

QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP ÁP DỤNG MÔ HÌNH QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP ĐỐI VỚI CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

★ PGS, TS NGUYỄN MINH PHƯƠNG

★ ThS ĐINH THỊ NGUYỆT

Học viện Hành chính Quốc gia

- **Tóm tắt:** Mô hình quản trị doanh nghiệp có nhiều ưu điểm, như: linh hoạt trong tổ chức và hoạt động; có khả năng phản ứng nhanh nhạy trước những biến động của thị trường; chú trọng quan tâm tư vấn, hỗ trợ, chăm sóc khách hàng là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp phát triển trong môi trường cạnh tranh phức tạp... Do vậy, để tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập, Đảng ta đề ra nhiệm vụ: “Áp dụng mô hình quản trị đối với các đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư như mô hình quản trị doanh nghiệp”.
- **Từ khóa:** Đơn vị sự nghiệp công lập; quản trị doanh nghiệp; quan điểm, giải pháp.

1. Quản trị doanh nghiệp và nội dung áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập

(1) Quan niệm về quản trị doanh nghiệp

Quản trị doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng trong việc duy trì và phát triển doanh nghiệp. Tùy theo cách tiếp cận, có các quan niệm khác nhau về quản trị doanh nghiệp, nhưng có thể hiểu một cách chung nhất là tổng hợp những hoạt động được thực hiện nhằm đạt được những mục tiêu xác định thông qua sự nỗ lực của những người trong doanh nghiệp. Quản trị doanh nghiệp gồm hai khía cạnh cơ bản: 1) Là hệ thống tất cả những điều lệ, chính sách giúp điều hành và quản lý doanh nghiệp, hướng đến việc cân đối lợi ích của nhiều bên có liên quan như cổ đông, cơ quan của Nhà nước, các đối tác kinh doanh, nhân viên,

khách hàng, môi trường, cộng đồng và toàn xã hội; 2) Là quá trình tác động liên tục và mang tính chất tổ chức, có mục đích từ phía chủ doanh nghiệp đến tập thể những người lao động trong doanh nghiệp đó bằng cách sử dụng có hiệu quả các tiềm năng và cơ hội để thực hiện hoạt động sản xuất - kinh doanh đạt được hiệu quả và những mục tiêu đã được đề ra theo đúng quy định.

Về nội dung quản trị doanh nghiệp, có thể bao gồm: quản trị tổ chức bộ máy; quản trị nhân sự; quản trị tài chính, tài sản; quản trị chiến lược; quản trị khách hàng; quản trị rủi ro.

(2) Nội dung áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập

Việc áp dụng mô hình hay nguyên tắc quản trị doanh nghiệp (khu vực tư) vào khu vực công được tập trung vào 3 lĩnh vực: i) cơ cấu tổ chức,

ii) cơ chế kiểm soát tài chính, iii) các chuẩn mực hành vi tương tự như các doanh nghiệp. Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam, có thể bổ sung lĩnh vực áp dụng: iv) áp dụng cơ chế tài chính như doanh nghiệp.

i) *Áp dụng cơ cấu tổ chức và quy trình quản trị tương tự như các doanh nghiệp*: thành lập và xác định vai trò, trách nhiệm của Hội đồng quản trị; xác định trách nhiệm giải trình theo quy định của pháp luật và quy chế hoạt động của tổ chức; thiết lập cơ chế và đánh giá trách nhiệm giải trình đối với việc sử dụng kinh phí từ ngân sách nhà nước; thiết lập cơ chế và thực hiện trách nhiệm trao đổi thông tin với các cơ quan có liên quan; hình thành cơ chế cân bằng quyền lực và quyền hạn được giao; áp dụng phương pháp đánh giá hiệu quả công việc (KPI) của từng đơn vị và cá nhân so với mục tiêu đề ra, từ đó giúp đưa ra chế độ lương, thưởng cho viên chức, người lao động theo kết quả hợp lý, tạo động lực làm việc cho người lao động.

