

PHÂN TÍCH CƠ SỞ THỰC TIỄN VÀ ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH TỔ CHỨC KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI THEO VÙNG

Trần Chí Trung, Nguyễn Xuân Thịnh, Nguyễn Văn Kiên
Trung tâm PIM

Tóm tắt: Các tổ chức khai thác công trình thủy lợi (KTCTTL) ở nước ta hiện nay bao gồm các công ty KTCTTL liên tỉnh trực thuộc Bộ Nông nghiệp & PTNT, các công ty KTCTTL cấp tỉnh và một số đơn vị sự nghiệp, chi cục thủy lợi kiêm nhiệm. Để thực hiện được nguyên tắc quản lý, khai thác công trình thủy lợi của Luật Thủy lợi cần hình thành các tổ chức KTCTTL trực thuộc Bộ NN&PTNT theo vùng quản lý các công trình thủy lợi quan trọng đặc biệt, công trình thủy lợi lớn mà việc khai thác và bảo vệ liên quan đến 2 tỉnh trở lên. Các tổ chức KTCTTL cấp vùng được đề xuất là Công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc, Miền Trung và Miền Nam. Hình thành các công ty khai thác thủy lợi theo vùng sẽ giảm đầu mỗi các công ty trực thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT. Các công ty khai thác thủy lợi theo vùng quản lý thống nhất các hệ thống thủy lợi trong vùng, bảo đảm hài hòa lợi ích, phát huy hiệu quả khai thác tổng hợp, phục vụ đa mục tiêu của hệ thống thủy lợi theo hướng cung cấp đa dạng dịch vụ, tiến tới tự chủ về tài chính.

Từ khóa: Tổ chức khai thác công trình thủy lợi, mô hình công ty khai thác thủy lợi cấp vùng.

Summary: Organizations that manage and exploit irrigation works in country today include inter-provincial irrigation management companies under Ministry of Agriculture and Rural Development, provincial-level irrigation management companies and several career units, provincial irrigation departments. In order to implement principles of management and exploitation of irrigation works of Irrigation Law, it is necessary to form water inspection organizations under Ministry of Agriculture and Rural Development according to regions to manage especially important irrigation works and large irrigation works. whose exploitation and protection involves 2 or more provinces. Proposed regional irrigation management organizations are Northern, Central and Southern companies. Forming regional irrigation exploitation companies will reduce number of companies under Ministry of Agriculture and Rural Development. Irrigation exploitation companies by region uniformly manage irrigation system in region, ensuring harmony of benefits, promoting integrated exploitation efficiency, and serving multiple goals of irrigation system according to system. towards providing a variety of services, moving towards financial independence.

Keywords: Irrigation management organization, regional irrigation management company models.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Để quản lý các công trình thủy lợi đầu mối lớn cả nước hiện có các tổ chức khai thác công trình thủy lợi, bao gồm các công ty khai thác công trình thủy lợi (KTCTTL) liên tỉnh trực

thuộc Bộ Nông nghiệp & PTNT, các công ty KTCTTL cấp tỉnh và một số đơn vị sự nghiệp, chi cục thủy lợi kiêm nhiệm. Các đơn vị KTCTTL cấp tỉnh quản lý các công trình thủy lợi lớn và vừa trong phạm vi tỉnh. Một số công trình thủy lợi quan trọng đặc biệt, công trình thủy lợi lớn liên tỉnh do các công ty khai thác công trình thủy lợi thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT quản lý, trong khi đó một số công trình

Ngày nhận bài: 13/6/2024

Ngày thông qua phản biện: 19/7/2024

Ngày duyệt đăng: 02/8/2024

thủy lợi liên tỉnh Bộ Nông nghiệp và PTNT giao cho các địa phương quản lý. Hiện nay có các công ty khai thác công trình thủy lợi thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT quản lý là Công ty khai thác thủy lợi Bắc Hưng Hải, Công ty Bắc Nam Hà quản lý công trình Bắc Hưng Hải, Bắc Nam Hà ở vùng miền Bắc, Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam mới được thành lập quản lý công trình hồ Dầu Tiếng-Phước Hòa và các công trình thủy lợi lớn vùng ĐBSCL mới được đầu tư xây dựng những năm gần đây. Ở vùng Miền Trung, Bộ Nông nghiệp và PTNT mới có quyết định thành lập các Công ty khai thác thủy lợi Cửa Đạt quản lý công trình hồ Cửa Đạt và Công ty khai thác thủy lợi Tả Trạch quản lý công trình hồ Tả Trạch. Đối với công trình thủy lợi do các công ty khai thác công trình thủy lợi thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT quản lý, công ty khai thác thủy lợi trực thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT quản lý công trình đầu mối, hệ thống kênh trục chính, quan trọng, các đơn vị khai thác thủy lợi cấp tỉnh liên quan quản lý công trình trong tỉnh. Đối với các công trình thủy lợi liên tỉnh Bộ Nông nghiệp và PTNT giao cho các địa phương quản lý thì các địa phương liên quan quản lý công trình trong phạm vi mỗi tỉnh. Nhìn chung các công ty đã có sự đổi mới về tổ chức, cơ chế quản lý, khai thác, bảo vệ công trình thủy lợi tạo thuận lợi cho khai thác hiệu quả hơn công trình thủy lợi, bám sát hơn thực tế nhu cầu sử dụng nước của các đối tượng sử dụng nước. Tuy nhiên, hiệu quả quản lý khai thác công trình thủy lợi nhìn chung chưa cao, nhất là đối với các công trình quan trọng đặc biệt và các công trình/hệ thống thủy lợi liên tỉnh.

Để thực hiện được nguyên tắc quản lý, khai thác công trình thủy lợi của Luật Thủy lợi thì hệ thống tổ chức KTCTTL cần phù hợp với các hệ thống thủy lợi kết hợp với đơn vị hành chính. Hơn nữa, để quản lý thống nhất các công trình thủy lợi kết nối thông suốt từ Trung ương đến địa phương cần hình thành các tổ chức KTCTTL trực thuộc Bộ NN&PTNT theo vùng, quốc gia quản lý các công trình thủy lợi

quan trọng đặc biệt, công trình thủy lợi lớn mà việc khai thác và bảo vệ liên quan đến 2 tỉnh trở lên có ảnh hưởng lớn đến điều hòa cấp nước giữa các tỉnh. Do vậy, hình thành các tổ chức KTCTTL theo vùng phù hợp với nguyên tắc quản lý tổng hợp tài nguyên nước; thống nhất theo lưu vực sông, hệ thống công trình thủy lợi ở từng vùng, phục vụ đa mục tiêu. Nghiên cứu đề xuất mô hình tổ chức khai thác thủy lợi cấp vùng cũng là một nhiệm vụ chiến lược của Kết luận 36-KL/TW của Bộ Chính trị về bảo đảm an ninh nguồn nước và an toàn đập, hồ chứa nước đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045. Bài báo này phân tích cơ sở thực tiễn, từ đó đề xuất mô hình tổ chức khai thác thủy lợi cho 3 vùng: Miền Bắc, Miền Trung và Miền Nam.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

- Áp dụng phương pháp kế thừa các kết quả nghiên cứu liên quan ở trên thế giới và trong nước, nhất là bài học kinh nghiệm từ các mô hình quản lý thủy lợi ở Nhật Bản và Hàn Quốc
- Áp dụng phương pháp phân tích hệ thống để xác định phạm vi quản lý, hiệu quả của các tổ chức KTCTTL cấp vùng
- Điều tra thực địa, tổ chức các cuộc họp với các đơn vị khai thác thủy lợi thuộc Bộ NN&PTNT quản lý để lấy ý kiến về mô hình tổ chức và cơ chế hoạt động của các tổ chức khai thác công trình thủy lợi cấp vùng. Các đơn vị khai thác thủy lợi được điều tra, trao đổi lấy ý kiến gồm Công ty khai thác thủy lợi Bắc Hưng Hải, Công ty khai thác thủy lợi Bắc Nam Hà, Ban quản lý đầu tư thủy lợi 3, Ban quản lý đầu tư thủy lợi 5, Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam.

