

Kính gửi: Bộ Nội vụ

V/v: Đề xuất điều chỉnh, bổ sung bảng KPI công chức và cán bộ lãnh đạo theo tinh thần Nghị quyết 57 về khoa học công nghệ, chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo

Kính thưa Quý Bộ,

Nhằm nâng cao hiệu quả quản lý công, cải thiện chất lượng phục vụ người dân và doanh nghiệp, đồng thời thực hiện tinh thần Nghị quyết 57 của Bộ Chính trị về phát triển khoa học công nghệ, chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo trong quản lý nhà nước, chúng tôi xin trình bày một số kiến nghị liên quan đến việc **điều chỉnh và bổ sung bảng KPI cho công chức, cán bộ lãnh đạo các cấp** như sau:

Chuyển trọng tâm từ tiến độ sang chất lượng và hiệu quả thực tiễn:

KPI nên đo lường mức độ hài lòng của người dân, doanh nghiệp và tác động thực chất của công việc, thay vì chỉ tập trung vào số lượng hồ sơ hay tiến độ công việc hành chính.

Công bố công khai nhiệm vụ, cam kết và tiến độ triển khai:

Tất cả cán bộ lãnh đạo từ phường, xã, đến sở, ngành và tỉnh/thành phải công khai danh mục nhiệm vụ trọng tâm, cam kết thực hiện, tiến độ và kết quả đạt được. Việc công khai này tạo cơ chế minh bạch, giúp cộng đồng theo dõi, đánh giá và giám sát thực thi.

Đánh giá năng lực xử lý tình huống và ứng phó khủng hoảng:

KPI cần bổ sung tiêu chí đo lường khả năng ứng phó kịp thời và hiệu quả với các tình huống bất ngờ, từ thiên tai, dịch bệnh đến các vấn đề hành chính và môi trường.

Khuyến khích phối hợp liên ngành, liên cấp và sáng kiến cải tiến:

KPI nên đo lường khả năng hợp tác giữa các cơ quan, tháo gỡ điểm nghẽn và áp dụng sáng kiến, cải tiến quy trình, giảm chi phí, rút ngắn thủ tục hành chính. Đồng thời, cần đánh giá việc ứng dụng khoa học công nghệ, chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo trong quản lý và phục vụ dân sinh.

Đo lường năng lực lãnh đạo và phát triển nhân sự:

KPI phải phản ánh khả năng lãnh đạo, phân công rõ ràng, đào tạo và nâng cao năng lực nhân sự cấp dưới, tạo môi trường làm việc minh bạch, hiệu quả.

Tính minh bạch, công khai dữ liệu và trách nhiệm giải trình:

Cán bộ công khai kết quả thực hiện, dữ liệu công tác, phản hồi của cộng đồng và doanh nghiệp.

Thông tin này phải dễ tiếp cận và trở thành cơ sở điều chỉnh kịp thời trong quản lý, bảo đảm quản trị dựa trên dữ liệu và sự tham gia của cộng đồng.

Gắn kết thưởng – phạt với kết quả thực chất:

Kết quả từ các tiêu chí trên phải ảnh hưởng trực tiếp đến xếp loại, thưởng, phạt và cơ hội thăng tiến, tránh tình trạng hoàn thành hình thức nhưng không tạo ra giá trị thực tế.

Chúng tôi tin rằng, việc điều chỉnh và bổ sung các tiêu chí trên sẽ giúp bảng KPI trở thành **công cụ quản trị hiện đại, minh bạch, sáng tạo và phục vụ con người**, phù hợp với mục tiêu chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo mà Nghị quyết 57 đặt ra. Đồng thời, các cán bộ lãnh đạo sẽ chịu trách nhiệm rõ ràng với cộng đồng, nâng cao hiệu quả thực thi chính sách và tăng niềm tin của người dân vào bộ máy quản lý.

Kính mong Bộ Nội vụ xem xét, nghiên cứu và chỉ đạo bổ sung các tiêu chí nêu trên vào hệ thống KPI công chức, cán bộ lãnh đạo, để từng bước hiện thực hóa quản trị công hiện đại, minh bạch, sáng tạo và phục vụ cộng đồng.

Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn và mong nhận được sự quan tâm, phản hồi từ Quý Bộ.

1. Cơ sở pháp lý

Luật, Nghị quyết, Văn bản hướng dẫn:

Hệ thống pháp luật hiện nay, như Luật Cán bộ, Công chức (2015), Luật Tổ chức chính quyền địa phương (2015), Nghị quyết số 57/NQ-TW của Bộ Chính trị về phát triển khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo, đã xác định trách nhiệm của công chức và lãnh đạo trong việc phục vụ nhân dân, đổi mới quản trị và ứng dụng khoa học công nghệ.

Nguyên tắc quản trị nhà nước:

Pháp luật hiện hành đặt nền tảng cho **trách nhiệm giải trình, minh bạch và hiệu quả thực thi**, nhưng các tiêu chí KPI vẫn chủ yếu đo lường tiến độ, số lượng hồ sơ, thiếu trọng số về chất lượng phục vụ và tác động thực tế.

Vì vậy, việc bổ sung KPI về minh bạch, công bố công khai, đổi mới sáng tạo, phối hợp liên ngành... là cần thiết để tuân thủ nguyên tắc pháp lý, bảo đảm trách nhiệm giải trình và hiệu quả thực chất.

2. Cơ sở thực tiễn

Thực trạng quản trị hiện nay:

Trong thực tế, nhiều chính sách và dự án dù được xây dựng tốt nhưng khi triển khai xuống cấp cơ sở, kết quả không đạt mong muốn, một phần vì **cán bộ chỉ thực hiện theo tiến độ giấy tờ, không gắn kết với nhu cầu người dân hoặc doanh nghiệp**, thiếu cơ chế giám sát thực tế từ cộng đồng.

Khoảng cách giữa văn bản và thực thi:

Việc chỉ dựa trên hồ sơ, báo cáo nội bộ khiến **lệch pha giữa mục tiêu chính sách và kết**

quả thực tế. Nhiều cải cách, sáng kiến không được triển khai hiệu quả vì KPI hiện hành chưa đo lường tác động thực tế, khả năng phối hợp hay năng lực xử lý tình huống.

