

# PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG ĐÔ THỊ THÔNG QUA TÀI TRỢ TỪ ĐẤT: CÁC TRƯỜNG HỢP Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Huỳnh Thế Du và Alex Ngo\*  
Cố vấn bởi giáo sư Jose A. Gomez-Ibanez

## Tóm tắt

Chúng tôi đã phân tích ba tình huống đối đất lấy hạ tầng ở Thành phố Hồ Chí Minh thông qua việc so sánh với kinh nghiệm quốc tế để tìm ra cách tiếp cận cho từng trường hợp cụ thể. Chúng tôi nhận thấy rằng các địa phương có thể vận dụng những hình thức tài trợ từ đất cho cơ sở hạ tầng khác nhau dựa trên một số yếu tố gồm: năng lực quản lý và giải tỏa đất, động cơ của các đối tác trong dự án, nguồn vốn sẵn có và nguồn thu liên quan đến việc phát triển hạ tầng, và khả năng chấp nhận rủi ro cũng như gánh nặng của ngân sách chính quyền địa phương.

---

\*Alex Ngo là sinh viên Chương trình thạc sỹ quản trị công của Trường Quản lý Nhà nước Kennedy, Đại học Harvard và là sinh viên Chương trình thạc sỹ quản trị kinh doanh của Trường Kinh doanh Wharton, Đại học Pennsylvania. Huỳnh Thế Du là giảng viên của Chương trình Giảng dạy Kinh tế Fulbright.

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình cũng với những lời khuyên hết sức hữu ích của giáo sư Jose A. Gomez-Ibanez, giáo sư danh hiệu Derek C. Bok về Quy hoạch đô thị và chính sách công của Trường Kiến trúc và Trường Quản lý Nhà nước Kennedy, Đại học Harvard. Chúng tôi cũng xin chân thành cảm ơn ông Phan Chánh Dưỡng, người đã cung cấp các thông tin hết sức chi tiết về quá trình hình thành và phát triển của dự án khu đô thị mới Phú Mỹ Hưng. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn ông Albert K. Ting đã chia sẻ những thông tin quý giá, nhất là những khía cạnh liên quan đến đối tác Đài Loan trong dự án Phú Mỹ Hưng. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn ông Diệp Dũng, Trịnh Quốc, Khue Jacobs, Rachel Loeb và nhiều người khác đã cung cấp và trao đổi cho chúng tôi những thông tin hết sức hữu ích. Chúng tôi xin chân thành cảm những đánh giá, chia sẻ của ông Nguyễn Xuân Thành, TS. Malcolm McPherson và các đồng nghiệp cũng như các thực tập sinh ở Chương trình Giảng dạy Kinh tế Fulbright, nhất là những người đã tham gia buổi thảo luận ngày 27/07/2010.

Tất cả các phân tích trong bài viết này đều là quan điểm cá nhân của các tác giả mà nó không nhất thiết phản ánh quan điểm của một tổ chức hay cá nhân nào khác.

## Giới thiệu

Quá trình đô thị hóa ở Việt Nam nói chung, Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) nói riêng đang diễn ra một cách nhanh chóng. Nhu cầu vốn để xây dựng cơ sở hạ tầng (CSHT) trong thời gian tới là rất lớn, nhưng việc huy động vốn đang gặp rất nhiều khó khăn. Điều nghịch lý là các địa phương đang có rất nhiều đất và giá trị của nhiều khu đất đã gia tăng rất cao khi CSHT được xây dựng, nhưng chỉ một bộ phận nhỏ được hưởng lợi rất lớn của sự gia tăng này trong khi nhu cầu vốn thì thiếu hụt và hình thức tài trợ CSHT từ đất lại rất ít được áp dụng. Đây là điều đáng ngạc nhiên vì tài trợ CSHT từ đất là một hình thức phổ biến ở nhiều nơi trên thế giới, nhất là giai đoạn phát triển đô thị nhanh chóng. Ví dụ đầu tư CSHT đô thị ở Trung Quốc trong 15 năm qua được tài trợ phần lớn thông qua phương thức này.<sup>1</sup>

Nhìn chung có hai loại hình tài trợ CSHT từ đất bao gồm: (1) có thu hồi đất và (2) không thu hồi đất. Theo hình thức có thu hồi đất, một diện tích đất lớn hơn nhu cầu đất cho xây dựng CSHT sẽ được thu hồi. Phần đất dôi ra sẽ được đem bán, cho thuê hoặc khai thác theo những hình thức khác nhau để tạo nguồn thu bù đắp chi phí đầu tư. Đây là phương thức phổ biến nhất ở các nước đang phát triển, nhưng nó cũng có những điểm bất lợi như ảnh hưởng của sự biến động trên thị trường bất động sản hay khả năng thu hồi đất. Cách thức này thường xuyên gây ra phản ứng hay chống đối của những người bị thu hồi đất mà nhiều khi làm cho quá trình thu hồi đất kéo dài rất lâu và rất tốn kém. Ở mô hình thứ hai, chính phủ sẽ đứng ra xây dựng các CSHT cần thiết, sau đó sẽ áp dụng một số loại thuế hay phí để thu lại một phần từ sự gia tăng giá trị của đất hay tài sản được hưởng lợi từ việc xây dựng CSHT nhằm trang trải chi phí đầu tư. Hình thức này giúp giải quyết khó khăn của việc thu hồi đất, nhất là trong những trường hợp việc thu hồi đất quá phức tạp và liên quan đến quá nhiều người. Tuy nhiên, phương thức này cũng có thể gặp không ít khó khăn ở khía cạnh chính trị và pháp lý vì rất khó để đưa ra một mức thuế suất hay phí phù hợp. Việc tăng thuế hay phí để phục vụ cho phát triển mới là cách thức thường không được các cử tri ưa thích.<sup>2</sup> Hơn thế, phương thức này đòi hỏi có một hệ thống quản lý được tổ chức tốt và có năng lực thực thi cùng với một hệ thống thu thập thông tin chính xác.<sup>3</sup>

Bài viết này sẽ phân tích các lựa chọn trong việc sử dụng các phương thức tài trợ CSHT từ đất mà chúng có thể phù hợp cho từng trường hợp cụ thể. Để đạt được mục tiêu đề ra, phần thứ nhất sẽ trình bày kinh nghiệm từ các nước trên thế giới và rút ra các bài học. Phần thứ hai sẽ phân tích ba tình huống cụ thể ở TP.HCM gồm: Dự án khu đô thị mới Phú Mỹ Hưng, Dự án phát triển bán đảo Thủ Thiêm và Dự án xây dựng đường Tân Sơn Nhất – Bình Lợi – Vành đai ngoài. Kể từ đây, sẽ gọi tắt là Dự án Phú Mỹ Hưng hay PMH, Dự án Thủ Thiêm và Dự án TSN-BL. Phần này sẽ tìm cách lý giải câu hỏi “Những yếu tố then chốt nào giúp một số trường hợp thành công trong khi những trường hợp khác lại thất bại?” Phần cuối cùng sẽ đưa ra các gợi ý về mặt chính sách khi áp dụng phương thức tài trợ CSHT từ đất.

---

<sup>1</sup> Peterson (2009, trang 23&83)

<sup>2</sup> Altshuler và Gomez-Ibanez (1993, trang 3)

<sup>3</sup> Peterson (2009, trang 19)

## Phần thứ nhất: Kinh nghiệm quốc tế về tài trợ hạ tầng từ đất

Về nguyên tắc các chính phủ có trách nhiệm xây dựng các CSHT cho mục đích công cộng. Trong nhiều trường hợp, các chính phủ chỉ đơn giản xây dựng chúng bằng ngân sách chung. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, nhất là giai đoạn mở rộng, nhu cầu xây dựng CSHT thường rất cao nên ngân sách chung khó có thể đáp ứng đủ. Do vậy, các giải pháp khác cần được cân nhắc. Tài trợ CSHT từ đất đã trở thành một cách thức phổ biến trên thế giới. Cho dù chế độ sở hữu đất đai là khác nhau ở các nước (cũng như giữa các đô thị), nhưng các chính phủ (trung ương và địa phương) thường có khả năng sử dụng các kỹ thuật để lấy lại một phần giá trị gia tăng của các đối tượng được hưởng lợi từ việc đầu tư CSHT để bù đắp một phần hay toàn bộ chi phí đầu tư các CSHT.

Ở mô hình có thu hồi đất, chính phủ có thể tự mình xây dựng các CSHT sau đó khai thác phần đất dôi ra hoặc kêu gọi sự tham gia của khu vực tư nhân. Đối với phương thức không thu hồi đất, chính phủ sẽ xây các CSHT và áp một số loại thuế hay phí lên những đối tượng hưởng lợi từ việc đầu tư này để trang trải cho các chi phí đầu tư. Đặc điểm của mỗi loại hình sẽ được mô tả chi tiết trong phần tiếp theo.

### **Tài trợ hạ tầng có thu hồi đất**

Đổi đất lấy hạ tầng với các nhà đầu tư tư nhân, thành lập liên doanh để xây dựng CSHT và nhà nước tự xây dựng CSHT sau đó khai thác (bán, cho thuê ...) phần đất dôi ra là ba kỹ thuật tài trợ CSHT từ đất dựa vào việc thu hồi đất sẽ được trao đổi trong phần này.

### **Đổi đất lấy hạ tầng với các nhà đầu tư tư nhân**

Đổi đất lấy hạ tầng với các nhà đầu tư cá nhân là một phương thức rất phổ biến trên thế giới. Cách đây hơn một thế kỷ, hệ thống đường sắt liên lục địa ở Mỹ chủ yếu được xây dựng theo phương thức này. Để đổi lấy mỗi dặm (một dặm bằng khoảng 1,6 km) đường sắt, chính phủ Hoa Kỳ đã giao cho các công ty xây dựng 20 dặm vuông đất dọc hai bên đường.<sup>4</sup> Kết quả, một hệ thống đường sắt dài và tốn kém nhất thế giới đã được xây dựng mà chính phủ Hoa Kỳ đã không phải chịu bất kỳ gánh nặng tài chính nào.

Cách thức tương tự đã được triển khai tại Alexandria, Ai Cập. Vào năm 2005, 3.360 ha đất đã được chuyển giao cho một nhà đầu tư tư nhân để đổi lấy hạ tầng cơ bản trên khu đất này và một số hạ tầng khác cộng với một số nhà ở cho các hộ có thu nhập thấp với giá trị tương đương với 7% chi phí đầu tư. Tổng chi phí đầu tư của dự án lên đến 1,45 tỷ đô-la, cao hơn 50 lần tổng thuế tài sản hay 5% nguồn thu ngân sách quốc gia của Ai Cập vào năm 2005.<sup>5</sup> Tuy nhiên, dự án này hiện đang gặp rắc rối vì Bộ nhà ở ở Ai Cập đã cấp đất trực tiếp cho doanh nghiệp mà không thông qua việc đấu thầu cạnh tranh.<sup>6</sup>

Điểm lợi chính của mô hình này là chính phủ có thể thu được một nguồn vốn đáng kể cho các dự án hay mục tiêu khác trong khi những hạ tầng cần thiết vẫn được xây dựng. Hơn thế, chính

---

<sup>4</sup>Terry Cox (2003)

<sup>5</sup>Peterson (2009, trang 60 và 104) và NHTG (2006, tập 2, trang 60)

<sup>6</sup><https://www.zawya.com/story.cfm/sidZW20100623000134/Court%20Ruling%20Does%20Not%20Cancel%20TMG%27s%20Madinaty%20Deal-Egypt%20Minister>

quyền không phải gánh chịu gánh nặng tài chính như việc thành lập liên doanh mà chính phủ phải đứng ra bảo lãnh hay bảo lãnh ngầm cho các khoản vay hoặc chính quyền tự xây CSHT sau đó khai thác các vùng đất xung quanh.

Tuy nhiên, việc áp dụng mô hình này sẽ gặp phải một số thách thức, nhất là đối với các nước đang phát triển. Thứ nhất, việc xác định mức giá hợp lý cũng như diện tích đất sẽ chuyển giao để đổi lấy những CSHT nhất định là một công việc hết sức phức tạp. Thứ hai, không dễ để có một quy trình đấu thầu công khai, minh bạch và cạnh tranh. Thứ ba, công tác giải tỏa đền bù có thể sẽ gặp khó khăn và kéo dài trong những trường hợp phức tạp và ảnh hưởng của vấn đề động cơ khuyến khích và kinh nghiệm triển khai. Nếu nhà nước chịu trách nhiệm đền bù giải tỏa sau đó chuyển giao đất cho nhà đầu tư cá nhân thì các công chức thường không có động cơ để làm việc này một cách nhanh chóng. Ngược lại, nếu việc đền bù giải tỏa được thực hiện bởi các nhà đầu tư tư nhân, thì rất có thể họ sẽ không có đủ kinh nghiệm và sự hiểu biết để giải quyết những vấn đề nảy sinh với các quan chức cũng như cư dân địa phương. Trong tình huống ở Mỹ và Ai Cập, cách thức này có thể triển khai được là do việc giải tỏa đất khá đơn giản và giá trị của phần đất được giao gắn liền với các CSHT được xây. Thứ tư, công chúng sẽ hoài nghi, thậm chí có thể bất mãn nếu nhà đầu tư tư nhân kiếm được những khoản lợi nhuận khổng lồ, nhất là việc chuyển giao đất không được thông qua một tiến trình đấu thầu công khai và minh bạch. Cuối cùng, việc chế tài các nhà đầu tư tư nhân xây dựng các CSHT như đã cam kết thay vì chỉ tập trung vào khai thác phần đất được giao là một trong những yếu tố hết sức quan trọng. Vấn đề này sẽ được phân tích trong dự án TSN-BL ở TP.HCM.

