên kết của hiệp hội nhìn bên ngoài có vẻ sôi nổi và hiệu quả nhưng bên trong vẫn còn tồn tại nhiều vấn đề chưa được giải quyết thỏa đáng như nhiều liên kết lỏng lẻo, chưa thực chất, vẫn còn mang tính hình thức, chưa đem lại lợi ích cho hiệp hội và các doanh nghiệp hội viên; việc quản lý, lên kế hoạch hay chiến lược liên kết cũng chưa được chính các hiệp hội chú trọng.

Liên kết quốc tế gắn với việc xây dựng hình ảnh và bảo vệ lợi ích ngành

Thương trường là chiến trường. Trong thời buổi hội nhập, các doanh nghiệp Việt Nam cần đọc được và tham gia được cuộc chơi quốc tế. Ý thức được điều này, Hiệp hội Hồ tiêu Việt Nam đã kiên trì theo đuổi các mối quan hệ quốc tế và gắn với việc xây dựng hình ảnh và bảo vệ ngành hồ tiêu Việt Nam. Trong những năm qua, ngành hồ tiêu Việt Nam đã có những phát triển vượt bậc. Tuy nhiên, điều quan trọng đối với các cơ quan quản lý cũng như hiệp hội là cần phải biết được tường tận tình hình sản xuất, điều kiện tự nhiên, thị trường, sản phẩm của từng nước trên thế giới và biến động về sản lượng, giá qua từng năm. Những thông tin này sẽ không thể có được nếu như không tham gia các tổ chức và hiệp hội quốc tế. Tham gia các hiệp hội và các tổ chức quốc tế, như Hiệp hội Hồ tiêu Quốc tế, giúp hiệp hội nắm vững hơn các quy luật vận động của thị trường và theo sát được các biến động về giá cả và sản lượng, trên cơ sở đó có những thông tin phù hợp cho hội viên và đưa ra các tư vấn chính sách phù hợp đối với phát triển ngành.

Các hoạt động liên kết quốc tế phải hướng tới việc dần dần có ảnh hưởng và có tác động tới thị trường quốc tế theo hướng tích cực cho doanh nghiệp hội viên và cho ngành của mình. Việt Nam là một nước có rất nhiều sản phẩm đang chiếm lĩnh thị phần lớn trên thế giới, nhưng các vấn đề quan trọng như giá cả lại không nằm trong tay các nhà xuất khẩu hoặc các doanh nghiệp Việt Nam. Tác động và tầm ảnh hưởng của các doanh nghiệp Việt và các hiệp hội

⁹ Một trong những luận điểm được các hiệp hội đưa ra là việc giảm thuế thu nhập doanh nghiệp xuống 23% như dự thảo hiện hành vẫn còn cao hơn một số nước và vùng lãnh thổ. Ví dụ, tại thời điểm này, thuế suất của Singapore và Đài Loan là 17%, Thái Lan là 20% kể từ đầu năm 2013, một số nước Đông Âu đã cắt giảm từ mức 30% xuống còn 19%.

ngành đối với thị trường thế giới chưa đủ mạnh để mang lại lợi ích tốt nhất cho các doanh nghiệp và nông dân Việt Nam. Hiệp hội Hồ tiêu Việt Nam luôn xác định phải chú trọng việc tăng cường mối quan hệ quốc tế và dần dần đóng vai trò dẫn dắt thị trường. Qua việc thống nhất, đồng lòng với các doanh nghiệp hội viên về phương thức mua, bán hồ tiêu, các doanh nghiệp Việt Nam cũng như Hiệp hội Hồ tiêu Việt Nam ngày càng đóng một vai trò quan trọng trên bản đồ hồ tiêu thế giới. Tiếng nói của Hiệp hội Hồ tiêu Việt Nam tại các diễn đàn của Hiệp hội Hồ tiêu thế giới ngày một trở lên có trọng lượng và có tầm ảnh hưởng cao hơn.

Quan hệ quốc tế phải gắn với quan hệ về kinh tế - thương mại

VASEP là một trong những hiệp hội đã có những hoạt động liên kết quốc tế khá nổi bật và thành công trong những năm vừa qua. Một trong những nguyên tắc trong công tác quan hệ quốc tế và mở rộng liên kết quốc tế của VASEP là phải xây dựng các quan hệ quốc tế dựa trên các mối quan hệ về kinh tế và thương mại. Quan hệ kinh tế và thương mại là nền tảng cho sự bền vững và chiều sâu của các mối quan hệ quốc tế.

VASEP đặc biệt chú trọng mối quan hệ giữa các nhà xuất khẩu và nhà nhập khẩu, ví dụ như giữa VASEP và hiệp hội các nhà nhập khẩu tại các thị trường Châu Âu, Châu Mỹ, Nhật. Lợi ích kinh tế giữa VASEP và các nhà nhập khẩu tại các thị trường quốc tế này có nhiều điểm tương đồng và do vậy sẽ là nền tảng tốt để duy trì các quan hệ và là điểm khởi đầu tốt mở rộng liên kết quốc tế sang các đối tượng khác. Bên cạnh đó, VASEP đã là thành viên của Hiệp hội Thủy sản Hoa Kỳ, tham gia là thành viên lẫn nhau của các tổ chức hiệp hội khác tại Mỹ và các thị trường xuất khẩu chính như Châu Âu, Nhật Bản. Ngoài ra, hiệp hội đã ký biên bản ghi nhớ (MOU) với hiệp hội của nhiều quốc gia khác như Ấn Độ, Bangladesh với mục đích thành lập một liên minh để có thể hỗ trợ lẫn nhau trong việc phát triển thị trường, tăng cường các mối liên hệ kinh tế. VASEP đồng thời hỗ trợ tích cực cho các thành viên tham gia các hội chợ tại Châu Âu, Châu Mỹ. Những mối quan hệ này đã hỗ trợ tích cực cho việc mở rộng và phát triển các mối quan hệ thương mại của các hội viên VASEP trong những năm vừa qua.

Kết nối và sử dụng hiệu quả hỗ trợ của các tổ chức quốc tế

Phát triển khu vực tư nhân, nâng cao năng lực các cơ quan đại diện cho doanh nghiệp, cụ thể là các hiệp hội, là một trong những ưu tiên hàng đầu của nhiều tổ chức quốc tế. Trên thực tế, cộng đồng doanh nghiệp và các HHDN đã nhận được nhiều sự hỗ trợ của các tổ chức quốc tế trong thời gian vừa qua. Các tổ chức như Quỹ Châu Á (TAF), Cơ quan Phát triển Quốc tế Đan Mạch (DANIDA), Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức (GIZ), Liên minh Châu Âu (EU), Cơ quan Phát triển Hoa Kỳ (USAID)... thông qua các chương trình khác nhau, đã và đang hỗ trợ cho các HHDN. Việc kết nối và tăng cường liên kết với các tổ chức quốc tế cần được chú trọng và đẩy mạnh hơn nữa, đặc biệt nhằm tận dụng các hoạt động hỗ trợ kỹ thuật và nguồn kiến thức, kinh nghiệm quý báu mà các tổ chức này có thể mang lại. Nhiều hiệp hội tại Việt Nam đã tận dụng và sử dụng một cách có hiệu quả các hoạt động hỗ trợ từ các tổ chức quốc tế. Ví dụ như HAWA đã có một mối quan hệ lâu dài và bền vững với GIZ và đã được cơ quan này hỗ trợ về nhiều phương diện trong quá trình hoạt động. Điều quan trọng là HAWA luôn chú ý đến tính hiệu quả và bền vững của các hoạt động hỗ trợ và sử dụng những kết quả của quá trình hỗ trợ hợp tác một cách hữu hiệu nhằm nâng cao năng lực của hiệp hội. HAWA là một trong những hiệp hội đã sử dụng liên tục công cụ đánh giá về chẩn đoán hiệp hội được xây dựng trong khuôn khổ Dự án MUTRAP nhằm phục vụ cho công tác báo cáo và xây dựng kế hoạch hành động và chiến lược hoạt động của mình. Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên được thành lập với sự hỗ trợ của GIZ vẫn duy trì được các hoạt động đối thoại chính sách đa chiều mà tổ chức này hướng dẫn về phương pháp.

Để tiếp cận và kết nối được với các tổ chức quốc tế, các hiệp hội cần có những chuẩn bị cần thiết. Các tổ chức quốc tế và các nhà tài trợ quốc tế sẽ rất ấn tượng và sẵn sàng tham gia liên kết với các hiệp hội hoạt động có tôn chỉ mục đích rõ ràng, có chiến lược và kế hoạch hành động rõ ràng, và có phong cách làm việc chuyên nghiệp. Hiệp hội cần có các ý tưởng sáng tạo, có ý nghĩa khi thảo luận với các tổ chức quốc tế. Cách thức trình bày ý tưởng, trình bày đề xuất nhằm xin các nguồn tài trợ cũng đóng một vai trò quan trọng khi các hiệp hội tìm kiếm xây dựng mối quan hệ hợp tác với các tổ chức quốc tế và các nhà tài trợ.

Hộp 13 Tám bước khi xây dựng mạng lưới liên kết - Sequa BMO Toolbox

(1) Phân tích tình hình thực tại và nhu cầu của hiệp hội: xác định, phân tích nhu cầu hiện tại của hiệp hội, kỳ vọng của hội viên - muốn đạt được điều gì từ (các) mối liên kết mới?

(2) + (3) Tìm hiểu, đánh giá (các) nhóm mục tiêu: sau khi xác định được mục đích liên kết, hiệp hội cần xác định nhóm đối tác tiềm năng của mình - chính là các tổ chức/cá nhân có thể tác động/ gây ảnh hưởng để hiệp hội có thể đạt được mục tiêu đề ra. Phân tích vai trò, tầm ảnh hưởng của các đối tác đó, cần nhắc lựa chọn đối tác thích hợp nhất với mục tiêu của hiệp hội.

(4) Đánh giá năng lực của chính hiệp hội trong việc đạt được các mục tiêu hợp tác đề ra: Hiệp hội có khả năng/ năng lực để xử lý/ thực hiện tất cả các hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu đề ra không? Nhân lực hiện tại có đủ để thực hiện/quản lý các công việc liên quan tới hoạt động liên kết, hợp tác này hay không, có cần thuê thêm người? Có nên thuê ngoài để thực hiện một phần các công việc không?

(5) Xác định thứ tự ưu tiên và ký kết các thỏa thuận: Cùng với đối tác của mình, hiệp hội xác định các mục tiêu cụ thể muốn đạt được trong liên kết này, xếp hạng thứ tự ưu tiên của các hoạt động.

(6) Lên kế hoạch thực hiện và quảng bá hoạt động hợp tác, liên kết: Cùng với đối tác, lên kế hoạch về thời gian và ngân sách, bắt đầu thực hiện các hoạt động và quảng bá với các hội viên và cộng đồng doanh nghiệp bên ngoài để nhận sự ủng hộ.

(7) Theo dõi và đánh giá: Xác định các chỉ tiêu/tiêu chí đánh giá về hoạt động để đo lường tiến trình so với kế hoạch đề ra.

(8) Tiếp tục/mở rộng/cắt giảm các hoạt động đề ra và xác định các hoạt động mới: dựa trên kết quả của việc theo dõi và đánh giá, hai bên xác định cách thức thực hiện các hoạt động tiếp theo để đạt được mục tiêu kỳ vọng.

7. Tiêu chuẩn ngành

Tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế là một trong những yêu cầu quan trọng cho các doanh nghiệp khi bước ra “sân chơi” toàn cầu. Tiêu chuẩn kỹ thuật giúp cho các doanh nghiệp nói riêng và ngành kinh tế nói chung có sức cạnh tranh cao hơn, việc xuất khẩu sản phẩm, dịch vụ trở nên dễ dàng hơn và thúc đẩy sự đa dạng hóa đối tác cũng như thị trường kinh doanh.

Trong điều kiện một quốc gia đang phát triển và vẫn trong quá trình đẩy mạnh hội nhập như Việt Nam, việc tham gia một cách chủ động của các HHDN trong việc xây dựng tiêu chuẩn ngành là điều cần thiết. Các HHDN có thể giúp quá trình tuân thủ tiêu chuẩn ngành của doanh nghiệp diễn ra nhanh hơn nhờ tầm ảnh hưởng và các chương trình hoạt động của mình. Bên cạnh đó, việc phối hợp với các cơ quan Nhà nước chịu trách nhiệm về ngành hàng cũng giúp xây dựng các tiêu chuẩn, quy chuẩn một cách phù hợp để cộng đồng doanh nghiệp của ngành đó có định hướng đáp ứng các yêu cầu đề ra.

Trong mục này, báo cáo tóm tắt các kinh nghiệm của một số HHDN tại Việt Nam trong việc xây dựng tiêu chuẩn ngành.

Gắn việc nâng cao tiêu chuẩn ngành với hoạt động marketing cho ngành và các doanh nghiệp hội viên

Các doanh nghiệp sẽ chủ động tích cực hơn khi áp dụng các biện pháp nhằm tuân thủ các tiêu chuẩn ngành nếu như họ thấy lợi ích từ việc đó. Nâng cao tiêu chuẩn ngành cũng phải xuất phát từ lợi ích của quốc gia, của ngành chứ không phải của một nhóm doanh nghiệp hội viên đơn lẻ.

Hội Nuôi Ong Việt Nam (VBA) từ những năm đầu thành lập (những năm 80) đã xác định chiến lược của ngành là xuất khẩu, tạo lập nên một thương hiệu riêng cho ngành mật ong của Việt Nam, để làm được điều đó tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm được đặt lên hàng đầu. Hiệp hội đã hợp tác với Hải quan Việt Nam và VCCI để xây dựng

hệ thống HS - hệ thống hài hòa mô tả và mã hóa hàng hóa theo tiêu chuẩn quốc tế, giúp phân loại và truy xuất nguồn gốc hàng hóa dễ dàng hơn, giúp cho việc xuất khẩu sang thị trường Hoa Kỳ thuận lợi hơn. Bên cạnh đó, hiệp hội cũng vận động các cơ quan Nhà nước đưa ra các quy chuẩn kỹ thuật về quản lý việc sản xuất và thương mại mật ong, kiểm dịch; phối hợp với các trung tâm nghiên cứu, viện nghiên cứu, Công ty Ong cũng như các tổ chức quốc tế tổ chức đào tạo, nâng cao kỹ thuật cho người nuôi ong và sản xuất mật ong nhằm nâng cao chất lượng mật ong trong nước. Các thành viên của hiệp hội cũng thống nhất cam kết về nguồn gốc xuất xứ của mật ong, không đưa hàng hóa bên ngoài vào làm ảnh hưởng đến chất lượng mật ong và uy tín của hiệp hội cũng như ngành ong của Việt Nam. Qua nhiều năm kiên trì bền bỉ, mật ong của Việt Nam dưới thương hiệu của VBA đã được thị trường Hoa Kỳ và Châu Âu (EU) thừa nhận, các lệnh cấm nhập khẩu mật ong Việt Nam đã được dỡ bỏ.

Tương tự, HAWA đã triệt để áp dụng nguyên tắc này khi tìm cách nâng cao chất lượng và tiêu chuẩn chung của ngành chế biến gỗ tại khu vực phía Nam nói riêng và của toàn ngành chế biến gỗ Việt Nam nói chung. Với mục tiêu “xây dựng hình ảnh ngành gỗ Việt Nam là một ngành có một cộng đồng doanh nghiệp có ý thức bảo vệ môi trường và có trách nhiệm xã hội”, HAWA đã ra một tuyên bố áp dụng đối với tất cả các thành viên của HAWA “tất cả các thành viên của HAWA không được phép sử dụng gỗ bất hợp pháp. Các sản phẩm gỗ chế biến của các thành viên hiệp hội HAWA đều là gỗ nguyên liệu có nguồn gốc rõ ràng, minh bạch và hợp pháp”. HAWA cũng mạnh dạn đề xuất với các cơ quan xây dựng chính sách rằng “việc mua sắm công phải dựa trên điều kiện nguồn gốc gỗ hợp pháp. Những công trình đầu tư bằng nguồn tài chính công và các công trình lớn, phục vụ cộng đồng phải chứng minh được nguồn gốc gỗ nguyên liệu”. Những điều này, tưởng như tạo một điều kiện cao hơn cho các doanh nghiệp là hội viên của HAWA nhưng thực tế lại là một cách thức quảng bá hết sức hữu hiệu cho các sản phẩm và cho hình ảnh của các doanh nghiệp hội viên HAWA, đặc biệt là với các thị trường nước ngoài.

