



ISSN  
1859-3968

TẠP CHÍ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÙNG VƯƠNG  
Tập 24, Số 3 (2021): 3-13

Email: tapchikhoahoc@hvu.edu.vn Website: www.hvu.edu.vn

JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY  
HUNG VUONG UNIVERSITY  
Vol. 24, No. 3 (2021): 3-13

# TỰ CHỦ TÀI CHÍNH Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÙNG VƯƠNG, TỈNH PHÚ THỌ

Lê Quang Nhân<sup>1\*</sup>, Đỗ Khắc Thanh<sup>1</sup>, Đàm Đắc Tiên<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Hùng Vương, Phú Thọ

Ngày nhận bài: 21/5/2021; Ngày chỉnh sửa: 27/5/2021; Ngày duyệt đăng: 28/5/2021

## Tóm tắt

Tự chủ đại học trong đó có tự chủ tài chính là yêu cầu cấp thiết trong đổi mới giáo dục đại học công lập ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Luật Giáo dục số 43/2019/QH14 được thông qua tạo cơ sở pháp lý cho các trường thực hiện lộ trình tự chủ. Trường Đại học Hùng Vương là đơn vị trực thuộc Ủy ban Nhân dân tỉnh Phú Thọ, được giao tự chủ một phần chi thường xuyên. Trong giai đoạn 2016 - 2020, nguồn thu do ngân sách nhà nước cấp bình quân chiếm khoảng 65%/tổng thu của Nhà trường, còn lại là các khoản thu khác. Theo lộ trình từ 2021 trở đi, nguồn ngân sách của tỉnh cấp sẽ cắt giảm, do vậy Nhà trường cần có chiến lược phù hợp thực hiện lộ trình tự chủ, đảm bảo nguồn kinh phí hoạt động, nâng cao thu nhập cho giảng viên và người lao động. Bài học kinh nghiệm về tự chủ tài chính của một số trường đại học lớn trong nước đã thực hiện thí điểm cơ chế tự chủ và một số trường đại học địa phương có đặc điểm tương đồng cũng được nhóm tác giả tổng hợp đầy đủ. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích, đánh giá thực trạng và đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường tự chủ tài chính của Trường Đại học Hùng Vương giai đoạn 2021 - 2025.

**Từ khóa:** Tự chủ đại học, Tự chủ tài chính, Đại học Hùng Vương, Phú Thọ.

## 1. Đặt vấn đề

Tự chủ đại học (TCDH) trong đó có tự chủ tài chính (TCTC) là xu thế tất yếu, tiến tới quản trị đại học tiên tiến. TCDH là yêu cầu cấp thiết trong đổi mới giáo dục đại học (GDĐH) công lập ở Việt Nam. Trong thời gian qua, Đảng và Chính phủ đã ban hành nhiều chủ trương, chính sách để thực hiện TCDH và đã có nhiều kết quả thay đổi tích cực. Nhằm khuyến khích các đơn vị phấn đấu vươn lên TCTC mức cao hơn, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 16/2015/NĐ-CP quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập theo nguyên tắc: Đơn vị tự chủ cao về nguồn tài chính thì được tự chủ cao về quản lý, sử dụng các kết quả tài chính đi kèm

theo đó là tự chủ về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, nhân sự và ngược lại.

Luật Giáo dục số 43/2019/QH14 được Quốc hội thông qua, vấn đề tự chủ của các trường đại học chính thức được Luật hóa. Luật khẳng định quyền TCDH là quyền của cơ sở GDĐH, được tự xác định mục tiêu, cách thức thực hiện và có trách nhiệm giải trình trên cơ sở pháp luật và năng lực cơ sở đại học. Nhằm giải quyết các nút thắt trong TCDH, Luật đã quy định trao quyền tự chủ cho Hội đồng trường. Về vấn đề quản trị đại học trong mỗi một cơ sở GDĐH cần phải thay đổi trước hết là theo hướng kiện toàn quy chế tổ chức vào hoạt động của Hội đồng trường. Mỗi cơ sở GDĐH cần xây dựng, kiện toàn quy chế tổ chức hoạt động Nhà trường

\*Email: nhanlq@hvu.edu.vn

của mình theo đúng quy định của pháp luật. Mỗi cơ sở GDĐH cần có chiến lược đổi mới mô hình quản trị của mình phù hợp với điều kiện cụ thể, năng lực của mỗi trường.

Trường Đại học Hùng Vương được thành lập ngày 29/4/2003 theo Quyết định số 81/2003/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ, là đơn vị trực thuộc UBND tỉnh Phú Thọ. Nhà trường được giao tự chủ một phần chi thường xuyên, tổng thu trong giai đoạn 2016 - 2020, nguồn thu do ngân sách nhà nước (NSNN) cấp tỷ trọng bình quân khoảng 65%/ tổng thu và có xu hướng tăng trong giai đoạn này [1]. Số thu từ NSNN cấp tăng chủ yếu do Nhà nước điều chỉnh mức lương cơ sở, tăng định mức cấp kinh phí và thu ngân sách thực hiện nhiệm vụ không thường xuyên, không phải tăng được do cải thiện được quy mô sinh viên hay tăng thu từ người học. Số thu được từ nguồn thu ngoài NSNN cấp có xu hướng giảm từ 36,62% (năm 2016) giảm xuống còn 31,76% (năm 2018) và tăng lên là 37% (năm 2020) [1]. Trong cơ cấu nguồn thu ngoài NSNN, số thu chủ yếu từ học phí, số thu được từ hoạt động nghiên cứu khoa học (NCKH) và chuyển giao công nghệ, các hoạt động xã hội hóa và dịch vụ,... có tỷ lệ đóng góp còn thấp. Nguyên nhân do quy mô sinh viên của trường giảm, Nhà trường chưa khai thác hết tiềm năng để tăng thu từ các hoạt động khác. Thu nhập bình quân của cán bộ, giảng viên tốc độ tăng thu nhập thấp hơn so với tốc độ tăng lương cơ sở,... do vậy Nhà trường cần có chiến lược phù hợp, đảm bảo nguồn kinh phí hoạt động và nâng cao thu nhập cho cán bộ, giảng viên và người lao động.

Trên cơ sở tìm hiểu kinh nghiệm trong tiến trình TCTC tại một số trường đại học trong nước ở các thành phố lớn đã thực hiện thí điểm cơ chế tự chủ và một số trường đại học địa phương có đặc điểm tương đồng với Trường Đại học Hùng Vương, bài viết đề xuất một số giải pháp phù hợp nhằm tăng cường

TCTC của Trường Đại học Hùng Vương giai đoạn 2021 - 2025.

## 2. Cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý luận về tự chủ đại học

*\* Khái niệm tự chủ đại học:*

Trên thế giới, TCĐH (university autonomy) là yếu tố cơ bản trong quản trị đại học. Các nghiên cứu về các mô hình quản trị đại học trên thế giới thường tập trung vào mối quan hệ giữa Nhà nước và cơ sở giáo dục đại học cho thấy mức độ tự chủ - thể hiện ở mức độ kiểm soát của Nhà nước đối với cơ sở GDĐH - ở các quốc gia rất khác nhau, chịu ảnh hưởng của thể chế chính trị, hình thái lịch sử, kinh tế, xã hội khác nhau. Như vậy, TCĐH được hiểu là tự chủ về chuyên môn, học thuật, về dạy học, về NCKH, về tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính. TCĐH không đồng nghĩa với việc Nhà nước không cấp kinh phí chi thường xuyên, chi đầu tư.

*\* Khái niệm tự chủ tài chính:*

TCTC (financial autonomy) được hiểu là vấn đề tự chủ của các đơn vị sự nghiệp công trong việc tạo ra và sử dụng nguồn tài chính có được trong quá trình hoạt động, tự chủ trong việc phân bổ nguồn tài chính cho mọi hoạt động của đơn vị. Hay nói cách khác, TCTC mức độ tự đảm bảo chi thường xuyên và chi đầu tư của đơn vị gắn với quyền tự chủ thực hiện nhiệm vụ chuyên môn và quyền tự chủ về tổ chức, biên chế, nhân sự. Như vậy, TCTC không đồng nghĩa với việc các đơn vị sự nghiệp công lập phải tự lo kinh phí hoạt động.

*\* Đặc điểm tự chủ tài chính tại cơ sở giáo dục đại học:*

Vấn đề cốt lõi của TCTC là nguồn cung cấp tài chính đa dạng và thẩm quyền sử dụng và tạo nguồn thu của một cơ sở GDĐH. Quyền quyết định độc lập về việc sử dụng ngân sách

được Nhà nước cấp tạo ra TCTC, cũng như quyền được tạo quỹ từ những nguồn khác. Việc đa dạng hóa nguồn thu được xem là sẽ mở rộng mức độ tự chủ của các trường. Sự chia sẻ ngân quỹ công cho GDDH đang giảm sút và Nhà nước đang đòi hỏi cơ sở GDDH phải làm nhiều hơn với chi phí thấp hơn. Điều này đã đòi hỏi các trường phải tạo ra nhiều thu nhập từ các nguồn ngoài ngân sách công. Do sự mở rộng cơ sở tài chính, TCĐH đang trở nên rộng hơn.

Trường đại học công lập được phân loại theo mức độ TCTC theo 4 mức độ: Đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư; Đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm chi thường xuyên; Đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm một phần chi thường xuyên; Đơn vị sự nghiệp công do Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên.

*\* Những yếu tố ảnh hưởng đến tự chủ tài chính tại cơ sở giáo dục đại học:*

Những yếu tố ảnh hưởng đến TCTC của trường đại học công lập hiện nay, bao gồm: Những yếu tố ảnh hưởng từ bên ngoài (Chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước đối với giáo dục và đào tạo; Hình thức sở hữu và quy mô của trường đại học công lập; Cơ quan chủ quản quản lý; Điều kiện, môi trường kinh tế - xã hội ở địa phương,...); Những yếu tố bên trong (Trình độ KHCN và trình độ quản lý của trường đại học công lập; Sự nhận thức của đơn vị về TCTC; Hệ thống kiểm tra, kiểm soát trong đơn vị như: Thanh tra nhân dân, thanh tra tài chính, kiểm toán, kiểm soát nội bộ,...). Việc nhận biết các yếu tố này, giúp cho các cơ sở GDDH đề ra và thực thi cơ chế TCTC trong các đơn vị đạt được mục tiêu đã định.

## **2.2. Tổng quan một số nghiên cứu về tự chủ đại học trên thế giới và ở Việt Nam**

Báo cáo tổng quan về xu thế quản trị đại học trên thế giới của World Bank (2008) khái quát thành bốn mô hình quản trị đại học với các mức độ tự chủ khác nhau, cụ thể: Mô

hình Nhà nước kiểm soát hoàn toàn, mô hình bán tự chủ, mô hình bán độc lập, và mô hình độc lập [2]. Tuy vậy, trong mô hình Nhà nước kiểm soát thì cơ sở GDDH vẫn được hưởng một mức độ tự chủ nhất định vì những lý do tài chính và thực tiễn, Nhà nước không thể kiểm soát được tất cả các hoạt động của cơ sở GDDH. Bên cạnh đó, ngay trong mô hình độc lập thì vẫn có những mặc định ngầm về quyền của Nhà nước nắm giữ một số kiểm soát về mặt chiến lược và có quyền yêu cầu tính giải trình cao ở các cơ sở GDDH.

Tác giả Hoàng Thị Xuân Hoa (2012) tổng hợp từ các tài liệu nghiên cứu trên thế giới và rút ra những nội dung cơ bản về TCĐH, bao gồm: Tự chủ nguồn nhân lực; Tự chủ trong các vấn đề liên quan đến tuyển sinh và quản lý sinh viên; Tự chủ trong các hoạt động học thuật và chương trình giáo dục như phương pháp giảng dạy, kiểm tra đánh giá kết quả học tập của sinh viên, nội dung chương trình và giáo trình học liệu; Tự chủ trong các chuẩn mực học thuật, như các tiêu chuẩn của văn bằng, kiểm tra và kiểm định chất lượng; Tự chủ trong nghiên cứu và xuất bản, giảng dạy và hướng dẫn học viên cao học, các ưu tiên trong nghiên cứu và quyền tự do xuất bản; Tự chủ trong các vấn đề liên quan đến quản lý hành chính và tài chính, quản lý và sử dụng ngân sách, các nguồn tài chính của trường [3].