ii) *Áp dụng cơ chế kiểm soát và báo cáo tài chính như các doanh nghiệp*: thực hiện chế độ xây dựng và công bố báo cáo thường niên; thiết lập hoạt động kiểm soát nội bộ trên cơ sở quản lý rủi ro và kiểm toán nội bộ tương tự các doanh nghiệp; thành lập, xác định rõ vai trò của Ủy ban kiểm toán thuộc Hội đồng quản trị; áp dụng chế độ kiểm toán độc lập (kiểm toán bên ngoài).

iii) *Áp dụng chuẩn mực hành vi như những người quản lý, điều hành doanh nghiệp*: quy định về chuẩn mực hành vi của người lãnh đạo, quản

lý và điều hành; quy tắc ứng xử dựa trên các nguyên tắc vô tư, khách quan và trung thực.

iv) *Áp dụng cơ chế tài chính như doanh nghiệp*: các dịch vụ sự nghiệp công không sử dụng ngân sách nhà nước là dịch vụ sự nghiệp công được thực hiện theo phương thức xã hội hóa; giá dịch vụ sự nghiệp công theo cơ chế thị trường do đơn vị tự định giá hoặc do Nhà nước định giá theo quy định của pháp luật về giá hoặc pháp luật chuyên ngành khác có liên quan, bù đắp đủ chi phí và có tích lũy hợp lý cho đơn vị cung cấp; Nhà nước không hỗ trợ chi phí hoặc các đơn

vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư được vận dụng cơ chế tài chính như doanh nghiệp (Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ)⁽¹⁾, khi đáp ứng đủ các điều kiện sau: hoạt động dịch vụ sự nghiệp công có điều kiện xã hội hóa cao, Nhà nước không

cần bao cấp; giá dịch vụ sự nghiệp công tính đủ chi phí (bao gồm cả trích khấu hao tài sản cố định); được Nhà nước xác định giá trị tài sản và giao vốn cho đơn vị quản lý theo quy định của pháp luật về quản lý, sử dụng tài sản nhà nước; hạch toán kế toán để phản ánh các hoạt động theo quy định của các chuẩn mực kế toán có liên quan áp dụng cho doanh nghiệp.

2. Quan điểm áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập

(1) Áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập là vận dụng phù hợp những ưu điểm của mô hình quản trị

doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập

Xã hội càng phát triển, nhu cầu của người dân, cộng đồng càng gia tăng. Các dịch vụ sự nghiệp công phục vụ các nhu cầu phát triển con người về mặt trí lực và thể lực, vì vậy, nhu cầu về các loại dịch vụ này phát triển rất nhanh chóng trong xã hội hiện đại. Người dân mong muốn nhận được các dịch vụ sự nghiệp công với số lượng đầy đủ và chất lượng cao. Nhu cầu này tạo nên động lực thúc đẩy các đơn vị sự nghiệp công lập phải không ngừng đổi mới tổ chức và hoạt động để nâng cao chất lượng và hiệu quả dịch vụ sự nghiệp công. Để đạt được mục tiêu đó, trong bối cảnh các nguồn lực (tài chính và nhân lực) luôn có giới hạn nhất định, cần đẩy mạnh cung ứng dịch vụ sự nghiệp công theo cơ chế thị trường, đẩy mạnh xã hội hóa dịch vụ sự nghiệp công; đổi mới phương thức quản lý, nâng cao năng lực quản trị đơn vị; hoàn thiện cơ chế tài chính để huy động mọi nguồn lực xã hội đầu tư cho lĩnh vực dịch vụ sự nghiệp công; đổi mới cơ chế, phương thức tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức; thu hút được đội ngũ viên chức có chuyên môn, nghiệp vụ giỏi vào làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập; nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước. Đồng thời, các đơn vị sự nghiệp công lập phải nghiên cứu vận dụng phù hợp những ưu điểm của mô hình quản trị doanh nghiệp nhằm nâng cao năng lực quản trị của đơn vị, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng để duy trì và phát triển đơn vị.