## **Thành lập liên doanh**

Thành lập một liên doanh để xây dựng CSHT là một hình thức để mời gọi các nhà đầu tư tư nhân tham gia mà không phải chuyển giao toàn bộ quyền sở hữu hay quyền khai thác đất vào tay họ. Mô hình này phổ biến ở nhiều nước. Kinh nghiệm của Trung Quốc và Ấn Độ sẽ được thảo luận trong phần này.

Để xây dựng tuyến đường vành đai ngoài sáu làn xe ở thành phố Trường Sa, tỉnh Hồ Nam, Trung Quốc, chính quyền địa phương đã sử dụng mô hình liên doanh. 3.300 ha đất (trong đó có 1.200 ha đã là đất trồng có thể cho thuê ngay) được góp vào liên doanh để triển khai dự án có giá trị lên đến 730 triệu đô-la và chính quyền thành phố sở hữu phần lớn liên doanh này.<sup>7</sup> Nguồn thu từ việc cho thuê 1.200 ha đất sẵn có đã đủ để trang trải một nửa chi phí đầu tư, phần còn lại được vay từ Ngân hàng Phát triển Trung Quốc và các ngân hàng thương mại với sự bảo lãnh không chính thức của chính quyền địa phương. Nguồn trả nợ cho khoản vay nêu trên sẽ là nguồn thu từ việc khai thác phần đất còn lại. Ngụ ý của bảo lãnh không chính thức nêu trên là việc chính quyền địa phương sẽ cấp thêm đất cho liên doanh trong trường hợp nguồn thu không đủ để trang trải nghĩa vụ nợ. Kết quả là một con đường đã được xây dựng đúng tiến độ và trong giới hạn dự toán đầu tư đề ra.

Cách thức tương tự đã được sử dụng để xây dựng sân bay quốc tế Bangalore ở Ấn Độ. Để xây dựng một sân bay mới với kinh phí 490 triệu đô-la, chính quyền địa phương đã góp 3.850 mẫu anh (mỗi mẫu khoảng 0.4 ha và 2.000 mẫu được dành cho việc xây dựng sân bay) và 87,5 triệu đô-la tiền mặt vào liên doanh với các nhà đầu tư quốc tế để sở hữu 26% lợi ích có được từ liên doanh. Kết quả là một sân bay mới đã được xây đúng dự toán, đúng tiến độ.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>Peterson (2009, trang 67)

<sup>8</sup>Peterson (2009, trang 69&70)

Trên thực tế, việc xây dựng các dự án hạ tầng lớn thường phải đối mặt với hai vấn đề chính: (1) xử lý các vấn đề liên quan đến người dân và chính quyền địa phương khi đền bù giải tỏa để thu hồi đất cũng như các thủ tục hành chính; và (2) nguồn tài trợ cho dự án. Điểm mạnh của mô hình liên doanh là nó có thể giải quyết tốt hai vấn đề nêu trên. Đối với các nhà đầu tư tư nhân, do mục tiêu duy nhất là lợi nhuận, nên họ có động cơ để đảm bảo dự án được thực hiện đúng tiến độ và đúng dự toán do họ có khả năng huy động được những nguồn vốn lớn trong khoảng thời gian ngắn và sử dụng những cách thức sáng tạo, linh hoạt (đôi khi là không chính thức) để ứng phó với những khó khăn của việc đền bù giải tỏa cũng như những vấn đề liên quan. Lợi thế của đối tác công (đại diện cho chính quyền địa phương trong liên doanh) là sự am hiểu thực tiễn của địa phương nên họ có thể giúp giải quyết những vấn đề liên quan đến người dân và chính quyền địa phương một cách nhanh chóng và hợp lý.

Tuy nhiên, kỹ thuật này cũng gặp phải một số thách thức không nhỏ. Thứ nhất, tương tự mô hình đối đất cho các nhà đầu tư tư nhân để lấy hạ tầng, phương thức này vẫn gặp phải vấn đề xác định giá trị đất khi đóng góp để quy ra phần sở hữu của chính quyền địa phương trong liên doanh, nhất là trong bối cảnh những thông tin về dự án còn rất mơ hồ. Thứ hai, phản đối cũng như bất mãn của công chúng có thể gia tăng khi họ nhìn thấy các nhà đầu tư tư nhân trong liên doanh thu được một khoản lợi nhuận khổng lồ. Thứ ba, sự không hoàn hảo của các hợp đồng luôn là một vấn đề rất lớn.<sup>9</sup> Cuối cùng, mô hình này có thể gây ra tâm lý ỷ lại nếu chính quyền địa phương đứng ra bảo lãnh hay bảo lãnh ngầm cho các khoản vay của liên doanh. Nếu điều này xảy ra thì gánh nặng tài chính sẽ thuộc về ngân sách nhà nước.

Một số mặt được và chưa được của mô hình liên doanh sẽ được minh chứng cụ thể qua trường hợp Dự án Phú Mỹ Hưng sẽ được mô tả ở phần hai.

## **Nhà nước tự xây CSHT và khai thác đất**

Một trong những cách thức truyền thống cho việc phát triển CSHT là nhà nước đứng ra xây dựng CSHT sau đó khai thác phần đất dôi ra để thu hồi chi phí đầu tư. Ở thế kỷ 19, chính quyền Paris đã thu hồi đất nhiều hơn mức cần thiết để xây dựng và cải tạo một số tuyến đường sau đó bán phần đất hai bên đường để trả nợ vay đầu tư. Lúc đầu, mô hình này rất thành công. Tuy nhiên, do sự phản đối của những người sở hữu đất, phương thức này đã bị bãi bỏ khi tòa án đưa ra phán quyết những phần đất không sử dụng cho các mục đích công cộng sẽ phải trả lại chủ sở hữu bằng giá thu hồi ban đầu. Cùng thời điểm này New York cũng triển khai phương thức tương tự để cải tạo và mở rộng thành phố. Cả Paris và New York đã vay một số tiền rất lớn nên đã tạo ra gánh nặng và rủi ro cho ngân sách của chính quyền. Trên thực tế, Paris đã rơi vào cuộc khủng hoảng tài chính do việc vay mượn quá nhiều và Baron Haussmann, kiến trúc sư của chương trình này đã phải từ chức. Mô hình này hiện nay vẫn rất phổ biến. Các tình huống ở Ai Cập và Ấn Độ sẽ được phân tích tiếp theo.<sup>10</sup>

Ở Ai Cập, chính phủ sở hữu đất nông nghiệp và đất sa mạc. Khi các thành phố cần mở rộng, các chính quyền địa phương đã tự mình xây dựng CSHT sau đó bán đi phần đất có hạ tầng để trang trải chi phí đầu tư. Theo mô hình này, Cơ quan phát triển đô thị mới Ai Cập (NUCA) đã triển khai nhiều chương trình với tổng mức đầu tư lên đến 12,7 tỷ đô-la để xây dựng CSHT cho 435 km<sup>2</sup>. Tuy nhiên, rắc rối của mô hình này là tiền bán đất không đủ để trang trải chi phí đầu tư do giá bán được xác định mang tính hành chính cứng nhắc mà không phản ánh đúng giá thị trường. Kết quả là (NUCA) không thể đạt được mục tiêu đề ra vào năm 2005 và Ai Cập đã phải thay đổi cách thực hiện bằng việc đấu giá đất công khai cũng như đối đất lấy hạ tầng cho tư nhân như đã

---

<sup>9</sup>Milgrom and Robert (1992)

<sup>10</sup>Peterson (2009, trang 17&18)

mô tả ở trên.<sup>11</sup>

Ở tình huống sân bay quốc tế Bangalore nêu trên, ngoài 3.850 mẫu đất được thực hiện theo mô hình liên doanh, 400 mẫu đất đã được dành ra để xây dựng tuyến đường cao tốc từ sân bay về trung tâm thành phố theo hình thức chính quyền sẽ đứng ra xây dựng tuyến đường này sau đó đấu giá đất để lấy tiền xây dựng. Dự kiến, việc chuyển nhượng 400 mẫu đất nêu trên sẽ thừa để trang trải chi phí đầu tư. Tuy nhiên, kế hoạch này đã bị đổ vỡ do phản đối của các chủ sở hữu đất. Kết quả đất không thể bán như kế hoạch đặt ra mà chỉ được dành cho các công trình công cộng và nhà nước sẽ đứng ra xây dựng cơ sở vật chất trên phần đất còn lại để cho thuê thay vì bán đất thuần túy. Thêm vào đó, những người sở hữu đất sẽ được nhận lại đất có hạ tầng bằng 1/8 diện tích của phần đất bị thu hồi.<sup>12</sup> Phương thức này thực ra nó giống như một loại thuế cải thiện bằng hiện vật sẽ được phân tích ở các phần tiếp theo.

Tiến trình thu hồi đất 3.850 mẫu đất của liên doanh ở Bangalore nhìn chung đã diễn ra khá suôn sẻ bởi vì toàn bộ đất đã được giải tỏa trước khi lên giá. Ngược lại, do việc xây dựng sân bay làm cho giá đất ở 400 mẫu nêu trên đã gia tăng trong khi việc giải tỏa vẫn chưa thực hiện xong đã gây ra rắc rối cho Bangalore do các chủ sở hữu đất đã đòi đền bù một mức giá cao hơn như kế hoạch ban đầu.

Lợi thế của kỹ thuật này là tính đơn giản. Nhà nước sẽ đứng ra xây dựng CSHT mà không cần có sự tham gia của các đối tác tư nhân cho đến khi việc xây dựng hoàn thành. Do vậy, trường hợp này sẽ không gặp khó khăn trong việc định giá đất khi chưa có CSHT. Tuy nhiên, mô hình này sẽ gặp một số vấn đề khác. Thứ nhất, nhà nước sẽ phải chịu gánh nặng và rủi ro tài chính. Thứ hai, quá trình đền bù giải tỏa thường kéo dài trong khi giá đất liên tục gia tăng sẽ gây ra sự phản kháng của những người sở hữu đất. Và tác động chính trị của vấn đề này thường lớn làm cho chính phủ thường cân thận hay miễn cưỡng khi đẩy nhanh tiến trình giải tỏa. Cuối cùng, động cơ của các công chức nhà nước thường thấp. Đây là một trong những vấn đề nan giải của dự án Thủ Thiêm ở TP.HCM.

### **Các mô hình không thu hồi đất**

Trong nhiều tình huống, việc xây dựng hay cải tạo CSHT là việc làm bắt buộc (ví dụ giải quyết tình trạng ngập úng hay xuống cấp của một đường phố chẳng hạn). Tuy nhiên, trong rất nhiều trường hợp, sẽ rất tốn kém để chính phủ thực hiện theo phương thức thu hồi đất trong khi nếu CSHT được xây dựng hay cải thiện, tài sản của nhiều người sẽ được hưởng lợi trực tiếp từ nó. Trong tình huống như vậy, nhà nước vẫn có thể đứng ra xây dựng CSHT sau đó áp dụng một số loại thuế hay phí đặc thù để thu hồi một phần giá trị tài sản gia tăng của những người hưởng lợi để trang trải cho chi phí đầu tư.<sup>13</sup> Những cách thức này gồm: thuế cải thiện, bán quyền phát triển và phí tác động.