Do đó, bổ sung KPI gắn với cộng đồng, đo lường tác động thực tiễn, minh bạch thông tin và năng lực đổi mới sẽ thu hẹp khoảng cách này.

3. Cơ sở khoa học

Quản trị dựa trên dữ liệu:

Các nghiên cứu về quản trị công hiện đại cho thấy KPI hiệu quả phải đo lường **kết quả thực tế, tác động xã hội, sự hài lòng của người dân và hiệu quả nguồn lực.**

Khoa học hành vi và tâm lý học tổ chức:

Con người có xu hướng hành động theo **trọng thưởng và giám sát**, nên nếu KPI chỉ đo lường tiến độ và hình thức, công chức sẽ tập trung vào “đạt chỉ tiêu trên giấy” thay vì tạo ra giá trị thực chất.

Ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số:

Việc đo lường trực tuyến, cập nhật dữ liệu công khai, thu thập phản hồi từ cộng đồng là phương pháp khoa học, giúp đánh giá KPI minh bạch, liên tục và khách quan.

Bổ sung các tiêu chí về minh bạch, công khai, ứng dụng công nghệ, đổi mới sáng tạo là phù hợp với cơ sở khoa học quản trị hiện đại.

4. Phương pháp luận đánh giá theo KPI

Tiêu chí SMART: KPI phải cụ thể (Specific), đo lường được (Measurable), khả thi (Achievable), liên quan (Relevant), có thời hạn (Time-bound).

Kết hợp định lượng và định tính: Ngoài số lượng, hồ sơ, thời hạn, cần đo lường **chất lượng, tác động, sự hài lòng và hiệu quả xã hội.**

Đánh giá đa chiều:

Đánh giá nội bộ: theo quy trình, hồ sơ, tiến độ.

Đánh giá từ cộng đồng: phản hồi người dân, doanh nghiệp.

Đánh giá kết quả thực tế: cải thiện dịch vụ, hiệu quả quản lý, ứng dụng đổi mới sáng tạo.

Vì vậy, KPI hiện nay cần bổ sung các tiêu chí mới để phản ánh toàn diện, tránh chỉ đo lường hình thức, tăng tính minh bạch và trách nhiệm giải trình.

Việc bổ sung các tiêu chí về công bố công khai, minh bạch, tác động thực tế, đổi mới sáng tạo, phối hợp liên ngành và phát triển nhân sự là cần thiết vì:

Tuân thủ **cơ sở pháp lý**, nâng cao trách nhiệm giải trình.

Thu hẹp **khoảng cách thực tiễn** giữa chính sách và triển khai.

Áp dụng **cơ sở khoa học và quản trị hiện đại**, phản ánh kết quả thực chất.

Phù hợp với **phương pháp đánh giá KPI đa chiều**, kết hợp định lượng, định tính và phản hồi cộng đồng. Như vậy, KPI sẽ trở thành công cụ quản trị thực chất, minh bạch, sáng tạo và phục vụ con người, đúng tinh thần Nghị quyết 57.

Ưu điểm của bộ KPI mà Bộ Nội vụ đề xuất

Chuyển từ đánh giá “cảm tính, định tính” sang “định lượng + định tính + kết quả thực tế”

Dự thảo chia KPI thành 3 nhóm chính: phẩm chất (30 điểm), năng lực/công việc & chuyên môn, và khả năng đổi mới – sáng tạo.

Việc đánh giá không chỉ dựa vào thủ tục hay báo cáo mà gắn với “sản phẩm/công việc chuẩn” — tức là có đầu ra cụ thể, rõ ràng (số lượng, chất lượng, tiến độ).

Có cơ chế “có vào, có ra, có lên, có xuống” rõ ràng — nghĩa là nếu không hoàn thành KPI, có thể bị xếp loại thấp, sa thải hoặc điều chỉnh — tạo áp lực thực thi và cơ chế sàng lọc công chức yếu kém.

Khuyến khích đổi mới, sáng tạo và trách nhiệm cá nhân, không chỉ tuân thủ thủ tục

KPI không chỉ là số lượng công việc hoàn thành mà yêu cầu “giải pháp đột phá, nhận việc khó, phức tạp, chủ động trong thẩm quyền, đi đầu trong nhiệm vụ mới” với trọng số cao.

Việc lập “danh mục sản phẩm / công việc chuẩn” tương ứng với vị trí việc làm — nếu thực hiện nghiêm, sẽ thúc đẩy minh bạch hóa trách nhiệm, giúp tránh tình trạng “quyền mà không rõ nhiệm vụ”.

Cơ sở pháp lý rõ ràng, khung đánh giá thống nhất toàn quốc

Với Nghị định mới (dự thảo) do Bộ Nội vụ soạn thảo — lần đầu tiên có khung đánh giá KPI công chức — sẽ giúp giảm sự tùy tiện, khác biệt giữa các địa phương, cơ quan.

Hướng tới một hệ thống minh bạch, có thể kiểm tra được, lệ thuộc vào dữ liệu thực tế thay vì báo cáo hình thức.

Nhược điểm, hạn chế và “điểm mù” dễ gây lệch pha so với thực tiễn

Tuy có nhiều điểm tích cực, bộ KPI đề xuất cũng có những sai sót căn bản, hoặc ít nhất là rủi ro nghiêm trọng nếu áp dụng mà không điều chỉnh cho phù hợp bối cảnh thực tế. Những nhược điểm chính như sau:

Quá phụ thuộc vào sản phẩm định lượng — dễ bỏ qua “chất lượng” thật, hiệu quả thực tế và bối cảnh phức tạp

Dự thảo KPI quy đổi mọi công việc thành “sản phẩm/công việc chuẩn” với đơn vị lượng hóa rõ.

Nhưng rất nhiều công việc công quyền — nhất là ở cấp xã, địa phương — không dễ quy về sản phẩm rõ ràng: ví dụ: hòa giải tranh chấp, hỗ trợ dân, xử lý môi trường, ổn định xã hội, giáo dục – y tế cộng đồng, xây dựng niềm tin dân — đều mang tính chất “dịch vụ công cộng”, khó đo lường bằng “con số + tiến độ”. Nếu chỉ dùng KPI định lượng, sẽ dễ nảy sinh tình trạng “làm cho có”, “xử lý hồ sơ cho đủ” mà không thực chất giải quyết nhu cầu, nhu cầu dân – xã hội bị bỏ qua.

