

# Phát triển hệ sinh thái, nguồn nhân lực phục vụ đổi mới sáng tạo: Nhìn từ kinh nghiệm của Dự án Momentum (Tây Ban Nha)

MAI VIỆT DŨNG\*  
ĐẶNG HỒNG TRIỀU\*\*  
NGUYỄN ĐỨC HOÀNG VIỆT\*\*\*

Hệ sinh thái đổi mới sáng tạo Việt Nam đã qua giai đoạn phát triển về số lượng, hiện đã bước vào giai đoạn trọng yếu, cần nhiều sự đầu tư theo chiều sâu để có thể tạo ra các doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo có chất lượng cao và mang tầm quốc tế. Để làm được điều này, phát triển nguồn nhân lực là một trong những nền tảng quan trọng nhất. Bài viết đưa ra kinh nghiệm phát triển hệ sinh thái và nguồn nhân lực phục vụ đổi mới sáng tạo của dự án Momentum (Tây Ban Nha) mà một thành viên trong nhóm tác giả đã được tham gia trực tiếp, từ đó, gợi ý một vài đề xuất đối với Việt Nam.

## KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN HỆ SINH THÁI, NGUỒN NHÂN LỰC PHỤC VỤ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TỪ DỰ ÁN MOMENTUM (TÂY BAN NHA)

### Sơ lược về dự án Momentum

Dự án Momentum (2011-2016) là một dự án thúc đẩy phát triển doanh nghiệp xã hội được sáng lập và thực hiện bởi 3 tổ chức uy tín hàng đầu thế giới trong các lĩnh vực giáo dục và đào tạo, tài chính ngân hàng và kiểm toán là Tổ chức giáo dục tư nhân Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses (ESADE) (Barcelona, Tây Ban Nha); Ngân hàng Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) và Công ty Kiểm toán PricewaterhouseCoopers (PwC).

Dự án có mục tiêu phát triển tinh thần kinh doanh xã hội thông qua chương trình hoạt động và hệ sinh thái hỗ trợ để các sáng kiến khởi nghiệp xã hội tiềm năng nhất có cơ hội phát triển và mở rộng quy mô của mình. Mục đích cuối cùng của Dự án này là giúp xã hội sử dụng hiệu quả được các nguồn lực kinh tế của mình để thực hiện các giải pháp phát triển bền

vững mang tính hệ thống, mang lại cơ hội bình đẳng cho các công dân, cải thiện đời sống cho các đối tượng yếu thế trong xã hội, đồng thời thiết lập lại trạng thái cân bằng của môi trường và xã hội.

Tính đến thời điểm tháng 02/2016, 50/55 doanh nghiệp xã hội được tham gia dự án Momentum vẫn còn tồn tại, với tổng doanh thu lên tới 61,6 triệu EURO, qua đó tạo ra ảnh hưởng xã hội tích cực ước tính đến 1,2 triệu người, bao gồm cả 1.717 người lao động của các doanh nghiệp nói trên [7].

Dự án Momentum được khởi động tại Tây Ban Nha vào năm 2011 và sau đó được tiếp tục phát triển tại Mehico vào năm 2012 và Peru vào năm 2013. Tại thời điểm hiện tại, dự án Momentum đã được đổi tên thành BBVA Momentum và đang tiếp tục được Ngân hàng BBVA - ngân hàng Tây Ban Nha lớn thứ hai - thực hiện với Headspring - một liên doanh giữa Trường Quản trị kinh doanh IE và Thời báo Financial Times. Phạm vi hoạt động của BBVA Momentum đã được nâng lên tầm quốc tế ở các quốc gia, như: Tây Ban Nha, Colombia, Mehico, Peru, Thổ Nhĩ Kỳ và Mỹ.

### Hình thức kết hợp để hỗ trợ doanh nghiệp xã hội

Các doanh nghiệp xã hội được lựa chọn định kỳ hàng năm là đối tượng thụ hưởng sẽ được Momentum hỗ trợ 3 lĩnh vực chính, đó là: (i) Đào tạo; (ii) Hỗ trợ vận hành và tư vấn vận hành; (iii) Tiếp cận vốn. Cụ thể như sau:

\* ThS., Khoa Quản trị và Kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội

\*\* ThS., Tổng Công ty Giải pháp doanh nghiệp - Tập đoàn Viettel

\*\*\* ThS., Khoa Quản trị và Kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội

*Về đào tạo:* Các chủ doanh nghiệp xã hội được chọn sẽ được đào tạo qua các khóa học của ESADE do các giáo sư đầu ngành giảng dạy, đồng thời được tham gia vào các hoạt động giáo dục cộng đồng mà ESADE, các cựu học viên và các đối tác tổ chức.