3. CƠ SỞ THỰC TIỄN

3.1 Các cơ sở pháp lý

Điều 3 và Điều 19 Luật thủy lợi 08/2017/QH14 (2017) xác định nguyên tắc trong hoạt động thủy lợi và nguyên tắc quản lý, khai thác công trình thủy lợi là: Phù hợp

với nguyên tắc quản lý tổng hợp tài nguyên nước; thống nhất theo lưu vực sông, hệ thống công trình thủy lợi, kết hợp theo đơn vị hành chính, phục vụ đa mục tiêu; Quản lý thống nhất theo hệ thống công trình thủy lợi, từ công trình đầu mối đến công trình thủy lợi nội đồng; Bảo đảm hài hòa các lợi ích, chia sẻ rủi ro, hạn chế tác động bất lợi đến các vùng liên quan; phát huy hiệu quả khai thác tổng hợp, phục vụ đa mục tiêu của hệ thống thủy lợi.

Điều 15 Thông tư 05/2018/TT-BNNPTNT hướng dẫn thực hiện một số điều của Luật Thủy lợi quy định phân cấp quản lý công trình thủy lợi: Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn quản lý công trình thủy lợi quan trọng đặc biệt; Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn quản lý hoặc phân cấp cho Ủy ban nhân dân cấp tỉnh quản lý công trình thủy lợi mà việc khai thác và bảo vệ liên quan đến 2 tỉnh trở lên

Quyết định số 33/QĐ-TTg của Chính phủ (2020) phê duyệt Chiến lược thủy lợi Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 đã xác định cần rà soát, sắp xếp các doanh nghiệp khai thác công trình thủy lợi cấp tỉnh, liên tỉnh; tiếp tục nghiên cứu hướng tới thành lập tổ chức khai thác công trình thủy lợi theo hướng cung cấp dịch vụ đa dạng, tự chủ tài chính;

Kết luận 36-KL/TW của Bộ Chính trị (2022) về bảo đảm an ninh nguồn nước và an toàn đập, hồ chứa nước đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 xác định cần sắp xếp, kiện toàn hệ thống tổ chức, bộ máy quản lý nguồn nước bảo đảm thống nhất, tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả từ Trung ương đến địa phương và sự phối hợp đồng bộ giữa các ngành, các cấp, địa phương; rà soát, thống nhất đơn vị quản lý, khai thác thủy lợi vùng, quốc gia.

Điều 4 Nghị định 23/2022/NĐ-CP quy định điều kiện thành lập doanh nghiệp do nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ chỉ được xem xét thành lập khi đáp ứng đủ các điều kiện: Có ngành, lĩnh vực hoạt động thuộc phạm vi đầu

tư vốn nhà nước để thành lập doanh nghiệp theo quy định của pháp luật về quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp; Đảm bảo đủ vốn điều lệ quy định và việc thành lập doanh nghiệp phải phù hợp với chiến lược, kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội, quy hoạch ngành quốc gia.

Phân tích về các văn bản pháp lý trên cho thấy việc thành lập mô hình tổ chức khai thác thủy lợi theo vùng là hoàn toàn cơ sở pháp lý. Thành lập mô hình tổ chức khai thác thủy lợi theo vùng hoàn toàn phù hợp với nguyên tắc quản lý tổng hợp tài nguyên nước; thống nhất theo lưu vực sông, hệ thống công trình thủy lợi, kết hợp theo đơn vị hành chính để phát huy hiệu quả khai thác tổng hợp, phục vụ đa mục tiêu của hệ thống thủy lợi.

3.2 Các mô hình quản lý thủy lợi theo vùng, quốc gia ở nước ngoài

Một số hệ thống thủy lợi được quản lý bởi các công ty thuộc sở hữu của chính phủ ở cấp quốc gia như Cơ quan nước Nhật Bản (Japan Water Agency - JWA), Tổng công ty hạ tầng nông thôn Hàn Quốc "Korea Rural Coporation" gọi tắt là KRC hay Cơ quan quản lý tưới quốc gia, National Irrigation Agency - NIA của Philippines. JWA quản lý các công trình thủy lợi lớn và quan trọng nằm trên 7 lưu vực sông chính, là các hệ thống sông chính có ảnh hưởng lớn đến lưu vực, điều tiết nước liên tỉnh, tại các khu vực trọng điểm về kinh tế của Nhật Bản và được khai thác đa mục tiêu (cấp nước sản xuất nông nghiệp, sinh hoạt, công nghiệp [1]). Tổ chức của JWA bao gồm văn phòng chính và 4 chi nhánh quản lý vùng ở 7 hệ thống sông. Văn phòng chính quản lý hệ thống sông Tone và Ara có 10 phòng cấp dưới, Chi nhánh vùng Chubu quản lý hệ thống sông Toyo và Kiso, có 10 phòng cấp dưới, Chi nhánh Kansai quản lý hệ thống sông Yodo và Yoshino.

Tổng công ty KRC quản lý thống nhất các hệ thống công trình từ Trung ương đến các địa

phương để khai thác, phát huy hiệu quả của công trình thủy lợi. KRC được giao nhiệm vụ quản lý 60% diện tích đất sản xuất ở các hệ thống có qui mô lớn hơn (> 50 ha). Các Hội đồng nước quản lý các công trình có diện tích qui mô dưới 50ha ở các địa phương [2]. Cơ cấu tổ chức của KRC bao gồm Chủ tịch kiêm tổng giám đốc, 5 giám đốc điều hành phụ trách theo 5 nhóm lĩnh vực (Quản lý kế hoạch, Phát triển hạ tầng nông nghiệp, quản lý nước, phát triển nông thôn, hành chính và quản lý đất canh tác). Ngoài ra KRC còn có 3 viện nghiên cứu (Viện nghiên cứu nông thôn, Viện phát triển nguồn lực và Viện phát triển nguồn lực cộng đồng nông thôn), 8 văn phòng dự án, Ban kiểm soát. KRC thành lập 9 chi nhánh theo vùng, dưới các chi nhánh có 93 chi nhánh cấp huyện, dưới các chi nhánh là các trạm đầu mối công trình thủy lợi.