### **Thuế cải thiện**

Thuế cải thiện là phương thức thuế dùng để thu hồi một phần giá trị tăng thêm của tài sản hay đất đai nhờ CSHT được cải thiện hay xây mới bằng cách áp thuế một lần vào giá trị tăng thêm này.<sup>14</sup> Nguyên tắc áp dụng loại thuế này là việc gia tăng giá trị trực tiếp của tài sản đất đai từ CSHT được cải thiện và có một số người được hưởng lợi nhiều hơn người khác. Ví dụ việc xây dựng

---

<sup>11</sup> NHTG (2006)

<sup>12</sup> Peterson (2009, trang 69-71)

<sup>13</sup> Altshuler và Gomez-Ibanez (1993, trang 3)

<sup>14</sup> Peterson (2009, trang 37)

hệ thống giao thông công cộng ở Washington, Hoa Kỳ hay Newcastle, Anh đã làm cho giá trị tài sản ở các khu vực lân cận tăng cao hơn sự gia tăng của tài sản ở những khu vực xa hơn.<sup>15</sup> Trong trường hợp ở Columbia, việc áp dụng một thuế suất thống nhất theo công thức số thuế thu bằng 140% chi phí đầu tư (bao gồm 30% chi phí cho việc thu thuế) đã thất bại. Tuy nhiên sau khi triển khai thuế suất riêng biệt cho từng khu vực hay từng loại tài sản, Bogota (thủ đô của Columbia) đã gặt hái được thành công. Kết quả trong 10 năm từ 1997-2007, khoảng 1 tỷ đô-la đã thu được từ loại thuế này để tài trợ cho 217 dự án.<sup>16</sup>

Trường hợp Bogota đã thành công là nhờ một công thức xác định mức thuế linh hoạt. Tuy nhiên, cả Ba Lan và Úc đã gặp rắc rối khi áp dụng một phương thức tương tự. Vấn đề khó khăn nhất là việc quản lý và xác định giá trị gia tăng của tài sản để tính ra một mức thuế phù hợp. Những vấn đề nêu trên đặt trong bối cảnh những tranh cãi và lợi ích chính trị đã làm cho thành phố Szczecin ở Ba Lan và Sydney Úc phải bãi bỏ loại thuế này.<sup>17</sup> Hơn thế, một trong những vấn đề chính của thuế cải thiện là người sở hữu tài sản phải nộp một khoản tiền mặt lớn trong một thời gian rất ngắn. Điều này thường gặp rắc rối khi nền kinh tế xuống dốc. Ví dụ, cuộc đại khủng hoảng và suy thoái ở Hoa Kỳ trong thập niên 1930 đã làm cho nhiều hộ gia đình không thể nộp các khoản thuế cải thiện.<sup>18</sup> Nộp thuế bằng hiện vật có thể giúp giải quyết vấn đề nêu trên. Theo phương thức này, các chủ sở hữu đất tư nhân sẽ đóng góp đất để nhà nước xây dựng CSHT, sau đó nhận lại một tỷ phần nhất định phần đất bỏ ra đã được xây dựng hạ tầng. Phương thức này đã phổ biến ở cả các nước phát triển và đang phát triển như: Mỹ, Nhật, Hàn Quốc, Ai Cập và Ấn Độ.<sup>19</sup> Trên thực tế, xử lý cuối cùng của việc thu hồi 400 mẫu đất ở Bangalore là một hình thức thuế cải thiện bằng hiện vật. Chủ sở hữu phải nộp 7/8 đất của mình và chỉ được giữ lại 1/8 đất sau khi hạ tầng được xây.

## **Bán quyền phát triển**

Sao Paulo ở Brazil đã tài trợ cho việc phát triển CSHT bằng cách bán quyền phát triển. Theo quy định, mỗi tầng tăng thêm ngoài chiều cao theo quy định thì chủ đầu tư sẽ phải nộp một mức phí nhất định/m<sup>2</sup>. Tiền thu được sẽ được chuyển vào một quỹ đặc biệt để sử dụng cho những mục đích đầu tư giới hạn.<sup>20</sup> Faria Lima Urban Operation là một trong những chiến dịch sử dụng việc bán quyền phát triển để tài trợ cho việc cải thiện CSHT. Kể từ khi dự án được khởi động, đất ở những khu vực liên quan đã tăng từ 300 đến 7.000 đô-la sau khi các khoản đầu tư công được thực hiện. Thay vì sử dụng thuế cải thiện, chính phủ đã bán quyền phát triển cho 2,25 triệu m<sup>2</sup> sàn xây dựng. Tính đến năm 2005, 190 triệu đô-la đã thu được từ phương thức này.<sup>21</sup>

## **Phí tác động**

Phí tác động được thiết kế để đánh vào những dự án để bù đắp cho nhu cầu CSHT cần xây thêm khi một dự án được xây dựng. Nguyên tắc thu phí này dựa vào chi phí biên của dự án mới hay ngoại tác tiêu cực mà dự án đem lại. Chile là một nước đã áp dụng loại phí này. Ví dụ, ở tỉnh Chacabuco, miền bắc Chile, một khoản phí tác động đã được áp lên việc xây dựng thêm 40.000 căn hộ ở một vùng đất nông nghiệp cách xa đô thị. Ước tính dự án này sẽ gây ra một chi phí cho hệ thống 62 km đường cao tốc và các đường liên quan lên đến 106 triệu đô-la. Công thức xác

---

<sup>15</sup>Phòng Nghiên cứu Giao thông (1993) và Walmsley và Perrett (1992)

<sup>16</sup>Peterson (2009, trang 61)

<sup>17</sup> Peterson (2009, trang 39)

<sup>18</sup>Altshuler và Gomez-Ibanez (1993, trang 8)

<sup>19</sup>Altshuler và Gomez-Ibanez (1993, trang 8) và Peterson (2009, trang 59)

<sup>20</sup>Froes and Robelo (2006)

<sup>21</sup>Peterson (2009, trang 76-77)

định việc thu phí tác động được căn cứ vào nhiều yếu tố gồm: vị trí của dự án so với hệ thống đường hiện tại, quy mô dự án, tình trạng kinh tế xã hội ở khu vực, ước lượng nhu cầu giao thông. Một công thức linh hoạt đã được áp dụng trong dự án này mà theo đó những hộ có thu nhập thấp sẽ được miễn đóng phí tác động. Tính bình quân mỗi căn hộ đã phải đóng 1.600 đô-la. Chính phủ đã thống nhất tài trợ 39% cho chi phí xây dựng, phần còn lại được thu từ phí tác động.

Theo Peterson (2009), mô hình này có thể thực hiện được ở Chile là do năng lực lập kế hoạch của các thành phố rất tiên bộ so với các nước đang phát triển. Tuy nhiên, những vấn đề về thể chế với phí tác động cũng có thể là một giới hạn khi thực hiện hình thức này. Chủ đầu tư các dự án thường chống đối vì không phải lúc nào họ cũng có thể thu đủ khoản phí này từ khách hàng của họ. Về khía cạnh chính trị, loại phí này khó áp dụng vì các chủ đầu tư phải gánh chịu chi phí, trong khi việc sử dụng nguồn tiền huy động được không phải lúc nào cũng minh bạch và rõ ràng. Hơn thế, việc tính toán tác động và đưa ra một mức phí hợp lý là điều hết sức khó khăn.

Tóm lại, lợi thế của phương thức không thu hồi đất là chúng có thể tránh được những khó khăn hay rắc rối của việc đền bù giải tỏa. Tuy nhiên, thách thức lớn nhất của phương thức này là việc xác định giá trị tăng thêm từ việc đầu tư CSHT hay tác động của việc thực hiện một dự án. Để triển khai các kỹ thuật này cần phải có một hệ thống hành chính có khả năng, chuyên nghiệp và minh bạch. Hơn thế, việc áp dụng các loại thuế hay phí thường gặp sự kháng cự của các chủ sở hữu đất hay các chủ đầu tư mà họ được tổ chức rất chặt chẽ. Ở khía cạnh này, thì việc áp dụng linh hoạt như Bogota hay Chacabuco là điều nên được xem xét cẩn trọng. Nhìn chung các loại thuế và phí nêu trên thường khá phổ biến ở các nước phát triển, một phần là do khả năng quản lý và một phần do sự khó khăn trong việc thu hồi đất.



## Phần 2: Các tình huống ở Thành phố Hồ Chí Minh

Tài trợ hạ tầng từ đất đã được áp dụng tại Việt Nam nói chung, TP.HCM từ lâu. Tuy nhiên, hầu hết trường hợp đều là phương thức có thu hồi đất. Đối với phương thức không thu hồi đất, một số kỹ thuật đã được giới thiệu, nhưng kết quả vẫn còn rất khiêm tốn. Có ít nhất hai lý do gây ra vấn đề này: (1) tính không thực tiễn của các quy định, ví dụ như phí chuyển nhượng từ đất nông nghiệp sang đất công nghiệp hay đất ở được dựa vào năng suất cây trồng thay vì sự gia tăng giá trị hay chi phí đầu tư; (2) sự phức tạp của những kỹ thuật này. Do tính phổ biến và giới hạn về thông tin nên nội dung phần này chỉ tập trung vào các kỹ thuật có thu hồi đất với ba tình huống điển hình gồm: dự án khu đô thị Phú Mỹ Hưng, dự án phát triển bán đảo Thủ Thiêm, và dự án đường Tân Sơn Nhất – Bình Lợi – Vành đai ngoài.

### **Khu đô thị mới Phú Mỹ Hưng**

Hai mươi năm trước đây, Phú Mỹ Hưng, vùng đất cách trung tâm về phía nam hơn 5 km chỉ là một vùng đầm lầy thuộc diện nghèo nhất TP.HCM. Giờ đây nó đã trở thành một trong những nơi ở mong ước nhất và được Bộ xây dựng chọn làm hình mẫu phát triển đô thị ở Việt Nam. Giá 1 m<sup>2</sup> đất hiện tại bình quân lên đến 4.000 đô-la. Một căn hộ 100 m<sup>2</sup> có giá hơn 150 nghìn đô-la, tương đương 150 lần GDP bình quân đầu người của Việt Nam hay 60 lần GDP bình quân người của TP.HCM vào năm 2009. Điều gì đã tạo ra sự thành công này?

### **Sự hình thành dự án**

PMH là một trong những ví dụ đầu tiên về mô hình tài trợ hạ tầng từ đất ở Việt Nam kể từ năm 1975. Nó chỉ là một phần của một kế hoạch rộng lớn hơn cho việc phát triển phía nam TP.HCM (Nam Sài Gòn) bao gồm 4 cấu phần: Khu chế xuất (KCX) Tân Thuận, Khu đô thị Phú Mỹ Hưng, Khu công nghiệp Hiệp Phước và Cảng Hiệp Phước. Do chỉ tập trung vào phương thức đổi đất lấy hạ tầng, nên bài viết chỉ tập trung vào KCX Tân Thuận và Khu đô thị Phú Mỹ Hưng.

Ý tưởng phát triển khu Nam Sài Gòn nói chung, PMH nói riêng, trên thực tế chưa được hoàn thiện ngay từ ban đầu mà nó được khởi đầu từ ý tưởng xây dựng KCX ở TP.HCM và được hoàn thiện dần theo thời gian.

Khi Việt Nam bắt đầu tiến trình đổi mới vào cuối thập niên 1980 để chuyển sang mô hình kinh tế thị trường, khái niệm kinh tế thị trường còn rất mới và xa lạ với nhiều người. Tuy TP.HCM được xem là cái nôi của kinh tế thị trường ở Việt Nam và được đặt vào vị trí tiên phong, nhưng do bối cảnh kinh tế chính trị đặc thù vào lúc bấy giờ nên không nhiều người tỏ ra tích cực tìm ra những cách thức mới để kêu gọi các nhà đầu tư nước ngoài. Lúc này các nhà đầu tư nước ngoài cũng rất lưỡng lự đầu tư vào Việt Nam vì rủi ro quá cao. Trong bối cảnh như vậy, ý tưởng xây dựng KCX để thu hút các nhà đầu tư nước ngoài lại bắt nguồn từ một nhóm người là những trí thức hay quan chức cao cấp của chính quyền Sài Gòn trước đây được tổ chức bởi ông Phan Chánh Dưỡng.<sup>22</sup> Nghiên cứu xây dựng KCX ở TP.HCM do nhóm này thực hiện vào tháng 05/1988 đã được đưa vào danh mục các chương trình thử nghiệm phát triển kinh tế đối ngoại giai đoạn 1989-1995 của TP.HCM.<sup>23</sup> Ngày 24/10/1989, Chương trình phát triển KCX Tân Thuận, một tổ chức

<sup>22</sup>Vo (2005, trang 32), Nguyen, và cộng sự (2006, tập 1, trang 65-66, and IPC (2001, trang 2). Mô hình KCX sẽ giảm bớt rủi ro cho các nhà đầu tư nước ngoài và cả phía Việt Nam vì nó được giới hạn trong một không gian và có tính thử nghiệm nên các cơ chế đặc thù có thể được áp dụng.

<sup>23</sup> Xem thông báo số 30/TB-UB ngày 07/03/1989

nửa doanh nghiệp, nửa cơ quan nhà nước được thành lập mà không được cấp vốn và kinh phí. Ông Phan Chánh Dưỡng được bổ nhiệm làm giám đốc chương trình. Theo ông Dưỡng, một trong những khó khăn hay cản trở của chương trình này là nó trùng với kế hoạch xây dựng KCX Sài Gòn, một chương trình chính thức của Thành phố đứng ra thực hiện. Điều này có nghĩa là kế hoạch này không nằm trong chương trình chính thức nên chỉ nhận được sự ủng hộ không chính thức của lãnh đạo thành phố mà cụ thể là Bí thư thành ủy Võ Trần Chí và một vài người khác.<sup>24</sup>

Sau nhiều thất bại trong việc tìm kiếm các đối tác nước ngoài, cuối cùng, ông Phan Chánh Dưỡng đã gặp được một nhóm các nhà đầu tư đến từ Đài Loan.<sup>25</sup> Điểm thuận lợi là bối cảnh kinh tế xã hội ở Đài Loan trong đầu thập niên 1950 rất giống với bối cảnh của Việt Nam lúc bấy giờ và Đài Loan là một trong những nước thành công trong việc xây dựng KCX. Do vậy các nhà đầu tư này có lẽ đã nhìn thấy cơ hội đầu tư từ dự án.<sup>26</sup>

Sau quá trình đàm phán, hai bên đã đi đến thỏa thuận thành lập một liên doanh để xây dựng KCX Tân Thuận rộng 300 ha và ý tưởng xây dựng khu đô thị PMH đã nằm trong dự tính của các nhà đầu tư vì việc xây dựng con đường Bắc Nhà Bè- Nam Bình Chánh dài khoảng 18 km đã được nêu ngay trong hợp đồng liên doanh KCX Tân Thuận. Tuy nhiên, do bối cảnh lúc đó nên tiến trình triển khai đã phải chia thành 2 giai đoạn với việc thành lập hai liên doanh riêng biệt nhau cho dù cơ cấu vốn và đối tác của hai liên doanh này hoàn toàn giống nhau.