*Về công tác hỗ trợ vận hành và tư vấn vận hành:* Một đội ngũ chuyên gia được thành lập với các thành viên là: (1) Cựu học viên của ESADE - là người có nhiều kinh nghiệm liên quan đến lĩnh vực phát triển của doanh nghiệp; (2) Đại diện BBVA - người đã có nhiều kinh nghiệm cung cấp dịch vụ tài chính cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa; (3) Sinh viên thạc sĩ chuyên ngành quản trị kinh doanh với lý thuyết, kinh nghiệm thực tế và không ít trong số đó đã có kinh nghiệm làm việc quốc tế.

*Về khả năng tiếp cận vốn:* Vấn đề này được đảm nhiệm bởi Ngân hàng BBVA. Bên cạnh đó, Công ty PwC (1 trong 4 công ty kiểm toán hàng đầu thế giới hiện nay) cũng có những đóng góp rất đáng kể trong công tác thẩm định các khoản thu - chi của các doanh nghiệp xã hội, giúp tăng thêm sự tin cậy trước các nhà đầu tư và ngân hàng.

**Đối tượng thụ hưởng của dự án Momentum**

Một số doanh nghiệp xã hội điển hình được chọn là đối tượng thụ hưởng của dự án Momentum đó là: (1) BioService - có trụ sở chính tại Bilbao, Tây Ban Nha, với ngành nghề là thu thập và tái chế rác thải điện tử, với 95% nhân viên của Công ty là người khuyết tật; (2) Concepto Industrial - có trụ sở chính tại Pontevedra, Tây Ban Nha, với ngành nghề sản xuất kính ít tác động đến môi trường; (3) Bajo El Agua Factor - có trụ sở chính tại Bilbao, Tây Ban Nha, với ngành nghề sản xuất đồ uống trong hầm dưới nước, đồng thời tạo ra một rạn san hô có chức năng tái tạo được các sinh vật biển ở xung quanh; (4) Ecodome - có trụ sở chính tại Madrid, Tây Ban Nha, sử dụng đất làm vật liệu xây dựng chính, chuyên về kiến trúc bền vững, thân thiện với môi trường; (5) L'estoc, trụ sở chính tại Barcelona, Tây Ban Nha, chuyên thiết kế, sản xuất và bán đồ nội thất được làm từ các vật liệu tái chế khác nhau và đồ nội thất không sử dụng; (6) SielBleu, có trụ sở chính tại Barcelona, Tây Ban Nha, cung cấp các chương trình hoạt động thể chất, đồng hành và phòng bệnh cho người cao tuổi; (7) Naturix Inicativas S.L. - doanh nghiệp chuyên nuôi trồng và chế biến cá hồi hữu cơ, có trụ sở chính tại Thủ đô Madrid, Tây Ban Nha và trại cá nằm tại Guadalajara, khoảng 100 km phía Bắc của Thủ đô Madrid. Naturix cũng chú trọng vào việc tạo công ăn việc làm cho phụ nữ và người lao động vùng nông thôn [5, 6, 7, 8].

**Momentum - Tiềm năng của các bên liên quan và giá trị tích cực của dự án**

Dự án Momentum với sự kết hợp của kiến thức đầu ngành, áp dụng kiến thức vào thực tế, kinh nghiệm thực tiễn liên ngành của các chuyên gia đã tạo ra được một mô hình học tập, làm việc tích cực và tạo được nhiều giá trị cho tất cả các bên tham gia. Cụ thể là:

*Đổi mới sáng tạo và hệ sinh thái*

Mặc dù dự án Momentum ra đời với mục tiêu hỗ trợ các doanh nghiệp xã hội phát triển, nhưng nếu nhìn từ

một góc độ khác, dự án này đã và đang hỗ trợ những doanh nghiệp có ý tưởng đột phá mang nhiều tính đổi mới sáng tạo, trong đó có cả các doanh nghiệp khởi nghiệp, doanh nghiệp nhỏ và vừa. Bên cạnh đó, Dự án cũng thể hiện được tầm quan trọng của hệ sinh thái đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp nói trên. Hệ sinh thái này hoạt động hiệu quả hơn với sự tham gia của nhiều tổ chức đến từ các lĩnh vực liên quan khác nhau.

