

THƯ KIẾN NGHỊ

Về việc nghiên cứu, thí điểm và triển khai mô hình quản trị minh bạch – truy vết trách nhiệm trong xử lý kiến nghị, văn thư và dịch vụ công

Kính gửi: **Ban Chính sách, Chiến lược Trung ương**

Trước hết, tôi xin bày tỏ sự trân trọng đối với vai trò tham mưu chiến lược của Ban trong việc định hình các cải cách lớn về thể chế, quản trị và phương thức vận hành của Nhà nước trong giai đoạn mới. Trên tinh thần đó, tôi xin phép gửi tới Ban một kiến nghị mang tính nghiên cứu – thí điểm – ứng dụng thực tiễn, xuất phát từ những điểm nghẽn đã và đang bộc lộ rõ trong vận hành hành chính hiện nay. Qua thực tiễn theo dõi và tham gia phản ánh, kiến nghị chính sách, có thể thấy một vấn đề cốt lõi không nằm ở thiếu quy định hay thiếu nỗ lực cá nhân, mà nằm ở **vùng mờ thể chế**: hồ sơ bị trì hoãn không rõ lý do, trách nhiệm bị hòa tan qua nhiều tầng trung gian, tiến độ xử lý khó truy vết, và giải trình chủ yếu mang tính hình thức. Những hiện tượng này không nhất thiết do chủ quan tiêu cực, mà do cách thức tổ chức quản trị chưa tạo ra một kỷ luật minh bạch đủ mạnh để tự điều chỉnh.

Từ thực tiễn đó, tôi kính đề xuất Ban xem xét **nghiên cứu và chủ trì xây dựng một đề án thí điểm mô hình “quản trị công khai – truy vết trách nhiệm theo thời gian thực”** trong xử lý văn thư, kiến nghị và một số nhóm dịch vụ công trọng điểm. Bản chất của mô hình này không phải là một cải tiến kỹ thuật đơn lẻ, mà là việc đặt một lớp minh bạch và giải trình sống lên trên các quy trình hiện hữu, nhằm chuyển trọng tâm quản trị từ “quản lý quy trình” sang “quản trị trách nhiệm”. Theo mô hình đề xuất, mỗi hồ sơ được theo dõi xuyên suốt vòng đời xử lý với trạng thái rõ ràng, thời hạn cụ thể, lịch sử can thiệp không thể xóa, và trách nhiệm con người được gắn với từng bước. Việc công khai được thiết kế theo lộ trình, bắt đầu từ minh bạch nội bộ, sau đó mở dần ra xã hội ở mức độ phù hợp, bảo đảm vừa giữ ổn định tổ chức, vừa tạo động lực cải thiện liên tục. Mục tiêu không phải để “bắt lỗi”, mà để thu hẹp vùng mờ, bảo vệ người làm đúng và giảm rủi ro tích tụ trong hệ thống.

Về phương thức triển khai, tôi kiến nghị đề án được tổ chức dưới dạng **nghiên cứu – thí điểm có kiểm soát**, kéo dài đủ lâu để quan sát hành vi tổ chức, triển khai song song tại nhiều địa phương và nhiều lĩnh vực khác nhau nhằm so sánh mức độ biến động, sức chịu đựng và khả năng tự điều chỉnh của hệ thống. Hệ thống chỉ số đánh giá cần đi theo lộ trình, từ đo khả năng vận hành, phản ứng hành vi, đến tác động xã hội và độ ổn định thể chế, làm cơ sở khoa học cho việc mở rộng hoặc pháp điển hóa sau này. Tôi tin rằng đề xuất này **phù hợp với định hướng chuyển đổi mô hình quản trị từ quản lý sang kiến tạo – giải trình**, đồng thời có tính khả thi cao trong bối cảnh Việt Nam, bởi nó không đòi hỏi thay đổi cấu trúc lớn ngay lập tức, mà cải thiện chất lượng vận hành từ bên trong bằng dữ liệu và kỷ luật minh bạch. Quan trọng hơn, đây là một cách để hệ thống tự bảo vệ mình trong dài hạn, trước áp lực ngày càng lớn về hiệu quả, niềm tin xã hội và yêu cầu phát triển. Kính mong Ban Chính sách, Chiến lược Trung ương xem xét đưa nội dung này vào chương trình nghiên cứu, thảo luận và thí điểm chính sách trong thời gian tới.

1. Cơ sở thực tiễn: hành vi được “hợp lý hóa” trong đời sống hành chính

Trong thực tiễn vận hành hằng ngày của bộ máy, các hành vi trì hoãn, kéo dài, né tránh trách nhiệm không xuất hiện như những sai phạm rõ ràng, mà được **hợp lý hóa** thành các lựa chọn “an toàn”. Một chuyên viên chậm xử lý không bị coi là sai, miễn là họ có thể viện dẫn việc “chờ ý kiến”, “xin thêm căn cứ”, “chưa đủ hồ sơ”. Một phòng ban không đưa ra kết luận dứt khoát không bị quy trách nhiệm, miễn là vẫn nằm trong chuỗi “đang phối hợp liên ngành”. Thực tiễn này hình thành một logic ngầm: **không làm thì không sai, làm rõ thì dễ sai**. Trong môi trường đó, hành vi tích cực nhất không phải là giải quyết vấn đề, mà là tránh tạo ra quyết định cuối cùng. Trì hoãn trở thành một kỹ năng sinh tồn, chứ không còn là biểu hiện của yếu kém. Dần dần, nó được xã hội hóa trong nội bộ như một “kinh nghiệm nghề nghiệp”, truyền từ người cũ sang người mới.

2. Cơ sở hiện nay: cấu trúc pháp lý cho phép vùng mờ tồn tại

Về mặt pháp lý, hệ thống hiện hành không thiếu quy định về trách nhiệm, thời hạn, quy trình. Nhưng điểm then chốt là: **pháp luật cho phép minh bạch, chứ không buộc phải minh bạch đến tận cùng**. Nghĩa vụ công khai thường dừng ở mức kết quả, không chạm đến toàn bộ hành trình xử lý và con người cụ thể gắn với từng khâu. Các quy định về “trách nhiệm tập thể”, “phối hợp liên ngành”, “xin ý kiến cấp trên” được thiết kế nhằm bảo đảm thận trọng, nhưng trong thực tế lại tạo ra **không gian hợp pháp cho sự mờ trách nhiệm**. Khi một quyết định đi qua nhiều tầng, nhưng không có nghĩa vụ công khai ai chịu trách nhiệm chính ở từng thời điểm, thì việc không ai thực sự chịu trách nhiệm trở thành hệ quả tự nhiên, chứ không phải vi phạm. Nói cách khác, **vùng mờ không nằm ngoài pháp luật, mà nằm ngay trong cách pháp luật được thiết kế và vận dụng**. Chính vùng mờ này tạo điều kiện cho các hành vi “ứng phó quy trình” tồn tại hợp pháp, thậm chí được xem là tuân thủ.

3. Cơ sở hoạt động trong xã hội: sự đồng thuận thụ động và thích nghi lẫn nhau

Không thể bỏ qua vai trò của xã hội trong việc duy trì các hành vi này. Người dân và doanh nghiệp, qua trải nghiệm lặp đi lặp lại, dần hình thành một tâm thế thích nghi: không kỳ vọng giải quyết nhanh, không kỳ vọng trả lời rõ, không kỳ vọng truy được trách nhiệm. Thay vào đó là các chiến lược ứng xử như “quen biết”, “nhờ vả”, “đi nhiều cửa”, hoặc chấp nhận chờ đợi. Sự thích nghi này vô tình tạo ra **đồng thuận thụ động** với hệ thống. Khi xã hội không còn đặt áp lực đủ lớn lên tính minh bạch và trách nhiệm cá nhân, thì các hành vi trì hoãn không còn bị coi là bất thường. Chúng trở thành một phần “bình thường mới” trong tương tác giữa người dân và bộ máy. Ở chiều ngược lại, chính bộ máy cũng thích nghi với kỳ vọng thấp đó. Khi không bị buộc phải giải trình đến cùng, động lực cải thiện tự thân suy giảm. Một vòng lặp hình thành: hệ thống mờ vì xã hội quen với mờ, và xã hội quen với mờ vì hệ thống không rõ.

4. Sự kết hợp của ba tầng cơ sở: hành vi trở thành “chuẩn ngầm”

Khi ba tầng – thực tiễn hành chính, cấu trúc pháp lý, và tâm lý xã hội – cùng lúc nâng đỡ cho một kiểu hành vi, thì hành vi đó không còn là hiện tượng cá biệt. Nó trở thành **chuẩn ngầm**. Người làm khác đi, minh bạch hơn, quyết liệt hơn, đôi khi lại bị coi là “không khéo”, “dễ va chạm”, “không an toàn cho tập thể”.

Đây chính là điểm nghẽn sâu nhất: hệ thống không cần chú ý bảo vệ các hành vi mập mờ, mà các hành vi ấy tự được bảo vệ bởi cấu trúc hiện hữu. Vì vậy, mọi đề xuất buộc phải minh bạch hóa quy trình và cá nhân hóa trách nhiệm đều không chỉ là cải tiến kỹ thuật, mà là **can thiệp trực tiếp vào một trạng thái cân bằng xã hội – thể chế đã hình thành từ lâu**.

Việc gọi tên các cơ sở này không nhằm quy kết hay đổ lỗi cho cá nhân nào. Ngược lại, nó cho thấy rằng nếu không thay đổi cấu trúc vận hành và kỳ vọng xã hội, thì việc kêu gọi đạo đức hay tinh thần trách nhiệm cá nhân sẽ luôn bất lực. Chỉ khi nào vùng mờ bị thu hẹp bằng dữ liệu, bằng truy vết trách nhiệm, và bằng áp lực giải trình từ xã hội, thì hành vi minh bạch mới trở thành lựa chọn an toàn, chứ không phải lựa chọn rủi ro. Chính từ góc nhìn này, có thể thấy rõ: vấn đề không phải là hệ thống có sai hay không, mà là hệ thống đang **khuyến khích kiểu hành vi nào**. Và chừng nào cấu trúc khuyến khích ấy chưa thay đổi, thì những hiện tượng mà bạn mô tả sẽ vẫn tiếp tục tái diễn, như một logic tất yếu của đời sống thể chế hiện nay.

Giải pháp đang được đề xuất không phải là một “cải cách lớn” theo nghĩa tái cấu trúc bộ máy, cũng không phải là một sáng kiến kỹ thuật đơn lẻ. Nó là một **cơ chế điều chỉnh hành vi vận hành của hệ thống**, đặt đúng vào điểm nghẽn thể chế đang tồn tại phổ biến trong xã hội hiện nay: quyền lực hành chính vận hành trong vùng mờ, khó truy vết và khó giải trình.

1. Tên gọi của giải pháp

Nếu gọi đúng tên, giải pháp này có thể được xác định là **cơ chế truy vết trách nhiệm công khai theo quy trình**. Đây là một cơ chế quản trị, không phải mô hình tổ chức mới. Nó không tạo thêm tầng trung gian, không sinh thêm thủ tục, mà thiết lập một nguyên tắc bắt buộc: mọi hành vi xử lý công vụ đều phải để lại dấu vết rõ ràng trong quy trình. Tên gọi này phản ánh đúng bản chất của giải pháp: trách nhiệm không còn là khái niệm trừu tượng hay đạo đức cá nhân, mà trở thành một yếu tố kỹ thuật gắn chặt với từng bước vận hành cụ thể.