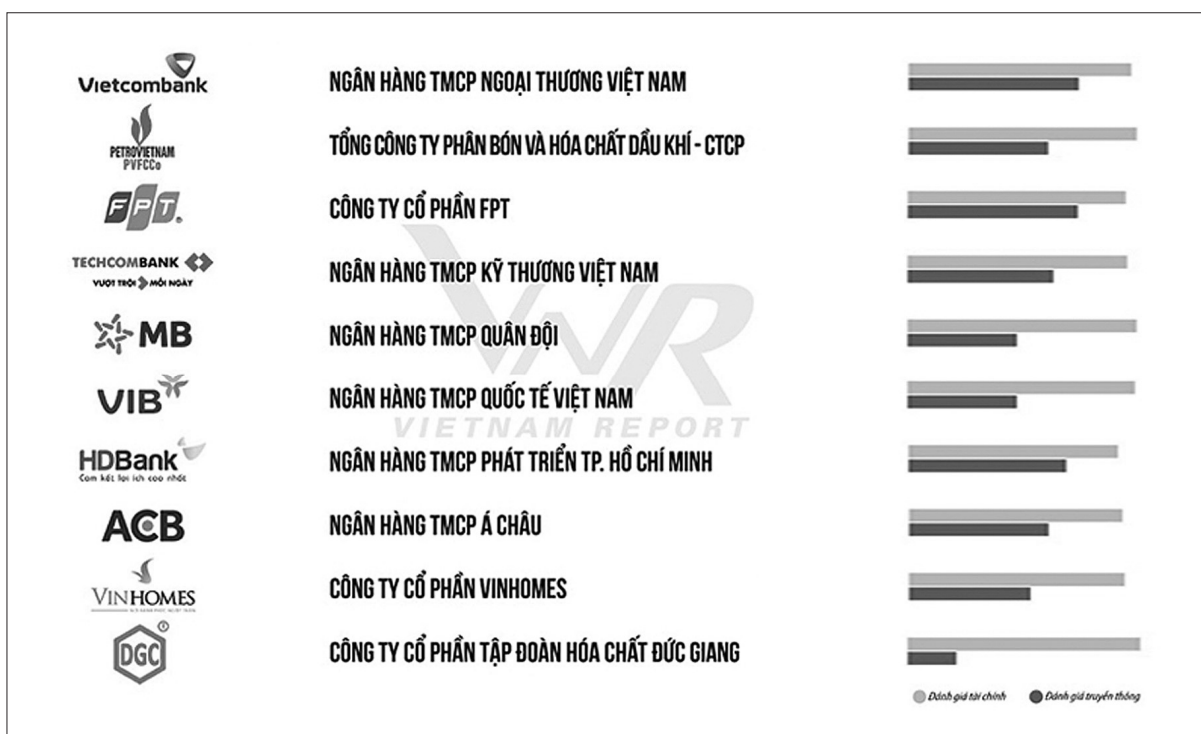
Mặc dù mỗi mô hình quản trị doanh nghiệp có những ưu điểm và hạn chế nhất định, song nhìn chung mô hình quản trị của doanh nghiệp có nhiều ưu điểm như: sự chủ động của nhà quản lý, tính linh hoạt trong hoạt động đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng và khả năng phản ứng

nhạy trước những biến động phức tạp của thị trường; quản lý theo kết quả đầu ra; hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng chiến lược phát triển; đặc biệt chú trọng văn hóa, tinh thần doanh nghiệp. Việc sử dụng các nguồn lực trong doanh nghiệp, nhất là nguồn nhân lực có tính “cơ động”, do vậy hiệu quả làm việc thường khá cao. Về cơ cấu tổ chức, mỗi bộ phận trong doanh nghiệp đều có tính độc lập cao, chủ động về mục tiêu; có các tiêu chuẩn, phương pháp hoạt động và quản trị rõ ràng, phù hợp với sản phẩm hay địa bàn hoạt động của doanh nghiệp; chú trọng các hoạt động tư vấn, hỗ trợ, chăm sóc khách hàng là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp phát triển trong môi trường cạnh tranh.