KPI có thể khuyến khích “sống vì KPI” hơn vì dân — gây méo mó mục tiêu công vụ

Khi công chức phải đeo KPI “sản phẩm chuẩn + số lượng + tiến độ”, họ có động lực hoàn thành mọi cái “nhANH, DỄ, ĐO LƯỜNG ĐƯỢC” để đạt KPI, nhưng rất dễ né tránh, trì hoãn, thậm chí bỏ qua những việc khó, phức tạp, tốn thời gian – mà xã hội cần nhất. Điều này có thể dẫn đến “ưu tiên công việc dễ, bỏ việc cần” — trái với tinh thần phục vụ công.

Với yêu cầu “năng lực đổi mới, dám làm việc khó” cũng là điểm tốt, nhưng nếu không có cơ chế để đánh giá “tác động thực tế dài hạn” thì rất dễ thành lời hô “đổi mới” mà thực thi vẫn cũ — nghĩa là đổi mới hình thức để đáp ứng KPI, chứ không đổi mới thực chất.

Thiếu tiêu chí đo lường trực quan về “hài lòng người dân / doanh nghiệp” và hiệu quả xã hội

Bộ KPI hiện chủ yếu tập trung vào: phẩm chất + thực hiện nhiệm vụ theo sản phẩm + tiến độ.

Nhưng không đề cập rõ đến tiêu chí “sự hài lòng người dân / doanh nghiệp / cộng đồng”, “hiệu quả xã hội” hay “tác động bền vững” — những yếu tố cốt lõi để đánh giá nhà nước phục vụ dân. Nếu không có tiêu chí này, công chức dễ hoàn thành KPI mà không quan tâm tới chất lượng sống của dân, đến công bằng, đến bền vững.

Khó áp dụng đồng đều ở các địa phương — bất bình đẳng năng lực, nguồn lực

Việt Nam có hơn 3000 đơn vị hành chính cấp xã — mỗi xã, huyện, tỉnh có điều kiện, nguồn lực, nhân lực rất khác nhau. Một bộ KPI “chuẩn quốc gia” nếu áp đặt cứng sẽ gây áp lực quá lớn đối với xã nghèo, vùng sâu, vùng khó khăn. Họ có thể bị “thua thiệt” không phải vì không nỗ lực, mà vì không đủ nguồn lực, ngân sách, đội ngũ chuyên môn để đáp ứng — điều này không công bằng.

Việc quy đổi công việc thành “sản phẩm chuẩn” đòi hỏi phải xây dựng “định mức chuẩn” rất chi tiết — nếu không làm kỹ, sẽ dễ gây xung đột, đánh giá sai, hoặc bóp méo thực tiễn.

Nguy cơ hình thức hóa – biến KPI thành “chạy chỉ số”, ghi nhận hồ sơ hơn kết quả thực chất

Khi KPI được hiểu là “số lượng + tiến độ + sản phẩm chuẩn”, cán bộ có thể tìm cách “chạy chỉ tiêu”: ưu tiên việc dễ làm, dễ đo lường, dễ hoàn thành; cố gắng bám vào biểu mẫu, hồ sơ, số lượng; nhưng không chắc đã quan tâm đến chất lượng, đến tính bền vững, đến đời sống của dân.

Nếu cơ chế giám sát, phản hồi, đánh giá sau thực tế không rõ ràng, thì KPI dễ trở thành công cụ hình thức — nghĩa là công chức vẫn theo thủ tục, vẫn “đạt KPI”, nhưng quyền lực – nhiệm vụ – lợi ích lại một lần nữa đi lệch khỏi mục tiêu phục vụ cộng đồng.

Thiếu công cụ, dữ liệu để đo lường khách quan và minh bạch

Để KPI hiệu quả, cần hệ thống quản lý dữ liệu, đánh giá độc lập, phản hồi xã hội, khảo sát dân, giám sát thực thi... Tuy nhiên ở nhiều địa phương, đặc biệt cấp xã, việc này khó thực hiện: cán bộ thiếu nhân lực, thiếu chuyên môn, thiếu công cụ, không đủ thời gian, nguồn lực để theo dõi – phản hồi – đo lường thực chất.

Nếu không có cơ chế bảo đảm dữ liệu và minh bạch, KPI chỉ là “con số trên giấy”, không phản ánh thực tế, và việc đánh giá, phân loại công chức có thể trở nên bất công, thiếu tính đại diện hoặc mang tính hình thức.

Rủi ro làm giảm động lực sáng tạo thực sự — vì gánh nặng KPI dễ làm cán bộ “sợ sai”, bảo thủ hơn

Khi mỗi công việc gắn KPI rất cụ thể, công chức sẽ ngại nhận việc khó, việc rủi ro, việc thiếu dữ liệu rõ ràng — vì nếu không hoàn thành đúng “định mức chuẩn”, dễ bị đánh giá thấp, ảnh hưởng đến thu nhập, vị trí. Đây là nghịch lý: KPI nhằm khuyến khích sáng tạo, nhưng nếu thiết kế cứng nhắc, nó dễ dè dặt sáng tạo, khiến công chức sợ đổi mới, tránh việc phức tạp, dễ dẫn đến cách làm cũ.

Đặc biệt với lĩnh vực đòi hỏi triu tượng, mềm dẻo — như hòa giải xã hội, phát triển cộng đồng, quản lý môi trường — KPI cứng có thể cản trở khả năng linh hoạt, cảm quan, ứng xử phù hợp với thực tế.

Vì sao nhược điểm này có thể “lấn át” ưu điểm — nếu không được điều chỉnh phù hợp

Nếu dùng KPI một cách máy móc, áp đặt trên mọi địa phương, mọi vị trí, mô hình sẽ nghiêng về bureaucracy + thủ tục hơn là công vụ thực chất.