2. Bản chất của giải pháp

Bản chất sâu xa của giải pháp là **chuyển quyền lực hành chính từ trạng thái ẩn sang trạng thái hiển thị có kiểm soát**. Trong thực tiễn, quyền lực hành chính không chỉ nằm ở thẩm quyền ký quyết định. Một phần rất lớn quyền lực nằm ở khả năng trì hoãn, ở việc hồ sơ “đang xử lý”, “đang xin ý kiến”, “đang rà soát”, những trạng thái không sai về mặt hình thức nhưng lại mơ hồ về trách nhiệm. Chính vùng mờ này tạo ra đất sống cho sự né tránh, cho sai sót tích tụ, và cho cảm giác bất lực của người dân và doanh nghiệp. Giải pháp không tước bỏ quyền lực đó, mà **buộc quyền lực phải hiện diện công khai trong quy trình**. Khi một hành vi hành chính xảy ra, nó phải gắn với người thực hiện, thời điểm thực hiện, vai trò trong chuỗi xử lý và trạng thái cụ thể của hồ sơ. Quyền lực vẫn còn nguyên, nhưng không còn vô danh.

3. Nguyên lý cốt lõi

Giải pháp này dựa trên ba nguyên lý rất cơ bản của quản trị hiện đại.

Nguyên lý thứ nhất là: **trách nhiệm sinh ra từ sự hiểu thị, không sinh ra từ mệnh lệnh**. Con người không thay đổi hành vi chỉ vì quy định cứng rắn, mà thay đổi khi biết rằng hành vi của mình được đặt đúng chỗ, đúng vai trò và được nhìn thấy trong toàn bộ tiến trình. Khi một bước xử lý gắn với tên người chịu trách nhiệm và mốc thời gian cụ thể, trách nhiệm trở thành điều tự nhiên, không cần áp lực cưỡng bức.

Nguyên lý thứ hai là: **minh bạch quy trình quan trọng hơn minh bạch kết quả**. Một quyết định có thể đúng hoặc sai, nhưng nếu quá trình hình thành quyết định không rõ ràng, thì hệ thống không thể học hỏi, không thể tự sửa, và không thể tích lũy năng lực. Minh bạch quy trình cho phép xã hội nhìn thấy cách hệ thống suy nghĩ, không chỉ nhìn thấy kết luận cuối cùng.

Nguyên lý thứ ba là: **dữ liệu thay thế phán xét cảm tính**. Thay vì tranh cãi đúng – sai, tốt – xấu, hệ thống vận hành dựa trên các chỉ số rất cụ thể: thời gian xử lý, tỉ lệ trễ hạn, số lần chuyển hồ sơ, mức độ phức tạp, phản hồi của người sử dụng dịch vụ công. Dữ liệu không kết tội ai, nhưng buộc mọi người phải tự điều chỉnh.

4. Cấu trúc mà giải pháp dựa vào

Điểm then chốt khiến giải pháp này khả thi là nó **không đòi hỏi cấu trúc tổ chức mới**. Nó tận dụng chính những cấu trúc đang tồn tại: quy trình một cửa, hệ thống văn thư, phân công chuyên viên, thời hạn xử lý đã được luật hóa.

Trên các cấu trúc đó, giải pháp chỉ bổ sung một lớp vận hành mới: lớp truy vết trách nhiệm và trạng thái theo thời gian thực. Mọi phòng ban vẫn làm việc như cũ, mọi thẩm quyền vẫn giữ nguyên, nhưng mỗi hành vi đều được ghi nhận, không thể xóa và không thể mập mờ.

5. Cách thức vận hành

Về vận hành, mỗi hồ sơ hành chính hoặc kiến nghị được xem như một dòng chảy liên tục. Dòng chảy đó có điểm bắt đầu, có các nút xử lý, có người chịu trách nhiệm ở từng nút, có thời hạn rõ ràng và có lịch sử thay đổi trạng thái. Hệ thống không yêu cầu cán bộ làm thêm việc, mà chỉ yêu cầu họ **làm việc trong ánh sáng của dữ liệu**.

Người dân và doanh nghiệp không can thiệp vào nội bộ xử lý, nhưng được quyền nhìn thấy tiến trình, được quyền biết ai đang chịu trách nhiệm, và được quyền phản hồi khi có trễ hạn hoặc bất hợp lý. Phản hồi đó không mang tính đối đầu, mà trở thành một phần dữ liệu của hệ thống.

6. Vì sao có thể tích hợp mà không gây xáo trộn

Giải pháp này có thể tích hợp gọn nhẹ vì nó **không thay đổi quyền lực hình thức**, chỉ thay đổi cách quyền lực được thể hiện. Nó không tạo thêm cơ quan giám sát, không tăng tầng kiểm tra, không sinh thêm báo cáo. Ngược lại, nó làm giảm nhu cầu thanh tra hậu kiểm bằng cách tăng kỷ luật tự thân trong quá trình vận hành.

Hệ thống vì thế vẫn ổn định về tổ chức, nhưng thay đổi sâu sắc về hành vi. Minh bạch không đến từ khẩu hiệu, mà đến từ việc không còn chỗ để ẩn mình trong quy trình. Tóm lại, giải pháp này không phải là một ý tưởng lý tưởng hóa, mà là một cơ chế rất thực tế: **giữ nguyên cấu trúc để bảo đảm ổn định, nhưng buộc mọi hành vi vận hành phải đi ra ánh sáng**. Chính sự kết hợp này làm cho nó vừa khả thi, vừa đủ mạnh để chạm tới điểm nghẽn thể chế cốt lõi của xã hội hiện nay

Có thể phân tích một cách đầy đủ và hệ thống rằng: giải pháp này được thiết kế để **đánh trực tiếp vào từng điểm nghẽn cụ thể của thể chế hiện hành**, không bằng mệnh lệnh hành chính, không bằng tái cơ cấu tổ chức, mà bằng việc **tái định hình cách quyền lực được thực thi trong đời sống hằng ngày của bộ máy**. Chính vì vậy, nó không giải quyết vấn đề ở tầng khẩu hiệu, mà ở tầng vận hành thực tế.

1. Điểm nghẽn thứ nhất: hồ sơ bị “treo” trong trạng thái mơ hồ

Thực trạng

Một trong những điểm nghẽn phổ biến và gây bức xúc nhất hiện nay là tình trạng hồ sơ, kiến nghị, văn thư rơi vào các trạng thái không xác định: “đang xử lý”, “đang xin ý kiến”, “đang rà soát”. Những trạng thái này không sai về mặt hình thức, nhưng lại **không có ranh giới thời gian rõ ràng**, không có người chịu trách nhiệm cụ thể, và không có cơ chế buộc phải kết thúc. Hệ quả là: thời gian xử lý kéo dài không kiểm soát, trách nhiệm bị hòa tan giữa nhiều tầng trung gian, người dân và doanh nghiệp không biết phải hỏi ai, chờ đến bao giờ.

Giải pháp can thiệp thế nào

Giải pháp này **xóa bỏ trạng thái mơ hồ bằng cơ chế trạng thái định danh**. Mỗi hồ sơ chỉ được phép tồn tại trong một số trạng thái chuẩn hóa, và mỗi trạng thái đều gắn với: một người chịu trách nhiệm chính, một mốc thời gian bắt đầu, một thời hạn kết thúc hoặc chuyển trạng thái. Không còn “đang xử lý” vô hạn. Nếu “đang xin ý kiến”, thì phải biết xin ai, xin từ khi nào, và đến khi nào phải có phản hồi. Trạng thái không còn là câu chữ, mà là **một cam kết vận hành có đồng hồ đếm ngược**.

Cơ chế tác động

Cơ chế ở đây không phải là phạt, mà là **làm lộ sự trì hoãn**. Khi trì hoãn không còn ẩn được, hành vi tự điều chỉnh sẽ xảy ra trước cả khi cần can thiệp kỷ luật.

2. Điểm nghẽn thứ hai: trách nhiệm bị hòa tan trong tập thể

Thực trạng

Trong bộ máy hành chính, rất nhiều quyết định được đưa ra dưới danh nghĩa “tập thể”, “liên ngành”, “phối hợp”, nhưng lại không ai chịu trách nhiệm cá nhân khi có chậm trễ, sai sót hoặc né tránh. Điều này không xuất phát từ ác ý, mà từ một cấu trúc cho phép **ẩn mình hợp pháp sau tập thể**.

Giải pháp can thiệp thế nào

Giải pháp không phủ nhận vai trò tập thể, nhưng **tách bạch rõ vai trò cá nhân trong tập thể đó**. Trong mỗi hồ sơ, hệ thống xác định: ai là người chịu trách nhiệm chính (chủ trì), ai là người phối hợp, ai là người cho ý kiến, ai là người kết luận hoặc ký quyết định. Tên, chức danh và vai trò của từng người được gắn cố định với từng bước xử lý. Không phải để “bêu tên”, mà để **không còn khoảng trống trách nhiệm**.

Cơ chế tác động

Cơ chế ở đây là **cá nhân hóa vai trò chứ không cá nhân hóa rủi ro**. Người làm đúng được nhìn thấy, được bảo vệ bằng dữ liệu. Người trì hoãn không thể tiếp tục nấp sau danh nghĩa chung chung.

3. Điểm nghẽn thứ ba: thiếu cơ chế tự điều chỉnh nội bộ

Thực trạng

Hiện nay, phần lớn sai sót chỉ được phát hiện thông qua thanh tra, kiểm tra hoặc khiếu kiện – tức là **hậu kiểm**. Hậu kiểm vừa tốn kém, vừa tạo tâm lý phòng thủ, vừa không giúp hệ thống học hỏi kịp thời.

Giải pháp can thiệp thế nào

Giải pháp này đưa vào **cơ chế tự điều chỉnh theo dữ liệu thời gian thực**. Thay vì chờ sai phạm, hệ thống liên tục tạo ra các chỉ báo: tỷ lệ trễ hạn, thời gian xử lý trung bình, số lần chuyển vòng hồ sơ, mức độ phức tạp được xử lý. Những chỉ báo này không nhằm xử phạt ngay, mà giúp lãnh đạo các cấp **nhìn thấy điểm nghẽn khi nó mới hình thành**, từ đó điều chỉnh nhân sự, phân công, hoặc quy trình.

Cơ chế tác động

Cơ chế ở đây là **phòng ngừa bằng minh bạch**, thay cho trừng phạt bằng quyền lực. Hệ thống học từ chính dữ liệu của mình.

4. Điểm nghẽn thứ tư: niềm tin xã hội bị bào mòn

Thực trạng

Người dân và doanh nghiệp không chỉ bức xúc vì kết quả, mà vì **cảm giác không được nhìn thấy và không được tôn trọng** trong quá trình xử lý. Khi không biết hồ sơ đang ở đâu, ai giữ, vì sao chậm, niềm tin bị xói mòn dần.

Giải pháp can thiệp thế nào

Giải pháp mở ra **quyền được nhìn thấy tiến trình**, không phải quyền can thiệp. Người dân có thể theo dõi trạng thái, biết người chịu trách nhiệm, biết thời hạn, và gửi phản hồi khi có bất thường. Phản hồi này trở thành dữ liệu, không phải khiếu nại đối đầu.

Cơ chế tác động

Cơ chế ở đây là **chuyển xung đột thành thông tin**. Khi thông tin lưu thông, xung đột giảm.

Giải pháp này không nằm ở giai đoạn ban hành chính sách, cũng không phải ở khâu thanh tra cuối cùng. Nó **đặt đúng vào giai đoạn vận hành hằng ngày của bộ máy**, nơi chính sách được thực thi.