*Phát triển nguồn nhân lực với kỹ năng làm việc cho các công ty khởi nghiệp, doanh nghiệp đổi mới sáng tạo*

Môi trường làm việc của các doanh nghiệp khởi nghiệp, nhỏ và siêu nhỏ rất khác với các công ty lớn hay tập đoàn đa quốc gia và cũng đòi hỏi người lao động có những kỹ năng, thái độ khác, thậm chí cả việc chấp nhận những điều kiện làm việc hay phúc lợi không thuận lợi bằng. Dự án Momentum cũng là một mô hình hữu dụng trong việc trang bị những kỹ năng cần thiết cho lực lượng nhân sự hay những cá nhân giàu tinh thần khởi nghiệp để nhanh chóng thích nghi với môi trường khắc nghiệt, nhưng đầy thú vị này.

*Tìm hiểu cơ hội và phát triển thị trường quốc tế qua việc sử dụng nhân tài quốc tế*

Nhiều doanh nghiệp quốc tế sử dụng cách tiếp cận theo cụm văn hóa (Culture Cluster) để xây dựng các chiến lược quốc tế hóa của họ. Ví dụ như các doanh nghiệp Mỹ thường tập trung xuất khẩu sang Canada hay Anh, trong khi đó, các doanh nghiệp Tây Ban Nha lại tập trung xuất khẩu vào các quốc gia Nam Mỹ [4]. Trên thực tế, rất nhiều sinh viên quốc tế đã tham gia vào dự án Momentum tạo tiền đề cho việc phát triển doanh nghiệp nói riêng và Momentum nói chung ra nước ngoài.

*Tiềm năng đổi mới sáng tạo đến từ sự phối hợp và kết nối*

Mặc dù cả BBVA, ESADE và PwC đều là những tổ chức lớn trên thế giới, nhưng các tổ chức này vẫn phối hợp và kết nối với nhau để tạo ra một môi trường phát triển thuận lợi hơn nữa cho các doanh nghiệp xã hội. Đây chính là mục tiêu của dự án Momentum.

*Vai trò quan trọng của tổ chức giáo dục đối với đổi mới sáng tạo*

Trong dự án Momentum, ESADE đóng một vai trò rất quan trọng, có mặt trong cả 3 mảng hỗ trợ là: Đào tạo; Hỗ trợ vận hành và tư vấn vận hành; Tiếp cận vốn. Điều này cho thấy, các tổ chức giáo dục luôn có khả năng hỗ trợ được

các doanh nghiệp dù là khởi nghiệp hay tập đoàn đa quốc gia.

## MỘT SỐ GỢI Ý CHO VIỆT NAM

Tại Việt Nam, Đảng và Nhà nước đã nhận ra vai trò của đổi mới sáng tạo đối với sự phát triển của nền kinh tế và điều này đã được khẳng định tại Nghị quyết số 52-NQ/TW, ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Nghị quyết khẳng định sự quyết tâm phát triển đổi mới, sáng tạo ở tầm quốc gia, lấy cộng đồng doanh nghiệp làm trung tâm, các trường đại học, viện nghiên cứu và tri thức người dân làm chủ thể để phát triển.

Tại sự kiện khai mạc Triển lãm quốc tế đổi mới sáng tạo Việt Nam và khởi công xây dựng Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia (NIC) sáng ngày 09/01/2021, Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc cũng khẳng định, con người và công nghệ là 2 nhân tố cốt lõi, quyết định sự phát triển của một quốc gia. Tại Việt Nam, trên nền vị thế mới của đất nước, Thủ tướng thúc đẩy mạnh mẽ hoạt động đổi mới sáng tạo và tin rằng, đây là chìa khóa để nước ta thoát thoát bẫy thu nhập trung bình và đạt được sự phát triển bứt phá trong tầm nhìn dài hạn. Tuy nhiên, Thủ tướng cho rằng, hiện nay, ở tầm quốc gia, ngân sách Việt Nam chỉ cho khoa học, công nghệ, bao gồm cả đổi mới sáng tạo thấp hơn nhiều so với các quốc gia khác. Cụ thể: khoản chi này mới chiếm 0,44% GDP tại Việt Nam, trong khi trên thế giới, mức trung bình là 2,33%. Cùng với đó, các doanh nghiệp Việt Nam chưa đầu tư, chưa quan

tâm xứng đáng cho hoạt động đổi mới sáng tạo, phát triển các ý tưởng kinh doanh mới [2].