Những nơi có nguồn lực, công nghệ, nhân lực tốt sẽ dễ “đạt KPI”, còn nơi khó khăn — dù công chức có tâm huyết — sẽ bị “thua thiệt”. Điều này dễ tạo ra bất công, bỏ lỡ cơ hội phát triển vùng.

Vì KPI chú trọng “đầu ra đo lường được”, các công việc ít đo lường được (dịch vụ xã hội, chất lượng sống, cảm nhận người dân...) sẽ bị lãng quên, dẫn đến chính quyền “kiểm soát

tốt hồ sơ, xấu thực chất”.

Cuối cùng, KPI có thể trở thành con dao hai lưỡi: nếu không được giám sát sát sao — nó dễ biến thành công cụ để “chạy chỉ tiêu”, che dấu vấn đề chứ không giải quyết chúng.

Bộ KPI mà Bộ Nội vụ đang đề xuất là một bước tiến đúng hướng, với ý định hiện đại hóa công vụ, gắn trách nhiệm rõ ràng và thúc đẩy hiệu quả. Nó có tiềm năng khắc phục nhiều nhược điểm của cách đánh giá cũ, mở ra cơ hội sàng lọc công chức yếu kém, khuyến khích đổi mới, minh bạch và trách nhiệm.

Nhưng nếu áp dụng mà không nhìn kỹ vào bối cảnh thực tế (nguồn lực, khả năng các địa phương, tính đa dạng công việc, yếu tố phi định lượng), nó rất dễ phản tác dụng: hình thức hóa, biến chính quyền thành máy xử lý thủ tục, bỏ qua nghĩa vụ phục vụ xã hội thật, và tạo ra áp lực không cần thiết lên đội ngũ công chức.

Do đó, điều kiện tiên quyết để KPI thực sự hiệu quả là: phải bổ sung cơ chế đánh giá chất lượng – tác động xã hội – hài lòng dân, thiết kế linh hoạt theo bối cảnh, có dư địa để sáng tạo và xử lý các công việc “khó đo lường”, đồng thời xây dựng hệ thống giám sát minh bạch, thu thập dữ liệu khách quan, phản hồi xã hội, và đánh giá sau thực thi.

Những chỉnh sửa / bổ sung cần thiết cho dự thảo KPI

1. Bổ sung tiêu chí “chất lượng – hiệu quả thực tế & mức độ hài lòng của người dân/doanh nghiệp”

Hiện dự thảo KPI chủ yếu dựa vào ba trục: số lượng, tiến độ, chất lượng “theo sản phẩm/công việc chuẩn”.

Cần bổ sung thêm tiêu chí phản hồi của người dân, doanh nghiệp hoặc cộng đồng — chẳng hạn khảo sát độ hài lòng, tỉ lệ phản ánh được giải quyết đầy đủ, mức độ phục vụ, sự thuận tiện, minh bạch.

Nên có hệ thống thu thập dữ liệu phản hồi thực tế: phiếu khảo sát, đường dây nóng, phản ánh online/offline, cộng đồng giám sát — để KPI không chỉ đo “việc làm giấy tờ” mà đo “tác động thực tế tới đời sống”.

Trong đánh giá cuối năm, bên cạnh “đạt 70–90–100 điểm KPI”, cần có phụ lục riêng về “hiệu quả phục vụ dân / doanh nghiệp / cộng đồng” — nếu thấp thì dù các thủ tục hoàn thành vẫn cần xem xét yếu tố minh bạch, trách nhiệm, phục vụ.

2. Cho phép linh hoạt theo điều kiện địa bàn, nguồn lực — tránh áp đặt “chuẩn một mẫu cho tất cả”

Việt Nam có nhiều loại địa bàn khác nhau: thành phố lớn, đô thị; nông thôn; miền núi; vùng khó khăn; vùng có điều kiện đặc thù. Nhưng dự thảo KPI dường như đề xuất một khung chung, với “sản phẩm chuẩn” áp cho mọi nơi.

Cần cho phép địa phương căn cứ vào đặc thù — dân số, điều kiện, nguồn lực — để điều chỉnh “định mức sản phẩm chuẩn / công việc chuẩn”.

Nên có bảng hướng dẫn/ràng buộc linh hoạt: cho phép địa phương “đề xuất lại sản phẩm chuẩn phù hợp”, sau khi phê duyệt bởi cấp trên — tránh tình trạng địa phương nghèo, ít nhân lực mà vẫn bị đánh giá thấp vì không thể “chạy KPI”.

Về lãnh đạo đơn vị, cần có tiêu chí riêng nhưng không nên áp đặt “chuẩn chung” một cách cứng nhắc mà cần xem xét năng lực thực tế: nguồn lực, nhân lực, đặc thù vùng miền — để việc đánh giá không trở thành gánh nặng không công bằng.

3. Bổ sung tiêu chí đánh giá về “cải cách thủ tục”, “tính đổi mới – sáng tạo hướng tới phục vụ dân, doanh nghiệp”

Dự thảo có nhắc đến “khả năng đổi mới, sáng tạo” nhưng chung chung — dễ bị hiểu lệch hoặc bỏ qua trong thực thi nếu không có hướng dẫn rõ.

Cần quy định rõ loại sáng kiến nào được coi là “đổi mới”: ví dụ đơn giản hóa thủ tục hành chính, ứng dụng công nghệ thông tin, cải thiện dịch vụ công, tăng minh bạch, rút ngắn thời gian giải quyết, nâng cao trải nghiệm người dân/doanh nghiệp.

Cần tạo điều kiện và khuyến khích cho những sáng kiến nhỏ, không đòi hỏi ngân sách lớn — để cán bộ tại cơ sở (xã, phường) có động lực thực hiện cải thiện nhỏ, phù hợp thực tiễn.

Khi xét KPI “đổi mới – sáng tạo” cần có cơ chế đánh giá hậu hiệu quả, không chỉ lúc ra quyết định — nghĩa là xem xét xem sáng kiến đã duy trì, có tác động thực tế bền vững không, thay vì chỉ đánh giá “có đề xuất” là đủ.