Cụ thể, nó can thiệp mạnh nhất ở:giai đoạn tiếp nhận và xử lý hồ sơ,giai đoạn phối hợp liên ngành,giai đoạn hình thành và ban hành kết luận hành chính.Đây là giai đoạn “xương sống” của quản trị, nơi mọi điểm nghẽn nhỏ nếu không được xử lý sẽ tích tụ thành khủng hoảng lớn.Giải pháp này giải quyết điểm nghẽn không bằng cách “siết chặt” con người, mà bằng cách **làm rõ mối quan hệ giữa con người – hành vi – trách nhiệm**. Nó không yêu cầu con người phải tốt hơn ngay lập tức, mà yêu cầu họ **xuất hiện thật trong quy trình**.

Chính điều đó khiến giải pháp này:tác động sâu nhưng không gây sốc,giữ ổn định cấu trúc nhưng thay đổi hành vi,và đặc biệt phù hợp để triển khai từng bước trong bối cảnh cải cách thận trọng nhưng bắt buộc phải đi tới của hiện nay.

Quy trình đang được mô tả ở đây không phải là một ý tưởng quản lý rời rạc hay một sáng kiến kỹ thuật mang tính tình thế. Về bản chất, đó là **một mô thức quản trị công đã có vị trí rõ ràng trong khoa học quản lý nhà nước hiện đại**, chỉ là trong bối cảnh Việt Nam, mô thức này **chưa được gọi đúng tên, chưa được mô hình hóa đầy đủ và cũng chưa được pháp điển hóa một cách trọn vẹn**. Để nhận diện đúng vấn đề, cần tiếp cận theo ba tầng logic: gọi tên mô thức, mô hình hóa cấu trúc vận hành, và xác định vị trí của nó trong hệ thống pháp luật hiện hành.

Trước hết, về việc gọi tên. Nếu cần một tên gọi chuẩn mực, có thể xác định đây là **quy trình quản trị công khai gắn với truy vết trách nhiệm theo thời gian thực**. Trong thuật ngữ quốc tế, mô thức này nằm tại giao điểm của ba trục lý luận quan trọng: Chính phủ mở (Open Government), minh bạch quy trình (Process Transparency) và trách nhiệm cá nhân hóa trong bộ máy công (Personalized Accountability). Điểm cốt lõi khiến mô thức này khác biệt căn bản với các hệ thống “một cửa điện tử” hay các cổng dịch vụ công hiện nay nằm ở hai phương diện. Thứ nhất, nó không dừng lại ở việc công khai kết quả cuối cùng, mà công khai toàn bộ hành trình hình thành và xử lý quyết định. Thứ hai, nó không chỉ cho phép truy vết hồ sơ như một thực thể hành chính vô danh, mà truy vết rõ ràng **con người gắn với từng bước xử lý của hồ sơ đó**. Chính sự dịch chuyển từ “hồ sơ” sang “trách nhiệm con người” đã tạo nên bản chất quản trị khác biệt của mô thức này.

Từ tên gọi ấy, vấn đề tiếp theo là mô hình hóa sao cho không làm sai lệch bản chất. Nếu chỉ xem đây như một phiên bản nâng cấp của cổng điện tử, thì toàn bộ ý nghĩa cải cách sẽ bị triệt tiêu. Để giữ đúng tinh thần quản trị, mô hình này buộc phải được cấu trúc theo bốn lớp vận hành bắt buộc, có quan hệ chặt chẽ với nhau.

Lớp thứ nhất là minh bạch trạng thái theo thời gian thực. Mỗi kiến nghị, phản ánh hay văn thư hành chính phải được hiển thị rõ trạng thái hiện tại như đang xử lý, đang xin ý kiến, chờ phản hồi hay đã quá hạn. Đồng thời, hệ thống phải ghi nhận đầy đủ các mốc thời gian từ khi tiếp nhận, thời hạn xử lý, việc gia hạn (nếu có) cho đến khi kết thúc. Toàn bộ lịch sử thay đổi trạng thái phải được lưu giữ không thể xóa. Đây là lớp dữ liệu sống, phản ánh thực trạng vận hành của bộ máy trong từng thời điểm, chứ không phải những báo cáo tổng hợp mang tính hồi cố.

Lớp thứ hai là cá nhân hóa trách nhiệm trong quy trình. Ở đây, thông tin không dừng lại ở việc một phòng hay một đơn vị chịu trách nhiệm, mà phải xác định rõ ai là người chịu trách nhiệm chính, ai là người phối hợp, ai đưa ra ý kiến chuyên môn và ai là người ký kết luận cuối cùng. Tên gọi, chức danh và vai trò của từng cá nhân phải được gắn cố định với từng bước xử lý cụ thể, không cho phép hòa tan trách nhiệm vào tập thể. Mục tiêu của lớp này không phải để bêu riếu hay trừng phạt, mà để bảo vệ người làm đúng, đồng thời loại bỏ khả năng trì hoãn và né tránh trong bóng tối của sự vô danh.

Lớp thứ ba là minh bạch năng lực và hiệu suất xử lý. Trên nền dữ liệu đã được cá nhân hóa trách nhiệm, hệ thống cho phép thống kê thời gian xử lý trung bình của từng đơn vị và từng cá nhân, tỷ lệ đúng hạn và trễ hạn, cũng như mức độ phức tạp của các hồ sơ đã giải quyết. Điểm then chốt ở lớp này là việc tiếp nhận đánh giá từ người dân và doanh nghiệp. Tuy nhiên, đánh giá không nhằm mục tiêu chấm điểm cảm tính, mà nhằm tạo ra một dạng phản hồi xã hội có cấu trúc dữ liệu, đủ độ tin cậy để trở thành căn cứ cải thiện năng lực quản trị.

Lớp thứ tư, đồng thời là lớp khó nhất và có giá trị cải cách sâu nhất, là công khai logic tổng hợp và kết luận. Hệ thống không chỉ trả lời bằng kết quả “đồng ý” hay “không đồng ý”, mà phải cho thấy các ý kiến khác nhau đã được cân nhắc ra sao, vì sao một phương án được lựa chọn thay vì các phương án khác, và căn cứ pháp lý cũng như thực tiễn nào được sử dụng trong quá trình ra quyết định. Đây chính là minh bạch tư duy chính sách, chứ không chỉ minh bạch thủ tục hành chính.

Khi đối chiếu mô thức này với pháp luật Việt Nam hiện hành, có thể thấy một thực tế khá rõ ràng: **pháp luật đã có những mảnh ghép, nhưng chưa có một khung thống nhất và đủ mạnh**. Hệ thống pháp luật hiện nay đã ghi nhận nhiều quyền quan trọng thông qua Luật Tiếp công dân, Luật Khiếu nại, Luật Tố cáo, Luật Phòng, chống tham nhũng và Luật Tiếp cận thông tin. Đồng thời, các công cụ kỹ thuật như cổng dịch vụ công, hệ thống một cửa điện tử và quy định về thời hạn xử lý cũng đã được thiết lập. Tuy nhiên, pháp luật vẫn thiếu những nghĩa vụ mang tính quyết định, như nghĩa vụ công khai tên người xử lý gắn với từng hồ sơ, nghĩa vụ công khai lịch sử can thiệp nội bộ, nghĩa vụ giải trình logic ra quyết định theo chuẩn dữ liệu mở, cũng như cơ chế đánh giá ngược từ xã hội có giá trị pháp lý. Nói cách khác, pháp luật hiện hành cho phép minh bạch, nhưng **chưa buộc bộ máy phải minh bạch đến tận cùng**.

Nguyên nhân sâu xa khiến mô thức này chưa được pháp điển hóa không nằm ở tính đúng sai của nó, mà nằm ở việc nó chạm trực tiếp vào cấu trúc quyền lực mềm của nền hành chính. Trong thực tế vận hành, quyền lực lớn nhất không chỉ nằm ở quyền ký quyết định, mà còn nằm ở quyền trì hoãn, quyền mập mờ và quyền hòa tan trách nhiệm. Mô thức quản trị dựa trên dữ liệu và truy vết trách nhiệm theo thời gian thực đã xóa bỏ ba dạng quyền lực đó, thay

thể bằng sự minh bạch và trách nhiệm cá nhân. Chính vì vậy, nó thường được thừa nhận ở cấp độ định hướng, nhưng hiếm khi được cụ thể hóa thành quy định bắt buộc.

Từ toàn bộ phân tích trên, có thể đi đến một kết luận thẳng thắn. Vấn đề đặt ra ở đây không đơn thuần là một bài toán kỹ thuật hay công nghệ, mà là **hạt nhân của cải cách nhà nước từ mô hình quản lý sang mô hình giải trình**. Mô thức này đã có tên trong khoa học quản trị, có tiền lệ triển khai từng phần trên thế giới, và có cơ sở rả rác trong pháp luật Việt Nam. Để trở thành hiện thực, nó cần được mô hình hóa như một đề án thể chế hoàn chỉnh, được đặt dưới danh nghĩa bảo vệ và nâng cao năng lực của hệ thống, chứ không phải tạo áp lực đối đầu với hệ thống, và được triển khai theo lộ trình từng lớp, có kiểm soát.

Đó là một điều mà hệ thống hiểu là đúng, nhưng chưa sẵn sàng gọi to. Và chính trong khoảng lặng giữa nhận thức và hành động ấy, ý nghĩa cải cách của mô thức này mới bộc lộ đầy đủ nhất

Trên thế giới, đã tồn tại **nhiều tầng tiền lệ**, trải dài từ Bắc Âu, Bắc Mỹ cho đến Đông Á. Điểm then chốt nằm ở chỗ: **chưa có quốc gia nào áp dụng đầy đủ ngay từ đầu**, nhưng những hệ thống quản trị tiên tiến nhất đều đã và đang **đi từng phần trên chính con đường này**, và họ khởi hành từ những bệ tắc rất tương đồng với Việt Nam hiện nay.

Để thấy rõ điều đó, cần nhìn vấn đề qua ba lớp: **tiền lệ tư tưởng, tiền lệ thể chế và tiền lệ vận hành**.

Trước hết, ở tầng tư tưởng, mô hình đề xuất bắt nguồn từ một sự chuyển dịch căn bản trong khoa học quản trị công hiện đại: sự chuyển dịch từ “chính phủ quản lý” sang “chính phủ giải trình”. Trong mô thức cũ, quyền lực nhà nước được chính danh chủ yếu bởi thẩm quyền và vị trí thể chế. Trong mô thức mới, quyền lực ấy ngày càng được đo bằng **khả năng giải trình liên tục trước xã hội**.

Tại các quốc gia thuộc OECD, khái niệm *accountability* không còn dừng ở việc báo cáo trước nghị viện hay cơ quan giám sát nội bộ. Nó đã mở rộng thành giải trình với công dân, giải trình theo thời gian thực, và đặc biệt là giải trình bằng dữ liệu thay vì bằng những tuyên bố mang tính hình thức. Sáng kiến Chính phủ Mở (Open Government Partnership – OGP), với sự tham gia của hơn 70 quốc gia, được xây dựng trên ba trụ cột cốt lõi: **minh bạch, tham gia và giải trình**. Ở đây, minh bạch không còn được hiểu đơn giản là công khai văn bản cuối cùng, mà là **công khai cả quá trình hình thành quyết định**. Chính nền tảng tư tưởng này tạo ra không gian lý luận cho mô hình bạn đang đề xuất.

Sang tầng thể chế, dù chưa có quốc gia nào công khai toàn diện đến mức “100%” như mô hình lý tưởng mô tả, nhưng **nhiều nước đã đi rất xa trong việc công khai từng phần**, và chính những phần đó đã tạo ra bước ngoặt lớn về niềm tin xã hội. Tại Thụy Điển và Phần Lan, nguyên tắc *public access to information* cho phép công dân biết rõ hồ sơ của mình đang nằm ở đâu, ai là công chức phụ trách, tiến độ xử lý ra sao, và có quyền yêu cầu giải trình nếu hồ sơ bị trễ hạn. Việc gắn tên công chức với hồ sơ không phải là ngoại lệ mà là thông lệ. Điều này tạo nên một văn hóa hành chính đặc thù, nơi người làm việc công **không thể ẩn mình sau danh nghĩa tập thể vô danh**.

