



ĐẦU TƯ CÔNG - QUẢN TRỊ TƯ TƯ DUY MỚI GỠ KHÓ CHO VĂN HÓA

BÙI HOÀI SON*

LTS: Vừa qua, ngày 27-9-2023, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật* đã tổ chức Hội thảo “Thực hiện Chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2030 - Những vấn đề đặt ra từ thực tiễn” thu hút đông đảo các nhà quản lý, nhà nghiên cứu khoa học, những người thực hành văn hóa. Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật* lựa chọn một số tham luận để đăng ở các chuyên mục phù hợp. Trong số này, chúng tôi đăng tải tham luận của PGS, TS Bùi Hoài Sơn (chuyên mục Trao đổi) và PGS, TS Vũ Ngọc Thanh (chuyên mục Điện ảnh).

Trong những năm vừa qua, nhất là kể từ khi Nghị quyết Hội nghị lần thứ 5 (Ban chấp hành Trung ương khóa VIII) về xây dựng nền văn hóa Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc ra đời, chúng ta đã đặc biệt quan tâm đến văn hóa, thực sự coi văn hóa là nền tảng tinh thần của xã hội, vừa là mục tiêu, vừa là động lực, đồng thời là hệ điều tiết cho sự phát triển kinh tế, xã hội.

Tuy nhiên, do tính đặc thù đa dạng và phức tạp của văn hóa, cũng như điều kiện cụ thể của đất nước, sự phát triển của văn hóa vẫn còn gặp nhiều khó khăn, chưa đáp ứng được sự mong đợi của lãnh đạo Đảng, Nhà nước và toàn thể nhân dân. Một trong những điểm nghẽn mà chúng ta chưa tháo gỡ tốt là chưa khai thông được nguồn lực xã hội cho văn hóa. Điều này không chỉ bởi vì hoàn cảnh đất nước còn nhiều khó khăn, rất nhiều công việc trước mắt đòi hỏi phải giải quyết ngay, mà còn vì chính sách huy

động nguồn lực cho văn hóa chưa đủ thông thoáng, trong đó có nhận thức về cách huy động nguồn lực xã hội chưa thật phù hợp với bối cảnh nền kinh tế thị trường, ở đó lợi ích là yếu tố cốt lõi, quan trọng nhất để huy động sự quan tâm của mọi người, trong khi văn hóa là một lĩnh vực ít thấy lợi ích kinh tế trước mắt, đầu tư lớn, thu hồi vốn lâu, nhiều khi bị xem là một hình thức đầu tư mạo hiểm, chưa biết thắng - thua thế nào!

Chính vì thế, chúng ta cần có một cách tiếp cận mới để giải quyết những vấn đề khó khăn mang tính muôn thủa của văn hóa. Đầu tư công - quản trị tư có thể được xem là một giải pháp đáp ứng được yêu cầu như vậy.

1. Lợi ích và tác động tiêu cực của mô hình đầu tư công - quản trị tư trong lĩnh vực văn hóa

Đầu tư công - quản trị tư trong lĩnh vực văn hóa đề cập đến hai khía cạnh quan trọng liên quan đến

* PGS, TS, Ủy viên Thường trực Ủy ban Văn hóa, Giáo dục của Quốc hội

việc hỗ trợ và phát triển các hoạt động văn hóa, nghệ thuật. *Đầu tiên*, đầu tư công là việc chính phủ hoặc các cơ quan quản lý của Nhà nước cung cấp tài trợ tài chính cho các dự án, tổ chức, hoạt động và thiết chế văn hóa. Đầu tư công có thể bao gồm cả việc cấp tài trợ trực tiếp từ ngân sách công hoặc tạo ra các chương trình và quỹ để hỗ trợ phát triển và duy trì các ngành Văn hóa, Nghệ thuật, bao gồm việc xây dựng, duy trì và cải thiện các thiết chế văn hóa như bảo tàng, thư viện, rạp chiếu phim, nhà hát, cũng như việc tài trợ cho các dự án nghệ thuật và công nghiệp văn hóa - sáng tạo. *Thứ hai*, quản trị tư trong lĩnh vực văn hóa thường đề cập đến việc tổ chức, quản lý và điều hành các hoạt động văn hóa một cách chuyên nghiệp và hiệu quả. Nó liên quan đến việc quản lý tài chính, lập kế hoạch, xây dựng chiến lược và phát triển, tạo ra các sự kiện và chương trình văn hóa, nghệ thuật, cũng như quản lý nguồn lực con người và cơ sở vật chất. Quản trị tư trong lĩnh vực văn hóa cũng có thể bao gồm việc tạo ra các chiến dịch quảng cáo và tiếp thị để thu hút khán giả và tạo doanh thu cho các hoạt động văn hóa.