Để xây dựng KCX Tân Thuận, Chương trình Phát triển KCX Tân Thuận đã được đổi tên thành Công ty Xúc tiến Công Nghiệp (IPC) để thay mặt TP.HCM cùng với Công ty CT&D<sup>27</sup> của Đài Loan thành lập Công ty Liên doanh Tân Thuận. IPC góp 300 ha đất và sở hữu 30% liên doanh và Công ty CT&D sẽ sở hữu phần còn lại bằng việc góp vốn bằng tiền. Giấy phép đầu tư chính thức của Liên doanh này đã được cấp vào tháng 07/1991. Kết quả một KCX đã được xây dựng thành công. Từ năm 1993-2009, các doanh nghiệp trong KCX này đã đầu tư hơn 1 tỷ đô-la, tuyển dụng khoảng 60 nghìn lao động và nó được Tạp chí Euromoney's Corporate Location xếp hạng là KCX tốt nhất Châu Á.<sup>28</sup> Kim ngạch xuất khẩu năm 2008 của KCX Tân Thuận lên đến 1 tỷ đô-la.<sup>29</sup> Về khía cạnh quy mô, diện tích của KCX Tân Thuận lớn hơn tổng diện tích của 3 KCX ở Đài Loan mà chúng đóng góp 1/8 tổng giá trị xuất khẩu của hàng chế biến của nước này trong thập niên 1970.<sup>30</sup>

Sau khi KCX Tân Thuận được triển khai, con đường 18 km (hiện nay được đặt tên là đại lộ Nguyễn Văn Linh) là bước tiếp theo. 970 ha đã được sử dụng cho việc xây dựng con đường này. Trong đó, con đường chiếm 220 ha, 600 ha được dành cho công ty liên doanh khai thác để bù đắp chi phí đầu tư, 150 ha với đầy đủ CSHT sẽ được chuyển giao cho Thành phố để sử dụng cho những mục đích công cộng. Chi phí bảo trì con đường lấy từ nguồn thu phí các phương tiện giao thông trên đường. Hiểu một cách đơn giản, TP.HCM đổi 600 ha đất để lấy một con đường 10 làn xe, 150 ha đất có hạ tầng để sử dụng cho mục đích công cộng cộng với 30% lợi ích tài chính của dự án. Ước tính chi phí đầu tư trong bảng 1.

### **Bảng 1: Dự toán chi phí đầu tư vào năm 1993**

<sup>24</sup> Phỏng vấn ông Phan Chánh Dưỡng

<sup>25</sup> Phỏng vấn ông Phan Chánh Dưỡng

<sup>26</sup> Phỏng vấn ông Albert K. Ting, con trai của ông Lawrence S. Ting

<sup>27</sup> Trên thực tế, đối tác thương thảo đầu tiên với phía Việt Nam là Pan Viet, một nhà đầu tư chuyên về các sản phẩm nông nghiệp (trồng chuối) chứ không phải CT&D. Khi liên doanh được thành lập thì Pan Viet sở hữu 5%. Tuy nhiên, sau đó doanh nghiệp này đã rút ra và chuyển nhượng phần vốn của mình cho CT&D.

<sup>28</sup> <http://ttc-vn.com/about/>

<sup>29</sup> <http://www.forbes.com/global/2008/0929/024a.html>

<sup>30</sup> Phỏng vấn ông Albert K. Ting

<b><u>Hang muc</u></b>	<b><u>Diện tích (ha)</u></b>	<b><u>Chi phí (triệu đô-la)</u></b>
17,8 km đường 10 làn xe	220	79
Đất cho liên doanh	600	119
Đất chuyên giao cho TPHCM	150	29
Diện tích giải tỏa	970	15
<b><u>Tổng</u></b>	<b><u>970</u></b>	<b><u>242</u></b>

*Nguồn: Các tài liệu của dự án Phú Mỹ Hưng*

Để triển khai dự án, một liên doanh 70-30, Công Ty Phú Mỹ Hưng đã được thành lập với vốn pháp định 60 triệu đô-la. Phía Việt Nam góp 600 ha đất để nhận được 30% liên doanh có giá trị 18 triệu đô-la. Phía nước ngoài đóng góp 42 triệu đô-la bằng tiền, nguyên vật liệu và trang thiết bị cần thiết cho dự án.<sup>31</sup>

## **Các kết quả**

Ngoài KCX Tân Thuận, với khoảng 300 ha đất đã chuyển cho Công ty Phú Mỹ Hưng, một con đường 10 làn xe về cơ bản đã được hoàn tất vào năm 2007, đúng như kế hoạch ban đầu. Đây là một trường hợp hiếm hoi mà một dự án lớn như vậy được hoàn thành đúng tiến độ. Con đường này đã trở thành trục giao thông quan trọng ở phía Nam Sài Gòn với hàng nghìn xe cộ lưu thông mỗi ngày. Hơn thế, sau gần hai thập kỷ, một khu đô thị hiện đại đã hình thành và trở thành một trong những nơi ở mong ước của rất nhiều người.

Về khía cạnh thu ngân sách, đây có thể xem là một khoản đầu tư đáng giá. Giá trị đất vào năm 1993 đã được tính với một giá đáng kể. Mỗi ha đất có giá lên đến 30 nghìn đô-la.<sup>32</sup> Mức này còn cao hơn đất mà Chính quyền thành phố Karnataka góp vào liên doanh xây dựng sân bay quốc tế Bangalore (mỗi ha đất chỉ có giá 23 nghìn đô-la).<sup>33</sup> Trong giai đoạn 1998 - 2009, Nhà nước đã thu được khoảng nửa tỷ đô-la (tính gộp) từ tiền thuế VAT, thuế thu nhập doanh nghiệp và phần lời chia từ liên doanh. Nói chung, ngân sách nhà nước đã được hưởng khoảng 60% lợi ích tài chính của dự án mang lại.

Hơn thế, 970 ha nêu trên không phải là một mảnh đất riêng biệt mà nó nằm trong tổng thể 2.600 ha đất. Do vậy, dự án này còn giúp gia tăng giá trị của cả khu vực. Tuy nhiên, điều đáng nói là lợi ích gia tăng của các vùng đất chung quanh phần lớn rơi vào túi một số ít người trong khi phần thu được của ngân sách nhà nước gần như không đáng kể.

## **Chấp nhận rủi ro**

Một trong những yếu tố hết sức quan trọng là khả năng chấp nhận rủi ro của những cá nhân và đối tác chính trong dự án này. Về phía Việt Nam, đây là lần đầu tiên một diện tích đất lớn được chuyển giao cho đối tác nước ngoài sau những cuộc chiến tranh giữ đất, giữ nước hết sức khốc liệt. Điều này rất khó chấp nhận về mặt chính trị và tư tưởng. Hơn thế, ở thời điểm bấy giờ,

<sup>31</sup>Xem giấy phép đầu tư

<sup>32</sup> Có một sự lắt léo mà sau đó đã gây không ít tranh cãi. Theo hợp đồng liên doanh đã được phê duyệt, đất được phía Việt Nam góp là đất đã được đền bù giải tỏa. Chi phí đền bù giải tỏa ước tính vào khoảng 15 triệu đô-la. Nếu căn cứ vào các điều khoản này thì phần giá trị của phía Việt Nam khi góp 600 ha đất chỉ là 3 triệu đô-la. Tuy nhiên, do phía Đài Loan đã đồng ý cho vay 15 triệu đô-la không có lãi suất để thực hiện đền bù giải tỏa (khoản này trên thực tế chỉ mới được trả gần đây). Điều này có nghĩa là phía Việt Nam vẫn sở hữu 30% liên doanh mà không phải đóng góp thêm các khoản tài chính khác.

<sup>33</sup>Peterson (2009, trang 70)

dường như chưa có các khuôn khổ luật pháp cho những hoạt động như vậy. Do vậy, việc triển khai ý tưởng này sẽ là một rủi ro rất lớn cho những người quyết định chính sách. Về phía nhà đầu tư nước ngoài, đây quả là một hoạt động đầu tư hết sức rủi ro mà bằng chứng là nhiều nhà đầu tư đã bỏ qua cơ hội này cho đến khi gặp được các nhà đầu tư Đài Loan. Câu hỏi đặt ra là tại sao một số lãnh đạo TP.HCM đã ủng hộ dự án này và tại sao các nhà đầu tư Đài Loan lại dám đầu tư hàng chục triệu đô-la trong bối cảnh như vậy?

Thứ nhất, sự giúp đỡ hay ủng hộ ngầm định đã giúp giải quyết yếu tố rủi ro cho phía Việt Nam. Như chúng ta đã biết, trong bối cảnh bắt đầu đổi mới vào cuối thập niên 1980, sẽ rất rủi ro cho những công chức hay chính trị gia khi triển khai những thử nghiệm mới, nhất là những vấn đề có liên quan đến yếu tố nước ngoài và đất đai. Trong bối cảnh như vậy, rất khó để lãnh đạo thành phố đứng ra ủng hộ công khai ý tưởng tìm kiếm đối tác nước ngoài xây dựng KCX nêu trên, nhất là khi thành phố đang triển khai một chương trình chính thức. Hơn thế, sự hiểu biết về kinh tế thị trường của nhiều người còn rất hạn chế. Tuy nhiên, áp lực thực thi cái mới để giải quyết khó khăn trước mắt là việc phải làm, do vậy nếu có ai đó đứng ra thử nghiệm các ý tưởng mới thì hoàn toàn có thể nhận được sự ủng hộ không chính thức của lãnh đạo thành phố bởi vì nếu thử nghiệm không thành công thì việc ủng hộ như vậy sẽ giúp giảm thiểu rất nhiều rủi ro, trong khi nếu thành công thì nó sẽ giúp cho người ủng hộ hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ của mình.

Nếu tất cả mọi người đều hành động như trên thì dường như sẽ không có gì xảy ra. Một ai đó phải có ý tưởng và chấp nhận rủi ro. Điều may mắn là có một số người như vậy. Do bối cảnh kinh tế chính trị ở Việt Nam trong thời kỳ này nên hầu hết những người có liên quan đến chính quyền Sài Gòn trước đây đều bị đặt trong diện nghi ngờ nên không có việc làm (ít nhất là việc làm đúng chuyên môn). Tuy nhiên do những đặc thù riêng của TP.HCM nên một số trí thức và một số quan chức cao cấp của chế độ trước đó vẫn được lãnh đạo Thành phố yêu cầu tìm hiểu việc áp dụng những chính sách mới. Cụ thể ở đây là Nhóm nghiên cứu thuộc Văn phòng Thành ủy (nhóm chính thức) và Nhóm thứ Sáu (nhóm không chính thức) của ông Phan Chánh Dưỡng. Đây là một trong những cơ hội hiếm có cho những người này sử dụng tri thức của mình. Trên thực tế họ đã góp phần không nhỏ vào việc đưa ra những chính sách để vận dụng kinh tế thị trường nhằm xử lý hậu quả của mô hình kinh tế kế hoạch.<sup>34</sup> Xây dựng KCX là một trong những đề xuất của Nhóm thứ Sáu như mô tả ở trên.<sup>35</sup> Những nghiên cứu về hành vi chỉ ra rằng, trong bối cảnh đặc thù nêu trên, đối với những người như Nhóm thứ Sáu, điều mà họ mong mỏi nhất là được làm việc đúng khả năng và chuyên môn của mình. Khi có được điều này họ sẽ không quản ngại khó khăn và chấp nhận rủi ro để triển khai các ý tưởng.<sup>36</sup>

Thứ hai, do rủi ro quá cao nên cấu trúc sở hữu của công ty CT&D là một yếu tố quan trọng. CT&D thực ra là công ty được thành lập bởi Quốc Dân Đảng, Đảng cầm quyền ở Đài Loan lúc bấy giờ với mục đích tìm kiếm các cơ hội đầu tư bên ngoài. Tổng công ty Đầu tư Trung ương của Quốc dân Đảng (CIC-KMT) sở hữu 75% cổ phần, phần còn lại thuộc về 3 nhà đầu tư cá nhân mà trong đó ông Lawrence S. Ting, một cựu chiến binh đã tốt nghiệp ở Trường đại học Columbia nổi tiếng của Hoa Kỳ và là con rể của một bộ trưởng tài chính sở hữu 10% và được giao giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị công ty. Một trong những lý do để Đài Loan tìm kiếm cơ hội đầu tư quốc tế là nhằm tăng cường mối quan hệ và ảnh hưởng của mình nhằm củng cố vị trí quốc tế trong bối cảnh vị trí quốc gia chính thức của họ dần mất đi và những căng thẳng ở eo biển Đài Loan vẫn tiếp tục leo thang. Trong bối cảnh như vậy, có thể giải thích được lý do để Quốc dân Đảng có thể bỏ tiền vào những khoản đầu tư rủi ro như vậy vì nó không chỉ vì lý do tài chính mà nó còn có yếu tố chính trị, an ninh quốc gia cũng như những lý do khác. Tuy nhiên, do sự thay

