

Điều gì quan trọng trong quản trị dự án chính phủ điện tử: Chứng cứ từ Việt Nam

Tp.HCM, 21-22/07/2015

Nguyễn Quang Trung





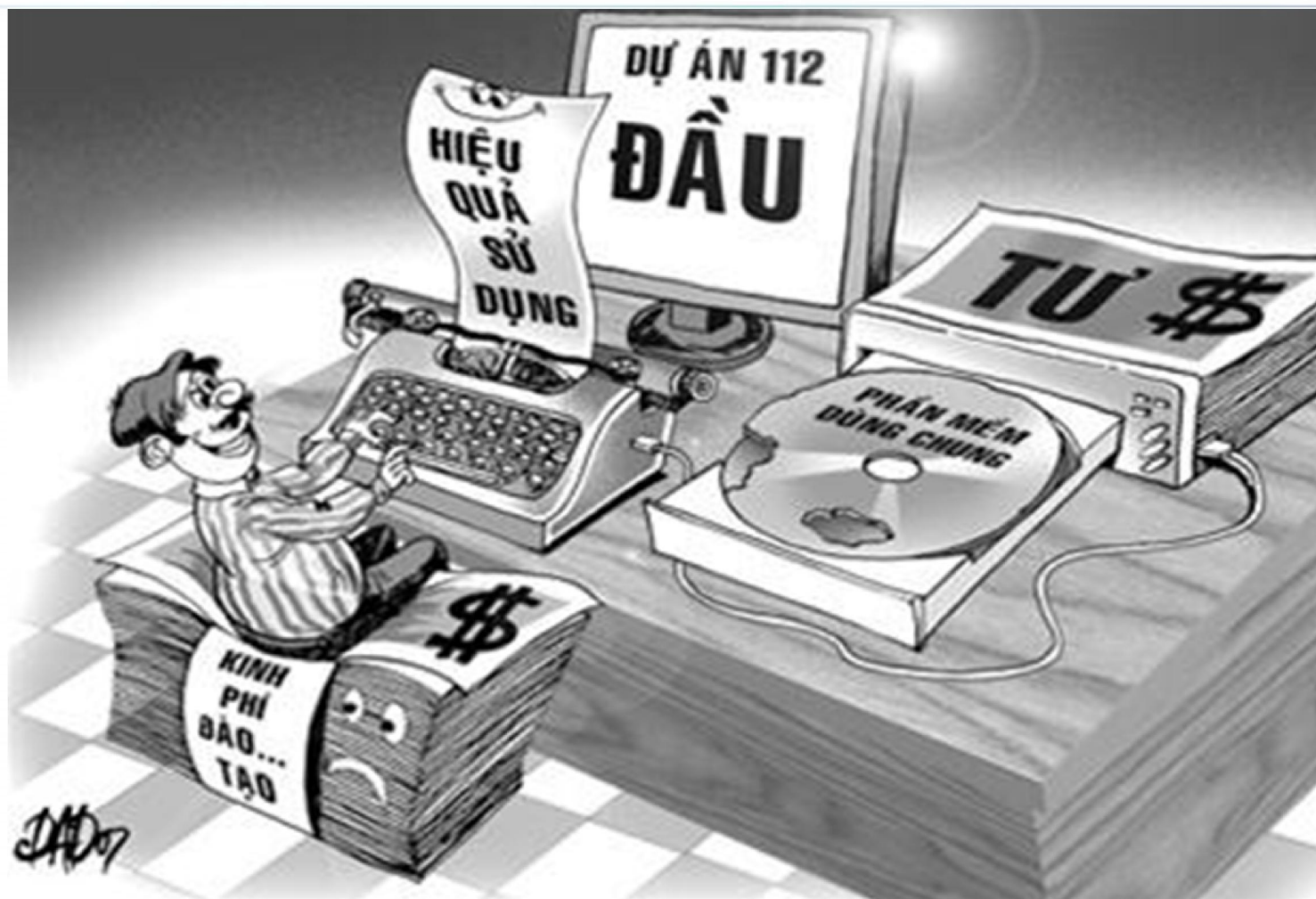
Mục tiêu

1. Chỉ ra các yếu tố quan trọng trong quản trị và triển khai dự án chính phủ điện tử, từ quan điểm của các nhà nghiên cứu quốc tế và các nghiên cứu trước trên thế giới.
2. Cung cấp ý kiến liên quan từ các nhà quản trị công Việt Nam
3. Đưa ra một skhuyến nghị và hàm ý chính sách và các bài học thực tiễn trong quản trị và triển khai dự án chính phủ điện tử