Tác giả Vũ Đức Đàm (2016) có bài viết “Phân tích về tự chủ đại học - Cơ hội và thách thức”. Tác giả nhấn mạnh ý nghĩa và sự cần thiết của TCĐH. TCĐH không có nghĩa là chỉ là tự chủ về tài chính. Quyền tự chủ của trường đại học càng lớn thì đi kèm trách nhiệm xã hội càng cao. Trách nhiệm không chỉ trong chất lượng đào tạo mà còn với cả sinh viên, người sử dụng lao động mà còn với công chúng, với Nhà nước. Quyền tự chủ của nhà trường sẽ được trao cho một “Hội đồng trường” chứ không chỉ là của riêng một cá nhân nào. TCTC không có nghĩa là Nhà

nước cắt kinh phí hoạt động, không có nghĩa là Trường phải tự lo kinh phí [4].

Các tác giả Nguyễn Thị Hương và Tạ Ngọc Cường (2016), nghiên cứu về “Tự chủ tài chính - cơ hội nâng cao chất lượng cho các trường đại học công lập ở Việt Nam”. Nhóm tác giả khẳng định: Giáo dục đại học được xem là dịch vụ công, được Nhà nước cung cấp nguồn lực tài chính để phục vụ lợi ích chung, nhằm thực hiện chính sách công bằng xã hội. Để thúc đẩy sự phát triển của giáo dục, trong đó có giáo dục đại học, tài chính là một nguồn lực rất quan trọng, đóng vai trò nền tảng để phát triển các nguồn lực khác như con người, cơ sở vật chất,... những yếu tố quyết định đến chất lượng giáo dục nói chung và chất lượng giáo dục đại học nói riêng. Chính vì vậy, TCTC được coi là yếu tố quan trọng để đảm bảo cho yêu cầu phát triển giáo dục đại học trong điều kiện mới. [5].

Bên cạnh đó còn có các nghiên cứu của các tác giả: Nguyễn Thị Ngọc Loan (2016); Hoàng Thị Cẩm Thương (2017); Nguyễn Đình Hưng (2018); Nguyễn Thị Nguyệt (2019),... bàn về TGDH và TCTC. Các nghiên cứu này đã đưa ra một số nội dung chính về TGDH bao gồm: Tự chủ về tổ chức, tự chủ về tài chính, tự chủ về nhân lực, đồng thời đưa ra thực trạng TGDH ở Việt Nam hiện nay và đề xuất giải pháp tăng quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm của các trường đại học [5 - 9].

### 3. Phương pháp nghiên cứu

*\* Phương pháp thu thập dữ liệu:*

Tài liệu được thu thập từ các nguồn khác nhau: Kết quả các công trình đã công bố, tài liệu hội thảo, hội nghị; văn bản quy phạm pháp luật; các văn bản kế hoạch, chiến lược phát triển, báo cáo đánh giá tổng kết trong tiến trình thực hiện TGDH của các trường đại học; thu thập các thông tin có được từ trao đổi, phỏng vấn trực tiếp lãnh đạo, cán bộ

trực tiếp thực hiện ở các trường đại học, các chuyên gia, nhà quản lý giáo dục.

*\* Phương pháp xử lý số liệu:*

Các số liệu thu thập được đưa vào máy tính, dùng chương trình Excel để tổng hợp, tính toán các chỉ tiêu cần thiết như số tuyệt đối, số tương đối và số trung bình, đưa ra những nhận xét đánh giá về TCTC nói chung và của Trường Đại học Hùng Vương nói riêng. Từ đó, đưa ra các giải pháp nhằm thực hiện TCTC của Trường Đại học Hùng Vương trong thời gian tới.

*\* Phương pháp phân tích số liệu:*

Phân tích số liệu TCTC của các trường đại học đã thực hiện và thực trạng của Trường Đại học Hùng Vương. Từ đó có những so sánh để xác định xu hướng, mức độ biến động của các chỉ tiêu về số lượng và chất lượng về các chỉ tiêu tài chính, các hoạt động có thu, xây dựng các chỉ tiêu đánh giá TCTC và giải pháp tăng cường TCTC của Trường Đại học Hùng Vương.

*\* Phương pháp chuyên gia:*

Trong quá trình thực hiện đề tài, nhóm tiến hành phỏng vấn 04 chuyên gia trong lĩnh vực quản trị đại học, tài chính, kế toán của các trường đại học đã thực hiện tự chủ để tìm hiểu sâu về các kinh nghiệm và giải pháp thực hiện TCTC của các trường.

## 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 4.1. Bài học kinh nghiệm về tự chủ tài chính của một số trường đại học ở Việt Nam

Qua nghiên cứu cho thấy mô hình TGDH nói chung và TCTC nói riêng hiện đang là xu hướng tất yếu của GDĐH. Bài viết tham khảo những kinh nghiệm TGDH của một số trường: Trường Đại học Tôn Đức Thắng (Hồ Chí Minh), Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (Hà Nội), Trường Đại học Trà Vinh (Trà Vinh), Trường Đại học Tân Trào (Tuyên Quang) [11-15].



Ở mỗi trường, cách thức tự chủ cũng sẽ khác nhau tùy thuộc điều kiện của từng trường. Hiện nay, trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, TCTC tạo ra những cơ hội, nhưng cũng là thách thức rất lớn đối với phát triển GDĐH. Để phát triển GDĐH theo đúng với mục tiêu, sứ mạng và tầm nhìn, cần có được cơ chế tài chính, nguồn lực tài chính phù hợp, theo đó là sự phân bổ hợp lý và sử dụng hiệu quả tài chính. Cần phải thay đổi tư duy về trông chờ vào NSNN đầu tư ở các cơ sở GDĐH công lập; thay vào đó là tạo hành lang pháp lý, cơ chế, chính sách tài chính, nhằm tăng cường trao quyền TCTC gắn với bảo đảm chất lượng đào tạo, trách nhiệm giải trình, huy động nguồn lực tài chính từ nhiều đối tượng khác nhau, giảm dần kinh phí từ NSNN cấp.

