

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
VIỆN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT QUỐC GIA VIỆT NAM**

Nguyễn Đức Trọng

**QUẢN LÝ DI SẢN THẾ GIỚI
KHU TRUNG TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI
GẮN VỚI PHÁT TRIỂN DU LỊCH**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ VĂN HÓA

Hà Nội - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
VIỆN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT QUỐC GIA VIỆT NAM

QUẢN LÝ DI SẢN THẾ GIỚI
KHU TRUNG TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI
GẮN VỚI PHÁT TRIỂN DU LỊCH

Ngành: Quản lý văn hóa

Mã số: 9229042

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ VĂN HÓA

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

NGHIÊN CỨU SINH



GS.TS. Nguyễn Chí Bền

Nguyễn Đức Trọng

XÁC NHẬN CỦA CƠ SỞ ĐÀO TẠO



PHÓ VIỆN TRƯỞNG

Mai Thị Thùy Hương

Hà Nội - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan:

Luận án tiến sĩ *Quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch* là do tôi viết và chưa công bố. Các trích dẫn, số liệu, kết quả nêu trong luận án là trung thực và có xuất xứ rõ ràng.

Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan này.

Tác giả luận án

Nguyễn Đức Trọng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ.....	iv
MỞ ĐẦU	1
Chương 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU, ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN.....	10
<i>1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu</i>	<i>10</i>
<i>1.2. Khái quát về địa bàn nghiên cứu.....</i>	<i>40</i>
<i>1.3. Cơ sở lý luận</i>	<i>47</i>
Tiểu kết.....	73
Chương 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DI SẢN THẾ GIỚI KHU TRUNG TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI GẮN VỚI PHÁT TRIỂN DU LỊCH	75
<i>2.1. Xây dựng và ban hành văn bản quản lý</i>	<i>75</i>
<i>2.2. Chủ thể quản lý và cơ chế phối hợp</i>	<i>83</i>
<i>2.3. Quản lý di sản thế giới gắn với phát triển du lịch tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội</i>	<i>92</i>
<i>2.4. Các hoạt động gắn kết phát triển du lịch</i>	<i>105</i>
Tiểu kết.....	117
Chương 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ DI SẢN THẾ GIỚI GẮN VỚI PHÁT TRIỂN DU LỊCH TẠI KHU TRUNG TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI.....	120
<i>3.1. Bối cảnh</i>	<i>120</i>
<i>3.2. Căn cứ đề xuất giải pháp</i>	<i>122</i>
<i>3.3. Các giải pháp</i>	<i>125</i>
<i>3.4. Khuyến nghị</i>	<i>154</i>
Tiểu kết.....	158
KẾT LUẬN	160
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ	166
TÀI LIỆU THAM KHẢO	167
PHỤ LỤC	180

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
BQL	: Ban Quản lý
DSTG	: Di sản thế giới
DSVH	: Di sản văn hóa
HTTL	: Hoàng thành Thăng Long
ICCROM	: International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (Trung tâm Quốc tế về Nghiên cứu Bảo tồn và Phục hồi các di sản văn hóa)
ICOMOS	: International Council on Monuments and Sites (Hội đồng Di tích và Di chỉ Quốc tế)
IUCN	: International Union for Conservation of Nature (Liên minh Bảo tồn Thiên nhiên Quốc tế)
LATS	: Luận án tiến sĩ
NCS	: Nghiên cứu sinh
Nxb	: Nhà xuất bản
PVT	: Phi vật thể
ThS	: Thạc sĩ
Tp	: Thành phố
TS	: Tiến sĩ
UBND	: Ủy ban nhân dân
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa Liên hiệp quốc
UNWTO	: United Nations World Tourism Organization (Tổ chức Du lịch thế giới thuộc Liên hiệp quốc)
VHTTDL	: Văn hóa, Thể thao và Du lịch

DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

BẢNG

Bảng 1.1. Khuôn khổ chung cho việc định nghĩa hệ thống quản lý di sản.....	68
Bảng 2.1. Các khóa đào tạo, chương trình tập huấn huấn, bồi dưỡng cho nguồn nhân lực tại các Di sản Thế giới (giai đoạn 2011 - 2020)	93
Bảng 2.2. Kinh phí sử dụng cho các hoạt động tại DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội giai đoạn 2016 - 2023	97
Bảng 2.3. Thống kê số lượng khách tham quan và doanh thu từ khách du lịch tại Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội giai đoạn 2016 -2020	99
Bảng 2.4. Thống kê thực trạng bàn giao mặt bằng diện tích Khu Thành cổ Hà Nội tính đến năm 2020	102
Bảng 2.5. Thống kê thực trạng bàn giao mặt bằng diện tích Khu di tích Khảo cổ học 18 Hoàng Diệu tính đến thời điểm năm 2020	103
Bảng 2.6. Thống kê số lượng di vật bàn giao theo các mốc thời gian.....	104
Bảng 3.1. Đề xuất nội dung nghiên cứu khảo cổ học giai đoạn 2023-2030	146
Bảng 3.2. Tour 1 ngày trải nghiệm Hà Nội.....	151
Bảng 3.3. Tour “Hành trình di sản Kinh đô”	152

SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Thành phần của hệ thống quản lý di sản.....	69
Sơ đồ 1.1. Khung phân tích sử dụng trong luận án.....	72
Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức bộ máy Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội....	86
Sơ đồ 3.1. Quy trình đào tạo cơ bản.....	131
Sơ đồ 3.2. Mô hình 3 trụ cột trong hợp tác công tư tại Di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội	136
Sơ đồ 3.2. Một số hoạt động quảng bá, giới thiệu DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội	138
Sơ đồ 3.3. Hệ thống chỉ tiêu giám sát theo hoạt động	142
Sơ đồ 3.4. Đề xuất các bước thực hiện dự án phục dựng lễ hội Đèn Quảng Chiếu	149

BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Kinh phí sử dụng cho Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội từ 2016 - 2020.....	98
---	----

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

1.1. Di sản văn hoá của mỗi quốc gia được coi là vốn quý, là tài sản của đất nước và đóng vai trò rất quan trọng trong đời sống xã hội, góp phần to lớn và ý nghĩa đối với sự phát triển chung của quốc gia dân tộc trong quá trình hội nhập quốc tế. Đặc biệt là các di sản thế giới được UNESCO ghi vào danh mục theo Công ước năm 1972 hoặc Công ước năm 2003 lại càng có vai trò to lớn đối với không chỉ quốc gia nơi di sản tọa lạc mà còn đối với cả nhân loại. Vì vậy, công tác quản lý di sản thế giới phải được thực hiện bài bản, tuân thủ theo công ước của UNESCO cũng như pháp luật hiện hành nhằm mục đích bảo tồn phát huy giá trị truyền thống bản sắc dân tộc, mặt khác, các di sản thế giới của Việt Nam sau khi được công nhận được đánh giá cao và được định hướng khai thác để phát triển trở thành các khu, điểm du lịch có ý nghĩa quốc gia và quốc tế, làm động lực cho sự phát triển du lịch ở bản thân nội tại quốc gia. Vì vậy, nghiên cứu quản lý di sản thế giới gắn với phát triển du lịch là một nội dung quan trọng của ngành khoa học quản lý văn hóa.

Di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là trung tâm quyền lực nối tiếp nhau của dân tộc Việt Nam trong hơn một nghìn năm lịch sử và là minh chứng có một không hai về sự tiến hóa của nền văn minh dân tộc Việt Nam trong lịch sử phát triển của một nhà nước quân chủ vùng Đông Nam Á và Đông Á. Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là nơi ghi đậm dấu ấn những giá trị biểu đạt văn hóa và những sự kiện mang tầm vóc ý nghĩa toàn cầu. Ngày 1/8/2010, Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được UNESCO công nhận là di sản thế giới, đáp ứng đủ 3 tiêu chí nổi bật: Chiều dài lịch sử văn hóa; Tính liên tục của tài sản với tư cách là một trung tâm quyền lực và các tầng di tích di vật phong phú. Ngoài giá trị văn hóa mà Hoàng thành Thăng Long mang trong mình, cũng là địa điểm mà Nhà Nước khuyến khích xây dựng điểm đến hấp dẫn cho quá trình tham quan, chiêm ngưỡng của người dân trong nước và du khách quốc tế biết đến. Chính vì ý nghĩa to lớn như vậy nên nghiên cứu quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị của di sản thế giới gắn với phát triển du lịch, càng bổ sung vào khoa học quản lý văn hóa nói chung, quản lý di sản nói riêng, cả về tư liệu và nhận định.

1.2. Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được UNESCO công nhận vào năm 2010, tính đến nay đã 13 năm, các hoạt động khai thác và phát huy giá trị của di sản đã và đang được triển khai, xúc tiến mạnh mẽ tuy nhiên các kết quả lại chưa được như mong muốn, thậm chí các chỉ tiêu kinh tế như doanh thu từ khách tham quan du lịch, số lượng khách tham quan (trong nước và quốc tế) chưa tương xứng với giá trị và tầm vóc của di sản. Khu di sản khai thác bán vé tham quan du lịch từ năm 2013; 120.000 lượt khách là con số của năm 2013 cho tới năm 2016 con số này đã tăng lên 245.321 lượt, và năm 2019 ghi nhận 517.476 lượt khách. Năm 2019 có thể coi là năm rất thành công của ngành du lịch Việt Nam nói chung và các khu di sản thế giới tại Việt Nam nói riêng, tuy nhiên, số lượng khách cũng như doanh thu từ các dịch vụ du lịch tại di tích Hoàng thành Thăng Long vẫn chỉ dừng lại ở mức khiêm tốn với doanh thu 11.1 tỷ đồng, với tầm vóc của một di sản thế giới thì những kết quả này có thể nói là chưa xứng tầm, nếu để so sánh trong bảng xếp hạng 8 di sản thế giới được UNESCO công nhận tại Việt Nam, Hoàng thành Thăng Long đứng vị trí số 7.

Chính vì vậy, một trong những việc làm cấp thiết chính là hệ thống hóa lý thuyết về quản lý DSTG vừa tuân thủ theo quy định của pháp luật, theo Công ước năm 1972 và hướng dẫn của UNESCO gắn với phát triển du lịch một cách có hiệu quả theo hướng bền vững mà NCS lựa chọn Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là địa bàn nghiên cứu, không chỉ vậy, chúng ta cũng cần có một mô hình nghiên cứu hoạt động du lịch tại điểm đến là DSTG sao cho phù hợp và có tính chiến lược lâu dài, phục vụ cho công tác quản lý cũng như nghiên cứu sâu hơn trong thời gian tới.

Những hoạt động đổi mới sáng tạo trong công tác quản lý di sản và phát triển các hoạt động tham quan du lịch đã và đang tạo ra những chuyển biến tích cực, tuy nhiên những điểm hạn chế còn tồn tại vẫn cần phải khắc phục để nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý cũng như hoạt động phát triển du lịch của di sản thế giới, theo khảo sát đánh giá về Khu di sản của một số du khách quốc tế, các hướng dẫn viên, thuyết minh viên tại điểm đến vẫn chưa cao, thậm chí có đánh giá thấp và chưa hấp dẫn, khách tham quan du lịch mới chỉ dừng lại ở nhu cầu tham quan là chủ yếu.

Về mặt khoa học hoạt động bảo tồn di sản thế giới gắn với phát triển du lịch là một trong những nội dung của quản lý văn hoá nhưng cho tới nay vẫn chưa có

nhiều nghiên cứu chuyên sâu, cụ thể về việc quản lý di sản thế giới gắn với hoạt động phát triển du lịch như thế nào và các nghiên cứu chuyên sâu cho từng loại hình di sản thế giới gắn với du lịch cũng chưa có nhiều nghiên cứu mang tính hệ thống và bài bản, các công trình mới dừng lại ở các bài đăng tạp chí chuyên ngành, một vài giáo trình mang tính định hướng, cung cấp kiến thức nền tảng.

Chính vì vậy, từ lý do khoa học và thực tiễn, NCS lựa chọn đề tài ***Quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch*** làm nội dung luận án tiến sĩ.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Luận án tập trung nghiên cứu lý luận và thực tiễn về quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội và từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch và tăng sức hấp dẫn của di sản với tư cách là một điểm đến du lịch, nâng tầm khu di sản trở thành điểm nhấn trong thị trường du lịch Việt Nam.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Xây dựng cơ sở lý luận về quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch: Giới thuyết các khái niệm công cụ, lựa chọn lý thuyết vận dụng và xác định khung phân tích của luận án.

- Khảo sát, phân tích và đánh giá công tác quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch tại DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

- Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Công tác quản lý di sản thế giới gắn với phát triển du lịch tại DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu tại không gian điểm đến DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, cụ thể là khu di sản bao gồm 2 khu

vực: Khu vực trung tâm Cột Cờ - Đoan Môn - Kính Thiên - Bắc Môn - di tích cách mạng Nhà và Hàm D67; Khu di tích khảo cổ học 18 Hoàng Diệu.

Phạm vi thời gian: Các nghiên cứu hiện trạng tập trung trong thời gian từ 2010 đến tháng 6 năm 2023; các nghiên cứu phân tích, xử lý các nguồn tài liệu thứ cấp có thể mở rộng hơn; đề xuất giải pháp và kiến nghị của luận án hướng đến dự báo cho 2025, tầm nhìn 2030 phù hợp với giai đoạn phát triển đề ra trong văn bản từ trung ương đến địa phương.

Phạm vi nội dung: Luận án tập trung nghiên cứu các nội dung chính trong công tác quản lý di sản thế giới theo pháp luật Việt Nam hiện hành và theo hướng dẫn thực hiện Công ước của UNESCO gắn với hoạt động phát triển du lịch tại Khu di sản Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

4. Câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu

Câu hỏi nghiên cứu 1: Giá trị của DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội có thể được tạo thành sản phẩm du lịch hấp dẫn được không? *Giả thuyết nghiên cứu:* Giá trị của DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đủ điều kiện để tạo nên sản phẩm du lịch hấp dẫn.

Câu hỏi nghiên cứu 2: Các di sản ở Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đang được quản lý và phát huy giá trị gắn với phát triển du lịch như thế nào? *Giả thuyết nghiên cứu:* Di sản tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội về cơ bản được quản lý đúng hướng, hoàn thành được một số nhiệm vụ và chỉ tiêu đặt ra, gặt hái được một số thành tựu, song vẫn còn nhiều hạn chế về công tác quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch.

Câu hỏi nghiên cứu 3: Làm thế nào để quản lý di sản một cách hiệu quả gắn với phát triển du lịch tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội? *Giả thuyết nghiên cứu:* Giải pháp được tiếp cận trên cả hai hướng: quản lý DSTG theo Công ước và hướng dẫn của UNESCO, theo quy định của pháp luật hiện hành, thực hiện đầy đủ các cam kết đồng thời phát huy sự chủ động sáng tạo trong công tác quản lý và nâng cao hiệu quả hoạt động du lịch tại điểm đến này.

5. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

5.1. Cách tiếp cận

Luận án của NCS sử dụng cách tiếp cận quản lý văn hóa thông qua nghiên cứu các văn bản quản lý, chỉ đạo, hướng dẫn và các tài liệu nghiên cứu chuyên ngành từ các cấp trung ương tới thành phố Hà Nội cũng như của các tổ chức quốc tế như ICOMOS, IUCN, ICCROM, UNESCO và thực tiễn các hoạt động quản lý tại di sản văn hóa thế giới Hoàng thành Thăng Long... Không chỉ vậy, NCS cũng áp dụng phương pháp tiếp cận liên ngành của văn hóa học, du lịch học, xã hội học, quản trị kinh doanh du lịch... để thực hiện nghiên cứu luận án.

5.2. Phương pháp nghiên cứu

5.2.1. Phương pháp tổng hợp, nghiên cứu tài liệu

NCS sử dụng phương pháp này để thu thập dữ liệu thứ cấp trong đó có cả số liệu thống kê mà các nhà nghiên cứu đã dày công thu thập và tổng hợp. Các tài liệu trong và ngoài nước được thu thập và tổng hợp theo các chủ đề chính như sau: Lý thuyết quản lý di sản, lý thuyết phát triển du lịch. Các nguồn tài liệu được NCS tổng hợp phân chia theo hai ngôn ngữ Anh, Việt và các tài liệu thu thập được từ các nguồn trên nền tảng internet đáng tin cậy ví dụ như website của UNESCO, ICOMOS và những nguồn tài liệu khác.

5.2.2. Phương pháp quan sát tham dự

Phương pháp này NCS áp dụng trực tiếp tại điểm đến Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Mục đích của việc sử dụng phương pháp này chính là để khảo sát thực trạng hiện hữu của di sản, thậm chí nghiên cứu về các phương thức tiếp cận giao thông tới di sản, di chuyển bằng các loại phương tiện khác nhau ra sao, cơ sở hạ tầng, cơ sở vật chất phục vụ cho công tác quản lý cũng như phục vụ cho phát triển du lịch, nghiên cứu hoạt động của du khách tại điểm đến. NCS cũng tiến hành tham gia trực tiếp, đóng vai trò là một du khách để quan sát thực tế về di sản, trải nghiệm khách hàng tại điểm đến và nghiên cứu kỹ lưỡng hơn các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển du lịch tại di sản Hoàng thành Thăng Long.

5.2.3. Phương pháp điều tra xã hội học

5.2.3.1. Phương pháp phỏng vấn sâu

NCS sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu để thu thập ý kiến, dữ liệu chuyên

sâu mang tính chất định tính ví dụ như đánh giá công tác quản lý di sản văn hóa tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, các chủ trương phát triển du lịch, các định hướng quản lý của chủ thể quản lý di sản, hay một số giải pháp để nâng cao hiệu quả quản lý di sản và phát triển hoạt động du lịch thông qua ý kiến của các chuyên gia. Đối tượng phỏng vấn sâu của NCS là: cơ quan quản lý nhà nước về di sản (cụ thể là Cục Di sản Bộ VHTTDL), Ban quản lý Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội (cơ quan quản lý trực tiếp Khu di sản), một số chuyên gia đầu ngành về quản lý văn hóa, quản lý di sản và doanh nghiệp du lịch. NCS tiến hành phỏng vấn sâu 19 người trong đó có 4 người trực tiếp công tác tại Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội, 2 người quản lý nhà nước về văn hoá, 5 chuyên gia trong lĩnh vực quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị di sản, 8 doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch và lữ hành. Luận án của NCS là một công trình nghiên cứu thuộc chuyên ngành khoa học xã hội nên phần lớn dữ liệu thu được dưới dạng định tính. Các dữ liệu của phỏng vấn sâu đối với các đối tượng phỏng vấn sẽ được xử lý theo phương pháp tổng hợp, thống kê mô tả, so sánh và phân tích hệ thống.

5.2.3.2. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

NCS sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi để thu thập các dữ liệu mang tính định lượng, bao gồm cả đánh giá, công nhận tính hấp dẫn của Khu di sản, thậm chí đánh giá khả năng quay trở lại của du khách trong tương lai đối với điểm đến này. Đối tượng áp dụng phương pháp này là khách du lịch trong nước và quốc tế. Các phiếu khảo sát được phát tại điểm đến, đồng thời cũng được thu thập thông qua kênh trực tuyến, và thông qua sự hỗ trợ của một số công ty du lịch đưa khách tới điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Tổng số phiếu đã phát ra theo các kênh là 708, thu về 700 phiếu hợp lệ. Phương pháp ngẫu nhiên áp dụng cho việc lựa chọn mẫu và đối tượng khách, NCS chỉ chia ra 2 đối tượng nhỏ hơn là khách du lịch Việt Nam và khách du lịch nước ngoài. Các cuộc khảo sát này được thực hiện từ tháng 6/2023 đến tháng 8/2023. Các dữ liệu sau khi thu thập được thông qua điều tra được lượng hóa và xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS (Statistical Product and Services Solutions) là phần mềm xử lý số liệu rất phổ biến và được dùng nhiều trong các nghiên cứu chuyên ngành khoa học xã hội, và kết quả thu được sẽ được trình bày dưới dạng

biểu đồ, bảng biểu. Các dữ liệu này dùng để đánh giá các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động phát triển du lịch tại điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cũng như thực trạng một số hoạt động liên quan tới quản lý tại điểm đến này.

Mẫu nghiên cứu

Quy mô mẫu: Dựa vào quy mô đã được đề cập cụ thể ở phần phạm vi nghiên cứu, luận án tập trung hướng đến đại đa số khách du lịch trong và ngoài nước đã từng trải nghiệm Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Kích thước mẫu: Harris (1985) [93] cho rằng cỡ mẫu phù hợp để chạy hồi quy đa biến phải bằng số biến độc lập cộng thêm ít nhất là 50. Ví dụ, phép hồi quy có 8 biến độc lập tham gia, thì cỡ mẫu tối thiểu phải là $8 + 50 = 58$. Hair và cộng sự (2014) [92] cho rằng cỡ mẫu tối thiểu nên theo tỷ lệ 5:1, tức là 5 quan sát cho một biến độc lập. Như vậy, nếu có 8 biến độc lập tham gia vào hồi quy, cỡ mẫu tối thiểu sẽ là $5 \times 8 = 40$. Tuy nhiên, 5:1 chỉ là cỡ mẫu tối thiểu cần đạt, để kết quả hồi quy có ý nghĩa thống kê cao hơn, cỡ mẫu lý tưởng nên theo tỷ lệ 10:1 hoặc 15:1. Và trong trường hợp này với 7 biến phụ thuộc số mẫu tối thiểu số phiếu hợp lệ mà luận án thu thập được là 700 hoàn toàn đủ điều kiện cho việc phân tích hồi quy đa biến.

Đối tượng khảo sát: Đối tượng được luận án chính là khách du lịch trong và ngoài nước có sở thích du lịch di sản văn hóa cụ thể là Hoàng thành Thăng Long. Là người tham gia trải nghiệm tham quan, khám phá và tìm hiểu về điểm đến này đồng thời trải nghiệm các dịch vụ để có cái nhìn và cảm nhận sâu sắc nhất để tham gia khảo sát đánh giá sự thu hút của Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Sau quá trình tiến hành khảo sát trong vòng 30 ngày từ 15/07/2023 đến 15/08/2023, luận án thực hiện lọc dữ liệu bằng cách loại bỏ các phiếu không hợp lệ, những phiếu điền thiếu thông tin hoặc mang những thông tin không đáng tin cậy. Tổng số phản hồi về là 708, sau quy trình lọc các phiếu không phù hợp thì số lượng phản hồi đáng tin cậy và thể hiện rõ quan điểm của người được khảo sát là 700 được sử dụng để phân tích (đạt 98,88%). Sở dĩ tỷ lệ số phiếu không hợp lệ đạt ở mức này là bởi phương thức khảo sát là trực tuyến và phát bảng hỏi tại điểm đến dẫn đến những

vấn đề khách quan phát sinh trong quá trình làm khiến những người tham gia chưa thể hoàn thiện được bảng câu hỏi. Cơ cấu mẫu khảo sát được nhận định là phù hợp, đa dạng và đáng tin cậy.

1) Phương pháp mô hình hóa

NCS sử dụng phương pháp này nghiên cứu bộ máy quản lý của Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội với tư cách là cơ quan quản lý trực tiếp Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cũng như các cơ quan quản lý từ cấp trung ương tới địa phương là Thủ đô Hà Nội, qua đó có thể xác định rõ vai trò, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các cơ quan quản lý, các tổ chức, cá nhân có liên quan làm căn cứ đề xuất các thay đổi, điều chỉnh về cơ cấu bộ máy phù hợp với thực tiễn quản lý DSTG này.

6. Đóng góp của luận án

6.1. Về mặt lý luận

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch giúp hoàn thiện hệ thống lý luận về hướng nghiên cứu này.
- Đóng góp cơ sở lý luận cho việc phát triển du lịch di sản thế giới tại Hà Nội.
- Vận dụng lý thuyết về quản lý di sản và phát triển du lịch vào thực tiễn hoạt động du lịch tại Thủ đô Hà Nội, cụ thể là tại điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

6.2. Về mặt thực tiễn

- Kết quả nghiên cứu góp phần cung cấp cho các nhà quản lý văn hóa, quản lý di sản và du lịch tại Thủ đô thêm tài liệu tham khảo tương đối đầy đủ và có hệ thống về quản lý di sản gắn với phát triển du lịch.
- Các giải pháp được đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả quản lý DSTG và nâng cao hiệu quả hoạt động du lịch tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là tài liệu tham khảo tương đối hữu ích cho các nhà quản lý, hoạch định chính sách cũng như cho chính các nhà đầu tư, doanh nghiệp du lịch trong quá trình định hướng, quản lý khai thác phát triển các sản phẩm du lịch.

7. Kết cấu của luận án

Luận án gồm 2 phần:

Phần chính văn:

Ngoài phần Mở đầu (9 trang), Kết luận (6 trang), Tài liệu tham khảo (13 trang) và Danh mục các công trình đã công bố, phần nội dung chính của luận án gồm 3 chương:

Chương 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu, địa bàn nghiên cứu, và cơ sở lý luận (65 trang).

Chương 2. Thực trạng công tác quản lý di sản thể giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch (45 trang).

Chương 3. Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý di sản thể giới gắn với phát triển du lịch tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội (40 trang).

Phần phụ lục gồm: 16 mục (87 trang)

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU, ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

1.1.1. Các nghiên cứu về vấn đề quản lý di sản văn hóa

Vấn đề quản lý di sản văn hoá (DSVH) trên thế giới không phải là quá mới mẻ và đã có những nhà nghiên cứu, nhà khoa học tiếp cận vấn đề này từ những thế kỷ trước. Cụ thể hơn, nhà khoa học Peter Howard [97] đưa ra nhận định là vào đầu thế kỷ XIX có những người say mê, yêu mến di sản và với niềm tin rằng bảo tồn DSVH là có lợi ích cho công chúng. Hai tác giả Carman và Sorensen [110] trong công trình *Nghiên cứu di sản: Các phương pháp và các cách tiếp cận* nghiên cứu di sản một cách tổng quát và cũng đã phần nào phản ánh sự phát triển thực tiễn và quản lý di sản cuối thế kỷ XVIII và đầu thế kỷ XIX là các hoạt động công cộng với những quan điểm, góc nhìn khác biệt khi nghiên cứu về quá khứ, về lịch sử. Bước sang thế kỷ XX, tại châu Âu đã xuất hiện các Hiệp hội di sản với mục đích bảo tồn và phát huy những giá trị của di sản và công tác nghiên cứu về di sản đã phát triển cả lý luận và thực tiễn, thuật ngữ ngắn gọn *quản lý di sản* phát triển mạnh mẽ vào nửa sau thế kỷ XX.

Hiện tại, nhiều nhà nghiên cứu cho rằng DSVH không chỉ là những giá trị mang tính biểu tượng hay là những di tích, di chỉ, phế tích, những giá trị văn hóa được bảo vệ bao bọc tách biệt với thế giới bên ngoài mà DSVH còn phải được sống trong cộng đồng, được hoà mình vào dòng chảy thời gian, dòng chảy của kinh tế xã hội thế giới, và DSVH cũng phải có trách nhiệm đóng góp cho sự phát triển kinh tế xã hội của quốc gia nói riêng và của thế giới nói chung. Hai nhà nghiên cứu Ashworth và Larkham trong tác phẩm *Building a new heritage: tourism, culture and identity in the new Europe* (Xây dựng di sản mới: du lịch, văn hóa và bản sắc ở châu Âu mới) năm 1994 [85] đã coi việc khai thác các giá trị DSVH như một ngành công nghiệp, mang đặc tính của sản phẩm, của công nghiệp chính vì thế việc quản lý cần có những phương thức đặc thù của ngành công nghiệp phù hợp với đặc tính, đặc điểm của di sản. Ashworth, Larkdham cũng như Carman, Sorensen trong nghiên cứu của mình

cũng đưa ra quan điểm: bảo tồn nguyên gốc (bảo quản), bảo tồn có sự kế thừa, và bảo tồn phát triển. Trong 3 quan điểm trên, bảo tồn phát triển được nhiều học giả đồng tình và chấp thuận hơn cả.

Trong một nghiên cứu về cách tiếp cận di sản ở Tây Âu mà tác giả Ashworth nghiên cứu làm tiền đề cơ sở cho nội dung trên, ông đã đưa ra những nhận định về cách tiếp cận *bảo quản* chiếm ưu thế trong nhiều năm ở châu Âu nhất là với những đồ tạo tác, những phế tích, những toà nhà còn sót lại, ví dụ như các tượng đài được lựa chọn và bảo vệ dựa theo các tiêu chí như tuổi tác hoặc giá trị nghệ thuật, các tiêu chuẩn bảo vệ hợp pháp, những di sản được bảo quản này sẽ phải do các chuyên gia (người giám hộ tài sản văn hóa công cộng) thẩm định. Sau đó, những năm 1960 chứng kiến sự thay đổi từ quan điểm *bảo quản* sang *bảo tồn*, mở rộng đối tượng quan tâm đến cả cảnh quan xung quanh, khu vực lân cận của di sản và những hoạt động tại khu vực đó. Theo cách tiếp cận này, di sản sẽ đặt trong bối cảnh rõ ràng hơn, bảo vệ phải có mục đích cụ thể hơn, nâng cao chất lượng và kêu gọi được sự chung tay góp sức của các bên liên quan hơn nữa, cụ thể là các nhà quy hoạch, quản lý và cả các kiến trúc sư cũng như các nhà nghiên cứu. Các mục tiêu mở rộng ra không chỉ là giữ gìn, bảo vệ nữa mà còn liên quan tới việc tái tạo, phục hồi, thậm chí phục dựng các khu vực, đương nhiên các mục tiêu này phải nằm trong tổng thể kế hoạch quản lý sử dụng tài nguyên đất cũng như các hướng dẫn, chỉ thị về việc bảo vệ di sản.

Quan điểm bảo tồn phát triển cùng với sự thay đổi rõ ràng theo hướng tiếp cận thị trường, thậm chí là thâm nhập thị trường, đưa di sản văn hóa, di tích lịch sử hòa mình cùng dòng chảy chung của toàn xã hội, cách tiếp cận coi di tích lịch sử như một sản phẩm và đương nhiên sản phẩm phải được lựa chọn theo các tiêu chí về hiệu năng sử dụng, nhu cầu tiêu dùng và được quản lý theo mô hình, theo quy trình được tiến hành nghiên cứu kỹ lưỡng thông qua những nghiên cứu về thị trường, thậm chí xuất hiện cả những yếu tố liên quan tới năng lực cạnh tranh của sản phẩm.

Tiếp nối hướng nghiên cứu này, tác giả Ashworth (1997) [86] lại thực hiện một công trình khác là *Elements of planning and managing heritage sites* (Các thành tố của quy hoạch và quản lý khu di sản), trong công trình mới này ông tiếp tục

ngiên cứu sâu hơn, đặc biệt là hướng tiếp cận bảo tồn phát triển, bên cạnh đó, tác giả Throsby cũng đưa ra những luận điểm về quản lý di sản văn hóa, coi công việc này là một ngành, một thành tố kinh tế đòi hỏi những người tham gia phải chú ý tới nhiều mặt liên quan như tài nguyên, nguồn nhân lực thực thi, các chính sách, các quy định pháp luật có tính ràng buộc, các quy chế hoạt động phải được xây dựng trên những căn cứ rất rõ ràng, mạch lạc và có sự liên kết cao. Chính vì vậy, các nhà quản lý luôn phải tìm cách trả lời câu hỏi làm thế nào để bảo tồn và phát huy giá trị của DSVH sao cho hợp lý và hiệu quả nhất, cần đề cập tới 2 yếu tố “efficiency” và “effectiveness” trong kế hoạch quản lý, kế hoạch hoạt động cũng như khi thiết lập hệ thống chỉ tiêu giám sát [111].

Tác giả Peter Howard (2002) [97] đặt ra câu hỏi cho các nhà quản lý: Bảo tồn cái gì? Lý do tại sao phải bảo tồn? Và bảo tồn cho đối tượng nào? Công tác bảo tồn là để giữ gìn một cách hoàn chỉnh, nguyên vẹn nhất có thể, giữ lại được tối đa những giá trị của di sản và từ đó khai thác, phát huy các giá trị của di sản trong đời sống. Bên cạnh đó, việc khai thác, phát huy giá trị di sản là công tác cần thiết, thậm chí là mang ý nghĩa quyết định trong việc đưa di sản vào thực tiễn cuộc sống đương đại. Tuy nhiên, các công trình nghiên cứu cũng chỉ ra việc khai thác và phát huy giá trị của DSVH phải luôn quan tâm tới phát triển một cách bền vững, tránh tình trạng lạm dụng quá mức, khai thác di sản thái quá, xâm hại tới di sản thậm chí tác động tiêu cực tới mức không thể phục hồi, điều này gây nên những ảnh hưởng rất lớn không chỉ đối với di sản mà còn đối với địa phương sở hữu di sản và cộng đồng dân cư.

Các học giả Việt Nam cũng có nhiều nghiên cứu về công tác quản lý di sản ví dụ tác giả Đặng Văn Bài với bài đăng tạp chí “Vấn đề quản lý nhà nước trong lĩnh vực bảo tồn DSVH” [2] đã đưa ra một số nội dung chủ yếu của công tác quản lý nhà nước đối với DSVH, coi đây là các vấn đề then chốt, cần quan tâm: quản lý nhà nước bằng văn bản pháp luật (gồm có các văn bản pháp quy về bảo vệ, phát huy giá trị DSVH; quyết định về cơ chế, tổ chức quy hoạch và kế hoạch phát triển; quyết định phân cấp quản lý...); việc phân cấp quản lý di tích; hệ thống tổ chức ngành bảo tồn - bảo tàng và đầu tư ngân sách cho các cơ quan quản lý di tích - là yếu tố có tính chất

quyết định nhằm tăng cường hiệu quả quản lý, tác giả cũng đề cập nhiều tới việc nhà nước quản lý và tạo cơ chế mở cho việc khai thác có hiệu quả di sản nhưng không thể đánh đổi giá trị di sản để lấy lợi ích kinh tế.

Bên cạnh đó, tác giả Đặng Văn Bài đã bàn đến “Tính liên ngành trong hoạt động bảo tồn di sản văn hóa” [3] trong bối cảnh của Việt Nam như một hướng tiếp cận cần thiết và phù hợp với thực tiễn hệ thống quản lý DSVH hiện nay, di sản không chỉ là những hình khối vật chất bất động nằm nguyên một chỗ mà phải được khai thác đúng đắn các giá trị, vì vậy di sản phải được nhìn nhận từ nhiều góc độ, tiếp cận từ các ngành khoa học khác nhau để đánh giá đúng các giá trị nội tại của di sản, đặc biệt là gắn với khai thác, phát triển du lịch.

Tác giả Nguyễn Thế Hùng - với Đề tài nghiên cứu *Bảo vệ DSVH trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội và hội nhập quốc tế* năm 2013 [41] đề cập tới những ảnh hưởng của sự đổi mới, công nghiệp hóa, hiện đại hóa đến việc bảo vệ DSVH. Nghiên cứu này tìm hiểu thực trạng hoạt động bảo vệ, phát huy trên các lĩnh vực DSVH vật thể và phi vật thể ở phạm vi cả nước với những thành tựu đạt được cũng như hạn chế. Tác giả đề tài đề xuất 6 nhóm giải pháp chính nhằm đẩy mạnh sự nghiệp bảo vệ và phát huy giá trị DSVH gồm: tăng cường công tác quản lý nhà nước; củng cố hoàn thiện bộ máy ngành; chính sách đầu tư; xã hội hóa; đào tạo nguồn lực con người; tăng cường hợp tác quốc tế... Ở Việt Nam, những bài viết, công trình nghiên cứu được đăng trên các tạp chí chuyên ngành, sách chuyên khảo đề cập tới quản lý di sản ngày càng xuất hiện nhiều hơn, đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, Đảng và Nhà nước luôn dành sự quan tâm lớn tới các DSVH nói chung cũng như các DSTG tại Việt Nam nói riêng đã có nhiều chính sách nhằm bảo vệ, gìn giữ và khai thác, phát huy có hiệu quả giá trị của các di sản.

Trên thực tế, quản lý di sản đều hướng tới mục tiêu bảo vệ an toàn cho di sản, duy trì sự tồn tại lâu dài của các di sản trong trạng thái hoàn hảo nhất, và từ đó khai thác, phát huy những giá trị của di sản phục vụ cho cộng đồng, có thể là phục vụ cho việc thoả mãn các nhu cầu mang tính tinh thần, và cũng vừa đóng góp giá trị tài chính cho kinh tế xã hội của địa phương cũng như của quốc gia. Tác giả Nguyễn Quốc Hùng

với bài viết “Tầm nhìn tương lai đối với DSVH và hệ thống bảo vệ di tích ở nước ta” [37] năm 2004 đã đề xuất ba nhóm giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSVH với góc độ tiếp cận nghiên cứu quá trình công nghiệp hóa, đô thị hóa với những hệ quả tiêu cực có khả năng làm tổn hại tới hệ thống di sản.

Tác giả Nguyễn Chí Bền (chủ biên) với tác phẩm *Bảo tồn, phát huy giá trị di sản văn hoá vật thể Thăng Long - Hà Nội* năm 2010 trong chương trình khoa học cấp nhà nước KX.09 [11] cũng đưa ra một số quan điểm bảo tồn di tích, di sản trong nước và trên thế giới trong đó có quan điểm bảo tồn nguyên vẹn và bảo tồn trên cơ sở kế thừa, đối tượng được bảo tồn cần phải thoả mãn những điều kiện tiên quyết: thứ nhất đó là những giá trị tinh hoa được công nhận, là một giá trị đích thực không có gì phải bàn cãi; thứ hai là đối tượng đó phải hàm chứa tiềm năng hoặc khả năng tồn tại bền vững lâu dài trước những biến động của đời sống kinh tế xã hội cũng như những thay đổi của bối cảnh trong nước và quốc tế.

Bên cạnh đó, tác giả Bùi Hoài Sơn trong tham luận “Các quan điểm lý thuyết về quản lý di sản” tại Hội thảo *Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu* - Chương trình KX.09 năm 2005 [62] đã giới thiệu về các quan điểm lý thuyết về quản lý di sản, tác giả đã đưa ra những quan điểm trên để góp phần tạo ra những tiền đề cơ sở, có thể lấy đó làm định hướng, căn cứ có các biện pháp quản lý, bảo tồn di sản cụ thể hơn trong các hoạt động thực tiễn chứ không đi vào biện pháp cụ thể tại di sản nào. Trong bài viết “Di sản để làm gì và một số câu chuyện quản lý di sản ở Việt Nam” [63], tác giả Bùi Hoài Sơn đã đưa ra những mục đích của việc quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị của di sản, trong đó có cả mục đích phát triển du lịch. Tuy nhiên, tác giả tiếp tục nghiên cứu và đề cập trong công trình *Quản lý văn hóa Việt Nam trong tiến trình đổi mới và hội nhập quốc tế*, đây là công trình được nhà nghiên cứu Phan Hồng Giang và Bùi Hoài Sơn chủ biên năm 2013 [26], trong đó tác giả đề cập đến nhiều lĩnh vực chuyên sâu của công tác quản lý văn hóa tại Việt Nam hiện nay, trong đó có quản lý DSVH. Hai tác giả cũng đưa ra năm yếu tố cơ bản cấu thành quản lý là: chủ thể quản lý, khách thể quản lý, mục đích quản lý, biện pháp quản lý và hoàn cảnh (môi trường) quản lý. Hai tác giả đặt quản lý văn hóa trong mối quan hệ biện chứng, hữu cơ với các lĩnh vực chủ yếu

như quản lý văn hóa và chính trị, quản lý văn hóa và pháp luật, quản lý văn hóa và kinh tế, quản lý văn hóa và thông tin - truyền thông, quản lý văn hóa và du lịch, quản lý văn hóa và thể thao...

Thông qua cách tiếp cận này, các vấn đề của quản lý văn hóa được nghiên cứu kỹ lưỡng, tỉ mỉ, có cái nhìn bao quát các mặt của đời sống xã hội, đồng thời đối tượng nghiên cứu cũng không nằm ngoài các vấn đề đương đại đang diễn ra trong thực tiễn. Thêm vào đó, hai tác giả cũng đề cập tới nội dung quản lý theo hai khía cạnh: công tác quản lý nhà nước bao gồm việc thực hiện các chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước về công tác bảo tồn và phát huy giá trị DSVH dân tộc, và việc ban hành các văn bản pháp quy. Khía cạnh thứ hai là công tác phát triển sự nghiệp, hai nhà nghiên cứu tập trung phân tích những thế mạnh, thành tựu trong hoạt động bảo tồn di sản như việc đầu tư cho di tích cách mạng kháng chiến, các di tích được tu bổ, tôn tạo trở thành điểm thu hút khách du lịch. Bên cạnh những thành tựu và ưu điểm, những hạn chế cũng được đề cập đến như một số dự án bảo tồn, phát huy được đầu tư nhưng chưa đồng bộ, chưa đáp ứng được nhu cầu bảo tồn, thậm chí còn thiếu quy hoạch mang tính chiến lược dài hạn cho bảo tồn và phát huy giá trị...

Từ thực trạng này, tác giả đã đề xuất một số giải pháp cụ thể cho từng lĩnh vực của di tích như: việc đầu tư phải có kế hoạch tổng thể, kế hoạch chi tiết và quy hoạch chi tiết cho từng hạng mục, thậm chí từng công trình và phải có tính đồng bộ trong việc triển khai công tác bảo tồn, tu bổ, tôn tạo, phát huy... nhằm giải quyết các mối quan hệ hài hoà, bền vững, hợp lý. Tác giả Nguyễn Chí Bền trong nghiên cứu “Bảo tồn di sản văn hóa vật thể Thăng Long - Hà Nội, những vấn đề phương pháp luận” [10] đã tổng quan tình hình nghiên cứu và tập trung công cuộc bảo tồn DSVH vật thể của Hà Nội, những vấn đề được đặt ra rất cần thiết phải kể đến công tác tổng kiểm kê di tích, di sản, khai thác DSVH gắn với phát triển du lịch nhưng cũng phải có chính sách tài đầu tư cho hoạt động bảo tồn, hơn nữa phải phân cấp quản lý di sản rõ ràng để việc quản lý được thông suốt, nhất quán và rõ ràng hơn.

Giáo trình *Quản lý di sản văn hóa* do tác giả Nguyễn Thị Kim Loan chủ biên năm 2014 [49] tập trung vào nội dung quản lý nhà nước về di sản, hai tác giả Kim

Loan và Nguyễn Trường Tân lại sắp xếp các công tác như khảo sát, kiểm kê DSVH, tổ chức bảo vệ và bảo tồn DSVH, khai thác và phát huy giá trị DSVH vào nội dung Nghiệp vụ quản lý DSVH (trong Chương IV của giáo trình), tuy nhiên những nghiên cứu chuyên sâu theo hướng tiếp cận quản lý di sản chưa thực sự rõ ràng.

Một công trình nữa đáng chú ý là *Di sản văn hóa Việt Nam - Bản sắc và những vấn đề quản lý, bảo tồn* của tác giả Nguyễn Thịnh năm 2014 [64], ông đã đề cập tới các nội dung chính về quản lý di sản văn hóa, đưa ra khái niệm về quản lý nhà nước, nội dung cơ bản của quản lý nhà nước về văn hóa và cả nội dung quản lý DSVH với các đầu mục công tác cụ thể, đề cập tới cơ cấu quản lý DSVH tại Việt Nam với việc phân tích chức năng, nhiệm vụ của các cơ quan nhà nước như Bộ VHTTDL, Cục Di sản văn hóa, Sở VHTTDL..., thêm vào đó ông còn đề cập tới một số vấn đề về toàn cầu hóa DSVH, bảo tồn DSVH văn hóa Việt Nam trong cơ chế thị trường và hội nhập quốc tế, tác giả cũng đưa ra nhận định rằng sự kết hợp sức mạnh tổng hợp của các nhà quản lý, nhà khoa học, của doanh nhân (chủ yếu trong lĩnh vực du lịch) và từng thành viên trong cộng đồng có vai trò quyết định sự tồn vong của di sản văn hoá.

Vì thế, Nhà nước chỉ nên đóng vai trò định hướng, chỉ đạo và hướng dẫn. Việc nhận diện giá trị, lựa chọn các loại hình di sản cần được bảo vệ, phương pháp bảo vệ và phát huy giá trị DSVH thì nên trao lại cho chính các chủ thể văn hóa - những người đã sáng tạo và hiện đang sử dụng, khai thác và bảo vệ chúng. Mặc dù số lượng công trình nghiên cứu trong nước về quản lý di sản nói chung và quản lý di sản văn hóa nói riêng phong phú, đa dạng về nhiều thể thức, loại hình từ giáo trình, sách chuyên khảo, tham luận hội nghị, hội thảo cũng như các bài đăng tạp chí chuyên ngành nhưng chưa hệ thống hóa lên thành lý thuyết quản lý di sản hay lý thuyết quản lý di sản văn hóa mà mới dừng lại ở các nội dung quản lý.

1.1.2. Các nghiên cứu về quản lý Di sản Thế giới tại Việt Nam

NCS lựa chọn nghiên cứu ngành quản lý văn hóa, hơn thế nữa đối tượng nghiên cứu lại là một trong tám DSTG được UNESCO công nhận tại Việt Nam, chính vì vậy việc nghiên cứu các tài liệu, văn bản, các công trình liên quan tới chính sách, nguyên tắc, định hướng quản lý DSTG là rất quan trọng và cần thiết. Khi nghiên cứu về những

nội dung quan trọng của quản lý chắc chắn phải nghiên cứu về hệ thống các văn bản pháp luật, chính sách, nguyên tắc thực hiện cũng như các văn bản hướng dẫn từ các cấp, các ngành, các lĩnh vực nói chung và trong lĩnh vực quản lý DSTG nói riêng.

Các văn bản này ít tồn tại dưới các công trình khoa học, công trình nghiên cứu cá nhân mà thường là do các cơ quan, tổ chức có thẩm quyền, trách nhiệm đứng ra chủ trì, thực hiện. Những tài liệu hướng dẫn, nghiên cứu, định hướng nổi tiếng mà gần như những nhà quản lý di sản, nhà khoa học, nghiên cứu trong lĩnh vực này luôn phải đề cập đến là những tài liệu do các tổ chức như UNESCO, ICOMOS, IUCN, ICCROM ban hành như: *Công ước Di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới* [124], *Quản lý Di sản Văn hóa Thế giới* [119]; *Hướng dẫn đánh giá tác động di sản cho Di sản Văn hóa Thế giới* [121]; *Chuẩn bị hồ sơ đề cử Di sản Thế giới* [122]; *Quản lý rủi ro thiên tai cho Di sản Thế giới* [118]; *Sổ tay hướng dẫn xây dựng Tuyên bố giá trị nổi bật toàn cầu đối với các Di sản Thế giới* [125], *Hướng dẫn thực hiện Công ước Di sản Thế giới* [127], *Hướng dẫn quản lý cho các khu di sản văn hoá thế giới* [99]. Những công trình trên đã hệ thống hóa các nguyên tắc cơ bản, định hướng, thiết lập nên hệ thống các quy định dựa trên sự nghiên cứu kỹ lưỡng và tập hợp rất nhiều các tư liệu, dữ liệu khác nhau, đề xuất các biện pháp thực hiện nhằm hỗ trợ cho các quốc gia thành viên có thể quản lý DSTG, thực hiện theo các cam kết, các quy định của Công ước, trong đó những nội dung quản lý DSTG phải tuân theo pháp luật của quốc gia, phải tuân thủ theo Công ước, theo hướng dẫn và quy định của các tổ chức công nhận DSTG.

Các nội dung quản lý DSTG theo các tài liệu hướng dẫn của UNESCO cũng như các tổ chức quốc tế tập trung vào: kế hoạch quản lý, nguồn lực tài chính, các nhân tố ảnh hưởng và các mối đe dọa đối với di sản, xây dựng và phát triển nguồn nhân lực, xây dựng và ban hành các văn bản pháp lý về quản lý DSTG, hoạt động nghiên cứu khoa học, các hoạt động khai thác và phát huy giá trị di sản theo hướng bền vững, các hoạt động hợp tác quốc tế, và giám sát DSTG theo công ước.

Tác giả Arthur Pedersen với công trình *Quản lý Du lịch tại các khu Di sản Thế giới: Sổ tay thực hành cho các nhà quản lý Di sản Thế giới* năm 2002 [115] đã đưa

ra một số nội dung liên quan trực tiếp tới công tác quản lý khu DSTG, ví dụ như: xác định mục đích chính sách và mục tiêu quản lý, năng lực thực hiện và các vấn đề hoạch định kế hoạch liên quan, không chỉ vậy tài liệu này còn đề cập tới hoạt động du lịch và tác động của du lịch đối với di sản, đề xuất gợi ý với các nhà quản lý di sản, thêm nữa ông còn đưa ra chiến lược và giải pháp đối với các vấn đề quản lý du lịch, phần phụ lục còn có mẫu phiếu khảo sát khách du lịch... Đây là một tài liệu vô cùng quan trọng dành cho các nhà quản lý di sản thế giới nói chung và các nhà quản lý DSTG tại Việt Nam nói riêng.

Tác giả Giovanni Boccardi đã nghiên cứu về cách thức giám sát DSTG theo hướng dẫn của Công ước trong bài tham luận “Nâng cấp hoạt động Giám sát để bảo tồn di sản thế giới” tại *Hội nghị Giám sát Di sản Thế giới* năm 2004 [116], ông cho rằng việc phân biệt giữa các loại hình giám sát di sản khác nhau là cần thiết. Hoạt động giám sát trong bối cảnh của cơ quan quản lý trực tiếp di sản khác với việc giám sát và thông báo kết quả như 1 phần của Báo cáo định kỳ theo công ước. Tác giả cho rằng hoạt động giám sát cần thực hiện có bài bản, liên tục và theo dõi sát sao sự thay đổi của DSTG trong khung thời gian và dựa trên các chỉ số cụ thể. Dựa vào những kết quả đó, cơ quan quản lý cũng như các bên liên quan hay các cấp lãnh đạo, tổ chức công nhận và cả người dân cộng đồng cũng thấy được sự thay đổi như thế nào của di sản, theo chiều hướng tích cực hay tiêu cực, giá trị nào được gìn giữ bảo vệ, giá trị nào có bị ảnh hưởng. Bản tham luận này có ý nghĩa hết sức to lớn cho các nhà quản lý DSTG làm căn cứ để xây dựng kế hoạch giám sát DSTG, đặt ra những mục tiêu với những tiêu chí đánh giá hợp lý, khoa học khi thực hiện các công tác liên quan tới quản lý DSTG.

Bên cạnh đó, tác giả Li Hong với bài nghiên cứu “Quản lý Di sản Thế giới - Kinh nghiệm thế giới và kiến nghị đối với Việt Nam” [35] đưa ra luận điểm về rủi ro, nguy cơ đối với các DSTG và trách nhiệm của cơ quan quản lý DSTG tại địa phương phải đảm bảo giảm thiểu tới mức thấp nhất những mối đe dọa đó đối với DSTG, ngoài ra Li Hong cũng chỉ ra rằng UNESCO trực tiếp thành lập các tổ chức và có cả những Trung tâm hạng hai (9 trung tâm) của UNESCO do các quốc gia thành viên lập ra với

mục đích hỗ trợ cho các công tác của UNESCO tại các quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Cục Di sản văn hóa đã nghiên cứu và đưa ra những khái niệm thao tác, các quy chuẩn, quy định thuật ngữ và định nghĩa trong lĩnh vực quản lý DSVH và các vấn đề liên quan trong tài liệu chuyên khảo Di sản văn hóa và các vấn đề liên quan - Thuật ngữ và định nghĩa chung [21], công trình cũng tạo tiền đề, căn cứ, và làm cơ sở cho các nghiên cứu chuyên sâu hơn về sau.

Ngoài ra, tác giả Đặng Văn Bài cũng nhấn mạnh đến trách nhiệm của các quốc gia thành viên UNESCO phải thực hiện đầy đủ những cam kết, các quy định trong Công ước theo hướng dẫn trong tài liệu trong bài viết “Bàn luận về danh hiệu Di sản văn hóa và Thiên nhiên Thế giới của UNESCO” [4], ông cũng đưa ra luận điểm rằng không phải cứ có danh hiệu xong là để đó, không quan tâm hay mặc cho di sản tự do thả cửa tự vận hành mà phải có chiến lược, kế hoạch bảo tồn và phát huy giá trị của di sản, đưa ra DSTG hòa mình cùng đời sống thực tiễn, danh hiệu không chỉ là “phần thưởng” mà còn là “trách nhiệm” không hề nhẹ đối với các nhà quản lý DSTG cũng như các bên liên quan tới di sản.

Thêm vào đó, tác giả Nguyễn Quốc Hùng trong bài viết “Mấy vấn đề về giá trị nổi bật toàn cầu của di sản văn hóa và thiên nhiên Thế giới” [39] cũng đề cập đến các tiêu chí xác định giá trị nổi bật toàn cầu theo Công ước UNESCO với sự thay đổi, điều chỉnh của các tiêu chí từ trước tới nay, nghiên cứu này cũng góp phần rất quan trọng trong việc nghiên cứu về nguyên tắc, chính sách, định hướng cho quản lý DSTG, nhất là trong tình hình thế giới đương đại có nhiều biến động như hiện nay.

Thực tiễn hoạt động cho thấy bộ máy, nguồn nhân lực cho công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG tại Việt Nam đóng vai trò hết sức quan trọng. Đây cũng là một trong những nội dung quản lý DSTG được UNESCO đưa vào Công ước và hướng dẫn thực hiện Công ước. Các nghiên cứu về vấn đề này có thể kể đến bài nghiên cứu “Quản lý vùng đệm khu Di sản Thiên nhiên Thế giới Vịnh Hạ Long trong quá trình đô thị hóa thành phố Hạ Long” của tác giả Đặng Văn Bài [7] lưu ý rằng BQL Vịnh Hạ Long cần nghiên cứu kỹ lưỡng và tìm cách khắc phục tình trạng thiếu vắng bộ phận nghiên cứu khoa học chuyên sâu trong các lĩnh vực liên quan tới công

tác quản lý DSTG không chỉ là chuyện bảo tồn DSVH mà còn cả những vấn đề liên quan tới môi trường, địa chất, thiên nhiên, cũng như khắc phục vấn đề về thực quyền hay sức mạnh quản lý.

Bên cạnh đó, tác giả Lưu Trần Tiêu [69] đã nêu lên vấn đề về tổ chức bộ máy quản lý di tích nói riêng, DSTG nói chung và đề nghị Nhà nước nâng cấp Cục Di sản văn hóa thành Tổng Cục Di sản văn hóa trực thuộc Bộ VHTTDL, động thái này cũng trao thêm quyền cho Cục Di sản văn hóa cũng như có thể đảm bảo công tác giám sát, thanh tra, kiểm tra các hoạt động bảo tồn di sản được thường xuyên hơn, phát hiện vấn đề cũng như khắc phục vấn đề hay những sai phạm trong việc tu bổ, tôn tạo di tích trong bài “Mấy vấn đề về nguồn nhân lực trong hoạt động bảo tồn di tích lịch sử - văn hóa”.

Bên cạnh đó, tác giả Nguyễn Quốc Hùng [40] cũng đề cập đến vấn đề thiếu hụt nhân sự đặc biệt trong lĩnh vực khảo cổ học, nghiên cứu sưu tầm di sản hoặc chất lượng nguồn nhân lực tại các DSTG đòi hỏi cao hơn nhiều so với các điểm di tích khác, vừa phải am hiểu về lịch sử, văn hóa, về giá trị của DSTG lại phải vừa có kỹ năng giao tiếp và sử dụng ngoại ngữ rất tốt để truyền tải những thông điệp có giá trị tới du khách quốc tế, cao hơn nữa là làm cho DSTG thực sự có sức sống, có sức hút mãnh liệt với du khách, công việc này đòi hỏi các nhà quản lý phải có lộ trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mang tính chiến lược, lâu dài, thậm chí Nhà nước cần có những chính sách cụ thể hỗ trợ cho công tác phát triển nguồn nhân lực tại các DSTG ở Việt Nam nói chung và Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long nói riêng.

Tác giả Lê Thị Thu Hiền trong bài nghiên cứu “Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực di sản văn hóa ở Việt Nam” [33] nhấn mạnh trong xu thế toàn cầu hóa với những thành tựu của cuộc cách mạng 4.0 hiện nay để có thể bảo vệ, phát huy giá trị DSVH dân tộc, công tác xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành Di sản là một việc làm hết sức cần thiết. Để làm được điều đó tác giả đưa ra một số đề xuất như: tăng cường hợp tác quốc tế trong giáo dục, đào tạo đối với nhân lực ngành DSVH, xây dựng chiến lược đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, xây dựng chương trình đào tạo và cập nhật kiến thức theo nhu cầu thực tế, và tạo ra cơ

chế hấp dẫn để thu hút những nhân tài về hoạt động trong các DSTG.

Cũng trong năm 2018, Hội nghị *Bảo vệ và phát huy giá trị di sản văn hóa Việt Nam vì sự phát triển bền vững* do Bộ VHTTDL chủ trì [17], tổ chức vào tháng 7 đã tập hợp được 26 bài phát biểu và tham luận khoa học của các chuyên gia, các nhà quản lý trong lĩnh vực quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSVH. Nổi bật hơn cả là đóng góp của Ủy ban quốc gia UNESCO Việt Nam trong bài “Cơ chế điều phối hoạt động giữa Việt Nam và UNESCO trong việc thực hiện các Công ước của UNESCO về bảo vệ DSTG” [17, tr.40-48], thứ hai là bài tham luận của ông Michael Croft - Nguyên Trưởng đại diện Văn phòng UNESCO Việt Nam tại Hà Nội “Tóm tắt chính sách về tình hình di sản thế giới tại Việt Nam” [17, tr.49-66]. Trong đó, UNESCO đã đưa ra nhận định muốn phát huy hiệu quả cơ chế điều phối hoạt động giữa Việt Nam và UNESCO cần phải tập trung vào các nội dung như tiếp tục thực hiện các chủ trương, đường lối, nghị quyết của Đảng, các văn bản pháp luật của Nhà nước, củng cố hành lang pháp lý, nâng cao nhận thức cán bộ, ngành, địa phương, của cộng đồng người dân, tiếp tục phát huy vai trò chủ động, tại các diễn đàn đa phương về văn hóa, phát huy hiệu quả cơ chế hợp tác Việt Nam và UNESCO, đẩy mạnh hợp tác giữa các bộ, ngành địa phương thông qua cơ chế hoạt động của UBQG, và tăng cường vai trò của các tỉnh/thành phố cũng như của các BQL di sản [17].

Thêm vào đó ông Michael Croft khái quát tình hình DSTG tại Việt Nam, công bố một số dữ liệu, các con số quan trọng nổi bật liên quan tới thực trạng quản lý và bảo tồn, ông đánh giá về tình hình Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội vẫn thuộc nhóm dưới về mặt xúc tiến và phát triển du lịch, song đây lại là hình mẫu về một mô hình Khu Di sản ưu tiên bảo tồn và minh họa cách thành phố có thể đảm bảo nguồn lực cho bảo tồn. Hơn thế nữa, một điểm nhấn là việc thành lập Hội đồng tư vấn khoa học với các chuyên gia trong các lĩnh vực quản lý văn hóa, di sản, khảo cổ học và các ngành liên quan, được chủ trì bởi Chủ tịch UBND Tp Hà Nội, chính hội đồng hỗ trợ rất nhiều trong việc tham mưu, đóng góp ý kiến, nhận xét, thẩm định, đưa ra các đề xuất và kiến giải cho các vấn đề liên quan. Kết luận lại của ông Michael Croft là không có thách thức đáng kể nào đối với DSTG này trừ các hoạt động tiếp

cận nhằm khuyến khích sự tham gia của cộng đồng dân cư địa phương.

Bên cạnh những công trình đã đề cập ở trên, tác giả Nguyễn Quốc Hùng với bài nghiên cứu “Bảo tồn, phát huy giá trị các Di sản Văn hóa và Thiên nhiên Thế giới phục vụ phát triển ở nước ta” [38] chỉ ra rằng, kể từ khi các di sản trở thành DSTG đã nhận được sự quan tâm đầu tư nhiều hơn từ cơ quan, tổ chức, cá nhân trong nước và quốc tế trên nhiều mặt trong việc bảo tồn và phát huy giá trị, đồng thời DSTG cũng đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế - xã hội, du lịch của đất nước.

Nhắc tới những công trình nghiên cứu về thực trạng quản lý, bảo tồn, phát huy giá trị Di sản Thế giới ở Việt Nam, tác giả Nguyễn Viết Cường với bài đăng trên các tạp chí chuyên ngành cũng như các Hội thảo khoa học trong nước và quốc tế, ví dụ như: “Quản lý bền vững các khu Di sản Thế giới ở Việt Nam - Định hướng và kế hoạch hành động” đăng trên Tạp chí *Di sản văn hóa* [22], bài đăng Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, “Thực tiễn quản lý Di sản Văn hóa và Thiên nhiên Thế giới ở Việt Nam theo Công ước Di sản Thế giới” [23] và Luận án Tiến sĩ Quản lý văn hóa với đề tài *Quản lý di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới ở Việt Nam theo công ước di sản thế giới* năm 2021 [24] đã cung cấp nhiều dữ liệu, số liệu và những đánh giá về thực trạng quản lý DSTG tại Việt Nam ở cả 8 DSTG được UNESCO công nhận, tác giả Nguyễn Viết Cường phân tích những thành tựu và hạn chế cũng như thực trạng quản lý, hoạt động của từng DSTG dựa trên khung lý thuyết của Công ước Di sản thế giới và các văn bản thuộc hệ thống pháp luật hiện hành, đây cũng là những nghiên cứu cơ sở làm tiền đề cho các nghiên cứu tiếp theo.

Luận án tiến sĩ *Quản lý Di sản Thế giới ở Việt Nam (qua trường hợp Cố đô Huế và Đô thị cổ Hội An)* của tác giả Trịnh Ngọc Chung [20] đã đề cập đến những vấn đề trong công tác quản lý, bộ máy tổ chức, nguồn nhân lực và quá trình hoạt động vận hành của cơ quan quản lý trực tiếp DSTG Quần thể di tích Cố đô Huế và Khu phố cổ Hội An, tác giả đã đưa ra những nhận định, đánh giá cũng như đề xuất mô hình quản lý DSTG, định hướng kiện toàn lại bộ máy cũng như nâng cao hiệu quả quản lý DSTG tại Việt Nam.

Bên cạnh LATS của Trịnh Ngọc Chung, tác giả Nguyễn Bá Linh với LATS

Quản lý khu di sản Thành Nhà Hồ, huyện Vĩnh Lộc, tỉnh Thanh Hóa [48] bàn luận sâu đến hai nội dung trong công tác quản lý khu di sản với hai hướng tiếp cận từ góc độ quản lý nhà nước và tiếp cận quản lý khu di sản từ lý thuyết quản lý cộng đồng sau khi Thành Nhà Hồ được UNESCO công nhận là DSTG, tác giả cũng đề xuất việc quản lý phải tuân thủ nghiêm ngặt theo hướng dẫn và khuyến nghị của UNESCO tại Công ước Di sản Thế giới và thực hiện công tác quản lý nhà nước về DSVH trên cơ sở văn bản pháp luật của Việt Nam.

1.1.3. Các công trình nghiên cứu về Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

DSTG được UNESCO đưa vào Danh mục DSTG tại Việt Nam không chỉ có Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội mà có tới 8 di sản, chính vì vậy, để tập trung vào nghiên cứu đúng đối tượng đề tài luận án, NCS tập trung vào tổng quan những công trình liên quan tới Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long và một số tài liệu, công trình nghiên cứu thực sự có liên quan và gắn với đề tài luận án chứ không quá mở rộng ra cả 7 DSTG khác. Nhiều tác giả tập trung vào các vấn đề liên quan tới lý thuyết quản lý di sản, kinh nghiệm thực tiễn của hoạt động quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị di sản trong thời kỳ hội nhập sâu rộng, xu thế toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ, từ đó đề xuất một số giải pháp, kiến nghị cho từng trường hợp, trong luận án NCS chỉ tập trung vào Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long vì đây là đối tượng nghiên cứu.

Bên cạnh đó, tác giả Nguyễn Quốc Hùng trong bài nghiên cứu “Bảo tồn, phát huy giá trị các Di sản Văn hóa và Thiên nhiên Thế giới phục vụ phát triển ở nước ta” [38] chỉ ra rằng khi được công nhận bởi UNESCO và trở thành DSTG, các di sản trong đó có Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nhận được sự quan tâm sát sao từ các cấp lãnh đạo, từ các cơ quan, tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước trên nhiều phương diện khác nhau, đặc biệt là phương diện bảo tồn và phát huy giá trị, hơn thế nữa DSTG cũng đã, đang và sẽ góp phần không nhỏ trong công cuộc phát triển kinh tế - xã hội, đóng góp cả về giá trị kinh tế thông qua các hoạt động khai thác, đặc biệt là hoạt động du lịch. Các hoạt động nghiên cứu khoa học về lĩnh vực quản

lý, bảo tồn, phát huy giá trị của DSVH trên địa bàn Hà Nội nói chung và về Hoàng thành Thăng Long nói riêng được tổ chức định kỳ, thường xuyên và cũng nhận được những đóng góp vô cùng quý giá từ các chuyên gia, các nhà khoa học, các nhà quản lý cả về mặt lý luận cũng như trong thực tiễn. Hội thảo khoa học quốc tế *Bảo tồn, phát huy giá trị di sản thế giới, nhìn từ Hoàng thành Thăng Long* tháng 11 năm 2015 [75] do UBND Tp Hà Nội và Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội tổ chức đã quy tụ 40 bài viết, tham luận của các nhà quản lý, các chuyên gia hàng đầu, các nhà khoa học trong và ngoài nước trong các lĩnh vực quản lý DSVH, bảo tồn bảo tàng, khảo cổ học, kiến trúc, mỹ thuật...

Trong Hội thảo, tác giả William Logan [75, tr.114-120] đã đóng góp bài tham luận “Phát huy giá trị Di sản Thế giới - nhìn từ Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội” với nhiều ý kiến rất xác đáng, ông đưa ra những nguy cơ, thậm chí những hình thức tàn phá nghiêm trọng mà DSTG phải đối mặt từ cả phía thiên nhiên lẫn con người, thông qua đó ông nhấn mạnh tầm quan trọng của công tác quản lý, điển hình là phải có kế hoạch bảo tồn, thứ nữa phải nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ, thêm vào đó ông còn nhấn mạnh việc phải tôn trọng giá trị cốt lõi làm nên 3 đặc điểm nổi bật của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội và lấy đó làm cơ sở cho việc quản lý khu di sản.

Tiếp theo đó là Nubuo Kamei từ Viện Nghiên cứu văn hóa Quốc gia Tokyo, Nhật Bản [75, tr.121-130] đã đóng góp tham luận “Một số ý kiến đề xuất về công tác bảo tồn khu di sản Hoàng thành Thăng Long”, ông đã nhấn mạnh những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản lý khu di sản liên quan tới những công việc như nghiên cứu khảo cổ học, quản lý vùng đệm, kế hoạch quản lý tổng thể, chương trình giám sát chi tiết, các hoạt động khai thác, hợp tác nghiên cứu và đã đóng góp nhiều ý tưởng cho công tác quản lý cũng như bảo tồn, phát huy giá trị của DSTG này.

Bên cạnh những góp ý, những đóng góp từ phía các học giả quốc tế, các nhà khoa học cũng đưa ra nhiều ý tưởng, phân tích cũng như những đánh giá, nhận định về công tác quản lý, thực trạng bảo tồn và phát huy giá trị Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, ví dụ như báo cáo *Tổng quan về Di sản Khu trung tâm Hoàng*

thành Thăng Long - Hà Nội sau 5 năm đón nhận bằng Di sản văn hóa Thế giới (2010-2015) của tác giả Trần Việt Anh [75], hay các hoạt động và kết quả liên quan tới khảo cổ học tại khu vực trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội theo khuyến nghị của UNESCO, các tác giả cũng đóng góp thêm cho hoạt động quản lý, bảo tồn DSTG bằng các bài học từ các quốc gia như Nhật Bản, Pháp, Hàn Quốc, ví dụ như tác giả Kazuto Inouei của Đại học Meiji Nhật Bản, Ông Cho Kyu Hyung - Trung tâm quản lý Cung Changdeokgung Hàn Quốc hay KTS Nicolas Viste và KTS Michel Verrot - Chuyên gia bảo tồn các công trình kiến trúc Pháp [75].

Thông qua tập hợp các nghiên cứu, các công trình khoa học tại Hội thảo này, Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cũng như BQL Trung tâm Bảo tồn DSTL - Hà Nội cũng đã kịp thời nắm bắt được thực trạng quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị của DSTG với những nhận định, phân tích, đánh giá, từ đó có thể làm cơ sở để xây dựng được kế hoạch quản lý, hoạt động sao cho hợp lý, và có hiệu quả nhất.

Tiếp theo đó, năm 2018, Hội thảo khoa học *Bảo tồn và phát huy giá trị di tích lịch sử, văn hóa Thủ đô Hà Nội* [81] cũng đã tập hợp được 31 bài tham luận có giá trị về những vấn đề chung của quản lý DSVH, giá trị tiềm năng của di tích lịch sử văn hóa Hà Nội cũng như bảo tồn và phát huy giá trị di tích lịch sử văn hóa của Thủ đô, đáng chú ý là tham luận của tác giả Đặng Văn Bài với tiêu đề “Bảo tồn di sản văn hóa ở Hà Nội - nhìn từ các công ước của UNESCO” [81, tr.52-61], cũng khẳng định rằng Việt Nam thành lập Ủy ban quốc gia UNESCO, Hội đồng Di sản văn hóa quốc gia, Hội Di sản văn hóa Việt Nam, và đặc biệt là thành phố Hà Nội còn lập Hội đồng tư vấn khoa học, nghiên cứu bảo tồn Khu di tích Cổ Loa - Thành cổ Hà Nội, tham mưu cho Chủ tịch thành phố về các vấn đề liên quan tới hoạt động quản lý, bảo tồn khu DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, đây là sự tiến bộ và là một bước tiến lớn trong nhận thức cũng như hành động. Điều này góp phần tạo nền móng vững chắc cho công cuộc quản lý, bảo tồn cũng như phát huy giá trị DSVH của Thủ đô Hà Nội nói chung và của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng, hơn nữa, tác giả cũng đưa ra luận điểm rằng bảo tồn phải nhằm phục và thỏa mãn nhu cầu của con người trong xã hội hiện đại và ngược lại, bất luận thế nào cũng

không được làm xâm hại, tổn thương di sản, đặc biệt là ảnh hưởng tới yếu tố nguyên gốc, làm giảm giá trị của DSVH. Thêm nữa, Hà Nội với hệ thống DSVH dày đặc cần phải chất lọc, lựa chọn những gì là tinh túy nhất mang tính đại diện, đưa vào danh sách di sản văn hóa tiêu biểu trở thành biểu tượng văn hóa Thăng Long - Hà Nội để có cơ chế đặc thù cho việc bảo vệ, tôn tạo và phát huy giá trị.

Cũng trong kỷ yếu Hội thảo khoa học này, tác giả Trần Việt Anh đóng góp tham luận “Quy hoạch tổng thể bảo tồn di tích - kinh nghiệm rút ra từ di tích Cổ Loa và Hoàng thành Thăng Long” [81, tr.166-173] đã đề cập tới các vấn đề liên quan tới quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị trong quy hoạch tổng thể bảo tồn di tích, đặc biệt là các kinh nghiệm thực tiễn trong hoạt động được đúc kết từ hai di tích Cổ Loa và Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, ông cũng đã chỉ ra những thuận lợi và khó khăn trong việc thiết lập ranh giới, xây dựng quy hoạch chi tiết cũng như các phương án hoạt động song song với việc khoanh vùng di sản để bảo tồn... thêm vào đó, các hạn chế trong công tác quản lý cũng được đưa ra, đặc biệt liên quan tới quy hoạch di sản, ví dụ như việc phải di dời một số hộ gia đình sinh sống qua nhiều thế hệ, hay việc phải giải quyết mối quan hệ giữa bảo tồn, tôn tạo di sản với việc quy hoạch phát triển kinh tế vùng.

Tiếp nối những thành công của các Hội thảo, Hội nghị khoa học quốc tế, cuối năm 2020 UBND Tp Hà Nội, Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội phối hợp với Ủy ban quốc gia UNESCO Việt Nam, Vụ ngoại giao văn hóa và UNESCO tổ chức Hội thảo khoa học quốc tế với chủ đề *10 năm nghiên cứu, bảo tồn và phát huy giá trị Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội* [76]. Hội thảo đã quy tụ được 38 bài tham luận khoa học, đóng góp ý kiến của các chuyên gia trong và ngoài nước, đáng chú ý là báo cáo “Những thành tựu của Hoàng thành Thăng Long sau 10 năm được UNESCO công nhận Di sản văn hóa thế giới (2010 - 2020)” của tác giả Trần Việt Anh [1] và những tham luận trong Nội dung 2: Quản lý bền vững các khu di sản ở Việt Nam và Thế giới, kinh nghiệm và định hướng (Phát huy giá trị văn hóa phi vật thể và giáo dục di sản). Trong bài viết này, tác giả đã tổng kết các hoạt động quản lý của BQL Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội,

cơ quan quản lý trực tiếp khu DSTG, hơn nữa, phân tích thực trạng, làm rõ những thành tựu và hạn chế trong công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị của khu DSTG cũng như đưa ra những nhận định những ý kiến về định hướng tương lai và những kế hoạch dài hạn.

Bên cạnh đó, những nhà khoa học nước ngoài cũng đóng góp những ý kiến rất xác đáng và có ý nghĩa, ví dụ như chuyên gia Pháp ông Jean Francois Milou với “Công tác thực hiện Quy hoạch tại Khu Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội” [76, tr.122-136], tác giả đề xuất mô hình kiến trúc, thiết kế Khu Di sản với những tiêu chí, tiêu chuẩn được nghiên cứu kỹ lưỡng hay Olivier Tessier đánh giá việc hợp tác giữa Viện Khảo cổ học, Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội, và Trường Viễn Đông Bác cổ Pháp (EFEO) trong khuôn khổ công tác hợp tác nghiên cứu khoa học quốc tế là một việc làm hết sức có ý nghĩa và thiết thực, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập sâu rộng, ngay cả các di sản cũng phải được hội nhập, hơn nữa các nhân sự hoạt động trong lĩnh vực này lại càng cần phải trao đổi, học hỏi, bổ sung thêm nhiều kiến thức, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ [76, tr.302-307].