Nội dung chính

- Giới thiệu
- Các yếu tố quan trọng trong triển khai và quản trị e-govt
- Các chứng cứ từ các nhà quản lý
- Yếu tố nào quan trọng?
- Một số đề xuất

Project 112



E-government in Korea

Table 1.1. World e-government leaders (Very High EGDI) in 2014

Country	Region	2014 EGDI	2014 Rank	2012 Rank
Republic of Korea	Asia	0.9462	1	1
Australia	Oceania	0.9103	2	12
Singapore	Asia	0.9076	3	10



Số giờ nộp thuế

- DN Việt Nam phải mất đến 872 giờ/năm để nộp thuế trong khi doanh nghiệp ở Asean chỉ mất 172 giờ thì ta cạnh tranh như thế nào?

Ông Lê Đăng Doanh (13/10/2014, TBKTSG)

- "Cả giai đoạn 2010-2014, Việt Nam giảm được 70 giờ nộp thuế...Nhưng chỉ riêng mấy tháng trong năm 2014 đã giảm gần 300 giờ thì không hiểu có phép màu nào kỳ diệu vậy?"
- "Có một nguyên lý ngược là càng không làm thì thu nhập càng cao, càng dồn cho doanh nghiệp vào chân tường thì bộ máy sống càng khỏe"

Ông Trần Đình Thiên (21/04/15, vnexpress)



Ông: Trần Đình Thiên
Nguồn: vnexpress.net,
21/04/15

Tp.HCM: DN vẫn ngại nộp thuế điện tử

- Đến 12-7, có 102.487 (chiếm 76,62%) DN đăng ký NTĐT, nhưng mới chỉ có vài ngàn DN thực hiện NTĐT.
- **Lý do:** (a) tâm lý “nhìn ngắmm”, (b) chữ ký số, (c) ngân hàng NN, (d) sợ mất tiền,...

Nguồn: Tuổi Trẻ, 19/07/15

- Luật quản lý thuế hiện hành quy định tại Khoản 10, Điều 7 như sau:

“Trường hợp người nộp thuế là tổ chức kinh doanh tại địa bàn có cơ sở hạ tầng về công nghệ thông tin phải thực hiện kê khai, nộp thuế, giao dịch với cơ quan quản lý thuế thông qua phương tiện điện tử theo quy định của pháp luật về giao dịch điện tử. Chính phủ quy định chi tiết khoản này.”

Các nhà nghiên cứu nổi bật về CPĐT

Các lý thuyết và kết quả nghiên cứu sử dụng nhiều đến từ các nghiên cứu trước và các học giả sau:

- Fountain (University of Massachusetts Amherst, and Harvard University)
- Heeks (Implementing and Managing eGovernment: An International Text)
- Weil and Ross (IT Governance)
- Bhatnagar (E-govt: From vision to implementation)
- West (Brookings, Center for technology information)

Nhận xét từ các nhà quản trị công (2009)

NO	CODE	NAME	POSITION(S)
1	Observation 01	Nguyen Thien Nhan	Deputy Prime Minister – Head of National Steering Committee on ICT (2009)
2	Observation 02	Do Trung Ta	Deputy Head of National Steering Committee on ICT (2009)
3	Observation 03	Pham Kim Son	Director of the Department of Information and Communications of Da Nang City
4	Observation 04	Nguyen Minh Hong	Deputy – Minister of Information and Communications - Head of National E-government Committee
5	Observation 05	Truong Minh Thuan	Director of the Department of Information and Communications of An Giang Province
6	Observation 06	Le Manh Ha	Director of the Department of Information and Communications of HCMC

Nhận xét từ các nhà quản trị công (2009)

NO	CODE	NAME	POSITION(S)
7	Observation 07	To Trong Ton	Director of the Department of Information and Communications of Lao Cai Province
8	Observation 08	Nguyen Dinh Dinh	Director of the Department of Information and Communications of Lam Dong Province
9	Observation 09	Nguyen Tu Quang	Director of Software Corporation (BKAV)
10	Observation 10	Le Hoang Ngoc	Vice-Director of the Department of Information and Communications of Dong Nai Province
11	Observation 11	Nguyen Anh Tuan	Vice-Director of the Department of Information and Communications of HCMC
12	Observation 12	Le Van Bich	Director of the Department of Information and Communications of Long An Province

Nguyên tắc cần nhớ



“In e-government, it is far more about people and politics than ICT”

Fountain, Heeks, Weil and Ross

Triển khai và quản lý chính phủ điện tử, yếu tố con người và chính trị quan trọng hơn công nghệ.