Sáng tạo, linh hoạt trong việc thúc đẩy nâng cao tiêu chuẩn ngành

Khi nói đến tiêu chuẩn ngành, các hiệp hội thường nghĩ mình không đóng vai trò gì trong việc nâng cao tiêu chuẩn ngành. Đối với nhiều hiệp hội, xây dựng và ban hành tiêu chuẩn ngành là vai trò của các cơ quan nhà nước.

Đây là một quan niệm sai lầm. Nhiều hiệp hội đã chứng minh bằng các thực tiễn tốt về các cách làm khác nhau về việc hiệp hội đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao tiêu chuẩn ngành.

Xây dựng và ban hành tiêu chuẩn ngành, trong bối cảnh của Việt Nam, thường là trách nhiệm và vai trò của các cơ quan nhà nước. Nhưng hiệp hội đóng vai trò quan trọng trong việc phản biện về tính hợp lý của các tiêu chuẩn ngành đó. VASEP là đơn vị thường xuyên tham gia các hoạt động phản biện với Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn về tiêu chuẩn ngành đối với các sản phẩm chế biến thủy sản. Hiệp hội Hồ tiêu, Hiệp hội Chè... cũng rất tích cực khi tham gia ý kiến đóng góp về các tiêu chuẩn ngành được xây dựng đối với các sản phẩm thuộc ngành của mình.

Đối với nhiều hiệp hội, tiêu chuẩn ngành thường được thể hiện bởi các quy định của các văn bản pháp luật, ban hành bởi các cơ quan nhà nước. Thực tiễn cho thấy tiêu chuẩn ngành còn có thể được hình thành dưới hình thức là các tuyên bố chung về tiêu chuẩn của hiệp hội, hoặc dưới hình thức bộ quy tắc ứng xử chung áp dụng đối với các thành viên hiệp hội. HAWA và Hiệp hội các Nhà Kinh doanh Chứng khoán Việt Nam là những điển hình tốt về việc áp dụng phương pháp này.

Nâng cao tiêu chuẩn ngành còn bao gồm các hoạt động đào tạo, phổ biến về tiêu chuẩn ngành. Trong quá trình hội nhập quốc tế, các hiệp hội đóng vai trò quan trọng trong việc thảo luận và hài hòa hóa các tiêu chuẩn ngành, ví dụ như đối với ngành chế biến gỗ hoặc thực phẩm tại các nước ASEAN. Quá trình hài hòa hóa này rõ ràng là không thể thiếu được sự tham gia tích cực của các tổ chức hiệp hội.

Khuyến khích các hội viên có xác nhận tiêu chuẩn chất lượng nhằm nâng cao chất lượng và tiêu chuẩn chung của toàn ngành

Tiêu chuẩn chất lượng chung của toàn ngành chỉ có thể được nâng lên nếu như từng doanh nghiệp đơn lẻ nâng cao được chất lượng. Các hiệp hội là kênh hữu hiệu nhằm tuyên truyền, vận động các doanh nghiệp hội viên áp dụng các tiêu chuẩn ngành hoặc thực hiện các quy trình để được cấp chứng nhận về tiêu chuẩn. Việc các doanh nghiệp hội viên có được các chứng nhận tiêu chuẩn sẽ có lợi ích trực tiếp cho doanh nghiệp đó. Nhưng hơn nữa, nó sẽ góp phần xây dựng một hình ảnh chung về cộng đồng doanh nghiệp, về ngành mà hiệp hội đó là đại diện. Ví dụ, trong thời gian vừa qua HAWA cùng với các hiệp hội và các cơ quan khác đã tích cực vận động tuyên truyền và cho tới nay đã có hơn 250 doanh nghiệp Việt Nam đạt được chứng chỉ CoC¹⁰ và chứng chỉ FSC¹¹ (tính đến cuối 2013). Trong khi đó chưa một doanh nghiệp nào ở Trung Quốc đạt được chứng chỉ này. Tại Thái Lan, chỉ có 8 doanh nghiệp đạt được chứng chỉ.

Những nỗ lực này của HAWA sẽ góp phần quan trọng nhằm phát triển ngành chế biến gỗ bền vững trong dài hạn và qua đó nâng cao hình ảnh và giá trị kinh tế của ngành gỗ Việt Nam.

Không chỉ có ngành gỗ, tại nhiều ngành khác như chế biến thực phẩm, cà phê, thủy sản..., các doanh nghiệp cũng đang tích cực đạt được các chứng nhận khác nhau về tiêu chuẩn, chất lượng. Vai trò của các hiệp hội trong những ngành này rõ ràng là hết sức quan trọng, đặc biệt trong việc tuyên truyền, phổ biến, vận động, đào tạo để ngày càng có nhiều doanh nghiệp hội viên đạt được chứng nhận tiêu chuẩn ngành cần thiết.

Sử dụng nguyên tắc phát triển chuỗi giá trị nhằm nâng cao tiêu chuẩn chung của ngành

Chất lượng sản phẩm, dịch vụ của một ngành không thể được quyết định bởi một công đoạn duy nhất mà phải bởi tất cả các tác nhân tham gia ở các công đoạn khác nhau của một chuỗi giá trị. Nguyên lý về phát triển chuỗi giá trị đã được một số hiệp hội áp dụng nhằm tìm cách nâng cao chất lượng và tiêu chuẩn chung của sản phẩm trong ngành mình. Với nỗ lực nhằm nâng cao chất lượng của chè Việt Nam, Hiệp hội Chè Việt Nam đã áp dụng phương pháp tiếp cận tới tất cả các tác nhân trong chuỗi giá trị ngành chè, từ người nông dân trồng và hái chè, đến các cơ sở thu gom, thương lái, cơ sở chế biến, nhà máy chè, và các công ty thương mại. Hiệp hội, bằng nhiều hoạt động khác nhau, đã tiến hành các hoạt động tuyên truyền, phổ biến về việc nâng cao chất lượng chè cho tất cả các thành viên của chuỗi giá trị chè. Các hoạt động hỗ trợ của hiệp hội không chỉ hướng tới các doanh nghiệp chế biến, thương mại vốn được coi là đối tượng trọng tâm của các hiệp hội nói chung, mà còn hướng tới người nông dân, các cơ sở chế biến, thu mua nhỏ.

Tương tự như vậy, Hiệp hội Cá Tra Việt Nam cũng áp dụng lý thuyết về chuỗi giá trị nhằm khắc phục tình trạng phát triển tràn lan, hỗn độn, không có kiểm soát về chất lượng của ngành cá tra Việt Nam. Với mục đích chung nhằm lập lại trật tự, nâng cao chất lượng phát triển ngành cá tra Việt Nam, Hiệp hội Cá Tra Việt Nam được thành lập và định hướng hoạt động nhằm hướng tới tất cả các thành viên trong hiệp hội, chứ không chỉ chú trọng vào các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu. Chất lượng của các sản phẩm thủy sản phải được đảm bảo ở tất cả các khâu trong suốt quá trình sản xuất, chế biến, thương mại và đây là cơ sở để Hiệp hội Cá Tra Việt Nam áp dụng cho việc hình thành tôn chỉ, mục đích và xác định đối tượng phục vụ của mình.

¹⁰ CoC (Chain of Custody) là tiêu chuẩn về chuỗi hành trình sản phẩm do Hội đồng Quản trị Rừng Thế giới (FSC – Forest Stewardship Council) ban hành

¹¹ FSC (Forest Stewardship Council) là hệ thống các tiêu chuẩn về chứng nhận nguồn gốc gỗ cho các nhà khai thác

PHẦN II:

ĐỀ XUẤT BỘ CÔNG CỤ TỰ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CỦA CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP





1. Một số khung đánh giá năng lực của hiệp hội doanh nghiệp

Một số công cụ đánh giá của nước ngoài

Được sử dụng tương đối phổ biến trong việc đánh giá các hiệp hội hiện nay là một bộ công cụ do Ngân hàng Thế giới đề xuất (World Bank, 2005). Bộ công cụ này thực tế là một gợi ý của Ngân hàng Thế giới cho các tổ chức thành viên sử dụng để lựa chọn đối tác thực hiện các chương trình/dự án của mình. Theo đó, các chỉ tiêu thành phần để lựa chọn đối tác bao gồm: (1) Quản trị dân chủ và độc lập với chính quyền; (2) Số lượng thành viên là doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV); (3) Cam kết và tầm nhìn của ban lãnh đạo; (4) Xu hướng gánh vác các vấn đề của DNNVV; (5) Sự bền vững tài chính; (6) Số lượng và chất lượng của nhân viên; (7) Văn phòng, trang thiết bị; (8) Vận động chính sách và cung cấp dịch vụ cho các DNNVV. Mỗi chỉ tiêu thành phần được định lượng theo thang điểm từ 1 đến 3, trong đó 1 là thấp, 2 là trung bình và 3 là cao. Về cơ bản, bộ công cụ của Ngân hàng Thế giới tương đối trực quan và dễ áp dụng. Bộ công cụ này giúp đưa ra việc xếp hạng một số hiệp hội, với tổng điểm được tính có trọng số từ 5% đến 20%, tùy mức độ quan trọng của từng chỉ số thành phần. Tuy nhiên, bộ công cụ này lại thiếu khả năng định lượng rõ cho những chỉ tiêu cụ thể cho từng chỉ số thành phần, như việc đánh giá thấp, trung bình, cao. Bên cạnh đó, bộ chỉ số của Ngân hàng Thế giới cũng khó có thể được sử dụng để so sánh giữa các hiệp hội với nhau và bản thân một hiệp hội theo thời gian.

Hãng tư vấn McKinsey & Company năm 2001 đã xây dựng một bộ công cụ nhằm xây dựng năng lực hiệu quả cho các tổ chức phi lợi nhuận theo đặt hàng của Venture Philanthropy Partners (Partners, 2001). Theo Hãng McKinsey & Company, thì năng lực của một tổ chức phi lợi nhuận, trong đó có các HDDN, bao gồm 7 thành tố thiết yếu theo dạng kim tự tháp: Ba thành tố cấp cao hơn – Khát vọng, chiến lược và kỹ năng tổ chức, ba thành tố nền tảng – hệ thống và hạ tầng, nguồn nhân lực, và cấu trúc tổ chức – và thành tố văn hóa đóng vai trò kết nối tất cả các thành tố còn lại. Bộ công cụ này có thể được sử dụng bởi các nhà quản lý, nhân viên, hội đồng quản trị và các nhà tài trợ bên ngoài của các tổ chức phi lợi nhuận với những mục tiêu sau: (1) Xác định những lĩnh vực cụ thể trong năng lực tổ chức phi lợi nhuận đó mạnh nhất và những lĩnh vực mà tổ chức đó cần cải thiện; (2) Đo lường những thay đổi trong năng lực của tổ chức theo thời gian; Rút ra những quan điểm khác nhau trong một tổ chức đối với năng lực của nó; Những phản ứng khác nhau đối với kết quả đánh giá này giữa nhân viên, hội đồng quản trị, các nhà tài trợ, thí dụ, có thể là những sự khởi đầu thảo luận đáng giá trong một tổ chức; (3) Cung cấp một chỉ báo chung – kiểu “nhiệt kế”, để có thể xác định những lĩnh vực tiềm năng để cải thiện; (4) Công cụ này chỉ có nghĩa là một sự khởi đầu. Các tổ chức được khuyến khích điều chỉnh bộ công cụ để đáp ứng nhu cầu đánh giá năng lực của chính tổ chức mình. Bốn cấp độ được xác định bao gồm: (1): Nhu cầu rõ ràng cần có năng lực được cải thiện; (2) Cấp độ cơ bản của năng lực; (3) Mức độ vừa phải của năng lực; và (4) Mức độ cao của năng lực.

Dựa trên bộ công cụ này của McKinsey & Company, nhiều tổ chức đã phát triển bộ công cụ để tự chẩn đoán năng lực, ví dụ: Bộ công cụ đánh giá và xác định chuẩn được phát triển bởi Trung tâm Đào tạo Kỹ năng công của Frank Martinelli và Shelly Schnupp (2012).¹² Bộ công cụ này được sử dụng để đánh giá ban đầu năng lực của một tổ chức/hội. Kết quả đánh giá sẽ cung cấp một bức tranh rõ ràng và chi tiết về mức độ hiện tại của năng lực tổ chức có tham khảo tới 6 thành tố của năng lực: (1) Nhiệm vụ, tầm nhìn và chiến lược; (2) Quản trị và ban lãnh đạo; (3) Cung cấp dịch vụ và tác động; (4) Phát triển nguồn lực; (5) Quan hệ chiến lược; và (6) Hoạt động và quản lý nội bộ. Kế thừa từ Bộ công cụ của McKinsey & Company, bộ công cụ này khá thân thiện và dễ tính toán, với cách tính điểm 6 chỉ số thành phần từ trung bình của các chỉ tiêu trong từng nhóm. Kết quả, sẽ cho một tổng thể đo lường theo 4 bậc tương

¹² Có thể tham khảo tại: http://www.createthefuture.com/CB_AssessmentandBenchmarking.htm

tự bộ công cụ của McKinsey & Company: (1) Nhu cầu rõ ràng cần có năng lực được cải thiện; (2) Cấp độ cơ bản của năng lực; (3) Mức độ vừa phải của năng lực; và (4) Mức độ cao của năng lực.

Một tài liệu quan trọng khác là Mô hình phát triển cho các tổ chức kế toán chuyên nghiệp của Hiệp hội Kế toán Châu Á Thái Bình Dương (CAPA, 2014). Trong tài liệu này, các chuyên gia của Hiệp hội Kế toán Châu Á Thái Bình Dương từ kinh nghiệm hoạt động đã đúc kết ra hệ thống tiêu chí đánh giá mức độ phát triển của một tổ chức nghề nghiệp. Tài liệu này đã được Hội Kiểm toán viên hành nghề Việt Nam áp dụng và chia sẻ kinh nghiệm với nhóm nghiên cứu. Những thông tin từ tài liệu này cùng kinh nghiệm sử dụng của Hội Kiểm toán viên hành nghề Việt Nam rất hữu ích cho nhóm nghiên cứu để hoàn thiện bộ công cụ cuối cùng.

Trung tâm Doanh nghiệp Tư nhân Quốc tế (CIPE) và Liên minh Phòng Thương mại Thế giới (WCF) năm 2011 đã đưa ra những chuẩn mực rất hữu ích cho việc vận hành các HHDN và phòng thương mại trên toàn cầu. Cụ thể, các hiệp hội và phòng thương mại, để có được “quản trị tốt”, cần đạt được các chuẩn mực trên 7 phương diện chính sau:

- (1) Khung khổ quản trị các HHDN và phòng thương mại cần tạo ra tổ chức độc lập, hiệu quả, định hướng theo nhiệm vụ đại diện cho lợi ích của hội viên, tạo giá trị và hoàn thành trách nhiệm của họ trong xã hội;
- (2) Hội viên phải làm chủ hiệp hội: Khung khổ quản trị hiệp hội cần phải công nhận hội viên là nền tảng cho sự tồn tại của hiệp hội và cho phép họ hành động như là chủ sở hữu am hiểu và chủ động, đảm bảo rằng quản trị được thực thi theo cách thức minh bạch và trách nhiệm giải trình, với mức độ chuyên nghiệp và hiệu quả cần thiết;
- (3) Đối xử bình đẳng với các hội viên: Khung khổ quản trị hiệp hội cần bảo đảm sự đối xử công bằng và bình đẳng đối với tất cả các hội viên;
- (4) Vai trò, cấu trúc và trách nhiệm của Ban chấp hành (Quản trị): Khung khổ quản trị hiệp hội cần tạo ra một Ban chấp hành (Quản trị) bảo đảm định hướng chiến lược, phát triển chính sách và giám sát việc thực thi, bảo đảm tuân thủ luật pháp quốc gia và tổ chức và các tiêu chuẩn đạo đức có liên quan; bảo đảm việc quản lý thích đáng bởi các nhân viên chuyên nghiệp; và bảo đảm trách nhiệm giải trình và tính chất công khai;
- (5) Công bố thông tin và minh bạch: Khung khổ quản trị hiệp hội cần bảo đảm rằng việc công bố thông tin kịp thời và chính xác được thực hiện đối với tất cả các tài liệu liên quan tới hiệp hội, bao gồm tình hình tài chính, hoạt động, hội viên và quản trị;
- (6) Quan hệ với các bên có liên quan: Khung khổ quản trị hiệp hội nên bảo đảm mối quan hệ với các bên có liên quan chính được công khai thích đáng và được triển khai vì lợi ích tốt nhất của tất cả các thành viên của hiệp hội;
- (7) Bảo đảm khung khổ thể chế hiệu quả đối với việc quản trị hiệp hội: Quản trị hiệp hội hiệu quả phụ thuộc vào khung khổ thể chế có khả năng thúc đẩy sự công bằng, minh bạch, trách nhiệm giải trình, và trách nhiệm trong khu vực tư và khu vực công và phù hợp với tinh thần thượng tôn pháp luật.