Mô hình “đầu tư công, quản trị tư” trong lĩnh vực văn hóa mang lại một loạt lợi ích quan trọng bằng cách kết hợp sự hỗ trợ từ nguồn tài chính công cộng và khả năng quản lý, linh hoạt của các tổ chức và cá nhân trong việc phát triển và duy trì các hoạt động văn hóa như sau:

Hiện thực hóa tầm nhìn và quy hoạch quốc gia: Thông thường, việc xây dựng các thiết chế lớn, tổ chức các hoạt động quan trọng của quốc gia cần có tầm nhìn, tránh những hạn chế mang tính lợi ích trước mắt, ngắn hạn, phù hợp với quy hoạch quốc gia, tỉnh/ thành phố, điều mà các tổ chức tư nhân khó nắm bắt, hoặc không ưu tiên thực hiện. Việc xây dựng các công trình công cộng hay hoạt động phục vụ chính trị cũng là một nhiệm vụ, trách nhiệm của Nhà nước. Vì thế, hoạt động đầu tư, xây dựng các công trình, thiết chế, hoạt động này cần có sự bắt đầu, định hướng, thực hiện từ phía Nhà nước, và dần chuyển giao cho tổ chức ngoài Nhà nước trên cơ sở có mục tiêu, điều kiện, kế hoạch rõ ràng để tránh biến sở hữu công thành sở hữu tư, thất thoát tài sản hoặc sai lệch so với mục đích phục vụ công cộng ban đầu.

Tối ưu hóa sử dụng nguồn lực tài chính và nhân lực: Kết hợp đầu tư công và quản trị tư cho phép tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực tài chính. Các nguồn tài trợ công có thể được dùng để xây dựng các thiết

chế văn hóa quốc gia, thực hiện các dự án bảo tồn và phát huy giá trị di sản quốc gia, như bảo tàng, thư viện, khu di tích lịch sử, và nhà hát nghệ thuật truyền thống hay giao hưởng, trong khi nguồn tài chính tư nhân có thể tập trung vào việc phát triển các dự án nghệ thuật sáng tạo như các tác phẩm nghệ thuật, các bộ phim độc lập hoặc triển lãm nghệ thuật đương đại, biểu diễn âm nhạc và sân khấu mới, để tạo ra sự đa dạng và thú vị trong lĩnh vực nghệ thuật. Các dự án, hoạt động hợp tác có thể được tối ưu hóa dựa trên tính chất của từng dự án hoặc hoạt động. Mô hình này cho phép tích hợp các nguồn tài chính đa dạng như ngân sách công, tài trợ từ doanh nghiệp tư nhân, các quỹ từ thiện, các khoản đóng góp từ cá nhân và các nguồn thu liên quan đến hoạt động văn hóa. Điều này giúp giảm thiểu rủi ro khi phụ thuộc vào một nguồn tài chính duy nhất. Trong khi đó, về nguồn nhân lực, với xu thế tinh giản biên chế theo Nghị định 18, Nghị định 19, mô hình đầu tư công, quản trị tư sẽ giúp Nhà nước không phải bổ trí thêm nguồn nhân lực cho việc quản lý, tổ chức hoạt động ở các thiết chế văn hóa, cả hiện có và sắp tới còn thêm rất nhiều.

Tạo động lực tư duy sáng tạo và tăng cường khả năng thích ứng cho các tổ chức: Các nguồn tài chính tư nhân thường đòi hỏi các tổ chức văn hóa phải có những ý tưởng sáng tạo và hấp dẫn để thu hút đầu tư. Điều này thúc đẩy sự đổi mới và tạo ra những trải nghiệm mới mẻ cho khán giả. Ngoài ra, mô hình này cho phép tương đối linh hoạt trong việc thích ứng với biến đổi kinh tế và xã hội. Khi một nguồn tài chính gặp khó khăn, các nguồn tài chính khác có thể tiếp tục hỗ trợ hoạt động văn hóa. Các tổ chức văn hóa có thể linh hoạt, sáng tạo và thích ứng hơn trong việc thu hút đầu tư từ các công ty và doanh nghiệp thông qua việc tạo ra các gói tài trợ hoặc các hợp đồng quảng cáo. Đối tác tài trợ có thể nhận lại lợi ích quảng cáo và tăng cường hình ảnh công ty thông qua việc tài trợ cho các hoạt động nghệ thuật và văn hóa. Với cách quản trị tư, các tổ chức văn hóa có thể đáp ứng được tiêu chí tài trợ từ các quỹ phúc lợi xã hội, như quỹ từ thiện, quỹ tín thác hoặc quỹ bảo trợ nghệ thuật. Tổ chức văn hóa còn có thể tạo ra các đợt quyên góp từ khán giả hoặc từ người tham gia để hỗ trợ hoạt động văn hóa. Những người này có thể là những người hâm mộ và ủng hộ, và họ có thể đóng góp thông qua việc mua vé, quyên góp tiền mặt hoặc tham gia các chương trình thành viên. Ngoài ra, các tổ chức văn hóa có thể có cơ chế linh hoạt và

để thích ứng hơn để hợp tác với các tổ chức tài chính, như ngân hàng hoặc công ty bảo hiểm, để tạo ra các gói tài trợ dành riêng cho hoạt động văn hóa như các quỹ hỗ trợ, vay vốn hoặc các chương trình đào tạo.

Tăng cường quản trị và hiệu quả: Sự kết hợp giữa quản trị tư và đầu tư công thúc đẩy việc tối ưu hóa quản lý tài chính và nguồn lực. Đầu tư công là một cách để đảm bảo sự ổn định và giữ nguyên tắc, định hướng cho các hoạt động công ích về văn hóa, nghệ thuật. Qua việc đầu tư vào xây dựng các thiết chế văn hóa và tổ chức các dự án, hoạt động văn hóa, nghệ thuật như nghiên cứu, bảo tồn di sản, xây dựng bảo tàng, nhà hát, thư viện quy mô quốc gia, đầu tư công có thể đảm bảo sự phát triển của các hoạt động văn hóa quan trọng. Trong khi đó, quản trị tư đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa quản lý tài chính và nguồn lực của một tổ chức hoặc cá nhân. Quản trị tư có thể cung cấp kiến thức chuyên sâu về quản lý tài chính, bao gồm cách quản lý nguồn lực, chi phí, đầu tư và tài sản. Điều này giúp tổ chức hay cá nhân có cái nhìn tổng quan và hiểu rõ hơn về tình hình tài chính và cách tối ưu hóa sử dụng các nguồn lực. Quản trị tư cũng có thể giúp phân tích và đánh giá các dự án và quyết định đầu tư. Bằng cách đánh giá rủi ro và tiềm năng đầu tư, tổ chức hay cá nhân có thể đưa ra quyết định đầu tư thông minh và giảm thiểu rủi ro. Bên cạnh đó, quản trị tư từ phía tổ chức và cá nhân có thể giúp xác định các cơ hội phát triển mới và tối ưu hóa các hoạt động hiện tại. Thông qua cách áp dụng kiến thức quản lý chuyên sâu và phân tích kinh tế, tổ chức hay cá nhân có thể tìm ra những cách tiếp cận mới và nâng cao giá trị của các hoạt động văn hóa.

Tạo nền tảng bền vững cho ngành Văn hóa: Mô hình này đảm bảo rằng ngành Văn hóa không chỉ phụ thuộc vào nguồn tài chính công cộng, mà còn có sự đóng góp từ cộng đồng doanh nghiệp và cá nhân. Điều này giúp tạo nền tảng bền vững cho phát triển văn hóa trong tương lai. Theo đó, các nguồn tài chính công vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc đầu tư vào các dự án văn hóa lớn của quốc gia, như xây dựng và duy trì các di sản văn hóa, bảo tàng, nhà hát, thư viện, công viên, trung tâm biểu diễn nghệ thuật và các tổ chức giáo dục, đào tạo văn hóa, nghệ thuật. Tổ chức quản trị tư, doanh nghiệp, và cá nhân có vai trò trong việc đóng góp tài chính và nhân lực để phát triển văn hóa, nghệ thuật thông qua việc tài trợ các chương trình nghệ thuật, tài trợ cho các dự án văn hóa bổ ích

hoặc tham gia tổ chức các hoạt động, dịch vụ cho các thiết chế văn hóa. Mô hình này tạo ra sự đa dạng và sự ổn định tài chính, nhân sự cho ngành Văn hóa, giúp tránh tình trạng phụ thuộc quá nhiều Nhà nước. Ngoài ra, sự tham gia của đối tác quản trị tư còn giúp tăng cường sự đa dạng, linh hoạt và khả năng thích ứng với các yếu tố thị trường và xu hướng đầu tư vào các dự án mới và thử nghiệm nghệ thuật, cũng như sự biến đổi liên tục và nhanh chóng trong lĩnh vực văn hóa, nghệ thuật.