Theo đó, vận dụng những ưu điểm của mô hình quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập không phải vì mục tiêu lợi nhuận và làm thay đổi bản chất của dịch vụ sự nghiệp công, mà nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập, góp phần bảo đảm cung cấp các dịch vụ sự nghiệp công cơ bản, thiết yếu, nâng cao khả năng tiếp cận và chất lượng dịch vụ sự nghiệp công cho mọi tầng lớp nhân dân trên cơ sở giữ vững, phát huy tốt hơn nữa vai trò chủ đạo, vị trí then chốt, bản chất tốt đẹp, ưu việt, hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận của các đơn vị sự nghiệp công.

(2) Áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập phải được thực hiện đồng bộ với các giải pháp đổi mới về cơ chế quản lý, nhất là cơ chế tài chính, tổ chức bộ máy, nhân sự

Nghị quyết số 19/NQ-TW ngày 25/10/2017 của Hội nghị Trung ương 6 (khóa XII) đã đề ra nhiều giải pháp đổi mới cơ chế tài chính, tổ chức bộ máy và nhân sự nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập:



Nhóm những công ty cổ phần lớn nhất Việt Nam hiện nay _ Ảnh: TL

Về cơ chế tài chính: “Đẩy nhanh tiến độ chuyển đổi từ phí sang thực hiện giá dịch vụ sự nghiệp công theo hướng Nhà nước quy định khung giá dịch vụ, từng bước tính đủ các chi phí đối với các loại dịch vụ cơ bản, thiết yếu, đồng thời cần gắn với chính sách hỗ trợ phù hợp cho người nghèo, đối tượng chính sách. Đối với giá dịch vụ sự nghiệp công không sử dụng ngân sách nhà nước, giao quyền tự chủ cho các đơn vị cung ứng dịch vụ tự quyết định theo nguyên tắc bảo đảm bù đắp chi phí và có tích lũy”; “Đẩy mạnh việc chuyển đổi các đơn vị sự nghiệp công lập sang mô hình tự chủ hoàn toàn cả về chi đầu tư, chi thường xuyên, thực hiện quản lý, kế toán theo mô hình doanh nghiệp”; “Thực hiện chuyển đổi hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập đủ điều kiện sang cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm, hạch toán như doanh nghiệp, kiên quyết chuyển sang cơ chế tự bảo đảm hoàn toàn về tài chính đối

với nhóm các đơn vị sự nghiệp công lập cung cấp các dịch vụ sự nghiệp công có khả năng xã hội hóa cao trên cơ sở Nhà nước thực hiện lộ trình bảo đảm kinh phí hoạt động có thời hạn”.

Về mô hình hoạt động: “Chuyển đổi các đơn vị sự nghiệp công lập có đủ điều kiện sang công ty cổ phần”; “Tiếp tục thực hiện cơ chế kết hợp công - tư về nhân lực và thương hiệu trong lĩnh vực y tế; xây dựng cơ chế hợp tác đầu tư giữa bệnh viện công và bệnh viện tư, giữa các bệnh viện công”.

Về tổ chức bộ máy và quản lý nhân sự: “Nâng cao hiệu lực, hiệu quả cơ chế hội đồng trường trong các trường đại học theo hướng hội đồng trường là cơ quan thực quyền cao nhất của trường đại học; bí thư đảng ủy kiêm chủ tịch hội đồng trường”; “Đẩy mạnh thí điểm việc thi tuyển và thực hiện thuê giám đốc điều hành tại các đơn vị sự nghiệp công lập. Thực hiện chế độ

hợp đồng viên chức có thời hạn đối với những trường hợp tuyển dụng mới (trừ các đơn vị sự nghiệp công lập ở vùng sâu, vùng xa, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn)”; “Có cơ chế, chính sách tạo điều kiện thuận lợi để thành lập doanh nghiệp đa sở hữu trong các viện nghiên cứu, trường đại học nhằm thực hiện hoạt động ứng dụng, triển khai, thương mại hóa các kết quả nghiên cứu và cung ứng dịch vụ sự nghiệp công”⁽²⁾.