Năm 2022, nhân kỉ niệm 50 năm thực hiện Công ước Di sản Thế giới (1972 - 2022) và 20 năm nghiên cứu, khai quật, phát lộ Hoàng thành Thăng Long, UBND Tp Hà Nội phối hợp cùng với Văn phòng đại diện UNESCO tại Hà Nội và Hội Khoa học Lịch sử Việt Nam đồng tổ chức Hội thảo khoa học quốc tế *20 năm nghiên cứu, bảo tồn và phát huy giá trị di sản Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội* [77], hội thảo nhận được 31 tham luận của các chuyên gia, các nhà quản lý di sản, các nhà khoa học với những đóng góp thiết thực, có ý nghĩa và những phân tích, đánh giá, tổng hợp tương đối đầy đủ về các lĩnh vực như quản lý di sản, bảo tồn và phát huy giá trị di sản, các bài học đúc rút từ kinh nghiệm thực tiễn cũng như những đề xuất giải pháp cho các hoạt động quản lý cũng như vận hành tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Tác giả Nguyễn Thanh Quang - Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội đã trình bày tham luận về “Thành tựu của Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội kể

từ khi được UNESCO công nhận Di sản Văn hóa Thế giới (2010 đến nay)” [55] với những kết quả trong công tác quản lý DSTG, công tác quy hoạch, các dự án trọng điểm, thực hiện cam kết của Thủ tướng Chính phủ với Ủy ban Di sản Thế giới, công tác nghiên cứu sưu tầm, công tác bảo tồn, tôn tạo và công tác phát huy giá trị. Tham luận đã đánh giá tổng thể một quá trình hoạt động cũng như thực hiện các công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội trong một giai đoạn hơn 10 năm, qua đó các vấn đề khoa học và thực tiễn cũng được chỉ rõ, được phân tích dưới góc nhìn của nhà quản lý cũng như góc nhìn khoa học.

Vì vậy, có thể nói đây cũng là một nghiên cứu có tính chất cơ sở, tiền đề cung cấp số liệu, dữ liệu cho các nghiên cứu sâu hơn trong tương lai. Bên cạnh đó, bà Marie Laure Lavenir - Chủ tịch Hội đồng Di tích và Di chỉ Quốc tế ICOMOS đã nhấn mạnh các nguyên tắc về tính xác thực của Di sản và Hiến chương Venice, và những nguyên tắc này cần phải được vận dụng như những nền tảng cơ bản, quan trọng trong việc quản lý di sản, bảo tồn tôn tạo hay phục dựng di sản [77, tr243-248]. Một việc vô cùng quan trọng đó là bảo tồn hay phát huy giá trị di sản theo quan điểm phải phù hợp với tình hình thực tế, có sự thích nghi nhưng phải giữ được yếu tố gốc, nguyên vẹn của di sản cũng như hạn chế tới mức thấp nhất những tác động ảnh hưởng tới sự xác thực của di sản. Cụ thể là các hoạt động phục dựng sẽ tiến hành như thế nào, trường hợp tại khu vực Trung Đông khi một số DSTG bị tàn phá bởi các cuộc nội chiến. Những ý kiến của bà chủ tịch rất đáng để các chuyên gia cũng như các nhà quản lý lưu tâm nghiên cứu và đề ra những giải pháp phù hợp.

Bên cạnh đó, ông Alberto Garlandini - Chủ tịch Hội đồng Bảo tàng Quốc tế ICOM [77, tr.268-277] và chuyên gia Tomoda Masahiko - Viện nghiên cứu di sản Tokyo [77, tr.281-287] đóng góp nhiều ý kiến rất có giá trị về công tác quản lý di sản, đặc biệt là hoạt động hợp tác quốc tế trong hoạt động bảo tồn di tích, di sản Hoàng thành Thăng Long, hai tác giả đưa ra những tiêu chí đánh giá hiệu quả của công việc hợp tác quốc tế, hơn nữa cũng đề xuất các hình thức hợp tác sao cho hiệu quả hợp lý và chia sẻ về viễn cảnh tương lai của DSTG nếu hợp tác thành

công trong lĩnh vực này.

Cũng trong kỷ yếu của Hội thảo khoa học quốc tế này, tác giả Nguyễn Viết Chức đóng góp tham luận “Những vấn đề đặt ra trong bảo tồn và phát huy giá trị di sản Hoàng thành Thăng Long” [77, tr.397-403], tác giả đứng trên góc nhìn của một nhà quản lý trong lĩnh vực văn hóa, một nhà hoạch định chính sách của Nhà nước để phân tích những thành tựu cũng như hạn chế trong công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, ông đặt ra vấn đề phải tối ưu hóa hoạt động quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG vì nếu đặt trong thực tiễn của đời sống hiện đại, sẽ vô cùng khó để cùng một lúc hội tụ đủ các điều kiện cần và đủ cho công tác quản lý DSTG, chính những khó khăn đó cũng tạo ra nhiều rào cản dẫn tới những chương trình, những dự án liên quan tới bảo tồn và quản lý di sản Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gặp nhiều khó khăn, thậm chí có lúc chậm tiến độ, chính vì thế việc lựa chọn phương án tối ưu chính là bài toán đặt ra cho các nhà quản lý làm sao để vừa bảo tồn được giá trị di sản, vừa khai thác có hiệu quả và bền vững, hơn thế nữa, tác giả cũng đặt ra những vấn đề đã và đang gây ra nhiều ý kiến thậm chí là trái chiều nhau trong giới khoa học lịch sử là với đặc thù của một DSTG có nhiều tầng lớp chồng chéo lên nhau như ở Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, nếu phục dựng Hoàng cung hay phục dựng lại Điện Kính Thiên thì việc “hy sinh” một số công trình khác thì sẽ như thế nào? Có phải là tối ưu hay không tối ưu? Việc lựa chọn giữ hay bỏ cũng đang là một trong những vấn đề đang được bàn luận rất kỹ lưỡng.

Bên cạnh những bài tham luận nổi bật của các nhà quản lý, các chuyên gia, một số tham luận cũng phân tích, đánh giá, so sánh cũng như cung cấp thêm tư liệu và một số bài học thực tiễn trong nước cũng như quốc tế đóng góp cho công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Các hội nghị, hội thảo khoa học vừa được NCS đề cập ở trên chính là tập hợp những công trình khoa học rất có ý nghĩa cả về lý luận, lẫn ý nghĩa về thực tiễn được các chuyên gia thế giới cũng như trong nước nghiên cứu, phân tích, đánh giá, và đưa ra những nhận định vô cùng xác đáng, từ đó đề xuất một số những giải

pháp, kiến nghị đối với các cơ quan quản lý nhà nước, chủ thể quản lý trực tiếp DSTG, các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực liên quan, với cả cộng đồng dân cư địa phương nơi sở hữu DSTG.

Năm 2023, Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội đã xuất bản công trình *Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội 20 năm một chặng đường* [83] tổng hợp nhiều bài viết nổi bật của các tác giả là các chuyên gia, tác phẩm tập hợp những bài nghiên cứu, tham luận hội nghị, hội thảo, các bài đăng tạp chí chuyên ngành của nhiều nhà khoa học với mục đích để công tác quản lý di sản, nghiên cứu bảo tồn và phát huy giá trị Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội ngày càng hiệu quả, và làm tiền đề cho công tác quản lý bền vững di sản này.

1.1.4. Các công trình nghiên cứu về quản lý di sản văn hoá gắn với phát triển du lịch

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài luận án, NCS giới hạn phạm vi không gian nghiên cứu trong Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, hơn nữa với mã ngành nghiên cứu quản lý văn hóa và đề tài quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch, vì thế việc nghiên cứu các công trình khoa học về quản lý văn hoá đặc biệt là DSTG gắn với phát triển du lịch là rất cần thiết và đóng vai trò quyết định.

Quản lý DSTG là một lĩnh vực đã, đang và sẽ luôn là một đề tài hấp dẫn và được nghiên cứu ở nhiều công trình cả trong và ngoài nước, hơn nữa tại các DSTG việc phát huy giá trị của di sản thông qua du lịch giờ đã không còn là hoạt động hỗ trợ hay hoạt động phụ thêm mà là hoạt động mang tính kế hoạch, có chương trình, có lộ trình và đưa vào danh sách các hoạt động quan trọng nhất là đối với công tác quản lý cũng như quảng bá, truyền thông di sản.

Hai nhà khoa học Brian Garrod và Alan Fayall khi nghiên cứu về quản lý di sản và phát triển du lịch, tác phẩm *Managing heritage tourism* (Quản lý du lịch di sản) [91] đã khẳng định rằng cần có sự cân bằng giữa việc bảo tồn và khai thác, các nhà quản lý di sản cần đảm bảo nguyên tắc phát triển bền vững để tài nguyên văn hóa, tài nguyên di sản được duy trì lâu dài và không bị xâm hại, có như vậy việc khai thác mới được lâu dài và hiệu quả vững bền.

Nhắc đến lĩnh vực quản lý di sản văn hóa gắn với phát triển du lịch, công trình nghiên cứu rất có giá trị đó là *Managing Tourism at World Heritage Sites: Practical Manual for World Heritage Site Managers* (Quản lý du lịch tại các khu di sản thế giới Tài liệu hướng dẫn thực tiễn cho các nhà quản lý Khu di sản thế giới) [115] của Arthur Perderson, trong đó ông đã đề ra các phương án quản lý di sản trước sự tác động của du lịch, hơn nữa các nhà quản lý di sản cần khoanh vùng cho những khu vực dễ bị tổn thương, hạn chế số lượng du khách vào một số khu vực, thậm chí nếu cần sẽ phải đóng cửa một số khu vực của di sản..., công trình nghiên cứu thứ hai cần đề cập đến ở đây chính là *Cultural Tourism - The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management* (Du lịch văn hóa - Mối quan hệ giữa du lịch và quản lý văn hóa), năm 2002 của tác giả Bob McKercher và Hilary Du Cros [102], trong đó khẳng định rằng công tác quản lý và bảo tồn DSVH là việc chăm sóc có hệ thống, bài bản nhằm mục đích giữ gìn những giá trị tốt đẹp của DSVH cho hiện tại và tương lai. Như vậy, quản lý di sản trong bối cảnh hiện nay là bảo vệ di sản đó một cách lâu dài, bền vững một cách có hiệu quả và phù hợp với điều kiện tình hình thực tế. Trong tài liệu Hướng dẫn thực hiện công ước di sản thế giới, UNESCO cũng đưa ra yêu cầu đối với các quốc gia thành viên phải xây dựng kế hoạch quản lý cho khu di sản thế giới với mục tiêu cơ bản như:

- Nhận diện chính xác giá trị nổi bật toàn cầu của khu di sản
- Xác định rõ áp lực từ tự nhiên (thời tiết, khí hậu, môi trường) và các hoạt động kinh tế xã hội tới khả năng bảo tồn và phát huy di sản
- Có cơ chế, chính sách phù hợp để thực thi việc quản lý di sản
- Xây dựng chương trình hành động cụ thể nhằm hạn chế, ngăn ngừa những yếu tố ảnh hưởng tiêu cực tới di sản
- Thu hút các nguồn lực xã hội cho hoạt động bảo vệ di sản.
- Cơ chế kiểm soát việc triển khai kế hoạch quản lý di sản

Tác giả Nuryanti trong *Heritage and Postmodern tourism* (Di sản và du lịch hậu hiện đại) năm 1996 [106] đã chỉ ra các phương pháp phân loại di sản để có thể tối ưu hiệu quả quản lý. Hiểu rõ được bản chất của từng loại di sản, từ đó lập kế hoạch quản lý, lựa chọn công cụ, phương tiện quản lý sao cho phù hợp với mục tiêu bảo tồn

và phát huy giá trị của di sản đó.

Công trình *Cultural Heritage and Tourism in the Developing World: A regional perspective* (Di sản văn hóa và du lịch ở các nước đang phát triển: góc nhìn khu vực) của các tác giả Timothy và Nyaupane năm 2009 [113] là tập hợp các nghiên cứu của nhiều tác giả trong lĩnh vực phát triển du lịch dựa vào tài nguyên di sản. Trong công trình này, các tác giả đã đóng góp rất nhiều các nghiên cứu mang tính ứng dụng, nghiên cứu các thực trạng hoạt động của du lịch di sản tại các vùng lãnh thổ trên thế giới như khu vực Thái Bình Dương, khu vực Đông Nam Á, khu vực biển Caribê, khu vực Trung và Đông Âu..., trong các bài viết, các tác giả nhấn mạnh tầm quan trọng của di sản, cụ thể là giá trị văn hóa của di sản với tư cách là tài nguyên cho hoạt động phát triển du lịch, phải có lộ trình khai thác hợp lý, bền vững để vừa khai thác được tối đa giá trị di sản mang lại, vừa bảo tồn được cho di sản an toàn.

Hai tác giả Brian Garrod và Alan Fayall với công trình *Managing heritage tourism* (Quản lý du lịch di sản) năm 2000 [91] đã đưa ra quan điểm về sự cân bằng giữa khai thác và bảo tồn. Trọng số bao nhiêu dành cho khai thác và giữ gìn bao nhiêu là đủ. Khai thác ít quá thì không tối ưu về nguồn thu còn khai thác thái quá thì ảnh hưởng tiêu cực tới di sản và ngược lại. Chính vì vậy, sự cân bằng giữa khai thác phát triển du lịch và bảo tồn giá trị di sản là rất cần thiết.

Tác giả William Logan trong bài đăng trong Kỷ yếu báo cáo khoa học *Phát triển bền vững Thủ đô Hà Nội - Văn hiến, anh hùng, Vì hoà bình* [101] đã chỉ rõ những yêu cầu để được ghi danh vào danh sách Di sản Thế giới thì Đảng và Nhà nước phải chứng minh được các điểm như giá trị mang tầm quốc tế của khu di sản, tính xác thực, tính nguyên vẹn, chế độ quản lý... và nhấn mạnh rằng giá trị mang tầm quốc tế phải được đặt lên hàng đầu, hơn thế nữa, để được công nhận có giá trị mang tầm quốc tế, di sản đó đáp ứng những điều kiện của tính nguyên vẹn, xác thực và phải có một hệ thống quản lý, bảo vệ vững chắc đảm bảo tài sản đó được bảo tồn [101].

Tác giả Jimura Takamisu với công trình *World Heritage sites: tourism, local communities and conservation activities* (Các khu di sản thế giới: du lịch, cộng đồng địa phương và hoạt động bảo tồn) xuất bản năm 2019 [98] đã nghiên cứu tổng hợp 3

vấn đề chính của các khu di sản thế giới từ công tác quản lý di sản, hoạt động bảo tồn cho tới phát triển du lịch, vai trò của cộng đồng địa phương, đánh giá tác động kinh tế xã hội của du lịch đối với di sản. Có thể nói đây là một công trình cập nhật khá toàn diện các vấn đề đương đại liên quan trực tiếp tới lĩnh vực quản lý di sản thế giới gắn với phát triển du lịch tuy nhiên công trình này vẫn mang tính khái quát tổng hợp và giới thiệu một số trường hợp Khu di sản điển hình làm tham khảo, căn cứ cho các nhà quản lý trong việc xây dựng kế hoạch cũng như tham chiếu các nhân tố ảnh hưởng tới sức hấp dẫn của điểm đến du lịch di sản, đo lường các tác động của du lịch đối với việc bảo tồn, giữ gìn di sản.

Các tác giả như French và Craig-Smith [89] hay Cooper và Hall [88], Chris Cooper, John Fletcher và Alan Fyall [87] trong các công trình nghiên cứu của mình đều đề cập tới nguyên lý khi tổ chức hoạt động, vận hành du lịch phải đảm bảo dựa trên những nguyên lý giữ gìn sự an toàn cho khu vực bản địa, hơn thế nữa đảm bảo lợi ích của các bên liên quan. Cộng đồng dân cư phải được ưu tiên hưởng những lợi ích từ hoạt động du lịch mang lại. Không những thế các nguyên tắc khi phát triển du lịch phải được tuân thủ như: đảm bảo hiệu quả kinh tế, đóng góp phát triển kinh tế xã hội địa phương, tạo công ăn việc làm và nâng cao thu nhập cho người dân bản địa, đáp ứng nhu cầu của khách du lịch đồng thời phải bảo vệ các giá trị văn hoá, bảo vệ tự nhiên và môi trường.

Tác giả Rosenfeld (2008) [107] lại khẳng định rõ hơn nữa mối quan hệ biện chứng hữu cơ, tương hỗ cho nhau giữa văn hóa và du lịch di sản, những nhận xét của ông thậm chí còn mang tính dự báo cho tương lai của du lịch thế giới, những xu hướng mới trong du lịch dựa trên các tài nguyên văn hóa, thậm chí còn cảnh báo một số rủi ro mất mát giá trị di sản do khai thác quá mức, khai thác không bền vững không tuân thủ các quy định đã đề ra.

Những công trình nghiên cứu khoa học này đều là những công trình liên quan trực tiếp tới đề tài luận án của NCS, hơn nữa, các tác giả cũng đã đưa ra những phân tích, nhận xét, đánh giá cơ bản về các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản lý di sản văn hóa trong đó có di sản thế giới, cung cấp những khái niệm thao tác cơ bản, những

quan điểm mà cho tới tận bây giờ các nhà nghiên cứu, các nhà khoa học trong lĩnh vực liên quan vẫn có thể sử dụng. Với kinh nghiệm nhiều năm của các nhà quản lý, các nhà hoạch định chính sách cũng như những người làm thực tiễn trong lĩnh vực quản lý di sản và du lịch, trong các công trình nói trên cũng đề cập nhiều tới những thuật ngữ liên quan tới mối quan hệ tương tác giữa di sản văn hóa và phát triển du lịch, tuy nhiên, trong khuôn khổ luận án NCS sẽ không đề cập quá nhiều tới những mối quan hệ này nhưng cũng không thể bỏ qua bởi cần nhận thức đúng đắn về mối quan hệ này mới có thể nâng cao được ý thức bảo vệ, bảo tồn DSTG cũng như tối ưu hóa hiệu quả khai thác di sản theo hướng bền vững.

Mặc dù nhận thức về mối quan hệ giữa bảo tồn và phát huy giá trị DSVH với phát triển du lịch trên thế giới nói chung cũng như ở Việt Nam nói riêng cũng đã có nhiều thay đổi, quan điểm *bảo tồn phát triển*, xu hướng *bảo tồn động di sản* ngày càng được nhiều người biết đến và xem ra nhiều người ủng hộ quan điểm này nhất. Nhìn vào thực tiễn hoạt động diễn ra tại các khu DSTG tại Việt Nam nói chung và Khu Di sản Trung tâm Hoàng thành Thăng Long nói riêng, các điểm di sản cũng phải đối mặt với các vấn đề liên quan tới hoạt động phát triển du lịch đặt trong mối quan hệ với việc bảo tồn di sản.

Ngay trong các báo cáo hoạt động của các chủ thể quản lý trực tiếp tại các DSTG cũng đưa ra vấn đề sinh kế của cộng đồng dân cư xung quanh, hoạt động dịch vụ du lịch cũng như các vấn đề liên quan. ICOMOS cũng đề cập đến những mối nguy cơ tiềm tàng dẫn đến xung đột giữa hoạt động du lịch với di sản vì du lịch là một ngành kinh tế tổng hợp với sự năng động, thay đổi nhanh trong thời gian ngắn, còn di sản thì không phải mọi người cũng thấu hiểu, hơn nữa nhiều người vẫn coi di sản phải được bảo vệ giữ nguyên không được chạm vào, thậm chí không được phép khai thác để giữ gìn, để không bị xâm hại.

Mặc dù quan điểm đó không hoàn toàn sai nhưng nếu di sản không được đưa vào đời sống, không có đóng góp vào thực tiễn, không đóng góp vào bối cảnh kinh tế xã hội của địa phương, của cộng đồng dân cư thì thậm chí có những người hỏi “vậy giữ di sản để làm gì?”, không có giá trị tại sao không bỏ đi? Cũng không ít học giả

thậm chí đặt ra những nghi vấn lớn về những số liệu, những lợi ích của hoạt động du lịch với kinh tế xã hội địa phương các chỉ tiêu đánh giá chưa mang tính thuyết phục, chưa được thẩm định một cách kỹ lưỡng, thậm chí là chưa qua đánh giá khoa học, nói một cách đơn giản là “không đáng tin cậy”.

Vì thế, việc nghi vấn là chuyện không thể tránh khỏi, ở Việt Nam cho đến nay cũng chưa phải có nhiều các nghiên cứu mang tính hệ thống và dài hạn về quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch ngoài những bài viết mang tính tổng quan, những nghiên cứu định tính, hoặc những bài tham luận trong các cuộc hội thảo, hội nghị.

Tác giả Nguyễn Phạm Hùng với công trình *Văn hóa du lịch* [36] đã đề cập tới những vấn đề chung về văn hóa du lịch, đặc biệt là những vấn đề liên quan tới di sản văn hóa trong phát triển du lịch như bảo vệ văn hóa trong phát triển du lịch hay văn hóa quản lý trong du lịch, du lịch văn hóa và các lĩnh vực du lịch văn hóa, có thể nói cuốn sách này là một tài liệu rất hữu ích cho những người làm công tác nghiên cứu cũng như các nhà quản lý văn hóa, quản lý di sản gắn với hoạt động phát triển du lịch. Mặc dù các mặt liên quan rất chặt chẽ giữa quản lý văn hóa với phát triển du lịch nhưng giáo trình vẫn chưa được sâu sát với tình hình thực tế, hơn nữa cuộc sống đương đại thay đổi liên tục, các di sản văn hóa cũng như hoạt động phát triển du lịch cũng cần không gian riêng để được phát triển, hơn thế nữa, di sản văn hóa phải hòa mình cùng đời sống kinh tế xã hội và đóng góp giá trị ngoài giá trị văn hóa cho quốc gia dân tộc.

Tác giả Nguyễn Chí Bền (chủ biên) đã đề cập đến lý luận về phát huy giá trị các di sản văn hoá trong *Bảo tồn, phát huy giá trị di sản văn hoá vật thể Thăng Long - Hà Nội* [11], liên quan đến những vấn đề khai thác tiềm năng di sản nhằm phát triển du lịch bền vững đã khẳng định rằng di sản văn hoá dù là vật thể hay phi vật thể là tài sản vô giá, phản ánh sâu sắc nhất về đặc trưng văn hoá, về cội nguồn và truyền thống đấu tranh dựng nước, giữ nước hào hùng, vĩ đại của dân tộc Việt Nam. Hơn thế nữa, những giá trị của DSVH cũng là một bộ phận đặc biệt trong cơ cấu “tài nguyên du lịch”. Hơn thế nữa, phát triển du lịch phải phù hợp với quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế xã hội nói chung, phải tính đến mối liên hệ giữa việc khai thác, phát huy giá

trị di sản văn hoá và công tác bảo vệ môi trường, tài nguyên và phát triển văn hoá xã hội của Thủ đô Hà Nội, về nguyên tắc và mục tiêu bảo vệ, khai thác DSVH tác giả cũng chỉ rõ mục tiêu việc khai thác các DSVH gắn với phát triển du lịch ngoài việc tạo ra nguồn thu, tăng lợi ích kinh tế cho Thủ đô Hà Nội, cho người dân và các đơn vị kinh doanh du lịch còn phải giáo dục truyền thống lịch sử của Thủ đô Hà Nội nói riêng, của đất nước Việt Nam nói chung, giới thiệu cho du khách nội địa và quốc tế về lịch sử Hà Nội, hạn chế tới mức tối thiểu các tác động tiêu cực từ du lịch đối với tài sản văn hoá.

Tác giả Dương Văn Sáu [60] cũng khẳng định du lịch là một trong những hoạt động rất hữu ích trong việc quảng bá hình ảnh quốc gia cũng như thấu hiểu lẫn nhau giữa các dân tộc, ông coi văn hóa du lịch như một sản phẩm của văn hóa Việt Nam trong toàn cầu hóa, sản phẩm văn hóa du lịch vừa mang giá trị kinh tế vừa mang giá trị văn hóa dân tộc, thậm chí mang dấu ấn thời đại, tăng cường giao lưu văn hóa giữa các quốc gia và vùng lãnh thổ, vì thế việc phát triển văn hóa là hoàn toàn phù hợp với xu thế cũng như thực tiễn hoạt động hiện nay.

Tác giả Lê Hồng Lý (chủ biên) [51] trong giáo trình *Quản lý di sản văn hóa với phát triển du lịch* cũng đề cập tới những vấn đề chung về quản lý DSVH với phát triển du lịch ở Việt Nam, những nguyên tắc cần phải tuân thủ, đồng thời cũng đưa ra những định nghĩa quản lý DSVH và quản lý văn hóa gắn với phát triển du lịch, hơn thế nữa, tác giả cũng chỉ ra một số nội dung cơ bản của công tác quản lý DSVH với phát triển du lịch như: quản lý về đường lối, chính sách phát triển; quản lý nguồn nhân lực; quản lý hệ thống cơ sở hạ tầng vật chất kỹ thuật; quản lý các hoạt động dịch vụ; quản lý tài chính.

Bên cạnh đó, tác giả Nguyễn Thị Thu Hà với bài viết “Bảo tồn di sản văn hoá ở Việt Nam: phát triển ngành công nghiệp văn hóa” năm 2013 [27] nhận định rằng việc đưa DSVH vào công nghiệp văn hóa trong thời đại hiện nay cũng chính là cách bảo tồn và phát huy giá trị của di sản một cách tích cực, chủ động.

Các tác giả như Đặng Văn Bài [5],[6], Trương Quốc Bình [14], Nguyễn Thị Chiến [18], Lê Hồng Hạnh [29], Nguyễn Văn Bình [13], Vũ Thị Phương Hậu [31]

cùng đã nghiên cứu, phân tích, đánh giá về những nhân tố tác động đến hoạt động phát triển du lịch từ góc nhìn quản lý di sản văn hóa, những yếu tố ảnh hưởng tới mối quan hệ tương tác giữa hai thành tố này, tiềm năng phát triển du lịch dựa trên tài nguyên di sản cũng như đề xuất những định hướng phát triển nhằm hạn chế các tác động tiêu cực từ hoạt động du lịch cũng như tối ưu hóa hiệu quả khai thác.

Bên cạnh những tác giả, những nhà khoa học và các công trình đã đề cập ở trên, một số luận án tiến sĩ cũng nghiên cứu liên quan tới vấn đề này, ví dụ như tác giả Nguyễn Thị Thông Nhất với LATTS kinh tế đề tài *Khai thác hợp lý các Di sản Văn hóa Thế giới gắn với phát triển du lịch miền Trung Việt Nam* [53] đã đưa ra nhận định rằng giá trị của di sản cần phải được khai thác đầy đủ, toàn diện và luôn phải song hành cùng công tác bảo tồn, tu bổ, tôn tạo, kết hợp với việc bảo vệ môi trường cũng như đảm bảo nguồn vốn đầu tư cho các hoạt động quản lý, bảo tồn DSTG.

Bên cạnh đó là LATTS ngành Văn hóa học chuyên ngành quản lý văn hóa của Nguyễn Thị Thu Hà với đề tài *Quản lý di sản văn hóa và phát triển du lịch ở Đô thị cổ Hội An, tỉnh Quảng Nam* [28] đã chỉ ra những nhân tố ảnh hưởng tới mối quan hệ giữa quản lý di sản và phát triển du lịch như tính đa dạng của các loại di sản, định hướng quản lý và phát triển của địa phương cũng như của các cấp lãnh đạo, mức độ tham gia của cộng đồng địa phương trong công tác bảo tồn, phát huy giá trị của DSTG.

Tác giả Hà Hữu Nga trong các công trình của mình [52],[117] đã ứng dụng lý thuyết về kinh tế học di sản để đưa ra những khái niệm liên quan tới “giá trị”, liên quan tới “chi phí” và ngoại ứng, coi di sản như một phạm trù của kinh tế học để phân tích làm rõ, thêm vào đó tác giả cũng đưa ra một số phương thức tính toán giá trị di sản, hơn thế nữa tác giả cũng đề xuất một số phương thức phát triển kinh tế di sản dựa trên một số tài nguyên văn hóa.

Hơn thế nữa, những buổi tọa đàm khoa học, hội thảo chuyên đề hay các chương trình, dự án nhằm nâng cao năng lực quản lý nhà nước về DSVH và phát triển du lịch tại các điểm đến DSTG cũng được tổ chức với những vấn đề liên quan chủ yếu như quản lý DSTG theo chủ trương đường lối của Đảng và Nhà nước, hệ thống pháp lý liên quan tới DSVH và phát triển du lịch, phát triển du lịch bền vững dựa trên tài

nguyên di sản... Có thể điểm một số trường hợp điển hình như Bộ VH TTDL đã tổ chức Hội nghị - Hội thảo *Quản lý Di sản Văn hóa và Thiên nhiên thế giới tại Việt Nam* vào ngày 23/5/2014 tại Hà Nội. Ngoài ra, Bộ VH TTDL đã ban hành Quyết định số 1807/QĐ-BVH TTDL về việc Tổ chức Hội thảo khoa học *Bảo tồn và phát huy giá trị các Khu Di sản Thế giới tại Việt Nam trong bối cảnh hậu Covid-19 và Quản lý Di sản Văn hóa và Thiên nhiên Thế giới ở Việt Nam theo Công ước Di sản Thế giới (Kỷ niệm 50 năm Công ước về Bảo vệ Di sản Văn hóa và Thiên nhiên Thế giới)* vào tháng 8 năm 2022 tại DSTG Khu phố cổ Hội An, ngoài ra Hội thảo - Hội nghị - Tập huấn *Đánh giá công tác quản lý, bảo vệ và phát huy giá trị di sản văn hóa phi vật thể sau khi được ghi danh*, do Cục Di sản văn hóa, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch tổ chức vào hai ngày 26-27/8 năm 2023 vừa mới đây đã thể hiện tầm quan trọng của công tác quản lý DSTG trong bối cảnh hiện nay cũng như sự quan tâm sâu sắc của các cấp lãnh đạo từ Trung ương tới địa phương đối với vấn đề này.

Hiện nay, phát triển du lịch cũng đang là một trong những hoạt động mang tính chiến lược của nhiều địa phương, đặc biệt là Thủ đô Hà Nội - nơi tinh hoa hội tụ cũng như một đô thị với mật độ di sản dày đặc, hơn nữa Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cũng mang trong mình những giá trị vô cùng to lớn và nổi bật toàn cầu, thậm chí giá trị của DSTG này hoàn toàn có thể mang lại những giá trị kinh tế to lớn đóng góp cho Thủ đô. Nhìn chung, hầu hết các công trình nghiên cứu và các tham luận trong các cuộc tọa đàm, hội thảo khoa học liên quan tới di sản văn hóa và phát triển du lịch ở Việt Nam trong hơn chục năm vừa qua mới dừng lại ở việc khẳng định mối liên hệ hữu cơ giữa tác động của du lịch, khai thác di sản văn hóa cho phát triển du lịch, cũng có những đề xuất giải pháp mang tính chiến lược lâu dài gắn với phát triển du lịch tại các điểm DSTG tuy nhiên các vấn đề liên quan tới quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch vẫn còn rất nhiều dư địa cho các hoạt động nghiên cứu khoa học, đặc biệt là nghiên cứu ứng dụng để có những giải pháp bắt kịp với hơi thở của nhịp sống đương đại đang thay đổi từng ngày như hiện nay ở các điểm di sản lớn, đặc biệt và phức tạp như ở Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội thì các hoạt động khai thác du lịch và doanh thu từ các hoạt động lại chưa xứng tầm với một quần

thể di sản thế giới như vậy. Bên cạnh đó, du lịch là ngành có tính năng động, tổng hợp và dựa rất nhiều vào tài nguyên DSVH, chính vì vậy bên cạnh việc nghiên cứu quản lý, bảo tồn di sản, chúng ta cũng rất cần có những nghiên cứu về khai thác tối ưu hóa, hiệu quả và bền vững di sản thế giới.

1.1.5. Nhận xét, đánh giá về tình hình nghiên cứu và những vấn đề luận án cần tiếp tục nghiên cứu

Có thể nói rằng, các công trình nghiên cứu về quản lý di sản, bảo tồn và phát huy giá trị di sản quả thật rất đồ sộ, đặc biệt với một di sản thế giới với những giá trị đặc biệt như Hoàng thành Thăng Long. Hơn thế nữa, Đảng và Nhà nước cũng có những văn bản chỉ đạo rất sát sao về các công tác quy hoạch, định hướng, nhiệm vụ trọng tâm, mục tiêu và các công việc liên quan. Tuy nhiên, công trình nghiên cứu quản lý di sản gắn với phát triển du lịch tại một điểm đến đặc biệt như Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là không nhiều. Các nghiên cứu trước mới đa phần chỉ dừng lại ở một số giải pháp mang tầm vĩ mô, có tính chất chiến lược, một số bài tham luận hay bài đăng tạp chí nghiên cứu về hoạt động du lịch tại Hoàng thành Thăng Long chưa đủ sâu để phân tích, đánh giá toàn diện về thực trạng hoạt động quản lý di sản gắn với phát triển du lịch tại đây.

Trên thực tế, công tác quản lý di sản gắn với du lịch cần có những nghiên cứu sâu hơn nữa về việc xây dựng các cơ chế quản lý mang tính tiên phong, ứng dụng thêm các công nghệ quản lý tiên tiến hiện đại phù hợp với thời đại 4.0 đặc biệt trong lĩnh vực du lịch, thêm vào đó là lộ trình cụ thể cho việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để phục vụ cho hai mục tiêu lớn là quản lý di sản và phát triển du lịch, đặc biệt là loại hình du lịch di sản, du lịch văn hóa vốn dĩ đòi hỏi hàm lượng chất xám cao từ phía nguồn nhân lực du lịch. Bởi vậy, khoảng trống nghiên cứu và hướng đi mới của đề tài là: (1) Đánh giá thực trạng quản lý di sản thế giới gắn với hoạt động phát triển du lịch tại một di sản thế giới đặc biệt như Hoàng thành Thăng Long, (2) Đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý di sản gắn với phát triển du lịch. Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu trên, trong luận án của mình cần phải nghiên cứu theo hướng đánh giá, phân tích thực trạng hoạt động quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội dựa trên những nội dung quản lý được tổng hợp từ

các tài liệu tham khảo là các công trình khoa học cũng như các văn bản mang tính quy phạm pháp luật của Việt Nam hiện hành cùng hướng dẫn của UNESCO và các tổ chức quốc tế về di sản văn hóa. Các nội dung quản lý được lựa chọn để phân tích đánh giá phải gắn liền với hoạt động phát triển du lịch tại điểm đến với những vấn đề, khía cạnh như sau: 1/ Quản lý về đường lối chính sách phát triển mà cụ thể hóa là các văn bản quản lý các hoạt động; 2/ Quản lý về nhân sự, nguồn nhân lực và cơ cấu tổ chức; 3/ Quản lý tài chính cụ thể là nguồn lực tài chính (phân bổ sử dụng và kêu gọi, huy động vốn đầu tư); 4/ Quản lý hệ thống cơ sở hạ tầng, trang thiết bị và cơ sở vật chất kỹ thuật; 5/ Quản lý các hoạt động bảo tồn và phát huy giá trị di sản gắn với phát triển du lịch theo hướng chủ động tích cực, các hoạt động xúc tiến quảng bá hình ảnh điểm đến, các hoạt động hợp tác trong và ngoài nước, hoạt động thuyết minh, diễn giải di sản cho du khách và hoạt động giáo dục di sản thông qua hình thức du lịch trải nghiệm. Dựa vào các nội dung nói trên, NCS xác định rõ hơn hướng nghiên cứu và các bước trong quá trình nghiên cứu, tập trung vào các hoạt động quản lý di sản liên quan tới phát triển du lịch theo hướng bền vững, có hiệu quả và giữ an toàn cho di sản.

1.2. Khái quát về địa bàn nghiên cứu

1.2.1. Khái quát về di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được UNESCO công nhận là di sản thế giới vào tháng 7 năm 2010 với những giá trị nổi bật toàn cầu, xứng tầm nhân loại. Theo suốt chiều dài lịch sử, đây là trung tâm chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội quan trọng bậc nhất của đất nước từ thế kỷ VI (thành Vạn Xuân), tới phủ thành Tống Bình - An Nam thế kỷ VII-IX, sau đó là kinh đô của Đại Việt qua các triều đại phong kiến Lý, Trần, Lê trong suốt 8 thế kỷ từ XI tới XVIII [73].

Phải khẳng định rằng, Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đóng vai trò là một khu di chỉ khảo cổ học tầm cỡ quốc tế. Từ tháng 12 năm 2002, tại khu vực 18 Hoàng Diệu, cuộc khai quật rất lớn thậm chí được coi là lớn nhất trong lịch sử ngành khảo cổ học Việt Nam đã được triển khai. Kết quả khai quật đã phát lộ ra những dấu tích của kinh thành cổ trong một giai đoạn lịch sử kéo dài tận 13 thế kỷ với nhiều

di tích, di vật và nhiều tầng văn hóa xếp chất chồng lên nhau [44]. Không phải Thủ đô của nước nào trên thế giới cũng có thể có những giá trị lịch sử, văn hóa lớn như vậy, những di sản trong lòng đất còn bảo tồn được một quần thể di tích, di vật với bề dày lịch sử văn hóa nối tiếp nhau một cách khá liên tục [45]. Tại kỳ họp lần thứ 34 của Ủy Ban Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long với tư cách là Di sản Thế giới được xác định giới hạn phạm vi phía Tây là đường Hoàng Diệu - đường Độc Lập và nhà Quốc hội, phía Nam là đường Bắc Sơn và Nhà Quốc hội, phía Tây Nam là đường Điện Biên Phủ và phía Đông là đường Nguyễn Tri Phương, vùng lõi của DSTG rộng 18,395 ha thuộc địa bàn quận Ba Đình còn vùng đệm cũng trên địa bàn quận Ba Đình có diện tích 108 ha như trong Hồ sơ Đề cử Di sản Thế giới [73], [126].

Hiện tại các hoạt động du lịch đang được triển khai tại hai khu vực: thứ nhất là Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội và Khu di tích khảo cổ 18 Hoàng Diệu. Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đang được bảo tồn ở tình trạng khá tốt và được coi là bộ phận đóng vai trò quan trọng nhất trong toàn bộ Khu Di sản. Những dấu tích khảo cổ học từ các chuyên gia đã thể hiện Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được xây dựng vào thời nhà Lý ở thế kỷ XI, việc dời đô và định đô tại đất Thăng Long khẳng định chủ quyền độc lập của Đại Việt thời đó.

Tiếp theo nhà Lý là các triều đại Trần, Hồ, Lê sơ và các triều đại sau này, Thăng Long - Hà Nội luôn đóng vai trò là một trung tâm chính trị, văn hóa, kinh tế, xã hội quan trọng không chỉ ở tầm quốc gia mà còn ở tầm khu vực trong suốt gần 13 thế kỷ [46]. Tuy nhiên, các giá trị vật thể hiện hữu của Khu di sản này lại đang thể hiện cho du khách thấy rằng đây là kiến trúc cận đại, hiện đại với những toà nhà kiến trúc kiểu Pháp hay kiểu Vauban chứ không phải là kiến trúc của các triều đại phong kiến như Lý, Trần, Lê liên tiếp nhau.

Di tích khảo cổ học 18 Hoàng Diệu

Khu khai quật khảo cổ học tại địa chỉ 18 Hoàng Diệu nằm trên địa bàn quận Ba Đình được phân làm 4 khu A, B, C, D. Giáo sư Nhật Bản IUENO đã nhận định rằng trên thế giới hiếm có Thủ đô của đất nước nào mà trong lòng đất còn bảo tồn được quần thể di vật, di tích lịch sử văn hóa có chiều không gian dài lâu với những

tầng văn hóa chồng xếp lên nhau mang tính liên tục như thế.

Xét về chiều dài thời gian thì các di tích kiến trúc, di vật khảo cổ tìm thấy ở đây xen lẫn với nhau, đè chồng lên nhau suốt 1300 năm từ thế kỷ VII cho tới tận thế kỷ XX. Số lượng di vật khảo cổ học lớn như thế tạo nên sức hút to lớn và sự độc đáo của khu di tích. Những phát hiện của khảo cổ học về Khu Di tích Hoàng thành Thăng Long tại 18 Hoàng Diệu được các nhà khoa học trong nước và quốc tế đánh giá cao, coi đây là những phát hiện quan trọng có giá trị hàng đầu về lịch sử văn hóa của dân tộc, góp phần nâng cao vị thế của Thăng Long - Hà Nội và lòng tự hào về lịch sử dân tộc Việt Nam.

Hơn thế nữa, Khu khảo cổ 18 Hoàng Diệu đã và đang được khai thác như một điểm đến du lịch hấp dẫn đối với du khách trong và ngoài nước, bên cạnh khu tham quan di tích, di vật khảo cổ còn có khu vực thực hành chương trình “Em làm nhà khảo cổ” là nơi các bạn nhỏ được trải nghiệm các hoạt động học tập, vui chơi rất bổ ích và lý thú. Các đơn vị khai thác du lịch kết nối với Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cũng đưa Khu di tích khảo cổ 18 Hoàng Diệu vào danh sách điểm đến không thể bỏ lỡ trong các chương trình du lịch [47],[73] [xem phụ lục 16, tr.256;261]

Dấu tích còn lại của nền và thềm Điện Kính Thiên

Điện Kính Thiên được coi là di tích trọng tâm trong tổng thể các di tích của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội - Cung điện quan trọng bậc nhất, là nơi diễn ra những nghi thức, nghi lễ đẳng cấp nhất của triều đình phong kiến, đây cũng là nơi đón tiếp sứ thần nước ngoài cũng như nơi thiết triều luận nghị đại sự của vua quan. Theo *Đại Việt Sử ký toàn thư*, Điện Kính Thiên được xây dựng dưới thời vua Lê Thái Tổ (vị vua đầu triều Lê Sơ) và hoàn thiện vào đời Lê Thánh Tông, xây dựng trên núi Nùng, ngay trên nền cũ của Càn Nguyên Cung - Thiên An thời Lý, Trần.

Hiện tại thì dấu tích của Điện Kính Thiên chỉ còn đôi rồng đá ở bậc thềm, còn lại các tất cả đã bị vùi lấp trong lòng đất. Đây cũng là dấu tích rất quan trọng để định vị được không gian, chứng minh cho sự tồn tại trong lịch sử của cung điện quan trọng bậc nhất quốc gia lúc đó. Đến thời Pháp thuộc cuối thế kỷ XX, thực dân Pháp đã phá bỏ và xây dựng trụ sở chỉ huy pháo binh tại đây, nhà Con Rồng là tên gọi khác của sở

chỉ huy thời Pháp và khi giải phóng Thủ đô, Bộ Quốc phòng chọn nơi này thành trụ sở làm việc, tới 2004 Bộ Quốc phòng bàn giao lại một phần diện tích khu vực trung tâm Thành cổ Thăng Long - Hà Nội cho UBND Tp Hà Nội.

Đặc sắc nhất phải kể đến đôi Rồng đá là một di sản với những giá trị nghệ thuật, kiến trúc rất đặc sắc, tiêu biểu cho nghệ thuật điêu khắc thời Lê Sơ, rồng được chạm trổ bằng đá xanh, đầu to hướng lên trên, mắt tròn lồi, sừng dài phân nhánh, thân uốn lượn mềm mại thành những vòng cung và nhỏ dần về cuối, chân rồng 5 móng thể hiện cho uy quyền của vua và hoàng gia, nhìn vào quy mô của nền điện cũng phần nào hình dung ra sự nguy nga, hoành tráng của Điện Kính Thiên xưa, hiện nay BQL Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội cũng đưa dự án khôi phục không gian Điện Kính Thiên vào danh mục các dự án trọng điểm cần phải hoàn thành trong kế hoạch quản lý [47],[73],[123], [xem phụ lục 16, tr.259].

Đoan Môn

Đoan Môn là một trong những công chính dẫn lối vào Cẩm thành. Căn cứ vào vật liệu xây dựng và phong cách kiến trúc hiện còn của di tích, có thể khẳng định Đoan Môn hiện nay được xây dựng được xây dựng vào thời Lê và được tu bổ sửa sang vào thời Nguyễn. Di tích nằm ở hướng Nam của điện Kính Thiên thẳng trục với Cột Cờ Hà Nội. Đoan Môn được xây dựng theo chiều ngang, cấu trúc hình chữ U. Đoan Môn được xây theo lối tường thành cổ với 5 cổng thành được dựng cuốn vòm cân xứng gần như tuyệt đối qua “trục hoàng đạo”, hay còn được gọi là “trục chính tâm” của Hoàng thành. Ngày từ năm 1999, Viện khảo cổ học đã chọn hố khai quật ngay tại chính giữa cửa Đoan Môn, bây giờ dấu tích khảo cổ ở dưới có kính cường lực phía trên để du khách có thể chiêm ngưỡng dấu vết con đường Ngự đạo xưa. Đây cũng là khu vực mà rất nhiều du khách tới chụp ảnh lưu giữ cho mình những khoảnh khắc đẹp nhất khi tới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội [47],[73], [xem phụ lục 16, tr.257].

Hậu Lâu

Hậu Lâu tên gọi xưa là Tỉnh Bắc Lâu có diện tích rộng khoảng 2.392m², công trình này được xây dựng từ sau đời Hậu Lê, sử sách coi là nơi ở và sinh hoạt của hoàng hậu và công chúa, tới thời Nguyễn thì làm nơi ở của cung tần, mỹ nữ khi nhà vua ra

Bắc. Thời Pháp thuộc, Hậu Lâu còn được gọi là Lầu Công chúa hay Pagode des Dames (Chùa các bà). Cuối thế kỉ XIX, Hậu Lâu bị hư hỏng nặng do chiến tranh tàn phá, sau này người Pháp đã cải tạo và xây dựng lại như hiện nay. Ngay từ năm 1998, Viện Khảo cổ học phối hợp cùng Sở Văn hóa Thông tin Tp Hà Nội được sự đồng ý của Bộ Văn hóa Thông tin (nay là Bộ VHTTDL) tổ chức 2 đợt khai quật trên 2 hồ tại di tích Hậu Lâu, và những kết quả thu được đã tìm thấy vết tích nền móng của nhiều kiến trúc, công trình, nhiều thời kỳ lịch sử với những đặc điểm khác nhau, điều đó càng khẳng định Hậu Lâu nằm trong Khu vực trung tâm của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội dưới thời Lý, Trần, Lê [47], [73], [xem phụ lục 16, tr.258].

Bắc Môn

Bắc Môn (Cửa Bắc) hay còn gọi là Chính Bắc Môn nằm trên phố Phan Đình Phùng, nhiều người vẫn coi phố Phan Đình Phùng là phố mang chất Hà Nội nhất và cũng là địa điểm chụp ảnh được rất nhiều người lựa chọn. Bắc Môn được xây dựng năm 1805 là cổng của Thành Hà Nội thời Nguyễn theo lối vọng lâu - phần lầu ở trên còn phần thành ở dưới, cao 8,71m, rộng 17,08m, tường dày 2,48m. Khi quân Pháp chiếm được thành Hà Nội, họ đã sử dụng lầu trên Bắc Môn làm chòi canh. Hiện nay, lầu trên cổng thành mới được phục dựng một phần và được dành làm nơi thờ hai vị quan Tổng đốc thành Hà Nội - Nguyễn Tri Phương và Hoàng Diệu - đã hy sinh, tuần tiết cùng sự tồn vong của thành Hà Nội lúc đó.

Ngày nay, Bắc Môn trở thành điểm tham quan thú vị đối với du khách trong và ngoài nước, các du khách sẽ thấy bất ngờ và thú vị khi nhìn thấy vết đạn từ súng thần công của Pháp khi tấn công thành Hà Nội từ phía bờ sông Hồng năm 1882. Bắc Môn ngày nay không chỉ là một phần di tích còn sót lại của khu thành cổ Hà Nội xưa mà còn là chứng nhân lịch sử thời kỳ chiến đấu anh dũng của quân dân thủ đô những ngày đầu chống thực dân Pháp xâm lược và chiếm thành Hà Nội [47],[73],[xem phụ lục 16, tr.258].

Nhà Cách mạng D67

Nhà D67 là tên gọi tắt của di tích mà tên đầy đủ là Phòng họp của Bộ Chính trị và Quân ủy Trung ương. Công trình được thiết kế và xây dựng năm 1967, chính vì

gọi là Nhà D67. Di tích lịch sử - cách mạng D67 gắn liền với hoạt động của các cơ quan đầu não của Nhà nước Việt Nam trong thời gian đó như Bộ Chính trị, Quân ủy Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam (từ 1976 về trước là Đảng Lao động Việt Nam), Bộ Quốc phòng và Tổng Tham mưu trưởng Quân đội Nhân dân Việt Nam, đây cũng là một trong những công trình mang kiến trúc quân sự còn tương đối nguyên vẹn vì đây là công trình được xây vào thời hiện đại với những vật liệu kiên cố, công nghệ xây dựng cũng tiên tiến hơn so với những công trình lịch sử văn hóa trong thời phong kiến Việt Nam xưa. Công bằng mà nói, Di tích D67 không mang trong mình giá trị nghệ thuật, kiến trúc hay mỹ thuật quá cao nhưng đây là di tích lịch sử quan trọng, là chứng nhân lịch sử cho cả một thời kỳ hoạt động, là nơi tập trung quyền lực Nhà nước, là trung tâm chính trị, quân sự của Việt Nam thời gian đó [47],[73],[xem phụ lục 16, tr.260].

Kỳ đài - Cột cờ Hà Nội

Di tích Cột cờ Hà Nội nằm trên đường Điện Biên Phủ, đối diện nhìn sang vườn hoa Lê Nin, được xây dựng năm 1812 triều Nguyễn. Đây là một trong số ít các công trình còn nguyên vẹn trong quần thể DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Kiến trúc của di tích cũng như kết cấu, phương thức xây dựng của Cột cờ cũng rất khoa học và đặc sắc, dù là ngày nóng nhất của Hà Nội trong mùa hè, nhiệt độ bên trong Cột cờ cũng vẫn mát mẻ, dễ chịu, mưa lớn đến đâu thì nước cũng không chảy vào trong lòng tháp. Di tích cột cờ cũng là một trong những địa điểm mà du khách tham quan rất có hứng thú và mong muốn chụp ảnh vì sự nguyên vẹn của di tích cũng như kiến trúc độc đáo và giá trị lịch sử của nó [47],[73],[xem phụ lục 16, tr.259].

1.2.2. Giá trị nổi bật toàn cầu của di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

Như đã đề cập đến ở mục 1.2.1 DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội bao gồm cả di tích khảo cổ học phát lộ trong lòng đất và các di tích trên mặt đất có giá trị rất to lớn về lịch sử, văn hóa, hơn nữa còn rất độc đáo và có tính liên tục trong suốt 13 thế kỷ. Tác giả Phan Huy Lê nhận định rằng giá trị lịch sử nổi bật của khu di tích chính là vai trò như một trung tâm quyền lực chính trị cho đến

hôm nay vẫn giữ được vai trò trung tâm của quốc gia hiện đại, vẫn nằm trong trung tâm chính trị Ba Đình của Thủ đô Hà Nội [46],[47].

Trên thế giới, có không ít các thành phố (đã hoặc đang là thủ đô) với bề dày lịch sử trên nghìn năm nhưng thủ đô của một nước đương đại và giữ vai trò là một trung tâm quyền lực gần 13 thế kỷ với 10 thế kỷ gần như liên tục với vai trò kinh đô thì quả thật rất hiếm. Sự độc đáo này nằm ở tính liên tục và lâu dài của một trung tâm quyền lực cho đến ngày nay và được khẳng định là một trong những giá trị nổi bật của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Hoàng thành Thăng Long với vai trò là một trung tâm chính trị, kinh tế, văn hóa của quốc gia với bề dày lịch sử 13 thế kỷ là nơi hội tụ tinh hoa văn hóa của cả dân tộc, hơn thế nữa các sản phẩm, sản vật mang đậm nét đặc trưng của các vùng đều quy tụ về đây tạo nên một không gian văn hóa rất đặc sắc.

Không chỉ vậy, kinh đô Thăng Long xưa và Thủ đô Hà Nội ngày nay cũng là nơi gặp gỡ giao thoa của nhiều nền văn hóa khác nhau từ cổ chí kim, phương Đông và phương Tây thông qua nhiều con đường giao lưu, tiếp biến. Những di vật khảo cổ được tìm thấy chính là minh chứng rõ nét cho sự giao thoa văn hóa này ví dụ như đồng tiền cổ hay gốm sứ từ Trung Quốc, mảnh bình gốm men xanh lam của vùng Tây Á (gồm Islam), gốm Hizen của Nhật Bản... Những giá trị nổi bật toàn cầu của Khu DSTG được thể hiện ở các tiêu chí như sau:

- Tiêu chí (ii) về chiều dài lịch sử văn hóa: Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là minh chứng cho quá trình giao lưu văn hóa lâu dài của các nền văn hóa khác nhau như Trung Quốc, Chăm-pa, nơi đây cũng tiếp nhận những học thuyết, tư tưởng và các giá trị văn hóa của nhiều quốc gia như Nho giáo, Phật giáo, mô hình kiến trúc quân sự Vauban từ Châu Âu, mô hình vương thành của Á Đông. Chính sự giao thoa, tiếp biến văn hóa đó tạo nên những nét độc đáo ở một trung tâm chính trị, văn hóa, kinh tế của vùng châu thổ hạ lưu sông Hồng.

- Tiêu chí (iii) về các tầng di tích di vật đa dạng và phong phú, Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cũng là một minh chứng cho truyền thống văn hóa lâu đời của người Việt ở vùng đồng bằng Bắc Bộ (châu thổ sông Hồng), hơn nữa

những tầng văn hóa khảo cổ cùng với các di tích, di vật phản ánh bối cảnh lịch sử văn hóa nối tiếp nhau liên tục của các triều đại phong kiến suốt 13 thế kỷ. Trên thế giới không dễ gì có được một đô thành với những giá trị di sản tầng tầng lớp lớp và nối tiếp liền mạch như vậy.

- Tiêu chí (vi) về tính liên tục của tài sản với tư cách là một trung tâm quyền lực. Kinh đô Thăng Long xưa và Thủ đô Hà Nội ngày nay luôn giữ vai trò vô cùng to lớn về mặt chính trị và mang tính biểu tượng cho quốc gia dân tộc. DSTG là nơi chứng kiến rất nhiều các sự kiện lịch sử quan trọng đã diễn ra và cả những biểu đạt nghệ thuật cũng như các tư tưởng triết học, luân lý và tôn giáo. Các sự kiện có tính liên tục, tiếp nối đã đánh dấu quá trình hình thành và phát triển của một quốc gia độc lập trong suốt hơn một ngàn năm, bao gồm cả thời kỳ thuộc địa và hai cuộc chiến tranh giành độc lập và thống nhất đất nước thời hiện đại [70],[71],[73],[126].

Giá trị nổi bật toàn cầu của khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long thực sự rất độc đáo, đặc sắc, và rất hiếm bởi tính liên tục lâu dài, bởi bề dày của lịch sử cũng như các tầng văn hóa chồng xếp lên nhau, cũng như sự đa dạng văn hóa của một kinh đô - là nơi giao thoa của nhiều nền văn hóa trên thế giới. DSTG Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là niềm tự hào chung của người dân Thủ đô Hà Nội cũng như toàn thể nhân dân Việt Nam. Chính vì vậy, công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị của DSTG một cách hiệu quả, và bền vững vừa là nghĩa vụ và cũng là quyền lợi của mỗi chúng ta [70],[71],[73],[126].

1.3. Cơ sở lý luận

Để nâng cao hiệu quả quản lý DSVH gắn với phát triển du lịch, đề tài luận án nghiên cứu sinh tiếp cận lý thuyết là lý thuyết về quản lý DSVH, lý thuyết kinh tế học di sản thêm vào đó là những nghiên cứu về phát triển du lịch tại các điểm DSTG.

1.3.1. Các khái niệm

Di sản văn hóa

Trong các nghiên cứu về lĩnh vực văn hóa, có lẽ là thuật ngữ di sản văn hóa (DSVH) đứng hàng thứ hai sau thuật ngữ “văn hóa” nếu xét về mặt số lượng các định nghĩa, có hàng trăm định nghĩa khác nhau về thuật ngữ này dựa trên những quan điểm,

góc nhìn khác nhau trong nghiên cứu khoa học. Nhà nghiên cứu Jokilehto (2005) [100] trong tác phẩm *Definition of Cultural Heritage - Reference to Documents in history* (Định nghĩa về DSVH - Tham khảo các tài liệu trong lịch sử) đã tuyển chọn được 60 định nghĩa về di sản văn hóa/tài sản văn hóa. UNESCO cũng định nghĩa về di sản văn hóa trong *Tài liệu Hướng dẫn Thực hiện Công ước DSTG* năm 2013 [128], định nghĩa Di sản văn hóa trong Điều 1 mục 45 phần II.A:

Vì mục đích của Công ước này, những đối tượng sau đây sẽ được coi là “di sản văn hóa”:

- các di tích: các công trình kiến trúc, các công trình điêu khắc và hội họa, các yếu tố hoặc các cấu trúc có tính chất khảo cổ học, các dấu khắc, các nơi cư trú hang động và tổ hợp các đặc điểm, có Giá trị Nổi bật Toàn cầu xét theo quan điểm lịch sử, nghệ thuật hay khoa học;
- các nhóm công trình xây dựng: các nhóm công trình riêng lẻ hoặc liên hoàn mà, do kiến trúc, tính đồng nhất hoặc vị trí của chúng trong cảnh quan có Giá trị Nổi bật Toàn cầu xét theo quan điểm lịch sử, nghệ thuật hay khoa học;
- các di chỉ: các công trình của con người hoặc công trình kết hợp giữa con người và thiên nhiên, và các khu vực gồm có các di chỉ khảo cổ có Giá trị Nổi bật Toàn cầu xét theo quan điểm lịch sử, thẩm mỹ, dân tộc học hay nhân học.
- tác phẩm của con người hoặc các tác phẩm kết hợp giữa của thiên nhiên và của con người, các khu vực bao gồm các địa điểm khảo cổ có giá trị phổ quát nổi bật theo quan điểm lịch sử, thẩm mỹ, dân tộc học hoặc nhân chủng học.

Trong *Luật DSVH* năm 2001 (được sửa đổi, bổ sung năm 2009) [56] sau đó Quốc hội đã ban hành văn bản hợp nhất *Luật Di sản văn hoá* năm 2013 [57], DSVH được định nghĩa như sau:

DSVH quy định tại Luật này bao gồm DSVH phi vật thể và DSVH vật thể, là sản phẩm tinh thần, vật chất có giá trị lịch sử, văn hóa, khoa học, được

lưu truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác ở nước Cộng hoà Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (Điều 1).

DSVH phi vật thể là sản phẩm tinh thần gắn với cộng đồng hoặc cá nhân, vật thể và không gian văn hóa liên quan; có giá trị lịch sử, văn hóa, khoa học, thể hiện bản sắc của cộng đồng; không ngừng được tái tạo và được lưu truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác bằng truyền miệng, truyền nghề, trình diễn và các hình thức khác (Khoản 1, Điều 4).

DSVH vật thể là sản phẩm vật chất có giá trị lịch sử, văn hóa, khoa học, bao gồm di tích lịch sử - văn hóa, danh lam thắng cảnh, di vật, cổ vật, bảo vật quốc gia (Khoản 2, Điều 4).

Trong khuôn khổ luận án, NCS sử dụng khái niệm DSVH được quy định trong *Luật DSVH (văn bản hợp nhất)* do Quốc hội Việt Nam ban hành để làm khái niệm thao tác cơ bản.

Quản lý văn hóa

Thuật ngữ quản lý văn hóa cũng được rất nhiều các chuyên gia, các nhà khoa học nghiên cứu, bàn luận và được định nghĩa dưới nhiều góc độ và cách tiếp cận khác nhau. Định nghĩa quản lý văn hóa ở Việt Nam trong giáo trình *Quản lý di sản văn hóa với phát triển du lịch* [51] thì Quản lý văn hóa được coi như là quá trình xây dựng đường lối chính sách (pháp luật và thể chế) và tổ chức các hoạt động văn hóa nhằm mục đích bảo tồn và phát huy tốt nhất giá trị văn hóa Việt Nam; đồng thời tiếp thu những tinh hoa văn hóa nhân loại và làm giàu thêm cho kho tàng văn hóa dân tộc. Bên cạnh đó, tác giả Phan Hồng Giang và Bùi Hoài Sơn [26] đưa ra khái niệm quản lý văn hóa được hiểu là việc thực thi các công tác quản lý của Nhà nước từ cấp Trung ương đến địa phương trong lĩnh vực văn hóa với mục đích xây dựng và phát triển nền văn hóa, đồng thời cũng góp phần phát triển kinh tế xã hội của địa phương, của đất nước theo hướng bền vững.

Các nhân tố cấu thành nên mô hình quản lý văn hóa ở Việt Nam thường được cho là có 4 nhân tố là chủ thể quản lý, khách thể quản lý, công cụ (phương thức) quản lý và mục tiêu quản lý. Chính vì vậy, quản lý văn hóa tại Việt Nam cũng có thể được hiểu là sự tác động của chủ thể quản lý (các cơ quan nhà nước, đoàn thể, các cơ cấu

dân sự, tổ chức cá nhân) thông qua các hình thức, phương pháp đối với khách thể (cá thành tố cùng tham gia, cấu thành nên đời sống văn hóa) nhằm đạt được mục tiêu quản lý (quản lý để làm gì?).

Dưới góc nhìn văn hóa phát triển và quản lý nhà nước về văn hóa, tác giả Vũ Thị Phương Hậu [30] đưa ra định nghĩa: “Quản lý nhà nước về văn hóa là sự quản lý của nhà nước đối với toàn bộ hoạt động văn hóa của quốc gia bằng quyền lực nhà nước thông qua hiến pháp, pháp luật và các cơ chế chính sách nhằm đảm bảo sự phát triển của nền văn hóa dân tộc”. Như vậy, có thể kết luận quản lý nhà nước về văn hóa có 4 thành tố chính đó là cơ quan quản lý (chủ thể quản lý), công cụ quản lý (luật, các văn bản quy phạm pháp luật, chính sách, cơ chế), khách thể quản lý (đối tượng thụ hưởng hay chịu ảnh hưởng tác động bởi công cụ), và mục tiêu quản lý. Ở tầm vĩ mô, mục tiêu quản lý văn hóa của Việt Nam là đảm bảo nền tảng tinh thần cho xã hội, nâng cao vị thế quốc gia, cải thiện chất lượng đời sống nhân dân...

Quản lý di sản văn hóa

Trong văn bản hợp nhất mới nhất *Luật Di sản văn hóa* Việt Nam năm 2013 [57] cũng chỉ mới đưa ra nội dung của Quản lý nhà nước về di sản văn hóa tại Điều 54, Mục 1, Chương 5 Quản lý Nhà nước về Di sản văn hóa chứ chưa định nghĩa rõ ràng khái niệm thế nào là quản lý di sản văn hóa. Tuy nhiên, do yêu cầu cấp thiết của tình hình thực tế cũng như đòi hỏi phải có luận cứ xác thực dùng trong nghiên cứu khoa học đã đặt ra cho các nhà nghiên cứu, các nhà khoa học phải có một định nghĩa rõ ràng, tường minh về quản lý di sản văn hóa.

DSVH mang trong mình những giá trị, thông điệp từ quá khứ, tồn tại như những chứng nhân lịch sử nhưng DSVH không thể tránh khỏi bị hao mòn theo năm tháng. Chính vì vậy, bảo vệ DSVH, phải gìn giữ và hạn chế tới mức tối thiểu ảnh hưởng tiêu cực của thiên nhiên cũng như những tác động của con người tới DSVH, đó cũng là một phần nội dung của quản lý DSVH. Không chỉ dừng lại ở việc bảo tồn những giá trị của DSVH mà chúng ta cần phải tiến hành những hoạt động để tạo ra nguồn lực cung cấp hay nuôi dưỡng cho những hoạt động bảo tồn này.

Ví dụ muốn bảo tồn và gìn giữ di sản cần có nguồn nhân lực chất lượng cao

trong lĩnh vực quản lý di sản mà để thu hút được những nhân tài trong lĩnh vực này lại rất cần nguồn lực tài chính cũng như những đãi ngộ đặc biệt, vậy chúng ta lấy nguồn lực tài chính này từ đâu? Chúng ta không thể cứ trông chờ mãi vào nguồn phân bổ ngân sách nhà nước, chính vì vậy, việc khai thác có hiệu quả những giá trị của DSVH cũng là một nội dung cơ bản của quản lý DSVH trong thời đại hiện nay. Xuất phát từ yêu cầu mang tính lý luận cũng như tình hình thực tế của công tác quản lý DSVH ở nước ta trong những năm qua, khái niệm Quản lý di sản văn hóa có thể được định nghĩa như sau: *Quản lý di sản văn hóa là quá trình theo dõi, định hướng và điều tiết quá trình tồn tại và phát triển của các di sản văn hóa trên một địa bàn cụ thể nhằm bảo tồn và phát huy tốt nhất giá trị của chúng; đem lại lợi ích to lớn, nhiều mặt, lâu dài cho cộng đồng dân cư chủ nhân của các di sản văn hóa đó.* [51: tr.56]. Ngoài định nghĩa này, tác giả Nguyễn Thị Thu Trang cũng đưa ra định nghĩa về quản lý di sản văn hóa như sau:

“Quản lý di sản văn hóa là quản lý các hoạt động của con người/ cộng đồng xã hội (nghiên cứu, kiểm kê, xếp hạng, tu bổ, tôn tạo, phát huy giá trị,...) có thể tác động ở cả hai chiều thuận và nghịch tới di sản văn hóa. Có thể hiểu, quản lý di sản văn hóa là thiết lập mối quan hệ gắn bó giữa cơ quan quản lý nhà nước về văn hóa và cộng đồng dân cư địa phương nơi có di sản cần được bảo vệ, phát huy” [123].

Và Quản lý nhà nước về DSVH có thể hiểu là quản lý hoạt động bảo tồn di sản văn hóa, trước hết, để giữ gìn lâu dài các giá trị văn hóa tiêu biểu của đất nước hiện đang tích hợp/vật chất hóa trong các di sản văn hóa với tư cách là nguồn thông tin khoa học chân thực, có khả năng cung cấp tri thức, hiểu biết, kinh nghiệm sống, bài học lịch sử có ích cho xã hội. Bên cạnh đó, quản lý hoạt động bảo tồn di sản văn hóa còn phục vụ mục tiêu giáo dục, hình thành các nhân cách văn hóa và xây dựng môi trường xã hội lành mạnh, là những nhân tố quan trọng cho sự phát triển bền vững.

Di sản Thế giới

Định nghĩa về Di sản Thế giới (DSTG) cũng không phải chỉ có một, tuy nhiên, trong khuôn khổ luận án này, NCS sử dụng định nghĩa DSTG được quy định trong

văn bản pháp luật hiện hành là Nghị định số 109/2017/NĐ-CP, tại Điều 3. Giải thích từ ngữ [19] đã chỉ rõ các thuật ngữ được hiểu như sau:

1. Di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới (sau đây gọi chung là di sản thế giới) là di tích lịch sử - văn hóa, danh lam thắng cảnh tiêu biểu của Việt Nam có giá trị nổi bật toàn cầu về văn hóa và thiên nhiên, được Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa của Liên hợp quốc (sau đây gọi chung là UNESCO) ghi vào Danh mục Di sản thế giới.
2. Di sản văn hóa thế giới là di tích lịch sử - văn hóa, danh lam thắng cảnh tiêu biểu của Việt Nam có giá trị nổi bật toàn cầu về văn hóa được UNESCO ghi vào Danh mục Di sản thế giới.

Du lịch

Có rất nhiều định nghĩa về du lịch với những quan điểm, góc nhìn khác nhau, các nhà khoa học nghiên cứu hoạt động du lịch cũng theo nhiều trường phái trong và ngoài nước. Hơn thế nữa, góc nhìn thuần kinh tế coi du lịch như một ngành kinh tế lại có góc nhìn khác so với các nhà nghiên cứu văn hóa khi định nghĩa du lịch. Để thống nhất trong khái niệm về du lịch, luận án sử dụng định nghĩa được nêu ra trong *Luật Du lịch* năm 2017 [59] được quy định tại Điều 3 Khoản 1: “Du lịch là các hoạt động có liên quan đến chuyến đi của con người ngoài nơi cư trú thường xuyên trong thời gian không quá 01 năm liên tục nhằm đáp ứng nhu cầu tham quan, nghỉ dưỡng, giải trí, tìm hiểu, khám phá tài nguyên du lịch hoặc kết hợp với mục đích hợp pháp khác”.

Tài nguyên du lịch

Tài nguyên du lịch có nhiều định nghĩa khác nhau dựa trên nhiều góc nhìn và cách tiếp cận, theo văn bản *Luật Du lịch* năm 2005 [58] tại Điều 4 Khoản 4: “Tài nguyên du lịch là cảnh quan thiên nhiên, yếu tố tự nhiên, di tích lịch sử - văn hóa, công trình lao động sáng tạo của con người và các giá trị nhân văn khác có thể được sử dụng nhằm đáp ứng nhu cầu du lịch, là yếu tố cơ bản để hình thành các khu du lịch, điểm du lịch, tuyến du lịch, đô thị du lịch”. Sau đó, tới năm 2017, *Luật Du lịch* [59] lại định nghĩa “Tài nguyên du lịch là cảnh quan thiên nhiên, yếu tố tự nhiên và các giá trị văn hóa làm cơ sở để hình thành sản phẩm du lịch, khu du lịch, điểm du

lịch, nhằm đáp ứng nhu cầu du lịch. Tài nguyên du lịch bao gồm tài nguyên du lịch tự nhiên và tài nguyên du lịch văn hóa” (Khoản 4 Điều 3).

Bên cạnh đó, các nhà nghiên cứu, nhà khoa học trong các công trình cũng đã đưa ra một số định nghĩa về tài nguyên du lịch như sau “Tài nguyên du lịch là tổng thể tự nhiên và văn hóa lịch sử cùng các thành phần của chúng góp phần khôi phục, phát triển thể lực, trí tuệ của con người, khả năng lao động và sức khỏe của họ. Những tài nguyên này được sử dụng cho nhu cầu trực tiếp và gián tiếp, cho việc sản xuất dịch vụ du lịch” trong giáo trình *Địa lý Du lịch* năm 1997 [78]. So sánh giữa định nghĩa trong giáo trình này và định nghĩa trong văn bản *Luật Du lịch* năm 2005 và 2017 [58],[59] có nhiều nét tương đồng về khái niệm cơ bản ví dụ như cùng do yếu tố tự nhiên, thiên nhiên, di tích lịch sử văn hóa hay là sản phẩm của quá trình lao động của con người và phục vụ cho hoạt động du lịch.

Tuy nhiên, không phải bất cứ nơi đâu cũng có thể trở thành tài nguyên du lịch hấp dẫn và không phải địa danh nào cũng có thể và nên phát triển thành điểm đến du lịch. Vấn đề này cần nghiên cứu rất tỉ mỉ, cụ thể và phải được nhìn nhận đánh giá kĩ lưỡng để tránh rơi vào tình trạng “người người làm du lịch”, “nhà nhà làm du lịch” rồi địa phương nào cũng thi đua phấn đấu trở thành điểm đến du lịch.

Hai tác giả Phạm Hồng Long và Bùi Thị Hải Yến [84] trong công trình nghiên cứu *Tài nguyên du lịch* đã đưa ra định nghĩa về tài nguyên du lịch là “tất cả những gì thuộc về tự nhiên và các giá trị văn hóa do con người sáng tạo ra có sức hấp dẫn du khách, có thể được bảo vệ, tôn tạo và sử dụng cho ngành Du lịch mang lại hiệu quả về kinh tế - xã hội và môi trường”. Thông qua việc thống nhất định nghĩa về tài nguyên du lịch, NCS xác định được các giá trị của Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội có đủ điều kiện để trở thành tài nguyên du lịch, đặc biệt là loại hình du lịch văn hóa, du lịch di sản, du lịch khảo cổ học với kho tài nguyên đồ sộ như tại điểm đến này.

Sản phẩm du lịch

Trong giáo trình *Kinh tế du lịch* do hai tác giả Nguyễn Văn Đính và Trần Thị Minh Hoà [25] có đưa ra khái niệm về sản phẩm du lịch là các dịch vụ, hàng hoá cung

cấp cho du khách, được tạo nên bởi sự kết hợp của việc khai thác các yếu tố tự nhiên, xã hội với việc sử dụng các nguồn lực: cơ sở vật chất kỹ thuật và lao động tại một cơ sở, một vùng hay một quốc gia nào đó.

Khái niệm này đứng trên góc nhìn quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh nên các cấu phần hợp thành sản phẩm du lịch sẽ bao gồm: dịch vụ vận chuyển, dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống, dịch vụ tham quan giải trí, hàng hoá tiêu dùng và đồ lưu niệm, và các dịch vụ khác phục vụ cho du khách. Bên cạnh đó, trong *Luật Du lịch* năm 2017 tại khoản 5 Điều 3 có định nghĩa sản phẩm du lịch là tập hợp các dịch vụ trên cơ sở khai thác giá trị tài nguyên du lịch để thoả mãn nhu cầu của khách du lịch. NCS tập trung nghiên cứu công tác quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long gắn với phát triển du lịch, đây là đối tượng nghiên cứu mang tính đặc thù chỉ phục vụ khách tham quan trong ngày, ngay cả Tour đêm Giải mã Hoàng thành Thăng Long cũng chỉ phục vụ du khách tới 21h nên các dịch vụ liên quan tới lưu trú và vận chuyển khách sẽ không đề cập đến trong hệ thống sản phẩm du lịch tại điểm đến này. Định nghĩa của *Luật Du lịch* 2017 mang tính bao quát và được NCS sử dụng làm khái niệm thao tác trong luận án.