4. Thiết lập cơ chế minh bạch, giám sát độc lập & tham gia cộng đồng trong đánh giá

Một trong những điểm yếu dễ bị lạm dụng của KPI là nếu mọi thứ chỉ đánh giá nội bộ, không có giám sát độc lập, dễ dẫn tới “chạy chỉ tiêu – làm báo cáo – chạy KPI” mà không thực chất. Nghiên cứu cải cách hành chính cho thấy KPI nếu áp dụng mà thiếu hệ thống dữ liệu, giám sát, phản hồi xã hội sẽ rất khó hiệu quả.

Cần bổ sung quy định bắt buộc: các cơ quan, đơn vị phải công khai kết quả KPI — với số liệu, báo cáo, phản hồi dân — để người dân/doanh nghiệp nắm rõ, tham gia giám sát.

Cần có hình thức phản hồi, khiếu nại — nếu người dân cho rằng dịch vụ công không đạt, có thể gửi phản ánh, khiếu nại để xem lại KPI; nếu đúng, cần có chế tài bổ sung cho cán bộ thực thi.

Cần xây dựng hệ thống dữ liệu dùng chung, công khai — tránh tình trạng “khép kín” báo cáo nội bộ; dữ liệu phải là minh bạch, dễ tra cứu.

5. Phân biệt rõ giữa công việc “hành chính thủ tục” và công việc “dịch vụ công / phục vụ dân — doanh nghiệp”

Nhiều công việc của công chức là thủ tục hành chính nội bộ, giấy tờ, hồ sơ. Nếu KPI gộp chung mọi công việc, dễ dẫn tới việc ưu tiên “việc dễ đo lường, nhiều hồ sơ” hơn “việc thực chất — phục vụ dân, xử lý vấn đề, cải thiện đời sống”.

Cần có hai nhóm KPI riêng: nhóm A — thủ tục hành chính (hồ sơ, giấy tờ, báo cáo, đúng quy trình), nhóm B — dịch vụ công cộng/ phục vụ dân & doanh nghiệp (giải quyết vấn đề, hỗ trợ, tạo điều kiện, minh bạch, xử lý phản ánh...).

Khi xếp loại công chức, phải có trọng số rõ ràng cho nhóm B — để tránh làm hình thức. Nếu một công chức chỉ “giỏi làm hồ sơ” mà không thực hiện tốt công tác phục vụ dân/doanh nghiệp, thì không thể đạt loại “tốt” hay “xuất sắc”.

6. Đảm bảo cơ chế “giám sát, phản biện và hậu kiểm” sau đánh giá KPI

Sau khi KPI được chấm, cần có đánh giá định kỳ từ các bên ngoài: hội đồng nhân dân, người dân, cộng đồng doanh nghiệp — không chỉ nội bộ.

Cần thiết lập chế tài rõ ràng nếu công chức “đạt KPI trên giấy” nhưng thực tế dân phản ánh nhiều sai sót, khiếu nại, dịch vụ kém — đánh giá lại, điều chỉnh xếp loại, không thưởng, thậm chí loại khỏi bộ máy nếu quá nặng.

KPI không chỉ là công cụ nội bộ mà thực sự hướng tới **trách nhiệm với cộng đồng và minh bạch hóa hành động lãnh đạo**.

Việc bổ sung KPI về **công bố đại chúng và truyền thông công khai** của từng vị lãnh đạo chủ chốt là hoàn toàn cần thiết và có tính cấp bách, vì đây là khâu then chốt để biến quản trị công thành **trách nhiệm minh bạch, phục vụ cộng đồng**.

Trước hết, khi mỗi cán bộ lãnh đạo từ phường, xã, đến sở, ngành hay tỉnh, thành công khai các nhiệm vụ trọng tâm, tiến độ triển khai và cam kết cụ thể với cộng đồng và doanh nghiệp, người dân sẽ biết họ đang chịu trách nhiệm về những gì. Điều này tạo ra **kênh giám sát trực tiếp từ xã hội**, giúp hạn chế tình trạng “công việc chỉ tồn tại trên giấy” hoặc bị bóp méo trong quá trình thực thi.

Thứ hai, việc công bố công khai còn giúp **cập nhật tình hình triển khai các chính sách, dự án, dịch vụ công**, tạo cơ hội cho người dân và doanh nghiệp theo dõi thường xuyên, nắm được tiến độ, chất lượng thực hiện và khả năng đáp ứng nhu cầu thực tế. Khi cộng đồng được tham gia giám sát, họ không chỉ trở thành đối tượng thụ động mà thực sự trở thành một phần của hệ thống phản hồi, góp phần định hướng và cải thiện hiệu quả công vụ.

Thứ ba, đây là cách để **tạo áp lực tích cực và trách nhiệm cho lãnh đạo**, vì các cam kết đã được công khai thì không thể dễ dàng né tránh hay trì hoãn. Kết hợp với KPI đánh giá, việc thực hiện công bố đại chúng trở thành một tiêu chí đo lường thực chất về trách nhiệm, minh bạch và hiệu quả, thay vì chỉ dựa vào tiến độ hay số lượng hồ sơ hành chính.

Cuối cùng, khi thông tin được công bố rộng rãi và thường xuyên, **niềm tin của cộng đồng và doanh nghiệp vào bộ máy quản lý sẽ được củng cố**, giảm thiểu sự bất mãn, chờ đợi hay trông chờ vào “quan hệ”, đồng thời nâng cao văn hóa trách nhiệm và phục vụ trong toàn hệ thống chính quyền.

Nói cách khác, KPI về công bố đại chúng và truyền thông là **một công cụ quan trọng để kết nối chính quyền với cộng đồng**, bảo đảm rằng mọi cam kết, mọi nhiệm vụ được minh bạch, theo dõi và đánh giá liên tục, hướng tới hiệu quả thực tiễn chứ không chỉ là hình thức

Cụ thể, việc bổ sung này có thể triển khai như sau:

Công khai nhiệm vụ và cam kết của lãnh đạo: Mỗi cán bộ lãnh đạo phải công bố danh mục nhiệm vụ trọng tâm, thời hạn hoàn thành và cam kết với cộng đồng, người dân và doanh nghiệp. Nội dung công bố không chỉ là công việc hành chính mà phải gắn với kết quả thực tế, ví dụ như giải quyết thủ tục đất đai, cải thiện dịch vụ công, phát triển cơ sở hạ tầng hay hỗ trợ doanh nghiệp.