Ở Estonia, quốc gia thường được coi là hình mẫu của nhà nước số, mọi thao tác xử lý hồ sơ đều để lại dấu vết điện tử. Công dân có thể biết ai đã truy cập dữ liệu của mình, vào thời điểm nào, với lý do gì. Không một hành vi can thiệp nào được phép diễn ra mà không để lại dấu vết. Dù Estonia chưa đi đến mức công khai đánh giá năng lực cá nhân cán bộ theo kiểu xã hội hóa, nhưng **nguyên tắc truy vết trách nhiệm tuyệt đối** đã được thiết lập. Nhờ đó, sai phạm giảm mạnh không phải vì con người đột nhiên đạo đức hơn, mà vì **vùng tối để ẩn nấp gần như không còn**.

Tại Anh và Canada, các công dịch vụ công không chỉ cho biết hồ sơ đã được giải quyết hay chưa, mà còn công khai tỷ lệ trễ hạn của từng cơ quan, thời gian xử lý trung bình theo từng loại thủ tục, và cho phép khiếu nại trực tiếp về việc chậm trễ. Dù chưa công khai tên từng chuyên viên, nhưng việc công khai hiệu suất tập thể bằng dữ liệu đã đủ để buộc các cơ quan phải tự điều chỉnh hành vi và quy trình nội bộ. Hàn Quốc, với hệ thống e-People, cho phép người dân gửi phản ánh, kiến nghị, theo dõi tiến độ xử lý, biết rõ đơn vị chịu trách nhiệm và đánh giá phản hồi của cơ quan nhà nước. Quan trọng hơn, kết quả xử lý kiến nghị được xem như một chỉ báo về năng lực quản trị, có ảnh hưởng trực tiếp đến đánh giá cán bộ và uy tín chính trị. Đây là một bước rất gần với mô hình bạn đề xuất, dù vẫn chưa đi đến mức công khai từng cá nhân xử lý.

Vấn đề đặt ra là: nếu mô hình này có nhiều ưu điểm như vậy, vì sao chưa quốc gia nào đi xa hơn, công khai toàn diện như hình dung lý tưởng? Câu trả lời không nằm ở kỹ thuật hay pháp lý, mà ở **quản trị rủi ro chuyển đổi**.

Thực tiễn cho thấy ba rào cản lớn nhất mà các quốc gia đều phải đối mặt. Thứ nhất là cú sốc văn hóa tổ chức: khi mọi hành vi đều bị soi chiếu, bộ máy dễ rơi vào trạng thái phòng thủ và né tránh quyết định. Thứ hai là nguy cơ làm tê liệt hệ thống trong giai đoạn đầu, khi cán bộ sợ sai hơn sợ chậm, dẫn đến trì hoãn hàng loạt. Thứ ba là bài toán bảo vệ người làm đúng trong một môi trường chưa đủ trưởng thành để phân biệt rõ giữa minh bạch và bêu riếu.

Vì những lý do đó, các quốc gia tiên tiến đều lựa chọn con đường thận trọng: công khai từng phần, thí điểm ở các lĩnh vực ít nhạy cảm, và tăng dần mức độ cá nhân hóa trách nhiệm theo thời gian. Nói cách khác, **họ đi đúng hướng, nhưng đi rất chậm và có kiểm soát**.

Có thể thấy rõ một điều: mô hình nêu **đi xa hơn phần lớn các quốc gia hiện nay về mức độ minh bạch con người**, nhưng nó **không hề vượt ra ngoài quỹ đạo tư tưởng của quản trị hiện đại**. Bạn không đề xuất một con đường ngược chiều thế giới; bạn đề xuất **đi đến tận cùng logic mà thế giới mới đi được nửa chặng**. Chính vì vậy, mô hình này không thể được triển khai như một cải cách hành chính thông thường. Nó chỉ có thể tồn tại và phát triển dưới dạng **một đề án thể chế – lý luận, đi kèm thí điểm có kiểm soát**, với lộ trình rõ ràng và cơ chế bảo vệ phù hợp cho cả hệ thống lẫn cá nhân.

Từ toàn bộ tiền lệ quốc tế, có thể rút ra ba kết luận then chốt. Thứ nhất, minh bạch quy trình và truy vết trách nhiệm **không làm hệ thống sụp đổ**, mà ngược lại, làm nó bền vững hơn về lâu dài. Thứ hai, **không quốc gia nào quay ngược lại** sau khi đã bắt đầu con đường minh bạch hóa. Và thứ ba, rào cản lớn nhất của cải cách không nằm ở luật pháp hay công nghệ, mà nằm ở **tâm thế chấp nhận bị nhìn thấy** của bộ máy và con người trong đó.

Trước hết, cần khẳng định một điều căn bản: quy trình truy vết trách nhiệm công khai theo thời gian thực **không phải là một sáng kiến vượt khung pháp luật**, cũng không phải là yêu cầu trao thêm quyền cho bất kỳ chủ thể nào. Ngược lại, nó được hình thành trực tiếp từ **những nguyên tắc pháp lý đã được Hiến pháp và hệ thống luật hiện hành ghi nhận**, nhưng đang tồn tại rời rạc, thiếu cơ chế tổ chức thực thi thống nhất và đủ chiều sâu.

Nói cách khác, pháp luật Việt Nam **đã cho phép và thậm chí đã yêu cầu** những điều cốt lõi của quy trình này; vấn đề nằm ở chỗ các yêu cầu đó **chưa được kết tinh thành một quy trình vận hành cụ thể, bắt buộc và xuyên suốt**.

Trước hết, ở tầng cao nhất, Hiến pháp năm 2013 đã đặt nền tảng pháp lý không thể phủ nhận cho đề xuất này. Hiến pháp khẳng định Nhà nước là nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa, quản lý xã hội bằng pháp luật, và mọi cơ quan, cán bộ, công chức đều phải chịu sự giám sát của Nhân dân. Quyền giám sát đó không chỉ là quyền trù tượng, mà gắn liền với quyền được biết, được theo dõi và được đánh giá cách quyền lực công được thực thi. Khi Hiến pháp xác lập nguyên tắc này, nó đã mở đường cho mọi cơ chế làm rõ trách nhiệm, minh bạch hóa hoạt động công vụ, miễn là không xâm phạm các giới hạn pháp luật khác như bí mật nhà nước hay đời tư hợp pháp.

Từ nền tảng hiến định đó, hệ thống luật chuyên ngành đã từng bước cụ thể hóa trách nhiệm công khai và giải trình, dù chưa đi đến tận cùng.

Luật Tiếp công dân, Luật Khiếu nại và Luật Tố cáo đều xác lập rất rõ nghĩa vụ của cơ quan nhà nước trong việc tiếp nhận, xử lý, trả lời kiến nghị, phản ánh, khiếu nại trong thời hạn nhất định, đúng thẩm quyền và có trách nhiệm giải trình. Pháp luật không cho phép “treo” hồ sơ vô thời hạn, cũng không cho phép né tránh trách nhiệm bằng những trạng thái mơ hồ. Tuy nhiên, các luật này chủ yếu quy định nghĩa vụ ở **điểm đầu và điểm cuối**, còn quá trình xử lý ở giữa lại thiếu cơ chế công khai và truy vết.

Luật Phòng, chống tham nhũng bổ sung một tầng pháp lý rất quan trọng cho đề xuất này, khi xác lập nguyên tắc công khai, minh bạch trong hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị. Luật này không chỉ coi minh bạch là biện pháp phòng ngừa tham nhũng, mà còn coi đó là trách nhiệm pháp lý của người đứng đầu và của từng cán bộ, công chức trong phạm vi nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, trong thực tiễn, minh bạch thường mới dừng ở công khai văn bản, quyết định hoặc kết quả cuối cùng, chưa chạm tới minh bạch hành vi và quy trình.

Luật Tiếp cận thông tin tiếp tục củng cố cơ sở pháp lý cho việc công khai quy trình xử lý công vụ. Luật khẳng định công dân có quyền tiếp cận thông tin do cơ quan nhà nước tạo ra trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ, trừ những thông tin thuộc phạm vi bí mật theo luật định. Điều này có nghĩa là: thông tin về tiến độ xử lý, về phân công trách nhiệm, về thời hạn giải quyết về nguyên tắc **không bị cấm công khai**. Vấn đề chỉ là chưa có quy định bắt buộc phải công khai theo thời gian thực và theo logic truy vết.

Ở tầng quản lý hành chính, các nghị định và thông tư về cải cách thủ tục hành chính, cơ chế một cửa, một cửa liên thông, chuyển đổi số trong cơ quan nhà nước đều đã thừa nhận nhu cầu theo dõi trạng thái hồ sơ, quản lý tiến độ, xác định rõ trách nhiệm xử lý. Hệ thống công dịch vụ công và một cửa điện tử chính là minh chứng rằng pháp luật **đã chấp nhận việc số**

hóa và minh bạch hóa quy trình. Tuy nhiên, các quy định hiện hành chủ yếu coi đây là công cụ quản lý nội bộ và cung cấp thông tin tối thiểu cho người dân, chứ chưa coi đó là một cơ chế trách nhiệm công khai đầy đủ.

Như vậy, nếu nhìn tổng thể, có thể thấy rõ một điều: **không có quy định pháp luật nào cấm việc công khai trạng thái xử lý, truy vết trách nhiệm cá nhân, hay minh bạch hóa logic giải quyết hồ sơ**, miễn là tuân thủ các giới hạn về bí mật nhà nước, bảo vệ dữ liệu cá nhân và an ninh thông tin. Ngược lại, rất nhiều đạo luật hiện hành **đã hàm chứa yêu cầu đó**, chỉ chưa được thiết kế thành một quy trình thống nhất, có tính hệ thống và bắt buộc.

Chính vì vậy, đề xuất quy trình truy vết trách nhiệm công khai không đòi hỏi phải ban hành một đạo luật hoàn toàn mới ngay từ đầu. Về mặt pháp lý, nó hoàn toàn có thể được triển khai dưới dạng: một đề án thí điểm theo thẩm quyền của Chính phủ, một quy định dưới luật hướng dẫn thực hiện các nguyên tắc minh bạch và giải trình đã có, hoặc một chuẩn vận hành bắt buộc trong hệ thống hành chính điện tử. Nói một cách thẳng thắn, **rào cản lớn nhất của quy trình này không nằm ở pháp luật, mà nằm ở cách hiểu và mức độ sẵn sàng thực thi pháp luật.** Pháp luật hiện nay đã cho phép minh bạch; điều còn thiếu là dũng khí thể chế để biến quyền được biết của người dân thành một thực tiễn vận hành thường nhật.

Vì thế, về cơ sở pháp lý, có thể kết luận rằng: đề xuất này **đứng vững trên nền tảng hiến định, phù hợp với hệ thống luật hiện hành, và không phá vỡ trật tự pháp lý**, mà chỉ đẩy các nguyên tắc pháp luật đi đến đúng điểm kết thúc logic của chúng.

Có thể nhìn nhận mối quan hệ giữa giải pháp được đề xuất và các giải pháp hiện nay một cách rõ ràng rằng: **giải pháp này không đứng ngoài hay đối lập với những gì hệ thống đang làm**, nhưng **không thể bị xem là một biến thể hay bản nâng cấp kỹ thuật đơn thuần.** Nó kế thừa nhiều yếu tố quen thuộc, song khác biệt ở tầng sâu nhất – tầng cách quyền lực hành chính được vận hành và chịu trách nhiệm.