Bài học thành công trong TCTC của Trường Đại học Tôn Đức Thắng là khẳng định vai trò của Hội đồng trường, theo đó Hội đồng trường quyết định về chiến lược và phương hướng hoạt động của Trường; giám sát việc thực hiện các nghị quyết đã ban hành. Trong TCTC, để đảm bảo nguồn thu, Nhà trường nhấn mạnh vào công tác đào tạo đại học theo hướng thực hành, nghề nghiệp nhằm bảo đảm sinh viên ra trường làm việc tốt, qua đó quy mô tuyển sinh tăng qua các năm. Nhà trường tập trung cải cách chế độ phụ cấp và thu nhập tăng thêm để bảo đảm đời sống và thu hút nhân tài. Trong khi đó, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân tập trung vào việc đổi mới cơ chế quản lý tài chính. Đây là nhân tố quyết định để thực hiện tự chủ của Nhà trường trong phát triển và nâng cao chất lượng đào tạo, chất lượng NCKH, tăng cường đầu tư về cơ sở vật chất, phát triển các nguồn nhân lực trình độ chuyên môn cao, nâng cao vị thế và uy tín của trường ở trong nước và quốc tế.

Đối với Trường Đại học Trà Vinh, để thực hiện TCTC bên cạnh việc tăng quy mô đào tạo, tăng học phí mà phải huy động được nguồn thu từ các hoạt động dịch vụ chuyên giao khoa học công nghệ và dịch vụ tư vấn giáo dục đào tạo theo hợp đồng cho các tổ

chức, cá nhân trong và ngoài tỉnh. Trong khi đó, kinh nghiệm TCTC của Trường Đại học Tân Trào lại nhấn mạnh vào việc thực hành tiết kiệm chi (rà soát, sắp xếp bộ máy các đơn vị theo hướng tinh gọn) và tăng thu (tăng cường công tác tuyển sinh, phát triển các loại hình đào tạo, bồi dưỡng, tranh thủ sự đóng góp của các cựu sinh viên thành đạt, mở trường phổ thông liên cấp,...).

Trong quá trình thực hiện TCTC, các trường đại học địa phương gặp phải những khó khăn tồn tại như sau: (i) Luật GDĐH đã quy định về tính tự chủ của các cơ sở GDĐH nhưng việc hướng dẫn cụ thể để có thể triển khai chưa được thực hiện. (ii) Các trường đại học địa phương phụ thuộc vào chính sách, khả năng đầu tư của địa phương trong điều kiện kinh tế của các tỉnh còn khó khăn; (iii) Sinh viên của các trường đại học địa phương thuộc hộ nghèo, diện chính sách được miễn giảm học phí chiếm tỷ lệ khá cao; (iv) Năng lực đào tạo, NCKH và hợp tác quốc tế, chuyển giao các kết quả NCKH còn hạn chế dẫn đến việc thiếu sẵn sàng trong việc TCTC; (v) Chưa khai thác được nguồn thu từ hoạt động dịch vụ sản xuất thương mại do thiếu sự linh hoạt trong việc nhận biết nhu cầu thị trường [11-15].

Từ kinh nghiệm của 04 trường đại học nêu trên về cơ chế TCTC đã tổng hợp, rút ra được một số bài học kinh nghiệm để đẩy mạnh TCTC tại Trường Đại học Hùng Vương:

Thứ nhất, về đội ngũ nhân lực là vấn đề then chốt: Đội ngũ lãnh đạo đủ năng lực quản trị, thuyết phục, đào tạo, bồi dưỡng và dẫn dắt mọi người phát triển. Quản trị đại học khoa học, công bằng và kiên trì theo kế hoạch đã quyết. Bồi dưỡng giảng viên đủ năng lực trình độ giảng dạy và nghiên cứu. Cần thiết xây dựng bộ công cụ đánh giá hiệu suất năng lực và kết quả công tác của viên chức theo KPIs (Key Performance Indicators); cải cách chế độ lương, thưởng và thu nhập tăng thêm 3P: Pay for Position; Pay for Person; Pay for Performance.

Thứ hai, về hành lang pháp lý: Liên tục cập nhật hệ thống văn bản pháp luật để làm hành lang quản trị đại học nói chung, quản trị hoạt động giáo dục theo mục tiêu, theo tiêu chuẩn, theo quy trình và cần được giám sát chặt chẽ.

Thứ ba, về đa dạng hóa nguồn thu: Học phí là nguồn thu chủ đạo, để tăng được số học phí, cần chương trình, chất lượng giảng dạy tốt đáp ứng yêu cầu của thị trường, hỗ trợ tìm kiếm việc làm có thu nhập cho sinh viên sau tốt nghiệp, tạo đà cho việc tuyển sinh. Tăng cường huy động được nguồn thu từ các hoạt động dịch vụ chuyển giao KHCN và dịch vụ tư vấn giáo dục đào tạo theo hợp đồng cho các tổ chức, cá nhân trong và ngoài tỉnh. Bên cạnh đó, cần tiết kiệm triệt để các khoản chi để dành kinh phí đào tạo bồi dưỡng cán bộ, đầu tư cơ sở vật chất, hiện đại hóa các phòng thí nghiệm thực hành.

Thứ tư, về xây dựng kế hoạch phát triển ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, mục tiêu rõ ràng, giám sát chỉ đạo quá trình thực hiện, định kỳ kiểm tra đánh giá, kịp thời tháo gỡ vướng mắc khó khăn khi thực hiện.

## 4.2. Phân tích và đánh giá thực trạng tự chủ tài chính của Trường Đại học Hùng Vương

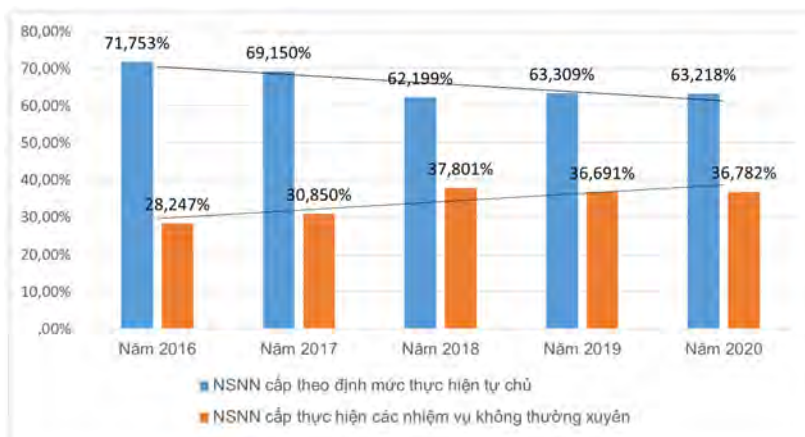
### 4.2.1. Nguồn thu

Nguồn tài chính của Trường bao gồm:  
(i) Nguồn NSNN cấp bao gồm: Hỗ trợ phần

chi phí chưa kết cấu trong giá, phí dịch vụ sự nghiệp công (phần kinh phí cấp theo định mức sinh viên và nhóm I); NSNN cấp kinh phí thực hiện các nhiệm vụ khác; Thu từ NSNN để chi đầu tư; (ii) Nguồn thu từ hoạt động dịch vụ sự nghiệp công (Học phí); (iii) Nguồn thu khác theo quy định của pháp luật, bao gồm: Thu từ hoạt động khoa học và công nghệ, cho thuê tài sản, dịch vụ khác. Tổng thu giai đoạn 2016 - 2019 và ước thực hiện năm 2020 là: 653,6 tỷ đồng, bình quân đạt 100,2% kế hoạch hằng năm, nhưng mới đạt 70,2% kế hoạch, cụ thể:

Tổng thu NSNN cấp là 451,2 tỷ đồng, bình quân đạt 99,4% kế hoạch hằng năm, đạt 64,4% kế hoạch tại Quyết định số 3709/QĐ-UBND. Trong đó thu NSNN cấp cho hoạt động thường xuyên là 89,4%; Thu NSNN chi đầu tư phát triển chiếm 10,6%. Trong tổng thu NSNN cấp từ hoạt động thường xuyên, số thu thực hiện chế độ tự chủ chiếm 65,6%; số thu không tự chủ sử dụng kinh phí chiếm 34,4%. NSNN cấp theo định mức thực hiện chế độ tự chủ ngày càng giảm từ 71,8% năm 2016 giảm xuống còn 63,2% năm 2020. Ngược lại, NSNN cấp không thực hiện chế độ tự chủ ngày càng tăng lên từ 28,2% năm 2016 tăng lên 36,8% năm 2020.

Nguyên nhân chủ yếu tổng thu từ NSNN cấp đạt khoảng 65% so với kế hoạch giai đoạn 2016 - 2020 là: Thứ nhất, số thu từ



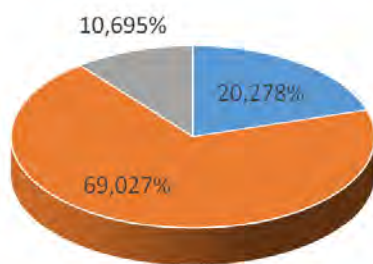
Biểu đồ 01. Tỷ trọng NSNN cấp thực hiện tự chủ và không tự chủ

ngân sách Trung ương dành cho đầu tư phát triển không có (theo kế hoạch là 266,1 tỷ đồng); Thứ hai, NSNN cấp theo định mức sinh viên (pháp lệnh) bị giảm do công tác tuyển sinh chỉ tiêu pháp lệnh được cấp kinh phí đào tạo chỉ đạt 47,4%, quy mô bình quân chỉ đạt 84,8%; Thứ ba, thu NSNN cấp theo định mức giảm, tuy nhiên NSNN cấp không tự chủ để thực hiện các nhiệm vụ khác tăng bù đắp lại khoản NSNN cấp theo định mức bị giảm; Thứ tư, nguồn thu từ hoạt động dịch vụ sự nghiệp công (học phí) và thu từ hoạt động dịch vụ, thu khác. Tổng số thu từ học phí và thu từ hoạt động dịch vụ, thu khác là 202,5 tỷ đồng, đạt 87,7%, so với kế hoạch hàng năm đạt 102,0% (trong đó học phí chiếm 65,4%, thu hoạt động dịch vụ và thu khác chiếm 34,6%).

- Thu NSNN cấp là 451,2 tỷ đồng, chiếm 69,0%;

- Thu từ hoạt động dịch vụ sự nghiệp công lập là 132,5 tỷ đồng, chiếm 20,3%;

- Thu hoạt động dịch vụ và thu khác là 69,9 tỷ đồng, chiếm 10,7%.



- Thu từ hoạt động dịch vụ sự nghiệp công lập
- Thu từ Ngân sách nhà nước cấp
- Thu từ hoạt động dịch vụ và thu khác

**Biểu đồ 02. Cơ cấu tổng thu giai đoạn 2016 - 2020**

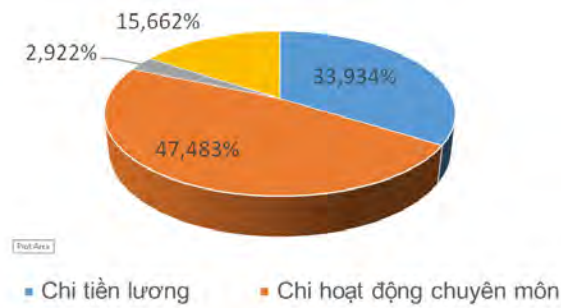
Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến số thu từ hoạt động dịch vụ sự nghiệp công (học phí) và thu từ hoạt động dịch vụ, thu khác không đạt chỉ tiêu do: Một là, tuyển sinh và quy mô đào tạo (84,8%) không đạt chỉ tiêu. Cạnh tranh giữa các trường đại học về vấn đề tuyển sinh dẫn đến nhiều khó khăn trong tuyển sinh cho các trường đại học địa phương; Hai là, nguồn thu từ hoạt động KHCN chiếm 2,3% tổng thu, theo kế hoạch phải đạt 5 - 10% tổng thu. Chưa phát huy được nguồn thu từ hoạt động dịch vụ KHCN, dịch vụ tư vấn giáo dục đào tạo đặt hàng theo hợp đồng cho các tổ chức, cá nhân; Ba là, nguồn thu hoạt động dịch vụ, thu khác còn hạn hẹp, chiếm tỷ trọng thấp. Hiện nay, chủ yếu là hoạt động phục vụ sinh viên, thu tiền của người học như học kỳ 3, học lại, ngoại ngữ tin học, học bổ sung kiến thức, ký túc xá... khả năng chi trả của người học không lớn, do vậy số thu được thấp. Bốn là, quyền tự chủ còn bị hạn chế, Trường Đại học Hùng Vương là đơn vị sự nghiệp trực thuộc UBND tỉnh, về cơ bản mới được tự chủ về chi, chưa được tự chủ về thu (học phí,...). Việc phân cấp quản lý của UBND tỉnh về sử dụng các nguồn kinh phí thực hiện đầu tư xây dựng, mua sắm tài sản, sửa chữa lớn tài sản theo quy định của Nhà nước còn thấp (500 triệu đồng).

#### 4.2.2. Sử dụng kinh phí

Tổng kinh phí đã sử dụng giai đoạn 2016-2019 và ước thực hiện năm 2020 là: 632,2 tỷ đồng. Trong đó: Chi thường xuyên 584,2 tỷ đồng (chiếm 92,4%); Chi đầu tư là 48 tỷ đồng (chiếm 7,6%).

##### a) Chi thường xuyên

Trong tổng chi thường xuyên: Chi tiền lương, tiền công là 198,2 tỷ đồng, chiếm 33,9%; Chi hoạt động chuyên môn là 277,4 tỷ đồng, chiếm 47,5%; Chi hoạt động quản lý là 17,1 tỷ đồng, chiếm 2,9%; Chi đầu tư cơ sở vật chất là 91,5 tỷ đồng, chiếm 15,7%.



**Biểu đồ 03. Cơ cấu chi giai đoạn 2016 - 2020**

- Chi tiền lương, thu nhập tăng thêm:

Trường Đại học Hùng Vương chi trả tiền lương theo lương ngạch, bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp do Nhà nước quy định đối với đơn vị sự nghiệp công. Khi Nhà nước điều chỉnh tiền lương, Nhà trường sử dụng nguồn kinh phí thực hiện cải cách tiền lương để chi trả, phần kinh phí còn thiếu được NSNN cấp bổ sung. Thu nhập của cán bộ, giảng viên trẻ còn thấp. Thu nhập tăng thêm đóng góp 8,9% tổng thu nhập của cán bộ, giảng viên và người lao động.

- Chi hoạt động chuyên môn, chi quản lý: Căn cứ vào nhiệm vụ được giao và khả năng nguồn tài chính hàng năm, Nhà trường quyết định mức chi hoạt động chuyên môn, chi quản lý theo Quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị.

- Nhà trường chưa xây dựng được bảng mô tả vị trí việc làm (hoặc xây dựng một cách chung chung, không mô tả, lượng hóa được nhiệm vụ cụ thể của từng vị trí công tác) và đánh giá hiệu quả công việc theo vị trí việc làm, do vậy, việc chi trả thu nhập tăng thêm không gắn với kết quả làm việc của cán bộ, phát sinh nhiều chi phí thực hiện nhiệm vụ chuyên môn. Bên cạnh đó, nhận thức và trách nhiệm của nhiều cán bộ, giảng viên chưa đầy đủ về công tác TCTC, còn ít đề xuất ý tưởng nhằm cải tiến hiệu quả công việc.

b) Chi đầu tư

Theo kế hoạch nhu cầu vốn đầu tư xây dựng cơ bản giai đoạn 2016 - 2020 được phê duyệt theo Quyết định số 3709/QĐ-UBND

là 268,2 tỷ đồng, trong đó 266,1 tỷ đồng từ nguồn hỗ trợ mục tiêu từ Trung ương; còn lại ngân sách tỉnh. Tuy nhiên, quá trình thực hiện không thu hút được vốn ngân sách trung ương, ngân sách tỉnh hỗ trợ được 48 tỷ đồng để thực hiện một số hạng mục của dự án xây dựng Trường Đại học Hùng Vương và trả nợ xây dựng cơ bản. Tổng số chi đạt 7,3% so với kế hoạch, dẫn tới khó khăn trong giải phóng mặt bằng, đầu tư cơ sở vật chất.

4.2.3. *Đánh giá chung về tình hình thực hiện tự chủ tài chính giai đoạn 2016 - 2020*

\* Ưu điểm:

- Trường Đại học Hùng Vương đã chủ động xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ, quy chế quản lý tài chính trong phạm vi nguồn tài chính được sử dụng phù hợp với đặc thù của đơn vị.

- Công tác quản lý tài chính được thực hiện thống nhất dân chủ, công khai, minh bạch, dần hoàn thiện về tổ chức công tác kế toán, chủ động khai thác nguồn thu, đổi mới phương thức quản lý, sắp xếp tổ chức bộ máy. Nhà trường đã thành lập Tổ kiểm tra nội bộ về công tác tài chính kế toán, xây dựng quy chế kiểm soát các hoạt động tài chính độc lập, tự chủ giúp Hiệu trưởng - Chủ tài khoản điều hành công tác tài chính.

- Nguồn thu từ hoạt động dịch vụ và thu khác đang có xu hướng tăng cả về số tiền và tỷ trọng đóng góp trong tổng thu, từ 9,8% năm 2016 tăng lên 13,1% năm 2020 (ước thực hiện), đây là xu hướng phát triển tốt nhằm bù đắp chi phí, khi các nguồn thu khác bị giảm.

\* Hạn chế, khó khăn:

- Cơ chế chính sách hiện nay nhiều quy định văn bản pháp lý chưa kịp thay đổi để hỗ trợ cho các trường đại học tự chủ.

- Việc cải cách, đổi mới chính sách học phí, lộ trình tăng học phí vẫn còn nhiều hạn chế về việc phân loại nhóm ngành đặc biệt là nhóm ngành sư phạm không thu học phí và các đối tượng được miễn giảm học phí,



khung mức học phí vẫn còn thấp, chưa phù hợp với chi phí đào tạo thực tế của các nhóm ngành và các loại hình đào tạo bậc đại học.

- Nguồn thu của Trường chủ yếu vẫn phải dựa vào NSNN cấp (chiếm 69%) trong đó NSNN cấp theo nhiệm vụ không thường xuyên chiếm 34,4%. Trong khi đó, nguồn thu từ hoạt động dịch vụ, thu khác chiếm tỷ trọng nhỏ, qua các năm tăng không đáng kể.

- Việc giao, phân bổ kinh phí cho các đơn vị chức năng, các hoạt động chưa gắn liền với kế hoạch triển khai nhiệm vụ của năm hiện tại và kết quả đầu ra của hoạt động tài chính. Việc thảo luận chưa đầy đủ với các đơn vị được giao dự toán thu - chi, làm cho hiệu quả hoạt động giao dự toán phát triển nguồn thu của Trường chưa cao.

#### 4.2.4. Giải pháp tăng cường tự chủ tài chính tại Trường Đại học Hùng Vương

Để thực hiện được mục tiêu của phương án TCTC và tăng cường TCTC của Nhà trường cần thực hiện các giải pháp sau:

Một là, rà soát, xây dựng vị trí việc làm của từng đơn vị chức năng, làm cơ sở để xây dựng KPI và có lộ trình sắp xếp sử dụng nhân sự phù hợp, đảm bảo lộ trình cắt giảm biên chế.

Hai là, xây dựng bảng đo lường hiệu quả công việc (KPI). Thay vì cách đánh giá chung chung như trước đây là cần chuyên sang đánh giá dựa trên các chỉ số KPI, trên cơ sở mức độ hoàn thành công việc của từng mục tiêu so với yêu cầu. Thay đổi tư duy về sự hiệu quả hơn là tư duy làm đúng quy trình. Việc áp dụng KPI giúp cho Hiệu trưởng có công cụ đánh cán bộ, cán bộ định hình được công việc, nhiệm vụ được giao từ đó tự nỗ lực phấn đấu vì mục tiêu chung của Nhà trường.

Ba là, cần sửa đổi, bổ sung quy chế chi tiêu nội bộ, lưu ý các nội dung sau: Bổ sung quy chế các nội dung Thu; Chia thu nhập tăng thêm gắn với việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc; Rà soát các nội dung chi bị

trùng lặp với chức năng, nhiệm vụ của đơn vị, cá nhân để tiết kiệm, sử dụng kinh phí hiệu quả hơn; Thực hiện giao khoán chỉ tiêu cho các đơn vị thực thuộc.

Bốn là, thực hiện rà soát các đơn vị trực thuộc có thu, các đơn vị đủ khả năng, đủ điều kiện, đề xuất tổ chức lại thành đơn vị dự toán cấp III. Thay vì việc quản lý tập trung, việc giao cho các đơn vị tự chủ, tự chịu trách nhiệm giúp các đơn vị tự nâng cao trách nhiệm, không ỷ nại vào Trường. Đối với các đơn vị hiện đã có nguồn thu ổn định, ngay sau khi được giao tự chủ cần có cơ chế đóng góp kinh phí cho Trường Đại học Hùng Vương. Các đơn vị còn lại, sẽ hỗ trợ kinh phí 5 năm đầu, các năm tiếp theo áp dụng cơ chế đóng góp theo quy định.

Năm là, tăng cường các hoạt động liên doanh, liên kết, để tập trung khai thác hiệu quả sử dụng tài sản và nguồn nhân lực. Quan tâm chú trọng thu hút các dự án tài trợ quốc tế.

Sáu là, thường xuyên tổ chức bồi dưỡng, tập huấn về xây dựng KPI và vị trí việc làm; Tổ chức tuyên truyền, phổ biến đến toàn thể cán bộ, giảng viên về chủ trương sắp xếp vị trí việc làm, đánh giá KPI và TCTC, để cán bộ tự nâng cao ý thức, trách nhiệm vì mục tiêu chung.

Bảy là, tăng cường đào tạo bồi dưỡng nhân lực, tăng cường hoạt động kiểm tra, giám sát, đánh giá nội bộ, kịp thời có điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế của từng năm.

## 5. Kết luận và kiến nghị

### 5.1. Kết luận

Nghị định số 16/2015/NĐ-CP của Chính phủ ngày 14/02/2015 đã thể hiện rõ mục tiêu đổi mới toàn diện các đơn vị sự nghiệp công lập; đẩy mạnh việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các đơn vị đồng bộ cả về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, nhân

sự và tài chính. Đây được đánh giá là bước đột phá mới trên lộ trình đổi mới toàn diện, cơ cấu lại các đơn vị sự nghiệp công, tăng cường giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các đơn vị sự nghiệp, trong đó có TCTC. Các trường đại học công lập đang đứng trước những cơ hội, đồng thời cũng không ít thách thức trước yêu cầu TCTC.

Mô hình TGDH nói chung và TCTC nói riêng hiện đang là xu hướng tất yếu của GDH. Tuy nhiên, ở mỗi trường cách thức tự chủ cũng sẽ khác nhau tùy thuộc điều kiện của từng trường, nên khó có thể lựa chọn mô hình TCTC khuôn mẫu để áp dụng cho một trường khác. Hiện nay, trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, TCTC tạo ra những cơ hội, nhưng cũng là thách thức rất lớn đối với phát triển GDH. Để phát triển GDH theo đúng với mục tiêu, sứ mạng, tầm nhìn của nó, cần có được cơ chế tài chính, nguồn lực tài chính phù hợp, theo đó là sự phân bổ hợp lý và sử dụng hiệu quả tài chính. Cần phải thay đổi tư duy về trông chờ vào NSNN đầu tư ở các cơ sở GDH công lập; thay vào đó là tạo hành lang pháp lý, cơ chế, chính sách tài chính, nhằm tăng cường trao quyền TCTC gắn với bảo đảm chất lượng đào tạo, huy động nguồn lực tài chính từ nhiều đối tượng khác nhau, giảm dần kinh phí từ NSNN cấp.

Đề tài đã nghiên cứu, phân tích quá trình thực hiện TCTC của các trường đại học đã thực hiện rất thành công TCTC, trong đó có các trường đại học địa phương, phân tích quá trình thực hiện, kết quả thực hiện, từ đó rút ra được bài học kinh nghiệm và phương án triển khai thực hiện cho Trường Đại học Hùng Vương trong giai đoạn 2021 - 2025. Với tiềm lực hiện có của Trường Đại học Hùng Vương, việc triển khai áp dụng các giải pháp là hoàn toàn phù hợp, phân đầu đến năm 2025 cơ bản tự chủ được toàn bộ chi thường xuyên.

## 5.2. Kiến nghị

Giao quyền tự chủ, tự quyết định các vấn đề phát triển của Trường cho Hội đồng

trường theo Luật Giáo dục sửa đổi và Nghị định số 99/2019/NĐ-CP. Giao quyền tự chủ về mức thu, trước hết là mức thu học phí cả chỉ tiêu Pháp lệnh và chỉ tiêu xã hội hóa để Nhà trường có cơ sở xây dựng mức thu phù hợp với chi phí đào tạo và khả năng chi trả của người học.

Hỗ trợ việc giải phóng mặt bằng, hỗ trợ kinh phí, bố trí vốn trung hạn giai đoạn 2021 - 2025 để đầu tư xây dựng và hoàn thành các thiết chế và cơ sở vật chất đảm bảo điều kiện tiến tới tự chủ ở mức độ cao hơn.