(3) Áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập phù hợp với từng lĩnh vực dịch vụ sự nghiệp công và mức độ tự chủ về tài chính của các đơn vị sự nghiệp công lập

Hệ thống các đơn vị sự nghiệp công lập bảo đảm việc cung ứng các dịch vụ sự nghiệp công trong nhiều lĩnh vực khác nhau (giáo dục, đào tạo, dạy nghề, y tế, văn hóa, xã hội, thể thao, khoa học và công nghệ, sự nghiệp kinh tế, sự nghiệp khác...), từ đó, có sự khác nhau về đặc điểm, tính chất của dịch vụ; về thực hiện nhiệm vụ và cơ chế tài chính, tổ chức bộ máy, nhân lực;... Sự khác nhau đó đặt ra yêu cầu phải áp dụng đa dạng và linh hoạt mô hình quản trị doanh nghiệp phù hợp với các lĩnh vực dịch vụ công và loại hình đơn vị sự nghiệp công lập.

Đồng thời, sự khác nhau liên quan đến sử dụng ngân sách nhà nước của các đơn vị sự nghiệp công lập (đơn vị sự nghiệp không sử dụng ngân sách nhà nước và đơn vị sử dụng ngân sách nhà nước) và mức độ tự chủ tài chính của các đơn vị sự nghiệp công lập (theo 4 mức: 1) Tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư; 2) Tự bảo đảm chi thường xuyên; 3) Tự bảo đảm một phần chi thường xuyên; 4) Do Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên), đòi hỏi phải có sự khác nhau về mức độ, phạm vi áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp phù hợp. Theo đó, các

đơn vị sự nghiệp công lập có mức độ tự chủ càng lớn thì khả năng và mức độ áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp càng toàn diện hơn. Cụ thể: các đơn vị sự nghiệp công lập không sử dụng ngân sách nhà nước có điều kiện và khả năng áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp trên tất cả các mặt tổ chức và hoạt động, tiếp đó là các đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư, “Áp dụng mô hình quản trị đối với các đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư như mô hình quản trị doanh nghiệp”⁽³⁾. Điều đó tạo cho các đơn vị sự nghiệp này có sự chủ động cao trong xác định nhiệm vụ và sử dụng các nguồn lực tài chính, nhân lực để nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động, phục vụ người dân, xã hội và tạo lập vị thế vững vàng trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ sự nghiệp công để có thể cạnh tranh với các đơn vị sự nghiệp ngoài công lập.

Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm chi thường hoặc một phần chi thường xuyên thì mức độ áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp đương nhiên sẽ hạn chế hơn. Tuy nhiên, với những ưu điểm của mô hình quản trị doanh nghiệp như đã nêu ở phần trên, kể cả các đơn vị sự nghiệp công lập do ngân sách nhà nước bảo đảm chi thường xuyên cũng cần thiết và có thể áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp trong từng khâu tổ chức, hoạt động của mình như: tinh gọn bộ máy, giảm cấp trung gian, hợp lý hóa cơ chế vận hành, xây dựng văn hóa tổ chức, quan tâm đến đối tượng thụ hưởng với tư cách là khách hàng, hoặc đánh giá kết quả hoạt động của đội ngũ viên chức theo sản phẩm cụ thể, kết quả đầu ra,...

Như vậy, trong bối cảnh nước ta hiện nay, việc áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp vào quản trị đơn vị sự nghiệp công lập là cần thiết nhưng cần phải nghiên cứu trên nhiều phương diện để

điều chỉnh phù hợp với mục tiêu, đặc điểm của từng lĩnh vực cung ứng dịch vụ công và loại hình đơn vị sự nghiệp công lập.