Trước hết, về điểm giống nhau, giải pháp này không xuất hiện từ khoảng trống. Nó vận hành trên cùng nền tảng với các công cụ cải cách đang tồn tại như cổng dịch vụ công, cơ chế một cửa, một cửa liên thông, hệ thống quản lý văn bản và hồ sơ điện tử. Giống như các hệ thống đó, giải pháp này dựa vào số hóa quy trình, chuẩn hóa thời hạn xử lý, giảm tiếp xúc trực tiếp và tăng khả năng theo dõi trạng thái hồ sơ. Ở bề ngoài, người sử dụng vẫn nhìn thấy những yếu tố quen thuộc: hồ sơ được tiếp nhận, được chuyển xử lý, có trạng thái, có thời hạn, có kết quả.

Giải pháp này cũng cùng chung nền tảng tư duy với các định hướng về chính phủ điện tử, chính phủ số, chuyển đổi số quốc gia. Nó coi dữ liệu là tài sản quản trị, coi quy trình là đối tượng cần được chuẩn hóa và coi công nghệ là công cụ để giảm chi phí xã hội. Ở mức này, có thể nói giải pháp không mâu thuẫn, thậm chí hoàn toàn tương thích với các chương trình cải cách đang triển khai.

Tuy nhiên, sự khác biệt bắt đầu xuất hiện ngay khi đi sâu hơn vào bản chất vận hành.

Khác biệt đầu tiên và quan trọng nhất nằm ở **đối tượng minh bạch.** Các giải pháp hiện nay chủ yếu minh bạch hồ sơ và kết quả: hồ sơ đã nhận hay chưa, đã giải quyết hay chưa, đúng

hạn hay trễ hạn. Con người trong quy trình thường bị làm mờ, ẩn sau tên cơ quan, phòng ban hoặc một chức danh chung chung. Giải pháp được đề xuất thì ngược lại: nó coi **con người gắn với hành vi** mới là trung tâm của minh bạch. Quy trình không vô danh, và trách nhiệm không hòa tan trong tập thể. Mỗi bước xử lý đều gắn với một vai trò cụ thể của một con người cụ thể, trong một thời điểm cụ thể.

Khác biệt thứ hai nằm ở **logic giải trình**. Phần lớn các hệ thống hiện nay dừng lại ở việc thông báo trạng thái và kết quả cuối cùng. Khi có thắc mắc, việc giải trình thường diễn ra bên ngoài hệ thống, thông qua đơn thư, tiếp dân hoặc thanh tra. Giải pháp này đưa giải trình vào ngay trong quy trình vận hành. Nó không chỉ cho biết “đã xử lý xong”, mà cho thấy quá trình xử lý đã diễn ra như thế nào, có những ý kiến nào, vì sao lựa chọn phương án này mà không lựa chọn phương án khác. Nói cách khác, minh bạch không chỉ là minh bạch thủ tục, mà là minh bạch tư duy hành chính.

Khác biệt thứ ba nằm ở **cơ chế tạo kỷ luật**. Các giải pháp hiện nay tạo kỷ luật chủ yếu bằng mệnh lệnh hành chính và hậu kiểm: quy định thời hạn, kiểm tra, thanh tra, xử lý vi phạm. Giải pháp được đề xuất tạo kỷ luật bằng sự hiển thị liên tục. Khi hành vi được đặt trong ánh sáng dữ liệu, áp lực điều chỉnh không đến từ cấp trên, mà đến từ chính việc không thể ẩn mình. Đây là sự khác biệt rất lớn về triết lý quản trị: kỷ luật nội sinh thay cho kỷ luật cưỡng bức.

Khác biệt thứ tư là **vai trò của người dân và doanh nghiệp**. Trong các hệ thống hiện nay, người dân chủ yếu là người nộp hồ sơ và chờ kết quả. Khả năng phản hồi tồn tại, nhưng thường mang tính khiếu nại hoặc đánh giá chung chung. Trong giải pháp này, người dân và doanh nghiệp trở thành một phần của dòng thông tin quản trị: họ theo dõi tiến trình, nhận diện trễ hạn, phản hồi chất lượng xử lý. Phản hồi đó không nhằm đối đầu, mà được tích hợp như dữ liệu giúp hệ thống tự điều chỉnh.

Cuối cùng, sự khác biệt lớn nhất nằm ở **mục tiêu cuối cùng**. Các giải pháp hiện nay tập trung vào hiệu quả thủ tục: nhanh hơn, gọn hơn, ít giấy tờ hơn. Giải pháp được đề xuất hướng tới một mục tiêu rộng hơn và sâu hơn: **tái lập chính danh của quyền lực hành chính thông qua khả năng giải trình liên tục**. Nó không chỉ nhằm làm cho thủ tục trôi chảy, mà nhằm làm cho bộ máy có thể đứng vững trước sự soi chiếu của xã hội.

Vì vậy, có thể nói một cách chính xác rằng: giải pháp này vừa giống, vừa khác. Giống ở công cụ, ở nền tảng kỹ thuật, ở khung cải cách chung. Nhưng khác ở chỗ nó đi thêm một bước mà các giải pháp hiện nay còn dừng lại: **đưa con người và trách nhiệm thật ra ánh sáng của quy trình**, và biến minh bạch từ khẩu hiệu thành cơ chế vận hành hằng ngày. Có thể tóm gọn khung cấu trúc của quy trình này một cách ngắn gọn nhưng đủ ý như sau. Đây không phải là một quy trình hành chính chi tiết theo từng thủ tục, mà là **một khung vận hành chuẩn**, có thể áp dụng cho mọi loại hồ sơ, kiến nghị và văn thư trong hệ thống hành chính.

1. Lớp tiếp nhận và định danh

Mọi hồ sơ, phản ánh, kiến nghị khi được tiếp nhận đều phải được **định danh duy nhất** ngay từ đầu. Định danh này bao gồm loại việc, phạm vi thẩm quyền, mức độ phức tạp và thời hạn

pháp lý tương ứng. Ngay tại thời điểm tiếp nhận, hồ sơ được gắn với **đơn vị chủ trì và người chịu trách nhiệm chính**, không để tồn tại trạng thái “chưa phân công”. Lớp này nhằm bảo đảm rằng ngay từ phút đầu tiên, hồ sơ đã có vị trí rõ ràng trong hệ thống.

2. Lớp xử lý theo quy trình có truy vết

Hồ sơ được xử lý qua các bước đã được chuẩn hóa sẵn. Mỗi bước xử lý đều bao gồm ba yếu tố bắt buộc: người thực hiện, nội dung hành động và mốc thời gian. Mọi chuyển giao, xin ý kiến, bổ sung hay điều chỉnh đều để lại dấu vết không thể xóa trong lịch sử hồ sơ. Lớp này loại bỏ khả năng xử lý mơ hồ và tạo ra dòng chảy minh bạch của công việc.

3. Lớp kiểm soát thời hạn và trạng thái

Song song với xử lý nội dung, hệ thống theo dõi chặt chẽ trạng thái và thời hạn. Mỗi trạng thái đều có thời lượng tối đa. Khi gần hoặc vượt hạn, hệ thống tự động cảnh báo, ghi nhận trễ hạn và cập nhật dữ liệu hiệu suất. Lớp này tạo ra kỷ luật thời gian mà không cần can thiệp thủ công.

4. Lớp tổng hợp và kết luận có giải trình

Khi hồ sơ được kết luận, hệ thống không chỉ ghi nhận quyết định cuối cùng, mà còn tổng hợp toàn bộ quá trình hình thành quyết định: các ý kiến, căn cứ pháp lý, lựa chọn phương án. Kết luận được đặt trong mạch logic rõ ràng, có thể truy vết lại. Lớp này bảo đảm minh bạch tư duy, không chỉ minh bạch kết quả.

5. Lớp phản hồi và dữ liệu đánh giá

Sau khi kết thúc, người dân và doanh nghiệp có quyền phản hồi về chất lượng và thời gian xử lý. Phản hồi này được lưu lại như dữ liệu, không phải khiếu nại. Đồng thời, hệ thống tích lũy dữ liệu hiệu suất theo cá nhân, đơn vị và loại việc để phục vụ tự điều chỉnh và hoạch định. Lớp này giúp hệ thống học từ chính hoạt động của mình.

6. Lớp bảo vệ và giới hạn pháp lý

Xuyên suốt toàn bộ quy trình là lớp bảo vệ pháp lý: phân loại mức độ công khai, bảo vệ dữ liệu cá nhân, bí mật nhà nước, và quyền của người thực thi công vụ. Minh bạch đi cùng giới hạn rõ ràng, không cực đoan. **Tóm lại**, khung cấu trúc của quy trình này gồm: định danh rõ ngay từ đầu – xử lý có truy vết – kiểm soát thời hạn – giải trình logic – phản hồi xã hội – bảo vệ pháp lý. Đây là một khung gọn, có thể cắm vào hệ thống hiện hữu, nhưng đủ sâu để thay đổi cách quyền lực được vận hành trong thực tế.

Trong mô hình quy trình này, giám sát không còn là một hoạt động diễn ra sau cùng, mang tính kiểm tra – xử lý sai phạm, mà trở thành **một lớp vận hành song hành**, tồn tại liên tục trong suốt vòng đời của mỗi hồ sơ. Vai trò giám sát của người dân, doanh nghiệp và cơ quan trung ương không chồng chéo nhau, mà được phân tầng rõ ràng, mỗi tầng đảm nhận một chức năng khác nhau nhưng liên thông chặt chẽ.

Trước hết, **vai trò giám sát của người dân và doanh nghiệp** là vai trò giám sát trực tiếp, gắn với quyền lợi và trải nghiệm thực tế. Khi một hồ sơ đã được định danh và đưa vào hệ thống, người gửi kiến nghị có quyền theo dõi toàn bộ trạng thái xử lý theo thời gian thực: hồ sơ đang ở đâu, đã qua bước nào, ai đang chịu trách nhiệm chính, còn bao lâu đến hạn. Việc giám sát này không nhằm gây áp lực cá nhân, mà nhằm loại bỏ trạng thái “không biết hỏi ai, không biết hồ sơ đang nằm ở đâu” – một trong những nguồn gốc lớn nhất của bức xúc xã hội hiện nay.

Quan trọng hơn, người dân và doanh nghiệp **không can thiệp vào nội dung chuyên môn**, mà chỉ giám sát tiến trình, thời gian và tính nhất quán. Sau khi hồ sơ kết thúc, họ có quyền phản hồi về chất lượng giải trình, mức độ rõ ràng và thời gian xử lý. Phản hồi này không phải là khiếu nại pháp lý, mà là dữ liệu vận hành, được hệ thống ghi nhận như một chỉ số đánh giá. Chính cơ chế này giúp giám sát trở nên ôn hòa, có trật tự, không đối đầu.

Thứ hai, **vai trò giám sát của các cơ quan quản lý cấp trên trực tiếp** (bộ, ngành, UBND cấp tỉnh hoặc tương đương) là vai trò giám sát vận hành. Các cơ quan này không theo dõi từng hồ sơ riêng lẻ theo kiểu thủ công, mà giám sát thông qua các bảng điều khiển tổng hợp: tỷ lệ đúng hạn, tỷ lệ trễ hạn, số lần chuyển vòng, mức độ phức tạp theo loại việc, chênh lệch hiệu suất giữa các đơn vị và cá nhân. Nhờ đó, giám sát không còn mang tính cảm tính hay dựa vào báo cáo giấy, mà dựa trên dữ liệu thực.