Các mô hình công ty quốc gia đem lại hiệu quả trong việc đầu tư xây dựng tạo ra cơ sở hạ tầng hệ thống công trình thủy lợi và vận hành thống nhất từ đầu mối đến mặt ruộng. Nguồn kinh phí cho quản lý khai thác công trình thủy lợi cho dịch vụ tưới tiêu được hỗ trợ toàn bộ từ ngân sách nhà nước (như trường hợp của KRC) hoặc một phần (55%) như ở Nhật Bản (thông qua JWA). Nguồn kinh phí này tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động thiết yếu trong quản lý khai thác. Ưu điểm của phương thức hoạt động theo mô hình JWA tạo ra được sự gắn kết giữa người cung cấp dịch vụ và người sử dụng dịch vụ, tổ chức doanh nghiệp hoạt động linh hoạt hơn và có thể dễ dàng thích ứng với các điều kiện thay đổi tác động của môi trường bên ngoài. Phương thức này thuận lợi và dễ dàng hơn việc xây dựng các biện pháp khuyến khích về trách nhiệm giải trình, nâng cao hiệu quả hoạt động của nhân viên và của công ty đối với khách hàng sử dụng dịch vụ. Sự thành công của phương thức tổ chức này gắn liền với sự tự chủ về tài chính. Tuy nhiên, như trường hợp của KRC, nguồn lực tài chính chủ yếu từ ngân sách nhà nước do

không huy động nguồn lực ngoài nhà nước, tạo gánh nặng cho ngân sách nhà nước. Khi các chính phủ phải đối mặt với áp lực tài chính ngày càng tăng, khả năng tồn tại của mô hình trở thành một vấn đề lớn. Quản lý khai thác công trình thủy lợi không thu phí của dân khó tạo được động lực cho các đơn vị quản lý khai thác và không phát huy được hiệu quả tối đa của hệ thống do không có sự gắn kết giữa người cung cấp dịch vụ và người sử dụng dịch vụ. Thực tiễn từ các nước trên thế giới cho thấy với loại hình quản lý vận hành với nguồn kinh phí trợ cấp phụ thuộc từ ngân sách nhà nước không phải là nguồn tài chính bền vững cho hoạt động quản lý khai thác công trình. Lý do là vì mọi hoạt động liên quan đến sử dụng ngân sách nhà nước đều gắn với thủ tục cấp phát, phê duyệt và thanh quyết toán thông thường rất mất thời gian và có thể không kịp với yêu cầu giải ngân thực tế.

3.3 Các mô hình tổ chức khai thác công trình thủy lợi ở nước ta

Theo kết quả tổng hợp của Cục Thủy lợi [3] cả nước có tổng số 101 đơn vị khai thác công trình thủy lợi, trong đó có 85 công ty TNHH MTV (chiếm 84,16%), 6 ban (5,94%), 7 trung tâm (6,93%) và 3 chi cục thủy lợi (2,97%) làm nhiệm vụ quản lý, khai thác các công trình thủy lợi vừa và lớn do nhà nước đầu tư xây dựng. Loại hình công ty khai thác công trình thủy lợi bao gồm 80 công ty cấp tỉnh và 5 công ty thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT quản lý. Các công ty khai thác công trình thủy lợi cấp tỉnh quản lý công trình lớn và vừa trong phạm vi tỉnh và một số công trình thủy lợi liên tỉnh. Các công trình thủy lợi liên tỉnh khi giao về các địa phương quản lý còn có sự tranh chấp, mâu thuẫn về điều tiết nước do tính cục bộ giữa các địa phương. Chất lượng quản trị của các công ty KTCTTL còn thấp do tổ chức quản trị sản xuất thiếu khoa học nên chi phí sản xuất cao, hầu hết các công ty dựa vào kinh phí hỗ trợ của nhà nước, ít thực hiện các dịch vụ thủy lợi khác để tăng nguồn thu. Hơn nữa,

Bộ NN&PTNT khó có thể can thiệp hoặc việc can thiệp không hiệu quả đối với nguồn thu và tái đầu tư lại cho bảo trì cũng như thực hiện các công việc khác liên quan đến bảo đảm an toàn đập, hồ chứa nước lớn theo quy định của pháp luật.

Đối với công trình do Bộ Nông nghiệp và PTNT quản lý, các công ty của Bộ quản lý công trình đầu mối, hệ thống kênh trục chính, quan trọng, Ủy ban nhân dân cấp tỉnh liên quan quản lý công trình trong tỉnh. Các công ty Công ty khai thác công trình thủy lợi thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT là: Công ty khai thác thủy lợi Bắc Hưng Hải, Công ty Bắc Nam Hà, Công ty Miền Nam, Công ty Cửa Đạt và Công ty Tả Trạch. Ở vùng Miền Bắc, Công ty khai thác thủy lợi Bắc Hưng Hải quản lý hệ thống thủy lợi Bắc Hưng Hải và Công ty khai thác thủy lợi Bắc Nam Hà quản lý hệ thống thủy lợi Bắc Nam Hà là hệ thống thủy lợi liên tỉnh lớn. Ở vùng Miền Trung, đến tháng 11/2020, Bộ Nông nghiệp và PTNT đã ban hành quyết định thành lập Công ty TNHH MTV khai thác thủy lợi Cửa Đạt và Công ty TNHH MTV khai thác thủy lợi Tả Trạch quản lý các công trình Cửa Đạt, Tả Trạch là các công trình quan trọng đặc biệt. Công ty Cửa Đạt được Bộ Nông nghiệp và PTNT phê duyệt 3 chức danh Chủ tịch, Giám đốc và Kiểm soát viên, tuy nhiên chưa được giao vốn tài sản, chưa có điều lệ hoạt động nên chưa đủ cơ sở pháp lý để chính thức đi vào hoạt động. Năm 2024, Công ty Tả Trạch đã có quyết định giao vốn tài sản và điều lệ hoạt động để có cơ sở pháp lý đi vào hoạt động. Ở vùng Miền Nam, từ năm 2022 Công ty khai thác thủy lợi Dầu Tiếng-Phước Hòa được đổi tên thành Công ty TNHH MTV khai thác thủy lợi Miền Nam quản lý công trình hồ chứa Dầu Tiếng-Phước Hòa và các công trình liên tỉnh lớn vùng Đồng bằng sông Cửu Long mới được hoàn thành công tác đầu tư xây dựng gồm công trình Cái Lớn-Cái Bé, Nam Măng Thít, Quản Lộ-Phụng Hiệp. Việc thành lập Công ty khai thác thủy

lợi Miền Nam là công ty cấp vùng để giảm đầu mối tổ chức doanh nghiệp và để quản lý thống nhất theo hệ thống công trình thủy lợi trong vùng, phát huy hiệu quả khai thác tổng hợp, phục vụ đa mục tiêu của hệ thống thủy lợi để nâng cao hiệu quả hoạt động của các công trình thủy lợi. Việc thành lập Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam là cơ sở thực tiễn quan trọng cho việc hình thành các tổ chức KTCTTL theo các vùng trên phạm vi cả nước.

4. ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH TỔ CHỨC KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI THEO VÙNG

4.1 Mục tiêu, nhiệm vụ

Mục tiêu thành lập tổ chức khai thác công trình thủy lợi theo vùng để quản lý thống nhất theo hệ thống công trình thủy lợi trong vùng, bảo đảm hài hòa lợi ích, phát huy hiệu quả khai thác tổng hợp, phục vụ đa mục tiêu của hệ thống thủy lợi đối với các công trình quan trọng đặc biệt, công trình thủy lợi liên tỉnh theo hướng cung cấp đa dạng dịch vụ, tăng tự chủ về tài chính. Hơn nữa, nguồn thu từ khai thác tổng hợp công trình thủy lợi được tập trung để hỗ trợ cho công tác vận hành, sửa chữa giữa các công trình thủy lợi trong vùng.

Tổ chức KTCTTL cấp vùng thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức khai thác công trình thủy lợi theo quy định tại Điều 54 Luật Thủy lợi số 08/2017/QH1. Đối với tổ chức KTCTTL cấp vùng có một số nhiệm vụ đặc thù là:

1. Thực hiện dịch vụ công ích thủy lợi:

- Cung cấp nước tưới, tạo nguồn phục vụ sản xuất nông nghiệp, công nghiệp, dân sinh kinh tế trên địa bàn thuộc phạm vi phục vụ của công trình được giao quản lý khai thác;
- Điều tiết, phân phối nước cho sản xuất nông nghiệp giữa các địa phương trong hệ thống công trình thủy lợi
- Điều tiết, phân bổ lao động hợp lý theo thời vụ của các hệ thống thủy lợi

2. Khai thác tổng hợp công trình thủy lợi:

- Cung cấp các sản phẩm dịch vụ thủy lợi theo nhiệm vụ đặt ra, duy trì, phát huy được công năng thiết kế một cách bền vững đúng theo quy định của pháp luật;

- Khai thác tối đa lợi thế công trình thủy lợi, mở rộng sản xuất kinh doanh nhằm gia tăng nguồn thu, tự chủ về tài chính, giảm tiền ngân sách nhà nước cấp cho các hoạt động công ích. Nguồn thu từ thực hiện các dịch vụ thủy lợi khác được điều tiết phân bổ kinh phí cho quản lý giữa các hệ thống thủy lợi

3. Dịch vụ kinh doanh khác:

- Tận dụng các lợi thế của công trình để phát triển sản xuất kinh doanh theo ngành, nghề kinh doanh, thực hiện quyền tự do kinh doanh

- Thực hiện một số dịch vụ khác như: tư vấn quản lý dự án, tham gia đấu thầu theo khả năng chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực trên cơ sở bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ được giao, theo quy định của pháp luật.

4.2 Phân cấp quản lý, phạm vi quản lý

a) Phạm vi các vùng:

- Miền Bắc hay còn gọi là Bắc Bộ là một trong 3 miền địa lý của Việt Nam (gồm Bắc Bộ, Trung Bộ và Nam Bộ). Vùng Bắc Bộ gồm 3 vùng là Tây Bắc Bộ, Đông Bắc Bộ và Đồng bằng sông Hồng; đôi khi 2 vùng Tây Bắc Bộ và Đông Bắc Bộ được gộp chung lại thành một gọi là vùng Trung du và Miền núi phía Bắc.

- Vùng Miền Trung hay còn gọi là vùng Trung Bộ gồm 3 khu vực cơ bản là Bắc Trung Bộ, Nam Trung Bộ và Tây Nguyên

- Vùng Miền Nam hay còn gọi là Nam Bộ gồm hai vùng là Đông Nam Bộ và Đồng bằng sông Cửu Long (hay còn gọi là Tây Nam Bộ, miền Tây).

b) Tiêu chí phân cấp, phân giao quản lý đối với tổ chức KTCTTL cấp vùng:

Tổ chức KTCTTL cấp vùng quản lý các công trình đặc biệt, công trình/hệ thống liên tỉnh có quy mô lớn, đa mục tiêu, việc quản lý, vận hành yêu cầu kỹ thuật phức tạp trong điều hòa phân

phối nước giữa các địa phương, ảnh hưởng tới an sinh xã hội. Các công trình thủy lợi mà việc khai thác và bảo vệ liên quan đến 2 tỉnh trở lên nhưng việc quản lý, vận hành không quá phức tạp Bộ Nông nghiệp và PTNT giao nhiệm vụ quản lý, khai thác cho địa phương

Phạm vi quản lý của tổ chức KTCTTL cấp vùng có thể áp dụng theo cả 2 hướng là quản lý toàn bộ hệ thống công trình thủy lợi từ đầu mối tới mặt ruộng hoặc chỉ quản lý phần công trình đầu mối, và kênh trục chính. Việc quản lý từ đầu mối tới mặt ruộng có thể khiến cho quy mô nhân sự của công ty rất lớn do phạm vi hoạt động rộng, điều này có thể khiến cho bộ máy cồng kềnh, ảnh hưởng đến năng suất hoạt động. Bên cạnh đó không khuyến khích được sự tham gia quản lý khai thác của bên liên quan khác đặc biệt là địa phương (các cơ quan của tỉnh) và người sử dụng nước (tổ chức thủy lợi cơ sở). Trong khi đó, theo hướng tổ chức KTCTTL cấp vùng chỉ quản lý công trình đầu mối, kênh trục chính ảnh hưởng lớn đến 2 tỉnh trở lên, các công trình khác phân cấp cho địa phương quản lý cũng tạo điều kiện thuận lợi hơn trong việc áp dụng cơ chế tài chính tự chủ hoặc tự chủ một phần trong quản lý khai thác. Phạm vi quản lý như vậy vừa tăng vai trò, trách nhiệm của địa phương, người sử dụng/hưởng lợi trong quản lý khai thác vừa có thể làm giảm thiểu tác động bất lợi, mâu thuẫn có thể xảy ra trong quá trình quản lý khai thác sau này. Do vậy phạm vi quản lý của tổ chức KTCTTL cấp vùng được đề xuất là tổ chức KTCTTL cấp vùng chỉ quản lý công trình đầu mối, kênh trục chính. Phạm vi quản lý này cũng được áp dụng rất thành công ở các mô hình JWA ở Nhật Bản, mô hình KRC ở Hàn Quốc và mô hình NIA ở Philippines.

c) Công trình và phạm vi quản lý của tổ chức khai thác công trình thủy lợi theo vùng:

Trên cả nước 27 công trình thủy lợi mà việc khai thác và bảo vệ liên quan đến hai tỉnh trở lên hay còn gọi là công trình thủy lợi liên tỉnh

và 4 công trình thủy lợi quan trọng đặc biệt. Trên cơ sở xác định phạm vi các vùng, tiêu chí phân cấp quản lý ở trên, danh mục công trình và phạm vi quản lý của tổ chức khai thác công trình thủy lợi theo các vùng Miền Bắc, Miền Trung, Miền Nam được đề xuất như ở Bảng 1. Các công ty khai thác thủy lợi cấp vùng quản lý 11 công trình lớn là công trình quan trọng đặc biệt, công trình thủy lợi liên tỉnh việc quản lý, vận hành yêu cầu kỹ thuật phức tạp trong điều hòa phân phối nước giữa các địa phương, ảnh hưởng tới an sinh xã hội. Công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc quản lý công trình Bắc Hưng Hải và Bắc Nam Hà là các công trình thủy lợi liên tỉnh do Bộ Nông nghiệp và PTNT quản lý. Công ty khai thác thủy lợi Miền Trung quản lý công trình hồ Cửa Đạt, Ngàn Trươi, Tả Trách và Ia Mor. Các hồ chứa Cửa Đạt, Ngàn Trươi, Tả Trách là các công trình thủy lợi quan trọng đặc biệt, hồ chứa Ia Mor là công trình thủy lợi liên tỉnh việc quản lý, vận hành yêu cầu kỹ thuật phức tạp trong điều hòa phân phối nước giữa các địa phương, ảnh hưởng tới an sinh xã hội. Bộ NN và PTNN đã có quyết định giao công trình hồ Ngàn Trươi cho công ty Cửa Đạt quản lý và giao công trình hồ Ia Mor cho Công ty Tả Trách quản lý sau khi các công ty chính thức đi vào hoạt động. Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam

hiện được giao quản lý các công trình hồ Dầu Tiếng-Phước Hòa và các công trình Nam Măng Thít, Quản Lộ-Phụng Hiệp, Cái Lớn-Cái Bé ở vùng ĐBSCL. Công trình hồ Sông Ray được đề xuất cho Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam quản lý, do hồ Sông Ray là công trình thủy lợi liên tỉnh, vận hành yêu cầu kỹ thuật phức tạp trong điều hòa phân phối nước giữa các địa phương, Giai đoạn sau này, các công ty khai thác thủy lợi sẽ được bổ sung các nhiệm vụ như quản lý thêm các cống, đập lớn theo kế hoạch, quy hoạch xây dựng hoàn thiện hạ tầng thủy lợi các vùng, như các đập dâng Xuân Quan, Long Tửu trên sông Hồng vùng miền Bắc hay các công trình cấp nước ngọt cho vùng bán đảo Cà Mau ở vùng Miền Nam. Từ danh mục công trình do các tổ chức KTCTTL cấp vùng quản lý cho thấy các công trình thủy lợi liên tỉnh ở vùng miền Bắc khá gần nhau thuận tiện cho công tác quản lý vận hành, trong khi đó các công trình thủy lợi quan trọng đặc biệt, liên tỉnh ở vùng miền Trung và miền Nam có khoảng cách khá xa nhau, như khoảng cách từ hồ Cửa Đạt đến hồ Ia Mor tới hơn 1.000km có thể là một trở ngại trong việc quản lý, vận hành. Tuy nhiên khi áp dụng công nghệ tiên tiến trong giám sát, điều khiển vận hành thì trở ngại về khoảng cách địa lý giữa các công trình cũng không phải là vấn đề lớn

Bảng 1: Danh mục công trình và phạm vi quản lý của các tổ chức KTCTTL theo vùng

TT	Công trình	Phạm vi quản lý
Vùng Miền Bắc:		
1	Bắc Hưng Hải	- 13 cống trên trục chính: Cống Xuân Quan, Báo đáp, Kênh cầu, Lạc cầu, Đồng than, âu Lực Điền, âu Bằng ngang, cống Tranh, Bá thủy, Neo, âu Cầu Cát, cống Cầu xe, An Thổ - Trạm bơm Mi động - 235km kênh trục chính, 491 km bờ đê
2	Bắc Nam Hà	- 12 trạm bơm lớn: Cốc Thành, Sông Chanh, Cỗ Đàm, Quỳ Độ, Vĩnh Trị I, Vĩnh trị II, Hữu Bị, Nhân Hòa, Như Trác, Nhâm Trảng, Kim Thanh I, Kim Thanh II. - 8 trục kênh tiêu (Kênh Châu Giang, sông Sắt, kênh Tiên Hương, sông Chanh, kênh Biên Hòa, kênh Kinh Thủy, kênh Mỹ Đô, kênh Như Trác), với tổng chiều dài trên 115 km và kênh tưới chính Hữu Bị dài 8,5 km. - 53 cống điều tiết nước

TT	Công trình	Phạm vi quản lý
Vùng Miền Trung:		
3	Cửa Đạt	- Đập chính, các đập phụ, tràn xả lũ, tuynen dẫn dòng - Công trình thoát lũ suối Bọng - Kênh chính
4	Tả Trạch	- Đập chính, các đập phụ, tràn xả lũ, tuynen
5	Ngàn Trươi	- Đập chính, đập phụ
6	Ia Mơ	- Công trình đầu mối, kênh chính, kênh nhánh liên tỉnh.
Vùng Miền Nam:		
7	Dầu Tiếng-Phước Hòa	- Công trình đầu mối hồ Dầu Tiếng - Công trình đầu mối hồ Phước Hoà - 4 tuyến kênh chính: kênh Đông, kênh Tây, kênh Phước Hoà, kênh Đức Hòa dài 110 km
8	Nam Măng Thít	- Công Vũng Liêm
9	Quản Lộ - Phụng Hiệp	- Công âu thuyền Ninh Quới
10	Cái Lớn - Cái Bé	- Công Cái Lớn, Cái Bé - Âu thuyền Xẻo Rô
11	Hồ Sông Ray	Công trình đầu mối

4.3 Mô hình tổ chức KTCTTL theo vùng

a) Loại hình doanh nghiệp:

Theo Luật Doanh nghiệp, tổ chức KTCTTL cấp vùng có thể lựa chọn một trong 2 loại hình: công ty hay tổng công ty, loại hình tập đoàn không phù hợp cho tổ chức KTCTTL cấp vùng. Mô hình tổng công ty có ưu điểm là tạo nên sức mạnh hợp nhất nguồn lực và cơ cấu tài chính, do có khả năng tập trung vốn lớn tạo điều kiện để đáp ứng nhanh thị trường, thu được nhiều lợi nhuận hơn. Do các công ty con có pháp nhân, hoạt động độc lập nên chủ động trong quá trình hoạt động giải quyết những vấn đề nhanh hơn ở công ty, điều này là rất quan trọng khi khoảng cách địa lý của các công trình rất xa nhau. Nhờ có sức mạnh của công ty mẹ mà vị thế của công ty con thường nâng cao hơn khi tham gia các quan hệ kinh tế. Tuy nhiên, tổng công ty vùng có nhược điểm là không phù hợp với chủ trương thành lập mô hình tổ chức khai thác thủy lợi quốc gia, tài sản kết cấu hạ tầng thủy lợi có thể phải chuyển về Ủy ban quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp. Mô hình công ty cấp vùng tuy có bất

tiện trong công tác quản lý, điều hành do các công trình ở rất xa nhau trong khi chi nhánh không thể tự quyết định các vấn đề trong hoạt động, nhưng mô hình Công ty có ưu điểm việc thành lập công ty cấp vùng thuận tiện hơn thành lập tổng công ty. Hơn nữa, mô hình công ty cấp vùng phù hợp với chủ trương thành lập mô hình tổ chức khai thác thủy lợi quốc gia và tài sản kết cấu hạ tầng thủy lợi do Bộ NN&PTNT quản lý. Từ những phân tích trên cho thấy mô hình công ty có nhiều ưu điểm hơn, do vậy mô hình doanh nghiệp được đề xuất là mô hình công ty khai thác thủy lợi cấp vùng.

Công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc được thành lập trên cơ sở sắp xếp 2 công ty Bắc Hưng Hải và Công ty Bắc Nam Hà theo phương án hợp nhất thành một doanh nghiệp. Công ty khai thác thủy lợi Miền Trung được thành lập trên cơ sở sắp xếp 2 công ty Cửa Đạt và Công ty Tả Trạch sau khi được thành lập theo phương án hợp nhất thành một doanh nghiệp. Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam đã hình thành được đề xuất hoàn thiện mô hình

theo hướng quản lý thống nhất các hệ thống công trình thủy lợi trong vùng, cung cấp đa dạng dịch vụ, tăng tự chủ về tài chính.

b) Cơ cấu tổ chức:

Cơ cấu bộ máy tổ chức điều hành sản xuất kinh doanh của các công ty khai thác thủy lợi cấp vùng cần phù hợp với yêu cầu và nhiệm vụ mới với phương châm tinh giản bộ máy gián tiếp. Cơ cấu các phòng ban, đơn vị trực thuộc công ty phù hợp theo định hướng phát triển, năng lực cạnh tranh trong các lĩnh vực hoạt động của công ty. Theo đó, cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty khai thác thủy lợi cấp vùng theo mô hình hội đồng thành viên, tổng giám đốc gồm:

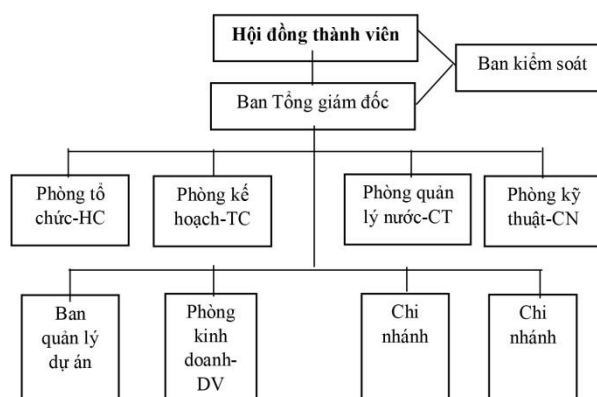
1. Ban lãnh đạo điều hành quản lý: Hội đồng thành viên, ban Tổng giám đốc, kiểm soát
2. Các phòng chuyên môn, nghiệp vụ gồm 4 phòng chủ yếu là: Phòng tổ chức- hành chính, phòng kế hoạch -tài chính, phòng quản lý nước- công trình, phòng kỹ thuật- công nghệ. Các phòng này là các phòng chuyên môn nghiệp vụ theo quy định của Nghị định 67/2018/NĐ-CP. Cần thành lập phòng kỹ thuật và công nghệ để ứng dụng công nghệ tiên tiến trong quản lý vận hành công trình.

3. Các đơn vị hạch toán phụ thuộc:

Thành lập Ban quản lý dự án để có tư cách pháp lý thực hiện các dự án xây dựng, sửa chữa công trình thủy lợi. Tuy nhiên, để thực hiện chuyên môn hoá thông qua việc tách biệt các hoạt động cung cấp sản phẩm, dịch vụ công ích thủy lợi và hoạt động kinh doanh dịch vụ, cần thành lập phòng thực hiện kinh doanh dịch vụ phù hợp với quy mô sản xuất kinh doanh của đơn vị. Phòng kinh doanh dịch vụ tham mưu cho Ban giám đốc tổ chức, hoạch định, xúc tiến, kêu gọi nhà đầu tư khai thác dịch vụ thủy lợi khác và quản lý giám sát hoạt động cung cấp các dịch vụ thủy lợi khác. Các hoạt động này vận hành theo cơ chế thị trường nên phải đẩy mạnh hoạt động marketing, hoạt

động không thể thiếu nếu doanh nghiệp muốn phát triển

Thành lập xí nghiệp tư vấn và xây dựng để thực hiện các dịch vụ tư vấn thiết kế, xây dựng công trình. Công ty Bắc Hưng Hải và Công ty Bắc Nam Hà hiện có xí nghiệp tư vấn và xây dựng, tuy nhiên quy mô hoạt động và hiệu quả chưa cao, cần mở rộng quy mô và nâng cao khả năng cạnh tranh phù hợp với cơ chế thị trường. Thành lập xí nghiệp tư vấn và xây dựng trong công ty cũng là mô hình hoạt động rất hiệu quả của Tổng công ty phát triển nông thôn Hàn Quốc (KRC).



Hình 1: Sơ đồ tổ chức của công ty khai thác thủy lợi cấp vùng

4. Các chi nhánh:

- Công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc có 2 chi nhánh: Chi nhánh Bắc Hưng Hải quản lý hệ thống Bắc Hưng Hải và Chi nhánh Bắc Nam Hà quản lý hệ thống Bắc Nam Hà
- Công ty khai thác thủy lợi Miền Trung có 2 chi nhánh: Chi nhánh Cửa Đạt quản lý công trình Cửa Đạt, hồ Ngàn Trươi và Chi nhánh Tả Trạch quản lý hồ Tả Trạch và hồ Ia Mờ.
- Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam có 2 chi nhánh: Chi nhánh Dầu Tiếng-Phước Hòa quản lý công trình hồ Dầu Tiếng-Phước Hòa, hồ Sông Ray và Chi nhánh ĐBSCL quản lý các công trình Nam Măng Thít, Quản Lộ-Phụng Hiệp, Cái Lớn-Cái Bé.

c) Hoạt động sản xuất, kinh doanh:

Ngoài thực hiện nhiệm vụ công ích thủy lợi phục vụ cho sản xuất nông nghiệp, các công ty khai thác thủy lợi cấp vùng cần thực hiện đa dịch vụ, khai thác tổng hợp công trình, khai thác lợi thế tài sản Nhà nước giao để đa dạng hóa nguồn thu, giảm dần phần kinh phí hỗ trợ của Nhà nước và tiến tới chủ động về tài chính. Thực hiện khai thác tổng hợp công trình thủy lợi tùy thuộc vào đặc điểm công trình thủy lợi ở các vùng. Hệ thống Bắc Hưng Hải có công trình đầu mối là cống lấy nước và hệ thống thủy lợi Bắc Nam Hà chủ yếu là các trạm bơm tiêu nên Công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc ít có khả năng thực hiện các dịch vụ thủy lợi khác, chủ yếu chỉ thực hiện các dịch vụ cấp nước thô cho sinh hoạt, công nghiệp, tiêu nước cho khu công nghiệp, khu chế xuất, khu kinh tế và khu công nghệ cao và dịch vụ vận tải thủy qua cống, âu thuyền. Công ty khai thác thủy lợi Miền Trung có thuận lợi là các hồ chứa đều là các công trình đa mục tiêu có tiềm năng lớn để khai thác thực hiện các dịch vụ thủy lợi khác như cấp nước thô cho sinh hoạt

công nghiệp, kết hợp phát điện, cho thuê trồng cây công nghiệp, cây dược liệu trong vùng bán ngập, nuôi trồng, khai thác thủy sản trong lòng hồ, khai thác cát, sỏi, đất sét và hoạt động du lịch, kinh doanh dịch vụ. Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam có thể thực hiện các dịch vụ như cấp nước thô cho sinh hoạt công nghiệp và kết hợp phát điện, khai thác cát, điện mặt trời, trồng rừng, nuôi trồng thủy sản, du lịch của hồ Dầu Tiếng-Phước Hòa, hồ Sông Ray và dịch vụ âu thuyền cho giao thông thủy, du lịch ở các công trình thủy lợi lớn vùng ĐBSCL. Ngoài ra, các công ty cần khai thác hiệu quả nguồn lực, đất đai, tài sản kết cấu hạ tầng để phát triển các dịch vụ tư vấn xây dựng, thi công các công trình thủy lợi, công trình phát triển nông thôn ở các vùng. Hơn nữa, cần tăng tính sức cạnh tranh theo cơ chế thị trường để không chỉ thực hiện các nhiệm vụ tư vấn thiết kế, lập hạng mục công trình sửa chữa thường xuyên, sửa chữa nhỏ trong nội bộ công ty mà còn mở rộng thị trường hoạt động

d) Tài chính cho hoạt động của công ty:

Bảng 2: Nguồn thu của các công ty khai thác thủy lợi theo vùng

TT	Nguồn thu	Công ty KTTL Miền Bắc	Công ty KTTL Miền Trung	Công ty KTTL Miền Nam
1	Dịch vụ công ích (trđ)	381.163	30.579	87.300
2	Dịch vụ thủy lợi khác (trđ)	532	52.972	88.400
3	Dịch vụ, kinh doanh khác (trđ)	8.626	5.068	
	Tổng doanh thu (trđ)	390.321	88.619	175.700

Nguồn thu trước mắt của các công ty khai thác thủy lợi cấp vùng được tính từ nguồn thu bình quân của 3 năm 2021-2023 của các đơn vị khai thác thủy lợi liên tỉnh hiện nay là Công ty Bắc Hưng Hải, Bắc Nam Hà, Miền Nam và của Ban quản lý dự án đầu tư thủy lợi 3, Ban quản lý dự án đầu tư thủy lợi 5 [4]. Kết quả bảng trên cho thấy nguồn thu từ khai thác đa mục tiêu công trình thủy lợi có sự khác nhau đáng kể ở các công ty. Công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc có nguồn thu từ dịch vụ công ích thủy lợi là chủ yếu, chiếm 97%, trong khi

nguồn thu từ khai thác đa mục tiêu công trình thủy lợi và các dịch vụ kinh doanh khác chỉ chiếm gần 3% tổng doanh thu của công ty. Công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc chỉ có nguồn thu từ dịch vụ vận tải thủy qua âu thuyền, cấp nước bổ cập cho hệ thống nước mặt và tiêu nước mặt từ các công trình Bắc Hưng Hải và Bắc Nam Hà. Công ty khai thác thủy lợi Miền Trung có nguồn thu từ cung cấp dịch vụ công ích thủy lợi chỉ chiếm gần 35% và nguồn thu từ khai thác đa mục tiêu công trình thủy lợi, kinh doanh dịch vụ chiếm tới

65%. Công ty khai thác thủy lợi Miền Trung thực hiện 2 dịch vụ là cấp nước thô cho sinh hoạt và công nghiệp, kết hợp phát điện, trong đó dịch vụ kết hợp phát điện là dịch vụ đem lại nguồn thu lớn cho Công ty khai thác thủy lợi Miền Trung thông qua hợp đồng với các công ty thủy điện từ các hồ Cửa Đạt, Tả Trách, Ngàn Trươi. Nguồn thu từ kết hợp phát điện từ hồ Cửa Đạt tới 28, 5 tỷ đồng/năm, từ hồ Tả Trách 12,8 tỷ đồng/năm, từ hồ Ngàn Trươi 11,8 tỷ đồng/năm. Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam có nguồn thu đáng kể từ khai thác đa mục tiêu công trình thủy lợi và các dịch vụ kinh doanh khác chiếm gần 50% tổng doanh thu của công ty. Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam có 2 nguồn thu từ khai thác đa mục tiêu công trình thủy lợi là cấp nước thô cho sinh hoạt và kết hợp phát điện từ các công trình hồ Dầu Tiếng-Phước Hòa và hồ Sông Ray, trong đó riêng công trình Dầu Tiếng-Phước Hòa, dịch vụ cấp nước thô cho sinh hoạt là 73 tỷ đồng/năm

Trong giai đoạn tới, khi các công ty thực hiện các dự án đầu tư phát triển các lĩnh vực khai thác đa mục tiêu các công trình thủy lợi, khai thác tiềm năng quỹ đất hiện có, cấp nước cho sinh hoạt, tiêu nước cho khu công nghiệp theo hướng liên doanh, liên kết, tận dụng các nguồn lực để kinh doanh tổng hợp, hoạt động dịch vụ thì sẽ tăng nguồn thu tiến tới chủ động về tài chính. Theo tính toán sơ bộ, nguồn thu từ những dịch vụ, kinh doanh khai đa mục tiêu của Công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc chiếm 5-8%, Công ty khai thác thủy lợi Miền Trung là 50-65% và của Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam là 60-65% tổng doanh thu của công ty. Hay nói cách khác, khả năng tự chủ tài chính của các Công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc, Miền Trung và Miền Nam tương ứng là 8, 65, 65%.

e) Hiệu quả của mô hình công ty khai thác thủy lợi theo vùng

Hiệu quả của mô hình công ty khai thác công trình thủy lợi theo vùng được đánh giá sơ bộ theo các khía cạnh về mặt tổ chức, quản lý

khai thác và tài chính cho quản lý vận hành công trình thủy lợi

- Về mặt tổ chức:

Hình thành các công ty khai thác thủy lợi theo vùng sẽ giảm đầu mỗi các công ty trực thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT. Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam quản lý công trình hồ chứa Dầu Tiếng-Phước Hòa và các công trình liên tỉnh lớn vùng Đồng bằng sông Cửu Long giảm được một đầu mỗi công ty khai thác thủy lợi, thay vì thành lập mới công ty khai thác thủy lợi để các công trình liên tỉnh lớn vùng Đồng bằng sông Cửu Long. Hình thành Công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc quản lý các công trình Bắc Hưng Hải và Bắc Nam Hà sẽ giảm được một đầu mỗi công ty khai thác thủy lợi, thay vì 2 công ty như hiện nay. Hình Công ty khai thác thủy lợi Miền Trung quản lý công trình hồ chứa Cửa Đạt, hồ Tả Trách, hồ Ngàn Trươi, hồ Ia Mor cũng giảm được ít nhất một đầu mỗi công ty khai thác thủy lợi, thay vì thành lập mới công ty khai thác thủy lợi Cửa Đạt, Công ty khai thác thủy lợi Tả Trách. Phạm vi diện tích tưới của các công trình Cửa Đạt và Tả Trách không lớn, nên không cần thiết thành lập tới 2 công ty khai thác thủy lợi trực thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT để quản lý 2 công trình này. Tuy nhiên, hiệu quả giảm được đầu mỗi doanh nghiệp do Bộ Nông nghiệp & PTNBT quản lý mới là đánh giá ban đầu, để đảm bảo hiệu quả hoạt động cần tổ chức bộ máy gọn nhẹ, cần có sự liên kết chặt chẽ giữa các cấp quản lý. Khi mục tiêu của tổ chức thay đổi thì cơ cấu bộ máy quản trị của tổ chức cũng thay đổi đồng thời cần xây dựng cơ chế để kiểm soát phù hợp của bộ máy tổ chức để đảm bảo các hoạt động hướng đến mục tiêu chung quản lý các công trình đặc biệt, các công trình thủy lợi lớn liên tỉnh ở các vùng.