Phát triển du lịch bền vững

Các khái niệm hay định nghĩa về phát triển du lịch cũng không chỉ có một, nhiều nhà khoa học trên thế giới khi nghiên cứu về vấn đề này cũng đưa ra nhiều ý kiến khác nhau về định nghĩa và khái niệm phát triển du lịch. Các công trình nghiên cứu liên quan trực tiếp tới khái niệm phát triển du lịch của nước ngoài cũng như trong nước quả thật rất đồ sộ, không thể nào liệt kê hết trong khuôn khổ một phần nhỏ của luận án. NCS lựa chọn đối tượng và phạm vi không gian nghiên cứu là DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long với đặc thù là chịu sự quản lý của Nhà nước thông qua UBND Tp Hà Nội và Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội, vì vậy nội hàm phát triển du lịch mà NCS hướng tới ở đây là nguyên tắc phát triển du lịch theo *Luật Du lịch* 2017 [59] và *Công ước quốc tế về Du lịch văn hóa* năm 1999 [120] được ICOMOS thông qua tại Đại hội đồng lần thứ XII tại Mexico. Đây chính là hai căn cứ để xác định nguyên tắc phát triển du lịch và NCS cũng định hướng nghiên cứu về quản lý DSTG gắn với

phát triển du lịch theo nguyên tắc như trên. Thứ nhất, nguyên tắc phát triển du lịch được quy định trong *Luật Du lịch 2017* gồm có 5 nguyên tắc như sau:

1. Phát triển du lịch bền vững, theo chiến lược, quy hoạch, kế hoạch, có trọng tâm, trọng điểm.
2. Phát triển du lịch gắn với bảo tồn và phát huy giá trị di sản văn hóa dân tộc, tài nguyên thiên nhiên, khai thác lợi thế của từng địa phương và tăng cường liên kết vùng.
3. Bảo đảm chủ quyền quốc gia, quốc phòng, an ninh, trật tự, an toàn xã hội, mở rộng quan hệ đối ngoại và hội nhập quốc tế, quảng bá hình ảnh đất nước, con người Việt Nam.
4. Bảo đảm lợi ích quốc gia, lợi ích cộng đồng, quyền và lợi ích hợp pháp của khách du lịch, tổ chức, cá nhân kinh doanh du lịch.
5. Phát triển đồng thời du lịch nội địa và du lịch quốc tế; tôn trọng và đối xử bình đẳng đối với khách du lịch.

Trong *Luật Du lịch 2017* cũng quy định rõ tại Khoản 14 Điều 3: “Phát triển du lịch bền vững là sự phát triển du lịch đáp ứng đồng thời các yêu cầu về kinh tế - xã hội và môi trường, bảo đảm hài hòa lợi ích của các chủ thể tham gia hoạt động du lịch, không làm tổn hại đến khả năng đáp ứng nhu cầu về du lịch trong tương lai”.

Thêm vào đó, *Công ước về Du lịch văn hóa* được ICOMOS thông qua năm 1999 [120] cũng đưa ra 6 nguyên tắc của Công ước là:

1. Vì du lịch nội địa và quốc tế là một trong những phương tiện tốt nhất để trao đổi văn hóa nên việc bảo vệ cần phải tạo ra những cơ hội quản lý tốt và có trách nhiệm cho các thành viên của cộng đồng chủ nhà và các khách quan tham gia để họ thấy được và hiểu được trực tiếp di sản và văn hóa của cộng đồng đó.
2. Mỗi quan hệ giữa các địa điểm Di sản và Du lịch là có tính động và có thể có giá trị xung đột nhau. Phải quản lý mỗi quan hệ đó một cách bền vững cho hôm nay vì các thế hệ mai sau.
3. Lên kế hoạch Bảo vệ và Du lịch cho các địa điểm Di sản phải đảm bảo

cho du khách sẽ cảm nhận được là bổ công, là thoải mái, là thích thú.

4. Các cộng đồng chủ nhà và dân chúng bản địa phải được tham gia vào việc lập kế hoạch bảo vệ và du lịch.
5. Hoạt động du lịch và bảo vệ phải có lợi cho cộng đồng chủ nhà.
6. Các chương trình xúc tiến du lịch phải bảo vệ và phát huy các đặc trưng của di sản thiên nhiên và văn hóa.

Đây là những căn cứ mang tính chất nền tảng cơ bản, tạo tiền đề cho việc nghiên cứu các hoạt động quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch tại điểm đến Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long của NCS. Qua đó, phát triển du lịch cần phải đặt trong mối quan hệ tương tác tích cực với bảo tồn giá trị của DSTG, hơn nữa, phát triển du lịch cũng cần dựa trên nguyên tắc đã được ICOMOS thông qua trong Công ước về du lịch văn hóa, cũng như tuân thủ quy định của pháp luật Việt Nam đã ban hành trong *Luật Du lịch 2017* [59] và Nghị định số 109/2017/NĐ-CP [19].

Phát triển du lịch theo hướng bền vững không chỉ là mục tiêu mà còn là nhiệm vụ của công tác quản lý di sản thế giới gắn với phát triển du lịch, phát triển theo hướng bền vững được xem như sợi chỉ đỏ xuyên suốt quá trình lập kế hoạch phát triển du lịch, đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực du lịch hay thu hút đầu tư cho du lịch cũng đòi hỏi các nhà đầu tư phải đảm bảo nguyên tắc phát triển bền vững, các hoạt động khai thác du lịch cũng cần tuân thủ quy định, nguyên tắc của phát triển bền vững, vừa mang ý nghĩa gìn giữ cho di sản được trường tồn.

1.3.2. Lý thuyết vận dụng trong luận án

Luận án của NCS tập trung nghiên cứu hoạt động quản lý DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch vì vậy, lý thuyết cơ bản cần nghiên cứu chính là lý thuyết về quản lý di sản văn hóa (DSVH) và được đặt trong mối quan hệ với phát triển du lịch. Quản lý di sản là một trong những lĩnh vực đặc thù trong khoa học quản lý nói chung và cũng liên quan mật thiết với ngành di sản văn hóa.

Lĩnh vực nghiên cứu này đòi hỏi hướng tiếp cận liên ngành từ nhiều góc độ, vì vậy quản lý một di sản không đơn thuần chỉ là việc tìm ra những biện pháp để bảo tồn nguyên vẹn di sản hay không mà có thể xem xét quản lý theo những chiều hướng vận

động và phát triển của di sản đó trong xã hội đương đại. Ở Việt Nam, lý thuyết quản lý di sản văn hóa chưa được hình thành một cách hệ thống, tuy nhiên các nghiên cứu tổng quan của NCS trong luận án vận dụng những quan điểm quản lý di sản văn hóa đặc biệt là những quan điểm mà nhà nghiên cứu Ashworth [85], [86] đã đưa ra trong các công trình của mình:

Thứ nhất là quan điểm bảo tồn nguyên trạng, những người theo quan điểm này cho rằng bảo tồn nguyên trạng là bảo vệ cho di sản giữ nguyên trạng thái tồn tại như nó vốn có từ đầu trong bối cảnh lịch sử mà nó được sinh ra, giữ gìn hình ảnh gốc phản ánh thuộc tính ý nghĩa cũng như phản ánh được yếu tố lịch sử gắn với di sản đó. Ưu điểm của bảo tồn nguyên trạng là mang lại cho người xem, cho công chúng cái nhìn chân xác về di sản, không bị làm méo mó hay thiên lệch, thay đổi do những yếu tố cả khách quan lẫn chủ quan. Tuy nhiên, hình thức bảo tồn này gặp phải rất nhiều khó khăn và thách thức. Đầu tiên, là thách thức của những yếu tố khách quan tự nhiên như thời tiết, khí hậu, thổ nhưỡng, thủy văn... Không thể khẳng định rằng những di sản vật thể làm bằng những chất liệu kiên cố sẽ không bị ảnh hưởng hay hao mòn dưới tác động của thời tiết, đó là điều không tưởng.

Hơn thế nữa, xã hội phát triển, nền kinh tế năng động với tốc độ thay đổi hàng ngày, nếu di sản nằm trong các đô thị có tốc độ phát triển mạnh mẽ, chắc chắn sẽ bị ảnh hưởng bởi những quá trình phát triển này. Thêm vào đó, việc bảo tồn nguyên trạng di sản cũng đòi hỏi sự đầu tư về nguồn lực tài chính cũng như nguồn nhân lực rất lớn mà ở Việt Nam không phải lúc nào cũng sẵn sàng các nguồn lực như vậy. Hơn thế nữa, hạn chế lớn nhất của bảo tồn nguyên trạng là di sản cứ nằm đó, tồn tại nhưng lại không mang “hơi thở” của thời đại hiện nay, di sản được bảo tồn nguyên trạng khó có thể được quảng bá rộng rãi giá trị tới đông đảo các đối tượng công chúng, vậy di sản tồn tại trong xã hội đương đại để làm gì? Mặc dù có ưu điểm là di sản được bảo tồn nguyên vẹn, nhưng nhược điểm là vô cùng khó để thực hiện cũng như di sản sẽ không được hòa mình cùng dòng chảy của kinh tế xã hội. Chính vì vậy, quan điểm này không được đông đảo giới khoa học cũng như các nhà quản lý ủng hộ và vận dụng.

Thứ hai, quan điểm bảo tồn kế thừa được đưa ra vào những năm 60 của thế kỷ

XX, quan điểm này dựa vào việc kế thừa một số giá trị độc đáo của di sản trong quá khứ và cũng được giới khoa học hiện nay chấp nhận khi bàn đến việc bảo tồn và phát huy giá trị di sản. Mỗi di sản đều có nhiệm vụ và sứ mệnh lịch sử riêng của mình trong thời gian, không gian cụ thể. Ví dụ như Hoàng thành Thăng Long trong lịch sử thời Lý - Trần - Lê lại có sứ mệnh lịch sử riêng, tuy nhiên thời đại ngày nay với những đặc thù riêng biệt không giống như những thế kỷ trước trong lịch sử thì di sản tồn tại trong không gian, thời gian đương đại cần phải phát huy các giá trị văn hóa - xã hội tương thích với bối cảnh ngày nay, nếu cần thiết phải bỏ đi những gì không phù hợp. Ưu điểm của quan điểm này là di sản có thể đóng góp một số giá trị nhất định cho xã hội đương đại khi mang tới công chúng các sắc thái văn hóa mới trên nền chất liệu của di sản trong quá khứ.

Theo lý thuyết, cách thức bảo tồn này có thể tăng chất lượng cũng như số lượng cho di sản, tuy nhiên việc này chưa bao giờ là dễ dàng. Di sản với những biến đổi nhất định dù là một phần hay nhiều phần sẽ khiến công chúng nghi ngờ về thực trạng của di sản trong quá khứ, hình dạng gốc của di sản như thế nào, đâu là giá trị cốt lõi của di sản? Hơn thế nữa, yêu cầu của công chúng thì biến đổi không ngừng, nếu cứ cải biên di sản để thỏa mãn công chúng thì không thể, thậm chí còn làm huỷ hoại méo mó di sản.

Thực tiễn hoạt động cho thấy rằng, hai quan điểm trên đều có ưu điểm và nhược điểm nhất định. Ngay cả trong giới khoa học, nghiên cứu cũng luôn có những ý kiến trái chiều nhau liên quan tới hai quan điểm này. Chính vì vậy, nhà nghiên cứu đã đưa ra một quan điểm thứ ba là quan điểm bảo tồn phát triển với sự chấp thuận đồng thuận của các học giả cũng như những nhà quản lý. Lý thuyết quản lý di sản theo quan điểm bảo tồn phát triển Ashworth coi DSVH hiển nhiên đang tồn tại song hành với xã hội của chúng ta. Vì vậy, cần có những biện pháp vận hành di sản thích hợp với những yêu cầu của thời đại hiện nay. Những yêu cầu của thời đại luôn cần được đặt trong bối cảnh chính trị - kinh tế - xã hội và văn hóa nhất định. Mối quan hệ giữa di sản và những bối cảnh nêu trên là mối quan hệ hai chiều, ảnh hưởng tương hỗ lẫn nhau. Khai thác di sản sao cho hiệu quả, đạt được những mục tiêu đề ra trong kế hoạch quản lý DSTG, nói

ngắn gọn là đảm bảo “an toàn” cho DSTG và khai thác được giá trị di sản một cách tối ưu và bền vững, khai thác thế nào để nhiều năm sau giá trị vẫn còn và vẫn còn khai thác được tiếp nữa. Tùy vào loại hình của DSTG mà có phương thức quản lý khác nhau, vận hành khai thác khác nhau chứ không thể áp dụng rập khuôn, máy móc một phương thức quản lý cho các loại hình di sản. Đặc thù DSVH vật thể khác, DSVH phi vật thể lại khác, vì vậy cần phải phân định rất rõ ràng về loại hình di sản cũng như phương thức quản lý và bảo tồn, phát huy giá trị của di sản đó.

Thêm vào đó, yếu tố bối cảnh cũng đóng vai trò hết sức quan trọng trong công tác quản lý DSTG, ở mỗi quốc gia khác nhau có những đặc thù, đặc trưng khác nhau về thiên nhiên, thổ nhưỡng, khí hậu, khác nhau về con người, nền tảng kinh tế xã hội, nền tảng giáo dục, niềm tin, khác nhau về lịch sử hình thành và phát triển và những yếu tố khác. Chính vì thế, DSTG trong mỗi thời gian khác nhau lại có những giá trị khác nhau, hơn nữa, nếu coi DSVH như là tài nguyên du lịch thì phải có lộ trình khai thác, phương pháp khai thác cũng như phải nghiên cứu xem đối tượng khách hàng hưởng thụ là ai với những đặc điểm như thế nào. Trên góc độ coi DSVH là tài nguyên du lịch thì bản thân chúng đã mang trong mình những giá trị đặc sắc về lịch sử, về văn hóa, về nghệ thuật... và việc phát huy được các giá trị của di sản sẽ tạo ra những sản phẩm du lịch đặc thù, có sức hút lớn đối với du khách.

Lý thuyết tiếp theo mà NCS sử dụng trong luận án là lý thuyết kinh tế học di sản được nghiên cứu bởi các tác giả như David Throsby [111],[112], Mourato & Mazzanti [103], và Donovan Rypkema [108],[109]. Kinh tế học di sản nghiên cứu những lợi ích hoặc giá trị mà nó tạo ra và thường được chia thành các giá trị “sử dụng” và giá trị “không sử dụng”. Giá trị sử dụng là những lợi ích thu được từ việc sử dụng trực tiếp hoặc gián tiếp một di sản. Chúng có thể bao gồm: i) lợi ích tài chính; ii) các đặc trưng thẩm mỹ; iii) cải thiện hình ảnh cộng đồng; iv) cơ hội sử dụng địa điểm di sản cho các mục đích sinh sống, thương mại, du lịch, giải trí hoặc các mục đích xã hội. Các giá trị phi sử dụng là những lợi ích vô hình liên quan đến việc bảo tồn di sản. Đó là: i) Giá trị tồn tại: lợi ích liên quan đến tri thức mà một địa điểm di sản đã được bảo tồn, ngay cả khi người tiêu dùng không tự mình đến thăm; ii) Giá trị lựa chọn: những lợi ích thu được từ việc có

quyền lựa chọn vào thăm một địa điểm di sản; iii) Giá trị thừa kế: giá trị thu được từ việc biết rằng một địa điểm di sản có thể được thừa kế cho các thế hệ tương lai.

Việc can thiệp của chính phủ vào kinh tế di sản nằm trong bản chất lợi ích tổng thể của cộng đồng. Ví dụ, chất lượng thẩm mỹ của mặt tiền di sản của tòa nhà sẽ có giá trị đối với người qua đường cũng như cho chủ sở hữu tòa nhà. Về mặt kinh tế, những lợi ích này là những ngoại ứng dương, tích cực, hay hàng hoá công. Các ngoại ứng là những hiệu ứng “lan tỏa” từ một giao dịch thị trường ảnh hưởng đến phúc lợi của người khác. Nếu một hiệu ứng lan tỏa mang tính chất lợi ích, chẳng hạn như sự hưởng thụ thẩm mỹ của cộng đồng đối với một tài sản di sản, thì nó được coi là một ngoại ứng dương. Hàng hoá công cộng là những lợi ích của cộng đồng, không thể loại trừ và không mang tính kinh địch.

Điều này có nghĩa là không ai có thể bị loại trừ khỏi việc tiêu dùng và việc tiêu dùng của người này sẽ không làm giảm đi việc tiêu dùng của người khác. Các giá trị tồn tại, lựa chọn và giá trị thừa kế của di sản mang đặc trưng hàng hóa công cộng. Nan đề được thể hiện bởi hàng hóa có ngoại ứng dương hoặc các đặc trưng hàng hóa công cộng là ở chỗ những người có quyền lợi được hưởng lợi thì lại không phải chi trả. Nói cách khác, các nhà cung cấp không có cách nào để khôi phục toàn bộ chi phí cần thiết để cung cấp sản phẩm tốt ở mức tối ưu về mặt xã hội. Khi chi phí và lợi ích cá nhân không phản ánh được các chi phí và lợi ích xã hội thì sẽ xuất hiện sự thất bại của thị trường. Những hàm ý của điều này có thể là tình trạng cung cấp hàng hóa không đầy đủ. Ví dụ, chủ sở hữu bất động sản có thể phá hủy tòa nhà di sản nếu chi phí liên quan đến thời gian bảo trì vượt quá lợi ích của họ. Tuy nhiên, quyết định này không tính đến những lợi ích xã hội rộng lớn hơn, có được từ việc xây dựng di sản. Trong trường hợp đó, cần phải có sự can thiệp của nhà nước.

Trong nhiều công trình nghiên cứu về mối quan hệ giữa chính sách văn hoá và phát triển kinh tế của các học giả trên thế giới cũng như ở Việt Nam, cụ thể hơn là từ những năm 60 - 70 của thế kỷ XX, cho tới những năm 80 lĩnh vực bảo tồn được phát triển và thúc đẩy mạnh mẽ hơn bởi Công ước Di sản thế giới và Hiến chương Bura, đưa ra các đường lối, các hướng dẫn, các chỉ đạo cho việc bảo tồn, phát huy, bảo vệ

và quản lý các địa điểm, các di sản với giá trị văn hoá cao. Tuy vậy, phải tới tận những năm 1990, tức là sau gần 30 năm, khả năng ứng dụng chính thức lý thuyết và thực hành kinh tế học để phân tích các quyết định, hay đưa ra các chính sách về bảo tồn và phát huy di sản mới thực sự được đưa ra và đề cập sâu rộng [112].

Câu hỏi đặt ra ở đây chính là làm thế nào để kết hợp giữa bảo tồn với sự hoà nhập, đa dạng, sự tham gia của cộng đồng địa phương, các quy trình quản trị và ra quyết định mới trong bối cảnh toàn cầu hoá là xu thế thế giới, hơn nữa các tiến trình đô thị hoá và sự lên ngôi của nền kinh tế thị trường, kinh tế tri thức đã và đang khiến cho kinh tế học di sản trở thành một trong những trụ cột mới trong việc bảo tồn và phát huy di sản bền vững.

Kinh tế học di sản được phát triển dựa trên hai tiền đề: thứ nhất, di sản phải đang tồn tại hiện hữu dù dưới dạng vật thể hay phi vật thể. Thứ hai, di sản đó phải mang lại sự hài lòng của một cá nhân đối với di sản văn hoá đó, thông qua cảm nhận về biểu tượng, thẩm mỹ, lịch sử, kiến trúc [111]... Nói cách khác, giá trị kinh tế của di sản phải được phản ánh thông qua mức độ hài lòng của cá nhân đối với di sản văn hoá đó. Ví dụ cụ thể như tại Hoàng thành Thăng Long: giá trị của di sản về mặt văn hoá, lịch sử, kiến trúc, khảo cổ... rất đồ sộ với nhiều tầng di tích trải dài nhiều thế kỉ, nhưng giá trị của di sản cũng phải làm hài lòng, làm thoả mãn các khách du lịch, khách tham quan của hiện tại, cụ thể là thoả mãn sự tìm tòi, thích thú về các cổ vật, thoả mãn sự tò mò về lịch sử của các triều đại, của kinh đô thông qua các kết quả khảo cổ, thoả mãn sự khao khát trải nghiệm của các khách du lịch thông qua các hoạt động trải nghiệm... Có như vậy, di sản mới mang lại sự hài lòng đối với cá nhân, rộng hơn nữa là các nhóm và các bên liên quan.

Giá trị sử dụng là lợi ích (độ thoả dụng) thu được từ hành động hưởng thụ các giá trị di sản (thẩm mỹ, biểu tượng, lịch sử...). Giá trị sử dụng có thể là giá trị sử dụng trực tiếp (ví dụ như: đi du lịch, giải trí tại di sản văn hóa; học tập và nghiên cứu tại di sản; lựa chọn sinh sống gần di sản), hoặc giá trị sử dụng gián tiếp (như kinh doanh phục vụ khách du lịch đến khu vực di sản; sản xuất các sản phẩm mang hình ảnh đặc trưng của di sản). Giá trị lựa chọn cũng được xem là giá trị sử dụng, phản ánh nhu

cầu của những người mong muốn bảo tồn di sản nhằm phục vụ hành động hưởng thụ các giá trị sử dụng trực tiếp và gián tiếp của những người đó trong tương lai [108].

Giá trị phi sử dụng phản ánh nhu cầu của những người mặc dù không hề có hành động hưởng thụ các giá trị của di sản ở hiện tại cũng như trong tương lai, nhưng vẫn mong muốn bảo tồn di sản văn hóa. Giá trị phi sử dụng bao gồm giá trị để lại và giá trị tồn tại. Giá trị để lại (lưu truyền) phản ánh sự hài lòng khi biết rằng các thế hệ tương lai có thể hưởng thụ các giá trị của di sản văn hóa. Giá trị tồn tại liên quan đến sự hài lòng khi biết rằng di sản tiếp tục tồn tại nhằm đảm bảo giá trị của toàn bộ hệ thống lịch sử và văn hóa [109].

Về mặt lý thuyết, giá trị sử dụng và giá trị phi sử dụng sẽ phản ánh mức độ thỏa dụng (hài lòng) của một cá nhân đối với tất cả các giá trị cấu thành giá trị di sản văn hóa (thẩm mỹ, biểu tượng, lịch sử...). Nhưng cũng nên lưu ý rằng cá nhân có thể có sở thích thiên hướng nhiều hơn về một khía cạnh nào đó của di sản, nên mỗi dạng giá trị kinh tế có thể có xu hướng phản ánh nhiều hơn về dạng giá trị di sản. Ví dụ như giá trị sử dụng có thể phản ánh nhiều hơn giá trị thẩm mỹ của di sản, trong khi đó giá trị lựa chọn có thể thiên về giá trị biểu tượng của di sản và giá trị phi sử dụng có thể phụ thuộc nhiều hơn vào giá trị lịch sử của di sản.

Trong công trình *Bảo tồn, phát huy giá trị văn hoá vật thể Thăng Long - Hà Nội* [11], tác giả Nguyễn Chí Bền (chủ biên) cũng đưa ra các nguyên tắc nhằm phát huy được những lợi ích kinh tế và xã hội trong việc khai thác DSVH để phục vụ hoạt động du lịch:

Nguyên tắc thị trường: hoạt động du lịch có tính cạnh tranh cao, nhu cầu của khách du lịch thay đổi nhanh chóng theo thời gian và biến thiên theo các nhân tố như độ tuổi, khu vực sinh sống, nền tảng giáo dục, gia đình và một số biến khác, động cơ du lịch cũng không giống nhau, và điều này đòi hỏi những người làm du lịch phải linh hoạt, khai thác sản phẩm hợp lý, thích hợp để tạo ra nguồn khách ổn định.

Nguyên tắc kinh tế: bất kỳ hoạt động nào cũng phải xem xét tới lợi ích kinh tế. Để nâng cao lợi ích kinh tế của việc khai thác các DSVH cần phát huy cao nhất những tiềm năng nội tại, tối ưu hoá việc sử dụng các nguồn lực như vốn đầu tư, cơ sở vật chất

kỹ thuật, nguồn nhân lực chất lượng cao... Từ đó tạo ra được dòng tiền thu vào từ các hoạt động khai thác.

Nguyên tắc đặc sắc: việc khai thác các di tích phải làm nổi bật được những nét đặc sắc của văn hoá Thủ đô Hà Nội nói chung và DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long Hà Nội nói riêng, đó cũng chính là tạo ra sức hút đối với khách tham quan và khách du lịch và cũng là linh hồn của hoạt động du lịch. Tính độc đáo của DSVH cũng là nhân tố chính thu hút khách đến với di sản.

Nguyên tắc phối hợp nhịp nhàng: việc khai thác DSVH gắn với phát triển du lịch thì về bản chất du lịch là một ngành kinh tế tổng hợp, trong Chỉ thị số 46/CT-BCH năm 1994 [8] của Ban chấp hành TƯ Đảng đã chỉ rõ: *“Du lịch là ngành kinh tế tổng hợp mang nội dung văn hóa sâu sắc, có tính liên ngành, liên vùng và xã hội hóa cao”* nên không thể phát triển du lịch nếu không có sự phối hợp từ các bên liên quan, cụ thể là các cơ quan, đơn vị góp phần tạo nên sản phẩm du lịch. Các hoạt động phải được hoàn thiện đồng bộ từ chương trình tham quan, hướng dẫn, thuyết minh tại điểm đến, trải nghiệm các dịch vụ vui chơi, giải trí cho đến giải quyết các nhu cầu ăn, ngủ, nghỉ ngơi, đi lại... nhằm mục đích thoả mãn du khách tới mức tối đa.

Nguyên tắc bảo vệ: việc khai thác, phát triển du lịch tại DSVH phải đảm bảo nguyên tắc bảo vệ an toàn cho di sản, tạo ra nguồn thu tài chính để tái đầu tư cho di sản trong các hoạt động bảo tồn, tu bổ, tôn tạo di tích hơn thế nữa, các hoạt động phát triển du lịch cũng phần nào ảnh hưởng tới di sản như gây sức ép lên môi trường tự nhiên và môi trường văn hoá của di sản, thậm chí xâm hại tới di sản chính vì thế khai thác du lịch phải đảm bảo nguyên tắc bảo vệ an toàn cho di sản tới mức cao nhất.

Về quan điểm tiếp cận mới trong bảo tồn và phát huy khai thác các giá trị của di sản văn hoá thông qua hoạt động du lịch, tác giả Dương Văn Sáu [61] đưa ra quan điểm “lục biến” bao gồm: “Biến di sản thành tài sản, biến văn hoá thành hàng hoá, biến tài nguyên thành tài chính, biến nguồn lực thành động lực, biến môi trường thành thị trường, biến giá trị thành giá cả”. Xét phương diện kinh tế, văn hoá là một trong những nguồn tài nguyên, nguồn lực vô cùng quan trọng, là một dạng nguyên liệu để tạo ra sản phẩm du lịch mang tính đặc thù, khai thác giá trị của di sản văn hoá có thể làm tăng giá trị của di

sản, tạo ra cho di sản văn hoá có “đầu ra” là các sản phẩm du lịch!

Du lịch là một hoạt động kinh tế xã hội đặc thù trong đời sống đương đại, du khách ngày càng có nhu cầu đòi hỏi hưởng thụ các giá trị văn hoá. Trong quá trình khai thác, kinh doanh du lịch tại một điểm đến đặc biệt như di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, các hoạt động cần được triển khai không chỉ đáp ứng những nhu cầu thông thường của du khách mà còn cần phải “kích cầu” để du khách ham muốn hiểu biết, tìm tòi những giá trị mới, những giá trị mà chỉ di sản văn hoá tại nơi đây mới có, đó chính là hướng đi đúng đắn mang tính chiến lược, đem lại lợi ích cả về mặt vật chất lẫn tinh thần cũng như góp phần bảo vệ an toàn cho di sản [61].

Hiện tại, Việt Nam đang triển khai mạnh mẽ *Chiến lược phát triển thương hiệu du lịch Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030* [15] do Bộ VHTTDL chỉ đạo ban hành, ngay trong văn bản này về mặt quan điểm chỉ đạo đã nêu rất rõ “phát triển du lịch bền vững gắn chặt với việc bảo tồn và phát huy các giá trị văn hóa dân tộc; giữ gìn cảnh quan, bảo vệ môi trường; bảo đảm an ninh quốc phòng; trật tự an toàn xã hội”. Qua đó chúng ta cũng thấy được giá trị của DSVH nói chung và của DSTG nói riêng có tầm quan trọng và ảnh hưởng như thế nào. Thêm vào đó, các giải pháp được đề xuất trong Chiến lược này cũng được xác định là tập trung ưu tiên phát triển sản phẩm du lịch văn hóa bên cạnh các loại hình du lịch khác như du lịch biển đảo, du lịch sinh thái, các sản phẩm du lịch phải đảm bảo yếu tố “xanh”, tôn trọng yếu tố tự nhiên và văn hóa địa phương.

Thêm vào đó, loại hình du lịch di sản, du lịch văn hóa, du lịch khảo cổ học ngày càng được nhiều du khách lựa chọn để tìm tòi, khám phá, một trong những động cơ du lịch của con người là khám phá những điều mới lạ, học hỏi thêm về các nền văn hóa mà họ chưa bao giờ trải nghiệm, và nhu cầu này càng ngày càng rõ rệt hơn và trở thành thiết yếu mỗi khi quyết định lựa chọn điểm đến thay vì chỉ là lựa chọn nơi nghỉ ngơi, giải trí đơn giản. Chính vì vậy, mối quan hệ mang tính chất tương tác tích cực, hỗ trợ lẫn nhau giữa DSVH nói chung và DSTG nói riêng phải được đặt lên hàng đầu trong khâu quản lý cũng như phát triển. Đứng trên quan điểm kinh tế học

văn hóa, kinh tế học di sản, đã là hoạt động kinh doanh, làm kinh tế thì một trong những thành tố mang tính chất quyết định phải là khách hàng, là thị trường cho sản phẩm. Sản phẩm du lịch văn hóa, sản phẩm du lịch di sản sẽ có thị trường đặc thù riêng của nó, khác biệt so với những sản phẩm du lịch đại trà.

Trong phần giải pháp của *Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030* [68] cũng đã chỉ ra công tác phát triển thị trường, xúc tiến quảng bá và thương hiệu du lịch phải đặt trọng tâm vào phân khúc thị trường khách cao cấp, có sức mua lớn (khả năng chi trả cao) và thời gian lưu trú dài ngày. Các sản phẩm đặc thù như sản phẩm du lịch văn hóa hay du lịch di sản không thể trải nghiệm theo kiểu cưỡi ngựa xem hoa mà phải có thời gian chiêm ngưỡng, đọc và hiểu về những câu chuyện di sản, hiểu đôi nét về văn hóa của dân tộc Việt cũng như những yếu tố liên quan tới di sản, có như vậy thì trải nghiệm của du khách mới là đầy đủ, trọn vẹn và tạo được ấn tượng và sức hút, thêm vào đó, để cho sản phẩm hoàn hảo và làm thỏa mãn du khách, hệ thống thuyết minh viên tại điểm đến DSTG cũng như hướng dẫn viên phải đạt tới một trình độ nhất định, có sự am hiểu về di sản cũng như có kỹ năng diễn giải, kỹ năng giao tiếp, thuyết minh và làm thế nào để truyền tải thông điệp tới du khách một cách hiệu quả và rõ ràng nhất.

Vậy thì phát triển du lịch có tác dụng gì, có lợi ích gì cho di sản, cụ thể là Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, đây chính là một trong những câu hỏi lớn mà nhiều chuyên gia đã, đang và sẽ tìm cách giải đáp cả về mặt lý luận cũng như thực tiễn. NCS dựa vào lý thuyết về quản lý di sản cùng với quan điểm của kinh tế học di sản văn hóa, quan điểm phát triển du lịch đưa ra một số những mặt tích cực khi phát triển các hoạt động du lịch mang tính bền vững tại DSTG như sau: thứ nhất, các du khách sẽ thấu hiểu về di sản hơn và nâng cao ý thức cho họ về việc bảo tồn giá trị của di sản, công tác giáo dục thông qua những thông điệp từ hoạt động du lịch đã và đang làm tương đối có hiệu quả điều này, thứ hai du lịch cũng đóng góp cho công cuộc phát triển kinh tế xã hội địa phương nơi sở hữu di sản và dần trở thành nguồn thu có vị trí quan trọng trong danh mục kinh tế, thậm chí tiến tới di sản có thể tự nuôi chính di sản.

Tiếp theo đó là doanh thu từ các hoạt động dịch vụ du lịch được sử dụng để tái đầu tư cơ sở hạ tầng vật chất kỹ thuật cho DSTG nói riêng, cũng như những hạng mục công cộng của địa phương nói chung, hơn nữa việc phát triển các loại hình du lịch như du lịch văn hóa, du lịch di sản cũng góp phần thổi hồn cho di sản, mang lại sức sống mới cho các giá trị văn hóa truyền thống, đưa di sản vào đời sống kinh tế xã hội đương đại và xác lập cho di sản một chỗ đứng thực sự vững chãi chứ không chỉ là hồ hào khẩu hiệu bảo vệ, và chỉ khi nào cộng đồng tự nhận thức được DSTG là tài sản của mình, là công cụ hay phương thức hữu hiệu để có thể tạo ra giá trị cả về tài chính lẫn giá trị tinh thần, họ sẽ chủ động bảo vệ DSTG một cách tự nguyện. Doanh thu từ hoạt động du lịch được tái đầu tư vào các hoạt động nâng cao hiệu quả quản lý, bồi dưỡng nguồn nhân lực chất lượng cao, bổ sung kinh phí cho các hoạt động nghiên cứu, sưu tầm di sản, các hoạt động khảo cổ học tại DSTG và những hoạt động cần thiết khác trong kế hoạch quản lý DSTG, và đây cũng chính là một trong những mắt xích vô cùng quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển bền vững của di sản văn hóa nói chung và Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng.

Hơn thế nữa, các hoạt động du lịch theo hướng bền vững như trên cũng góp phần quan trọng trong việc quảng bá văn hóa quốc gia với khách du lịch, trao đổi văn hóa với du khách và tôn trọng sự khác biệt và tính độc đáo của các nền văn hóa khác nhau trong xã hội đương đại, UNESCO cũng đưa ra khẩu hiệu “học để cùng chung sống” và học tập văn hóa của nhau thông qua hoạt động du lịch cũng là để cùng chung sống với nhau hòa bình, tốt đẹp hơn. Mặc dù có nhiều mặt tích cực như vậy nhưng không phải là không có mặt trái, những ảnh hưởng tiêu cực có thể xảy ra trong mối quan hệ giữa quản lý DSTG và phát triển du lịch. Một số tác động tiêu cực có thể thấy rất rõ đó chính là ô nhiễm môi trường, du khách đông đúc dẫn đến quá tải trong cung ứng dịch vụ cũng như quá tải khi sử dụng năng lượng, lượng rác thải xả ra môi trường cũng tăng lên.

Thêm nữa, một số địa phương vì ham muốn, chạy theo lợi nhuận mà sẵn sàng khai thác quá mức dẫn tới di sản bị hư hại, thậm chí làm xâm hại di sản, làm giảm giá trị của di sản đi rất nhiều. Một số cộng đồng dân cư địa phương bị quá

phụ thuộc vào kinh tế du lịch mà dẫn đến tình trạng cố tình “thương mại hóa sản phẩm văn hóa”, du khách đến để trải nghiệm văn hóa bản địa lại thành xem các “diễn viên nghiệp dư” biểu diễn, và khi du khách cảm thấy không còn hứng thú thì nền kinh tế quá phụ thuộc vào du lịch kia sẽ rơi vào khủng hoảng, bằng chứng xác thực nhất chính là thời kỳ COVID 19 ảnh hưởng dẫn tới các hoạt động dịch vụ du lịch phải đình trệ.

Một vấn đề nữa đó chính là việc phát triển cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động du lịch không theo quy hoạch, không có kế hoạch rõ ràng, xuất phát điểm từ mong muốn phục vụ khách hàng tốt hơn nhưng thực hiện một cách tự phát, không theo quy củ, thậm chí xây dựng công trình xâm hại tới vùng lõi di sản. Hơn thế nữa, xét về phương diện kinh tế học hay quản trị kinh doanh, những hộ kinh doanh dịch vụ du lịch hay các dịch vụ liên quan đương nhiên sẽ phải có sự cạnh tranh theo quy luật cung cầu, điều này cũng tạo ra một số hộ dân không được du khách lựa chọn và nguồn thu sẽ giảm đi, khi nguồn thu giảm đi như vậy, hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh, tranh giành khách cũng như khối đoàn kết cộng đồng sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng do có sự chênh lệch về thu nhập từ hoạt động du lịch.

Một hiện tượng xảy ra khi không đủ nguồn lực để duy trì các hoạt động theo kế hoạch quản lý, đặc biệt là thiếu nguồn lực tài chính và nguồn nhân lực chất lượng cao để thực thi công việc sẽ gây ra những tổn hại cho di sản, gây ra hư hại thậm chí di sản bị tổn thương vĩnh viễn. Thêm vào đó là các luồng văn hóa từ nước ngoài du nhập vào Việt Nam, giới trẻ là đối tượng chịu ảnh hưởng nhiều nhất, thậm chí làm thay đổi cách nhìn của giới trẻ về các giá trị truyền thống của di sản, hậu quả là ý thức bảo tồn bảo vệ di sản sẽ xuất phát chủ yếu từ các lớp người dân có độ tuổi từ trung niên trở lên mà không thấu cảm tới những thế hệ kế cận, đó cũng là một mối nguy cơ tiềm tàng cho sự tồn tại bền vững của DSTG nói riêng, DSVH nói chung trong đời sống đương đại.

1.3.3. Những nội dung quản lý di sản thế giới

Theo Nghị định số 109/2017/NĐ-CP tại Điều 3 Khoản 12 [19] đã quy định: “Kế hoạch quản lý di sản thế giới là văn bản tổng hợp các biện pháp bảo tồn giá trị

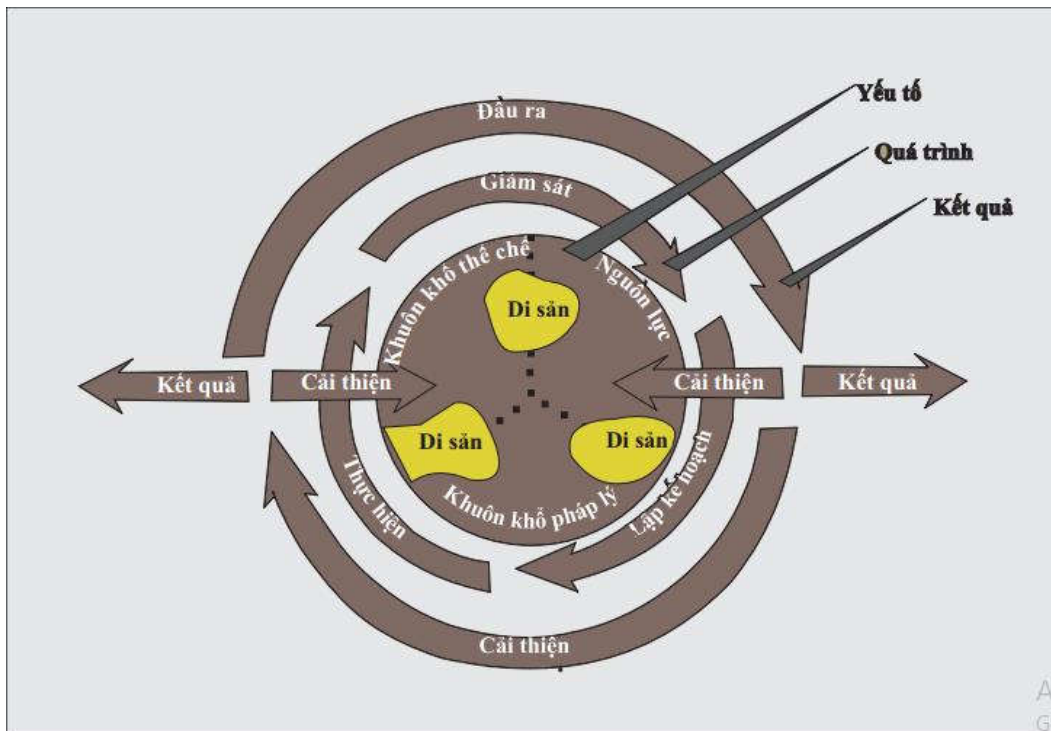
nổi bật toàn cầu của di sản thế giới, bao gồm cả việc phân công trách nhiệm cụ thể đến mọi đối tượng liên quan tới việc thực hiện các biện pháp bảo tồn đó”. Trong luận án, NCS sẽ sử dụng khái niệm kế hoạch quản lý Di sản Thế giới theo văn bản pháp luật hiện hành như trên.

Trong tài liệu *Quản lý Di sản Văn hóa Thế giới* của ICCROM năm 2013 [119] đã có đề cập đến nội dung của thuật ngữ “quản lý” là một quá trình, là việc sử dụng hợp lý các phương tiện để đạt được kết quả. Trong tài liệu này, Chương 4. Định nghĩa, đánh giá, và phát triển hệ thống quản lý di sản có xác định 9 thành tố, trong đó 3 yếu tố (khung pháp lý, khuôn khổ thể chế và nguồn lực), 3 quy trình (lập kế hoạch, thực hiện và giám sát); 3 kết quả (kết quả, đầu ra và cải thiện hệ thống quản lý). Bảng phía dưới được trích ra từ tài liệu.

Bảng 1.1. Khuôn khổ chung cho việc định nghĩa hệ thống quản lý di sản

Table 8. A common framework for defining heritage management systems	
3 categories	9 components
3 elements:	Legal framework, institutional framework and resources
3 processes:	Planning, implementation and monitoring
3 results:	Outcomes, outputs and improvements to the management system

Chín thành phần nêu trên cùng kết hợp để tạo thành một hệ thống quản lý di sản hoàn chỉnh và được thể hiện trong sơ đồ phía dưới.



Sơ đồ 1.1. Thành phần của hệ thống quản lý di sản

(Nguồn: tham khảo từ [24])

Trong tài liệu phiên bản tiếng Anh, sơ đồ trên như sau:

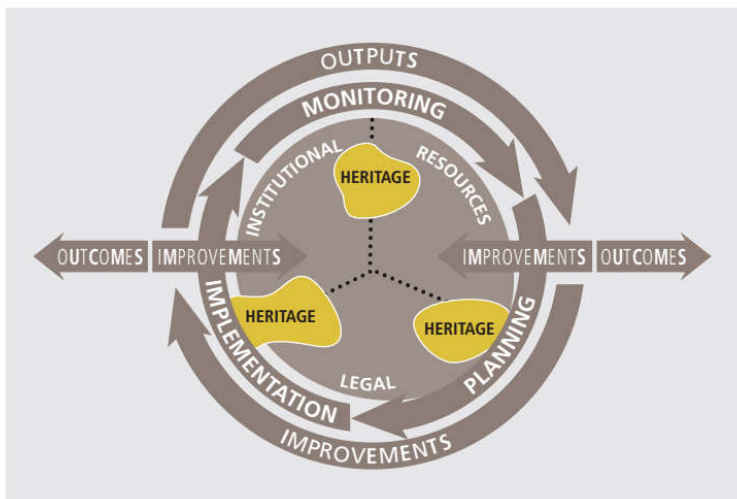


Diagram 17: Improvements to a management system

Việt Nam là một quốc gia đang phát triển, ngành du lịch Việt Nam cũng phát triển rất mạnh mẽ trong thời gian gần đây với những thành tựu khả quan, mặc dù đại dịch COVID 19 đã ảnh hưởng nghiêm trọng tới hoạt động cũng như doanh thu du lịch trong những năm 2020 - 2022 nhưng dấu hiệu của sự hồi phục sau COVID

là rất rõ ràng. Hơn nữa, Thủ đô Hà Nội là nơi tập trung rất nhiều DSVH có giá trị to lớn, đặc biệt là Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cho nên về mặt lý thuyết cũng như chủ trương của Đảng, chính sách của Nhà nước đều ủng hộ, hỗ trợ cho công tác quản lý DSTG và hoạt động phát triển du lịch, đặc biệt là tại điểm đến du lịch đặc thù như Hoàng thành Thăng Long.

Dựa trên các luận điểm, lý thuyết về quản lý và bảo tồn di sản gắn với phát triển du lịch, DSVH nói chung và DSTG nói riêng cần được thực sự hòa mình vào dòng chảy của cuộc sống hiện đại, luận án của NCS tập trung nghiên cứu về việc quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch trên cơ sở giữ gìn và bảo vệ những yếu tố gốc của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nhằm khai thác và phát triển du lịch có hiệu quả và bền vững. Vì vậy, NCS vận dụng chính trong luận án của mình nội dung quản lý nhà nước về DSVH tại Điều 54 Mục 1 Chương V trong *Luật Di sản văn hóa* có quy định các Nội dung quản lý nhà nước về di sản văn hóa bao gồm:

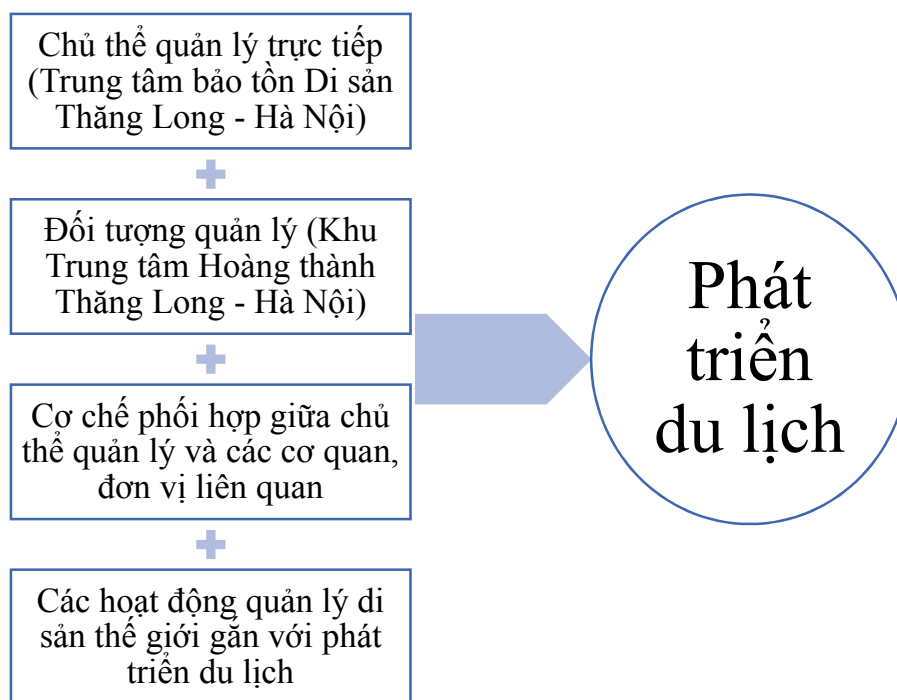
1. Xây dựng và chỉ đạo thực hiện chiến lược, quy hoạch, kế hoạch, chính sách phát triển sự nghiệp bảo vệ và phát huy giá trị di sản văn hóa;
2. Ban hành và tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật về di sản văn hóa;
3. Tổ chức, chỉ đạo các hoạt động bảo vệ và phát huy giá trị di sản văn hóa; tuyên truyền, phổ biến, giáo dục pháp luật về di sản văn hóa;
4. Tổ chức, quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học; đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ chuyên môn về di sản văn hóa;
5. Huy động, quản lý, sử dụng các nguồn lực để bảo vệ và phát huy giá trị di sản văn hóa;
6. Tổ chức, chỉ đạo khen thưởng trong việc bảo vệ và phát huy giá trị di sản văn hóa;
7. Tổ chức và quản lý hợp tác quốc tế về bảo vệ và phát huy giá trị di sản văn hóa;
8. Thanh tra, kiểm tra việc chấp hành pháp luật, giải quyết khiếu nại, tố cáo và xử lý vi phạm pháp luật về di sản văn hóa [57].

DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đang chịu sự quản lý trực tiếp từ cơ quan quản lý là Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội. Trung tâm là cơ quan do Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội trực tiếp quản lý về mặt hành chính, hơn nữa Bộ VHTTDL có trách nhiệm quản lý nhà nước về DSTG theo *Luật Di sản văn hóa*. Chính vì vậy, quản lý DSTG ở Việt Nam phải theo mô hình, phương thức và các nội dung quản lý nhà nước về di sản được quy định trong *Luật Di sản văn hóa*, hơn thế nữa Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội còn được công nhận là Di sản Thế giới nên cũng phải tuân theo các Công ước của UNESCO, thực hiện các cam kết với Ủy ban Di sản Thế giới, vì thế Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long cũng được quản lý theo Công ước quốc tế.

Về mặt hành chính nhà nước, Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội không phải là cơ quan quản lý nhà nước như Cục Di sản văn hóa hay Sở Văn hóa và Thể thao Hà Nội nên công tác quản lý cũng có những đặc thù riêng, khác biệt. Thông qua việc nghiên cứu các văn bản mang tính chất pháp lý của Việt Nam, cũng như tham khảo các văn bản của UNESCO, hướng dẫn thực hiện các Công ước, NCS sẽ tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch với những nội dung chính như sau:

1. Công tác xây dựng và ban hành văn bản quản lý tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội
2. Công tác xây dựng bộ máy và phát triển nguồn nhân lực tại DSTG
3. Quản lý nguồn lực tài chính (phân bổ ngân sách, huy động, thu hút nguồn vốn đầu tư)
4. Quản lý cơ sở vật chất, hạ tầng kỹ thuật
5. Quản lý các hoạt động phát huy giá trị di sản gắn với phát triển du lịch tại điểm đến

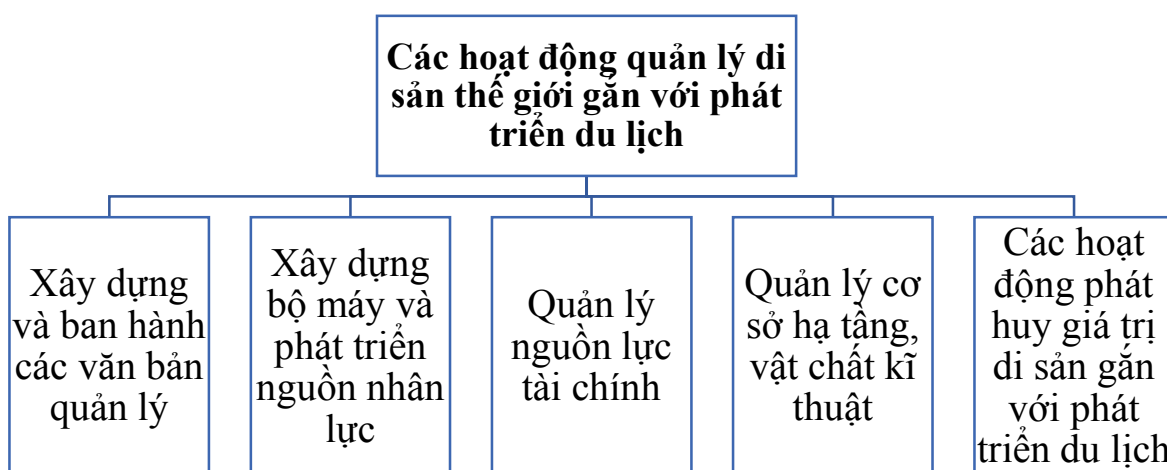
NCS mô hình hóa thành khung phân tích dựa trên những nội dung đánh giá thực trạng hoạt động quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch như sau:



Sơ đồ 1.1. Khung phân tích sử dụng trong luận án

(Nguồn: NCS)

Các hoạt động quản lý di sản thế giới gắn với phát triển du lịch tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội sẽ bao gồm:



Sơ đồ 1.2. Các hoạt động quản lý di sản thế giới gắn với phát triển du lịch tại

Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

(Nguồn: NCS)

Tiểu kết

NCS đã nhìn lại tình hình nghiên cứu về quản lý di sản văn hóa, quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long Hà Nội với mục đích xác định được khoảng trống nghiên cứu cũng như xác định được khung lý thuyết và các nội dung nghiên cứu ở phần tiếp theo của luận án. Các nghiên cứu đã được tổng quan, tổng thuật theo bốn nhóm với các hướng như nghiên cứu về vấn đề quản lý di sản văn hóa, nghiên cứu về quản lý Di sản Thế giới tại Việt Nam, nghiên cứu về Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, và nghiên cứu về quản lý di sản gắn với phát triển du lịch. Hơn thế nữa, các công trình nghiên cứu về quản lý di sản văn hóa nói chung và quản lý di sản Thế giới nói riêng rất phong phú và đa dạng tuy nhiên có ít những nghiên cứu bài bản, hệ thống về việc phát huy giá trị của di sản văn hóa, cụ thể là di sản thế giới thông qua các hoạt động du lịch, đặc biệt là ở một Di sản Thế giới đặc thù như Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Mỗi di sản thế giới ở Việt Nam lại có những đặc thù và giá trị nổi bật toàn cầu riêng cho nên không thể áp dụng chung một khuôn mẫu để khai thác phát huy giá trị thông qua du lịch tại điểm đến giống nhau mà mỗi địa phương, mỗi cơ quan quản lý trực tiếp cũng như cộng đồng nơi đó sẽ có những biện pháp khác nhau để có thể vừa bảo tồn di sản an toàn vừa khai thác được giá trị di sản theo hướng bền vững và hiệu quả.

Quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch là hướng nghiên cứu của đề tài mà nghiên cứu sinh đã lựa chọn và khoảng trống nghiên cứu sau khi tổng thuật, tóm tắt, nghiên cứu tài liệu từ các công trình nghiên cứu trước đây đã được xác định là: (1) đánh giá hiệu quả quản lý di sản thế giới gắn với phát triển du lịch thông qua các quy định của nhà nước và một số tiêu chí gắn liền với hoạt động du lịch tại di sản (2) đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý di sản thế giới cũng như phát triển mạnh hơn nữa hoạt động du lịch nhằm khai thác hợp lý và tối ưu nhất có thể giá trị của tài nguyên di sản văn hóa. Quan điểm bảo tồn phát triển trong lý thuyết quản lý di sản và lý thuyết về phát triển du lịch là hai tiền đề đúng đắn để nghiên cứu sinh thực hiện nghiên

cứu, góp phần khẳng định giả thuyết về mối quan hệ tích cực giữa quản lý di sản và phát triển du lịch, đồng thời phát triển du lịch cũng góp phần bảo tồn di sản. Trên cơ sở đó, nghiên cứu sinh áp dụng các lý thuyết trên vào việc nghiên cứu hai vấn đề chính ở các phần tiếp theo đó là công tác quản lý di sản thế giới và hoạt động phát triển du lịch tại Khu di sản trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Chương 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DI SẢN THẾ GIỚI KHU TRUNG TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI GẮN VỚI PHÁT TRIỂN DU LỊCH

2.1. Xây dựng và ban hành văn bản quản lý

Một trong những nội dung trọng tâm để đánh giá hoạt động quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng và DSTG ở Việt Nam nói chung đó chính là công tác xây dựng và ban hành hệ thống văn bản pháp luật. Ở Việt Nam, tính từ năm 2001 trở lại đây thì mật độ các văn bản pháp lý liên quan tới vấn đề DSVH ngày càng được quan tâm, sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện với khoảng thời gian rút ngắn hơn so với giai đoạn trước. Từ *Luật Di sản văn hóa* năm 2001 - đây là văn bản mang tính chất bản lề, tạo ra sự thay đổi lớn khi sử dụng các thuật ngữ liên quan tới DSVH thường xuyên, liên tục, trở thành tài liệu cơ bản mang tính pháp lý cao nhất cho lĩnh vực này kể cả về mặt lý luận lẫn hoạt động thực tiễn. Sau đó là sự ra đời lần lượt của các văn bản dưới luật, năm 2009 Quốc hội ban hành văn bản sửa đổi, bổ sung một số điều trong *Luật Di sản văn hóa* 2001, Bộ VHTTDL cũng ra các quyết định, thông tư hướng dẫn thực hiện giúp cho hoạt động quản lý của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đi vào khuôn khổ, tạo căn cứ vững chắc cho các quy chế, quy tắc hoạt động quản lý của Trung tâm.

Văn bản được đánh giá là bước ngoặt lớn đó chính là Nghị định số 109/2017/NĐ - CP ngày 21 tháng 9 năm 2017 do Chính phủ *Quy định về bảo vệ và quản lý Di sản Văn hóa và Thiên nhiên thế giới tại Việt Nam*. Văn bản được đánh giá rất cao, được coi như một ví dụ điển hình về bảo vệ, quản lý DSTG của Việt Nam được UNESCO công nhận, trở thành trường hợp điển hình cho một số quốc gia trên thế giới, hơn nữa Nghị định 109 cũng đã góp phần tạo ra môi trường pháp lý thuận lợi để hoạt động quản lý cũng như bảo tồn phát huy giá trị của DSTG được điều chỉnh bởi hệ thống pháp luật hiện đại, phù hợp thực tiễn và hoàn chỉnh, tăng cường năng lực của cơ quan nhà nước có thẩm quyền quản lý DSTG nói chung và thẩm quyền quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội của BQL Trung tâm nói riêng.

Nhà nghiên cứu William Logan đánh giá rất cao và nhận xét “Việt Nam đã xây

dựng một hệ thống các quy định quốc gia theo hướng phù hợp với thông lệ và cam kết quốc tế, bao gồm *Luật Di sản văn hóa* và gần đây nhất là Nghị định số 109/2017/NĐ - CP của Chính phủ” [101].

Đối với trường hợp Khu DSTG Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, từ năm 2013, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định 2411/QĐ - TTg *phê duyệt điều chỉnh Quy hoạch chi tiết Khu trung tâm chính trị Ba Đình, thành phố Hà Nội*, tỷ lệ 1/2000, với những quy định khống chế về chiều cao xây dựng cũng như ra quyết định di dời một số cơ quan và hộ dân sinh sống ở khu vực này, Quyết định cũng đã tạo ra căn cứ pháp lý quan trọng để bảo vệ di sản, đồng thời cũng giải tỏa được những mâu thuẫn tiềm tàng cũng như những sức ép vì lý do phát triển kinh tế xã hội hay sinh kế cho người dân. Đây cũng là cơ sở quan trọng mang tính pháp lý trong công cuộc bảo vệ vùng đệm, và khu vực phía Tây di sản.

Quyết định số 11/2016/QĐ - UBND của UBND Tp Hà Nội ban hành *Quy chế Quản lý quy hoạch, kiến trúc công trình cao tầng trong khu vực nội đô lịch sử Tp Hà Nội* đã quy định về quản lý chiều cao của các công trình xây dựng mới phải tuân thủ, tiếp theo đó UBND Tp Hà Nội cũng ban hành Quyết định phê duyệt đồ án Quy hoạch phân khu đô thị H1-3, tỷ lệ 1/2000 số 1356 ngày 19 tháng 3 năm 2021 đồng thời cũng ban hành Quyết định số 1359/QĐ-UBND về việc phê duyệt đồ án phân khu đô thị H1-2, tỷ lệ 1/2000 làm căn cứ pháp lý hoàn chỉnh cho việc xác định ranh giới, vùng di sản, cũng như các quy định của pháp luật liên quan tới kiến trúc, xây dựng và quy hoạch đô thị.

Quyết định số 1359/QĐ - UBND đã khẳng định tính chất và chức năng khu vực quy hoạch trong Khoản 3 Điều 1: là *khu trung tâm hành chính, văn hóa, lịch sử quốc gia* và cũng là *không gian bảo tồn di sản văn hóa Thăng Long*. Không chỉ vậy, UBND Hà Nội cũng quy định đây là khu vực *hạn chế phát triển, cải tạo, chỉnh trang các khu cũ hiện có, kết hợp xây dựng, tổ chức sắp xếp lại các chức năng sử dụng đất* với mục đích *để giữ gìn phát huy các giá trị đô thị lịch sử, phát triển bổ sung, hoàn chỉnh đồng bộ hệ thống hạ tầng xã hội, hạ tầng kỹ thuật khu vực*.

Một văn bản pháp lý rất quan trọng đối với các di tích lịch sử văn hóa trên địa

bàn Hà Nội nói chung và DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng, đó chính là Quyết định số 48/2016/QĐ - UBND về việc ban hành *Quy chế quản lý, bảo vệ và phát huy giá trị di tích lịch sử - văn hóa và danh lam thắng cảnh trên địa bàn thành phố Hà Nội*. Tại điều 8 về quản lý hoạt động phát huy giá trị di tích đã khẳng định rất rõ hoạt động dịch vụ tại di tích phải được bố trí ở vị trí thích hợp, đảm bảo nguyên tắc không làm ảnh hưởng tới yếu tố gốc cấu thành di tích, hơn nữa trong Điều 17 Chương IV Quyết định số 48/2016/QĐ - UBND đã quy định rất rõ UBND Tp Hà Nội thực hiện quản lý nhà nước đối với toàn bộ di tích trên địa bàn thuộc thẩm quyền quản lý của Thành phố, tiếp theo tại Điều 18 lại khẳng định lại: UBND Tp quản lý Khu di tích Trung tâm Hoàng thành Thăng Long và theo thẩm quyền phân công của UBND Tp Hà Nội, Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội là đơn vị quản lý khu di sản.

Hơn nữa quyết định 48/QĐ - UBND cũng quy định trong Chương II về công tác bảo vệ và phát huy giá trị di tích với các điều 6, điều 7, điều 8, điều 9 quy định về công tác quản lý mặt bằng và không gian di tích, quản lý hiện vật thuộc di tích, quản lý hoạt động phát huy giá trị di tích, và quản lý, sử dụng nguồn thu của di tích, những điều khoản được ban hành trong quyết định này đã tạo ra cơ sở pháp lý cho các hoạt động quản lý tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, thêm vào đó UBND Tp Hà Nội đã ban hành Quyết định số 14/2018/QĐ - UBND vào ngày 25 tháng 5 năm 2018 về việc ban hành *Quy chế tạm thời quản lý, tổ chức sự kiện, lễ hội, hoạt động tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội* quy định rõ về thẩm quyền, chức năng, nhiệm vụ cũng như cơ chế phối hợp giữa Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội đối với các cơ quan ban ngành liên quan trong công tác tổ chức các sự kiện, lễ hội tại Khu DSTG.

Công tác xây dựng kế hoạch quản lý

Công tác xây dựng kế hoạch quản lý là một trong những công tác quan trọng hàng đầu đối với bất kỳ DSTG nào ở Việt Nam, thậm chí đây cũng là yêu cầu bắt buộc UNESCO áp dụng đối với các Di sản nếu có mong muốn gửi hồ sơ đề cử di sản hơn nữa, sau khi di sản được UNESCO ghi danh, để bảo vệ giá trị nổi bật toàn cầu

của DSTG theo quy định của Công ước, cũng như tuân thủ pháp luật quốc gia, việc xây dựng kế hoạch quản lý lại càng trở nên quan trọng.

Hơn thế nữa, nội dung của kế hoạch quản lý DSTG phải nêu bật được những thuộc tính, yếu tố làm nên giá trị nổi bật toàn cầu của di sản, hơn nữa còn phải phát hiện, đánh giá những nguy cơ hiện hữu, tiềm ẩn có thể ảnh hưởng tới DSTG và trên cơ sở đó đề xuất những kiến nghị, giải pháp, cơ chế, chính sách và những hành động có lộ trình bài bản nhằm giảm thiểu những nguy cơ cũng như phân công nhiệm vụ, trách nhiệm đối với từng cơ quan, đơn vị, tổ chức có liên quan trong công tác quản lý DSTG.

Kế hoạch quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được xây dựng và phê duyệt lần đầu tiên bởi UBND Thành phố Hà Nội vào năm 2013 theo Quyết định số 8038/QĐ-UBND ngày 31 tháng 12 năm 2013 [80] đã đáp ứng các yêu cầu của quốc gia và quốc tế trong công tác quản lý DSTG đầu tiên của Thủ đô.

Sau 10 năm thực hiện kế hoạch, BQL Trung tâm cũng như các cơ quan chức năng đã và đang đạt được một số thành tựu nhất định trong công tác quản lý, nghiên cứu sưu tầm, bảo tồn và phát huy giá trị di sản mặc dù toàn thành phố Hà Nội cũng như cả nước Việt Nam và toàn thế giới phải trải qua một giai đoạn bị tác động, ảnh hưởng nghiêm trọng bởi đại dịch COVID 19 từ 2019 tới 2022. Nền kinh tế toàn cầu và khu vực đều bị ảnh hưởng, ngành du lịch cũng như một số ngành dịch vụ khác thậm chí bị đóng băng, điều này ảnh hưởng trực tiếp tới công tác phát huy giá trị của DSTG nhất là trong hoạt động trực tiếp tại DSTG như các hoạt động dịch vụ, phát triển du lịch.

Trong cuộc phỏng vấn sâu của NCS với ông Nguyễn Thanh Quang cho biết kế hoạch quản lý giai đoạn mới (2021 - 2025) định hướng 2030, tầm nhìn 2045 phải được xây dựng trên cơ sở đánh giá kết quả thực hiện Kế hoạch quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội năm 2013, hiệu quả của việc quản lý các giá trị nổi bật toàn cầu theo Công ước của UNESCO [xem phụ lục 3, tr.184-186], đồng thời cần phân tích thực trạng của DSTG này trong giai đoạn hiện nay, từ đó đưa ra một số biện pháp bảo tồn, giữ gìn được tính nguyên gốc và tính toàn vẹn của khu di sản như

một tài nguyên, một kho tư liệu chứa đựng trong mình các kiến thức đồ sộ về lịch sử, văn hóa, kiến trúc, khảo cổ và hệ thống các di vật gắn với quá trình lịch sử của Nhà nước Việt Nam.

Nội dung của Kế hoạch quản lý giai đoạn mới tập trung vào những vấn đề cốt lõi như: thực hiện cam kết của Chính phủ trong công tác quản lý, thống nhất quản lý và đẩy nhanh tiến độ đầu tư các dự án trong quy hoạch tổng thể đã được phê duyệt trong thời gian trước, hơn nữa quản lý các nguy cơ từ môi trường nhằm hạn chế tới mức thấp nhất các tác động tiêu cực, các ảnh hưởng của khí hậu, của môi trường tới di tích, di vật, quản lý các rủi ro và thảm họa một cách có hiệu quả, bên cạnh đó phải quản lý có hiệu quả việc bảo tồn và phát huy giá trị của di sản trong mối quan hệ, tác động qua lại của quá trình phát triển kinh tế ở thành phố Hà Nội, thêm vào đó là công tác quản lý để nhằm phát huy các giá trị của DSTG trong bối cảnh hội nhập, phát triển du lịch nhằm tăng nguồn thu từ du khách trong quá trình chuyển đổi từ quản lý bảo tồn cấp thiết sang giai đoạn đẩy mạnh các hoạt động phát huy giá trị di tích, việc này cũng góp phần không nhỏ vào việc đóng góp cho kinh tế thủ đô và đất nước, đồng thời cũng có thể tái đầu tư cho hoạt động quản lý, bảo tồn, tôn tạo và phát huy giá trị DSTG này.

Bên cạnh đó, công tác quản lý bảo tồn di tích cũng phải đạt được những mục tiêu bảo đảm tính xác thực, tính toàn vẹn, tập trung hơn vào công tác gia cố bảo quản, hạn chế tới mức thấp nhất sự xuống cấp di sản do các nguyên nhân chủ quan, khách quan đối với các hạng mục kiến trúc, hơn thế nữa thông qua các kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học, dần dần phục dựng một số di tích quan trọng, ví dụ phục dựng Điện Kính Thiên và khu vực trục trung tâm, xây dựng và hoàn thiện nối tiếp Khu bảo tồn di tích khảo cổ học 18 Hoàng Diệu.

Công tác quy hoạch

Quy hoạch chi tiết bảo tồn, tôn tạo và phát huy giá trị Khu di tích Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội (tỷ lệ 1/500) [66] đã được phê duyệt (Quyết định số 1647/QĐ-TTg) về việc phê duyệt *Nhiệm vụ Quy hoạch chi tiết bảo tồn, tôn tạo và phát huy giá trị Khu di tích trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội tỷ lệ 1/500*).

Đây chính là một dấu mốc đặc biệt quan trọng trong công tác quản lý của Trung tâm. Thứ nhất, việc phê duyệt quy hoạch như vậy giúp ích rất nhiều cho công tác xác định ranh giới, phạm vi khu vực của di sản, hơn thế nữa quy hoạch chi tiết góp phần không nhỏ trong công tác bảo tồn và quản lý di sản.

Qua các cuộc khai quật, các di sản, các cổ vật càng ngày càng nhiều lên, với số lượng khổng lồ như vậy, nếu không có quy hoạch chi tiết, thực sự là rất khó để cho Trung tâm cũng như các cơ quan chức năng có thể quản lý cũng như bảo tồn một cách an toàn, hiệu quả, thêm vào đó là các công tác phát huy giá trị di sản cũng cần được xác định quy hoạch, ví dụ như hoạt động phát triển du lịch rất cần được làm rõ xem khu vực nào là khu vực có thể phát triển du lịch và khách tham quan có thể ra vào, khu vực nào chưa được phép khai thác dịch vụ, thêm vào đó, việc xác định quy hoạch tổng thể như vậy cũng chính là tạo thuận lợi rất lớn cho công tác quản lý vì trong mục tiêu của Quy hoạch đã ghi rất rõ là “bảo tồn và phát huy giá trị khu di sản, phục vụ công tác nghiên cứu, giáo dục cộng đồng, du khách tham quan, du lịch”.

Quy hoạch đã được phê duyệt với 3 sản phẩm đó là *Đề án Quy hoạch chi tiết bảo tồn, tôn tạo và phát huy giá trị Khu di tích Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội* (tỷ lệ 1/500), *Đề án bảo tồn, tôn tạo và phát huy giá trị Khu di tích Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội* (tỷ lệ 1/500) và *Quy chế quản lý quy hoạch bảo tồn và phát huy giá trị Khu di tích Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội* (tỷ lệ 1/500).

Thứ nhất, sản phẩm *Đề án Quy hoạch chi tiết* đã xác định quy mô tổng thể của di tích là 18,353ha gồm 2 khu: Khu thành cổ Hà Nội và Khu khảo cổ học 18 Hoàng Diệu. Việc xây dựng không gian văn hóa cộng đồng phải hài hoà về cảnh quan kiến trúc cũng như đảm bảo về hạ tầng, cơ sở kỹ thuật trong tổng thể khu Trung tâm Chính trị Ba Đình. Bên cạnh đó, xác định trục chính tâm là Khu thành cổ từ Bắc Môn tới Kỳ Đài, các di tích liên quan phải được phân loại, phân nhóm theo các tiêu chí như theo giá trị của di sản và theo tính chất, và sau đó đề xuất các giải pháp bảo tồn, phát huy và ứng xử phù hợp nhất với di sản. Các không gian di sản phải được chú trọng, đặc biệt quan tâm, chú ý là khu vực điện Kính Thiên, Kỳ Đài tới Đoan Môn, từ Đoan Môn

tới Hậu Lâu, thêm vào đó các không gian di sản còn phải đảm bảo tính liên thông, liên kết giữa các khu để đảm bảo các chức năng vận hành, các bộ phận phải làm các công việc quản lý, lưu trữ, bảo tồn và các hoạt động dịch vụ. Bên cạnh đó, công tác khảo cổ tại Khu vực 18 Hoàng Diệu vẫn tiếp tục triển khai theo Quyết định 696/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ vào ngày 8/6/2012 [67] nhằm bảo vệ các di sản, bảo quản cổ vật, trưng bày và giới thiệu các khu vực khảo cổ học đã phát lộ...

Sản phẩm thứ hai được phê duyệt trong quy hoạch đó chính là *Đề án bảo tồn tôn tạo và phát huy giá trị Khu di tích Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội* (tỷ lệ 1/500) nhằm đưa ra kế hoạch bảo tồn, tôn tạo các hạng mục di sản, các di sản văn hóa vật thể, phi vật thể hơn nữa các hoạt động quảng bá, giới thiệu, lựa chọn và trưng bày hiện vật phải được đưa vào chương trình, được triển khai theo lộ trình với các mốc thời gian, giai đoạn hợp lý và sắp xếp khoa học. Bản chất của việc lập kế hoạch chính là tạo điều kiện thuận lợi nhất cho công tác quản lý, quản lý theo đầu công việc, quản lý theo nhân sự phụ trách, quản lý theo mục tiêu mà kế hoạch đã đề ra và khi đã lập kế hoạch và được phê duyệt, công tác giám sát cũng sẽ được triển khai hiệu quả hơn. Việc khai thác, phát huy giá trị di sản văn hóa tại Khu trung tâm phục vụ cho mục đích học tập, nghiên cứu, tham quan cũng như các chương trình quảng bá, giới thiệu về di sản cũng cần triển khai có bài bản và đúng theo quy trình.

Đương nhiên, Đề án không thể bỏ sót một vấn đề quan trọng mang tính chất quyết định đó chính là vấn đề nhân sự, các công tác từ quản lý cho tới vận hành, hay nghiên cứu, sưu tầm, bảo tồn, phát huy giá trị... không thể thực hiện tốt được nếu không có đủ lực lượng nhân sự trình độ cao. Chính vì vậy việc cấp thiết đặt ra là phải lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực cho di tích. Theo số liệu từ Trung tâm và Báo cáo định kỳ vòng 3 thực hiện Công ước Di sản Thế giới, Trung tâm đã chủ động và cử cán bộ chuyên môn tham gia nhiều chương trình đào tạo, tập huấn trong và ngoài nước tại nhiều mảng công việc khác nhau với nhiều nội dung đào tạo rất thiết thực và ý nghĩa ví dụ như: tập huấn trưng bày trong bảo tàng, tập huấn nghiệp vụ bảo quản hiện vật, tập huấn nghiệp vụ du lịch, đào tạo ngắn hạn về khảo cổ và bảo tàng tại Pháp, bồi dưỡng về nghiệp vụ tu bổ di tích...

Sản phẩm thứ 3 trong Quy hoạch được phê duyệt đó là *Quy chế quản lý quy hoạch bảo tồn và phát huy giá trị Khu di tích Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội* (tỷ lệ 1/500). Các công tác quản lý, đầu tư xây dựng hay tu bổ tôn tạo, phát huy giá trị, cho đến truyền thông quảng bá hay các hoạt động liên quan đều cần có quy định rõ ràng, cần được hướng dẫn cụ thể với những chế tài kèm theo. Điều này thực sự cần thiết, đặc biệt là cho các nhà quản lý vì đặc thù của Khu di sản vẫn là dưới sự quản lý của cơ quan nhà nước, không có yếu tố tư nhân, đương nhiên công tác quản lý cần dựa vào tính pháp lý của các văn bản quy định.