Ở tầng này, giám sát nhằm mục tiêu điều chỉnh tổ chức và quy trình: nơi nào tắc nghẽn, loại việc nào bất hợp lý, khâu nào đang bị kéo dài một cách hệ thống. Đây là giám sát để cải thiện năng lực, không chỉ để quy trách nhiệm. Cuối cùng, **vai trò của cơ quan chịu trách nhiệm giám sát từ trung ương** mang tính chiến lược và thể chế. Cơ quan này không tham gia xử lý hồ sơ cụ thể, cũng không can thiệp hành chính vào từng vụ việc. Vai trò cốt lõi của họ là giám sát tính tuân thủ của toàn hệ thống: liệu các quy trình có được vận hành đúng thiết kế hay không, các chuẩn thời gian có bị vô hiệu hóa hay bị “lách” bằng các thủ thuật hành chính hay không, mức độ minh bạch có được duy trì đồng đều giữa các địa phương và lĩnh vực hay không.

Thông qua dữ liệu tích lũy theo thời gian, cơ quan trung ương có thể phát hiện những lệch chuẩn mang tính cấu trúc: ví dụ một loại kiến nghị luôn bị kéo dài bất thường, một nhóm đơn vị có tỷ lệ trễ hạn cao, hoặc một kiểu quy trình phát sinh nhiều vòng xin ý kiến không cần thiết. Từ đó, họ đưa ra kiến nghị điều chỉnh chính sách, sửa đổi quy định, hoặc ban hành hướng dẫn thống nhất, thay vì xử lý từng vụ việc đơn lẻ.

Điểm then chốt là: **ba tầng giám sát này không kiểm soát lẫn nhau bằng quyền lực hành chính**, mà liên kết với nhau bằng dữ liệu và minh bạch. Người dân và doanh nghiệp giám sát tiến trình; cơ quan quản lý giám sát hiệu suất; trung ương giám sát cấu trúc và thể chế. Không tầng nào có thể thay thế tầng kia, nhưng cũng không tầng nào bị đẩy ra ngoài hệ thống.

Chính sự phân vai này giúp giám sát trở thành một phần tự nhiên của vận hành nhà nước: nhẹ về hình thức, mạnh về hiệu quả; không gây bất ổn, nhưng đủ sức ngăn chặn việc trì hoãn, né tránh và “làm cho xong” trong xử lý công vụ.

Về bản chất, nền tảng phù hợp nhất cho mô hình này là một **Nền tảng quản trị hồ sơ và kiến nghị công khai theo thời gian thực** (có thể gọi ngắn gọn là *Nền tảng theo dõi trách nhiệm hành chính*). Nó không đứng ngoài hệ thống, cũng không thay thế các phần mềm hiện có, mà **đóng vai trò là lớp “trực hiện thị và giám sát”** chạy xuyên suốt lên trên các hệ thống đang vận hành. Trước hết, cần khẳng định rõ: **không cần – và không nên – xây dựng một hệ thống hoàn toàn mới từ đầu**. Việt Nam hiện nay đã có đầy đủ các nền tảng lõi để tích hợp, bao gồm: hệ thống quản lý văn bản và điều hành (DMS), cổng dịch vụ công quốc gia, các hệ thống một cửa điện tử, hệ thống tiếp nhận phản ánh kiến nghị, và hạ tầng định danh – xác thực. Vấn đề không nằm ở thiếu công nghệ, mà nằm ở **thiếu một lớp nền tảng buộc các hệ thống đó phải “lộ diện trạng thái thật” ra bên ngoài**.

Nền tảng đề xuất vì vậy cần được thiết kế theo kiến trúc ba lớp.

Lớp thứ nhất là **lớp tích hợp dữ liệu vận hành**. Lớp này kết nối trực tiếp với các hệ thống đang xử lý hồ sơ bên trong cơ quan nhà nước. Nó không can thiệp vào nghiệp vụ, không thay đổi luồng phê duyệt, mà chỉ lấy các dữ liệu tối thiểu nhưng cốt lõi: mã hồ sơ, loại việc, đơn vị xử lý, người phụ trách, thời hạn, trạng thái, các mốc thời gian phát sinh. Nói cách khác, đây là lớp “đọc dữ liệu”, không phải lớp “ra lệnh”.

Lớp thứ hai là **lớp hiển thị công khai có kiểm soát**. Đây chính là phần xã hội nhìn thấy. Mỗi hồ sơ khi đã được tiếp nhận sẽ có một “bản sao minh bạch”: người dân và doanh nghiệp nhìn thấy tiến trình, thời gian, trách nhiệm, nhưng không nhìn thấy nội dung mật, tài liệu nội bộ hay ý kiến chuyên môn chưa công bố. Lớp này được thiết kế như một bảng điều khiển sống, nơi trạng thái thay đổi theo thời gian thực, không cần văn bản giải thích vòng vo.

Lớp thứ ba là **lớp giám sát và phân tích thể chế**. Lớp này dành cho cơ quan quản lý và cơ quan trung ương. Dữ liệu không còn là từng hồ sơ đơn lẻ, mà là xu hướng, độ trễ hệ thống, điểm nghẽn lặp lại, chênh lệch hiệu suất giữa các đơn vị. Đây là nền tảng để ra quyết định chính sách, sửa quy trình, chứ không phải để “bắt lỗi” cá nhân.

Về mặt công nghệ, nền tảng này nên được xây dựng theo mô hình **Government Platform as a Service (G-PaaS)**: một nền tảng dùng chung của Nhà nước, có chuẩn dữ liệu thống nhất, API mở cho các hệ thống hiện hữu kết nối, và phân quyền rất chặt chẽ. Điều này cho phép triển khai từng phần, từng bộ, từng địa phương, không gây sốc hệ thống.

Điểm then chốt làm nên sự khác biệt của nền tảng này so với các cổng dịch vụ công hay hệ thống một cửa hiện nay nằm ở một nguyên lý: **nó không hỏi “đã làm đúng thủ tục chưa”, mà hỏi “ai đang chịu trách nhiệm và còn bao lâu phải trả lời”**. Các nền tảng hiện nay chủ yếu phục vụ quy trình; nền tảng này phục vụ **trách nhiệm**. Các hệ thống hiện nay kết thúc ở việc tiếp nhận và trả kết quả; nền tảng này theo dõi **toàn bộ vòng đời xử lý**. Các hệ thống hiện nay minh bạch ở đầu vào và đầu ra; nền tảng này minh bạch ở **khoảng giữa – nơi quyền lực thực sự vận hành**.

Chính vì được thiết kế như một lớp tích hợp và hiển thị, nền tảng này có thể đưa vào hệ thống hiện hành bằng các quy định kỹ thuật và quy trình gọn: quy định chuẩn dữ liệu trạng thái, chuẩn thời hạn, chuẩn định danh trách nhiệm, và nghĩa vụ cập nhật tự động. Nó không đòi hỏi cải tổ tổ chức lớn, không thay đổi thẩm quyền pháp lý, nhưng **buộc mọi thẩm quyền**

phải xuất hiện minh bạch trong dòng chảy xử lý. Nói ngắn gọn, nền tảng số cho giải pháp này không phải là “một phần mềm mới”, mà là **một kiến trúc minh bạch hóa quyền lực bằng dữ liệu sống.** Và chính vì vậy, nó vừa đủ mềm để tích hợp, vừa đủ cứng để không thể bị vô hiệu hóa bằng thói quen cũ.

Khi nhìn thẳng vào việc triển khai giải pháp này trong thực tế, cần thừa nhận một cách tỉnh táo rằng đây không phải là một cải tiến kỹ thuật đơn thuần, mà là **một can thiệp trực tiếp vào cách quyền lực hành chính đang vận hành.** Vì vậy, rủi ro và trở ngại không chỉ đến từ công nghệ, mà chủ yếu đến từ thể chế, con người và văn hóa tổ chức. Có thể phân tích các rủi ro này theo hai nhóm lớn: khách quan và chủ quan, nhưng trên thực tế, hai nhóm này đan xen và khuếch đại lẫn nhau.

Trước hết là các rủi ro mang tính khách quan, xuất phát từ cấu trúc và điều kiện hiện hữu của hệ thống.

Rủi ro lớn nhất nằm ở **tính không đồng đều của nền tảng số và năng lực vận hành giữa các cơ quan.** Cùng một quy định, nhưng có nơi đã quen với quản lý văn bản điện tử, có nơi vẫn phụ thuộc nhiều vào giấy tờ, thao tác thủ công và kinh nghiệm cá nhân. Khi đưa một nền tảng theo dõi thời gian thực vào, những chỗ yếu sẽ lộ rất rõ, dẫn đến nguy cơ hệ thống vận hành chập vá, nơi làm tốt, nơi làm hình thức. Nếu không có lộ trình phù hợp, sự chênh lệch này có thể tạo ra phản ứng ngược, làm suy giảm niềm tin thay vì tăng minh bạch.

Một rủi ro khách quan khác là **khung pháp lý chưa hoàn toàn theo kịp yêu cầu minh bạch sâu.** Pháp luật hiện nay cho phép công khai, nhưng lại thiếu quy định bắt buộc và thiếu chuẩn công khai thống nhất. Điều này khiến việc triển khai dễ rơi vào tình trạng “an toàn pháp lý”: chỉ công khai những gì ít rủi ro nhất, tránh những phần chạm đến trách nhiệm cá nhân hoặc logic ra quyết định. Nếu không có văn bản hướng dẫn đủ mạnh, nền tảng có thể bị co lại thành một bảng trạng thái hình thức.

Ngoài ra, còn có rủi ro về **an toàn thông tin và bảo mật dữ liệu.** Minh bạch nếu không đi kèm phân loại thông tin rõ ràng sẽ dễ gây lo ngại lộ bí mật nhà nước, bí mật công tác hoặc dữ liệu cá nhân. Nỗi lo này, dù có phần chính đáng, thường bị phóng đại và trở thành lý do trì hoãn hoặc hạn chế triển khai. Nếu không thiết kế ngay từ đầu cơ chế phân tầng dữ liệu và trách nhiệm bảo mật, giải pháp rất dễ bị chặn lại ở cửa kỹ thuật.

Bên cạnh các yếu tố khách quan, những trở ngại mang tính chủ quan mới là thách thức sâu sắc và dai dẳng nhất.

Trở ngại lớn nhất là **tâm lý sợ bị lộ năng lực thật và sợ trách nhiệm cá nhân.** Trong một hệ thống mà từ lâu trách nhiệm được “hòa tan” vào tập thể, việc gắn tên con người với tiến độ và kết quả xử lý là một thay đổi mang tính chấn động. Nhiều người không phản đối công khai về mặt nguyên tắc, nhưng sẽ tìm cách làm chậm, làm mềm hoặc làm lệch mục tiêu khi triển khai, vì họ hiểu rằng dữ liệu sẽ nói lên những điều mà trước đây có thể che giấu bằng báo cáo tổng hợp.

Một trở ngại chủ quan khác là **văn hóa né tránh va chạm và ưu tiên an toàn cá nhân.** Khi mọi bước xử lý đều được ghi nhận, cán bộ dễ rơi vào trạng thái “làm ít cho an toàn”, đẩy hò

sơ đi lòng vòng để không phải chịu trách nhiệm kết luận. Nếu không đi kèm cơ chế bảo vệ người dám làm, dám chịu trách nhiệm, nền tảng minh bạch có thể vô tình làm tăng xu hướng trì hoãn ở giai đoạn đầu.