Những khung khổ đánh giá tại Việt Nam

Một trong những nghiên cứu đầu tiên về HHDN Việt Nam là Báo cáo nghiên cứu *Hiệp hội Doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng, vai trò và hoạt động* do Nguyễn Phương Quỳnh Trang và Jonathan R. Stromseth thực hiện năm 2002 với sự tài trợ của Quỹ Châu Á. Nghiên cứu này đã tiến hành khảo sát các hiệp hội và doanh nghiệp tại Việt Nam và xác định và đánh giá những đặc điểm chính của các HHDN cũng như những điều kiện hoạt động của HHDN. Các tác giả cũng đã phân tích vai trò và thực trạng hiện nay của các câu lạc bộ và HHDN trong việc hỗ trợ doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả của nghiên cứu này cho thấy, các HHDN đã tương đối thành công trong việc cung cấp thông tin chính sách, pháp luật, kiến nghị về chính sách, quy định liên quan đến doanh nghiệp, tập huấn, đào tạo ngắn hạn. Tuy nhiên, các HHDN Việt Nam vẫn còn yếu ở các hoạt động: tư vấn, hỗ trợ cho hội viên, cung cấp thông tin thị trường, giá cả, hỗ trợ tiếp cận thị trường trong nước và thị trường xuất khẩu. Các hiệp hội không thể thực hiện hiệu quả các chức năng của mình do họ thiếu nguồn lực cần thiết, thiếu năng lực, thiếu cán bộ chuyên trách và thiếu một khung pháp lý cho việc xây dựng và phát triển hiệp hội. Các tác giả đã đưa ra khuyến nghị các hiệp hội cần cố gắng “chuyên nghiệp hóa” các hoạt động và dịch vụ theo hướng đáp ứng chính xác nhu cầu và mong muốn của hội viên; việc thu

hội phí, thu phí dịch vụ và gây quỹ phải được các hiệp hội ưu tiên và nên tìm sự giúp đỡ từ các tổ chức quốc tế hoạt động trong lĩnh vực phát triển khu vực kinh tế tư nhân cả về tư vấn kỹ thuật và hỗ trợ tài chính. (Trang & Stromseth, 2002). Tuy nhiên, đây mới chỉ là một báo cáo nghiên cứu về HHDN Việt Nam, mà chưa đưa ra một bộ công cụ giúp đánh giá năng lực các HHDN.

Một nghiên cứu khác của Trần Hữu Huỳnh và Đậu Anh Tuấn công bố năm 2007, *Báo cáo Hiệp hội Doanh nghiệp Việt Nam với vai trò vận động chính sách: Vẫn có thể làm tốt hơn rất nhiều* cũng đã có những phân tích về thực trạng của các HHDN của Việt Nam. Chủ yếu tập trung vào vai trò vận động chính sách của các HHDN, các tác giả đã phân tích sự thể hiện vai trò vận động chính sách của các hiệp hội qua các kênh (1) Tham gia trực tiếp vào các ban soạn thảo nghị quyết của Đảng, luật, pháp lệnh của Quốc hội và các văn bản pháp luật của Chính phủ, (2) Tham gia phản biện chính sách, góp ý các văn bản quy phạm pháp luật; (3) Tham gia các tổ công tác, tổ thi hành pháp luật và chính sách; (4) Thông qua đại diện hiệp hội tại một số cơ quan dân cử như Quốc hội, hội đồng nhân dân các cấp; (5) Đối thoại tại các cuộc đối thoại thường kỳ giữa Chính phủ và Doanh nghiệp và (6) Các cuộc đối thoại không thường xuyên khác; (7) Gửi văn bản kiến nghị tới Chính phủ; (8) Tổ chức khảo sát, điều tra ý kiến của doanh nghiệp; (9) Công khai các ý kiến đóng góp trên Internet; (10) Các hình thức khác như thông qua các dự án nghiên cứu của các cơ quan nhà nước, tổ chức nghiên cứu và các nhà tài trợ. Báo cáo này cho thấy các hiệp hội vẫn gặp nhiều khó khăn về tài chính, khó khăn về nhân lực, từ lãnh đạo của hiệp hội, xu hướng “nhà nước hóa” trong tổ chức và hoạt động của hiệp hội và một số hiệp hội không gắn kết với các doanh nghiệp hội viên, mức độ sử dụng công nghệ, cập nhật thông tin của hiệp hội yếu. (Huỳnh & Tuấn, 2007). Nghiên cứu này có nhiều phân tích hữu ích cho việc tập hợp những chỉ tiêu cần thiết cho việc đánh giá năng lực vận động chính sách của một hiệp hội.

Trong nghiên cứu *Giải pháp nâng cao năng lực hoạt động của các hiệp hội ngành hàng nhằm đẩy mạnh xuất khẩu hàng hóa của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế Quốc tế*, GS.TS Nguyễn Văn Nam (2003) đã tìm hiểu vai trò, nhiệm vụ và năng lực hoạt động của các hiệp hội trong việc hỗ trợ các hội viên đẩy mạnh xuất khẩu trong bối cảnh hội nhập. Đây là nghiên cứu nhấn mạnh tới yếu tố hội nhập của hiệp hội, với việc đánh giá thực trạng năng lực hoạt động của các hiệp hội ngành hàng trong việc hỗ trợ doanh nghiệp thành viên đẩy mạnh xuất khẩu hàng hóa, đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực hoạt động của các hiệp hội nhằm đẩy mạnh xuất khẩu hàng hóa của Việt Nam. Đề tài đã phân tích về năng lực và tiêu chí đánh giá năng lực của hiệp hội, gồm có: năng lực về tài chính, năng lực cán bộ, quản lý hoạt động của hiệp hội, quy mô hội viên của hiệp hội, và tiêu chí và phương pháp đánh giá năng lực hoạt động của hiệp hội. Tuy nhiên, đề tài này mới chỉ tập trung vào các hiệp hội ngành hàng, mà chưa bao quát các hiệp hội đa ngành địa phương khác. Một đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ “Phát triển các hiệp hội ngành hàng của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế” của GS.TS Hoàng Văn Châu năm 2008 cũng đã phân tích về vai trò của các hiệp hội ngành hàng ở Việt Nam. Vai trò của các hiệp hội ngành hàng được xem xét trên 5 phương diện chính: (1) Cầu nối giữa doanh nghiệp và nhà nước; (2) Hỗ trợ doanh nghiệp trong hội nhập kinh tế quốc tế; (3) Thực hiện hoạt động xúc tiến thương mại; (4) Góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành; (5) Tổ chức xây dựng và quảng bá thương hiệu cho ngành. Hai nghiên cứu này đã cung cấp những gợi ý cho việc lựa chọn các tiêu chí cho bộ công cụ đánh giá năng lực hoạt động của các HHDN Việt Nam.

Báo cáo *Hiệp hội Doanh nghiệp tại Hưng Yên, Quảng Nam, Đắk Lắk và An Giang: Khảo sát, So sánh và Khuyến nghị*, do Simone Lehmann và Tăng Văn Khánh (2008) thực hiện, công bố bởi Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức (GTZ) tại Việt Nam cũng đáng chú ý. Nghiên cứu này đã đặt ra khoảng 6 nhóm với 16 tiêu chí nhằm đánh giá các hoạt động của các HHDN tại các tỉnh của Việt Nam và cung cấp hướng dẫn cho việc phát triển hơn nữa. Kết quả so sánh các HHDN khác nhau có thể sử dụng nhằm tạo điều kiện cho quá trình học hỏi của các hiệp hội tham gia. Bộ công cụ được đề xuất nhằm sử dụng cho việc giám sát và đánh giá tác động đối với những hiệp hội được GTZ hỗ trợ. Các tiêu chí đánh giá, có sự kế thừa của bộ công cụ của Ngân hàng Thế giới, bao gồm: (1) Điều hành dân chủ và mức độ độc lập của chính quyền: Bao gồm các chỉ tiêu (1.1) 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 và (1.2) Ảnh hưởng của chính quyền lên chính sách, hoạt động, tuyển nhân sự và tài chính; (2) Số lượng hội viên là các DNNVV: Bao gồm các chỉ tiêu: (2.1) Số lượng các hội viên DNNVV trả phí; (2.2) Hệ thống hội phí và, (2.3) Tỷ lệ các hội viên so với các doanh nghiệp chưa phải hội viên trong ngành/khu vực địa lý. (3) Tài chính: Gồm có các chỉ tiêu: Tính bền vững về tài chính liên quan tới việc phụ thuộc vào hội phí, trợ cấp hoặc sự đa dạng trong nguồn thu. Cơ chế giá khác nhau cho hội viên và doanh nghiệp chưa là hội viên; (4) Cán bộ danh dự và chuyên môn: (4.1) Số lượng cán bộ chuyên môn; (4.2) Chất lượng cán bộ chuyên môn, (4.3) Chất lượng cán bộ danh dự; (5) Văn phòng và trang thiết bị: Chất lượng và số lượng văn phòng làm việc và trang thiết bị; (6) Vận động sự ủng hộ: Bao gồm các chỉ tiêu: (6.1) Các cuộc thảo luận nội bộ về cải thiện môi trường kinh doanh; (6.2) Hợp tác với Chính phủ và hành chính công; (6.3) Xây dựng mạng lưới với các hiệp hội và liên đoàn khác... nhằm tập hợp lực lượng vận động chính sách; và (7) Dịch vụ: Gồm có các chỉ tiêu: (7.1). Đào tạo và tư vấn; (7.2) Các dịch vụ khác mang

lại lợi ích trực tiếp cho các hội viên. Báo cáo này đã đưa ra những khung khổ đánh giá khá hữu ích. Tuy nhiên, những chiều cạnh đánh giá, cùng những chỉ tiêu đánh giá hầu như chưa được “nội địa hóa” cho phù hợp với thực tiễn Việt Nam. Những chỉ tiêu đánh giá đều được lựa chọn trên cơ sở thực tiễn hoạt động của các HHDN nước ngoài, chưa sát với thực tiễn tại Việt Nam.

Một tài liệu khác, *Cẩm nang Đánh giá chẩn đoán năng lực hiệp hội theo tiêu chí hiện đại: Nâng cao công tác quản trị chiến lược và quản lý hiệp hội* của Eurocham Việt Nam xuất bản năm 2011 do Economica thực hiện đã kế thừa kết quả nghiên cứu của GTZ và đưa ra 07 nhóm tiêu chí đánh giá và chẩn đoán năng lực hiệp hội. Đó là: (1) Quản trị minh bạch, dân chủ và độc lập với cơ quan nhà nước; (2) Hội viên và hội phí; (3) Tài chính của hiệp hội; (4) Nhân lực của hiệp hội; (5) Văn phòng, trang thiết bị và mức độ ứng dụng công nghệ thông tin của hiệp hội; (6) Hoạt động vận động chính sách; và (7) Khả năng cung cấp dịch vụ. Mỗi nhóm nêu trên có từ 1 đến 3 tiêu chí cụ thể. Việc tính điểm cho mỗi tiêu chí được chia thành 3 mức cơ bản: (1) 01 điểm: Rất thấp; (2) 3 điểm: trung bình; và (3): 5 điểm: rất cao. Thang điểm của mỗi chỉ tiêu là từ 1 đến 5, phổ biến là 1, 3 và 5 với các mô tả về điểm số, một số chỉ tiêu có mô tả chi tiết từ 1 đến 5. Đối với các bảng chỉ số chỉ có 3 mức 1, 3 và 5 thì vẫn có thể cho điểm 2 hoặc 4 nếu thấy rằng HHDN chưa đạt được mức 3 hoặc 5 nhưng tốt hơn mức 1 và 3. Điểm số của từng chỉ số, chỉ tiêu được lập thành một bảng để dễ so sánh và vẽ hình biểu đồ sao. (Economica, 2011). Tài liệu của Eurocham Việt Nam đã cung cấp bộ công cụ chẩn đoán và đánh giá tương đối thân thiện đối với các hiệp hội tại Việt Nam. 17 chỉ tiêu được xác định trong 7 nhóm đã bao quát khá toàn bộ các mặt hoạt động của các HHDN. Tuy nhiên, 7 nhóm này lại có sự phân bố không đồng đều các chỉ tiêu, có nhóm chỉ có 1 chỉ tiêu, trong khi một số nhóm lại là 3 chỉ tiêu. Bên cạnh đó, việc xác định điểm số cho mỗi chỉ tiêu còn khá khó để áp dụng đồng đều cho các hiệp hội tại Việt Nam, ví dụ tiêu chí về số hội viên nộp phí thường xuyên với thang điểm 1-5 theo số lượng hội viên, thì những hội hoạt động hẹp như ngân hàng khó có thể đạt được. (Economica, 2011) Hơn nữa, những chỉ tiêu đánh giá của bộ công cụ này trong khuôn khổ Dự án Hỗ trợ Thương mại Đa biên (EU-MUTRAP) phần lớn hướng tới hỗ trợ các hiệp hội ngành hàng và liên quan tới xuất khẩu, nên chưa đủ bao quát để đánh giá các HHDN đa ngành cấp tỉnh.

Gần đây nhất, năm 2013, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam đã công bố *Báo cáo nghiên cứu Năng lực hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam* (VCCI, 2013). Báo cáo này trên cơ sở khảo sát các HHDN Việt Nam đã phân tích năng lực hoạt động của các HHDN Việt Nam theo 5 lĩnh vực, cụ thể bao gồm: (1) Năng lực quản trị và định hướng chiến lược; (2) Năng lực tài chính và cơ sở vật chất; (3) Năng lực phục vụ hội viên; (4) Năng lực vận động chính sách; và (5) Năng lực xây dựng và phát triển cộng đồng doanh nghiệp. Dù vậy, do khuôn khổ nguồn lực hạn chế từ dự án BWTO, nghiên cứu này của VCCI mới dừng ở việc đưa ra báo cáo nghiên cứu, mà chưa có điều kiện xây dựng một bộ công cụ chung cho các HHDN có thể sử dụng để tự đánh giá. Do đó, Chương trình *Hiệp hội doanh nghiệp hoạt động hiệu quả vì sự phát triển năng động và toàn diện tại Việt Nam* do TAF quản lý với sự hỗ trợ tài chính của DFAT thực sự hữu ích đối với việc nâng cao năng lực của các HHDN Việt Nam hiện nay.