(4) Áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập phải linh hoạt, sáng tạo, gắn với đề cao trách nhiệm người đứng đầu đơn vị

Trong điều kiện sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng “một đơn vị sự nghiệp công lập có thể cung ứng nhiều dịch vụ sự nghiệp công cùng loại”, từ đó dẫn đến trong đơn vị sự nghiệp công lập có nhiều bộ phận, đơn vị trực thuộc cấu thành; do vậy mỗi bộ phận, đơn vị trực thuộc có thể thực hiện các cơ chế hoạt động và tự chủ tài chính khác nhau. Bên cạnh đó, có những đơn vị sự nghiệp công lập vừa phục vụ quản lý nhà nước vừa cung ứng dịch vụ công, do vậy có thể thực hiện đồng thời 2 mô hình hoạt động khác nhau, ví dụ như đối với các cơ quan báo chí hiện nay: “Cải cách có tính đột phá về cơ chế cho báo chí là chấp nhận cho các cơ quan báo chí có 2 cơ chế hoạt động song song: vừa như đơn vị sự nghiệp, vừa như doanh nghiệp. Nhưng báo chí kinh doanh là để làm báo, không vì mục tiêu lợi nhuận”⁽⁴⁾.

Với bối cảnh đó, để phù hợp với mục tiêu hoạt động trong từng lĩnh vực sự nghiệp công cụ thể và cơ cấu tổ chức của từng đơn vị sự nghiệp công lập, cần áp dụng linh hoạt, sáng tạo mô hình quản trị doanh nghiệp đối với từng bộ phận, đơn vị cấu thành hoặc từng lĩnh vực hoạt động cụ thể. Để thực hiện được điều đó, cần đề cao vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập.

3. Một số giải pháp áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp vào đơn vị sự nghiệp công lập

(1) Nâng cao nhận thức về sự cần thiết và ý nghĩa của việc áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp vào quản trị đơn vị sự nghiệp công lập

Thực chất của việc áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp vào quản trị đơn vị sự nghiệp công lập là vận dụng một cách hợp lý các quy luật của thị trường (quy luật giá trị, quy luật cung cầu, quy luật cạnh tranh...) vào quản trị đơn vị sự nghiệp công lập nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả cung ứng dịch vụ sự nghiệp công, đáp ứng các nhu cầu, lợi ích cơ bản, thiết yếu của người dân, góp phần bảo đảm công bằng xã hội và phát triển bền vững của đất nước. Từ đó, các cơ quan quản lý nhà nước cần nhất quán về chủ trương và quyết liệt hành động, đồng thời có các biện pháp hỗ trợ mô hình này, tạo điều kiện cho việc thích ứng và thúc đẩy sự chuyển đổi. Đội ngũ lãnh đạo, quản lý các đơn vị sự nghiệp công lập cũng phải mạnh dạn cam kết và sáng tạo, linh hoạt thúc đẩy sự thay đổi và áp dụng mô hình quản trị mới vào quản trị đơn vị sự nghiệp của mình.

(2) Điều tra, phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập theo tính chất, đặc điểm và mức độ tự chủ tài chính để áp dụng mô hình quản trị phù hợp

Chính phủ chỉ đạo các bộ, ngành tiến hành điều tra, phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập trong cả nước thành các nhóm theo tính chất, đặc điểm: 1) Các đơn vị phục vụ quản lý nhà nước hoặc vừa cung ứng dịch vụ sự nghiệp công, vừa phục vụ quản lý nhà nước; 2) Các đơn vị cung cấp dịch vụ sự nghiệp công cơ bản, thiết yếu theo quy định của pháp luật; 3) Các đơn vị sự nghiệp công cung ứng các dịch vụ, sản phẩm mà khu vực thị trường có thể bảo đảm hoàn toàn, cần thiết và có thể cổ phần hóa. Theo đó, đối với các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc nhóm 1 và 2 được sử dụng ngân sách nhà nước theo mức độ tự chủ, gồm: i) Các đơn vị tự chủ đầu tư và chi thường xuyên; ii) Các đơn vị tự chủ chi thường xuyên; iii) Các đơn vị tự chủ một phần chi thường xuyên. Đối với các đơn vị sự nghiệp công thuộc nhóm 3 đang chuyển

dần sang không sử dụng ngân sách nhà nước. Trên cơ sở đó, chỉ đạo để:

i) Các đơn vị sự nghiệp công không sử dụng ngân sách nhà nước và các đơn vị đã cổ phần hóa chuyển sang hoạt động theo mô hình doanh nghiệp (tức là áp dụng đầy đủ các nguyên tắc của mô hình quản trị doanh nghiệp);

ii) Các đơn vị tự chủ đầu tư và chi thường xuyên: “thực hiện quản lý, kế toán theo mô hình doanh nghiệp” (tức là cơ chế tài chính như doanh nghiệp);

iii) Các đơn vị tự chủ chi thường xuyên hoặc tự chủ một phần chi thường xuyên: “hạch toán như doanh nghiệp” (tức là cơ chế tài chính thu - chi như doanh nghiệp);

iv) Các đơn vị sự nghiệp công còn lại: áp dụng cơ cấu tổ chức và quy trình quản trị tương tự như các doanh nghiệp; cơ chế kiểm soát và báo cáo tài chính như các doanh nghiệp.

(3) Khẩn trương nghiên cứu xây dựng, hoàn thiện hệ thống quy định pháp lý đồng bộ tạo điều kiện cho việc áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập

Trước hết, cần đẩy nhanh tiến độ chuyển đổi từ phí sang thực hiện giá dịch vụ sự nghiệp công theo hướng Nhà nước quy định khung giá dịch vụ, từng bước tính đủ các chi phí đối với các loại dịch vụ cơ bản, thiết yếu, đồng thời, cần gắn với chính sách hỗ trợ phù hợp cho người nghèo, đối tượng chính sách; hướng dẫn các đơn vị sự nghiệp công lập thực hiện hạch toán theo hướng tính đúng, tính đủ chi thường xuyên và chi đầu tư làm căn cứ để xác định mức giá, phí dịch vụ. Áp dụng phương thức hạch toán kế toán để theo dõi, kiểm tra đầy đủ, kịp thời, chính xác các hoạt động thu, chi tài chính của đơn vị; có cơ chế phân phối và sử dụng các quỹ đầu tư phát triển, phúc lợi, khen thưởng của đơn vị một cách công khai, minh bạch; có cơ chế đầu tư mở rộng dịch vụ,

góp vốn, tài sản liên doanh, liên kết. Điều này bao gồm việc cải thiện và linh hoạt hóa các quy định pháp lý liên quan đến quản lý và vận hành của đơn vị sự nghiệp công lập.

(4) Đổi mới cơ chế chủ quản đối với đơn vị sự nghiệp công lập

Mặc dù vẫn cần phải thực hiện chế độ cơ quan nhà nước chủ quản đối với đơn vị sự nghiệp công lập, nhưng để bảo đảm quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm và khả năng áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp vào đơn vị sự nghiệp công lập, đòi hỏi phải đổi mới cơ chế chủ quản đối với đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng cơ quan chủ quản chỉ nên quyết định một số vấn đề sau: i) Sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu, phương hướng, nhiệm vụ cơ bản của đơn vị sự nghiệp công lập thuộc phạm vi quản lý; ii) Quyết định nhân sự chủ chốt bộ máy quản trị của đơn vị sự nghiệp công lập; iii) Quyết định các tiêu chuẩn, định mức chủ yếu, khung phí, giá dịch vụ, mức hỗ trợ ngân sách và các nguồn lực cần thiết khác cho đơn vị sự nghiệp công lập khi cần thiết; iv) Kiểm tra, thanh tra việc chấp hành pháp luật và kết quả hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập.

Việc thực hiện các nội dung nêu trên của cơ quan nhà nước chủ quản nhằm bảo đảm cho các đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động đúng sứ mệnh, mục tiêu, phương hướng cung ứng các dịch vụ sự nghiệp công, đáp ứng các nhu cầu xã hội cơ bản, thiết yếu của người dân, góp phần bảo đảm công bằng xã hội và phát triển bền vững của đất nước, mà không can thiệp trực tiếp vào các hoạt động quản trị và quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập, đề cao vai trò, trách nhiệm của Hội đồng quản lý trong việc quyết định các vấn đề thuộc chức năng quản trị đơn vị sự nghiệp công lập (phương hướng, nhiệm vụ cụ thể; tổ chức bộ máy, quản trị nhân sự, tài chính, cơ sở vật chất kỹ thuật, liên doanh, liên kết...).