---

<sup>34</sup> Đặng Phong (2008 & 2009)

<sup>35</sup> Nguyễn Văn Kịch và các đồng sự (2006)

<sup>36</sup> Chính ông Phan Chánh Dưỡng đã chia sẻ vấn đề này với các tác giả bài viết

đổi chính trường trong nước, năm 1994, Quốc Dân Đảng đã rút toàn bộ phần vốn của mình khỏi CT&D trong khi Công ty này đã đầu tư khoảng 97 triệu đô-la vào các dự án ở Việt Nam.<sup>37</sup>

Việc phân lớn nguồn vốn ban đầu thuộc sở hữu của Quốc dân Đảng đóng vai trò hết sức quan trọng. Trong giai đoạn ban đầu, rõ ràng nếu có rủi ro tài chính xảy ra, thì Quốc Dân Đảng sẽ là người chịu thiệt hại chủ yếu. Ở thời điểm Quốc Dân Đảng rút khỏi CT&D, các thông tin liên quan đến dự án và các thủ tục liên quan dường như đã được giải quyết nên hiệu quả của dự án đã khá rõ nên các nhà đầu tư cá nhân tiếp tục tìm mọi cách để có nguồn tài trợ triển khai dự án. Hơn thế, đối với bên cho vay, ở thời điểm năm 1994, rủi ro đối với những khoản vay sẽ thấp hơn nhiều so với trước đó vì hiệu quả dự án đã có thể thẩm định được ở mức độ tin cậy cao. Nói chung rủi ro ở thời điểm trước và sau khi Quốc Dân Đảng rút vốn khỏi CT&D giống như rủi ro của một dự án ở thời điểm trước và sau khi nó được xây dựng. Rõ ràng, sau khi xây dựng xong, nếu dự án vận hành tốt và có nguồn khách hàng tiềm năng thì rủi ro gần như được loại bỏ.

## Những yếu tố giúp dự án thành công

Một con đường hiện đại đã được xây dựng đúng tiến độ cùng với một khu đô thị kiểu mẫu và một khu chế xuất thành công. Nhiều yếu tố đã tạo ra sự thành công này.

PMH có lẽ là một ví dụ tốt để minh chứng cho tính khả thi của mô hình liên doanh nhờ kết hợp được điểm mạnh của các đối tác trong liên doanh. Hợp đồng liên doanh đã phân chia trách nhiệm cho phía đối tác Việt Nam thực hiện các công việc liên quan đến đền bù giải tỏa và các thủ tục liên quan đến các cấp chính quyền từ trung ương đến địa phương trong khi phía đối tác nước ngoài chịu trách nhiệm về các vấn đề liên quan đến việc cung cấp tài chính, kỹ thuật và quản lý.<sup>38</sup> Nhờ kinh nghiệm và sự am hiểu của những người bên phía Việt Nam về thực tế ở địa phương và quan hệ với các cấp chính quyền cộng với sự có sẵn về nguồn lực tài chính được cung cấp bởi phía nước ngoài đã làm cho tiến trình đền bù giải tỏa cũng như triển khai dự án được tiến hành nhanh chóng và dứt khoát.<sup>39</sup> Trong tình huống này, mỗi bên trong liên doanh đã thực hiện tốt vai trò của mình.

Bên cạnh các yếu tố được xem là có tính chất chung cho các dự án liên doanh, trong dự án này, một số yếu tố đặc thù cũng đã đóng một phần không nhỏ tạo ra sự thành công của dự án như: chi phí đền bù giải tỏa thấp, khả năng lãnh đạo và sự năng động sáng tạo của ông Phan Chánh Dưỡng và ông Lawrence S. Ting, và phân bổ rủi ro.

Thứ nhất, chi phí đền bù thấp là yếu tố góp phần thành công của dự án. Nhìn chung trong 970 ha đất, phần lớn đều là đất trống. Do đất chủ yếu là đất nông nghiệp nên việc tính toán giá đền bù để thu hồi đất được dựa vào năng suất của sản phẩm nông nghiệp. Ví dụ năng suất lúa được tính 3 tấn một ha với giá 1 triệu đồng một tấn vào năm 1993. Tính toán cho 30 năm cho dù dựa trên năng suất chứ không phải là lợi nhuận thì giá trị một ha đất chỉ có 90 triệu đồng. Tính toán cả các công trình trên khu đất này, chi phí để bù bình quân cho 1ha chỉ là 15 nghìn đô-la.<sup>40</sup> Chi phí này cho dù có điều chỉnh vào thời điểm hiện tại vẫn thấp hơn rất nhiều so với khoảng 2 triệu đô-la 1 ha của dự án Thủ Thiêm. Hơn thế PMH không được xem là một nơi có thể trở thành một đô thị tiềm năng cách đây 20 năm và nó không nằm trong quy hoạch của thành phố.<sup>41</sup> Do vậy, không

---

<sup>37</sup><http://tuoitre.vn/Chinh-tri-Xa-hoi/49484/Ong-Lawrence-STing-da-chiu-ap-luc-gi.html> và

<http://www.lawrenceting.com/>

<sup>38</sup>Xem điều 12 hợp đồng liên doanh

<sup>39</sup>Nguyen et. al (2006, trang 151-60)

<sup>40</sup>Sách đã dẫn

<sup>41</sup>Xem quy hoạch tổng thể TP.HCM năm 1993 và 1998

có nhiều người tin rằng dự án này sẽ thành công.<sup>42</sup> Trong bối cảnh như vậy, các chủ sở hữu đất, chủ yếu là nông dân dường như không nhận ra giá trị tiềm năng của những mảnh đất của họ. Do những yếu tố nêu trên đã làm cho việc giải tỏa và thu hồi đất khá dễ dàng.<sup>43</sup>

Thứ hai, vai trò cá nhân là rất quan trọng trong tình huống này. Ông Phan Chánh Dưỡng và Lawrence S. Ting đã đóng một vai trò rất quan trọng để dự án này thành công. Trong giai đoạn đầu tiên, ông Phan Chánh Dưỡng cùng với các đồng nghiệp của mình đã phải xử lý rất nhiều vấn đề để dự án có thể được đưa vào chương trình thử nghiệm, tìm kiếm đối tác cũng như việc triển khai sau này. Kể từ khi vào Việt Nam, ông Ting đã đưa ra nhiều ý tưởng sáng tạo. Một trong những yếu tố quan trọng dẫn đến sự hình thành một đô thị kiểu mẫu ngày nay đó chính là việc tổ chức cuộc thi quy hoạch có tính chất quốc tế và sau khi chọn được mô hình quy hoạch chính thức, các kế hoạch sau này đã được tuân thủ một cách nghiêm ngặt. Việc này chủ yếu do ông Ting chỉ đạo thực hiện.

Thứ ba, nguồn vốn và tính chất nguồn vốn để chấp nhận rủi ro là một yếu tố hết sức quan trọng như đã được phân tích ở phần chấp nhận rủi ro.

## Những rắc rối

Như những liên doanh khác, dự án PMH cũng gặp phải một số vấn đề hết sức cơ bản gồm: sự tranh cãi quanh việc xác định giá trị đất hay phần sở hữu của phía Việt Nam, sự phản đối liên quan đến quá trình đền bù giải tỏa đất; động cơ để xây và duy trì tất cả CSHT; và tính mơ hồ hay sự không hoàn hảo của hợp đồng.

Thứ nhất, một trong những tranh cãi lớn nhất đến nay vẫn là tỷ lệ sở hữu của phía Việt Nam trong liên doanh. Nhận thức được việc PMH, thường bị hiểu là nhà đầu tư nước ngoài, đang kiếm được một khoản lợi nhuận lớn đã tạo ra sự chú ý có tính tiêu cực hay bất lợi cho chủ đầu tư từ công chúng hay các lợi ích chính trị. Nhìn chung, trong những trường hợp tương tự, chính quyền địa phương thường tìm cách gia tăng áp lực để chủ đầu tư sẽ phải chia sẻ thêm các lợi ích để chứng minh rằng chính quyền đang cố gắng để nhà nước có được một sự chia sẻ lợi ích công bằng hơn. Sự tranh cãi về thuế thu nhập năm 2004 có lẽ là một phần của câu chuyện này. Khả năng 300 ha đất còn lại sẽ được chuyển nhượng cho PMH là điều khó mà chắc chắn.<sup>44</sup> Đây là một khía cạnh có thể tạo ra những tác động tiêu cực về môi trường đầu tư mà các chính quyền địa phương cần lưu ý.

Trong tình huống này, cho dù ngân sách thành phố được hưởng khoảng 60% lợi ích tài chính trực tiếp từ dự án, nhưng do không có một quá trình đấu thầu công khai minh bạch (cho dù đây là điều không thể vào thời điểm bấy giờ) nên những người liên quan không tránh khỏi việc bị chỉ trích rằng đã để cho bên nước ngoài hưởng lợi quá lớn từ dự án. Thực ra, đây là một trong những thách thức cơ bản của phương thức có thu hồi đất. Định giá đất, nhất là trong bối cảnh không có một môi trường cạnh tranh luôn là vấn đề gây tranh cãi.

Thứ hai, về cơ bản việc đền bù giải tỏa đã thực hiện xong. Tuy nhiên, không phải mọi chuyện đều suôn sẻ. Do việc đền bù giải tỏa xảy ra ở những giai đoạn khác nhau nên sự thay đổi của giá đất cũng như giá đền bù đã dẫn đến sự phản đối và đòi đền bù thêm của những người bị thu hồi đất. Trong trường hợp này, một số người đã biểu tình tại trụ sở của công ty.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup>Phỏng vấn ông Phan Chánh Dưỡng

<sup>43</sup>Nguyen và cộng sự(2006)

<sup>44</sup>Phỏng vấn ông Phan Chánh Dưỡng và ông Albert Ting.

<sup>45</sup>Phỏng vấn một số người

Thứ ba, nhìn chung một con đường tốt đã được xây dựng. Tuy nhiên, chất lượng có vẻ không đồng nhất trên toàn tuyến. Trong khi những đoạn ở trung tâm của PMH, đường được mở rộng lên đến 14 làn xe và được bảo dưỡng rất tốt, thì một số đoạn khác mới chỉ có 6 làn xe. Cho dù có những yếu tố khách quan, nhưng với tình huống tương tự, rất khó để doanh nghiệp duy trì chất lượng giống nhau giữa những đoạn liên quan trực tiếp với lợi ích của họ và những đoạn không liên quan, thậm chí tốt cho các đối thủ cạnh tranh của họ. Trên thực tế, đây là một ví dụ về cơ chế khuyến khích. Chế tài để tất cả CSHT được đảm bảo chất lượng là một thách thức trong hầu hết dự án. Điều này được thể hiện rất rõ ở dự án TSN-BL.

Tóm lại, PMH là một trường hợp hiếm mà nó có được sự thành công trong việc sử dụng phương thức đấu đất lấy hạ tầng. Cho dù nó có gặp một số vấn đề nhưng kết quả đã rất thành công. Thành công này một phần nhờ những yếu tố có tính chất chung, một phần nhờ những yếu tố đặc thù của dự án.

## **Dự án phát triển bán đảo Thủ Thiêm**

Thủ Thiêm, một bán đảo có diện tích hơn 700 ha cách trung tâm TP.HCM chỉ là con sông Sài Gòn. Đây được xem là vùng đất vàng của Thành phố và luôn được ví như là “Phố Đông” của TP.HCM trong nhiều năm qua. Tuy nhiên, sau 14 năm kể từ khi có quyết định của Thủ Tướng về việc khai thác vùng đất này, đến nay về cơ bản việc triển khai dự án vẫn khá chậm chạp với nhiều rắc rối liên quan cho dù khoảng nửa tỷ đô-la đã được đầu tư xây dựng những cây cầu và đường hầm nối với khu vực trung tâm và hơn một tỷ đô-la sử dụng cho công tác đền bù giải tỏa đã và đang được giải ngân. Hiện tại, giá một m<sup>2</sup> đất chưa có hạ tầng bình quân lên đến gần 40 triệu.<sup>46</sup> Mức giá này cộng với những rắc rối của việc đền bù giải tỏa và sự hiện diện bởi các nhóm lợi ích có ảnh hưởng làm cho việc triển khai dự án trở nên khó khăn và mơ hồ hơn.