Ưu điểm

Có thể nói rằng, hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật được đánh giá là khá đầy đủ và chi tiết, tạo nền tảng cơ sở pháp lý vững chắc cho công tác quản lý cũng như vận hành, thực hiện các công tác tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, đặc biệt là các văn bản hướng dẫn thực hiện các hoạt động liên quan tới phát huy giá trị, khai thác du lịch theo hướng bền vững. Các chuyên gia quốc tế cũng đánh giá cao Việt Nam trong việc xây dựng hệ thống các quy định quốc gia phù hợp với thông lệ và cam kết quốc tế.

Nhược điểm

Mặc dù vậy, cũng vẫn còn một số tồn tại cần khắc phục đó chính là sự phối hợp giữa các cơ quan, đơn vị liên quan được đề cập trong các văn bản, thực tiễn hoạt động vẫn cho thấy rằng sự phối hợp còn chưa được ăn ý, nhịp nhàng, vẫn còn tình trạng dồn ứ công việc, chậm tiến độ, thậm chí còn ảnh hưởng tới chất lượng giải quyết công việc theo kế hoạch. Các vấn đề này đã và đang được cải thiện dần theo thời gian, các văn bản pháp lý cũng đang được điều chỉnh, hoàn thiện sao cho phù hợp với thực tiễn cũng như phù hợp với hướng dẫn thực hiện Công ước quốc tế. Bên cạnh đó, các văn bản vẫn mang tính chất định hướng, chủ trương chỉ đạo từ trên xuống chứ chưa phải là những hướng dẫn mang tính cụ thể cho các hoạt động, điều này cũng dẫn tới sự lúng túng trong khâu triển khai, thậm chí có những lỗi, sai sót mặc dù nhỏ nhưng cũng ảnh hưởng tới chất lượng công việc cũng như các hoạt động tại Khu di sản.

Thêm vào đó, một trong những vấn đề nổi cộm trong công tác xây dựng và ban hành văn bản quản lý đó chính là các văn bản điều chỉnh vấn đề về quy hoạch khu di sản. Thực tiễn hoạt động cho thấy rằng không chỉ riêng DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội mà ở DSTG Cố đô Huế cũng gặp những vấn đề bất cập trong việc quy hoạch di sản, những văn bản pháp lý đôi khi còn có sự chồng chéo, không phân định rõ thẩm quyền của cấp nào, cơ quan nào để có thể điều chỉnh, can thiệp những trường hợp như vậy, ngay cả báo chí cũng đã vào cuộc phản ánh sự bất cập trong công tác quy hoạch, nhất thể hóa Khu DSTG, chính vì thế việc bất cập trong công tác ban hành các quyết định thông qua văn bản quản lý là rất cần thiết trong việc phân cấp thẩm quyền, phân định rõ quyền hạn nghĩa vụ cho các cơ quan quản lý di sản hoặc các cấp quản lý để có thể kịp thời hoàn thiện đảm bảo quy hoạch cho di sản.

2.2. Chủ thể quản lý và cơ chế phối hợp

2.2.1. Chủ thể quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

Chủ thể đóng vai trò hết sức quan trọng trong bất kỳ hệ thống quản lý nào, việc xác định được chủ thể quản lý giúp cho tổ chức hoạch định được các nội dung hoạt động quản lý, tác động ảnh hưởng tới các đối tượng quản lý như thế nào, hơn thế nữa có thể xây dựng được các chỉ tiêu, chỉ báo trong công tác quản lý với những đặc thù riêng biệt của tổ chức và mô hình tổ chức, trong luận án của mình, NCS tập trung vào DSTG Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long thông qua việc khảo sát thực tế cùng với nghiên cứu các tài liệu chuyên ngành liên quan, luận án xác định được các chủ thể quản lý sau:

Chủ thể quản lý nhà nước

Theo *Luật Di sản văn hóa* và Nghị định 109 Chính phủ, chủ thể quản lý nhà nước về DSTG ở Việt Nam bao gồm: Bộ VHTTDL, UBND Thành phố Hà Nội (nơi Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội tọa lạc), Sở Văn hoá và Thể thao thành phố Hà Nội, và cả UBND quận góp phần vào công tác quản lý liên quan. Các chủ thể quản lý lại được quy định những chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khác nhau đối với Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội và tuân thủ theo quy định của pháp luật.

Đầu tiên theo Khoản 2, Điều 55 Chương V *Lược Di sản văn hóa* và Chương III Nghị định 109/2017/NĐ-CP Chính Phủ đã quy định: Bộ VHTTDL chịu trách nhiệm trước Chính phủ thực hiện việc thống nhất quản lý nhà nước về DSTG, thực hiện quản lý nhà nước về DSVH. Có thể tóm tắt một số nhiệm vụ chủ yếu của Bộ VHTTDL liên quan tới quản lý DSTG như sau: Xây dựng trình Quốc hội, Chính phủ ban hành hoặc ban hành theo thẩm quyền và tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật về DSTG, tiếp theo Bộ có nhiệm vụ thẩm định, kiểm tra, giám sát việc thực hiện kế hoạch quản lý DSTG, quy hoạch, quy chế, đề án, dự án bảo tồn, tôn tạo, tu bổ, phục hồi tại DSTG. Thứ ba là nhiệm vụ tổ chức, chỉ đạo các hoạt động bảo vệ và phát huy giá trị của DSTG, quản lý các hoạt động nghiên cứu khoa học, đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực, đội ngũ cán bộ chuyên môn về DSTG. Thứ tư là huy động các nguồn lực từ các bên liên quan, quản lý và sử dụng các nguồn lực để bảo tồn và phát huy giá trị DSTG...

Chủ thể quản lý nhà nước cấp thành phố với Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội chính là UBND Thành phố Hà Nội. Nhiệm vụ chủ yếu của UBND Tp Hà Nội được quy định trong các văn bản pháp lý có thể được tóm tắt như sau: UBND Tp Hà Nội chịu trách nhiệm trước Thủ tướng tổ chức bảo vệ và quản lý DSTG thuộc phạm vi Hà Nội. Nhiệm vụ thứ nhất là ban hành theo thẩm quyền và tổ chức thực hiện, tuyên truyền, phổ biến, kiểm tra, thanh tra việc chấp hành các văn bản quy phạm pháp luật, ngăn chặn và xử lý đối với các tổ chức, cá nhân có hành vi xâm hại DSTG trên địa bàn Hà Nội. Thứ hai là lập kế hoạch, phê duyệt kế hoạch quản lý, quy chế bảo vệ DSTG, tiếp theo là lập quy hoạch DSTG và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch quản lý và quy chế bảo vệ DSTG. Thứ tư là quản lý và sử dụng các nguồn vốn đầu tư, phân bổ ngân sách cho hoạt động quản lý và bảo vệ DSTG, huy động các nguồn lực để thực hiện quy hoạch đã được phê duyệt, thực hiện kế hoạch quản lý DSTG. Thứ năm, quyết định việc thành lập Quỹ bảo tồn DSTG theo quy định của Chính phủ nhằm thu hút tài trợ và đóng góp của tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo Điều 17 tại Nghị định 109 của Chính phủ và hàng năm báo cáo kết quả thực hiện quy hoạch, kế hoạch quản lý DSTG...

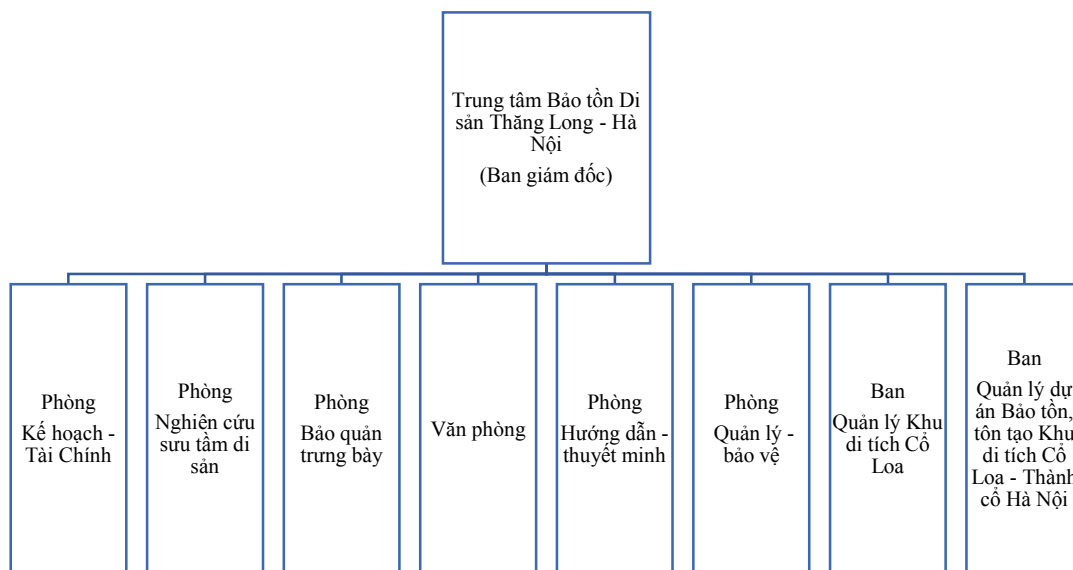
Sở Văn hóa và Thể thao Hà Nội được quy định thực hiện những nhiệm vụ như tham mưu cho các cơ quan quản lý cấp trên trong việc tham mưu ban hành các chính

sách, cơ chế về công tác quản lý DSTG, phối hợp kiểm kê, lập hồ sơ khoa học để quản lý, bảo vệ các di tích, danh thắng và DSVH phi vật thể tại DSTG. Bên cạnh đó UBND quận Ba Đình nơi Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội tọa lạc có trách nhiệm phối hợp với các ngành, các đơn vị chức năng tiến hành kiểm tra, giám sát theo kế hoạch việc chấp hành các quy định pháp luật tại DSTG, đảm bảo giữ gìn an toàn, an ninh, trật tự, phòng chống việc xâm hại di sản, giữ gìn vệ sinh môi trường cảnh quan của DSTG.

Chủ thể quản lý trực tiếp

Chủ thể quản lý trực tiếp tại Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là Trung tâm bảo tồn di sản Thăng Long - Hà Nội (gọi tắt là Trung tâm) mà đầu não là Ban quản lý Trung tâm (BQL) [79].

Trung tâm có chức năng quản lý, bảo tồn, phát huy giá trị DSVH Khu DSTG trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội và Khu di tích Cổ Loa (trong luận án NCS sẽ rất ít đề cập tới Khu di tích Cổ Loa) với tư cách là DSTG được UNESCO công nhận với giá trị lịch sử văn hóa tiêu biểu cho Thủ đô Hà Nội và cả quốc gia Việt Nam. Thứ hai, Trung tâm được giao nhiệm vụ lập quy trình và triển khai thực hiện quy hoạch tổng thể Khu DSTG trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, xây dựng kế hoạch quản lý, vận hành, lập dự án tổ chức thực hiện các công việc như bảo quản, tu bổ, tôn tạo, phục hồi các di sản trong khu di tích, di sản thuộc thẩm quyền quản lý. Hơn nữa phải phát huy giá trị DSVH của Khu DSTG, tổ chức các hoạt động truyền thông, quảng bá, tuyên truyền, giáo dục cho mọi người dân và du khách, khuyến khích sự tham gia tích cực từ các bên nhằm nâng cao ý thức, bảo vệ các di sản và ngăn chặn các hành vi vi phạm, xâm hại tới di sản theo quy định của pháp luật. Dưới đây là sơ đồ cơ cấu, tổ chức bộ máy của Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long Hà Nội.



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội)

Bên cạnh đó, Trung tâm có nhiệm vụ phối hợp với các cơ quan, ban ngành, các đơn vị có liên quan thực hiện các hoạt động sưu tầm, nghiên cứu về di vật, tài liệu khảo cổ học, nghiên cứu ứng dụng khoa học công nghệ, hoạt động số hóa di sản, lưu giữ thông tin tư liệu, phối hợp tổ chức các hội thảo, hội nghị tọa đàm khoa học chuyên môn xoay quanh các vấn đề liên quan tới quản lý, bảo tồn, phát huy giá trị di sản văn hóa. Bên cạnh đó, tổ chức thực hiện các chương trình hợp tác quốc tế, đặc biệt là các chương trình hợp tác với UNESCO trong việc gìn giữ, bảo tồn, tôn tạo DSTG, các hoạt động trưng bày, giới thiệu các di sản phục vụ khách tham quan DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

UBND Tp Hà Nội thành lập Hội đồng tư vấn khoa học, nghiên cứu bảo tồn Khu di tích Cổ Loa - Thành cổ Hà Nội theo quyết định số 772/QĐ-UBND ngày 23 tháng 7 năm 2007, và quyết định 493/QĐ-UBND ngày 22 tháng 1 năm 2021 về việc kiện toàn Hội đồng tư vấn khoa học nghiên cứu, bảo tồn Khu di tích Cổ Loa - Thành cổ Hà Nội, trong đó quy định rõ chức năng nhiệm vụ của Hội đồng là tham mưu, giúp UBND Thành phố Hà Nội trong công tác quản lý, bảo tồn, tôn tạo, phát huy giá trị Di sản văn hóa thế giới Hoàng thành Thăng Long và nguồn kinh phí phục vụ hoạt động của Hội đồng tư vấn được trích từ ngân sách mà Thành phố giao cho Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội hàng năm.

Chủ thể phối hợp quản lý

Công tác quản lý DSTG không thể thực hiện dễ dàng, thậm chí là bất khả thi nếu không có các đơn vị phối hợp quản lý. Ở đây, các chủ thể phối hợp quản lý DSTG tại Việt Nam nói chung và Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng bao gồm các tổ chức quốc tế, các cơ quan, tổ chức trong nước từ cấp Trung ương tới địa phương, các đơn vị nghiên cứu, tư vấn trong và ngoài nước liên quan tới lĩnh vực quản lý DSTG. Các chủ thể phối hợp quản lý là các tổ chức quốc tế như: UNESCO, ICOMOS, IUCN, ICCROM, các tổ chức quốc tế cũng đặt các văn phòng đại diện tại Việt Nam cùng phối hợp quản lý, giám sát các hoạt động của các Khu DSTG nói chung và của Hoàng thành Thăng Long nói riêng, đảm bảo hoạt động tuân thủ theo pháp luật và Công ước.

Bên cạnh các tổ chức quốc tế nêu trên, các cơ quan quản lý cấp Trung ương cùng phối hợp với Bộ VHTTDL cũng như các cơ quan hữu quan được quy định trách nhiệm trong Nghị định 109 của Chính phủ như Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn, Bộ Tài nguyên và Môi trường, Bộ Xây dựng, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài chính. Các cơ quan ngang bộ đều có nhiệm vụ phải phối hợp với Bộ VHTTDL trong việc thẩm định quy hoạch tổng thể DSTG, hướng dẫn thực hiện quy hoạch, đồ án quy hoạch tổng thể DSTG.

Các nhiệm vụ của 5 Bộ liên ngành được quy định rất rõ trong văn bản pháp luật Nghị định số 109/2017/NĐ - CP *Quy định về bảo vệ và quản lý Di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới ở Việt Nam*, tại Điều 19 Chương 3. Ví dụ như Bộ Kế hoạch và Đầu tư chủ trì với Bộ Tài chính và Bộ VHTTDL cân đối xác định tổng mức đầu tư từ nguồn ngân sách nhà nước để thực hiện quy hoạch tổng thể DSTG trước khi trình Thủ tướng phê duyệt quy hoạch, bên cạnh đó Bộ Tài chính còn có trách nhiệm bố trí vốn cho việc xây dựng và triển khai các nhiệm vụ quy hoạch tổng thể DSTG đã được Thủ tướng phê duyệt, phù hợp với quy định của pháp luật về ngân sách nhà nước. Mỗi cơ quan cấp Bộ đều đã được quy định rất rõ trách nhiệm trong Nghị định 109 như trên.

Bên cạnh các cơ quan quản lý nhà nước, Hội đồng Di sản văn hóa quốc gia cũng có trách nhiệm tư vấn những vấn đề khoa học liên quan tới việc lập kế hoạch

tổng thể cho DSTG, kế hoạch quản lý DSTG theo yêu cầu của Thủ tướng hoặc đề nghị của Bộ VH-TT-DL, phối hợp kiểm tra thực hiện cam kết quốc tế về bảo vệ, quản lý DSTG và thực hiện một số nhiệm vụ khác liên quan theo quy định.

Ủy ban quốc gia UNESCO Việt Nam cũng có trách nhiệm tư vấn, hỗ trợ giúp cho BQL Trung tâm về định hướng quy chuẩn chung UNESCO, hoạt động theo hướng dẫn thực hiện của UNESCO và pháp luật, hơn nữa, Ủy ban cũng phối hợp với Bộ VH-TT-DL giải quyết khuyến nghị của các tổ chức quốc tế như Ủy ban DSTG, ICOMOS, IUCN, ICCROM, WHC thực hiện theo chủ trương, chính sách của UNESCO về DSTG, hơn nữa Ủy ban quốc gia UNESCO chỉ đạo BQL Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội lập báo cáo định kỳ việc thực hiện Công ước.

Ngoài các tổ chức đã đề cập ở trên, các Sở ban ngành của Thủ đô Hà Nội cũng có trách nhiệm phối hợp cùng BQL Trung tâm trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao trong kế hoạch tổng thể quản lý DSTG cũng như quy hoạch, quy chế bảo vệ di sản. Ngoài ra các tổ chức đoàn thể chính trị, xã hội khác cũng tham gia vào việc tổ chức, kiểm tra, giám sát việc thực hiện các quy định liên quan tới bảo tồn và phát huy giá trị của DSTG, đồng thời góp phần tích cực trong công tác tuyên truyền, nâng cao ý thức cộng đồng tham gia vào các hoạt động có ý nghĩa bảo vệ giá trị cho di sản.

Việc nghiên cứu, xác định rõ chủ thể quản lý nhà nước về DSTG là bắt buộc đối với các nghiên cứu về lĩnh vực quản lý di sản, NCS lựa chọn đề tài liên quan tới công tác quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội thuộc ngành quản lý văn hóa nên cần phải xác định rõ bộ máy, tổ chức, vai trò và trách nhiệm của các chủ thể quản lý, đặc biệt là chủ thể quản lý trực tiếp, hơn thế nữa, phải nắm rõ các mối quan hệ cũng như trách nhiệm, nhiệm vụ được quy định trong các văn bản quy phạm pháp luật của các chủ thể để hiểu được cơ chế quản lý và phối hợp cũng như các tiêu chí khi phân tích đánh giá các hoạt động quản lý DSTG gắn với phát triển du lịch tại điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

2.2.2. Cơ chế quản lý và phối hợp

Các hoạt động quản lý DSTG luôn phải hướng đến một mục tiêu chung đó là bảo vệ các giá trị của DSTG cũng như khai thác, phát huy hợp lý các giá trị theo

hướng bền vững và hiệu quả. Chính vì vậy, việc hoạch định và xác lập được cơ chế phối hợp giữa các bên quản lý DSTG tại Khu di sản Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là một nhiệm vụ quan trọng và cấp thiết. Thông qua nghiên cứu định tính với phỏng vấn sâu các chuyên gia, các nhà quản lý di sản tại Việt Nam, NCS nhận định cơ chế quản lý và phối hợp của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội theo cả chiều dọc (tuyến tính từ trên xuống dưới) và chiều ngang (các tổ chức, đơn vị cùng cấp). Cơ chế quản lý từ trên xuống theo ngành dọc có thể thấy rằng Chính phủ là cơ quan quản lý nhà nước cao nhất về DSTG, Bộ VHTTDL chịu trách nhiệm trước Chính Phủ, trình Quốc hội, Chính phủ ban hành hoặc trao thẩm quyền ban hành cho Bộ VHTTDL ban hành văn bản quy phạm pháp luật về DSTG, Bộ VHTTDL chỉ đạo UBND Tp Hà Nội, Sở VHTT và Sở Du lịch Hà Nội và BQL Trung tâm bảo tồn di sản Thăng Long - Hà Nội triển khai các hoạt động quản lý, bảo tồn, phát huy giá trị của DSTG này, thực hiện công tác kiểm tra, giám sát các hoạt động trong kế hoạch, quy hoạch tổng thể. Tiếp theo là cơ chế quản lý từ trên xuống dưới tại Thành phố Hà Nội, UBND Thành phố Hà Nội chỉ đạo trực tiếp BQL Trung tâm bảo tồn di sản Thăng Long - Hà Nội, Sở VHTT Hà Nội, UBND quận Ba Đình và các phường liên quan trong công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội .

Cơ chế quản lý từ dưới lên xuất phát từ BQL Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội. BQL Trung tâm chịu sự quản lý, chỉ đạo trực tiếp từ UBND Tp Hà Nội và Bộ VHTTDL cũng có trách nhiệm phối hợp với các Bộ, ngành ở Trung ương (theo Nghị định 109/NĐ-CP), phối hợp với Hội đồng DSVH quốc gia, Ủy ban quốc gia UNESCO Việt Nam, cùng một số Sở, ban, ngành và các tổ chức có liên quan trong việc giám sát, quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Nếu theo cơ chế phối hợp ngành dọc thì BQL Trung tâm phối hợp với Bộ VHTTDL, Sở VHTT Hà Nội, các tổ chức quốc tế như UNESCO, ICOMOS, IUCN, ICCROM, WHC... trong công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG. Không những thế BQL Trung tâm cần phối hợp với UBND Tp Hà Nội, UBND quận Ba Đình

cũng như các đơn vị có liên quan trong công tác quản lý cũng như bảo tồn, phát huy giá trị Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội .

Thông qua các hoạt động quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội trong thời gian vừa qua, sự hiện diện, tham gia và đồng hành hỗ trợ của các tổ chức quốc tế với BQL Trung tâm là rất mật thiết và hiệu quả, các hoạt động nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế, trao đổi kinh nghiệm, tư vấn, giám sát hay hỗ trợ đào tạo, tập huấn cán bộ, thông qua các dự án bảo tồn, tu bổ, phục hồi di sản... giúp ích rất nhiều cho việc nâng cao hiệu quả quản lý DSTG theo hướng dẫn của Công ước cũng như phù hợp với các mục tiêu đặt ra.

Hơn thế nữa, Bộ VHTTDL và UBND Thành phố Hà Nội cùng với các Bộ, ngành, cơ quan liên quan ở cấp Trung ương và địa phương phối hợp chặt chẽ trong các công tác quản lý, thẩm định, góp ý cho Quy hoạch, Kế hoạch quản lý, đầu tư kinh phí cho các dự án trọng điểm và hoạt động của BQL Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội, mặc dù vậy, sự chồng chéo trong quy trình, thủ tục thẩm định, phê duyệt vẫn còn tồn tại, hơn nữa việc phối hợp giữa các cơ quan không thể lúc nào cũng diễn ra suôn sẻ do những lý do khách quan, thậm chí xuất phát từ những quan điểm, góc nhìn chưa được thống nhất về bảo tồn và phát huy giá trị của DSTG, những tồn tại này làm hạn chế hiệu quả công tác quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Không chỉ vậy, các cơ quan nghiên cứu khoa học hỗ trợ tốt cho công tác nghiên cứu các lĩnh vực chuyên ngành, chuyên sâu tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, đôi khi cũng chưa bàn giao kịp thời các kết quả nghiên cứu, ví dụ như kết quả nghiên cứu khảo cổ học là các di vật khảo cổ, số lượng rất lớn đòi hỏi công tác kiểm kê, phân loại cũng như bảo quản rất công phu và tỉ mỉ, điều này không thể hoàn thành trong một sớm một chiều, vì vậy công tác bàn giao không phải lúc nào cũng diễn ra nhanh chóng, hơn thế nữa nghiên cứu khoa học đòi hỏi một quá trình nghiên cứu đủ lâu dài để theo dõi các biến động, các thay đổi, hơn nữa những nghiên cứu mang tính thực tiễn, nghiên cứu ứng dụng không giống với các nghiên cứu lý luận, hàn lâm, các nghiên cứu có thể không cho ra kết quả, chính

vì vậy hoạt động nghiên cứu cũng phải được sự đầu tư đồng bộ và đầy đủ từ các nguồn lực huy động được.

Tuy vậy, Sở VHTT Hà Nội phối hợp có hiệu quả với BQL Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội trong các hoạt động không phải trong thời gian ngắn mà ngay từ trước năm 2000, khi mới phát hiện những dấu tích khảo cổ học đầu tiên từ những năm 1998. Tiếp theo đó, Sở VHTT Hà Nội cùng với BQL Trung tâm phối hợp hiệu quả trong việc tham mưu, tư vấn cho UBND thành phố ban hành Quy chế cũng như những văn bản chỉ đạo, hướng dẫn thực hiện Quy hoạch, Kế hoạch quản lý, cũng như triển khai các nhiệm vụ theo các quy định và yêu cầu trong việc bảo tồn và phát huy giá trị Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Trong phỏng vấn với bà Nguyễn Hồng Chi (Phó giám đốc Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội) đã cung cấp thông tin về hoạt động phối hợp giữa hai cơ quan, Sở VHTT thực hiện công tác thẩm định các dự án, bổ sung các phần còn thiếu sót sao cho đảm bảo đúng quy trình, đúng tiến độ [xem phụ lục 2, 3, tr.184-186].

Thông qua việc thực hiện các cơ chế quản lý, phối hợp đã đề cập, các kết quả đạt được trong thời gian qua cũng phần nào cho thấy hiệu quả của việc phối hợp giữa chủ thể quản lý trực tiếp là BQL Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội với các cấp lãnh đạo từ Trung ương tới địa phương. Các văn bản quy phạm pháp luật về lĩnh vực DSVH nói chung, và DSTG nói riêng, đặc biệt các kế hoạch quản lý, quy hoạch Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã quy định cụ thể về chức năng, nhiệm vụ, vai trò, trách nhiệm của các cơ quan, tổ chức, cá nhân và các bên liên quan, tạo nền tảng pháp lý, điều kiện thuận lợi cho hoạt động quản lý, giảm bớt được sự nghi vấn, sự chông chéo khi thực hiện các đầu mục công việc cụ thể. Tuy nhiên, khó khăn tồn tại thường gặp phải là sự lệch pha trong phối hợp giữa các cơ quan, tổ chức, kể cả ở cấp trung ương và địa phương.

Thứ nhất phải kể đến công tác nhất thể hóa quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội theo cam kết của Chính phủ với Ủy ban DSTG còn chậm, cụ thể là việc thực hiện tiếp nhận phần đất còn lại do Bộ Quốc phòng bàn giao, thứ hai là công tác bàn giao hiện vật, hồ sơ khai quật tại các khu vực thuộc khu khảo cổ học

18 Hoàng Diệu từ Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam vẫn còn nhiều vấn đề phải giải quyết. Những vấn đề này đã và đang dần dần được tháo gỡ và giải quyết, tuy nhiên tốc độ cần phải đẩy nhanh hơn nữa cho kịp tiến độ như đã đề ra trong kế hoạch.

2.3. Quản lý Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch

2.3.1. Công tác xây dựng bộ máy và thực trạng nguồn nhân lực tại di sản thế giới Hoàng thành Thăng Long

Cơ cấu tổ chức bộ máy và nguồn nhân lực có vai trò quan trọng mang tính quyết định và chiến lược trong bất kỳ tổ chức cũng như cơ quan nào, hơn nữa nhằm đảm bảo mục tiêu quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG có tính chất đặc biệt như Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội thì công tác này lại càng cấp thiết.

Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được công nhận là Di sản Thế giới từ năm 2010, từ đó bộ máy và nguồn nhân lực quản lý DSTG được kiện toàn và hoàn thiện để hoàn thành được những nhiệm vụ quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG một cách hiệu quả và bền vững nhất. Trong luận án này, ngoài việc tìm hiểu các cơ quan quản lý di sản để đảm bảo tính hệ thống, NCS chủ yếu bàn đến việc xây dựng bộ máy và nguồn nhân lực của cơ quan quản lý trực tiếp di sản - là BQL Trung tâm bảo tồn di sản Thăng Long Hà Nội. Tổ chức bộ máy và chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm bảo tồn di sản Thăng Long - Hà Nội được ghi vào Danh mục DSTG các Ban/Trung tâm đều được kiện toàn để đảm bảo nhiệm vụ bảo vệ, quản lý DSTG.

Hiện nay Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội đang có 182 cán bộ công nhân viên (tính tới năm 2021), với 8 phòng ban chức năng, trong đó có 4 tiến sĩ, 28 thạc sĩ, 90 cử nhân, kỹ sư về các lĩnh vực kiến trúc, xây dựng, thiết kế đô thị, quản lý di sản, pháp luật, môi trường, ngôn ngữ Hán Nôm, khảo cổ học, lịch sử, ngoại ngữ, kinh tế, du lịch, hành chính, tài chính kế toán,... thực hiện quản lý bảo tồn, tôn tạo và phát huy giá trị Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội và Di tích Quốc gia đặc biệt Khu di tích Cổ Loa (huyện Đông Anh).

Công việc quản lý và vận hành DSTG luôn đặt ra những thách thức lớn cho BQL Trung tâm, chính vì vậy để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thực hiện các

công việc chuyên môn ở các lĩnh vực khác nhau, Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội cử cán bộ tham gia các đợt tập huấn, các hội nghị hội thảo do Bộ VHTTDL, Ủy ban quốc gia UNESCO và các cơ quan hữu quan tổ chức, thêm vào đó Trung tâm còn chủ động cử cán bộ tham gia những chương trình đào tạo, tập huấn trong và ngoài nước ở các lĩnh vực chuyên ngành khác nhau đặc biệt là những chuyên môn liên quan tới thực tế quản lý các di sản như: kỹ thuật trùng tu, bảo tồn di sản, nghiệp vụ thuyết minh hướng dẫn, đào tạo ngắn hạn về khảo cổ và bảo tàng tại Pháp, tập huấn đánh giá tác động môi trường với các di tích khảo cổ học với chuyên gia Wallonie (Bỉ),...

Bảng 2.1. Các khóa đào tạo, chương trình tập huấn huấn, bồi dưỡng cho nguồn nhân lực tại các Di sản Thế giới (giai đoạn 2011 - 2020)

TT	Tên Di sản	Tổng số lượng các khóa đào tạo, chương trình tập huấn, bồi dưỡng
1	Quần thể di tích Cố đô Huế	7
2	Khu phố cổ Hội An	25
3	Khu Di tích Mỹ Sơn	15
4	Khu trung tâm Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội	42
5	Thành Nhà Hồ	3
6	Vịnh Hạ Long	5
7	VQG Phong Nha - Kẻ Bàng	7
8	Quần thể danh thắng Tràng An	16

(Nguồn: Cục Di sản Văn hóa Bộ VHTTDL) [24]

Nhờ đó, các công việc chuyên môn của Trung tâm trong công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị di sản được thực hiện bài bản, hiệu quả và khoa học, ví dụ như hoạt động kiểm kê, nghiên cứu khoa học về di sản, di vật; hoạt động tu bổ, tôn tạo, phát huy giá trị di sản. Một điều đặc biệt là Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội đã làm được là thành lập Hội đồng tư vấn khoa học, nghiên cứu, bảo tồn khu di tích Cổ Loa - Thành cổ Hà Nội là nơi quy tụ, tập hợp những nhà khoa học, nhà nghiên cứu và chuyên gia đầu ngành khắp cả nước về quản lý di sản, bảo tồn và phát huy giá trị di sản, thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau như khảo cổ học, lịch sử, văn hóa,

kiến trúc, mỹ thuật... và cũng chính đội ngũ các chuyên gia trong Hội đồng đã luôn sát sao đồng hành cùng với BQL Trung tâm trong các công tác quản lý, tư vấn chiến lược, tham mưu cho UBND Tp Hà Nội để đưa ra những quyết sách đúng đắn, kịp thời và có tính chiến lược, tầm nhìn lâu dài.

Thêm vào đó, các hình thức đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao kiến thức cũng như năng lực quản lý di sản cho cán bộ của Trung tâm được chú trọng, góp phần gìn giữ và phát huy giá trị của DSTG, tăng cường tuyên truyền quảng bá cho di sản, nâng cao nhận thức và hiểu biết của mọi người về Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội hơn nữa, chung tay bảo vệ các giá trị của DSTG, giữ gìn cho thế hệ mai sau.

NCS có thực hiện nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát bằng bảng hỏi với mẫu khảo sát 700 người (500 khách nội địa và 200 khách quốc tế) và đối với nhân tố “Con người” bao gồm các biến quan sát khi khảo sát khách quốc tế và khách nội địa cho ra kết quả như sau. Đối với khách du lịch nội địa, đa số các đối tượng được tiến hành khảo sát đã đến DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đều đánh giá nhân lực ở đây chưa thực sự tốt. Trong đó biến quan sát “Sự thân thiện và hiếu khách” được đánh giá trung bình 3,65 điểm với 54% cho mức điểm từ 4-5, sự niềm nở và thân thiện của nhân viên tại các điểm du lịch 3,57 điểm với 53,2% đánh giá mức điểm 4-5, Khả năng phục vụ nhanh chóng của nhân viên tại các điểm du lịch 3,59 và Kiến thức và kỹ năng của hướng dẫn viên cao nhất là 3,77 điểm. Nhìn chung kết quả cho thấy con người là yếu tố quan trọng của một điểm đến di sản và du lịch, tuy nhiên theo đánh giá của du khách nội địa thì Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội chưa đáp ứng được tốt vấn đề này. Cần phải có cách chính sách nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, hầu hết du khách quốc tế đều đồng tình với sự thân thiện và hiếu khách của người dân cũng như nhân viên tại điểm, chủ yếu ở mức 4-5 lần lượt với 41,5% và 56,5%. Nhân viên phục vụ cũng được đánh giá khá tốt và ổn về khả năng phục vụ nhanh chóng tại điểm di sản. Kiến thức và kỹ năng của hướng dẫn viên được đánh giá tương đối ổn ở mức 4-5 với 45,5% và 29,5%. Tuy nhiên, một bộ phận rất nhỏ du khách khoảng 3% - 9% vẫn chưa có cái nhìn tốt về yếu tố con người tại điểm đến này. Đây cũng là điều điểm đến cần phải cải thiện thêm qua các hoạt động nâng cao nhận thức người dân và hoạt động đào tạo nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách du lịch [xem phụ lục 14, tr219-254].

Ưu điểm

Khu Di sản Thế giới Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã, đang và có kế hoạch chiến lược đầu tư cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm kiện toàn bộ máy, hoàn thiện công tác nhân sự cũng như đảm bảo việc hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao cũng như đảm bảo thực hiện đúng các cam kết với UNESCO và các tổ chức quốc tế, điều này thể hiện rất rõ với số lượng các khóa tập huấn đào tạo nhiều nhất trong 8 Di sản Thế giới tại Việt Nam. Hơn nữa, các công tác bảo tồn, phát huy giá trị, phát triển du lịch cũng đòi hỏi nguồn nhân lực phải đầy đủ về số lượng và trình độ chất lượng chuyên môn cao. Về cơ bản, sau các đợt tập huấn, cán bộ công nhân viên của Khu Di sản đã nâng cao về trình độ chuyên môn, hiểu biết về di sản, nâng cao năng lực thực thi công việc cũng như thuyết minh, hướng dẫn đối với du khách, cũng như các công việc khác gắn với các hoạt động dịch vụ tạo nguồn thu cho di sản.

Nhược điểm

Cho tới thời điểm hiện tại Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội là cơ quan quản lý trực tiếp di sản vẫn chưa có bộ phận chuyên trách cho mảng công việc truyền thông, quảng bá hình ảnh di sản tới công chúng. Việc làm này là rất cần thiết trong bối cảnh truyền thông mạng xã hội đang phát triển rất mạnh mẽ, bùng nổ như hiện nay với nhiều nền tảng truyền thông phong phú đa dạng và các công nghệ tiên tiến cập nhật. Hơn thế nữa, giá trị của Khu Di sản chủ yếu dưới dạng di chỉ, di vật khảo cổ, các công trình hiện hữu trên mặt đất lại không có nhiều, vì vậy khách du lịch rất khó để có thể hình dung và cảm nhận được hết giá trị của Khu Di sản Thế giới. Vì thế, đội ngũ hướng dẫn, thuyết minh, diễn giải di sản đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc truyền tải giá trị đến với công chúng, bên cạnh đó công tác truyền thông quảng bá hình ảnh di sản cũng rất quan trọng để làm sao khách du lịch hiểu được giá trị, cảm nhận hết được giá trị và đến với Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội để trải nghiệm các giá trị nơi đây, trong một số phỏng vấn của NCS với các đơn vị khai thác du lịch cũng như một số chuyên gia thì công tác thuyết minh, diễn giải di sản mới chỉ dừng lại ở thuyết minh mô tả [xem phụ lục 3, tr.184-186], giải thích sơ bộ về các giá trị di sản, chưa đạt tới trình độ tạo ra sự hấp dẫn cho các di vật, hiện vật tại đây.

Bên cạnh đó, Trung tâm chưa có bộ phận chuyên trách về các hoạt động du lịch, mặc dù việc khai thác phát triển du lịch không phải mục tiêu hàng đầu tại Di sản Thế giới này nhưng việc có bộ phận chuyên trách về các hoạt động du lịch sẽ giúp cho việc quản lý các hoạt động này trở nên bài bản, quy củ hơn, hoạt động theo hướng phát triển bền vững, khai thác có hiệu quả mà không làm ảnh hưởng tới di sản. Hơn thế nữa, việc quản lý các nhân sự sau khi được chuyên môn hóa theo bộ phận chức năng sẽ đảm bảo hiệu quả công việc khi xử lý không bị chồng chéo, tránh tình trạng một người phải đảm đương quá nhiều vai trò trong khi có những nhân sự lại chưa được phân nhiệm. Một vấn đề nữa liên quan tới nguồn nhân lực tại DSTG này đó chính là nguồn nhân lực trong lĩnh vực khảo cổ học, di sản học, và các lĩnh vực liên quan.

Một đặc thù vừa là thuận lợi cũng là một thách thức rất lớn đối với Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long Hà Nội, đó chính là các di sản ở Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội hầu hết nằm trong lòng đất, có những nơi sâu tới 5m, các lớp văn hóa chồng xếp lên nhau. Công tác quản lý, bảo tồn, phát huy giá trị Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội với đặc thù là cùng một lúc phải thực hiện song song nhiều nhiệm vụ vừa phải bảo tồn, vừa phải nghiên cứu, vừa phải khai quật khảo cổ, vừa phải triển khai các hoạt động nhằm phát huy giá trị di sản trong đó có hoạt động du lịch. Chính đặc thù này đã gây ra khó khăn rất lớn cho đội ngũ nguồn nhân lực tại Khu di sản, thứ nhất là các nhân sự sẽ phải kiêm nhiệm nhiều đầu mối công việc khác nhau, và đương nhiên khi khối lượng công việc bị quá tải thì thời gian nghiên cứu sâu về chuyên môn sẽ eo hẹp đi rất nhiều. Vì thế, hệ quả tất yếu sẽ là nguồn nhân lực xử lý các công việc sẽ chưa thể phát huy hiệu quả tối đa, chưa đạt tới chỉ số tối ưu khi giải quyết các công việc, thêm vào đó thời gian trải qua đại dịch COVID 19 vừa qua cũng làm ảnh hưởng xáo trộn rất nhiều tới tiến độ thực thi các công việc của Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội dẫn đến hậu quả là các đầu mối công việc bị dồn ứ và phải giải quyết trong thời gian ngắn với khối lượng công việc quá lớn, chính vì thế đội ngũ nhân sự tại chỗ chưa thể đáp ứng được yêu cầu công việc vừa lớn về mặt số lượng, vừa đòi hỏi chuyên môn cao như hiện nay.

2.3.2. Khai thác và sử dụng nguồn lực tài chính tại di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

Theo số liệu từ Báo cáo định kỳ vòng 3 thực hiện Công ước DSTG (tháng 7

năm 2021) của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cho thấy rằng trong giai đoạn 2016 - 2020, hai nhóm chi phí chính là chi phí đầu tư cho các dự án tu bổ, tôn tạo tại DSTG và nhóm thứ hai là chi phí cho hoạt động thường xuyên của Trung tâm (bao gồm chi phí trả lương định kỳ cho cán bộ và công tác quản lý di tích), nguồn thu chủ yếu vẫn là từ ngân sách nhà nước được UBND Tp Hà Nội phân bổ và cấp cho Trung tâm. NCS đã tổng hợp và trình bày trong bảng và sơ đồ phía dưới: kinh phí sử dụng cho Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội 2016 - 2023 [xem phụ lục 13, tr.218].

Hướng dẫn thực hiện Công ước quy định các quốc gia thành viên tự nhận trách nhiệm và sử dụng tối đa các nguồn lực của chính mình và có thể cả với sự hỗ trợ quốc tế để đảm bảo việc xác định, bảo vệ, bảo tồn, giới thiệu và truyền lại cho các thế hệ tương lai DSTG trên lãnh thổ quốc gia mình, trong đó tài chính là một nguồn lực đặc biệt quan trọng. Thực hiện trách nhiệm của quốc gia thành viên, sau khi được UNESCO công nhận, các DSTG ở Việt Nam đều đã được quan tâm đầu tư kinh phí, thông qua việc triển khai các Quy hoạch, Kế hoạch quản lý, Chương trình mục tiêu quốc gia về văn hóa, Chương trình Phát triển văn hóa... ở trong nước và sự hỗ trợ của quốc tế.

Bảng 2.2. Kinh phí sử dụng cho các hoạt động tại DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội giai đoạn 2016 - 2023

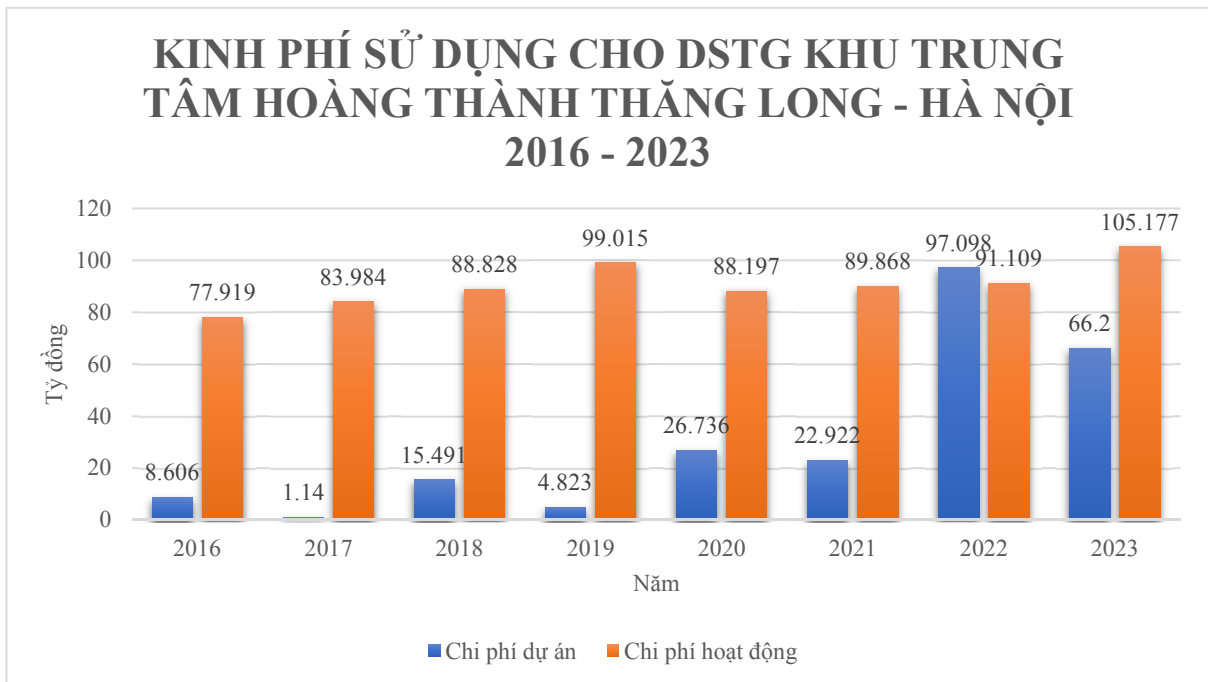
TÊN DI SẢN	Tổng kinh phí (ĐVT: triệu đồng)	Chi phí theo từng năm (ĐVT: triệu đồng)							
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
HOÀNG THÀNH THĂNG LONG	Chi phí dự án:	8.606	1.140	15.491	4.823	26.736	22.922	97.098	66.200
	Chi phí hoạt động:	77.919	83.984	88.828	99.015	88.197	89.868	91.109	105.177

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội)

Giải thích:

Chi phí dự án: Kinh phí ngắn hạn, trung hạn cho các dự án đặc biệt hoặc đã xác định (bao gồm cả những dự án lớn) không tính vào từng phần chi phí vận hành hàng ngày

Chi phí hoạt động (vận hành): Kinh phí quản lý, bảo trì và bảo tồn thường xuyên, hàng ngày của BQT Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội.



Biểu đồ 2.1. Kinh phí sử dụng cho Di sản Thế giới

Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội từ 2016 - 2023

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội)

Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nhận được nguồn hỗ trợ lớn từ UBND Thành phố Hà Nội, nguồn lực cũng được quản lý sử dụng hiệu quả cho các hoạt động bảo tồn và phát huy giá trị di sản, cụ thể là hoạt động khảo cổ, khai quật đầu tư mở rộng, phát hiện thêm nhiều di vật, di chỉ mới. Viện Khảo cổ học dưới sự chỉ đạo và giám sát của UBND Thành phố Hà Nội cũng như Bộ VHTTDL, diện tích được khai quật hàng năm theo quy định khoảng hơn 8.000m² tại các vị trí như khu vực Điện Kính Thiên, Khu vực khảo cổ học 18 Hoàng Diệu, khu vực giáp đường Nguyễn Tri Phương, phía trong và phía Đông, Tây, Bắc khu vực Đoan Môn. Kết quả của các cuộc khai quật trong nhiều năm qua đã phát lộ thêm nhiều di vật khảo cổ, phát lộ thêm nhiều di tích, đóng góp thêm cho số lượng đồ sộ của di sản, làm tăng thêm giá trị của di sản cả về giá trị văn hóa lịch sử, mỹ thuật, kiến trúc cũng như cả về giá trị kinh tế một cách gián tiếp.

Bảo tồn và phát huy giá trị DSVH có ý nghĩa đặc biệt quan trọng góp phần làm tăng giá trị của chính DSVH đó, đồng thời cũng nêu cao tinh thần trách nhiệm của cộng đồng dân cư đối với di sản, củng cố thêm tinh thần yêu nước thông qua các hoạt động giữ gìn và bảo vệ tài sản quốc gia là các di sản. Tuy nhiên, nếu chỉ

khư khư giữ gìn những di vật, cổ vật, những di tích, di sản mà cha ông ta để lại, đóng khóa vào và cấm không được đụng đến, chắc đó không phải là một việc làm đúng đắn cả về mặt lý luận cũng như thực tiễn. Các di sản văn hóa nói chung và DSTG như Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng phải được “sống”, được hoà mình cùng với dòng chảy của thời gian, dòng chảy của phát triển xã hội, quốc gia, dân tộc.

Nguồn thu tài chính cho Di sản Thế giới chủ yếu đến từ nguồn kinh phí do Nhà nước phân bổ hàng năm, kinh phí của dự án mà Trung tâm đã và đang thực hiện, cuối cùng là nguồn thu từ khách du lịch. Dưới đây là bảng thống kê số lượng khách tham quan và doanh thu từ khách du lịch tại điểm đến di sản.

Bảng 2.3. Thống kê số lượng khách tham quan và doanh thu từ khách du lịch tại Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội giai đoạn 2016 -2023

NĂM	Số lượng khách du lịch	Doanh thu
2016	279.281 người	5,581 tỷ VND
2017	335.280 người	7 tỷ VND
2018	358.000 người	7,5 tỷ VND
2019	462.000 người (231.000 khách quốc tế)	11,1 tỷ VND
2020	140.400 người (7.020 khách quốc tế)	3,4 tỷ VND
2021	43.209 khách (1.027 khách quốc tế)	1,028 tỷ VND
2022	198.948 khách (46.969 khách quốc tế)	5,110 tỷ VND
2023 (Tính đến hết tháng 9)	500.723 khách (128.587 khách quốc tế)	11,242 tỷ VND

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long Hà Nội)

Thông qua số liệu trên có thể thấy rằng số lượng khách du lịch tăng lên theo từng năm cùng với doanh thu từ hoạt động du lịch. Đây là một tín hiệu đáng mừng vì di sản thế giới đã và đang thu hút được thêm nhiều khách du lịch tới tham quan và trải nghiệm. Tuy nhiên, doanh thu du lịch tại điểm đến như vậy là rất khiêm tốn và chưa xứng tầm với giá trị đồ sộ của một di sản thế giới. Điều này xuất phát từ thực tiễn là các giá trị của Hoàng thành Thăng Long cổ xưa hầu hết là ở dạng di vật khảo cổ học, các lớp văn hóa chồng xếp lên nhau, những di sản hiện hữu nằm trên mặt đất lại không phải là những di sản từ những thời kỳ phong kiến Lý - Trần - Lê ở các thế

kỷ nối tiếp nhau trong lịch sử.

Chính vì thế, khách du lịch rất khó để có thể hình dung ra được các kiến trúc hay hình hài của cung điện ngày xưa như thế nào hay các thiết chế trong Khu Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội thời phong kiến có dáng vẻ ra sao... Khi khách du lịch không hiểu được giá trị của di sản thì rất dễ cảm thấy chán và sẽ kết thúc hành trình nhanh chóng. Mặc dù vậy, Trung tâm đã luôn đổi mới sáng tạo khi tạo ra những sản phẩm mang tính đột phá mới lạ, lồng ghép hoạt động du lịch kèm theo trải nghiệm giáo dục di sản. Những sản phẩm trải nghiệm như góc khám phá “Em làm Nhà Khảo cổ” hay chương trình “Nhà khảo cổ nhí” hay trò chơi “Đi tìm báu vật Hoàng cung Thăng Long” và đặc biệt là Tour đêm “Giải mã Hoàng thành Thăng Long” đã và đang thu hút được đông đảo du khách đến với Di sản.

Điều này cũng thể hiện sự nỗ lực của Trung tâm trong việc thu hút khách du lịch tới thông qua nhiều hình thức sáng tạo mới mẻ, tăng tính trải nghiệm cho du khách không chỉ là tham quan thuần túy mà còn cùng tham gia vào các hoạt động trải nghiệm tại di sản, đây có lẽ là một hướng đi mới cho hoạt động phát triển du lịch tại Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội trong thời gian tới.

2.3.3. Quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

NCS sử dụng phương pháp nghiên cứu quan sát tham dự để đánh giá về thực trạng hoạt động của Di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội với tư cách là một du khách, tự mình trải nghiệm các dịch vụ tại điểm đến cũng như trải nghiệm đầy đủ các hoạt động tại nơi đây. Thực tế cho thấy cơ sở vật chất kỹ thuật, hạ tầng đã và đang được cải thiện rõ rệt do có sự đầu tư bài bản từ cơ quan quản lý tuy nhiên vẫn còn một số những tồn tại cần lưu ý, khắc phục và hoàn thiện trong thời gian tới. Một là bãi đỗ xe, chỉ dẫn dành cho ô tô vẫn chưa rõ ràng dẫn tới tình trạng các ô tô vào đỗ nhầm công phải lùi ra để vào đúng chỗ, thậm chí gây tắc nghẽn cục bộ trong một số thời điểm.

Bên cạnh đó, các đánh giá của khách du lịch nội địa về cơ sở hạ tầng, vật chất kỹ thuật cho thấy có sự tăng lên đáng kể về điểm số đánh giá của điểm đến di sản

Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, đồng thời cho thấy những nỗ lực khắc phục những hạn chế về cơ sở vật chất - hạ tầng. Thang điểm đánh giá các tiêu chí về cơ sở hạ tầng cho thấy từ 70 - 80% du khách đánh giá thang điểm từ 4 - 5 điểm và 20 - 30% đánh giá cho thang điểm từ 1-3 điểm. Điều này cho thấy được sự đầu tư vào các cơ sở vật chất - hạ tầng của Ban quản lý di sản và nhà nước đã được chú trọng hơn, từ đó làm tăng trải nghiệm và cảm nhận của khách du lịch, tạo sự hấp dẫn và tăng tính thu hút khách du lịch đến với Khu DSTG này.

Khác với đánh giá của du khách nội địa, đánh giá của du khách quốc tế có phần thấp hơn ở tất cả các tiêu chí. Về cơ sở vật chất, nhìn chung khách quốc tế đánh giá ở mức 3 - 5 ở tất cả các yếu tố thuộc về cơ sở vật chất, với mỗi mức trung bình tầm khoảng 20% - 30%. Một số tiêu chí nằm trong cơ sở vật chất được đánh giá cao nhất là các dịch vụ y tế, viễn thông, ngân hàng, thương mại phát triển, cơ sở tọa lạc ở vị trí thuận lợi, cảnh quan đẹp là 33% du khách nhận xét ở mức 5.

Bên cạnh đó, một phần du khách quốc tế (30% số du khách) đều đánh giá ở mức 3 về các yếu tố trong cơ sở vật chất ở điểm đến DSTG này. Một số khách quốc tế có đánh giá chưa tốt về các yếu tố cơ sở vật chất ở đây chiếm khoảng dưới 10%. Điều này cũng cho thấy sự cần thiết trong việc nâng cấp, sửa chữa và quan tâm của Ban quản lý tại Hoàng thành Thăng Long nhằm nâng cao sự hài lòng cho du khách [xem phụ lục 14, tr. 218-252].

2.3.4. Hoạt động đảm bảo thống nhất quản lý khu di sản và bàn giao mặt bằng, các hiện vật

Việc đảm bảo thống nhất quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đóng vai trò vô cùng quan trọng trong công tác quản lý cũng như vận hành cả một quần thể di sản đồ sộ như tại DSTG này, hơn thế nữa việc này ảnh hưởng rất lớn tới hình ảnh điểm đến trong mắt du khách. Một di sản mà không có sự thống nhất về mặt bằng, không có sự nhất quán về quản lý sẽ gây ảnh hưởng không nhỏ tới quá trình tham quan của du khách, thậm chí tác động tiêu cực tới tâm lý cũng như cảm nhận của khách du lịch khi trải nghiệm các hoạt động nơi đây. Bên cạnh đó, các di vật, hiện vật thu được trong quá trình thực hiện khai quật

khảo cổ học cần phải được bàn giao đầy đủ, đó cũng chính là một phần tài nguyên du lịch, tạo ra điểm nhấn cho hoạt động phát triển du lịch tại di sản, thu hút khách tới chiêm ngưỡng các cổ vật của hoàng cung thời phong kiến xưa.

Trong cuộc phỏng vấn với chuyên gia Tổng Trung Tín đã cho biết về thực trạng công tác đảm bảo sự thống nhất quản lý Khu trung tâm đến thời điểm này, thông qua số liệu thu thập được cũng như nghiên cứu tài liệu trong các báo cáo của Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội [xem phụ lục 3, tr. 185-187], NCS trình bày các số liệu về thực trạng bàn giao mặt bằng/diện tích tại hai khu trong Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội như bảng dưới đây:

**Bảng 2.4. Thống kê thực trạng bàn giao mặt bằng diện tích
Khu Thành cổ Hà Nội tính đến năm 2020**

Mốc thời gian	Nội dung/ Diện tích đã bàn giao	Nội dung/ Diện tích chưa bàn giao
2012	Bộ Quốc phòng đã bàn giao 9,14/13,86 ha cho Tp Hà Nội	Diện tích chưa bàn giao = 13,86 ha - 9,14 ha (đã bàn giao) = 4,72 ha
2015	UBND Tp Hà Nội tiếp nhận bàn giao diện tích nhà, đất tại 28D Điện Biên Phủ do gia đình đ/c Lê Quang Đạo và 11 hộ dân bàn giao	
Tháng 2/2020	Bộ Quốc phòng tiếp tục bàn giao khu vực T66 - 51B Phan Đình Phùng (27.438 m ²)	Diện tích chưa bàn giao = 13,86 ha - 12,14 ha = 1,73ha (cụ thể là 17.288 m ²) Bao gồm: Khu trạm xăng dầu (3.051m ²); Bảo tàng Lịch sử quân sự Việt Nam (12.729m ²); Khu biệt thự nhà đồng chí Song Hào (1.580,7m ²)

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long Hà Nội)

Bảng 2.5. Thống kê thực trạng bàn giao mặt bằng diện tích Khu di tích Khảo cổ học 18 Hoàng Diệu tính đến thời điểm năm 2020

Mốc thời gian	Nội dung/ Diện tích đã bàn giao
19/5/2009	Bộ Xây dựng ký biên bản bàn giao với UBND Tp Hà Nội tổng diện tích 45.383,1 m ²
2010	UBND Tp Hà Nội tiếp nhận quản lý trụ sở của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng Nhà Quốc hội và Hội trường Ba Đình mới; Phòng Bảo vệ sức khoẻ Trung ương 5 (thuộc Bệnh viện Hữu nghị) tại số 3 - 5 Hoàng Văn Thụ; Cục Quản trị Văn phòng Quốc hội tại số 18 Hoàng Diệu; toàn bộ hiện trạng khu A - B - C - D thuộc khu khảo cổ học 18 Hoàng Diệu
2016	Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội tiếp nhận 410 m ² đất tại phường Điện Biên

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long Hà Nội)

Về di vật khảo cổ khu A-B-C-D-E-G: Từ năm 2010 đến nay, Viện Khảo cổ học và Viện Nghiên cứu Kinh thành đã bàn giao cho Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội tiếp nhận, bảo quản, tổ chức giới thiệu, trưng bày 12.832 di vật và 2.886 kết di vật khảo cổ.

Trung tâm đã thống nhất, xây dựng và ký kết Kế hoạch, lộ trình bàn giao di vật khai quật tại các địa điểm trên từ năm 2020 đến năm 2025 với Viện Nghiên cứu Kinh thành, Viện Khảo cổ học (Kế hoạch số 224/KH-TTHN-VKC ngày 6/8/2020 và Kế hoạch số 228/KH-TTHN-NCKT ngày 13/8/2020) vào tháng 8 năm 2020.

Ngày 04/12/2020, UBND Thành phố Hà Nội và Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam đã ký Biên bản thoả thuận thực hiện Kế hoạch và lộ trình bàn giao di vật Khu di tích Hoàng Thăng Long, cụ thể như sau:

- Viện Nghiên cứu Kinh thành: Bàn giao toàn bộ di vật khai quật được tại khu vực 18 Hoàng Diệu (Khu A-B-C-D) và khu vực xây dựng Nhà Quốc hội (Khu E) kèm theo Hồ sơ tư liệu khoa học về di vật.

Tổng số di vật bàn giao gồm: 5.983 di vật mẫu, 1.717 kết di vật và 799 hộp, khay di vật các chất liệu kèm theo hồ sơ tư liệu khoa học.

- Viện Khảo cổ học: Bàn giao toàn bộ di vật khai quật được tại địa điểm 62-64 Trần Phú, khu vực Vườn Hồng (khu G), khu vực Điện Kính Thiên kèm theo Hồ sơ tư liệu khoa học về di vật.

Tổng số di vật bàn giao gồm: 1.000 di vật mẫu, 38.061 kết di vật các chất liệu, 415 m³ gạch, ngói, đá, 97 cấu kiện di tích và Hồ sơ tư liệu khoa học kèm theo.

Bảng 2.6. Thống kê số lượng di vật bàn giao theo các mốc thời gian

STT	Số lượng di vật	Năm
1	707 di vật để trưng bày phục vụ Đại lễ 1000 năm Thăng Long - Hà Nội	2010
2	215 di vật phục vụ trưng bày “Lịch sử nghìn năm từ lòng đất”	2011
3	5.725 di vật và 2.886 kết di vật từ khai quật mở rộng Điện Kính Thiên, khai quật tại địa điểm 62-64 Trần Phú	2011-2018
4	3.333 di vật đá, 1 kết đá cuội và 20 xe rùa mảnh vỡ đá nhỏ, 1.177m ³ gạch, ngói, 3 bể ngâm các hiện vật gỗ lớn, 98 cấu kiện của các khu vực A-B-C-D-E thuộc di tích 18 Hoàng Diệu; 90 di vật đồ gốm hoàng cung Thăng Long thời Lê	2017
5	11 cấu kiện di tích (đang trưng bày dưới mặt sàn); 410 hiện vật trưng bày tại 2 tầng hầm và 2.352 hiện vật bảo quản tại kho tầng hầm Nhà Quốc hội (hiện vật các chất liệu vật liệu kiến trúc, đồ gốm sứ, đồ sành, đồ đá, dụng cụ sản xuất, đồ kim loại và nhuyễn thể)	2019-2020
6	Từ Viện Nghiên cứu Kinh thành: 4.23 vật mẫu, 7.403 kết hiện vật, 149 quyển hồ sơ (bản vẽ, bản ảnh, báo cáo và danh mục) Từ Viện Khảo cổ học: 1.576 hiện vật mẫu, 856 kết hiện vật và 1.576 phiếu hồ sơ	2021

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội)

Con số thống kê khổng lồ như trên cũng đã cho thấy được giá trị vô cùng to lớn của Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, đặc biệt là các di tích,

di vật khảo cổ học, có nhiều những di vật còn nguyên vẹn đang được trưng bày trong các khu trưng bày bên trong Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội thu hút được sự quan tâm, tìm hiểu của rất nhiều du khách, hơn thế nữa, trong hơn 10 năm tính từ 2010, việc bảo đảm thống nhất quản lý khu DSTG cũng như việc chuyển giao, bàn giao, tiếp nhận mặt bằng, diện tích cho UBND Tp Hà Nội quản lý đã và đang được thực hiện tương đối hiệu quả và đúng tiến độ tuy nhiên vẫn tồn tại những vướng mắc, hạn chế vì những lý do khách quan liên quan tới những cơ quan trực thuộc Bộ Quốc phòng cũng như việc liên quan tới sinh kế, nơi ở của các hộ dân, những vấn đề này cần phải giải quyết triệt để giữa trên sự đàm phán, thoả thuận hợp lý giữa các cơ quan hữu quan cũng như phải đảm bảo việc tuân thủ theo pháp luật cũng như những quyết định của lãnh đạo Đảng và Nhà nước [xem phụ lục 11,12, tr. 215-216].

2.4. Các hoạt động gắn kết phát triển du lịch

2.4.1. Hoạt động hợp tác quốc tế

Một trong những hoạt động rất quan trọng trong công tác quản lý DSTG đó chính là hoạt động hợp tác quốc tế. Tại Khu Di sản Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, các hoạt động hợp tác quốc tế đã và đang được triển khai trên các phương diện như: hợp tác đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, hợp tác quốc tế trong nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế trong ứng dụng công nghệ cao, hợp tác quốc tế trong chia sẻ kinh nghiệm quản lý và hợp tác quốc tế trong việc quảng bá hình ảnh điểm đến DSTG [xem phụ lục 16, tr. 262,264].

Mục tiêu của phát triển du lịch là quảng bá hình ảnh điểm đến di sản tới rộng rãi du khách cả trong và ngoài nước, thêm vào đó tăng cường sự kết nối giao lưu học hỏi, thấu hiểu lẫn nhau giữa các quốc gia đặc biệt là trong lĩnh vực văn hóa, hiểu biết thêm về những giá trị văn hóa của các quốc gia thông qua hoạt động phát triển du lịch. Quan điểm phát triển du lịch trong Quyết định số 147 QĐ/TTg năm 2020 cũng đã chỉ rõ là phát triển đồng thời du lịch quốc tế và du lịch nội địa; đẩy mạnh xuất khẩu tại chỗ thông qua du lịch; hơn nữa phát triển đa dạng sản phẩm du lịch, mở rộng thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh của du lịch Việt Nam. Mục tiêu tới năm 2025

phần đầu đón ít nhất 35 triệu lượt khách quốc tế, tới năm 2030 đón được ít nhất 50 triệu lượt khách quốc tế, ngay trong giải pháp được đề xuất trong Chiến lược phát triển du lịch theo quyết định 147 QĐ/TTg năm 2020 [68] cũng chỉ ra rằng phải tiếp tục phát triển sản phẩm du lịch đô thị, du lịch hội nghị, hội thảo, sự kiện (MICE), giải trí đặc biệt là giải trí về đêm.

Những quan điểm, mục tiêu, giải pháp này không hề xung đột với những hoạt động hợp tác quốc tế tại Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội mà còn là những định hướng, chỉ đạo hoàn toàn đúng đắn, phù hợp cả về mặt lý luận cũng như thực tiễn. Ví dụ: hoạt động hợp tác quốc tế trong nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì các cá nhân, tổ chức tham gia các sự kiện này được coi như những “đại sứ du lịch” mang hình ảnh, bản sắc của các quốc gia tới bạn bè thế giới, hơn thế nữa các hoạt động phát triển du lịch cũng cần được đa dạng hóa tạo nên sự khác biệt ví dụ như những tour du lịch khảo cổ học, du lịch di sản văn hóa và các chuyên gia Việt Nam có thể trao đổi với bạn bè quốc tế về văn hóa Việt Nam tại điểm đến Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, đây cũng là một hoạt động rất thiết thực và ý nghĩa cho phát triển du lịch.

Thêm vào đó, việc hợp tác đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG. Các phương thức đào tạo cũng được triển khai linh hoạt, phù hợp với tình hình thực tiễn, UNESCO cũng như các tổ chức quốc tế, các tổ chức ở các quốc gia trên thế giới cùng phối hợp với Việt Nam mở những khóa đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ chuyên môn, thời gian tùy theo sự sắp xếp của các bên liên quan, hơn thế nữa các hội nghị chuyên đề, các buổi đào tạo chuyên sâu dạng workshop cũng được tổ chức với sự tham gia của các đào tạo viên quốc tế cũng như các chuyên gia. Một là mời chuyên gia nước ngoài tới Việt Nam hoặc cử cán bộ của Trung tâm ra nước ngoài đào tạo liên quan tới lĩnh vực di sản, liên quan tới quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG. Những sản phẩm cụ thể phải kể đến như Dự án *Bảo tồn khu di sản văn hóa Thăng Long - Hà Nội 2010 - 2013*, dự án này thành công do sự đóng góp của rất nhiều tổ chức, cơ quan, đơn vị cũng như các

cá nhân cùng chung tay góp sức, công lao to lớn phải kể đến: Trung tâm Di sản Thế giới WHC, Chính phủ Nhật Bản, Quỹ tín thác UNESCO, Viện Nghiên cứu Quốc gia về DSVH, Tokyo.

Trong báo cáo tổng kết Dự án *Bảo tồn khu di sản văn hóa Thăng Long - Hà Nội 2010 - 2013* [74] đã công bố kết quả đạt được rất đáng khích lệ đó là Kế hoạch quản lý khu di sản văn hóa Thăng Long - Hà Nội; Hệ lưới tọa độ cho khu di sản; bản đồ nền sử dụng cho hệ thống GIS (hệ thống thông tin địa lý - Geographical Information System) tích hợp phần mềm ArcGIS; Bộ nhận diện thương hiệu của DSVH Thăng Long - Hà Nội; 6 hợp phần nghiên cứu khoa học; nhiều Hội thảo khoa học quốc tế giới thiệu kết quả nghiên cứu; 36 chuyên gia Nhật Bản tham gia vào dự án; 16 khóa huấn luyện được tổ chức; 155 số cán bộ tham gia tập huấn về nghiên cứu khảo cổ, bảo tồn, GIS, thuyết minh diễn giải và xây dựng Kế hoạch quản lý, 24 số lượng đối tác thực hiện trong nước và quốc tế cùng nhiều kết quả đáng khích lệ khác... Qua đó dễ thấy rằng hoạt động hợp tác quốc tế tại DSTG luôn được chú trọng và đầu tư có chiều sâu, bài bản đặc biệt nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Bên cạnh hoạt động tiêu biểu nói trên, Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cũng tham gia Dự án *Nghiên cứu, bảo tồn và phát huy giá trị Hoàng thành Thăng Long 2010 - 2012* thuộc Chương trình hợp tác chuyên gia khảo cổ học vùng Wallonie (Vương quốc Bỉ), Dự án FICOL hợp tác giữa hai thành phố Hà Nội - Toulouse (Cộng hòa Pháp) trong lĩnh vực bảo tồn và phát huy giá trị các di tích khảo cổ học tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cùng với các dự án trung tu, bảo tồn, triển lãm trưng bày... Hơn nữa, hợp tác quốc tế cũng được thể hiện trong sự thu hút các nguồn lực đầu tư của nước ngoài cho các hoạt động của Khu Di sản, các chuyên gia chia sẻ kinh nghiệm, hỗ trợ đào tạo phương pháp, kỹ thuật, cách thức tổ chức, vận hành, triển khai các dự án, nâng cao năng lực xử lý công việc và thực hiện các hoạt động một cách bài bản và hiệu quả.

2.4.2. Hoạt động giáo dục di sản

Ngay từ năm 2013, Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội đã xây dựng Góc khám phá “Em làm Nhà Khảo cổ” với mục tiêu tăng tính trải nghiệm thực

tế trong công tác giáo dục lịch sử cho các em học sinh tiểu học, thay đổi tích cực, tăng tính tương tác khi tạo ra một môi trường học tập khác biệt với môi trường giáo dục truyền thống trong trường. Đến nay, hoạt động này được phát triển mạnh mẽ trở thành một chương trình giáo dục di sản cho học sinh ở cấp tiểu học và trung học cơ sở. *Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam* theo quyết định 147 QĐ/TTg năm 2020 [68] cũng chỉ ra giải pháp để phát triển mạnh thị trường khách du lịch nội địa là đẩy mạnh phát triển thị trường khách du lịch cuối tuần gắn với giáo dục, tìm hiểu văn hóa lịch sử, trải nghiệm văn hóa dân tộc, vì vậy hoạt động giáo dục di sản hoàn toàn theo đúng định hướng và tinh thần chỉ đạo của Thủ tướng trong chiến lược phát triển du lịch.

Bên cạnh chương trình này, chương trình “Nhà khảo cổ nhí” dành cho đối tượng là học sinh Tiểu học cũng thu hút được sự quan tâm, tham gia của nhiều bạn học sinh tại Khu di tích khảo cổ 18 Hoàng Diệu. Các học sinh tham gia sẽ được tham quan trực tiếp khu di tích khảo cổ, các di tích, di vật; tham gia vào trò chơi “Đi tìm báu vật Hoàng cung Thăng Long”. Những chương trình giáo dục di sản đã, đang và sẽ thu hút được thêm ngày càng nhiều sự tham gia của các học sinh vì sự đa dạng và hấp dẫn của các hoạt động trải nghiệm thực tế. Những con số đã thể hiện được sức hút của chương trình cũng như các hoạt động hướng tới đối tượng này. Năm 2017, hơn 2.600 học sinh trung học cơ sở, 1.300 học sinh tiểu học trải nghiệm các chương trình giáo dục di sản, 18.000 bạn nhỏ trải nghiệm các chương trình sự kiện văn hóa như Tết Trung thu truyền thống, Tết Việt tại DSTG này. Năm 2019, đã có hơn 120.000 lượt học sinh tới tham quan, học tập tại DSTG. Năm 2020, dịch COVID 19 ảnh hưởng nghiêm trọng và làm xáo trộn các hoạt động giáo dục nhưng Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội vẫn thu hút được 14.859 học sinh tham gia Chương trình giáo dục di sản [xem phụ lục 16, tr. 261].

Bộ Giáo dục và đào tạo cùng với Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch đã ra văn bản Hướng dẫn số 73/HD - BGDDT - BVHTTDL ngày 16 tháng 1 năm 2013, trong đó đã quy định rõ phương thức tổ chức giảng dạy và học tập các nội dung di sản văn hoá trong trường phổ thông, trung tâm giáo dục thường xuyên, đồng thời cũng đưa ra các quy định về tổ chức thực hiện cho các đơn vị liên quan. Những thành tựu trong

công tác giáo dục di sản cho thế hệ trẻ đã và đang gặt hái được những thành tựu đáng khích lệ tuy nhiên sự lan toả vẫn chưa đạt tới tầm, chưa tương xứng với một Di sản Thế giới như Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long, cần có thêm những hoạt động mang tính liên kết, kết nối giữa Di sản và nhà trường, liên kết với các tổ chức giáo dục cả trong và ngoài nước để phát triển đa dạng hơn các sản phẩm cũng như tăng cường sự hợp tác chặt chẽ giữa các bên.

Bên cạnh đó, việc giáo dục di sản tại Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội mới đang dừng lại ở bậc học phổ thông, các học sinh chủ yếu là lứa tuổi thiếu niên và vị thành niên, chưa thu hút được một số lượng đông đảo các sinh viên trên địa bàn Hà Nội cũng như các tỉnh thành trong cả nước. Trên thực tế, các sinh viên tới đây với mục đích chính lại để tham quan, chụp ảnh chứ chưa phải vì mong muốn, khát khao tìm hiểu học tập về di sản. Chính vì vậy, đây cũng là một vấn đề rất đáng quan tâm chú ý, các sinh viên đại học cao đẳng cần phải được đưa vào nhóm khách hàng mục tiêu trong chiến lược phát triển du lịch của Khu di sản và xây dựng nhóm sản phẩm phù hợp với đối tượng khách hàng này.

2.4.3. Thực trạng gắn kết phát triển du lịch qua đánh giá của du khách về Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là khu di sản đặc biệt quan trọng trong hệ thống di tích lịch sử văn hóa của Thủ đô Hà Nội, được UNESCO công nhận là di sản thế giới, đáp ứng đủ 3 tiêu chí nổi bật: Chiều dài lịch sử văn hóa, tính liên tục của tài sản với tư cách là một trung tâm quyền lực và các tầng di tích di vật phong phú. Ngoài giá trị văn hóa, Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long cũng là địa điểm Nhà nước khuyến khích xây dựng điểm đến hấp dẫn cho quá trình tham quan của người dân trong nước và du khách quốc tế. Thực tế, trong những năm qua, Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long đã và đang thu hút được nhiều du khách đến tham quan, góp phần phát huy những giá trị khu di sản và mang lại những lợi ích, thúc đẩy sự phát triển kinh tế, xã hội của Thủ đô.

Nghiên cứu sinh đã thực hiện khảo sát 700 du khách đến tham quan Khu Trung tâm Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội (500 khách nội địa, 200 khách quốc tế). Dưới

đây là phần phân tích thống kê mô tả về Đánh giá của Du khách về Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Hoạt động của các loại hình dịch vụ cũng là yếu tố quan trọng góp phần phát huy các giá trị kinh tế, xã hội của khu di sản đồng thời hấp dẫn khách tham quan. Nghiên cứu tiến hành khảo sát đánh giá của du khách về một số hoạt động tại Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội như: cảnh quan và khí hậu môi trường; giá trị văn hóa, lịch sử và nghệ thuật; dịch vụ mua sắm, ăn uống, giải trí; nguồn nhân lực; cơ sở vật chất - hạ tầng; an toàn - an ninh; giá cả các loại dịch vụ; thái độ và khả năng thu hút khách du lịch [xem phụ lục 14, tr. 219-254].