Chính vì vậy, hoạt động đổi mới sáng tạo cần được thúc đẩy mạnh mẽ hơn nữa trong thời gian tới. Từ kinh nghiệm của dự án Momentum, theo chúng tôi, vai trò của hệ sinh thái là rất quan trọng, ít nhất trong những năm tháng đầu đời của các doanh nghiệp khởi nghiệp. Do vậy, chúng ta có thể tạo ra các liên minh kết hợp từ các tổ chức giáo dục, ngân hàng và công ty kiểm toán (như hình thức của dự án Momentum) và các công ty, tập đoàn chuyên ngành để có thể tập trung vào nuôi dưỡng và phát triển các dự án khởi nghiệp trong các lĩnh vực quan trọng như nông nghiệp, thủy sản, dệt may, công nghệ thông tin, công nghệ giáo dục... Vai trò của 3 tổ chức ban đầu không thay đổi so với dự án Momentum, nhưng sự góp mặt của một công ty, tập đoàn chuyên ngành vào liên minh có thể mang lại những chia sẻ, bài học kinh nghiệm quý báu cho doanh nghiệp khởi nghiệp được chọn.

Bên cạnh đó, việc đa dạng hóa bộ máy, đội ngũ cán bộ chủ chốt của doanh nghiệp cũng cần được quan tâm nhiều hơn. Sự đa dạng có thể mang lại cho doanh nghiệp nhiều cơ hội hơn, đồng thời giảm được rủi ro do có thêm hiểu biết về văn hóa, ngôn ngữ và thị trường quốc tế. Một trong những lợi thế của ESADE là mạng lưới giáo sư, tiến sĩ, cựu sinh viên và sinh viên, đối tác đến từ rất nhiều quốc gia, ngành nghề trên thế giới. Ở Việt Nam, các trường đại học cũng đang là điểm đến của nhiều sinh viên quốc tế, không chỉ trong khu vực Đông Nam Á, mà còn từ các đất nước phát triển, đây cũng là một trong những điểm mạnh có thể được khai thác bởi các liên minh nói trên.

Về khía cạnh phát triển nguồn nhân lực phục vụ khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo, ngoài việc trang bị các kỹ năng và kiến thức liên quan, như: văn hóa, ngôn ngữ, kinh doanh quốc tế..., các trường đại học và các doanh nghiệp có thể chủ động phối hợp để tạo ra các chương trình thực tập hay các công việc bán thời gian trong môi trường khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo, để sinh viên có dịp cọ sát và phát triển hiệu quả trong môi trường này...□

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Chính trị (2019). *Nghị quyết số 52-NQ/TW, ngày 27/9/2019 về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư*
2. Tường Vi (2021). *Đổi mới, sáng tạo là “chìa khóa” nâng tầm Việt Nam*, truy cập từ <http://kinhtevedubao.vn/chi-tiet/2-17838-doi-moi-sang-tao-la-chia-khoa-nang-tam-viet-nam.html>
3. Brittany K. et al (2013). *Store of Scales, Nine Cases of Growth in Social Enterprises*, Institute For Social Innovation, ESADE Business School, 8-9, March 2013
4. Ricky W., Michael P. (2015). *International Business, A Managerial Perspective*, Global Edition, 8th Edition
5. <https://www.bbva.com/en/bbva-momentum-social-innovation-with-an-impact/>
6. <https://www.esade.edu/en/news/10-momentum-project-finalists-wrap-innovative-and-original-training-phase-esade/2402-301910>
7. <https://www.compromisoempresarial.com/tercersector/2016/02/momentum-project-se-vuelcan-las-personas-con-discapacidad/>
8. [https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/iis/publicacions/2013\\_Momentum\\_PDF.pdf](https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/iis/publicacions/2013_Momentum_PDF.pdf)