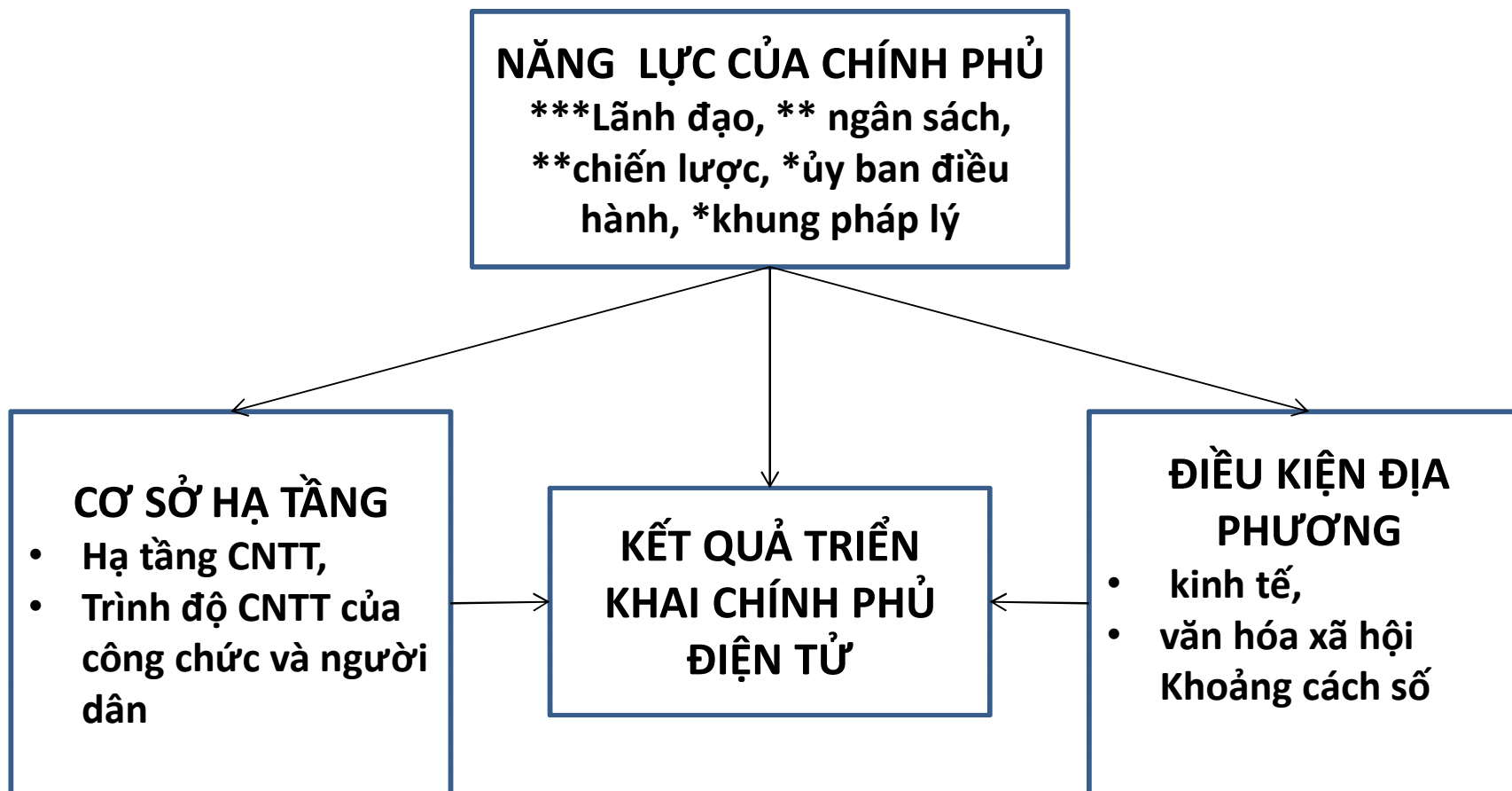


Các yếu tố quyết định

- Các nghiên cứu trước về các yếu tố quyết định
- Có ba (03) nhóm nhân tố chính quyết định mức độ thành công của việc triển khai và quản lý CPĐT:
 1. Năng lực quản lý nhà nước
 2. Cơ sở hạ tầng (ICT và nhân lực)
 3. Điều kiện địa phương