Tuy nhiên, mô hình này cũng không chỉ mang lại những lợi ích, chúng ta cần lường trước một số tiêu cực để điều chỉnh phù hợp trong quá trình áp dụng. Những tiêu cực đó nguy cơ mai một tính đa dạng văn hóa, tạo sự bất bình đẳng trong lĩnh vực văn hóa, nghệ thuật, theo đó việc tập trung cả nguồn lực (nhất là tài chính) công và tư nhân có thể dẫn đến sự ưu ái về các dự án và hoạt động văn hóa có tính thương mại cao, bỏ qua những dự án nhỏ hơn hoặc có giá trị văn hóa cao mà khó thu hút được nguồn tài trợ. Mô hình này có thể tạo ra chênh lệch lớn về nguồn tài trợ giữa các tổ chức văn hóa lớn và nhỏ. Các tổ chức văn hóa nhỏ có thể gặp khó khăn trong việc thu hút tài trợ tư nhân, dẫn đến sự bất bình đẳng về cơ hội phát triển. Mô hình này có thể đặt áp lực về giá trị thương mại của các hoạt động văn hóa, dẫn đến sự tập trung vào khía cạnh kinh tế thay vì giá trị văn hóa và xã hội. Sự thực hiện của mô hình này có thể tạo ra sự không đồng đều trong việc phân phối nguồn tài trợ văn hóa giữa các khu vực và cộng đồng, gây ra sự bất bình đẳng trong việc tiếp cận và tham gia vào các hoạt động văn hóa. Bên cạnh đó, việc chuyển đổi từ mô hình tài trợ hoàn toàn từ ngân sách công sang kết hợp cả nguồn tài chính tư nhân có thể đòi hỏi sự thay đổi trong hướng dẫn, quản lý và giám sát từ phía các cơ quan quản lý nhà nước, điều này cần sự tập trung và cập nhật để đảm bảo tính minh bạch và công bằng.

Những tiêu cực này cần được xem xét và quản lý một cách cẩn trọng để đảm bảo mô hình đầu tư công - quản trị tư thực sự đóng góp vào sự phát triển bền vững của lĩnh vực văn hóa ở Việt Nam.

2. Kinh nghiệm về đầu tư công - quản trị tư ở một số nước trên thế giới

Trên thế giới, đầu tư công, quản trị tư là một hình thức quản lý văn hóa khá phổ biến. Chúng ta có thể thấy qua ví dụ về mô hình quản lý cánh tay nối dài (*arm's length*) của Anh và ở nhiều nước phát triển khác, ở đó, trong lĩnh vực văn hóa, đây là một

nguyên tắc nhằm bảo đảm sự độc lập và tự chủ của các tổ chức văn hóa, nghệ thuật, nhờ đó, Nhà nước tránh được sự chắt vắn của người dân về sự lãng phí, tính đúng đắn, hợp lý của các chi tiêu công cho lĩnh vực văn hóa, nghệ thuật. Ở mô hình này, tổ chức văn hóa, nghệ thuật công lập hoặc ngoài công lập, hoạt động với một mức độ tách biệt so với chính phủ hay các bên liên quan khác trong việc ra quyết định, xây dựng chương trình và tài trợ. Về mặt thực tiễn, mô hình cánh tay nối dài thường bao gồm việc thành lập hội đồng nghệ thuật hoặc cơ quan điều hành độc lập cho các tổ chức văn hóa, nghệ thuật. Những hội đồng này bao gồm những người đại diện cho những chuyên môn phù hợp, chẳng hạn như nghệ sĩ, chuyên gia ngành công nghiệp, đại diện cộng đồng và doanh nhân. Họ có trách nhiệm đưa ra quyết định chiến lược, lập chính sách và giám sát hoạt động của tổ chức văn hóa, nghệ thuật.

Hơn nữa, việc tài trợ cho các tổ chức văn hóa dưới mô hình cánh tay nối dài thường được xác định thông qua quy trình cạnh tranh và minh bạch. Các cơ quan chính phủ hoặc tổ chức tài trợ cung cấp hỗ trợ tài chính cho các tổ chức văn hóa dựa trên giá trị nghệ thuật của chương trình, tầm quan trọng của chúng và khả năng tương tác với công chúng. Điều này giúp đảm bảo rằng quyết định về tài trợ được đánh giá một cách khách quan và dựa trên yếu tố nghệ thuật và văn hóa. Như vậy, mô hình cánh tay nối dài trong quản lý văn hóa được coi là một cách cân bằng giữa sự trách nhiệm của Nhà nước trước công chúng và sự hỗ trợ từ người dân với việc bảo tồn, phát triển nghệ thuật và sáng tạo thông qua các tổ chức văn hóa, nghệ thuật là trung gian. Điều này cho phép các tổ chức văn hóa, nghệ thuật theo đuổi tầm nhìn và sáng kiến văn hóa, nghệ thuật của riêng họ, trong khi vẫn phải chịu trách nhiệm trước công chúng và đảm bảo việc sử dụng hiệu quả nguồn lực công cộng.

Ví dụ như ở Anh, Hội đồng Nghệ thuật Anh (*British Art Council*) hoạt động theo mô hình này, theo đó, dù là một đơn vị trực thuộc Bộ Văn hóa, Thông tin và Thể thao Anh. Bộ trưởng bổ nhiệm Giám đốc Hội đồng Nghệ thuật. Nhưng các quyết định của Hội đồng này không phụ thuộc, không chịu sự chi phối, luôn có sự độc lập nhất định đối với Bộ Văn hóa, Thông tin và Thể thao. Hội đồng Nghệ thuật có kế hoạch phát triển văn hóa, nghệ thuật dài hạn (10 năm), trong đó kế hoạch ngân sách cho giai đoạn này là từng 3 năm một chu kỳ. Kế hoạch này giúp

Hội đồng Nghệ thuật nói riêng, Bộ Văn hóa, Thông tin và Thể thao Anh nói chung không bị lệ thuộc quá nhiều vào chính sách khác nhau của các đảng nắm quyền. Hội đồng Nghệ thuật Anh luôn đóng vai trò xúc tác, định hướng cho sự phát triển văn hóa, nghệ thuật, hỗ trợ tổ chức, nâng cao kỹ năng và phát triển các mô hình kinh doanh sáng tạo ở Anh. Ví dụ khác, năm 2015, trong chuyến đi công tác của đoàn Bộ VH-TT-DL khảo sát về kinh nghiệm phát triển công nghiệp văn hóa, ông John Newbigin, Chủ tịch Tổ chức Creative England lại nhấn mạnh đến chủ trương của Chính phủ Anh trong việc đưa tinh thần sáng tạo đến các vùng miền ở Anh. Thực tế này bắt nguồn từ việc London là trung tâm sáng tạo của nước Anh đã nhận được quá nhiều lợi ích, sự quan tâm, trong khi đó, các vùng miền khác không có được lợi thế như vậy. Chính phủ Anh ý thức được việc đưa yếu tố sáng tạo đến các vùng miền để thay đổi cách thức phát triển của các khu vực thông qua ý thức được vai trò của văn hóa và sáng tạo. Chính vì vậy, Chính phủ Anh thành lập ra Tổ chức Creative England như một cánh tay nối dài, với hỗ trợ ban đầu là 20 triệu bảng và đặt ra chỉ tiêu cho tổ chức này trong việc tạo ra thị trường, việc làm, thiết lập mạng lưới cho các tổ chức và cá nhân sáng tạo, thúc đẩy tinh thần đổi mới của các địa phương. Từ vốn hỗ trợ ban đầu này, Tổ chức Creative England đã tự quyết định tiến hành việc cho vay, giúp đỡ tư vấn cho các cá nhân và tổ chức sáng tạo để họ có thể kinh doanh tốt hơn. Điều quan trọng trong cách thức quản lý này là Chính phủ tài trợ và đưa ra mục tiêu đối với Creative England mà không tạo ra bất kỳ áp lực hoàn vốn hay một quan tâm nào khác. Mọi việc quyết định do Creative England toàn quyền xử lý. Bên cạnh đó, Chính phủ Anh đầu tư vào việc duy trì các cơ sở văn hóa quốc gia như *British Museum* và *National Gallery*. Các nguồn tài chính công thường được sử dụng để bảo tồn và trưng bày các tác phẩm nghệ thuật quý báu. Khách tham quan thường được miễn phí khi đến thăm các địa điểm này. Trong khi đó, nhiều tổ chức văn hóa ở Anh đã tìm kiếm tài trợ tư nhân để thúc đẩy sự sáng tạo, tổ chức các hoạt động của mình. Các quỹ tín thác được thành lập để tạo sự tin tưởng của các nhà tài trợ đối với các tổ chức văn hóa, nghệ thuật. Ví dụ, Tate Modern đã nhận được tài trợ cho quỹ tín thác từ công ty dầu khí BP để tổ chức các triển lãm nghệ thuật ■

(Còn nữa)
B.H.S