Đánh giá từ cộng đồng và doanh nghiệp: Người dân, cộng đồng và doanh nghiệp được quyền đánh giá mức độ thực hiện cam kết của lãnh đạo. Kết quả đánh giá này trở thành một phần trọng số trong KPI, để đảm bảo rằng cán bộ không chỉ “hoàn thành trên giấy” mà thực sự tạo ra giá trị cho cộng đồng.

Cơ chế thưởng – phạt rõ ràng: Cán bộ lãnh đạo thực hiện tốt các cam kết theo đánh giá thực tế sẽ được ưu tiên thưởng, nâng lương, xếp loại cao; nếu thực hiện kém, phải có cảnh báo, giảm xếp loại hoặc ảnh hưởng tới cơ hội thăng tiến. Cơ chế này giúp tăng trách nhiệm thực thi và tránh tình trạng hình thức.

Minh bạch dữ liệu và phản hồi: Các phản hồi từ cộng đồng và doanh nghiệp phải được ghi nhận, lưu trữ và công khai, làm cơ sở cho KPI, đồng thời giúp cơ quan cấp trên theo dõi tiến độ, kịp thời hỗ trợ cán bộ nơi thiếu nguồn lực.

Bổ sung này không chỉ nâng cao **tính minh bạch, trách nhiệm và hiệu quả thực tiễn** của lãnh đạo mà còn giúp KPI trở thành công cụ quản trị phục vụ người dân và doanh nghiệp, thay vì chỉ đo lường tiến độ hay số lượng công việc hành chính.

1. Công bố công khai nhiệm vụ, cam kết của lãnh đạo với người dân và doanh nghiệp

Mỗi cán bộ lãnh đạo, từ cấp xã, phường, tỉnh trở lên, khi nhận nhiệm vụ, phải công khai danh mục công việc trọng tâm mà họ chịu trách nhiệm, thời hạn hoàn thành, và cam kết cụ thể với cộng đồng hoặc doanh nghiệp liên quan.

Công bố này có thể thực hiện thông qua các kênh: bảng tin công cộng, website cơ quan, cổng thông tin chính quyền, mạng xã hội chính thống của cơ quan, hoặc các cuộc họp cộng đồng định kỳ.

Nội dung công bố không chỉ là “công việc hành chính”, mà phải gắn với **kết quả thực chất**, ví dụ: xử lý hồ sơ đất đai, hỗ trợ thủ tục đầu tư, cải thiện dịch vụ y tế – giáo dục, giải quyết khiếu nại, phát triển cơ sở hạ tầng, cải thiện môi trường sống.

2. Cơ chế đánh giá từ cộng đồng và doanh nghiệp

Người dân, cộng đồng và doanh nghiệp được quyền **đánh giá mức độ thực hiện cam kết** của cán bộ lãnh đạo theo từng nhiệm vụ công khai.

Có thể sử dụng: khảo sát định kỳ, bảng phản hồi trực tiếp, phiếu lấy ý kiến, hội nghị cộng đồng, đường dây nóng, nền tảng điện tử.

Kết quả này được tính vào KPI cuối năm của cán bộ lãnh đạo, chiếm một trọng số nhất định, để đảm bảo **trách nhiệm thực sự với cộng đồng**, tránh tình trạng “đạt KPI trên giấy nhưng không giải quyết vấn đề thực tế”.

3. Gắn trách nhiệm minh bạch với các cơ chế thưởng – phạt

Nếu cán bộ lãnh đạo thực hiện đúng cam kết, đạt kết quả tích cực theo đánh giá từ người dân/doanh nghiệp: có ưu tiên thưởng, xét nâng lương, xếp loại xuất sắc.

Nếu không thực hiện hoặc thực hiện kém theo đánh giá thực tế: phải có cảnh báo, nhắc nhở, giảm xếp loại, và có thể ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến.

Điều này tạo **áp lực tích cực**, buộc cán bộ lãnh đạo phải ưu tiên thực thi các nhiệm vụ quan trọng đối với cộng đồng, thay vì chỉ hoàn thành hình thức hồ sơ, báo cáo nội bộ.

4. Bảo đảm công cụ, dữ liệu minh bạch và dễ tiếp cận

Các phản hồi, đánh giá từ cộng đồng và doanh nghiệp phải được ghi nhận, lưu trữ, công khai (không bị ẩn hoặc chỉnh sửa), làm cơ sở cho KPI.

Hệ thống này cũng giúp cơ quan cấp trên theo dõi được tiến độ thực hiện, nhanh chóng điều chỉnh hoặc hỗ trợ cán bộ nơi thiếu nguồn lực, tránh tình trạng “khoảng trống trách nhiệm”.

5. Lợi ích của việc bổ sung này

Tăng tính minh bạch và trách nhiệm của cán bộ lãnh đạo.

Đảm bảo KPI hướng tới **tác động thực tế** thay vì chỉ số hình thức.

Khuyến khích lãnh đạo thực hiện các nhiệm vụ ưu tiên cho cộng đồng, doanh nghiệp.

Giảm rủi ro “khoảng trống trách nhiệm”, nâng cao niềm tin của người dân vào chính quyền.

Ngoài các nội dung đã nêu — như KPI phải đo lường **chất lượng thực tế, hiệu quả phục vụ dân/doanh nghiệp, đổi mới sáng tạo, công bố công khai cam kết và minh bạch tiến**

độ — bảng KPI hiện nay còn thiếu và cần bổ sung thêm những khía cạnh quan trọng sau để thực sự phù hợp với thực tiễn:

1. Khả năng xử lý tình huống thực tế, ứng phó khủng hoảng

Hiện KPI chủ yếu đo lường **công việc thường nhật** theo kế hoạch, hồ sơ, tiến độ. Nhưng trong thực tế, nhiều vấn đề bất ngờ xảy ra: thiên tai, dịch bệnh, khiếu nại đông người, sự cố môi trường hay vướng mắc pháp lý.

KPI nên bổ sung tiêu chí đánh giá **khả năng ứng phó nhanh, quyết định kịp thời và hiệu quả**, dựa trên kết quả xử lý, tác động đến cộng đồng và doanh nghiệp.