2. Đề xuất bộ công cụ

Trên cơ sở rà soát các nghiên cứu/công bố có liên quan về đánh giá năng lực của các HHDN cả ở nước ngoài và trong nước, nhóm nghiên cứu của VCCI đã dự thảo Bộ công cụ. Bộ công cụ này đã được tham vấn ý kiến các chuyên gia, hiệp hội trên cả nước, và sau đó đã được áp dụng thử ở 10 hiệp hội trên cả nước để rút kinh nghiệm và điều chỉnh cho phù hợp với thực tế của các HHDN Việt Nam. Bộ công cụ này đưa ra hệ thống các chỉ tiêu đánh giá năng lực thực hiện những chức năng chính của các hiệp hội. Các chỉ tiêu được nhóm lại thành một số chỉ số thành phần. Các chỉ tiêu này được lượng hóa thành các cấp độ, phản ánh trình độ phát triển của các hiệp hội trên từng chỉ tiêu cụ thể. Bộ công cụ tự đánh giá năng lực của các HHDN có 6 chỉ số thành phần và 50 chỉ tiêu, bao quát việc thực hiện những chức năng cơ bản của HHDN. Cụ thể bao gồm:

- (1) *Năng lực định hướng chiến lược*
- (2) *Năng lực lãnh đạo và quản trị*
- (3) *Năng lực tài chính và cơ sở vật chất*
- (4) *Năng lực phục vụ hội viên*
- (5) *Năng lực tham gia ý kiến và đề xuất kiến nghị xây dựng chính sách, pháp luật*
- (6) *Năng lực xây dựng và hỗ trợ phát triển cộng đồng doanh nghiệp*

Năng lực định hướng chiến lược

Chỉ số thành phần này đánh giá năng lực hoạch định chiến lược và kế hoạch phát triển của HHDN, từ việc lập, tham vấn, công bố cho tới đánh giá việc thực hiện 2 văn bản quan trọng của hiệp hội. 8 chỉ tiêu được đặt ra bao gồm: (1) Xây dựng chiến lược phát triển trong nhiệm kỳ; (2) Tham vấn ý kiến để xây dựng, hoàn thiện chiến lược; (3) Công bố chiến lược phát triển; (4) Đánh giá việc thực hiện chiến lược; (5) Xây dựng kế hoạch/chương trình hoạt động thường niên; (6) Tham vấn ý kiến để xây dựng, hoàn thiện kế hoạch/chương trình hoạt động thường niên; (7) Công bố kế hoạch/chương trình hoạt động; (8) Đánh giá việc thực hiện kế hoạch/chương trình hoạt động;

Bảng 6. Chỉ tiêu đánh giá về năng lực định hướng chiến lược

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)					Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
		1	2	3	4	5		
1	Chiến lược phát triển trong nhiệm kỳ	1-Không có, hoặc chưa chính thức thành văn bản	2-Đang xây dựng	3-Đã ban hành, nhưng hầu như chưa đưa vào thực tiễn (các chương trình/kế hoạch hành động)	4-Đã ban hành, đã đưa vào thực tiễn (chương trình/kế hoạch hành động) nhưng chưa đánh giá kết quả	5-Đã ban hành, đã đưa vào thực tiễn (các chương trình/kế hoạch hành động), có đánh giá kết quả và đã đạt được mục tiêu mà chiến lược đặt ra		

	<p data-bbox="300 1804 432 1923">Tham vấn ý kiến để xây dựng, hoàn thiện Chiến lược</p> <p data-bbox="357 1966 373 1987">2</p>	<p data-bbox="453 1613 501 1753">1-Không thực hiện</p> <p data-bbox="341 1421 555 1583">2-Đang xây dựng, Dự thảo Chiến lược mới lấy ý kiến trong nội bộ văn phòng hội, chưa lấy ý kiến hội viên</p> <p data-bbox="252 1166 416 1378">3-Dự thảo Chiến lược đã được lấy ý kiến ban chấp hành và một số ít hội viên (chỉ những hội viên là doanh nghiệp lớn)</p> <p data-bbox="165 910 304 1136">4-Dự thảo Chiến lược đã được lấy ý kiến của ban chấp hành, và lấy ý kiến của đa số (trên 50%) hội viên</p> <p data-bbox="76 597 261 874">5-Dự thảo Chiến lược đã được lấy ý kiến của ban chấp hành, đa số hội viên (trên 65%) và có tham vấn chuyên gia độc lập ngoài hiệp hội/lãnh đạo nhiệm kỳ trước (nếu có)</p>	
	<p data-bbox="986 1825 1066 1923">Công bố chiến lược phát triển</p> <p data-bbox="1018 1966 1034 1987">3</p>	<p data-bbox="938 1421 1043 1583">2-Chỉ trong nội bộ ban chấp hành và một số hội viên</p> <p data-bbox="874 1172 1011 1378">3-Trong ban chấp hành, chỉ gửi số ít hội viên, có đăng tải tóm tắt trên trang web của hiệp hội</p> <p data-bbox="810 910 1054 1136">4-Trong ban chấp hành, đã gửi đa số hội viên (trên 50%), đã công bố toàn bộ trên trang web của hiệp hội, đã tiến hành tuyên truyền để hội viên hiểu về chiến lược của hiệp hội</p> <p data-bbox="746 597 979 874">5-Trong ban chấp hành, đã gửi tới tất cả hội viên, đã công bố toàn bộ trên website của hiệp hội. Hội viên và ban chấp hành đều hiểu về chiến lược và có tiến hành hoạt động cụ thể nhằm đạt mục tiêu mà Chiến lược đã đề ra</p>	

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
4	Đánh giá việc thực hiện chiến lược	<p>1-Chưa thực hiện</p> <p>2-Chưa thực hiện, song đang dự thảo các tiêu chí đánh giá</p> <p>3-Đã xây dựng các tiêu chí đánh giá. Có tiến hành đánh giá, nhưng còn hình thức, chi công bố kết quả đánh giá trong ban chấp hành. Chưa đề xuất kế hoạch hành động để khắc phục điểm yếu và tồn tại</p> <p>4-Đã xây dựng các tiêu chí đánh giá. Có tiến hành đánh giá, đã công bố kết quả đánh giá trong ban chấp hành và một số ít hội viên lớn có đóng góp tích cực. Đã đề xuất kế hoạch hành động đánh giá điểm yếu và tồn tại</p> <p>5-Đã xây dựng các tiêu chí đánh giá. Có tiến hành đánh giá định kỳ (giữa và cuối nhiệm kỳ), đã công bố kết quả đánh giá trong ban chấp hành và cho rộng rãi tới hội viên (công bố trên website). Đã đề xuất kế hoạch hành động để khắc phục điểm yếu và tồn tại, có sự tham gia ý kiến của hội viên về kế hoạch sắp tới. Kế hoạch hành động này đã thực hiện và góp phần khắc phục được những điểm yếu và tồn tại trong thực hiện Chiến lược</p>		
5	Kế hoạch/Chương trình hoạt động thường niên	<p>1-Không có hoặc mới chỉ có kế hoạch xây dựng</p> <p>2-Đang xây dựng</p> <p>3-Đã ban hành, nhưng chưa đưa vào các hoạt động cụ thể</p> <p>4-Đã ban hành, đã đưa vào hoạt động cụ thể, đã đạt được phần lớn các mục tiêu mà kế hoạch/chương trình đề ra</p> <p>5-Đã ban hành, đã đưa vào các hoạt động cụ thể, đã đạt được tất cả các mục tiêu mà kế hoạch/chương trình đề ra</p>		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)		Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá	
6	<p>Tham vấn ý kiến để xây dựng, hoàn thiện dự thảo kế hoạch/chương trình hoạt động thường niên</p>	<p>1-Không thực hiện</p>	<p>2-Dự thảo kế hoạch/chương trình hoạt động mới được ban thường trực đóng góp ý kiến, chưa lấy ý kiến hội viên</p>	<p>3-Dự thảo kế hoạch/chương trình hoạt động đã được lấy ý kiến của ban chấp hành, và có sự tham gia ý kiến của một số ít hội viên (chỉ những hội viên là doanh nghiệp lớn)</p>	<p>4-Dự thảo kế hoạch/chương trình hoạt động đã được lấy ý kiến của ban chấp hành, và lấy ý kiến từ đa số (trên 50%) hội viên</p>	<p>5-Dự thảo kế hoạch/chương trình hoạt động đã được lấy ý kiến của ban chấp hành, lấy ý kiến đa số hội viên và có tham vấn chuyên gia độc lập ngoài hiệp hội</p>
7	<p>Công bố kế hoạch/chương trình hoạt động</p>	<p>1-Chưa công bố</p>	<p>2-Chỉ trong nội bộ ban chấp hành</p>	<p>3-Trong ban chấp hành, chỉ gửi số ít hội viên, có đăng tải tóm tắt trên trang web của hiệp hội</p>	<p>4-Trong ban chấp hành, đã gửi đa số hội viên (trên 50%), đã công bố toàn bộ trên website của hiệp hội, đã tiến hành tuyên truyền về chiến lược để hội viên hiểu về kế hoạch/chương trình của hiệp hội</p>	<p>5-Trong ban chấp hành, đã gửi tới tất cả hội viên, đã công bố toàn bộ trên website của hiệp hội. Hội viên và ban chấp hành đều hiểu về kế hoạch/chương trình và có tiến hành hoạt động cụ thể nhằm đạt mục tiêu mà kế hoạch/chương trình đã đề ra</p>

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
8	Đánh giá việc thực hiện kế hoạch/chương trình hoạt động	<p>1-Chưa thực hiện</p> <p>2-Chưa thực hiện, song đang dự thảo các tiêu chí đánh giá.</p> <p>3-Đã xây dựng các tiêu chí đánh giá, hình thức (mang tính bổ kết quả đánh giá trong ban chấp hành. Chưa đề xuất kế hoạch hành động để khắc phục điểm yếu và tồn tại.</p> <p>4-Đã xây dựng các tiêu chí đánh giá. Có tiến hành đánh giá, đã công bố kết quả đánh giá trong ban chấp hành và một số ít hội viên. Đã đề xuất kế hoạch hành động để khắc phục điểm yếu và tồn tại, song mới chỉ lấy ý kiến trong ban chấp hành.</p> <p>5-Đã xây dựng các tiêu chí đánh giá. Có tiến hành đánh giá định kỳ (giữa và cuối năm), đã công bố kết quả đánh giá trong ban chấp hành và cho đa số hội viên (công bố trên website). Đã đề xuất hoạt động để khắc phục điểm yếu và tồn tại, với sự tham gia ý kiến của hội viên về hoạt động khắc phục sắp tới. Hoạt động này đã thực hiện và góp phần khắc phục được những điểm yếu và tồn tại trong thực hiện kế hoạch/chương trình hoạt động</p>		

Năng lực lãnh đạo và quản trị

Chỉ số thành phần này đánh giá năng lực lãnh đạo và quản trị của hiệp hội. Đối tượng đánh giá bao gồm lãnh đạo hiệp hội, cán bộ và nhân viên hiệp hội, cho tới những vấn đề liên quan tới thể chế hóa hoạt động của hiệp hội. Chỉ số thành phần này bao gồm 10 tiêu chí cụ thể, đó là: (1) Lựa chọn thành viên ban chấp hành; (2) Kế hoạch kế nhiệm; (3) Năng lực của ban lãnh đạo thường trực; (4) Năng lực quản trị của văn phòng hiệp hội; (5) Năng lực của cán bộ trưởng các bộ phận (ban/trung tâm/phòng chức năng); (6) Năng lực của nhân viên; (7) Phân quyền-thức đầy hiệu quả hoạt động của bộ máy hiệp hội; (8) Quy chế quản trị của hiệp hội; (9) Tổ chức các nhóm, tổ hội viên tạo thuận lợi cho việc giao lưu, gắn kết hội viên; (10) Đánh giá hiệu quả một số hoạt động quan trọng của hiệp hội.

Bảng 7. Các chỉ tiêu đánh giá về Năng lực lãnh đạo và quản trị

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)					Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
1	Lựa chọn thành viên ban chấp hành	1	2	3	4	5		
		1- Có tiêu chí trên văn bản chính thống, song chưa rõ ràng, thiếu cụ thể.	2- Có hệ thống tiêu chí rõ ràng, cụ thể nhưng chưa đánh giá việc áp dụng thực tiễn.	3- Có hệ thống tiêu chí rõ ràng, cụ thể. Có thực hiện một phần, nhưng chưa tuân thủ hoàn toàn.	4- Có hệ thống tiêu chí rõ ràng, cụ thể. Đã thực hiện và hoàn toàn tuân thủ.	5- Có hệ thống tiêu chí rõ ràng, cụ thể. Đã thực hiện và hoàn toàn tuân thủ. Hệ thống tiêu chí đó hoàn toàn phù hợp với định hướng phát triển của hội, giúp lựa chọn được ứng viên phù hợp.		
2	Kế hoạch kế nhiệm	1	2	3	4	5		
		1- Chưa có kế hoạch	2- Đang dự thảo kế hoạch.	3- Có kế hoạch, nhưng mới thực hiện một phần.	4- Có kế hoạch, đã thực hiện toàn bộ. Có đào tạo lãnh đạo kế nhiệm, có chuyển giao trên chuyên giao trên thực tế.	5- Có kế hoạch, đã thực hiện. Có đào tạo lãnh đạo kế nhiệm, có chuyển giao trên thực tế. Việc chuyển giao đó thúc đẩy sự phát triển của hiệp hội.		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Cần cứ đánh giá
3	Năng lực của ban lãnh đạo thường trực	<p>1-Chưa có tiêu chí đánh giá năng lực (bảng mô tả năng lực cho từng vị trí lãnh đạo ban thường trực theo điều lệ)</p> <p>2-Đang xây dựng</p> <p>3-Đã xây dựng, nhưng chưa đánh giá</p> <p>4-Đã xây dựng, có đánh giá, có giải pháp khắc phục nhược điểm và phát huy ưu điểm bổ sung năng lực, cần cải thiện</p> <p>5-Đã xây dựng, có đánh giá, người lãnh đạo nhận thức được điểm yếu, điểm mạnh. Đã thực hiện giải pháp khắc phục điểm yếu, phát huy điểm mạnh để nâng cao năng lực</p>		
4	Năng lực quản trị của văn phòng hiệp hội	<p>1-Chưa đảm bảo được các hoạt động cơ bản của hiệp hội (đã đảm nhiệm được vai trò thu thập và xử lý thông tin chung của hiệp hội).</p> <p>2-Đã đảm bảo được các hoạt động cơ bản của hiệp hội (đã đảm nhiệm được vai trò thu thập và xử lý thông tin chung của hiệp hội).</p> <p>3-Đã đảm bảo được hầu hết hoạt động của hiệp hội (đã đảm nhiệm được vai trò thu thập và xử lý thông tin chung của hiệp hội, là nơi tổ chức và theo dõi việc thực hiện các quyết định quản lý).</p> <p>4-Văn phòng đã đảm bảo là nơi thu thập và xử lý thông tin, là nơi tổ chức và theo dõi, kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện các quyết định quản lý đã được ban hành.</p> <p>5-Văn phòng đã đảm bảo là nơi thu thập và xử lý thông tin, là nơi tổ chức và theo dõi, kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện các quyết định quản lý đã được ban hành.</p>		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)				Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
5	Năng lực của cán bộ trưởng các bộ phận (Ban/Trung tâm/Phòng)	1-Chưa có bảng mô tả năng lực cho từng vị trí trưởng bộ phận	2-Đang xây dựng	3-Đã xây dựng, nhưng chưa đánh giá năng lực theo bảng này	4-Đã xây dựng, có đánh giá năng lực, có bổ sung năng lực cần cải thiện	5-Đã xây dựng, có đánh giá năng lực, trưởng bộ phận nhận thức được điểm yếu, điểm mạnh, để khắc phục điểm yếu, phát huy điểm mạnh.	
6	Năng lực của nhân viên	1-Chưa có bảng mô tả năng lực cho từng vị trí nhân viên	2-Đang xây dựng	3-Đã xây dựng, nhưng chưa đánh giá năng lực theo bảng này.	4-Đã xây dựng, có đánh giá năng lực, có bổ sung năng lực cần cải thiện	5-Đã xây dựng, có đánh giá năng lực, nhân viên nhận thức được điểm yếu, điểm mạnh, để khắc phục điểm yếu phát huy điểm mạnh.	