Đánh giá của du khách trong nước và quốc tế về cảnh quan và khí hậu môi trường.

Đối với khách du lịch nội địa kết quả phân tích mức độ đánh giá trung bình của du khách nội địa sau khi đến tham quan tại các điểm tại Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội: Khí hậu dễ chịu và môi trường tốt: mức điểm trung bình du khách nội địa đánh giá là 4,33, trong đó có tới 80% đánh giá với mức 4 điểm trở lên và 5 điểm là mức được nhiều du khách đánh giá nhất với 57,8%. Không khí trong lành: mức điểm trung bình mà du khách đánh giá là 4,14, trong đó có tới 78% đánh giá với mức 4 điểm trở lên và 5 điểm là mức được nhiều du khách đánh giá nhất 40,2%. Cảnh quan đẹp và yên bình: mức điểm trung bình du khách nội địa đánh giá là 4,16, trong đó có tới 52,2% đánh giá ở mức 5 điểm. Các điểm tham quan tự nhiên đa dạng: mức điểm trung bình là 4,13. Cho thấy đã có sự chuyển biến nâng lên mặc dù chưa có hiệu quả cao đối với Tài nguyên du lịch ở Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Bên cạnh đó, khách quốc tế lại có kết quả đánh giá đôi chút khác biệt so với du khách nội địa. Khí hậu dễ chịu và môi trường tốt: cao nhất là mức điểm 4 với 43,5%, cao thứ hai là mức điểm 5 với 35,5%. Không khí trong lành: mức điểm trung bình mà du khách đánh giá là 4,1, trong đó cao nhất là 4 điểm với 56,5% và cao thứ hai là 5 điểm với 25%. Cảnh quan đẹp và yên bình: mức điểm trung bình du khách nội địa đánh giá là 4,1, trong đó có tới 53% đánh giá ở mức 4 điểm. Các điểm tham quan tự nhiên đa dạng: mức điểm trung bình là 4,17 (cao nhất trong các yếu tố thuộc tài nguyên du lịch). Chỉ có số ít du khách quốc tế đánh giá ở mức 1 - 2 điểm. Điều

này cho thấy chất lượng không khí, cảnh quan, điểm tham quan tại di sản Hoàng Thành Thăng Long đối với du khách quốc tế đa phần đang ở mức 4 điểm có thể là do tiêu chuẩn đánh giá của du khách quốc tế cao hơn so với du khách nội địa. Vấn đề này Ban Quản lý di sản cần hết sức lưu tâm, nâng cao hơn nữa quy chuẩn đánh giá về cảnh quan môi trường khí hậu của điểm đến [xem phụ lục 14, tr. 219-254].

Đánh giá của du khách nội địa và quốc tế về giá trị văn hóa, lịch sử và nghệ thuật

Đối với khách nội địa, đa số các đối tượng được tiến hành khảo sát đã đến Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đều đánh giá văn hóa, lịch sử và nghệ thuật ở đây tốt. Di tích lịch sử, tượng đài, bảo tàng ấn tượng, kiến trúc nghệ thuật, thủ công mỹ nghệ độc đáo, nổi tiếng với các danh lam, thắng cảnh được đánh giá rất cao, trong đó 80 - 85% đánh giá ở mức 4-5 điểm. Còn sự kiện văn hóa, lễ hội lôi cuốn đánh giá ở mức khá với mức điểm 4-5 khoảng hơn 50%. Điều này cho thấy các di tích lịch sử ở Di sản đều đã được đầu tư và sử dụng một cách hợp lý tạo cho du khách nội địa nhiều thu hút. Tuy nhiên sự kiện văn hóa, lễ hội lôi cuốn thì hiện nay theo phân tích số liệu thì chưa được phát huy tốt, chưa phát huy được hết vai trò của mình trong việc thu hút du khách đến tham quan.

Bên cạnh đó, đa số khách du lịch quốc tế đến trải nghiệm di sản Hoàng Thành Thăng Long đều cho ra các đánh giá từ tốt trở lên đối với yếu tố Văn hóa, Lịch sử và Nghệ thuật. Di tích lịch sử, tượng đài, bảo tàng ấn tượng, kiến trúc nghệ thuật, thủ công mỹ nghệ độc đáo, nổi tiếng với các danh lam, thắng cảnh được đánh giá rất cao, trong đó khoảng 80% đánh giá ở mức 4-5 điểm. Còn sự kiện văn hóa, lễ hội lôi cuốn đánh giá ở mức khá tốt với mức điểm 4-5 khoảng hơn 70%. Điều này cho thấy các di tích lịch sử ở Di sản đều đã được đầu tư và sử dụng một cách hợp lý tạo cho du khách nội địa nhiều thu hút. Tuy nhiên cũng như với du khách nội địa sự kiện văn hóa, lễ hội lôi cuốn thì hiện nay theo phân tích số liệu của du khách quốc tế thì có đến 20,5% du khách đánh giá ở mức 3 (mức Bình thường) [xem phụ lục 14, tr. 219-254].

Đánh giá của du khách nội địa và quốc tế về Dịch vụ mua sắm, ăn uống, giải trí

Đối với khách du lịch nội địa, dịch vụ mua sắm, ăn uống, giải trí tại Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được đánh giá không cao.

Trong đó sự đa dạng của cửa hàng mua sắm và quầy bán hàng lưu niệm, hoạt động động vui chơi giải trí ở điểm đến thú vị được đánh giá ở mức 4-5 điểm khá thấp chỉ khoảng hơn 50%. Tour đêm “Giải mã Hoàng thành Thăng Long” hấp dẫn được đánh giá cao bởi tính đa dạng, hấp dẫn mà nó mang lại với mức điểm 4-5 chiếm 85% rất cao. Điều này cho thấy được các dịch vụ mua sắm, ăn uống tại Di sản Hoàng Thành Thăng Long được du khách đánh giá chưa cao do chưa có chính sách phù hợp và triệt để. Bên cạnh đó Tour đêm “Giải mã Hoàng thành Thăng Long” được du khách nội địa là hấp dẫn và thu hút họ đến nơi đây với mục đích giải trí.

Bên cạnh đó, Dịch vụ mua sắm, ăn uống, giải trí tại Di sản thế giới Hoàng Thăng Long được du khách quốc tế đánh giá khá cao so với du khách nội địa. Trong đó sự đa dạng của cửa hàng mua sắm và quầy bán hàng lưu niệm, hoạt động động vui chơi giải trí ở điểm đến thú vị được đánh giá ở mức 4-5 điểm khá cao khoảng hơn 70%. Tour đêm “Giải mã Hoàng Thành Thăng Long” hấp dẫn được đánh giá cao nhất bởi tính đa dạng, hấp dẫn mà nó mang lại với mức điểm 4-5 chiếm 86% rất cao. Điều này cho thấy được các dịch vụ mua sắm, ăn uống tại Di sản Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội được du khách quốc tế đánh giá cao hơn so với du khách nội địa. Bên cạnh đó Tour đêm “Giải mã Hoàng Thành Thăng Long” được du khách quốc tế đánh giá là hấp dẫn và thu hút họ nhất đến nơi đây với mục đích giải trí [xem phụ lục 14, tr. 218-252].

Đánh giá của du khách nội địa và quốc tế về con người và chất lượng nguồn nhân lực

Đối với khách du lịch nội địa, đa số các đối tượng được tiến hành khảo sát đã đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đều đánh giá nhân lực ở đây chưa tốt. Trong đó Sự thân thiện và hiếu khách được đánh giá trung bình 3,65 điểm với 54% cho mức điểm từ 4-5, sự niềm nở và thân thiện của nhân viên tại các điểm du lịch 3,57 điểm với 53,2% đánh giá mức điểm 4-5, Khả năng phục vụ nhanh chóng của nhân viên tại các điểm du lịch 3,59 và Kiến thức và kỹ năng của hướng dẫn viên cao nhất là 3,77 điểm. Nhìn chung kết quả cho thấy con người là yếu tố quan trọng của một điểm đến di sản và du lịch, tuy nhiên theo đánh giá của du khách nội địa thì

Di sản Hoàng thành Thăng Long chưa đáp ứng được tốt vấn đề này. Cần phải có cách chính sách nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực.

Bên cạnh đó, đối với một điểm đến du lịch mang tính văn hóa - lịch sử như Hoàng Thành Thăng Long, yếu tố con người bao gồm người dân địa phương và hướng dẫn viên ảnh hưởng khá nhiều đến ấn tượng và trải nghiệm của khách du lịch quốc tế tới đây. Hầu hết du khách quốc tế đều đồng tình với sự thân thiện và hiếu khách của người dân cũng như nhân viên tại điểm, chủ yếu ở mức 4 -5 lần lượt với 41,5% và 56,5%. Nhân viên phục vụ cũng được đánh giá khá tốt và ổn về khả năng phục vụ nhanh chóng tại điểm. Kiến thức và kỹ năng của hướng dẫn viên được đánh giá khá cao ở mức 4-5 với 45,5% và 29,5%. Tuy nhiên, một bộ phận rất nhỏ du khách khoảng 3% - 9% vẫn chưa có cái nhìn tốt về yếu tố con người tại điểm đến này. Đây cũng là điều điểm đến cần phải cải thiện thêm qua các hoạt động nâng cao nhận thức người dân và hoạt động đào tạo nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách du lịch [xem phụ lục 14; tr:219-254].

Đánh giá của du khách nội địa và quốc tế về Cơ sở vật chất - hạ tầng

Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự tăng lên đáng kể về cách đánh giá cho điểm về Cơ sở vật chất - hạ tầng của điểm đến Di sản Hoàng thành Thăng Long, đồng thời cho thấy những nỗ lực khắc phục những hạn chế về cơ sở vật chất - hạ tầng. Thang điểm đánh giá các tiêu chí về cơ sở hạ tầng từ 70 - 80% đánh giá thang điểm từ 4-5 điểm. Và 20 - 30% đánh giá cho thang điểm từ 1-3 điểm. Điều này cho thấy được sự đầu tư vào các cơ sở vật chất - hạ tầng của Ban quản lý di sản và nhà nước đã được chú trọng hơn, từ đó làm tăng trải nghiệm và cảm nhận của khách du lịch. Tạo sự hấp dẫn và tăng tính thu hút khách du lịch đến với Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Khác với đánh giá của du khách nội địa, đánh giá của du khách quốc tế có phần thấp hơn ở tất cả các tiêu chí. Về cơ sở vật chất, nhìn chung khách quốc tế đánh giá ở mức 3-5 ở tất cả các yếu tố thuộc về cơ sở vật chất, với mỗi mức trung bình tầm khoảng 20% - 30%. Một số tiêu chí nằm trong cơ sở vật chất được đánh giá cao nhất là các dịch vụ y tế, viễn thông, ngân hàng, thương mại phát triển, cơ sở tọa lạc ở vị trí thuận lợi, cảnh quan đẹp là 33% du khách nhận xét ở mức 5.

Bên cạnh đó, một phần lớn du khách quốc tế tầm 30% đều đánh giá ở mức

3 về các yếu tố trong cơ sở vật chất ở điểm đến Hoàng thành Thăng Long. Một số lượng không ít khách quốc tế có đánh giá chưa tốt về các yếu tố cơ sở vật chất ở đây khoảng dưới 10%. Điều này cũng cho thấy sự cần thiết trong việc nâng cấp, sửa chữa và quan tâm của Ban quản lý tại Hoàng thành Thăng Long nhằm nâng cao sự hài lòng cho du khách.

Đánh giá của du khách nội địa và quốc tế về An toàn - An ninh

Vấn đề An toàn - An ninh tại điểm đến Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được các đối tượng tiến hành khảo sát đánh giá khá tốt. Công tác quản lý vệ sinh và an toàn thực phẩm được đảm bảo với 78% số lượng người tham gia đánh giá 4-5 điểm, với mức điểm trung bình là 4,2 điểm. Không có tình trạng ăn xin, chèo kéo, thách giá 73,4% và Môi trường chính trị ổn định và an ninh đảm bảo là 84,4% khách chọn mức điểm 4 - 5 điểm. Trong đó Môi trường chính trị ổn định và an ninh đảm bảo được đánh giá cao nhất ở mức 5 điểm là 292 người. Điều này cho thấy Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội tọa lạc tại vị trí trung tâm thành phố, gần khu trung tâm chính trị quốc gia. Vấn đề An toàn - An ninh nơi đây được Ban Quản lý hết sức chú trọng.

Tương tự, vấn đề An toàn - An ninh tại điểm đến Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được du khách quốc tế tiến hành khảo sát đánh giá khá tốt. Tuy nhiên cao nhất vẫn là mức 4 điểm. Công tác quản lý vệ sinh và an toàn thực phẩm được đảm bảo với 46% số lượng người tham gia đánh giá 4 điểm và 29% đánh giá 5 điểm. Không có tình trạng ăn xin, chèo kéo, thách giá 61% với mức giá 4 điểm và 27% ở mức 5 điểm. Môi trường chính trị ổn định và an ninh đảm bảo là 84,5% khách chọn mức điểm 4 - 5 điểm. Trong đó Môi trường chính trị ổn định và an ninh đảm bảo được đánh giá cao nhất ở mức 5 điểm là 77 người với 38,5%. Đánh giá ở mức 1 - 2 rất thấp gần như là không có chỉ có số lượng rất nhỏ. Đối với du khách quốc tế việc di chuyển đến Khu di sản trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội tham quan trải nghiệm là khá dễ dàng và thuận tiện, đi kèm với đó là An toàn - An ninh được Ban Quản lý di sản rất chú trọng.

Đánh giá của du khách nội địa và quốc tế về giá cả các loại dịch vụ

Kết quả phân tích mức độ đánh giá trung bình của du khách về giá cả các loại

dịch vụ ở đây: Giá vé tham quan hợp lý: mức điểm trung bình 4,3, trong đó 34,2% đánh giá ở mức 4 điểm và 5 điểm là mức được nhiều du khách đánh giá nhất là 48%. Giá cả mua sắm hợp lý với nhiều nhất là 44,6% đánh giá ở mức 4 điểm và 31% đánh giá ở mức 5 điểm. Giá cả ăn uống hợp lý và Giá cả giải trí hợp lý cũng được du khách đánh giá khá cao với mức điểm từ 4 - 5 điểm chiếm hơn 70%. Chỉ có số ít khách đánh giá từ 1-2 điểm, điều này cho thấy Ban Quản lý Trung tâm đã có những điều chỉnh về giá cả các dịch vụ nơi đây một cách rất hợp lý nên đánh giá từ du khách mới cải thiện hơn nhiều so với trước đây.

Về giá cả, nhìn chung khách quốc tế đến Việt Nam đều nhận xét giá tham quan, mua sắm, ăn uống và giải trí hợp lý; chủ yếu là đồng ý với mức giá đó với chủ yếu ở mức 4. Trong đó, giá cả mua sắm được đánh giá là hợp lý nhất với 61% khách quốc tế đánh giá ở mức 4, sau đó với giá cả ăn uống là 60,5%, giá cả giải trí (57%) và cuối cùng là giá vé tham quan (45,5%). Rất ít và thậm chí là không có du khách quốc tế đến điểm đến di sản này đánh giá ở mức 1-2 với các loại giá cả tại điểm đến này. Điều đó chứng tỏ mức giá được đặt ra đối với các loại dịch vụ, vui chơi giải trí ở đây đều được cho là khá hợp lý đối với du khách quốc tế.

Đánh giá của du khách nội địa và quốc tế về sức hấp dẫn và thu hút khách du lịch

Bảng số liệu cho thấy có 70 - 80% du khách chấm điểm mức độ hấp dẫn du khách của khu di sản là từ 4 - 5 điểm. Chỉ có tỷ lệ nhỏ khách đánh giá mức độ hấp dẫn khách tham quan ở mức 1-2 điểm. Như vậy, các yếu tố tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã hấp dẫn nhiều du khách nội địa đến tham quan và nhận được sự đánh giá cao của họ. Điều này cho thấy, mức độ hài lòng của du khách nội địa đối với điểm đến Khu di sản này khá cao, tuy nhiên du khách hiện nay đến đây vẫn chỉ dừng lại ở nhu cầu tham quan là cơ bản. Thời gian tới, trong điều kiện du khách ngày càng quan tâm và tham gia nhiều hơn vào các hoạt động khác khi đi du lịch, tham quan như hoạt động vui chơi giải trí, tham gia lễ hội... ngành Du lịch thành phố nói chung và Ban quản lý Trung tâm nói riêng cần có nhiều giải pháp để tiếp tục duy trì và gia tăng mức hài lòng của du khách khi đến tham quan.

Cũng như số liệu phân tích ở đối tượng khách nội địa, bảng số liệu du khách

quốc tế cho thấy có 70 - 80% du khách chấm điểm mức độ hấp dẫn du khách của khu di sản là từ 4 - 5 điểm. Phản hồi về *“Tôi rất mong muốn đi du lịch đến Hoàng thành Thăng Long”* được đánh giá rất cao 85% ở mức điểm 4-5. *“Bạn có sẵn sàng giới thiệu cho người thân, bạn bè của mình đến Hoàng thành Thăng Long không?”* cũng được đánh giá rất cao với 88% ở mức 4-5 điểm, Du lịch Hoàng thành Thăng Long có giá trị lịch sử phong phú và đa dạng và Du lịch Hoàng thành Thăng Long có giá trị tâm linh rất thiêng liêng, được quý trọng cũng tương tự lần lượt với mức đánh giá 82,5% và 90%. Chỉ có tỷ lệ nhỏ khách đánh giá mức độ hấp dẫn khách tham quan ở mức 1-2 điểm. Như vậy, các yếu tố tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã hấp dẫn nhiều du khách quốc tế đến tham quan và nhận được sự đánh giá cao của họ. Điều này cho thấy, mức độ hài lòng của du khách quốc tế đối với điểm đến Khu di sản này khá cao. Thời gian tới, trong điều kiện du khách ngày càng quan tâm và tham gia nhiều hơn vào các hoạt động khác khi đi du lịch, tham quan như hoạt động vui chơi giải trí, tham gia lễ hội... Ban Quản lý cần tập trung đầu tư nhiều hơn cho đối tượng khách quốc tế để số điểm đánh giá cho nghiên cứu sau này sẽ thiên về điểm số 5 nhiều hơn là mức điểm số 4 như hiện tại.

Thông qua nghiên cứu định lượng, đo lường sức hấp dẫn của điểm đến cũng như những nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng của du khách, đánh giá của du khách về điểm đến Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, về cơ bản các giá trị của Khu Di sản hoàn toàn đủ điều kiện để trở thành tài nguyên du lịch, hoạt động du lịch tại điểm đến cũng đã và đang gặt hái được một số thành tựu nhưng cũng chỉ ở mức khiêm tốn do những nguyên nhân chủ quan và khách quan, sức hấp dẫn của điểm đến di sản chưa được thể hiện rõ ràng hiện hữu mà phải thông qua các hoạt động thuyết minh, diễn giải di sản để truyền tải những thông điệp, làm cho du khách hiểu được những giá trị của di sản này một cách đầy đủ và chi tiết. Những vấn đề thách thức trong khâu quản lý cũng như các hoạt động vận hành từ thực tiễn hoạt động và yêu cầu ngày càng cao của du khách cũng được phản ánh tương đối đầy đủ và toàn diện trong kết quả nghiên cứu định lượng. NCS cũng đã tiến hành các phân tích kiểm nghiệm thang đo thông qua các chỉ số Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích KMO và các thao tác kỹ thuật nghiên cứu định lượng thông

qua công cụ SPSS, từ đó có thể kết luận rằng sức hấp dẫn của điểm đến Di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nằm ở mức khá ổn và đang có chiều hướng phát triển tích cực lên với những nỗ lực cải thiện không ngừng của Ban quản lý Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội cũng như tất cả các cá nhân tổ chức cùng phối hợp.

Tiểu kết

Chương 2 trong luận án nghiên cứu về thực trạng hoạt động quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch. Một số thành tựu của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã đạt được trong thời gian qua là rất đáng kể như: việc ban hành các văn bản quản lý đã và đang được tiến hành đồng bộ, thậm chí còn nhận được sự đánh giá cao từ các chuyên gia nước ngoài, tuy nhiên giữa việc ban hành các văn bản tới việc thực thi các nội dung cũng còn nhiều vấn đề bất cập, thậm chí còn tồn đọng những khó khăn, vướng mắc trong thời gian dài chưa giải quyết triệt để.

Thêm vào đó là công tác xây dựng bộ máy, cơ cấu tổ chức và chất lượng nguồn nhân lực cũng đang gặp những khó khăn nhất định, đội ngũ nhân sự về cơ bản đáp ứng được yêu cầu công việc nhưng để phát triển tổ chức lớn mạnh, có chiến lược lâu dài cần một đội ngũ nhân sự đầy đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng chuyên môn cao hơn. Đặc biệt là phải chuyên môn hóa các mảng hoạt động theo hướng mở, phân nhiệm rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các bộ phận, tăng tính chủ động của các vị trí công việc thông qua hệ thống chỉ tiêu giám sát công việc.

Một vấn đề nổi cộm với các di sản thế giới tại Việt Nam trong đó có Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là nguồn đầu tư kinh phí cho Di sản Thế giới có xu hướng giảm dần, một số nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này là nguồn kinh phí được phân bổ từ Nhà nước được thực hiện theo *Luật Đầu tư công 2016 (sửa đổi, bổ sung 2019)* nên Quy hoạch Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội mặc dù đã được Thủ tướng phê duyệt nhưng do các thủ tục hành chính phải qua nhiều bước thẩm định, xét duyệt và ra quyết định nên tiến độ thực hiện các dự án còn chậm, không kịp tiến độ, hơn nữa dịch COVID19 ảnh hưởng rất nặng nề trong 2 năm 2020

- 2021, thậm chí kéo dài sang một phần năm 2022 cũng là một nguyên nhân gây chậm tiến độ thực hiện các dự án, thêm vào đó các hoạt động phát triển du lịch cũng như nguồn thu từ hoạt động bán vé tham quan và các loại hình dịch vụ khác tại điểm đến chưa được thúc đẩy mạnh mẽ và chưa được đầu tư trở lại đúng mức cho công tác bảo tồn, tu bổ, tôn tạo do các quy định quản lý và các chính sách, thủ tục, cơ cấu thu chi tài chính vẫn còn những vấn đề bất cập, nhất là trong việc phối hợp giữa các cơ quan hữu quan.

Bên cạnh các cuộc phỏng vấn các chuyên gia về định hướng quản lý, về thực trạng các vấn đề hoạt động, phỏng vấn các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch lưu hành về sức hấp dẫn của điểm đến di sản, và nghiên cứu các văn bản chính thống, các tài liệu chuyên nghiệp, các báo cáo tham luận được công bố tại các hội thảo quốc tế, quốc gia cũng như các sự kiện quan trọng, NCS cũng nghiên cứu định lượng về hoạt động du lịch tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội thông qua khảo sát du khách trong và ngoài nước để tìm ra những nhân tố ảnh hưởng tới mức độ hài lòng của khách du lịch, nhân tố làm tăng sức hấp dẫn của điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, kết quả thống kê mô tả cũng như phân tích tương quan các nhân tố, khảo sát các nhân tố mang tính chủ quan và khách quan ở cả 2 đối tượng là khách du lịch trong nước và khách du lịch nước ngoài cho thấy những nhân tố rất cần được quan tâm và cải thiện trong thời gian tới.

Những thành tựu đã đạt được rất đáng khích lệ với các kết quả tăng trưởng liên tục mặc dù không ở mức cao, hơn thế nữa với khối lượng công việc rất lớn và đặc thù là một di sản tầm cỡ thế giới, các nhân sự của Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long-Hà Nội cũng phải đối mặt với rất nhiều thách thức, vừa phải nghiên cứu, bảo tồn vừa phải phát huy, khai thác giá trị của một di sản có khối lượng di vật khảo cổ học rất lớn theo hướng bền vững và có hiệu quả.

Những nhân tố được các du khách đánh giá bao gồm cảnh quan và khí hậu môi trường; giá trị văn hóa, lịch sử và nghệ thuật; dịch vụ mua sắm, ăn uống, giải trí; nguồn nhân lực; cơ sở vật chất - hạ tầng; an toàn - an ninh; giá cả các loại dịch vụ; thái độ và khả năng thu hút khách du lịch. Về cơ bản, du khách đánh giá sức hấp dẫn của điểm đến di sản ở mức khá với trung bình cộng tổng thang điểm trên dưới 4 (trên 5), điều

này cũng phản ánh rõ trong lần NCS đóng vai du khách thực hiện phương pháp nghiên cứu quan sát tham dự.

Những nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ chất lượng nguồn nhân lực, các giá trị di sản chưa được truyền tải một cách có hiệu quả và du khách chưa thấu hiểu được giá trị của di sản, vấn đề nan giải là di sản giá trị rất lớn nhưng chủ yếu là dưới dạng di vật khảo cổ học còn những di sản hiện hữu lại chưa đủ tầm của một kinh đô trải qua nhiều triều đại, nhiều thế kỷ. Từ những thực trạng được phân tích, đánh giá trong Chương 2, NCS đề xuất một số kiến nghị và giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý Di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch, và một số giải pháp nhằm nâng cao sức hấp dẫn của điểm đến du lịch đối với du khách trong và ngoài nước.

Chương 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ DI SẢN THẾ GIỚI GẮN VỚI PHÁT TRIỂN DU LỊCH TẠI KHU TRUNG TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI

3.1. Bối cảnh

Từ đầu năm 2022, tình hình chung trên toàn thế giới ở tất cả các mặt đời sống kinh tế xã hội có những biến động hết sức phức tạp, diễn ra rất nhanh chóng khó đoán định và chưa có những tiền lệ. Hơn thế nữa, bối cảnh toàn cầu hoá sâu rộng cũng như cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư (cách mạng 4.0) đã có nhiều tác động đến các mặt đời sống kinh tế xã hội trong đó có lĩnh vực quản lý di sản văn hoá và hoạt động phát triển du lịch. Chỉ thị số 16/CT-TTg ngày 4/5/2017 về *Tăng cường năng lực tiếp cận cách mạng 4.0* của Thủ tướng Chính phủ đã ban hành nhằm xác định các nhiệm vụ trọng tâm và đưa ra một số giải pháp thiết thực để tận dụng được tối đa các lợi thế, đồng thời cũng giảm thiểu tới mức thấp nhất các tiêu cực, các hiệu ứng không mong muốn của Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đối với Việt Nam nói chung, Thủ đô Hà Nội nói riêng, cụ thể hơn nữa là Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long.

Bối cảnh 4.0 cũng mang tới nhiều cơ hội để phát triển đặc biệt trong hoạt động nâng cao hiệu quả thuyết minh và quảng bá di sản, tại một số điểm di sản nổi tiếng như: Bảo tàng Hồ Chí Minh, Bảo tàng Lịch sử Việt Nam, Bảo tàng Mỹ thuật Cung đình Huế, Bảo tàng Điêu khắc Chăm - Đà Nẵng, Bảo tàng Hải Dương học tỉnh Khánh Hòa, Bảo tàng Chứng tích chiến tranh - thành phố Hồ Chí Minh, Văn Miếu - Quốc Tử Giám (Thành phố Hà Nội)... đã ứng dụng hệ thống thuyết minh tự động (Audio Guide) gồm nhiều ngôn ngữ khác nhau để phục vụ khách tham quan. Thiết bị trên được nối vào tai nghe và hoạt động dựa theo bộ định vị được cài sẵn ở các địa điểm cần thuyết minh, đồng thời du khách sẽ nhận được thêm tờ hướng dẫn kèm theo để hỗ trợ trong quá trình tham quan tại di sản.

Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội đã đưa vào chương trình ứng dụng phần mềm thuyết minh tự động cho phép người dùng có thể khám phá di sản chỉ với điện thoại thông minh được kết nối Internet. Nội dung thuyết minh di sản được

thể hiện dưới hình thức văn bản, hình ảnh tĩnh và động. Ứng dụng này không chỉ khắc phục được những hạn chế của loại hình Audio Guide, mà còn có thể giúp cho khách tham quan nắm bắt được thông tin về thời gian mở cửa, địa điểm tham quan, giá vé và các thông tin liên quan khác.

Tuy nhiên, ngành du lịch Thủ đô nói riêng và cả nước nói chung vẫn đang trong quá trình phục hồi, chưa thực sự trở lại được như cũ cộng thêm với những biến động trên trường quốc tế, tình hình kinh tế thế giới chuyển biến theo chiều hướng suy thoái, lạm phát tăng cao cùng với việc các ngân hàng đồng loạt tăng lãi suất, thắt chặt chính sách tiền tệ trong năm tài khoá và hậu quả của đại dịch COVID 19 vẫn chưa được khắc phục hoàn toàn dẫn đến kinh tế toàn cầu bị suy giảm, sức mua của các thị trường truyền thống cũng giảm theo, điều này gây sức ép lớn lên khu vực kinh tế dịch vụ trong đó có kinh tế du lịch.

Mặc dù vậy, Ngành du lịch Thủ đô tiếp tục phục hồi mạnh mẽ với những chuyển biến tích cực, tập trung phát triển những sản phẩm là thế mạnh của Hà Nội như du lịch văn hoá, du lịch trải nghiệm, kinh tế đêm, du lịch MICE, tổ chức sự kiện. Ngoài ra, chủ trương của UBND Tp Hà Nội tăng cường tính liên kết các hoạt động phối hợp cùng các tỉnh, thành phố, đặc biệt là các thị trường nội địa trọng điểm khu vực phía Bắc, Thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh phía Nam, khu vực miền Trung - Tây Nguyên. Tính gộp 10 tháng năm 2022, tổng lượng khách du lịch đến Hà Nội ước đạt 15,38 triệu lượt khách và tháng 9 năm 2022, tiếp theo đó thống kê 9 tháng đầu năm 2023, lượng khách quốc tế đến Thủ đô đã vượt chỉ tiêu đề ra cho cả năm, Sở Du lịch Hà Nội công bố 9 tháng đầu năm 2023, tổng khách du lịch đến Hà Nội đạt 18,9 triệu lượt khách, tăng 36,5% so với cùng kỳ năm 2022. Thủ đô Hà Nội được nhận giải thưởng ở 3 hạng mục: Điểm đến du lịch thành phố hàng đầu châu Á năm 2023, Điểm đến du lịch thành phố hàng đầu châu Á cho kỳ nghỉ ngắn ngày năm 2023 và Cơ quan quản lý du lịch Thành phố hàng đầu châu Á do tổ chức Giải thưởng Du lịch Thế giới (World Travel Awards - WTA) công nhận.

Thủ đô Hà Nội tập trung nguồn lực cho mục tiêu phát triển công nghiệp văn hoá thành ngành kinh tế mũi nhọn, thúc đẩy sự phát triển của một số ngành, lĩnh vực

khác, góp phần vào công cuộc phát triển bền vững Thủ đô, hơn thế nữa tối ưu hoá việc sử dụng nguồn lực văn hoá nhằm đạt được những mục tiêu tăng trưởng kinh tế theo hướng bền vững. Trong giai đoạn 6 năm từ 2017 tới 2023, đặc biệt là từ năm 2022 tới nay, cả hệ thống chính trị từ Trung ương tới thành phố Hà Nội đã có những văn bản pháp lý chỉ đạo, định hướng chiến lược về văn hoá, con người Thủ đô. Nghị quyết số 15-NQ/TW ngày 5-5-2022 của Bộ Chính trị (khóa XIII) về “Phương hướng, nhiệm vụ phát triển Thủ đô Hà Nội đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045” đã xác định văn hoá đóng vai trò và ý nghĩa hết sức to lớn, được đặt vào vị trí trọng yếu trong lộ trình phát triển Thủ đô Hà Nội đảm bảo đạt tiêu chí “Văn hiến - Văn minh - Hiện đại”, phát triển văn hoá của Hà Nội xứng tầm với truyền thống nghìn năm, trở thành nơi hội tụ văn hoá của toàn quốc, văn hoá được xác định là nguồn lực phát triển cho Thủ đô.

Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội với tầm vóc và giá trị đặc biệt, không ở nơi nào trên đất nước Việt Nam có một khu di sản như vậy, các giá trị nổi bật toàn cầu được thể hiện rất rõ nét cũng như hoạt động bảo tồn di sản đã thực hiện đầy đủ, bài bản giữ gìn được tính toàn vẹn và xác thực, đây hoàn toàn đáp ứng đủ điều kiện để trở thành một điểm du lịch hấp dẫn đối với du khách trong và ngoài nước. Hơn thế nữa, với tốc độ phục hồi của ngành du lịch như hiện nay, các kết quả thu được đã vượt qua con số của năm 2019, tuy nhiên, Khu di sản vẫn cần được khai thác có hiệu quả hơn nữa nhằm hoàn thành mục tiêu đã đề ra, và thực hiện lộ trình tự chủ theo Kế hoạch số 189/KH-UBND ngày 6 tháng 7 năm 2022 [82]. Đây vừa là áp lực cũng vừa là động lực thúc đẩy Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội triển khai mạnh mẽ hơn nữa các hoạt động khai thác và phát huy giá trị di sản, vừa đảm bảo hiệu quả kinh tế, tăng nguồn thu cho di sản vừa bảo vệ an toàn cho di sản, giữ gìn được tính toàn vẹn và xác thực.

3.2. Căn cứ đề xuất giải pháp

Căn cứ đề NCS đề xuất một số kiến nghị và giải pháp đầu tiên là các văn bản hướng dẫn thực hiện của UNESCO, ICCROM, ICOMOS và khuyến nghị của UNESCO năm 2010 sau khi Di sản Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

được ghi danh vào danh sách di sản thế giới, trong đó Ủy ban Di sản Thế giới đã đưa ra những khuyến nghị dành cho Việt Nam liên quan tới tăng cường hoạt động nghiên cứu khảo cổ học, thực thi kế hoạch tổng thể, bổ sung các chỉ tiêu giám sát di sản, cũng như đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực thực hiện công tác bảo tồn di sản, và đặc biệt quan tâm tới sự tăng trưởng của khách du lịch. Những khuyến nghị này góp phần tạo căn cứ tiền đề cho công tác ban hành các văn bản quy phạm pháp luật của Việt Nam cũng như các văn bản mang tính định hướng, chiến lược cho công tác quản lý di sản văn hóa, quản lý di sản thế giới và phát triển du lịch.

Căn cứ vào tình hình thực tế hoạt động, Ban chấp hành Trung ương Đảng đã ra Nghị quyết số 08-NQ/TW năm 2017 của Bộ chính trị về *phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn* [9] yêu cầu đặt ra phải cân bằng cả phát triển du lịch nội địa và du lịch quốc tế, hơn nữa quan điểm phát triển du lịch bền vững được coi là sợi chỉ đỏ xuyên suốt các chính sách, quy định và những hướng dẫn của các cấp các ngành đối với công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị di sản nói chung và di sản thế giới tại Việt Nam nói riêng. Hơn nữa, phát triển du lịch còn được coi là trách nhiệm của hệ thống chính trị, các ngành các cấp, của toàn xã hội chính vì thế, trong một khoảng thời gian vài năm từ 2017 tới 2019, du lịch Việt Nam đã bùng nổ mạnh mẽ và đạt được những kết quả rất ấn tượng, nếu không có đại dịch COVID 19 có lẽ thứ hạng trong bảng xếp hạng du lịch thế giới của quốc gia Việt Nam sẽ còn khởi sắc hơn nữa.

Bên cạnh đó, *Luật Di sản văn hóa* năm 2001 và sửa đổi bổ sung năm 2009 cũng xác định rõ mục đích của việc phát huy giá trị di sản văn hóa vì lợi ích toàn xã hội, và góp phần sáng tạo những giá trị văn hóa mới, làm giàu kho tàng DSVH Việt Nam và mở rộng giao lưu văn hóa quốc tế. Như vậy, có thể thấy rằng hoạt động phát triển du lịch dựa vào tài nguyên di sản văn hóa là hoàn toàn đúng đắn, tuân theo tinh thần chỉ đạo, định hướng, chủ trương của Đảng và Nhà nước, hơn nữa hoạt động du lịch cũng góp phần không nhỏ trong việc phát triển các mặt của đời sống xã hội như tăng trưởng kinh tế, xoá đói giảm nghèo, tạo công ăn việc làm cho các lao động địa phương, truyền thông quảng bá hình ảnh của địa phương, của Việt Nam tới bạn bè quốc tế.

Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030 được phê duyệt theo Quyết định của Thủ tướng số 147/QĐ-TTg [68] cũng chỉ rõ quan điểm chú trọng phát triển

du lịch văn hóa, gắn phát triển du lịch với bảo tồn, phát huy giá trị di sản và bản sắc văn hóa dân tộc.

Không chỉ là nêu rõ quan điểm mà Chiến lược còn đưa ra những giải pháp có tính định hướng rất rõ ràng, trở thành căn cứ tiên quyết khi phát triển các hoạt động du lịch, NCS cũng căn cứ dựa vào *Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030* để đưa ra những đề xuất giải pháp với những nội dung: hoàn thiện thể chế, chính sách phát triển du lịch, phát triển kết cấu hạ tầng, cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ du lịch; phát triển nguồn nhân lực du lịch, đa dạng hóa các thị trường khách du lịch; phát triển sản phẩm du lịch có chất lượng, đa dạng, khác biệt có giá trị gia tăng cao và tăng trải nghiệm cho khách du lịch; đẩy mạnh xúc tiến quảng bá và xây dựng thương hiệu du lịch. Những giải pháp được nêu trên đây là những tiền đề rất quan trọng cho NCS nghiên cứu và đề xuất những kiến nghị và giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả khai thác du lịch theo hướng bền vững tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Thêm một căn cứ nữa, NCS nghiên cứu để đề xuất các giải pháp đó là Nghị quyết về phát triển công nghiệp văn hóa trên địa bàn Thủ đô giai đoạn 2021-2025 (Nghị quyết số 09-NQ/TU năm 2022), định hướng đến 2030, tầm nhìn đến 2045 với quan điểm phát triển công nghiệp văn hóa nói chung và phát triển du lịch văn hóa (một trong 12 ngành công nghiệp văn hóa) trên nguyên tắc đảm bảo hài hòa giữa bảo tồn và phát triển, phát huy tối đa những tiềm năng, thế mạnh, giá trị văn hóa truyền thống mang bản sắc của Thủ đô ngàn năm văn hiến, thêm vào đó nhiệm vụ, giải pháp trọng tâm của Nghị quyết này cũng xác định rõ những nội dung như tập trung xây dựng, hoàn thiện cơ chế, chính sách; đẩy mạnh phát triển nguồn nhân lực; cũng như thu hút và hỗ trợ đầu tư...

Một trong những căn cứ mà NCS nghiên cứu nữa đó là Nghị định 109/2017/NĐ-CP của Chính phủ *quy định về bảo vệ và quản lý Di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới ở Việt Nam*, tại điều 16 của Nghị định này đã chỉ ra rất rõ nhiệm vụ của tổ chức được giao quản lý, sử dụng di sản thế giới mà ở đây là Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội. NCS dựa vào căn cứ này để xác định những nội dung giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Ngoài ra còn những căn cứ mang tính pháp lý khác nữa do các cơ quan có thẩm

quyền ban hành mà NCS cũng nghiên cứu để làm cơ sở đề xuất kiến nghị và giải pháp đã được liệt kê trong phần phụ lục [xem phụ lục 15, tr. 255-256].

3.3. Các giải pháp

3.3.1. Các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

Dựa vào những nội dung của thực trạng hoạt động quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã được phân tích, đánh giá tại Chương 2, thêm vào đó là những căn cứ đã trình bày trong phần 3.1, NCS đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội theo những hướng tiếp cận như sau:

- Hoàn thiện hệ thống văn bản pháp lý mang tính bao quát, toàn diện về quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị của di sản thế giới
- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thực hiện công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.
- Kêu gọi thu hút nguồn vốn đầu tư cho Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.
- Tăng cường công tác quảng bá, giới thiệu di sản cho cộng đồng
- Tăng cường hiệu quả giám sát DSTG thông qua việc xây dựng bộ chỉ tiêu giám sát nhằm đảm bảo tính xác thực và tính toàn vẹn cũng như bảo vệ an toàn cho di sản.

3.3.1.1. Một số kiến nghị hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về Di sản Thế giới

Các nhà nghiên cứu chính sách, các nhà quản lý cũng như các chuyên gia hàng đầu chia sẻ về tầm quan trọng của các văn bản quy phạm pháp luật trong quản lý DSVH nói chung và Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng, đây chính là công cụ quản lý chủ đạo của BQL Trung tâm, hơn nữa, hệ thống các văn bản này còn tạo ra một môi trường pháp lý và cơ chế cho công tác quản lý, vận hành, bảo tồn và phát huy có hiệu quả Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Thông qua thực tiễn hoạt động cũng như những nghiên cứu của các chuyên

gia, những nhà hoạch định chính sách có thể thấy rằng các văn bản pháp lý trong lĩnh vực này ngày càng tiệm cận dần với tiêu chuẩn mà UNESCO đặt ra, tiệm cận với Công ước cũng như các văn bản hướng dẫn quốc tế, tuy nhiên, các văn bản pháp quy đặc biệt là Luật thường có độ trễ nhất định so với diễn biến thực tế hàng ngày trong đời sống xã hội đương đại, thậm chí chưa bắt kịp với sự thay đổi trong cuộc sống nên việc sửa đổi, bổ sung, điều chỉnh và hoàn thiện là việc hết sức cần thiết, thậm chí là ưu tiên hàng đầu đối với công tác quản lý DSVH nói chung và Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng. Để có thể hoàn thiện được hệ thống văn bản pháp lý, những công việc và nội dung cần quan tâm, làm rõ và ưu tiên xử lý:

Thứ nhất cần phải tổng hợp, rà soát đánh giá toàn diện hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành có hiệu lực và đang được điều chỉnh các mối quan hệ, đặc biệt là liên quan tới DSVH nói chung và Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng. Trong khâu tổng hợp, rà soát cũng phải thực hiện thao tác phân cấp quản lý thông qua văn bản, từ những kết quả thu được sẽ đánh giá xem những thành tựu hay hiệu quả đã đạt được gì và còn tồn tại những bất cập gì.

Tiếp theo đó, cần lưu ý tới sự phù hợp với tình hình thực tiễn hoạt động của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội tại Thủ đô Hà Nội. Mỗi DSTG khác nhau, đặt ở những địa phương khác nhau lại có những đặc thù, đặc điểm và thuộc tính riêng biệt, hơn thế nữa Di sản Thế giới cũng được phân loại thành Di sản Thiên nhiên, Di sản Văn hóa, Di sản hỗn hợp... mỗi loại di sản lại cần có những quy định pháp lý riêng để điều chỉnh. Chính vì vậy, việc cập nhật các thông tin cũng như việc thực hiện công tác giám sát di sản thường xuyên là rất quan trọng để nắm bắt được tình hình hiện trạng của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cũng như tình hình của Thủ đô Hà Nội, tất cả những biến động, thay đổi của môi trường tự nhiên, kinh tế, xã hội đều ảnh hưởng tới DSTG dù ít dù nhiều, hơn thế nữa khi bổ sung, chỉnh sửa, hoàn thiện các văn bản pháp lý cũng cần tham khảo kinh nghiệm, học hỏi từ những quốc gia tiên tiến trên thế giới, nhất là việc cập nhật những nội dung, quan điểm, những hướng dẫn mới nhất của UNESCO, ICOMOS, IUCN, ICCROM hay WHC để tiếp cận gần nhất với Công ước, tuân thủ chặt chẽ Hướng dẫn thực hiện Công ước.

Thêm vào đó, cần đặc biệt chú trọng tới tính khả dụng của các văn bản quy phạm pháp luật, tức là nội dung của các văn bản phải rõ ràng, mạch lạc, dễ hiểu, dễ áp dụng và không gây hiểu lầm. Chính sự khả dụng, dễ hiểu, dễ áp dụng của các quy định, cơ chế, chính sách sẽ rất thiết thực cho công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG, đặc biệt là với DSTG đặc thù như Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, hơn thế nữa, các văn bản có phạm vi điều chỉnh quan hệ pháp luật rộng hơn, có tính phổ quát hơn lại phải đảm bảo được sự nghiêm minh của pháp luật, sự thống nhất trong tư tưởng chính trị, đường lối và cũng tạo được niềm tin vào “thượng tôn pháp luật” cho đại bộ phận quần chúng nhân dân, hơn thế nữa khuyến khích việc tự nguyện tự giác chấp hành luật, quy định hơn là việc cưỡng chế bắt buộc.

Ba hướng tiếp cận và nội dung như trên được NCS đưa ra làm tiền đề, cơ sở và căn cứ cho những động thái, những hành động, giải pháp liên quan tới việc hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về DSTG như dưới đây:

Thứ nhất, nội hàm các khái niệm về di sản văn hóa trong các văn bản pháp lý cần được mở rộng hơn, đặc biệt là trong *Luật Di sản văn hóa* đã nằm trong Kế hoạch xây dựng *Dự án Luật Di sản văn hóa* (sửa đổi) năm 2023, nhằm mục đích bao quát được tất cả các loại hình, các hình thức tồn tại, và biểu hiện của di sản văn hóa. Trong văn bản Luật Di sản văn hóa và các văn bản có liên quan đã đưa ra những khái niệm về: *di sản văn hóa phi vật thể, di sản văn hóa vật thể, di tích lịch sử văn hóa (di tích khảo cổ, di tích lịch sử, di tích kiến trúc nghệ thuật), di sản bất động sản, di sản động sản, di vật, hiện vật, bảo vật quốc gia, phế tích...* Tuy nhiên, cần bổ sung các khái niệm sau cho phù hợp với tình hình thực tiễn cũng như sự thay đổi của đời sống đương đại ví dụ như: *di sản đô thị, đô thị di sản, công viên địa chất toàn cầu, di sản số, bảo tàng số, bảo tàng sinh thái, du lịch di sản, du lịch khảo cổ, di sản tư liệu...* Cuộc sống xã hội đương đại biến đổi không ngừng, thay đổi từng ngày thậm chí từng giờ, công nghệ phát triển cùng với công cuộc chuyển đổi số diễn ra rất mạnh mẽ trong gần như tất cả các lĩnh vực, DSTG không thể nằm ngoài xu thế đó và thậm chí thuật ngữ về bảo tàng số, di sản số, số hóa di sản hay các thuật ngữ vừa được nêu trên đã không còn xa lạ với các nhà khoa học, các chuyên gia thậm chí là cả cộng đồng. Chính vì thế, văn bản pháp lý liên quan tới quản lý DSTG nói chung và Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng cần được điều chỉnh, bổ sung và hoàn thiện hơn

với các định nghĩa, giải thích thuật ngữ để thống nhất cách hiểu, quan điểm và tạo hành lang pháp lý vững chắc cho công tác quản lý, bảo tồn cũng như phát huy giá trị di sản.

Thứ hai, công tác phân cấp quản lý DSVH giữa các cấp quản lý hành chính cũng như cơ chế quản lý và phối hợp giữa các Bộ, ban, ngành ở Trung ương với Bộ VHTTDL và các cơ quan hành chính ngành dọc cần phải thật cụ thể, rõ ràng và đạt được sự nhất trí cao ở “nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm”. Tránh tình trạng chồng chéo về mặt quy định, nội dung, cơ quan có thẩm quyền thẩm định, cho phép, hướng dẫn thực hiện, các hoạt động quản lý DSTG tại khu vực di sản, thậm chí việc phân cấp quản lý cũng để hạn chế tới mức thấp nhất tình trạng “đẩy bóng sang nhau” giữa các cơ quan hữu quan, như vậy sẽ làm chậm tiến độ thực thi công việc, chậm cả tiến độ giải ngân và thực hiện các dự án, trực tiếp hoặc gián tiếp ảnh hưởng tới Di sản Thế giới này.

Với Thủ đô Hà Nội, nơi DSTG Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội tọa lạc, đây là địa phương có nhiều đặc thù rất riêng biệt, hệ thống các di sản đồ sộ, các cơ quan ban ngành trung ương tập trung đông cũng như những tình huống phát sinh diễn ra thường xuyên vì mật độ các sự kiện văn hóa, sự kiện ngoại giao cũng như những hoạt động chính trị xã hội khác diễn ra liên tục. Chính vì lẽ đó, thực tiễn hoạt động luôn nảy sinh các trường hợp, tình huống bất ngờ, thậm chí không lường trước được đòi hỏi BQL Trung tâm phải sát sao, theo dõi, chủ động tích cực trong xử lý công việc hàng ngày, đương nhiên việc xây dựng và ban hành các Quy chế hoạt động cũng phải thường xuyên cập nhật, thay đổi sao cho phù hợp với tình hình thực tiễn, xác định được càng nhân tố ảnh hưởng, các nguy cơ có thể tác động tiêu cực thậm chí xâm hại tới DSTG. Các Quy chế, các chính sách hay quy định cần phải xác định rất rõ ràng, cụ thể về đối tượng điều chỉnh, các chủ thể, khách thể trong công tác quản lý, thậm chí cần có văn bản hướng dẫn thực hiện trong đó có thể thêm vào các “trường hợp điển hình” hay “trường hợp mẫu” để trong quá trình thực hiện, các cơ quan, đơn vị, hay cá nhân có thể vận dụng làm tài liệu tham khảo.

Công việc hoàn thiện hệ thống văn bản pháp lý liên quan tới quản lý DSTG không thể là công việc đơn lẻ của một cơ quan hay đơn vị nào, cũng không thể là một công việc có thể giải quyết nhanh chóng trong một sớm một chiều. BQL Trung tâm

Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội cần phải phối hợp với các cơ quan cấp Trung ương cũng như dưới địa phương là Thủ đô Hà Nội, các cơ quan, tổ chức, đơn vị có liên quan đẩy nhanh tiến độ thực hiện các quy định tại Nghị định 109/2017/NĐ-CP, hoàn thiện nhanh nhất có thể Kế hoạch quản lý DSTG Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, hoàn thiện Hồ sơ Khoa học nhiệm vụ nghiên cứu, chỉnh trang trục trung tâm DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, cũng như các hạng mục công việc theo Hướng dẫn thực hiện Công ước của UNESCO cũng như các khuyến nghị về quản lý DSTG do các tổ chức đề ra nhằm bảo vệ tính xác thực và tính toàn vẹn của di sản.

3.3.1.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thực hiện công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị Di sản thế giới

Chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố quan trọng, thậm chí có tính chất quyết định tới chất lượng của hoạt động quản lý, bảo tồn và phát huy Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Và để tổ chức bộ máy quản lý của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội (đã được xác định trong Chương 2) có thể phát huy hiệu quả cao nhất trong công tác quản lý, vận hành, bảo tồn và phát huy giá trị của di sản, một trong những việc cần làm là xây dựng bộ máy quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng vị trí công việc.

Nói một cách khác, mỗi một vị trí công việc cần phải có sự phân nhiệm rõ ràng, một trong những biện pháp để kiểm soát được việc này là mỗi cán bộ tự mình làm một bản mô tả công việc của chính mình, tự đặt ra các chỉ tiêu công việc và lên kế hoạch làm việc theo các mốc thời gian, có thể là theo quý hoặc nửa năm, một năm. Bản mô tả công việc, kế hoạch làm việc cá nhân đó sẽ được thẩm định, kiểm tra, phê duyệt và lưu lại làm căn cứ để xem xét việc hoàn thành hay không hoàn thành của cá nhân cán bộ cùng với các tiêu chí khác nữa. Việc này khuyến khích tính chủ động của từng cán bộ, chủ động xây dựng kế hoạch, chủ động đặt ra mục tiêu và hoạch định lộ trình làm việc.

Căn cứ vào Nghị định số 109/2017/NĐ-CP và các văn bản liên quan và thực tiễn hoạt động của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, NCS đề xuất ở tầm trung ương, chủ thể quản lý vẫn giữ nguyên mô hình quản lý và cơ chế phối hợp

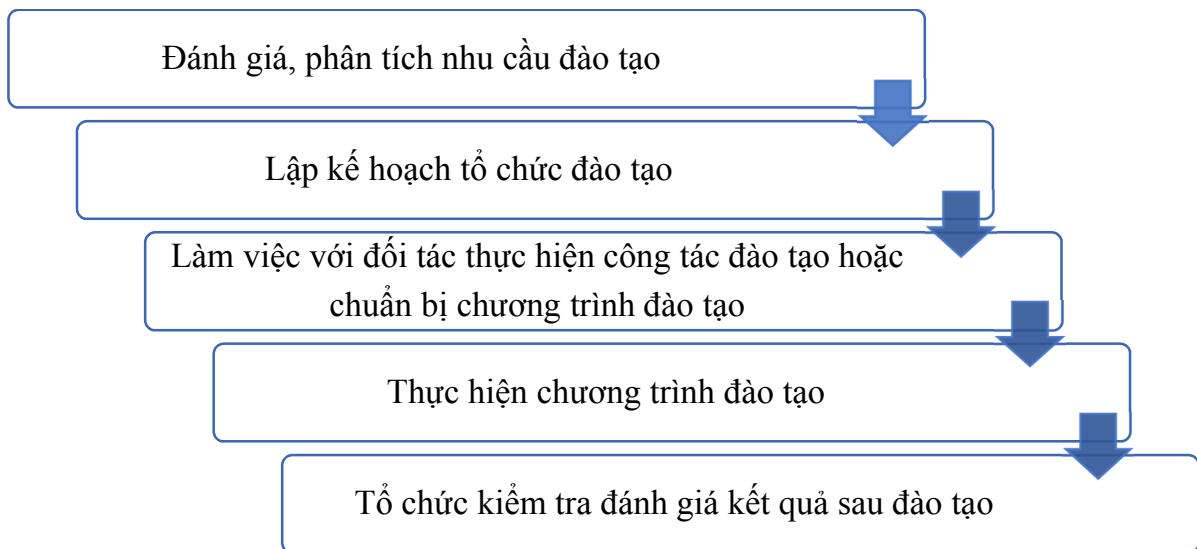
giữa Chính phủ, Bộ VH-TT-DL và các bộ ban ngành liên quan cùng với Ủy ban Quốc gia UNESCO Việt Nam, Hội đồng Di sản văn hóa quốc gia, xuống tới địa phương UBND Thành phố Hà Nội.

Thêm vào đó, nhằm tăng cường hơn nữa thẩm quyền của BQL Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội trong việc xử lý những vấn đề thực tiễn phát sinh, những sự cố có thể xảy ra bất ngờ trong quá trình hoạt động, căn cứ vào Điều 15, 16 và 22 trong Nghị định 109/2017/NĐ-CP, BQL Trung tâm có thể kiện toàn theo hướng phân nhiệm theo từng mảng công việc liên quan tới chuyên môn, hơn thế nữa trong các hoạt động mang tính chất phối hợp, thực hiện các dự án cần quy định rõ cán bộ phụ trách trực tiếp với quyền hạn, nghĩa vụ rõ ràng để không bị chồng chéo, cản trở nhau trong khi vận hành và thực thi.

Nhìn chung, công tác kiện toàn bộ máy quản lý tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã và đang thực hiện tốt, có hiệu quả và gặt hái được những thành tựu nhất định, tuy nhiên công tác này phải thường xuyên được giám sát chặt chẽ và đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật cũng như hướng dẫn của UNESCO.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

Muốn có được một nguồn nhân lực đảm bảo đầy đủ về số lượng cũng như chất lượng, các nhà quản lý, người đứng đầu tổ chức cần phải có chiến lược xây dựng, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Đương nhiên, công việc này không thể hoàn thành được trong thời gian ngắn mà phải có quy hoạch lâu dài, có trọng tâm trọng điểm hơn nữa, công tác đào tạo sẽ đóng một vai trò vô cùng quan trọng. Theo lý thuyết quản trị nguồn nhân lực thì công tác đào tạo sẽ xuất phát từ nhu cầu thực tiễn về nguồn nhân lực của tổ chức, của đơn vị, sau đó nhu cầu đào tạo sẽ được đánh giá, phân tích, thẩm định rồi lập kế hoạch đào tạo, lựa chọn các đối tác đào tạo, phương thức đào tạo, triển khai lộ trình, nội dung đào tạo, thiết lập hệ thống kiểm tra đánh giá sau đào tạo, báo cáo kết quả và nghiệm thu dự án đào tạo. Sơ đồ dưới đây sẽ thể hiện một quy trình đào tạo tương đối phổ biến:



Sơ đồ 3.1. Quy trình đào tạo cơ bản (Nguồn: NCS)

Đối với Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, NCS đề xuất có thể thành lập 1 phòng, ban với tên gọi **Phòng/Ban Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực di sản** với các chức năng tổ chức các khóa học, khóa đào tạo và chuyên trách về mảng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Ngay trong Công ước tại Điều 5.e đã thể hiện sự nhất trí, đồng thuận với việc các quốc gia thành viên được khuyến khích phát triển các trung tâm đào tạo tầm quốc gia về công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị của DSTG. Trong trường hợp DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội lại rất có lợi thế mà không phải di sản nào cũng có trong khâu đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thứ nhất là lợi thế về di vật, di tích khảo cổ học với khối lượng rất đồ sộ, các học viên hoàn toàn có thể vừa học vừa thực hành ngay tại di sản, thậm chí đào tạo theo hình thức “on the job training” (cầm tay chỉ việc) với những chuyên môn nghiệp vụ, thứ hai là có cả Hội đồng tư vấn khoa học, nghiên cứu và bảo tồn với những chuyên gia hàng đầu đất nước về rất nhiều lĩnh vực liên quan tới DSVH, quản lý di sản, khảo cổ học, kiến trúc, nghệ thuật, văn hóa, lịch sử..., đây cũng chính là cơ hội cho các học viên được học tập, đào tạo bởi những người xuất sắc nhất cả nước, lợi thế thứ ba đối với các học viên khi được đào tạo theo chiến lược và lộ trình này chính là bởi hoạt động hợp tác quốc tế trong nghiên cứu khoa học của Trung tâm rất mạnh và thường xuyên, liên tục, hơn nữa Khu DSTG cũng nhận được sự quan tâm đồng hành, hỗ trợ của nhiều tổ chức quốc tế, đặc biệt trong lĩnh vực bồi dưỡng, phát

triển nâng cao trình độ chuyên môn cũng như năng lực của đội ngũ cán bộ làm việc tại Trung tâm.

Các công việc cụ thể góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội có thể được liệt kê như sau:

Thứ nhất, xây dựng chiến lược tổng thể phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho các hoạt động quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG, yêu cầu sản phẩm của công tác này chính là một bản *Kế hoạch tổng thể phát triển nguồn nhân lực* với các nội dung chính: như căn cứ xây dựng kế hoạch, mục tiêu đào tạo, các đối tượng đào tạo, nội dung chương trình đào tạo, đối tác phối hợp thực hiện, phương thức đào tạo, dự trù kinh phí cho hoạt động đào tạo, thiết lập cơ chế và chỉ tiêu kiểm tra đánh giá hiệu quả đào tạo, tổ chức đánh giá kết quả sau đào tạo (thậm chí phải soạn ngân hàng câu hỏi đánh giá, hình thức đánh giá, thang chấm điểm). NCS nhấn mạnh rằng BQL Trung tâm không làm tranh việc của các cơ sở đào tạo trong lĩnh vực này trên địa bàn Hà Nội cũng như cả nước mà Trung tâm sẽ tập trung các nội dung xoay quanh những vấn đề liên quan trực tiếp tới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, hơn thế nữa nội dung và chương trình đào tạo sẽ được biên soạn dành riêng cho DSTG này sao cho phù hợp với tình hình thực tiễn hoạt động của Khu di sản. Báo cáo kết quả sau đào tạo sẽ được tổng hợp và báo cáo, cập nhật với các lãnh đạo cấp trên, gửi lên Bộ VHTTDL cũng như các cơ quan quản lý.

Thứ hai, xây dựng chương trình đào tạo dựa trên những căn cứ xác thực, dựa trên những đánh giá khách quan. Bên cạnh đó, các đối tượng đào tạo khác nhau cũng cần có lộ trình đào tạo khác nhau. Công tác đánh giá chất lượng nguồn nhân lực phải thực hiện đầu tiên và rất công tâm, khách quan, ở một số quốc gia trên thế giới, họ yêu cầu đối tác bên ngoài vào đánh giá để đảm bảo sự khách quan, minh bạch. Mục đích của việc đánh giá này không nhằm để cắt giảm nhân sự hay làm xáo trộn bộ máy, tổ chức của Trung tâm mà để xác định lại xem việc bố trí nhân sự đối với từng vị trí đã phù hợp hay chưa. Từ kết quả đó xác định được vấn đề và có thể phân nhóm đối tượng đào tạo theo yêu cầu và mục tiêu đào tạo trong *Kế hoạch đào tạo tổng thể*. Các nhóm học viên có thể được chia theo vị trí công việc: Ban Quản lý, Nhóm lãnh đạo

phòng ban, các cán bộ chuyên viên chức năng; hoặc có thể chia theo công tác chuyên môn liên quan tới lĩnh vực: lịch sử, khảo cổ, quản lý văn hóa, quản lý DSVH, bảo tồn bảo tàng, di sản, dịch vụ du lịch, truyền thông marketing, quản lý dự án, kế toán tài chính, các công việc mang tính chất hậu cần, hỗ trợ... Cách phân nhóm để đào tạo như vậy tăng sự tập trung, không dàn trải và tăng hiệu quả đào tạo đặc biệt là tiết kiệm được nguồn lực trong các hoạt động.

Thứ ba, nội dung đào tạo cũng là cấu phần rất quan trọng trong chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Việc đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao trình độ cho các học viên tại Trung tâm cần sự chung tay góp sức của các cơ sở đào tạo trong nước và quốc tế, cần tận dụng một cách hợp lý và hiệu quả những mối quan hệ đối với các đối tác nước ngoài. Những nội dung liên quan tới chuyên môn sâu về văn hóa, về di sản, khảo cổ học, kiến trúc có thể mời các chuyên gia trong Hội đồng tư vấn, khoa học và nghiên cứu giảng dạy, đào tạo, tuy nhiên đối với các kỹ năng mềm, hay đào tạo ngoại ngữ, tin học sẽ cần phải có các đối tác chiến lược lâu dài, được lựa chọn rất kỹ lưỡng phù hợp với nhu cầu đào tạo của Trung tâm. NCS đề xuất cách tiếp cận mục tiêu và kết quả đào tạo có nghĩa là phải hướng tới hiệu quả trong công tác đào tạo, hơn nữa hiệu quả này cần phải có sự đo lường, hệ thống đánh giá, kiểm tra chất lượng cụ thể và rõ ràng để tránh tình trạng đào tạo không hiệu quả, lãng phí thời gian, lãng phí nguồn nhân lực và lại không giúp ích gì nhiều cho công việc. Thêm vào đó, cần coi việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ là nhiệm vụ mang tính chiến lược, thậm chí là bắt buộc chứ không còn là sự lựa chọn của từng cá nhân theo ý thích hay vì lý do nào khác mà từ chối hay bỏ bê công việc học tập. Chính vì vậy, Trung tâm cũng cần xây dựng cơ chế hỗ trợ, tuyên dương, khen thưởng cả về vật chất, lẫn tinh thần cũng như tạo ra môi trường học tập hứng khởi đối với tất cả các cán bộ. Có như vậy, học tập, huấn luyện mới đạt hiệu quả như mong muốn.

Hình thức đào tạo đương nhiên không thể giống nhau mà còn phụ thuộc vào từng đối tượng học viên, phụ thuộc vào nội dung đào tạo và năng lực cung ứng của đối tác cũng như các hoạt động thực tiễn tại đơn vị. Đối với Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, Trung tâm đã và đang tổ chức nhiều khóa học theo hình

thức cử cán bộ đi học tập tại nước ngoài hoặc mời chuyên gia nước ngoài về đào tạo tại Hà Nội, cử cán bộ tham gia các lớp, các khóa đào tạo ngắn hạn trong nước, tham dự các hội nghị, hội thảo, tập huấn, chuyên đề khoa học cấp quốc gia, quốc tế, thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học... Trung tâm bảo tồn di sản Thăng Long - Hà Nội đã tổ chức được hơn 40 khóa học, đào tạo, tập huấn trong và ngoài nước từ 2011 - 2020 và còn các dự án đào tạo bồi dưỡng khác đang được triển khai mạnh mẽ. Tuy nhiên, NCS đề xuất bên cạnh các khóa học liên quan tới chuyên môn văn hóa, di sản, Trung tâm dành trọng số lớn hơn vào công tác đào tạo cán bộ phụ trách các hoạt động phát huy giá trị di sản, đặc biệt là khối dịch vụ du lịch nhằm tăng cường khả năng tạo ra các giá trị tài chính, tăng nguồn thu từ dịch vụ để có thể tái đầu tư cho công tác bảo vệ DSTG.

Để có thể tuyển dụng được nguồn nhân lực chất lượng cao, phù hợp với yêu cầu của Trung tâm cũng như yêu cầu đặt ra từ thực tiễn, có hai nguồn tuyển dụng chính mà các tổ chức thường tìm kiếm. Thứ nhất là bồi dưỡng nguồn nhân lực tại chỗ hay còn gọi là (lấy từ nguồn nội bộ), thứ hai là tuyển dụng từ nguồn bên ngoài. Mỗi hình thức tuyển dụng nhân sự đều có ưu điểm và nhược điểm nhất định, tùy theo vị trí công việc cũng như mức độ sẵn sàng của các nhân sự mà chúng ta lựa chọn hình thức tuyển dụng phù hợp.

Hơn nữa, công tác tuyển dụng cần phải được hoạch định trong kế hoạch tổng thể có chiến lược trọng tâm và phải đảm bảo công khai, minh bạch, khách quan và phù hợp và để có thể thu hút các nhân lực chất lượng cao, BQL Trung tâm nói riêng cũng như UBND Tp Hà Nội nói chung cần lưu tâm tới các chính sách đãi ngộ công bằng, hợp lý, xứng đáng với giá trị do nhân sự tạo ra. Hơn thế nữa, các tiêu chí đánh giá chất lượng nhân sự được tuyển dụng phải được nghiên cứu kỹ lưỡng, thậm chí phải được các chuyên gia thẩm định và phê duyệt bởi các cấp lãnh đạo. Muốn giữ chân các nhân tài trong tổ chức, chúng ta cần lưu ý tới những yếu tố như con đường học tập và phát triển, thăng tiến của nhân sự, môi trường làm việc phù hợp với nhân sự, và những đãi ngộ hay cơ chế đặc biệt nếu nhân sự có những đóng góp to lớn đối với tổ chức.

3.3.1.3. Kêu gọi, thu hút nguồn vốn đầu tư cho di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội cũng như Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã và đang nhận được sự quan tâm, đầu tư từ UBND Tp Hà Nội cũng như các cấp lãnh đạo, các tổ chức quốc tế, các đối tác chiến lược cũng như cộng đồng người dân Thủ đô và cả nước. Tuy vậy, nguồn đầu tư từ ngân sách nhà nước cũng không phải là vô hạn, hơn thế nữa không thể lúc nào cũng sẵn sàng nguồn lực tài chính đầu tư cho một DSTG như Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội vì trên thực tế hệ thống di sản trên địa bàn Thủ đô Hà Nội là một con số khổng lồ, đứng đầu cả nước về số lượng di sản và các di sản đó cũng cần được bảo tồn, phát huy giá trị và cũng cần có sự đầu tư.

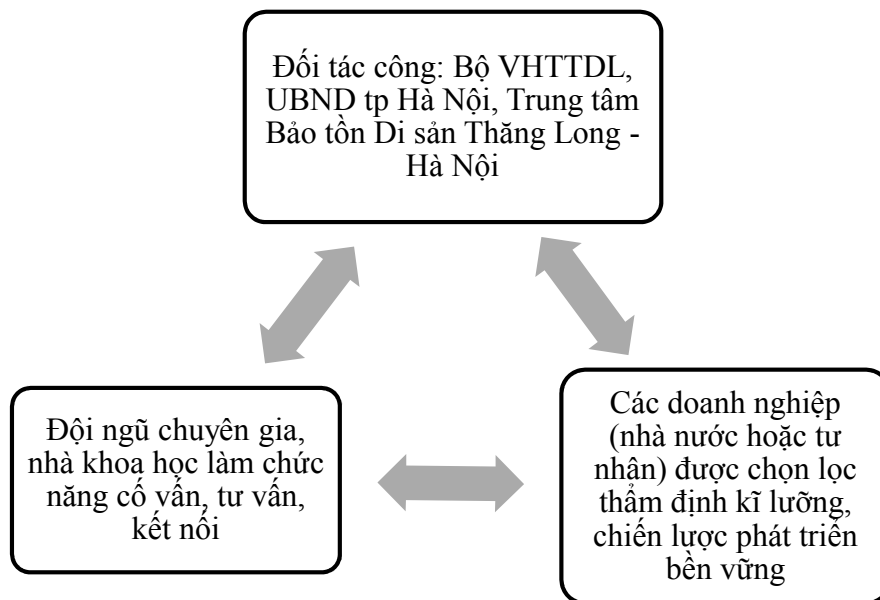
Như vậy, việc yêu cầu hay quá dựa vào ngân sách nhà nước sẽ làm giảm đi tốc độ thực thi, triển khai các hoạt động cũng như giảm đi tính chủ động trong quản lý vận hành và xử lý các sự việc phát sinh, hơn thế nữa, thủ tục để có thể nhận được đầu tư từ ngân sách nhà nước cũng không phải vừa yêu cầu sẽ có ngay mà cần qua sự kiểm tra, thẩm định, phê duyệt bởi các cấp lãnh đạo. Chính vì thế, các chuyên gia, các nhà khoa học cũng đưa ra các ý kiến về việc “di sản tự nuôi di sản”, hay tăng tính chủ động trong việc tái đầu tư trở lại di sản, tăng nguồn thu tài chính từ các hoạt động dịch vụ, du lịch một cách hợp lý, có hiệu quả và bền vững.

Thêm vào đó, mô hình hợp tác công tư PPP (Public Private Partnership) đã và đang được triển khai trên nhiều lĩnh vực, trong đó có lĩnh vực văn hóa. Cần có cơ chế phù hợp để khuyến khích các mô hình hợp tác này ví dụ điển hình là tại di sản văn hóa, nhất là trong lĩnh vực khai thác tài nguyên DSVH phát triển du lịch. Ví dụ điển hình là mô hình hợp tác công tư giữa Công ty CP Phát triển Tùng Lâm với Khu danh thắng và Di tích quốc gia Yên Tử, năm 2017 công ty đã đầu tư mới cụm công trình Trung tâm lễ hội và dịch vụ du lịch tại Yên Tử cùng 1 hệ thống cáp treo mới với 2 tuyến cáp, nâng tổng số tuyến cáp treo phục vụ du khách lên thành 4 tuyến với 8 nhà ga đầu mối, tổng giá trị đầu tư 1.700 tỷ đồng. Động thái này góp phần thu hút khách du lịch đến di tích Yên Tử nhiều hơn vì sự tiện lợi của việc sử dụng cáp treo làm

phương tiện di chuyển lên đỉnh thiêng, năm 2017 con số thống kê lượng khách du lịch lên đến Yên Tử khoảng 1,6 triệu lượt.

Một ví dụ khác về hợp tác công tư NCS đề cập đến là mô hình hợp tác tại quần thể di sản thế giới danh thắng Tràng An. Tại quần thể di sản này có tới 6 doanh nghiệp tham gia đầu tư ở 8 cụm di sản tính đến năm 2021. Kết quả năm 2019 Ninh Bình đón 7.5 triệu lượt khách trong đó có 1 triệu lượt khách quốc tế, tổng thu từ du lịch đạt 35.000 tỷ đồng và tạo công ăn việc làm cho hơn 20 nghìn lao động.

Hợp tác công tư trong lĩnh vực bảo tồn và phát huy giá trị DSVH và phát triển du lịch theo hướng bền vững là một hướng đi mới phù hợp với tình hình thực tiễn, tuy nhiên đối với mỗi DSTG hay DSVH đều cần phải nghiên cứu xem xét thật kỹ lưỡng, lựa chọn những loại hình du lịch phù hợp và mang tính bền vững lâu dài, hơn thế nữa tỷ trọng khai thác du lịch không thể quá mức giới hạn cho phép, các hoạt động khai thác không được làm tổn hại đến di sản, đây là nguyên tắc bắt buộc các đơn vị quản lý cũng như các hoạt động khai thác du lịch phải tuân thủ. Ba trụ cột trong hợp tác công tư được mô hình hóa như sau:



Sơ đồ 3.2. Mô hình 3 trụ cột trong hợp tác công tư tại Di sản thế giới

Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

(Nguồn: NCS)

Một ý kiến nữa NCS muốn đề xuất đó là việc thành lập Quỹ Di sản Thế giới tại Việt Nam hay Quỹ Di sản Văn hóa Việt Nam với mục tiêu thu hút nguồn tài trợ trong và ngoài nước. Tại một số nước trên thế giới, ví dụ như Italy, năm 2014, quốc gia Italy ban hành một đạo luật mới để điều chỉnh và khuyến khích đầu tư của doanh nghiệp vào việc tu bổ, tôn tạo các công trình văn hóa. Art Bonus (lợi tức nghệ thuật) được ban hành để khuyến khích các doanh nghiệp, các cá nhân bỏ vốn đầu tư vào việc phục dựng hay trùng tu lại các di tích bằng cách đưa ra mức thuế lợi tức tương đương khấu trừ lên tới 65% khoản đóng góp của họ. Các nhà đầu tư cũng được hưởng 30% tín dụng thuế cho các công trình du lịch văn hóa khi đầu tư cải tạo và nâng cấp. Năm 2015, cả quốc gia Italy đã kêu gọi được khoảng 34 triệu Euro, mặc dù vậy đây vẫn chưa phải là con số đáng kể nhưng cũng đáng được ghi nhận và trong phát biểu của mình, ông Dario Francesini Bộ trưởng Bộ Văn hóa và Du lịch Italy “muốn các tập đoàn lớn được đánh giá bằng sự đóng góp cho xã hội, bằng những gì họ làm để bảo vệ di sản của chúng ta theo hướng dẫn UNESCO, vì di sản thuộc về toàn nhân loại và cả nhân loại phải chung sức đóng góp cho công cuộc này”.