- Hiệu quả quản lý khai thác:

Mô hình công ty khai thác thủy lợi theo vùng quản lý các công trình thủy lợi quan trọng đặc biệt, công trình lớn liên tỉnh, đa mục tiêu giúp

cho việc quản lý khai thác vừa đảm bảo tính hệ thống công trình theo ranh giới thủy lực trong lưu vực sông đồng thời giúp cho việc quản về chuyên môn thống nhất theo vùng. Tính thống nhất này sẽ tạo thuận lợi cho các hoạt động quản lý khai thác của tổ chức trong việc cung cấp dịch vụ thủy lợi và các dịch vụ khai thác tổng hợp khác trong hệ thống. Về khía cạnh phân phối nước cho các đối tượng sử dụng khác nhau, do được quản lý thống nhất các hệ thống theo vùng sẽ là điều kiện thuận lợi để cho các công ty cấp vùng điều tiết, phân bổ nước hài hòa và tối ưu theo yêu cầu của đối tượng sử dụng, qua đó hạn chế được những mâu thuẫn có thể phát sinh trong quá trình sử dụng dịch vụ từ công trình thủy lợi. Từ đó làm tăng lợi ích của các đối tượng sử dụng nước và hiệu quả khai thác của công trình thủy lợi nhất là trong điều kiện biến đổi khí hậu ngày phức tạp và nhu cầu sử dụng cũng ngày càng gia tăng do phát triển dân số và các ngành kinh tế.

Hơn nữa, sự phối hợp giữa các công ty khai thác thủy lợi cấp vùng với các tổ chức KTCTTL cấp tỉnh thông qua các quy chế phối hợp giữa các bên có liên quan sẽ giúp cho quản lý thống nhất các công trình thủy lợi kết nối thông suốt từ Trung ương đến địa phương. Hiệu quả quản lý công trình thủy lợi được tăng lên nhờ có quy chế phối hợp giữa các bên có liên quan, phân định vai trò, trách nhiệm của các bên liên quan trong việc quản lý, khai thác và bảo vệ các công trình trong hệ thống thủy lợi liên tỉnh, cũng như phối hợp cung cấp thông tin trong điều hành hệ thống phục vụ sản xuất. Đối với năng lực hoạt động sản xuất kinh doanh của các công ty cấp vùng là một tổ chức có tiềm lực hoạt động đa lĩnh vực khi được thành lập và được giao các chức năng, nhiệm vụ phù hợp. Ngoài ra, các nguồn lực này cũng là cơ sở, tiền đề để các công ty mở rộng các hoạt động kinh doanh khai thác tổng hợp khác với vị thế vượt trội trong lĩnh vực quản lý khai thác. Tuy nhiên, để có thể phát huy được hoạt động sản xuất kinh doanh, các công ty cần

phải có chiến lược phát triển rõ ràng, cụ thể phải năng động nắm bắt và khai thác các tiềm năng của hệ thống và nguồn lực được giao.

Về tài chính:

Hiệu quả về tài chính của mô hình công ty khai thác thủy lợi theo vùng nhìn thấy rõ ràng là giảm đáng kể chi phí cho quản lý, do giảm được đầu mối các công ty trực thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT. Ngoài ra, hình thành các công ty khai thác thủy lợi cấp vùng tạo điều kiện thực hiện đa dạng hoá các hoạt động kinh doanh để tăng nguồn thu, đảm bảo nguồn lực cho quản lý, khai thác công trình một cách bền vững. Do đặc điểm của hệ thống thủy lợi, một số công trình thủy lợi có tiềm năng khai thác các dịch vụ thủy lợi khác, trong khi đó một số có ít hoặc không có tiềm năng khai thác các dịch vụ thủy lợi khác, do vậy hình thành các công ty khai thác thủy lợi theo vùng sẽ tổng hợp được các nguồn thu từ các dịch vụ thủy lợi khác, điều tiết kinh phí cho vận hành, bảo trì công trình giữa các công trình thủy lợi trong vùng, đảm bảo phát huy nguồn thu hiệu quả nhất. Công ty cấp vùng có thể điều chuyển nguồn thu từ cung cấp dịch vụ thủy lợi khác giữa các công trình có nguồn thu lớn để hỗ trợ vận hành bảo trì công trình có nguồn thu ít hơn hay không có nguồn thu để giảm bớt nguồn ngân sách hỗ trợ của nhà nước.

5. KẾT LUẬN

Hình thành các tổ chức KTCTTL theo vùng phù hợp với nguyên tắc quản lý tổng hợp tài nguyên nước; thống nhất theo lưu vực sông, hệ thống công trình thủy lợi ở từng vùng, phục vụ đa mục tiêu. Thành lập mô hình khai thác thủy lợi theo vùng cũng là thực hiện nhiệm vụ chiến lược của Kết luận 36-KL/TW của Bộ Chính trị về bảo đảm an ninh nguồn nước và an toàn đập, hồ chứa nước đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045. Các tổ chức KTCTTL theo vùng được đề xuất là công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc, Miền Trung và Miền Nam. Trước mắt cần củng cố hoàn thiện mô hình Công ty

khai thác thủy lợi Miền Nam, thành lập Công ty khai thác thủy lợi Miền Trung để quản lý các công trình Cửa Đạt, Ngàn Trươi, Tả Trạch, Ia Mơ mới được đầu tư xây dựng. Sau đó, từ kinh nghiệm hoạt động của các Công ty khai thác thủy lợi Miền Nam, Miền Trung tiếp tục thành lập Công ty khai thác thủy lợi Miền Bắc. Hình thành các công ty khai thác thủy lợi theo vùng sẽ giảm đầu mỗi các công ty trực thuộc Bộ Nông nghiệp và PTNT. Các công ty khai thác thủy lợi theo vùng quản lý thống nhất các công trình quan trọng đặc biệt, công trình thủy lợi liên tỉnh trong vùng, bảo đảm hài hòa lợi ích, phát huy hiệu quả khai thác tổng hợp, phục vụ đa mục tiêu của hệ thống thủy lợi theo hướng cung cấp đa dạng dịch vụ, tăng tự chủ

về tài chính. Hơn nữa, nguồn thu từ khai thác tổng hợp công trình thủy lợi được tập trung để hỗ trợ cho công tác vận hành, sửa chữa giữa các công trình thủy lợi trong vùng. Tuy nhiên, hiệu quả của mô hình công ty khai thác thủy lợi theo vùng mới được đánh giá ban đầu, để nâng cao hiệu quả quản lý khai thác công trình thủy lợi của các công ty cấp vùng, cần nghiên cứu thêm về cơ chế hoạt động cho các tổ chức khai thác công trình thủy lợi cấp vùng và cần có sự liên kết chặt chẽ giữa các cấp quản lý. Các công ty phải đổi mới ngay tư duy quản lý của doanh nghiệp, đổi mới phương pháp quản trị theo hướng khai thác triệt tiềm năng lợi thế của cơ sở hạ tầng thủy lợi để khai thác tổng hợp công trình thủy lợi, tăng nguồn thu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Satoh, M. and Ishii, A (2006). Quản lý nước ở các hệ thống thủy lợi ở Nhật Bản
- [2] Sang Ok Chung (2002) Mô hình quản lý và phát triển nguồn nước ở Hàn Quốc
- [3] Cục Thủy lợi (2023), Báo cáo đánh giá tình hình công tác quản lý khai thác công trình thủy lợi
- [4] Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh 2021-2023 của Công ty Bắc Hưng Hải, Bắc Nam Hà, Miền Nam, Ban quản lý dự án đầu tư thủy lợi 3, Ban quản lý dự án đầu tư thủy lợi 5.