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Cần cứ đánh giá
7	Phân quyền - thúc đẩy hiệu quả hoạt động của bộ máy hiệp hội	<p>1-Chưa có</p> <p>2-Có phân quyền, song chưa thực hiện</p> <p>3-Có phân quyền, có thực hiện</p> <p>4-Có phân quyền, có thực hiện. Có để xuất nâng cao hiệu quả hoạt động. Có điều chỉnh sự phân quyền cho phù hợp với thực tiễn hoạt động.</p> <p>5-Có phân quyền, có thực hiện. Có để xuất nâng cao hiệu quả hoạt động và để xuất đó có hỗ trợ cho sự phát triển của hiệp hội (Tất cả lãnh đạo, cán bộ, nhân viên hiệp hội hiểu và thực hiện đúng theo sự phân quyền. Hiệp hội vận hành hiệu quả theo sự phân quyền đó).</p>		
8	Quy chế quản trị của hiệp hội	<p>1-Không có quy chế</p> <p>2-Có công văn/văn bản hướng dẫn, chưa thành quy chế</p> <p>3-Đã có quy chế, nhưng chưa đánh giá được việc tuân thủ</p> <p>4-Đã có quy chế, thường xuyên thực hiện quy chế, có đánh giá sự tuân thủ</p> <p>5-Đã có quy chế, thường xuyên thực hiện quy chế, có đánh giá tuân thủ, hoàn toàn tuân thủ và có điều chỉnh quy chế cho phù hợp với sự phát triển của hiệp hội</p>		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
9	Tổ chức các nhóm, tổ hội viên tạo thuận lợi cho việc giao lưu, gắn kết hội viên	<p>1-Không tổ chức</p> <p>2-Có tổ chức, nhưng ít hoạt động</p> <p>3-Có tổ chức, thường xuyên có hoạt động. Mỗi hoạt động đều xác định mục tiêu cụ thể</p> <p>4-Có tổ chức, thường xuyên có hoạt động. Mỗi hoạt động đều xác định mục tiêu cụ thể. Có đáp ứng nhu cầu của hội viên.</p> <p>5-Có tổ chức, thường xuyên có hoạt động. Mỗi hoạt động đều xác định mục tiêu cụ thể. Có đáp ứng nhu cầu của hội viên. Các hoạt động đều đạt kết quả phù hợp mục tiêu chiến lược của hội trong việc tập hợp, đoàn kết hội viên và tôn chỉ mục đích của hội.</p>		
10	Đánh giá hiệu quả hoạt động quan trọng của hiệp hội	<p>1-Chưa có tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động</p> <p>2-Đã có tiêu chí, nhưng chưa thực hiện đánh giá</p> <p>3-Có tiêu chí, có thực hiện đánh giá. Có để xuất điều chỉnh, nhưng chưa triển khai thực tế.</p> <p>4-Có tiêu chí, có thực hiện đánh giá. Có để xuất điều chỉnh, đã triển khai thực tế được đa số để xuất.</p> <p>5-Có tiêu chí, có thực hiện đánh giá. Có để xuất điều chỉnh, đã triển khai thực tế được đa số để xuất. Đã cải thiện được hiệu quả hoạt động.</p>		

Năng lực tài chính và cơ sở vật chất

Chỉ số này tập trung đánh giá năng lực của hiệp hội về mặt tài chính và cơ sở vật chất, những vấn đề cơ bản đảm bảo cho một hiệp hội có thể vận hành. Có 9 chỉ tiêu hợp thành chỉ số thành phần này, bao gồm: (1) Quy chế tài chính của hiệp hội; (2) Kế hoạch tài chính thường niên của hiệp hội; (3) Công khai, minh bạch về tài chính; (4) Mức độ bền vững về tài chính; (5) Mức độ đa dạng về nguồn thu; (6) Văn phòng làm việc; (7) Trang thiết bị, máy móc phục vụ làm việc; (8) Ứng dụng công nghệ thông tin; (9) Xây dựng hệ thống thông tin nội bộ.

Bảng 8. Các chỉ tiêu đánh giá về năng lực tài chính và cơ sở vật chất

STT	Chỉ tiêu	1	2	3	4	5	Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
1	Quy chế tài chính của hiệp hội	1-Không có	2-Đang xây dựng	3-Đã ban hành, nhưng chưa tuân thủ hoàn toàn. Có tham vấn ban chấp hành trong quá trình dự thảo.	4-Đã ban hành, đã tuân thủ hoàn toàn. Nhưng chưa có đánh giá cải thiện/điều chỉnh cho phù hợp. Có tham vấn ban chấp hành và một số ít hội viên trong quá trình dự thảo.	5-Đã ban hành, đã tuân thủ hoàn toàn. Có tham vấn ban chấp hành và đa số hội viên (trên 50%) trong quá trình dự thảo. Có đánh giá cải thiện/điều chỉnh cho phù hợp các mục tiêu mà chiến lược đặt ra. Đã góp phần vào việc vận hành hiệu quả hiệp hội.		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)		Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá	
2	<p>Kế hoạch tài chính thường niên của hiệp hội</p>	<p>1-Không có</p>	<p>2-Đang xây dựng</p>	<p>3-Đã ban hành, nhưng chưa tuân thủ hoàn toàn.Có tham vấn ban chấp hành trong quá trình dự thảo.</p>	<p>4-Đã ban hành, đã tuân thủ hoàn toàn. Nhưng chưa có đánh giá để cải thiện/điều chỉnh cho phù hợp. Kế hoạch tài chính có dự phòng rủi ro trong hoạt động. Có tham vấn ban chấp hành và một số ít hội viên trong quá trình dự thảo.</p>	<p>5-Đã ban hành, đã tuân thủ hoàn toàn. Có tham vấn ban chấp hành và đa số hội viên (trên 50%) trong quá trình dự thảo. Có đánh giá cải thiện/điều chỉnh cho phù hợp các mục tiêu mà chiến lược đặt ra. Kế hoạch tài chính có dự phòng rủi ro trong hoạt động. Đã góp phần vào việc vận hành hiệu quả hiệp hội</p>
3	<p>Công khai, minh bạch về tài chính</p>	<p>1-Không công khai, chỉ trong ban thường trực</p>	<p>2-Có công khai, nhưng chỉ trong ban chấp hành</p>	<p>3-Có công khai, nhưng chỉ trong ban chấp hành và số ít hội viên</p>	<p>4-Có công khai, trong ban chấp hành và đa số hội viên (trên 50%), có đăng tải tóm tắt trên website của hiệp hội.</p>	<p>5-Có công khai, trong ban chấp hành và tất cả hội viên, có đăng tải toàn bộ báo cáo tài chính trên website của hiệp hội.</p>

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
4	Mức độ bền vững về tài chính	<p>1-Nguồn tài chính của hiệp hội không đủ hoạt động cho 1 năm (chỉ phí văn phòng, lương của cán bộ nhân viên, một số hoạt động cơ bản thường niên).</p> <p>2-Nguồn tài chính của hiệp hội đủ hoạt động cho 1 năm.</p> <p>3-Nguồn tài chính của hiệp hội đủ hoạt động cho 1/2 nhiệm kỳ.</p> <p>4-Nguồn tài chính của hiệp hội đủ hoạt động cho cả nhiệm kỳ.</p> <p>5-Nguồn tài chính của hiệp hội đủ hoạt động cho 1,5 nhiệm kỳ.</p>		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
5	Mức độ đa dạng về nguồn thu	<p>1-Nguồn thu của hiệp hội chỉ từ đóng góp của số ít hội viên.</p> <p>2-Nguồn thu của hiệp hội từ đóng góp hội viên.</p> <p>3-Nguồn thu của hiệp hội từ: (1) đóng góp hội phí của hội viên; và (2) thu từ các hoạt động cung cấp dịch vụ cho hội viên/hội viên tiềm năng. Song nguồn thu (2) này chưa ổn định.</p> <p>4-Nguồn thu của hiệp hội từ: (1)đóng góp hội phí của hội viên; (2) và thu từ các hoạt động cung cấp dịch vụ cho hội viên, hội viên tiềm năng và từ các đối tượng khác có liên quan (từ thực hiện dịch vụ cho nhà nước, cho tổ chức bên ngoài khác). Nguồn thu (2) này đã ổn định, song chiếm tỷ trọng nhỏ trong nguồn thu của hiệp hội (dưới 50%).</p> <p>5-Nguồn thu của hiệp hội từ: (1) đóng góp hội phí của hội viên; và (2) có cả thu từ các hoạt động cung cấp dịch vụ cho hội viên, hội viên tiềm năng và từ các đối tượng khác có liên quan (từ thực hiện dịch vụ cho nhà nước, cho tổ chức bên ngoài khác). Số thu từ nguồn thu 2 này đã trở thành nguồn thu ổn định, có tỷ trọng lớn (trên 50%), góp phần quan trọng cho hiệp hội triển khai các hoạt động chung của hiệp hội.</p>		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
6	Văn phòng làm việc	<p>1-Văn phòng làm việc không ổn định (dưới 1 năm).</p> <p>2- Có văn phòng làm việc ổn định, nhưng chưa đáp ứng nhu cầu hoạt động của hiệp hội.</p> <p>3-Có văn phòng làm việc ổn định, đã đáp ứng một phần nhu cầu hoạt động của hiệp hội.</p> <p>4-Có văn phòng làm việc ổn định, đã đáp ứng phần lớn nhu cầu hoạt động của hiệp hội.</p> <p>5-Có văn phòng làm việc ổn định, đã đáp ứng hoàn toàn nhu cầu hoạt động của hiệp hội, đảm bảo hiệp hội có thể hoạt động theo định hướng chiến lược đã đặt ra.</p>		
7	Trang thiết bị, máy móc phục vụ làm việc	<p>1-Trang thiết bị thiếu, không đáp ứng nhu cầu làm việc.</p> <p>2- Mới được trang bị cơ bản, chỉ đáp ứng nhu cầu một phần cho hoạt động của hiệp hội (điện thoại, fax, máy in).</p> <p>3- Đã được trang bị phần lớn nhu cầu cho hoạt động của hiệp hội (điện thoại, fax, máy in).</p> <p>4- Đã được trang bị đầy đủ, đáp ứng hầu hết nhu cầu hiệp hội. Được nâng cấp định kỳ.</p> <p>5- Đã được trang bị đầy đủ, đáp ứng hầu hết nhu cầu cho hoạt động của hiệp hội. Được nâng cấp định kỳ. Phục vụ tốt cho việc triển khai các hoạt động nhằm hiện thực hóa chiến lược, kế hoạch/ chương trình hoạt động của hiệp hội.</p>		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
8	Ứng dụng công nghệ thông tin	<p>1-Không có kết nối Internet</p> <p>2-Có kết nối Internet, có sử dụng email trong công việc.</p> <p>3-Có kết nối Internet, có sử dụng email trong công việc, có trang web riêng song ít cập nhật (3 tháng/lần).</p> <p>4-Có kết nối Internet, có sử dụng email trong công việc, có trang web riêng cập nhật hàng tháng.</p> <p>5-Có kết nối Internet, có sử dụng email trong công việc, có trang web riêng cập nhật hàng tuần.</p>		
9	Xây dựng hệ thống thông tin nội bộ	<p>1-Không lưu trữ thông tin</p> <p>2-Có lưu trữ thông tin, song ở dạng văn bản giấy.</p> <p>3-Có lưu trữ thông tin cả trên sổ sách và trên máy tính. Cán bộ và nhân viên hiệp hội có thể tiếp cận các thông tin nội bộ theo phân quyền và lĩnh vực chuyên trách.</p> <p>4-Có lưu trữ thông tin trên máy tính, được cập nhật nhưng chưa kịp thời. Cán bộ và nhân viên hiệp hội có thể tiếp cận các thông tin nội bộ theo phân quyền và lĩnh vực chuyên trách.</p> <p>5-Có lưu trữ thông tin trên máy tính, được cập nhật kịp thời. Cán bộ và nhân viên hiệp hội có thể chia sẻ, tiếp cận các thông tin nội bộ theo phân quyền và lĩnh vực chuyên trách.</p>		

Năng lực phục vụ hội viên

Để đánh giá năng lực phục vụ hội viên của hiệp hội, chỉ số thành phần này được đề xuất gồm có 9 chỉ tiêu cụ thể. Đó là: (1) Kế hoạch cung cấp dịch vụ; (2) Tham vấn ý kiến để xây dựng, hoàn thiện kế hoạch cung cấp dịch vụ; (3) Lựa chọn dịch vụ (cụ thể) cung cấp cho hội viên; (4) Đánh giá chất lượng của các dịch vụ mà hiệp hội cung cấp; (5) Nhân sự triển khai việc cung cấp dịch vụ; (6) Cung cấp kiến thức chuyên môn cho hội viên; (7) Huấn luyện kỹ năng cho hội viên; (8) Cung cấp dịch vụ tư vấn; (9) Hỗ trợ hội viên giải quyết vướng mắc với cơ quan quản lý nhà nước.

Bảng 9. Các chỉ tiêu đánh giá về năng lực phục vụ hội viên

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)					Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
1	Kế hoạch cung cấp dịch vụ	1-Không có kế hoạch và danh mục dịch vụ cho hội viên	2-Đang xây dựng	3-Đã ban hành, nhưng chưa có các hoạt động cụ thể.	4-Đã ban hành, đã có hoạt động cụ thể, đã đạt được phần lớn các mục tiêu mà kế hoạch đề ra. Phù hợp với chiến lược hoạt động của hiệp hội.	5-Đã ban hành, đã có các hoạt động cụ thể, đã đạt được tất cả các mục tiêu mà kế hoạch đặt ra. Phù hợp với chiến lược hoạt động của hiệp hội.		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)			Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá	
2	Tham vấn ý kiến để xây dựng, hoàn thiện kế hoạch cung cấp dịch vụ	1-Không có	2-Dự thảo kế hoạch mới được ban thường trực đóng góp ý kiến, chưa lấy ý kiến hội viên	3-Dự thảo kế hoạch đã được lấy ý kiến ban chấp hành, và có sự tham gia ý kiến của một số ít hội viên (chỉ những hội viên là doanh nghiệp lớn)	4-Dự thảo kế hoạch hoạt động đã được lấy ý kiến của ban chấp hành, và lấy ý kiến từ đa số (trên 50%) hội viên	5-Dự thảo kế hoạch đã được lấy ý kiến của ban chấp hành, lấy ý kiến đa số hội viên và có tham vấn chuyên gia độc lập ngoài hiệp hội	

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
3	<p>Lựa chọn dịch vụ (cụ thể) cung cấp cho hội viên</p>	<p>1-Các dịch vụ được lựa chọn chỉ là ý chí của nhân lãnh đạo được giao phụ trách.</p> <p>2-Các dịch vụ được lựa chọn chỉ theo ý chí của các thành viên ban thường trực hiệp hội, chưa tham vấn ban chấp hành và hội viên (qua điều tra/khảo sát).</p> <p>3-Các dịch vụ được lựa chọn chỉ theo ý chí của ban chấp hành hiệp hội và số ít hội viên.</p> <p>4-Các dịch vụ được lựa chọn trên cơ sở tham vấn ban chấp hành và đa số hội viên (50%).</p> <p>5-Các dịch vụ được lựa chọn trên cơ sở khảo sát nhu cầu tất cả hội viên (ví dụ: khảo sát rộng rãi trên website của hiệp hội).</p>		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)		Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá		
4	Đánh giá chất lượng của các dịch vụ mà hiệp hội cung cấp	1-Không có tiêu chí đánh giá	2-Có hệ thống tiêu chí đánh giá, nhưng chưa tiến hành giám sát đánh giá chất lượng dịch vụ cung cấp	3-Có hệ thống tiêu chí đánh giá. Có thực hiện, có tiến hành giám sát, đánh giá chất lượng dịch vụ cung cấp, song kết quả chỉ phục vụ công tác tổng hợp, báo cáo nội bộ, chưa phục vụ cho việc cải thiện công việc triển khai trong thời gian tới	4-Có hệ thống tiêu chí đánh giá. Có thực hiện, hội viên có đánh giá chất lượng dịch vụ cung cấp, kết quả được sử dụng cho công tác tổng hợp báo cáo nội bộ và để cải thiện công việc triển khai tiếp tục trong thời gian tới.	5-Có hệ thống tiêu chí đánh giá. Có thực hiện, có tiến hành giám sát, đánh giá chất lượng dịch vụ cung cấp, kết quả được sử dụng cho công tác tổng hợp báo cáo nội bộ, để cải thiện công việc triển khai tiếp tục trong thời gian tới, và công bố rộng rãi tới hội viên.	

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)			Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
5	Nhân sự triển khai việc cung cấp dịch vụ	1-Không có, hiệp hội hoàn toàn phải thuê ngoài	2-Hiệp hội có người làm phối hợp, phần lớn công việc tổ chức và tất cả công việc chuyên môn phải thuê ngoài	3-Hiệp hội có thể đảm nhiệm công tác tổ chức. Hiệp hội có mạng lưới chuyên gia để triển khai các dịch vụ	4-Hiệp hội có thể đảm nhiệm công tác tổ chức. Hiệp hội có mạng lưới chuyên gia để triển khai các dịch vụ. Hiệp hội có cán bộ hiệp hội có chuyên môn, kỹ năng để cung cấp dịch vụ.	5-Hiệp hội có thể đảm nhiệm công tác tổ chức. Hiệp hội có mạng lưới chuyên gia để triển khai các dịch vụ. Hiệp hội có cán bộ hiệp hội có chuyên môn, kỹ năng và đã có uy tín để cung cấp dịch vụ.
6	Cung cấp kiến thức chuyên môn cho hội viên (pháp luật, chính sách, ngành, thị trường...)	1-Chưa cung cấp	2-Đã cung cấp, song chỉ dừng ở bản tin giấy và không định kỳ, hoặc qua các hội nghị, và bản tin trên website nhưng không thường xuyên	3-Đã cung cấp, qua bản tin giấy định kỳ, qua các hội nghị định kỳ và bản tin định kỳ trên website	4-Đã cung cấp, qua bản tin giấy định kỳ, qua các hội nghị định kỳ và bản tin định kỳ trên website. Có hướng tới một số nhóm đối tượng mục tiêu.	5-Đã cung cấp, qua bản tin giấy định kỳ, qua các hội nghị định kỳ và bản tin định kỳ trên website. Có hướng tới một số nhóm đối tượng mục tiêu. Có lưu trữ trên website, để truy cập, để tìm kiếm.