Các yếu tố quyết định



Các yếu tố quyết định

Năng lực quản lý nhà nước: được hiểu là khả năng thực hiện các cải cách mạnh mẽ thông qua các năng lực: thể chế, kỹ thuật, hành chính và chính trị (Sarker, 2006)

Bao gồm:

- Yếu tố lãnh đạo
- Ngân sách triển khai dự án
- Chiến lược phát triển CPĐT
- Năng lực điều hành của các ban điều hành dự án
- Khung pháp lý

Năng lực quản lý nhà nước

1. Yếu tố lãnh đạo

Ông Lê Mạnh Hà từng cho rằng các thành tựu đã có của Tp.HCM là nhờ lãnh đạo thành phố có quyết tâm cao. Theo ông, lãnh đạo mạnh thường giúp cho cơ quan triển khai có hai yếu tố quan trọng là: Tài chính và vị thế, mà ông nêu ngắn gọn là:

- Tiền, và
- Quyền.

Không chỉ ủng hộ về chủ trương mà lãnh đạo cần tham gia trực tiếp một số hoạt động triển khai.

Năng lực quản lý nhà nước

1. Yếu tố lãnh đạo

Nguyên Phó Thủ Tướng Nguyễn Thiện Nhân (2009) cũng đã nhận xét rằng:

“Không nên triển khai một dự án chính phủ điện tử nào nếu chưa có sự chấp thuận và ủng hộ của lãnh đạo đơn vị”

- Never start a single project if approval from the [provincial] leader has not yet been obtained (Observation 01).

Năng lực quản lý nhà nước

1. Yếu tố lãnh đạo

- Ngoài ra, theo ông Đỗ Trung Tá (2009), lãnh đạo cũng cần phải học và biết một số ứng dụng và kỹ năng cơ bản để hiểu được tầm quan trọng và truyền cảm hứng cho người khác
- Tuy nhiên ông cũng nhấn mạnh rằng nhiều lãnh đạo cấp địa phương và trung ương vẫn không chưa sử dụng máy tính và email. (thời điểm năm 2009)
- Phó chủ tịch TP HCM (2014): ['Lãnh đạo sở ngành rất kém về công nghệ thông tin'](#)

Năng lực quản lý nhà nước

2. Kinh phí triển khai dự án

- Triển khai chính phủ điện tử cần lượng kinh phí đáng kể và liên tục: chi phí nghiên cứu phát triển, cơ sở hạ tầng, đào tạo, bồi dưỡng...
- Cần phải cam kết nguồn vốn lớn và ổn định cho CPĐT:

Trường hợp Hàn Quốc:

Chính phủ thành lập một quỹ CPĐT ổn định, trích từ ngân sách



Năng lực quản lý nhà nước

2. Kinh phí triển khai dự án

Chúng tôi phải tranh đấu để có một tỉ lệ ngân sách nhất định, nhưng tới nay vẫn chưa thành công

The Head of the National E-government Steering Committee (NESC) stated:

- We have had to ‘fight’ to get a specific rate in the state budget, but so far we have not yet succeeded (Observation 04).

Nếu không chuẩn bị tốt và thiếu kiên trì, các đề xuất thường không được Hội đồng Nhân dân thông qua

- We had eight or nine pivotal issues in our proposal; however, only one was considered, and the rest were put off. But the only issue considered was finally rejected by the People’s Council (Observation 10).

Năng lực quản lý nhà nước

2. Kinh phí triển khai dự án

Giám đốc Sở TTTT Đà Nẵng, Ông Phạm Kim Sơn đã chi sẻ kinh nghiệm kiên trì của mình trong việc thuyết phục lãnh đạo và các sở ban ngành khác trong quá trình phát triển chính phủ điện tử tại Tp Đà Nẵng.

The DIC Director in Da Nang City reveals:

- One has to be very patient in persuading the City leaders and other department leaders such as the Department of Planning and Investment and Department of Finance to get approval for policy and funds (Observation 03).

Năng lực quản lý nhà nước

2. Kinh phí triển khai dự án

- Kết hợp nhiều nguồn kinh phí:
- Lưu ý việc giải ngân sách thường được giải ngân chậm

Kinh phí triển khai không chỉ đến nguồn nhà nước. Trên thực tế, các địa phương thành công hơn đã huy động từ nhiều nguồn khác nhau. Trong đó có cả vốn từ các nhà tài trợ và vốn vay.

- Tham khảo kinh phí triển khai của:
 - Chính phủ Hàn Quốc
 - Đà Nẵng.

Funds, however, do not only come from the state budget. The leaders of Lao Cai Province (Observation 07) and Da Nang City (Observation 05) showed that they have mobilized all sources of available funds for e-government, including central and provincial budgets, international donors and international loans.

Năng lực quản lý nhà nước

3. Chiến lược phát triển CPĐT

Câu hỏi rất quan trọng: Chiến lược CPĐT là gì?

Theo chuyên gia để trả lời câu hỏi này cần phải trả lời ba câu hỏi nhỏ kinh điển trong việc lập chiến lược:

1. Bạn đang ở đâu?
2. Bạn muốn đi tới đâu?
3. Làm sao để tới đó



Năng lực quản lý nhà nước

3. Chiến lược phát triển CPĐT

Nhiều địa phương làm theo phong trào, để lấy thành tích báo cáo, nhưng thực tế lượng truy cập rất thấp.

Xây dựng theo phong trào sẽ dẫn đến hậu quả khôn lường (lãng phí, mất niềm tin từ lãnh đạo, lãng tránh của công chúng, tiền đề xấu cho các dự án tiếp theo,...).

A common problem facing provincial e-initiatives is the fact that e-initiatives are more about appearance than actual use. In only a few provinces such as Lao Cai province (To, 2009) was e-government strategy developed with a genuine motivation to serve potential clients.

The Director of Lam Dong DIC (Observation 08) in 2009, for instance, confirmed this:

- Some provinces provide many e-initiatives just to show that they have reached certain levels in e-government implementation [to report to central authorities], but citizens' access [to these services] is very low (Observation 08).

Năng lực quản lý nhà nước

3. Chiến lược phát triển CPĐT

Cần xác định ai là những chủ thể chính tham gia chính và từng chủ thể cần phải làm gì? Để giám sát quá trình triển khai.

1. Lãnh đạo
2. Các nhà quản lý công
3. Chuyên viên IT
4. Người trực tiếp vận hành hệ thống

- *Who does what in e-government implementation?* is another challenge that confronts central and provincial governments.



Năng lực quản lý nhà nước

3. Chiến lược phát triển CPĐT

Chiến lược con người đóng vai trò then chốt trong triển khai chính phủ điện tử.

Thách thức thường trực về đội ngũ nhân viên IT

- Lương thấp
- Chưa được ghi nhận tương xứng
- Cạnh tranh cao từ khu vực tư



IT staff in government agencies have been increasingly difficult to recruit and retain, as discussed in the cases of HCMC and Daklak Province. For mainstream staff (public servants), their embracement is viewed as a critical factor for the high performance of e-initiatives (Observation 11); however, current low salaries can make it difficult for them to embrace new e-initiatives which normally reduce the (illegal) earnings brought by the old systems (Interviewee 05; Hoang Ha, 2010; Vietnam Government, 2007b).

Năng lực quản lý nhà nước

3. Chiến lược phát triển CPĐT

- Mức độ ưu tiên của Chính phủ điện tử trong nhiều dự án kinh tế - xã hội khác
- Thường gặp nhiều thử thách ở những tỉnh ngân sách khó khăn và các vấn đề an sinh bức thiết khá vẫn còn dai dẳng.



E-government is not high on the agenda of local government, especially in provinces that have a low level of socio-economic development. Several provinces face difficulties in poverty reduction and economic development; hence it is difficult to prioritize e-government in resource allocation.

Năng lực quản lý nhà nước

4. Năng lực điều hành của Ủy ban dự án

- Cần thiết và quan trọng đối với việc triển khai CPĐT bởi sự triển khai liên quan đến sự phối hợp giữa các cơ quan chính phủ (Heeks, 2006)
- Các ủy ban cần sự tham gia các nhà lãnh đạo có tầm ảnh hưởng lớn, để điều phối quá trình triển khai, đảm bảo sự phối hợp giữa các cơ quan, cũng như cung cấp các giải pháp kịp thời

Ví dụ: Ủy ban xúc tiến thông tin (phụ trách CPĐT) tại Hàn Quốc, thuộc Ban Chi đạo của Tổng thống về đổi mới CP.

Năng lực quản lý nhà nước

4. Năng lực điều hành của Ủy ban dự án

Hai thách thức lớn về Ban điều hành dự án tại Việt Nam:

1. Mức độ ảnh hưởng của Ban điều hành
2. Cơ cấu của Ban điều hành chưa được chú trọng (phần lớn là kiêm nhiệm)

Năng lực quản lý nhà nước

5. Khung pháp lý

- Tạo khuôn khổ pháp lý về đấu thầu, ký hợp đồng, thẩm định dự án...đảm bảo khả năng tương tác giữa các cơ quan nhà nước, tối đa hóa hiệu quả CPĐT
- Nghiên cứu định lượng trên nhiều quốc gia cho thấy mối tương quan cao giữa mức độ hoàn thiện của khung pháp lý và việc sử dụng dịch vụ trực tuyến của CPĐT.



Năng lực quản lý nhà nước

5. Khung pháp lý

Khung khổ pháp lý nói chung và cho chính phủ điện tử nói riêng trong trường hợp Việt Nam còn gặp nhiều thách thức:

- Thiếu các quy định cụ thể
- Thường thay đổi
- Các hướng dẫn thi hành thường ban hành chậm
- Nhiều trường hợp, chính sách ban hành ra đã trở nên lỗi thời

It also reveals in the case of Vietnam that the challenges facing current e-government policy instruments include a lack of regulation, frequent changes of regulations and delay in issuing implementing details. Low effectiveness, despite a time-consuming issuance process, and frequent changes in regulations. An example is the Law on Electronic Transactions, issued in 2005. However, the first Government Decree guiding the implementation of this law was issued in 2007 (Nguyen, 2007b).

Năng lực quản lý nhà nước

5. Khung pháp lý

Chỉ một số ít (và đó thường là những địa phương thành công) tích cực ban hành các quy định và chính sách để hỗ trợ cho quá trình triển khai chính phủ điện tử (Quảng Ninh, Đà Nẵng, Bình Dương, Tp.HCM,...). Mức độ nào còn tùy thuộc vào mức độ cam kết của lãnh đạo



Cơ sở hạ tầng

1. Cơ sở hạ tầng CNTT

Trong điều kiện hiện nay, các Hai yếu tố quan trọng nhất trong hạ tầng CNTT là internet các thiết bị kết nối internet

Vấn đề nghiêm trọng nhất về hạ tầng đó là: Khoảng cách số (trình bày ở phần sau)

The two most common ICT tools used in e-government are the computer and broadband internet.

The digital divide remains serious across and within provinces, which has a clear impact on e-government implementation, and the problems are more serious on citizen side.



Cơ sở hạ tầng

2. Hạ tầng nhân lực

Được xét từ hai phía: Cung và cầu

- ✓ chính phủ
- ✓ công dân



Cơ sở hạ tầng

2. Hạ tầng nhân lực

Yếu tố con người được xem là yếu tố quan trọng nhất trong việc cung cấp dịch vụ CPĐT bởi các yêu cầu về: kỹ năng, kiến thức và thái độ

Chính phủ:

Xác định 4 chủ thể tham gia:

- + Lãnh đạo
- + Nhà quản lý công
- + Các chuyên viên CNTT
- + Nhân viên vận hành

Người dân:

- + Phân hóa rất lớn theo nhân khẩu học và vùng miền



Điều kiện địa phương

- ✓ Mức độ phát triển kinh tế là một yếu tố quan trọng, ảnh hưởng đến tốc độ phát triển CPĐT.
- ✓ Các yếu tố văn hóa: văn hóa dân tộc, văn hóa tổ chức và chuẩn mực xã hội ảnh hưởng rất nhiều đến phong cách làm việc của con người.
- ✓ Ở một số quốc gia Châu Á, các mối quan hệ cá nhân với quan chức chính quyền được xem là quan trọng hơn so với sự minh bạch quy trình hoặc trong tài liệu,

Điều kiện địa phương

- ✓ Chi phí cho ICT ở Việt Nam trong tương quan với thu nhập đầu người vẫn còn cao
- ✓ Nhiều tỉnh thành, còn nhiều gia đình chưa có máy tính
- ✓ Tuy nhiên, với đối tượng doanh nghiệp, máy tính và kết nối internet đã phổ biến

Most people cannot afford ICT tools in Daklak Province having computers. This is also reflected in another study in rural areas where 'only rich families can afford to buy a computer'

Where users are business people, ICT costs are not a matter of concern. Computers and the internet have been becoming necessary for the business community. So implication for B2B