Cũng cần nói đến **rủi ro bị hiểu sai và sử dụng sai** từ phía xã hội. Nếu người dân và doanh nghiệp chỉ nhìn dữ liệu như một công cụ để gây áp lực, công kích cá nhân hoặc suy diễn động cơ, thì hệ thống sẽ nhanh chóng bị phản ứng ngược từ bên trong. Minh bạch không được đặt trong khung lý giải đúng có thể bị biến thành “bêu tên”, làm xói mòn động lực cải cách. Một rủi ro tinh vi hơn nằm ở **nguy cơ hình thức hóa**. Hệ thống có thể được triển khai đầy đủ về mặt kỹ thuật, nhưng thực chất chỉ phản ánh một phần rất nhỏ của thực tế xử lý. Trạng thái được cập nhật cho có, thời hạn được gia hạn liên tục, trách nhiệm được phân chia theo cách mờ nhạt. Khi đó, nền tảng tồn tại, nhưng tinh thần minh bạch không tồn tại. Cuối cùng, có một rủi ro mang tính chiến lược: **triển khai quá nhanh, quá rộng khi chưa đủ đồng thuận thể chế**. Giải pháp này đụng đến nhiều tầng lợi ích và thói quen, nếu áp đặt đồng loạt mà không có giai đoạn thí điểm, không có không gian học hỏi và điều chỉnh, thì phản ứng phòng vệ của hệ thống sẽ rất mạnh. Thay vì thay đổi từ bên trong, hệ thống sẽ tìm cách “vô hiệu hóa” nó từ bên ngoài.

Rủi ro lớn nhất của giải pháp này không nằm ở việc nó không đúng, mà nằm ở việc **nó đúng quá mức so với mức sẵn sàng hiện tại của hệ thống**. Để vượt qua các trở ngại đó, bản thân giải pháp cần được triển khai như một tiến trình thể chế có kiểm soát, có bảo vệ, có học hỏi, chứ không phải như một dự án công nghệ đơn lẻ. Chỉ khi đó, minh bạch mới trở thành nguồn lực ổn định, thay vì trở thành cú sốc gây phản kháng.

Ngoài những rủi ro đã phân tích, nếu đặt giải pháp này vào **thực trạng cụ thể của Việt Nam**, còn tồn tại một số rủi ro sâu hơn, tinh vi hơn, không dễ nhìn thấy ngay từ bề mặt kỹ thuật hay pháp lý, nhưng lại quyết định sự sống còn của quá trình triển khai.

Trước hết là **rủi ro “đứt gãy trung gian”**. Hệ thống hành chính Việt Nam vận hành rất nhiều thông qua tầng trung gian: chuyên viên, tổ chuyên môn, phòng ban. Đây vừa là nơi hấp thụ áp lực, vừa là nơi “điều hòa” xung đột giữa yêu cầu chính sách và khả năng thực thi. Khi minh bạch hóa quá nhanh, quá trực diện, tầng trung gian có thể bị đặt vào thế phòng thủ, cảm thấy mình bị soi mà không được trao thêm quyền, công cụ hay sự bảo vệ tương xứng. Khi đó, thay vì trở thành lực lượng thực thi cải cách, họ có thể trở thành điểm nghẽn thụ động, làm chậm hoặc làm méo hệ thống từ bên trong.

Một rủi ro khác là **rủi ro chính trị – hành chính hóa dữ liệu**. Dữ liệu minh bạch, nếu không có chuẩn diễn giải thống nhất, rất dễ bị sử dụng để phục vụ các mục tiêu ngắn hạn: so sánh đơn vị này với đơn vị kia một cách cơ học, quy trách nhiệm cá nhân mà không xét bối cảnh, hoặc dùng số liệu để “đánh” nhau trong nội bộ. Trong môi trường như vậy, minh bạch không còn là công cụ cải thiện hệ thống, mà trở thành công cụ tạo căng thẳng mới.

Cũng cần nhìn thẳng vào **rủi ro năng lực tiếp nhận của xã hội**. Người dân và doanh nghiệp Việt Nam rất mong minh bạch, nhưng chưa phải lúc nào cũng được trang bị đủ kiến thức pháp lý và hành chính để hiểu đúng dữ liệu quy trình. Nếu không có lớp “phiên dịch thể chế” đi kèm, minh bạch dễ bị hiểu thành chậm trễ, né tránh, hoặc suy diễn tiêu cực, làm gia tăng xung đột giữa xã hội và bộ máy thay vì tạo đồng thuận.

Một rủi ro đặc thù nữa là **rủi ro “đồng thuận hình thức” ở cấp lãnh đạo**. Có thể có sự ủng hộ về mặt chủ trương, nhưng khi đi vào chi tiết triển khai – công khai đến đâu, công khai ai, mức độ trách nhiệm cá nhân thế nào – thì sự ủng hộ này có thể nhanh chóng mờ đi. Nếu thiếu một cam kết chính trị đủ rõ và đủ bền, giải pháp sẽ dễ bị đẩy xuống cấp kỹ thuật thuần túy.

Chính vì những rủi ro đó, cách triển khai hiệu quả nhất không thể là làm nhanh, làm rộng, mà phải **làm chắc, làm sâu, từng bước một**, với logic “mỗi bước đều tạo thêm niềm tin cho hệ thống”.

Bước thứ nhất phải là **chuẩn hóa và làm trong nội bộ trước khi mở ra bên ngoài**. Ở giai đoạn này, nền tảng được sử dụng như một công cụ quản trị nội bộ: theo dõi trạng thái hồ sơ, thời hạn, trách nhiệm cá nhân, nhưng chỉ hiển thị trong phạm vi cơ quan hoặc liên thông dọc trong cùng hệ thống. Mục tiêu không phải để công khai, mà để bộ máy tự soi mình, tự điều chỉnh nhịp làm việc, quen dần với việc mọi hành động đều để lại dấu vết.

Bước thứ hai là **công khai có chọn lọc, theo nguyên tắc “an toàn nhưng có ý nghĩa”**. Không công khai tất cả ngay lập tức, mà công khai những yếu tố ít gây tranh cãi nhưng tạo áp lực tích cực: trạng thái xử lý, thời hạn, đơn vị phụ trách, lý do gia hạn. Ở bước này, chưa cần công khai tên cá nhân rộng rãi, nhưng trách nhiệm cá nhân đã được xác lập rõ trong hệ thống. Xã hội bắt đầu thấy quy trình vận hành, còn bộ máy vẫn có không gian thích nghi.

Bước thứ ba là **đưa cơ chế giải trình vào trung tâm**, không phải đánh giá. Khi đã có dữ liệu đủ dày, thay vì xếp hạng hay chấm điểm, cần buộc các đơn vị giải trình định kỳ dựa trên dữ liệu: vì sao trễ, vì sao phức tạp, vì sao cần nhiều vòng xin ý kiến. Giải trình lúc này là đối thoại chính sách, không phải kiểm điểm. Đây là bước cực kỳ quan trọng để tránh biến minh bạch thành trừng phạt.

Bước thứ tư mới là **mở vai trò giám sát xã hội một cách có cấu trúc**. Người dân và doanh nghiệp không giám sát từng cá nhân, mà giám sát quy trình và xu hướng. Các phản hồi xã hội được tổng hợp, phân tích, và chuyên hóa thành đầu vào cải cách, chứ không xử lý như khiếu nại đơn lẻ. Song song đó, cần có một cơ quan trung ương đóng vai trò “trọng tài dữ liệu”, đảm bảo minh bạch không bị lạm dụng.

Bước cuối cùng là **pháp điển hóa những gì đã chứng minh được hiệu quả**. Không ban hành luật hay nghị định từ ý tưởng, mà từ thực tiễn đã chạy ổn định. Khi đó, pháp luật không ép hệ thống thay đổi, mà chỉ ghi nhận và bảo vệ một cách làm đã chín.

Nếu tóm lại bằng một nguyên tắc xuyên suốt, thì đó là: **đi từ quản trị nội bộ → giải trình có kiểm soát → giám sát xã hội có định hướng → pháp điển hóa**. Mỗi bước đều phải tạo thêm cảm giác an toàn cho người trong hệ thống, đồng thời tạo thêm niềm tin cho xã hội. Chỉ theo con đường đó, giải pháp này mới có thể đi vào đời sống hành chính Việt Nam một cách bền vững, không gây sốc, nhưng đủ sâu để thay đổi bản chất. Để giải pháp này không dừng ở mức đúng về lý luận mà đi được vào đời sống hành chính, mỗi bước triển khai cần được **neo vào một lĩnh vực cụ thể, một quy mô thử nghiệm vừa đủ, một bộ chỉ số đo lường rõ ràng**, và quan trọng hơn cả là **một tiêu chí chín muồi để chuyển bước**, thay vì chuyển theo cảm tính hay áp lực thành tích.

Bước một: Chuẩn hóa và vận hành nội bộ – làm quen với minh bạch có kiểm soát

Giai đoạn đầu tiên nên triển khai trong các lĩnh vực có tính kỹ thuật – thủ tục cao, ít nhạy cảm chính trị và ít xung đột lợi ích, chẳng hạn như: tiếp nhận – xử lý kiến nghị hành chính thông thường, thủ tục đầu tư – xây dựng cấp sở, hoặc các quy trình cấp phép có khung pháp lý rõ. Quy mô thử nghiệm nên gói gọn trong một vài sở ngành hoặc một số quận, huyện có năng lực cán bộ tương đối tốt, không cần làm đồng loạt.

Ở bước này, KPI không đo bằng “có minh bạch hay không”, mà đo bằng **khả năng vận hành của bộ máy**: tỷ lệ hồ sơ được giải đầy đủ trạng thái; tỷ lệ hồ sơ có người chịu trách nhiệm rõ ràng; mức độ tuân thủ thời hạn xử lý so với trước khi áp dụng; mức độ sử dụng hệ thống của cán bộ (tần suất đăng nhập, cập nhật trạng thái đúng hạn). Một chỉ số quan trọng khác là số lượng can thiệp thủ công giảm đi bao nhiêu phần trăm.

Dấu hiệu cho thấy có thể chuyển sang bước hai không phải là “hết trễ hạn”, mà là khi hệ thống nội bộ **không còn phản ứng phòng vệ**: cán bộ quen với việc để lại dấu vết, lãnh đạo sử dụng dữ liệu để điều hành thay vì hỏi miệng, và sai sót được sửa bằng quy trình chứ không bằng nhắc nhở cá nhân. Tri thức tích lũy ở bước này chủ yếu là tri thức vận hành: quy trình nào hay bị nghẽn, khâu nào dễ phát sinh trì hoãn, mức độ chi tiết dữ liệu đến đâu là đủ dùng mà không gây quá tải. Đây là lớp hiểu biết mà không tài liệu lý thuyết nào thay thế được.

Bước hai: Công khai có chọn lọc – xã hội bắt đầu nhìn thấy quy trình

Khi nội bộ đã ổn định, có thể mở dần minh bạch ra bên ngoài, nhưng chỉ ở những trường thông tin ít gây tranh cãi: trạng thái xử lý, thời hạn, đơn vị phụ trách, lý do gia hạn. Lĩnh vực triển khai nên tiếp tục là các dịch vụ công có tần suất sử dụng cao, liên quan trực tiếp đến doanh nghiệp và người dân, như đầu tư, đất đai, xây dựng, nhưng vẫn trong phạm vi thí điểm. KPI ở giai đoạn này chuyển sang đo **niềm tin và sự rõ ràng**: số lượng phản ánh về “không biết hồ sơ đang ở đâu” giảm bao nhiêu; tỷ lệ người dân tra cứu trạng thái hồ sơ; số lượng khiếu nại vì trễ hạn trước và sau khi công khai; mức độ hài lòng về thông tin, không phải về kết quả. Đồng thời, cần theo dõi phản ứng ngược: có gia tăng áp lực, tranh cãi hay hiểu nhầm không.