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
7	Huấn luyện kỹ năng cho hội viên (quản trị, đàm phán hợp đồng...)	<p>1-Chưa cung cấp</p> <p>2-Đã cung cấp, song chỉ dừng ở bản tin giấy và không định kỳ, hoặc qua các khóa đào tạo, và bản tin trên website song không thường xuyên.</p> <p>3-Đã cung cấp, qua bản tin giấy định kỳ, qua các khóa đào tạo định kỳ và bản tin định kỳ trên website.</p> <p>4-Đã cung cấp, qua bản tin giấy định kỳ, qua các khóa đào tạo định kỳ và bản tin định kỳ trên website. Có hướng tới một số nhóm đối tượng mục tiêu.</p> <p>5-Đã cung cấp, qua bản tin giấy định kỳ, qua các khóa đào tạo định kỳ và bản tin định kỳ trên website. Có hướng tới một số nhóm đối tượng mục tiêu. Có lưu trữ trên website, để truy cập, để tìm kiếm.</p>		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)			Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
8	Cung cấp dịch vụ tư vấn (ví dụ: thuế, lao động, tiêu chuẩn kỹ thuật hàng hóa dịch vụ, xử lý tranh chấp...)	1-Không thực hiện	2-Có thực hiện, nhưng không thường xuyên	3-Có thực hiện, nhưng chỉ ở mức độ chung. Chưa thể tư vấn sâu cho từng doanh nghiệp cụ thể.	4-Có thực hiện, thường xuyên. Có thể tư vấn sâu cho từng doanh nghiệp cụ thể. Có đơn vị chuyên trách hỗ trợ.	5-Có thực hiện, thường xuyên. Có thể tư vấn sâu cho từng doanh nghiệp cụ thể. Có đơn vị chuyên trách hỗ trợ. Có đường dây nóng hỗ trợ trực tiếp. Có thư viện trực tuyến trên website cho các hội viên/doanh nghiệp khác tham khảo.
9	Hỗ trợ hội viên giải quyết vướng mắc với Cơ quan Nhà nước (CQNN)	1-Không thực hiện	2-Có thực hiện, nhưng chỉ ở mức độ chuyên nghiệp khiêu nại/vướng mắc tới cơ quan Nhà nước	3-Có thực hiện, nhưng chỉ ở mức độ chuyên nghiệp khiêu nại/vướng mắc tới cơ quan Nhà nước. Đã theo dõi/đọc thúc cơ quan Nhà nước có thẩm quyền giải quyết cho hội viên. Song chưa theo dõi/đọc thúc cơ quan Nhà nước có thẩm quyền giải quyết.	3-Có thực hiện, nhưng chỉ ở mức độ chuyên nghiệp khiêu nại/vướng mắc tới cơ quan Nhà nước. Đã theo dõi/đọc thúc cơ quan Nhà nước có thẩm quyền giải quyết. Song chưa công bố kết quả thực hiện tới các hội viên.	5-Có thực hiện, nhưng chỉ ở mức độ chuyên nghiệp khiêu nại/vướng mắc tới CQNN. Đã nghiên cứu vụ việc và tư vấn ban đầu cách thức giải quyết cho hội viên. Đã theo dõi/đọc thúc cơ quan Nhà nước có thẩm quyền giải quyết. Có tổng hợp kết quả thực hiện trong năm gửi tới các hội viên.

Năng lực tham gia ý kiến và đề xuất kiến nghị xây dựng chính sách, pháp luật

Chỉ số thành phần này gồm 8 chỉ tiêu. Cụ thể bao gồm: (1) Bổ trí nguồn lực phục vụ công tác tham gia ý kiến và kiến nghị chính sách, pháp luật; (2) Hòa hòa lợi ích của cộng đồng doanh nghiệp hội viên và lợi ích chung của xã hội; (3) Đóng góp ý kiến xây dựng chính sách, pháp luật; (4) Tiến hành theo dõi, đánh giá việc phản hồi và giải quyết của CONN sau đóng góp kiến nghị; (5) Hiệu quả của công tác kiến nghị chính sách, pháp luật; (6) Liên kết với các hiệp hội khác trong đóng góp ý kiến xây dựng chính sách, pháp luật; (7) Sử dụng truyền thông đóng góp ý kiến xây dựng chính sách, pháp luật.

Bảng 10. Các chỉ tiêu đánh giá về năng lực tham gia ý kiến và đề xuất kiến nghị xây dựng chính sách, pháp luật

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)					Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
		1	2	3	4	5		
1	Bổ trí nguồn lực phục vụ công tác tham gia ý kiến và kiến nghị chính sách, pháp luật	1-Không có	2-Có bổ trí nguồn lực, song chỉ từ đóng góp tự nguyện của hội viên theo vụ việc (cả về tài chính và nhân lực)	3-Có bổ trí nguồn lực ổn định	4-Có bổ trí nguồn lực ổn định, với cán bộ có năng lực nghiên cứu.	5-Có bổ trí nguồn lực ổn định, với nhân lực có năng lực nghiên cứu, đủ năng lực để xuất kiến nghị tới các cơ quan có thẩm quyền.		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Cần cứ đánh giá
2	Hài hòa hóa lợi ích của cộng đồng doanh nghiệp hội viên và lợi ích chung của xã hội	<p>1-Chỉ cần nhắc lợi ích của một vài hội viên chịu ảnh hưởng/tác động trực tiếp của chính sách.</p> <p>2-Có cần nhắc lợi ích của một số hội viên chịu ảnh hưởng/tác động trực tiếp của chính sách.</p> <p>3-Có cần nhắc lợi ích của đa số hội viên trong hiệp hội, cả những hội viên chịu tác động trực tiếp và gián tiếp của chính sách.</p> <p>4-Có cần nhắc lợi ích của đa số hội viên trong hiệp hội, cả những hội viên chịu tác động trực tiếp và gián tiếp của chính sách. Có hài hòa hóa lợi ích của một số HHĐN có liên quan khác.</p> <p>5-Có cần nhắc tới lợi ích chung của toàn bộ cộng đồng doanh nghiệp và các kiến nghị đưa ra vì lợi ích chung của xã hội.</p>		
3	Đóng góp ý kiến xây dựng chính sách, pháp luật	<p>1-Không hoặc hiếm khi thực hiện</p> <p>2-Có tiến hành, nhưng chỉ theo yêu cầu của cơ quan nhà nước (mang tính vụ việc).</p> <p>3-Có tiến hành, chủ động thực hiện để bảo vệ lợi ích hội viên.</p> <p>4-Có tiến hành, chủ động thực hiện để bảo vệ lợi ích hội viên, huy động được sự tham gia của các chuyên gia liên quan.</p> <p>5-Có tiến hành, chủ động thực hiện để bảo vệ lợi ích hội viên, huy động được sự tham gia và liên kết với các hiệp hội để vận động chính sách.</p>		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)			Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
4	<p>Tiến hành theo dõi, đánh giá việc phản hồi và giải quyết của CQNN sau đóng góp kiến nghị</p>	1-Không tiến hành	2-Có tiến hành, song chỉ phục vụ cho công tác báo cáo nội bộ của hiệp hội.	3-Có tiến hành, phục vụ cho việc cải thiện công tác đối thoại của hiệp hội trong thời gian tới, phục vụ cho việc giám sát công tác giải quyết của chính quyền, song chỉ công bố kết quả trong ban chấp hành.	4-Có tiến hành, phục vụ cho việc cải thiện công tác đối thoại của hiệp hội trong thời gian tới, phục vụ cho việc giám sát công tác giải quyết của chính quyền, song chỉ công bố kết quả trong ban chấp hành.	5-Có tiến hành, phục vụ cho việc giám sát công tác giải quyết của chính quyền và thông báo cho ban chấp hành và rộng rãi tới các hội viên
5	<p>Hiệu quả của công tác kiến nghị chính sách, pháp luật</p>	1-Không được xã hội thừa nhận	2-Cơ quan thảo, ban hành ít chú ý đến kiến đóng góp. Các ý kiến đóng góp không góp thêm giá trị cho cuộc thảo luận/Không có kiến nghị nào được giải quyết/tiếp thu.	3-Các ý kiến đóng góp được cơ quan soạn thảo đánh giá là có giá trị. Được thừa nhận là bên tham gia ý kiến có giá trị/có khoảng 30% kiến nghị được giải quyết/tiếp thu.	4-Các ý kiến được đưa ra đủ sớm để kiến đóng góp được cơ quan soạn thảo đánh giá là có giá trị và có tính xây dựng. Được đánh giá cao bởi cộng đồng doanh nghiệp/ có khoảng 50% kiến nghị được giải quyết/tiếp thu	5-Được công đồng đánh giá là có ảnh hưởng trong phạm vi hoạt động của hiệp hội. Được thừa nhận là một bên đóng vai trò định hình những thảo luận chính sách, đại diện cho lợi ích chung của xã hội và có lãnh đạo có uy tín trong phát ngôn chính sách/ có trên 60% kiến nghị được giải quyết/tiếp thu. Được cơ quan nhà nước đề nghị cho ý kiến đối với các vấn đề liên quan đến ngành/ liên hệ của hiệp hội

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Cần cứ đánh giá
6	Liên kết với các hiệp hội khác trong đóng góp ý kiến xây dựng chính sách, pháp luật	1-Chưa tiến hành	2-Có tiến hành, song thụ động theo đề xuất từ hiệp hội khác	3-Có tiến hành, chủ động phối hợp với các hiệp hội khác, song chỉ theo vụ việc
		2-Có tiến hành, song thụ động theo đề xuất từ hiệp hội khác	3-Có tiến hành, chủ động phối hợp với các hiệp hội khác, song chỉ theo vụ việc	4-Có tiến hành, chủ động phối hợp với các hiệp hội khác, đã thiết lập được cơ chế hợp tác chính thức để trao đổi thông tin và thống nhất quan điểm vận động.
		3-Có tiến hành, chủ động phối hợp với các hiệp hội khác, đã thiết lập được cơ chế hợp tác chính thức để trao đổi thông tin và thống nhất quan điểm vận động.	4-Có tiến hành, chủ động phối hợp với các hiệp hội khác, đã thiết lập được cơ chế hợp tác chính thức để trao đổi thông tin và thống nhất quan điểm vận động.	5-Có tiến hành, chủ động phối hợp với các hiệp hội khác, đã thiết lập được cơ chế hợp tác chính thức để trao đổi thông tin và thống nhất quan điểm vận động. Đã có kết quả đáp ứng phù hợp với mục tiêu đặt ra.
7	Sử dụng truyền thông trong đóng góp ý kiến xây dựng chính sách, pháp luật	1-Chưa tiến hành	2-Có tiến hành, song thụ động theo đề xuất từ đơn vị truyền thông	3-Có tiến hành, chủ động phối hợp với đơn vị truyền thông, song chỉ theo vụ việc
		2-Có tiến hành, song thụ động theo đề xuất từ đơn vị truyền thông	3-Có tiến hành, chủ động phối hợp với đơn vị truyền thông, song chỉ theo vụ việc	4-Có tiến hành, chủ động phối hợp với đơn vị truyền thông, đã thiết lập được cơ chế hợp tác chính thức
		3-Có tiến hành, chủ động phối hợp với đơn vị truyền thông, đã thiết lập được cơ chế hợp tác chính thức	4-Có tiến hành, chủ động phối hợp với đơn vị truyền thông, đã thiết lập được cơ chế hợp tác chính thức. Đã có kết quả đáp ứng phù hợp với mục tiêu đặt ra.	5-Có tiến hành, chủ động phối hợp với đơn vị truyền thông, đã thiết lập được cơ chế hợp tác chính thức. Đã có kết quả đáp ứng phù hợp với mục tiêu đặt ra.

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)			Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
2	Kế hoạch xây dựng và bảo vệ uy tín/hình ảnh của hiệp hội/hội doanh nghiệp	1-Chưa có	2-Đang dự thảo	3-Đã ban hành, nhưng còn hình thức, chưa có hoạt động thực tế	4-Đã ban hành, đã có hoạt động thực tế. Có sự tham gia/ủng hộ của hội viên. Có dự phòng xử lý sự cố truyền thông nếu xuất hiện.	5-Đã xác định cơ chế bảo vệ hình ảnh của hiệp hội và doanh nghiệp hội viên, đã có hoạt động thực tế. Có sự tham gia/ủng hộ của hội viên. Có dự phòng xử lý sự cố truyền thông nếu xuất hiện. Tạo được sự ủng hộ của xã hội (cơ quan nhà nước, báo chí/truyền thông, người tiêu dùng).
3	Thiết lập mạng lưới liên kết kinh doanh trong hiệp hội	1-Chưa có	2-Có hợp tác/liên kết, nhưng chưa có hoạt động thực tế	3-Có hợp tác/liên kết, đã có hoạt động, song chỉ theo vụ việc	4-Có hợp tác/liên kết, đã có hoạt động, có tính chất nhất định nhưng chưa đánh giá kết quả đó	5-Có hợp tác/liên kết, đã có hoạt động, có tính chất thường xuyên. Có kết quả và có đánh giá kết quả liên kết/hợp tác để cải thiện

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Cần cứ đánh giá
4	Thiết lập mạng lưới liên kết kinh doanh với các hiệp hội doanh nghiệp khác	1-Chưa có	5-Có hợp tác/liên kết (với cả HHDN nước ngoài), đã có hoạt động, có tính chất thường xuyên. Có kết quả và có đánh giá kết quả liên kết/hợp tác để cải thiện	
		2-Có hợp tác/liên kết, nhưng chưa có hoạt động	4-Có hợp tác/liên kết, đã có hoạt động, có tính chất nhất định nhưng chưa đánh giá kết quả đó	
5	Cơ sở dữ liệu hội viên	1-Chưa có	3-Có hợp tác/liên kết, đã có hoạt động, song chỉ theo vụ việc	
		2-Có hợp tác/liên kết, nhưng chưa có hoạt động	4-Có, lưu trữ trên sổ sách và máy tính, sử dụng để đăng. Có đưa lên website của hiệp hội, cập nhật 3 tháng/lần	
		3-Có, lưu trữ trên cả sổ sách và máy tính, cập nhật 6 tháng/lần	5-Có, lưu trữ trên sổ sách và máy tính. Có đưa lên website của hiệp hội. Được cập nhật 1 tháng/lần	
		2-Có, mới lưu trữ trên sổ sách (giấy), cập nhật 1 lần/năm		

STT	Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá (1-Sơ khởi, 3-Ổn định, 5-Phát triển)	Tự đánh giá của Hiệp hội	Căn cứ đánh giá
6	Xây dựng kế hoạch phát triển ngành/cộng đồng doanh nghiệp	<p>1-Chưa có</p> <p>2-Đang xây dựng</p> <p>3-Đã ban hành</p> <p>4-Đã ban hành, được cơ quan nhà nước tham khảo để xây dựng kế hoạch phát triển ngành/kế hoạch phát triển kinh tế xã hội.</p> <p>5-Đã ban hành, được cơ quan nhà nước sử dụng để xây dựng kế hoạch phát triển ngành/kế hoạch phát triển kinh tế xã hội.</p>		
7	Thiết lập các tiêu chuẩn kỹ thuật/ngành nhằm nâng cao năng lực của doanh nghiệp hội viên	<p>1-Chưa xây dựng</p> <p>2-Đang xây dựng</p> <p>3-Đã xây dựng, đã áp dụng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của hội viên.</p> <p>4-Đã xây dựng, đã áp dụng, được cơ quan nhà nước tham khảo để thiết lập tiêu chuẩn kỹ thuật ngành.</p> <p>5-Đã xây dựng, đã áp dụng, được cơ quan nhà nước sử dụng để thiết lập tiêu chuẩn ngành. Được đối tác bên ngoài tin cậy sử dụng trong hoạt động kinh doanh.</p>		

3. Các cấp độ đánh giá

Trong mỗi lĩnh vực, các chỉ tiêu này được đánh giá trên 5 cấp độ, theo thứ tự cao dần, trong đó có 3 mốc chính: 1-Sơ khởi; 3-Ổn định; 5-Phát triển. Các cấp độ cụ thể như sau:

- Cấp độ 1- **Sơ khởi**: Mức độ năng lực của hiệp hội mới chỉ ban đầu trong quá trình thiết lập các thiết chế bên trong, cần được cải thiện cấp thiết trong thời gian tới (tương ứng với 1 điểm);
- Cấp độ 2 – Mức độ năng lực của hiệp hội bước đầu đáp ứng các chức năng của hiệp hội (2 điểm), thông thường với những hiệp hội đã đi vào hoạt động và bắt đầu triển khai các chức năng/nhiệm vụ của mình;
- Cấp độ 3 – **Ổn định**: Hiệp hội đã dần thể chế hóa việc thực hiện các chức năng, theo đó mức độ năng lực của hiệp hội đáp ứng hầu hết các chức năng của hiệp hội (3 điểm);
- Cấp độ 4 –Mức độ năng lực của hiệp hội đáp ứng khá tốt các chức năng của mình và bắt đầu có một số kinh nghiệm tốt có thể chia sẻ với các hiệp hội khác (4 điểm);
- Cấp độ 5- **Phát triển**: Mức độ năng lực của hiệp hội đã đáp ứng hoàn toàn các chức năng của hiệp hội, có nhiều kinh nghiệm tốt có thể chia sẻ với các hiệp hội khác (5 điểm).