## **Các kế hoạch**

Theo Quy hoạch tổng thể năm 1993 của TP.HCM thì Thủ Thiêm chỉ được đề cập một cách vắn tắt. Tuy nhiên, năm 1996, Thủ tướng đã phê duyệt quy hoạch tổng thể phát triển 930 ha đất của bán đảo Thủ Thiêm và Quy hoạch tổng thể năm 1998 của TP.HCM đã nêu rất rõ về kế hoạch phát triển bán đảo Thủ Thiêm.<sup>47</sup> Nhìn thấy tiềm năng của nó, Chính quyền TP.HCM đã quyết định tự mình thực hiện dự án này thay vì để cho các đối tác tư nhân tham gia.

Tóm tắt kế hoạch sử dụng đất của Thủ Thiêm được trình bày trong bảng 2.

### **Bảng 2: Kế hoạch sử dụng đất**

<b>Mục đích sử dụng</b>	<b>Ha</b>
Đất thương mại*	166*
Đất sử dụng cho mục đích công và mục đích riêng biệt	82
Giao thông và công viên	238
Mặt nước**	300

\* Đây là một con số khá thấp. Tuy nhiên, có thể có một số đất thương mại trong hạng mục thứ hai vì được hiểu ngầm cho một số mục đích nào đó

\*\* Diện tích mặt sông Sài Gòn là 130 ha

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ các nguồn khác nhau

<sup>46</sup>Phông vẫn một số nhà đầu tư và môi giới bất động sản

<sup>47</sup>Xem quyết định: 20/TTg ngày 16/01/1993 và quyết định 123/1998/QĐ-TTg ngày 10/07/1998

Để triển khai dự án này Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng Thủ Thiêm đã được thành lập vào năm 2001,<sup>48</sup> và một kế hoạch tham vọng đã được vẽ ra. Một cuộc thi thiết kế quốc tế đã được tổ chức. Theo kế hoạch việc thu hồi đất sẽ hoàn tất vào năm 2005 và đến năm 2010 sẽ có 40-50% diện tích đất được xây dựng. Tuy nhiên, cho đến thời điểm hiện tại, dường như chưa có công trình nào được xây dựng, ngoài một số hạng mục hạ tầng chung trong khi những rắc rối liên quan đến công tác đền bù giải tỏa dường như chưa được giải quyết.

## **Khó khăn của việc thu hồi đất**

Theo kế hoạch, TP.HCM sẽ thu hồi toàn bộ đất, sau đó sẽ xây CSHT và chuyển nhượng quyền sử dụng đất để các nhà đầu tư tư nhân xây dựng các công trình. Theo cách thức này, nếu làm nhanh và tốt, Thành phố có khả năng sẽ thu hồi được một khoản lợi nhuận rất lớn. Tuy nhiên, trên thực tế, tiến trình không đơn giản như kỳ vọng. Chỉ riêng công tác đền bù giải tỏa đã kéo dài gần một thập kỷ trong khi giá đất liên tục gia tăng đã gây ra không ít vấn đề.

Tình huống ở Thủ Thiêm đã trở nên rất phức tạp. Giá đất gia tăng đã ảnh hưởng rất lớn đến công tác đền bù giải tỏa. Giá đền bù từ năm 2002-2009 đã liên tục thay đổi. Theo ước tính của báo Người Lao động, giá trị đền bù theo quyết định năm 2002 vào khoảng 350 triệu đô-la đã tăng lên 550 triệu đô-la theo quyết định năm 2006.<sup>49</sup> Hơn thế năm 2007, Báo Tuổi trẻ đã ước lượng chi phí đền bù theo quyết định năm 2006 lên đến 800 triệu đô-la.<sup>50</sup> Tuy nhiên, quyết định đền bù năm 2009 đã nâng tổng mức đền bù lên đến 1.4 tỷ đô-la và nếu bao gồm cả chi phí tái định cư thì chi phí này lên đến 2 tỷ đô-la.<sup>51</sup>

Cho dù mức đền bù liên tục được điều chỉnh nhưng vấn đề vẫn chưa được giải quyết. Một số người đã chấp nhận mức đền bù và đã nhận tiền. Tuy nhiên, khó khăn nhất vẫn là những người chưa chấp nhận mức đền bù hiện nay. Hơn thế sự lẫn lộn giữa đất đã đền bù và chưa đền bù làm cho vấn đề trở nên phức tạp hơn. Qua trao đổi với một số nhà đầu tư bất động sản, khả năng Thủ Thiêm có sẵn đất để giao cho các nhà đầu tư triển khai vẫn là một dấu hỏi lớn. Hơn thế, vấn đề trở nên phức tạp hơn đối với các trường hợp đất đai được mua đi bán lại nhiều lần thông qua giấy tay. Điều này dẫn đến tranh chấp quyền sở hữu thực giữa những người mua và bán với nhau. Thêm vào đó, tác động tiêu cực của việc trao một khoản tiền lớn cho những người sở hữu đất mà nhiều trong số họ có rất ít khả năng quản lý là một vấn đề đáng quan tâm.

## **Gánh nặng tài chính cho Ngân sách TP.HCM**

Theo kế hoạch hiện tại, chi phí đền bù giải tỏa và tái định cư sẽ vào khoảng 2 tỷ đô-la và chi phí đầu tư các CSHT bên trong cần thiết vào khoảng 1,2 tỷ đô-la (bảng 3). Hơn thế, nếu bao gồm chi phí đầu tư các CSHT chính kết nối với các vùng khác như cầu và hầm Thủ Thiêm chẳng hạn, tổng chi phí đầu tư không bao gồm lãi vay trong thời gian xây dựng sẽ vào khoảng 4-5 tỷ đô-la. Giả sử kế hoạch sử dụng đất sẽ như mô tả ở bảng 2 (chỉ có 166 ha đất thương mại), ngân sách thành phố có khả năng gặp rắc rối rất lớn từ dự án này.

Ở đây có hai thái cực. Thứ nhất, nếu TP.HCM dùng toàn bộ ngân sách của mình để trang trải cho các chi phí đầu tư hạ tầng bên trong và chi phí đền bù giải tỏa (điều này trên thực tế là không xảy ra) và đất sẽ được chuyển nhượng trong 5 năm thì giá chuyển nhượng một m<sup>2</sup> đất lên đến 2.000 đô-la. Nếu thành phố phải vay với lãi suất 12% (tương đương với lãi suất phát hành trái phiếu đô

<sup>48</sup>Xem quyết định số 103/2001/QĐ-UB ngày 1/11/2001.

<sup>49</sup><http://worldcup.nld.com.vn/153700p0c1002/tien-den-bu-khu-do-thi-thu-thiem-tang-len-9000-ti-dong.htm>

<sup>50</sup><http://vneconomy.vn/68792P0C17/khu-do-thi-moi-thu-thiem-den-dau-roi.htm>

<sup>51</sup> Ước tính của tác giả từ các nguồn khác nhau



thị dự kiến hiện nay), thì giá chuyển nhượng một m<sup>2</sup> lên đến 2.700 đô-la (bảng 3). Vấn đề nguy hiểm ở chỗ, đối với phương án vay vốn, cứ một năm kéo dài, chi phí sẽ tăng thêm khoảng 300 đô-la cho một m<sup>2</sup> hay khoảng 400 triệu đô-la một năm. Đây quả là một tiềm ẩn rủi ro rất lớn vì đến thời điểm hiện nay, một khoản tiền rất lớn đã được vay cho công tác đền bù giải tỏa.<sup>52</sup> Điều gì sẽ xảy ra nếu trong vòng một vài năm tới thị trường bất động sản đóng băng vì một cú sốc nào đó?

**Bảng 3: Ước tính chi phí**

<b>Hang muc</b>	<b>Kịch bản 1:</b>	<b>Kịch bản 2:</b>
	<b>NS TP</b>	<b>Sử dụng vốn vay</b>
Đền bù giải tỏa (Triệu đô-la)	2.000	2.000
Đầu tư hạ tầng bên trong (Triệu đô-la)	1.200	1.200
Tổng chi phí (Triệu đô-la)	3.200	3.200
Lãi suất vay vốn	0%	12%
Số năm trả nợ	5	5
Số phải trả hàng năm (Triệu đô-la)	640	888
Giá chuyển nhượng đất (đô-la/m <sup>2</sup> )	2.000	2.700
Diện tích chuyển nhượng hàng năm (ha)	32	33

*Nguồn: Ước tính của tác giả từ các nguồn khác nhau*

## **Những yếu tố gây ra rắc rối cho dự án Thủ Thiêm**

Có ít nhất 3 yếu tố gây ra những rắc rối cho dự án Thủ Thiêm hiện nay.

Thứ nhất, việc thu hồi một diện tích đất lớn một cách nhanh chóng có lẽ nằm ngoài khả năng của TP.HCM. Tiến trình đền bù giải tỏa quá phức tạp vì nó liên quan đến hơn 12 nghìn hộ gia đình và đặc biệt là không ít những người sở hữu đất có tầm ảnh hưởng rộng lớn. Do thời gian đền bù giải tỏa kéo dài quá lâu, nhiều mảnh đất được mua đi bán lại nhiều lần nhưng thủ tục pháp lý thường không đầy đủ (mua bán trao tay), nên khi chi phí đền bù thay đổi liên tục và mạnh mẽ đã gây ra sự tranh chấp giữa người mua và người bán. Điều này làm cho tiến trình đền bù giải tỏa trở nên phức tạp hơn nhiều.

Thứ hai, những khó khăn về mặt tổ chức và triển khai của các cơ quan liên quan cũng như động cơ khuyến khích của những người triển khai đã góp phần làm cho tiến trình triển khai kéo dài. Tuy việc đền bù giải tỏa được thực hiện bởi những người thuộc chính quyền địa phương, nhưng nhìn chung những người này thường có rất ít động cơ để xử lý những vấn đề nảy sinh trong quá trình triển khai mà chúng không nằm trong các quy trình vì khi sử dụng các biện pháp linh hoạt để xử lý vấn đề nảy sinh không có trong quy trình, nếu thành công thì người triển khai chưa chắc đã được tuyên dương, nhưng nếu thất bại thì người đó chắc chắn phải gánh chịu. Thậm chí, khi thành công thì người khác nhận lấy kết quả, trong khi người triển khai có khi vẫn bị phê bình. Với cơ chế như vậy, rất khó để các giải pháp sáng tạo được đưa ra nhằm giải quyết các vấn đề nảy sinh, nhất là những công việc phức tạp nhưng đền bù giải tỏa. Hành động hợp lý của hầu hết mọi người là báo cáo lên trên sau đó chờ. Trong nhiều trường hợp, động cơ đề xuất xử lý cũng không có vì nếu đề xuất một vấn đề mới, người đề xuất có thể sẽ phải triển khai các công việc liên quan. Trong trường hợp này, người đó sẽ phải thêm việc mà lợi ích chưa hẳn đã gia tăng trong khi thời gian dùng để làm những việc khác có lợi cho bản thân bị giảm bớt.

Hơn thế, việc thay đổi thường xuyên nhân sự cao cấp, nhất là trưởng ban quản lý có thể cũng là

<sup>52</sup>[http://nhansuvietsam.vn/tintuc/kinh\\_te/vay-them-5-000-ty-dong-den-bu-khu-do-thi-thu-thiem/69083.html](http://nhansuvietsam.vn/tintuc/kinh_te/vay-them-5-000-ty-dong-den-bu-khu-do-thi-thu-thiem/69083.html)

một yếu tố gây ra rắc rối cho dự án này. Trên thực tế mỗi người cần vài ba năm để thiết lập hệ thống điều hành của mình, nhưng từ năm 2001 đến nay đã có 3 người làm trưởng ban. Đây quả là một thời gian ngắn ngủi cho mỗi người.

Thứ ba, sự thiếu hụt nguồn vốn dành cho dự án cũng đã làm cho tiến trình triển khai, nhất là công tác đền bù giải tỏa kéo dài. Ở mỗi lần công bố giá đền bù giải tỏa, tổng chi phí này (bao gồm cả chi phí tái định cư) tương đương với một lần ngân sách của TP.HCM ở cùng thời điểm. Hiển nhiên là Ngân sách Thành phố không đủ tiền để triển khai. Thành phố phải vay vốn tại các ngân hàng thương mại nhà nước với rất nhiều các thủ tục nhiều khâu liên quan với các bộ ngành trung ương, thậm chí liên quan đến cả Thủ tướng chính phủ. Hơn thế, ngay cả khi có sẵn nguồn vốn, quy trình giải ngân phải tuân thủ đúng quy trình chi tiêu ngân sách với rất nhiều thủ tục đã làm nản lòng không ít những người phải thực thi chúng.

Một trong những vấn đề của Thủ Thiêm là TP.HCM đã không áp dụng một nguyên tắc đền bù rõ ràng. Thay vì đưa ra quy định giá đền bù sẽ là mức thấp nhất giữa giá thị trường và giá được tính trên cơ sở giá năm gốc nhân với chỉ số tăng giá và tăng trưởng, Thành phố đã liên tục thương thảo với các chủ sở hữu đất trong bối cảnh giá bất động sản liên tục tăng cao. Điều này đã đặt TP.HCM và vị trí phòng thủ và đã phải trả ít nhất hai lần cho chi phí đầu tư CSHT. Lần thứ nhất, Thành phố đã phải bỏ tiền ra xây dựng các CSHT liên quan. Lần thứ hai, do việc xây dựng CSHT làm cho giá đất gia tăng nên người sở hữu đất đòi giá đền bù tăng thêm. Kết quả, Thành phố lại phải chi trả thêm một lần nữa.