(5) Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị đơn vị sự nghiệp công lập

Để áp dụng có hiệu quả mô hình quản trị doanh nghiệp vào quản trị đơn vị sự nghiệp công lập, những người lãnh đạo, quản lý và đội ngũ viên chức của các đơn vị sự nghiệp công lập cần có khả năng thích ứng nhanh chóng với các thay đổi và điều chỉnh. Do vậy, cần chú trọng đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý và đội ngũ viên chức, người lao động trong các đơn vị sự nghiệp công lập để thích ứng với mô hình quản trị mới. Điều này bao gồm việc cung cấp các khóa bồi dưỡng về kỹ năng quản lý, tư duy quản trị doanh nghiệp và các công cụ quản trị hiện đại. Những người lãnh đạo, quản lý đơn vị sự nghiệp công lập cần chủ động xây dựng môi trường làm việc công khai, minh bạch, trách nhiệm để tạo ra sự tin cậy và tăng cường quản trị trong đơn vị sự nghiệp công lập; đồng thời, tạo sự đồng thuận, hỗ trợ tích cực từ phía cộng đồng, các đối tác và các bên liên quan khác để hỗ trợ, khuyến khích sự phát triển của mô hình quản trị mới.

(6) Tăng cường chuyển đổi số trong quản trị các đơn vị sự nghiệp công lập

Trong bối cảnh Cách mạng 4.0 hiện nay, chuyển đổi số không còn là lựa chọn mà trở thành

tất yếu bắt buộc, mang lại nhiều lợi ích đối với quản trị các đơn vị sự nghiệp công lập. Khi ứng dụng chuyển đổi số, sự liên kết thông tin giữa các bộ phận trong đơn vị được kết nối trên nền tảng một hệ thống công nghệ đồng nhất, giúp cho các vấn đề phát sinh trong đơn vị được giải quyết ngay khi xảy ra và sự vận hành không bị tắc nghẽn, gây tác động xấu đến hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập, như: số lượng và chất lượng dịch vụ sự nghiệp công không bảo đảm, phục vụ khách hàng bị chậm trễ,... Chuyển đổi số không chỉ tạo cơ hội để tinh gọn bộ máy quản lý theo hướng giảm tầng cấp trung gian mà còn giúp đơn vị sự nghiệp công lập khai thác được tối đa năng lực làm việc của viên chức, người lao động trong từng bộ phận và cả đơn vị. Chuyển đổi số cũng giúp những người lãnh đạo, quản lý dễ dàng đánh giá chất lượng công việc của từng viên chức, người lao động qua số liệu báo cáo kịp thời. Tuy nhiên, để chuyển đổi số thật sự góp phần vào đổi mới mô hình quản trị của đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp thì tiên phong phải bắt đầu từ người lãnh đạo, quản lý để khơi thông tư duy và tạo tiền đề cho đơn vị, đội ngũ viên chức và người dân là đối tượng thụ hưởng dịch vụ sự nghiệp công chung tay thực hiện ♦

(1) Chính phủ (2021), *Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập*, khoản 4 Điều 3 và điểm B, khoản 1 Điều 12.

(2), (3) Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam (2017), *Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017, Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập*.

(4) Nguyễn Mạnh Hùng (2024), *Phát biểu với báo chí nhân Kỷ niệm 99 năm Ngày Báo chí Cách mạng Việt Nam (21/6/1925 - 21/6/2024)*, trong Báo VietNamNet, ngày 20/6/2024, tại: <https://vietnamnet.vn/bo-tru-ong-nguyen-manh-hung-noi-ve-co-che-cai-cach-bao-chi-2292856.html>, truy cập ngày 15/9/2024.