Tương ứng với các giai đoạn phát triển của hiệp hội (Bảng 4), cấp độ 1 và 2 gắn với giai đoạn hình thành của hiệp hội. Cấp độ 3 tương ứng với giai đoạn mở rộng quy mô tổ chức; cấp độ 4 và 5 tương ứng với giai đoạn tập trung vào hiệu quả theo quy mô của hiệp hội.

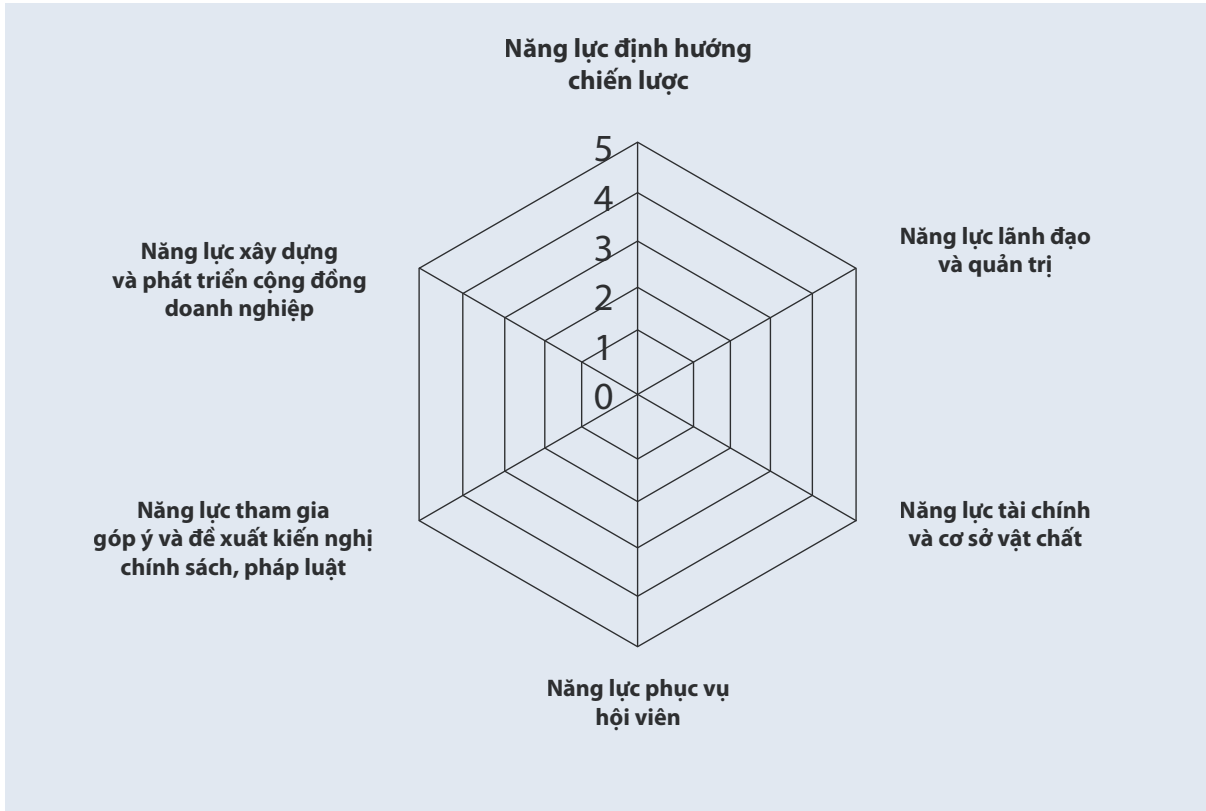
Năng lực hoạt động của hiệp hội là tổng hợp của 6 lĩnh vực đã đề cập, cũng được chia theo 5 cấp độ tương ứng.

Bảng 12. Tổng hợp Bộ công cụ tự đánh giá năng lực của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam

STT	LĨNH VỰC ĐÁNH GIÁ	Cấp độ 1 Sơ khởi	Cấp độ 2	Cấp độ 3 Ổn định	Cấp độ 4	Cấp độ 5 Phát triển
I	Năng lực định hướng chiến lược	1	2	3	4	5
II.	Năng lực lãnh đạo và quản trị	1	2	3	4	5
III.	Năng lực tài chính và cơ sở vật chất	1	2	3	4	5
IV.	Năng lực phục vụ hội viên	1	2	3	4	5
V	Năng lực tham gia ý kiến và đề xuất kiến nghị xây dựng chính sách, pháp luật	1	2	3	4	5
VI.	Năng lực xây dựng và hỗ trợ phát triển cộng đồng doanh nghiệp	1	2	3	4	5

Bộ công cụ này về cơ bản được xây dựng trên tinh thần kế thừa kết quả nghiên cứu sẵn có cả trong nước và nước ngoài. Ngoài bộ công cụ đánh giá trên nền tảng MS. Excel, với những công thức tính toán đã tích hợp sẵn, bộ công cụ này cũng sẽ được tích hợp với khả năng tương tác cao trên nền website, như một kênh để tiếp nhận đối với các HHĐN hiện nay.

Hình 3. Bản tự đánh giá năng lực của hiệp hội



4. Đối tượng sử dụng bộ công cụ

Các hiệp hội có thể sử dụng bộ công cụ để định kỳ triển khai việc tự đánh giá. Về đối tượng sử dụng, có thể chia thành các nhóm chính:

- (1) Ban lãnh đạo thường trực
- (2) Ban chấp hành
- (3) Cán bộ văn phòng
- (4) Hội viên

Kết quả đánh giá của mỗi nhóm này khi tổng hợp lại cho thấy những khác biệt trong đánh giá của mỗi nhóm. Chính sự khác biệt này cũng có thể cung cấp cho lãnh đạo hiệp hội thấy những kỳ vọng khác nhau của từng nhóm, để từ đó lựa chọn cách thức cải thiện năng lực của hiệp hội trong thời gian tới.

5. Các bước áp dụng bộ công cụ

Khi áp dụng, các hiệp hội có thể tiến hành theo 4 bước:

- **Bước 1:** Đánh giá năng lực theo các chỉ số thành phần cụ thể. Với mỗi chỉ số thành phần, các hiệp hội sẽ tiến hành việc đánh giá theo từng chỉ tiêu. Nếu điều kiện cho phép, bên cạnh phần đưa điểm số về cấp độ, người đánh giá có thể đưa ra những căn cứ đánh giá để củng cố cho nhận định của mình.

- **Bước 2:** Đánh giá kết quả của từng chỉ số thành phần: Bộ công cụ trên phiên bản Excel đã có sẵn công thức tính toán, sau khi hiệp hội đánh giá các chỉ tiêu, kết quả tổng hợp cho từng chỉ số thành phần sẽ tự động hiển thị. Trên cơ sở này, hiệp hội có thể có một số đánh giá sơ bộ về năng lực của hiệp hội trong chỉ số thành phần này.
- **Bước 3:** Đánh giá tổng thể: Sau khi đánh giá tất cả các chỉ số thành phần, kết quả chung của hiệp hội sẽ thể hiện ở phần biểu tổng hợp (trên file Excel). Với kết quả này, hiệp hội sẽ rà soát lại việc đánh giá (tại bước 1 và 2) để thống nhất kết quả cuối cùng.
- **Bước 4:** Đề xuất kế hoạch cải thiện: Với kết quả đã thống nhất ở bước 3, hiệp hội có thể xác định được những điểm mạnh cần phát huy và những điểm yếu cần cải thiện. Căn cứ trên nguồn lực (tài chính, thời gian, nhân lực) và mức độ ưu tiên cải thiện trong thời gian tới, hiệp hội có thể đề ra một kế hoạch hành động nhằm nâng cao năng lực hoạt động của mình. Kế hoạch này cần chi tiết, xác định rõ mục tiêu và giải pháp, lộ trình thực hiện nhằm đạt mục tiêu đó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- CAPA. Maturity Model for the Development of Professional Accountancy Organisations, 2014.
- Economica Vietnam. (2009). Đánh giá Nhu cầu Đào tạo của Hiệp hội Doanh nghiệp Việt Nam.
- Economica Vietnam. (2010). Cẩm nang vận động chính sách và tham vấn ý kiến hội viên dành cho Hiệp hội Doanh nghiệp Việt Nam.
- Economica Vietnam & Eurocham. (2011). Đánh giá chẩn đoán năng lực hiệp hội theo tiêu chí hiện đại: Nâng cao công tác quản trị chiến lược và quản lý hiệp hội. Hà Nội.
- GTZ. (2009). Đối thoại Công tư – Quy trình thực hiện của GTZ tại Việt Nam.
- Hoàng Văn Châu (2008), Phát triển các hiệp hội ngành hàng của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, Bộ Công thương.
- Lê Duy Bình & Doris Becker (2009). Public - Private Dialogue: An Effective Instrument to Foster Private Sector Development.
- Lê Duy Bình & Markus Taussig. (2005). Tham vấn Ý kiến Cộng đồng Doanh nghiệp trong Quá trình Xây dựng Môi trường Pháp lý cho Doanh nghiệp, 2005.
- Nguyễn Văn Nam (2003), Giải pháp nâng cao năng lực hoạt động của các hiệp hội ngành hàng nhằm đẩy mạnh xuất khẩu hàng hóa của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế Quốc tế, Đề tài KH cấp bộ.
- Quynh Tran, Nguyen Phuong; Stromseth, Jonathan R. (2002). Business associations in Vietnam: status, roles and performance. Private sector discussions; no. 13. Washington, DC: World Bank.
- Ralf Meier, Markus Pilgrim, Florian Luetticken et al. (2005). Building the Capacity of Business Membership Organizations: Guiding Principles for Project Managers. World Bank Group. Second Edition.
- SEQUA. (1999). Manual on Income-Generating Services of Chambers and Trade Associations.
- SEQUA. (2008). BMO Toolbox: Tools and Materials for Enhancing Business Membership Organizations. UNIDO's Private Sector Development Department.
- SEQUA. (2013). Creating Income for Business Membership Organisations: A Manual for Trainers. Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. MSME Umbrella Programme.
- SEQUA. (2013). Self-Help Manual for Business Membership Organisations: Membership Management. Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. MSME Umbrella Programme.
- SEQUA. (2013). Trainer Manual: Income-Generating Services for BMO. Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. MSME Umbrella Programme.

- Shkolnikov, A. (2011). Governance Principles for Business Associations and Chambers of Commerce. The Center for International Private Enterprise (CIPE) and The World Chambers Federation (WCF). Retrieved from http://www.cipe.org/sites/default/files/publication-docs/governancePrinciples_060911.pdf
- Trần Hữu Huỳnh, Đậu Anh Tuấn. (2007). Hiệp hội Doanh nghiệp Việt Nam với vai trò vận động chính sách: Vẫn có thể làm tốt hơn rất nhiều. VCCI và GTZ. Nghiên cứu chuyên đề kinh tế. Bài số 6.
- Tu Phuong Nguyen. (2014). Rethinking State-Society Relations in Vietnam: The Case of Business Associations in Ho Chi Minh City. *Asian Studies Review*. 38:1. 87-106
- VCCI. (2013). Năng lực Hoạt động của các Hiệp hội Doanh nghiệp Việt Nam.
- World Bank (2005). Building the Capacity of Business Membership Organizations: Guiding Principles for Project Managers.

Internet:

- Sự kiện thường niên Việt Nam CEO Forum. Truy cập tháng 7/2014: <http://ceoforum.vn/>
- Thông tin về Hiệp hội Doanh nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh. Truy cập tháng 7/2014: <http://www.hiephoidoanhnghiep.vn/so-do-to-chuc/129>
- Lyn McDonell. *Choosing a Governance Model*. Truy cập tháng 7/2014: <http://www.csae.com/Resources/ArticlesTools/View/ArticleId/2009/Choosing-a-Governance-Model>

PHỤ LỤC

DANH SÁCH CÁC HIỆP HỘI ĐƯỢC PHỎNG VẤN

TT	HIỆP HỘI	NGƯỜI ĐƯỢC PHỎNG VẤN
1	Hiệp hội Các Nhà đầu tư Tài chính Việt Nam (VAFI)	Ông Lưu Quốc Yên - Phó ban Thông tin - Đào tạo
2	Hiệp hội Các Nhà bán lẻ Việt Nam (AVR)	Bà Nguyễn Thị Tòng - Tổng thư ký
3	Hiệp hội Doanh nghiệp Tp. Hồ Chí Minh (HUBA)	Ông Phạm Ngọc Hưng - Phó Chủ tịch Thường trực
4	Hội Mỹ nghệ và Chế biến Gỗ Tp. Hồ Chí Minh (HAWA)	Ông Huỳnh Văn Hạnh - Phó Chủ tịch Thường trực
5	Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu Thủy sản Việt Nam (VASEP)	Ông Trương Đình Hòa - Tổng thư ký
6	Hiệp hội Hồ tiêu Việt Nam (VPA)	Ông Trần Đức Tụng - Chánh văn phòng
7	Hội Doanh nhân trẻ Tp. Hồ Chí Minh (YBA-HCM)	Bà Trương Lý Hoàng Phi - Tổng thư ký
8	Hiệp hội Du Lịch Thành phố Đà Nẵng (DATA)	Ông Huỳnh Tấn Vinh - Chủ tịch Ông Trịnh Bằng Có - Tổng thư ký Ông Nguyễn Trịnh Lịch - Thư ký
9	Hội Doanh nhân trẻ thành phố Đà Nẵng	Ông Lê Văn Hiếu - Chủ tịch Bà Nguyễn Hoàng Thủy - Chánh văn phòng
10	Hiệp Hội Doanh nghiệp Quảng Nam (QBA)	Ông Nguyễn Quang Việt - Chủ tịch
11	Hiệp hội Cá tra Việt Nam	Ông Võ Hùng Dũng - Phó Chủ tịch kiêm Tổng thư ký Bà Võ Thị Thu Hương - Phó Tổng thư ký
12	Hiệp hội Doanh nghiệp thành phố Cần Thơ (CBA)	Bà Nguyễn Mỹ Thuận - Phó Chủ tịch thường trực, Tổng thư ký
13	Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Đồng Tháp (DOBA)	Ông Nguyễn Quốc Hùng - Chủ tịch
14	Hiệp hội Chè Việt Nam (VITAS)	Ông Hoàng Vĩnh Long - Chánh văn phòng
15	Hội Nuôi Ong Việt Nam (VBA)	Ông Đinh Quyết Tâm - Chủ tịch
16	Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên (HYBA)	Ông Đặng Đình Quân - Chủ tịch Ông Đào Ngọc Nam - Trưởng ban Hội viên và Đào tạo

KHUÔN KHỔ LUẬT PHÁP CHO HOẠT ĐỘNG CỦA HIỆP HỘI Ở VIỆT NAM

Sắc lệnh 102/SL/L004 ngày 20 tháng 5 năm 1957- Quy định về quyền lập hội –là văn bản pháp luật đầu tiên về quyền lập hội của nhân dân Việt Nam. Sắc lệnh này quy định cụ thể như sau:

- Điều 1: *"Quyền lập hội của nhân dân được tôn trọng và bảo đảm..."* Điều kiện lập hội: a) mục đích phải rõ ràng, chính đáng, phù hợp với lợi ích của nhân dân; b) hoạt động của hội phải có tác dụng đoàn kết nhân dân; c) hoạt động của hội phải nhằm xây dựng chế độ dân chủ nhân dân.
- Điều 2 về quyền của công dân: *"Mọi người đều có quyền lập hội, trừ những người mất quyền công dân hoặc đang bị truy tố trước pháp luật. Mọi người có quyền tự do vào hội thành lập hợp pháp, và có quyền tự do ra hội. Không ai được xâm phạm quyền lập hội và quyền tự do vào hội, ra hội của người khác..."*

Trong giai đoạn 1960-1992, các vấn đề về lập hội được tiếp tục khẳng định trong các bản hiến pháp, cụ thể như sau:

- **Hiến pháp 1959:** *"Công dân nước VNDCCH có các quyền tự do ngôn luận, báo chí, hội họp, lập hội và biểu tình. Nhà nước đảm bảo những điều kiện vật chất cần thiết để công dân được hưởng các quyền đó"* (Điều 25).
- **Hiến pháp 1980:** *"Công dân có các quyền tự do ngôn luận, tự do báo chí, tự do hội họp, tự do lập hội, tự do biểu tình, phù hợp với lợi ích của chủ nghĩa xã hội và của nhân dân. Nhà nước tạo điều kiện vật chất cần thiết để công dân sử dụng các quyền đó. Không ai được lợi dụng các quyền tự do dân chủ để xâm phạm lợi ích của Nhà nước và của nhân dân"* (Điều 67).
- **Hiến pháp năm 1992:** *"Công dân có quyền tự do ngôn luận, tự do báo chí; có quyền được thông tin; có quyền hội họp, lập hội, biểu tình theo quy định của pháp luật"* (Điều 69).