Điều kiện địa phương

- ✓ Tâm lý thích giao tiếp đối mặt trực tiếp cũng là một rào cản lớn cho phát triển chính phủ điện tử
- ✓ Nhiều người dân còn có suy nghĩ rằng: sẽ an toàn và dễ ứng biến hơn nếu giao tiếp đối mặt trực tiếp.
- ✓ Ngoài ra, vẫn còn nhiều trường hợp, ở đó chính những người vận hành các dự án chính phủ điện tử không muốn ứng dụng chúng mà thích sử dụng cách truyền thống vì có ảnh hưởng đến các khoản thu nhập không chính thức của họ.
- ✓ There are still a considerable number of cadres including key leaders who are slow in reforming.
- ✓ Face-to-face habits of communication are a cultural factor that impedes e-government development
- ✓ Direct, in-person transactions were deep-rooted in citizens.

Cơ sở hạ tầng

Vấn đề khoảng cách số

Đây là vấn đề liên quan đến cơ sở hạ tầng CNTT không đồng đều giữa các vùng miền và trình độ CNTT của công dân ở các vùng khác nhau.

- Tuổi tác
 - Khả năng tiếp cận
 - Điều kiện tiếp cận
 - Vùng miền
- Ảnh hưởng đến sự thành công của CPĐT (khả năng truy cập trực tuyến)



Điều gì quan trọng?

1. Năng lực quản lý nhà nước
 - ✓ Lãnh đạo,
 - ✓ Chiến lược,
 - ✓ Ngân sách,
 - ✓ Ủy ban điều hành,
 - ✓ Khung pháp lý
2. Cơ sở hạ tầng
 - ✓ ICT và Nhân lực
 - ✓ Cung và Cầu
3. Điều kiện địa phương
 - ✓ Kinh tế
 - ✓ Văn hóa
 - ✓ Khoảng cách số



Một số đề xuất chung về quản lý



Các đề xuất: Lãnh đạo

- ✓ Yếu tố tiên quyết
- ✓ Cam kết cao
- ✓ Báo cáo thường xuyên
- ✓ Hiểu và sát cánh



Các đề xuất: Ngân sách

- ✓ Cần được quy định một tỉ lệ cụ thể trong ngân sách
- ✓ Cần phải ưu tiên phân bổ để đảm bảo tính liên tục
- ✓ Nỗ lực để có được ngân sách trung ương
- ✓ Tranh thủ các nguồn tài trợ trong và ngoài nước
- ✓ Có thể sử dụng các khoản vay ưu đãi



Các đề xuất: Chiến lược

- Các dự án chính phủ điện tử cần phải có vị trí cao trong các ưu tiên của tỉnh, thành phố.
- Khi được ưu tiên cao, nguồn lực thường sẽ được cung cấp tốt và sự chú ý của các chủ thể tham gia sẽ cao hơn.
- E-government strategy must ensure that e-government activities have a high priority in the government agenda of both levels. Once it is high, resources are more likely to be allocated and there should be more attention from public managers.



Chiến lược

- Ngoài các nội dung chính đã nêu trên, chiến lược chính phủ điện tử cần làm rõ “ai sẽ phải làm gì” cho BỐN chủ thể chính tham gia
- Xây dựng cơ chế thưởng – kỷ luật rõ ràng
- Xây dựng tính trách nhiệm giải trình cho từng chủ thể tham gia
- Tham vấn khu vực tư



E-government strategy should make clear the answers to the question ‘who does what’, particularly for key e-government stakeholders. More effective mechanisms of both incentives and disciplines need to be developed so as to ensure that the capacity of stakeholders is enhanced.

Chiến lược

- Xác định và đánh giá đối tượng sử dụng dịch vụ (người thụ hưởng) kỹ lưỡng trước khi triển khai bất kỳ dịch vụ nào.
- Hậu quả của việc làm theo phong trào sẽ là hiệu quả chi phí kém, lãnh đạo quay lưng, chính phủ và các nhà tài trợ sẽ khó có thể tiếp tục tài trợ các dự án khác trong tương lai.
- Determination of potential users must precede the implementation of e-initiatives. Resources have been wasted on complex systems for which the take-up rate is very low. The negative effects of such initiatives not only include poor cost-effectiveness but also promote hesitation by the central government or donors in funding future e-initiatives no matter how good their potential appears.