Thời điểm chuyển bước được xác định khi dữ liệu cho thấy: công khai không làm tê liệt bộ máy, số vụ căng thẳng tăng đột biến không xảy ra, và xã hội bắt đầu quen với việc theo dõi quy trình thay vì chỉ đòi kết quả. Đây là dấu hiệu cho thấy minh bạch đang tạo trật tự mới, không phải hỗn loạn. Tri thức cần tích lũy lúc này là tri thức truyền thông thể chế: cách trình bày dữ liệu để người dân hiểu đúng, cách giải thích chậm trễ bằng ngôn ngữ chính sách, và cách phản hồi xã hội mà không phòng thủ.

Bước ba: Đặt giải trình vào trung tâm – dữ liệu trở thành đối thoại

Ở bước này, phạm vi triển khai có thể mở rộng sang các lĩnh vực phức tạp hơn, nơi cần nhiều vòng xin ý kiến và phối hợp liên ngành. Quy mô có thể là cấp tỉnh hoặc một số bộ, nhưng vẫn theo logic thí điểm có kiểm soát.

KPI không còn là tốc độ, mà là **chất lượng giải trình**: tỷ lệ hồ sơ có giải thích rõ ràng khi trễ hạn; số lần giải trình dựa trên dữ liệu thay vì báo cáo tổng hợp; mức độ nhất quán giữa các đơn vị khi xử lý các trường hợp tương tự. Một chỉ số quan trọng là mức độ sử dụng dữ liệu minh bạch trong các cuộc họp điều hành và đánh giá nội bộ. Chuyển sang bước tiếp theo khi giải trình trở thành thói quen quản trị: cán bộ không né tránh giải trình, lãnh đạo không xem giải trình là kiểm điểm, và dữ liệu được dùng để cải tiến quy trình chứ không chỉ để báo cáo. Tri thức tích lũy ở giai đoạn này là tri thức thể chế: hiểu sâu về mối quan hệ giữa quy trình, con người và quyền lực mềm trong bộ máy; biết chỗ nào cần siết, chỗ nào cần nới.

Bước bốn: Giám sát xã hội có cấu trúc – từ phản ánh sang đồng kiến tạo

Khi hệ thống đã đủ chín, có thể mở vai trò giám sát rộng hơn cho người dân, doanh nghiệp và các tổ chức trung gian. Lĩnh vực lúc này có thể mở rộng gần như toàn bộ dịch vụ công, nhưng giám sát được thiết kế theo cấu trúc: theo xu hướng, theo loại hồ sơ, theo đơn vị, chứ không nhắm vào cá nhân một cách trực diện. KPI đo bằng khả năng hấp thụ phản hồi xã hội: tỷ lệ phản hồi được tổng hợp thành kiến nghị cải tiến; số thay đổi quy trình xuất phát từ dữ liệu xã hội; mức độ giảm xung đột trực tiếp giữa người dân và cơ quan. Quan trọng hơn là mức độ tin cậy của xã hội đối với hệ thống dữ liệu.

Dấu hiệu sẵn sàng chuyển sang bước cuối cùng là khi giám sát không còn mang tính đối đầu, mà trở thành một phần bình thường của quản trị công. Tri thức cần tích lũy là tri thức về điều phối lợi ích và quản trị đồng thuận – thứ chỉ hình thành khi hệ thống đã đủ tự tin.

Bước năm: Pháp điển hóa – luật hóa cái đã sống được

Chỉ khi các bước trên đã vận hành ổn định, mới nên đưa vào luật hoặc nghị định. KPI lúc này không còn là chỉ số hành chính, mà là độ ổn định thể chế: quy trình có bị đảo ngược khi thay lãnh đạo hay không, dữ liệu có tiếp tục được sử dụng hay không, và niềm tin xã hội có được duy trì hay không.

Kết luận lại, con đường triển khai hiệu quả không phải là “làm cho đúng ngay”, mà là **làm cho hệ thống quen dần với việc bị nhìn thấy**. Mỗi bước đều phải tạo ra tri thức mới cho cả bộ máy và xã hội. Khi tri thức đủ đủ dày, cải cách không còn là mệnh lệnh, mà trở thành nhu cầu tự thân của hệ thống.

Nếu tiếp cận nghiêm túc dưới góc độ thể chế, thì thí điểm giải pháp này **không thể làm theo một trực đơn**, càng không thể “làm đẹp” bằng một mô hình duy nhất. Ngược lại, giá trị lớn nhất của thí điểm nằm ở việc **chủ động tạo ra sự đa dạng có kiểm soát**, để đo được mức độ biến động, sức chịu đựng và khả năng tự điều chỉnh của hệ thống trong những điều kiện khác nhau. Nếu nhìn một cách thực tế, thí điểm giải pháp này không thể được tổ chức như một “dự án kỹ thuật”, mà phải được coi là một quá trình thử tải thể chế có kiểm soát. Vì vậy, yếu tố thời gian, địa điểm và lĩnh vực không phải để trình diễn, mà để quan sát phản ứng thật của hệ thống khi bị đặt dưới ánh sáng minh bạch.

Về thời gian, thí điểm cần đủ dài để hành vi tổ chức bộc lộ, tối thiểu khoảng hai đến ba năm. Những tháng đầu chủ yếu là giai đoạn thích nghi, nơi dữ liệu còn nhiều và phản ứng phòng vệ còn mạnh. Chỉ sau một năm, các thói quen trì hoãn, né tránh hay chuyển trách nhiệm mới

lộ rõ thành mô thức. Giai đoạn cuối mới cho phép đánh giá xem hệ thống có tự điều chỉnh được hay không, hay chỉ vận hành tốt khi còn “bị theo dõi”.

Về địa điểm, cần chọn song song các địa phương có năng lực khác nhau, từ nơi có bộ máy tương đối mạnh, quen công nghệ và chịu áp lực xã hội cao, đến nơi năng lực trung bình và cả những nơi yếu hơn. Mục đích không phải tìm điển hình tiên tiến, mà để so sánh sức chịu đựng thể chế trong các điều kiện khác nhau, từ đó xác định ngưỡng tối thiểu để minh bạch không làm tê liệt bộ máy.

Về lĩnh vực, điều quan trọng là phải làm đồng thời ở nhiều loại việc khác nhau. Những thủ tục kỹ thuật, ít xung đột giúp đo khả năng vận hành thuần túy. Những lĩnh vực kinh tế như đầu tư, đất đai cho thấy phản ứng của hệ thống trước áp lực lợi ích và trách nhiệm cá nhân. Các lĩnh vực xã hội phản ánh kỳ vọng và tâm lý của người dân. Những việc liên ngành lại phơi bày rõ nhất điểm nghẽn phối hợp. Chỉ khi đặt các lĩnh vực này cạnh nhau, mới thấy minh bạch tác động khác nhau thế nào và ở đâu là ranh giới chịu đựng.

Hệ thống chỉ số đánh giá cũng phải đi theo lộ trình. Giai đoạn đầu không nên đo “tốt – xấu”, mà đo xem quy trình có chạy được không, trách nhiệm có được gán rõ không, và dấu vết có bị xóa hay không. Giai đoạn tiếp theo mới đo phản ứng hành vi: số lần gia hạn, số vòng xin ý kiến, mức độ chênh lệch giữa các đơn vị. Chỉ khi những chỉ số này ổn định mới chuyển sang đo tác động xã hội như mức độ tin cậy, giảm khiếu nại vì thiếu thông tin, hay khả năng cải tiến quy trình dựa trên dữ liệu.

Quản trị rủi ro phải được thiết kế theo từng ngành. Có ngành rủi ro lớn nhất là sợ trách nhiệm, có ngành là kỳ vọng xã hội vượt khả năng đáp ứng, có ngành lại là đổ lỗi vòng tròn. Cách xử lý không phải giảm minh bạch, mà điều tiết mức độ và cách công khai để hệ thống không bị sốc, đồng thời bảo vệ người làm đúng.

Toàn bộ quá trình này đòi hỏi đào tạo không theo kiểu đại trà, mà theo vai trò: người xử lý học cách làm việc có dấu vết, lãnh đạo học cách điều hành bằng dữ liệu, bộ phận pháp chế học cách giải trình thay vì phòng thủ. Khi nỗi sợ bị nhìn thấy giảm dần, minh bạch mới chuyển từ áp lực bên ngoài thành nhu cầu tự thân.

Bản chất của thí điểm không phải để chứng minh một mô hình là “đúng”, mà để hiểu hệ thống chịu được đến đâu, lệch ở chỗ nào, và cần bao nhiêu thời gian để thay đổi mà không làm đổ vỡ. Chỉ trên nền hiểu biết đó, lộ trình mở rộng mới có cơ sở vững chắc.

Tựu trung lại, đề xuất này không phải là một sáng kiến kỹ thuật hay một cải tiến thủ tục đơn lẻ, mà là một **cách tổ chức lại kỷ luật hành chính** dựa trên minh bạch, truy vết và giải trình. Bản chất của nó là chuyển trọng tâm quản trị từ việc “quản lý quy trình” sang “quản trị trách nhiệm”, nơi quyền lực không còn nằm ở khả năng trì hoãn hay mập mờ, mà nằm ở năng lực giải quyết có thể kiểm chứng bằng dữ liệu. Triết lý cốt lõi của giải pháp này rất giản dị: nhà nước không cần hoàn hảo, nhưng phải sẵn sàng xuất hiện thật trong từng quyết định công.

Phương pháp của giải pháp không đối đầu với cấu trúc hiện hữu, cũng không đòi hỏi tái thiết bộ máy từ đầu. Nó vận hành bằng cách **đặt một lớp minh bạch sống** lên trên các quy trình sẵn có: mỗi hồ sơ có trạng thái rõ ràng, mỗi bước có người chịu trách nhiệm, mỗi can thiệp

đều để lại dấu vết, và mỗi kết luận đều có logic giải trình. Chính vì bám vào những gì đang tồn tại, giải pháp có thể tích hợp gọn nhẹ, giữ ổn định tổ chức, nhưng vẫn tạo ra áp lực cải thiện liên tục từ bên trong.

Cơ sở thực tiễn của đề xuất này hoàn toàn phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Những điểm nghẽn lớn nhất hiện nay không nằm ở thiếu luật, thiếu người hay thiếu công nghệ, mà ở sự tích tụ rủi ro trong vùng mờ: hồ sơ bị ghim, trách nhiệm bị hòa tan, thời gian bị kéo dài mà không ai thực sự phải giải trình. Giải pháp này không nhằm “bắt lỗi”, mà nhằm **thu hẹp vùng mờ**, để người làm đúng được bảo vệ, người làm chậm buộc phải thay đổi hành vi, và hệ thống tránh được khủng hoảng niềm tin trong dài hạn.

Lộ trình triển khai hợp lý vì thế phải thận trọng nhưng kiên định. Bắt đầu từ thí điểm có kiểm soát, đa địa bàn, đa lĩnh vực để đo sức chịu đựng thật của hệ thống; đi từ minh bạch nội bộ sang công khai có chọn lọc; từ theo dõi tiến trình sang giải trình logic; và chỉ pháp điển hóa khi mô hình đã “sống được” trong thực tế. Cải cách ở đây không đi bằng khẩu hiệu hay mệnh lệnh, mà đi bằng dữ liệu, học hỏi và điều chỉnh từng bước chắc chắn. Ở tầng sâu nhất, đề xuất này không chỉ là một giải pháp quản trị, mà là một **lựa chọn văn hóa thể chế**: chấp nhận bị nhìn thấy để trở nên mạnh hơn. Trong bối cảnh hiện nay, đó không phải là con đường dễ đi, nhưng là con đường ít rủi ro nhất để hệ thống tự bảo vệ mình trước những áp lực ngày càng lớn từ xã hội và phát triển.