Hiến pháp năm 2013 tiếp tục khẳng định *"Công dân có quyền tự do ngôn luận, tự do báo chí, tiếp cận thông tin, hội họp, lập hội, biểu tình. Việc thực hiện các quyền này do pháp luật quy định"* (Điều 25).

Chính phủ đã ban hành **Nghị định 88/2003/NĐ-CP ngày 30/7/2003** quy định về tổ chức, hoạt động và quản lý hội. Theo quy định tại Nghị định này:

- Hội 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 (Điều 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.
- Thành lập hội phải xin phép cơ quan Nhà nước có thẩm quyền (Điều 3).
- 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.

Nghị định 45/2010/NĐ-CP ngày 21/4/2010 (và Nghị định 33/2012/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 45/2010/NĐ-CP)

Quy định về tổ chức, hoạt động và quản lý hội là nghị định mới nhất và hiện là văn bản riêng có hiệu lực pháp lý cao nhất quy định riêng về hội. Nghị định này thay thế nghị định 88 và khẳng định một số điểm sau:

- Nguyên tắc hoạt động của hội: dân chủ, bình đẳng, công khai, minh bạch; không vì mục đích lợi nhuận; tuân thủ pháp luật (Điều 3).
- Hội được tham gia các chương trình, dự án, đề tài nghiên cứu, tư vấn, phản biện và giám định theo đề nghị của cơ quan Nhà nước (Điều 23).
- Bổ sung quyền được tổ chức đào tạo, bồi dưỡng, tổ chức các hoạt động dịch vụ khác theo quy định của pháp luật và được cấp chứng chỉ hành nghề khi có đủ điều kiện theo quy định của pháp luật (Điều 23).
- Bổ sung nghĩa vụ xây dựng và ban hành quy tắc đạo đức trong hoạt động của hội (Điều 24).

BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN (cho phần I)

A. Câu hỏi chung

1. Anh/chị vui lòng giới thiệu vài nét về quá trình thành lập, phát triển hiệp hội? (do ai, mục tiêu thành lập, những thay đổi trong quá trình hoạt động)
2. So với các hiệp hội khác điểm mạnh/ lợi thế của hiệp hội là gì? Dựa vào đâu để đưa ra nhận định đó? Làm thế nào để có được lợi thế đó?

B. Câu hỏi phỏng vấn sâu

I. Cung cấp dịch vụ cho hội viên

1. Hiện tại, hiệp hội đang cung cấp những dịch vụ gì cho hội viên?
2. Trong số các dịch vụ đang cung cấp, (những) dịch vụ nào được hội viên sử dụng thường xuyên?
3. Những khác biệt mang tính sáng tạo trong các dịch vụ mà hiệp hội cung cấp so với các dịch vụ tương tự của các tổ chức khác?
4. Bối cảnh hay lý do nào trước đây dẫn tới việc hiệp hội quyết định cung cấp các dịch vụ này cho hội viên.
5. Dịch vụ đó đã được phát triển như thế nào, trước tiên về mặt mục tiêu mà dịch vụ muốn hướng tới cho hội viên?
6. Các nguồn lực nào (nhân sự, hạ tầng, tài chính v.v) mà hiệp hội đã sử dụng để cung ứng dịch vụ?
7. Với các nguồn lực như vậy thì hiệp hội đã triển khai những hoạt động gì để cung ứng dịch vụ tới hội viên?
8. Các kết quả mà việc cung cấp dịch vụ đó đem lại cho hội viên?
 - 8.1. Số lượt tiếp cận dịch vụ? Bao nhiêu lượt hội viên trong hiệp hội và bao nhiêu lượt hội viên ngoài hiệp hội đã từng sử dụng dịch vụ?
 - 8.2. Ví dụ về một trường hợp cụ thể tận dụng được lợi ích mà dịch vụ đem lại dẫn đến thay đổi tích cực trong kinh doanh?
9. Đặc điểm nào trong gói dịch vụ mà hiệp hội cung cấp được hội viên đánh giá cao nhất? Tại sao? Điểm khác biệt là gì nếu so sánh với dịch vụ tương tự của các nhà cung cấp khác?
10. Phí cung cấp dịch vụ được tính thế nào?
11. Hiệp hội có các chương trình nhằm thu hút sử dụng dịch vụ hay không (như truyền thông quảng cáo, khuyến mãi phí dịch vụ, v.v.)?
12. Hiệp hội có kế hoạch điều chỉnh gì để đảm bảo việc cung cấp các dịch vụ hiện nay được lâu dài và ổn định trong tương lai?
13. Nếu hội viên có cung cấp một loại hình dịch vụ nào đó thì hiệp hội hỗ trợ chia sẻ thông tin, kết nối với bên có nhu cầu như thế nào?
14. Các loại hình dịch vụ khác (thành công hoặc khác biệt) mà hiệp hội có thể chia sẻ thêm?

- 14.1. Các sự kiện (hội thảo nghiên cứu, sự kiện xã hội, gặp gỡ chính quyền, giao lưu doanh nghiệp).
- 14.2. Danh bạ hàng năm về thông tin chi tiết các hội viên và các công ty có liên quan tới mạng lưới hiệp hội.
- 14.3. Ấn phẩm in định kỳ của hiệp hội.
- 14.3. Diễn đàn online kết nối thành viên và chia sẻ kinh nghiệm (forum, mạng xã hội...).
- 14.4. Emails cập nhật bản tin kinh doanh định kỳ.

II. Xây dựng tiêu chuẩn ngành

1. (Đối với hiệp hội ngành) Hiện có những tiêu chuẩn nào đang được áp dụng đối với các doanh nghiệp trong ngành?
2. Có tiêu chuẩn nào do hiệp hội tự xây dựng hoặc phối hợp/tham gia xây dựng?
3. Đối với các tiêu chuẩn ngành quốc tế, vai trò của hiệp hội trong việc phổ biến, hỗ trợ các doanh nghiệp áp dụng các tiêu chuẩn này như thế nào?
4. Mục đích xây dựng các tiêu chuẩn ngành?
5. Quá trình xây dựng tiêu chuẩn ngành diễn ra như thế nào? Có những khó khăn gì? Các giải pháp giúp hiệp hội đã vượt qua những khó khăn đó như thế nào?
6. Hiệu quả của việc sử dụng các tiêu chuẩn ngành?
7. Vai trò của hiệp hội trong bảo vệ hội viên khi các tiêu chuẩn, quy định về xuất khẩu áp dụng với các doanh nghiệp hội viên là quá cao? Hiệp hội đã có những giải pháp/hành động như thế nào?

III. Phản biện và góp ý chính sách

1. Trong những năm gần đây hiệp hội có thực hiện hoạt động tư vấn, phản biện chính sách nào không?
2. Theo kinh nghiệm của anh/ chị làm thế nào để thực hiện phản biện và góp ý chính sách hiệu quả, thu hút được hội viên tham gia đóng góp ý kiến?
3. Các hoạt động đó được thực hiện như thế nào? (Quy trình, các bước tư vấn, phản biện, vận động chính sách)
4. Hiệp hội có thực hiện nghiên cứu, tham vấn các doanh nghiệp hội viên không? (đặc biệt các hội viên là các doanh nghiệp vừa và nhỏ)
5. Hiệp hội có quan tâm tới các tác động, lợi ích xã hội nói chung hay chỉ quan tâm tới lợi ích của doanh nghiệp hội viên khi thực hiện các chiến dịch tư vấn, phản biện, vận động chính sách?
6. Kết quả của các chiến dịch phản biện và góp ý chính sách ra sao? Có tác động như thế nào tới hình ảnh, vai trò, vị thế của hiệp hội?
7. Việc tạo lập mối quan hệ với các cơ quan truyền thông trong các hoạt động phản biện và góp ý chính sách có được hiệp hội chú trọng không? Được thực hiện như thế nào?
8. Việc liên kết với các tổ chức bên ngoài (các hiệp hội khác, các cơ quan nghiên cứu ...) có được hiệp hội chú trọng hay không?

IV. Quản trị hiệp hội

1. Cơ cấu tổ chức nhân sự và các phòng ban của hiệp hội hiện tại như thế nào?
2. Từ thực tế hoạt động, những kinh nghiệm nào hiệp hội thấy rằng có ích cho việc quản trị nội bộ của các hiệp hội nói chung?
3. Cơ chế tài chính của hiệp hội hiện tại độc lập hay có sự phụ thuộc vào chính quyền địa phương (hoặc cơ quan Nhà nước) nào không?
4. Hiện tại, nguồn hỗ trợ từ ngân sách Nhà nước đang chiếm khoảng bao nhiêu % ngân sách hoạt động hàng năm của Hiệp hội?
5. Việc phụ thuộc một phần vào cơ quan Nhà nước ảnh hưởng ra sao tới công tác quản trị hiệp hội, cả mặt tích cực và tiêu cực?
6. Ban chấp hành và ban kiểm tra hiệp hội được bầu ra như thế nào?
7. Hiện tại ở hiệp hội, thành viên của ban chấp hành có kiêm nhiệm chức vụ ở ban kiểm tra hiệp hội hay không?
8. Hiệp hội có tổ chức thành các ủy ban, phòng chuyên môn và các chi hội không? Nếu có, hiệp hội điều phối hoạt động các bộ phận này thế nào?
9. Những vấn đề khó khăn mà ban chấp hành hiệp hội đã từng gặp phải trong công tác quản trị nội bộ là gì?
10. Trong các vấn đề khó khăn đó, vấn đề nào hiệp hội đã khắc phục được? Ví dụ cụ thể về cách làm.
11. Những kết quả, tác động nhờ cách làm đó đem lại?
12. Ngoài các vấn đề đã nêu trên, hiệp hội có thể chia sẻ thêm về những việc đã làm tốt khác (nếu có) liên quan tới quản trị nội bộ? Một số chủ đề:
 - 11.1. Công tác minh bạch về tài chính và minh bạch thông tin
 - 11.2. Sự bình đẳng trong đối xử với các thành viên trong hiệp hội.
 - 11.3. Công tác lập kế hoạch hoặc phản biện chính sách có sự tham gia của các hội viên, thực sự đại diện cho lợi ích của hội viên.
 - 11.4. Các quy chế tạo động lực tích cực để hội viên tham gia vào hoạt động của hiệp hội.

V. Liên kết ngoài

1. Hiệp hội có các hoạt động liên kết, hợp tác với các tổ chức trong và ngoài nước không?
2. Các đối tác là tổ chức trong nước/ nước ngoài?
3. Là hiệp hội chủ động tìm kiếm đối tác hay được mời tham gia liên kết?
4. Liên kết, hợp tác trong lĩnh vực nào?
5. Tầm quan trọng của các hoạt động đó theo đánh giá của hiệp hội như thế nào?
6. Các hoạt động liên kết, hợp tác thường ở trong những lĩnh vực, hoạt động nào?

7. Hiệu quả của các hoạt động hợp tác này như thế nào? Có những gì cần phải cải thiện?
8. Ý kiến đánh giá/ phản hồi của các doanh nghiệp hội viên về các hoạt động liên kết hợp tác này như thế nào?


VI. Mô hình tạo nguồn thu hiệu quả

1. Từ thực tiễn hoạt động, những vấn đề nào mà các hiệp hội nói chung cần chú trọng để có thể phát triển nguồn thu hiệu quả?
2. Hiện tại ngân sách hoạt động của hội có được từ những nguồn nào, với cơ cấu ra sao? Cơ cấu này có thay đổi gì từ khi thành lập tới nay?
3. Cơ chế phân bổ ngân sách Nhà nước cho hiệp hội được tiến hành như thế nào? Ngân sách đó cố định hay tăng một tỷ lệ nhất định hàng năm?
4. Tỷ lệ thu hội phí thường đạt khoảng bao nhiêu % trong tổng số hội viên? Mô hình thu hội phí được tổ chức như thế nào (nhân sự, định kỳ thu hội phí, mức hội phí, mức ưu đãi hội phí, v.v.)? Hội phí có được phân chia thành các mức khác nhau dựa trên nhóm hội viên hoặc một đặc thù nào đó hay không?
5. Hiệp hội có phòng ban chuyên trách việc kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ để thu lợi nhuận hay không? Nếu có thì hoạt động như thế nào?
6. Doanh thu từ các loại hình sản phẩm, dịch vụ do hiệp hội cung cấp cộng với hội phí được tái phân bổ ra sao cho các hoạt động của hiệp hội? Bao nhiêu % tái đầu tư cho việc phát triển các sản phẩm, dịch vụ của hội (bao gồm cả chi phí marketing)?
7. Vấn đề khó khăn mà hiệp hội nhận thấy trong việc duy trì mô hình tài chính phụ thuộc vào hội phí? Hướng khắc phục của hiệp hội hoặc kinh nghiệm từ một hiệp hội khác đã làm tốt?
8. Vấn đề khó khăn mà hiệp hội nhận thấy trong việc duy trì mô hình tài chính phụ thuộc vào kinh doanh sản phẩm, dịch vụ? Hướng khắc phục của hiệp hội hoặc kinh nghiệm từ một hiệp hội khác đã làm tốt?
9. Những tổ chức phi chính phủ, các nhà tài trợ quốc tế nếu muốn hỗ trợ hiệp hội phát triển một mô hình tạo nguồn thu bền vững thì nên tập trung vào cải thiện mô hình nào trong các mô hình đã có hay nên phát triển một mô hình mới? Và nếu vậy thì làm thế nào?



Australian Government
Department of Foreign Affairs and Trade



Với sự phối hợp của  **economica**



Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam - VCCI

Trung tâm Thương mại Quốc tế

9 Đào Duy Anh, Hà Nội, Việt Nam

Tel: (84-4) 3574-2022

Fax: (84-4) 3574-2020

Email: xdphapluat@vcci.com.vn

Website: www.vibonline.con.vn/ www.vcci.com.vn



The Asia Foundation

Quỹ Châu Á tại Việt Nam

Phòng 3, tầng 10, Tòa nhà Đệ nhất

53 Quang Trung, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội, Việt Nam

Điện thoại: +84 (4) 3943 3263

Fax: +84 (4) 3943 3257

Email: taf.vietnam@asiafoundation.org

Website: <http://www.asiafoundation.org/>