Thực ra, vấn đề mà TP.HCM gặp phải trong công tác đền bù giải tỏa dự án Thủ Thiêm tương tự như ý định thu hồi 400 dặm vuông đất để xây dựng đường cao tốc từ sân bay quốc tế Bangalore đến trung tâm thành phố. Do việc đền bù giải tỏa không được thực hiện ngay từ đầu, sau khi sân bay xây xong, giá đất ở khu vực chung quanh tăng cao đã làm cho những người sở hữu đất không đồng ý với giá ban đầu.<sup>53</sup> Về khía cạnh quản lý, dự án Thủ Thiêm tương tự với trường hợp của Pari và Bangalore, chính quyền thành phố không thể thực hiện được ý đồ thu hồi đất có giá thấp sau đó sẽ chuyển nhượng lại với giá cao để bù đắp cho chi phí đầu tư.<sup>54</sup> Điều này khác biệt so với Trung Quốc khi mà các chính quyền địa phương có khả năng huy động các nguồn lực khổng lồ từ các thị trường chuyển nhượng quyền sử dụng đất hạn hẹp. Một số chính quyền đô thị ở Trung Quốc có khả năng mạnh mẽ trong việc thu hồi đất của nông dân sau đó chuyển nhượng lại theo giá cao hơn 100 lần. Sau khi trừ đi các chi phí, doanh thu ròng từ việc chuyển nhượng này có thể cao hơn gấp 10 tổng chi phí.<sup>55</sup>

Thực ra, cả Trung Quốc và Việt Nam khá thành công khi thu hồi đất nông nghiệp do sự giới hạn về mặt thông tin và các vấn đề liên quan của những người sở hữu đất. Trong trường hợp liên quan đến các cư dân đô thị, ở Việt Nam, tình thế khác đi rất nhiều do những người này thường có nhiều thông tin và biết rõ giá trị mảnh đất của mình hơn và không ít các chủ sở hữu đất là những người có ảnh hưởng.

Tóm lại, Dự án phát triển bán đảo Thủ Thiêm hiện tại vẫn đang gặp vô số rắc rối. Thành phố có thể phải mất một thời gian dài để thu hồi lại chi phí đầu tư. Tuy nhiên, do vị trí chiến lược của nó nên không trước thì sau, một khu đô thị mới sẽ được xây lên. Nhưng có lẽ việc thực hiện theo phương thức hiện tại là quá đắt đỏ. Hơn thế, khi mà cả thành phố trông chờ vào sự phát triển của Thủ Thiêm thì sự ra đời muộn màng của một khu đô thị quả là một sự lãng phí rất lớn. Đối với dự án Thủ Thiêm, câu hỏi được đặt ra là làm sao để nhanh chóng hình thành một khu đô thị hiện

---

<sup>53</sup>Peterson (2009, trang 70-1)

<sup>54</sup>Peterson (2009, trang 17)

<sup>55</sup>Ding (2005)

tại làm động lực cho kinh tế Thành phố với trọng tâm đặt vào dịch vụ, nhất là những ngành dịch vụ mang lại nhiều giá trị gia tăng cũng như các tác động tích cực cho Thành phố như tài chính hay viễn thông chẳng hạn.

### **Dự án đường Tân Sơn Nhất-Bình Lợi- Vành đai ngoài**

Thực ra, vấn đề nghiêm trọng nhất của hạ tầng giao thông nói riêng, hạ tầng nói chung của TP.HCM trong suốt hai thập kỷ qua là khu vực trung tâm. Chính quyền thành phố đã có rất nhiều nỗ lực, nhưng kết quả vẫn rất xa kỳ vọng và nhu cầu thực tiễn cho dù có một số dự án đã được thực hiện như: đại lộ Đông Tây, xa lộ Hà Nội, cầu đường Bình Triệu, cầu đường Nguyễn Tri Phương, mở rộng đường Nguyễn Văn Trỗi... Nhiều dự án đã kéo dài rất lâu. Dự án đường Tân Sơn Nhất – Bình Lợi – Vành đai ngoài với chiều dài khoảng 14 km để kết nối sân bay Tân Sơn Nhất và các trục giao thông phía đông bắc TP.HCM là một dự án như vậy.

Vào năm 1997, Thủ tướng Chính phủ đã đồng ý để TP.HCM xây dựng con đường này theo phương thức BOT (Xây dựng – Kinh doanh – Chuyển giao). Công ty Multi Usage Holdings Berhad (MUH) của Malaysia đã có kế hoạch xây dựng con đường này với dự toán ước tính vào khoảng 210 triệu đô-la. Tuy nhiên, kế hoạch này đã bị bãi bỏ do cuộc khủng hoảng tài chính trong khu vực năm 1997-1998. Dự án bị dừng lại đến năm 2004 khi LG E&C, một công ty của Hàn Quốc mà sau đó đổi thành GS E&C đệ trình kế hoạch xây dựng dự án theo phương thức BT (Xây dựng – Chuyển giao). Với phương thức này nhà thầu sẽ đứng ra xây dựng con đường, đổi lại TP.HCM sẽ giao cho họ một số mảnh đất có giá trị tương đương với chi phí đầu tư. Hợp đồng BT đã được ký kết vào tháng 07/2009<sup>56</sup> mà theo đó Thành phố sẽ chịu trách nhiệm đền bù giải tỏa và giao đất sạch<sup>57</sup> để GS E&C xây dựng con đường với chi phí ước tính 340 triệu đô-la trong khoảng 4 năm. Đổi lại GS E&C sẽ nhận được 5 mảnh đất sạch ở những địa điểm khác nhau.<sup>58</sup>

Sau khi hợp đồng được ký kết, GS E&C đã chuyển cho Thành phố 120 triệu đô-la để chi phí cho công tác đền bù giải tỏa, đổi lại Thành phố đã giao quyền sử dụng và khai thác 4 mảnh đất có giá trị được thẩm định vào khoảng 150 triệu đô-la cho GS E&C.<sup>59</sup> Vấn đề là ở chỗ 4 lô đất này hoàn toàn không liên quan gì đến con đường sẽ được xây dựng. Hay nói một cách khác việc con đường có được xây dựng hay không dường như không ảnh hưởng trực tiếp đến giá trị các lô đất.

Có hai vấn đề đã nảy sinh kể từ khi đất và tiền được trao đổi. Thứ nhất, tiến độ thực hiện dự án đã rất chậm chạp do những khó khăn trong việc đền bù giải tỏa. Theo hợp đồng đã ký, TP.HCM đã phải chuyển giao đất sạch cho GS E&C vào năm 2008, nhưng cho đến tháng 06/2010 vẫn có 390/3.853 hộ gia đình chưa chấp nhận di dời và chỉ mới có một số cây cọc được đóng ở vị trí xây cầu Bình Lợi.<sup>60</sup> Thứ hai, vấn đề định giá trị đất chuyển nhượng vẫn đang gây tranh cãi lớn vì nó không được thực hiện theo một cách đấu thầu công khai và cạnh tranh. Một số báo đã ước tính giá trị thị trường của những lô đất đã được chuyển giao trên thực tế có thể cao hơn nhiều lần giá trị ước tính khi chuyển giao.<sup>61</sup>

Thực ra, những vấn đề nảy sinh từ dự án này là điều hoàn toàn có thể dự báo trước. Khi các

<sup>56</sup><http://www.tainguyenmoitruong.com.vn/phap-luat/111uong-tan-son-nhat-binh-loi-vanh-111ai-ngoai-tp-cm-nhieu-111ieu-bat-thuong-cua-du-an-111oi-111at-lay-111uong-bai-1-map-mo-hinh-thuc-111au-tu/>

<sup>57</sup><http://niengiamnongnghiep.com/index.php?self=article&id=11025&start=20&type=1> và <http://www.thanhnien.com.vn/news/Pages/201025/20100618003752.aspx>

<sup>58</sup>[http://www.gsconst.vn/popup\\_hotnews.php?id\\_pnewsv=342&lg=vn&start=0](http://www.gsconst.vn/popup_hotnews.php?id_pnewsv=342&lg=vn&start=0) và

<sup>59</sup><http://tintuonline.vietnamnet.vn/vn/kinhte/449367/index.html>

<sup>60</sup><http://www.thanhnien.com.vn/news/Pages/201025/20100618003752.aspx>

<sup>61</sup><http://tintuonline.vietnamnet.vn/vn/kinhte/449367/index.html> và <http://www.thanhnien.com.vn/news/Pages/201025/20100616011320.aspx>

mảnh đất không hề chịu tác động bởi dự án được chuyển cho nhà thầu thì hành động hợp lý của họ là tập trung vào việc khai thác những mảnh đất để thu lợi mà không có động cơ để xây dựng con đường. Càng trì hoãn vì đền bù giải tỏa chưa xong thì nhà thầu càng có cơ đồ lỗi cho TP.HCM và họ càng có lợi thế trong các cuộc thương lượng. Trên thực tế, GS E&C đang tập trung cho việc xây dựng và bán căn hộ trên hai lô đất ở khu Thảo Điền Quận 2 cùng với việc xin Thủ tướng Chính phủ cho phép họ chuyển nhượng lại một mảnh đất khác với lý do ảnh hưởng bởi cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu nên họ không đủ vốn đầu tư và sau khi đã được chính quyền Thành phố có tín hiệu đồng ý.<sup>62</sup>

Tóm lại, cùng với những vấn đề nảy sinh từ sự không minh bạch trong việc định giá đất trao đổi, vấn đề đáng bàn nhất trong dự án TSN-BL là việc đổi một cách chóng vánh những lô đất hoàn toàn không liên quan gì đến CSHT dự kiến sẽ được xây dựng. Thực ra, đây không phải là một trường hợp của đổi đất lấy hạ tầng vì giá trị của phần đất được chuyển nhượng không được hưởng lợi từ CSHT được xây dựng mà nó chỉ là một giao dịch hàng đổi hàng.

## ***Kết luận***

Cả ba kỹ thuật đổi đất lấy hạ tầng theo cách thức có thu hồi đất đã được áp dụng tại TP.HCM. Tuy nhiên, chỉ dự án PMH là đã hoàn tất. Sự thành công của PMH có được là nhờ việc tận dụng tốt những lợi thế của mô hình liên doanh cộng với một số yếu tố đặc thù mà rất khó áp dụng ở những trường hợp khác. Tuy dự án thành công, nhưng chúng tôi không cho rằng đây là một mô hình tốt cho tất cả các trường hợp. Một trong những vấn đề chính trong mô hình này là sự không hoàn hảo hay tính mơ hồ của các hợp đồng. Để đảm bảo có được sự thành công thì các bên cần phải xây dựng một mối quan hệ hướng tới dài hạn. Tuy nhiên, đây là điều không dễ chút nào.

Các dự án Thủ Thiêm và TSN-BL đã phải đối mặt với những khó khăn vì những vấn đề hết sức căn bản. Thứ nhất, việc giải tỏa đất ở cả hai dự án này quá phức tạp. Thứ hai, không có động cơ rõ ràng và mạnh mẽ là vấn đề dường như là muôn thủa của việc nhà nước đứng ra thực hiện dự án Thủ Thiêm hay đền bù giải tỏa cho dự án TSN-BL.

---

<sup>62</sup><http://www.thesaigontimes.vn/Home/toisu/sukien/29551/>

## Phần 3: Gợi ý chính sách

Về nguyên tắc, có hai cách thức tài trợ CSHT từ đất: thu hồi đất và không thu hồi đất. Phương thức thu hồi đất có lẽ có hiệu quả trong những trường hợp việc đền bù giải tỏa không quá phức tạp, trong khi phương thức không thu hồi đất có thể có hiệu quả hơn trong những trường hợp việc đền bù giải tỏa gặp nhiều khó khăn cũng như sự chống đối của các chủ sở hữu đất. Các vấn đề dưới đây cần xem xét cụ thể khi áp dụng từng kỹ thuật.

### **Áp dụng phương thức có thu hồi đất**

Có ít nhất 4 điều kiện chung để áp dụng phương thức có thu hồi đất gồm: (1) việc đền bù giải tỏa phải nhanh chóng và dứt khoát; (2) sự sẵn có nguồn lực tài chính; (3) giải quyết được cơ chế khuyến khích; và (4) xác định giá trị đất khi chuyển nhượng bằng một quy trình đấu giá minh bạch. Căn cứ vào các điều kiện trên, khi áp dụng mỗi kỹ thuật cụ thể cần xem xét các vấn đề sau:

*Thứ nhất, đổi đất cho các nhà đầu tư tư nhân để lấy CSHT có thể hiệu quả đối với các dự án có yêu cầu thấp về giải tỏa đất và việc gia tăng giá trị phân đất hay tài sản được giao phụ thuộc chủ yếu vào các CSHT được xây dựng.* Cách thức này đã được áp dụng ở nhiều nơi như: xây dựng hệ thống đường sắt liên lục địa ở Hoa Kỳ 150 năm trước; phát triển CSHT cơ bản cho các đô thị mới tại Cairo, Ai Cập và xây dựng các dự án TSN-BL tại TP.HCM, Việt Nam. Hai dự án đầu tiên phù hợp với hai điều kiện cơ bản là đất đang có sẵn và sự liên kết chặt chẽ giữa giá trị đất đai và CSHT được xây dựng. Ngược lại, dự án TSN-BL đã gặp rắc rối do quá trình giải tỏa đất rất phức tạp và các mảnh đất được giao hoàn toàn không liên quan đến dự án.