Ban hành văn bản quy định cụ thể nội dung, quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của Trường làm cơ sở triển khai thực hiện. Có văn bản hướng dẫn quyền, trách nhiệm trong việc sử dụng tài sản, vốn theo cơ chế giao vốn cho doanh nghiệp (Hướng dẫn thực hiện Quyết định số 2937/QĐ-UBND ngày 03/11/2017 của UBND tỉnh Phú Thọ về việc giao tài sản nhà nước cho Trường Đại học Hùng Vương quản lý theo cơ chế giao vốn cho doanh nghiệp) để khai thác sử dụng tài sản hiệu quả hơn. Phân cấp quản lý của UBND tỉnh về sử dụng các nguồn kinh phí thực hiện đầu tư xây dựng, mua sắm tài sản, sửa chữa lớn tài sản tăng lên mức là 2,0 tỷ đồng để Nhà trường chủ động sử dụng hiệu quả, kịp thời nguồn vốn được giao.

## Tài liệu tham khảo

- [1] HĐND tỉnh Phú Thọ (2019), Báo cáo giám sát của Hội đồng nhân dân tỉnh Phú Thọ.
- [2] World Bank (2008). Báo cáo tổng quan về xu thế quản trị đại học trên thế giới.
- [3] Hoàng Xuân Hoa (2012). Tự chủ đại học – xu thế của phát triển. Mục Đổi mới giáo dục đại học, Bản tin số 253), Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [4] Vũ Đức Đam (2016). Phân tích về tự chủ đại học. Hội thảo “Tự chủ đại học - Cơ hội và thách thức”, tổ chức tại Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội.
- [5] Nguyễn Thị Hương & Tạ Ngọc Cường (2016). Tự chủ tài chính - Cơ hội nâng cao chất lượng

- cho các trường đại học công lập ở Việt Nam. Tạp chí Khoa học (Nghiên cứu Giáo dục, Tập 32, Số 3), Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [6] Nguyễn Thị Ngọc Loan (2016). Tự chủ tài chính đối với đại học công lập: lý luận và giải pháp. Tạp chí Tài chính kỳ II tháng 12.
- [7] Hoàng Thị Cẩm Thương (2017). Giải pháp tăng cường tự chủ đại học ở Việt Nam. Tạp chí Tài chính kỳ 1, số tháng 3.
- [8] Nguyễn Đình Hưng (2018). Bài học kinh nghiệm tự chủ tài chính ở một số cơ sở GDĐH trên thế giới và ở Việt Nam. Tạp chí Công thương, Hà Nội.
- [9] Nguyễn Thị Nguyệt (2019). Cơ chế tự chủ tài chính của những đơn vị sự nghiệp công lập. Tạp chí Công thương, Hà Nội.
- [10] Tạp chí điện tử Giáo dục Việt Nam (2020). Bài học kinh nghiệm từ quá trình thực hiện tự chủ của Đại học Tôn Đức Thắng. Truy cập ngày 20/11/2020, từ <<https://giaoduc.net.vn/tin-hiep-hoi/bai-hoc-kinh-nghiem-tu-qua-trinh-thuc-hien-tu-chu-cua-dai-hoc-ton-duc-thang-post212128.gd>>.
- [11] Tạp chí điện tử Giáo dục Việt Nam (2020). Mọi thành công của trường đại học Tôn Đức Thắng đều đến từ cơ chế tự chủ. Truy cập ngày 05/11/2020, từ <<https://giaoduc.net.vn/tin-hiep-hoi/moi-thanh-cong-cua-truong-dai-hoc-ton-duc-thang-deu-den-tu-co-che-tu-chu-post212076.gd>>.
- [12] Nguyễn Thường Lạng (2017). Thuận lợi và khó khăn trong triển khai cơ chế tự chủ tại Đại học Kinh tế Quốc dân. Truy cập ngày 08/10/2020, từ <<https://m.tailieu.vn/doc/thuan-loi-va-kho-khan-trong-trien-khai-co-che-tu-chu-tai-dai-hoc-kinh-te-quoc-dan-2132767.html>>.
- [13] Thời báo Tài chính Việt Nam online (2017). Đại học Kinh tế Quốc dân: Cơ chế tự chủ tạo nên “cú hích” phát triển. Truy cập 15/9/2020, từ <<http://thoibaotaichinhvietnam.vn/pages/nhip-song-tai-chinh/2017-08-10/dai-hoc-kinh-te-quoc-dan-co-che-tu-chu-tao-nen-cu-hich-phat-trien-46496.aspx>>.
- [14] Sài Gòn giải phóng (2017). Đại học Trà Vinh top 100 trường đại học đáng học nhất Việt Nam. Truy cập 10/9/2020, từ <<https://saigondautu.com.vn/van-hoa-doi-song/dh-tra-vinh-top-100-truong-dh-dang-hoc-nhat-vn-44776.html>>.
- [15] Trường Đại học Trà Vinh (2017). Thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động Trường Đại học Trà Vinh. Truy cập 1/11/2020, từ <<https://www.tvu.edu.vn/thi-diem-doi-moi-co-che-hoat-dong-truong-dai-hoc-tra-vinh/>>.

## FINANCIAL AUTONOMY AT THE HUNG VUONG UNIVERSITY, PHU THO PROVINCE

Le Quang Nhan<sup>1</sup>, Do Khắc Thanh<sup>1</sup>, Dam Dac Tien<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Hung Vuong University, Phu Tho

### Abstract

University autonomy, including financial autonomy is an urgent requirement in the progress of Vietnamese public higher education renovation recently. The education Law (No. 43/2019/QH14) was approved, it creates a legal basis for the autonomy processes of universities. Hung Vuong University belongs to the People's Committee of Phu Tho province, which is assigned to be partially self-sufficient in recurrent expenditures. In the period of 2016 - 2020, the state budget accounted for about 65% of the total revenue of the university, the rests were other revenues. Since 2021 onwards, the state budget has been reduced, so the university needs to have a suitable strategy, ensure the operating budget in order to improve the income for employees and implement the process of autonomy as well as financial autonomy. Experience of the process of financial autonomy from several of domestic universities (national and local universities having similar characteristics to Hung Vuong University) have piloted the autonomy mechanism were fully compiled by the authors. This article focuses on analyzing the facts and proposing suitable financial autonomy solutions of Hung Vuong University in the period of 2021 - 2025.

**Keywords:** *University Autonomy, Financial autonomy, Hung Vuong University, Phu Tho.*