Sau Art Bonus, 500 công ty hoạt động trong lĩnh vực truyền thông quảng cáo đã lập ra một nền tảng web kết nối các tổ chức văn hóa và doanh nghiệp là: <http://www.upaperlacultura.org/en/index.html>. Bên cạnh đó, một tổ chức phi lợi nhuận được lập ra lấy tên gọi là LoveItaly!, website: <https://loveitaly.org/en/>, tổ chức này kêu gọi vốn từ cộng đồng, các cá nhân hay doanh nghiệp, tổ chức có thể đóng góp cho việc bảo tồn di sản thông qua các dự án được chọn lọc và đưa vào danh mục đầu tư, hiện tại có tới 8 danh mục đầu tư đã và đang gọi vốn trên nền tảng LoveItaly ví dụ như: Dự án khai quật đồi Palatine (Palatine Hill Excavation) ở Rome, hay Dự án The Golden Age Bedroom ở Pompeii...

NCS đã giới thiệu về một mô hình đầu tư bảo tồn và gìn giữ di sản theo hướng xã hội hóa tại Italy với những dự án và sản phẩm cụ thể, các cơ quan quản lý cũng như các tổ chức, cơ quan, đơn vị có thẩm quyền có thể xem xét theo hướng hoạt động tăng cường xã hội hóa các nguồn lực để tăng thêm nguồn thu cho DSTG tại Việt Nam nói chung và Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng.

3.3.1.4. Tăng cường công tác quảng bá, giới thiệu, giáo dục di sản thế giới cho cộng đồng

Trên thực tế cũng như các công trình nghiên cứu, nhiều chuyên gia đã đưa ra nhiều ý kiến về công tác quảng bá, giới thiệu di sản văn hóa dưới nhiều hình thức khác nhau. Tính đến thời điểm hiện tại, các hoạt động quảng bá, giới thiệu về di sản tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã và đang thu được nhiều thành quả đáng khích lệ. Thực tế các hoạt động được tổ chức hiện với nhiều mục tiêu để tối ưu hóa được nguồn lực hữu hạn về số lượng nhân sự, về nguồn lực tài chính cũng như các nguồn tài nguyên đầu vào khác. Chính vì vậy, định hướng hoạt động cũng phải dựa trên hướng tiếp cận đa mục tiêu. Mô hình dưới đây, NCS tổng hợp một số hoạt động quảng bá, giới thiệu di sản thông qua các hình thức khác nhau:



Sơ đồ 3.2. Một số hoạt động quảng bá, giới thiệu di sản thế giới

Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội)

NCS đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường hiệu quả hoạt động quảng bá, giới thiệu Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội như sau:

1. Thành lập **Ban/Phòng truyền thông quảng bá di sản** với chức năng nhiệm vụ và quyền hạn được phân công rõ ràng trong bộ máy chuyên trách về lĩnh vực hoạt

động truyền thông, quảng bá. Trên thực tế, Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội có thể sử dụng hình thức thuê ngoài với các hoạt động truyền thông, quảng bá di sản, việc sử dụng các đối tác bên ngoài như vậy cũng có những ưu điểm riêng như bộ máy không cần phải mở rộng thêm, chi phí cố định cho lương cán bộ hàng tháng không phải điều chỉnh tăng lên hoặc làm việc với các đối tác truyền thông sẽ độc lập hơn. Tuy nhiên, việc lập Ban/Phòng truyền thông quảng bá di sản cũng có những ưu điểm mà không thể thay thế dù đối tác ngoài có ưu việt tới đâu đi nữa. Thứ nhất, tăng cường tính chủ động và cập nhật kịp thời đối với các hoạt động đang diễn ra tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, thứ hai việc Ban/Phòng truyền thông phải làm là xây dựng kế hoạch truyền thông, quảng bá di sản cho từng giai đoạn thời gian trong năm sẽ tăng tính hệ thống và nhất quán trong khâu tổ chức thực hiện, thứ ba là giảm thiểu tới mức thấp nhất các hiểu lầm trong công tác xây dựng thông điệp di sản gửi tới du khách và quần chúng, Ban/Phòng truyền thông quảng bá di sản sẽ cùng hỗ trợ, phối hợp với các phòng/ban khác trong công tác xây dựng nội dung quảng bá, giới thiệu, xây dựng thông điệp cho di sản văn hóa vật thể và phi vật thể với tính thống nhất cao.

2. Xây dựng kế hoạch, chiến lược truyền thông quảng bá di sản và đặt mục tiêu cụ thể mang tính chất định lượng để thuận lợi trong khâu kiểm soát và đánh giá chất lượng hiệu quả công tác truyền thông, quảng bá DSTG. Ví dụ: Đặt mục tiêu quảng bá tiếp cận được khối học sinh, sinh viên trên địa bàn thành phố Hà Nội thông qua kênh trực tuyến: lượt view, đo lường chỉ số trên website, đo lường lượt tương tác trên các cuộc thi tìm hiểu online, tính được thời gian trung bình người dùng theo dõi đọc thông tin trên website. Hơn nữa, cần xây dựng bộ công cụ đo lường hiệu quả truyền thông, quảng bá di sản qua các kênh, công tác này cần sự phối hợp với các đối tác truyền thông, các chuyên gia trong lĩnh vực quảng bá hình ảnh thương hiệu.

3. Kết hợp với các nhân vật có ảnh hưởng truyền thông để làm hình ảnh về DSTG. Công việc này không còn là mới lạ nhưng xem ra rất hiệu quả vì các nhân vật có ảnh hưởng truyền thông, đặc biệt là trên các nền tảng số có lượt tương tác rất lớn, hơn thế nữa đa phần tuổi đời còn khá trẻ, sức lan toả mạnh mẽ, có thể kết hợp vừa

quảng bá, truyền thông hình ảnh di sản cũng như vừa nâng cao tác dụng giáo dục di sản cho cộng đồng. Tuy nhiên, việc lựa chọn nhân vật cần rất thận trọng, thậm chí yêu cầu cao về mặt đạo đức nghề nghiệp cũng như hiểu biết về di sản.

4. Xây dựng cơ chế hợp tác với các đối tác truyền thông cũng như các công ty kinh doanh dịch vụ du lịch, lữ hành. Bản chất hoạt động hợp tác như vậy, các đối tác cũng sẽ truyền thông cho chính di sản bởi vì uy tín của điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cũng như các giá trị di sản tại đây rất đặc sắc và hiếm có, đồng thời phối hợp đề nghị ra các phương án khai thác giá trị DSVH một cách hợp lý, xây dựng sản phẩm đặc thù dành riêng cho điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

5. Tối ưu hóa hiệu quả sử dụng mạng lưới các đối tác quốc tế, các cơ quan, tổ chức ở các nước nhằm quảng bá hình ảnh của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, hơn nữa, các hoạt động trưng bày di sản tại các điểm đến khác nhau cũng là một hình thức hữu hiệu để truyền thông, quảng bá giá trị của di sản tới cộng đồng cũng như lan toả thông điệp hình ảnh tới mọi người.

Hoạt động giáo dục di sản

Ngay từ năm 2013, Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội đã xây dựng Góc khám phá “Em làm Nhà Khảo cổ” với mục tiêu tăng tính trải nghiệm thực tế trong công tác giáo dục lịch sử cho các em học sinh tiểu học, thay đổi tích cực, tăng tính tương tác khi tạo ra một môi trường học tập khác biệt với môi trường giáo dục truyền thống trong trường. Đến nay, hoạt động này được phát triển mạnh mẽ trở thành một chương trình giáo dục di sản cho học sinh ở cấp tiểu học và trung học cơ sở.

Bên cạnh chương trình này, chương trình “Nhà khảo cổ nhí” dành cho đối tượng là học sinh Tiểu học cũng thu hút được sự quan tâm, tham gia của nhiều bạn học sinh tại Khu di tích khảo cổ 18 Hoàng Diệu. Các học sinh tham gia sẽ được tham quan trực tiếp khu di tích khảo cổ, các di tích, di vật; tham gia vào trò chơi “Đi tìm báu vật Hoàng cung Thăng Long”. Những chương trình giáo dục di sản đã, đang và sẽ thu hút được thêm ngày càng nhiều sự tham gia của các học sinh vì sự đa dạng và hấp dẫn của các hoạt động trải nghiệm thực tế. Những con số đã thể hiện được sức hút của chương trình cũng như các hoạt động hướng tới đối tượng này. Năm 2017,

hơn 2.600 học sinh trung học cơ sở, 1.300 học sinh tiểu học trải nghiệm các chương trình giáo dục di sản, 18.000 bạn nhỏ trải nghiệm các chương trình sự kiện văn hóa như Tết Trung thu truyền thống, Tết Việt tại DSTG này. Năm 2019, đã có hơn 120.000 lượt học sinh tới tham quan, học tập tại DSTG. Năm 2020, dịch COVID 19 ảnh hưởng nghiêm trọng và làm xáo trộn các hoạt động giáo dục nhưng Khu Trung Tâm Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội vẫn thu hút được 14.859 học sinh tham gia Chương trình giáo dục di sản.

Điều đó chứng minh rằng hoạt động giáo dục di sản đã và đang được phát triển đúng hướng và rất hiệu quả tại điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. NCS đề xuất một số hoạt động giáo dục di sản theo hướng mở rộng, quốc tế hóa, hoàn thành được cả mục tiêu giáo dục lẫn mục tiêu truyền thông quảng bá cho Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

1. Ngoài những đối tượng chiến lược đã quen thuộc lâu năm, Trung tâm có thể mở rộng đối tượng tới các sinh viên đại học, đặc biệt chú trọng tới tệp khách hàng là các sinh viên quốc tế sang Việt Nam theo chương trình trao đổi. Lên danh sách các trường đại học có tầm ảnh hưởng tới giới trẻ hiện nay như: Trường Đại học Ngoại thương, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học Bách Khoa, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân Văn, Đại học Quốc gia Hà Nội, Học viện Báo chí và Tuyên truyền... các cơ sở đào tạo này thường xuyên có các chương trình trao đổi với các đối tác nước ngoài trong việc đưa sinh viên sang học tập và trao đổi, một trong những yêu cầu đào tạo của các sinh viên theo diện trao đổi là tìm hiểu văn hóa bản địa Việt Nam, chính vì vậy, chủ động thiết lập quan hệ đối tác chiến lược với các cơ sở đào tạo như thế này vừa có thể hoàn thành được mục tiêu giáo dục ý thức, nhận thức cho cộng đồng (đặc biệt là giới trẻ) về DSTG, vừa nâng cao được vị thế, quảng bá được hình ảnh di sản. Các sinh viên nước ngoài sang theo hình thức trao đổi sẽ quảng bá hình ảnh với quốc gia của họ.

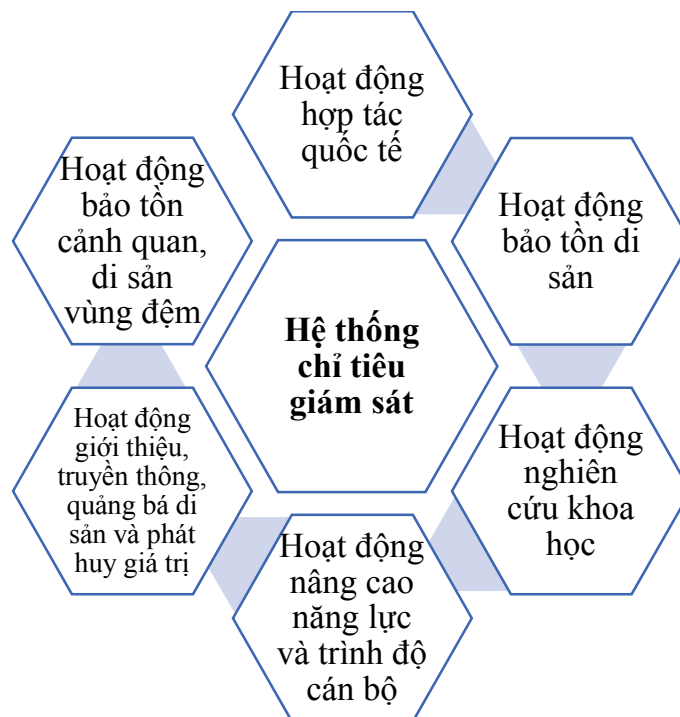
2. Chủ động xây dựng mạng lưới với các trường đại học nước ngoài có đào tạo về lĩnh vực văn hóa, di sản, khảo cổ học, du lịch... và các ngành, lĩnh vực liên quan. Chuẩn bị sẵn bộ nhận diện thương hiệu với các gói sản phẩm dành riêng cho các sinh viên nước ngoài sang trải nghiệm học tập và tìm hiểu về di sản văn hóa Việt Nam. Các chuyên gia nước ngoài làm việc với Trung tâm không phải là ít, chính họ là những

cầu nối liên lạc vô cùng hữu hiệu khi thực hiện những hoạt động giáo dục di sản theo hướng quốc tế hóa này.

3. Để công tác giáo dục nâng cao ý thức, nhận thức về DSVH có hiệu quả hơn trong tương lai, cần xây dựng cơ chế phối hợp cụ thể, thậm chí đưa vào các văn bản mang tính pháp lý, cơ chế phối hợp giữa Bộ Giáo dục và Đào tạo với Bộ VHTTDL, đồng bộ từ Trung ương tới địa phương. Các Sở giáo dục ở các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương cần hoạch định chiến lược và đưa vào kế hoạch mang tính trọng tâm đối với lĩnh vực giáo dục lịch sử, giáo dục di sản và tăng cường hợp tác với Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long trong việc triển khai, tổ chức các hoạt động ý nghĩa như thế này.

3.3.1.5. Tăng cường hiệu quả giám sát DSTG thông qua việc xây dựng bộ chỉ tiêu giám sát

Công tác giám sát DSTG như đã phân tích, đánh giá trong Chương 2 là một hoạt động vô cùng quan trọng đối với bất kỳ DSTG nào, trong đó có Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. NCS đề xuất một số chỉ tiêu giám sát liên quan tới hoạt động quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG này và trình bày theo sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 3.3. Hệ thống chỉ tiêu giám sát theo hoạt động

(Nguồn: Trung tâm bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội)

Trên đây là một số các ý kiến đề xuất, giải pháp mà NCS đưa ra sau khi nghiên cứu thực trạng, phân tích, đánh giá hoạt động quản lý Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch. Những đề xuất, giải pháp này có thể góp phần vào việc nâng cao hiệu quả quản lý DSTG hoặc đưa ra một số ý kiến đề nghị đối với các cơ quan quản lý nhà nước, hoặc BQL Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long Hà Nội với mong muốn đóng góp vào công tác bảo tồn, phát huy giá trị DSVH nói chung và Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội nói riêng ngày càng phát triển, tốt đẹp và bền vững hơn.

3.3.2. Một số giải pháp gắn với phát triển du lịch cũng như nâng cao sức hút của điểm đến Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long

Một số nội dung đề xuất giải pháp có thể sử dụng được cho cả 2 hoạt động quản lý di sản thế giới cũng như hoạt động phát triển du lịch, NCS không nhắc lại trong phần này, ví dụ như giải pháp tăng cường công tác quảng bá, giới thiệu sản phẩm, giáo dục di sản đã trình bày ở phần 3.2. Những hoạt động đó không hề mâu thuẫn với các hoạt động phát triển du lịch mà còn bổ trợ tương hỗ và quan hệ tuần hoàn với nhau, nguồn thu từ du lịch có thể được sử dụng để tái đầu tư vào các hoạt động truyền thông, quảng bá, giới thiệu hình ảnh hay xây dựng những sản phẩm giáo dục di sản mới hơn, đột phá hơn và hấp dẫn hơn.

NCS đưa ra một số giải pháp gắn với phát triển du lịch theo hướng bền vững, khai thác có hiệu quả các giá trị của Di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long qua những nội dung như sau:

3.3.2.1. Thực hiện các dự án trọng điểm

NCS lựa chọn đề tài *Quản lý Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch*, cho nên việc nghiên cứu về các hoạt động du lịch tại điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là rất quan trọng và cần thiết phải thực hiện. Thông qua kết quả nghiên cứu, đánh giá thực trạng trong phần chương 2, một số khuyến nghị được đề xuất nhằm tăng sức hấp dẫn của điểm đến Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, thu hút thêm nhiều du khách cũng như tăng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ trong thời gian tới như sau:

Trong các cuộc phỏng vấn với chuyên gia và nhà quản lý, 3 dự án trọng điểm giai đoạn mới sẽ được triển khai: thứ nhất là Dự án bảo tồn Khu di tích khảo cổ học 18 Hoàng Diệu, Dự án Khu trưng bày Hoàng cung Thăng Long, Dự án khôi phục không gian chính điện Kính Thiên, lộ trình 2021 - 2025. Bên cạnh đó một dự án sự kiện văn hóa cần được triển khai nhằm phát huy giá trị của Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch là sự kiện Lễ hội Ánh sáng Thăng Long nghìn năm [xem phụ lục 2, 3, tr.182-186].

Các chuyên gia cũng nhấn mạnh khi thực hiện nghiên cứu, khôi phục bốn trọng điểm này có thể thu hút tất cả mọi du khách trong và ngoài nước đã thăm Việt Nam thì không thể không tới Thủ đô Hà Nội và đã tới Hà Nội thì không thể bỏ lỡ Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Dự án khôi phục không gian chính điện Kính Thiên là một trong 4 dự án trọng điểm phải thực hiện trong thời gian tới và đã được đưa vào kế hoạch thực hiện cũng như chiến lược. Các nhà khoa học, các chuyên gia cùng các cơ quan, tổ chức, đơn vị liên quan cũng có nhận định rằng “Khôi phục không gian Chính điện Kính Thiên” là rất đúng thời điểm là “cơ hội có một không hai”. Trong cuộc phỏng vấn với NCS, chuyên gia Tổng Trung Tín đề cập đến Điện Kính Thiên như một chính điện là nơi có thể kết nối liên thông Thiên - Địa - Nhân, các quân chủ phong kiến của các nước phương Đông thời xưa hay coi mình là “thiên tử” và tại chính điện sẽ là các nghi thức, nghi lễ quan trọng nhất mang cả ý nghĩa chính trị, thể hiện uy quyền cũng như mang ý nghĩa tâm linh [xem phụ lục 2, 3, tr. 182-186].

Trong các nghiên cứu về kinh thành của một số nước Châu Á như Trung Quốc, Nhật Bản, các nhà khoa học cũng đã chỉ ra rằng các toàn chính điện tại Kyoto, NaRa, Osaka đều bị phá huỷ và được khôi phục lại, chia sẻ kinh nghiệm với các nhà khoa học, các nhà quản lý về một số di tích đã được phục dựng thành công tại Nhật Bản, ông đưa ra ý kiến cần phải nghiên cứu thật kỹ về khảo cổ học để dựng lên được phác thảo chính xác 70 - 80% công trình kiến trúc cổ, sau đó dựng mô hình tỷ lệ 1/50 đến 1/100 và kiểm tra, rà soát nhiều vấn đề liên quan khác nữa trong quá trình phục dựng và đảm bảo nguyên tắc không bao giờ phá huỷ các hiện vật có giá trị gốc. Bên cạnh đó, các chuyên gia Nhật Bản cũng chia sẻ thêm kinh nghiệm khi phục dựng Đại Kim

Điện trong quần thể di sản cổ đô Nara, song song với công tác nghiên cứu, họ cũng tiến hành phục dựng một số công trình thí điểm trước (tầm ảnh hưởng không lớn), sau đó xin ý kiến, tham vấn giới khoa học rồi tiến hành phục dựng đối với các công trình quan trọng hơn, và Nhật Bản đã thành công với cách làm này, tuy nhiên thời gian thực hiện theo phương thức này lại lên tới 50 năm.

Tác giả Trần Việt Anh cũng đưa ra ý kiến thực hiện song song công tác nghiên cứu và phục dựng không gian chính điện Kính Thiên ngoài việc nghiên cứu, sưu tầm tư liệu, khai quật khảo cổ và học tập kinh nghiệm của các quốc gia, cần tiến hành lập bản vẽ, mô hình 2D, 3D vừa phục vụ cho khách tham quan, vừa tranh thủ tìm ra phương án vận hành sau khi phục dựng.

NCS đồng quan điểm với nhà nghiên cứu Tổng Trung Tín nên thực hiện phương án thử nghiệm phục dựng mô hình 1:1 tại địa điểm khác trước khi chính thức phục dựng tại khu DSTG, thông qua quá trình nghiên cứu các nhà khoa học cũng nhận định rằng phục dựng không gian chính điện Kính Thiên không chỉ nhằm mục đích tăng sức hút cho DSTG đối với khách du lịch và còn có ý nghĩa về mặt khoa học khi đây là thành quả nghiên cứu nhiều năm trong lĩnh vực nghiên cứu kinh thành, nghiên cứu phong cách chính điện bản sắc Việt, nhà nghiên cứu cũng chia sẻ “các công trình được phục dựng một phần hay nhiều phần như Tử Cấm Thành (Bắc Kinh), cổ đô Nara (Nhật Bản), điện Changdeokgung (Hàn Quốc) đều trở thành những điểm đến văn hóa và du lịch”.

Bên cạnh đó, NCS phỏng vấn chuyên gia Đặng Văn Bài và nhận được ý kiến “để có thể phục dựng được chính điện Kính Thiên, chúng ta không còn cách nào khác là chúng ta phải dám quyết, dám làm, dám chịu trách nhiệm với lịch sử”. Ông cũng bày tỏ rằng việc có giống được 50% so với công trình ngày xưa hay không cũng chỉ quan tâm một nửa. Còn lại là làm cho không gian chính điện Kính Thiên phải trở nên hấp dẫn, tăng sức hút với du khách, tạo ấn tượng và cảm xúc cho những người chiêm ngưỡng, giáo dục cho mọi người về giá trị của DSTG mà ông cha để lại. Thông qua trao đổi cùng các chuyên gia cũng như nghiên cứu các tài liệu và trong quá trình đi trải nghiệm thực tế, NCS đề xuất một số hoạt động liên quan tới *Dự án khôi phục không gian chính điện Kính Thiên* như sau:

1. Nghiên cứu khảo cổ học, xây dựng Kế hoạch nghiên cứu khảo cổ học giai đoạn 2023 - 2030 với những mục tiêu cụ thể, nhiệm vụ nghiên cứu sẽ tiến hành cùng lúc với hoạt động khai quật và bảo tồn các di tích khảo cổ học. Lộ trình dự kiến như sau:

Bảng 3.1. Đề xuất nội dung nghiên cứu khảo cổ học giai đoạn 2023-2030

Năm	Nội dung
2023	Tập trung khai quật phát lộ dấu tích sân Đan Trì từ khu vực nhà Cục tác chiến tới trước thềm rồng điện Kính Thiên
2024	Thăm dò và khai quật xung quanh nền điện Long Thiên để nghiên cứu tìm hiểu quy mô và cấu trúc của điện Kính Thiên
2025	Tập trung khai quật khu vực phía Bắc không gian chính điện, tiếp giáp với khu vực được dự đoán là điện Cần Chánh, kết thúc cơ bản việc nghiên cứu quy mô điện Kính Thiên.
2026 - 2030	Khai quật khu vực không gian điện Cần Chánh

(Nguồn: NCS thực hiện phỏng vấn sâu chuyên gia [phụ lục 2;3, tr. 182 - 186])

2. Nghiên cứu sử học là hoạt động quan trọng trong chuỗi kế hoạch liên quan tới khôi phục không gian Điện Kính Thiên, đẩy mạnh công tác nghiên cứu lịch sử các kinh thành, và lịch sử không gian chính điện trong so sánh với không gian Chính điện khác của Việt Nam và các nước như Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản nhằm làm rõ các nhân tố ảnh hưởng, yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động thiết kế kiến trúc chính điện cũng như công việc phục dựng không gian chính điện Kính Thiên. Những đầu mục công việc trong tổng thể nghiên cứu sử học về lĩnh vực này là: nghiên cứu so sánh tư liệu lịch sử trong nước và nước ngoài về không gian chính điện Kinh thành Thăng Long (các triều đại Lý, Trần, Lê sơ, Mạc, Lê Trung hưng và Nguyễn...), nghiên cứu kinh thành Huế (tập trung vào không gian chính điện Huế), nghiên cứu so sánh với không gian chính điện Lam Kinh và Tây Đô (Thanh Hóa) và nghiên cứu so sánh các không gian chính điện Trung Quốc, Hàn Quốc và Nhật Bản.

3. Xác định rõ nguyên tắc tiếp cận khi nghiên cứu khôi phục không gian điện Kính Thiên: nghiên cứu tổng thể, toàn diện, kết hợp chặt chẽ giữa bảo tồn và phát

triển, phối chặt chẽ giữa các công tác nghiên cứu khảo cổ học, sử học, văn hóa học mang tính liên ngành. Thêm vào đó, đa dạng hóa các hình thức nghiên cứu cả về lý thuyết cũng như ứng dụng, vận dụng sáng tạo và phù hợp các công nghệ tiên tiến trong hoạt động nghiên cứu, diễn giải kiến trúc, đặc biệt là việc ứng dụng công nghệ phục vụ công tác số hóa di sản, trưng bày, bảo quản tư liệu trên cơ sở bảo đảm an toàn cho DSTG, không làm xâm hại tính toàn vẹn và xác thực của di sản cả trước và sau khi phục dựng.

4. Nghiên cứu các hình thức bảo tồn khác cho một số công trình kiến trúc thời cận hiện đại ví dụ như Nhà Pháo Bình trên nguyên tắc không làm ảnh hưởng, xâm hại tới yếu tố gốc, tính xác thực và toàn vẹn di sản, cần đặc biệt lưu tâm tới những hạng mục đã liệt kê trong Hồ sơ đề cử Di sản năm 2009. Các phương án thay thế cần phải được nghiên cứu kỹ lưỡng trên nhiều phương diện khác nhau, đưa ra các kịch bản khác nhau để tham vấn ý kiến chuyên gia trong nước cũng như UNESCO và quốc tế.

Bên cạnh *Dự án Khôi phục không gian Điện Kính Thiên*, *Dự án xây dựng Bảo tàng Hoàng cung Thăng Long* sẽ được triển khai thực hiện song song với việc tu bổ, tôn tạo và bảo tồn toàn bộ và nguyên trạng toà nhà Vaxuco, năm 2021-2022 toà nhà Vaxuco nhận được đầu tư từ Chính Phủ Việt Nam với số vốn 1 triệu USD (gần 230 tỷ VND) để bảo tồn nguyên trạng. Công trình được xác minh là có giá trị kiến trúc do chưa được đánh giá đúng mức nên không đưa vào danh sách Hồ sơ di sản trình UNESCO năm 2009 và hiện nay trong quá trình đánh giá tổng thể đã được xem xét và quyết định đầu tư bảo tồn lưu giữ. Toà nhà Vaxuco hiện đang được sử dụng để thực hiện dự án trưng bày Hoàng cung Thăng Long để bảo quản, lưu giữ và trưng bày cổ vật cũng như giới thiệu cho du khách, công chúng trong và ngoài nước các di sản văn hóa vật thể và phi vật thể của kinh đô Thăng Long xưa, hướng tới xây dựng một Khu trưng bày độc đáo đặc sắc mà không ở đâu trên đất nước Việt Nam có thể giống như vậy.

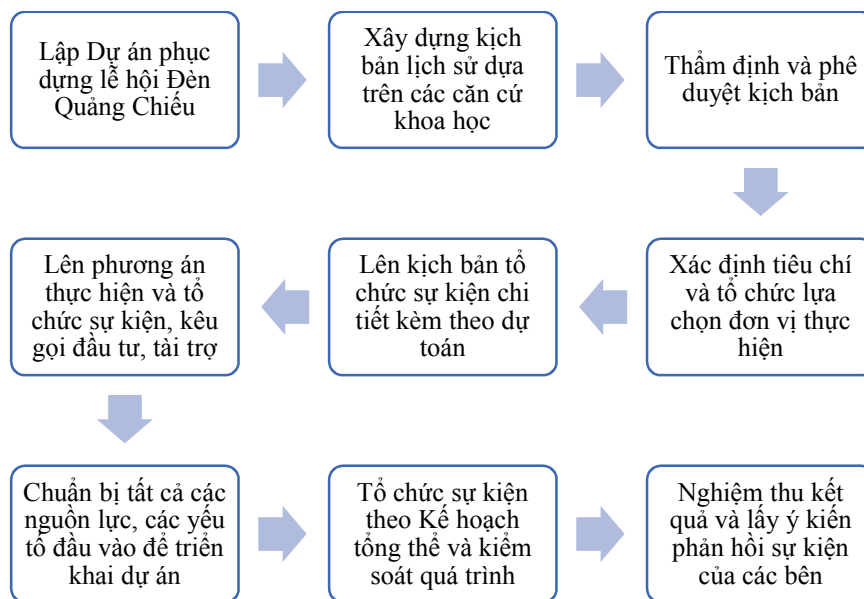
Dự án trọng điểm Xây dựng và hoàn thiện Bảo tàng tại chỗ Khu di tích khảo cổ học 18 Hoàng Diệu cũng từng bước được triển khai và cần phải đẩy nhanh tiến độ. Các nhà nghiên cứu, các chuyên gia cũng thống nhất mô hình phù hợp hơn cả đối với di tích khảo cổ 18 Hoàng Diệu là Bảo tàng tại chỗ theo kiểu Pháp ở Ferigeux. Hiện

tại ở Khu di tích khảo cổ 18 Hoàng Diệu mới xây dựng mái và cầu tạm để đón khách du lịch trong và ngoài nước, tuy nhiên các hạng mục này mang tính tạm thời và cần có phương án hoàn thiện lâu dài và bền vững. Chuyên gia Jean Francois Milou (Pháp) đã đề xuất ý tưởng trong Toạ đàm khoa học vào ngày 13/4/2023 với chủ đề “Phát huy giá trị không gian khu khảo cổ học tại Hoàng thành Thăng Long” về quy định nghiêm ngặt chiều cao các công trình cần phải được khống chế từ 5m trở xuống, nghĩa là tối đa các hạng mục không được vượt quá chiều cao 5m. Ông cũng đề xuất nhìn nhận khu di sản như một công viên với những nét cực kỳ đặc sắc, chỉ riêng Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội mới có.

Ngoài những hoạt động trọng điểm nói trên liên quan tới các di sản văn hóa vật thể tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, các di sản văn hóa phi vật thể cũng đóng vai trò nhất định trong tổng thể hệ giá trị của DSTG này. Các chuyên gia, các nhà khoa học cũng công nhận rằng Thủ đô Hà Nội nay và Kinh đô Thăng Long xưa là mảnh đất địa linh nhân kiệt với ngàn năm văn hiến, vì thế Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cần phải được nhận diện giá trị nổi bật toàn cầu cả từ góc độ di sản văn hóa phi vật thể.

Thứ nhất, các nghi thức cung đình, các nghi lễ liên quan tới chính trị, ngoại giao, tâm linh và các lễ hội lớn diễn ra trong khu vực Hoàng thành và Cẩm Thành gắn với các triều đình phong kiến qua nhiều thế kỷ, nhiều triều đại nối tiếp nhau. NCS lấy một số ví dụ điển hình về các lễ hội đã và đang diễn ra tại DSTG ví dụ như Lễ tiết Đoan Ngọ, Lễ tiết Nguyên Đán trong đó có lễ cúng Táo Quân, lễ Tiên lịch, lễ Tiên xuân ngưu, lễ trồng cây nêu và hạ nêu... Những di sản văn hóa phi vật thể cung đình phải kể đến Nghi thức Thi Đình hay Trò chơi cung đình... Tuy nhiên, một trong bốn trọng điểm nghiên cứu phát huy giá trị của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được đề cập có Lễ hội Ánh sáng Thăng Long nghìn năm, ngay từ năm 2011 ý tưởng về việc phục dựng lại Lễ hội này đã được các chuyên gia, các nhà khoa học đề cập đến từ nhiều quan điểm, góc độ tại Hội thảo khoa học về nội dung phục dựng lễ hội đèn Quảng chiếu ngày 20 tháng 12 năm 2011. Theo các tư liệu lịch sử mà các chuyên gia đã dẫn chứng trong hội thảo, Lễ hội được miêu tả khá rõ ràng trong Văn bia Sùng Thiện Diên Linh ở chùa Long Đọi Sơn (Hà Nam), thời gian diễn ra lễ hội

chủ yếu là vào tháng giêng và tháng hai âm lịch, tức là vào mùa xuân năm mới. Tại hội thảo, các nhà nghiên cứu cũng nhận định hình tượng “cây đèn” có thể được coi như một pháp khí liên quan tới vấn đề tâm linh, đặc biệt là Phật giáo - tôn giáo nắm vị trí cao nhất hai triều đại Lý - Trần, hơn nữa trong văn hóa tâm linh của người Việt cây đèn cũng được đặt vị trí trang trọng trên bàn thờ gia tiên. Đèn được thắp lên mang tới sự ấm áp, ánh sáng lan toả xung quanh, xua tan đêm tối. Hơn thế nữa, hình tượng đèn - ánh sáng trong Phật giáo còn mang tính biểu tượng cho trí tuệ, cho sự khai sáng, cho việc xua đi sự u tối, vô minh của chúng sinh, của con người thế tục, thêm vào đó Quảng Chiếu có nghĩa là chiếu sáng mọi nơi, tới những chỗ tối tăm, góc khuất của con người, của xã hội. Vì vậy, nếu để diễn giải ngắn gọn thì Lễ hội Đèn Quảng Chiếu có ý nghĩa ánh sáng - trí tuệ chiếu rọi muôn nơi, cầu cho Quốc thái dân an, quốc gia hưng thịnh. NCS đề xuất chuỗi những công việc cần thực hiện để có thể phục dựng lại lễ hội ý nghĩa này như sau:



Sơ đồ 3.4. Đề xuất các bước thực hiện dự án phục dựng lễ hội Đèn Quảng Chiếu

(Nguồn: NCS)

Các dự án trọng điểm này nếu triển khai thành công sẽ mang lại diện mạo mới cho Di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long, thực sự làm thay đổi cả về lượng lẫn về chất. Các du khách sẽ không còn cảm thấy mơ hồ khi đến Di sản Thế giới với cảm giác hụt hẫng thiếu vắng mà sẽ được hoà mình trải nghiệm không gian

của hoàng cung thực thụ (mặc dù là phục dựng), sự hiện hữu của di sản sẽ tăng tính thuyết phục, cũng như hấp dẫn đối với du khách trong và ngoài nước. Hơn thế nữa, sự đa dạng của sản phẩm đặc thù với giá trị cao như thế này, các du khách sẽ có xu hướng ở lại di sản lâu hơn và mức chi tiêu tại di sản cũng sẽ tăng lên, giá trị di sản có thể chuyển thành “giá cả”, di sản có thể đóng góp lợi ích kinh tế nhiều hơn cho cộng đồng, cho xã hội, cho nền kinh tế thủ đô nói riêng và nền kinh tế Việt Nam.

3.3.2.2. Phát triển các sản phẩm du lịch mới

Việc phát triển sản phẩm du lịch mới là rất quan trọng và cần thiết cho việc phát triển du lịch theo hướng bền vững và khai thác có hiệu quả giá trị của di sản. NCS xây dựng một số sản phẩm tour du lịch mang tính liên kết vùng di sản, những sản phẩm này có thể hữu ích cho Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội với tư cách là cơ quan quản lý trực tiếp có thể khai thác, hoặc hợp tác với các đơn vị kinh doanh du lịch lữ hành để triển khai. Các sản phẩm du lịch mới phải đảm bảo được 3 tiêu chí: có tính kết nối các di sản văn hóa, tăng tính trải nghiệm di sản chứ không thiên hướng cho du khách chụp ảnh check in, hướng du khách tới những hoạt động có ý nghĩa tại di sản chứ không chỉ là tham quan rồi ra về. Các mức giá tour đưa ra có thể không chính xác với tình hình thực tế do nhiều yếu tố, chỉ dùng mang tính chất tham khảo.

Khi phát triển sản phẩm du lịch mới cho DSTG này, NCS đề xuất việc áp dụng lý thuyết kinh tế học di sản mà tác giả David Throsby đã đề cập đến các giá trị của di sản dưới góc nhìn kinh tế học. Bên cạnh đó, tác giả Hà Hữu Nga trong công trình nghiên cứu của mình [52], [117] cũng đưa ra một số nguyên tắc để phân tích chi phí - lợi ích trong việc xây dựng các sản phẩm du lịch dựa trên tài nguyên di sản. Thứ nhất việc phân tích chi phí - lợi ích nhằm đánh giá một cách có hệ thống các tiềm năng của di sản thông qua các con số định lượng, tính toán khả năng đóng góp cho kinh tế địa phương, thứ hai là từ kết quả phân tích cụ thể với các kết quả lượng hoá có thể ra được quyết định ưu tiên đầu tư cho sản phẩm du lịch nào trước, xác định được lộ trình và danh mục đầu tư tránh lãng phí, dần trải vì nguồn lực tài chính không phải lúc nào cũng có sẵn. Hơn thế nữa, việc tối ưu hoá được danh mục đầu tư sản phẩm du lịch sẽ giúp ích rất nhiều cho công tác quản lý vận hành, khai thác phát triển

du lịch theo hướng bền vững, đảm bảo an toàn cho di sản.

Bên cạnh đó, tác giả còn đưa ra gợi ý về phát triển kinh tế di sản dựa trên giá trị độc nhất của di sản, ứng dụng trong luận án, NCS xác định giá trị của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội với những giá trị nổi bật toàn cầu, nhưng không dừng lại ở đó, việc kết nối các giá trị của nhiều di sản văn hoá sẽ tạo ra một “hệ sinh thái” các giá trị di sản. Chính vì vậy, các tour du lịch mà NCS đề xuất luôn phải đảm bảo được việc kết nối các di sản văn hoá không chỉ trên địa bàn Thủ đô Hà Nội mà còn trên phạm vi cả nước.

Việc kết nối các điểm đến di sản thành một hành trình như vậy vừa đảm bảo được nguyên tắc thị trường, nguyên tắc kinh tế, nguyên tắc phối hợp nhịp nhàng và nguyên tắc đặc sắc trong việc khai thác giá trị di sản trong các hoạt động phát triển du lịch như đã đề cập trong mục lý thuyết vận dụng ở Chương 1.

Sản phẩm thứ nhất: **Tour 1 ngày trải nghiệm Thủ đô Hà Nội** trọn gói với giá 850.000VND/người

Bảng 3.2. Tour 1 ngày trải nghiệm Hà Nội

Ngày	Giờ	Hoạt động
1 Hà Nội	6:30 - 10:15	Ăn sáng, café phố cổ và tham gia city foot tour (Tour đi bộ trong phố cổ)
	10:30 - 11:10	Vào Đền Ngọc Sơn tham quan trải nghiệm
	11:30 - 13:30	Ăn trưa (đặt trên tầng 6 Toà nhà Hàm Cá Mập)
	13:30 - 14:30	Xem múa rối nước tại Nhà hát múa rối nước Thăng Long
	15:00 - 17:00	Di chuyển và tham quan, trải nghiệm Văn Miếu Quốc Tử Giám
	17:30 - 18:30	Ăn tối
	19:00 - 20:30	Trải nghiệm Tour đêm “Giải mã Hoàng thành Thăng Long”

Sản phẩm thứ hai: **Tour “Hành trình di sản Kinh đô”**

Đối tượng khách: Khách du lịch inbound (khách quốc tế đến Việt Nam)

Thời lượng: 8 ngày 7 đêm

Hành trình: Hà Nội - Cổ Loa - Ninh Bình - Thanh Hóa - Huế

Phương tiện di chuyển: Từ Hà Nội tới Thanh Hóa di chuyển bằng ô tô, từ Thanh Hóa bay vào Huế và từ Huế bay ra Hà Nội.

Giá tham khảo: 25 triệu VND/người trọn gói không bao gồm vé máy bay từ nước ngoài tới Việt Nam.

Bảng 3.3. Tour “Hành trình di sản Kinh đô”

Ngày	Giờ	Hoạt động
1 Hà Nội - Cổ Loa	6:30 - 8:15	Ăn sáng, café phố cổ và tham gia city foot tour (Tour đi bộ trong phố cổ) lưu ý city tour này sẽ rất nhanh và thường chỉ đi trong phạm vi hẹp
	8:30 - 11:00	Di chuyển và trải nghiệm Khu di tích Cổ Loa
	11:30 - 13:30	Ăn trưa tại Cổ Loa
	13:30 - 15:00	Xem múa rối nước tại Nhà hát múa rối nước Thăng Long
	15:30 - 17:00	Di chuyển và tham quan, trải nghiệm Văn Miếu Quốc Tử Giám
	17:30 - 18:30	Ăn tối
	19:00 - 20:30	Trải nghiệm Tour đêm “Giải mã Hoàng thành Thăng Long” sau đó du khách tự do khám phá Hà Nội về đêm
2 Ninh Bình	6:45 - 8:30	Di chuyển xuống Ninh Bình (ăn sáng trên xe)
	9:00 - 11:30	Tham quan cố đô Hoa Lư, đền vua Đinh, đền vua Lê, chùa Nhất Trụ
	12:00 - 14:00	Check in, ăn trưa, nghỉ ngơi tại khách sạn
	14:30 - 18:30	Tham quan trải nghiệm Tam Cốc, Bích Động
	19:00 - 20:30	Về khách sạn, ăn tối nghỉ ngơi
	7:30 - 10:30	Ăn sáng rồi di chuyển tới Đầm Vân Long (phim trường

3 Ninh Bình		quay phim Kong: Skull Island)
	11:00 - 12:30	Ăn trưa tại Vân Long (trải nghiệm ẩm thực)
	13:00 - 14:00	Về khách sạn nghỉ trưa
	14:30 - 16:00	Tham quan trải nghiệm không gian Chùa Bái Đính
	16:30 - 18:30	Di chuyển từ chùa Bái Đính tới Tuyệt tình cốc - động An Tiêm
	19:00 - 20:30	Về khách sạn, ăn tối nghỉ ngơi (có thể kết hợp Gala Dinner)
4 Ninh Bình - Thanh Hóa	7:00 - 10:00	Check out trả phòng, ăn sáng, di chuyển tới Hang Múa
	10:30 - 12:00	Di chuyển từ Hang Múa tới Thành phố Thanh Hóa
	12:00 - 13:30	Ăn trưa tại khách sạn, nghỉ ngơi
	14:00 - 15:30	Tham quan trải nghiệm Thái miếu Hậu Lê
	16:00 - 17:30	Tham quan, trải nghiệm Di tích lịch sử Lam Kinh (Trên đường về có thể qua cầu Hàm Rồng chụp ảnh check in)
	18:00 - 20:00	Về khách sạn, ăn tối, nghỉ ngơi (có thể tổ chức tiệc giao lưu với dân bản địa)
5 Thanh Hóa	7:00 - 8:00	Ăn sáng, di chuyển tới Di sản Thế giới Thành nhà Hồ
	9:00 - 10:30	Di chuyển từ Thành nhà Hồ đến Suối Cá Thần (Cắm Lương)
	11:00 - 13:00	Về khách sạn, ăn trưa, nghỉ ngơi
	14:00 - 15:30	Di chuyển tới tham quan, trải nghiệm Làng cổ Đông Sơn (check in chụp ảnh)
	16:00 - 18:00	Di chuyển tới tham quan, trải nghiệm Động Tiên Sơn
	19:00 - 21:00	Về khách sạn, nghỉ ngơi, ăn tối (có thể giao lưu cùng dân bản địa hoặc tổ chức Gala Dinner)
6 Huế	7:00 - 9:00	Check out trả phòng, ăn sáng, ra sân bay, bay vào Huế
	9:30 - 11:30	Đến Huế, nhận phòng khách sạn
	12:00 - 13:30	Ăn trưa, nghỉ ngơi

	14:00 - 17:00	Đi tham quan cầu Trường Tiền, đồi Vọng Cảnh, chụp ảnh check in sau đó vào chợ Đông Ba hoặc để du khách tự do khám phá
	17:30 - 19:00	Ăn tối trải nghiệm ẩm thực Huế
	19:30 - 21:00	Trải nghiệm ngồi thuyền trên sông Hương nghe ca Huế sau đó du khách có thể khám phá tự do Huế về đêm
7 Huế	7:00 - 8:00	Ăn sáng, trả phòng, di chuyển tới Di sản Thế giới Quần thể di tích cố đô Huế (lưu ý du khách sẽ đi bộ rất nhiều nên khuyến khích đi giày thể thao, mặc đồ tiện lợi cho việc di chuyển)
	8:00 - 12:00	Tham quan trải nghiệm Di sản Thế giới tại đây
	12:00 - 13:00	Ăn trưa
	13:30 - 17:30	Tiếp tục hành trình tham quan di sản tới các Lăng tẩm
	18:00 - 20:00	Về khách sạn, ăn tối (tổ chức đêm Gala Dinner cuối), nghỉ ngơi sau đó du khách có thể tự khám phá
8 Huế - Hà Nội	7:00 - 8:30	Ăn sáng, check out trả phòng, đi mua đồ lưu niệm rồi ra sân bay
	10:00 - 12:00	Hạ cánh xuống sân bay Nội Bài và kết thúc chuyến đi

3.4. Khuyến nghị

Bên cạnh các đề xuất, giải pháp đã trình bày trong các phần trên, NCS cũng đề xuất một số kiến nghị đối với Ban Quản lý Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội và UBND Tp Hà Nội một số nội dung sau:

Xây dựng kế hoạch phát triển du lịch tại điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội với những mục tiêu cụ thể rõ ràng nằm trong Kế hoạch quản lý tổng thể Khu Di sản. Thống nhất quan điểm phát triển du lịch theo hướng bền vững, hiệu quả và đảm bảo tính xác thực, tính toàn vẹn của DSTG và lựa chọn các loại hình du lịch phù hợp với mục tiêu và yêu cầu ví dụ: du lịch văn hóa, du lịch di sản, du lịch khảo cổ...

Tăng cường hợp tác với các đơn vị, công ty du lịch uy tín trên 3 phương diện: xây dựng và phát triển sản phẩm đặc thù, khác biệt, thậm chí nâng cao vị thế của một điểm đến du lịch mang tầm khu vực, cũng như quốc tế có tính chất đại diện cho Thủ đô Hà Nội cũng như quốc gia Việt Nam, thứ hai là quảng bá hình ảnh điểm đến du lịch văn hóa thông qua các hoạt động của 2 bên, thứ ba là phối hợp các hoạt động để nâng cao sức hấp dẫn của điểm đến, lưu trữ những thông tin liên quan tới khách du lịch, xây dựng thị trường mục tiêu đúng đắn để khai thác hiệu quả nhất cũng như phân tích xu hướng, yêu cầu cũng như các nhân tố ảnh hưởng tới sức hấp dẫn của điểm đến.

Tăng cường công tác nghiên cứu di sản văn hoá cả vật thể và phi vật thể tại Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Việc bảo tồn và phát huy các giá trị di sản văn hoá thể hiện nhận thức và thái độ của người dân Hà Nội nói riêng và của quốc gia Việt Nam nói chung đối với lịch sử, đối với những sự kiện, vấn đề, nhân vật lịch sử nói riêng. Chính vì thế, các quy định liên quan tới công tác bảo tồn và phát huy giá trị di sản đã được Luật hoá và đang tiếp tục hoàn thiện. Hơn thế nữa, Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được chứng minh là một trung tâm quyền lực nối tiếp nhau trong nhiều triều đại, nhiều thế kỷ của Việt Nam và là một minh chứng độc nhất về sự tiến hoá của nền văn minh dân tộc Việt Nam trong tiến trình lịch sử phát triển của một nhà nước quân chủ khu vực Đông Nam Á. Kể từ năm 2010 khi Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được UNESCO ghi danh là Di sản Thế giới, các hoạt động nghiên cứu, bảo tồn và phát huy giá trị di sản đã đạt được nhiều kết quả đáng khích lệ tuy nhiên, dư địa cho công tác này vẫn còn rất lớn, chính vì vậy, NCS khuyến nghị các bên liên quan, các cơ quan quản lý cũng như các nhà khoa học cũng tiếp tục các hoạt động nghiên cứu chuyên sâu hơn nữa với những định hướng phù hợp để Khu Di sản có thể trở thành một điểm du lịch hấp dẫn của Thủ đô Hà Nội. Công tác nghiên cứu khai quật khảo cổ học theo lộ trình và kế hoạch hàng năm đã thu được nhiều kết quả mới, góp phần nhận diện và làm sáng tỏ rõ hơn các kiến trúc, công trình bên trong khu vực Cấm thành và cần đẩy mạnh hơn nữa để có thể xây dựng được bản phối cảnh tổng thể khu vực Hoàng cung cũng như phục dựng trên máy toàn bộ khu vực Cấm thành.

Ứng dụng công nghệ mới vào công tác quảng bá, truyền thông các sản phẩm du lịch đặc thù tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Công tác này

thực sự cần có sự đầu tư chiều sâu và chiến lược lâu dài cũng như cần phải có lộ trình từng bước đảm bảo hiệu quả vì chi phí cho hoạt động truyền thông, quảng bá không phải là nhỏ hơn nữa việc đo lường cũng là một thách thức đối với các tổ chức. Chương trình “Em là nhà khảo cổ” dành cho các học sinh từ các trường tiểu học trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phải quảng bá sâu rộng hơn nữa với các hoạt động mới, sáng tạo hơn tăng tính trải nghiệm và tham gia trực tiếp của các bạn học sinh thêm nhiều hơn nữa. Bên cạnh đó, trên phương diện truyền thông học đường, các cuộc thi tìm hiểu lịch sử, văn hoá của Thủ đô nói chung và của riêng Di sản Thế giới này cần được đẩy mạnh hơn nữa, các giải thưởng dành cho các học sinh, sinh viên cũng cần tăng lên về mặt giá trị cả về vật chất, tinh thần cũng như xây dựng được cho các đối tượng tham gia tình yêu lịch sử văn hoá của quốc gia dân tộc và tình yêu đối với di sản. Một trong những hoạt động nghiên cứu văn hoá vật thể phải kể đến việc mở tuyến thăm quan hố khai quật Khảo cổ học: các du khách sẽ được tham quan trực tiếp các công trường khai quật, tiếp nhận thông tin về các công việc khai quật, chỉnh lý thậm chí có cơ hội được lắng nghe trực tiếp và trao đổi với các chuyên gia khảo cổ học. Đây có lẽ là một trong những hướng khai thác mới trong tương lai - “du lịch khảo cổ”. Ngay cả trên thế giới, hoạt động này cũng chưa phải quá phổ biến và được khai thác hết tiềm năng nên dư địa cho loại hình du lịch này vẫn còn tương đối rộng lớn.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch tại điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là một trong những hoạt động có tính chất quyết định tới sức hút của điểm đến cũng như chất lượng hoạt động du lịch. Thuyết minh viên tại điểm đến phải vừa có kỹ năng hoàn hảo trong công tác thuyết minh di sản, hướng dẫn du lịch lại vừa phải có trình độ chuyên môn, hiểu biết nhất định về hệ thống di sản tại nơi đây, chỉ nguyên hệ thống các di vật khảo cổ học đã là thách thức lớn đối với các thuyết minh viên phải ghi nhớ, thậm chí còn phải thuyết minh bằng ngoại ngữ, như vậy càng khó hơn. Một giải pháp có thể là quy hoạch từng khu vực và xây dựng đội ngũ thuyết minh viên theo các khu vực đó trước, sau khi đã thành thạo, thông thuộc tới một trình độ nhất định có thể luân chuyển sang các khu vực khác. Hơn thế nữa, việc xây dựng bài thuyết minh cho di sản phục vụ hoạt động

du lịch cũng rất quan trọng cần có sự chung tay góp sức, thậm chí xây dựng nội dung và thẩm định của các nhà khoa học, các chuyên gia trong lĩnh vực khảo cổ học, lịch sử, văn hóa, di sản, du lịch...

Cải thiện các điều kiện cơ sở hạ tầng, vật chất - kỹ thuật phục vụ cho hoạt động du lịch với các mảng như sau:

Hiện đại hóa cơ sở vật chất: Cải thiện hạ tầng và cơ sở vật chất của khu vực, bao gồm việc nâng cấp đèn đường, đường phố, và bảo trì công viên và vườn hoa. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho du khách di chuyển và tham quan, lưu ý tới khu vực công trình phụ phải đảm bảo vệ sinh sạch sẽ, không gây phản cảm cho du khách.

Kiến nghị với Thành phố Hà Nội cải thiện hệ thống giao thông công cộng và đường đi đến khu vực DSTG Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Điều này giúp du khách di chuyển thuận tiện và giảm tắc nghẽn giao thông cục bộ tại khu vực trước cửa di sản, hơn thế nữa cần lưu ý tới các khu vực bãi đậu xe, đảm bảo trong mùa cao điểm vẫn đủ chỗ.

Ban quản lý Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội cần lưu ý đến giá cả mua sắm nhiều hơn, vì khi đi du lịch du khách thường có thói quen mua sắm ở nơi mình đến, nhất là quà lưu niệm. Tiếp theo đó là giá cả ăn uống và giá cả dịch vụ tại điểm đến vì đây là hai nhu cầu thiết yếu khi đi du lịch. Khi NCS đóng vai khách tham quan, nhu cầu mua sắm những vật lưu niệm chất lượng cao và đặc sắc của du khách không hề nhỏ. Không những vậy, giá cả tham quan cũng cần được cải thiện như vé tham quan hoặc phương tiện vận chuyển. Vấn đề giá cả của các dịch vụ, ăn uống, tham quan và mua sắm tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã được duy trì mức giá ổn định. Tuy nhiên, việc tiếp tục duy trì và có chính sách phù hợp để cải thiện trong tương lai.

Chính Sách Giá Đa Dạng: Tạo ra các chính sách giá đa dạng dựa theo mùa, thời gian, loại hình dịch vụ, và đối tượng khách hàng và các đối tác. Ví dụ, có thể áp dụng giá cao hơn vào mùa du lịch cao điểm và giảm giá vào mùa thấp điểm. Giá dành cho khách đoàn khác giá dành cho khách lẻ, NCS nhận thấy một điểm ưu việt đó là không có sự phân biệt giá dành cho khách nước ngoài hay khách nội địa, điều này

gây thiện cảm với du khách quốc tế khi họ không có cảm giác bị phân biệt.

Chương Trình Ưu Đãi Đặc Biệt: Tạo các chương trình ưu đãi đặc biệt cho những người thường xuyên đến Hoàng Thành Thăng Long, bao gồm vé giảm giá cho người mua vé trước, các chương trình khuyến mãi hợp tác với các đối tác du lịch, và các gói dịch vụ giá trị gia tăng. Thêm vào đó có thể nghiên cứu phương án kết hợp với các đối tác cung cấp dịch vụ du lịch khác, ví dụ: Du khách quốc tế có thể mua một combo vé 5 Di sản văn hóa trên địa bàn Hà Nội bao gồm: Hoàng thành Thăng Long - Văn Miếu Quốc Tử Giám - Đền Ngọc Sơn - Lăng Bác - Bảo tàng Dân tộc học Việt Nam, nếu mua lẻ từng vé tham quan tại từng điểm đến sẽ đắt hơn là mua một combo như thế này. Điều này làm tăng tính liên kết sản phẩm du lịch trên địa bàn Thủ đô cũng như tăng hiệu quả quảng bá hình ảnh một đô thị di sản văn hóa tâm hồn của Hà Nội và gián tiếp nâng cao vị thế của du lịch Thủ đô cũng như tăng tổng thu từ dịch vụ du lịch.

Tiểu kết

Trong chương 3, NCS đã nghiên cứu những căn cứ để đề xuất giải pháp, kiến nghị dựa trên các văn bản mang tính pháp lý của Việt Nam, hướng dẫn của UNESCO cũng như những yêu cầu của tổ chức quốc tế, các nghiên cứu chuyên sâu của các nhà khoa học, thêm vào đó là kinh nghiệm quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị di sản của một số quốc gia trên thế giới nhằm rút ra những bài học cho công tác quản lý DSTG tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Những căn cứ trên được sử dụng làm tiền đề, nền tảng cho NCS đưa ra những kiến nghị, giải pháp liên quan tới việc nâng cao hiệu quả quản lý di sản thế giới và nâng cao hiệu quả hoạt động du lịch tại điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Các nhóm giải pháp mà NCS đề xuất sẽ bao gồm một số nội dung như: Thứ nhất, hoàn thiện hệ thống văn bản pháp lý mang tính bao quát, toàn diện về quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG; thứ hai, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thực hiện công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG; thứ ba, thực hiện nghiên cứu, khôi phục bốn trọng điểm phát huy giá trị Hoàng thành Thăng Long và các tiếp tục các nghiên cứu khoa học chuyên sâu hơn về DSTG; thứ tư, tăng cường công tác quảng bá,

giới thiệu di sản cho cộng đồng và kêu gọi thu hút nguồn đầu tư cho DSTG; và cuối cùng là tăng cường các hoạt động hợp tác quốc tế trong nghiên cứu khoa học, quảng bá hình ảnh cũng như trưng bày, triển lãm các di vật khảo cổ học tại các quốc gia, chia sẻ các kinh nghiệm quản lý, kỹ năng chuyên môn, kiến thức về quản lý, bảo tồn và phát huy DSTG.

Thêm vào đó, liên quan tới các giải pháp về nâng cao hiệu quả hoạt động du lịch, NCS đề xuất các nội dung: 1/Xây dựng kế hoạch phát triển du lịch tại điểm đến nằm trong Kế hoạch tổng thể quản lý khu di sản; 2/Tăng cường hợp tác toàn diện với các đối tác khai thác du lịch từ việc xây dựng sản phẩm, quảng bá hình ảnh cho tới các hoạt động phát triển thị trường khách; 3/ Ứng dụng công nghệ cao trong công tác truyền thông, quảng bá hình ảnh điểm đến; 4/ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho hoạt động du lịch tại điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội; 5/ Cải thiện các điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật, cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động du lịch; 6/ Hoàn thiện các chính sách về giá với những chương trình đặc biệt, những gói sản phẩm đặc thù mang tính chất liên kết giữa các điểm đến DSVH trên địa bàn Hà Nội cũng như các điểm đến Di sản Thế giới trong cả nước.

KẾT LUẬN

NCS thực hiện luận án nhằm mục đích nhìn lại tình hình nghiên cứu, đối tượng nghiên cứu và lựa chọn lý thuyết, trên cơ sở ấy, đánh giá thực trạng hoạt động quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch.

Các nội dung quản lý di sản thế giới theo Công ước quốc tế và pháp luật Việt Nam được quy định trong các văn bản pháp lý có phạm vi điều chỉnh cao nhất như Luật Di sản văn hóa số 28/2001/QH10 và Luật sửa đổi bổ sung một số điều Luật Di sản văn hóa số 32/2009/QH12, bên cạnh đó là Tài liệu Hướng dẫn thực hiện Công ước Di sản Thế giới do UNESCO ban hành, NCS sử dụng những văn bản pháp lý làm căn cứ tiền đề cho việc nghiên cứu định hướng, chủ trương, chỉ đạo cũng như đường lối quản lý di sản của Việt Nam nói riêng và theo các điều khoản quốc tế nói chung. Thông qua việc nghiên cứu, tổng quan, hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về quản lý di sản thế giới gắn với phát triển du lịch, NCS đã khẳng định được Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là một tài nguyên du lịch đặc sắc cho Thủ đô Hà Nội nói riêng và toàn quốc gia Việt Nam nói chung và hướng nghiên cứu của NCS về hoạt động quản lý di sản thế giới tại một điểm di sản như Khu trung tâm hoàng thành Thăng Long gắn với phát triển du lịch là hướng đi phù hợp với tình hình thực tiễn của như lý luận khoa học. Bên cạnh đó, thông qua nghiên cứu và đánh giá thực trạng các hoạt động quản lý và phát huy giá trị Di sản Thế giới gắn với phát triển du lịch, NCS đưa ra một số kết luận như sau:

- Khu di sản trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội với giá trị rất to lớn mang tầm quốc tế hoàn thành đủ điều kiện để tạo nên sản phẩm du lịch hấp dẫn. Mặc dù vậy, giá trị của di sản lại đa phần nằm dưới dạng cổ vật được đào từ lòng đất lên, chưa thực sự hiện hữu rõ ràng nên muốn có thể trở thành sản phẩm du lịch còn cần cả một quá trình xây dựng, vận dụng các phương pháp đa dạng, phong phú mang tính chiến lược lâu dài.

- Công tác quản lý DSTG tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã và đang gặt hái được những thành công, đạt được những thành tựu đáng khích lệ, hơn thế nữa Chính phủ, Bộ VHTTDL và Tp Hà Nội với những chủ trương, đường

lối, chính sách cũng như các cơ chế phối hợp tạo những điều kiện hết sức thuận lợi cho Di sản Thế giới này được bảo tồn và phát huy hiệu quả giá trị của mình. Tuy nhiên, các vấn đề tồn tại, những hạn chế, bất cập tồn tại cũng không nhỏ do những nguyên nhân chủ quan, khách quan mà BQL Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội (cơ quan được giao nhiệm vụ quản lý trực tiếp) phải tháo gỡ, giải quyết liên quan tới công tác quy hoạch, nhất thể hóa, triển khai các dự án giai đoạn tiếp theo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng như đảm bảo khai thác giá trị di sản một cách bền vững và có hiệu quả.

- Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội đã cơ bản thực hiện được hết các cam kết của Thủ tướng Chính phủ với Ủy ban Di sản Thế giới tuy nhiên còn một số cam kết chưa thực hiện được trọn vẹn liên quan tới công tác quy hoạch, giải phóng mặt bằng, trả lại sự nguyên vẹn cho di sản, công tác bàn giao và nhận mặt bằng cũng cần có thời gian để thực hiện triệt để, cũng như việc di dời các hộ sinh sống trên đất của DSTG.

- Hơn nữa, Kế hoạch Quản lý DSTG giai đoạn tiếp theo đang được gấp rút hoàn thành cùng với đó là các hồ sơ khoa học của các hạng mục nghiên cứu, tu bổ tôn tạo và phục dựng tại một số dự án trọng điểm như: Khôi phục không gian chính điện Kính Thiên, xây dựng và hoàn thiện bảo tàng Hoàng cung Thăng Long, nghiên cứu khoa học và hoàn thiện Bảo tàng trưng bày tại chỗ khu di tích khảo cổ học 18 Hoàng Diệu, nghiên cứu phục dựng và tổ chức sự kiện Lễ hội Ánh sáng Thăng Long nghìn năm.

Những dự án trọng điểm là tâm huyết và thành quả của hơn 20 năm nghiên cứu và phát triển Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội từ những năm 1998 khi nhất cuộc đầu tiên được thực hiện để khai quật với diện tích rất khiêm tốn, sau đó mở rộng ra với nhiều hoạt động nghiên cứu khoa học, quản lý bảo tồn và phát huy giá trị DSTG trong cuộc sống hiện đại. Không chỉ có vậy, quy hoạch chi tiết bảo tồn, tôn tạo và phát huy giá trị Khu di tích Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội (tỷ lệ 1/500) đã được phê duyệt nhằm mục đích bảo vệ, gìn giữ và phát huy giá trị khu di sản, hơn nữa đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu khoa học,

giáo dục di sản cho cộng đồng, cho du khách, phát triển du lịch theo hướng bền vững và hiệu quả, xây dựng không gian văn hóa di sản với cảnh quan kiến trúc hài hoà, đảm bảo về hạ tầng kỹ thuật trong tổng thể Khu Trung tâm Chính trị Ba Đình.

- Các hoạt động nghiên cứu khoa học được triển khai bài bản, có trọng tâm với sự tham gia của đội ngũ chuyên gia, các nhà khoa học hàng đầu Việt Nam cũng như trên thế giới về các lĩnh vực khảo cổ học, quản lý di sản, lịch sử, văn hóa, kiến trúc, mỹ thuật và các ngành liên quan. Chất lượng chuyên môn của các hội nghị, hội thảo, tọa đàm khoa học được đánh giá cao với những nghiên cứu chuyên sâu về bảo tồn và phát huy giá trị của DSTG trong bối cảnh xã hội đương đại, các vấn đề liên quan tới ứng dụng công nghệ tiên tiến trong công tác quản lý, bảo tồn và phát huy, các hoạt động truyền thông, quảng bá di sản, phát triển du lịch dựa trên tài nguyên di sản, các nghiên cứu về kiến trúc kinh thành, hoạt động tu bổ, tôn tạo phục dựng di tích... Tất cả những ý kiến đóng góp của các chuyên gia đã và đang giúp ích rất nhiều cho công tác quản lý, bảo vệ và phát huy giá trị của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội trong thời đại hiện nay.

- Hoạt động hợp tác quốc tế đã và đang được thực hiện có hiệu quả cao và cần phát huy mạnh mẽ hơn nữa trong thời gian tới. Điều này được thể hiện ở nhiều mặt như: hợp tác trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế trong đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực trong cả lĩnh vực di sản, văn hóa cũng như hoạt động phát triển du lịch. Các đoàn công tác quốc tế tới Việt Nam cũng như các chuyến công tác của cán bộ Trung tâm tới các quốc gia cũng thể hiện sự quyết tâm đổi mới, học hỏi kinh nghiệm, tích lũy thêm kiến thức cũng như nâng cao năng lực trình độ của bản thân cán bộ góp phần không nhỏ trong công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội. Hơn thế nữa, thông qua các hoạt động hợp tác quốc tế, hình ảnh của điểm đến lịch sử - văn hóa - du lịch, di sản thế giới cũng được nâng cao và ghi dấu ấn trong lòng bạn bè quốc tế và thu hút được sự quan tâm của nhiều chuyên gia nước ngoài cũng như cộng đồng cư dân ở quốc gia đó.

- Bên cạnh đó, Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội đã và đang thực hiện có hiệu quả công tác bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực với nhiều khóa

học, khóa tập huấn nhằm nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực xử lý tình huống cũng như các năng lực quan trọng khác. Thực tế là trong vòng một thời gian ngắn không thể có ngay một đội ngũ nhân lực tinh hoa, đa nhiệm và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của đời sống hiện đại cũng như du khách quốc tế. Chính vì vậy, Trung tâm đã xây dựng kế hoạch, lộ trình phát triển, bồi dưỡng nguồn nhân lực, đưa vào nhiệm vụ trọng tâm trong công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG. Suy cho cùng, con người - nguồn nhân lực sẽ quyết định vì không có nhân lực thì sẽ không có hoạt động gì thêm nữa cả. Giải quyết bài toán nguồn nhân lực chưa bao giờ là dễ dàng, nhất là với một DSTG tầm cỡ như Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội với hệ thống giá trị di sản rất to lớn, hơn thế nữa DSTG này còn đóng vai trò hết sức quan trọng cả về mặt ý nghĩa khoa học, ý nghĩa chính trị như một trung tâm quyền lực, ý nghĩa tâm linh và cả giá trị kinh tế to lớn. Vì vậy, nhân lực đáp ứng cho nhu cầu thực tế tại DSTG cần phải có năng lực chuyên môn, kiến thức nền tảng với hiểu biết nhất định về di sản văn hóa, về lịch sử, khảo cổ học, nghệ thuật, kiến trúc... hơn nữa phải có kỹ năng truyền thông, quảng bá hình ảnh, thuyết minh, diễn giải di sản sao cho hấp dẫn và thu hút khách du lịch, kích thích được sự tò mò, hứng thú của du khách cũng như thổi hồn cho di sản qua những câu chuyện.

- Các hoạt động phát triển du lịch của Khu Di sản kể từ khi bán vé tham quan du lịch năm 2013 tới nay đều đạt được những kết quả khả quan, đáng khích lệ tuy nhiên khách quan và thẳng thắn nhận xét thì chưa tương xứng với hệ thống giá trị của một di sản tầm cỡ thế giới. Nguyên nhân đến từ cả hai phía khách quan lẫn chủ quan đã được phân tích và nhận diện tương đối đầy đủ, NCS cũng đã làm rõ vấn đề, các nhân tố tác động có liên quan tới hoạt động phát triển du lịch tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội thông qua nghiên cứu định lượng, khảo sát du khách trong nước và quốc tế để nâng cao sức hấp dẫn của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội với tư cách như một điểm đến du lịch, Trung tâm cần có lộ trình, kế hoạch với những mục tiêu cụ thể, hơn nữa việc lựa chọn loại hình du lịch cũng như đối tác hợp tác phát triển cũng là vấn đề rất quan trọng cần xem xét nghiên cứu kỹ lưỡng.

- Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội thực sự là một tài nguyên vô giá đối với phát triển du lịch vì hệ thống giá trị văn hóa đồ sộ mang tính liên tục nhiều thế kỉ, đa dạng về chủng loại, hấp dẫn và đặc sắc. Có thể khẳng định rằng Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội hoàn toàn có đủ điều kiện để xây dựng nên những sản phẩm du lịch đặc sắc, có giá trị cao, thu hút những dòng khách cao cấp có sức mua thị trường lớn, có hiểu biết và ý thức trách nhiệm xã hội, có khả năng đóng góp đáng kể cho ngân sách Nhà nước cũng như GDP Việt Nam, hơn thế nữa du lịch nếu được khai thác đúng đắn, hiệu quả và bền vững sẽ góp phần bảo vệ di sản theo cách trực tiếp hoặc gián tiếp, ngăn chặn việc xâm hại, tổn thương di sản và quan trọng hơn nữa là nâng cao nhận thức, ý thức của cả cộng đồng cùng chung tay góp sức bảo vệ tính toàn vẹn và xác thực của Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Từ những nhận định, kết luận nói trên, NCS cũng đề xuất một số ý kiến giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý Di sản Thế giới gắn với phát triển du lịch tại điểm đến. Các ý kiến, giải pháp xoay quanh những nội dung chính sau: 1/ Hoàn thiện hệ thống văn bản pháp lý mang tính bao quát, toàn diện về quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG; 2/ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thực hiện công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG; 3/ Thực hiện nghiên cứu, khôi phục bốn trọng điểm phát huy giá trị di sản Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội và tiếp tục các nghiên cứu khoa học chuyên sâu hơn về DSTG; 4/ Tăng cường công tác quảng bá, giới thiệu di sản cho cộng đồng và kêu gọi thu hút nguồn đầu tư cho DSTG; 5/ Tăng cường các hoạt động hợp tác quốc tế trong nghiên cứu khoa học, quảng bá hình ảnh cũng như trưng bày, triển lãm các di vật khảo cổ học tại các quốc gia, chia sẻ các kinh nghiệm quản lý, kĩ năng chuyên môn, kiến thức về quản lý, bảo tồn và phát huy DSTG. Bên cạnh đó, đối với việc nâng cao sức hấp dẫn của điểm đến cũng như phát triển du lịch di sản thế giới một cách bền vững, có hiệu quả và đảm bảo an toàn cho di sản, NCS cũng đề xuất một số giải pháp xoay quanh các nội dung: 1/ Xây dựng kế hoạch phát triển du lịch tại điểm đến nằm trong Kế hoạch tổng thể quản lý khu di sản; 2/ Tăng cường hợp tác toàn diện với các đối tác khai thác du lịch từ việc xây dựng

sản phẩm, quảng bá hình ảnh cho tới các hoạt động phát triển thị trường khách; 3/ Ứng dụng công nghệ cao trong công tác truyền thông, quảng bá hình ảnh điểm đến; 4/ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho hoạt động du lịch tại điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội; 5/ Cải thiện các điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật, cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động du lịch; 6/ Hoàn thiện các chính sách về giá với những chương trình đặc biệt, những gói sản phẩm đặc thù mang tính chất liên kết giữa các điểm đến DSVH trên địa bàn Hà Nội.

Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là một kho tàng di sản với hệ thống giá trị vô cùng to lớn với những giá trị nổi bật toàn cầu đã được xác minh làm rõ và công nhận. UNESCO đã ghi danh Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội vào danh sách Di sản Thế giới và sau 13 năm từ 2010 đến nay, Di sản Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã và đang ngày càng khẳng định được giá trị và vai trò của mình trong hệ thống di sản quốc gia, giá trị trên các mặt khảo cổ học, lịch sử, văn hóa, kiến trúc, chính trị, kinh tế, tâm linh, có chỗ đứng vững chắc trong lòng du khách quốc tế và nội địa. Hơn thế nữa, hình ảnh Hoàng thành Thăng Long ngày càng hiện hữu phổ biến hơn trong cuộc sống đương đại không chỉ ở Thủ đô Hà Nội mà còn một phần nào đó có tính đại diện cho quốc gia Việt Nam. Chính vì vậy, nhiệm vụ cấp bách và quan trọng đặt ra đối với các nhà quản lý, các chuyên gia, các nhà nghiên cứu cũng như mọi người trong cộng đồng là bảo tồn, gìn giữ và phát huy giá trị của Di sản Thế giới nhằm giữ được tính xác thực, tính toàn vẹn cũng như sự an toàn, bền vững cho thế hệ mai sau, hơn thế nữa Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cũng đã và đang hoàn thành tốt nhiệm vụ giáo dục di sản cho cộng đồng đặc biệt là các bạn học sinh tiểu học, các bạn học sinh phổ thông và giới trẻ, hoàn toàn phù hợp với thông điệp mà UNESCO muốn gửi gắm “Di sản trong tay thế hệ trẻ”.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ
ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Đức Trọng (2018), “Tác động của toàn cầu hóa đến văn hóa Việt Nam”, *Kỷ yếu hội nghị nghiên cứu khoa học nghiên cứu sinh năm 2017*, Nxb Thế giới, Hà Nội, tr.281-293.
2. Nguyen Duc Trong (2019), “UNESCO’s World Heritage Site of Imperial Citadel of Thăng Long and the development of tourism” (Khu di sản thế giới Hoàng thành Thăng Long và phát triển du lịch), *Kỷ yếu Hội thảo Châu Á học*, ngày 4-5 tháng 10, New York, Hoa Kỳ.
3. Nguyễn Đức Trọng (2023), “Phục dựng lễ hội đèn Quảng Chiếu phát triển du lịch Hoàng thành Thăng Long”, *Tạp chí Văn hóa Nghệ thuật*, số 545, tr.19-23.
4. Nguyễn Đức Trọng (2023), “Những vấn đề bảo tồn di sản văn hóa Thăng Long - Hà Nội”, *Tạp chí Khoa học*, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội 2, số 2 Tập 2, tr.85-93.
5. Nguyễn Đức Trọng (2023), “Một số giải pháp đẩy mạnh phát triển du lịch tại điểm đến di sản thế giới Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội”, *Tạp chí Văn hoá học*, số 5 (69) - 2023, tr.63-70.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Trần Việt Anh (2020), “Những thành tựu của Hoàng Thành Thăng Long sau 10 năm được UNESCO công nhận Di sản văn hóa thế giới (2010-2020)”, Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế *10 năm nghiên cứu, bảo tồn và phát huy giá trị Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội - Hà Nội*, tr.14-23.
2. Đặng Văn Bài (2001), “Vấn đề quản lý nhà nước trong lĩnh vực bảo tồn di sản văn hóa”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 4, tr.11-13.
3. Đặng Văn Bài (2010), “Tính liên ngành trong hoạt động bảo tồn di sản văn hóa”, Tạp chí *Di sản văn hóa*, số 2(31), tr.17-23.
4. Đặng Văn Bài (2013), “Bàn luận về danh hiệu di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới của UNESCO”, Tạp chí *Di sản văn hóa*, số 1 (42), tr.26-30.
5. Đặng Văn Bài (2013), “Quan điểm bảo tồn di sản văn hóa trong chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2020”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 346, tháng 4, tr.11-14.
6. Đặng Văn Bài (2015), “Bảo tồn di sản văn hóa gắn với phát triển du lịch bền vững”, Kỷ yếu Hội thảo *Bảo tồn và phát huy giá trị di sản lịch sử - văn hóa*, Nha Trang, tr.29-36.
7. Đặng Văn Bài (2019), “Quản lý vùng đệm khu di sản thiên nhiên thế giới Vịnh Hạ Long trong quá trình đô thị hóa thành phố Hạ Long”, Hội thảo *Tham vấn kết quả đánh giá hiệu quả quản lý Di sản thiên nhiên thế giới Vịnh Hạ Long*, Quảng Ninh.
8. Ban chấp hành Trung ương Đảng (1994), Chỉ thị số 46 - CT/TW của Ban Bí thư tháng 10 năm 1994 về *lãnh đạo đổi mới và phát triển du lịch trong tình hình mới*, Hà Nội.
9. Ban chấp hành Trung ương Đảng (2017), Nghị quyết số 08/NQ-TW của Bộ chính trị về *phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn*, Hà Nội.
10. Nguyễn Chí Bền (2005), “Bảo tồn di sản văn hóa vật thể Thăng Long - Hà Nội, những

- vấn đề phương pháp luận”, Tạp chí *Di sản văn hóa*, số 4 (13), tr.31-36.
11. Nguyễn Chí Bền (chủ biên) (2010), *Bảo tồn, phát huy giá trị di sản văn hoá vật thể Thăng Long - Hà Nội*, Chương trình khoa học cấp nhà nước KX.09, Nxb Hà Nội, Hà Nội.
 12. Nguyễn Chí Bền (2018), *Văn hóa Việt Nam, nghiên cứu và tiếp cận*, tập 1 (quyển 1, quyển 2), Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.
 13. Nguyễn Văn Bình (2004), “Bảo tồn và quản lý di sản thể giới trong quy hoạch phát triển du lịch bền vững”, Tạp chí *Du lịch Việt Nam*, số 6, tr.48-52.
 14. Trương Quốc Bình (2005), “Vai trò của các di sản văn hóa với sự phát triển của du lịch Việt Nam”, Tạp chí *Du lịch Việt Nam*, số 2, tr.22-23.
 15. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2016), Quyết định số 2522/QĐ-BVHTTDL phê duyệt *Chiến lược phát triển thương hiệu du lịch Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*, Hà Nội.
 16. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2016), Quyết định số 4640/QĐ-BVHTTDL về việc ban hành *Bộ tiêu chí đánh giá điểm đến du lịch*, Hà Nội.
 17. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2018), Kỷ yếu hội nghị *Bảo vệ và phát huy giá trị di sản văn hóa Việt Nam vì sự phát triển bền vững*, Hà Nội.
 18. Nguyễn Thị Chiến (2004), “Khai thác di sản văn hóa như một tài nguyên du lịch”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 2, tr.38-43.
 19. Chính phủ (2017), Nghị định số 109/2017/NĐ-CP ngày 21 tháng 9 năm 2017 quy định về bảo vệ và quản lý Di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới ở Việt Nam, Hà Nội.
 20. Trịnh Ngọc Chung (2016), *Quản lý Di sản Thế giới ở Việt Nam (qua trường hợp Cố đô Huế và Đô thị cổ Hội An)*, Luận án tiến sĩ ngành Quản lý văn hóa, Viện Văn hóa Nghệ thuật quốc gia Việt Nam, Hà Nội.
 21. Cục Di sản văn hóa (2014), *Di sản văn hóa và các vấn đề liên quan - Thuật ngữ và định nghĩa chung*, Bộ Khoa học và Công nghệ, Hà Nội.
 22. Nguyễn Viết Cường (2014), “Quản lý bền vững các Khu Di sản Thế giới ở Việt Nam - Định hướng và kế hoạch hành động”, Tạp chí *Di sản văn hóa*, số 4 (49), tr.24- 28.

23. Nguyễn Viết Cường (2020), “Thực tiễn quản lý Di sản Văn hóa và Thiên nhiên Thế giới ở Việt Nam theo Công ước Di sản Thế giới”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 430, tháng 4 - 2020, tr.21-24.
24. Nguyễn Viết Cường (2021), *Quản lý di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới ở Việt Nam theo công ước di sản thế giới*, LATS Quản lý văn hóa, Trường Đại học Văn hóa Hà Nội, Hà Nội.
25. Nguyễn Văn Đính - Trần Thị Minh Hoà (đồng chủ biên) (2008), *Giáo trình Kinh tế du lịch*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
26. Phan Hồng Giang, Bùi Hoài Sơn (2012), *Quản lý văn hóa Việt Nam trong tiến trình đổi mới và hội nhập quốc tế*, Nxb Chính trị Quốc gia - Sự thật, Hà Nội.
27. Nguyễn Thị Thu Hà (2013), “Bảo tồn di sản văn hóa ở Việt Nam: phát triển ngành công nghiệp văn hóa”, Kỷ yếu Hội thảo *10 năm thực hiện Công ước bảo vệ DSVH phi vật thể của UNESCO - Bài học kinh nghiệm và định hướng tương lai*, Quảng Nam, tr.198-209.
28. Nguyễn Thị Thu Hà (2016), *Quản lý di sản văn hóa và phát triển du lịch ở đô thị cổ Hội An, tỉnh Quảng Nam*, LATS Văn hóa học, Viện Văn hóa Nghệ thuật quốc gia Việt Nam, Hà Nội.
29. Lê Hồng Hạnh (2006), *Di sản văn hóa truyền thống với vấn đề phát triển du lịch (trên cơ sở khảo sát địa bàn tỉnh Hưng Yên)*, Luận án tiến sỹ Văn hóa học, Viện Văn hóa Nghệ thuật quốc gia Việt Nam, Hà Nội.
30. Vũ Thị Phương Hậu (2008), *Quản lý nhà nước về văn hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn*, Học viện chính trị quốc gia HCM, Hà Nội, tr.17.
31. Vũ Thị Phương Hậu (2019), “Di sản văn hóa trong phát triển du lịch ở thủ đô Hà Nội”, Tạp chí *Khoa học*, Viện Đại học Mở Hà Nội, tr.47-52.
32. Trần Thị Hiên và Bùi Văn Tuấn (2020), “Đánh giá của du khách về các hoạt động dịch vụ tại Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long”, Tạp chí *Văn hóa Nghệ thuật*, số 433 tháng 7, Hà Nội.
33. Lê Thị Thu Hiền (2021), “Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho/trong lĩnh vực di sản văn hóa ở Việt Nam”, *Đặc san Di sản văn hóa*, số 2 (06), tr.3-8.

34. Lê Thị Thu Hiền (2022), “Định hướng quản lý di sản văn hoá thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội theo quan điểm phát triển bền vững của UNESCO”, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế *20 năm Nghiên cứu, bảo tồn và phát huy giá trị di sản Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội*, ngày 8-9 tháng 9, tr.249-267, Hà Nội.
35. Li Hong (2019), “Quản lý Di sản Thế giới - Kinh nghiệm thế giới và kiến nghị đối với Việt Nam”, Hội thảo *Bảo vệ di sản văn hóa trước những vấn đề mới* (bản dịch tiếng Việt; tư liệu Cục Di sản văn hóa).
36. Nguyễn Phạm Hùng (2016), *Văn hóa du lịch*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
37. Nguyễn Quốc Hùng (2004), “Tầm nhìn tương lai đối với DSVH và hệ thống bảo vệ di tích ở nước ta”, Tạp chí *Di sản văn hóa*, số 9, tr.3-10.
38. Nguyễn Quốc Hùng (2006), “Bảo tồn, phát huy giá trị các di sản văn hóa - thiên nhiên thế giới phục vụ phát triển ở nước ta”, Tạp chí *Di sản văn hóa*, số 1 (14), tr.18-24.
39. Nguyễn Quốc Hùng (2007), “Một số vấn đề về giá trị nổi bật toàn cầu của di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới”, Tạp chí *Di sản văn hóa*, số 3(20), tr.3-9.
40. Nguyễn Quốc Hùng (2023), “Góp bàn về các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý di sản văn hóa ở thành phố Hà nội trong quá trình hội nhập và phát triển hiện nay”, Kỷ yếu Hội thảo khoa học *Giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực quản lý di sản văn hóa ở Hà Nội*, Trường Đại học Văn hoá Hà Nội, Hà Nội.
41. Nguyễn Thế Hùng (Chủ nhiệm) (2013), *Bảo vệ và phát huy giá trị di sản văn hóa trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội và hội nhập quốc tế*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Cục Di sản văn hóa, Hà Nội.
42. Lê Thị Thanh Huyền (2019), “Đánh giá tiềm năng du lịch di sản văn hóa ở Việt Nam”, Tạp chí *Dân tộc và Thời đại*, Số 209, Tháng 11+12, tr.47-60.
43. Đinh Công Khải (2011), Bài giảng “Hồi quy đa biến: Kiểm định giả thuyết và lựa chọn mô hình”, *Học phần Các phương pháp định lượng*.

44. Phan Huy Lê (2006), “Nhận thức mới về giá trị khu di tích Hoàng thành Thăng Long”, Tạp chí *Xưa và nay*, số 279, tr.110-138.
45. Phan Huy Lê (2006), “Vị trí khu di tích khảo cổ học 18 Hoàng Diệu trong cấu trúc thành Thăng Long - Hà Nội qua các thời kỳ lịch sử”, Tạp chí *Khảo cổ học*, số 1, tr.5-27.
46. Phan Huy Lê (2010), “Giá trị toàn cầu của khu di tích Trung tâm Hoàng thành Thăng Long”, Tạp chí *Khảo cổ học*, số 4, tr.11-26.
47. Phan Huy Lê (chủ biên) (2012), *Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội Di sản văn hoá Thế giới* (The central sector of the Imperial Citadel of Thang Long - Hanoi - A world heritage site), Nxb Hà Nội, Hà Nội.
48. Nguyễn Bá Linh (2019), *Quản lý khu di sản Thành Nhà Hồ, huyện Vĩnh Lộc, tỉnh Thanh Hóa*, Luận án Tiến sĩ chuyên ngành Quản lý văn hóa, Trường Đại học Văn hóa Hà Nội.
49. Nguyễn Thị Kim Loan (chủ biên) (2012), *Quản lý di sản văn hóa*, Giáo trình đại học chuyên ngành Quản lý văn hóa, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.
50. Phạm Trung Lương (2016), “Đào tạo phát triển nguồn nhân lực du lịch trong bối cảnh hội nhập”, Kỷ yếu Hội thảo khoa học *Brexit và những vấn đề đặt ra cho Cộng đồng kinh tế ASEAN*, Trường Đại học Văn Hiến.
51. Lê Hồng Lý (chủ biên) (2010), *Giáo trình Quản lý di sản văn hóa với phát triển du lịch*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
52. Hà Hữu Nga (2019), “Khái niệm giá trị trong kinh tế học di sản và vài gợi ý ứng dụng ở Nghệ An”, Kỷ yếu Hội thảo *Bảo tồn, phát huy giá trị di sản văn hóa gắn với phát triển kinh tế di sản tỉnh Nghệ An*, ngày 8 tháng 5, tr.9-23.
53. Nguyễn Thị Thống Nhất (2014), *Khai thác hợp lý các di sản văn hóa thế giới gắn với phát triển du lịch miền Trung Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng.
54. Nguyễn Hải Ninh, Đinh Vân Oanh và Nguyễn Thị Diệp (2016), “Nghiên cứu sự thoả mãn của du khách nước ngoài đối với điểm đến du lịch - Hà Nội”, Kỷ yếu Hội thảo quốc gia *kỷ niệm 50 năm thành lập khoa Marketing - Đại học kinh tế Quốc dân*, tháng 6, Hà Nội.

55. Nguyễn Thanh Quang (2022), “Những thành tựu của Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội kể từ khi được UNESCO ghi danh Di sản văn hoá Thế giới (2010 đến nay)”, Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế *20 năm nghiên cứu, bảo tồn và phát huy giá trị di sản Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội*, ngày 8-9 tháng 9, Hà Nội.
56. Quốc hội (2001, 2009), *Luật Di sản văn hóa* năm 2001 và *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Di sản văn hóa* năm 2009.
57. Quốc hội (2013), *Văn bản hợp nhất Luật Di sản văn hoá*, Văn bản số 10/VBHN - VPQH ngày 23 tháng 7 năm 2013, Hà Nội
58. Quốc hội (2005), *Luật Du lịch*, Luật số: 05/2005/QH11
59. Quốc hội (2017), *Luật Du lịch*, Luật số: 09/2017/QH14
60. Dương Văn Sáu (2011), “Văn hóa du lịch: sản phẩm của văn hóa Việt Nam trong tiến trình toàn cầu hóa hiện nay”, *Tạp chí lý luận và truyền thông*, Số 1+2, tr.39-43.
61. Dương Văn Sáu (2019), “Những quan điểm tiếp cận mới trong công tác bảo tồn, khai thác, phát huy giá trị di sản văn hoá qua con đường du lịch ở Việt Nam hiện nay”, *Tạp chí Văn hoá Nghệ thuật*, số 423 tháng 9, tr.49-52, Hà Nội.
62. Bùi Hoài Sơn (2005), “Các quan điểm lý thuyết về quản lý di sản”, *Kỷ yếu Hội thảo Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu chương trình KX.09*, Hà Nội.
63. Bùi Hoài Sơn (2010), “Di sản để làm gì và một số câu chuyện quản lý di sản ở Việt Nam”, *Tạp chí Di sản văn hóa*, số 3, tr.10-14.
64. Nguyễn Thịnh (2013), *Di sản văn hóa Việt Nam - Bản sắc và những vấn đề về quản lý, bảo tồn*, Nxb Xây dựng, Hà Nội.
65. Nguyễn Đình Thọ (2013), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Tái bản lần 2, Nxb Tài chính, Hà Nội.
66. Thủ tướng Chính phủ (2012), Quyết định số 1647/QĐ-TTg về việc phê duyệt *Nhiệm vụ Quy hoạch chi tiết Bảo tồn, tôn tạo, và phát huy giá trị Khu di tích trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội (Tỷ lệ 1/500)*, Hà Nội.

67. Thủ tướng Chính phủ (2012), Quyết định số 696/QĐ-TTg ngày 08 tháng 06 năm 2012 phê duyệt *quy hoạch tổng mặt bằng khu di tích trung tâm Hoàng thành Thăng Long tại 18 Hoàng Diệu thành phố Hà Nội*, Hà Nội.
68. Thủ tướng Chính phủ (2020), Quyết định số 147/QĐ-TTg phê duyệt *chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030*, Hà Nội.
69. Lưu Trần Tiêu (2012), “Mấy vấn đề về nguồn nhân lực trong hoạt động bảo tồn di tích lịch sử - văn hóa”, Tạp chí *Di sản văn hóa*, số 3 (40), tr.17-21.
70. Tổng Trung Tín (2009), “Di tích Hoàng thành Thăng Long: giá trị nổi bật toàn cầu”, Tạp chí *Thông tin đối ngoại*, tháng 10, tr.42-48.
71. Tổng Trung Tín và Bùi Minh Trí (2010), “Giá trị nổi bật toàn cầu, tính chân thực và tính toàn vẹn khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội”, Tạp chí *Khảo cổ học*, số 4, tr.27-42.
72. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nxb Thống kê, TP. HCM.
73. Trung tâm Bảo tồn khu di tích Cổ Loa - Thành cổ Hà Nội (2009), *Hồ sơ đề cử tài sản ghi vào danh sách di sản văn hóa thế giới Khu trung tâm hoàng thành Thăng Long*, Hà Nội.
74. Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội (2013), *Báo cáo tổng kết dự án Bảo tồn Khu Di sản văn hóa Thăng Long - Hà Nội 2010 - 2013*, Văn phòng UNESCO tại Việt Nam, Hà Nội.
75. Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội (2015), Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế *Bảo tồn, phát huy giá trị di sản thế giới, nhìn từ Hoàng thành Thăng Long*, ngày 23 tháng 11, Hà Nội.
76. Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội (2020), Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế *10 năm nghiên cứu, bảo tồn và phát huy giá trị Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội*, ngày 23 tháng 11, Hà Nội.
77. Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội (2022), Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế *20 năm nghiên cứu, bảo tồn và phát huy giá trị di sản Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội*, ngày 8-9 tháng 9, Hà Nội.

78. Nguyễn Minh Tuệ (1997), *Giáo trình Địa lý Du lịch*, Nxb Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh.
79. Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội (2011), Quyết định số 5668/QĐ-UBND ngày 6 tháng 12 của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội về việc đổi tên và xác định lại vị trí, chức năng, nhiệm vụ, tổ chức bộ máy của Trung tâm Bảo tồn Khu di tích Cổ Loa - Thành cổ Hà Nội, Hà Nội.
80. Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội (2013), *Kế hoạch quản lý Di sản văn hóa thế giới Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội*, ban hành kèm theo Quyết định số 8038/QĐ-UBND ngày 31 tháng 12 năm 2013.
81. Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội (2018), Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế *Bảo tồn và phát huy giá trị di tích lịch sử, văn hóa Thủ đô Hà Nội*, Hà Nội.
82. Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội (2022), Kế hoạch số 189/KH-UBND *Triển khai thực hiện chuyển đơn vị sự nghiệp công lập thuộc thành phố Hà Nội sang tự chủ tài chính năm 2021 và giai đoạn 2022-2025* ngày 6 tháng 7 năm 2022, Hà Nội.
83. Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội và Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long Hà Nội (2023), *Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội 20 năm một chặng đường*, Nxb Hà Nội, Hà Nội.
84. Bùi Thị Hải Yến - Phạm Hồng Long (2007), *Tài nguyên du lịch*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.

Tài liệu tiếng Anh

85. Ashworth G.J - Larkham P.J (1994), *Building a new heritage: tourism, culture and identity in the new Europe* (Tạo lập di sản mới: du lịch, văn hóa và bản sắc mới ở châu Âu), Routledge, London and New York.
86. Ashworth G.J (1997), “Elements of planning and managing heritage sites” (Các yếu tố quy hoạch và quản lý di sản), in Nuryanti, W, *Tourism and Heritage Management* (Du lịch và Quản lý di sản), Gadjah Mada University Press, tr.165-191.

87. Chris Cooper, John Fletcher, Alan Fyall, David Gilbert và Stephen Wanhill (2008), *Tourism Principle and Practice* 4th edition (Nguyên lý du lịch và Thực tiễn), Financial Times/ Prentice Hall.
88. Chris Cooper and Michael Hall, (2016), *Contemporary tourism: An international approach* (Du lịch đương đại: hướng tiếp cận quốc tế), Nxb Good Fellow Publisher, United Kingdom.
89. French Christine N., Alan Collier, Stephen J. Craig-Smith (1995), *Principles of Tourism* (Nguyên lý du lịch), Longman, UK.
90. Field, A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd Edition (Khám phá thống kê sử dụng phần mềm SPSS), Nxb Sage Publications, London.
91. Garrod Brian and Alan Fyall (2000), “Managing heritage tourism” (Quản lý du lịch di sản), *Annals of tourism research*, Vol 27, No 3, tr.682-708.
92. Gerbing, D and Anderson, J. C. (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach” (Mô hình phương trình cấu trúc trong thực tế: Đánh giá và đề xuất phương pháp tiếp cận hai bước), Tạp chí *Psychological Bulletin*, số 103, tr.411-423.
93. Given, L. M. (2008), *The sage encyclopedia of qualitative research methods* (Bách Khoa thư về các phương pháp nghiên cứu định tính), Nxb Sage, California USA.
94. Hair Joseph Jr, William C. Black, Barry J. Babin, và Rolph E. Anderson. (1998), *Multivariate Data Analysis* (Phân tích dữ liệu đa biến), Nxb Prentice Hall, New Jersey.
95. Hair và cộng sự (2014), *Multivariate Data Analysis (Phân tích dữ liệu đa biến)*, Nxb Pearson, New Jersey.
96. Harris, R. J. (1985), *A primer of multivariate statistics* (2nd ed.) (*Cơ bản về thống kê đa biến*). New York: Academic Press.
97. Howard Peter (2002), *Heritage Management, Interpretation, Identity* (Di sản - quản lý, diễn giải, bản sắc), Continuum, United Kingdom.
98. Jimura Takamisu (2019), *World Heritage sites : tourism, local communities and*

conservation activities (Các khu di sản thế giới: du lịch, cộng đồng địa phương và các hoạt động bảo tồn), Nxb CABI, Đại học Liverpool, Vương quốc Anh.

99. Jokilehto Jukka và Feilden M. Bernard (1998), *Management guidelines for World Cultural Heritage sites* (Hướng dẫn quản lý cho các khu di sản văn hoá thế giới), ICCROM, Rome.
100. Jokilehto, J (2005), *Definition of Cultural Heritage - Reference to Documents in history* (Định nghĩa về DSVH - Tham khảo các tài liệu trong lịch sử), ICCROM Working Groups Heritage and Society.
101. Logan William (2010), Thành Thăng long - Hà nội: giá trị toàn cầu, niềm tự hào và trách nhiệm quốc gia, Kỷ yếu Báo cáo Khoa học *Phát triển bền vững Thủ đô Hà Nội - Văn hiến, Anh hùng, Vì hòa bình*, tr.40-47.
102. McKercher Bob and Hilary du Cros (2002), *Cultural Tourism - The partnership between tourism and cultural heritage management* (Du lịch văn hóa - Mối quan hệ giữa du lịch và quản lý văn hóa), The Haworth Hospital Press, New York.
103. Mourato & Mazzanti (2002). *Economic Valuation of Cultural Heritage: Evidence and Prospects* (Đánh giá kinh tế di sản văn hoá: Minh chứng và triển vọng). In *Assessing the Values of Cultural Heritage* (Đánh giá giá trị di sản văn hoá), The Getty Conservation Institute (Viện bảo tồn Getty), Los Angeles.
104. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1978). *Psychometric theory The role of university in the development of entrepreneurial vocations: a Spanish study* (Lý thuyết trắc nghiệm tâm lý Vai trò của trường đại học trong việc phát triển nghề nghiệp kinh doanh: nghiên cứu trường hợp Tây Ban Nha), Nxb Mcgraw Hill, New York, tr.387-405.
105. Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory (Lý thuyết trắc nghiệm tâm lý)*, Tái bản lần thứ 3, Nxb McGraw-Hill, New York.
106. Nuryanti, W (1996), “Heritage and Postmodern tourism” (Di sản và du lịch hậu

- hiện đại), *Annals of tourism research* (Tập chí nghiên cứu du lịch), Vol 23(2), tr.249-260.
107. Rosenfeld Raymond (2008), *Cultural and heritage tourism* (Văn hóa và du lịch di sản), Eastern Michigan University.
 108. Rypkema, Donovan (2005), *The Economics of Historic Preservation: A Community Leader's Guide* (Kinh tế học của bảo tồn lịch sử: Hướng dẫn cho lãnh đạo cộng đồng), Nxb National Trust for Historic Preservation (Quỹ tín thác quốc gia cho bảo tồn lịch sử), Hoa Kỳ.
 109. Rypkema, Donovan (2011). *Measurements and indicators of heritage as development* (Các đo lường và chỉ số di sản trong phát triển), Tài liệu của ICOMOS, Paris.
 110. Sorensen, M.L.S., & Carman, J (2009), *Heritage Studies: Methods and Approaches* (Nghiên cứu di sản: những phương pháp và cách tiếp cận), Nxb Routledge, Hoa Kỳ.
 111. Throsby, David (2007). *The Value of Heritage* (Giá trị của di sản), Kỷ yếu *Hội thảo chuyên đề kinh tế học di sản tại Đại học quốc gia Úc* (Heritage Economics Workshop ANU), Ngày 11–12 tháng 10 năm 2007.
 112. Throsby, David (2012), *Heritage Economics: A Conceptual Framework. The Economics of Uniqueness: Historic Cities and Cultural Heritage Assets as Public Goods* (Kinh tế học di sản: Khung khái niệm, *Nền kinh tế của tính độc đáo: Các thành phố lịch sử và tài sản di sản văn hóa là hàng hóa công cộng*), Washington : World Bank, tr.76-106.
 113. Timothy và Nyaupane (2009), *Cultural Heritage and Tourism in the Developing World: A regional perspective* (Di sản văn hóa và du lịch tại các nước đang phát triển: góc nhìn từ khu vực), Nxb Routledge, London and New York.
 114. Woodside, L. (1989), “A general model of traveler destination choice” (Mô hình chung về sự lựa chọn điểm đến của du khách), *Journal of Travel Research* (Tập chí nghiên cứu lữ hành).

Tài liệu Internet

115. Perdersen Arthur (2002), “Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers” (Tài liệu Hướng dẫn thực tiễn cho các nhà quản lý Khu di sản thế giới), bản PDF. Truy cập lần cuối ngày 09/8/2023 từ: <https://whc.unesco.org/document/3181>
116. Boccardi G (2004), “Improving Monitoring for World Heritage Conservation” (Nâng cấp hoạt động giám sát bảo tồn di sản thế giới), *Monitoring World Heritage (Giám sát di sản thế giới)* (World Heritage Papers 10), UNESCO World Heritage Centre and ICCROM, Paris, p39-42. Truy cập lần cuối ngày 06/8/2023 từ: <https://whc.unesco.org/en/series/10/>
117. Hà Hữu Nga (2023), “Kinh tế học Di sản - Giá trị và Định giá”, blog *Tiếng vọng Kattigara*, Truy cập lần cuối ngày 13/10/2023 từ: <https://kattigara-echo.blogspot.com/2023/02/kinh-te-hoc-di-san-gia-tri-va-inh-gia.html>
118. ICCROM (2010), “Managing Disaster Risks for World Heritage” (Quản lý rủi ro thảm họa cho di sản thế giới). Truy cập lần cuối ngày 06/8/2023 từ: <https://whc.unesco.org/en/managing-disaster-risks/>
119. ICCROM (2013), “Managing Cultural World Heritage” (Quản lý di sản văn hóa thế giới). Truy cập lần cuối ngày 06/8/2023 từ: <https://whc.unesco.org/en/managing-cultural-world-heritage/>
120. ICOMOS (1999), “Công ước quốc tế về du lịch văn hóa”, Truy cập lần cuối ngày 17/08/2023 từ: <https://hoianheritage.net/vi/van-ban-quoc-te/detail/cong-uoc-ve-du-lich-van-hoa-4.html>
121. ICOMOS (2011), “Guidance on Heritage Impact Assessments for Cultural World Heritage Properties” (Hướng dẫn đánh giá tác động di sản cho các điểm di sản văn hóa thế giới). Truy cập lần cuối ngày 06/8/2023 từ: http://openarchive.icomos.org/266/1/ICOMOS_Heritage_Impact_Assessment_2010.pdf
122. ICOMOS, IUCN (2011), “Preparing World Heritage Nominations” (Chuẩn bị hồ sơ đề cử di sản thế giới). Truy cập lần cuối ngày 06/8/2023 từ: <https://whc.unesco.org/en/activities/643/>

123. Nguyễn Thị Thu Trang (2020), “Quản lý nhà nước về di sản văn hóa và vấn đề bảo tồn, phát huy giá trị di sản văn hóa phi vật thể trong thời kỳ hội nhập”, Sách *Quản lý và khai thác di sản văn hóa trong thời kỳ hội nhập*. Truy cập lần cuối ngày 13/10/2023 từ: <https://vietnamhoc.net/quan-ly-nha-nuoc-ve-di-san-van-hoa-va-van-de-bao-ton-phat-huy-gia-tri-di-san-van-hoa-phi-vat-the-trong-thoi-ky-hoi-nhap/>.
124. UNESCO (1972), “Công ước về di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới”. Truy cập lần cuối ngày 08/8/2023 từ: <https://hoianheritage.net/vi/van-ban-quoc-te/detail/Cong-uoc-ve-viec-bao-ve-di-san-van-hoa-va-thien-nhien-cua-the-gioi-19.html>
125. UNESCO, IUCN, ICOMOS, ICCROM (2010), “Guidance on the preparation of Restrospective Statements of Outstanding Universal Value for World Heritage Properties” (Hướng dẫn chuẩn bị công bố giá trị nổi bật toàn cầu cho di sản thế giới). Truy cập lần cuối ngày 09/8/2023 từ: <https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/whouven.pdf>
126. UNESCO World Heritage Center (2011), “Central Sector of the Imperial Citadel of Thang Long - Hanoi” (*Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội*). Truy cập lần cuối ngày 08/8/2023 từ: <https://whc.unesco.org/en/list/1328/>
127. UNESCO (2013), “Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention” (Tài liệu hướng dẫn thực hiện theo Công ước Di sản Thế giới). Truy cập lần cuối ngày 08/8/2023 từ: <https://whc.unesco.org/en/guidelines/>

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
VIỆN VĂN HÓA NGHỆ THUẬT QUỐC GIA VIỆT NAM

Nguyễn Đức Trọng

QUẢN LÝ DI SẢN THẾ GIỚI
KHU TRUNG TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI
GẮN VỚI PHÁT TRIỂN DU LỊCH

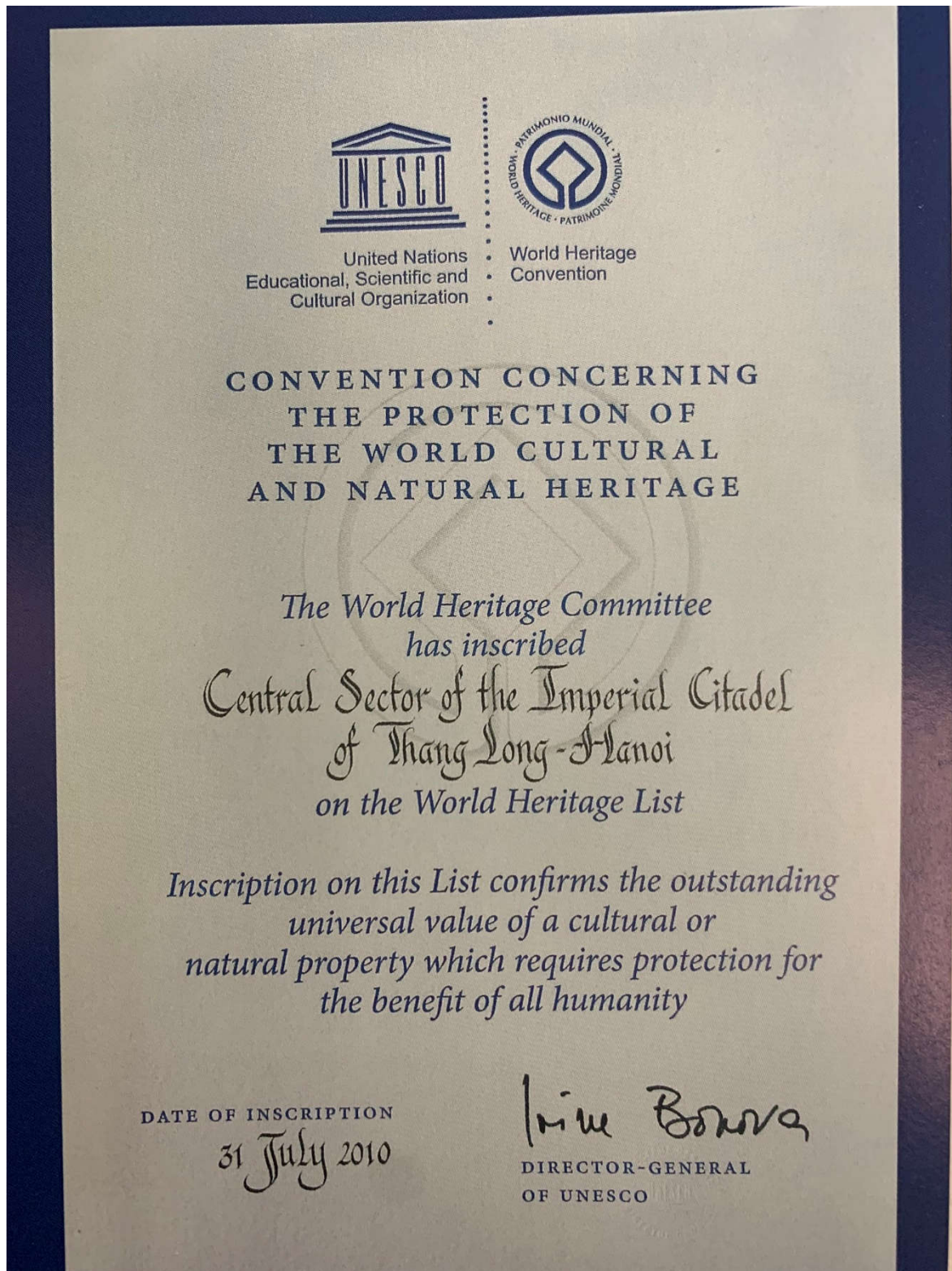
PHỤ LỤC LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ VĂN HÓA

Hà Nội - 2024

MỤC LỤC

Phụ lục 1. Bảng di sản thế giới của UNESCO công nhận Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.....	182
Phụ lục 2. Danh sách người tham gia phỏng vấn/ cung cấp thông tin cho đề tài luận án	183
Phụ lục 3. Khung phỏng vấn sâu.....	185
Phụ lục 4. Hệ thống văn bản quản lý	186
Phụ lục 5. Bảng hỏi khảo sát dành cho khách nội địa.....	192
Phụ lục 6. Bảng hỏi khảo sát dành cho khách quốc tế - Survey about factors which affect attractiveness of World Heritage Thang Long Imperial Citadel.....	199
Phụ lục 7. Các khóa đào tạo, chương trình tập huấn huấn, bồi dưỡng cho nguồn nhân lực Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội giai đoạn 2016 - 2020	207
Phụ lục 8. Đề xuất các chỉ số giám sát đối với Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội	208
Phụ lục 9. Khuyến nghị của Ủy ban di sản thế giới về công tác bảo tồn di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội	213
Phụ lục 10. Số liệu khách du lịch và nguồn thu từ bán vé tham quan, dịch vụ tại di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội (2016 - 2023)	214
Phụ lục 11. Thống kê thực trạng bàn giao mặt bằng diện tích Khu thành cổ Hà Nội tính đến thời điểm năm 2020.....	216
Phụ lục 12. Thống kê thực trạng bàn giao mặt bằng diện tích Khu di tích khảo cổ học 18 Hoàng Diệu tính đến thời điểm năm 2020	217
Phụ lục 13: Kinh phí sử dụng cho Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội Giai Đoạn 2016 - 2023	218
Phụ lục 14. Nghiên cứu định lượng về đánh giá của khách du lịch đối với khu di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.....	219
Phụ lục 15. Các văn bản pháp lý được sử dụng làm căn cứ đề xuất kiến nghị và giải pháp	254
Phụ lục 16. Ảnh chụp tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội	256

**PHỤ LỤC 1. BẢNG DI SẢN THẾ GIỚI CỦA UNESCO CÔNG NHẬN KHU
TRUNG TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI**



**PHỤ LỤC 2. DANH SÁCH NGƯỜI THAM GIA PHÒNG VẤN/ CUNG CẤP
THÔNG TIN CHO ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

TT	Họ và tên	Đơn vị công tác	Chức vụ	Thời
1	Đặng Văn Bài	Hội đồng Di sản Văn hóa Quốc gia	Phó chủ tịch	2023
2	Lê Văn Lan	Viện nghiên cứu văn hóa Thăng Long	Chủ tịch hội đồng khoa học	2023
3	Tổng Trung Tín	Hội Khảo cổ học Việt Nam	Chủ tịch	2023
4	Vũ Nam	Khoa Du lịch và Khách sạn Trường Đại học Kinh tế Quốc dân	Giảng viên	2023
5	Bùi Hoài Sơn	Ủy ban Văn hóa, giáo dục của Quốc hội	Ủy viên thường trực	2023
6	Lưu Trần Tiêu	Hội đồng di sản văn hoá quốc gia	Chủ tịch	2018
7	Trịnh Xuân Tùng	Sở Du lịch Hà Nội	Trưởng phòng Quản lý lữ hành	2023
8	Nguyễn Thanh Quang	Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long Hà Nội	Giám đốc	2023
9	Nguyễn Hồng Chi	Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long Hà Nội	Phó Giám đốc	2023
10	Đỗ Ngọc Yến	Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội	Trưởng phòng nghiên cứu sưu tầm di sản	2023
11	Phạm Thị Kim Dung	Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long Hà Nội	Phòng Kế hoạch - Tài chính	2023
12	Phùng Quang Thắng	Tổng công ty Hà Nội Tourist	Nguyên Giám đốc	2023
13	Nguyễn Minh Lâm	Công ty cổ phần du lịch và dịch vụ quốc tế Viettimes	Giám đốc	2023

14	Nguyễn Tiến Đạt	Công ty TNHH Du lịch AZA	Giám đốc	2023
15	Nguyễn Văn Hậu	Công Ty TNHH Thương Mại & Du Lịch Quốc Tế Thiên Phước	Giám đốc	2023
16	Nguyễn Thị Tiến Hào	Công ty TNHH du lịch và thương mại Mặt trời phương nam (PNS)	Giám đốc	2023
17	Trịnh Thị Minh Thuý	Công ty TNHH đầu tư thương mại du lịch An Thành	Giám đốc	2023
18	Lê Mạnh Hùng	Công ty Cổ phần Du lịch Long Việt Việt Nam	Trưởng phòng tư vấn tour	2023
19	Trần Đình Thượng	Công ty TNHH Augroup Việt Nam	Giám đốc	2023

PHỤ LỤC 3. KHUNG PHÒNG VẤN SÂU

Chuyên gia, cơ quan quản lý trực tiếp, doanh nghiệp được phỏng vấn sâu	Nội dung phỏng vấn sâu
Chuyên gia	• Những kết quả mà Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã đạt được trong công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị DSTG (tính từ 2010 đến nay)? • Quản lý, bảo tồn và phát huy Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội dựa vào căn cứ pháp lý nào? • UNESCO hướng dẫn gì cho công tác quản lý, bảo tồn và phát huy Khu Trung Tâm Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội ? • Những thành tựu và hạn chế của công tác quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội ? • Những nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới công tác quản lý DSTG? • Những giải pháp, đề xuất, kiến nghị Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội có thể áp dụng?
Cơ quan quản lý trực tiếp - Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội	• Kể từ khi được UNESCO ghi danh năm 2010, công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã đạt được những kết quả nổi bật gì? • Những thuận lợi và khó khăn trong công tác quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

	đối với Trung tâm? • Kế hoạch, quy hoạch, các quyết định của UBND Tp Hà Nội, khuyến nghị của UNESCO trong việc quản lý DSTG và hiệu quả thực thi của Trung tâm đến thời điểm hiện nay? • Trung tâm thực hiện các hoạt động hợp tác quốc tế như thế nào? • Hoạt động nghiên cứu khoa học tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội được đánh giá như thế nào? • Hoạt động giám sát DSTG được thực hiện như thế nào tại khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội? • Nguồn nhân lực tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội đã đáp ứng được nhu cầu thực hiện công việc hay chưa? Trung tâm có chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như thế nào? • Hoạt động du lịch có nằm trong chiến lược phát triển của Trung tâm? • Vai trò và tác động của hoạt động du lịch đối với công tác bảo tồn DSTG?
Doanh nghiệp	• Ý tưởng đóng góp cho việc phát triển các sản phẩm du lịch văn hóa dành cho Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội? • Những nhân tố ảnh hưởng tới sức thu hút của điểm đến Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội? • Đánh giá về sức hấp dẫn của Khu trung tâm Hoàng

	thành Thăng Long - Hà Nội với tư cách điểm đến du lịch? • Đánh giá về tiềm năng phát triển du lịch theo hướng bền vững tại Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội? • Đánh giá về mối quan hệ qua lại giữa DSTG và hoạt động phát triển du lịch?
--	--

PHỤ LỤC 4. HỆ THỐNG VĂN BẢN QUẢN LÝ

Các văn bản quy phạm pháp luật ở cấp Trung ương liên quan đến Di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

STT	Tên văn bản ban hành	Năm
1	Sắc lệnh số 65/SL ngày 23/11/1945 về bảo tồn cổ tích	1945
2	Nghị định số 519/TTg ngày 29/10/1957 của Thủ tướng Chính phủ quy định thể lệ về bảo tồn cổ tích	1957
3	Pháp lệnh số 14 LCT/HĐNN ngày 04/4/1984 về bảo vệ và sử dụng di tích lịch sử, văn hóa và danh lam, thắng cảnh	1984
4	Nghị định số 288-HĐBT ngày 31/12/1985 của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) quy định việc thi hành Pháp lệnh bảo vệ và sử dụng di tích lịch sử, văn hóa và danh lam, thắng cảnh	1985
5	Thông tư số 3011-VH/TT ngày 28/10/1985 của Bộ Văn hóa về phân cấp quản lý bảo quản và tu bổ di tích lịch sử và văn hóa	1985
6	Thông tư liên tịch số 2452/TT-LB ngày 11/8/1992 của Bộ Tài chính, Bộ Văn hóa và Thông tin về chế độ cấp phát, quản lý tài chính đối với các bảo tàng, di tích	1992
7	Luật Di sản văn hóa ngày 29/6/2001	2001
8	Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Di sản văn hóa ngày 18/6/2009	2009
9	Nghị định số 92/2002/NĐ-CP ngày 11/11/2002 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Di sản văn hóa (hết hiệu lực và được thay thế bởi Nghị định số 98/2010/NĐ-CP)	2002
10	Nghị định số 98/2010/NĐ-CP ngày 21/9/2010 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Di sản văn hóa và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Di sản văn hóa	2010
11	Nghị định số 70/2012/NĐ-CP ngày 18/9/2012 của Chính phủ quy định thẩm quyền, trình tự, thủ tục lập, phê duyệt quy hoạch,	2012

	dự án bảo quản, tu bổ, phục hồi di tích lịch sử - văn hóa, danh lam thắng cảnh (hết hiệu lực và được thay bởi Nghị định số 166/2018/NĐ-CP)	
12	Nghị định số 61/2016/NĐ-CP ngày 01/7/2016 của Chính phủ quy định điều kiện kinh doanh giám định cổ vật và hành nghề bảo quản, tu bổ, phục hồi di tích lịch sử - văn hóa, danh lam thắng cảnh	2016
13	Nghị định số 109/2017/NĐ-CP ngày 21/9/2017 của Chính phủ quy định về bảo vệ và quản lý Di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới ở Việt Nam	2017
14	Nghị định số 166/2018/NĐ-CP ngày 25/12/2018 của Chính phủ quy định thẩm quyền, trình tự, thủ tục lập, thẩm định, phê duyệt quy hoạch, dự án bảo quản, tu bổ, phục hồi di tích lịch sử - văn hóa, danh lam thắng cảnh	2018
15	Quyết định số 05/2003/QĐ-BVHTT ngày 06/02/2003 của Bộ Văn hóa - Thông tin ban hành Quy chế bảo quản, tu bổ và phục hồi di tích lịch sử - văn hóa, danh lam thắng cảnh	2003
16	Quyết định số 13/2004/QĐ-BVHTT ngày 01/4/2004 của Bộ Văn hóa - Thông tin ban hành định mức dự toán bảo quản, tu bổ và phục hồi di tích lịch sử - văn hóa, danh lam thắng cảnh	2004
17	Thông tư số 09/2011/TT-BVHTTDL ngày 14/7/2011 của Bộ VHTTDL Quy định về nội dung hồ sơ khoa học để xếp hạng di tích lịch sử - văn hóa và danh lam thắng cảnh	2011
18	Thông tư số 18/2012/TT-BVHTTDL ngày 28/12/2012 của Bộ VHTTDL quy định chi tiết một số quy định về bảo quản, tu bổ, phục hồi di tích (hết hiệu lực và được thay bởi Thông tư số 15/2019/TT-BVHTTDL)	2012
19	Thông tư số 17/2013/TT-BVHTTDL ngày 30/12/2013 của Bộ VHTTDL hướng dẫn xác định chi phí lập quy hoạch, dự án, báo	2013

	cáo kinh tế-kỹ thuật bảo quản, tu bổ, phục hồi di tích	
20	Thông tư số 04/2017/TT-BVHTTDL ngày 15/8/2017 của Bộ VHTTDL quy định Chương trình bồi dưỡng kiến thức về bảo quản, tu bổ, phục hồi di tích	2017
21	Thông tư số 15/2019/TT-BVHTTDL ngày 31/12/2019 của Bộ VHTTDL quy định chi tiết một số quy định về bảo quản, tu bổ, phục hồi di tích	2019
22	Thủ tướng chính phủ (2012), Quyết định về việc phê duyệt Nhiệm vụ Quy hoạch chi tiết Bảo tồn, tôn tạo, và phát huy giá trị Khu di tích trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội (Tỷ lệ 1/500), Số 1647/QĐ-TTg, Hà Nội.	2012
23	Quyết định của Bộ VHTTDL về việc ban hành bộ tiêu chí đánh giá điểm đến du lịch ngày 28 tháng 12 năm 2016 (Số: 4640/QĐ - BVHTTDL)	2016

Các văn bản quy phạm pháp luật ở Thủ đô Hà Nội liên quan đến Di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

STT	Tên văn bản	Năm
1	Quy chế tạm thời quản lý, tổ chức, sự kiện, lễ hội, hoạt động tại Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội (Quyết định số 14/2018/QĐ-UBND ngày 25 tháng 5 năm 2018 của UBND thành phố Hà Nội).	2018
2	Kế hoạch quản lý DSVHTG Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội (Quyết định số 8038/QĐ-UBND ngày 31 tháng 12 năm 2013 của UBND thành phố Hà Nội)	2013
3	UBND Thành phố Hà Nội Quyết định về việc phê duyệt quy hoạch phát triển du lịch thành phố Hà Nội đến năm 2020, định	2012

	hướng đến năm 2030 (Số: 4597/QĐ-UBND)	
4	Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội (2013), Kế hoạch phát triển du lịch thành phố Hà Nội năm 2023, Quyết định số 79/KH-UBND ngày 10 tháng 3 năm 2023.	2013
5	Quyết định số 48/2016/QĐ - UBND về việc ban hành Quy chế quản lý, bảo vệ và phát huy giá trị di tích lịch sử - văn hóa và danh lam thắng cảnh trên địa bàn thành phố Hà Nội	2016
5	Quyết định số 11/2016/QĐ - UBND của UBND Tp Hà Nội ban hành Quy chế Quản lý quy hoạch, kiến trúc công trình cao tầng trong khu vực nội đô lịch sử Tp Hà Nội	2016
6	Quyết định phê duyệt đồ án Quy hoạch phân khu đô thị H1-3, tỷ lệ 1/2000 số 1356 ngày 19 tháng 3 năm 2021	2021
7	Quyết định số 1359/QĐ-UBND về việc phê duyệt đồ án phân khu đô thị H1-2, tỷ lệ 1/2000	2021

PHỤ LỤC 5. PHIẾU KHẢO SÁT KHÁCH DU LỊCH TẠI ĐIỂM ĐẾN
PHIẾU KHẢO SÁT VỀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN MỨC ĐỘ HẤP
DẪN CỦA ĐIỂM ĐẾN DI SẢN THẾ GIỚI KHU TRUNG TÂM
HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI

Xin gửi lời chào trân trọng!

Tôi là nghiên cứu sinh của Viện Văn hóa Nghệ thuật Quốc gia Việt Nam. Hiện tại tôi đang thực hiện nghiên cứu về đề tài Quản lý di sản thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội gắn với phát triển du lịch"

Kết quả của việc khảo sát này chỉ nhằm vào mục đích phục vụ cho đề tài nghiên cứu của tôi, hoàn toàn không phục vụ mục đích khác. Những ý kiến đóng góp của anh/chị/bạn là những thông tin rất có giá trị nhằm giúp tôi hoàn thành nghiên cứu của mình. Vì vậy, kính mong anh/chị/bạn vui lòng dành ít thời gian để giúp tôi hoàn tất bảng khảo sát này.

Xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của các anh/chị/bạn!

THÔNG TIN CHUNG

Để thuận tiện hơn trong quá trình xác định các yếu tố về nhân khẩu học của nghiên cứu sinh, anh/chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp

1. Giới tính của anh/chị?

☐ Nam ☐ Nữ ☐ Khách

2. Hiện tại, anh /chị bao nhiêu tuổi?

☐ Từ 18 đến 35 tuổi

☐ Từ 36 đến 55 tuổi

☐ 56 tuổi trở lên

3. Trình độ học vấn

☐ Phổ thông

☐ Trung cấp, Cao đẳng

☐ Đại học

☐ Sau Đại học

4. Số lần anh/chị đến Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội

☐ Lần đầu

☐ Lần 2

☐ Lần 3

☐ Trên 3 lần

5. Anh/chị biết đến Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội qua kênh thông tin nào

☐ Ti vi

☐ Sách, báo, tạp chí

☐ Người thân

☐ Công ty du lịch

☐ Internet

CÂU HỎI VỀ CÁC NHÂN TỐ

Để hiểu rõ hơn về mối quan hệ giữa các yếu tố với nhau, tôi sẽ sử dụng thang đo Likert 5 bậc để thể hiện các mức độ đồng tình và quan tâm của mọi người tới từng yếu tố.

Nhóm đã tạo ra 5 mục ứng với 5 cấp độ của thang đo Likert, anh/chị vui lòng lựa chọn theo mức độ đồng ý tăng dần

1 - Hoàn toàn không đồng ý

2 - Không đồng ý

3 - Trung lập

4 - Đồng ý

5 - Hoàn toàn đồng ý

TÀI NGUYÊN DU LỊCH

STT	Nhận định	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Khí hậu dễ chịu và môi trường tốt					

2	Không khí trong lành					
3	Cảnh quan đẹp và yên bình					
4	Các điểm tham quan tự nhiên đa dạng					

VĂN HÓA, LỊCH SỬ VÀ NGHỆ THUẬT

STT	Nhận định	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Di tích lịch sử, tượng đài, bảo tàng ấn tượng					
2	Kiến trúc nghệ thuật, thủ công mỹ nghệ độc đáo					
3	Sự kiện văn hóa, lễ hội lôi cuốn					
4	Nổi tiếng với các danh lam, thắng cảnh					

DỊCH VỤ MUA SẮM, ĂN UỐNG, GIẢI TRÍ

STT	Nhận định	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Sự đa dạng của cửa hàng mua sắm và quầy bán hàng lưu niệm					
2	Hoạt động động vui chơi giải trí ở điểm đến					

	thú vị					
3	Tour đêm “Giải mã Hoàng Thành Thăng Long” hấp dẫn					

CON NGƯỜI

STT	Nhận định	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Sự thân thiện và hiếu khách của người dân					
2	Sự niềm nở và thân thiện của nhân viên tại các điểm du lịch					
3	Khả năng phục vụ nhanh chóng của nhân viên tại các điểm du lịch					
4	Kiến thức và kỹ năng của hướng dẫn viên					

CƠ SỞ VẬT CHẤT - HẠ TẦNG

STT	Nhận định	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Hệ thống giao thông nội bộ tốt					
2	Các cơ sở ăn uống đảm bảo chất lượng					

3	Dễ dàng đi đến những điểm đến khác					
4	Nhiều phương tiện thuận lợi để đến Hoàng Thành Thăng Long					
5	Đường sá đến điểm tham quan rộng rãi					
6	Các dịch vụ y tế, viễn thông, ngân hàng, thương mại phát triển					
7	Cơ sở tọa lạc ở vị trí thuận lợi, cảnh quan đẹp					
8	Nhà vệ sinh đầy đủ, sạch sẽ					

AN TOÀN - AN NINH

STT	Nhận định	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Công tác quản lý vệ sinh và an toàn thực phẩm được đảm bảo					
2	Không có tình trạng ăn xin, chèo kéo, thách giá					
3	Môi trường chính trị ổn định và an ninh đảm bảo					

GIÁ CẢ CÁC LOẠI DỊCH VỤ

STT	Nhận định	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Giá vé tham quan hợp lý					
2	Giá cả mua sắm hợp lý					
3	Giá cả ăn uống hợp lý					
4	Giá cả giải trí hợp lý					

THU HÚT KHÁCH DU LỊCH

STT	Nhận định	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi rất mong muốn đi du lịch đến Hoàng Thành Thăng Long					
2	Hoàng Thành Thăng Long là sự lựa chọn đầu tiên của tôi khi quyết định đi du lịch tại Hà Nội					
3	Hoàng Thành Thăng Long hấp dẫn tôi hơn bất kỳ điểm đến nào khác tại Hà Nội					

4	Bạn có sẵn sàng giới thiệu cho người thân, bạn bè của mình đến Hoàng Thành Thăng Long không?					
5	Bạn có sẵn sàng quay trở lại Hoàng thành Thăng Long trong thời gian tiếp theo không?					
6	Du lịch Hoàng Thành Thăng Long có giá trị lịch sử phong phú và đa dạng					
7	Du lịch Hoàng Thành Thăng Long có giá trị tâm linh rất thiêng liêng, được quý trọng					

Anh chị có thêm góp ý gì để nâng cao sức hấp dẫn của điểm đến Hoàng thành Thăng Long?

***CẢM ƠN ANH/ CHỊ ĐÃ HOÀN THIỆN PHIẾU KHẢO SÁT CỦA TÔI
XIN CẢM ƠN SỰ ĐÓNG GÓP CỦA ANH/ CHỊ VÀ CHÚC ANH/CHỊ SỨC
KHOẺ, HẠNH PHÚC VÀ THÀNH CÔNG!!!***

PHỤ LỤC 6. BẢNG HỎI KHẢO SÁT DÀNH CHO KHÁCH QUỐC TẾ
SURVEY ABOUT FACTORS WHICH AFFECT ATTRACTIVENESS OF
WORLD HERITAGE THANG LONG IMPERIAL CITADEL

Best regards!

I am a PhD candidate at the Vietnam National Institute of Culture and Arts. Currently, I am doing research on the topic World heritage management at the Imperial Citadel of Thang Long - Hanoi with tourism development."

The result of this survey only serves the purpose of studying only, not anything else. Your contributions will be in great appreciation and value that help me to complete our research. Therefore, please take some of your valuable time to complete this survey.

My most sincere gratitude to your support!

GENERAL INFORMATION

In order to be more convenient in identifying demographics variables in research, please provide some information by tick in the box

1. What is your gender?

☐ Male ☐ Female ☐ Other

2. How old are you?

☐ 18 - 35

☐ 36 - 55

☐ 56 years old and up

3. What is your nationalities?

☐ Korea

☐ Japan

☐ China

☐ Taiwan

☐ America

☐ India

☐ Other

4. Level of education?

- ☐ High school graduate
- ☐ Vocational and training
- ☐ Undergraduate
- ☐ Post graduate

5. How many time(s) have you been to Thang Long Imperial Citadel?

- ☐ First time
- ☐ Second time
- ☐ Third time
- ☐ More than 3 times

6. Which channel of information that lead you to Thang Long Imperial Citadel?

- ☐ Television
- ☐ Books, newspaper, magazine
- ☐ Relatives
- ☐ Tourism companies
- ☐ Internet

QUESTIONS RELATED TO FACTORS

PhD candidate has created 5 items corresponding to 5 levels of the Likert scale, please choose one of the items according to the agreement level, which is being sorted below.

- 1 - Totally disagree
- 2 - Disagree
- 3 - Neutral
- 4 - Agree
- 5 - Totally agree

TOURISM RESOURCE

Ordinal numbers	Identify	Very mush disagreement	Disagree	Normal	Agree	Very agree
1	Comfortable climate and environment					
2	Fresh air					
3	Tranquil and serene scene					
4	Various and natural visit sites					

CULTURE, HISTORY AND ART

Ordinal numbers	Identify	Very mush disagreement	Disagree	Normal	Agree	Very agree
1	Impressive historical sites, monuments, museums					
2	Architectural art, unique handicrafts					
3	Attractive cultural events and festivals					
4	Famous for scenic spots and landscapes					

SHOPPING, DINING AND ENTERTAINMENT SERVICES

Ordinal numbers	Identify	Very mush disagreement	Disagree	Normal	Agree	Very agree
1	Variety of shops and souvenir shops					
2	Entertainment activities in interesting destinations					
3	Attractive night tour "Deciphering Thang Long Imperial Citadel"					

HUMAN

Ordinal numbers	Identify	Very mush disagreement	Disagree	Normal	Agree	Very agree
1	The friendliness and hospitality of the people					
2	Warmth and friendliness of staff at tourist attractions					
3	The ability to quickly serve staff at tourist attractions					

4	Knowledge and skills of the tour guide and curator					
---	--	--	--	--	--	--

INFRASTRUCTURE FACILITIES

Ordinal number s	Identify	Very mush disagreeement	Disagree e	Norma l	Agre e	Very agre e
1	Good internal transportation system					
2	Quality food establishments					
3	Easy access to other destinations					
4	Many convenient means to get to Thang Long Imperial Citadel					
5	Wide roads to attractions					
6	Medical, telecommunication s, banking and commercial services has been developed					

7	The location is convenient with beautiful scenery.					
8	Sufficient and clean toilets					

SAFETY - SECURITY

Ordinal numbers	Identify	Very mush disagreement	Disagree	Normal	Agree	Very agree
1	Food safety and hygiene management is guaranteed					
2	There is no situation of begging, enticing, challenging prices					
3	Stable political environment and guaranteed security					

PRICES OF SERVICES

Ordinal numbers	Identify	Very mush disagreement	Disagree	Normal	Agree	Very agree
1	Reasonable ticket price					
2	Reasonable shopping price					
3	Reasonable food prices					
4	Reasonable entertainment prices					

TOURISTS ATTRACTION

Ordinal numbers	Identify	Very mush disagreement	Disagree	Normal	Agree	Very agree
1	I'm looking forward to traveling to Thang Long Imperial Citadel					
2	Imperial Citadel of Thang Long is my first choice when deciding to travel in Hanoi					
3	Imperial Citadel of Thang Long attracts me more than any other					

	destination in Hanoi					
4	Are you willing to introduce your family and friends to Thang Long Imperial Citadel?					
5	Are you ready to return to Thang Long Imperial Citadel in the next time?					
6	Tourism Imperial Citadel of Thang Long has rich and diverse historical value					
7	Tourism Imperial Citadel of Thang Long has a very sacred spiritual value and is cherished					

Do you have any suggestion or recommendation to improve the attractiveness of the destination of Thang Long Imperial Citadel?

THANK YOU FOR COMPLETING MY SURVEY

THANK YOU FOR YOUR CONTRIBUTION AND WISH YOU HEALTH, HAPPINESS AND SUCCESS!!!

**PHỤ LỤC 7. CÁC KHÓA ĐÀO TẠO, CHƯƠNG TRÌNH TẬP HUẤN HUẤN,
BỒI DƯỠNG CHO NGUỒN NHÂN LỰC KHU TRUNG TÂM HOÀNG
THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI GIAI ĐOẠN 2016 - 2020**

(Nguồn: Báo cáo định kỳ vòng 3 thực hiện Công ước Di sản Thế giới) [33]

STT	Khóa học, tập huấn, bồi dưỡng	Số lượng tham gia
1	Tổ chức tập huấn nghiệp vụ bảo vệ	60
2	Bồi dưỡng kỹ năng soạn thảo, xử lý văn bản hành chính	50
3	Huấn luyện kỹ năng hành chính văn phòng	45
4	Kỹ năng giao tiếp với khách du lịch	65
5	Tập huấn thực hành về bảo quản vật liệu kiến trúc	50
6	Tập huấn trưng bày trong bảo tàng	50
7	Nghiệp vụ bảo vệ	75
8	Bồi dưỡng nghiệp vụ đấu thầu cơ bản	35
9	Bồi dưỡng kiến thức quản lý dự án	30
10	Thực hành về Bảo quản hiện vật chất liệu gốm sứ	50
11	Tập huấn thực hành bảo quản hiện vật chất liệu kim loại	50
12	Kiểm kê kho bảo tàng	50
13	Nghiệp vụ du lịch	30
14	Phương pháp tư liệu hóa, số hóa hiện vật	35
15	Nghiệp vụ bảo vệ	90
16	Phương pháp bảo tồn di tích	30
17	Tập huấn PCCC tại Hoàng Thành Thăng Long	80
18	Tập huấn Đánh giá tác động môi trường đối với các di tích khảo cổ học với chuyên gia Vùng Wallonie- Vương quốc Bỉ	10
19	Tập huấn nghiệp vụ bảo quản hiện vật	30

20	Tập huấn nghiệp vụ trưng bày hiện vật	35
21	Bồi dưỡng kiến thức cơ bản về sơ cấp cứu và hướng dẫn sơ cứu ban đầu	40
22	Đào tạo ngắn hạn về khảo cổ và bảo tàng tại Pháp do Toulouse tài trợ	2
23	Bồi dưỡng nghiệp vụ công tác tổ chức cán bộ	1
24	Lớp bồi dưỡng kiến thức kỹ năng thuyết minh cho người đi làm thuyết minh tại điểm đến du lịch trên địa bàn Hà Nội	8
25	Khóa đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ Tu bổ di tích	4
26	Tập huấn nghiệp vụ bảo quản hiện vật	25
27	Tập huấn công tác quản lý và bảo tồn di tích	25
28	Tập huấn phương pháp kiểm kê hiện vật	20
29	Tập huấn PCCC (3 đợt)	320
30	Tập huấn bồi dưỡng kiến thức chuyên môn, nâng cao nghiệp vụ cho đội ngũ công chức viên chức hoạt động trong lĩnh vực quản lý di tích, di sản văn hóa phi vật thể bảo tàng	6
31	Khóa đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ tu bổ di tích	3
32	Bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ quản lý, bảo vệ và phát triển giá trị di sản văn hóa	70
33	Bồi dưỡng kỹ năng, phương pháp đo vẽ hiện trạng di tích	15
34	Lớp đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ công tác văn phòng	2
35	Tập huấn Giảm thiểu rủi ro đối với di sản	2
36	Tập huấn nghiệp vụ thuyết minh và lễ tân đón tiếp	30
37	Tập huấn nghiệp vụ bảo quản phục chế	20
	Các lớp đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chuyên môn	

38	nâng cao nghiệp vụ về bảo quản hiện vật bảo tàng và bảo tồn di tích (khu vực phía Bắc)	4
39	Lớp bồi dưỡng công nghiệp hóa hoạt động của các đơn vị sự nghiệp quảng bá du lịch trong nước năm 2020	5
40	Lớp đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ công tác Văn phòng	2
41	Lớp đào tạo bồi dưỡng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ về bảo tồn di tích	2
42	Lớp kiến thức cơ bản về phục chế hiện vật đất nung	25

**PHỤ LỤC 8. ĐỀ XUẤT CÁC CHỈ SỐ GIÁM SÁT ĐỐI VỚI KHU TRUNG
TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI**

(Dự thảo: Kế hoạch quản lý Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội,
giai đoạn 2022 - 2027, tầm nhìn 2035) [34]

STT	Thông tin cần thu thập qua đánh giá	Mức độ thường xuyên
1	Hoạt động bảo tồn cảnh quan, khu vực vùng đệm	
1.1	Hệ thống cây xanh trong và ngoài khu vực di sản	6 năm/lần
1.2	Số liệu liên quan đến số lượng khách thăm khu di tích nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng tới di sản	6 tháng/lần
1.3	Số liệu về số lưu lượng phương tiện giao thông qua lại khu vực này tại những thời điểm khác nhau	6 tháng/lần
1.4	Số liệu của các hoạt động kinh tế xã hội khác diễn ra trong khu vực	1 lần/năm
1.5	Rà soát các khu vực bảo tồn (vùng lõi và vùng đệm), đánh giá mức độ phù hợp của hệ thống thể chế/chính sách liên quan đến các khu vực bảo tồn	3 năm/lần
1.6	Rà soát đánh giá mức độ phù hợp của hệ thống cơ sở hạ tầng	Sau khi hoàn thiện
2	Hoạt động bảo tồn di sản	
2.1	Các số liệu liên quan đến lượng mưa và nhiệt độ tại khu khảo cổ nhằm kiểm tra tính hiệu của các giải pháp kỹ thuật được đề ra	6 tháng/lần
2.2	Rà soát số lượng các công trình trong di sản. Các số liệu cơ bản của công trình và thay đổi tình trạng của các công trình (hư hại hoặc đã được khắc phục tình trạng hư hại)	6 năm/lần
2.3	Danh sách các hạng mục công trình trong tình trạng nguy hiểm, nhằm thúc đẩy các hoạt động điều phối và là căn cứ để xác định các ưu tiên đầu tư. Danh sách này	Hằng năm

STT	Thông tin cần thu thập qua đánh giá	Mức độ thường xuyên
	cần được điều chỉnh bổ sung thường xuyên theo kết quả của công tác điều tra khảo sát định kỳ tại di tích.	
2.4	Đánh giá hiệu quả của các dự án bảo tồn	3 năm/lần
2.5	Đánh giá hiệu quả kế hoạch bảo tồn khu vực khảo cổ: mức độ bảo tồn, tình trạng môi trường, số lượng người tham quan	Hằng năm, giữa kỳ, cuối kỳ
2.6	Đánh giá tình trạng bảo tồn, điều kiện bảo quản các bộ sưu tập: số lượng các hiện vật, theo dõi tình trạng của các hiện vật, Số hiện vật bị hư hại	Hằng năm
2.7	Triển khai hệ thống giám sát đánh giá hiện trạng di tích, đánh giá mức độ bảo tồn tính toàn vẹn, tính xác thực của di sản	Hằng năm
2.8	Kiểm kê hàng năm các di tích trong tình trạng kỹ thuật xấu. Khi số lượng di tích chịu rủi ro được giảm thiểu là bằng chứng cho thấy các biện pháp được áp dụng đã phát huy hiệu quả	Hằng năm
3	Hoạt động nghiên cứu về khu di sản	
3.1	Số lượng các dự án, chương trình nghiên cứu bảo tồn được	Hằng năm
3.2	Số lượng các kết quả nghiên cứu khoa học đã được ứng dụng trong hoạt động quản lý bảo vệ và phát huy giá trị di sản	Hằng năm
4	Hoạt động giới thiệu và phát huy giá trị	
4.1	Số lượng địa điểm mở cửa đón khách trong khu di tích	Hằng năm
4.2	Số lượng khách thăm ở từng địa điểm	Hằng năm
4.3	Thực hiện các cuộc điều tra để xác định được mức độ	Hằng năm

STT	Thông tin cần thu thập qua đánh giá	Mức độ thường xuyên
	hài lòng của công chúng khi đến thăm khu di tích	
4.4	Số lượng các cuộc trưng bày triển lãm, các chương trình, sự kiện	Hằng năm
4.5	Số lượng và chất lượng của các ấn phẩm liên quan đến khu di tích được phát hành	Hằng năm
4.6	Hiệu quả của các chương trình giáo dục di sản với từng đối tượng	Hằng năm
4.7	Số lượng các buổi làm việc với chính quyền và cộng đồng địa phương về di sản, các chương trình giáo dục di sản	Hằng năm
4.8	Số lượng các phương tiện truyền thông quan tâm tới khu di sản	Hằng năm
4.9	Số lượng các tổ chức/doanh nghiệp quan tâm tới khu di sản	Hằng năm
5	Hoạt động phát triển bền vững, các chỉ số quản lý bền vững	
5.1	Số lượng cán bộ được đào tạo	Hằng năm
5.2	Số lượng các khóa đào tạo do Trung tâm tổ chức và hiệu quả của các khóa đào tạo này	Hằng năm
5.3	Ngân sách cho các hoạt động bảo tồn: ngân sách được cấp và đặc biệt là ngân sách tự có từ hoạt động khai thác di sản	Hằng năm
5.4	Số lượng cán bộ công nhân viên	Hằng năm

PHỤ LỤC 9. KHUYẾN NGHỊ CỦA ỦY BAN DI SẢN THẾ GIỚI VỀ CÔNG TÁC BẢO TỒN DI SẢN THẾ GIỚI KHU TRUNG TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI

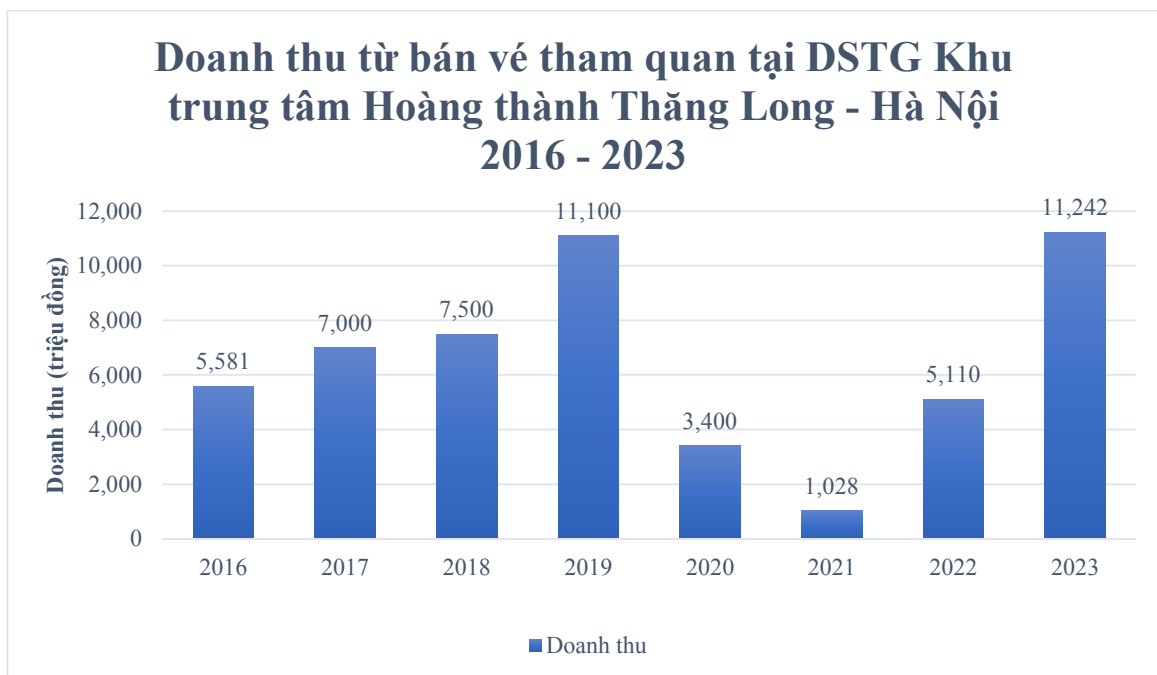
(Nguồn: Cục Di sản văn hóa và website của World Heritage Centre)

Quyết định số 34 COM 8B.22 năm 2010 tại Kỳ họp lần thứ 34 của Ủy ban Di sản Thế giới đã công nhận Khu Trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội là DSTG, đồng thời đã có một số khuyến nghị đối với Quốc gia thành viên về vấn đề bảo tồn di sản, như sau:

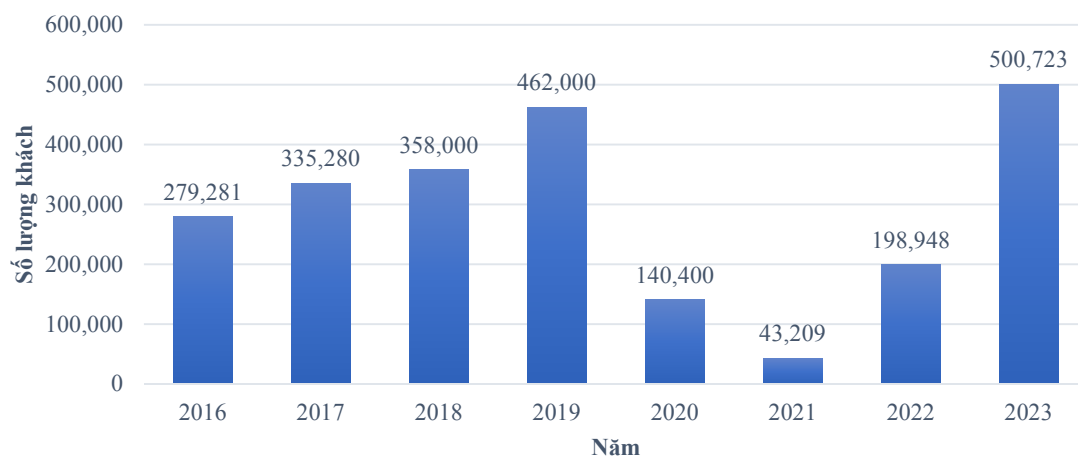
- Tăng cường và mở rộng nghiên cứu khảo cổ học.
- Xem xét đề xuất vùng đệm di sản rộng hơn và đảm bảo rằng các quy định quản lý đối với các dự án xây dựng riêng lẻ được giám sát.
- Thực thi Kế hoạch quản lý tổng thể và đảm bảo rằng các chương trình cụ thể liên quan được thực hiện theo Kế hoạch này.
- Bổ sung chương trình giám sát chi tiết vào Kế hoạch quản lý theo các định hướng chung đã được nêu trong Hồ sơ đề cử.
- Đảm bảo và chỉ định những quy chuẩn bằng cấp chuyên môn của nhân viên tham gia công tác bảo tồn di sản.
- Đặc biệt lưu ý sự tăng trưởng khách du lịch có xu hướng tăng nhanh trong những năm tới.
- Đồng thời, Việt Nam cũng đã cam kết với UNESCO trong việc bảo đảm sự thống nhất quản lý khu di sản, chuyển giao toàn bộ vùng đất thuộc khu di sản cho UBND thành phố Hà Nội quản lý mà đại diện là Trung tâm Bảo tồn Khu di tích Cổ Loa - Thành cổ Hà Nội, di chuyển các hộ dân hiện đang sinh sống trong khu di sản ra phía ngoài trên cơ sở vận động tự nguyện và có chính sách đền bù thỏa đáng.

**PHỤ LỤC 10. SỐ LIỆU KHÁCH DU LỊCH VÀ NGUỒN THU TỪ BÁN VÉ
THAM QUAN, DỊCH VỤ TẠI DSTG HOÀNG THÀNH THĂNG LONG
(2016 - 2023)**

NĂM	Số lượng khách du lịch	Doanh thu
2016	279.281 người	5,581 tỷ VND
2017	335.280 người	7 tỷ VND
2018	358.000 người	7,5 tỷ VND
2019	462.000 người (231.000 khách quốc tế)	11,1 tỷ VND
2020	140.400 người (7.020 khách quốc tế)	3,4 tỷ VND
2021	43.209 khách (1.027 khách quốc tế)	1,028 tỷ VND
2022	198.948 khách (46.969 khách quốc tế)	5,110 tỷ VND
2023 Đến hết T9	500.723 khách (128.587 khách quốc tế)	11,242 tỷ VND



**Số lượng khách tham quan tại DSTG Khu trung
tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội giai
đoạn 2016 - 2023**



**PHỤ LỤC 11. THỐNG KÊ THỰC TRẠNG BÀN GIAO MẶT BẰNG DIỆN
TÍCH KHU THÀNH CỔ HÀ NỘI TÍNH ĐẾN THỜI ĐIỂM NĂM 2020**

Mốc thời gian	Nội dung/Diện tích đã bàn giao	Nội dung/Diện tích chưa bàn giao
2012	Bộ Quốc phòng đã bàn giao 9,14/13,86 ha cho Tp Hà Nội	Diện tích chưa bàn giao = $13,86 - 9,14 = 4,72$ ha
2015	UBND Tp Hà Nội tiếp nhận bàn giao diện tích nhà, đất tại 28D Điện Biên Phủ do gia đình đ/c Lê Quang Đạo và 11 hộ dân bàn giao	
Tháng 2/2020	Bộ Quốc phòng tiếp tục bàn giao khu vực T66 - 51B Phan Đình Phùng (27.438 m ²)	Diện tích chưa bàn giao = $13,86 - 12,14 = 1,73$ ha (cụ thể là 17.288 m ²) Bao gồm: Khu trạm xăng dầu (3.051m ²); Bảo tàng Lịch sử quân sự Việt Nam (12.729m ²); Khu biệt thự nhà đồng chí Song Hào (1.580,7m ²)

**PHỤ LỤC 12. THỐNG KÊ THỰC TRẠNG BÀN GIAO MẶT BẰNG
DIỆN TÍCH KHU DI TÍCH KHẢO CỔ HỌC 18 HOÀNG DIỆU**

Mốc thời gian	Nội dung/ Diện tích đã bàn giao
19/5/2009	Bộ Xây dựng ký biên bản bàn giao với UBND Tp Hà Nội tổng diện tích 45.383,1 m ²
2010	UBND Tp Hà Nội tiếp nhận quản lý trụ sở của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng Nhà Quốc hội và Hội trường Ba Đình mới; Phòng Bảo vệ sức khoẻ Trung ương 5 (thuộc Bệnh viện Hữu nghị) tại số 3 - 5 Hoàng Văn Thụ; Cục Quản trị Văn phòng Quốc hội tại số 18 Hoàng Diệu; toàn bộ hiện trạng khu A - B - C - D thuộc khu khảo cổ học 18 Hoàng Diệu
2016	Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội tiếp nhận 410 m ² đất tại phường Điện Biên

**PHỤ LỤC 13: KINH PHÍ SỬ DỤNG CHO KHU TRUNG TÂM HOÀNG
THÀNH THĂNG LONG GIAI ĐOẠN 2016 - 2023**

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội)

Stt	Tên di sản	Tổng kinh phí (ĐVT: triệu đồng)	Chi phí theo từng năm (ĐVT: triệu đồng)							
			2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Hoàng thành Thăng Long	Chi phí dự án:	8.606	1.140	15.491	4.823	26.736	22.922	97.098	66.200
		Chi phí hoạt động:	77.919	83.984	88.828	99.015	88.197	89.868	91.109	105.177

Trong đó: (1) Chi phí dự án là: Kinh phí ngắn hạn, trung hạn cho các dự án đặc biệt

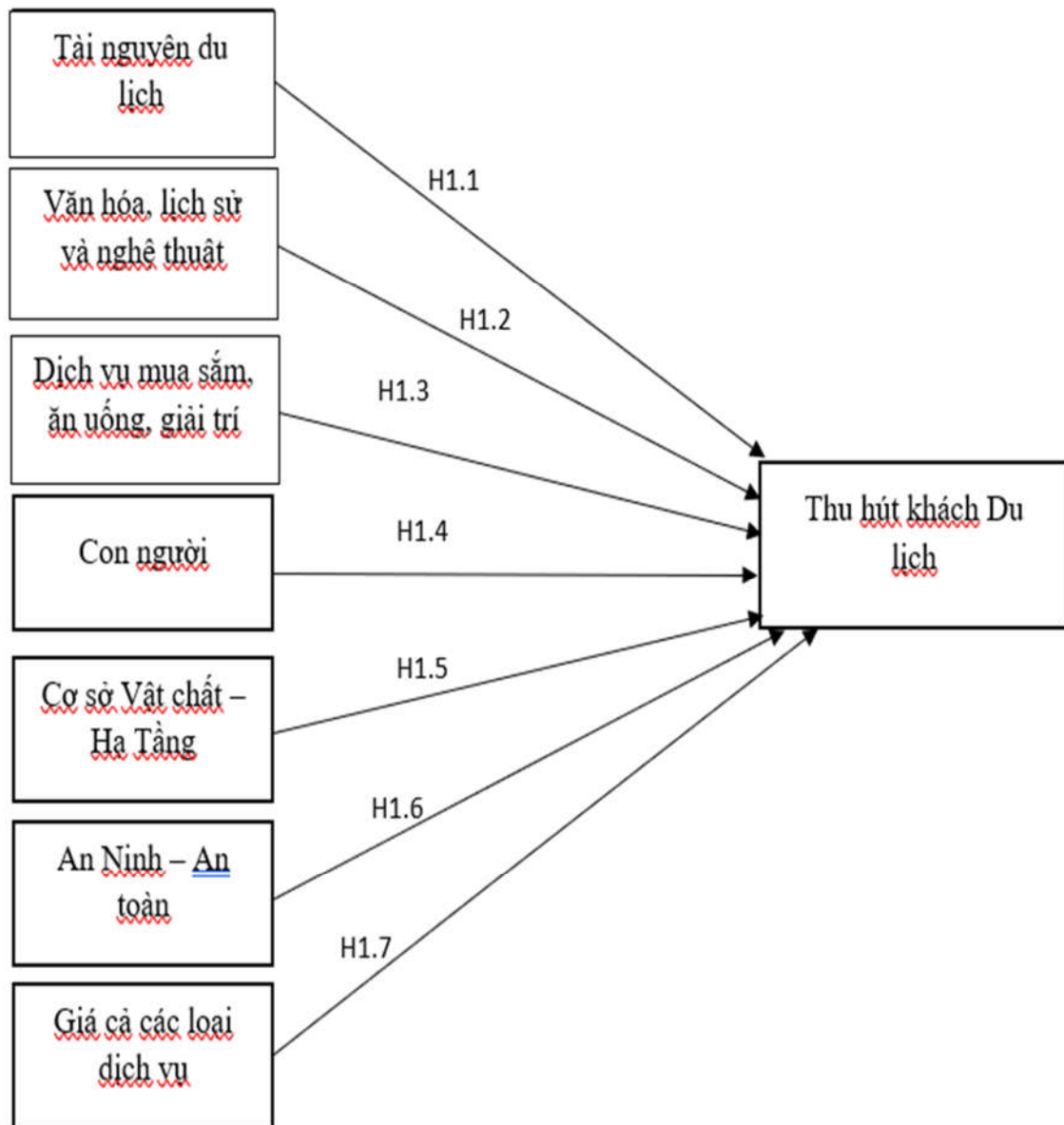
hoặc đã xác định (bao gồm cả những dự án lớn) mà không được xem xét từng phần của chi phí hoạt động hàng ngày.

(2) Chi phí hoạt động là: Kinh phí quản lý, bảo trì và bảo tồn thường xuyên, hàng ngày của Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội

**PHỤ LỤC 14. NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG VỀ ĐÁNH GIÁ CỦA
KHÁCH DU LỊCH ĐỐI VỚI DI SẢN THẾ GIỚI
KHU TRUNG TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI**

Mô tả sơ bộ

Hoạt động du lịch là một phần quan trọng trong công tác quản lý, bảo tồn và phát huy giá trị của Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, thậm chí hoạt động du lịch và khai thác giá trị của di sản còn được đưa vào kế hoạch hoạt động của từng năm cũng như kế hoạch tổng thể, trong các văn bản chỉ đạo từ cấp quản lý cao hơn. Thực tế cho thấy rằng, các hoạt động quản lý và cơ chế quản lý trong phân tích ở phần trên chủ yếu là mô hình quản lý nhà nước theo trục dọc và theo chiều ngang, gần như không có quản lý tư nhân hay các thực thể kinh tế trong khu vực tư nhân tham gia vào quản lý trực tiếp. Có chăng chỉ là một mắt xích rất nhỏ trong cả chuỗi quy trình quản lý tại điểm đến du lịch đặc biệt này. Mặc dù vậy, hoạt động phát triển du lịch lại là một trong những mục tiêu mà không chỉ Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội mà nhiều điểm di sản thế giới tại Việt Nam chú trọng, quan tâm và tìm cách để tối ưu hóa và tăng hiệu quả khai thác. Bởi vì việc “tái đầu tư” trở lại cho di sản cần một lượng kinh phí rất lớn, hơn thế nữa, không thể lúc nào cũng trông chờ vào nguồn đầu tư từ phía nhà nước hay các tổ chức quốc tế. Việc có thể vận hành tạo ra nguồn thu cho chính di sản lại là giải pháp rất hợp lý trong hoàn cảnh hiện nay. Chính vì vậy, trong luận án của mình, NCS chú trọng đầu tư nghiên cứu hoạt động phát triển du lịch tại Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội và các nghiên cứu đã được thực hiện như dưới đây. Các kết quả nghiên cứu góp phần làm rõ hơn các yếu tố ảnh hưởng tới khả năng thu hút khách du lịch, từ đó đề xuất một số giải pháp khả thi cho BQL cũng như các cấp lãnh đạo. Mô hình nghiên cứu được đề xuất trong sơ đồ bên dưới dựa vào kết quả của các cuộc phỏng vấn chuyên gia cũng như nghiên cứu nhiều tài liệu văn bản có liên quan tới lĩnh vực quản lý di sản thế giới và phát triển du lịch, những nhân tố được đề xuất cũng được kiểm nghiệm kĩ càng bởi các thao tác phân tích định lượng trong phần tiếp theo để khẳng định sự liên quan cần thiết và ý nghĩa của các nhân tố khảo sát.



Sơ đồ 2.4. Mô hình nghiên cứu đề xuất

1. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu NCS đã trình bày trong phương pháp nghiên cứu phần Mở Đầu và Cụ thể quy trình nghiên cứu được xây dựng thông qua các bước dưới đây:

Bước 1: Xác định mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn về quản lý DSVH gắn với phát triển du lịch, cụ thể là tại Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, đề xuất các giải pháp nhằm tối ưu hóa hiệu quả việc khai thác giá trị DSVH gắn

với phát triển du lịch và đưa Hoàng thành Thăng Long thực sự trở thành điểm đến du lịch hấp dẫn, là điểm nhấn trong thị trường du lịch Việt Nam.

Bước 2: Tổng quan nghiên cứu

Sau khi xác định mục tiêu nghiên cứu, luận án đã thực hiện tìm kiếm, chọn lọc, thống kê và tổng hợp các bài báo, công trình nghiên cứu trước với các tài liệu trong và ngoài nước phù hợp. Tiếp đó, dựa trên cơ sở lý thuyết nhằm khái quát thành các khái niệm và thang đo có liên quan. Đồng thời cũng lựa chọn đối tượng chính hướng tới của đề tài để khoanh vùng nghiên cứu.

Bước 3: Đề xuất mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Từ việc tổng hợp, thống kê và xem xét các nghiên cứu trước đó, luận án cũng đã nhận ra được “khoảng trống” trong các nghiên cứu. Từ đó mà luận án đã đặt ra các giả thuyết kiểm định nhằm làm rõ các vấn đề được đặt ra trong phần tổng quan của nghiên cứu.

Bước 4: Nghiên cứu định tính sơ bộ

Từ việc tổng hợp các lý thuyết nền tảng và các kết quả của những nghiên cứu trước đây mà luận án đã tiến hành xây dựng các thang đo sơ bộ và dần hoàn thiện phiếu khảo sát cho nghiên cứu định lượng sau này.

Bước 5: Nghiên cứu định tính chính thức và điều chỉnh thang đo

Tiếp đến, luận án thực hiện lấy các ý kiến thông qua phỏng vấn sâu và lựa chọn ra những yếu tố mới, nhân tố mới thông qua các cuộc phỏng vấn chuyên gia cũng như nghiên cứu các tài liệu khoa học để bổ sung vào thang đo sử dụng cho công tác làm mẫu phiếu khảo sát và nghiên cứu định lượng.

Bước 6: Thực hiện khảo sát chính thức

Sau khi đưa những nhân tố mới, yếu tố mới vào trong thang đo, luận án đã điều chỉnh để thang đo dễ hiểu và tiến hành làm mẫu phiếu khảo sát, bắt đầu điều tra trên diện rộng bằng hình thức online đến các khách du lịch cả trong nước và quốc tế đã từng ghé thăm Hoàng Thành Thăng Long ít nhất 1 lần.

Bước 7: Xử lý dữ liệu và phân tích kết quả

Sau khi thu thập dữ liệu, luận án đã sử dụng phần mềm SPSS 25.0 để đánh giá

độ tin cậy của các thang đo, kiểm định sự tương quan và các giả thuyết cũng như phân tích các biến số trong mô hình đề ra.

Bước 8: Luận bàn về kết quả nghiên cứu

Sau khi có được kết quả của việc phân tích số liệu, luận án đã tổng kết lại các mục tiêu đạt được, dựa trên các nghiên cứu trước đó để so sánh và thảo luận, đưa ra một số khuyến nghị thích hợp thông qua kết quả. Đồng thời, luận án cũng nêu lên những hạn chế của đề tài và đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo.

2. Xây dựng thang đo và thiết kế bảng hỏi

Xây dựng thang đo

Nghiên cứu sử dụng thang đo lường Likert 5 điểm từ điểm 1 - “Hoàn toàn không đồng ý” đến điểm 5 - “Hoàn toàn đồng ý” cho các biến. Đồng thời, luận án gán tên cho các biến để đơn giản hóa quá trình nhập liệu, xử lý và phân tích dữ liệu. Thang đo được đưa ra dựa trên các mô hình gốc và được điều chỉnh theo các đề xuất từ những người được phỏng vấn khi thực hiện phỏng vấn sâu. Theo đó, luận án đã chỉnh sửa bảng hỏi sơ bộ, thay đổi từ ngữ cho dễ hiểu và điều chỉnh số câu hỏi cho phù hợp với đối tượng và hoàn cảnh nghiên cứu.

Bảng 2.8. Thang đo các yếu tố

Yếu tố	Biến quan sát	Nội dung	Nguồn tham khảo
Tài nguyên du lịch	TN1	Khí hậu dễ chịu và môi trường tốt	[16] [32] [42] [54] [115]
	TN2	Không khí trong lành	
	TN3	Cảnh quan đẹp và yên bình	
	TN4	Các điểm tham quan tự nhiên đa dạng	
Văn hóa,	VH1	Di tích lịch sử, tượng đài, bảo tàng ấn tượng	

Yếu tố	Biến quan sát	Nội dung	Nguồn tham khảo
lịch sử và nghệ thuật	VH2	Kiến trúc nghệ thuật, thủ công mỹ nghệ độc đáo	[16] [32] [42] [54] [115]
	VH3	Sự kiện văn hóa, lễ hội lôi cuốn	
	VH4	Nổi tiếng với các danh lam, thắng cảnh	
Dịch vụ mua sắm, ăn uống, giải trí	DV1	Sự đa dạng của cửa hàng mua sắm và quầy bán hàng lưu niệm	[16] [32] [42] [54] [115]
	DV2	Hoạt động động vui chơi giải trí ở điểm đến thú vị	
	DV3	Tour đêm “Giải mã Hoàng Thành Thăng Long” hấp dẫn	
Con người	CN1	Sự thân thiện và hiếu khách của người dân	[16] [32] [42] [54] [115]
	CN2	Sự niềm nở và thân thiện của nhân viên tại các điểm du lịch	
	CN3	Khả năng phục vụ nhanh chóng của nhân viên tại các điểm du lịch	
	CN4	Kiến thức và kỹ năng của hướng dẫn viên	
Cơ sở vật chất	HT1	Hệ thống giao thông nội bộ tốt	
	HT2	Các cơ sở ăn uống đảm bảo chất lượng	

Yếu tố	Biến quan sát	Nội dung	Nguồn tham khảo
- hạ tầng	HT3	Dễ dàng đi đến những điểm đến khác	[16] [32] [42] [54] [115]
	HT4	Nhiều phương tiện thuận lợi để đến Hoàng Thành Thăng Long	
	HT5	Đường sá đến điểm tham quan rộng rãi	
	HT6	Các dịch vụ y tế, viễn thông, ngân hàng, thương mại phát triển	
	HT7	Cơ sở tọa lạc ở vị trí thuận lợi, cảnh quan đẹp	
	CSHT8	Nhà vệ sinh đầy đủ, sạch sẽ	
An toàn - An Ninh	AT1	Công tác quản lý vệ sinh và an toàn thực phẩm được đảm bảo	[16] [32] [42] [54] [115]
	AT2	Không có tình trạng ăn xin, chèo kéo, thách giá	
	AT3	Môi trường chính trị ổn định và an ninh đảm bảo	
Giá cả các loại dịch vụ	GC1	Giá vé tham quan hợp lý	[16] [32] [42] [54] [115]
	GC2	Giá cả mua sắm hợp lý	
	GC3	Giá cả ăn uống hợp lý	
	GC4	Giá cả giải trí hợp lý	
Thu hút	TH1	Tôi rất mong muốn đi du lịch đến	

Yếu tố	Biến quan sát	Nội dung	Nguồn tham khảo
khách du lịch		Hoàng Thành Thăng Long	[16] [32] [42] [54] [115]
	TH2	Hoàng Thành Thăng Long là sự lựa chọn đầu tiên của tôi khi quyết định đi du lịch tại Hà Nội	
	TH3	Hoàng Thành Thăng Long hấp dẫn tôi hơn bất kỳ điểm đến nào khác tại Hà Nội	
	TH4	Bạn có sẵn sàng giới thiệu cho người thân, bạn bè của mình đến Hoàng Thành Thăng Long không?	
	TH5	Bạn có sẵn sàng quay trở lại Hoàng thành Thăng Long trong thời gian tiếp theo không?	
	TH6	Du lịch Hoàng Thành Thăng Long có giá trị lịch sử phong phú và đa dạng	
	TH7	Du lịch Hoàng Thành Thăng Long có giá trị tâm linh rất thiêng liêng, được quý trọng	

(Nguồn: NCS)

Thiết kế bảng hỏi

Mẫu khảo sát của luận án được thiết kế để khảo sát các đối tượng chính gồm các nội dung chính như sau:

Phần mở đầu: Giới thiệu tên đề tài, mục tiêu, ý nghĩa của đề tài nghiên cứu.

Lời mời tham gia khảo sát.

Phần 1: Các thông tin chung về người được khảo sát, các câu hỏi về đặc điểm cá nhân như giới tính, độ tuổi, quốc tịch, học vấn, tần suất tham quan, nguồn thông tin tiếp cận... Các thông tin này nhằm phân tích sự đa dạng trong phân bố ngành cũng như các quan điểm khác nhau của mỗi khách du lịch. Các câu hỏi được trình bày dưới dạng trắc nghiệm đơn giản.

Phần 2: Bao gồm những câu hỏi mang tới thông tin khảo sát biểu thị cho các thang đo của từng nhân tố đã được thiết kế trong mô hình nghiên cứu. Đối tượng được khảo sát sẽ thể hiện ý kiến của họ đối với những câu hỏi bằng cách đánh dấu câu trả lời vào những ô trống tương ứng thông qua thang đo Likert 5 điểm với mức độ như sau: Mức 1: “Rất không đồng ý”, mức 2: “Không đồng ý”, mức 3: “Bình thường”, mức 4: “Đồng ý” và mức 5: “Rất đồng ý”.

6) Khi đã có đủ số lượng mẫu cần thiết, luận án đã trích xuất dữ liệu thô và tiến hành xử lý cũng như nhập liệu trên phần mềm Microsoft Excel 2019 và tiến hành phân tích, kiểm định trên phần mềm SPSS 25.0.

3. Mẫu nghiên cứu

Quy mô mẫu: Dựa vào quy mô đã được đề cập cụ thể ở phần phạm vi nghiên cứu, luận án tập trung hướng đến đại đa số khách du lịch trong và ngoài nước đã từng trải nghiệm Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Kích thước mẫu: Harris (1985) [96] cho rằng cỡ mẫu phù hợp để chạy hồi quy đa biến phải bằng số biến độc lập cộng thêm ít nhất là 50. Ví dụ, phép hồi quy có 8 biến độc lập tham gia, thì cỡ mẫu tối thiểu phải là $8 + 50 = 58$. Hair và cộng sự (2014) [95] cho rằng cỡ mẫu tối thiểu nên theo tỷ lệ 5:1, tức là 5 quan sát cho một biến độc lập. Như vậy, nếu có 8 biến độc lập tham gia vào hồi quy, cỡ mẫu tối thiểu sẽ là $5 \times 8 = 40$. Tuy nhiên, 5:1 chỉ là cỡ mẫu tối thiểu cần đạt, để kết quả hồi quy có ý nghĩa thống kê cao hơn, cỡ mẫu lý tưởng nên theo tỷ lệ 10:1 hoặc 15:1. Và trong trường hợp này với 7 biến phụ thuộc số mẫu tối thiểu số phiếu hợp lệ mà luận án thu thập được là 700 hoàn toàn đủ điều kiện cho việc phân tích hồi quy đa biến.

Đối tượng khảo sát: Đối tượng được luận án khảo sát chính là khách du lịch trong và ngoài nước có sở thích du lịch di sản văn hóa cụ thể là tại Khu di sản trung

tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, là người tham gia trải nghiệm tham quan, khám phá và tìm hiểu về điểm đến này đồng thời trải nghiệm các dịch vụ để có cái nhìn và cảm nhận sâu sắc nhất để tham gia khảo sát đánh giá sự thu hút của Di sản Thế giới Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội.

Sau quá trình tiến hành khảo sát trong vòng 30 ngày từ 15/07/2023 đến 15/08/2023, luận án thực hiện lọc dữ liệu bằng cách loại bỏ các phiếu không hợp lệ, những phiếu điền thiếu thông tin hoặc mang những thông tin không đáng tin cậy. Tổng số phản hồi về là 708, sau quy trình lọc các phiếu không phù hợp thì số lượng phản hồi đáng tin cậy và thể hiện rõ quan điểm của người được khảo sát là 700 được sử dụng để phân tích (đạt 98,88%). Sở dĩ tỷ lệ số phiếu không hợp lệ đạt ở mức này là bởi phương thức khảo sát là trực tuyến và phát bảng hỏi tại điểm đến dẫn đến những vấn đề khách quan phát sinh trong quá trình làm khiến những người tham gia chưa thể hoàn thiện được bảng câu hỏi. Cơ cấu mẫu khảo sát được nhận định là phù hợp, đa dạng và đáng tin cậy.

4. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng là nghiên cứu dựa trên các điều tra thực nghiệm, có hệ thống các hiện tượng có thể quan sát được qua các kỹ thuật thống kê số liệu, toán học, hay các kỹ thuật tính toán (Given, 2008) [93].

Nghiên cứu định lượng được áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực như tâm lý học, nhân khẩu học, xã hội học, tiếp thị, sức khỏe và phát triển con người, các nghiên cứu về giới tính hay khoa học chính trị,...

Mục tiêu của nghiên cứu định lượng

Sau khi thu thập số liệu, luận án tiến hành sàng lọc, thống kê, mã hóa và xử lý qua phần mềm SPSS 25.0, tiến hành phân tích hệ số Cronbach's Alpha nhằm đánh giá độ tin cậy của các thang đo, từ đó loại bỏ những biến không phù hợp. Các bước phân tích nhân tố khám phá EFA để khám phá ra các luận án nhân tố mới trong trường hợp chúng hội tụ với nhau với phép quay Varimax, chuẩn bị cho bước kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Tiếp theo đó luận án cũng thực hiện bước phân tích tương quan Pearson nhằm xác định được sự tương quan nhất định giữa các biến với nhau. Cuối

cùng luận án đã sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính để có thể kiểm định sự chính xác, mức độ ảnh hưởng của các giả thuyết ban đầu trong mô hình. *(Chi tiết sẽ trình bày trong phần phương pháp phân tích dữ liệu)*

Phương pháp nghiên cứu định lượng

Phương pháp thu thập dữ liệu

Thu thập dữ liệu sơ cấp: dữ liệu sơ cấp được luận án thu thập thông qua việc điều tra, khảo sát thực tế và qua bảng hỏi online.

Phương pháp phân tích dữ liệu

Thống kê mô tả (Descriptive Statistics): là các hệ số mô tả ngắn gọn hay tóm tắt một tập dữ liệu nhất định, có thể là đại diện cho toàn bộ hoặc một mẫu của một tổng thể. Thống kê mô tả được chia thành thống kê trung bình và thống kê tần số:

- Thống kê tần số: thường áp dụng cho các biến định tính, trong nghiên cứu này các biến về đặc điểm nhân khẩu học giới tính, tuổi, trình độ học vấn, ... gồm các cột - Frequency (Thể hiện tần số của từng luận án), Percent (Tỷ lệ phần trăm của từng luận án), Valid Percent (Tỷ lệ phần trăm hợp lệ) và Cumulative Percent (Phần trăm cộng dồn). Kết quả thống kê tần số giúp chúng ta đánh giá được cơ cấu của từng biến định tính.

5. Phân tích định lượng

- Đánh giá hệ số Cronbach's Alpha

Luận án quyết định lựa chọn thang đo cho nghiên cứu gồm tập hợp 8 biến gồm tài nguyên du lịch, văn hóa lịch sử - nghệ thuật, dịch vụ mua sắm ăn uống giải trí, Con người, Cơ sở vật chất - hạ tầng, An toàn - An Ninh, Giá cả các loại dịch vụ, Thu hút khách du lịch. Tất cả các khía cạnh mà 8 biến đại diện đều xuất hiện trong các vấn đề dẫn đến việc thu hút khách du lịch chính vì thế mà sự nghiên cứu này đều có cơ sở. Độ tin cậy của thang đo được đánh giá bằng phương pháp nhất quán nội tại qua hệ số Cronbach's Alpha. Hệ số Cronbach's Alpha sẽ có giá trị biến thiên trong đoạn $[0,1]$. Hệ số Cronbach's Alpha càng cao, độ tin cậy của thang đo càng lớn. Tuy nhiên, nếu hệ số Cronbach's Alpha quá lớn (trên 0.95) sẽ xảy ra hiện tượng trùng lặp trong thang đo, tức là không có sự khác biệt giữa nhiều biến trong thang đo. Thang đo được đánh giá là đo lường tốt khi giá trị hệ số Cronbach's Alpha trong đoạn từ 0,8

đến 1; hệ số trong đoạn 0.7 đến 0.8, thang đo lường sử dụng tốt; hệ số từ 0.6 trở lên, thang đo lường đủ điều kiện. Ngoài ra, theo Jum Nunnally, biến đo lường được cho là đạt yêu cầu khi có hệ số tương quan biến tổng Corrected Item - Total Correlation ≥ 0.3 [104][105]. Khi hệ số tương quan biến tổng này nhỏ hơn 0.3, luận án sẽ loại biến để tăng độ tin cậy cho thang đo.

- *Phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis)*

Sau khi kiểm định độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha, luận án tiếp tục dùng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA để đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Phương pháp phân tích nhân tố EFA trong luận án phân tích đa biến dựa vào mối tương quan giữa các biến với nhau với mục đích rút gọn số lượng biến với các nhân tố có ý nghĩa hơn. luận án phân tích nhân tố EFA sử dụng các điều kiện sau:

- *Trích xuất (Extraction)*

Phương pháp Principal Components.

- Ma trận xoay: Phương pháp Varimax.

Giá trị lựa chọn ≥ 0.5 . Theo Hair và cộng sự (2014) [95], Factor loading (hệ số tải nhân tố hay trọng số nhân tố) là chỉ tiêu dùng để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA. Hệ số nhân tố phải có giá trị từ 0.5 trở lên thì biến quan sát mới được đánh giá là “có ý nghĩa thống kê tốt”. Các biến không đáp ứng được hệ số tải nhân tố 0.5 thì sẽ bị loại bỏ. Bên cạnh đó, hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) được dùng để xem xét về độ phù hợp của phân tích nhân tố với $0.5 \leq KMO \leq 1$. Trị số KMO có giá trị càng lớn có nghĩa là phân tích 36 nhân tố có tính phù hợp cao. Kiểm định Bartlett sẽ xem xét độ tương quan của các biến trong tổng thể. Các biến quan sát sẽ có mối tương quan tổng thể khi kiểm định có ý nghĩa thống kê (Sig. $< 0,05$). Ngoài ra, phần trăm biến thiên của các biến quan sát sẽ được thể hiện thông qua phần trăm phương sai toàn bộ. Để đánh giá sự phù hợp của mô hình, luận án sử dụng phương pháp phân tích phương sai ANOVA. Nếu Sig $\leq 0,05$ thì mô hình luận án sử dụng là phù hợp, ngược lại thì mô hình không phù hợp và cần xem xét lại.

- *Phân tích tương quan Pearson*

Trong thống kê, các nhà nghiên cứu sử dụng hệ số tương quan Pearson (ký

hiệu r) để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. Nếu một trong hai hoặc cả hai biến không phải là biến định lượng (biến định tính, biến nhị phân...) chúng ta sẽ không thực hiện phân tích tương quan Pearson cho các biến này.

Hệ số tương quan Pearson r có giá trị dao động từ -1 đến 1:

- *Nếu r càng tiến về 1, -1: tương quan tuyến tính càng mạnh, càng chặt chẽ.* Tiến về 1 là tương quan dương, tiến về -1 là tương quan âm.
- *Nếu r càng tiến về 0: tương quan tuyến tính càng yếu.*
- *Nếu $r = 1$: tương quan tuyến tính tuyệt đối, khi biểu diễn trên đồ thị phân tán Scatter như hình vẽ ở trên, các điểm biểu diễn sẽ nhập lại thành 1 đường thẳng.*
- *Nếu $r = 0$: không có mối tương quan tuyến tính. Lúc này sẽ có 2 tình huống xảy ra. Một, không có một mối liên hệ nào giữa 2 biến. Hai, giữa chúng có mối liên hệ phi tuyến.*

Andy Field (2009) [90] cho rằng mặc dù có thể đánh giá mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến qua hệ số tương quan Pearson, nhưng chúng ta cần thực hiện kiểm định giả thuyết hệ số tương quan này có ý nghĩa thống kê hay không. Kết quả kiểm định nếu sig kiểm định nhỏ hơn 0.05, cặp biến có tương quan tuyến tính với nhau; nếu sig lớn hơn 0.05, cặp biến không có tương quan tuyến tính (giả định lấy mức ý nghĩa 5% = 0.05).

- Phân tích hồi quy tuyến tính đa bội

Với mục đích ước lượng tốt nhất mối quan hệ và mức độ của các biến độc lập và biến phụ thuộc, luận án tiến hành phân tích hồi quy. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005) [72], qua quá trình phân tích hồi quy sẽ thấy được “biến nào có vai trò quan trọng hơn trong việc dự đoán giá trị lý thuyết của Y ”. Trong nghiên cứu này, luận án sẽ phân tích mô hình hồi quy tuyến tính đa biến. Ngoài ra, luận án có sử dụng các trị số đánh giá gồm R^2 thể hiện % sự biến thiên của biến phụ thuộc theo biến độc lập; F là “thước đo ý nghĩa chung của mô hình hồi quy” (Đình Công Khải, 2011) [43].

6. Kết quả nghiên cứu định lượng

6.1. Nhân khẩu học

Qua phân tích thống kê mô tả mẫu điều tra cho thấy, đối tượng tham gia trả lời phiếu khảo sát mà NCS thực hiện được phân loại theo 6 yếu tố chính là: giới tính, độ

tuổi, quốc tịch, học vấn, tần suất tham quan và nguồn thông tin về Hoàng Thành Thăng Long. Các yếu tố này đều được thực hiện trên các du khách đã và sẽ tham quan Hoàng Thành Thăng Long để đảm bảo tính khách quan của nghiên cứu.

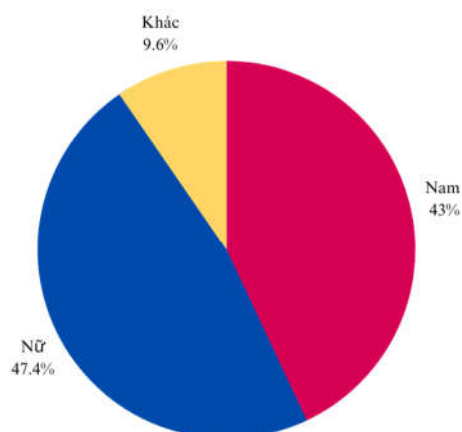
Giới tính

Bảng 2.9. Bảng thống kê của yếu tố Giới tính

GIOITINH					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	301	43.0	43.0	43.0
	2	332	47.4	47.4	90.4
	3	67	9.6	9.6	100.0
	Total	700	100.0	100.0	

(Nguồn: NCS)

Theo giới tính, đối tượng tham gia trả lời phiếu phỏng vấn có tỷ lệ giới tính nam và nữ cũng khá ngang bằng nhau. Cụ thể đã có 301 người trả lời phiếu khảo sát là nam giới trên tổng số 700 phiếu khảo sát hợp lệ chiếm 43.0%, ngược lại với đó là giới tính nữ với 332 câu trả lời chiếm tỉ lệ 47.4%. Ngoài ra, cũng có 67 câu trả lời của các du khách không muốn tiết lộ giới tính của mình chiếm 9.6%.



Biểu đồ 2.1. Biểu đồ thống kê của yếu tố giới tính

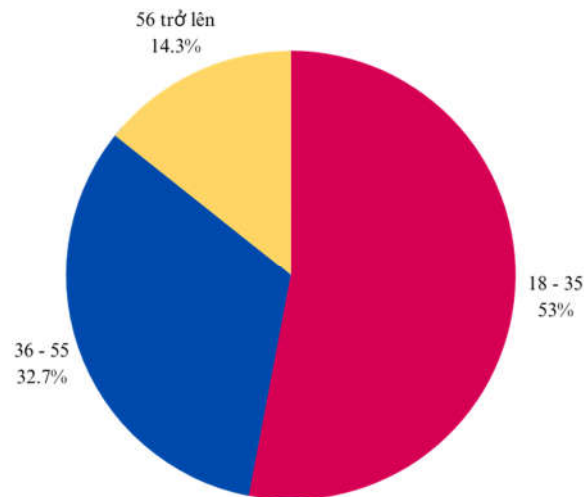
(Nguồn: NCS)

Độ tuổi**Bảng 2.10. Bảng thống kê của yếu tố Độ tuổi**

DOTUOI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	371	53.0	53.0	53.0
	2	229	32.7	32.7	85.7
	3	100	14.3	14.3	100.0
	Total	700	100.0	100.0	

(Nguồn: NCS)

Với yếu tố là độ tuổi, số người đã thực hiện khảo sát trong độ tuổi từ 18 đến 35 chiếm khá cao với tỉ lệ là 53.0% tương đương 371 người đã thực hiện khảo sát này nằm trong độ tuổi nêu trên. Tiếp theo sau đó là độ tuổi từ 36 đến 55 cũng đã có 229 người thực hiện khảo sát, chiếm 32.7%. Cuối cùng, số người trong có độ tuổi lớn hơn 56 cũng chiếm tỉ lệ đáng kính ngạc với 100 phiếu trả lời tương đương 14.3%.

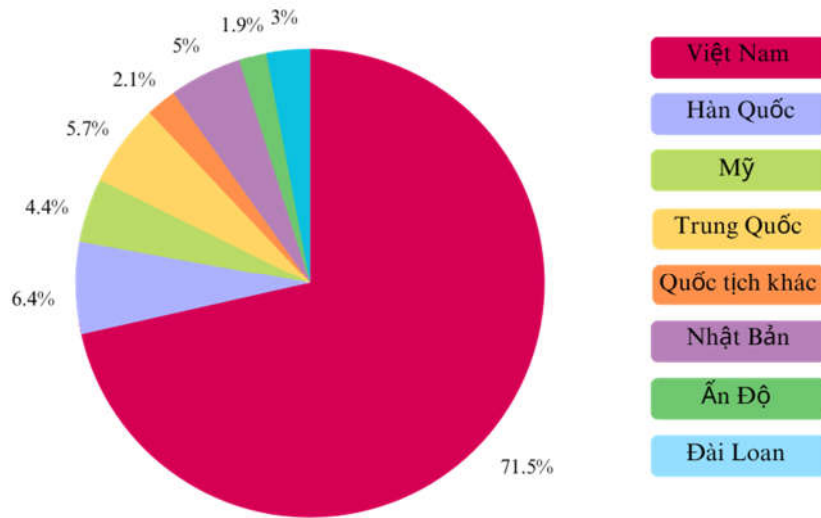
**Biểu đồ 2.2. Biểu đồ thống kê của yếu tố độ tuổi***(Nguồn: NCS)*

Quốc tịch**Bảng 2.11. Bảng thống kê của yếu tố Quốc tịch**

QUOCTICH					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	500	71.4	71.4	71.4
	2	45	6.4	6.4	77.9
	3	35	5.0	5.0	82.9
	4	40	5.7	5.7	88.6
	5	21	3.0	3.0	91.6
	6	31	4.4	4.4	96.0
	7	13	1.9	1.9	97.9
	8	15	2.1	2.1	100.0
	Total	700	100.0	100.0	

(Nguồn: NCS)

Về quốc tịch của các du khách đã tham gia khảo sát có sự chênh lệch khá lớn về du khách nội địa và du khách quốc tế. Theo bảng kết quả ở trên, số câu trả lời tới từ những vị du khách nội địa là 500 phiếu chiếm 71.4%. Theo sau đó là các quốc gia như Hàn Quốc, Nhật Bản, Trung Quốc, Đài Loan, Mỹ và Ấn Độ với lần lượt tỉ lệ là 6.4%, 5.0%, 5.7%, 3.0%, 4.4% và 1.9%. Ngoài ra, các du khách không thuộc 7 quốc gia kể trên cũng đã đóng góp một lượng nhất định vào việc khảo sát khi đã có 15 người chiếm tỉ lệ 2.1% đã thực hiện khảo sát này.



Biểu đồ 2.3. Biểu đồ thống kê của yếu tố quốc tịch

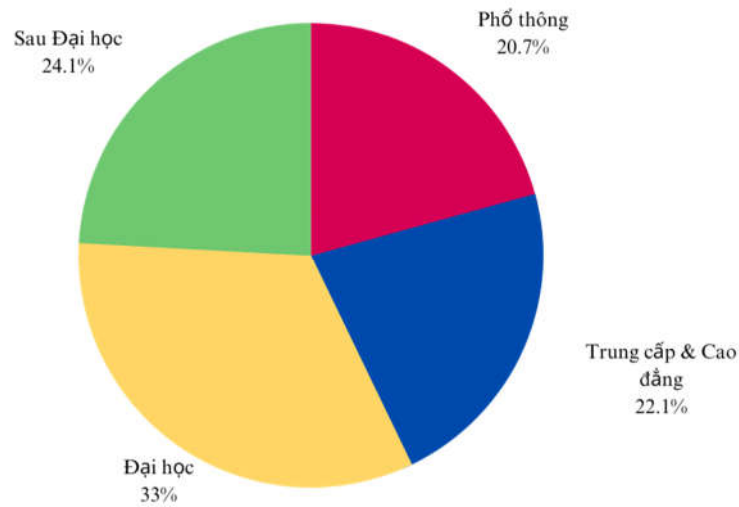
(Nguồn: NCS)

Trình độ học vấn

Bảng 2.12. Bảng thống kê của yếu tố trình độ học vấn

HOCVAN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	145	20.7	20.7	20.7
	2	155	22.1	22.1	42.9
	3	231	33.0	33.0	75.9
	4	169	24.1	24.1	100.0
	Total	700	100.0	100.0	

Về mặt học vấn, số du khách được chia theo 4 nhóm chính. Với số du khách có trình độ đại học chiếm tỉ lệ cao nhất với 231 phiếu tương đương 33.0%. Theo ngay sau đó là nhóm du khách có trình độ sau đại học với 24.1% tương đương 169 người. Tiếp tục đó là nhóm du khách có trình độ trung cấp và cao đẳng có tới 155 câu trả lời tới từ những người có trình độ học vấn này. Cuối cùng đó là nhóm du khách có trình độ phổ thông chiếm tỉ lệ nhỏ nhất với 145 câu trả lời tương đương 20.7%



Biểu đồ 2.4. Biểu đồ thống kê của yếu tố trình độ học vấn

(Nguồn: NCS)

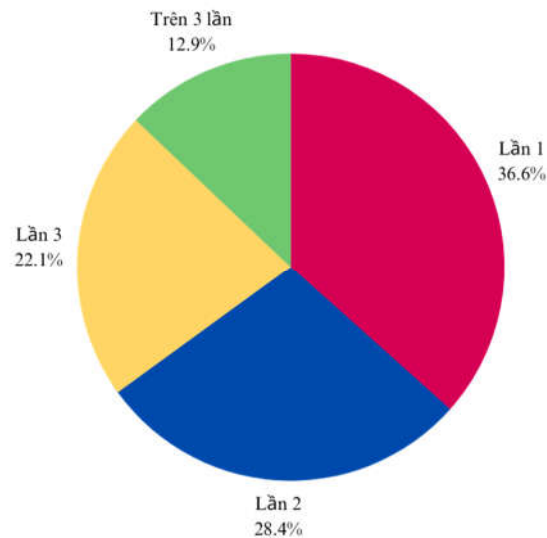
Tần suất tham quan

Bảng 2.13. Bảng thống kê tần suất tham quan

TANSUAT					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	256	36.6	36.6	36.6
	2	199	28.4	28.4	65.0
	3	155	22.1	22.1	87.1
	4	90	12.9	12.9	100.0
	Total	700	100.0	100.0	

Về mặt tần suất tham quan Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội, số người mới tới tham quan lần 1 chiếm tỉ lệ cao nhất với 256 câu trả lời tương đương 36.6, và tỉ lệ giảm dần cùng với số lần tham quan tăng lên khi những du khách đã tới tham quan 2 lần là 28.4% với số câu trả lời là 199, số du khách tham quan 3 lần có 155 người

và chiếm 22.1%. Cuối cùng là số du khách tham quan trên 3 lần chỉ chiếm 12.9% tương đương 90 người



Biểu đồ 2.5. Biểu đồ thống kê của yếu tố tần suất tham quan

(Nguồn: NCS)

Kênh thông tin tiếp cận

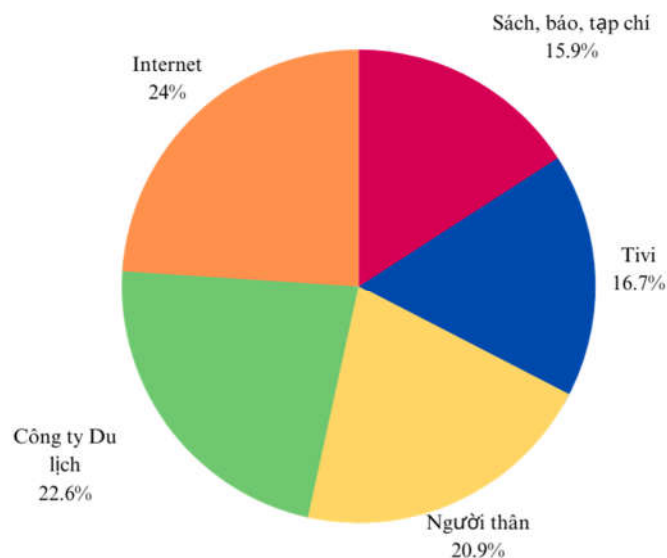
Bảng 2.14. Bảng thống kê của yếu tố kênh thông tin tiếp cận

NGUONTHONGTIN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	111	15.9	15.9	15.9
	2	117	16.7	16.7	32.6
	3	146	20.9	20.9	53.4
	4	158	22.6	22.6	76.0
	5	168	24.0	24.0	100.0
	Total	700	100.0	100.0	

(Nguồn: NCS)

Số người được hỏi về những nguồn thông tin để biết đến Khu trung tâm Hoàng

thành Thăng Long - Hà Nội chia làm 5 nhóm chính với những nguồn thông tin mà du khách tìm hiểu được trên internet chiếm tỉ lệ cao nhất với 168 câu trả lời tương đương 24.0%. Tiếp theo ngay sau đó là đã có 158 du khách tiết lộ nhận được thông tin từ các công ty du lịch chiếm 22.6%. Số du khách được người thân giới thiệu về Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội cũng chiếm số lượng khá lớn với 146 người tương đương 20.9%. Ngoài ra, nguồn thông tin tới từ Tivi và sách báo, tạp chí cũng chiếm số lượng khá ấn tượng với 111 du khách và 117 du khách chiếm tỉ lệ 15.9% và 16.7%.



Biểu đồ 2.6. Biểu đồ thống kê của yếu tố kênh thông tin tiếp cận

(Nguồn: NCS)

6.2. Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Để kiểm tra độ tin cậy các thang đo được xây dựng từ nghiên cứu định lượng, NCS sử dụng hệ số Cronbach's Alpha. Nunnally và Bernstein nhận định rằng thang đo có hệ số Cronbach's Alpha xấp xỉ 1 là thang đo tốt, trong khoảng từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được. Những nghiên cứu mà khái niệm là mới đối với người trả lời thì hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể chấp nhận được (Hair và cộng sự) [94].

Ngoài ra để thang đo có độ tin cậy cao thì hệ số tương quan biến tổng cũng phải cao, thông thường hệ số tương quan với biến tổng phải lớn hơn 0,3 thì kết quả giải thích mới có ý nghĩa (Nunnally và Bernste 1994) [105]. Nếu tương quan âm thì cần mã hóa dữ liệu theo hướng ngược lại

Bảng 2.15. Đánh giá độ tin cậy của thang đo “Tài nguyên du lịch”

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.872	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN1	12.50	5.223	.726	.836
TN2	12.66	5.487	.743	.831
TN3	12.51	5.475	.731	.835
TN4	12.62	5.145	.712	.844

(Nguồn: NCS)

Kết quả kiểm định cho thấy: hệ số độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha của yếu tố “Tài nguyên du lịch” bằng $0.872 > 0.6$ và các biến quan sát đều có tương quan biến - tổng (Corrected Item - Total Correlation) lớn hơn 0.3. Như vậy thang đo đạt độ tin cậy, các biến quan sát đều có ý nghĩa giải thích tốt cho yếu tố “Tài nguyên du lịch”

Bảng 2.16. Đánh giá độ tin cậy của thang đo “Văn hóa, lịch sử và nghệ thuật”

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.791	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VH1	12.12	4.422	.608	.735
VH2	12.34	4.456	.693	.702
VH3	12.61	4.198	.509	.795
VH4	12.21	4.237	.623	.727

(Nguồn: NCS)

Kết quả kiểm định cho thấy: hệ số độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha của yếu tố “Văn hóa, lịch sử và nghệ thuật” bằng $0.791 > 0.6$ và các biến quan sát đều có tương quan biến - tổng (Corrected Item - Total Correlation) lớn hơn 0.3. Như vậy thang đo đạt độ tin cậy, các biến quan sát đều có ý nghĩa giải thích tốt cho yếu tố “Văn hóa, lịch sử và nghệ thuật”

Bảng 2.17. Đánh giá độ tin cậy của thang đo
Dịch vụ mua sắm, ăn uống và giải trí

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.753	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DV1	7.86	2.246	.702	.518
DV2	7.85	2.356	.715	.500
DV3	7.23	3.927	.383	.860

(Nguồn: NCS)

Kết quả kiểm định cho thấy: hệ số độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha của yếu tố “Dịch vụ mua sắm, ăn uống và giải trí” bằng $0.753 > 0.6$ và các biến quan sát đều có tương quan biến - tổng (Corrected Item - Total Correlation) lớn hơn 0.3. Như vậy thang đo đạt độ tin cậy, các biến quan sát đều có ý nghĩa giải thích tốt cho yếu tố “Dịch vụ mua sắm, ăn uống và giải trí”

Bảng 2.18. Đánh giá độ tin cậy của thang đo “Con người”

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.918	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CN1	11.18	7.394	.823	.889
CN2	11.25	7.234	.837	.884
CN3	11.21	7.402	.809	.894
CN4	11.06	8.090	.780	.904

(Nguồn: NCS)

Kết quả kiểm định cho thấy: hệ số độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha của yếu tố “Con người” bằng $0.918 > 0.6$ và các biến quan sát đều có tương quan biến - tổng (Corrected Item - Total Correlation) lớn hơn 0.3. Như vậy thang đo đạt độ tin cậy, các biến quan sát đều có ý nghĩa giải thích tốt cho yếu tố “Con người”.

Bảng 2.19. Đánh giá độ tin cậy của thang đo “CSVC- Hạ tầng”

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.944	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HT1	28.23	30.781	.792	.936
HT2	28.35	30.350	.831	.934
HT3	28.19	31.392	.811	.935
HT4	28.21	31.138	.818	.935
HT5	28.22	31.077	.815	.935
HT6	28.27	30.570	.821	.934
HT7	28.15	31.581	.800	.936
HT8	28.49	31.649	.693	.943

(Nguồn: NCS)

Kết quả kiểm định cho thấy: hệ số độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha của yếu tố “CSVC- Hạ tầng” bằng $0.944 > 0.6$ và các biến quan sát đều có tương quan biến - tổng (Corrected Item - Total Correlation) lớn hơn 0.3. Như vậy thang đo đạt độ tin cậy, các biến quan sát đều có ý nghĩa giải thích tốt cho yếu tố “CSVC-Hạ tầng”.

Bảng 2.20. Đánh giá độ tin cậy của thang đo “An toàn - An ninh”

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.791	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AT1	8.30	2.098	.709	.629
AT2	8.51	2.161	.610	.743
AT3	8.11	2.543	.586	.764

(Nguồn: NCS)

Kết quả kiểm định cho thấy: hệ số độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha của yếu tố “An toàn -An ninh” bằng $0.791 > 0.6$ và các biến quan sát đều có tương quan biến - tổng (Corrected Item - Total Correlation) lớn hơn 0.3. Như vậy thang đo đạt độ tin cậy, các biến quan sát đều có ý nghĩa giải thích tốt cho yếu tố “An toàn - An ninh”.

Bảng 2.21. Đánh giá độ tin cậy của thang đo “Giá cả các loại dịch vụ”

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.868	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GC1	11.96	4.811	.661	.855
GC2	12.19	4.493	.760	.815
GC3	12.16	4.400	.764	.813
GC4	12.19	4.757	.695	.841

(Nguồn: NCS)

Kết quả kiểm định cho thấy: hệ số độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha của yếu tố “Giá cả các loại dịch vụ” bằng $0.868 > 0.6$ và các biến quan sát đều có tương quan biến - tổng (Corrected Item - Total Correlation) lớn hơn 0.3. Như vậy thang đo đạt độ tin cậy, các biến quan sát đều có ý nghĩa giải thích tốt cho yếu tố “Giá cả các loại dịch vụ”.

Bảng 2.22. Đánh giá độ tin cậy của thang đo “Thu hút khách du lịch”

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.864	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TH1	24.87	12.772	.648	.842
TH2	25.27	12.649	.667	.840
TH3	25.34	13.030	.535	.859
TH4	24.87	12.998	.647	.843
TH5	25.11	13.041	.605	.848
TH6	24.83	12.917	.653	.842
TH7	24.79	12.654	.695	.836

(Nguồn: NCS)

Kết quả kiểm định cho thấy: hệ số độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha của yếu tố “Thu hút khách du lịch” bằng $0.864 > 0.6$ và các biến quan sát đều có tương quan biến - tổng (Corrected Item - Total Correlation) lớn hơn 0.3. Như vậy thang đo đạt độ tin cậy, các biến quan sát đều có ý nghĩa giải thích tốt cho yếu tố “Thu hút khách du lịch”

Tổng quan, các thang đo của các yếu tố được đưa vào phân tích đều có hệ số Cronbach's Alpha khá cao và đều $> 0,6$ điều này có nghĩa tất cả các thang đo đều có độ uy tín nhất định và rất phù hợp để đưa vào phân tích trong các phân tích tiếp theo.

6.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi tiến hành xong kiểm tra độ tin cậy của các biến dựa vào hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, NCS tiếp tục phân tích nhân tố khám phá (EFA). Mục đích của phân tích này là đánh giá về giá trị phân biệt và mức độ hội tụ của thang đo, đồng thời kiểm tra khả năng gộp thành các nhân tố, phản ánh chính xác thành phần đo lường các biến trong mô hình. Theo Hair và cộng sự (1998) [94], hệ số tải nhân tố ở mức 0,5 là điều kiện tối thiểu để biến quan sát được giữ lại. Trong phân tích này, các biến quan sát có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại bỏ để giữ lại những thang đo có độ kết dính cao. NCS đã phân tích EFA tất cả các biến cùng một lúc do phân tích EFA không dựa vào mối liên hệ giữa các biến phụ thuộc và biến độc lập mà dựa vào mối tương quan giữa các biến. Phương pháp trích xuất được sử dụng ở đây là Principal Axis Factoring kết hợp với phép xoay Varimax sẽ phản ánh cấu trúc dữ liệu chính xác hơn (Gerbing và Anderson, 1988) [92].

Các thang đo này được tổng hợp từ nhiều nguồn khác nhau và một số biến quan sát của các thành phần lại có một số điểm tương đồng. Vì vậy, cần tiến hành đánh giá chung qua bước phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm đảm bảo giá trị phân biệt cho các thang đo. Điều kiện để phân tích nhân tố khám phá EFA cần thực hiện 3 kiểm định sau: - Hệ số KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) phải đạt giá trị từ 0.5 trở lên ($0.5 \leq KMO \leq 1$) thể hiện phân tích nhân tố khám phá là thích hợp cho dữ liệu thực tế - Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (giá trị Sig < 0.05), điều đó có nghĩa là các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện - Kiểm định mức độ giải thích của các biến quan sát đối với nhân tố. Kết quả phân tích nhân tố được chấp nhận khi tổng phương sai trích > 50% (Gerbing & Anderson, 1988) [92].

Sau 2 lần phân tích nhân tố khám phá EFA, tác giả đã loại bỏ đi những biến xấu không phù hợp với mô hình với hệ số tải Factor Loading = 0.5, đồng thời các biến tải lên ở nhiều nhân tố với chênh lệch hệ số tải < 0.2 cũng bị loại bỏ trong phân tích nhân tố khám phá EFA này.

Bảng 2.23. Bảng hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.953
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		9879.43
			3
	df		136
	Sig.		.000

(Nguồn: NCS)

Hệ số KMO = 0,935 thỏa mãn điều kiện $0,5 \leq \text{KMO} < 1$ và giá trị Sig = 0,00 < 0,05 nên thể hiện phân tích nhân tố là cần thiết với dữ liệu nghiên cứu. Kiểm định Bartlett có giá trị Sig là 0.00 bé hơn 0.05 nên các biến quan sát được sử dụng có tương quan tuyến tính với nhau trong cùng một nhân tố. vai trò tác động của những yếu tố tới từ mọi người đều có tương quan với nhau và nên các biến quan sát được sử dụng có tương quan tuyến tính với nhau trong cùng một nhân tố.

Bảng 2.24. Bảng kết quả tổng phương sai trích

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.528	50.167	50.167	8.528	50.167	50.167	6.589	38.761	38.761
2	3.505	20.615	70.782	3.505	20.615	70.782	5.444	32.021	70.782
3	.706	4.155	74.938						
4	.549	3.229	78.166						

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
5	.442	2.602	80.769						
6	.392	2.303	83.072						
7	.339	1.995	85.068						
8	.329	1.938	87.005						
9	.301	1.773	88.779						
10	.286	1.680	90.459						
11	.278	1.636	92.095						
12	.263	1.546	93.640						
13	.253	1.488	95.128						
14	.234	1.377	96.506						
15	.229	1.349	97.855						
16	.187	1.102	98.956						
17	.177	1.044	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

(Nguồn: NCS)

Eigenvalues = 3.505 > 1 đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố, thì nhân tố rút ra có ý nghĩa tóm tắt thông tin tốt nhất.

Cột Cumulative cho biết trị số phương sai trích là 70,728% lớn hơn 50%. Điều này có nghĩa là 70,728%% thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát. Ngoài ra, 2 nhóm nhân tố giải thích được 70,728% sự biến thiên dữ liệu của 25 biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 2.25. Bảng kết quả ma trận xoay

Rotated Component Matrixa		
	Component	
	1	2
HT2	.862	
HT1	.859	
HT5	.857	
HT4	.843	
HT3	.841	
HT6	.838	
HT7	.827	
HT8	.694	
GC3	.657	
AT2	.644	
CN2		.889
CN3		.877
CN1		.867
DV2		.838
DV1		.827
CN4		.796
VH3		.782
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

(Nguồn: NCS)

Với kết quả trên cho thấy các biến quan sát hội tụ với nhau trong cùng một khái niệm sau khi bị loại bỏ các biến xấu thì chỉ xuất hiện 1 nhóm nhân tố mới gồm các biến quan sát: HT1, HT2, HT3, HT4, HT5, HT6, HT7, HT8, AT2, GC3 và NCS quyết định đặt tên là: Sự an toàn và giá cả dựa trên cơ sở hạ tầng của Khu Trung Tâm Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội. Viết tắt là ATHT

Nhóm nhân tố thứ 2 sau khi thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA đó là các biến quan sát như: CN1, CN2, CN3, CN4, DV1, DV2, VH3 và NCS đã đặt tên cho nhóm nhân tố mới là: Văn hóa và dịch vụ đi kèm dựa trên yếu tố con người. Viết tắt là VHCN

Các biến sau khi được lược bỏ và tinh giản đều đảm bảo về tính hội tụ và các yêu cầu cho những phân tích tiếp theo.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá, hệ số KMO = 0,935 > 0,5 và Sig = 0,000 thể hiện mức ý nghĩa cao. Tất cả 17 biến quan sát phù hợp đã trích ra được 2 nhân tố với giá trị Eigenvalue > 1. Tổng phương sai trích là 70,782% > 50%. Các biến quan sát đều có hệ số tải lớn hơn 0.5, có ý nghĩa thống kê rất. Các biến quan sát phù hợp sẽ được giữ lại để tiếp tục sử dụng trong phân tích nhân tố khẳng định để làm cơ sở, đảm bảo chất lượng các thang đo trước khi kiểm định các giả thuyết ở phần nghiên cứu tiếp theo.

6.4. Phân tích tương quan Pearson

Bảng 2.26. Sự tương quan giữa các yếu tố

Correlations			
		ATTH	VHCN
ATTH	Pearson Correlation	1	.389**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	700	700
VHCN	Pearson Correlation	.389**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	700	700
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

(Nguồn: NCS)

NCS sử dụng phân tích tương quan Pearson nhằm kiểm tra mối tương quan giữa biến phụ thuộc với các biến độc lập. Giả thuyết H0: hệ số tương quan bằng 0. Do đó nếu Sig. nhỏ hơn 5% ta có thể bác bỏ H0 và kết luận được là hai biến có tương quan với nhau. Hệ số tương quan càng lớn tương quan càng chặt, nếu Sig. lớn hơn

5% thì hai biến không có tương quan với nhau. Hệ số tương quan được ký hiệu là r và có giá trị trong khoảng $-1 \leq r \leq +1$.

- $r > 0$ thể hiện mối tương quan đồng biến giữa các biến phân tích
- $r < 0$ thể hiện mối quan hệ nghịch biến giữa các biến phân tích.
- $r = 0$ chỉ ra rằng các biến phân tích không có mối liên hệ gì với nhau.

Một trong những điều kiện cần để phân tích hồi quy là biến độc lập phải có tương quan với biến phụ thuộc, nên nếu ở bước phân tích tương quan này biến độc lập không có tương quan với biến phụ thuộc thì ta loại biến độc lập này ra khỏi phân tích hồi quy. Kết quả từ bảng cho thấy hầu hết các biến độc lập đều có sự tương quan đối với biến phụ thuộc.

Cụ thể như sau: Hệ số tương quan của biến “Sự an toàn và giá cả dựa trên cơ sở hạ tầng của Khu Trung Tâm Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội” và biến “Văn hóa và dịch vụ đi kèm dựa trên yếu tố con người” là 0.389 ở mức ý nghĩa 1% cho thấy sự tương quan thuận chiều khá chặt chẽ giữa các biến độc lập này với biến phụ thuộc.

Các biến độc lập đều vẫn có sự tương quan nhất định với nhau và vẫn có thể xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến, thế nên cần phân tích những bước tiếp theo.

6.5. Phân tích hồi quy tuyến tính

Kiểm định giả thuyết với biến “Thu hút khách du lịch” với 2 biến độc lập là “Sự an toàn và giá cả dựa trên cơ sở hạ tầng của Khu Trung Tâm Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội” và biến “Văn hóa và dịch vụ đi kèm dựa trên yếu tố con người”

Bảng 2.27. Kết quả kiểm định giả thuyết Thu hút khách du lịch

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.804a	.647	.646	.35186	1.619
a. Predictors: (Constant), VHCN, ATTH					
b. Dependent Variable: TH					

(Nguồn: NCS)

Sau khi được kiểm định với độ tin cậy là 95%, kết quả cho thấy R bình phương hiệu chỉnh (Adjusted R Square) bằng 64.6%, cho thấy 64.6% sự biến thiên của biến phụ thuộc (Thu hút khách du lịch) được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình hồi quy. Kết quả có thể coi là mức chấp nhận được trong mô hình này.

**Bảng 2.28. Kiểm định ANOVA các yếu tố ảnh hưởng đến
Thu hút khách du lịch**

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157.966	2	78.983	637.958	.000b
	Residual	86.293	697	.124		
	Total	244.259	699			
a. Dependent Variable: TH						
b. Predictors: (Constant), VHCN, ATTH						

(Nguồn: NCS)

Kiểm định F sử dụng trong bảng phân tích phương sai kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể. Kết quả phân tích cho thấy hệ số kiểm định $F = 637.958$; $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$. Do vậy, với mức ý nghĩa 5% thì mô hình đưa ra phù hợp với dữ liệu thực tế:

**Bảng 2.29. Hệ số hồi quy tuyến tính các yếu tố ảnh hưởng đến
Thu hút khách du lịch**

Coefficientsa								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.358	.080		16.921	.000		
	ATTH	.541	.020	.677	27.711	.000	.848	1.179
	VHCN	.165	.017	.244	9.973	.000	.848	1.179
a. Dependent Variable: TH								

(Nguồn: NCS)

Dựa vào bảng Hệ số hồi quy của mô hình, ta thấy tỉ lệ Sig. của kiểm định ý nghĩa thống kê của một hệ số góc lớn hơn 0.05 thì sẽ không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5%. Hệ số Sig của biến độc lập ATTH (Sự an toàn và giá cả dựa trên cơ sở hạ tầng của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội) và biến VHCN (Văn hóa và dịch vụ đi kèm dựa trên yếu tố con người) đều có hệ số Sig = 0.000 < 0.005. Chính vì thế mà 2 biến này tác động trực tiếp lên biến phụ thuộc TH (Thu hút khách du lịch)

Ngoài ra, mức tác động của yếu tố ATTH (Sự an toàn và giá cả dựa trên cơ sở hạ tầng của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội) tác động chính lên biến phụ thuộc HS với hệ số β chuẩn hóa bằng .677 và biến VHCN (Văn hóa và dịch vụ đi kèm dựa trên yếu tố con người) có mức tác động khá đáng kể với hệ số β chuẩn hóa bằng .244

Phương trình hồi quy tuyến tính chuẩn hóa: **TH = 0.677ATTH + 0.244VHCN**

Kiểm tra giả định về hiện tượng đa cộng tuyến (tương quan giữa các biến độc lập), ta thấy hệ số phóng đại phương sai VIF < 10, kết hợp với giá trị Sig = 0.00 < 0.05 khi phân tích tương quan Pearson, suy ra mô hình không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Phân tích hồi quy tuyến tính giữa biến phụ thuộc TH (Thu hút khách du lịch) và biến độc lập ATTH “Sự an toàn và giá cả dựa trên cơ sở hạ tầng của Khu Trung Tâm Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội”

Bảng 2.30. Hệ số hồi quy tuyến tính yếu tố Sự an toàn và giá cả dựa trên cơ sở hạ tầng của Khu Trung Tâm Hoàng Thành Thăng Long - Hà Nội ảnh hưởng đến Thu hút khách du lịch

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients			t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1 (Constant)	1.661	.079		20.926	.000			
ATTH	.617	.019	.772	32.110	.000	1.000	1.000	

a. Dependent Variable: TH

(Nguồn: NCS)

Dựa vào bảng hệ số hồi quy, nhận thấy hệ số Sig của biến độc lập ATTH “Sự an toàn và giá cả dựa trên cơ sở hạ tầng của Khu trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội” trong mô hình bằng $.000 < .005$ nên có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5% và có sự ảnh hưởng trực tiếp tới biến phụ thuộc TH (Thu hút khách du lịch). Hơn nữa, với hệ số β chuẩn hóa bằng $.772$ cho thấy ATTH tác động rất mạnh tới biến TH. Khi biến ATTH tăng lên hay giảm xuống trong khi các điều kiện còn lại vẫn giữ nguyên thì biến TH cũng biến thiên theo rất mạnh.

Phân tích hồi quy tuyến tính giữa biến phụ thuộc TH (Thu hút khách du lịch) và biến độc lập VHCN “Văn hóa và dịch vụ đi kèm dựa trên yếu tố con người”

Bảng 2.31. Hệ số hồi quy tuyến tính yếu tố Văn hóa và dịch vụ đi kèm dựa trên yếu tố con người ảnh hưởng đến Thu hút khách du lịch

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.897	.084		34.490	.000		
	VHCN	.343	.022	.507	15.558	.000	1.000	1.000
a. Dependent Variable: TH								

(Nguồn: NCS)

Dựa vào bảng hệ số hồi quy, nhận thấy hệ số Sig của biến độc lập VHCN “Văn hóa và dịch vụ đi kèm dựa trên yếu tố con người” trong mô hình bằng $.000 < .005$ nên có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5% và có sự ảnh hưởng trực tiếp tới biến phụ thuộc TH (Thu hút khách du lịch). Hơn nữa, với hệ số β chuẩn hóa bằng $.507$ cho thấy VHCN tác động rất mạnh tới biến TH. Khi biến VHCN tăng lên hay giảm xuống trong khi các điều kiện còn lại vẫn giữ nguyên thì biến TH cũng biến thiên theo rất mạnh.

PHỤ LỤC 15. CÁC VĂN BẢN PHÁP LÝ ĐƯỢC SỬ DỤNG LÀM CĂN CỨ ĐỀ XUẤT KIẾN NGHỊ VÀ GIẢI PHÁP

Cơ quan có thẩm quyền ban hành	Văn bản
Quốc hội	• Luật Di sản văn hóa năm 2002 • Luật sửa đổi bổ sung một số điều của Luật Di sản văn hóa năm 2009 • Luật Du lịch năm 2017 • Luật Thủ đô năm 2012
Ban chấp hành Trung ương Đảng	• Nghị quyết của Bộ chính trị về phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn số 08-NQ/TW năm 2017 • Nghị Quyết Hội Nghị Lần Thứ Chín Ban Chấp Hành Trung ương Khóa XI về xây dựng và phát triển văn hóa, con người Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước số 33-NQ/TW năm 2014
Chính phủ	• Nghị định Ban hành Quy chế hoạt động văn hóa và kinh doanh dịch vụ văn hóa công cộng số 103/2009/NĐ-CP năm 2009 • Nghị quyết về một số giải pháp đẩy mạnh phát triển du lịch Việt Nam trong thời kỳ mới số 92/NQ-CP năm 2014 • Nghị định Quy định về bảo vệ và quản lý Di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới ở Việt Nam số 109/2017/NĐ-CP năm 2017 • Nghị định Quy định thẩm quyền, trình tự, thủ tục lập, thẩm định, phê duyệt, quy hoạch, dự án bảo quản, tu bổ, phục hồi di tích lịch sử - văn hóa, danh lam thắng cảnh số 166/2018/NĐ-CP năm 2018
Thủ tướng	• Quyết định Phê duyệt Quy hoạch tổng mặt bằng Khu di tích Trung tâm Hoàng thành Thăng Long tại 18 Hoàng Diệu thành

	phố Hà Nội số 696/QĐ-TTg năm 2012 • Quyết định về việc phê duyệt Nhiệm vụ Quy hoạch chi tiết Bảo tồn, tôn tạo và phát huy giá trị Khu di tích trung tâm Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội (tỷ lệ 1/500) số 1647/QĐ-TTg năm 2012 • Quyết định Phê duyệt Chiến lược phát triển các ngành công nghiệp văn hóa Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 số 1755/QĐ-TTg năm 2016 • Quyết định Phê duyệt Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030 số 147/QĐ-TTg năm 2020 • Quyết định về việc phê duyệt chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2030 số 1909/QĐ-TTg năm 2021
Bộ VHTTDL	• Quyết định Phê duyệt Chiến lược phát triển thương hiệu du lịch Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 số 2522/QĐ-BVHTTDL năm 2016 • Quyết định về việc ban hành Bộ tiêu chí đánh giá điểm đến du lịch số 4640/QĐ-BVHTTDL năm 2016
Thành ủy Hà Nội	• Nghị quyết về phát triển công nghiệp văn hóa trên địa bàn Thủ đô giai đoạn 2021-2025, định hướng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 số 09 - NQ/TU năm 2022
UBND Tp Hà Nội	• Quyết định về việc ban hành Quy chế quản lý, bảo vệ và phát huy giá trị di tích lịch sử-văn hóa và danh lam thắng cảnh trên địa bàn thành phố Hà Nội số 48/2016/QĐ-UBND • Quyết định ban hành quy định phân cấp quản lý nhà nước một số lĩnh vực hạ tầng, kinh tế - xã hội trên địa bàn thành phố Hà Nội số 41/2016/QĐ-UBND năm 2016.

PHỤ LỤC 16.

ẢNH TẠI KHU TRUNG TÂM HOÀNG THÀNH THĂNG LONG - HÀ NỘI

1. Khu di tích Khảo cổ học 18 Hoàng Diệu



Ảnh 1. Biển chỉ dẫn vào Khu di tích khảo cổ 18 Hoàng Diệu

(Nguồn: NCS ngày 14 tháng 10 năm 2023)



Ảnh 2. Khu di tích Khảo cổ học 18 Hoàng Diệu về đêm

(Nguồn: NCS ngày 10 tháng 8 năm 2023)

2. Các công trình nằm trên trục trung tâm Thành cổ Hà Nội



Ảnh 3. Cổng vào phía 19 Hoàng Diệu (Nguồn: NCS ngày 14 tháng 10 năm 2023)



Ảnh 4. Đoan Môn (Nguồn: NCS ngày 14 tháng 10 năm 2023)



Ảnh 5. Bắc Môn (Nguồn: NCS ngày 14 tháng 10 năm 2023)



Ảnh 6. Hậu Lâu (Nguồn: NCS ngày 14 tháng 10 năm 2023)



Ảnh 7. Đôi rồng đá Điện Kính Thiên (Nguồn: NCS ngày 14 tháng 10 năm 2023)



Ảnh 8. Kỳ Đài (Cột cờ Hà Nội) (Nguồn: NCS ngày 14 tháng 10 năm 2023)

3. Các công trình kiểu kiến trúc Pháp



Ảnh 9. Di tích Cách mạng Nhà D67 (Nguồn: NCS ngày 14 tháng 10 năm 2023)



Ảnh 10. Di tích Cách mạng Toà nhà Cục Tác chiến Bộ Quốc Phòng
(Nguồn: NCS ngày 14 tháng 10 năm 2023)

**5. Các hoạt động bảo tồn và phát huy giá trị di sản tại Khu trung tâm
Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội**



*Ảnh 11. Công tác khai quật khảo cổ học tại Di tích 18 Hoàng Diệu năm 2012
(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội)*



*Ảnh 12. Hoạt động giáo dục di sản cho các em nhỏ
(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội ngày 20/9/2023)*



*Ảnh 13. Hoạt động hợp tác quốc tế trong trưng bày di sản năm 2020
(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội ngày 23/11/2020)*



*Ảnh 14. Đón đoàn của Trung tâm di sản thế giới sang làm việc năm 2023
(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội ngày 24/3/2023)*



Ảnh 15. Hoạt động nghiên cứu khoa học năm 2021 - Toạ đàm Kinh đô Thăng Long - Hà Nội từ tư liệu lịch sử đến những kết quả nghiên cứu mới

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội)



Ảnh 16. Hội thảo khoa học Báo cáo sơ bộ kết quả khai quật thăm dò khu vực Điện Kính Thiên năm 2021

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội ngày 22/4/2021)



Ảnh 17. Hội thảo Khoa học quốc tế 20 năm nghiên cứu, bảo tồn và phát huy giá trị di sản Hoàng thành Thăng Long - Hà Nội
(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội ngày 8-9/9/2022)



Ảnh 18. Hoạt động trưng bày Từ Thăng Long đến Phú Xuân, Gia Định
(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội ngày 7/10/2020)



Ảnh 19. Phục dựng Nghi lễ Tiến lịch đầu năm 2022

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội ngày 19/01/2022)



Ảnh 20. Nghi lễ Tết Nguyên Đán năm 2022

(Nguồn: Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long - Hà Nội ngày 22/01/2022)



Ảnh 21. Chương trình Tết Đoan Ngọ năm 2022 (Nguồn: NCS ngày 21/6/2022)



Ảnh 22. Trải nghiệm tour đêm Giải mã Hoàng thành Thăng Long theo hướng dẫn viên (Nguồn: NCS ngày 10 tháng 8 năm 2023)