Đối với các dự án như đường TSN-BL, mô hình xây dựng-vận hành-chuyển giao (BOT) cùng với khoản trợ cấp từ ngân sách thành phố có thể là một giải pháp thay thế. Việc xây dựng con đường nên được thực hiện riêng biệt so với việc khai thác các lô đất. Sử dụng phương pháp được áp dụng trong trường hợp TSN-BL để gặp phải những nhà đầu tư không đủ năng lực trong cả hai yêu cầu xây dựng CSHT và khai thác các vùng đất được giao.

*Thứ hai, mô hình liên doanh để xây dựng CSHT có thể thích hợp cho các dự án có yêu cầu đáng kể trong việc giải tỏa đất nhưng không quá phức tạp.* Hình thức này đã được áp dụng thành công tại nhiều quốc gia như dự án đường vành đai ở Trường Sa, Trung Quốc, sân bay mới tại Bangalore, Ấn Độ và dự án Phú Mỹ Hưng tại TP.HCM, Việt Nam. Mô hình này khá thành công bởi vì nó thường tận dụng lợi thế của cả chính quyền sở tại và các đối tác tư nhân như đã phân tích ở trên.

*Thứ ba, việc xây dựng CSHT của chính phủ và bán những khu đất đã được cải thiện xung quanh đều gặp khó khăn ở hầu hết các nước.* Phương thức này có thể được áp dụng trong trường hợp đất đã có sẵn hoặc việc giải tỏa đất đơn giản hơn. Hình thức này cũng đã được áp dụng ở nhiều nơi như Paris, New York, Cairo, Bangalore và TP.HCM. Vấn đề của phương thức này là sự thiếu động lực của các viên chức nhà nước làm cho quá trình thu hồi đất trở nên rất lâu trong khi giá đất có thể tiếp tục tăng nhờ CSHT được đầu tư. Điều này gây nên sự phản đối của những chủ đất mà cảm thấy thiệt thòi khi nhận bồi thường. Để tránh việc này xảy ra, khi kế hoạch phát triển những khu vực cụ thể được công bố, chính phủ nên ban hành

giá bồi thường theo nguyên tắc không được vượt quá giá tại thời điểm công bố nhân với tốc độ lạm phát và GDP.

*Thứ tư, một quy trình đấu giá đất hay tài sản một cách minh bạch là hết sức quan trọng.* Peterson (2009) cho thấy rằng phần lớn nguồn thu từ đất được ghi ngoài ngân sách. Trách nhiệm công cho những hoạt động này đều rất ít. Những khoản tiền bán đất hay chuyển nhượng lớn trở nên hấp dẫn cho tham nhũng. Điều này cũng tạo ra tổn thất xã hội thông qua việc lựa chọn các nhà phát triển không có khả năng và lãng phí tài nguyên công. Một quá trình đấu thầu cạnh tranh có thể giúp lựa chọn những nhà đầu tư thích hợp và tăng nguồn thu ngân sách. Ví dụ, việc đấu giá đất minh bạch tại Cairo, Ai Cập đã giúp tăng nguồn thu bán đất đến hệ số 10:1.<sup>63</sup>

## **Áp dụng mô hình không thu hồi đất**

Lợi thế lớn nhất của mô hình không thu hồi đất là giảm bớt yêu cầu về giải tỏa đất. Vì vậy, phương thức này có thể phù hợp trong những trường hợp giải tỏa đất khó khăn và phức tạp. Điều này giúp giảm phần đối việc thu hồi đất vì đất hoàn toàn được sử dụng cho việc xây dựng CSHT. Tuy nhiên, những kỹ thuật không dựa vào thu hồi đất có những yêu cầu một khả năng quản lý tốt và hệ thống thông tin thu thập dữ liệu đầy đủ. Với thuế cải thiện chẳng hạn sẽ cần những thông tin trong quá khứ và hiện tại về giá trị tài sản. Thông thường việc thu thuế rất khó dự đoán. Phương thức này nhìn chung phổ biến ở các nước phát triển vì họ có năng lực hành chính tốt hơn để ghi lại giá trị đất và thực hiện thu thuế. Hơn thế, việc thu hồi đất ở các nước đang phát triển thường rất khó khăn.

Một giải pháp khác là áp dụng thuế cải thiện bằng hiện vật như ở Hàn Quốc và Nhật Bản khi mà các chủ đất sẽ giao đất cho nhà nước để xây dựng CSHT và sau đó họ nhận lại một phần chia (khoảng 40%) sau khi giá trị của đất được tăng lên nhiều hơn. Lợi ích của cách tiếp cận bằng hiện vật là chủ đất không phải nộp thuế bằng tiền mặt mà họ thường không có khả năng.

Cách thức không thu hồi đất có thể xem xét để áp dụng cho Thủ Thiêm nếu việc đền bù giải tỏa phần đất còn lại là quá phức tạp. Hơn thế, Thủ Thiêm không phải là trường hợp duy nhất tại TP.HCM. Trong tương lai sẽ có nhiều dự án hơn, với mức độ phức tạp và yêu cầu bồi thường đất cao hơn (và do đó gây nguy cơ phản đối công khai lớn hơn). Phương thức tài trợ CSHT không dựa vào thu hồi đất có thể là một lựa chọn phù hợp. Hơn nữa, cách thức này có thể giúp các thành phố như TP.HCM đối phó với các tòa nhà chọc trời ở trung tâm thành phố. Để tránh sự quá tải của CSHT, chính quyền thành phố có thể bán quyền phát triển. Giá của các khoản phí này có thể dựa vào chiều cao của các công trình, với mỗi tầng bổ sung phải trả một số tiền nhất định.

Tóm lại, tài trợ CSHT từ đất là một kỹ thuật rất phổ biến trên thế giới, nhất là trong giai đoạn phát triển mạnh mẽ. Phương thức này giúp giải quyết khá tốt vấn đề eo hẹp của ngân sách nhà nước trong việc tài trợ cho các nhu cầu xây dựng CSHT rất lớn. Do vậy, xem xét áp dụng các kỹ thuật này có thể là một cách tiếp cận tốt để các địa phương giải quyết những nhu cầu bức thiết về cơ sở hạ tầng của mình, nhất là trong bối cảnh ngân sách nhỏ bé của các tỉnh và thành phố ở Việt Nam.

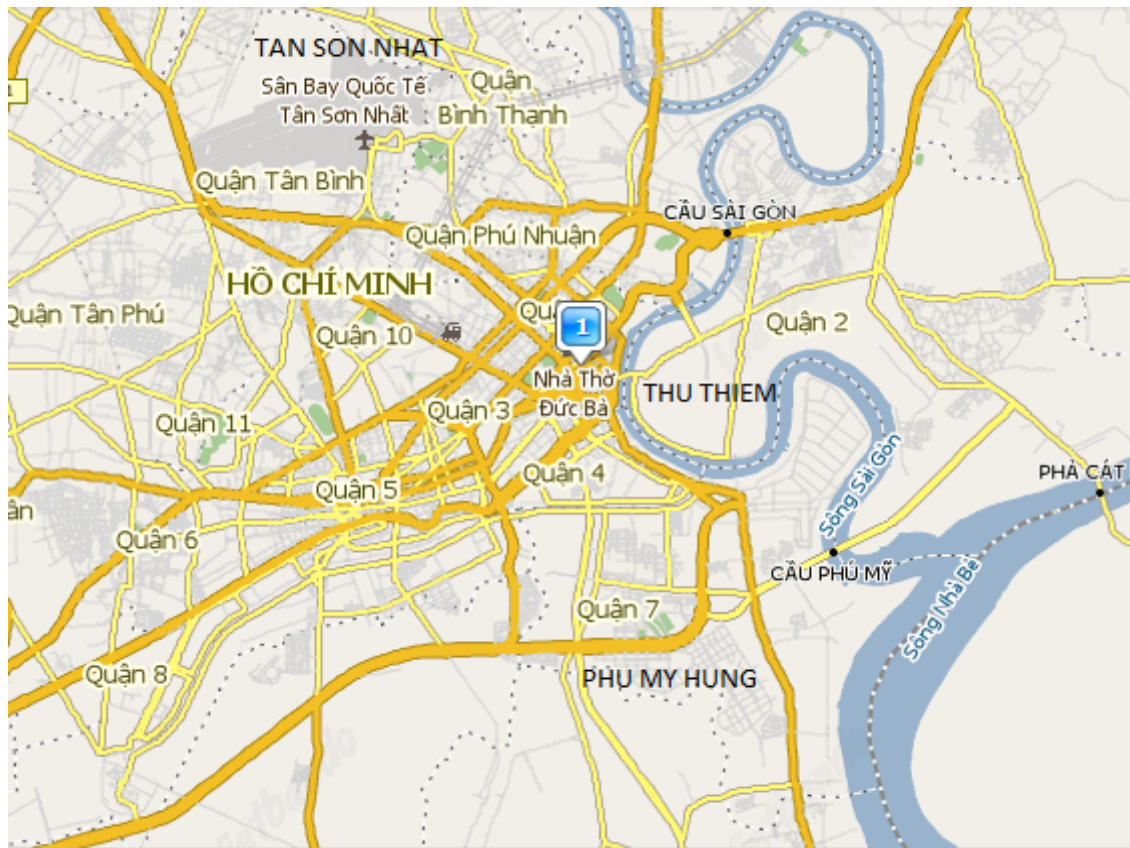
---

<sup>63</sup>Peterson (2009, trang 106)

## Tài liệu tham khảo

- Altshuler, Alan A., và José A. Gómez-Ibáñez, with Arnold M. Howitt. 1993. *Regulation for revenue: The Political Economy of Land Use*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Cox, Terry. 2003. *Collectible Stocks and Bonds from North American Railroads*.
- Ding, Chengri. 2005. *Policy and Praxis of Land Acquisition in China*. Elsevier
- Frieden, Bernard J., và Lynne B. Sagalyn. 1991. *Downtown, Inc. How American Rebuilds Cities*. The MOT Press, Cambridge, Massachusetts Lon Don, England
- Froes, Marilda, và Jorge M. Robelo. 2006. *Urban Operation ans The Sao Paulo Metro Line 4*. Paper prepared fot the World Bank Washington, DC.
- Industrial Promotion Company (IPC). 2001. *A Summary of IPC Model*.
- Milgrom, Paul and John Robert. 1992. *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Nguyen, V. Kich, Phan, C. Duong và Ton S. Kinh. 2006. *Nha Be Revival from Industry*. 2 vols. Ho Chi Minh City General Publsiher
- Peterson, George E. 2009. *Unlocking Land Values to Finance Urban Infrastructure*. The World Bank and PPIAF.
- Phu My Hung Corp. 2005. *Reserve this Place as my Hometown: Memoirs to the Late Chairman Lawrence S. Ting*.
- Phu My Hung Corp. *Legal and related documents*.
- Rosengard, Jay K. et al. 2005. *A comparative Study of Municipal Finance in Ho Chi Minh City, Shanghai and Jakarta*. UNDP and Institute of Economics Research, HCMC.
- Tan Son Nhat – BinhLoi – Outer Ring Road Project. *Related Documents*.
- The Economic Times Online. *Is 'betterment levy' a good idea?*. At [http://www.lkyspp.nus.edu.sg/docs/fac/shreekant/Policy%20Briefs%20and%20Ope-eds/shreekant\\_Economic\\_Times\\_june\\_15\\_2007\\_online.pdf](http://www.lkyspp.nus.edu.sg/docs/fac/shreekant/Policy%20Briefs%20and%20Ope-eds/shreekant_Economic_Times_june_15_2007_online.pdf)
- Thu Thiem Peninsula. *Legal and related documents*.
- Transport Research Laboratory. 1993. *The Longer Term Effects of the Tyne and Wear Metro*. Prepared by the Univ. of Newcastle upon Tyne
- Uribe, Maria C., 2009. *Bogota's Betterment Levy*. At <http://indiausp.org/brookings/Bogota-Betterment-Levy.pdf>
- Vo, Tran Tri. 2005. *An Resilience and Creative Investor*. An article on the memoirs for Lawrance S. Ting.
- Walder. 2003. *Developing a new agenda for infrastructure investment in Public Transport International*
- Walmsley, D., A., and Perrett, K., E. 1992. *The Effects of Rapid Transit on Public Transport and Urban Development*. London: HMSO
- World Bank. 2006. *Egypt Public Land Management Study*. 2 vols. Washington, DC.

**Phụ lục 1: Vị trí của các dự án**



Nguồn: Lấy từ <http://www.vietbando.com/maps/>