Đây là yếu tố quan trọng để phân biệt cán bộ lãnh đạo có năng lực thực tế, không chỉ “hoàn thành giấy tờ”.

2. Tinh thần phối hợp liên ngành, liên cấp

Hiện KPI thường đánh giá công việc theo từng đơn vị, ít quan tâm đến **khả năng phối hợp giữa các sở, ngành, cấp chính quyền khác nhau**.

Nên bổ sung tiêu chí về **hợp tác, liên kết và chia sẻ thông tin**, ví dụ khi triển khai dự án cơ sở hạ tầng, cải cách thủ tục hay chương trình phục vụ dân sinh.

Một KPI tốt sẽ đo xem lãnh đạo có chủ động phối hợp, tháo gỡ điểm nghẽn liên ngành, tạo điều kiện thuận lợi cho cộng đồng và doanh nghiệp hay không.

3. Năng lực xây dựng, quản lý và phát triển nhân sự

Bảng KPI hiện nay hầu như chỉ tập trung vào **kết quả công việc của bản thân**, chưa đánh giá đúng mức về **khả năng lãnh đạo, phát triển đội ngũ, đào tạo cán bộ cấp dưới**.

Cần bổ sung tiêu chí: lãnh đạo có tạo môi trường làm việc minh bạch, phân công rõ ràng, hỗ trợ và nâng cao năng lực nhân sự cấp dưới hay không.

Đây là yếu tố dài hạn, đảm bảo tính bền vững trong thực thi chính sách, tránh “lệ thuộc vào cá nhân” và cải thiện chất lượng đội ngũ công chức.

4. Sáng kiến cải tiến quy trình, giảm chi phí và thủ tục hành chính

KPI hiện tại chưa đo lường đầy đủ việc **đơn giản hóa thủ tục, giảm chi phí và tăng hiệu quả dịch vụ công**, vốn là nhu cầu quan trọng của người dân và doanh nghiệp.

Có thể đưa vào tiêu chí: số lượng quy trình cải thiện, thời gian rút ngắn, chi phí giảm, mức độ thuận tiện tăng lên, và mức độ hài lòng của cộng đồng/doanh nghiệp với các cải tiến này.

5. Tính minh bạch, công khai dữ liệu và trách nhiệm giải trình

Hiện KPI tập trung vào **hoàn thành nhiệm vụ theo kế hoạch**, chưa bắt buộc lãnh đạo công khai dữ liệu, kết quả, báo cáo hoặc giải trình trước cộng đồng.

Cần bổ sung tiêu chí: **công bố công khai các kết quả, dự án, tiến độ, số liệu và cam kết giải quyết phản ánh của dân/doanh nghiệp.**

Đây là cơ sở để cộng đồng theo dõi, đánh giá và giám sát thực chất hiệu quả công vụ.

6. Đo lường tác động xã hội – cộng đồng

Ngoài các chỉ số hành chính, KPI cần **đo lường tác động tích cực thực tế đến đời sống người dân, doanh nghiệp, môi trường và xã hội.**

Ví dụ: cải thiện tiếp cận dịch vụ y tế, giáo dục, hạ tầng, môi trường sống; mức độ thuận tiện khi giải quyết thủ tục; giảm khiếu nại; tăng sự hài lòng.

Đây là cách để KPI không chỉ là “điểm số trên giấy” mà thực sự phản ánh chất lượng phục vụ và trách nhiệm xã hội.

Để bổ sung các yếu tố mà chúng ta vừa nêu vào KPI hiện nay một cách thực chất, không chỉ là hình thức, cần thiết kế theo các nguyên tắc **cụ thể, đo lường được, có trọng số rõ ràng và gắn kết với trách nhiệm cộng đồng.** Có thể triển khai như sau:

1. Khả năng xử lý tình huống thực tế, ứng phó khủng hoảng

Thiết kế tiêu chí riêng trong KPI: ví dụ “khả năng giải quyết tình huống bất ngờ”, “ứng phó khủng hoảng theo đúng quy trình, đạt kết quả thực chất”.

Cách đánh giá: ghi nhận kết quả sau sự kiện, khảo sát mức độ hài lòng người dân/doanh nghiệp, xem xét thời gian phản ứng, mức độ hiệu quả, số vấn đề giải quyết triệt để.

Trọng số đề xuất: 10–15% tổng điểm KPI, tùy cấp lãnh đạo.

2. Tinh thần phối hợp liên ngành, liên cấp

Bổ sung tiêu chí: “khả năng phối hợp liên ngành, chia sẻ thông tin, tháo gỡ điểm nghẽn” trong KPI.

Cách đánh giá: dựa trên các dự án, chương trình triển khai giữa các đơn vị, lấy phản hồi từ các cơ quan liên quan và cộng đồng về hiệu quả phối hợp.

Trọng số đề xuất: 10% tổng điểm KPI, nhấn mạnh sự phối hợp quan trọng hơn việc “đạt tiến độ riêng lẻ”.

3. Năng lực xây dựng, quản lý và phát triển nhân sự

Tiêu chí bổ sung: “phát triển năng lực, phân công rõ ràng, hỗ trợ cán bộ cấp dưới đạt kết quả tốt”.

Cách đánh giá: khảo sát nội bộ, đánh giá cấp dưới, số lượng cán bộ được đào tạo, cải thiện hiệu quả công việc theo đội nhóm.

Trọng số: 5–10% KPI, để khuyến khích lãnh đạo chú ý tới bền vững của bộ máy.

4. Sáng kiến cải tiến quy trình, giảm chi phí và thủ tục

Tiêu chí: số lượng cải tiến thủ tục, thời gian rút ngắn, chi phí giảm, mức độ thuận tiện tăng.

Đo lường: so sánh trước – sau, phản hồi của người dân/doanh nghiệp, số lượng hồ sơ được xử lý nhanh hơn, minh bạch hơn.

Trọng số: 10–15% KPI, tùy mức độ sáng kiến và tác động.

5. Tính minh bạch, công khai dữ liệu và trách nhiệm giải trình

Tiêu chí bắt buộc: “công khai công việc, cam kết, tiến độ, kết quả, phản hồi của cộng đồng”.