Ban điều hành

- Ủy ban chỉ đạo - điều phối cần được xây dựng tốt hơn
- Xây dựng cơ chế riêng
- Thành viên phải có tầm ảnh hưởng lớn: người có quyền lực cao nhất
- Cần có thường trực
- Lịch giao ban và báo cáo thường xuyên cho ủy ban và hội đồng nhân dân



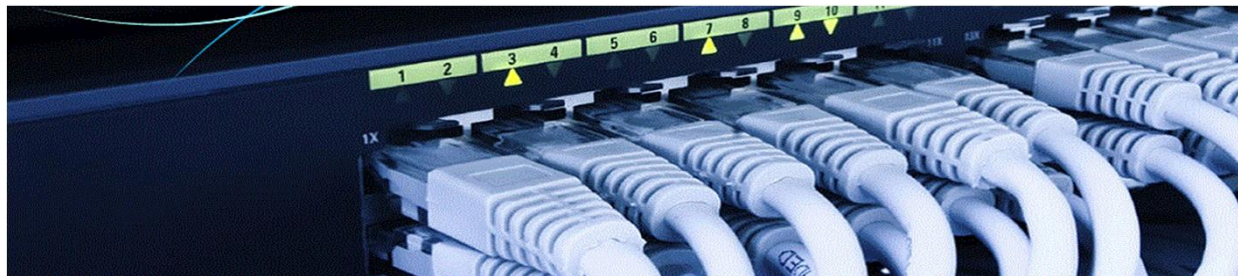
Khung pháp lý

- Ngoài các luật và quy định từ chính phủ, chính quyền địa phương cần phải bổ sung và hoàn thiện các quy định để các quy định đó có thể ứng dụng được
- Có khả năng cạnh tranh được với khu vực tư
- Legal documents issued by the central government need to be more relevant and feasible by taking into account the situation of provincial governments. Implementation details of relevant laws or other legal documents need to be improved.
- Provincial governments must also complement central laws by actively providing supporting regulations such as coordination mechanisms.



Đầu tư hạ tầng

- Dịch vụ chỉ có thể được triển khai rộng khắp khi các khoảng cách số được thu hẹp tới mức tối thiểu.
- Một trong những hướng đầu tư tiên quyết là tăng cường khả năng tiếp cận các công cụ và dịch vụ ICT (chủ yếu là Hạ tầng mạng, máy tính, thiết bị di động có kết nối internet)
- Internet băng thông rộng và internet di động là xu hướng tất yếu
- Điện toán đám mây đang được khai thác trong nhiều lĩnh vực, kể cả chính phủ điện tử



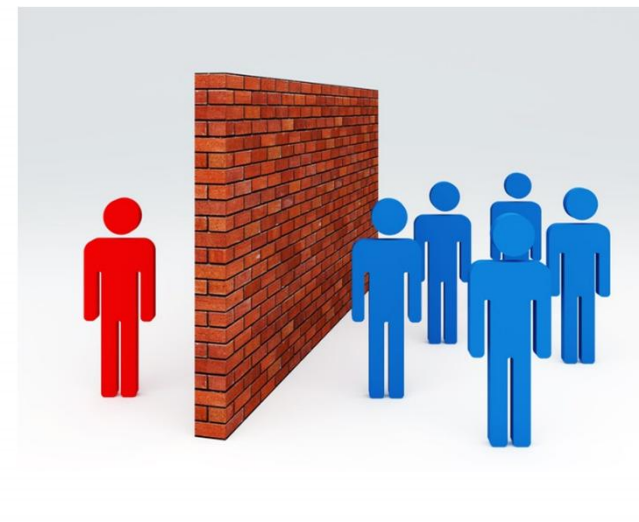
Đầu tư hạ tầng

- Tham khảo các địa phương dẫn đầu
- Có sự tham gia của phía doanh nghiệp
- Học hỏi kinh nghiệm quốc tế
- Tìm hiểu xu thế công nghệ



Vượt qua rào cản văn hóa

- Triển khai các ứng dụng chính phủ điện tử sẽ gặp nhiều thử thách trong một môi trường ở đó: giao dịch đối mặt trực tiếp vẫn được ưa chuộng, các mối quan hệ thiếu minh bạch còn diễn ra, hoặc dự án ảnh hưởng đến các nguồn thu không chính thức,
- Cần có các hình thức tuyên truyền đến cả hai phía cung và cầu của các Dịch vụ chính phủ điện tử.



CẢM ƠN SỰ QUAN TÂM CỦA QUÝ VỊ!