Cách triển khai: thông qua website, bảng tin công cộng, cổng thông tin chính quyền, mạng xã hội chính thống, các cuộc họp định kỳ với cộng đồng.

Đánh giá: dựa trên mức độ đầy đủ, kịp thời, dễ tiếp cận và khả năng người dân/doanh nghiệp theo dõi.

Trọng số: 15–20% KPI — càng minh bạch, trách nhiệm càng cao.

6. Đo lường tác động xã hội – cộng đồng

Tiêu chí: cải thiện đời sống người dân, dịch vụ công, hạ tầng, môi trường sống, giảm khiếu nại, tăng hài lòng.

Đo lường: khảo sát cộng đồng/doanh nghiệp định kỳ, số lượng vấn đề được giải quyết triệt để, chỉ số hài lòng, số phản ánh chưa được xử lý.

Trọng số: 15–20% KPI, để KPI phản ánh giá trị thực chất chứ không chỉ tiến độ hay số lượng hồ sơ.

Nguyên tắc bổ sung chung

Cụ thể – đo lường được: Mỗi tiêu chí phải có cách đánh giá rõ ràng, số liệu minh bạch, tránh chung chung.

Trọng số rõ ràng: Đặt trọng số cao cho các tiêu chí tác động thực tế đến dân, doanh nghiệp và đội ngũ, giảm trọng số cho chỉ tiêu hình thức.

Phản hồi từ cộng đồng: Người dân, doanh nghiệp được tham gia đánh giá; kết quả được tích hợp trực tiếp vào KPI.

Công khai – minh bạch: Toàn bộ kết quả KPI, cam kết, tiến độ, phản hồi được công bố công khai.

Kết hợp thưởng – phạt thực chất: Kết quả thực tế từ các tiêu chí bổ sung phải ảnh hưởng trực tiếp đến xếp loại, thưởng phạt, cơ hội thăng tiến.

Hiện nay, bảng KPI của cán bộ công chức và lãnh đạo chủ yếu tập trung vào **tiến độ, số lượng hồ sơ và công việc hành chính**, chưa phản ánh đầy đủ **trách nhiệm với cộng đồng, hiệu quả thực tế, khả năng đổi mới và minh bạch thông tin**. Để thực sự đáp ứng yêu cầu quản trị hiện đại và tinh thần Nghị quyết 57, KPI cần được điều chỉnh toàn diện, bổ sung các hướng chính sau:

Chuyển trọng tâm từ tiến độ sang chất lượng và hiệu quả thực tiễn: KPI phải đo lường mức độ hài lòng của người dân, doanh nghiệp, cộng đồng và tác động xã hội thực tế, thay vì chỉ tập trung vào việc hoàn thành hồ sơ hay đúng tiến độ. Đây là cơ sở để công chức và lãnh đạo hướng tới kết quả thực chất, phục vụ người dân và doanh nghiệp.

Công bố công khai nhiệm vụ, cam kết và tiến độ triển khai: Tất cả cán bộ lãnh đạo từ phường, xã, đến sở, ngành và tỉnh/thành phải công khai danh mục nhiệm vụ, cam kết thực hiện, thời hạn hoàn thành và kết quả đạt được. Đây là cơ chế minh bạch bắt buộc, giúp cộng đồng theo dõi, đánh giá và giám sát, đồng thời tăng trách nhiệm giải trình.

Đánh giá năng lực xử lý tình huống, ứng phó khủng hoảng và giải quyết vấn đề thực tế: KPI cần bổ sung tiêu chí đo lường khả năng ứng phó nhanh, hiệu quả và kịp thời trước các tình huống bất ngờ, từ thiên tai, dịch bệnh đến các sự cố hành chính hay môi trường. Đây là thước đo quan trọng về năng lực thực chất của lãnh đạo.

Khuyến khích phối hợp liên ngành, liên cấp và sáng kiến cải tiến: KPI phải đo lường khả năng hợp tác giữa các cơ quan, tháo gỡ điểm nghẽn và đề xuất cải tiến quy trình, giảm chi phí, rút ngắn thủ tục hành chính. Đồng thời, đánh giá việc áp dụng khoa học công nghệ, chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo trong quản lý, phục vụ dân sinh và phát triển doanh nghiệp.

Đo lường năng lực lãnh đạo và phát triển nhân sự: KPI cần gắn kết với khả năng lãnh đạo, đào tạo, phân công, nâng cao năng lực cấp dưới và xây dựng môi trường làm việc minh bạch, hiệu quả. Đây là yếu tố đảm bảo bền vững trong thực thi chính sách và chuyển đổi số, tránh lệ thuộc vào cá nhân lãnh đạo.

Tính minh bạch, công khai dữ liệu và trách nhiệm giải trình: KPI phải yêu cầu cán bộ công bố kết quả thực hiện, dữ liệu công tác, phản hồi của người dân/doanh nghiệp. Thông

tin này cần được công khai, dễ tiếp cận và làm cơ sở để điều chỉnh kịp thời, bảo đảm quản trị dựa trên dữ liệu và sự tham gia của cộng đồng.

Gắn kết thưởng – phạt với kết quả thực chất: Kết quả từ các tiêu chí bổ sung phải ảnh hưởng trực tiếp đến xếp loại, thưởng, phạt, cơ hội thăng tiến của cán bộ, tránh tình trạng hoàn thành hình thức nhưng không tạo ra giá trị thực tế.

Tóm lại, việc bổ sung và điều chỉnh KPI theo các hướng trên sẽ giúp:

Tăng trách nhiệm thực chất với cộng đồng và doanh nghiệp.

Thúc đẩy **đổi mới sáng tạo, ứng dụng khoa học công nghệ và chuyển đổi số** trong quản lý và phục vụ.

Nâng cao **tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và niềm tin xã hội.**

Hướng quản trị nhà nước từ **hình thức, giấy tờ sang hiệu quả, kết quả và tác động thực tiễn.**

Như vậy, KPI mới sẽ không chỉ đo lường công việc mà thực sự trở thành **công cụ quản trị hiện đại, minh bạch, sáng tạo và phục vụ con người**, đúng với tinh thần Nghị quyết 57 về khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo.