





# Hiện đại hóa nền hành chính Việt Nam thông qua chuyển đổi số

*Chia sẻ kinh nghiệm của Cộng hòa Pháp*



## LỜI NÓI ĐẦU

---



L'ère du numérique a profondément bouleversé l'organisation de nos sociétés depuis une vingtaine d'années. Elle est source de défis du fait de la rapidité avec laquelle elle s'est implantée, mais surtout d'opportunités pour rénover nos pratiques, notamment en matière de transformation et de modernisation numériques.

Je suis donc très heureux de la réalisation de ce guide de bonnes pratiques françaises en matière de gouvernance numérique. Il est le fruit d'une coopération exemplaire entre nos deux pays à travers la mise en œuvre de l'accord signé en 2018 entre nos deux gouvernements en matière de développement du gouvernement électronique et la modernisation de la gestion administrative de l'Etat.

D'abord mis en œuvre avec succès par l'Agence française de développement et le bureau du gouvernement du Vietnam (2019-2022), cet accord a trouvé un nouvel élan avec le déploiement depuis d'un projet piloté par l'Ambassade de France et financé par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères avec le soutien de notre opérateur Expertise France et d'une communauté d'experts au sein de laquelle Numéricité a joué un rôle clé. Je les en remercie chaleureusement.

Ce guide de bonnes pratiques constitue une traduction très concrète de ce projet consacré à la modernisation de l'administration vietnamienne par le numérique. Il condense tout le travail accompli sur les trois composantes qui ont mobilisé nos équipes: le pilotage des politiques publiques grâce aux données numériques ouvertes, l'optimisation des relations et des procédures entre les administrations pour favoriser et renforcer le travail interministériel et, enfin, la simplification des procédures administratives pour les usagers des services publics.

Je suis particulièrement heureux que nos programmes de coopération dans ce domaine aient pu directement bénéficier depuis plusieurs années à de très nombreux hauts fonctionnaires centraux et provinciaux à travers les formations et séminaires techniques que nous avons pu organiser avec le soutien indéfectible du bureau du gouvernement que je remercie.

Je forme le vœu que ce programme devienne une référence en matière de bonnes pratiques en matière de gouvernance numérique entre nos deux pays, et contribue efficacement aux réformes de modernisation de l'administration vietnamienne. Plus largement, je suis certain qu'il participera au renforcement des relations bilatérales franco-vietnamiennes dans le contexte du cinquantième anniversaire de l'établissement de nos relations diplomatiques et dixième anniversaire de notre partenariat stratégique.

**Olivier Brochet**

**Ambassadeur de France au Vietnam**

Kỷ nguyên kỹ thuật số đã làm thay đổi sâu sắc cách thức tổ chức xã hội của con người trong hai mươi năm qua. Công nghệ số không chỉ đặt ra nhiều thách thức bởi tốc độ phát triển như vũ bão mà còn mang đến nhiều cơ hội để đổi mới hoạt động, đặc biệt trong lĩnh vực chuyển đổi số và hiện đại hóa bằng công nghệ số.

Do vậy, tôi rất vui khi sở tay các thông lệ tốt trong chuyển đổi số của Pháp được biên soạn và phát hành. Đây là thành quả của một chương trình hợp tác mẫu mực giữa hai nước được triển khai từ thỏa thuận hợp tác về phát triển Chính phủ điện tử và hiện đại hóa quản trị hành chính Nhà nước do Chính phủ hai nước ký kết năm 2018.

Từ dự án đầu tiên được Cơ quan Phát triển Pháp AFD và Văn phòng Chính phủ Việt Nam thực hiện thành công (2019-2022), chương trình sau đó đã có thêm động lực mới với dự án thứ hai do Đại sứ quán Pháp chủ trì, được Bộ Châu Âu và Ngoại giao Pháp tài trợ với sự hỗ trợ kỹ thuật của Cơ quan hợp tác kỹ thuật quốc tế Pháp Expertise France và sự tham gia của đồng đảo các chuyên gia trong đó công ty Numéricité đóng vai trò then chốt. Nhân đây, tôi xin được gửi tới họ lời cảm ơn nồng nhiệt.

Cuốn sở tay các thông lệ tốt này là một thành quả rất cụ thể của dự án hiện đại hóa nền hành chính Việt Nam thông qua chuyển đổi số. Tài liệu này đúc kết toàn bộ những nội dung đã được thực hiện trong ba hợp phần của dự án với sự tham gia tích cực của ê-kíp cả hai phía: chỉ đạo điều hành chính sách công bằng dữ liệu mở, tối ưu hóa quan hệ và quy trình phối hợp giữa các cơ quan hành chính Nhà nước để tạo thuận lợi và thúc đẩy sự phối hợp làm việc liên bộ, và đơn giản hóa thủ tục hành chính cho các chủ thể sử dụng dịch vụ công.

Tôi đặc biệt vui mừng khi thấy các chương trình hợp tác của chúng ta trong lĩnh vực này, sau nhiều năm, đã mang đến những lợi ích trực tiếp cho nhiều cán bộ cấp cao của trung ương và địa phương của Việt Nam thông qua các hoạt động đào tạo và hội thảo kỹ thuật được tổ chức với sự giúp đỡ không mệt mỏi của Văn phòng Chính phủ Việt Nam mà tôi cũng xin được gửi lời cảm ơn.

Tôi hy vọng chương trình này sẽ trở thành một nguồn tham khảo chuẩn mực cho những thông lệ tốt về quản trị số giữa hai nước chúng ta, đồng thời góp phần hiệu quả vào công cuộc cải cách hiện đại hóa nền hành chính Việt Nam. Xét rộng hơn, tôi tin tưởng rằng chương trình này sẽ đóng góp một phần quan trọng để tăng cường quan hệ hợp tác song phương Pháp-Việt trong khuôn khổ kỷ niệm 50 năm thiết lập quan hệ ngoại giao và kỷ niệm 10 năm quan hệ đối tác chiến lược của hai nước chúng ta.

**Olivier Brochet**

**Đại sứ Cộng hòa Pháp tại Việt Nam**

## LỜI NÓI ĐẦU



Từ năm 2018, Chính phủ Pháp đã có nhiều hoạt động hỗ trợ cho Việt Nam để xây dựng hành lang pháp lý về Chính phủ điện tử, cải cách thủ tục hành chính và xây dựng Cổng dịch vụ công Quốc gia thông qua Bản ghi nhớ giữa Văn phòng Chính phủ Việt Nam và Bộ Kinh tế và Tài chính Pháp về phát triển Chính phủ điện tử và hiện đại hóa quản trị hành chính nhà nước.

Trong những năm qua, Đảng, Nhà nước Việt Nam nhận định chuyển đổi số là một xu thế tất yếu và xem đây là nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu, cần phải triển khai mạnh mẽ và hiệu quả. Chuyển đổi số giúp giải quyết hiệu quả mối quan hệ giữa nhà nước, thị trường, xã hội; thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, nâng cao năng suất lao động, năng lực cạnh tranh, hiệu quả sản xuất kinh doanh, giảm chi phí cho người dân, doanh nghiệp, đồng thời giúp chính quyền các cấp nâng cao năng lực quản lý điều hành. Hiện nay, các bộ, ngành, địa phương tại Việt Nam đã triển khai mạnh mẽ công tác chuyển đổi số trong hoạt động quản lý, điều hành như: số hóa hồ sơ giấy tờ, thúc đẩy cung cấp dịch vụ công trực tuyến, thiết lập hệ thống dữ liệu chỉ đạo điều hành, quản lý bằng dữ liệu theo thời gian thực.

Với mục tiêu thúc đẩy mạnh mẽ chuyển đổi số quốc gia, xây dựng Chính phủ số, hướng tới nền kinh tế số và xã hội số, Văn phòng Chính phủ và Đại sứ quán Pháp tại Việt Nam đã triển khai Chương trình hợp tác về “Hiện đại hoá hành chính gắn kết với chuyển đổi số giai đoạn 2022-2024”, trong đó đã đề ra nhiều giải pháp, sáng kiến nhằm nâng cao nhận thức của cán bộ, công chức trong cơ quan hành chính nhà nước về chuyển đổi số trong hoạt động quản lý, điều hành.

Sáng kiến về cuốn Sổ tay **“Hiện đại hóa nền hành chính Việt Nam thông qua chuyển đổi số - Chia sẻ kinh nghiệm của Cộng hòa Pháp”** là một tài liệu tham khảo hữu ích, thực tế và phù hợp cho Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Cuốn Sổ tay không chỉ thể hiện một bức tranh tổng thể, toàn diện về chuyển đổi số của nền hành chính tại Pháp và những kết quả đạt được mà còn thể hiện sự chân thành và mong muốn chia sẻ kinh nghiệm của Pháp giúp Việt Nam thực hiện chuyển đổi số nền hành chính một cách nhanh chóng, hiệu quả. Những kinh nghiệm quản trị tốt này là nguồn kiến thức quý báu cho những người làm công tác cải cách thủ tục hành chính, hiện đại hóa nền hành chính ở cấp trung ương và địa phương, đồng thời truyền cảm hứng thực hiện khát vọng cải cách, hiện đại hóa nền hành chính tại Việt Nam.

Tôi rất trân trọng sự hỗ trợ của Đại sứ quán Pháp trong triển khai Chương trình hợp tác với Văn phòng Chính phủ cũng như đánh giá cao cuốn Sổ tay và sự nỗ lực của các bên tham gia. Điều này đã góp phần thể hiện mối quan hệ hợp tác tốt đẹp giữa Việt Nam và Pháp trong lĩnh vực chuyển đổi số, hiện đại hóa nền hành chính, tô đậm thêm dấu ấn kỷ niệm 50 năm thiết lập quan hệ ngoại giao và 10 năm quan hệ Đối tác chiến lược Việt Nam - Pháp. Tôi hy vọng trong tương lai chúng ta sẽ tiếp tục hợp tác chặt chẽ và có nhiều sản phẩm chất lượng góp phần thúc đẩy thành công trong công cuộc chuyển đổi số tại Việt Nam.

**Ngô Hải Phan**  
**Cục trưởng, Cục Kiểm soát thủ tục hành chính,**  
**Văn phòng Chính phủ Việt Nam**

*Depuis 2018, de nombreuses actions de soutien ont été menées par le Gouvernement français pour aider le Vietnam à élaborer un cadre réglementaire relatif à la mise en place du gouvernement électronique, à accélérer la réforme des démarches administratives et à développer le portail national des services publics à travers une déclaration d'intention signée entre le Bureau du Gouvernement du Vietnam et le Ministère français de l'Économie et des Finances sur le développement du gouvernement électronique et la modernisation de la gestion administrative de l'État.*

*Au cours des dernières années, le Parti communiste du Vietnam et le gouvernement vietnamien ont placé la transformation numérique comme une tendance incontournable et parmi les actions clés à mettre en œuvre avec efficacité et sans délai. La transformation numérique contribue à résoudre efficacement les relations entre l'État, le marché et la société ; à promouvoir la croissance économique ; à améliorer la productivité, la compétitivité et l'efficacité des entreprises ; à réduire les coûts pour les citoyens et les entreprises et à améliorer la gouvernance. Les ministères et provinces du Vietnam ont ainsi accéléré la transformation numérique dans l'administration : numérisation de documents, mise en place de services publics en ligne, création de bases de données au service du pilotage des politiques publiques basées sur les données en temps réel.*

*Dans le but de promouvoir fortement la transformation numérique à l'échelle nationale, de construire un gouvernement numérique vers une économie et une société numériques, le Bureau du Gouvernement et l'Ambassade de France au Vietnam ont mis en œuvre un programme de coopération sur la « modernisation de l'administration vietnamienne par le numérique période 2022-2024 », de nombreuses initiatives et actions ont été proposées pour sensibiliser les fonctionnaires et agents publics à la transformation numérique.*

*Dans cet esprit, le guide « **Modernisation de l'administration vietnamienne par le numérique – Partage de bonnes pratiques françaises** » s'avéra très utile pour le Vietnam. Il trace un panorama de la transformation numérique de l'administration française et des bénéfices qu'elle représente, et démontre la volonté sincère de la France de partager son expérience pour aider le Vietnam à mener à bien sa transformation numérique dans l'administration. Ces bonnes pratiques sont une source précieuse de connaissances pour ceux qui travaillent à la réforme des démarches administratives et à la modernisation de l'administration tant au niveau national que local, et une motivation importante pour la réforme et la modernisation de l'administration du Vietnam.*

*J'apprécie grandement ce soutien de l'Ambassade de France dans la mise en place de la coopération, de ce guide et des efforts de toutes les personnes qui y ont contribué. Cela a participé au renforcement de la bonne coopération franco-vietnamienne dans la transformation numérique de l'administration, surtout dans le contexte du cinquantième anniversaire de l'établissement de nos relations diplomatiques et du dixième anniversaire de notre partenariat stratégique. J'espère que nous continuerons à renforcer la coopération bilatérale et à créer des ouvrages qui contribueront à promouvoir le succès de la transformation numérique au Vietnam.*

**Ngo Hai Phan**  
**Directeur général du Département de contrôle des procédures**  
**administratives Bureau du Gouvernement du Vietnam**

# LỜI NÓI ĐẦU

---

À l'ère du tout numérique, la modernisation des services publics est un enjeu majeur pour les administrations du monde entier. Dans ce contexte, le Vietnam a entrepris une mutation numérique ambitieuse en prenant pour référence les meilleures pratiques internationales.

Le présent guide est le dernier chapitre d'une heureuse coopération entre la France et le Vietnam dans le domaine du e-gouvernement. Cette coopération, rythmée par trois projets successifs, a bénéficié d'un soutien stratégique sans faille de l'Agence Française de Développement et du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, et elle a fait l'objet d'une mobilisation constante d'Expertise France qui, avec le support de Numéricité, a assuré l'implication d'une cohorte d'experts français.

L'ampleur de l'entreprise se mesure par quelques chiffres:

- 5 ans d'un partenariat sans cesse réinventé, dont la continuité a pu être assurée durant l'épisode de Covid-19 grâce à un inédit programme de formation à distance mené avec l'École Polytechnique;
- 50 experts, issus de l'administration - notamment des DILA, DINUM et DITP - et ayant tous activement contribué à la modernisation des services publics français, mobilisés sous le pilotage d'Expertise France et avec un coordinateur local à Hanoi;
- Plusieurs centaines de cadres de l'administration vietnamienne - notamment femmes et jeunes - issus des administrations centrales et provinciales, qui ont bénéficié de ce programme d'échange, en ligne ou à Hanoi, via des ateliers, des formations et des séminaires.

La continuité d'action et l'engagement des contributeurs, tout comme la volonté d'explorer des nouveaux champs de développement des politiques publiques, attestent de la qualité des échanges entre les experts de nos deux pays et de l'ambition des objectifs fixés.

Ce partage de savoir-faire n'aurait sans doute pas eu la même portée sans l'engagement du BoG, partenaire clé du programme, et de son équipe. La portée et l'impact du transfert d'expertise leur revient en grande partie. Expertise France, Numéricité et tous les experts français sommes collectivement fiers d'avoir pu contribuer à leur coté à la construction unanimement saluée du e-Gov vietnamien avec des résultats marquants comme le portail national des services publics vietnamiens, un cadre juridique robuste, une stratégie des données renforcée ou encore une méthodologie appliquée pour la simplification et la numérisation des procédures.

**L'équipe d'Expertise France et de Numéricité**



Trong kỷ nguyên công nghệ số, nhiệm vụ hiện đại hóa dịch vụ công là một thách thức lớn đối với các cơ quan hành chính Nhà nước trên toàn thế giới. Trong bối cảnh đó, Việt Nam đã thực hiện một lộ trình chuyển đổi số đầy tham vọng qua việc tham khảo các kinh nghiệm quốc tế tốt nhất trong lĩnh vực này.

Cuốn sổ tay này là chương cuối cùng trong câu chuyện hợp tác đầy hứng khởi giữa Pháp và Việt Nam trong lĩnh vực Chính phủ điện tử. Ba dự án hợp tác tiếp nối nhau với sự hỗ trợ chiến lược của Cơ quan Phát triển Pháp AFD, Bộ châu Âu và Ngoại giao Pháp, với khả năng triển khai dự án của Expertise France và sự tham gia của Numéricité, đã đảm bảo sự huy động hiệu quả đội ngũ chuyên gia Pháp trong lĩnh vực này.

Quy mô thực hiện dự án được thể hiện qua một vài số liệu dưới đây:

- 5 năm không ngừng sáng tạo để đảm bảo dự án được thực hiện liên tục, kể cả trong giai đoạn bùng phát dịch Covid-19, thông qua việc triển khai chương trình đào tạo tập huấn từ xa với sự tham gia của Trường Đại học Bách khoa Paris;
- 50: là số lượng các chuyên gia Pháp, trong đó có các cán bộ của Cục Thông tin pháp lý và hành chính (DILA), Cục liên bộ về Kỹ thuật số (DINUM) và Cục liên bộ về Chuyển đổi công (DITP) – mỗi chuyên gia đều có đóng góp tích cực vào chương trình hiện đại hóa dịch vụ công của Pháp. Các chuyên gia được huy động dưới sự điều phối của Expertise France và điều phối viên dự án thường trực tại Hà Nội;
- Hàng trăm: là số cán bộ của các cơ quan hành chính trung ương và địa phương của Việt Nam, trong đó có nhiều cán bộ nữ và cán bộ trẻ. Họ đã thụ hưởng từ chương trình hợp tác này thông qua các hoạt động trao đổi chuyên đề, tập huấn hay hội thảo, được tổ chức trực tuyến hay trực tiếp tại Hà Nội,

Với các hoạt động và cam kết được duy trì liên tục của các bên tham gia dự án, với mong muốn cùng nhau tìm ra các hướng đi mới trong phát triển chính sách công, dự án đã minh chứng được chất lượng trao đổi, hợp tác giữa các chuyên gia của hai nước, cũng như tham vọng của các mục tiêu đã đề ra.

Câu chuyện chia sẻ bí quyết thành công này sẽ không trọn vẹn nếu có sự đồng hành của Văn phòng Chính phủ Việt Nam, đối tác chủ chốt của chương trình. Chất lượng và sự cam kết mạnh mẽ của Văn phòng Chính phủ giúp mở rộng phạm vi và tầm ảnh hưởng của các kiến thức và kinh nghiệm đã được chia sẻ. Thay mặt cho Expertise France, Numéricité và các chuyên gia Pháp, chúng tôi tự hào đã cùng với Văn phòng Chính phủ Việt Nam đóng góp vào việc phát triển Chính phủ điện tử của Việt Nam với một số kết quả nổi bật như cổng dịch vụ công quốc gia Việt Nam đã đi vào vận hành, khung thể chế pháp lý vững chắc, chiến lược dữ liệu được tăng cường và phương pháp đơn giản hóa và số hóa các thủ tục.

**Cơ quan hợp tác kỹ thuật quốc tế Pháp Expertise France và công ty Numéricité**

# Remerciements



# LỜI CẢM ƠN

**Sincères remerciements à toutes les personnes ayant contribué à la rédaction de ce guide:**

***Xin trân trọng cảm ơn các chuyên gia đã tham gia soạn thảo cuốn sổ tay này:***

- Ông Perica Sucevic (DINUM)
- Ông Eric Gristi (DILA)
- Bà Sandrine Rousseau (Bimbamboum)
- Ông Olivier Garry (Bimbamboum)
- Ông Hervé Le Bars (Numéricité)
- Bà Mathilde Bras (Numéricité)
- Bà Mathilde Hoang (Numéricité)
- Ông Romain Le Gall (Numéricité)
- Ông Maxime Lubrano (Numéricité)
- Ông Thomas Menant (Numéricité)
- Ông Romain Tales (Numéricité)
- Ông Ngô Hải Phan (Văn phòng Chính phủ)
- Bà Nguyễn Tuyết Minh (Văn phòng Chính phủ)
- Ông Nguyễn Hùng Huế (Văn phòng Chính phủ)
- Ông Nguyễn Đình Lợi (Văn phòng Chính phủ)
- Ông Nguyễn Lợi Quốc Khánh (Văn phòng Chính phủ)
- Ông Trần Đức Trung (Văn phòng Chính phủ)
- Ông Pierre Lebret (Expertise France)
- Ông Axel Gamet (Expertise France)
- Bà Rania Fakhoury (Expertise France)
- Bà Nguyễn Thị Minh Tâm (Expertise France)
- Ông Lưu Danh Hiếu (Expertise France)
- Bà Trần Thị Phương Thảo (Phiên dịch)
- Ông Béla Hégédus (Đại sứ quán Pháp tại Việt Nam)
- Bà Trần Lan Hương (Đại sứ quán Pháp tại Việt Nam)



# MỤC LỤC

<b>Lời nói đầu.....</b>	<b>4</b>
<b>Lời cảm ơn .....</b>	<b>11</b>
<b>Danh mục từ viết tắt.....</b>	<b>14</b>
<b>Chương 1. Lưu chuyển và mở dữ liệu .....</b>	<b>18</b>
I. Khung pháp lý về lưu chuyển và mở dữ liệu.....	19
II. Chính sách mở dữ liệu công .....	22
III. Kết nối liên thông phục vụ chuyển đổi số .....	28
IV. Hướng tới một Nhà nước nền tảng.....	34
V. Tiêu điểm “bảo vệ dữ liệu cá nhân” .....	39
VI. Tiêu điểm “vòng đời dữ liệu” .....	43
<b>Chương 2: Chỉ đạo điều hành bằng dữ liệu .....</b>	<b>52</b>
I. Chính sách dữ liệu .....	53
II. Quản lý các chính sách công ưu tiên bằng dữ liệu.....	59
III. Cách tiếp cận theo sản phẩm để chỉ đạo điều hành chính sách công.....	63
IV. Từ dữ liệu đến AI: thách thức và triển vọng cho hành động công .....	69
V. Ứng dụng dữ liệu mở phục vụ quản lý khủng hoảng.....	77

**Chương 3: Đơn giản hóa thủ tục hành chính..... 80**

- I. Quy trình xây dựng chương trình và xác định các nội dung ưu tiên .....81
- II. Đánh giá và giám sát chất lượng dịch vụ công trực tuyến .....89
- III. Tác động của chính sách công.....96
- IV. Một nền hành chính chủ động tiếp cận người dân ..... 100
- V. Phương pháp tiếp cận theo “sản phẩm” ..... 105

**Chương 4: Số hóa quy trình thủ tục hành chính, quản lý mối quan hệ với người dùng..... 112**

- I. Khung pháp lý áp dụng đối với công tác quản lý mối quan hệ với người dùng trên môi trường số..... 113
- II. Xây dựng và triển khai cổng dịch vụ công ..... 118
- III. Phương pháp tiếp cận lấy người dùng làm trung tâm ..... 130
- IV. Chính sách số hóa ..... 139
- V. Đồng bộ và thống nhất trình bày các sản phẩm chuyển đổi số của Nhà nước 147
- VI. Khái niệm «tài sản dùng chung»: chia sẻ để chuyển đổi số tốt hơn ..... 152
- VII. Thực hiện đồng bộ công tác chuyển đổi số giữa các bộ ngành trung ương và chính quyền địa phương..... 159
- VIII. Chính sách chuyển đổi số toàn diện và bao trùm..... 166
- IX. Phương pháp tiếp cận tham gia & đồng xây dựng trong hành động công... 172
- X. Phát triển nền hành chính điện tử trong một khuôn khổ an toàn (cho cơ quan Nhà nước) và đáng tin cậy (cho người dùng) ..... 180
- XI. Định danh số kiểu Pháp ..... 191

# DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

---

3DS	Luật phân biệt, phân quyền, phân cấp và đơn giản hóa
AGDAC	Tổng quản trị dữ liệu, các thuật toán và mã nguồn mở
AI	Trí tuệ nhân tạo
AMD	Quản trị viên dữ liệu cấp bộ
AMDAC	Quản trị viên dữ liệu, các thuật toán và mã nguồn mở cấp bộ
ANCT	Cơ quan quốc gia về gắn kết thống nhất lãnh thổ
ANSSI	Cơ quan An ninh Hệ thống Thông tin Quốc gia
ANTS	Cơ quan quốc gia quản lý các loại giấy tờ tùy thân
API	Giao diện lập trình ứng dụng
ASAP	Luật Tăng tốc đơn giản hóa hành động công
BAN	Cơ sở dữ liệu Địa chỉ Quốc gia
CADA	Ủy ban quốc gia về đảm bảo Quyền tiếp cận với các văn bản hành chính
CAF	Quỹ trợ cấp gia đình
CCEN	Ủy ban tư vấn đánh giá tiêu chuẩn
CERFA	Trung tâm đăng ký và rà soát biểu mẫu hành chính
CESE	Hội đồng Kinh tế, Xã hội và Môi trường
CGCT	Bộ luật chung về chính quyền địa phương
CIAD	Ủy ban liên bộ về quản trị dữ liệu
CIAF	Ủy ban liên bộ về Lưu trữ quốc gia
CIMAP	Ủy ban liên bộ về hành động công
CJM	Bản đồ hành trình khách hàng
CMMI	Nguyên tắc về mức độ phát triển của các hệ thống thông tin
CMS	Hệ thống quản lý nội dung
CNAF	Quỹ Trợ cấp Gia đình Quốc gia
CNAM	Trung tâm dạy nghề quốc gia
CNAV	Quỹ bảo hiểm người cao tuổi

CNEN	Hội đồng đánh giá tiêu chuẩn quốc gia
CNFS	Cố vấn hỗ trợ thực hiện dịch vụ công trực tuyến
CNIE	Căn cước điện tử quốc gia
CNIG	Hội đồng quốc gia về thông tin địa lý
CNIL	Ủy ban quốc gia về Công nghệ thông tin và các quyền tự do công dân
CNTT	Công nghệ thông tin
COMEDEC	Hệ thống phần mềm trao đổi dữ liệu hộ tịch
CROSS	Trung tâm Giám sát và Cứu nạn Hoạt động Khu vực
CRPA	Bộ luật quan hệ giữa người dân và chính quyền
DA	Chuyên gia thiết kế
DCANT	Chương trình Phát triển hài hòa chính quyền số ở địa phương
DGCL	Tổng cục chính quyền địa phương
DGFIP	Tổng cục của Tài chính công
DGME	Tổng cục Hiện đại hóa Nhà nước
DILA	Cục Thông tin Pháp lý và Hành chính
DINUM	Cục liên bộ về Kỹ thuật số
DISIC	Cục liên bộ về hệ thống thông tin và truyền thông Nhà nước
DITP	Cục liên bộ về Chuyển đổi hành động công
DLNUF	Chính sách « Chỉ cần nói với chúng tôi một lần »
DPIA	Báo cáo “đánh giá tác động bảo vệ dữ liệu”
DPO	Cán bộ bảo vệ dữ liệu
DRM	Hệ thống nguồn lực hàng tháng
DS	Thủ tục hành chính đơn giản hóa
DSFR	Hệ thống thiết kế cổng thông tin của cơ quan Nhà nước
DSN	Khai báo định danh
DUA	Thời hạn lưu giữ phục vụ cho các nhu cầu hành chính
EBIOS	Bày tỏ nhu cầu và Xác định các mục tiêu an toàn bảo mật
EDPS	Cơ quan giám sát Bảo vệ dữ liệu châu Âu

EIG	Doanh nhân chung tay vì lợi ích chung
ESSOC	Luật vì một Nhà nước phục vụ hướng tới một xã hội lòng tin
FMD5	Phương pháp tiếp cận Độ tin cậy/Khả năng bảo trì/Tính khả dụng/An toàn-bảo mật
FNADT	Quỹ quốc gia về quy hoạch và phát triển địa phương
FNFS	Quỹ quốc gia về ngôi nhà dịch vụ công nước Pháp
GDPR	Quy định chung của châu Âu về bảo vệ dữ liệu
GED	Quản lý tài liệu điện tử
ICS	Hệ thống Thông tin và Truyền thông
INES	Hệ thống căn cước điện tử quốc gia
INP	Cơ chế đối tác
INSEE	Viện Thống kê và Nghiên cứu Kinh tế Quốc gia
IS	Hệ thống thông tin
ISS	Bảo mật hệ thống thông tin
MAP	Chương trình hiện đại hóa hành động công
MSA	Trợ cấp xã hội ngành nông nghiệp
MVP	Sản phẩm khả thi tối thiểu
MVP	Sản phẩm khả thi tối thiểu
OAIS	Hệ thống thông tin lưu trữ mở
OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
PCRS	Sơ đồ mạng lưới hạ tầng đơn giản hóa
RFR	Mức thu nhập chịu thuế tham chiếu
RGAA	Tiêu chuẩn tham chiếu về đảm bảo mức độ dễ tiếp cận của cơ quan hành chính
RGESN	Bộ quy định chung về tiêu chuẩn thiết kế dịch vụ trực tuyến thân thiện với môi trường
RGI	Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về kết nối liên thông
RGPP	Chương trình Tổng rà soát Chính sách công
RGS	Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về an toàn hệ thống
RM	Quản lý hồ sơ



RSA	Thu nhập hỗ trợ hòa nhập xã hội
SAE	Hệ thống lưu trữ điện tử
SEDA	Tiêu chuẩn trao đổi dữ liệu để lưu trữ
SGMAP	Ban Tổng Thư ký Hiện đại hóa Hành động công
SIG	Cục thông tin Chính phủ
SILL	Danh sách liên bộ liệt kê các phần mềm mã nguồn mở
SNSM	Hiệp hội cứu hộ biển Quốc gia
SOA	Kiến trúc hướng dịch vụ
TNT	Chương trình chuyển đổi số địa phương
UI	Giao diện người dùng
URSSAF	Liên minh thu hồi các khoản nợ phí bảo hiểm xã hội và trợ cấp gia đình
UX	Phương pháp lấy người dùng làm trung tâm
VITAM	Các giá trị phi vật thể được chuyển vào kho lưu trữ để bảo quản



## CHƯƠNG 1

# Lưu chuyển và mở dữ liệu

## I. Khung pháp lý về lưu chuyển và mở dữ liệu

*Điều chỉnh khung pháp lý phù hợp để quy định các điều kiện cho một chính sách dữ liệu hiệu quả*

### 1. Một khung pháp lý được điều chỉnh thường xuyên để phù hợp với những thách thức mới đặt ra ở từng giai đoạn

Cuộc cách mạng công nghệ số diễn ra từ cuối thế kỷ trước với sự phát triển mạnh mẽ của các mạng lưới đã được thực hiện dựa trên một nền tảng có sự dồi dào về dữ liệu<sup>1</sup>, trong đó dữ liệu được lưu chuyển và khai thác tối ưu.

Dữ liệu, một yếu tố của sự chuyển đổi, chính là tài sản chiến lược của cuộc cách mạng này, và hành động công phải nắm bắt và tận dụng triệt để để cải thiện dịch vụ cho người dùng, nâng cao hiệu quả hành động hoặc tạo ra giá trị kinh tế.

Giống như nguyên tắc thích ứng của dịch vụ công, khung pháp lý cũng luôn phải thích ứng để phù hợp với những thay đổi của xã hội và tiến bộ công nghệ. Thông thường, khuôn khổ pháp lý được đặt ra để điều chỉnh các hiện tượng xã hội mới xuất hiện, nhưng để đạt được hiệu quả tối ưu, khuôn khổ này phải được xây dựng theo hướng có khả năng thích ứng với những thay đổi ngày càng nhanh chóng của xã hội; và thậm chí còn phải đi trước thời đại trong việc dự đoán những diễn biến trong tương lai.

Hẳn nhiên, cần phải bảo vệ tất cả các loại dữ liệu có tính chất bí mật (dữ liệu về bí mật đời tư, dữ liệu cá nhân, bí mật kinh doanh, v.v.), nhưng để đạt được mục tiêu trên, khung pháp lý cần phải đảm bảo sự cân bằng hợp lý giữa hai mục tiêu lưu thông dữ liệu và bảo vệ dữ liệu theo nguyên tắc “*mở bất cứ dữ liệu nào có thể mở, đóng bất cứ dữ liệu nào cần phải đóng*”.

### 2. Một khung pháp lý tạo thuận lợi cho tiếp cận, phổ biến và tái sử dụng dữ liệu công

Ban đầu dựa trên nguyên tắc cung cấp dữ liệu khi có yêu cầu đối với các văn bản, tài liệu hành chính, việc tiếp cận thông tin công đã trải qua một sự thay đổi mô hình căn bản với sự ra đời của luật vì một nền Cộng hòa số. Bằng việc đưa ra cơ chế “*dữ liệu mở*”, luật vì một nền Cộng hòa số đã nắm bắt được vai trò chiến lược của dữ liệu công, cũng như của việc mở và tái sử dụng dữ liệu công trong việc phát triển một nền kinh tế dữ liệu.

1 Đạo luật quản trị dữ liệu, điều 2: “*dữ liệu*”: là mọi hình thức trình bày bằng kỹ thuật số của các văn bản, sự kiện hoặc thông tin và mọi hình thức tổng hợp các văn bản, sự kiện hoặc thông tin đó, đặc biệt dưới dạng bản ghi âm, ghi hình hoặc kết hợp ghi âm ghi hình.

Trong khuôn khổ mới này, dữ liệu mang tầm quan trọng sống còn cho cả những người ra quyết định công và người dân doanh nghiệp. Dữ liệu phục vụ cho cả công tác chỉ đạo điều hành chính sách công, đánh giá chính sách hiệu quả hơn, đảm bảo minh bạch và giám sát hành động của chính phủ, góp phần tăng cường phản biện xã hội và phát triển các hoạt động kinh tế.

Vi mục đích này, việc chuyển từ logic người có nhu cầu phải làm đơn yêu cầu để được tiếp cận một văn bản, tài liệu hành chính sang logic các cơ quan Nhà nước phải có nghĩa vụ phổ biến các văn bản, tài liệu đó đã dẫn đến kết quả là các cơ quan Nhà nước (ngoại trừ những cơ quan có thẩm quyền khiếm tốn) sẽ phổ biến các thông tin sau đây khi có yêu cầu:

- a) Các văn bản, tài liệu được yêu cầu cung cấp và bản cập nhật của các văn bản tài liệu đó;
- b) Các văn bản, tài liệu nằm trong danh mục các thông tin công, thuộc diện phải kiểm kê lập danh sách các văn bản, tài liệu chủ chốt mà cơ quan Nhà nước nắm giữ và phải quản lý;
- c) Các cơ sở dữ liệu do cơ quan Nhà nước tạo ra hoặc tiếp nhận nhưng không thuộc diện được phổ biến công khai;
- d) Các dữ liệu thuộc diện nếu được phổ biến sẽ có lợi ích về kinh tế, xã hội, sức khỏe cộng đồng hoặc môi trường.

Ngoài ra, khung pháp lý hiện hành phân loại dữ liệu theo vai trò của từng loại dữ liệu đối với xã hội. Không phải tất cả dữ liệu đều có giá trị như nhau. Một số dữ liệu có giá trị đặc biệt vì tính chất rất quan trọng đối với cả khu vực công và khu vực tư vì các dữ liệu này đóng vai trò là nền tảng, trụ cột hoặc nguồn tham chiếu chung để phát triển các dịch vụ có giá trị gia tăng cao.

Trong bối cảnh này, khái niệm **dịch vụ công để phổ biến “dữ liệu tham chiếu”** với chất lượng và mức độ khả dụng cao đã xuất hiện để ưu tiên đáp ứng nhu cầu của những người mong muốn sử dụng lại dữ liệu. Những người có nhu cầu sử dụng lại dữ liệu không chỉ được cam kết về chất lượng dịch vụ mà trên hết còn được đảm bảo rằng họ có thể tin tưởng vào dữ liệu này để làm nền tảng phát triển cho dịch vụ của mình.

Để việc phổ biến và tái sử dụng dữ liệu được thực hiện trong những điều kiện tốt nhất, khung pháp lý hiện hành cũng phải quy định các phương thức kỹ thuật cho việc phổ biến dữ liệu. Theo đó, bất kỳ dữ liệu được phổ biến cũng phải được thực hiện theo tiêu chuẩn mở, dễ dàng tái sử dụng và dễ xử lý bằng máy.

Với luật vì nền Cộng hòa số, Pháp đã đi đầu về dữ liệu mở và nằm trong số ba quốc gia đứng đầu trong các bảng xếp hạng quốc tế về chuyển đổi số từ nhiều năm qua.

Tại Pháp, **luật vì nền Cộng hòa số** được ban hành ngày 7/10/2016 theo sáng kiến của Quốc vụ khanh về công nghệ số Axelle Lemaire với hai mục tiêu:

- Tạo thuận lợi cho việc triển khai chính sách mở dữ liệu và chia sẻ tri thức
- Áp dụng cách tiếp cận tiến bộ đối với công nghệ số, thông qua việc đặt lòng tin vào các cá nhân, để tăng cường quyền hành động và các quyền cá nhân của họ trong thế giới kỹ thuật số.

Được triển khai áp dụng theo **phương pháp tiếp cận khuyến khích sự tham gia**, luật vì nền Cộng hòa số đã được khởi động bằng đợt lấy ý kiến trực tuyến rộng rãi năm 2015, sau đó, được bổ sung thêm một số điều từ ý kiến đóng góp của cộng đồng mạng, và sau đó được thảo luận tại Quốc hội và được Quốc hội thông qua.

### **3. Một khung pháp lý tạo thuận lợi cho trao đổi, chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan hành chính: nguyên tắc “chỉ cần nói với chúng tôi một lần” và hơn thế nữa**

Nếu như ban đầu chủ yếu chỉ để phục vụ nhu cầu của các cơ quan hành chính, đặc biệt là để chống gian lận giấy tờ khi thực hiện thủ tục, thì sau này, việc trao đổi và chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan hành chính Nhà nước đã mang một phương diện hoàn toàn khác với việc áp dụng nguyên tắc “chỉ cần nói với chúng tôi một lần” theo đó **người dùng dịch vụ công không còn phải cung cấp cho cơ quan Nhà nước một thông tin nào đó mà mình đã cung cấp để giải quyết một thủ tục trước đó hoặc nếu thông tin đó có thể lấy được trực tiếp từ một cơ quan hành chính khác.**

Về vấn đề này, để đơn giản hóa hành trình của người dùng, ngay khi một người dùng bắt đầu một thủ tục hành chính (đơn thư hoặc kê khai), cơ quan nắm giữ dữ liệu có liên quan và cơ quan yêu cầu cung cấp dữ liệu có nghĩa vụ phải trao đổi với nhau để thực hiện việc chia sẻ dữ liệu đó.

Việc trao đổi dữ liệu không đòi hỏi phải có sự đồng ý của người dùng vì đây là một trong các nghĩa vụ pháp lý và là một phần trong nhiệm vụ công ích các cơ quan Nhà nước, nhưng việc chia sẻ thông tin đó phải được thực hiện kèm theo việc thông báo đầy đủ cho công chúng, ở cấp độ thông tin chung về việc phổ biến dưới dạng dữ liệu mở tất cả các thông tin có liên quan đến việc trao đổi, chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan Nhà nước; cũng như ở cấp độ mỗi cá nhân, theo đó, người dùng được thông báo đầu là những thông tin cần có để xử lý thủ tục và trong số đó, những thông tin nào sẽ được cung cấp từ nơi khác.

Để hệ thống chia sẻ dữ liệu được thông suốt, những quy định của nguyên tắc bí mật nghề nghiệp sẽ không được áp dụng đối với các cơ quan Nhà nước đã được công nhận có đủ thẩm quyền để truy cập vào dữ liệu được yêu cầu.

Kể từ đó, việc lưu chuyển dữ liệu trong các cơ quan Nhà nước trở thành một chính sách ưu tiên. Chia sẻ dữ liệu tốt hơn giữa các cơ quan Nhà nước là cần thiết để cung cấp các dịch vụ công đơn giản hơn, tiện dụng hơn và hiệu quả hơn. Đặc biệt, chia sẻ dữ liệu sẽ giúp người dùng có một cách tiếp cận khác, khi họ không biết các quyền mà mình được hưởng hoặc khi họ thấy thủ tục để được thụ hưởng một quyền nào đó quá phức tạp.

Về vấn đề này, việc trao đổi thông tin giữa các cơ quan Nhà nước giúp xác định tình huống của người dùng và chủ động tiếp cận để thông báo về các quyền lợi mà họ được hưởng, hoặc thậm chí tự động chi trả cho họ các quyền lợi nói trên. Đây là điều kiện để giải quyết tình trạng người dân không sử dụng các quyền lợi mình đủ điều kiện được hưởng, nhất là những người dễ bị tổn thương nhất hoặc những người ở vùng sâu vùng xa không tiếp cận được với các thủ tục hành chính.

Nhìn chung, với khung pháp lý phù hợp, nên để các cơ quan Nhà nước tiếp cận được với mọi thông tin họ cần để hoàn thành nhiệm vụ của mình, đồng thời vẫn đảm bảo minh bạch và khả năng truy xuất nguồn gốc của các tác vụ trao đổi dữ liệu được thực hiện cho mục đích này.

## II. Chính sách mở dữ liệu công

### 1. Dẫn nhập

Việc mở và chia sẻ dữ liệu công bao gồm việc cung cấp dữ liệu công chưa qua xử lý thuộc diện được phép truy cập tự do và tái sử dụng miễn phí cho mọi công dân qua môi trường trực tuyến.

Ngày nay, chính phủ các nước ngày càng coi trọng chính sách mở và chia sẻ dữ liệu công khai (Open Data). Đây là một thành tố cốt yếu của việc xây dựng một chính phủ cởi mở hơn, minh bạch hơn và hiệu quả hơn. Ngoài việc góp phần nâng cao dân chủ và tăng cường chuyển đổi hành động công, chính sách này còn là một đòn bẩy để kích thích sự năng động của nền kinh tế và đổi mới sáng tạo.

Tại Pháp, cuộc khủng hoảng Covid-19 đã nêu bật tầm quan trọng của chính sách mở dữ liệu trong đời sống kinh tế xã hội và trong chỉ đạo điều hành. Chính sách mở dữ liệu đã đóng vai trò quan trọng trong đảm bảo minh bạch đối với người dân và phục vụ công tác chỉ đạo điều hành các chính sách công, đồng thời vừa để cung cấp thông tin hiệu quả hơn cho doanh nghiệp và đóng góp vào nâng cao hiểu biết thông qua công tác nghiên cứu.

## 2. Lợi ích mong đợi từ chính sách mở dữ liệu công

### Đảm bảo minh bạch phục vụ lợi ích chung

Mở dữ liệu công đảm bảo khả năng tiếp cận các thông tin và dữ liệu được tạo ra và sử dụng trong khuôn khổ của các chính sách công. Mục tiêu đặt ra là để thúc đẩy niềm tin của người dân và người sử dụng dịch vụ công. Dữ liệu có thể được phân tích, so sánh và sử dụng như là cơ sở cho tranh luận và phản biện xã hội. Hơn nữa, công bố dữ liệu mở có thể là một trong các công cụ để tăng cường đối thoại giữa người dân và chính quyền.

### Cải thiện dịch vụ công

Người dân có thể tham gia vào quá trình xây dựng chính sách và kế hoạch thực hiện của cơ quan Nhà nước hoặc thông báo cho các cơ quan Nhà nước về các vấn đề gặp phải khi sử dụng dịch vụ công. Ngoài ra, việc sử dụng dữ liệu mở giúp đơn giản hóa đáng kể các dịch vụ công trực tuyến, từ đó có thể đưa ra các lộ trình phù hợp hơn tùy theo người dùng và các chính sách công có liên quan.

### Nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ quan Nhà nước

Các cơ quan bộ ngành có thể truy cập dữ liệu của chính họ và của các bộ ngành khác dễ dàng hơn và ít tốn kém hơn. Đối với các bộ ngành, mở và chia sẻ dữ liệu giúp giảm đáng kể các vấn đề liên quan đến chất lượng dữ liệu như tình trạng trùng lặp, dư thừa, giảm công sức và chi phí phải bỏ ra để xử lý dữ liệu hoặc chi phí mua lại dữ liệu. Đối với người dân, quyền truy cập miễn phí vào dữ liệu cũng tạo điều kiện cho người dân phát hiện và cảnh báo các cơ quan Nhà nước về những thiếu sót có thể có trong các bộ dữ liệu họ được truy cập và cung cấp các thông tin chính xác.

### Tăng cường đổi mới sáng tạo và phát triển kinh tế

Dữ liệu mở có thể trở thành động lực cho sự phát triển của các chủ thể trong xã hội kỹ thuật số. Chính sách mở dữ liệu công tạo điều kiện thuận lợi cho việc cung cấp dữ liệu công giúp hỗ trợ sự phát triển kinh tế địa phương và quốc gia, phục vụ cho công cuộc đổi mới sáng tạo cả ở khu vực công và khu vực tư nhân như Internet vạn vật kết nối, thành phố thông minh, chuyển dịch năng lượng, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo.

## 3. Các chủ thể tham gia

Thông qua khai thác dữ liệu mở giúp đảm bảo sự liên thông giữa các cơ quan hành chính cũng như giữa khu vực công và khu vực tư. Điều này dựa trên các chủ thể khác nhau có vai trò thiết yếu trong việc sản xuất, lưu thông và khai thác dữ liệu:

- Công chức, viên chức: dữ liệu công sẽ không tồn tại nếu không có công chức-viên chức, là những người chịu trách nhiệm sản xuất ra các dữ liệu đó và sự đổi mới sáng tạo sẽ được tăng cường nhờ vào việc các dữ liệu đó được họ tái sử dụng một cách hiệu quả.
- Các hệ sinh thái kỹ thuật số bao gồm các cơ quan khu vực công – vốn trước đây hoạt động riêng rẽ, tách biệt - dần học cách làm việc cùng nhau.

**Các cơ quan hành chính sản xuất dữ liệu** có thể nhận thấy, thông qua dữ liệu mở, khả năng phát triển các ứng dụng mới từ dữ liệu vượt xa các mục đích xử lý ban đầu vốn bị giới hạn trong phạm vi duy nhất của các chính sách công được thực hiện.

**Các cơ quan hành chính tái sử dụng dữ liệu** thấy rằng có rất nhiều dữ liệu mở có thể tái sử dụng tự do giúp đơn giản hóa và nâng cao chất lượng công việc của công chức viên chức (hạn chế lỗi nhập liệu, tiết kiệm thời gian) đồng thời cung cấp các dịch vụ công trực tuyến tốt hơn cho người dùng (điển hình tin tự động, dịch vụ sáng tạo mới, v.v.).

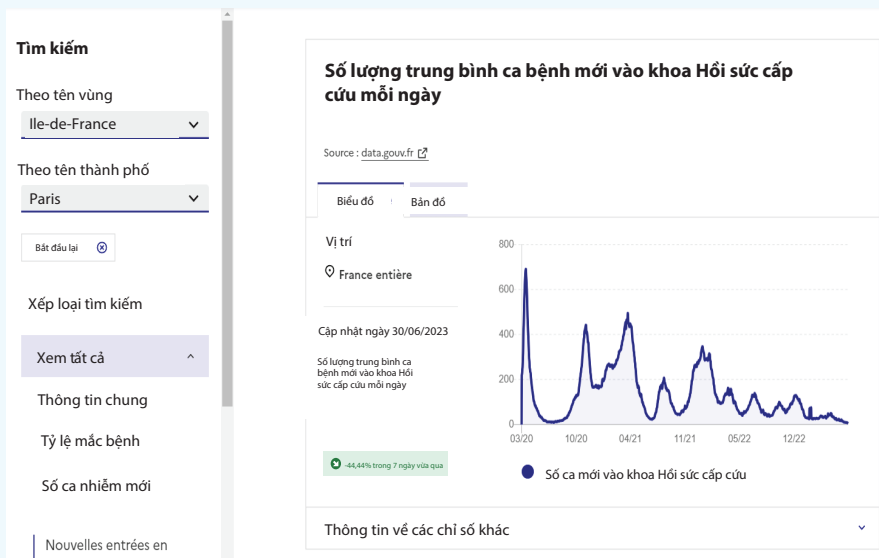
**Doanh nghiệp hay người dân** có thể tiếp cận và tái sử dụng dữ liệu mở, dựa vào dữ liệu mở để phát triển các dịch vụ sáng tạo mới. Điều này được thể hiện qua lợi ích và phạm vi ảnh hưởng của các ứng dụng như **CovidTracker** cho phép theo dõi chính xác dịch bệnh trong bối cảnh khủng hoảng Covid-19.



## Tiêu điểm: Mở dữ liệu công khai, một trong các công cụ phục vụ cho công tác quản lý khủng hoảng Covid-19

Cuộc khủng hoảng vi-rút corona đã huy động đồng thời cả các cơ quan quản lý và các tổ chức dân sự, giới học giả và các phương tiện truyền thông xung quanh việc thu thập, hợp nhất, xác minh và phát huy giá trị của dữ liệu.

Để tạo điều kiện thuận lợi cho việc xử lý và hiểu dữ liệu được công bố trên nền tảng [www.data.gouv.fr](http://www.data.gouv.fr), **Etalab** (thuộc bộ phận giúp việc cho Thủ tướng) đã phát triển nhiều công cụ bảng thông tin (dashboard) khác nhau giúp đọc và hiểu được các dữ liệu ban đầu. Công cụ này hướng tới việc phục vụ cung cấp thông tin ban đầu tới những đối tượng không có chuyên môn nhưng muốn tìm hiểu về dịch bệnh.



<https://dashboard.covid19.data.gouv.fr/vue-d-ensemble?location=FR>

## 4. Tổ chức thực hiện

Việc mở dữ liệu công là một công việc mang tính chất nền tảng đòi hỏi sự tham gia của cả khu vực công và khu vực tư. Nhà nước có thể thúc đẩy quá trình này thông qua các hành động nhằm thiết lập một môi trường thuận lợi, thúc đẩy mọi người cùng tham gia.

## Phát triển văn hóa dữ liệu

Trước khi triển khai mở dữ liệu, cần hình thành và phát triển “văn hóa dữ liệu” thực sự trong các cơ quan quản lý để các cán bộ lãnh đạo, quản lý cũng như mọi công chức viên chức hiểu được những thách thức của việc mở dữ liệu và giúp các cơ quan quản lý thoát ra khỏi lăng kính chuyên môn thuần túy vẫn áp dụng khi thao tác với dữ liệu.

## Xây dựng khung pháp lý

Việc triển khai chính sách dữ liệu mở nhất thiết phải có khung pháp lý chặt chẽ được xây dựng mới hoặc điều chỉnh trên nền tảng pháp lý hiện có. Việc xây dựng được một khung pháp lý chặt chẽ sẽ đảm bảo cho các đơn vị sản xuất dữ liệu có thể yên tâm thực hiện mở dữ liệu vì có thể xác định được rõ ràng:

- Phạm vi các dữ liệu có thể được mở công khai,
- Đối với các dữ liệu thuộc diện bảo mật theo quy định của pháp luật thì việc chia sẻ dữ liệu phải được thực hiện theo các quy định chặt chẽ giữa các chủ thể được cấp phép khai thác.

### Tiêu điểm: Luật vì nền Cộng hòa Số

Cùng với sự ra đời của Luật vì nền Cộng hòa số, việc mở dữ liệu theo chế độ miễn phí nay trở thành quy định phải thực hiện. Các cơ quan hành chính các cấp phải công bố công khai trên môi trường trực tuyến theo nguyên tắc dữ liệu mở đối với các văn bản do họ ban hành, bao gồm mã nguồn, cơ sở dữ liệu và dữ liệu có lợi ích về kinh tế, xã hội, sức khỏe hoặc môi trường. Đây là nghĩa vụ bắt buộc đối với các cơ quan bộ ngành trung ương, các cơ quan hành chính ở các xã/thị xã/thành phố có dân số từ 3.500 người, các đơn vị công lập và đơn vị tư nhân đầu tư cung cấp dịch vụ công, trừ các đơn vị có ít hơn 50 nhân viên/viên chức.

## Xây dựng một chiến lược dữ liệu

Thực tế, các cơ quan đã hiểu không thống nhất về các quy định trong khung pháp lý chính sách dữ liệu mở đã được ban hành. Do vậy, để triển khai một chính sách dữ liệu đầy tham vọng cần bảo đảm có một chiến lược dữ liệu thực sự ở tầm lãnh đạo quốc gia và tổ chức thực hiện ở các cơ quan thực thi. Việc xây dựng một chiến lược dữ liệu đòi hỏi phải rà soát, xác định cụ thể các dữ liệu đã có và mối liên hệ với các hệ thống thông tin nơi sản xuất ra dữ liệu, phát triển dịch vụ công về dữ liệu đúng nghĩa, đảm bảo thông suốt trong lưu chuyển dữ liệu và tăng cường sử dụng dữ liệu để xây dựng, chỉ đạo thực hiện và triển khai các chính sách công. **Việc triển khai chiến lược dữ liệu sẽ được trình bày trong chương 2, phần I về Chính sách dữ liệu.**

## **Xây dựng và triển khai cơ chế quản trị dữ liệu**

Xây dựng cơ chế quản trị dữ liệu đảm bảo cho việc triển khai thực hiện chiến lược đã đề ra. Cơ chế quản trị này bao gồm việc xác định người trực tiếp phụ trách công tác dữ liệu trong mỗi cơ quan và chịu trách nhiệm thực hiện triển khai chiến lược dữ liệu chung tại cơ quan đó. Ngoài ra cần phải thành lập các thiết chế khác nhau để điều phối tổ chức triển khai chiến lược dữ liệu trong thực tế.

## **Đảm bảo hoạt động của hệ sinh thái**

Sự thành công của chính sách dữ liệu mở phụ thuộc vào khả năng huy động hệ sinh thái của những người tái sử dụng. Các hiệp hội, nhà báo dữ liệu, doanh nghiệp, người dân đều là những người có nhu cầu truy cập vào dữ liệu mở để hiểu rõ hơn cách thức mà các chính sách công được xây dựng và thực hiện. Điều quan trọng là phải tạo ra các diễn đàn để trao đổi với các chủ thể này nhằm lắng nghe các yêu cầu của họ và mang đến cho họ câu trả lời nhằm tạo ra bầu không khí tin cậy và thiện chí.

## **5. Đo lường tác động**

Điều cần thiết ngay từ khi bắt tay xây dựng chiến lược là phải xác định các chỉ số đánh giá tác động, làm cơ sở để các cơ quan có thẩm quyền chỉ đạo điều hành việc tổ chức thực hiện và để người dân doanh nghiệp hình dung được tác động thực sự của chính sách này.

Đối với chính sách mở dữ liệu công, chỉ số đánh giá tác động chính cần xem xét là việc sử dụng hiệu quả các dữ liệu khả dụng. Trên thực tế nguyên tắc cung cấp dữ liệu khả dụng tự do, miễn phí và không có khả năng truy dấu những ứng dụng đã sử dụng dữ liệu có thể gây khó khăn cho việc theo dõi đánh giá. Để nắm bắt được tốt hơn việc tái sử dụng các dữ liệu cung cấp trong dữ liệu mở, cần mời những chủ thể có nhu cầu tái sử dụng dữ liệu chia sẻ các dự án của họ và làm rõ đâu là những dữ liệu họ cần cho việc triển khai các dự án đó.

Hiểu được các ứng dụng có thể có từ việc khai thác dữ liệu sẽ giúp phát huy vai trò và nâng cao hiệu quả hoạt động của

- Cộng đồng những người tái sử dụng (doanh nghiệp, hiệp hội, công dân hoặc chính quyền),
- Các cơ quan hành chính là nơi sản xuất dữ liệu, làm nổi bật vai trò của dữ liệu được tạo ra và thúc đẩy sự phối hợp mới với các chủ thể trong khu vực tư.

### III. Kết nối liên thông phục vụ chuyển đổi số

#### 1. Kết nối liên thông là một trong các trụ cột của chiến lược phát triển chính phủ số

Khả năng kết nối liên thông được định nghĩa là khả năng một hệ thống có thể làm việc với các hệ thống khác bằng cách sử dụng các giao diện kết nối đã biết mà không bị hạn chế về quyền truy cập hoặc triển khai hệ thống. Đây là yếu tố trọng tâm để đảm bảo hiệu quả cho bất kỳ dự án chuyển đổi nào. Khi thực hiện số hóa các dịch vụ công, việc lưu thông dữ liệu hiệu quả và an toàn giữa các chủ thể công và tư khác nhau có tác động trực tiếp đến chất lượng dịch vụ được cung cấp và trải nghiệm của người dùng.

Do đó, để giúp một hệ thống thông tin có khả năng kết nối liên thông và tương tác với các hệ thống thông tin khác, cần phải chuẩn hóa hệ thống, giúp hệ thống đó giao tiếp dễ dàng với môi trường bên ngoài và trao đổi thông tin. Do đó, tính đến các yếu tố đảm bảo khả năng kết nối của một hệ thống thông tin ngay từ khâu thiết kế ban đầu là điều cần thiết, đặc biệt khi hệ thống được lên kế hoạch xây dựng có quy mô lớn. Lợi ích có thể mang lại là rất nhiều: cải thiện hiệu quả nghiệp vụ chuyên môn và chất lượng dịch vụ cung cấp cho người dùng, giảm chi phí bảo trì và vận hành hoặc tăng khả năng mở rộng và nâng cấp về sau này của hệ thống thông tin.

Trước thực tế các hệ thống thông tin vốn được phát triển riêng rẽ thiếu kết nối, mỗi hệ thống được thiết kế chỉ đáp ứng nhu cầu của phạm vi ngành nghề riêng và không tương tác với các hệ thống khác và ngày càng phức tạp do nhu cầu kết nối giữa các hệ thống với nhau, ngay từ những năm 2000, tại các nước có chính phủ điện tử phát triển đã nhận thức được sự cần thiết phải đảm bảo khả năng kết nối liên thông để giúp dễ dàng hơn trong trao đổi, tương tác giữa các hệ thống hành chính. Theo đó, để gỡ bỏ hàng rào ngăn cách các hệ thống thông tin, tạo ra một nền “hành chính liền mạch, thông suốt” và tạo thuận lợi cho công cuộc chuyển đổi số của các cơ quan hành chính, cần thiết phải:

1. Thiết lập một khuôn khổ kết nối liên thông áp dụng cho toàn bộ dịch vụ công,
2. Xây dựng bộ tiêu chuẩn kỹ thuật về kết nối liên thông phù hợp (theo chuyên môn nghiệp vụ, chức năng vận hành, kỹ thuật) dựa trên các kinh nghiệm thực hành tốt nhất, các tiêu chuẩn đã được áp dụng trong thực tế và chú ý duy trì độ mở và khả năng nâng cấp mở rộng của hệ thống,
3. Bảo đảm các cơ quan áp dụng đúng các tiêu chuẩn đã đề ra.

Ngoài khu vực công, cách tiếp cận như vậy còn mang lại lợi ích cho toàn bộ hệ sinh thái số của một quốc gia và giúp việc quy hoạch, phát triển các lĩnh vực kỹ thuật số mới có thể thực hiện được.

## 2. Khả năng kết nối liên thông trong thực tế

Trong thực tế, để có thể kết nối liên thông, cần phải đảm bảo rằng các hệ thống đều có chung khuôn khổ kết nối ở mọi cấp độ:

1. **Quan điểm chỉ đạo:** chia sẻ tầm nhìn tương thích, lợi ích chung và có chiến lược đồng nhất;
2. **Thể chế:** định hình các nhu cầu, kiến trúc và nguồn lực sẵn có theo hợp đồng hoặc theo quy định của pháp luật;
3. **Ngữ nghĩa:** đảm bảo hiểu rõ và thống nhất về các quy trình và khái niệm chuyên môn nghiệp vụ, **sử dụng ngôn ngữ chung** để đảm bảo ý nghĩa chính xác của thông tin được trao đổi bởi các luồng dữ liệu;
4. **Kỹ thuật:** thiết lập các định dạng trao đổi dữ liệu hoặc tài liệu và các giao thức trao đổi chung.

*Khi chia sẻ dữ liệu, điều quan trọng là phải đảm bảo rằng dữ liệu đó có thể hiểu được và có thể sử dụng lại được bởi những người khác không nhất thiết có cùng hệ thống tin học hoặc từ ngữ giống bạn. Cụ thể, cần đảm bảo hai điều:*

- **Khả năng kết nối về ngữ nghĩa:** cần phải làm sao để người khác cũng hiểu được dữ liệu theo cách rõ ràng, không mập mờ, dựa trên hệ từ vựng được chia sẻ và có kiểm soát, chí ít là trong phạm vi một lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ (và nếu được, là giữa các lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ khác nhau). Nên dựa vào các tiêu chuẩn siêu dữ liệu metadata (thuộc loại DCAT được W3C hỗ trợ), từ vựng tiêu chuẩn hoặc mô hình dữ liệu biểu diễn một lĩnh vực và được sử dụng để suy luận về các đối tượng trong lĩnh vực đó (ontology). Trong thực tế, việc thống kê các kho dữ liệu hiện có là một cách hiệu quả để tạo hoặc thu thập dữ liệu liên quan đến nhu cầu của các lĩnh vực chuyên môn/ứng dụng.
- **Khả năng kết nối về kỹ thuật:** điều này về cơ bản phụ thuộc vào định dạng tệp mà dữ liệu được lưu. Nên sử dụng các định dạng tệp mở, tiêu chuẩn hoặc được sử dụng rộng rãi. Về bản chất, các định dạng mở có khả năng tương tác liên thông: dữ liệu được ghi độc lập với phần mềm được sử dụng để tạo ra nó và có thể được đọc và sửa đổi bởi bất kỳ hệ thống CNTT nào.

Việc kết nối liên thông giữa các hệ thống thông tin không đặt ra yêu cầu các hệ thống đó phải được thiết kế trên cùng một mô hình<sup>2</sup>. Theo nguyên tắc chung, nhắc đến khả năng kết nối liên thông có nghĩa là nhắc đến các giao diện qua đó thông tin có thể được trao đổi với một hệ thống nhất định.

2 Một "khuôn khổ quy hoạch chung" giúp xác định các nguyên tắc chung để xây dựng hệ thống thông tin và tổ chức chia sẻ kiến thức về các hệ thống thông tin hiện tại hoặc tương lai. Quá trình quy hoạch các hệ thống thông tin hành chính giúp chúng ta có thể biết được dữ liệu ở đâu (do ai/ứng dụng nào quản lý và kiểm soát) và ai sử dụng hoặc tạo ra các dữ liệu đó.

Các giao diện này ngày nay thường có dạng API (*Application Programming Interface* - Giao diện lập trình ứng dụng): API là dịch vụ kết nối được cung cấp cho các hệ thống của bên thứ ba đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật và ngữ nghĩa (*semantic*) để cho phép truy cập vào các tính năng nội bộ của một hệ thống thông tin: thực hiện một tính năng nghiệp vụ cụ thể, cập nhật thông tin, cung cấp dữ liệu khả dụng, v.v. Việc sử dụng API giải quyết thách thức tương tác giữa các hệ thống thông tin và giúp có thể đạt được một bước tiến lớn về hiệu quả của các quy trình thủ tục hành chính khi cần trao đổi thông tin:

- Về mặt kiến trúc hệ thống thông tin: việc sử dụng API tương thích với sự phát triển của kiến trúc SOA (*Service Oriented Architecture* - Kiến trúc hướng dịch vụ) và củng cố khái niệm “lưới dữ liệu - *data mesh*”<sup>3</sup>. Các quy trình trao đổi được thiết kế để dữ liệu không được gửi một cách tự động đến các đối tác mà đối tác có trách nhiệm phải tiếp cận hệ thống và gửi yêu cầu được truy cập những thông tin cần thiết khi có nhu cầu. Lợi ích chính của việc này là tránh việc thiếu kiểm soát trong chia sẻ thông tin và đảm bảo rằng dữ liệu khi chia sẻ là dữ liệu mới nhất;
- Về mặt chuẩn hóa trao đổi dữ liệu: API đảm bảo chuẩn hóa các tác vụ trao đổi dữ liệu ở cả hai cấp độ ngữ nghĩa (*semantic*) và kỹ thuật. Theo đó, việc phát triển một API sẽ tương ứng với việc thiết lập “chữ ký” cho dịch vụ, chữ ký này được đảm bảo chuẩn hóa về mặt ngữ nghĩa bằng các dữ liệu đã được “định loại” và về mặt kỹ thuật bằng các tiêu chuẩn được áp đặt qua loại API đã xác định. Mỗi API sẽ phải đi kèm một tài liệu cung cấp thông tin giải thích và hướng dẫn sử dụng, điều này giúp “dễ khám phá hơn” và dịch vụ cũng dễ thực hiện hơn;
- Về mặt an toàn thông tin, an toàn hệ thống: việc cập nhật dữ liệu và quản lý quyền truy cập dữ liệu là trách nhiệm của hệ thống sở hữu dữ liệu đó. Do đó, API có thể là API mở hoặc cần yêu cầu quyền truy cập (thông qua quy trình định danh) tùy thuộc vào mức độ nhạy cảm của dữ liệu liên quan.

### 3. Kinh nghiệm xây dựng Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về kết nối liên thông RGI

Một số quốc gia, chẳng hạn như Pháp, thường sử dụng một Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về kết nối liên thông (RGI) áp dụng cho tất cả các cơ quan hành chính. Những tiêu chuẩn như vậy khá phổ biến, cho dù áp dụng ở cấp độ một ngành (y tế, nông nghiệp, v.v.) hay một hệ thống chính trị (Nhà nước, tổ chức quốc tế, v.v.). Các bộ tiêu chuẩn tham chiếu này đưa ra các quy tắc giúp tạo thuận lợi cho kết nối tương tác giữa các hệ thống thông tin (sử dụng các định dạng dữ liệu được quy định, lựa chọn các giao thức kỹ thuật về mạng hoặc truyền

3 *Data mesh* - lưới dữ liệu là một loại kiến trúc nền tảng dữ liệu dựa trên thiết kế “điều khiển theo miền”. Điều này đáp ứng những thách thức của việc quản trị nhiều đối tác bằng cách ưu tiên kiến trúc dữ liệu phi tập trung, tổ chức dữ liệu theo lĩnh vực hoạt động cụ thể.

tải thông tin, v.v.). Việc tuân thủ và áp dụng các tiêu chuẩn này có thể bắt buộc theo quy định của các văn bản pháp lý hoặc có thể tùy chọn.

### **Kinh nghiệm xây dựng Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về kết nối liên thông RGI (*Référentiel Général d'Interopérabilité*):**

Việc xây dựng và áp dụng Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về kết nối liên thông được thực hiện theo:

- Pháp lệnh ngày 8/12/2005 về trao đổi điện tử giữa người dùng và cơ quan hành chính, và giữa các cơ quan hành chính với nhau
- Quan điểm chỉ đạo về phát triển chính phủ điện tử và nền hành chính điện tử
- Chương trình hành động France Numérique (Nước Pháp kỹ thuật số) 2012 (hành động số 126)

Bộ tiêu chuẩn này gồm ba phần:

1. Lời nói đầu chủ yếu dành cho những người ra quyết sách, trong đó giới thiệu vấn đề về khả năng kết nối liên thông và những lợi ích mong đợi;
2. Phần 2 giới thiệu khuôn khổ kết nối liên thông dành cho lãnh đạo và bộ phận quản lý dự án của các cơ quan hành chính có liên quan đến mảng tổ chức và hệ thống thông tin. Phần này trình bày bối cảnh dẫn đến sự phát triển của Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về kết nối liên thông RGI, cũng như các nguyên tắc được áp dụng cho thiết kế và phạm vi áp dụng;
3. Phần cuối cùng là hướng dẫn về kết nối liên thông dành cho các trưởng dự án, kiến trúc sư và chuyên gia lập trình làm việc trong các dự án liên quan đến chính phủ điện tử. Trong phần này có: (1) các quy tắc về kết nối liên thông mà các cơ quan hành chính phải tuân thủ, (2) các quy tắc, tiêu chuẩn và thông lệ tốt thúc đẩy kết nối liên thông trong trao đổi giữa các hệ thống thông tin.

Mục tiêu chính của Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về kết nối liên thông RGI là cung cấp các quy chuẩn, tiêu chuẩn và thông lệ tốt để hỗ trợ các cơ quan hành chính trong việc lựa chọn giải pháp kỹ thuật nhằm thúc đẩy trao đổi thông tin. Phiên bản đầu tiên tại Pháp có 96 quy chuẩn, tiêu chuẩn và thông lệ tốt bao gồm:

- 13 quy tắc bắt buộc tuân thủ: đây là các quy tắc kỹ thuật cốt lõi chung mà các cơ quan hành chính phải tuân theo bao gồm:
  - o 4 tiêu chuẩn về truyền tải thông tin,
  - o 1 tiêu chuẩn về trang web cung cấp dịch vụ,
  - o 8 tiêu chuẩn về hạ tầng hệ thống.
- 72 quy chuẩn, tiêu chuẩn hoặc thông lệ tốt được khuyến nghị phản ánh các thông lệ tốt về khả năng kết nối liên thông được chia sẻ trên khắp thế giới;
- 11 quy chuẩn hoặc tiêu chuẩn đang trong giai đoạn quan sát có tiềm năng lớn nhưng chưa áp dụng hoặc chưa đủ điều kiện áp dụng.

Cục liên bộ về Kỹ thuật số (DINUM) thực hiện các hoạt động bao gồm:

- Ban hành, cập nhật Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về kết nối liên thông RGI
- Phát triển mô hình “Nhà nước nền tảng” dựa trên giải pháp xác thực bảo mật France Connect,
- Tăng cường chính sách trao đổi và mở dữ liệu được cụ thể hóa bằng chính sách dữ liệu và thúc đẩy phát triển giải pháp kết nối qua API,
- Và tổng quát hơn, trao vai trò quản trị các hệ thống thông tin cho Cục liên bộ về Kỹ thuật số DINUM.

#### 4. Kết nối liên thông trong tương lai hướng tới logic nền tảng kỹ thuật số

Việc thiết lập một khuôn khổ về khả năng kết nối liên thông và thúc đẩy việc tuân thủ các tiêu chuẩn, quy chuẩn là những bước tạo nền móng cho công tác chuyển đổi số. Việc thiết lập khuôn khổ kết nối liên thông giúp xây dựng cấu trúc, định hình cụ thể và hướng dẫn việc chuyển đổi số trong chiến lược “**Nhà nước nền tảng**”<sup>4</sup> nhằm mang lại động lực mới cho sự phát triển của nền hành chính số. Giống như các nền tảng thương mại, Nhà nước nền tảng dựa trên việc bố trí các công cụ và phương tiện là những nền móng kỹ thuật hỗ trợ cho hệ sinh thái kỹ thuật số, bao gồm các ứng dụng, dịch vụ được cung cấp bởi các chủ thể khác nhau trong hệ sinh thái.

Trong bối cảnh như vậy, khả năng kết nối liên thông được coi là phương tiện để hướng tới “Nhà nước nền tảng” và cũng được hưởng lợi ích từ chính chiến lược phát triển mô hình Nhà nước nền tảng đó. Các cơ quan chính quyền ngoài việc tuân thủ khuôn khổ kết nối liên thông còn cần có tầm nhìn tổng thể về quy hoạch các hệ thống thông tin nhằm tổ chức tốt hơn và tạo điều kiện cho việc chia sẻ và tái sử dụng các tài sản và tài nguyên chung (được gọi là “tài nguyên kỹ thuật số” ở Pháp). Tương tự như việc thiết lập khuôn khổ quy định về kết nối liên thông, hoàn toàn có thể xây dựng một “khung quy hoạch chung các hệ thống thông tin” áp dụng cho việc tổ chức hệ thống kỹ thuật và phân phối dữ liệu (xem khái niệm về “lưới dữ liệu – data mesh”), với các hướng triển khai như sau:

- **Quản trị và các nguyên tắc hợp tác:** trước hết cần rà soát và thống kê các tài sản CNTT của cơ quan (ứng dụng và cơ sở dữ liệu), sau đó điều chỉnh lộ trình chuyển đổi số phù hợp với nhu cầu chiến lược của cơ quan; đào tạo các vị trí việc làm và kỹ năng cần thiết; quản lý tài sản CNTT, điều phối các chủ thể và các bên liên quan trong triển khai thực hiện chuyển đổi số; quản lý quy hoạch tổng thể các hệ thống thông tin; kiểm soát việc lựa chọn các giải pháp công nghệ, kỹ thuật và đảm bảo tính đồng bộ của cơ sở hạ tầng CNTT.

4 Để biết thêm chi tiết, xin xem thêm chương 1, phần IV về Hướng tới một Nhà nước nền tảng.



- **Quản trị dữ liệu:** dữ liệu là tài sản chiến lược chủ chốt của cơ quan, do đó, cần đảm bảo quản trị dữ liệu, xác định và kiểm soát dữ liệu tham chiếu; tạo ra cách tiếp cận thuận lợi cho việc lưu thông và mở dữ liệu; khuyến khích áp dụng các lược đồ dữ liệu đáp ứng tiêu chuẩn về khả năng kết nối liên thông; và phát triển mạng lưới các chủ thể trong hệ sinh thái số gắn với cách tiếp cận “các tài sản kỹ thuật số chung” và dữ liệu mở.
- **Xây dựng dịch vụ:** hiện thực hóa cách tiếp cận theo mô hình “Nhà nước nền tảng” qua việc phát triển và phổ biến các API từ các cơ quan hành chính khác nhau cũng như ràng buộc trách nhiệm cho các cơ quan tổ chức. Ngoài ra, cũng cần đảm bảo việc phân phối và kiểm soát quyền truy cập vào API cũng như cung cấp các dịch vụ thiết yếu phù hợp với hệ thống quản trị (chẳng hạn như các dịch vụ liên quan đến danh tính số) ...

Tất cả điều này có thể tổ chức thực hiện được bằng cách ưu tiên thực hiện trước những công việc cần sự tham gia của nhiều cơ quan và những việc có thể hoàn thành trong thời gian ngắn. Ví dụ như:

- Xây dựng bảng chú giải thuật ngữ và danh pháp tham chiếu (giải pháp này liên quan đến đảm bảo khả năng kết nối liên thông về mặt ngữ nghĩa (*semantic*), làm rõ các “bộ dữ liệu” được xử lý từ mỗi cơ quan),
- Cổng công bố dữ liệu và API (để đảm bảo quyền truy cập vào bất cứ những gì hỗ trợ việc tái sử dụng dữ liệu hoặc dịch vụ),
- Tổ chức quản trị hạ tầng kỹ thuật để bảo đảm kết nối liên thông và một số quy tắc chung tạo điều kiện cho kết nối, trao đổi giữa các hệ thống thông tin... Một trong những hành động chính của quản trị là thúc đẩy việc tái sử dụng các giải pháp kỹ thuật chung vì việc này sẽ đem lại hiệu quả và ít tốn kém hơn so với việc phát triển lại các cấu phần giải pháp đã có.
- Thiết lập hệ thống đào tạo bồi dưỡng dành riêng cho các bên tham gia vào chương trình chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính (để phổ biến văn hóa chuyển đổi số và đào tạo các cán bộ lãnh đạo, công chức viên chức trong cơ quan về các phương pháp thực hành tốt về chuyển đổi số),
- Cải thiện chất lượng dữ liệu để có chất lượng dịch vụ tốt hơn (lược đồ dữ liệu, bộ tiêu chuẩn kỹ thuật tham chiếu),
- Quản lý vấn đề an toàn thông tin, an toàn hệ thống và chủ quyền quốc gia trong các vấn đề kỹ thuật số,
- v.v.

## IV. Hướng tới một Nhà nước nền tảng

*Hay làm thế nào để cải thiện chính sách công đảm bảo nâng cao hiệu quả lưu thông dữ liệu?*

### 1. Nền tảng là gì ?

Theo cách hiểu thông thường, nền tảng (hay platform trong tiếng Anh) được hiểu là các sàn giao dịch thị trường (market places). Trên sàn giao dịch đó có các ứng dụng dịch vụ, các bên trung gian làm lợi được từ số lượng các ứng dụng có trên sàn và cộng đồng người dùng cũng như lợi ích của các ứng dụng được cung cấp, cho dù đối với thị trường chuyên nghiệp hay công chúng nói chung. Ngày nay các nền tảng công nghệ là trung tâm của nền kinh tế kỹ thuật số.

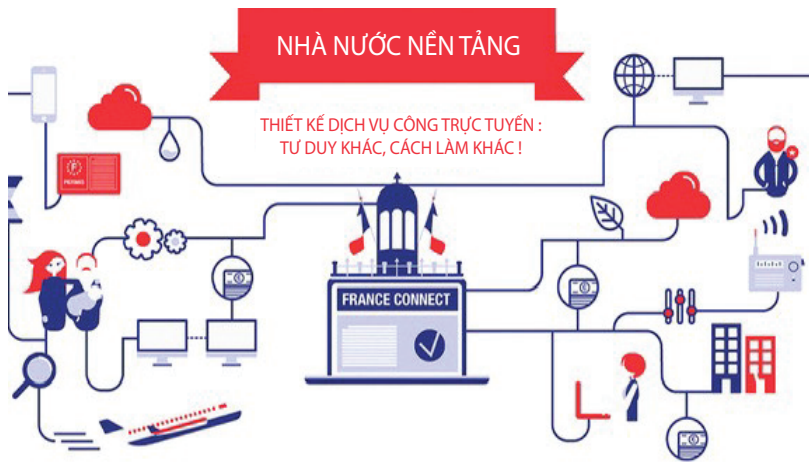
Có nhiều loại hình nền tảng công nghệ:

- Công ty cung cấp dịch vụ nền tảng công nghệ: ví dụ: Airbnb, Alibaba, Facebook, Netflix, v.v.
- Nền tảng kỹ thuật số: các website hoặc trang web giới thiệu sản phẩm và giải pháp nhằm phát triển hoạt động bán hàng và/hoặc quan hệ khách hàng;
- Nền tảng công nghệ: một nhóm các công nghệ được sử dụng làm cơ sở cho các ứng dụng, quy trình hoặc công nghệ khác nhau được phát triển tùy theo nhu cầu;
- Kinh doanh nền tảng: mở ra một hệ sinh thái cho phép công ty mở rộng hoạt động kinh doanh và/hoặc cải thiện trải nghiệm người dùng;
- Nhà nước nền tảng: cho phép kết nối các chủ thể khác nhau, như người dân, doanh nghiệp, chính quyền và các tổ chức dân sự.

### 2. Nhà nước nền tảng

Trong kỷ nguyên của cuộc cách mạng kỹ thuật số, việc chuyển đổi nền hành chính công đã trở thành một chủ trương quan trọng để đảm bảo quản trị hiệu quả và cung cấp các dịch vụ công đáp ứng đúng nhất nhu cầu của người dân. Khái niệm Nhà nước nền tảng, do Tim O'Reilly đưa ra vào năm 2011, là ý tưởng về một Nhà nước cung cấp các nguồn lực khác nhau cho các cơ quan công quyền hoặc người dân để họ có thể sử dụng để phát triển dịch vụ và tham gia xây dựng nên các nguồn lực mới phục vụ lợi ích chung.

Khác với cách tiếp cận truyền thống trong đó Nhà nước là nhà cung cấp dịch vụ chính, trong mô hình Nhà nước nền tảng, Nhà nước đóng vai trò điều phối, điều tiết và tạo thuận lợi, đồng thời tạo điều kiện để các chủ thể nằm ngoài hệ thống các cơ quan Nhà nước như người dân, doanh nghiệp và các tổ chức dân sự đóng góp tích cực vào cung cấp dịch vụ và xây dựng chính sách công.



Nhà nước nền tảng hướng tới mục tiêu hiện đại hóa nền hành chính công, nâng cao hiệu quả dịch vụ, thúc đẩy sự tham gia của người dân và kích thích đổi mới sáng tạo. Đó là một phần của quá trình chuyển đổi số của Nhà nước và thúc đẩy quản trị mở.

### 3. Đơn giản hóa thủ tục hành chính

Mỗi thủ tục - cho dù là đăng ký cho con đi nhà trẻ, xin cung cấp thông tin về trợ cấp xã hội hay đăng ký tuyển sinh đại học - đều yêu cầu người dùng cung cấp cho cơ quan quản lý những thông tin vốn đã được các cơ quan quản lý khác nắm giữ như giấy khai sinh, thông báo thuế, chứng từ chứng minh thu nhập, xác nhận cư trú, v.v.

#### **Tiêu điểm: Nguyên tắc “Dites-le-nous-une fois – Chỉ cần nói với chúng tôi một lần” tại Pháp**

Hơn 80% thông tin và giấy tờ thành phần hồ sơ được yêu cầu khi thực hiện các thủ tục hành chính là những thông tin và văn bản vốn đã được cơ quan quản lý cung cấp hoặc lưu giữ. Chương trình DLNUF “Dites-le-nous-une fois – Chỉ cần nói với chúng tôi một lần” đặt ra mục tiêu (1) đơn giản hóa hoạt động của người dùng thông qua việc bỏ yêu cầu cung cấp lại các thông tin nếu thông tin đó đã được lưu giữ ở một cơ quan hành chính Nhà nước khi thực hiện các thủ tục trực tuyến và (2) cải thiện công việc hàng ngày của cán bộ tiếp nhận, xử lý thủ tục thông qua việc sử dụng các dữ liệu đã được chứng nhận tại nguồn và không cần phải xác minh lại.

*Ví dụ: việc thực hiện nguyên tắc DLNUF giúp cho cơ quan quản lý địa phương có thể tính toán được mức tiền ăn bán trú của học sinh bằng việc truy xuất tự động các dữ liệu liên quan đến hệ số áp dụng cho từng gia đình từ Quỹ trợ cấp gia đình (CAF) và tổng thu nhập chịu thuế từ Tổng cục Tài chính công (DGFiP). Cha mẹ học sinh thực hiện thủ tục này cho con em mình được miễn hoàn toàn việc cung cấp các giấy tờ chứng minh tương ứng.*

## 4. Hệ thống các giao diện lập trình ứng dụng API là công cụ để đơn giản hóa thủ tục hành chính

Để đảm bảo lưu chuyển thông tin tốt hơn giữa các cơ quan quản lý, các ứng dụng API (Application programming interface - Giao diện lập trình ứng dụng) được phát triển trong khuôn khổ Nhà nước nền tảng nhằm chuẩn hóa và tự động hóa việc trao đổi dữ liệu. Việc lưu chuyển dữ liệu giữa các cơ quan tạo thuận lợi cho việc xây dựng các dịch vụ số mới và giúp đơn giản hóa các thủ tục trực tuyến. **Việc lưu chuyển dữ liệu bằng API giúp đẩy nhanh tiến độ xử lý thủ tục hành chính, chấm dứt tình trạng sai sót thông tin do nhập thủ công cũng như việc yêu cầu người dân cung cấp các loại giấy tờ là thành phần hỗ trợ giải quyết thủ tục.**

### Kinh nghiệm của Pháp: trung tâm kết nối API và API France-connected

Trung tâm kết nối API là cổng truy cập duy nhất tới nhiều nguồn dữ liệu khác nhau từ các nhà sản xuất dữ liệu khác nhau. Các chùm API được thiết kế nhằm tạo thuận lợi cho việc tái sử dụng dữ liệu của bên thứ ba.

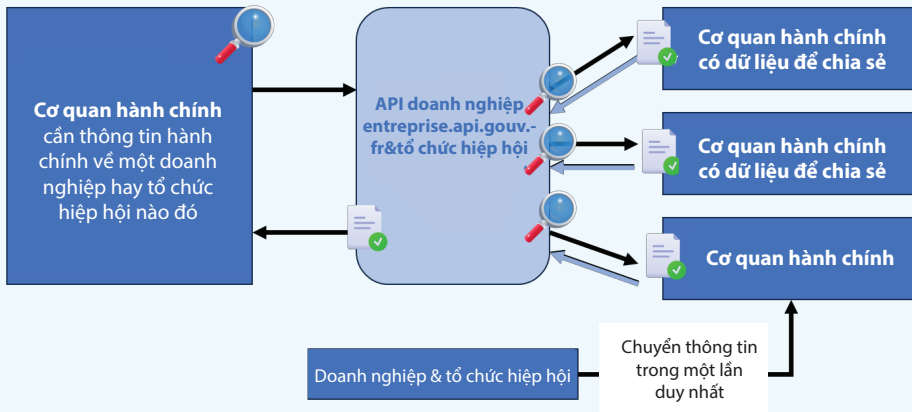
Các API “**France-Connected**” cho phép một cơ quan hành chính lấy được thông tin liên quan đến một người dùng nào đó thông qua việc sử dụng định danh người dùng từ phía nhà cung cấp dịch vụ định danh (trong trường hợp này là France Connect).

Đa phần các API do chính quyền phát triển đều có quyền truy cập mở, có nghĩa là dữ liệu được mở và công khai. Các API này cung cấp quyền truy cập vào các dữ liệu như toàn bộ các địa chỉ ở Pháp, hoặc dữ liệu đánh giá dự báo hiệu suất năng lượng của các công trình nhà riêng, v.v.

Một số API khác cấp quyền truy cập vào các dữ liệu nhạy cảm cần được bảo vệ thì chỉ những chủ thể đủ điều kiện mới được sử dụng. Chẳng hạn, API Thuế cá nhân cấp quyền truy cập vào dữ liệu thuế của công dân. Đây là các dữ liệu rất hữu ích để đơn giản hóa thủ tục cho người dân nhưng không phải ai cũng có thể tiếp cận được.

### Cận cảnh ứng dụng API dữ liệu doanh nghiệp

Ứng dụng API Enterprise lấy thông tin của các công ty và hiệp hội từ các cơ quan quản lý khác nhau và cung cấp thông tin đó ở định dạng chuẩn.



Ứng dụng API Enterprise cho phép thông tin của các doanh nghiệp hay tổ chức hiệp hội được hiển thị **trực tiếp trên giao diện ứng dụng của những người được cấp quyền**. Nhờ ứng dụng API này, có thể diễn tự động các biểu mẫu liên quan đến một doanh nghiệp dựa trên mã định danh.

## 5. Quản lý quyền truy cập qua các ứng dụng API có quyền truy cập hạn chế

Khi một cơ quan quản lý nắm giữ các dữ liệu thuộc diện cần bảo vệ bí mật theo quy định pháp luật thì cơ quan đó phải có khả năng kiểm soát việc phổ biến các dữ liệu này, đặc biệt trong trường hợp các cơ quan, tổ chức khác cũng có nhu cầu khai thác, sử dụng dữ liệu đó cho dịch vụ của mình. Ví dụ một công ty du lịch và thông tin thu nhập chịu thuế tham chiếu của khách hàng.

Trong trường hợp này, cần thiết lập một khuôn khổ pháp lý chung để hài hòa và tạo sự thông suốt trong mối quan hệ giữa bên cung cấp dữ liệu và bên cung cấp dịch vụ. Và để đảm bảo thực hiện việc chia sẻ dữ liệu có kiểm soát giữa bên cung cấp dữ liệu và bên sử dụng dữ liệu, cần có giải pháp quản lý quyền truy cập. Theo đó, dựa trên khung pháp lý, từ “hành trình của người dùng”, có thể áp dụng giải pháp cấp quyền cần thiết cho những ai có nhu cầu truy cập dữ liệu và từ đó cấp quyền truy cập vào API.

### Tiêu điểm: ứng dụng DataPass

DataPass nhằm mục đích tạo điều kiện thuận lợi cho việc kết nối giữa bên cung cấp và bên sử dụng dữ liệu. Ứng dụng này cung cấp quyền truy cập vào tất cả dữ liệu được bảo vệ do Nhà nước tạo ra thông qua một quy trình đơn giản, hợp pháp và được tiêu chuẩn hóa.

**DataPass là ứng dụng kết nối giữa danh bạ API của Nhà nước (có trên nền tảng [api.gouv.fr](https://api.gouv.fr)) và các cơ quan quản lý cung cấp các dữ liệu hạn chế truy cập.** DataPass cho phép cơ quan quản lý truy vấn các chủ thể tái sử dụng dữ liệu về mục đích sử dụng dữ liệu, khung pháp lý liên quan, thời gian lưu giữ dữ liệu, đây là những thông tin cần thiết để đảm bảo đủ điều kiện được cấp quyền truy cập và khả năng truy xuất đường đi của các dữ liệu được chia sẻ.

Ứng dụng này sử dụng mã nguồn mở: <https://github.com/betagouv/datapass>

## 6. Xây dựng khuôn khổ chung cho chia sẻ dữ liệu qua API

Phổ biến việc sử dụng API không phải dễ thực hiện, cần phải áp dụng các quy tắc chung cho tất cả các bên mong muốn tham gia vào hệ thống chia sẻ này. Để đảm bảo các cơ quan quản lý có thể làm chủ và áp dụng rộng rãi công cụ này, cần xây dựng một khung khuyến nghị trong đó nêu rõ khuôn khổ hành động, chia sẻ các kinh nghiệm thực hành tốt trong việc sử dụng và chia sẻ API của các cơ quan quản lý. Khung khuyến nghị phải được xây dựng dựa trên phản hồi từ các cơ quan quản lý có sản xuất và tái sử dụng dữ liệu để đảm bảo hiệu quả.

Hơn nữa, sự phối hợp tốt giữa các bên tham gia và việc tập trung các nguồn dữ liệu về một mối sẽ thuận lợi hơn nếu có một cơ quan làm đầu mối điều phối, chỉ đạo thực hiện. Cơ quan đầu mối điều phối sẽ đảm bảo hiệu quả của khung khuyến nghị qua việc tiếp thu phản hồi của từng lĩnh vực, cũng như học hỏi kinh nghiệm và các thực tiễn tốt ở các nước khác về chia sẻ dữ liệu qua API.

### Tiêu điểm: hệ thống của Pháp về chia sẻ dữ liệu qua API

Cục liên bộ về Kỹ thuật số DINUM được giao trách nhiệm tổng quản trị dữ liệu, đã ban hành khung quản trị dữ liệu liên bộ vào tháng 9 năm 2021. Tài liệu này quy định rõ cách thức hành động của các cơ quan quản lý cũng như các hỗ trợ cần thiết cho các cơ quan trong việc triển khai hệ thống chia sẻ dữ liệu qua API.

Tháng 8 năm 2022, DINUM đã công bố khung khuyến nghị về chia sẻ dữ liệu qua API cho cơ quan hành chính Nhà nước trên cơ sở bổ sung thêm các nội dung khuyến nghị và kinh nghiệm thực hành tốt về việc lưu chuyển dữ liệu qua API. DINUM cũng sẽ đồng hành và cố vấn cho việc phát triển API trong các cơ quan hành chính Nhà nước.

Để mở rộng việc sử dụng API và tăng tác động của giải pháp này tới cải cách hành chính công, DINUM đã xác định nhu cầu cải thiện khả năng cung cấp dữ liệu cho người tái sử dụng và đáp ứng mục đích sử dụng riêng của từng lĩnh vực cũng như chất lượng dữ liệu được chia sẻ và chất lượng dịch vụ được cung cấp. Tham vọng này được cụ thể hóa qua 6 nội dung chiến lược được cụ thể hóa thành 16 khuyến nghị và 2 kinh nghiệm thực hành tốt. 6 nội dung chiến lược bao gồm:

- Dễ khám phá, tìm kiếm (catalog các dữ liệu và dịch vụ khả dụng)
- Quyền truy cập
- Khai thác dữ liệu
- Chất lượng dịch vụ
- Quản lý dữ liệu
- Mô hình kinh tế

Chi tiết các khuyến nghị có thể tìm hiểu thêm trên trang:

[https://www.numerique.gouv.fr/uploads/DINUM\\_Cadre-de-recommandations\\_API.pdf](https://www.numerique.gouv.fr/uploads/DINUM_Cadre-de-recommandations_API.pdf)

## V. Tiêu điểm “bảo vệ dữ liệu cá nhân”

### 1. Dẫn nhập

Năm 2018, luật GDPR (Quy định chung về bảo vệ dữ liệu) có hiệu lực. Mục đích chính của quy định này là bảo vệ quyền riêng tư và dữ liệu cá nhân của chủ thể dữ liệu. Luật GDPR đã tiếp thu một số điều khoản nhất định của luật “CNTT và các quyền tự do công dân - *Informatique et Libertés*” năm 1978 của Pháp để đưa ra khung pháp lý châu Âu nhằm quản lý tốt hơn thông tin định danh của các công dân châu Âu.

Luật GDPR cũng nhấn mạnh quyền của chủ thể dữ liệu. Quy định của châu Âu, ngoài các quyền được quy định bởi Luật CNTT và các quyền tự do công dân (quyền truy cập, quyền được thông báo, quyền phản đối), còn bổ sung thêm các quyền mới (quyền di chuyển dữ liệu, quyền yêu cầu giới hạn xử lý dữ liệu, quyền từ chối bị lập hồ sơ cá nhân hoặc phản đối các quyết định tự động), tất cả các quyền này phải được đảm bảo cho mọi công dân.

## 2. Lợi ích mong đợi từ Quy định chung về bảo vệ dữ liệu

Các lợi ích mong đợi có thể xem xét theo các góc độ dưới đây:

- **Về phía cơ quan quản lý: đơn giản hóa và tiêu chuẩn hóa**

Trước khi luật GDPR được áp dụng, việc xử lý dữ liệu cá nhân phải tuân theo nhiều thủ tục hành chính, chẳng hạn như khai báo chính thức với Ủy ban quốc gia về CNTT và các quyền tự do công dân CNIL, giấy phép đặc biệt hoặc các tài liệu pháp lý phức tạp. Luật GDPR đã đơn giản hóa các thủ tục này.

Mặt khác, việc tiêu chuẩn hóa pháp luật của châu Âu về dữ liệu cá nhân có tác động có lợi đối với toàn bộ hệ sinh thái trong nội khối (và cả ra ngoài biên giới châu Âu) và thúc đẩy “khả năng kết nối liên thông” tốt hơn về chính trị, pháp lý, kinh tế và kỹ thuật giữa các quốc gia.

- **Về phía người dùng: quyền cá nhân được củng cố**

Luật GDPR mang đến nhiều quyền hơn cho các cá nhân liên quan đến các dữ liệu định danh của họ. Trong đó bao gồm quyền truy cập dữ liệu của bản thân, quyền được thông báo về việc sử dụng dữ liệu của bản thân, quyền phản đối việc xử lý dữ liệu của bản thân và các quyền mới như quyền di chuyển dữ liệu, quyền yêu cầu hạn chế xử lý dữ liệu, quyền phản đối việc lập hồ sơ bản thân hoặc các quyết định tự động.



### 3. Các chủ thể có liên quan

#### Ủy ban quốc gia về CNTT và các quyền tự do công dân (CNIL)

Ủy ban quốc gia về CNTT và các quyền tự do công dân (CNIL) được thành lập theo **Luật CNTT và các quyền tự do công dân ngày 06/01/1978**. CNIL chịu trách nhiệm đảm bảo bảo vệ dữ liệu cá nhân chứa trong các hồ sơ, cơ sở dữ liệu và trong kết quả xử lý dữ liệu bằng máy hoặc bằng tay, của cả các chủ thể Nhà nước và tư nhân. Theo đó, CNIL phải đảm bảo rằng công nghệ kỹ thuật số phải phục vụ người dân và không xâm phạm danh tính cá nhân, quyền con người, quyền riêng tư hoặc quyền tự do cá nhân hoặc công cộng. CNIL thường xuyên khẳng định các yêu cầu về minh bạch và cung cấp thông tin tốt cho những người liên quan.

**CNIL là cơ quan hành chính độc lập đầu tiên** ở Pháp, nghĩa là một cơ quan Nhà nước hoạt động nhân danh Nhà nước nhưng không đặt dưới quyền của Chính phủ hoặc Bộ trưởng. Vai trò thiết yếu của Ủy ban này được công nhận. CNIL có 18 thành viên được bầu hoặc bổ nhiệm và dựa vào các bộ phận, đơn vị khác nhau để thực hiện sứ mệnh của mình:

- Là cơ quan đầu mối trong các lĩnh vực bảo vệ dữ liệu, bảo vệ quyền riêng tư, trao đổi dữ liệu và gần đây là trí tuệ nhân tạo;
- Có nhiệm vụ tư vấn, nâng cao nhận thức và có thể áp đặt các biện pháp trừng phạt đối với các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp không tuân thủ các quy định của luật GDPR. Mức phạt có thể rất cao, lên tới 20 triệu euro hoặc 4% doanh thu toàn cầu hàng năm của công ty.

Luật GDPR nhấn mạnh vai trò của “người kiểm soát dữ liệu” (nguyên tắc trách nhiệm giải trình), đây là bên thực hiện các thao tác xử lý dữ liệu cá nhân. Người kiểm soát dữ liệu, theo điều 4 luật GDPR, là cá nhân hoặc pháp nhân, cơ quan công quyền, dịch vụ hoặc cơ quan khác, một mình hoặc cùng với những người khác, xác định mục đích và phương tiện xử lý dữ liệu. Ví dụ: GDPR không quy định thời hạn lưu giữ cần tuân thủ (2 năm, 3 năm hoặc 5 năm) nhưng nêu rõ bên kiểm soát dữ liệu phải đưa ra thời gian lưu giữ tương ứng và giới hạn chỉ trong phạm vi các mục đích xử lý dữ liệu.

### 4. Tổ chức thực hiện

Luật GDPR quy định khi dữ liệu cá nhân được xử lý, phải giải thích lý do của việc xử lý và cách thức bảo vệ các dữ liệu đó. Điều 6 luật GDPR quy định phải có cơ sở pháp lý cho mỗi hoạt động xử lý dữ liệu, nghĩa là căn cứ pháp lý cho phép sử dụng dữ liệu cá nhân. Vai trò của người kiểm soát dữ liệu là phải nêu rõ lý do xử lý dữ liệu và cách thức xử lý dữ liệu (các biện pháp về kỹ thuật, và về tổ chức thực hiện).

GDPR quy định 06 cơ sở pháp lý cho việc xử lý dữ liệu, hai trong số đó đặc biệt phù hợp với các cơ quan Nhà nước bao gồm sứ mệnh lợi ích công cộng và nghĩa vụ pháp lý.

Sự đồng ý (mục 43 «phần xét thấy» của luật GDPR) trên thực tế không phải là cơ sở pháp lý được sử dụng trong mối quan hệ với người dùng. Có sự mất cân bằng rõ ràng giữa bên

chủ thể dữ liệu (đồng thời là người sử dụng thủ tục/dịch vụ công) và bên kiểm soát dữ liệu (cơ quan Nhà nước), do đó “không có khả năng sự đồng ý được đưa ra một cách tự do xét trong mọi trường hợp của tình huống cụ thể này”.

Luật GDPR khuyến khích các công ty, doanh nghiệp áp dụng một số biện pháp tốt, như:

- Thông tin rõ ràng, ngắn gọn, dễ hiểu đối với chủ thể dữ liệu, thông qua một tài liệu duy nhất, cụ thể là chính sách bảo mật (tách biệt với các điều kiện chung về sử dụng hoặc bán dữ liệu);
- Hợp đồng với các nhà thầu xử lý dữ liệu (thỏa thuận thầu phụ, các điều khoản hợp đồng đồng mẫu);
- Duy trì và cập nhật thường xuyên quản lý xử lý dữ liệu (do cán bộ bảo vệ dữ liệu DPO chịu trách nhiệm thực hiện);
- Hình thành văn hóa và nâng cao nhận thức liên tục về việc bảo vệ quyền riêng tư và bảo vệ dữ liệu cá nhân;
- Hợp tác với các chuyên gia an ninh mạng để thiết lập các biện pháp an toàn thông tin, an toàn hệ thống;
- Lựa chọn nhà thầu phụ tuân thủ theo thiết kế, lý tưởng là các nhà thầu đã được chứng nhận (đặc biệt là nhà thầu cung cấp dịch vụ máy chủ lưu trữ dữ liệu, cụ thể là SecNumCloud, HDS, ISO);
- Thiết lập quy trình xử lý vi phạm dữ liệu và quy trình đảm bảo thực hiện các quyền.

### **Công tác kiểm tra của Ủy ban quốc gia về Công nghệ thông tin và các quyền tự do công dân CNIL**

Trong trường hợp CNIL kiểm tra, từ khi áp dụng luật GDPR, cần phải chứng minh việc xử lý dữ liệu đã tuân thủ quy định, bằng cách chứng minh rằng mọi câu hỏi đã đặt ra trước khi thực hiện việc xử lý kèm theo minh chứng là các tài liệu hướng dẫn và thông tin bắt buộc phải có khi xử lý dữ liệu; đặc biệt là **sổ quản lý xử lý dữ liệu** liệt kê tất cả các hoạt động được thực hiện. Sổ quản lý xử lý dữ liệu có kèm theo phiếu quản lý cho từng lần xử lý dữ liệu, trong đó ghi rõ các loại dữ liệu đã được xử lý, cơ sở pháp lý, nơi tiếp nhận, nhà thầu phụ thực hiện việc xử lý dữ liệu, v.v.

Ủy ban CNIL là cơ quan có thẩm quyền kiểm tra sổ quản lý xử lý dữ liệu, đây là nền tảng cho sự tuân thủ của cơ quan, tổ chức; thường được cập nhật bởi cán bộ bảo vệ dữ liệu (DPO), đây là người có vai trò tư vấn cho đơn vị về mọi vấn đề liên quan đến bảo vệ quyền riêng tư. Ngoài ra còn có một tài liệu gọi là báo cáo “đánh giá tác động bảo vệ dữ liệu” (viết tắt tiếng Pháp là DPIA) chứng nhận việc tuân thủ các quy định của luật GDPR của mỗi hoạt động xử lý dữ liệu để đánh giá khả năng xâm phạm quyền riêng tư, các quyền cơ bản và quyền tự do của chủ thể dữ liệu có thể phát sinh sau này. Đây là báo cáo tự đánh giá các rủi ro đối với quyền riêng tư của các cá nhân và các biện pháp được thực hiện để đảm bảo bảo vệ quyền lợi của họ.

## 5. Tác động toàn thế giới

Luật CNTT và các quyền tự do công dân của Pháp và luật GDPR của châu Âu hiện vẫn là nguồn tham khảo để xây dựng khung pháp lý thể chế của các quốc gia cũng như các thỏa thuận quốc tế.

Luật GDPR không chỉ áp dụng với các doanh nghiệp châu Âu, mà còn với bất kỳ doanh nghiệp nào trên toàn thế giới có các hoạt động xử lý dữ liệu của công dân Liên minh châu Âu. Điều này có nghĩa là rất nhiều doanh nghiệp trên thế giới có nghĩa vụ phải tuân thủ các quy định của GDPR, biến các quy định này thành chuẩn mực quốc tế về bảo vệ dữ liệu. Từ đây, ta hoàn toàn có thể hình dung khả năng tương tự với các quy định pháp luật liên quan đến trí tuệ nhân tạo AI.

### Còn ở ngoài châu Âu?

Vấn đề truyền dữ liệu ra ngoài Liên minh châu Âu có sự tham gia của nhiều bên liên quan: CNIL, Ủy ban châu Âu, CNIL châu Âu, Tòa án Công lý Liên minh châu Âu, Cơ quan giám sát Bảo vệ dữ liệu châu Âu EDPS.

Việc truyền dữ liệu sang các nước thứ ba không có mức độ bảo vệ tương đương với châu Âu thường xuyên đặt ra nhiều câu hỏi. Mới đây, Ủy ban châu Âu đã cho phép chuyển dữ liệu cá nhân bên ngoài châu Âu sang Hoa Kỳ thông qua Quyết định đánh giá mức độ thỏa đáng vào ngày 10 tháng 7 năm 2023. Cơ chế này hợp pháp hóa việc chuyển dữ liệu mà không cần thông qua các biện pháp bổ sung (điều khoản hợp đồng mẫu, Điều 49 của GDPR hoặc các quy tắc có tính chất ràng buộc của công ty, doanh nghiệp) và chứng thực mức độ bảo vệ tương ứng của quốc gia ngoài châu Âu.

## VI. Tiêu điểm “vòng đời dữ liệu”

*Làm thế nào để đảm bảo việc quản lý tài liệu, dữ liệu trong khuôn khổ hành chính, đâu là những quy tắc, nguyên tắc chi phối “vòng đời” của thông tin... và nhu cầu cấp thiết phải thiết lập lưu trữ điện tử*

### 1. Văn bản và dữ liệu, chúng ta đang nói về cái gì?

Chất liệu sống mà cơ quan hành chính cần để hoạt động là “văn bản”, dù là văn bản giấy hay văn bản điện tử. Trong khuôn khổ hành chính, một văn bản có thể được xem xét theo hai tiêu chí:

- Tiêu chí thứ nhất là **tính hữu dụng** của văn bản: tính hữu dụng và đặc tính sống hoặc hợp lệ mang lại cho văn bản những giá trị cụ thể cho cơ quan hành chính, cơ quan hành chính có thể sử dụng văn bản và các dữ liệu tạo nên văn bản để thực

hiện các thao tác xử lý dữ liệu khác nhau. Điều này yêu cầu cơ quan quản lý phải bảo quản văn bản dạng gốc để có thể tái sử dụng, sản xuất theo yêu cầu, chia sẻ bản sao với cơ quan quản lý khác hoặc thậm chí công bố văn bản khi luật hoặc quy định yêu cầu (*xem thêm phần liên quan công khai nội dung các phiên thảo luận của hội đồng địa phương bên dưới*);

- Tiêu chí thứ hai là **chức năng minh chứng** của văn bản: ngoài các thao tác xử lý văn bản, cần phải lưu lại minh chứng của mỗi lần văn bản được xử lý và căn cứ của các quyết định mà cơ quan quản lý ban hành. Điều này không chỉ đòi hỏi phải chứng minh được mỗi một lần xử lý văn bản đều có tính quyết định (cùng một thông tin được cung cấp làm đầu vào phải luôn tạo ra kết quả giống nhau cho tất cả các lần xử lý) mà còn yêu cầu dữ liệu được sử dụng để xử lý phải được lưu giữ trong điều kiện đảm bảo tính toàn vẹn. Hơn nữa, thông tin được thu thập có thể có giá trị lịch sử hoặc di sản...

Như vậy, chúng ta thấy khái niệm vòng đời xuất hiện sẽ lần lượt chuyển một văn bản (tương ứng với đó là một thông tin hoặc một dữ liệu) qua các trạng thái sau:

- Được tạo ra từ con số không hoặc thông qua quá trình xử lý có khả năng truy xuất nguồn gốc: do chính quyền hoặc người dùng tạo ra;
- Được sử dụng, là văn bản sống, hợp lệ: cho phép thực hiện một hoặc nhiều thủ tục hành chính;
- Không còn được sử dụng nhưng được lưu giữ: được lưu lại trong trường hợp có thể tái sử dụng hoặc để lưu giữ dấu vết hoạt động gần đây liên quan đến việc sử dụng văn bản;
- Được lưu giữ làm minh chứng hoặc di sản: được lưu trữ trong điều kiện tối ưu để tồn tại theo thời gian và phù hợp với mục đích sử dụng có thể có sau này (bản sao video, hộ tịch, hợp đồng, v.v. mỗi loại dữ liệu có thể được bảo quản trong những điều kiện phù hợp và tuân thủ khung quy định về bảo quản riêng).

### **Công khai nội dung các phiên thảo luận hội đồng địa phương**

Bộ luật chung về chính quyền địa phương (CGCT) quy định, để đảm bảo hiệu lực thực thi của các quyết định được ban hành bởi hội đồng cấp xã/thị trấn/thành phố:

- Biên bản các phiên thảo luận phải trình lên người đại diện của Nhà nước trung ương tại địa phương (Tỉnh trưởng) hoặc người được ủy quyền (Phó Tỉnh trưởng), để xác minh các văn bản và quyết định được ban hành có phù hợp với các quy định pháp luật hiện hành hay không;
- Biên bản các phiên thảo luận của hội đồng phải được công bố, niêm yết hoặc thông báo cho những ai quan tâm. Việc niêm yết toàn văn nội dung thảo luận phải được công khai cho công chúng tại Tòa thị chính (thường các văn bản này được niêm yết công khai ở mặt trước Tòa thị chính).

Hơn nữa, biên bản cuộc họp hội đồng thành phố phải được niêm yết trong vòng một tuần và nếu như trước đây, các văn bản này được công bố hoặc niêm yết dưới dạng văn bản giấy, thì nay, với việc chuyển đổi số đang diễn ra ở các cơ quan hành chính, việc công khai các văn bản này có thể được thực hiện, **“ngay trong ngày, ở dạng điện tử với những điều kiện có khả năng đảm bảo tính nguyên gốc của văn bản”** (điều L 2131-1 của bộ luật CGCT)

Tóm lại, các văn bản do thể nhân hoặc pháp nhân ban hành hoặc tiếp nhận phải được lưu giữ làm minh chứng theo nghĩa vụ pháp lý hoặc nghĩa vụ liên quan đến thủ tục hành chính được thực hiện. Các văn bản này có thể được trình bày ở các định dạng khác nhau, các định dạng văn bản phải được tính đến để đảm bảo khả năng khôi phục lại sau này.

Quá trình chuyển đổi hoàn toàn sang kỹ thuật số đòi hỏi phải có sự thay đổi trong quản lý thông tin. Tủ hồ sơ truyền thống được thay thế bằng cơ sở dữ liệu, các văn bản hành chính (ở dạng giấy) nhường chỗ cho dữ liệu (kỹ thuật số) và ngay cả khi văn bản vẫn là phương tiện trao đổi tiện dụng với người dùng, việc quản lý thông tin bằng kỹ thuật số vẫn đòi hỏi cơ quan quản lý phải tính đến những thay đổi trong mô hình. Ngoài quá trình chuyển đổi từ định dạng giấy sang định dạng số (*xem thêm chương 4 về chủ đề số hóa*), còn cần phải làm sạch các dữ liệu được trình bày ở dạng thông thường để giúp xử lý dễ dàng hơn bằng kỹ thuật số:

- Bản chất của dữ liệu: thông tin ngữ nghĩa liên quan đến ý nghĩa của dữ liệu;
- Định dạng dữ liệu: quy chuẩn và tiêu chuẩn kỹ thuật được sử dụng;
- Giá trị dữ liệu.

Ví dụ, khái niệm về người dùng hoặc thậm chí địa chỉ của người dùng, mặc dù về mặt ngữ nghĩa, các khái niệm này được hiểu theo cùng một cách ở tất cả các cơ quan hành chính, nhưng không phải lúc nào cũng được trình bày theo cùng một cách trong các hệ thống khác nhau... Ở đây đặt ra vấn đề liên quan đến khả năng kết nối liên thông nhằm mục đích

sắp xếp, liên kết việc trình bày dữ liệu để tạo thuận lợi cho việc trao đổi và xử lý dữ liệu của các chủ thể khác nhau.

Các quy chuẩn, tiêu chuẩn là vấn đề gắn liền chặt chẽ với việc quản lý dữ liệu số: dù là văn bản, hình ảnh (2D, 3D, vector, ma trận), tài liệu đa phương tiện (âm thanh, video), dữ liệu có cấu trúc (RDBMS, tài liệu XML), tất cả các dạng dữ liệu kỹ thuật số đều gắn với các định dạng khi cần phải lưu trữ. Không thể liệt kê tất cả các định dạng dữ liệu hiện có nhưng một số định dạng có thể được sử dụng nhiều hơn.

### **Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về kết nối liên thông (RGI)**

Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về kết nối liên thông RGI được xây dựng và ban hành theo điều 11 của Pháp lệnh số 2005-1516 ngày 8/12/2005 liên quan đến trao đổi điện tử giữa người dùng và cơ quan hành chính và giữa các cơ quan hành chính với nhau. Phiên bản 1 được ban hành vào ngày 16/6/2009. Bộ tiêu chuẩn tham chiếu RGI ban đầu được DGME (Tổng cục Hiện đại hóa Nhà nước) triển khai thực hiện, hiện nay chuyển sang DINUM (Cục liên bộ về Kỹ thuật số) phụ trách nhằm mục đích tuyên truyền các quy tắc thực hành tốt và định hướng của Nhà nước Pháp trong lựa chọn công nghệ, phương pháp và quy trình tác vụ, từ đó thúc đẩy khả năng kết nối liên thông của các hệ thống thông tin (của Nhà nước, cơ quan hành chính, chính quyền địa phương) thông qua các giải pháp chung tương thích.

**Các định dạng dữ liệu và định dạng lưu giữ dữ liệu nằm trong phạm vi quy định của RGI** nhằm thúc đẩy việc áp dụng các tiêu chuẩn khác nhau tạo thuận tiện cho việc lưu giữ dữ liệu. Đặc biệt, tiêu chuẩn **SEDA (Tiêu chuẩn trao đổi dữ liệu để lưu trữ)** được:

- **Tiêu chuẩn hóa theo hệ thống tiêu chuẩn AFNOR**, với việc ban hành tiêu chuẩn NF Z440-22 "Mô hình hóa trao đổi dữ liệu để lưu trữ" vào tháng 1/2014;
- Sau đó **tiêu chuẩn hóa theo hệ thống ISO**, với việc ban hành tiêu chuẩn NF ISO 20614 "Giao thức trao đổi dữ liệu để đảm bảo khả năng kết nối liên thông và bảo quản dữ liệu".

## **2. Quản lý vòng đời dữ liệu trong thực tế**

Trước khi sử dụng, cần xác định thời hạn mà tài liệu, dữ liệu phải được lưu giữ trong hệ thống thông tin. Có thể áp dụng nhiều thời hạn khác nhau trong cùng một hệ thống tùy thuộc vào tính chất và độ nhạy cảm của dữ liệu cũng như cách sử dụng có thể thực hiện và phải được thực hiện đối với dữ liệu đó. Ví dụ, dưới đây là một số loại dữ liệu khác nhau với các cách sử dụng khác nhau có thể áp dụng:

- Dữ liệu "riêng tư"
- Dữ liệu cá nhân
- Dữ liệu công: thông tin công, được lưu trữ và có thể truy cập ở dạng thông thường để dễ xử lý. Ví dụ: dữ liệu địa lý (địa chỉ, thông tin địa chính), tài chính (ngân sách, mua sắm công, trợ cấp, v.v.), môi trường (phát thải, bán sản phẩm, v.v.), v.v.

- Văn bản hành chính: theo định nghĩa của Pháp, văn bản hành chính có thể là bất kỳ thông tin nào hữu ích cho việc xử lý hành chính (công văn, cơ sở dữ liệu, pháp luật, mã nguồn phần mềm, bản đồ, thuật toán, v.v.)
- Thông tin công khai: một nội dung - có trong văn bản hành chính - mà bên thứ ba không nắm giữ quyền sở hữu trí tuệ, thông tin này có thể được truyền đạt tới tất cả mọi người hoặc sẽ được phổ biến rộng rãi.

#### **Chuẩn hóa dữ liệu: ứng dụng [schema.data.gouv.fr](https://schema.data.gouv.fr)**

Schema.data.gouv.fr là sáng kiến của data.gouv.fr nhằm đảm bảo việc tham chiếu các lược đồ dữ liệu công cộng cho nước Pháp. Các lược đồ dữ liệu cho phép:

- Mô tả các mô hình dữ liệu: trường, biểu diễn dữ liệu, các giá trị có thể,
- Xác nhận một tập dữ liệu được xây dựng theo lược đồ,
- Tự động tạo tài liệu,
- Tạo tập dữ liệu mẫu,
- Cung cấp các mẫu đầu vào được chuẩn hóa.

Cung cấp các mẫu thực cho dữ liệu, các lược đồ dữ liệu giúp tăng chất lượng của dữ liệu được cung cấp trong dữ liệu mở, đặc biệt khi một số bên sản xuất dữ liệu cùng sản xuất ra một bộ dữ liệu.

Tóm lại, để đảm bảo quản lý vòng đời dữ liệu, phải tính đến nhiều yếu tố khác nhau:

- Các yêu cầu pháp lý đối với các hành động được nêu ra trong khung pháp lý,
- Thời gian lưu giữ được lên kế hoạch cho dữ liệu cá nhân,
- Nhu cầu quản lý dự án.

Ngoài các yêu cầu về tính năng và các khía cạnh pháp lý, đối với mỗi thời hạn lưu giữ áp dụng cho từng loại dữ liệu, còn cần phải tính toán khả năng lưu trữ của hệ thống về dung lượng và hiệu suất cũng như các yêu cầu về kỹ thuật để đảm bảo dữ liệu có thể truy cập được và không thể bị can thiệp chỉnh sửa. Do đó, đơn vị chủ trì dự án (là đơn vị chuyên môn nghiệp vụ), bộ phận phụ trách các vấn đề liên quan đến khung pháp lý và bộ phận lưu trữ sẽ là các đơn vị tham gia hỗ trợ để tính toán xác định thời hạn lưu giữ phù hợp cho từng loại dữ liệu. Bộ luật di sản của Pháp xác định ba thời hạn lưu giữ dữ liệu:

- Thời hạn lưu giữ theo giá trị sử dụng **hữu ích hiện tại**: tương ứng với khoảng thời gian mà thông tin sẽ cần thiết cho việc quản lý các hồ sơ đang hoạt động, ví dụ: đối với hồ sơ nhân sự, thời hạn lưu giữ dữ liệu tương ứng với thời gian làm việc của nhân sự trong cơ quan;
- Thời hạn lưu giữ theo giá trị sử dụng **hữu ích về hành chính (DUA)**: tương ứng với khoảng thời gian mà cơ quan hành chính cần đến thông tin để sử dụng cho các yêu

câu pháp lý dù thông tin đó không còn được sử dụng trong công việc hàng ngày. Với thời hạn này, hồ sơ và tệp thông tin thường ở trạng thái “bản hoạt động”;

- Thời hạn **lưu giữ vĩnh viễn**: khi hết thời hạn lưu giữ phục vụ cho các nhu cầu hành chính (DUA) thông tin dù được chứa bằng bất kỳ phương tiện nào đều có thể bị hủy hoặc chuyển sang lưu giữ vĩnh viễn theo các quy tắc phù hợp với luật pháp hiện hành, ví dụ: đối với hồ sơ nhân sự, thời gian lưu giữ sau khi nhân sự kết thúc công việc là 80 năm tính từ ngày sinh của nhân sự.

Khi thời hạn sử dụng hữu ích về mặt hành chính đã hết, thông tin có thể được giữ lại vì giá trị di sản (lịch sử, thống kê, khoa học). Thông tin lưu giữ vĩnh viễn sẽ được chuyển sang cho một cơ quan lưu trữ của Nhà nước quản lý (cơ quan lưu trữ quốc gia, cơ quan lưu trữ cấp tỉnh, cơ quan lưu trữ của Bộ Ngoại giao hoặc Bộ Quốc phòng).

### 3. Công cụ kỹ thuật số để quản lý vòng đời dữ liệu

Ngoài việc lựa chọn cách tiếp cận (Quản trị dữ liệu/Quản lý dữ liệu tổng thể), còn cần phải tính toán đến các loại công cụ khác nhau cần cho việc quản lý vòng đời dữ liệu, và đây là các công cụ thường thấy trong hệ thống thông tin:

- **GED (Quản lý tài liệu điện tử)**: đây là công cụ đặc biệt hữu ích cho quản lý các loại tài liệu văn bản “sống”, với tất cả các tính năng hữu ích cho việc phân loại, tìm kiếm và thao tác trên thông tin:
  - o Thu thập, kiểm soát dữ liệu và tài liệu;
  - o Sơ đồ phân loại;
  - o Quản lý các phiên bản cập nhật;
  - o Quản lý và tìm kiếm tài liệu;
  - o Số hóa văn bản giấy với tính năng thu thập siêu dữ liệu tự động;
  - o Khả năng tương thích với các mô-đun lưu thông dữ liệu và chữ ký điện tử.
- **RM (Quản lý hồ sơ)**: công cụ này bổ sung cho công cụ GED truyền thống với các tính năng hữu ích cho việc quản lý vòng đời dữ liệu, đặc biệt là tính năng thu thập, bảo quản văn bản và tính toàn vẹn của văn bản:
  - o Tích hợp vòng đời của dữ liệu và tài liệu được thu thập;
  - o Quản lý dữ liệu và tài liệu cố định (không thể sửa đổi được nữa);
  - o Các tính năng liên quan đến bảo đảm tính toàn vẹn và khả năng truy xuất nguồn gốc (các tính năng này có thể gần giống với các tính năng của “kết an toàn điện tử”).

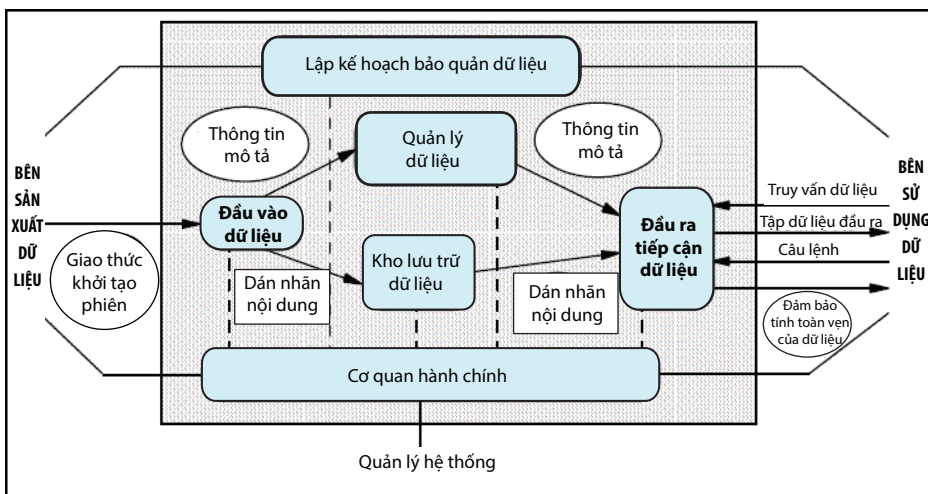


- **SAE (Hệ thống lưu trữ điện tử):** đây là công cụ rất cần thiết để đảm bảo lưu giữ dữ liệu lâu dài. Công cụ này tích hợp các tính năng liên quan đến việc duy trì lâu dài dữ liệu và tài liệu như:
  - o Nhận diện và xác nhận các định dạng,
  - o Chuyển đổi định dạng,
  - o Quản lý tốt các siêu dữ liệu kỹ thuật về định dạng,
  - o Sơ đồ di chuyển các định dạng và phương tiện lưu trữ ...

Công cụ SAE trở nên cần thiết khi nhu cầu lưu giữ dài hơn 10 năm vì nếu không, nguy cơ mất thông tin là có thật (do những thay đổi về công nghệ và tiêu chuẩn liên quan đến văn thư lưu trữ). Các đơn vị có nhu cầu lưu giữ vĩnh viễn nhất thiết phải thiết lập hệ thống SAE; trong trường hợp này, một cơ quan nên có hệ thống SAE dùng chung cho tất cả các đơn vị.

#### 4. Sắp xếp và lưu trữ thông tin

Là một phần của thủ tục hành chính, một số văn bản tài liệu nhất định, do thể nhân hoặc pháp nhân tạo ra hoặc tiếp nhận, phải được lưu giữ làm minh chứng theo các nghĩa vụ pháp lý hoặc nghĩa vụ thông tin liên quan đến thủ tục hành chính được thực hiện. Các văn bản tài liệu gốc có thể được trình bày ở các định dạng khác nhau và phải được tính đến để đảm bảo chúng được hoàn trả. Nói chung, khi thời hạn sử dụng hành chính đã hết, một số văn bản tài liệu nhất định có giá trị di sản cần được chuyển sang cơ quan lưu trữ Nhà nước để lưu trữ vĩnh viễn. Ở đây đặt ra yêu cầu phải lọc và sắp xếp.



Mô hình OAIS (Hệ thống thông tin lưu trữ mở, ISO 14721) xác định các yêu cầu về từ vựng, mô hình và chiến lược để thiết lập hệ thống bảo quản, độc lập với công nghệ được sử dụng.

## Kinh nghiệm từ chương trình VITAM

**Chương trình VITAM (Các giá trị phi vật thể được chuyển vào kho lưu trữ để bảo quản)** ra đời từ mong muốn của chính quyền Pháp có được một giải pháp lưu trữ và bảo quản điện tử độc đáo. **Đây là giải pháp có khả năng đảm bảo, một cách an toàn, việc lưu trữ và tra cứu một khối lượng rất lớn các văn bản tài liệu kỹ thuật số, có tuân thủ các quy định của pháp luật về lưu trữ.**

Mong muốn này đã thành hiện thực vào năm 2013<sup>5</sup> dưới sự chủ trì của DINUM (Cục liên bộ Kỹ thuật số) với sự hỗ trợ của CIAF (Ủy ban Liên bộ về Lưu trữ quốc gia) và sự tham gia của ba bộ, Bộ Văn hóa, Bộ Châu Âu và Ngoại giao và Bộ các Lực lượng vũ trang.

Mong muốn của DINUM và CIAF là biến VITAM thành một **dự án nguồn mở, dựa trên cách tiếp cận hợp tác, cởi mở và phương pháp Agile.**<sup>6</sup>

Các thách thức lớn của chương trình VITAM:

1. Đây là một dự án liên bộ: cần phải huy động và điều phối sự tham gia của các bên với những thách thức, nhu cầu cũng như chuyên môn, năng lực khác nhau;
2. Cần phải tạo ra các điều kiện thuận lợi để hình thành hệ sinh thái VITAM: người tham gia phải làm chủ được giải pháp VITAM để sử dụng cho nhu cầu của chính họ;
3. Về mặt công nghệ, cần phát triển một giải pháp an toàn có khả năng quản lý và lưu trữ hàng tỷ văn bản, tài liệu, thông tin, dữ liệu đồng thời mang lại trải nghiệm tuyệt vời cho người dùng.

Có thể liệt kê một số giải pháp từ các bộ ngành góp phần làm nên thành công của chương trình, bên cạnh dự án AD-Essor dành cho chính quyền địa phương:

- **Giải pháp Adamant** (Bộ Văn hóa)
- **Giải pháp Archipel** (Bộ các Lực lượng vũ trang)
- **Giải pháp Saphir** (Bộ châu Âu và Ngoại giao)

5 Mặc dù chính thức ra mắt vào năm 2015 nhưng chương trình VITAM đã bắt đầu vào năm 2011 với những ý tưởng ban đầu được chia sẻ tại các hội thảo do Cục Lưu trữ Quốc gia tổ chức. Phiên bản ổn định đầu tiên của VITAM được xuất bản trên Github trong năm 2018 (12/4/2018), tiếp theo là VITAM V2 vào năm 2019 (14/2/2019) và phiên bản mới nhất, VITAM V3 vào năm 2020 (27/3/2020).

6 Các lựa chọn được thực hiện trên VITAM phù hợp với chiến lược số của Pháp thiên về nguồn mở và ưu tiên phát triển các sản phẩm có thể tái sử dụng (chiến lược được cụ thể hóa với chính sách “các tài sản kỹ thuật số dùng chung” được trình bày trong một phần khác của cuốn sổ tay này).

## 5. Tác động

Số hóa mang lại lợi ích đáng kể cho cơ quan quản lý (về kinh tế, chất lượng dịch vụ, thời gian xử lý, v.v.). Số hóa hiệu quả phải dựa trên việc quản lý hiệu quả vòng đời dữ liệu và khả năng lưu giữ/bảo quản/lưu trữ dữ liệu... và đòi hỏi phải có đầu tư thực sự về tài chính và con người để thực hiện.

Ví dụ: phân tích khả thi trước khi triển khai giải pháp ADAMANT giúp có thể xác định rất sớm mức tài chính và thời gian hoạt động của dự án. Chi phí ước tính của dự án là 36 triệu euro trong 15 năm, lợi nhuận được tính toán trên cơ sở hiệu quả hoạt động của các cơ quan phụ trách quản lý và xử lý tài liệu lưu trữ: tự động hóa quy trình lưu trữ số và chia sẻ nguồn lực con người và kỹ thuật giữa các bộ tham gia dự án.



## CHƯƠNG 2

# Chỉ đạo điều hành bằng dữ liệu

# I. Chính sách dữ liệu

## 1. Dữ liệu là nguồn “vàng đen” mới của chính sách công

Dữ liệu là tài sản chiến lược của cuộc cách mạng kỹ thuật số và chính quyền phải tính đến giá trị của dữ liệu trong mọi lĩnh vực hành động công. Chính sách dữ liệu nhằm mục đích dựa vào việc sản xuất, chia sẻ và khai thác dữ liệu để phát triển một nền hành chính hiệu quả, minh bạch và tạo ra nhiều giá trị hơn. Mục tiêu này sẽ đạt được thông qua việc thiết lập cơ chế quản trị, khung chiến lược và pháp lý cũng như phát triển văn hóa dữ liệu trong các cơ quan chính quyền.

Việc khai thác dữ liệu hàng loạt này không phải không đặt ra những câu hỏi và đòi hỏi phải có một khuôn khổ quản lý việc khai thác cũng như kiểm soát các khía cạnh liên quan đến bảo mật, “quyền được biết” và quyền tự do cá nhân.

### **Ứng dụng khai thác dữ liệu để tạo ra giá trị: sử dụng dữ liệu để tìm và hỗ trợ các công ty gặp khó khăn**

Công cụ phát hiện sớm các tín hiệu yếu cho phép truy cập dữ liệu hữu ích về tình hình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp và **phát hiện được doanh nghiệp nào có những dấu hiệu mất ổn định** để đề xuất biện pháp trợ giúp phù hợp.

Thành công của công cụ này dựa trên việc **chia sẻ dữ liệu do các cơ quan quản lý và các tổ chức dịch vụ công tạo ra**, đồng thời dựa trên **việc phát triển một mô hình thuật toán** có khả năng học hỏi từ lịch sử hoạt động sản xuất kinh doanh của một số công ty nhất định, từ đó xác định những điểm tương đồng với các công ty hiện tại đang gặp khó khăn.

Công cụ này hiện được hơn 1.000 chủ thể sử dụng và 60% doanh nghiệp gặp khó khăn được phát hiện đều được Nhà nước hỗ trợ.

## 2. Lợi ích của chính sách dữ liệu

Xây dựng và triển khai chính sách dữ liệu công không chỉ là một thách thức đối với việc chuyển đổi hành động công, đảm bảo minh bạch và hiệu quả mà còn đối với việc tạo ra giá trị kinh tế và bảo vệ chủ quyền. Chính sách công về dữ liệu được thực hiện sẽ thúc đẩy sự phát triển của hành động công:

- **Minh bạch hơn:**

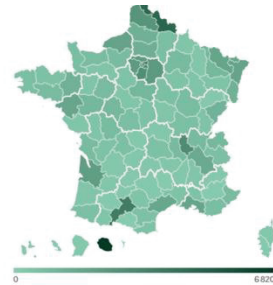
- o Người dân có thể truy cập dữ liệu liên quan đến hoạt động của cơ quan Nhà nước và được thông báo về những dữ liệu được sử dụng để giải quyết thủ tục hành chính.

- o Cơ quan Nhà nước sử dụng dữ liệu một cách có trách nhiệm, đồng thời giải thích được các quy tắc làm cơ sở cho các quyết định tập thể và cá nhân.
- **Tạo ra được dịch vụ công tốt hơn:**
  - o Dịch vụ công được tạo ra sẽ phù hợp hơn với nhu cầu của người dùng, trải nghiệm của người dùng về thủ tục hành chính được đơn giản hóa và cải thiện.
  - o Các bên thứ ba có thể cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng bổ sung cho hành động công bằng cách khai thác dữ liệu có sẵn được cung cấp theo cơ chế dữ liệu mở open data.
- **Hiệu quả hơn:**
  - o Kiến thức được chia sẻ và phổ biến dễ dàng hơn vượt ra ngoài phạm vi tách biệt của mỗi cơ quan Nhà nước, nguồn lực được phân bổ hiệu quả hơn, quy trình nghiệp vụ được tối ưu hóa và các nhiệm vụ hành chính được giảm bớt hoặc loại bỏ.
  - o Việc thiết kế, chỉ đạo điều hành và đánh giá chính sách công được cải thiện
- **Mang tinh thần phục vụ cao hơn:**
  - o Sử dụng dữ liệu giúp đánh giá được thực trạng của việc người dân, doanh nghiệp bỏ không sử dụng dịch vụ, không làm thủ tục; giúp cơ quan Nhà nước tăng tính chủ động trong tiếp cận người dùng (cung cấp thông tin, thông báo về các quyền lợi được hưởng cho người dân, thậm chí chi trả tự động các quyền lợi đó cho đối tượng đủ điều kiện).
- **Có khả năng tạo ra giá trị kinh tế:**
  - o Doanh nghiệp, người làm nghiên cứu, các tổ chức hiệp hội đều có thể khai thác dữ liệu công khả dụng để cải tiến hoạt động, hoặc đổi mới sáng tạo, từ đó tạo ra những giá trị và kiến thức mới.

### Chỉ đạo điều hành các chính sách ưu tiên dựa trên dữ liệu

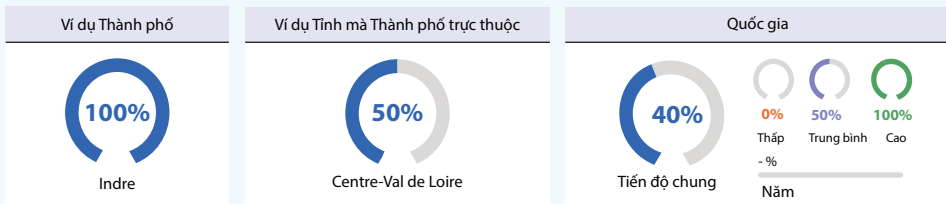
Các chính sách ưu tiên được Chính phủ xây dựng phù hợp với những cam kết lớn mà Tổng thống đã đặt ra cho nhiệm kỳ của mình. Để đạt được các mục tiêu đã đề ra, một nguyên tắc mới đã được đưa vào thực hiện: chấm dứt cơ chế quản lý bằng chỉ tiêu và ngân sách, thực hiện mô hình quản lý dựa trên mục tiêu và kết quả. Theo đó, **mỗi chính sách công đều gắn với các mục tiêu cụ thể được điều chỉnh cho phù hợp với từng địa phương, đi kèm với các chỉ số đánh giá quá trình triển khai và đánh giá tác động.**

Chỉ số đánh giá hiện tại phân chia theo địa lý



Ứng dụng PILOTE cho phép từng cấp thừa hành báo cáo Chính phủ về tiến độ triển khai từng chính sách ưu tiên. **Công cụ này dựa trên việc thu thập dữ liệu liên quan đến các chỉ số đánh giá từ các cấp địa phương**, các cơ quan địa phương được yêu cầu cập nhật báo cáo liên tục. Từ các dữ liệu báo cáo, kết hợp với **tham khảo số liệu thống kê và các bản đồ** được cung cấp trên ứng dụng PILOTE, có thể đánh giá được tiến độ thực hiện của từng chương trình cải cách. Từ đó, có thể xác định đâu là địa phương đang gặp khó khăn và cung cấp các hỗ trợ cụ thể và kịp thời.

#### Tiến độ từng địa phương



### 3. Các bên liên quan

Bao gồm:

- **Cơ quan điều phối liên bộ chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện:** cơ quan này thường trực thuộc DINUM, có nhiệm vụ xây dựng khung chiến lược liên bộ, điều phối tổ chức thực hiện chính sách dữ liệu, điều phối mạng lưới các đơn vị phụ trách dữ liệu trong các bộ ngành và phát triển các giải pháp kỹ thuật số tạo thuận lợi cho sản xuất, lưu thông, mở và khai thác dữ liệu.
- **Cán bộ điều phối trong từng bộ ngành:** đây là những người chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện chính sách dữ liệu trong Bộ của mình. Cán bộ điều phối có nhiệm vụ xây dựng lộ trình triển khai chính sách dữ liệu và tổ chức thực hiện lộ trình trong tất cả các đơn vị vụ cục của bộ mình và tham gia mạng lưới các điều phối viên của các cơ quan bộ ngành khác để cập nhật tình hình thực hiện, các kết quả đã đạt được cũng như chia sẻ các kinh nghiệm thực hành tốt và các khó khăn vướng mắc gặp phải trong quá trình thực hiện.

- **Các bộ phận chuyên môn trong từng bộ ngành:** có nhiệm vụ điều chỉnh cách thức làm việc để đưa lồng ghép các tác vụ sản xuất, lưu thông và sử dụng dữ liệu vào trong quy trình công việc chuyên môn của đơn vị mình. Nếu chưa thạo công nghệ và còn thấy khó khăn trước những thách thức của chính sách dữ liệu, các ê-kíp chuyên môn sẽ được đào tạo và hỗ trợ để nâng cao năng lực.
- **Người ra quyết định:** có nhiệm vụ thúc đẩy chính sách dữ liệu thông qua việc ban hành các quy định pháp luật hỗ trợ cho các hoạt động sản xuất, lưu thông, mở và khai thác dữ liệu tốt hơn, và phân bổ nguồn lực cho các cơ quan Nhà nước để triển khai các kế hoạch hành động của từng cơ quan.
- **Tổ chức dân sự:** có quyền tiếp cận với khung chiến lược liên bộ và lộ trình triển khai thực hiện chính sách dữ liệu của các bộ ngành, có thể yêu cầu cơ quan Nhà nước phải chịu trách nhiệm, được hưởng lợi từ việc truy cập vào dữ liệu công để khai thác và phát triển các dịch vụ mới bổ sung cho các dịch vụ công và đề xuất các lĩnh vực cần cải tiến và/hoặc các nhu cầu truy cập vào dữ liệu.

#### 4. Tổ chức thực hiện

Thành công trong việc xây dựng và triển khai thực hiện chính sách dữ liệu dựa trên nhiều yếu tố:

- Thiết lập **cơ chế quản trị rõ ràng theo mô hình phân tán:** cơ chế quản trị sẽ quy định vai trò và trách nhiệm của từng chủ thể trong xây dựng và tổ chức thực hiện chính sách dữ liệu; xác định cơ chế phối hợp giữa các chủ thể cũng như các thiết chế hợp và ra quyết định liên bộ.

##### Cơ chế quản trị dữ liệu tại Pháp

Cơ chế quản trị dữ liệu của Pháp được cụ thể hóa ở nhiều cấp phối hợp liên bộ và bộ phận chuyên trách ở các đơn vị vụ chuyên môn:

- **Tổng quản trị dữ liệu, các thuật toán và mã nguồn mở:** tổng quản trị dữ liệu, các thuật toán và mã nguồn mở (viết tắt tiếng Pháp là AGDAC) là người chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện chính sách dữ liệu ở cấp liên bộ và điều phối mạng lưới các Quản trị viên dữ liệu cấp bộ (viết tắt tiếng Pháp là AMD).
- **Cục liên bộ về Kỹ thuật số DINUM:** là đơn vị giúp việc và tham mưu cho tổng quản trị dữ liệu AGDAC, DINUM điều phối mạng lưới các Quản trị viên dữ liệu ở các bộ ngành, xây dựng cơ sở lý luận cho chính sách dữ liệu và phát triển các giải pháp công nghệ số liên bộ phục vụ cho chính sách dữ liệu của các bộ ngành. DINUM cũng là đơn vị tiếp nhận và giải đáp các thắc mắc và vướng mắc gặp phải khi mở và lưu thông dữ liệu từ mọi pháp nhân được điều chỉnh theo luật công.



- **Quản trị viên dữ liệu, các thuật toán và mã nguồn mở cấp bộ (AMDAC):** các quản trị viên dữ liệu, các thuật toán và mã nguồn mở có nhiệm vụ xây dựng chiến lược dữ liệu, thuật toán và mã nguồn mở cho bộ ngành của mình cũng như điều phối hoạt động nội bộ giữa các chủ thể có liên quan.

Mỗi quản trị viên dữ liệu cấp bộ AMDAC chịu trách nhiệm về việc gắn thẻ, tích hợp và cập nhật vào hệ thống các cơ quan tổ chức và các cơ sở dữ liệu thuộc phạm vi chức năng của bộ mình vào các nền tảng ứng dụng *data.gouv.fr*, *api.gouv.fr* và *code.gouv.fr*. Mỗi quản trị viên chịu trách nhiệm thiết lập và điều hành mạng lưới làm việc để đảm bảo triển khai thực hiện các hành động được nêu trong các cuộc họp giao ban định kỳ 3 tháng/lần của ban chỉ đạo dự án.

Các thiết chế chiến lược và vận hành bao gồm:

- Tổng quản trị dữ liệu, các thuật toán và mã nguồn mở, là người chủ trì các cuộc họp định kỳ 6 tháng/lần của **Ủy ban liên bộ về quản trị dữ liệu (CIAD)**, với sự tham gia của các quản trị viên dữ liệu cấp bộ, và nếu cần, có thêm sự tham gia của liên lạc viên về chính sách dữ liệu của văn phòng Vùng trưởng.
- DINUM cũng tổ chức các buổi họp định kỳ 3 tháng/lần của **Ban chỉ đạo dự án** với sự tham gia của các quản trị viên dữ liệu cấp bộ để đảm bảo các định hướng chiến lược đưa ra của Ủy ban CIAD được đưa vào thực hiện.



*Các bộ hướng dẫn về mở và lưu trữ dữ liệu, chuyển đổi hành động công và công vụ thông qua dữ liệu, chính sách về dữ liệu.*

- **Thiết kế một chiến lược chung và kế hoạch hành động:** một khung chiến lược chung được xây dựng (với tầm nhìn, mục tiêu, phương tiện) sẽ cung cấp cho các cơ quan bộ ngành những đường hướng lớn để đưa hành động của mình lồng ghép vào khung chiến lược chung đó. Các bộ ngành sẽ dựa vào khung chiến lược chung để xây dựng lộ trình triển khai thực hiện chính sách dữ liệu với các cam kết cụ thể, đi kèm với phương tiện thực hiện và mốc dự kiến hoàn thành. Các lộ trình này phải được thiết kế với sự tham gia của các đơn vị chuyên môn để xác định đâu là chính sách công có thể cải thiện thông qua việc sử dụng dữ liệu.

### Các mảng thiết yếu của chiến lược dữ liệu

Mặc dù mỗi chiến lược dữ liệu là duy nhất, được xây dựng phù hợp với một bối cảnh và phạm vi cụ thể, nhưng một số mảng công việc được liệt kê dưới đây được coi là những mảng công việc thiết yếu chung cho bất kỳ chiến lược dữ liệu nào:

- Rà soát thống kê dữ liệu hiện có của các cơ quan hành chính;
- Xây dựng khung pháp lý, thể chế, tổ chức và kỹ thuật thuận lợi cho việc mở và lưu thông dữ liệu;
- Lập danh sách các dữ liệu cần và có nhu cầu lưu thông chia sẻ giữa các cơ quan hành chính, và có thể mở theo cơ chế dữ liệu mở *open data*;
- Thông tin truyền thông nâng cao nhận thức, bồi dưỡng đào tạo cho công chức viên chức về tầm quan trọng và các thách thức trong chính sách dữ liệu.

- **Điều chỉnh khung pháp lý hiện hành theo hướng tạo thuận lợi cho việc mở, lưu thông và khai thác dữ liệu rộng hơn:** khung pháp lý trước đây thường không phù hợp với việc lưu thông và khai thác dữ liệu giữa các chủ thể. Việc điều chỉnh và cập nhật khung pháp lý hiện hành sẽ giúp thúc đẩy lưu thông dữ liệu tốt hơn giữa các chủ thể đủ điều kiện, phổ biến việc mở dữ liệu đối với các dữ liệu không nhạy cảm và khai thác dữ liệu an toàn.
- **Cung cấp nguồn lực bổ sung cho chính quyền:** triển khai thực hiện chính sách dữ liệu đòi hỏi phải đầu tư các nguồn lực lớn về tài chính và nhân lực. Nguồn lực đó phải được sử dụng để phát triển hệ thống hạ tầng dữ liệu mạnh và bền vững, đào tạo bồi dưỡng cho các công chức viên chức về các nội dung liên quan đến dữ liệu cũng như tuyển dụng các chuyên gia dữ liệu để thực hiện lộ trình đã công bố.
- **Phát triển văn hóa dữ liệu:** huy động các bên liên quan trong việc thực hiện chính sách dữ liệu đòi hỏi phải nâng cao nhận thức của họ về các vấn đề dữ liệu. Văn hóa dữ liệu phải được hình thành ở mỗi người, mỗi chủ thể, từ người lãnh đạo ra quyết định tới các viên chức làm việc chuyên môn. Để nâng cao nhận thức, cần làm cho mọi người hiểu được những lợi ích của việc sử dụng dữ liệu, cũng như những xáo trộn trong cách làm việc và những cơ hội mà dữ liệu mang lại cho cơ quan. Phát triển văn hóa dữ liệu cũng kéo theo cách tiếp cận mới trong tổ chức công việc, đặt tư duy sản xuất, lưu thông và phát huy giá trị của dữ liệu vào trung tâm của mọi hành động.
- **Đảm bảo tầm chính trị liên tục cho chính sách dữ liệu:** khi triển khai chính sách dữ liệu, các lãnh đạo đưa ra tầm nhìn và tham vọng, xây dựng khung pháp lý thể chế, xác định cơ chế quản trị và phân bổ các nguồn lực cần thiết để tổ chức thực hiện.

## 5. Đánh giá tác động

Có thể sử dụng nhiều loại chỉ số đánh giá tác động:

- **Chỉ số phương tiện:** đánh giá sự tuân thủ cam kết ở cấp bộ ngành, tính số lượng cơ sở dữ liệu được chuyển thành dữ liệu mở hoặc có thể được truy cập và chia sẻ qua API, số lượt tải xuống hoặc số lần truy cập vào dữ liệu, số lượt đào tạo bồi dưỡng được tổ chức cho các công chức, viên chức, v.v.
- **Chỉ số tác động** (chỉ số đánh giá hiệu ứng của chiến lược dữ liệu): cải thiện chính sách công (hiệu quả, độ tin cậy, tiết kiệm chi phí), đơn giản hóa thủ tục hành chính (tiết kiệm thời gian cho công chức và người dân, doanh nghiệp), tạo ra giá trị kinh tế, tăng cường sự tham gia của người dân, v.v.

Bộ chỉ số đánh giá tác động phải được xây dựng ngay từ khi thiết kế chính sách dữ liệu. Cần thiết phải đánh giá:

- Cam kết của các bộ ngành trong kế hoạch chiến lược có được thực hiện hay không;
- Chính sách dữ liệu có tác động thực sự tích cực đến việc cải thiện dịch vụ công hay không.

## II. Quản lý các chính sách công ưu tiên bằng dữ liệu

*Trang bị công cụ cho sản xuất dữ liệu: nâng cao chất lượng, phản hồi và khai thác dữ liệu trong thực hiện hiệu quả quản lý chính sách công*

### 1. Một cách quản lý mới đòi hỏi phải xem xét lại việc quản lý dữ liệu

Chính sách dữ liệu đầy tham vọng đặt ra khuôn khổ cho việc sử dụng dữ liệu để thiết kế, thực hiện và giám sát các chính sách công. Dữ liệu là chất liệu sống và luôn biến động, giúp quản lý và giám sát việc thực hiện thành công các chính sách công cũng như tác động của các chính sách đó.

Mong muốn “trang bị công cụ cho việc chỉ đạo điều hành chính sách công” đòi hỏi chúng ta phải xem xét lại việc quản lý dữ liệu. Nhiều cơ quan quản lý dựa vào dữ liệu chuyên môn trong lĩnh vực của mình, trong đó có những dữ liệu được tạo ra từ vài thập kỷ, nhưng không hề đặt câu hỏi về tính hữu ích thực sự của các dữ liệu đó cũng như những đóng góp cho việc đáp ứng nhu cầu chỉ đạo điều hành. Do đó, cần phải thay đổi phương pháp sản xuất dữ liệu để điều chỉnh nội dung và cấu trúc của dữ liệu nhằm dự đoán tốt hơn những kỳ vọng về mặt giám sát và chỉ đạo điều hành các chính sách công (những kỳ vọng cũng có thể thay đổi). Thực tế đã chứng minh dữ liệu được tạo tự động có tính thực tế cao hơn báo cáo và **dữ liệu chất lượng giúp đưa ra quyết định nhanh chóng và hiệu quả hơn.**

## 2. Chỉ đạo điều hành dựa trên dữ liệu, được trang bị công cụ và được thực hiện nghiêm ngặt

Các công việc hành chính đang phát triển cùng với sự phát triển của xã hội và nhu cầu quản lý tốt ngày càng trở nên rõ ràng hơn để có thể ứng phó với những thách thức mới mà các Chính phủ đang phải đối mặt (khí hậu, việc làm, chính sách năng lượng, giao thông, v.v.).

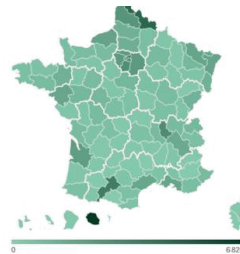
Chỉ đạo điều hành bằng dữ liệu là một động lực mới để thiết kế, thực hiện, điều chỉnh và đánh giá chính sách công một cách hiệu quả hơn. Những cải cách lớn của Nhà nước được hưởng lợi từ xu hướng này: việc sử dụng dữ liệu giúp điều chỉnh hành động, tổ chức công tác hỗ trợ từ chính quyền trung ương và đưa ra quyết định để đảm bảo tiến độ cho chương trình hành động của Chính phủ.

### Chỉ đạo điều hành hành động công bằng kết quả

**Ứng dụng PILOTE**, ra mắt tại Pháp vào năm 2021, được sử dụng để **phục vụ việc chỉ đạo điều hành các chính sách ưu tiên của Chính phủ tại địa phương**. Công cụ này dựa trên việc thu thập, lưu thông và khai thác dữ liệu, chia sẻ các chỉ tiêu giao cho từng dự án và kết quả đạt được để xác định những trở ngại và vướng mắc gặp phải trong quá trình thực hiện. Công cụ này đáp ứng nhiều mục tiêu:

1. Chỉ đạo điều hành các chính sách công ưu tiên bằng kết quả, thông qua việc thu thập các dữ liệu thực tiễn, phản ánh một cách khách quan các tác động của mỗi chính sách;
2. Chỉ đạo điều hành các chính sách công theo thời gian thực và sát nhất có thể với người dân, thông qua việc thu thập đều đặn dữ liệu của các địa phương;
3. Cải thiện hiệu quả phối hợp, trao đổi giữa các cơ quan hành chính trung ương và địa phương.

Chỉ số đánh giá hiện tại phân chia theo địa lý



Dựa trên chương trình tranh cử của Tổng thống, **60 chính sách ưu tiên lớn đã được xác định**, sau đó được **chia thành 150 dự án**. Đối với mỗi dự án này, các bộ đề xuất các chỉ số đánh giá tác động và chỉ số đánh giá phương tiện, các chỉ số này cũng được lãnh đạo phê duyệt. Việc giám sát các chỉ số này được thực hiện thường xuyên thông qua việc thu thập dữ liệu ở cấp quốc gia, cấp vùng và cấp tỉnh.

Tất cả các kết quả được trình bày trong công cụ PILOTE dưới dạng trực quan hóa dữ liệu. Những kết quả này được giám sát thường xuyên ở cấp cao trong mỗi bộ cũng như ở cấp liên bộ. Hàng quý, các bộ trình bày kết quả của mình tại các cuộc họp do Tổng thư ký Văn phòng Tổng thống và Chánh văn phòng Thủ tướng chủ trì.

Để biết thêm thông tin: <https://pilote.modernisation.gouv.fr/>

### 3. Các chủ thể liên quan

- **Lãnh đạo Nhà nước và Chính phủ** giao thực hiện các chính sách ưu tiên cho Chính phủ và cụ thể hóa thành các dự án và chỉ số giám sát thực hiện; dựa vào kết quả được trình bày trong công cụ chỉ đạo điều hành bằng dữ liệu để giám sát việc triển khai các chính sách ưu tiên và đưa ra hành động trong trường hợp chậm tiến độ hoặc gặp khó khăn vướng mắc;
- **Các bộ ngành trung ương** giao chỉ tiêu cho các sở ngành tản quyền<sup>7</sup> tại địa phương, giám sát tiến độ của dự án và báo cáo lãnh đạo Nhà nước và Chính phủ. Đối với mỗi dự án, một giám đốc dự án được bổ nhiệm để thực hiện dự án trên địa bàn và thu thập kết quả. Việc thu thập dữ liệu và báo cáo giúp xác định những trở ngại và tắc nghẽn trong quá trình thực hiện, điều này có thể kích hoạt các biện pháp hỗ trợ cho các ê-kip thừa hành triển khai dự án hoặc cần có sự bàn bạc ở cấp bộ hoặc liên bộ;
- **Các sở ngành tản quyền tại địa phương** dựa vào công cụ PILOTE để phối hợp với bộ ngành trung ương để thực hiện chỉ tiêu giao cho từng dự án ưu tiên và báo cáo kết quả bằng cách nhập dữ liệu vào ứng dụng này; sở ngành tản quyền tại địa phương cũng có thể sử dụng ứng dụng để cảnh báo mọi người về những trở ngại gặp phải để yêu cầu ý kiến giải quyết, nguồn lực bổ sung hoặc các hỗ trợ từ bên ngoài;
- **Một chủ thể cấp liên bộ** (tại Pháp là Cục liên bộ về Chuyển đổi hành động công DITP) có nhiệm vụ thiết kế và chỉ đạo điều hành việc triển khai thực hiện chương trình. DITP đảm bảo hỗ trợ cho các bên liên quan và cung cấp phương tiện thu thập, tổng hợp và trực quan hóa dữ liệu.

### 4. Tổ chức thực hiện

- **Khung chiến lược và pháp lý, thể chế:** cần xây dựng **khung giám sát** việc thực hiện các chính sách ưu tiên của Chính phủ. Chính từ khuôn khổ này mà các chương trình cải cách ưu tiên, các dự án liên quan và các chỉ số giám sát được xác định;
- **Quản trị:** mô hình quản lý dự án cũng phải được thiết lập trong giai đoạn sơ bộ, nhằm xác định **trách nhiệm của từng bên tham gia**, đặc biệt là các giám đốc dự án, là những người sẽ chịu trách nhiệm thu thập tất cả các chỉ số trong phạm vi của họ;
- **Trang bị công cụ: việc thu thập và báo cáo dữ liệu** đòi hỏi phải thiết kế một lược đồ dữ liệu được chuẩn hóa để tất cả các bên liên quan cung cấp thông tin về các chỉ số sử dụng. Từ sơ đồ dữ liệu này, việc nhập dữ liệu có thể được thực hiện trong một công cụ tập trung tổng hợp tất cả dữ liệu và tạo ra các bảng hiển thị trực quan hóa dữ liệu giúp chỉ đạo điều hành việc triển khai từng dự án. Câu hỏi về “chất lượng dữ liệu” là câu hỏi vốn có trong bất kỳ chính sách dữ liệu nào và trong bối cảnh này, các

<sup>7</sup> Là sở ngành đại diện của Chính phủ trung ương tại địa phương, chịu trách nhiệm triển khai các chính sách của trung ương tại địa phương. Pháp theo chế độ phân quyền.

hành động được triển khai xung quanh công cụ PILOTE đáp ứng mong muốn chung là áp dụng các phương pháp thực hành tốt về sản xuất và thu thập dữ liệu;

- **Duy trì hoạt động cộng đồng:** để đưa hệ thống vào cuộc sống, điều cần thiết là phải **tạo ra và duy trì hoạt động của các mạng lưới chủ thể có liên quan** (người ra quyết định, người quản lý dự án, tỉnh trưởng, vùng trưởng<sup>8</sup>). Mục tiêu là nâng cao nhận thức, đào tạo, hỗ trợ và thu hút các bên liên quan vào một hệ thống có quan hệ phụ thuộc qua lại rất chặt chẽ.

## 5. Phục vụ cho việc đo lường, đánh giá tác động

Vai trò của đánh giá được Chính phủ Pháp qua các nhiệm kỳ trong khoảng 15 năm gần đây công nhận là cần thiết, và đã được tăng cường đáng kể nhờ sự ra đời của chính sách dữ liệu. Đối mặt với việc chấp nhận rủi ro để ủng hộ những đổi mới mang tính đột phá hoặc để đánh giá lợi ích của một cuộc cải cách ở mọi cấp độ quy mô, điều cần có là các công cụ để đánh giá xem điều gì hiệu quả hoặc không hiệu quả và đo lường TÁC ĐỘNG thực sự đối với xã hội. Công cụ PILOTE là một phần của logic này và được thiết kế để phục vụ công tác chỉ đạo điều hành thực hiện các chương trình cải cách.

Để đảm bảo chất lượng, cách tiếp cận này đòi hỏi phải tiếp xúc sát nhất có thể với cấp chuyên môn nghiệp vụ, để huy động được những thông tin có chất lượng, nhưng cũng phải có mối liên hệ trực tiếp với cơ quan giám sát và với các đối tượng hưởng lợi khác nhau.

**Ngoài sự thành công của các chương trình cải cách ưu tiên, cần phải đặt câu hỏi về việc sử dụng dữ liệu để giám sát các chính sách công:**

- Hỗ trợ tốt hơn cho các địa phương trong việc thực hiện dự án;
- Cam kết mạnh hơn của các sở ngành tản quyền tại địa phương trong việc thực hiện các dự án;
- Hiểu rõ hơn về những trở ngại, vướng mắc mà các bên liên quan gặp phải trên thực tế;
- Linh hoạt trong việc triển khai thực hiện cải cách;
- Tăng cường lòng tin của cán bộ công chức và người dân trong quá trình thực hiện cải cách;
- Tăng cường đối thoại giữa chính quyền trung ương và địa phương.

---

8 Tỉnh trưởng là người đại diện của chính quyền trung ương tại địa phương cấp tỉnh. Vùng trưởng là người đại diện của chính quyền trung ương tại địa phương cấp vùng. Pháp có ba cấp đơn vị hành chính địa phương bao gồm vùng, tỉnh và xã.

### III. Cách tiếp cận theo sản phẩm để chỉ đạo điều hành chính sách công

*Cách xây dựng các sản phẩm dựa trên dữ liệu để phục vụ chuyên môn nghiệp vụ hành chính và chuyển đổi hành động công?*

#### 1. Dẫn nhập

Dữ liệu là tài sản chiến lược để chỉ đạo điều hành hành động công. Việc triển khai chính sách dữ liệu (*xem thêm chương 2, phần I về Chính sách dữ liệu*) góp phần tạo ra một nền tảng chung về kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ, tổ chức và pháp lý để hỗ trợ việc xây dựng các dịch vụ hữu ích cho người dân sử dụng thủ tục dịch vụ và các công chức viên chức xử lý thủ tục. Cho dù để thu thập thông tin phục vụ cho giám sát và đánh giá hành động của các cơ quan công quyền (*xem thêm chương 2, phần III về Cách tiếp cận theo sản phẩm để chỉ đạo điều hành chính sách công*), để giám sát việc quản lý khủng hoảng (*xem thêm chương 2, phần V về Ứng dụng dữ liệu mở phục vụ quản lý khủng hoảng*) hay để thay đổi cách thức vận hành của một dịch vụ công hoặc quy trình tác vụ (*trong phần dưới đây*), dữ liệu đều góp phần giúp chỉ đạo điều hành việc triển khai thực hiện các chính sách công. Các cơ quan hành chính công đang được hưởng lợi nhiều hơn mỗi ngày từ năng lực được cung cấp bởi một khuôn khổ mở rộng về lưu thông và khai thác dữ liệu cũng như nhờ sự tăng tốc của công nghệ kỹ thuật số.

Trong phần này, chúng ta đang nói về đóng góp của dữ liệu trong việc phục vụ chuyên môn nghiệp vụ: làm thế nào để thiết kế và phát triển các dự án và sản phẩm dữ liệu có thể cải thiện cách thức thực hiện một chính sách công cụ thể? Đó là những cách thực hành tốt nhất về phương pháp thiết kế, huy động nhân lực thuộc nhiều phạm vi năng lực khác nhau, lựa chọn giải pháp công nghệ? Các bước thực hiện như thế nào?

**Việc áp dụng cách tiếp cận theo “sản phẩm” để phát triển các dịch vụ công “dựa trên dữ liệu” là điều cần thiết hiện nay trong bối cảnh chuyển đổi số.**

#### 2. Lợi ích mong đợi

- Trong khu vực tư, chuyển đổi số đang ngày càng phát triển. Nhiều ứng dụng *Business to Business (B2B)* hoặc *Business to Customer (B2C)* cung cấp cho người dùng các giải pháp phân tích và trực quan hóa dữ liệu. Cơ quan công quyền phải tính đến loại hình sử dụng mới này khi thiết kế các dịch vụ của mình cho người dùng (công chức viên chức xử lý thủ tục hoặc người dân làm thủ tục).

Chính phủ Việt Nam đã nắm bắt xu hướng này, thể hiện qua cổng dịch vụ công quốc gia dành chung cho cả người dân, doanh nghiệp và cơ quan quản lý (với logic

cung cấp song song các dịch vụ hành chính): <https://dichvucong.gov.vn/p/home/dashboard-chi-tieu.html>

- Đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực dữ liệu đang phát triển mạnh mẽ (để tìm hiểu sâu hơn, xin xem thêm chương 2, phần IV về Từ dữ liệu đến AI: thách thức và triển vọng cho hành động công) và khu vực công đang sử dụng dữ liệu để tăng năng suất và cải thiện công việc hàng ngày của các công chức viên chức trong việc sử dụng các ứng dụng tác nghiệp cũng như để kiểm soát các rủi ro do công nghệ mới gây ra.

Cần lưu ý rằng khu vực công tạo ra một khối lượng dữ liệu gần như vô hạn. Ví dụ ở Pháp, hệ thống dữ liệu y tế quốc gia, tập hợp nhiều cơ sở dữ liệu (thanh toán bảo hiểm, thủ tục bệnh viện, nguyên nhân tử vong, khuyết tật, bảo hiểm y tế bổ sung), được coi là nguồn tạo ra một trong những cơ sở dữ liệu đồ sộ nhất trên thế giới. Một “nguồn tài nguyên trời ban” để cải thiện khả năng tiếp cận dịch vụ chăm sóc y tế, chính sách phòng ngừa, kiểm soát bệnh tật và quản lý hệ thống bệnh viện!

- Việc sử dụng công nghệ để giải nghĩa “quy tắc” có tác động thực sự - “mã là luật”: cơ quan công quyền áp dụng nhiều cách tiếp cận để tính toán quyền lợi của người thụ hưởng dựa trên các tiêu chí. Ví dụ, trong lĩnh vực thuế - trợ cấp xã hội, tùy thuộc vào hoàn cảnh cá nhân, mỗi người sẽ có mức thuế suất khác nhau hoặc sẽ có thể được cấp các khoản phúc lợi và trợ cấp xã hội. Khái niệm “mô phỏng” và tính toán phát huy đầy đủ ý nghĩa khi công nghệ có khả năng chuyển các quy định pháp luật thành mã, nhằm đơn giản hóa việc tính toán và ra quyết định. Tất nhiên không phải không có điểm cần phải chú ý.

#### **Công cụ phát hiện các tín hiệu yếu *SIGNAUX FAIBLES* – tìm và hỗ trợ các doanh nghiệp gặp khó khăn bằng dữ liệu**

Công cụ phát hiện Tín hiệu yếu (*Signaux Faibles*) cho phép **phát hiện các doanh nghiệp phát ra các tín hiệu yếu** để kịp thời có biện pháp hỗ trợ phù hợp, thông qua quyền truy cập vào dữ liệu khả dụng của các doanh nghiệp.

Thành công của công cụ này dựa trên việc **chia sẻ dữ liệu do chính quyền và các cơ quan, tổ chức cung cấp dịch vụ công tạo ra** cũng như **sự phát triển của một mô hình thuật toán** học hỏi từ lịch sử hoạt động sản xuất kinh doanh của một số công ty nhất định để xác định những điểm tương đồng với các công ty hiện tại. Công cụ này hiện được hơn 1.000 chủ thể sử dụng và 60% doanh nghiệp gặp khó khăn được phát hiện đều được Nhà nước hỗ trợ.

Để biết thêm thông tin: <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/industrie/politique-industrielle/signaux-faibles>



### **PRE-RESCUE - Phân tích các tai nạn trên biển để hướng dẫn các hành động giám sát và phòng ngừa**

Cục Hàng hải thuộc Bộ Chuyển đổi Sinh thái điều phối các hoạt động phối hợp phòng ngừa và cứu hộ trên biển. Trong số các đơn vị tiếp ứng trên mặt đất của họ, có: Trung tâm Giám sát và Cứu nạn Hoạt động Khu vực (CROSS) và Hiệp hội cứu hộ biển Quốc gia (SNSM) là các đơn vị tiếp ứng khi xảy ra tai nạn.

Để **dự phòng bố trí** tốt hơn các nguồn lực kỹ thuật và nhân lực sẽ được huy động và trên hết là **giảm thiểu tai nạn trên biển**, một ứng dụng đã được phát triển và cung cấp cho CROSS và SNSM. Bằng cách thu thập và phân tích dữ liệu về các vụ tai nạn và các trường hợp cứu hộ cứu nạn trong quá khứ trên toàn bộ lãnh thổ hàng hải ở Pháp, một số tính năng đã được phát triển:

- Bản đồ tương tác về các hoạt động cứu hộ cứu nạn trên biển
- Công bố số liệu thống kê tai nạn nhằm thực hiện các chiến dịch phòng ngừa có mục tiêu
- Thuật toán dự báo tai nạn
- Dashboard cập nhật thông tin về các hoạt động cứu hộ cứu nạn

Các công cụ này hiện được sử dụng trong các trung tâm cứu hộ và cho phép các tổ chức phối hợp can thiệp tốt hơn khi xảy ra tai nạn trên biển.

Để biết thêm thông tin: <https://eig.etalab.gouv.fr/blog/travailler-avec-des-donnees-d-exception/>

### **LEXIMPACT - Đo lường tác động của pháp luật và đánh giá chính sách công bằng dữ liệu**

Leximpact là một công cụ được cung cấp cho các nghị sĩ và đội ngũ nhân viên nhằm đánh giá khách quan tác động tài chính-xã hội của luật tài chính và ngân sách.

Vấn đề ban đầu: trong các phiên làm việc của nghị viện về luật tài chính, các nghị sĩ có rất ít thời gian để phân tích, chẳng hạn như tác động của việc sửa đổi thuế (biểu thuế, mức thuế, v.v.) đối với ngân sách của các hộ gia đình, hoặc tác động của những thay đổi trong phân bổ ngân sách cho các địa phương.

Giải pháp đề xuất: từ năm 2020, một số công cụ mô phỏng đã được phát triển và cung cấp cho các nghị sĩ. Các công cụ mô phỏng này dựa vào một số cấu phần kỹ thuật và dữ liệu:

- Công cụ tính toán "OpenFisca", dịch các quy định của pháp luật thuế thành mã máy tính
- Dữ liệu đánh giá được cung cấp từ cơ quan thuế và từ kết quả nghiên cứu

Một số tính năng có sẵn:

- Phần mềm mô phỏng tính thuế, bảo hiểm và phúc lợi xã hội
- Phần mềm mô phỏng phân bổ ngân sách cho địa phương cấp xã
- Bảng tổng hợp dữ liệu địa phương

Công cụ này có nhiều lợi ích: các nghị sĩ có cùng thông tin với các cơ quan hành pháp về tác động của dự án luật tài chính sẽ được ban hành và có thể đưa ra các sửa đổi cần thiết bằng cách lồng ghép các dữ liệu về tác động thực tế hoặc thậm chí xem các dữ liệu kinh tế và xã hội khác nhau của các địa phương.

Để biết thêm thông tin: <https://leximpact.an.fr/>

### 3. Các chủ thể có liên quan & năng lực chuyên môn cần có

Phát triển các sản phẩm dựa trên dữ liệu là một thách thức thực sự, có tác dụng tạo ra sự đối thoại tốt hơn giữa các bộ phận chuyên môn nghiệp vụ và bộ phận phụ trách hệ thống thông tin trong các cơ quan hành chính công.

Trong một nền hành chính ứng dụng dữ liệu phục vụ chuyên môn nghiệp vụ hành chính hoặc phục vụ người dùng, có sự tham gia không thể thiếu của các chủ thể dưới đây:

- **Một đơn vị thuộc lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ chủ trì dự án:** cần có sự tham gia của một người hiểu biết về “chuyên môn nghiệp vụ” của hoạt động cần chuyển đổi số và là người đảm bảo dịch vụ công trực tuyến được phát triển tương thích và đáp ứng với nhu cầu. Đây cũng là người nêu ra vấn đề, khó khăn, vướng mắc và đưa ra ý tưởng sử dụng dữ liệu để giải quyết! Sự hỗ trợ của ban lãnh đạo, quản lý cơ quan là cần thiết để hướng dẫn và quyết định lựa chọn định hướng giải pháp.
- **Bộ phận phụ trách hệ thống thông tin:** đây là đơn vị phối hợp để phân tích hiện trạng thu thập và lưu thông dữ liệu hiện có, cơ sở hạ tầng công nghệ khi cần triển khai các dịch vụ yêu cầu sức mạnh tính toán, v.v.
- **Chuyên gia về phát triển giải pháp và khoa học dữ liệu:** đây là các chủ thể chủ chốt cho một dự án dữ liệu! Tùy thuộc vào phạm vi của dự án, cần phải huy động nhiều vị trí công việc: chuyên viên phân tích dữ liệu, chuyên viên khoa học dữ liệu, kỹ sư dữ liệu, người quản lý dữ liệu, kỹ sư AI, an ninh mạng, v.v.

Có thể huy động thêm nhân sự với các năng lực chuyên môn khác:

- Chuyên gia về thiết kế: để hỗ trợ thiết kế quy trình trong các dịch vụ hoặc ứng dụng và đảm bảo trải nghiệm người dùng tốt nhất;
- Chuyên gia về đổi mới công nghệ và sản phẩm: hướng dẫn lựa chọn công nghệ và phương pháp được áp dụng để phát triển dịch vụ;
- Các đối tác khác: công ty, hiệp hội, chính quyền có khả năng quan tâm đến dịch vụ được phát triển.

## Đề tiến xa hơn - các ngành nghề về dữ liệu và bí quyết liên quan đến việc thu thập, lưu thông và khai thác dữ liệu

Hiện nay, với sự phát triển của một khối lượng dữ liệu khổng lồ và đa dạng, đây là yếu tố tạo điều kiện cho sự ra đời của nhiều công việc mới, để góp phần khai thác và phát huy giá trị của nguồn nguyên liệu mới này.

**Đâu là những công việc mới có liên quan đến thu thập, xử lý và khai thác dữ liệu**



Trong suốt vòng đời, dữ liệu phải được đảm bảo an toàn bằng một **khung pháp lý chặt chẽ** và **quy trình bảo trì** cũng như các giải pháp **an toàn thông tin, an toàn hệ thống**.

**Để xây dựng các nền tảng cung cấp và tái sử dụng dữ liệu:** cần có các kỹ sư có chuyên môn về phát triển hệ thống (front/back), thiết kế giao diện,

## 4. Tổ chức thực hiện & quy tắc thực hành tốt

Việc triển khai cung cấp dịch vụ công dựa trên dữ liệu phụ thuộc vào quy mô của dịch vụ sẽ được thiết kế và các dữ liệu cần phân tích. Nhìn chung, có thể thiết kế một bản nguyên mẫu để kiểm thử việc khai thác dữ liệu phục vụ cho phát triển dịch vụ cần nhiều tính năng và phân tích dữ liệu.

Các bước chủ chốt bao gồm:

- Xác định mục tiêu và vấn đề cần giải quyết:** điều tra với những người dùng và đối tác trong tương lai để phác thảo nội dung của dịch vụ và những tác động mong muốn (*xem thêm chương 3, phần V về Phương pháp tiếp cận theo "sản phẩm"*);
- Nhận dạng và xác định chất lượng dữ liệu:** nguồn dữ liệu (nội bộ, bên ngoài), phương pháp thu thập, "cải thiện chất lượng" dữ liệu, áp dụng các hạn chế có thể có (bảo vệ bí mật, bảo mật, v.v.);
- Điều chỉnh các lựa chọn về chức năng và công nghệ:** cần xác định các cấu phần giải pháp công nghệ sẽ sử dụng hoặc cần phải phát triển để thiết kế dịch vụ, đặc biệt là về phân tích, khai thác và trực quan hóa dữ liệu (sử dụng thư viện nguồn mở, mô hình dữ liệu, thuật toán, v.v.). Ở giai đoạn này, cần đưa ra các lựa chọn về hạ tầng (lưu trữ và quản lý dữ liệu);
- Các hạng mục công việc thăm dò:** trước khi bắt tay vào phát triển hoàn chỉnh một dịch vụ, cần thực hiện một số hạng mục công việc ở quy mô nhỏ hơn để phân tích

trên khối lượng dữ liệu nhỏ hơn, tinh chỉnh các lựa chọn mô hình và/hoặc công nghệ được sử dụng, phát hiện xu hướng, xác thực các giả thiết đã đặt ra. Tóm lại: hiểu rõ hơn về dữ liệu và cách sử dụng dữ liệu đó một cách tốt nhất;

5. **Công việc chuẩn bị:** làm sạch, chuẩn bị và chuẩn hóa dữ liệu (theo các bộ tiêu chuẩn tham chiếu), chạy mô hình, đào tạo (nếu có machine learning), phân tích kết quả;
6. **Tích hợp vào sản phẩm:** giúp người dùng cuối có thể truy cập và tích hợp nó vào các tính năng của hệ thống;
7. **Kiểm thử, thông qua, sản xuất, triển khai:** chạy thử để kiểm tra các tính năng với người dùng, kiểm thử về bảo mật, chất lượng dữ liệu, mức độ phù hợp của mô hình, v.v. Sau khi các giả thiết đưa ra đã được xác thực và/hoặc xem xét, việc triển khai được kiểm soát rồi tiến hành triển khai sản phẩm với các đối tác.

Trong quá trình phát triển dự án, các kinh nghiệm thực hành tốt cần ghi nhớ:

- **Lưu nhật ký dự án.** Việc ghi lại các bước và quyết định được đưa ra là điều cần thiết, cũng như việc lưu lại tài liệu liên quan đến mã. Nếu mã được phát hành dưới dạng mã nguồn mở, việc cần làm là xác định các rủi ro liên quan đến an toàn, bảo mật;
- **Lồng ghép các khía cạnh pháp lý xuyên suốt dự án.** Khung pháp lý phải hướng dẫn các lựa chọn, minh bạch và dễ tiếp cận cho người dùng;
- Không phải ai cũng là nhà khoa học dữ liệu hoặc nhà thống kê, **công thái học và tính dễ sử dụng cần phải được đặc biệt chú ý** (đây là một trong những chìa khóa thành công của sản phẩm);
- **Dự trù các hành động liên quan đến vòng đời dữ liệu:** đảm bảo rằng dữ liệu luôn mới và được lịch sử hóa chính xác, trong trường hợp luồng dữ liệu đến từ các nguồn bên ngoài, cần phải đảm bảo các luồng dữ liệu đó được lưu thông tốt, v.v. Về điều này, xin xem thêm chương 1, phần VI về tiêu điểm “Vòng đời dữ liệu”;
- **Dự đoán những thách thức trong việc bảo trì và tính bền vững của cơ sở hạ tầng** (máy chủ và công nghệ) để đảm bảo tính khả dụng của dịch vụ và duy trì trạng thái hoạt động tốt.

## 5. Đánh giá tác động

Ngoài tác động của chính sản phẩm hoặc dịch vụ đối với chuyên môn nghiệp vụ hành chính, có thể sử dụng một số thang đo khác để đánh giá mức độ thành công:

- Kỹ năng, nghiệp vụ chuyên môn của công chức viên chức được tăng cường

- Hiểu rõ hơn về tiềm năng (và rủi ro) của việc khai thác dữ liệu
- Chia sẻ các hạ tầng kỹ thuật dùng chung và do đó giảm chi phí dài hạn

#### **Đề đi xa hơn - các chương trình đổi mới công nhằm đẩy nhanh việc ứng dụng khoa học dữ liệu trong hành động công**

- Tại Pháp, **Etalab** (trực thuộc DINUM) đã thực hiện một số sáng kiến nhằm thu hút các chuyên gia dữ liệu vào làm việc tại cơ quan hành chính Nhà nước và đảm bảo việc sử dụng dữ liệu phục vụ cho hoạt động chuyên môn hành chính.
- **Chương trình Doanh nghiệp công ích**: mỗi năm, nhiều “nhóm” chuyên gia dữ liệu được tuyển dụng làm việc trong các cơ quan Nhà nước để tổ chức thực hiện các dự án chuyển đổi số. Trong 7 năm, chương trình này đã giúp nội lực hóa nhiều mảng chuyên môn về khoa học dữ liệu (và các công việc khác có liên quan đến công nghệ số) và đẩy nhanh các dự án.
- Chương trình 10% trong **LabIA**: các chuyên gia làm việc trong khu vực Nhà nước dành một phần thời gian làm việc của họ cho các dự án cùng quan tâm liên quan đến việc sử dụng dữ liệu. Điều này cho phép chia sẻ các kinh nghiệm thực hành tốt và xây dựng các công cụ dùng chung phục vụ cho các nhu cầu khá thường xuyên trong cơ quan khi cần khai thác dữ liệu (kỹ thuật ẩn thông tin cá nhân, trình chiếu trên bản đồ, trực quan hóa thống kê, trích xuất và chuyển đổi tài liệu sang định dạng dữ liệu, v.v.).

## **IV. Từ dữ liệu đến AI: thách thức và triển vọng cho hành động công**

*Ứng dụng trí tuệ nhân tạo AI vào chuyển đổi công, phương pháp tiếp cận rủi ro-cơ hội, ranh giới mới của AI (AI tạo sinh, các vấn đề đạo đức)*

### **1. Dẫn nhập**

Trí tuệ nhân tạo (AI) là khái niệm có nội hàm khá phức tạp và khó có thể đưa ra được một định nghĩa ổn định bởi đây là một **lĩnh vực liên ngành, xét trên cả khía cạnh lý thuyết và thực tiễn**. AI có thể được định nghĩa là một **“ngành khoa học với mục tiêu là tạo ra một cỗ máy hoàn thành các nhiệm vụ vốn đòi hỏi trí thông minh của con người hoặc động vật”** (nội hàm ở đây là khái niệm bất chước), AI cũng có thể được coi là một **sản phẩm hoặc dịch vụ**, và ta có thể liệt kê các công cụ, phần mềm, thuật toán, kỹ thuật, mô hình AI dùng để thực hiện một nhiệm vụ (nội hàm ở đây là các tính năng).

Ngày nay, khái niệm hệ thống trí tuệ nhân tạo ngày càng được sử dụng nhiều hơn, bởi cả cơ quan quản lý (như Ủy ban Châu Âu), những người làm kỹ thuật và các nhà khoa học.

### **AI, nhưng ta đang nói đến cái gì?**

"Trí tuệ nhân tạo đề cập đến **các hệ thống do con người thiết kế**, với mục tiêu phức tạp, hoạt động trong thế giới vật lý hoặc kỹ thuật số bằng cách nhận thức môi trường, **diễn giải các dữ liệu có cấu trúc hoặc phi cấu trúc được thu thập**, suy luận về kiến thức thu được từ những dữ liệu này và **quyết định một hoặc những hành động tốt nhất cần thực hiện** (theo các thông số được xác định trước) để đạt được mục tiêu nhất định. **Các hệ thống AI cũng có thể được thiết kế để học cách điều chỉnh hành vi của chúng bằng cách phân tích xem môi trường bị ảnh hưởng như thế nào bởi các hành động trước đó của chúng.**

Là một ngành khoa học, AI có các phương pháp tiếp cận và kỹ thuật, chẳng hạn như **học máy machine learning** (trong đó học sâu *deep learning* và học tăng cường là những ví dụ cụ thể), **suy luận tự động** (bao gồm lập kế hoạch, xây dựng các bước, biểu diễn và suy luận kiến thức, tìm kiếm và tối ưu hóa) và **robot** (bao gồm điều khiển, nhận thức, cảm biến và chấp hành, cũng như sự tích hợp của tất cả các kỹ thuật khác vào hệ thống mạng)."

Nguồn: Nhóm chuyên gia cấp cao về AI, Ủy ban Châu Âu

Dù sử dụng định nghĩa hay cách tiếp cận nào, trí tuệ nhân tạo đều "sống bằng" dữ liệu. Một câu nói mà chúng ta có thể áp dụng ở đây: "**không có dữ liệu, không có AI**".

Các cơ quan quản lý đã nhanh chóng nắm bắt được chủ đề này và lồng vào đó hai khía cạnh: khía cạnh công nghiệp (phát triển AI như một ngành kinh tế: công cụ để nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển kỹ năng và kiến thức về AI thông qua đầu tư vào nghiên cứu và giáo dục đại học) và khía cạnh ứng dụng (AI phục vụ sự chuyển đổi của nền kinh tế "truyền thống").

**Tại Pháp**, khuôn khổ được thông qua vào năm 2018 thông qua "**Chiến lược quốc gia về trí tuệ nhân tạo**" đã xác định 4 lĩnh vực hoạt động trong đó ưu tiên đầu tư vào hệ thống AI: y tế, giao thông, môi trường, quốc phòng/an ninh. Các chương trình ưu tiên đầu tư cho bốn lĩnh vực này được triển khai trong cả khu vực Nhà nước và tư nhân.

Nguồn: <https://www.economie.gouv.fr/strategie-nationale-intelligence-artificielle>,

Chẳng hạn, trong lĩnh vực công, các cơ hội được phát hiện khá gần với những gì có thể mong đợi trong nền kinh tế nói chung: cải thiện hiệu quả quản lý, tăng cường tương tác với người dân, đổi mới dịch vụ công.

Những tiến bộ gần đây, đặc biệt là trong việc xử lý dữ liệu lớn *bigdata*, học máy *machine learning* và tạo điều kiện thuận lợi cho việc sử dụng các công cụ AI, đã đẩy nhanh việc sử dụng các công nghệ này trong quản lý, đồng thời đặt ra những câu hỏi mới về đạo đức.

## 2. Lợi ích mong đợi: một số trường hợp ứng dụng đã triển khai thực tế

Trí tuệ nhân tạo AI có nhiều ứng dụng trong quản lý. Cơ quan quản lý Nhà nước - với tư cách là bên sản xuất ra các tiêu chuẩn, quy phạm, là kênh trung gian giao tiếp với người dân, là người thu thuế và người quản lý đời sống và không gian công cộng - thường tạo ra nhiều dữ liệu dạng văn bản và có cấu trúc. Do đó, các tác vụ AI<sup>9</sup> phổ biến nhất được liên kết với các thao tác phân tích văn bản (xử lý ngôn ngữ tự nhiên tự động), phát hiện bất thường, phân loại, tiên đoán sự kiện.

### **Phát hiện các âm mưu gian lận tài chính bằng cách sử dụng công nghệ xử lý ngôn ngữ tự động và mạng lưới thần kinh - Dự án Hopkins, Bộ Kinh tế và Tài chính, Pháp**

- **Vấn đề:** rửa tiền chiếm từ 2 đến 5% GDP toàn cầu (từ 1000 đến 3000 tỷ đô la). Để chống lại vấn nạn này, các chỉ thị của Châu Âu và tiêu chuẩn quốc tế yêu cầu thông tin về các giao dịch tài chính và các báo cáo giao dịch đáng ngờ phải được chuyển đến cơ quan chức năng.
- **Phương pháp tiếp cận:** dự án Hopkins đã sử dụng các kỹ thuật học sâu *deep learning* để phát triển mô hình phân loại tự động cho các dữ liệu văn bản và trực quan hóa các dòng tài chính (dữ liệu có cấu trúc).
- **Kết quả:** phát hiện các điểm bất thường và đường đi của gian lận tài chính để hướng dẫn điều tra và kiểm soát trong cuộc chiến chống rửa tiền.

### **Nâng cao độ tin cậy cho việc xử phạt các trường hợp vi phạm luật giao thông thông qua công nghệ nhận dạng hình ảnh - Dự án Flash AI, Bộ Nội vụ, Pháp**

- **Vấn đề:** tình trạng người tham gia giao thông phải nhận thông báo phạt nguội đối với những lỗi vi phạm giao thông mà mình không hề phạm phải là thực tế hay xảy ra. Nguyên nhân chính là do biển số xe bị trộm cắp dẫn đến tình trạng thông báo phạt nguội được gửi tới chủ xe đã đăng ký thay vì được gửi tới người vi phạm.
- **Phương pháp tiếp cận:** để tránh tình trạng gửi thông báo phạt sai người, hệ thống sẽ đối chiếu biển số với mẫu xe liên quan. Các kỹ sư đã phát triển phần mềm nhận dạng hình ảnh để tự động phát hiện kiểu dáng và mẫu mã của chiếc xe vi phạm. Các dữ liệu này sẽ được đối chiếu với dữ liệu từ hệ thống đăng ký xe.
- **Kết quả:** tránh được hàng nghìn trường hợp “vi phạm oan”, điều này giúp tiết kiệm thời gian cho cơ quan quản lý và tăng lòng tin của người dân.

Nguồn: <https://eig.etalab.gouv.fr/defs/ia-flash/>

9 Để khám phá các tác vụ và công cụ học máy (“*machine learning*”): <https://huggingface.co/tasks>

### **Quản lý phương tiện và nguồn lực cứu hộ thông qua mô hình dự báo cháy - Dự án Prévisecours, Bộ Nội vụ, Pháp**

- **Vấn đề:** các lực lượng cứu hỏa và cứu hộ, với lượng công việc thường gia tăng vào mùa hè, mong muốn có công cụ dự phòng được nguồn lực con người và phương tiện, trang thiết bị để có thể đáp ứng được nhu cầu tăng lên.
- **Phương pháp tiếp cận:** bằng cách sử dụng một số loại dữ liệu (tổng kết các vụ việc đã xử lý, dữ liệu môi trường, v.v.), dự án đã phát triển các mô hình dự đoán hỏa hoạn.
- **Kết quả:** thông qua giao diện chuyên dụng, **các lực lượng cứu hỏa, cứu hộ, cứu nạn có thể xem các dự đoán** do mô hình thuật toán đưa ra và lập phương án dự phòng cho các hoạt động triển khai trong tương lai, đặc biệt là trong trường hợp xảy ra khủng hoảng. Dữ liệu được sử dụng để huấn luyện mô hình dự đoán cũng như mã nguồn của mô hình dự đoán đã được công khai.

Nguồn: <https://eig.etalab.gouv.fr/defis/previsecours/>

### **Một số dự án AI khác được phát triển trong các cơ quan hành chính của Pháp<sup>10</sup>:**

- Bút danh hóa các quyết định của tòa án để công chúng có thể tiếp cận (NLP)
- Rô-bốt đàm thoại (*chatbot*) để hướng dẫn người dùng thực hiện các bước của quy trình thủ tục
- Tích hợp các công cụ AI để giúp người dùng dễ tiếp cận hơn với luật pháp với một ứng dụng công cụ tìm kiếm các văn bản pháp luật và pháp quy trong lĩnh vực luật lao động

## **3. Các bên liên quan và năng lực cần có**

**Ứng dụng AI vào hoạt động của cơ quan Nhà nước đòi hỏi phải có sự phối hợp giữa nhiều chủ thể:**

- **Các cơ quan hành chính và các cơ quan cấp trên ở trung ương** phải được đào tạo, bồi dưỡng về các vấn đề liên quan đến AI, tìm ra được phạm vi ứng dụng của công nghệ này và thực thi các quy định có liên quan;
- **Cơ quan quản lý** phải đảm bảo khuôn khổ pháp lý đã ban hành phải được tuân thủ, đặc biệt là các quy định về bảo vệ quyền riêng tư, bảo vệ người tiêu dùng và pháp luật về cạnh tranh;

10 Hồ sơ về ứng dụng AI tạo sinh tại châu Á: <https://www.technologyreview.com/2023/06/28/1075495/em-powering-asias-citizens-the-generative-ai-opportunity-for-government/> / Hồ sơ về các trường hợp chung ứng dụng AI tạo sinh trong khu vực công: <https://www.analyticinsight.net/10-use-cases-of-generative-ai-in-the-public-sector/>



- **Chuyên gia:** thực hiện các nghiên cứu cơ bản và ứng dụng, khoa học và khoa học xã hội (các nhà nghiên cứu triển vọng có thể được huy động trong các lĩnh vực liên quan đến đạo đức), các chuyên gia về AI để phát triển, triển khai và giám sát hệ thống;
- **Doanh nghiệp:** ngành công nghiệp “cổ điển” và các công ty được huy động trong lĩnh vực đổi mới sáng tạo để phát triển quan hệ đối tác và đầu tư;
- **Công dân/tổ chức dân sự** tham gia sử dụng các thủ tục dịch vụ có ứng dụng, họ phải được thông tin đầy đủ, đặc biệt là về các vấn đề bảo vệ dữ liệu của họ.

#### Một số chủ thể tham gia vào lĩnh vực này tại Pháp

- **Điều phối quốc gia về trí tuệ nhân tạo:** cơ quan này chịu trách nhiệm điều phối triển khai chiến lược AI phối hợp với các Bộ Nghiên cứu, Giáo dục đại học và Công nghiệp
- **Ủy ban Trí tuệ Nhân tạo tạo sinh:** được thành lập vào năm 2023 để điều chỉnh chiến lược AI, bao gồm các thành viên của tổ chức dân sự, các chuyên gia AI và doanh nhân
- **Tổng cục Đầu tư:** chịu trách nhiệm điều phối chiến lược đầu tư và phát triển của các lĩnh vực ứng dụng công nghệ AI (nghiên cứu và kinh doanh)
- **Cơ quan quản lý và cơ quan kỹ thuật:** Ủy ban quốc gia về Công nghệ thông tin và các quyền tự do công dân CNIL, Cơ quan quốc gia về cạnh tranh, Cơ quan An ninh Hệ thống Thông tin Quốc gia ANSSI
- **Viện Nghiên cứu Khoa học Máy tính và Tự động hóa Quốc gia:** Viện thực hiện nhiều chương trình nghiên cứu
- **Hội đồng kỹ thuật số quốc gia:** đưa ra các ý kiến và khuyến nghị độc lập
- **Etalab / Cục liên bộ về Công nghệ số DINUM:** cơ quan này có nhiệm vụ điều phối các chương trình hỗ trợ, hướng dẫn để các cơ quan hành chính áp dụng công nghệ AI và phát triển các sản phẩm dùng chung (phòng thí nghiệm AI: <https://www.etalab.gouv.fr/lab-ia/>)

#### Và các vị trí công việc cần có trong các cơ quan Nhà nước:

- Kỹ sư dữ liệu: làm cho dữ liệu thô có thể truy cập được, tổng hợp các nguồn dữ liệu
- Chuyên viên phân tích dữ liệu: chọn các giá trị hữu ích, xử lý và làm giàu dữ liệu
- Nhà khoa học dữ liệu: phát triển/tái sử dụng các mô hình, áp dụng các phương pháp tiếp cận gia tăng để phân tích, tính kỹ thuật
- Chuyên gia phân tích mô hình kinh tế/vị trí công việc: xác định các nhu cầu về vị trí công việc mới, xác minh, phân tích
- “Chuyên gia về đạo đức” (luật gia và chuyên gia khoa học xã hội): đảm bảo để khuôn khổ pháp lý và các quy định đã ban hành được tuân thủ đầy đủ

## 4. Kinh nghiệm thực hành tốt

Giống như bất kỳ công nghệ nào, AI phải phục vụ cho việc triển khai các hành động công, phục vụ cho công việc của công chức viên chức, phục vụ người dân và phục vụ cho các chính sách công của Nhà nước. Điều cốt yếu là tránh rơi vào cái bẫy của huyền thoại về điểm kỳ dị công nghệ<sup>11</sup> hoặc của chủ nghĩa giải pháp<sup>12</sup>.

**Xem AI như một công cụ để nâng cao khả năng/năng lực là cách nhìn hữu ích để thúc đẩy:**

### 4.1. Sự tham gia của người dùng (người dân doanh nghiệp sử dụng dịch vụ, công chức viên chức cung cấp, xử lý dịch vụ, thủ tục) trong việc xây dựng hệ thống AI

Tại Pháp, **Etalab đã xây dựng cơ sở dữ liệu đào tạo** với nội dung hỏi đáp bằng tiếng Pháp, đây là công cụ sử dụng mã nguồn mở và có chủ quyền của Pháp, các nội dung tự học này được bổ sung bằng các buổi giải đáp và chia sẻ thông tin nâng cao nhận thức về những thách thức của quá trình xử lý ngôn ngữ tự nhiên tự động.

Tim hiểu thêm về dự án PIAF: <https://piaf.etalab.studio/>

Là một phần của dự án DATAFID nhằm huy động dữ liệu giữa cơ quan thuế và hải quan trong cuộc chiến chống gian lận ở Tây Phi, các buổi tập huấn, bồi dưỡng được tổ chức giúp nâng cao năng lực của công chức viên chức và tìm ra các lĩnh vực có thể ứng dụng AI.

Tim hiểu thêm về dự án DATAFID: <https://datalab.datafid.world/>

### 4.2. Thử nghiệm quy mô nhỏ trước khi ứng dụng rộng rãi

Trong khi AI tạo sinh ngày càng được sử dụng rộng rãi, Bộ Chuyển đổi và Công vụ đã triển khai một chương trình thử nghiệm nhằm tìm ra các lĩnh vực có thể ứng dụng AI và nắm bắt rõ hơn tác động của AI đối với các hoạt động nghề nghiệp và vị trí công việc trong các cơ quan hành chính Nhà nước.

Để biết thêm chi tiết:

<https://www.modernisation.gouv.fr/presse/stanislas-guerini-experimente-lintelligence-artificielle-generative-dans-les-services>

11 Là điểm quy chiếu giả định xảy ra khi nền công nghệ phát triển gia tốc tạo ra hiệu ứng phi mã khiến cho trí thông minh nhân tạo vượt qua trí tuệ và khả năng khống chế của con người

12 Là niềm tin rằng mọi vấn đề đều có giải pháp giải quyết dựa trên công nghệ

### 4.3. Phối hợp và chia sẻ nguồn lực

Với sự thúc đẩy của Etalab, nhiều sáng kiến liên Bộ đã được đưa ra:

- **Chương trình 10%:** Các chuyên gia về dữ liệu và AI dành 10% thời gian của họ để thực hiện các dự án hữu ích cho mọi cơ quan quản lý (các công cụ khai thác dữ liệu dùng chung).

Để tìm hiểu thêm: <https://www.10pourcent.etalab.gouv.fr/projets/designsystemetat/>

- **Chương trình Doanh nhân vì lợi ích chung:** các dự án được phát triển trong nội bộ các bộ ngành và kết quả của dự án đó sau đó sẽ được chia sẻ. Thông qua chương trình này, Viện Thống kê và Nghiên cứu Kinh tế Quốc gia INSEE đã cung cấp phòng thí nghiệm dữ liệu nguồn mở để đơn giản hóa và tổ chức các công việc về dữ liệu cũng như chia sẻ các khối xây dựng phần mềm chung để xây dựng mô hình và thuật toán.

Để tìm hiểu thêm: <https://www.onyxia.sh/>

### 4.4. Quản lý rủi ro thông qua việc áp dụng các quy định, tiêu chuẩn và đặc biệt là

- Minh bạch: đảm bảo rằng các hệ thống AI có thể hiểu được, có thể giải thích được và có thể sửa chữa (phát hiện sai lệch), cung cấp mã nguồn mở và dữ liệu đào tạo nhiều nhất có thể
- An toàn thông tin và an toàn hệ thống: đảm bảo rằng hệ thống AI có khả năng bảo vệ dữ liệu cá nhân và được bảo vệ khỏi các nguy cơ bị xâm nhập hay tấn công, chú ý đến các rủi ro về thông tin sai lệch

Các phương pháp tiếp cận được sử dụng trong bối cảnh quản lý rủi ro

Rủi ro	Đòn bẩy
Chủ nghĩa giải pháp công nghệ «AI sẽ giải quyết mọi việc»	Xuất phát từ ứng dụng để đánh giá cách công nghệ cải thiện dịch vụ
Tâm lý e ngại công nghệ «tôi không biết người ta sẽ làm gì với dữ liệu của tôi»	Minh bạch từ đầu đến cuối: thiết kế, lưu, mã nguồn mở, cập nhật cải tiến tính năng
Sai lệch: «Thuật toán nhìn nhận một bộ phận người dân theo cách khác»	Xác định các sai lệch, đa dạng hóa dữ liệu đầu vào, giúp thuật toán có căn cứ giải thích
Rủi ro trong sử dụng: «Dịch vụ không thể sử dụng được với một bộ phận người dân»	Xây dựng dịch vụ «tiếp cận được bằng thiết kế»: quy chuẩn và bộ tiêu chuẩn tham chiếu về mức độ dễ tiếp cận, chuyên gia thiết kế dịch vụ
Nguy cơ thiếu bền vững: «Dịch vụ không được bảo trì», «không chuyển được dữ liệu từ bộ phận này sang bộ phận khác»	Áp dụng các tiêu chuẩn mở ngay từ khâu thiết kế dịch vụ, nhất là các tiêu chuẩn về khả năng kết nối liên thông và khả năng di chuyển dữ liệu. Sử dụng các ngôn ngữ lập trình phổ quát

#### 4.5. Tầm nhìn xa và giám sát để nhận biết các xu hướng và giải mã các vấn đề đạo đức của AI

Tại Pháp, Phòng thí nghiệm Đổi mới Kỹ thuật số của CNIL là một nguồn được sử dụng rộng rãi. Để tìm hiểu thêm: <https://linc.cnil.fr/>

### 5. Ranh giới mới của AI trong lĩnh vực hoạt động công

Sự phát triển mạnh mẽ của AI tạo sinh và việc tăng tốc sử dụng hệ thống AI trong nhiều lĩnh vực hoạt động công đòi hỏi phải hết sức chú ý đến một số vấn đề, trong đó phải kể đến:

- **Việc quản lý các hệ thống AI:** ở cấp độ Châu Âu, Đạo luật AI được ban hành nhằm mục đích xác định và phân loại tốt hơn các hệ thống AI theo mức độ quan trọng của chúng và quy định các nghĩa vụ cụ thể để tránh lạm dụng và giảm sai lệch, biến tướng<sup>13</sup>. Nhiều nghiên cứu và khuyến nghị được đưa ra để giải quyết các vấn đề liên quan đến quy định pháp lý để quản lý các hệ thống AI trong tương lai từ phía các tổ chức quốc tế như OECD<sup>14</sup> hoặc các tổ chức dân sự<sup>15</sup>. Mối liên hệ giữa AI tạo sinh và quyền sở hữu trí tuệ<sup>16</sup> cũng như yêu cầu bảo vệ quyền riêng tư<sup>17</sup> cũng được nghiên cứu, kể cả các nguy cơ lan truyền thông tin sai lệch;
- **Tác động môi trường:** các mô hình AI yêu cầu sức mạnh tính toán và lưu trữ dữ liệu đáng kể, tiêu tốn nhiều năng lượng. Để đối phó với thách thức tối ưu hóa cơ sở hạ tầng cần thiết cho AI, nhiều chương trình tuyên truyền nâng cao nhận thức đang được phát triển và nhiều sáng kiến đổi mới cũng xuất hiện (ví dụ: chuyển đổi nhiệt do máy chủ tạo ra thành năng lượng sử dụng cho hệ thống sưởi hoặc đơn giản là giới hạn sức mạnh tính toán cần thiết bằng cách tối ưu hóa/giảm kích cỡ của các mô hình).

13 Để biết thêm về Đạo luật AI (AI Act), điều Numéricité, 2023: <https://numericite.eu/la-et-leurope-comment-creer-un-cadre-pour-linnovation-responsible/>

14 Ví dụ về khuyến nghị của OECD liên quan đến AI tạo sinh: <https://www.oecd.org/publications/initial-policy-considerations-for-generative-artificial-intelligence-fae2d1e6-en.htm>

15 Xem thêm sách trắng của hiệp hội Data For Good về AI tạo sinh: <https://dataforgood.fr/iagenerative/> hoặc hồ sơ báo chí về những sai lệch, biến tướng của AI tạo sinh: <https://www.bloomberg.com/graphics/2023-generative-ai-bias/>

16 Số tay hướng dẫn các điểm cần thận trọng khi sử dụng ChatGPT, Numéricité, 2023: <https://pad.incubateur.net/z0eLg-UxSVGbOEfeB5nlhw?view#>

17 Điều quy định về ChatGPT và Quy định chung của EU về bảo vệ dữ liệu cá nhân GRPD, Numéricité 2023: <https://numericite.eu/chatgpt-respecte-il-la-vie-privée-on-lui-a-posé-la-question/>

## V. Ứng dụng dữ liệu mở phục vụ quản lý khủng hoảng

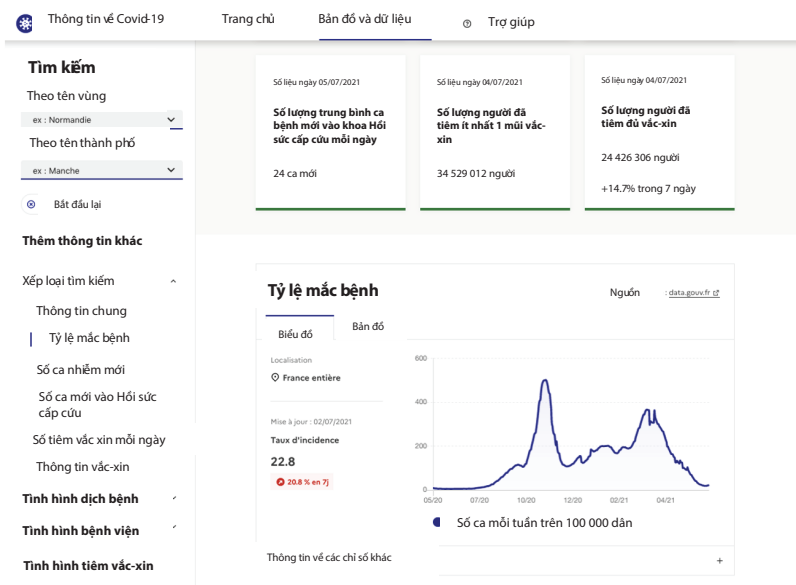
Cuộc khủng hoảng Covid-19 đã có tác động sâu sắc và lâu dài đến đời sống xã hội, kinh tế và chính trị của chúng ta. Trong số tất cả các phương tiện được sử dụng để giải quyết cuộc khủng hoảng này, việc mở công khai và lưu thông dữ liệu rộng rãi là đòn bẩy thực sự để quản lý hiệu quả cuộc khủng hoảng y tế vừa qua, hỗ trợ nền kinh tế và đảm bảo tổ chức lại cuộc sống hàng ngày.

### Thông tin, báo cáo và trấn an người dân

Việc công bố dữ liệu y tế liên quan đến Covid-19 đã cung cấp thông tin đáng tin cậy và cập nhật về tình hình dịch bệnh cho người dân. Điều này cũng giúp giải trình căn cứ cho các quyết định công dựa trên thực tế khách quan được chia sẻ với tất cả các bên liên quan.

Ở mỗi giai đoạn của cuộc khủng hoảng Covid-19, các dữ liệu y tế chưa qua xử lý có thể tải xuống miễn phí đã được cung cấp cho công chúng: dữ liệu bệnh viện, dữ liệu dịch tễ, dữ liệu liên quan đến vắc xin, v.v.

Các dữ liệu này được các chủ thể của cả khu vực công và tư nhân sử dụng lại hàng ngày để cung cấp các công cụ theo dõi tình hình ở phạm vi toàn quốc và từng địa phương. Ở cấp chính phủ, bảng thông tin (dashboard) giám sát dịch bệnh đã được công bố trên trang web [www.gouvernement.fr](http://www.gouvernement.fr) nhằm giúp người dân có thể tiếp cận và hiểu được những thông tin quan trọng. Bảng dashboard này đã đạt hơn 40 triệu lượt truy cập và góp phần cung cấp thông tin chính xác cho công chúng.



Bảng thông tin (dashboard) giám sát dịch Covid-19 công bố trên cổng [www.gouvernement.fr](http://www.gouvernement.fr)

## ***Chỉ đạo điều hành chính sách công trong bối cảnh không ổn định***

Việc mở dữ liệu liên quan đến khủng hoảng Covid-19 cũng mang lại lợi ích cho chính quyền trung ương và chính quyền địa phương trong chỉ đạo điều hành chính sách công.

Ngoài việc công bố các khoản trợ cấp cho doanh nghiệp, Bộ Kinh tế và Tài chính cũng muốn cung cấp thông tin rõ ràng hơn về việc phân bổ số tiền trợ cấp chi trả theo từng lĩnh vực hoạt động và từng địa phương. Với tinh thần như vậy, Bộ này đã cung cấp dưới hình thức open data các dữ liệu liên quan đến các hình thức trợ cấp từ quỹ tương hỗ, các khoản vay được Nhà nước bảo lãnh, các khoản vay trực tiếp từ Nhà nước, các biện pháp hoãn thuế, trợ cấp cho các công việc bán thời gian và trợ cấp cho các ngành nghề thủ công và buôn bán nhỏ.

Từ các dữ liệu này, Bộ Kinh tế và Tài chính đã phát triển bảng dashboard hiển thị dữ liệu mang đến những thông tin minh bạch hơn về các khoản trợ cấp đã được chi trả theo từng lĩnh vực hoạt động. Trên cơ sở các dữ liệu này, chính quyền trung ương và chính quyền địa phương có thể điều chỉnh chính sách hỗ trợ doanh nghiệp cho phù hợp hơn với thực tế.

Việc mở dữ liệu y tế cũng mang lại lợi ích trực tiếp cho các cơ quan, tổ chức y tế; họ dựa vào dữ liệu y tế được cung cấp để chỉ đạo điều hành các hoạt động của mình. Nhiều đề án phân tích và tổng hợp dữ liệu đã được các bệnh viện thực hiện để giám sát khả năng dịch bệnh tái bùng phát trên phạm vi một địa phương.

## ***Hỗ trợ hoạt động kinh tế***

Chính quyền địa phương cũng dựa vào dữ liệu mở để giúp người dân và doanh nghiệp thích ứng với khủng hoảng. Vào đỉnh điểm của cuộc khủng hoảng, thành phố Marseille đã công bố dữ liệu về các trường học vẫn tiếp nhận học sinh đến học trực tiếp tại trường để giúp các cha mẹ chưa có giải pháp trông, gửi con. Danh sách các cửa hàng siêu thị mở cửa trong thời gian cách ly cũng được nhiều địa phương (Issy-les-Moulineaux, Nevers, v.v.) công bố để các nhà phát triển ứng dụng có thể điều chỉnh cập nhật giờ mở cửa được thông báo cho người sử dụng ứng dụng.

Các chủ thể có liên quan ở địa phương cũng cung cấp nhiều dữ liệu để hỗ trợ phục hồi hoạt động kinh tế, xã hội và văn hóa. Trong thời kỳ đỉnh điểm của cuộc khủng hoảng Covid-19, nguy cơ lây bệnh khi sử dụng các phương tiện giao thông công cộng đã làm thay đổi phương thức đi lại của mọi người, với động lực mạnh mẽ là ưu tiên đi lại bằng xe đạp. Để giúp người đi xe đạp tính toán lộ trình dễ dàng hơn, thành phố Nantes đã công bố dưới dạng dữ liệu mở danh sách các điểm quy hoạch tạm thời cho xe đạp và cung cấp bản đồ tương tác trên cổng thông tin của thành phố.





## CHƯƠNG 3

# Đơn giản hóa thủ tục hành chính



# I. Quy trình xây dựng chương trình và xác định các nội dung ưu tiên

*Bảng thông tin dashboard, phương pháp, cách tiếp cận... Cách xác định hành động ưu tiên và điều phối tốt nhất các hành động hiện đại hóa và chuyển đổi số?*

## 1. Dẫn nhập

Câu chuyện về chuyển đổi kỹ thuật số có thể được viết theo nhiều cách. Nguồn cảm hứng của các quốc gia tiên tiến nhất trong lĩnh vực này đã được nuôi dưỡng bởi cả di sản hành chính và lịch sử đương đại của họ, những cơ hội mang lại (pháp lý, chính trị hoặc kinh tế) và cả sự học hỏi, quan sát các kinh nghiệm thực hành tốt của các nước láng giềng. Chẳng hạn, chỉ riêng trên lãnh thổ châu Âu, các mô hình chuyển đổi số cũng nhiều và đa dạng như số các quốc gia có mặt trên châu lục này, mỗi quốc gia đều xây dựng chiến lược hiện đại hóa dựa trên bối cảnh riêng của đất nước mình.

- **Tại Anh**, chuyển đổi số được thực hiện theo **cách tiếp cận dựa trên việc kiểm soát và cắt giảm chi phí**: một nghiên cứu được thực hiện ở Anh vào năm 2012 cho thấy việc phi giấy tờ hóa các dịch vụ công đã tạo ra khoản tiết kiệm đáng kể: chi phí giao dịch trực tiếp tại quầy tiếp nhận thủ tục truyền thống trung bình là 8,62 bảng Anh, £6,62 qua đường bưu điện, £2,83 qua điện thoại và cuối cùng giảm xuống còn £0,15 khi sử dụng kênh trực tuyến qua web<sup>18</sup>. Web Tự Phục Vụ muôn năm!
- **Tại Đan Mạch**, khôi phục **Nhà nước phúc lợi thông qua số hóa 100%**: vốn đã rất tiên tiến trong những năm 2010 nhờ sự trưởng thành mạnh mẽ về trình độ nắm bắt công nghệ số của người dân, Đan Mạch đã triển khai rộng rãi các công cụ kỹ thuật số và tăng cường hơn nữa hoạt động của mình trong lĩnh vực đào tạo. Ví dụ: ở trường học, công nghệ số trở thành một môn học riêng (nhưng đồng thời người dân doanh nghiệp cũng được khuyến khích tiếp cận gần hơn với công nghệ số).
- **Ở Đức**, một cuộc cải cách dựa trên **cam kết chung của Nhà nước liên bang và chính quyền các bang**: là một quốc gia “thứ vị” do quy mô và dân số, Đức ủng hộ quá trình chuyển đổi số bằng pháp luật. Ví dụ, pháp luật đưa ra nguyên tắc bắt buộc đối với các cơ quan hành chính phải phát triển các kênh kỹ thuật số khi yêu cầu người dân doanh nghiệp nộp giấy tờ hồ sơ và thanh toán phí thực hiện thủ tục, dịch vụ. Về chữ ký, pháp luật cũng quy định thay thế chữ ký tay trên văn bản giấy bằng các giải pháp kỹ thuật khác (chữ ký điện tử được cấp xác nhận đủ điều kiện).
- **Tây Ban Nha** đặt ra **mục tiêu hiệu quả dựa trên quản trị địa phương**: 17 cộng đồng tự trị đều có đại diện trong một ủy ban quốc gia về cải cách hành chính công.

<sup>18</sup> Các chi phí biểu thị được cung cấp ở đây (chi tiết có thể được cung cấp theo yêu cầu) đã được dùng trong nhiều nghiên cứu về tác động và phương pháp đánh giá khi nhắc đến hiện đại hóa các dịch vụ công.

Một cơ chế “nhiều cấp” giúp điều phối hoạt động của các cơ quan quản lý và chuyển đổi số. Nước này dành nỗ lực đặc biệt để đưa ra các giải pháp đảm bảo khả năng kết nối liên thông, phát triển các nền tảng dùng chung và tác động về ngân sách vẫn là một trong các tiêu chí chính trong chỉ đạo điều hành.

- **Estonia** thực hiện chiến lược quyết liệt trong phát triển cơ chế **quản trị bằng công nghệ** dựa trên nền tảng di sản kỹ thuật vững chắc của mình và **giải phóng khỏi những ràng buộc hành chính trong quá khứ**: từ những năm 1990, quốc gia này vừa rời khỏi Liên Xô và đồng thời đang nỗ lực thành lập một Chính phủ mới hòa hợp với các nền dân chủ phương Tây, và đã tận dụng vị trí hàng đầu của mình trong nghiên cứu CNTT để cải thiện các dịch vụ công. Việc xây dựng X-Road diễn ra trong bối cảnh thuận lợi như vậy, với việc phát triển khái niệm công dân điện tử và Chính phủ điện tử. Kết quả là số lượng các thủ tục yêu cầu sự có mặt trực tiếp của người dùng là cực kỳ thấp.
- **Pháp triển khai một logic đột phá trên tinh thần tôn trọng những thành tựu đã đạt được** của tổ chức dân sự và các nguyên tắc cơ bản của nền hành chính: nền hành chính Pháp được hưởng lợi từ một di sản vững chắc cả về khung pháp lý và tổ chức. Văn hóa dịch vụ công công bằng và sự vận hành hiệu quả của tổng thể các dịch vụ nói chung là điểm mạnh nhưng đôi khi là điểm yếu khi cần phải thực hiện những thay đổi sâu sắc và nhanh chóng. Trong bối cảnh này, việc chuyển đổi số trong lĩnh vực dịch vụ công được thực hiện theo tinh thần và định hướng của các chính sách hiện đại hóa và ưu tiên phương pháp tiếp cận khuyến khích sự tham gia của người dân (theo mô hình tham gia bằng đại diện hoặc tham gia trực tiếp).

Trong bối cảnh đa dạng này, chiến lược chuyển đổi số có rất nhiều biến số:

- Dữ liệu về môi trường, văn hóa và kinh tế (quy mô đất nước, dân số, sự giàu có, sự cô lập của các vùng lãnh thổ, v.v... tất cả các tiêu chí này đều có tác động trực tiếp đến các chính sách và định hướng công về mặt hiện đại hóa)
- Mức độ trưởng thành về kỹ thuật số và mức độ chấp nhận (đối với cả các cơ quan quản lý liên quan và đối với người dùng cũng như “những người được hưởng lợi” tiềm năng của các chính sách cải cách)
- Sức nặng của cơ quan hành chính và các quy chuẩn hành chính (điểm này có thể liên quan trực tiếp đến tiêu chí văn hóa và có thể biện minh cho các hành động cụ thể trong việc “quản lý sự thay đổi”)
- ...

Một khái niệm cơ bản được ưu tiên hơn tất cả những khái niệm khác là “tầm nhìn hướng tới người dùng”... Internet đang cách mạng hóa việc sử dụng và các thông lệ, đồng thời

tạo điều kiện để tiếp cận được một loạt các dịch vụ mà trước đây khó có thể tưởng tượng được. Bằng cách đặt tốc độ xử lý và sự đơn giản làm trọng tâm trong trải nghiệm của khách hàng (hoặc người sử dụng), công nghệ mới đã góp phần làm tăng nhu cầu của người tiêu dùng (hoặc người dùng) và yêu cầu cơ quan hành chính Nhà nước phải điều chỉnh các tiêu chuẩn để đáp ứng mong đợi của người dân cũng như của các công chức viên chức. Đối với người dân, vấn đề là phải có các dịch vụ hành chính đơn giản và hiệu quả hơn; còn đối với các công chức viên chức, điều bắt buộc là phải có các công cụ chất lượng và hiệu quả để có thể chuyển nỗ lực thực hiện các hành động thành các nỗ lực mang lại “giá trị gia tăng cao”: hỗ trợ những nhóm dân cư khó khăn nhất, tập trung vào các nhiệm vụ phức tạp, xác định và ngăn chặn các hành vi gian lận tiềm tàng, đổi mới và xây dựng các dịch vụ mới, v.v.

## 2. Các đối tác địa phương

Được bắt đầu thực hiện vào đầu những năm 1980 ở Pháp, chính sách tản quyền, hệ quả tất yếu của cơ chế phân quyền hành chính, là một trong những cách để đơn giản hóa thủ tục hành chính bằng cách giao quyền lực và phương tiện cho các cơ quan sở ngành là đại diện của Nhà nước trung ương tại địa phương để thực hiện chính sách công với mục tiêu đảm bảo hiệu quả, thực hiện hiện đại hóa và đơn giản hóa nền hành chính.

Cơ chế này hoàn toàn phù hợp đối với các lĩnh vực liên quan đến dịch vụ, thủ tục gắn gũi với người dùng và với các chủ thể địa phương nhưng không thể không đặt ra câu hỏi về sự công bằng giữa các địa phương và sự bình đẳng của người dân khi cần thực hiện thủ tục và tiếp cận dịch vụ công. Theo trực giác, trên thực tế, có vẻ như một địa phương “giàu có” sẽ có năng lực tốt hơn các địa phương có điều kiện kém hơn... Do đó, vai trò của Nhà nước ở đây là cần thiết để duy trì sự cân bằng và đảm bảo hiệu quả tích cực giữa tác động có lợi của cơ chế phân cấp hành chính và duy trì việc đảm bảo các dịch vụ công được phân bổ công bằng trên toàn lãnh thổ quốc gia. Do vậy cần khuyến khích chia sẻ và tái sử dụng và trong bối cảnh này, Nhà nước chỉ đơn thuần đóng vai trò hỗ trợ, tạo thuận lợi.

### **Các nền tảng kỹ thuật số chung để xóa bỏ biên giới giữa Nhà nước trung ương, chính quyền địa phương và người dân**

Công nghệ kỹ thuật số đóng một vai trò quan trọng ở chỗ có thể tạo ra, chia sẻ và cung cấp cho tất cả mọi người **“các nền tảng dùng chung”**. Có thể nhắc đến ở đây vai trò và sứ mệnh do DINUM (Cục liên bộ về Kỹ thuật số) thực hiện với các dịch vụ và chương trình tiêu biểu là ETALAB và TECH.GOUV; có vai trò xúc tác và mang đẩy đủ ý nghĩa khi giúp các địa phương được tiếp cận các nguồn tài nguyên mà trước đây nằm dưới sự kiểm soát độc quyền - và theo cách thức rời rạc - của các cơ quan, Bộ ngành trung ương. Cộng đồng kỹ thuật số là một cộng đồng gồm các nhà sản xuất và người dùng cùng quản lý để làm giàu tài nguyên kỹ thuật số theo thời gian thông qua các quy tắc quản trị được phát triển chung và nhằm bảo vệ quyền truy cập tự do chống lại các nỗ lực chiếm đoạt độc quyền.

**Kinh nghiệm xây dựng Cơ sở dữ liệu Địa chỉ Quốc gia (BAN):** từ trước đến nay, việc sản xuất thông tin địa lý chính thức được giao cho các tổ chức công chuyên môn. Tuy nhiên, mô hình này đang bị các chủ thể tư nhân từ thế giới kỹ thuật số (như Googlemaps) hoặc các nền tảng cộng tác như OpenStreetMap (OSM) đặt câu hỏi về sự tồn tại của mình.

**Năm 2015, Nhà nước Pháp đã ký thỏa thuận với OSM và các đối tác khác để phát triển Cơ sở dữ liệu Địa chỉ Quốc gia (BAN).** Cơ sở dữ liệu kỹ thuật số này tập hợp tất cả các địa chỉ bưu chính và tọa độ địa lý của các địa chỉ này trên lãnh thổ Pháp. Cơ sở dữ liệu này được quản lý dựa trên mô hình nền tảng kỹ thuật số chung.

### **3. Đòn bẩy**

Đơn giản hóa thủ tục hành chính là mối quan tâm thường xuyên của các cơ quan công quyền. Chủ trương này được thực hiện dựa trên một số công cụ và cơ chế nhất định được xác định rõ ràng, bao gồm:

- **Phát triển tầm nhìn “lấy người dùng làm trung tâm”:** trước khi triển khai thực hiện mọi hành động nhằm chuyển đổi dịch vụ công, đơn giản hóa phải dựa trên nghiên cứu về hành trình của người dùng - hay “lập bản đồ hành trình của khách hàng” (*“customer journey mapping”*) – nghiên cứu hành trình của người dùng sẽ cung cấp nhiều thông tin định lượng và định tính cần được tính đến trong các chiến lược đơn giản hóa. Làm rõ “các yếu tố gây vướng mắc” và đánh giá “gánh nặng hành chính” là những yếu tố có giá trị làm cơ sở để xác định đâu là những ưu tiên cần cải cách, chuyển đổi.

## Chương trình DLNUF “Chỉ cần nói với chúng tôi một lần”

Việc triển khai chương trình “Chỉ cần nói cho chúng tôi một lần” đã được quyết định tại cuộc họp lần đầu tiên tổ chức vào ngày 18/12/2012 của Ủy ban liên bộ về hành động công (CIMAP). Mục đích của chương trình này là đơn giản hóa mối quan hệ giữa người dùng và chính quyền, bằng cách tránh tình trạng cơ quan quản lý yêu cầu người dùng phải cung cấp nhiều lần cùng một thông tin (hạn chế yêu cầu cung cấp thông tin từ cơ quan quản lý và đơn giản hóa các biểu mẫu, v.v.).

Xuất phát từ nhu cầu và mong đợi của người dùng, và dựa trên đòn bẩy công nghệ số, chương trình này đưa ra nhiều mục tiêu:

- Tránh tình trạng yêu cầu người dùng cung cấp thừa hoặc trùng lặp thông tin (thúc đẩy trao đổi dữ liệu giữa các cơ quan quản lý nếu được),
- Thống nhất định nghĩa về dữ liệu giữa các cơ quan quản lý (hài hòa về mặt ngữ nghĩa, thống nhất dữ liệu... tránh việc mỗi cơ quan lại có một “ngôn ngữ riêng”),
- Đơn giản hóa biểu mẫu và trao đổi bằng cách loại bỏ các yếu tố dư thừa hoặc không cần thiết...

Kết quả các cuộc điều tra thăm dò do Nhà nước thực hiện đã dẫn đến **quyết định ưu tiên thực hiện chương trình này trước tiên cho doanh nghiệp**. Các con số dưới đây tóm tắt những lợi ích mà đơn giản hóa thủ tục hành chính có thể mang lại cho doanh nghiệp:

- 15 lần/năm: là số lần mà doanh nghiệp phải cung cấp thông tin về doanh số cho các cơ quan quản lý
- 10 lần/năm: là số lần trung bình mà doanh nghiệp phải cung cấp thông tin về nhân sự cho các cơ quan quản lý
- 30%: là gánh nặng (tương ứng với phần giá trị gia tăng bị mất) của một doanh nghiệp một lao động phải gánh chịu
- 3 - 5% GDP: là gánh nặng hành chính đặt lên doanh nghiệp theo số liệu của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD)
- 1,5 tỷ €: là giá trị ước tính của những lợi ích thu được của các chương trình “Tell us once – chỉ cần nói với chúng tôi một lần” triển khai ở một số nước (Anh, Na-Uy, ...)

Các hành động đã thực hiện trong chương trình DLNUF:

- Dự án “chống thông tin dư thừa, trùng lặp” (thực hiện trên 100 dữ liệu hay được yêu cầu cung cấp nhiều nhất) đã giúp đơn giản hóa được 642 biểu mẫu hành chính và giúp các quan hành chính tự đo lường các mục tiêu để ra
- Đơn giản hóa hành trình người dùng với việc phát triển cơ chế một cửa và trao đổi liên cơ quan
- Tăng cường độ tin cậy trong định danh doanh nghiệp và bộ quy định tham chiếu cho doanh nghiệp
- Điều chỉnh và tăng cường khung pháp lý hỗ trợ cho chương trình DLNUF

- **Đánh giá hiệu suất:** có nhiều thách thức về đơn giản hóa và các mục tiêu cần đạt được phải được cụ thể hóa thành các chỉ số đánh giá, giám sát thường xuyên việc thực hiện các mục tiêu để ra thông qua các chỉ số đánh giá sẽ giúp đo lường được lợi ích mà các chương trình chuyển đổi mang lại. Việc đo lường tác động của các chính sách công ngày nay được thực hiện một cách có hệ thống đối với mọi chính sách.
- **Cơ chế quản trị vững chắc:** cần thiết phải thực hiện cơ chế chỉ đạo điều hành với sự tham gia (để góp ý kiến và chia sẻ) của toàn bộ các chủ thể có liên quan trong một chương trình đơn giản hóa thủ tục hành chính.

Thách thức về tính hiệu quả đòi hỏi sự phối hợp và tham gia tốt hơn của các bên liên quan: từ những thử nghiệm đơn giản hóa đầu tiên, điều nhanh chóng trở nên cần thiết là tất cả các bên liên quan trong khu vực công cũng như người dùng hưởng lợi đều phải tham gia tích cực càng sớm càng tốt vào các dự án hiện đại hóa nền hành chính. Tính đến năm 2013, tổ công tác của Nghị viện đã đưa ra không dưới 7 khuyến nghị trong lĩnh vực này nhằm đơn giản hóa môi trường pháp lý và thuế cho doanh nghiệp:

1. Đơn giản hóa bằng cơ chế hợp tác
2. Mục tiêu được xác lập cho 3 năm (chương trình 3 năm)
3. Một cơ chế chỉ đạo điều hành duy nhất
4. Xây dựng các công cụ cần thiết cho việc áp dụng cách tiếp cận hợp tác
5. Đơn giản hóa pháp luật: mời Nghị viện tham gia vào công tác đơn giản hóa thủ tục hành chính
6. Đánh giá hàng năm của Tòa Kiểm toán về tính hiệu quả của kế hoạch hành động
7. Truyền thông để thu hút người dùng tham gia vào công tác đơn giản hóa

- **Chính sách mở:** được hiện thực hóa bằng các hành động ủng hộ Chính phủ mở hay đơn giản hơn là chia sẻ dữ liệu, cách tiếp cận cởi mở chúng tỏ là một đòn bẩy cực kỳ hiệu quả để nâng cao hiệu quả của các dịch vụ công.

Để đảm bảo thúc đẩy các công cụ kỹ thuật số, sáng kiến **TECH.GOUV**, được triển khai vào tháng 4 năm 2019 được giao cho Cục liên bộ về Kỹ thuật số DINUM chủ trì với sự hỗ trợ của tất cả các bộ, đã đặt ra ba mục tiêu tham vọng lớn:

1. Cung cấp dịch vụ công trực tuyến và các công cụ làm việc có chất lượng tốt hơn cho người dân và công chức, viên chức;
2. Công khai và minh bạch hơn trong hoạt động công nhờ công nghệ kỹ thuật số,
3. Và cuối cùng là củng cố chủ quyền kỹ thuật số.

- **Đào tạo:** là hệ quả tất yếu của tất cả những nội dung được trình bày ở trên, đào tạo (cho thế hệ trẻ) và đồng hành để giúp thay đổi (đối với người dùng và công chức viên chức) là điều cần thiết cho quá trình hiện đại hóa thực sự, một trong những thách thức cần phải vượt qua là năng lực của cơ quan quản lý để thực hiện tự chuyển đổi từ bên trong, chấp nhận thay đổi vị thế và tổ chức để hướng tới mục tiêu nâng cao hiệu quả và năng lực phản ứng linh hoạt của cơ quan Nhà nước.

Sự thành công của một dự án đơn giản hóa hành chính nhất thiết cần có sự hỗ trợ mạnh mẽ từ các bên liên quan ở bộ phận hỗ trợ (back-office). Công chức, viên chức có thể miễn cưỡng thay đổi nếu họ không phải là chủ thể chủ động của việc thay đổi. Với tinh thần tương tự, việc trao đổi thông tin minh bạch với các công chức, viên chức có liên quan sẽ mang lại lợi ích cho bất kỳ sáng kiến chuyển đổi nào và góp phần bổ sung cho sự hỗ trợ hiệu quả dành cho họ.

Trong những năm gần đây, hai chương trình nhằm nâng cao vai trò và giá trị của các công chức, viên chức và tạo động lực sáng tạo cho việc chuyển đổi dịch vụ công đã xuất hiện:

1. **Chương trình “Intraprenariat”**: được rút gọn từ hai từ “nội bộ” (IN) và “khởi nghiệp”, khái niệm mới này thúc đẩy các sáng kiến được thực hiện trong nội bộ và coi trọng sự sáng tạo của nhân viên. Đối với chính quyền, vấn đề là giao quyền cho công chức viên chức, để họ phát triển các dự án sáng tạo và hữu ích trong nội bộ bằng cách trao cho họ quyền tự do trong việc thực hiện các dự án này. Nguyên tắc này phá vỡ thói quen và phương pháp quản lý hành chính truyền thống bằng cách đặt cược vào thực tế rằng sự đổi mới là thành quả từ chính sự nỗ lực và sáng tạo của các công chức viên chức.
2. **Chương trình EIG** (Doanh nhân chung tay vì lợi ích chung): chương trình này được thực hiện hàng năm, quy tụ các tài năng kỹ thuật số và công chức, viên chức Nhà nước để cùng nhau tìm giải pháp để giải quyết các thách thức đặt ra vì lợi ích chung. Theo đó, mỗi năm, một lớp “nhân tài”, được tuyển dụng để làm việc trong 10 tháng, chịu trách nhiệm giải quyết, nhờ vào năng lực về kỹ thuật số và hệ sinh thái có sẵn - đặc biệt là dữ liệu, những thách thức nằm trong sự quan tâm chung của các bộ ngành trung ương. Dưới sự chủ trì của ETALAB, việc tổ chức các khóa doanh nhân vì lợi ích chung (EIG) hàng năm có thể được thực hiện theo nhiều hình thức khác nhau và với các mô hình tổ chức khác nhau ở mỗi cơ quan bộ ngành, nhưng mục tiêu luôn giống nhau: tập hợp các chuyên gia - được tuyển dụng trong các bộ vì “chuyên môn nghiệp vụ” tham gia chương trình với tư cách là người hướng dẫn - và các tài năng công nghệ trẻ - từ khu vực tư nhân hoặc mới ra trường - để sáng tạo lại các dịch vụ công thông qua công nghệ số. Sau khi thử nghiệm ở quy mô nhỏ, các dịch vụ công được phát triển theo mô hình này có thể được triển khai trên diện rộng nếu đạt được kết quả tích cực ở giai đoạn thí điểm.

- **Khung pháp lý** phù hợp với các mục tiêu tham vọng để ra cho chuyển đổi số: dù là mang tính khuyến khích hay ràng buộc, khung pháp lý được ban hành cũng đều phải hỗ trợ cho công cuộc hiện đại hóa nền hành chính. Đơn giản hóa quy định cũng là đòn bẩy mạnh mẽ để hiện đại hóa nền hành chính.

Pháp đã quyết định thiết kế lại rõ ràng khung pháp lý để phù hợp với tham vọng đơn giản hóa hành chính và đáp ứng tốt hơn mong đợi của một xã hội đang hướng tới việc chuyển đổi số mạnh mẽ hơn.

Luật **ASAP (Tăng tốc đơn giản hóa hành động công)** ban hành tháng 12/2020 đưa ra một loạt các biện pháp đơn giản hóa dưới mọi hình thức nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các thủ tục hành chính hàng ngày, thường thông qua việc phi giấy tờ hóa và nhằm loại bỏ các thủ tục. Tóm lại, luật ASAP nhằm mục đích đẩy nhanh quá trình ra quyết định và đưa quyết định được ban hành đến gần hơn với người dân bằng cách:

- Loại bỏ hoặc sáp nhập các công đoạn hành chính đã trở nên không cần thiết,
- Phân cấp các quyết định hành chính.

## 4. Phương pháp đơn giản hóa

Không đi sâu vào chi tiết về các chương trình và sáng kiến được thực hiện ở các quốc gia đi đầu về chuyển đổi số (lịch sử tóm tắt về đơn giản hóa hành chính của Pháp sẽ cần nhiều hơn một chương trong sổ tay này), thêm nữa, xét thấy hệ sinh thái đang thuận lợi (đảm bảo có sự hỗ trợ ở tầm chính trị, nền tảng pháp lý và kỹ thuật đã vững chắc, có sự tham gia của chủ thể có liên quan, v.v.), việc lập kế hoạch chuyển đổi số có thể được tóm tắt như sau: “đặt ra một phạm vi đầy tham vọng nhưng có thể định lượng được bằng cách thúc đẩy sự linh hoạt và tin cậy của tất cả các bên liên quan”.

Do đó, trong một logic linh hoạt và thực dụng, cần phải:

- Xác định các ưu tiên dựa trên phân tích định lượng và định tính các thủ tục cần đơn giản hóa và không ngần ngại thực hiện các nghiên cứu đánh giá tác động, nghiên cứu chi phí cơ hội và nghiên cứu phân tích gánh nặng hành chính từ rất sớm (Mô hình chi phí tiêu chuẩn - Standard Cost Model, Lập bản đồ dòng giá trị - Value Stream Mapping, Tính toán chi phí dựa trên hoạt động - Activity Based Costing);
- Bắt đầu một chương trình hành động ở phạm vi thu hẹp và có thể chia nhỏ bằng phương pháp tiếp cận theo “sản phẩm”. Điều này sẽ giúp cung cấp kết quả nhanh chóng và bắt đầu một chu kỳ phát triển ngắn và lặp đi lặp lại, cho phép chương trình được kết thúc bằng nhiều sản phẩm có thể được đưa vào thử nghiệm;
- Đảm bảo có cơ chế quản lý sự thay đổi bằng cách truyền thông rộng rãi nhất có thể (để chia sẻ tầm nhìn) và tìm ra đâu là những “nhà vô địch” về đơn giản hóa trong hệ thống các cơ quan chính quyền;
- Thúc đẩy cơ chế đồng xây dựng, đây là yếu tố đảm bảo một chương trình cải cách được triển khai thực hiện sẽ được người dân doanh nghiệp chấp nhận, và nâng cao trách nhiệm giải trình của các bên liên quan trong phạm vi hành động của họ;
- Xem xét những đổi mới mang tính đột phá (đơn giản hóa thủ tục hành chính không dựa trên việc sao chép các mô hình hiện có);
- Dựa vào văn hóa đánh giá và chỉ đạo điều hành bằng hiệu suất. Về vấn đề này, các chỉ số bền vững và mục tiêu chung cần phải được cùng nhau bàn thảo trong thời gian sớm nhất có thể, từ đó có các công cụ cần thiết để đo lường tiến độ thực hiện và sự thành công của chương trình. Thu thập phản hồi của người dùng cũng là một yếu tố thiết yếu của việc đo lường;
- Có thể dựa vào chính sách dữ liệu và chia sẻ dữ liệu phù hợp với những thách thức đặt ra.



## II. Đánh giá và giám sát chất lượng dịch vụ công trực tuyến

*Không thể cải thiện được nếu không đo lường!*

Chất lượng của mối quan hệ giữa người dân và chính quyền có thể thấy được qua việc đảm bảo cho người dân tiếp cận được các dịch vụ công trực tuyến đơn giản và dễ tiếp cận. Để đáp ứng yêu cầu này cũng như để nâng cao hiệu quả công tác chỉ đạo điều hành, cần thực hiện đánh giá thường xuyên các tiêu chí chất lượng dịch vụ, trên cơ sở đó thực hiện các cải cách cần thiết để có thể hướng tới mục tiêu chung. Cách tiếp cận này có thể được tóm tắt như sau:

- Đo lường (thường xuyên, theo các tiêu chí cố định, khách quan và bền vững),
- Chia sẻ (sự cởi mở là giá trị nội tại của cách tiếp cận này),
- Hành động (để thực hiện các biện pháp thích hợp dựa trên các mục tiêu được đánh giá thường xuyên).

### Kinh nghiệm của châu Âu

Tại châu Âu, chiến lược chuyển đổi số được đưa ra năm 2009 - với mục tiêu đến năm 2020 - dựa trên 7 trục chính từ "Khả năng kết nối liên thông & các tiêu chuẩn tham chiếu" đến "Thị trường kỹ thuật số chung duy nhất". Ngay từ đầu, chiến lược của Ủy ban châu Âu đã được cụ thể hóa thành các mục tiêu được định lượng rõ ràng kèm theo lộ trình thực hiện. Ví dụ: "50% dân số Châu Âu sử dụng dịch vụ công trực tuyến vào năm 2015". Những mục tiêu này được tổng hợp và cập nhật bằng một bản dashboard dành riêng, qua đó giúp theo dõi tiến độ thực hiện của các quốc gia thành viên.

Trong những năm qua và với sự phát triển của công nghệ số, nhiều công cụ được phát triển đã giúp đo lường tỷ lệ các thủ tục và dịch vụ có thể được thực hiện trên môi trường trực tuyến, chất lượng và đôi khi là tác động mang lại của các dịch vụ này. Cuộc khủng hoảng Covid-19 và sự phát triển của hình thức làm việc từ xa đóng vai trò là chất xúc tác để tái khẳng định cách tiếp cận đánh giá và đo lường chất lượng dịch vụ công trực tuyến của Pháp.

Kể từ khi cam kết phát triển các dịch vụ công trực tuyến, Nhà nước Pháp cũng đồng thời tăng cường công tác đánh giá các dịch vụ được cung cấp cho người dùng và giúp định hướng chính sách công theo hướng có tính đến kỳ vọng của người dùng. Trong bối cảnh này, cần phải tăng cường huy động sự tham gia của người dùng để phá vỡ logic tham vấn đơn thuần và tạo điều kiện để ý kiến đóng góp cũng như đề xuất của người dùng được cân nhắc và xem xét hiệu quả hơn. **Từ năm 2010, Pháp công bố định kỳ phong vũ biểu về chất lượng dịch vụ công.** Các chỉ số đánh giá của công cụ này tương ứng với với ba giai đoạn nổi bật trong mối quan hệ giữa người dùng và cơ quan Nhà nước:

- Tiếp đón/tiếp nhận làm thủ tục,
- Xử lý thủ tục,
- Khiếu nại yêu cầu bồi thường nếu có.

## 1. Khung hành động liên bộ để nâng cao chất lượng dịch vụ công trực tuyến thiết yếu

Tại Pháp, nhiều chương trình được triển khai thực hiện đã góp phần đơn giản hóa rõ rệt các dịch vụ công và cải thiện chất lượng được cảm nhận từ phía người dùng (ví dụ: chương trình “chỉ cần nói với chúng tôi một lần” và chương trình nâng cao khả năng tiếp cận dịch vụ số hóa). Tuy nhiên, một số thủ tục quan trọng vẫn tiếp tục gây ra sự không hài lòng mạnh mẽ từ phía người dùng và không đáp ứng các tiêu chuẩn do Nhà nước đưa ra. Năm 2021, không dưới 32% người trưởng thành từ bỏ việc thực hiện thủ tục hành chính trực tuyến. Điều này buộc các cơ quan Nhà nước phải suy nghĩ về chất lượng của một số dịch vụ trực tuyến và hơn thế nữa, họ phải suy nghĩ tới vấn đề liên quan đến mục tiêu tiến tới một chính sách bao trùm về tiếp cận dịch vụ số.

Trước thực tế đó, Chính phủ Pháp đã giao cho Cục liên bộ về Kỹ thuật số (DINUM) chủ trì xây dựng một khuôn khổ chung để cải thiện chất lượng dịch vụ công và đảm bảo các dịch vụ công trực tuyến cung cấp cho người dùng và công chức viên chức phải đáp ứng các tiêu chí:

- **Hữu ích:** mang lại giải pháp phù hợp với nhu cầu cụ thể, được đo lường bằng các dữ liệu định tính (nghiên cứu người sử dụng và lắng nghe người dùng) và dữ liệu định lượng;
- **Có thể sử dụng:** tránh trục trặc kỹ thuật, được tối ưu hóa trên các thiết bị di động;
- **Toàn diện và bao trùm:** có tính đến mọi đối tượng người dùng (người khuyết tật, người quen dùng công nghệ, thiết bị đa dạng, mức độ tiếp cận đa dạng ...);
- **Đơn giản:** sử dụng ngôn ngữ rõ ràng, dễ hiểu, được thiết kế để tránh các tác vụ phức tạp không cần thiết hoặc nhầm chán, giúp người dùng tự thực hiện mà không cần trợ giúp;
- **Nhân văn:** luôn đảm bảo có thêm lựa chọn thay thế cho giải pháp công nghệ số - quấy tiếp nhận trực tiếp hoặc qua điện thoại - và có biện pháp trợ giúp cho các đối tượng người dùng có nhu cầu.

Đối với dịch vụ cho người dùng, các nỗ lực của Chính phủ Pháp ưu tiên tập trung cho các dịch vụ được nhắc đến trong danh sách tham chiếu của **Đài quan sát chất lượng dịch vụ công trực tuyến**.

## Đài quan sát chất lượng dịch vụ công trực tuyến

Đài quan sát này liệt kê mọi dịch vụ công được cung cấp trên phạm vi cả nước, có thời gian sử dụng dài, và có tần suất sử dụng hơn 200.000 lần mỗi năm hoặc bất kỳ dịch vụ công nào cho phép người dùng được hưởng các quyền lợi theo quy định của pháp luật hoặc được hỗ trợ tài chính dài hạn.

Tất cả các dịch vụ được liệt kê trong danh sách tham chiếu của đài quan sát chất lượng dịch vụ công phải đáp ứng các tiêu chí:

- **Thực hiện được 100% trên môi trường trực tuyến** và phải được giải quyết đúng hạn: người dùng phải thực hiện được thủ tục mà không cần trực tiếp nộp hồ sơ tại quầy, cũng không cần phải nhận/nộp trực tiếp các giấy tờ thành phần hồ sơ;
- Và **hướng tới mô hình nền hành chính chủ động tiếp cận người dân**: chủ động thông báo cho người dùng đủ điều kiện được hưởng các chính sách hoặc trợ cấp, thậm chí có thể tránh hoàn toàn việc người dùng phải thực hiện thủ tục để xin hưởng chính sách khi chính quyền đã có trong tay mọi thông tin cần thiết và không cần phải đợi người dùng làm đơn (*xem thêm chương 3, phần IV về Một nền hành chính chủ động tiếp cận người dân*)

Để biết thêm thông tin: <https://observatoire.numerique.gouv.fr/>

Về việc lắng nghe người dùng, mỗi bộ ngành có trách nhiệm thành lập một ủy ban người dùng, ủy ban này sẽ họp ít nhất mỗi năm một lần để bộ ngành liên quan báo cáo về kết quả thực hiện chủ trương lắng nghe người dùng, đồng thời tạo điều kiện để người dùng bày tỏ quan điểm và đóng góp ý kiến đối với các thủ tục và dịch vụ mà mỗi bộ ngành cung cấp cho họ.

## 2. Công cụ nâng cao hiệu quả việc đáp ứng nhu cầu của người dùng

### Đài quan sát chất lượng dịch vụ công trực tuyến: “Các dịch vụ công thiết yếu dành cho bạn”

Như đã mô tả ở trên, đây là công cụ giám sát các thủ tục và dịch vụ trực tuyến được sử dụng nhiều nhất, cho phép đánh giá theo định kỳ hàng quý chất lượng của các dịch vụ, thủ tục này bằng 5 chỉ số đánh giá chính:

1. Dịch vụ/thủ tục thực hiện được trên môi trường trực tuyến: đánh giá tiến độ số hóa thủ tục hành chính
2. Sự hài lòng của người dùng: đánh giá mức độ hài lòng của người dùng thông qua các ý kiến phản hồi được chính người dùng đưa lên

3. Có chính sách đáp ứng nhu cầu của người khuyết tật
4. Chỉ cần cung cấp thông tin cho chính quyền một lần: đánh giá tỷ lệ các trường thông tin được điền tự động trên các biểu mẫu (*xem thêm chương 1, phần IV về Hướng tới một Nhà nước nền tảng*)
5. Sử dụng dịch vụ/thủ tục phiên bản số hóa: tính toán tỷ lệ sử dụng dịch vụ trực tuyến so với các dịch vụ được thực hiện qua các kênh tương tác khác giữa người dân và chính quyền.

### **Chương trình DLNUF, “Chỉ cần nói với chúng tôi một lần” (2016)**

Năm 2016, SGMAP đã triển khai phương pháp giám sát bằng chỉ số đánh giá để đảm bảo công tác chỉ đạo điều hành chương trình hàng đầu **“Chỉ cần nói với chúng tôi một lần”** với mục tiêu là giảm 15% các trường hợp yêu cầu doanh nghiệp phải cung cấp thông tin khi thực hiện thủ tục/dịch vụ công trực tuyến, thông qua việc loại bỏ những thông tin dư thừa, trùng lặp (tránh yêu cầu người dùng cung cấp cùng một loại thông tin nhiều lần). Chương trình DLNUF dựa trên 3 đòn bẩy hành động:

1. Đơn giản hóa các biểu mẫu
2. Trao đổi dữ liệu giữa các cơ quan hành chính Nhà nước
3. Phi giấy tờ hóa các biểu mẫu

Chương trình **DLNUF được đánh giá** bằng hai nhóm chỉ số:

#### **1. Nhóm các chỉ số đánh giá của phong vũ biểu**

- Tỷ lệ các trường thông tin được nhập tự động
- Tỷ lệ các thủ tục được thực hiện trực tuyến
- Những thay đổi trong số lượng thông tin dữ liệu mà doanh nghiệp được yêu cầu cung cấp để thực hiện thủ tục
- Tỷ lệ hài lòng của doanh nghiệp

#### **2. Nhóm chỉ số theo dõi thực hiện**

- Tỷ lệ hoàn thiện của các biểu mẫu được số hóa
- Số lượng các cơ quan hành chính có trao đổi, chia sẻ dữ liệu
- Tỷ lệ phần trăm các biểu mẫu được rà soát chỉnh sửa
- Số lượng các loại giấy tờ cần nộp kèm để thực hiện thủ tục

## Phong vũ biểu Marianne (2008 → 2021)

Phong vũ biểu Marianne không chỉ đánh giá các dịch vụ công trực tuyến mà còn kiểm định chất lượng của khâu tiếp nhận thủ tục và quan hệ với người dùng với tiêu chí tham chiếu là các cam kết Marianne. Các cam kết này chi phối dịch vụ công và có thể được phân loại như sau:

- Cung cấp thông tin đáp ứng mong đợi của người dùng, giúp định hướng lộ trình người dùng một cách hiệu quả
- Cung cấp cho người dùng dịch vụ tiếp đón thân thiện và quan tâm
- Cung cấp các phản hồi rõ ràng, đúng hạn đã thông báo
- Cung cấp thêm kênh lắng nghe người dùng để cải thiện chất lượng dịch vụ

Gần 600 thủ tục, dịch vụ thuộc 5 nhóm (Thuế, Tư pháp, Ghi danh đại học, Giáo dục, Mô hình ngôi nhà dịch vụ công) được đánh giá bằng phong vũ biểu Marianne. Những người thực hiện điều tra đã thực hiện 10.000 lượt tiếp xúc (đến tận nơi, gọi điện thoại, gửi thư qua bưu điện, gửi email, công bố trên các website).

Để biết thêm thông tin về phong vũ biểu và bộ tiêu chuẩn tham chiếu Marianne:

<https://www.modernisation.gouv.fr/publications/barometre-marianne-2019-sur-la-qualite-de-laccueil-et-de-la-relation-usager-les-bons>

Lắng nghe người dùng là động lực mạnh mẽ của quá trình Hiện đại hóa Dịch vụ Công. Logic được thiết kế theo hai giai đoạn và có thể dựa càng nhiều các tốt vào số liệu đo lường để hiểu rõ hơn về kỳ vọng của người dùng và từ đó xác định đâu là các hành động cần ưu tiên thực hiện trước:

1. HIỂU: cần xác định các quy trình gây khó chịu, vướng mắc cho người dùng và chẩn đoán để khắc phục những trục giác đôi khi sai lầm về mức độ phức tạp của quy trình nhằm xem xét các hướng cải tiến;
2. HÀNH ĐỘNG: ưu tiên các lĩnh vực cần cải thiện và lập kế hoạch hành động dựa trên thực tế (vẫn là dựa trên cảm nhận của người dùng) để tối đa hóa tác động của nó. Tiếp đó cần phải liên kết các chủ thể khác nhau và phải chú ý đến việc khi một bối cảnh có nhiều đối tác, công việc thực hiện sẽ thường gặp vướng mắc.

Cách tiếp cận theo hướng hiện đại hóa đòi hỏi phải có sự tham gia và điều phối các chủ thể khác nhau, từ chính người sử dụng đến các bộ phận, đơn vị có liên quan đến những chuyển đổi sẽ được thực hiện, đồng thời phải đo lường và công bố các kết quả hữu hình. Lắng nghe người dùng và huy động sự tham gia của người dân sẽ là một vòng lặp mang lại nhiều lợi ích:

- Tiếp thu thông tin về kỳ vọng của người dùng

- Huy động sự tham gia của người dùng
- Đo lường và công bố các kết quả đạt được

Các hình thức lắng nghe và phản hồi khác nhau về các tiến bộ đạt được có thể được thực hiện thông qua khảo sát định lượng hoặc định tính, tham vấn mở hoặc kêu gọi đóng góp, ...

### Nút tính năng “Tôi đưa ý kiến”

Mỗi người dùng đều có thể đưa ý kiến của mình về thủ tục hành chính vừa thực hiện trên môi trường trực tuyến bằng cách bấm nút **“Tôi đưa ý kiến”** có sẵn trên giao diện sau khi kết thúc các bước làm thủ tục.

Je donne  
mon avis

SERVICES  
PUBLICS+

Khi kích vào nút tính năng này, người dùng vừa hoàn thành thủ tục sẽ được dẫn đường link tới một biểu mẫu, điền ý kiến phản hồi qua các hướng dẫn tương đối đơn giản, gồm hai bước:

1. Thủ tục bạn vừa thực hiện như thế nào?: không tốt, trung bình, rất tốt
2. Cung cấp thêm chi tiết về trải nghiệm với thủ tục vừa thực hiện
  - o Thủ tục có dễ sử dụng hay không
  - o Ngôn ngữ có dễ hiểu hay không
  - o Những khó khăn vướng mắc gặp phải
  - o Có cần hỗ trợ không
  - o Các thông tin khác

Để biết thêm thông tin: <https://observatoire.numerique.gouv.fr/je-donne-mon-avis>

### “Service public +”

Chất lượng và hiệu quả của các dịch vụ cung cấp cho người dân là ưu tiên hàng đầu của Chính phủ Pháp, được Thủ tướng tái khẳng định tại cuộc họp của Ủy ban liên bộ về chuyển đổi công vào ngày 9/5/2023. Đây là ý nghĩa của chương trình “Service Public +”. Chương trình này coi ý kiến phản hồi của người dân là chìa khóa cho việc cải tiến liên tục các dịch vụ công, với vai trò thực hiện của các công chức viên chức đi kèm với một mục tiêu: cung cấp các dịch vụ công gần gũi hơn, đơn giản hơn và hiệu quả hơn cho người dùng.

Dưới sự chỉ đạo của Bộ Chuyển đổi và Công vụ, chương trình “Services Publics +” bắt buộc phải được thực hiện ở tất cả các cơ quan hành chính Nhà nước có tiếp xúc với người dùng.

**SERVICES  
PUBLICS**



Chương trình Services Publics + có 5 trụ cột chính như sau:

- Thực hiện **9 cam kết thể hiện trong tất cả các dịch vụ công**. Những cam kết này được cụ thể hóa trong từng mạng lưới dịch vụ công theo lĩnh vực chuyên môn và chức năng nhiệm vụ.
- **Công bố kết quả ở cấp địa phương nhằm đảm bảo tính minh bạch**.
- **Lắng nghe người dùng trong từng lĩnh vực thực tế** và tạo điều kiện để mọi người dân đóng góp ý kiến cũng như chia sẻ trải nghiệm của họ về các dịch vụ công trên nền tảng **Services Publics+**.
- **Công việc cải tiến liên tục chất lượng dịch vụ** dựa trên phản hồi của những người đi làm thủ tục sẽ được giao cho cấp bộ quản lý.
- **Xây dựng thương hiệu** để các dịch vụ công có mức độ cam kết cao nhất thúc đẩy nỗ lực của các công chức, viên chức nhằm cải thiện chất lượng dịch vụ cung cấp cho người dùng.

Để biết thêm thông tin: <https://www.plus.transformation.gouv.fr/>

### III. Tác động của chính sách công

#### *Phương pháp đo lường tác động của việc đơn giản hóa thủ tục hành chính*

Đơn giản hóa thủ tục hành chính là mục tiêu chủ chốt để nâng cao hiệu quả hoạt động của Chính phủ, giảm chi phí và cải thiện trải nghiệm của người dân và doanh nghiệp khi thực hiện thủ tục dịch vụ. Đơn giản hóa thủ tục hành chính là một phần của chính sách hiện đại hóa hành động công, đây là một chiến lược tiếp cận dài hạn được khởi động bằng nhiều đề án cải cách pháp luật và chương trình chính sách, là minh chứng cho ảnh hưởng của mô hình quản lý công mới *New Public Management* tại Pháp.

#### **Một vài cột mốc trong lịch sử Cải cách Nhà nước Pháp**

- **2007-2012: Chương trình tổng cải cách chính sách công (RGPP)**

Chương trình RGPP đặt mục tiêu chi tiêu công hợp lý bằng việc xác định và loại bỏ các khoản mục chi tiêu trùng lặp, cắt giảm biên chế trong ngành công vụ và nâng cao chất lượng dịch vụ công. Vì kết quả đạt được không tương xứng với kỳ vọng ban đầu, chương trình này đã được nghiên cứu điều chỉnh lại ở nhiệm kỳ Chính phủ mới.

- **2012-2017: Chương trình hiện đại hóa hành động công (MAP)**

Chương trình MAP đặt mục tiêu tư duy lại vai trò của các cơ quan công quyền, xem xét lại hiệu quả chi tiêu công và điều chỉnh các nguồn lực cho phù hợp với mục tiêu đặt ra. Đổi mới hành động công và lành mạnh hóa ngân sách là hai sợi chỉ đỏ xuyên suốt chương trình nâng cao trách nhiệm của các chủ thể công này.

- **2016: Luật “vì một nền Cộng hòa số”**

Luật vì một nền cộng hòa số được ban hành sau một đợt lấy ý kiến người dân chưa từng có, tham vọng đặt ra là thúc đẩy đổi mới sáng tạo và phát triển nền kinh tế số, tăng cường một xã hội số mở, đáng tin cậy và bảo vệ quyền của người dân, doanh nghiệp (*nội dung này được đề cập đến trong một phần riêng*).

- **2017-2022: Chương trình “Hành động công 2022”**

Tiếp nối chương trình RGPP, chương trình “Hành động công 2022” hướng tới mục tiêu đơn giản hóa nền hành chính, giúp dịch vụ công dễ tiếp cận hơn với người dân doanh nghiệp và số hóa thủ tục hành chính.

- **2018: Luật «vì một Nhà nước phục vụ, hướng tới một xã hội lòng tin»**

Luật này đưa vào thực hiện nhiều chương trình cải cách nhằm đơn giản hóa quan hệ giữa chính quyền và người dân, giảm bớt giấy tờ, gia tăng lòng tin của người dân doanh nghiệp vào hệ thống các cơ quan Nhà nước, tạo thuận lợi cho đổi mới sáng tạo trong nền hành chính.

- **2021: Kế hoạch tăng tốc chuyển đổi nền hành chính công vụ**

Mục tiêu của kế hoạch này là đẩy nhanh tốc độ hiện đại hóa nền hành chính, thông qua tăng cường đầu tư cho chuyển đổi số lĩnh vực dịch vụ công, đơn giản hóa thủ tục hành chính và nâng cao năng lực cho đội ngũ công chức viên chức.

- **2022: Luật “3DS” différenciation – phân biệt, décentralisation – phân quyền, déconcentration – phân cấp và simplification – đơn giản hóa**

Luật 3DS đưa vào áp dụng nguyên tắc phân biệt đặc thù của từng vùng lãnh thổ, từng địa phương trong triển khai thực hiện chính sách công, tăng cường năng lực của chính quyền địa phương trong các lĩnh vực giao thông, nhà ở và chuyển đổi sinh thái. Luật 3DS đưa ra một loạt biện pháp để đáp ứng nhu cầu của các địa phương cũng như để đơn giản hóa hành động công ở cấp độ địa phương.



Ngoài những khác biệt trong phương pháp tiếp cận là động lực để thực hiện các bước khác nhau của quy trình hiện đại hóa hành động công, một điều cần phải nhấn mạnh nữa là tầm quan trọng ngày càng lớn của chuyển đổi số trong nền hành chính, đi cùng với việc quan tâm nâng cao sự hài lòng của người dùng. Hiện đại hóa hành động công vẫn nhất quán một mục tiêu: cung cấp dịch vụ công có chất lượng cao hơn cho người dùng đồng thời tối ưu hóa chi tiêu công. Để đảm bảo thực hiện được mục tiêu này, cần thiết phải đánh giá, đo lường được tác động của chiến lược hiện đại hóa hành động công.

## 1. Các chủ thể có liên quan và lợi ích mong đợi

Đánh giá chính sách công có nhiều mục đích tích cực:

- Đạo đức công vụ: đảm bảo gắn trách nhiệm triển khai thực hiện một chính sách công với một chủ thể công cụ thể và nguồn lực công được sử dụng đúng mục đích;
- Nhận thức: tạo cơ sở để các cuộc thảo luận tại Nghị viện có căn cứ vững chắc để ban hành chính sách công, đảm bảo minh bạch của hành động công;
- Quản lý: cải thiện hiệu suất và hiệu quả của các nguồn lực được đầu tư để triển khai thực hiện chính sách công;
- Ra quyết định: đánh giá được mức độ xác đáng, hợp lý của một chính sách công, để từ đó đảm bảo chỉ đạo điều hành một cách hiệu quả;
- Đào tạo nâng cao năng lực: với cách tiếp cận đảm bảo chất lượng luôn phải tốt hơn, việc đánh giá chính sách công sẽ giúp các chủ thể công hiểu rõ hơn vai trò, trách nhiệm và tầm ảnh hưởng của mình.

Các chủ thể chính tham gia vào quy trình đánh giá bao gồm:

- Cơ quan đặt hàng thực hiện đánh giá: yêu cầu thực hiện đánh giá có thể đến từ các cơ quan hành pháp, một cơ quan hành chính cụ thể, một cơ quan tổ chức chịu trách nhiệm triển khai thực hiện chương trình, các cơ quan có thẩm quyền khác như Hội đồng cấp cao, ủy ban giám sát, v.v hoặc cả người dân. Việc đánh giá một số chính sách là bắt buộc theo quy định của pháp luật.
- Cơ quan chủ trì: yêu cầu các nội dung cần thực hiện và trong một số trường hợp có thể yêu cầu cả các phương pháp đánh giá cụ thể. Đó có thể là cấp chỉ đạo điều hành về chính sách, về hành chính, hoặc nhiều cơ quan kết hợp.
- Bên thực hiện đánh giá: những người được giao thực hiện việc đánh giá thường là người xuất thân từ các cơ quan hành chính (thanh tra, đơn vị trực thuộc bộ, hoặc một cơ cấu liên bộ chuyên trách, v.v.) hoặc từ khu vực tư nhân (công ty cung cấp dịch vụ đánh giá, v.v.). Ngoài đánh giá tác động, tức là đánh giá kết quả và ảnh hưởng tổng thể của một chính sách công, người được giao thực hiện đánh giá phải tập

trung vào một số yếu tố khác: chính sách đó có phù hợp hay không, có đồng bộ với các chính sách khác hay không, các mục tiêu đề ra có đạt được hay không, hiệu quả hiệu suất đến đâu, chính sách đó có lâu dài được hay không. Để thực hiện được các yêu cầu đánh giá như vậy, người được giao thực hiện đánh giá phải:

- o Phân tích để đánh giá xem chính sách đó có tuân thủ các yêu cầu của dự án/kế hoạch/mục tiêu hay không: mục tiêu hướng tới và mục tiêu đạt được, việc triển khai thực hiện tuân thủ các quy định của pháp luật,
- o Tính toán: nguồn lực, phương tiện, kết quả, mức độ ảnh hưởng,
- o Hiểu được sự vận hành của hệ thống, của chương trình và những sản phẩm được tạo ra từ hệ thống hay chương trình đó,
- o Nhận biết và đo lường mức độ tác động,
- o Định vị các yếu tố tích cực và/hoặc tiêu cực đến từ môi trường bên ngoài,
- o Quan sát các cột mốc có sự thay đổi về trạng thái, đánh giá tính chất và mức độ của từng thay đổi, định lượng các thay đổi đó,
- o Thu thập, lấy ý kiến của các bên liên quan và người thụ hưởng, tất nhiên phải lồng ghép thêm việc lấy ý kiến của người dùng.

Xin lưu ý rằng để thực hiện các bước đánh giá theo quy định, cần phải có chính sách đồng hành với sự thay đổi, nhất là trong các đơn vị, bộ phận chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc triển khai thực hiện chính sách công, vì quy trình này vốn không được lập trình sẵn trong bộ gien của một cơ quan hành chính: không phải cứ đánh giá các bên tham gia là đảm bảo được mục tiêu cải tiến chất lượng liên tục.

## **2. Thực tiễn và phương pháp đánh giá**

Ở Pháp, việc đánh giá chính sách công là một thông lệ. Đây là một quá trình có hệ thống nhằm phân tích kết quả và tác động của các chính sách được thực hiện. Luật thực định của Pháp đã có hai định nghĩa liên tiếp nhau về việc đánh giá chính sách công. Định nghĩa mới nhất được đưa ra tại nghị định ngày 18/11/1998 thành lập Hội đồng Đánh giá Quốc gia theo đó “việc đánh giá một chính sách công nhằm đánh giá hiệu quả của chính sách này bằng cách so sánh kết quả với mục tiêu đề ra và phương tiện, nguồn lực được bố trí để thực hiện.”

Nhiều thực tiễn và phương pháp khác nhau được áp dụng để đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả và thành công của quá trình đánh giá và đo lường tác động. Đặc biệt, có thể thực hiện các công việc sau:

- Xác định các **chỉ số đánh giá hiệu quả**: các chính sách công thường đi kèm với các chỉ số đánh giá hiệu quả cụ thể để đo lường kết quả mong đợi. Tiến độ được theo dõi và đánh giá thường xuyên bằng cách sử dụng các chỉ số này.
- Thực hiện các  **nghiên cứu đánh giá tác động sơ bộ**: trước khi thực hiện một chính sách mới, các nghiên cứu tác động đôi khi được thực hiện (và có thể bắt buộc phải thực hiện theo quy định của pháp luật) để đánh giá những hậu quả tiềm ẩn của chính sách này đối với xã hội, kinh tế và môi trường.

**Đánh giá tiêu chuẩn và đo lường tác động: CCEN (Ủy ban tư vấn đánh giá tiêu chuẩn) được thay thế bởi CNEN (Hội đồng đánh giá tiêu chuẩn quốc gia)**

Là một công cụ của Chương trình tổng cải cách chính sách công RGPP (*xem lại ở phần trên*), CCEN có nhiệm vụ đo lường các ràng buộc mang tính quy phạm, quy chuẩn áp dụng đối với chính quyền địa phương và chứng nhận tác động của việc “đơn giản hóa”, đặc biệt là các dịch vụ số mới, đối với các địa phương có liên quan. Theo đó, mỗi biện pháp đơn giản hóa được đánh giá bằng một hồ sơ riêng, để đo lường các tác động về mặt kỹ thuật, tổ chức và tài chính của một biện pháp mới (chẳng hạn như một dịch vụ trực tuyến mới được cung cấp), và hồ sơ đánh giá phải được nộp cho CCEN.

Được thành lập vào năm 2013 theo Luật số 2013-921, CNEN là một tổ chức công mới của Pháp, thay thế cho CCEN, với thành viên là đại diện của các chính quyền địa phương và Nhà nước trung ương để kiểm tra và đưa ý kiến về các quy phạm có tác động về mặt kỹ thuật hoặc tài chính đối với chính quyền địa phương và cơ quan sở ngành của địa phương. Biện pháp này nhằm mục đích tránh tình trạng ban hành tràn lan các quy định và quy phạm, góp phần đơn giản hóa luật pháp.

- **Đánh giá chi phí và lợi ích** được sử dụng để xác định xem liệu một chính sách có hiệu quả về mặt chi phí hay không. Việc đánh giá này so sánh chi phí với lợi ích mà một chính sách tạo ra, kể cả lợi ích bằng tiền và các lợi ích khác.
- **Thăm dò ý kiến và khảo sát**: việc đánh giá mức độ hài lòng của người dân hoặc các bên liên quan với chính sách thường là cần thiết. Dữ liệu định tính được thu thập giúp hiểu được cách người dân doanh nghiệp tiếp nhận và sử dụng các chính sách như thế nào.
- **Đánh giá hậu kiểm**: khi một chính sách đã được thực hiện, có thể thực hiện đánh giá hậu kiểm để xem xét lại kết quả và tác động thực sự của chính sách đó.

Kết quả đánh giá và đo lường thường được công khai, cho phép người dân hiểu rõ hơn về cách Chính phủ đưa ra quyết định và sử dụng nguồn lực công.

### 3. Khái niệm tác động

Đo lường tác động là một phần không thể thiếu trong phạm vi rộng của đánh giá chính sách công. Công đoạn này giúp đo lường kết quả và so sánh chúng với các hành động được thực hiện và những tác động mong đợi.

Mỗi chính sách công được đánh giá qua ba bước cơ bản:

1. **Trước khi triển khai/đánh giá tiên kiểm** (hoặc đánh giá tiên nghiệm): thực hiện đánh giá ở giai đoạn này để chứng minh căn cứ giải trình cho các công việc được lựa chọn cho hoạt động của một chính sách/dự án một cách tiên nghiệm. Ví dụ, một nghiên cứu đánh giá tác động nhất thiết phải đi kèm với một số văn bản pháp lý nhất định làm căn cứ cho tranh luận;
2. **Trong quá trình triển khai/đánh giá nội bộ** (hoặc đánh giá song song): trong quá trình triển khai chính sách cần đảm bảo tuân thủ đúng ý định, hiểu rõ mục tiêu và đảm bảo luôn cải tiến trong quá trình hoạt động;
3. **Sau khi triển khai/đánh giá hậu kiểm** (hoặc đánh giá tổng kết): đo lường kết quả đạt được và hiệu quả thực hiện (thể hiện mối quan hệ giữa tính hiệu quả của biện pháp và các phương tiện được bố trí để thực hiện biện pháp) để đặt ra mục tiêu mới, thậm chí để ra quyết định ngừng thực hiện một chính sách.

**Đo lường tác động là một phương pháp đánh giá hậu kiểm tuyệt vời!**

## IV. Một nền hành chính chủ động tiếp cận người dân

*Chuyển từ logic “Chỉ cần nói với chúng tôi một lần” sang logic “Không cần nói với chúng tôi nữa”*

### 1. Dẫn nhập

Chuyển đổi số trong hành chính và dịch vụ công đang dẫn đến sự thay đổi sâu sắc trong mối quan hệ với người dùng. Văn bản giấy dần nhường chỗ cho các dịch vụ công kỹ thuật số, cho phép người dùng thực hiện các thủ tục trực tiếp từ máy tính theo phương thức “tự phục vụ”. Sự chuyển đổi này đi kèm với việc khai thác ngày càng nhiều dữ liệu số (data) để mang đến cho người dùng trải nghiệm mượt mà và “cá nhân hóa” hơn, tránh việc họ phải cung cấp những thông tin đã được cơ quan quản lý nắm giữ (*nguyên tắc Chỉ cần nói với chúng tôi một lần đã trình bày ở chương 1, phần IV*).

Tuy nhiên, việc đơn giản hóa thủ tục hành chính và phổ biến thủ tục trực tuyến thay thế cho quầy tiếp nhận truyền thống khiến một số đối tượng người dùng không có điều kiện tiếp cận với công nghệ và thiết bị số bị bỏ lại phía sau. Ngoài ra, trên tinh thần luôn hướng tới việc đơn giản hóa thủ tục hành chính và giải quyết một cách hiệu quả tình trạng “không nắm được quyền và lợi ích của mình để sử dụng”<sup>19</sup>, đặc biệt đối với những nhóm dân cư dễ bị tổn thương nhất, chính quyền phải đi trước một bước và chủ động tiếp cận để thông tin tới người dân về các quyền và lợi ích mà họ thuộc diện được hưởng, thậm chí có thể chi trả luôn các quyền và lợi ích đó một cách tự động cho các đối tượng thụ hưởng.

## 2. Vậy thế nào là một nền hành chính chủ động tiếp cận người dân?

**Nền hành chính chủ động tiếp cận người dân là một nền hành chính đảo ngược quy trình thủ tục truyền thống trong mối quan hệ với người dùng:** thay vì đợi người dùng tại quầy, cơ quan quản lý có thể dựa trên dữ liệu sẵn có để dự đoán nhu cầu, nắm được quyền và nghĩa vụ của họ. Từ đó, chính quyền có thể nhắc nhở người dùng về thời hạn làm thủ tục, thông báo các quyền mà người dùng đủ điều kiện được hưởng và hướng dẫn cách làm để họ được hưởng các quyền lợi của mình, và thậm chí tự động chi trả các quyền lợi cho người dùng mà người dùng không cần phải làm thủ tục.

Hành chính chủ động là mô hình được phát triển xuất phát từ nhiều yếu tố, bao gồm việc đơn giản hóa thủ tục hành chính, được cụ thể hóa bằng nguyên tắc Chỉ cần nói với chúng tôi một lần (*xem thêm chương 1, phần IV về Hướng tới một Nhà nước nền tảng*), tình trạng người dân không biết được các quyền và lợi ích mình được hưởng và tinh thần “đi về phía người dân” được hiện thực hóa bằng việc chính quyền chủ động tự động chi trả các lợi ích có thể được hưởng cho các đối tượng đủ điều kiện, hoặc thông tin cho những đối tượng đủ điều kiện để họ làm thủ tục.

Để triển khai mô hình “hành chính chủ động” cần phải thực hiện nhiều công việc trên hai phương diện: về kỹ thuật, phải có hệ thống trao đổi dữ liệu giữa các cơ quan quản lý và phát triển các ứng dụng và hạ tầng cần thiết; về pháp lý, đặc biệt là các quy định có liên quan đến ý kiến đồng ý của người dùng và quản lý sự vận hành và phối hợp của hệ thống với sự tham gia của nhiều chủ thể.

---

19 Giải quyết tình trạng người dân không biết đến các quyền và lợi ích mà mình đủ điều kiện được hưởng nên bỏ qua không hưởng cũng như cải thiện việc tiếp cận với các quyền lợi và dịch vụ xã hội cho người dân là một trong những định hướng chiến lược của chính sách giảm nghèo. Để thực hiện được chiến lược này, Chính phủ đưa ra ba định hướng lớn: phát triển kênh trực tuyến thông qua các cổng dịch vụ công như *service-public.fr* hoặc các phần mềm cho phép người dân thực hiện các tính toán để mô phỏng các quyền lợi của mình/ phát triển hệ thống dịch vụ công một cửa/sử dụng các phương pháp thống kê và phân tích để phát hiện những đối tượng người dân bỏ qua không sử dụng những quyền lợi mà họ đủ điều kiện được hưởng.

### 3. Nền tảng pháp lý và kỹ thuật thuận lợi

Tại Pháp, tuân theo các nguyên tắc do Ủy ban quốc gia về đảm bảo Quyền tiếp cận với các văn bản hành chính (Ủy ban CADA) ban hành để đảm bảo quyền tự do tiếp cận các văn bản hành chính và văn bản lưu trữ cũng như việc tái sử dụng thông tin công, chương trình “Chỉ cần nói với chúng tôi một lần” đã thiết lập các nền tảng cần thiết về kỹ thuật và pháp lý cho xây dựng mô hình hành chính chủ động. Thông qua việc loại bỏ công đoạn thu thập và đánh giá các giấy tờ nộp kèm hồ sơ thủ tục của người dùng, điền tự động các trường thông tin bằng dữ liệu lấy “tại nguồn” từ cơ quan quản lý tham chiếu và do đó đáng tin cậy hơn, người dùng tránh được việc phải cung cấp thông tin hoặc giấy tờ thành phần hồ sơ đã được lưu giữ bởi các cơ quan quản lý khác trong quá trình thực hiện thủ tục trực tuyến, việc điền tự động này được thực hiện thông qua cơ chế chia sẻ dữ liệu tự động giữa các cơ quan quản lý (đặc biệt thông qua API, *xem thêm chương 1, phần IV về Hướng tới một Nhà nước nền tảng*).

Được đưa vào áp dụng từ năm 2014 đối với các thủ tục dành cho doanh nghiệp, nguyên tắc “Chỉ cần nói với chúng tôi một lần” được mở rộng áp dụng đối với các thủ tục dành cho cá nhân vào năm 2018 sau khi «Luật vì một Nhà nước phục vụ hướng tới một xã hội lòng tin» (Luật ESSOC) được ban hành.

#### Chương trình DLNUF: viết tắt tiếng Pháp của “Chỉ cần nói với chúng tôi một lần”

Nghị định ban hành tháng 01/2019 quy định khuôn khổ kỹ thuật và tổ chức cho việc triển khai trao đổi thông tin và dữ liệu giữa các cơ quan hành chính. Cục liên bộ về Kỹ thuật số (DINUM) đã phát triển giải pháp “Chỉ cần nói với chúng tôi một lần” kèm theo các công cụ lưu thông và khai thác dữ liệu: một điểm truy cập duy nhất vào các API của các cơ quan quản lý (Api.gouv.fr) và các “hub” cho phép truy cập dữ liệu của các cá nhân (Particulier.api.gouv.fr), doanh nghiệp (Entreprise.api.gouv.fr) và dữ liệu địa lý (Geo.api.gouv .Fr).

“Chỉ cần nói với chúng tôi một lần” bước vào một giai đoạn mới với luật liên quan đến phân biệt, phân quyền, phi tập trung - được gọi là **luật 3DS, được ban hành vào tháng 2 năm 2022** - tạo điều kiện thuận lợi hơn nữa cho việc trao đổi thông tin giữa các cơ quan hành chính. Trước đây, mỗi API phải được quy định cụ thể bằng một nghị định nộp cho Ủy ban quốc gia về Công nghệ thông tin và các quyền tự do công dân (CNIL). Với luật 3DS, việc trao đổi dữ liệu giữa các cơ quan quản lý đã trở thành quy tắc bắt buộc.

- Nghị định đầu tiên quy định về tổ chức trao đổi dữ liệu giữa các cơ quan hành chính “khi việc trao đổi thông tin đó là cần thiết để xử lý các đơn thư của người dân doanh nghiệp, để thông báo cho người dân về quyền và lợi ích mà của họ đủ điều kiện được hưởng và chỉ trả cho người dân những quyền và lợi ích đó”.
- Nghị định thứ hai nêu rõ danh sách các cơ quan quản lý thuộc diện phải chia sẻ dữ liệu để triển khai mô hình hành chính chủ động, và tính chất các loại thông tin được chia sẻ.

Luật 3DS tăng cường hệ thống “Chỉ cần nói với chúng tôi một lần” thông qua những sửa đổi bổ sung được đưa vào Bộ luật quan hệ giữa người dân và chính quyền (Bộ luật CRPA): theo đó, người dùng không còn bị yêu cầu cung cấp thông tin đã được cung cấp bởi cùng một cơ quan quản lý hoặc một cơ quan hành chính khác.

Trên cơ sở đó, hiện nay, các cơ quan quản lý thực hiện việc trao đổi các thông tin và dữ liệu cần thiết để đáp ứng nhu cầu của người dùng và/hoặc chỉ định cho họ thông tin hoặc dữ liệu nào họ phải cung cấp để giải quyết thủ tục.

#### 4. Một số ứng dụng đầu tiên

##### Chi trả tự động bảo hiểm y tế bổ sung cho những người được hưởng trợ cấp thu nhập RSA (Thu nhập hỗ trợ hòa nhập xã hội)

Luật **ngân sách cho Bảo hiểm xã hội năm 2022** đã tạo điều kiện thuận lợi cho các thủ tục chi trả bảo hiểm y tế bổ sung cho một số đối tượng được hưởng trợ cấp xã hội. Kể từ tháng 2 năm 2022, những người được nhận trợ cấp thu nhập RSA mới đã được chi trả tự động bảo hiểm y tế bổ sung. Cụ thể, tất cả những người hoàn thành tờ khai xin cấp RSA trực tuyến trên cổng dịch vụ công đều được đề xuất phần bảo hiểm y tế bổ sung khi hoàn thành thủ tục. Trừ trường hợp phản đối, họ sẽ tự động được hưởng phần bảo hiểm bổ sung này, cũng như các thành viên khác trong gia đình nếu đáp ứng các điều kiện để được hưởng trợ cấp thu nhập RSA.



##### Chủ động phát hiện và thông báo sai sót

Vào mùa hè năm 2019, Quỹ Trợ cấp Gia đình Quốc gia (CNAF) đã phát động một chiến dịch điều chỉnh trên toàn quốc cho phép các Quỹ trợ cấp gia đình CAF làm việc với một số đối tượng thụ hưởng nhất định để mời họ báo cáo lại các thông tin chính xác về tình trạng hôn nhân hoặc các trường hợp con cái phụ thuộc được nhận mức lương cao hơn 55% mức lương tối thiểu. Các trường hợp bị yêu cầu kê khai điều chỉnh thông tin này sẽ không bị phạt hành chính (trong khi nếu bị kiểm tra và phát hiện cung cấp thông tin không chính xác hoặc sai lệch theo quy định trước đây, họ sẽ bị phạt vì hành vi gian lận). Hệ thống này được thử nghiệm tại Paris trong một vài tháng trước khi được nhân rộng. Cơ quan thuế cũng triển khai các hành động tương tự để chống trốn thuế. Với phần mềm khai báo định danh (DSN) được đảm bảo an toàn, URSSAF (Liên minh thu hồi các khoản nợ phí bảo hiểm xã hội và trợ cấp gia đình) có thể dễ dàng phát hiện các sai sót do người sử dụng lao động gây ra và ảnh hưởng đến mức phí bảo hiểm xã hội mà họ phải đóng cho người lao động, nhờ vào việc đối chiếu chéo dữ liệu hiệu quả hơn. Hệ thống cũng có thể sửa chữa các sai sót đó và báo cho công ty liên quan nếu cần. Khoảng 2 triệu sai sót đã được phát hiện chủ động kể từ năm 2019, một phần trong số đó là nhờ vào việc rà soát tìm kiếm các trường hợp thiếu nhất quán giữa các dữ liệu.



### Tự động thực hiện trung gian thanh toán tiền cấp dưỡng

Từ ngày 01/03/2022, việc thanh toán tiền cấp dưỡng theo quyết định của tòa án sẽ được Cơ quan trợ cấp Gia đình (CAF) hoặc Trợ cấp xã hội ngành nông nghiệp (MSA) tự động thực hiện. Dịch vụ trung gian thanh toán tiền cấp dưỡng mới này được thiết lập để tránh các trường hợp chậm hoặc không chuyển tiền cấp dưỡng, bảo vệ các gia đình cha mẹ đơn thân có thu nhập thấp và đơn giản hóa cuộc sống hàng ngày của các cha mẹ ly hôn.



Từ tháng 1 năm 2023, hệ thống được mở rộng cho tất cả các trường hợp ly hôn ngoài tư pháp.

### Cấp tự động séc trợ cấp tiền điện/ga

Được triển khai rộng rãi vào năm 2018 để thay thế chính sách giá điện ưu đãi cho các đối tượng nhận trợ cấp xã hội, séc trợ cấp tiền điện/ga là khoản trợ cấp được thanh toán trên cơ sở mức thu nhập của hộ gia đình. Séc này được dùng để thanh toán hóa đơn tiền điện/ga và một số khoản chi liên quan đến bảo đảm năng lượng cho hộ gia đình. Đây là séc định danh, nghĩa là tên của người thụ hưởng được ghi trên séc. Séc này được cấp cho những người có thu nhập thấp. Cơ quan quản lý thuế hàng năm lập danh sách những người thuộc đối tượng thụ hưởng trên cơ sở mức thu nhập chịu thuế tham chiếu (RFR) của hộ gia đình và thành phần hộ gia đình được xác định theo đơn vị tiêu dùng (CU). Séc này được gửi tự động qua đường bưu điện đến địa chỉ mà người thụ hưởng đăng ký với cơ quan thuế.



## 5. Triển vọng: hứa hẹn và rủi ro

Đúng là những lợi ích mang lại từ mô hình này là có thật trên phương diện kinh tế và xã hội (vì tất cả đều thấy rằng việc người dân không biết và không sử dụng các quyền và lợi ích mà mình đủ điều kiện được hưởng có thể gây tổn kém cho cộng đồng), nhưng những khó khăn và vướng mắc do mong muốn có một nền hành chính chủ động đặt ra là rất nhiều:

1. Khả năng của các thuật toán trong việc **tích hợp các tình huống phức tạp**: chính những người bất bình nhất thường là những người có hồ sơ phức tạp nhất, do những thay đổi trong công việc, nhà ở hay thậm chí là hoàn cảnh gia đình. Đối với những người này, số hóa mọi thủ tục có thể gây cho họ khó khăn, dẫn đến phát sinh nhu cầu cần được hướng dẫn.
2. Sự phức tạp của **phương pháp tính toán** hệ thống nguồn lực hàng tháng (DRM) để hỗ trợ cho dự án từ nguồn: Cơ quan Bảo vệ các quyền công dân gần đây đã cảnh báo về nguy cơ xảy ra **hiệu ứng "hộp đen"**, bởi có một khó khăn là "con người không thể xâm nhập vào hệ thống DRM này để thay đổi và sửa lỗi".



3. **Mục đích và quyền được lãng quên:** trong báo cáo hoạt động thường niên năm 2021, dành cho “những lời hứa về một chính quyền chủ động”, Cơ quan bảo vệ các quyền công dân đã lưu ý, và Ủy ban quốc gia về Công nghệ thông tin và các quyền tự do công dân CNIL cũng đã bày tỏ ý kiến tương tự, rằng **“thông tin (...) đã thu thập (...) sau đó không thể được sử dụng cho các mục đích khác, đặc biệt là để phát hiện và xử phạt các hành vi gian lận”**
4. Cuối cùng, và vẫn theo Cơ quan Bảo vệ các quyền công dân, **nguy cơ bỏ quên nhân tố con người trong các dịch vụ công** đã được chỉ ra: “có thể đặt câu hỏi về những tác động lâu dài của việc tự động hóa công việc tính toán và chi trả một số lợi ích nhất định. Một mặt, tự động hóa không phải là loại trừ được hết mọi trục trặc, sai sót vẫn có thể xảy ra, như đã thấy kể từ khi thực hiện chính sách cấp séc trợ cấp tiền điện hoặc tính toán mới về trợ cấp nhà ở. Mặt khác, còn có nguy cơ xa hơn nữa, đó là dịch vụ công có thể bị xóa bỏ. Mà như vậy, sẽ làm mất khía cạnh quan hệ trong tương tác giữa người dân và chính quyền của các dịch vụ công đó, trong khi quan hệ đó vốn là khía cạnh cơ bản của dịch vụ công. Và quan hệ giữa con người với con người và tình cảm xã hội là rất quan trọng. Mỗi người đều cần phải cảm nhận được khi đòi hỏi và hưởng những quyền lợi mà mình thuộc diện đủ điều kiện được hưởng.”
5. ...

## V. Phương pháp tiếp cận theo “sản phẩm”

*Cách làm mới để phát triển dịch vụ công cùng với và vì người dùng*

### 1. Dẫn nhập

Các dịch vụ được cung cấp cho người dân và doanh nghiệp là sản phẩm cụ thể của các chính sách công và hành động của cơ quan công quyền. Dịch vụ công do đó phải được xây dựng theo cách gắn gũi nhất có thể với nhu cầu của người dùng để đảm bảo dịch vụ đưa ra được người dân doanh nghiệp sử dụng. Mỗi dịch vụ công phải đáp ứng đúng với nhu cầu thực sự của các đối tượng hưởng tới.

Do đó, điều cần làm là phải thiết kế các dịch vụ này trên cơ sở lưu ý đến nhu cầu của người dùng và khả năng các nhu cầu này có thể phát triển hoặc điều chỉnh theo những hoàn cảnh cụ thể. Phương pháp “tiếp cận theo sản phẩm” (hoặc “thiết kế sản phẩm”) - được mượn từ cách làm của các doanh nghiệp khởi nghiệp - cho phép thực hiện điều này vì có đặc tính linh hoạt và khả năng thích ứng đi kèm với việc số hóa các ứng dụng có thể có.

**Trên hết đó là một văn hóa (tư duy thiết kế - design thinking), một thái độ** trong đó người ta phải biết cách chú ý đến từng bối cảnh và lắng nghe từng con người. Một trong những ý tưởng chính của phương pháp này là các dịch vụ công phải được thiết kế với sự tham gia tích cực của người dùng ngay từ đầu quá trình thiết kế. Điều này có nghĩa là người dùng tương lai của mỗi dịch vụ công sẽ tham gia vào việc tạo ra dịch vụ hoặc sản phẩm đó từ ý tưởng ban đầu, điều này tạo điều kiện để họ biết đến và sử dụng sau này. Cách tiếp cận này làm giảm nguy cơ bị từ chối hoặc ngắt kết nối với dịch vụ, tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai và giảm chi phí truyền thông cho dịch vụ mới được đưa ra.

## 2. Lợi ích mong đợi

Cách làm này có các lợi ích chính sau đây:

- Người dùng **biết và làm quen với dịch vụ, sản phẩm mới ngay trong quá trình thiết kế**, điều này tạo thuận lợi cho việc triển khai sau này: thu hút người dùng tham gia thiết kế dịch vụ hoặc sản phẩm ngay từ khâu ý tưởng của dự án và xác định nhu cầu sẽ là yếu tố đảm bảo dịch vụ, sản phẩm đó sẽ được sử dụng. Thay vì nhận sản phẩm hoàn chỉnh để thông qua và chỉ tham gia dùng thử khi đã kết thúc chu trình thiết kế và phát triển, người dùng tương lai có thể nắm bắt được dịch vụ, sản phẩm đó ngay từ khi khởi động dự án. Việc đầu tư như vậy sẽ giúp người dùng biết và làm tăng “khả năng được chấp nhận” của sản phẩm. Nguy cơ từ chối sử dụng dịch vụ, sản phẩm sẽ giảm đi.
- **Có phản hồi sẽ đảm bảo tính hiệu quả**: cách tiếp cận trở đi trở lại ở các giai đoạn khác nhau của dự án giúp dễ phát hiện lỗi, khiếm khuyết hoặc khoảng cách với nhu cầu của người dùng. Với việc thử nghiệm và hiệu chỉnh các giả thiết đặt ra cho từng giai đoạn phát triển, các thay đổi và sửa chữa cần thiết sẽ được thực hiện ngay trong quy trình dự án. Cách tiếp cận này cho phép đạt được các bước theo tiến độ dựa trên những nền tảng vững chắc đã được xác thực và xác minh vào cuối mỗi giai đoạn để đảm bảo an toàn và ổn định cho giai đoạn tiếp theo. Như vậy, rủi ro được giảm thiểu rất nhiều.
- **Giảm chi phí nhờ vào việc hạn chế lỗi phải sửa** sau khi triển khai: theo nguyên tắc CMMI (về mức độ phát triển của các hệ thống thông tin), một lỗi được phát hiện muộn sẽ tốn kém hơn nhiều so với việc nó được xử lý tốt trước đó. Triển khai chạy thử phiên bản beta hoặc phiên bản MVP (sản phẩm khả thi tối thiểu) là một trong những nguyên tắc của cách tiếp cận theo sản phẩm và giúp giảm thiểu chi phí hiệu chỉnh lỗi cũng như chi phí cuối cùng của sản phẩm được giao.

### 3. Nguyên tắc của phương pháp tiếp cận theo sản phẩm

Phương pháp tiếp cận theo sản phẩm dựa trên một số nguyên tắc cốt lõi.

Trước hết, phương pháp này **lấy người dùng làm trung tâm**, tìm hiểu nhu cầu của người dùng trước và thử nghiệm sản phẩm ở từng giai đoạn phát triển.

Ở bước bắt đầu, nhu cầu sử dụng sẽ được tìm hiểu kỹ càng nhất để có thể nắm bắt được đầy đủ các tình huống có thể gây ra khó khăn hoặc vấn đề mà sản phẩm đang thiết kế phải đáp ứng.

Khi kết thúc và trong quá trình phát triển, sản phẩm sẽ được kiểm thử khi kết thúc từng pha chạy nước rút (sprint), việc kiểm thử này được thực hiện trực tiếp với người dùng, người dùng có thể dùng thử và thông qua các tính năng đã thiết kế cho sản phẩm nếu tính năng đó đã chạy ổn.

#### ***Pro-tips - Thu thập và ưu tiên nhu cầu của người dùng bằng chính sự tham gia của người dùng thông qua việc tổ chức các phòng thí nghiệm mở open-lab thường xuyên***

Phòng thí nghiệm mở hoặc diễn đàn mở là nơi tập hợp các đối tượng người dùng khác nhau để thảo luận xoay quanh một chủ đề, một chính sách công hoặc thậm chí là một công cụ để cùng nhau giải quyết các vấn đề họ thống nhất lựa chọn bằng bỏ phiếu.

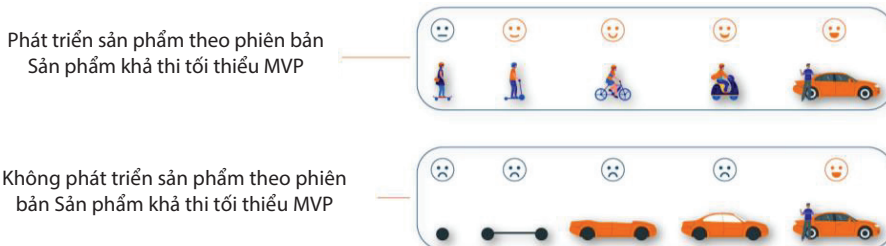
Thời gian tổ chức một open-lab thường là nửa ngày, ban tổ chức mời người tham gia để xuất những vấn đề hoặc vướng mắc cần ưu tiên xem xét. Sau đó, mỗi người tham gia được mời bỏ phiếu cho 1 đến 2 vấn đề. Các vấn đề được bình chọn nhiều nhất sẽ được ưu tiên tổ chức 2 buổi làm việc nhóm liên tiếp. Các buổi làm việc này sẽ giúp các bên cùng xây dựng các giải pháp để giải quyết các vấn đề đã nêu ra.

Nhờ đó, khi kết thúc một buổi thảo luận open-lab, nhóm thiết kế sẽ lên danh sách các tính năng cần phải thiết kế cho sản phẩm để đáp ứng mong đợi của những người tham gia. Tiếp đó, các tính năng này sẽ được phát triển qua từng pha nước rút thiết kế sản phẩm (sprint), thời gian của từng pha chạy nước rút sẽ do cả nhóm cùng xác định. Thiết kế sản phẩm theo từng pha chạy nước rút này giúp thực hiện được việc đánh giá sản phẩm sau từng pha, và chia sẻ kết quả thiết kế cho cả nhóm và trong quá trình đánh giá chạy nước rút, các công việc tốn động sẽ được ưu tiên xử lý.

Sau đó, cần phải tổ chức open-lab định kỳ hàng tháng hoặc hai tháng một lần để giới thiệu cập nhật các kết quả theo tiến độ cho người dùng, đảm bảo cho cả nhóm về các hướng đã chọn, ghi nhận các vướng mắc mới phát sinh hoặc xử lý các vướng mắc đã được nêu ra ở buổi open-lab trước đó nhưng chưa được ưu tiên xử lý.

Mặt khác, **cách tiếp cận này mang tính tăng cường**, mục tiêu là phát triển **sản phẩm theo phiên bản MVP (sản phẩm khả thi tối thiểu)** rồi mới bổ sung dần các tính năng mới. Mục tiêu đặt ra không phải là cung cấp trọn gói một sản phẩm đã mang đầy đủ 100%

các tính năng ngay từ đầu mà là triển khai dần dần các cấp độ tính năng khác nhau theo mức độ ưu tiên của các nhu cầu “sống còn” dựa trên mục đích sử dụng chính của dịch vụ hoặc sản phẩm.



**Bảo vệ quyền riêng tư phải được lồng ghép ngay từ khi bắt đầu quy trình thiết kế sản phẩm dịch vụ**, tuân thủ các quy định về bảo vệ dữ liệu. Theo đó, ngay từ khi bắt tay thiết kế một sản phẩm kỹ thuật số, cần phải xem xét và nghiên cứu cách thức xử lý và kiểm tra tất cả các dữ liệu cá nhân ở từng pha phát triển sản phẩm và đánh giá xem kết quả có phù hợp với yêu cầu đặt ra hay không.

Một khía cạnh thiết yếu khác là **sự tham gia của các bên liên quan**. Người dùng đóng vai trò trung tâm nhưng bên đặt hàng thiết kế sản phẩm dịch vụ, nhóm thiết kế và phát triển sản phẩm, dịch vụ cũng tham gia vào các giai đoạn khác nhau của dự án. Cách tiếp cận theo sản phẩm giúp thúc đẩy sự hợp tác giữa các bên để đảm bảo tính nhất quán, đồng bộ trong suốt quá trình.

Đây là cách tiếp cận **có trách nhiệm với môi trường**; trên thực tế, việc phát triển các dịch vụ công trực tuyến ngày nay đòi hỏi phải tích hợp tất cả các khía cạnh môi trường (phát triển bền vững, tiết kiệm nguồn lực số) và xã hội (mang tính bao trùm, toàn diện).

Việc xây dựng và áp dụng các bộ tiêu chuẩn tham chiếu dựa trên những nguyên tắc đạo đức này tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ theo hướng nâng cao nhận thức về trách nhiệm môi trường.

### Về các bộ tiêu chuẩn tham chiếu của Pháp

Để phát triển **các dịch vụ công số hóa ít tác động đến môi trường và mang tính toàn diện, bao trùm nhất có thể**, phương pháp tiếp cận theo sản phẩm phải đo lường và đánh giá mức độ mà sản phẩm và dịch vụ được cung cấp có phù hợp với yêu cầu tuân thủ khung tiêu chuẩn và các tiêu chí trách nhiệm sinh thái hay không. Pháp muốn đi tiên phong trong lĩnh vực này và đã công bố hai bộ tiêu chuẩn tham chiếu, đây cũng đồng thời là hai tài liệu hướng dẫn triển khai các dịch vụ số:

- **Tiêu chuẩn xác định mức độ dễ tiếp cận phổ quát của dịch vụ, sản phẩm số** cho người có khó khăn, người khuyết tật: Bộ quy định chung về tiêu chuẩn xác định mức độ dễ tiếp cận của sản phẩm dịch vụ RGI, các tiêu chuẩn này được xây dựng dựa trên các nguyên tắc của WCAG3 (RGAA);
- **Tiêu chuẩn thiết kế thân thiện với môi trường**: Bộ quy định chung về tiêu chuẩn thiết kế dịch vụ trực tuyến thân thiện với môi trường RGENS.

Một hợp phần đặc biệt của cách tiếp cận theo sản phẩm nằm trong cơ quan quản lý chính là cơ chế **quản trị nội bộ theo phương pháp của doanh nghiệp** (kết hợp 2 khái niệm: doanh nghiệp + nội bộ hóa). Lý tưởng nhất là một thành viên nội bộ được giao nhiệm vụ làm đầu mối để giải quyết một vấn đề cụ thể. Người giao nhiệm vụ đầu mối sẽ thành lập một ê kíp đa ngành với thành viên bao gồm người chỉ dẫn, chuyên gia thiết kế trải nghiệm người dùng UX và lập trình viên. Cả ê kíp sẽ phối hợp chặt chẽ để xác định, thiết kế và thử nghiệm các giải pháp.

## 4. Tổ chức thực hiện

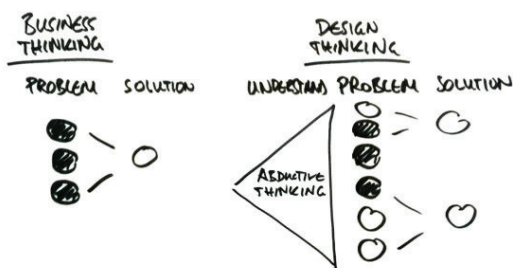
Quy trình thiết kế sản phẩm được chia thành ba giai đoạn chính: phân tích, phân lập và thiết kế giải pháp.

**Phân tích:** trong giai đoạn này, cần phải đặt ra và làm rõ vấn đề hoặc chủ đề cần giải quyết và xác nhận rằng đó là những vấn đề bắt buộc phải khắc phục. Tùy thuộc vào vấn đề được phát hiện, giai đoạn phân lập vấn đề này sẽ giúp xác định các phương tiện cần thực hiện để đạt được mục tiêu một cách hiệu quả nhất có thể.

Bản thân giai đoạn phân tích, còn được gọi là “nghiên cứu”, phải giúp thu thập tất cả thông tin góp phần phân tích vấn đề. Các công cụ như bảng câu hỏi, quan sát, phân tích quy trình, tình huống sử dụng, điểm chuẩn, v.v. đều có thể sử dụng để thu thập thông tin cho giai đoạn phân tích này.

**Phân lập vấn đề cần giải quyết:** đây là giai đoạn quan trọng của quy trình thiết kế sản phẩm. Trên cơ sở những phát hiện và xác định các vấn đề cũng như các vướng mắc, vấn đề

cần giải quyết sẽ được xác lập chính thức thông qua việc dựng khung thiết kế cho một sản phẩm hoặc dịch vụ là giải pháp để giải quyết vấn đề đó. Các điều kiện và ràng buộc của dự án cũng được lồng ghép để làm tham số điều chỉnh vấn đề cần giải quyết.



**Thiết kế (tổng hợp):** các bước hiện thực hóa một sản phẩm, dịch vụ có thể vận hành trên cơ sở các yếu tố đã được xác định khi khởi động dự án dựa trên nhu cầu của người dùng. Về bản chất, đây là các bước mang tính sáng tạo nhất nhưng cũng đòi hỏi các năng lực cụ thể, đặc biệt là đối với các khâu sản xuất sản phẩm, dịch vụ:

1. **Lên ý tưởng:** giai đoạn “động não” phải làm bật lên các ý tưởng. Cần ưu tiên tập trung vào số lượng các ý tưởng có thể đưa ra, từ đó xác định được đâu là các giải pháp thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ.
2. **Lựa chọn:** mục tiêu của bước này là lọc, phân loại và ra quyết định lựa chọn các giải pháp sẽ được sử dụng để thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ. Các công cụ lựa chọn phải đảm bảo tính khả thi, đây là một trong những chìa khóa đảm bảo cho việc chọn lọc giải pháp.
3. **Phát triển, triển khai thực hiện:** đây là giai đoạn hiện thực hóa các giải pháp. Cần thiết kế và phát triển một nguyên mẫu để có thể kiểm thử và hiệu chỉnh theo một chu trình trở đi trở lại. Ở bước này, sản phẩm đã bắt đầu thành hình.
4. **Đánh giá, kiểm thử:** ở bước này, sản phẩm được người sử dụng dùng thử để kiểm tra mức độ đáp ứng với vấn đề cần giải quyết, cách thức giải quyết vấn đề và “khả năng có thể được sử dụng” của sản phẩm: người dùng có muốn sử dụng sản phẩm này hay không.

Đây chưa phải là bước kết thúc quy trình, vì sau đó còn phải tổng kết rút kinh nghiệm từ đánh giá phản hồi của người dùng, trên cơ sở đó thực hiện những điều chỉnh cần thiết cho sản phẩm, thậm chí có thể phải quay trở lại các bước trước đó, kể cả bước đầu tiên là bước lên ý tưởng.

Đối với công việc quản trị nội bộ theo phương pháp của doanh nghiệp, có thể bổ sung thêm bước 5, là bước **Tăng tốc**: ở bước này, các công việc cần làm là mở rộng việc sử dụng và phạm vi triển khai sản phẩm, bởi trong giai đoạn thiết kế xây dựng, sản phẩm hoặc dịch vụ chỉ được triển khai ở phạm vi hẹp với các nhóm người dùng nhỏ đại diện cho tập hợp những người sẽ sử dụng dịch vụ, sản phẩm trong tương lai. Điều này đòi hỏi phải có sự phối hợp với các chuyên gia với những lĩnh vực chuyên môn mới để đảm bảo triển khai và sử dụng sản phẩm thành công:

- Người phụ trách triển khai sản phẩm, dịch vụ,
- Chuyên gia thiết kế (DA), họa sĩ minh họa, quản lý thương hiệu,
- “Chuyên gia tiếp thị tăng trưởng” và tất cả các chuyên gia làm việc trong lĩnh vực công nghệ số với sứ mệnh cải thiện tỷ lệ chấp nhận sử dụng sản phẩm, dịch vụ,
- Huấn luyện viên truyền thông, tiếp thị và khởi nghiệp với các phương thức hành động khác nhau: hợp tác tổ chức các sự kiện văn hóa, tìm kiếm cơ hội tiếp cận các cộng đồng đã có hoặc những người có tầm ảnh hưởng (KOL), các hoạt động kích thích người dùng (trò chơi, sản xuất), thiết lập mạng lưới người dùng, v.v.
- Và cuối cùng, đừng quên vai trò thiết yếu và đặc biệt quan trọng của an toàn thông tin, an toàn hệ thống: theo đó cần phải phát triển sản phẩm theo các quy tắc bảo mật hiện hành và hạn chế rủi ro mạng ngay từ giai đoạn thiết kế.



## CHƯƠNG 4

# Số hóa quy trình thủ tục hành chính, quản lý mối quan hệ với người dùng



## I. Khung pháp lý áp dụng đối với công tác quản lý mối quan hệ với người dùng trên môi trường số

*Đâu là các đòn bẩy và điều kiện chính cho mối quan hệ tin cậy giữa người dùng và cơ quan hành chính cũng như thúc đẩy công tác số hóa thủ tục hành chính?*

### 1. Lòng tin được đảm bảo thông qua việc bảo vệ hệ thống thông tin, dữ liệu

Công nghệ số, đặc biệt khi mọi thứ đều được kết nối thành mạng lưới, đòi hỏi chúng ta phải đối mặt **với những thách thức mới trong việc đảm bảo độ tin cậy và an toàn cho các hệ thống**. Trước khi thiết lập một hệ thống công nghệ số, luôn cần phải bắt đầu bằng việc đánh giá dự phòng về khả năng đối phó với các rủi ro có thể có khi xây dựng và vận hành, đặc biệt có tính đến các dữ liệu sẽ được xử lý trên hệ thống và độ nhạy cảm của các dữ liệu này. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các dữ liệu cá nhân và rộng hơn là các dữ liệu thuộc diện cần bảo mật.

Quan điểm phổ biến hiện nay đều thống nhất rằng sự an toàn về mặt kỹ thuật của một hệ thống thông tin hành chính được đánh giá bằng mức độ khả dụng của dịch vụ cũng như mức độ bảo mật và toàn vẹn của các dữ liệu được xử lý trên hệ thống đó. Các tiêu chí an toàn hệ thống này cần phải được đảm bảo thông qua việc đánh giá tác động với sự cam kết từ bộ phận quản trị hệ thống thông tin hoặc từ người chịu trách nhiệm xử lý dữ liệu để đảm bảo an toàn cho dịch vụ mình cung cấp.

Ngoài sự an toàn thuần túy kỹ thuật về công nghệ thông tin, cũng xin lưu ý rằng lòng tin số còn cần phải được thiết lập và bảo đảm dựa vào yếu tố dưới đây:

- Khả năng của cơ quan Nhà nước trong việc kiểm soát hệ thống thông tin của mình;
- Mức độ độc lập và khả năng đảm bảo sự ổn định và bền vững của hệ thống thông tin.

Chỉ riêng các yếu tố này đã đủ để quyết định chủ quyền kỹ thuật số và giúp cơ quan Nhà nước đảm bảo được tính liên tục và khả năng thích ứng của các dịch vụ số, và đây là những yêu cầu đặt ra cho các dịch vụ công mà Nhà nước cung cấp cho người dân doanh nghiệp.

### 2. Lòng tin được đảm bảo bằng dịch vụ hướng tới người dùng, lấy người dùng làm trung tâm

Trong mối quan hệ với người dùng, bước đầu tiên tạo nên sự tin tưởng là phải tạo cho người dùng cảm giác yên tâm rằng mình đang ở đúng trong môi trường số của cơ quan

Nhà nước. Do đó, bất kỳ công thông tin, trang web hay dịch vụ hành chính số nào cũng đều phải có các yếu tố nhận diện (tên cơ quan, logo, quy tắc trình bày đồ họa, v.v.), đây là các yếu tố đảm bảo một trang web hay một dịch vụ công được cung cấp có đúng là chính thức của Nhà nước hay không.

Một dịch vụ kỹ thuật số phải luôn hướng tới đối tượng mà dịch vụ đó được thiết kế để phục vụ. Sự tiện dụng, thiết kế, hoạt động, phương thức sử dụng, ngôn ngữ trình bày phải luôn đơn giản và phù hợp với đối tượng người dùng mà dịch vụ đó hướng tới. Để củng cố lòng tin, pháp luật cần phải trao cho công chúng “quyền được mắc sai sót”, theo đó, người dùng sẽ không phải lúc nào cũng bị xử phạt khi mắc những sai sót hoặc thiếu sót khi thực hiện thủ tục hay một bản kê khai nào đó.

### **Quyền được mắc sai sót khi làm việc với cơ quan Nhà nước?**

Ở Pháp, **các quy định đảm bảo “quyền được mắc sai sót”** đã được ban hành và được luật hóa tại Bộ luật quan hệ giữa người dân và chính quyền theo luật ngày 10/8/2018, theo đó, người sử dụng dịch vụ, thủ tục được phép sửa chữa các sai sót hoặc bổ sung thiếu sót mà không lo bị xử phạt (phạt hành chính hoặc mất quyền hưởng một quyền lợi nào đó mà mình thuộc diện được hưởng). **Quy định này áp dụng đối với mọi cơ quan Nhà nước** (đặc biệt là Quỹ Trợ cấp Gia đình CAF, Cơ quan giải quyết việc làm và trợ cấp thất nghiệp, Bảo hiểm Y tế, Liên minh thu hồi các khoản đóng góp An sinh Xã hội và Trợ cấp Gia đình, Cơ quan Thuế, v.v.). Quyền mắc sai sót được thực hiện theo nguyên tắc:

1. Người sử dụng dịch vụ, thủ tục không biết quy định hoặc mắc sai sót lần đầu;
2. Người sử dụng dịch vụ, thủ tục tự nhận ra sai sót và chủ động chỉnh sửa, bổ sung; hoặc chỉnh sửa, bổ sung theo yêu cầu của cơ quan Nhà nước và thực hiện đúng hạn;
3. Người sử dụng dịch vụ thủ tục không cố ý. Cơ quan Nhà nước có nghĩa vụ phải chứng minh trong trường hợp cho rằng có sự cố ý làm sai hoặc làm thiếu từ phía người sử dụng dịch vụ, thủ tục.

Trong thực tế, để được quyền mắc sai sót mà không bị xử phạt, người sử dụng dịch vụ, thủ tục chỉ cần chủ động liên hệ với cơ quan Nhà nước để chỉnh sửa, bổ sung. Cần lưu ý rằng các sai sót nghiêm trọng, không thể sửa chữa là những sai sót không thể biện minh (tức là các sai sót thể hiện sự cố ý của người sử dụng thủ tục dịch vụ), và sẽ phải chịu chế tài theo quy định của Liên minh châu Âu.

Nếu như việc triển khai một dịch vụ số hóa phải được tiếp cận theo hướng coi đó là quyền của người dùng, thì việc bắt buộc phải sử dụng dịch vụ công trực tuyến để thực hiện một thủ tục nào đó sẽ phải được đánh giá trên cơ sở đảm bảo sự bình đẳng trong tiếp cận dịch vụ công của người dân. Theo đó, tất cả mọi người dân sử dụng dịch vụ, thủ tục, không phân biệt điều kiện hay hoàn cảnh sống, đều phải được đối xử như nhau.

Đặc biệt, cần phải đảm bảo quyền và cơ hội bình đẳng cho người khuyết tật. Theo đó, mọi cổng thông tin hay trang web của cơ quan Nhà nước đều phải đảm bảo khả năng truy cập được đối với người khuyết tật. Nghĩa vụ đảm bảo khả năng tiếp cận phải được cụ thể hóa bằng việc làm sao cho người khuyết tật truy cập được vào bất kỳ loại thông tin nào ở định dạng kỹ thuật số; không phân biệt phương tiện, nội dung hay cách thức, và yêu cầu này phải được đảm bảo cho mọi loại khuyết tật. Tương tự như vậy, cần phải đảm bảo quyền được tiếp cận cho cả những người ít hoặc không quen sử dụng công nghệ hoặc những người sống ở các địa bàn xa xôi, biệt lập, không tiếp cận được với thủ tục hành chính nói chung. Do đó, cần đặc biệt chú ý đến chính sách đảm bảo sự hòa nhập kỹ thuật số, giúp mỗi cá nhân tiếp cận được với công nghệ số thông qua việc hướng dẫn hoặc tạo điều kiện để họ tự học cách sử dụng các kỹ năng cần thiết và đảm bảo cho việc hòa nhập kinh tế hoặc xã hội của bản thân.

Các chính sách được ban hành do đó phải đưa ra được các phương tiện giúp giải quyết tình trạng một bộ phận người dân bị bỏ lại phía sau trong tiếp cận dịch vụ và thủ tục số hóa, tạo điều kiện để mọi cá nhân được tiếp cận với các công cụ công nghệ thông tin, được đào tạo, hướng dẫn và học hỏi để có thể tự chủ trong sử dụng công nghệ mới. Tùy theo từng đối tượng người dân, cần phải có thêm sự đồng hành và hướng dẫn trực tiếp qua việc tham gia của công chức, viên chức thuộc cơ quan Nhà nước, của người trợ giúp chuyên trách hay của người thân trong gia đình.

Cuối cùng, cũng cần phải có cách tiếp cận phù hợp để **“giải quyết tình trạng người dân không sử dụng các quyền lợi mà mình đủ điều kiện được hưởng”**, từ đó, chính quyền sẽ chủ động hơn trong tiếp cận người dùng, thông báo cho họ về các quyền lợi họ được hưởng, thậm chí có thể chi trả ngay các quyền lợi đó mà họ không phải làm thủ tục.

## **Khuôn khổ pháp lý phát triển và tạo thuận lợi để phát triển mô hình Nhà nước nền tảng để nắm bắt được tốt hơn và nhiều hơn nhu cầu của người dùng và tăng lòng tin của người dân doanh nghiệp vào nền hành chính số**

Khuôn khổ pháp lý cho chuyển đổi số của Pháp đã trải qua nhiều giai đoạn phát triển và được đánh dấu bằng một số cột mốc quan trọng:

- Pháp lệnh số 2005-1516 ngày 8/12/2005 – quy định về các **giao dịch điện tử giữa người dân và chính quyền** cũng như giữa các cơ quan chính quyền với nhau – là văn bản pháp lý có vai trò nền tảng của công cuộc số hóa các giao dịch và quan hệ giữa người dân và chính quyền, Pháp lệnh này quy định rõ nhiều điểm cốt yếu như:
  - o Phương thức giao dịch với người dùng cũng như giữa các cơ quan hành chính bằng môi trường điện tử an toàn,
  - o Khả năng chia sẻ thông tin giữa các cơ quan Nhà nước, có sự đồng ý của chủ thể thông tin (đồng thời là người sử dụng thủ tục dịch vụ);
  - o Đảm bảo có không gian lưu trữ trực tuyến cho người dùng (được thực hiện qua cổng dịch vụ, thủ tục của người dùng mon.service-public.fr).

Pháp lệnh này cũng đặt ra quy định về việc ban hành các bộ tiêu chuẩn tham chiếu (RGI – tiêu chuẩn tham chiếu về khả năng kết nối liên thông, RGS – tiêu chuẩn tham chiếu về an toàn thông tin và an toàn hệ thống, RGAA – tiêu chuẩn tham chiếu về đảm bảo mức độ dễ tiếp cận của dịch vụ), các bộ tiêu chuẩn này đều bắt buộc áp dụng đối với các cơ quan Nhà nước có triển khai các chương trình chuyển đổi số trong cung cấp dịch vụ công.

- Bộ luật về quan hệ giữa người dân và chính quyền được ban hành năm 2015 cũng làm rõ các quy định liên quan đến việc sử dụng đường điện tử để thực hiện các thủ tục, dịch vụ công; theo đó “Trong trường hợp không có thông tin về (các) dịch vụ được cung cấp từ xa, người dân có thể làm việc với chính quyền bằng mọi hình thức gửi đơn thư, yêu cầu qua đường điện tử”. Cụ thể, một người dân có thể gửi đơn, thư, yêu cầu tới cơ quan Nhà nước bằng đường điện tử nếu muốn ... kể cả khi cơ quan nhận đơn chưa có cổng cung cấp dịch vụ công trực tuyến dành riêng để giao dịch với người dân doanh nghiệp.
  - o Luật *Lemaire* ngày 7/10/2016, còn gọi là “**Luật vì nền Cộng hòa số**”, đặt ra các quy định mới mang tính chất nền tảng áp dụng cho các nội dung:
  - o Lưu chuyển dữ liệu và tri thức (đặc biệt cùng với chính sách mở dữ liệu công mặ định và phát triển dịch vụ công về dữ liệu);
  - o Bảo vệ quyền của các cá nhân trong xã hội số (đảm bảo tính trung lập của mạng Internet, quyền được lùi thời hạn công bố dữ liệu, tính trung thực của các nền tảng và đảm bảo thông tin tới người dùng, bảo vệ đời tư trên môi trường mạng);
  - o Quyền tiếp cận chuyển đổi số cho mọi người (nhất là ở các địa phương, đảm bảo hạ tầng kết nối mạng, quan tâm đến các đối tượng người dân dễ bị tổn thương, v.v.).

- Tháng 5 năm 2023, Nhà nước cũng bật đèn xanh về pháp lý để phát triển mô hình **hành chính chủ động tiếp cận người dân**, theo đó, các trao đổi thông tin về người dùng giữa các cơ quan Nhà nước, nhằm mục đích chủ động thông báo cho người dân về các quyền lợi mà họ đủ điều kiện được hưởng và thực hiện việc chi trả tự động các quyền lợi đó cho họ. Đây là bước khởi động thực sự của chính sách hành chính chủ động hướng tới người dân và là sự tiếp nối cho chính sách “chỉ cần nói với chúng tôi một lần”.
- Cuối cùng, dự án luật để **bảo vệ người dân và doanh nghiệp tốt hơn** trên môi trường trực tuyến cũng đang được xem xét. Dự án luật này đặt mục tiêu đảm bảo an toàn và quản lý không gian số bằng một loạt các biện pháp cụ thể:
  - o Bảo vệ người dân, đặc biệt là thanh thiếu niên (cung cấp các công cụ kỹ thuật và bảo vệ họ trước các mối đe dọa từ môi trường mạng);
  - o Bảo vệ doanh nghiệp và hỗ trợ chính quyền các địa phương trước ảnh hưởng của các doanh nghiệp công nghệ lớn (giảm bớt sự phụ thuộc và hỗ trợ đầu tư của các địa phương vào lĩnh vực công nghệ số).

### 3. Lòng tin được đảm bảo bằng thông tin tới người dân và trách nhiệm giải trình của chính quyền

Minh bạch trong hành chính công là yếu tố then chốt trong mối quan hệ tin cậy giữa cơ quan Nhà nước và người sử dụng thủ tục, dịch vụ. Cần phải trao cho mọi người dân - trên tinh thần tôn trọng quyền lợi và các bí mật được pháp luật bảo vệ - quyền tiếp cận thông tin công, các văn bản, tài liệu hành chính và các điều kiện để thực hiện hành động công. Minh bạch là yếu tố bảo đảm cho lòng tin của công chúng vào hành động công của Nhà nước.

Quyền tiếp cận thông tin bao hàm cả quyền truy cập vào mọi sản phẩm hành chính (văn bản, tài liệu, dữ liệu, mã nguồn, thuật toán, v.v.), quyền truy cập vào các dữ liệu cá nhân được chính quyền xử lý và quyền được biết cách thức đưa ra các quyết định hành chính. Trách nhiệm giải trình của chính quyền đối với người dân là đặc biệt cần thiết trong trường hợp một quyết định cá nhân có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến cuộc sống của một người (định hướng giáo dục, cấp hoặc thu hồi một quyền lợi nào đó, v.v.), khi quyết định đó được đưa ra bằng các thuật toán.

Dù được thực hiện ở theo cách truyền thống hay bằng kỹ thuật số, các thuật toán và việc xử lý dữ liệu bằng thuật toán phải luôn được thông tin tới người dân bằng cách thông tin rộng rãi hoặc thông tin trực tiếp tới cá nhân bằng quyết định hành chính, cũng như phải nêu rõ các quyền mà chủ thể dữ liệu được sử dụng với cách giải thích rõ ràng bằng ngôn ngữ đơn giản, để hiểu cách thức các thuật toán được sử dụng để xử lý dữ liệu của họ. Đảm bảo minh bạch về thuật toán là nền tảng để đảm bảo lòng tin của công chúng bởi vì, không giống như những thuật toán được sử dụng trong khu vực tư nhân, các thuật toán sử dụng trong lĩnh vực công có những đặc điểm riêng:

- Được mặc định là **sử dụng vì lợi ích chung**,
- Phục vụ cho việc **thực thi pháp luật**, để pháp luật được tuân thủ,
- Thường không thể **bỏ qua**, nghĩa là không có lựa chọn nào khác cho người dùng.

## II. Xây dựng và triển khai cổng dịch vụ công

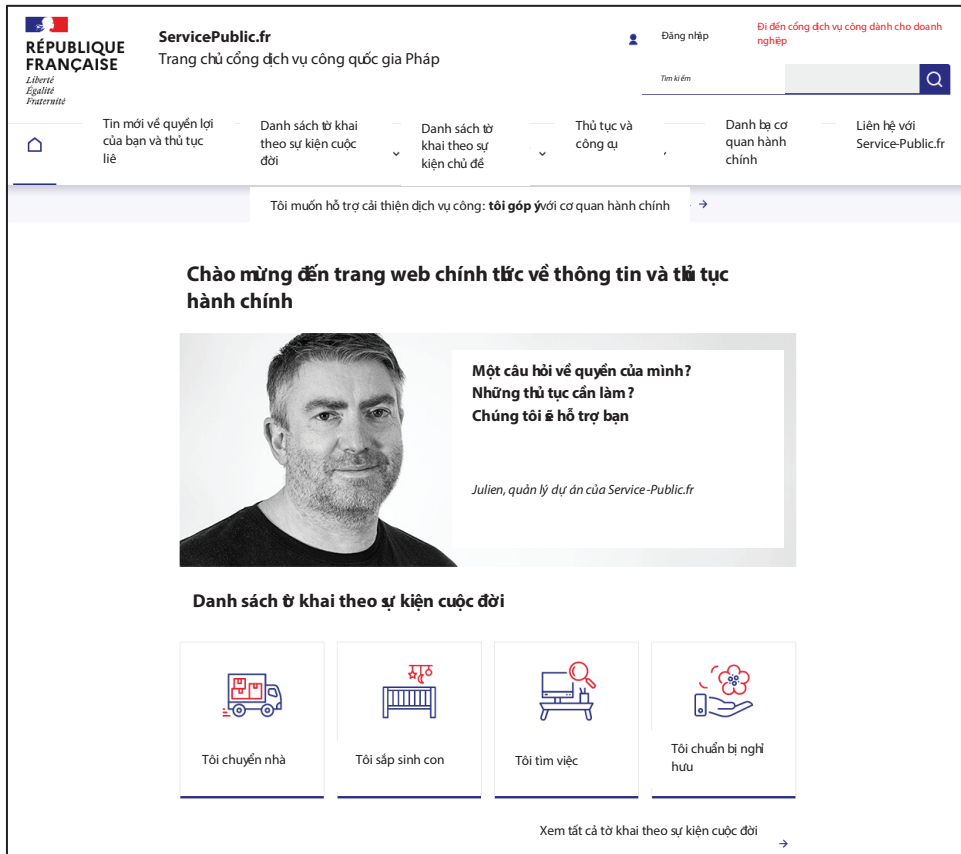
*Kinh nghiệm xây dựng và triển khai cổng dịch vụ công quốc gia Pháp  
**Service-Public.fr***

### 1. Chức năng nhiệm vụ của cổng dịch vụ công quốc gia **Service-Public.fr**: **đảm bảo cho người dân được tiếp cận với phúc lợi xã hội và thủ tục hành chính, giúp pháp luật trở nên dễ hiểu và dễ tiếp cận hơn cho người dân**

Được triển khai từ 23 năm nay, cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr* là trang web chính thống của người sử dụng dịch vụ công của Pháp. Với gần 578 triệu lượt truy cập năm 2022, tương đương hơn 1,5 triệu lượt mỗi ngày (dân số Pháp là 68 triệu người), đây là trang web được truy cập nhiều nhất trong số các trang web của các cơ quan Nhà nước của Pháp. Cổng dịch vụ công quốc gia được Cục Thông tin Pháp lý và Hành chính (DILA – là cơ quan trực thuộc Thủ tướng) phát triển. Trang web này được thiết kế để người khuyết tật cũng có thể truy cập.

Cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr* mang đến cho người dùng – cả người dân và doanh nghiệp – những thông tin ban đầu, dễ hiểu và được cập nhật kịp thời, để người dân nắm được thông tin và được hướng dẫn các bước khi thực hiện thủ tục hành chính. Thủ tục dành cho doanh nghiệp được tích hợp trên trang con phát triển năm 2022 (<https://entreprendre.service-public.fr>), còn thủ tục dành cho cá nhân có thể truy cập được tại trang <https://www.service-public.fr>.

Cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr* góp phần đảm bảo cho người dân tiếp cận được với phúc lợi xã hội và thủ tục hành chính, giúp luật pháp trở nên dễ hiểu và dễ tiếp cận hơn, mục tiêu này được công nhận có giá trị hiến định theo quyết định năm 1999 của Hội đồng hiến pháp. Việc đưa pháp luật trở nên dễ hiểu và dễ sử dụng cho mọi người được thực hiện cả về nội dung và hình thức trình bày của các thông tin được phổ biến.



*Trang chủ cổng dịch vụ công quốc gia Service-Public.fr, các tính năng và nội dung chính được cung cấp trên cổng*

Cổng dịch vụ công quốc gia Service-Public.fr phải thực hiện bốn mục tiêu:

1. **Cá nhân hóa nội dung và dịch vụ:** tùy chỉnh thông tin theo nhu cầu và đặc điểm của người dùng (áp dụng phương pháp tiếp cận theo thời điểm trong cuộc sống của từng người, tìm kiếm phiếu chuyên để dựa trên thông tin cụ thể phù hợp với từng người dùng, cho phép chạy thử thủ tục), chia sẻ nội dung với những người dùng khác (chia sẻ qua mạng xã hội, qua email, qua đường link), gửi thông báo cá nhân hóa qua email khi có cập nhật (nếu người dùng đăng ký nhận thông báo), tính năng theo dõi tiến độ xử lý thủ tục (qua tài khoản cá nhân của người dùng);
2. **Đảm bảo độ tin cậy của nội dung:** luôn nỗ lực đảm bảo độ tin cậy của các nội dung được đề xuất, thông qua phối hợp với các cơ quan bộ ngành và cơ quan phúc lợi xã hội để nắm bắt và cập nhật kịp thời các điều chỉnh trong quy định và thủ tục,

hoặc bằng các dữ liệu thu thập từ nguồn, kèm theo ghi rõ ngày giờ mỗi nội dung được cập nhật mới trên cổng;

3. **Tối ưu hóa trải nghiệm người dùng:** nắm bắt kịp thời nhu cầu của người dùng thông qua các buổi thảo luận mở, có sự tham gia của người dùng, các hoạt động kiểm thử, điều tra thăm dò; đảm bảo trải nghiệm mượt mà, thông suốt, giảm thời gian thực hiện thủ tục;
4. **Thiết kế công cụ phục vụ mọi đối tượng:** đơn giản hóa trải nghiệm của người dùng, tạo thuận lợi cho việc truy cập nội dung và dịch vụ, thực hiện các kỹ thuật gắn đường dẫn để có kết quả hiển thị tốt nhất trên các công cụ tìm kiếm, mở hệ thống thông tin, dữ liệu để phát triển các ứng dụng khai thác giá trị của dữ liệu.

## 2. Cung cấp thông tin

Cổng dịch vụ công quốc gia mang đến cho người dùng thông tin đa dạng, cập nhật, và cá nhân hóa dưới hình thức các phiếu chuyên đề với gần 3.500 phiếu, bản tin thời sự và danh bạ liệt kê hơn 79.000 cơ quan hành chính Nhà nước. Trang web này cho phép tiếp cận được mọi thủ tục trực tuyến và mẫu đơn tờ khai, cũng như các trung tâm dịch vụ một cửa hoặc trung tâm dịch vụ công trực tiếp. Ngoài ra người dùng còn được cung cấp các tính năng mô phỏng, chạy thử thủ tục trước khi thực hiện chính thức, tính năng máy tính, mẫu đơn thư để người dùng có thể sử dụng khi thực hiện thủ tục.

### Tiêu điểm: một vài con số tiêu biểu

- 3.500 phiếu chuyên đề
- 900 thủ tục
- 1.900 mẫu đơn tờ khai
- 100 thủ tục mô phỏng
- 290 đơn thư mẫu
- 72.000 trung tâm một cửa được liệt kê trong danh bạ
- 7.600 cơ quan Nhà nước và 13.000 cán bộ lãnh đạo, quản lý

Ngoài các phiếu chuyên đề, cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr* còn cung cấp các phiếu hướng dẫn theo «sự kiện cuộc đời»: «tôi chuyển nhà», «tôi sắp sinh con», «tôi tìm việc làm»... Được áp dụng từ khoảng 10 năm nay, phương pháp tiếp cận này yêu cầu phải thiết kế các phiếu chuyên đề sao cho giới thiệu được một cách tổng hợp, phù hợp với cá nhân người dùng và đầy đủ thông tin cần thiết cho người dùng; để khi phải làm những



thủ tục phức tạp, người dùng biết được quyền lợi mình được hưởng, các nghĩa vụ và thủ tục phải hoàn thành. Với kinh nghiệm như vậy, công dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr* cam kết cùng thực hiện chương trình đơn giản hóa và nâng cao chất lượng của thủ tục hành chính theo «sự kiện cuộc đời», được thực hiện dưới sự chủ trì của Bộ chuyển đổi và công vụ.

Dưới đây là phiếu chuyên đề thiết kế năm 2023 cho thủ tục liên quan đến «sự kiện cuộc đời» được đặt chung dưới tên gọi «tôi có người thân qua đời». Trong phiếu này người dùng sẽ có các thông tin sau: các bước thực hiện thủ tục theo trình tự, phiếu thông tin đầy đủ và có thể tự thực hiện nhiều nhất có thể, thông tin được cá nhân hóa ở mức cao nhất. Phiên bản mới sẽ được nâng cấp trên cơ sở các thông tin cập nhật từ thực tế trải nghiệm thủ tục của người dùng (người dùng thủ tục trực tuyến, thực hiện thủ tục qua điện thoại, viên chức tiếp nhận thủ tục trực tiếp tại quầy). Ngoài ra, nếu không tìm được câu trả lời hoặc nếu cần được hướng dẫn và giúp đỡ để thực hiện thủ tục hay để hiểu về những quyền lợi mình đủ điều kiện được hưởng, người dùng có thể sử dụng nút đăng ký được liên lạc lại bằng điện thoại từ cơ quan Nhà nước.

Nhiều «sự kiện cuộc đời khác» cũng được thiết kế theo mẫu này («tôi chuyển nhà» ; «tôi cư trú, tôi ra nước ngoài, tôi quay về nước»...).




## Tôi có người thân qua đời

Cập nhật ngày 20 tháng 9 năm 2023 - Cục Thông tin Pháp lý và Hành chính (Thủ tướng)

Bạn có **người thân vừa qua đời**. Sự việc này yêu cầu thực hiện một số bước nhất định như tổ chức tang lễ và thông báo cho một số tổ chức.

Trong giai đoạn khó khăn này, **chúng tôi sẽ hỗ trợ bạn** thực hiện tất cả các bước này. Chúng tôi sẽ cung cấp thông tin về những **người phụ trách** và **thời hạn**. Chúng tôi sẽ hỏi bạn **một số câu hỏi**. Câu trả lời của bạn sẽ giúp **xác định hoàn cảnh của bạn** và **người đã mất**. Những câu hỏi này được **tùy chọn**. Bạn có thể truy cập thông tin mà không cần trả lời.

Lưu ý : trường hợp cái chết của trẻ vị thành niên hoặc người lao động sẽ không sử dụng tờ khai này.

 Hoàn cảnh của bạn như thế nào ?

Bạn là con của người đã mất

Bạn là vợ hoặc chồng của người đã mất

Bạn là vợ hoặc chồng theo hợp đồng hôn nhân của người đã mất

Bạn là người chung sống cùng người đã mất

Bạn là bố hoặc mẹ của người đã mất

→ [Đến tờ khai chung không điền sẵn thông tin về hoàn cảnh của bạn](#)

### Tiêu điểm: một hệ thống đa kênh

Không chỉ là một trang web, cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr* còn là một hệ sinh thái đa kênh được kết nối để đáp ứng các nhu cầu rất đa dạng và luôn phát sinh mới từ người dùng: bản tin số, dịch vụ giải đáp qua tin nhắn và qua điện thoại, mạng xã hội (LinkedIn, Facebook, YouTube, Instagram).

Nhiều kênh kết nối được liên kết để đáp ứng chính xác nhu cầu của người dùng, tin nhắn gửi qua sms hoặc thư kết luận được gửi qua email sau khi thực hiện thủ tục qua điện thoại. Tương tự như vậy, nếu muốn có thêm thông tin bổ sung cho các thông tin được cung cấp trong các phiếu chuyên đề tích hợp trên cổng, người sử dụng dịch vụ trực tuyến có thể nhấn vào nút đăng ký để được liên lạc lại bằng điện thoại: hệ thống đảm bảo liên lạc sau truy cập này giúp người dùng không phải trực tiếp liên hệ với cơ quan Nhà nước thêm một lần nữa, đồng thời bộ phận tiếp nhận giải đáp thông tin qua điện thoại có thể kiểm soát được công việc một cách trôi chảy, thông suốt hơn.

- 578 triệu lượt truy cập
- 1,2 triệu đăng ký nhận bản tin số
- 200.000 cuộc gọi điện thoại được giải đáp thông tin
- 190.000 thư gửi qua email được phản hồi
- 83.000 tài khoản đăng ký theo dõi trên nền tảng Twitter/X
- 73.000 tài khoản đăng ký theo dõi trên nền tảng Facebook (năm 2022)

Cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr* cũng kết nối hoặc điều hướng người dùng tới hai trang bổ sung cũng do DILA phát triển: nền tảng cung cấp thông tin, các văn bản quy phạm pháp luật và dịch vụ công phổ biến kiến thức pháp luật *Legifrance.gouv.fr* (công báo, các văn bản hiện hành ...), và trang web phản biện, tranh luận công chúng *Vie-publique.fr* (tin tức thời sự, toàn cảnh pháp luật, phiếu thông tin giới thiệu về các cơ quan thể chế, nguồn tư liệu và công bố để hiểu sâu hơn các thách thức đặt ra,...).

## 3. Các dịch vụ được cung cấp

Trên cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr*, người dùng có thể:

- **Tiếp cận được thông tin:** về các phúc lợi và thủ tục hành chính liên quan đến mọi khía cạnh của đời sống hành chính thường ngày, đăng ký nhận bản tin số hàng tuần, thông tin được cung cấp theo nhiều định dạng khác nhau (tin tức, phiếu chuyên đề, ...), cá nhân hóa theo đặc điểm và hoàn cảnh địa lý của người dùng, theo dõi tin tức hành chính trên các trang mạng xã hội;

- **Được giải đáp thông tin:** giải đáp cho các câu hỏi gửi qua hộp thư trên cổng hoặc trên các trang mạng xã hội, giải đáp bằng cuộc gọi điện thoại được gọi trực tiếp để trung tâm tiếp nhận giải đáp qua điện thoại, hoặc từ nút đăng ký trên trang web để nhận liên lạc lại bằng điện thoại;
- **Được định hướng:** người dùng được điều hướng tới quầy tiếp nhận thủ tục qua điện thoại hoặc qua tin nhắn, tới một cơ quan hành chính trung ương hay địa phương, tới thủ trưởng cơ quan, tới bộ phận đặt hẹn (ví dụ tới sở cảnh sát), tới trung tâm dịch vụ công tổng hợp đặt tại địa phương (mô hình Ngôi nhà dịch vụ công *France Services*) ;
- **Thực hiện thủ tục:** người dùng có thể thực hiện một số thủ tục trực tiếp trên cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr*, với biểu mẫu được điền sẵn nhiều trường thông tin, có thể định danh bằng tài khoản đăng ký trên cổng và hệ thống kết nối liên bộ *FranceConnect* (và trong tương lai rất gần sẽ có phiên bản *FranceConnect+*, sẽ được thí điểm với thủ tục gia hạn hộ chiếu ở nước ngoài), theo dõi tiến độ giải quyết thủ tục qua tài khoản cá nhân, điền mẫu đơn tờ khai;
- **Quản lý thông tin:** lập tài khoản cá nhân trên cổng, quản lý thông tin cá nhân, hồ sơ giấy tờ, tài liệu, nhận tin nhắn thông báo cập nhật từ các trang, về các chủ đề quan tâm hoặc tiến độ giải quyết các thủ tục đã nộp.

Trong số các dịch vụ được đề xuất, có thể kể đến các dịch vụ về truy vấn thông tin cử tri (trên danh sách cử tri), đặt hẹn tại sở cảnh sát, làm thủ tục trên trình mô phỏng thủ tục, sử dụng đơn thư mẫu, hoặc điền mẫu đơn tờ khai có hướng dẫn.

Cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr* cũng điều hướng người dùng tới các thủ tục của các cơ quan hành chính khác, bên cạnh đó DILA cũng thiết kế và phát triển các dịch vụ công trực tuyến để đưa lên cổng với sự phối hợp của các bộ ngành. Khoảng 30 thủ tục đã được tích hợp và thực hiện trực tiếp trên cổng (8,4 triệu hồ sơ được nộp năm 2022): xin cấp giấy tờ hộ tịch, đăng ký danh sách cử tri, khai báo gian lận thẻ ngân hàng, đăng ký danh sách công dân Pháp ở nước ngoài, hỗ trợ xin giấy phép xây dựng, sửa chữa, khai báo thay đổi thông tin liên hệ, thống kê dân số bắt buộc ...

### Tiêu điểm: tạo đường dẫn kết nối

Đội ngũ biên tập nội dung của cổng dịch vụ công đầu tư nhiều công sức cho việc tạo đường dẫn kết nối tới cổng trên các công cụ tìm kiếm, đặc biệt bằng cách lựa chọn từ khóa để địa chỉ của cổng được hiển thị trên các kết quả đầu tiên của các công cụ tìm kiếm.

Vị trí hiển thị kết quả trên các công cụ tìm kiếm và khả năng hiển thị của 6.000 từ khóa và biểu thức của *Service-Public.fr* được các ê-kíp của DILA liên tục phân tích để hỗ trợ cho công việc của bộ phận biên tập nội dung.

Công việc này đặc biệt quan trọng vì các chủ đề nội dung được cung cấp trên cổng đều rất rộng và 80% lượt truy cập vào cổng là được điều hướng từ các công cụ tìm kiếm.

## 4. Phương pháp thực hiện

Khoảng 150 người đang làm việc để vận hành cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr*, ở cả mảng biên tập nội dung, hỗ trợ người dùng, thiết kế đảm bảo tiện dụng và quản trị hệ thống.

### → Sản xuất nội dung

Các phiếu chuyên đề tích hợp trên cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr* được viết và cập nhật theo thời gian thực, ngay khi có một văn bản luật, nghị định hay thông tư được ban hành và có hiệu lực, nhóm chuyên trách biên tập sẽ thực hiện ngay công việc của mình và áp dụng bộ quy tắc biên tập chung: biên soạn nội dung từ quan điểm của người dùng, phương pháp tiếp cận mang tính sư phạm, đảm bảo tính đồng nhất tổng thể, trung lập, thích ứng với công cụ tìm kiếm, dễ đọc đối với những người không quen với ngôn ngữ hành chính. Yêu cầu đặc biệt được đưa ra là phải đảm bảo ngôn ngữ rõ ràng, không sử dụng văn phạm mang tính pháp lý của các văn bản quy phạm để giải đáp các câu hỏi cụ thể của người dùng. Tin tức và bản tin hàng tuần được một ê-kíp khác sản xuất nhưng phải đáp ứng các yêu cầu tương tự, để đáp ứng việc thông tin cho người dùng về mọi thay đổi liên quan đến quyền lợi, nghĩa vụ và các thủ tục liên quan trực tiếp đến người dùng.

Việc sản xuất nội dung là một phần của chu trình sản xuất có sự tham gia của cả các chủ thể khác (các cơ quan bộ ngành và chủ thể vận hành) và người dùng: tạo, sửa đổi hoặc cải thiện nội dung của đội ngũ biên tập; trao đổi với các bộ liên quan để thẩm định hoặc xác nhận nội dung; đưa nội dung lên cổng; tiếp nhận phản hồi của người dùng qua tin nhắn hoặc qua điện thoại, tổng hợp số liệu về tình trạng truy cập và khảo sát người dùng; phát hiện các nhu cầu mới và vướng mắc. Công việc này được thực hiện trên cơ sở các thông tin pháp lý và chính sách cập nhật được tổng hợp sớm từ bộ phận theo dõi thời sự pháp

lý và từ các cơ quan bộ ngành, đặc biệt là các cơ quan phúc lợi chủ chốt, các thông tin cập nhật tổng hợp sớm này cũng được duyệt lại hoặc thẩm định lại kịp thời. Đội ngũ biên tập nội dung sử dụng phần mềm biên tập do DILA phát triển, để sản xuất, phê duyệt và đưa nội dung mới lên cổng.

Đội ngũ biên tập nội dung cũng nỗ lực liên tục để đảm bảo độ tin cậy và dễ đọc, dễ hiểu của các nội dung đưa lên cổng: tăng cường quan hệ với các cơ quan bộ ngành đối tác, đào tạo bồi dưỡng kỹ năng đơn giản hóa ngôn ngữ cho các biên tập viên, phát triển các sản phẩm nghe, nhìn (video, infographics, v.v.) giúp người dân có khó khăn với việc đọc, có thể tiếp cận thủ tục dễ dàng hơn, tạo tương tác trên các trang mạng xã hội qua các video được thiết kế nhắm vào các đối tượng người dùng đặc thù, đặc biệt là thanh niên.

Ngoài ra, còn có một ê-kíp chịu trách nhiệm cập nhật bổ sung danh bạ liệt kê thông tin liên lạc của các cơ quan hành chính các cấp. Bộ phận quản lý tư liệu có nhiệm vụ tìm, xác minh và cung cấp các thông tin danh bạ vào một ứng dụng phát triển riêng cho công việc này, ứng dụng này cho phép tích hợp luồng dữ liệu được cung cấp trực tiếp từ một cơ quan cấp bộ nào đó.

Cuối cùng, một ê-kíp được giao quản lý cộng đồng mạng xã hội và đảm bảo tương tác trên các trang mạng xã hội của *Service-Public.fr* (Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube) để phổ biến thông tin trên các nền tảng này.

### → Phản hồi, giải đáp người dùng

**Qua thư:** để phản hồi các câu hỏi người dùng gửi qua tin nhắn trên cổng *Service-Public.fr*, hệ thống tổ chức thành hai cấp đã được triển khai. Bên cung cấp dịch vụ chịu trách nhiệm thay mặt DILA cung cấp thông tin phản hồi ban đầu có sự kiểm tra của DILA, cho các yêu cầu thông tin đơn giản nhất: người dùng sẽ nhận được các giải đáp đơn giản, được điều hướng tới cơ quan quản lý có thẩm quyền và nhận liên kết phiếu thông tin chuyên đề đã được tích hợp trên cổng. Nếu câu hỏi phức tạp hơn, ê-kíp chuyên trách của DILA sẽ tiếp quản câu hỏi để giải đáp ở bước tiếp theo, ê-kíp này sẽ chịu trách nhiệm tìm thêm các thông tin hữu ích khác nếu cần từ các cơ quan quản lý khác hoặc các biên tập viên chuyên môn của đội ngũ biên tập. Sau đó, các biên tập viên chuyên môn sẽ chỉnh sửa, bổ sung, cập nhật luôn các nội dung có liên quan trong phiếu chuyên đề.

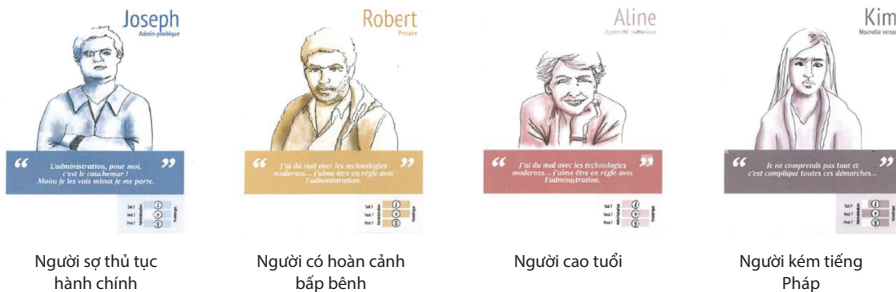
**Qua điện thoại:** đội ngũ giải đáp thông tin chuyên môn sẽ phản hồi các câu hỏi liên quan đến chuyên môn của người dùng thông qua đường dây điện thoại gọi trực tiếp và miễn phí (3939) hoặc qua cổng *Service-Public.fr* (cuộc gọi được thực hiện sau khi tiếp nhận truy vấn được gửi để xin cung cấp thêm thông tin đối với các phiếu chuyên đề). Ê-kíp giải đáp thông tin qua điện thoại đến làm việc tại trung tâm tổng đài liên bộ đặt tại DILA, thành viên của ê-kíp là các công chức được các bộ cử sang để phản hồi, giải đáp nội dung trong

4 lĩnh vực: Nội vụ, Tư pháp, Lao động, Quy hoạch Nhà ở-Đô thị. Ê-kíp giải đáp qua điện thoại sẽ cung cấp các thông tin khái quát về phúc lợi và thủ tục cho người dùng và, nếu cần, chuyển hướng họ đến cơ quan phù hợp. Ê-kíp giải đáp qua điện thoại không can thiệp vào hồ sơ của người dùng cũng như không thể thông tin về tiến độ xử lý hồ sơ, vì chỉ cơ quan có thẩm quyền giải quyết thủ tục mới có quyền truy cập. Ê-kíp giải đáp thông tin của trung tâm tổng đài cũng chịu trách nhiệm biên soạn các phiếu thông tin chuyên đề thuộc lĩnh vực chuyên môn của từng người và chỉnh sửa, bổ sung, cập nhật thông tin vào các phiếu đó từ phản hồi của người dùng.

### → Cùng thiết kế

Cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr* là kết quả của phương pháp tiếp cận cùng thiết kế lấy người dùng làm trung tâm. Phương pháp này không chỉ hướng tới việc thiết kế *cho người dùng* mà còn thiết kế *cùng người dùng*. Cách tiếp cận lấy người dùng làm trung tâm này trước hết dựa trên việc xây dựng các “personas” (một hình mẫu hư cấu đại diện cho một bộ phận người dùng) và các buổi làm việc trực tiếp. Mỗi một tính năng được bổ sung, điều chỉnh hay phát triển mới đều được người dùng xác nhận, sửa đổi và đánh giá. Cách tiếp cận này cũng sử dụng các kết quả phân tích dữ liệu thống kê hoạt động của cổng và khảo sát mức độ hài lòng của người dùng.

Từ vài năm trở lại đây, cách tiếp cận đồng thiết kế này đã chuyển sang ưu tiên xem xét nhiều hơn nhu cầu của những người có hoàn cảnh khó khăn, dù là khó khăn khi tiếp cận sử dụng công nghệ, khó khăn vì kém tiếng Pháp hay chung hơn là khó khăn trong việc hiểu và thực hiện các thủ tục hành chính.



*Một vài đối tượng người dùng gặp nhiều khó khăn vướng mắc nhất trong sử dụng dịch vụ công trực tuyến, đây là các đối tượng được cổng dịch vụ công quốc gia Service-Public.fr dành sự quan tâm đặc biệt*

Cách tiếp cận này sau đó cũng được sử dụng để thực hiện đợt nâng cấp mới nhất, được bắt đầu triển khai dần dần từ năm 2022. Các ê-kíp đã tổ chức một “phòng thí nghiệm” (dùng để gọi các không gian và thời điểm cho phép thực hiện đổi mới sáng tạo và thử nghiệm giải pháp hay sản phẩm mới) tại thành phố Tours (tỉnh Indre-et-Loire), qua đó,

những người tình nguyện (người cao tuổi, người sợ thủ tục hành chính, người kém tiếng Pháp hoặc người có hoàn cảnh bất bênh) cùng tham gia xây dựng trang web tương lai với ê-kíp của *Service-Public.fr* thông qua việc chia sẻ về những khó khăn, nhu cầu và mong muốn phát triển của họ đối với trang web. Hoạt động này kéo dài một tuần đã giúp tìm ra nhiều hướng, ý tưởng và giải pháp thúc đẩy quá trình nâng cấp cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr*. Dựa trên các sự kiện cuộc đời của người dùng, đợt nâng cấp cổng dịch vụ công quốc gia mang đến một môi trường đơn giản hơn, ngôn ngữ ngắn gọn và được điều chỉnh phù hợp, lộ trình giải quyết thủ tục ngắn hơn và được cá nhân hóa, giúp tiếp cận dễ dàng hơn với những người có thể trợ giúp.



*Buổi tọa đàm đóng góp ý tưởng, sáng kiến và giải pháp để nâng cấp cổng dịch vụ công quốc gia *Service-Public.fr* cùng với người dùng*

Phiên bản nâng cấp của cổng dịch vụ công quốc gia thực sự đóng góp để cải thiện mức độ đơn giản: bên cạnh cách truy cập thông thường theo chủ đề (gia đình, công việc, giấy tờ công dân, nhà ở, v.v.), phiên bản mới được thiết kế thêm trang chủ hiển thị các sự kiện cuộc đời (tôi chuyển chỗ ở, tôi đang tìm việc, v.v.) và các thủ tục được sử dụng nhiều nhất cũng như các phiếu thông tin chuyên đề được tham khảo và đọc nhiều nhất. Các dịch vụ, đơn thư mẫu và trình mô phỏng thủ tục được gắn đường dẫn truy cập trực tiếp ngay trong các phiếu thông tin chuyên đề, giúp người dùng tìm kiếm dễ hơn, hiệu quả hơn và dễ truy cập. Các biện pháp trợ giúp qua điện thoại hoặc tại các Ngôi nhà dịch vụ công một cửa France Services cũng được trình bày nổi bật hơn. Ngoài ra, các trang *Service-Public.fr* đều được cung cấp thêm bản âm thanh và được dịch tự động sang tiếng Anh.

Công việc đơn giản hóa và cá nhân hóa tất cả nội dung cũng được thực hiện. Hiện nay, các phiếu thông tin chuyên đề được tra cứu nhiều nhất đều có thể truy cập được bằng ngôn ngữ dễ hiểu hơn với thông tin hiển thị được cá nhân hóa (thông qua các câu hỏi sơ bộ đặt cho người dùng). Thông tin về các thủ tục được trình bày theo các bước được đánh số và đường dẫn truy cập vào các thủ tục cũng được làm nổi bật. Thông tin điều hướng đến cơ quan tiếp nhận xử lý thủ tục gần nhất hoặc qua điện thoại cũng được trình bày nổi bật hơn, để giúp người dùng có thể tham khảo và sử dụng nếu cần trợ giúp.



## → Linh hoạt hơn

Về góc độ chức năng và kỹ thuật, cổng dịch vụ công được phát triển với một ê-kíp cùng kinh nghiệm thực hành và cách vận hành “linh hoạt”. Ê-kíp thực hiện dự án nâng cấp cổng là một ê-kíp hoàn chỉnh và làm việc trên cơ sở xác định nhu cầu của người dùng, bao gồm: các trưởng nhóm sản phẩm, chuyên gia thiết kế theo trải nghiệm người dùng (thiết kế UX), chủ sở hữu sản phẩm, chuyên gia HTML, chuyên gia lập trình, quản trị viên ứng dụng (ops). Các thành viên của ê-kíp làm việc và phối hợp theo cách thức tổ chức nội bộ « quen thuộc » với tất cả mọi người, và rất linh hoạt. Toàn bộ ê-kíp làm việc theo các chỉ số quản lý điều hành, cho phép liên tục tự cải thiện và tối ưu hóa năng suất. Các ê-kíp này sẽ được bổ sung thêm thành viên khi cần thiết: bổ sung chuyên gia về tiêu chuẩn đảm bảo khả năng dễ tiếp cận, về an toàn hệ thống, an toàn thông tin, chuyên gia về kỹ thuật tạo đường dẫn kết nối tối ưu hóa vị trí hiển thị của cổng trong kết quả của các công cụ tìm kiếm, chuyên gia về bảo vệ dữ liệu cá nhân.

Phương pháp phát triển sản phẩm linh hoạt được tổ chức theo chu kỳ 2 tuần: giải pháp được thảo luận và phát triển dần trong quá trình thực hiện sản phẩm, chạy bản demo hai tuần một lần, qua đó giúp phát hiện và sửa lỗi trong thời hạn ngắn; họp nhóm rút kinh nghiệm từ các thành viên trong nhóm; giải quyết sự cố và cải tiến liên tục; cách quản lý được thực hiện theo từng tác vụ ngắn hạn kết hợp với xem xét điều chỉnh lại các ưu tiên nếu cần, như vậy, có thể vừa đảm bảo tốc độ phát triển sản phẩm vừa đảm bảo được kiểm soát một cách bền vững sản phẩm được thiết kế.

### **Tiêu điểm: đảm bảo khả năng dễ tiếp cận đối với người dùng khuyết tật**

Từ nhiều năm qua, DILA triển khai việc tuân thủ Bộ tiêu chuẩn tham chiếu chung về đảm bảo mức độ dễ tiếp cận của dịch vụ (viết tắt tiếng Pháp là RGAA), tài liệu này quy định các tiêu chuẩn cần tuân thủ đối với trang web của các cơ quan hành chính Nhà nước. Cổng dịch vụ công quốc gia *Service-public.fr* tuân thủ 100 % các tiêu chuẩn RGAA 4.

Để làm được điều này, các ê-kíp thuộc *Service-public.fr* được đào tạo về tiêu chuẩn đảm bảo khả năng dễ tiếp cận RGAA và được hỗ trợ từ các chuyên gia bên thứ ba, đặc biệt ở các khâu kiểm thử, bàn bạc lựa chọn giải pháp và kiểm tra các bản sửa lỗi trong suốt giai đoạn thiết kế và phát triển.

Họ cũng hợp tác chặt chẽ với Cơ quan Thông tin Chính phủ (SIG), cũng như với Cục liên bộ về Kỹ thuật số (DINUM) đối với các thủ tục được tạo đường dẫn liên kết trong danh sách đánh giá của Đài quan sát về chất lượng dịch vụ số do DINUM điều hành.

### III. Phương pháp tiếp cận lấy người dùng làm trung tâm

*Làm thế nào để đặt người dùng vào vị trí trung tâm của chiến lược chuyển đổi số trong cung cấp dịch vụ công?*

#### 1. Dẫn nhập: đặt người dùng vào vị trí trung tâm

Thách thức đối với hành động công, ngoài giá trị nội tại của sản phẩm và dịch vụ cũng như hiệu quả của các quy trình được triển khai trong cung cấp dịch vụ công và thủ tục hành chính, đó là làm thế nào để tiếp cận và phục vụ người dùng tốt nhất có thể. Do đó, trong bối cảnh chính sách số hóa và phát triển các dịch vụ công trực tuyến cho người dùng, cần thiết phải bổ sung các phương pháp tiếp cận mang tính hệ thống tập trung vào phân tích các quy trình và cơ sở hạ tầng bằng phương pháp lấy người dùng làm trung tâm (UX). Việc sử dụng ngày càng nhiều các kỹ thuật theo “tư duy thiết kế - design thinking” và phương pháp sử dụng trí tuệ tập thể là những minh chứng rõ nhất cho việc thay đổi nhận thức này trong các cơ quan hành chính Nhà nước.

Đặt người dùng, người dân hoặc doanh nghiệp, vào vị trí trung tâm của hành động công và chính xác hơn là trong việc thực hiện các thủ tục hành chính cho thấy định hướng ưu tiên:

- Chất lượng dịch vụ công (được người dùng cảm nhận);
- Đơn giản hóa quy trình tác vụ, đơn giản hóa dịch vụ và “sản phẩm” hành chính;
- Khả năng thích ứng và cải tiến liên tục;
- Đánh giá hiệu quả và tính minh bạch của kết quả.

Định đề như sau: **chuyên gia trong mối quan hệ với dịch vụ công, đó chính là người dùng!** Người sử dụng dịch vụ công là người duy nhất trải qua toàn bộ hành trình của thủ tục hành chính, trải nghiệm sự tương tác với nhiều cơ quan chính quyền, gặp khó khăn trong việc chuẩn bị một số loại giấy tờ, chuẩn bị hồ sơ đơn thư, tuân thủ đúng hạn, nhận được phản hồi từ phía cơ quan quản lý... Do vậy, theo cách tiếp cận thực nghiệm và thực dụng lấy người dùng làm trung tâm, nên:

- Thu thập dữ liệu và **lắng nghe người dùng**;
- Khám phá, hiểu, phân tích** sự đa dạng trong các trường hợp, mục đích sử dụng dịch vụ công và bối cảnh của mối quan hệ giữa người sử dụng dịch vụ công và cơ quan hành chính;
- Cùng người dùng xây dựng** trải nghiệm mới trong thực hiện một quy trình thủ tục hành chính;
- Đảm bảo tinh thần **cải tiến liên tục** và tính minh bạch trong **đánh giá**.

Cách tiếp cận lấy người dùng làm trung tâm là tập hợp của tất cả các yếu tố nêu trên; mục đích là để khuyến khích người dùng có mặt trong toàn bộ quy trình từ đầu đến cuối, từ việc xác định nhu cầu đến đánh giá các giải pháp đã triển khai.

## 2. Lợi ích mong đợi

Thông qua việc phân tích tỉ mỉ những mong đợi, nhu cầu, mục đích sử dụng, các vướng mắc, lộ trình, những trở ngại hành vi và trên hết thông qua việc xây dựng các dịch vụ mới (đặc biệt là dịch vụ trực tuyến) cùng với người dùng, chính quyền có thể tạo ra nhiều lợi ích trực tiếp và gián tiếp:

- Cải thiện **mối quan hệ tin cậy**: bằng cách đến gần hơn với người dùng để hiểu họ rõ hơn, với thiện chí quan tâm tìm hiểu và đồng cảm, chính quyền sẽ thiết lập được một “mối quan hệ tin cậy” mới (ví dụ “quyền mắc sai sót”) và thay đổi cách thức tương tác. Vị trí của người dùng được coi trọng, những đối thoại mang tính xây dựng có thể được thiết lập giữa các “đối tác” và việc tiếp cận sử dụng hệ thống cung cấp dịch vụ cũng được thuận lợi hơn.

### Quyền mắc sai sót

Quyền được mắc sai sót được quy định tại luật ngày 10/08/2018 vì một Nhà nước phục vụ, hướng tới xã hội lòng tin (luật ESSOC) với nhiều biện pháp để đổi mới quan hệ giữa công dân và chính quyền.

Quyền được mắc sai sót đảm bảo cho người dùng được phép có thể có nhầm lẫn trong các thông tin kê khai với cơ quan Nhà nước mà không có nguy cơ bị xử phạt ngay lần đầu mắc phải. Nghĩa vụ chứng minh được đảo ngược: cơ quan Nhà nước phải có nghĩa vụ chứng minh trong trường hợp cho rằng công dân cố ý cung cấp thông tin sai sót khi làm thủ tục.

- **Giảm gánh nặng hành chính**: việc tiếp thu phản hồi của người dùng có tác động rất đáng kể đến “gánh nặng hành chính” (đi lại, số lần tương tác, thời hạn, sự tham gia của truyền thông báo chí, thành phần hồ sơ cần bổ sung, v.v.) liên quan đến việc thực hiện một thủ tục. Khi người dùng được coi là người tiêu dùng – đặt trong mối liên hệ với việc tiêu dùng các sản phẩm dịch vụ do khu vực tư nhân cung cấp – cách tiếp cận này rõ ràng sẽ giúp tạo ra sự hài lòng cho người dùng.
- **Hiểu rõ hơn về các chính sách và hệ thống công**: hợp tác chặt chẽ với người dùng giúp chính quyền hiểu rõ hơn kỳ vọng của người dùng cũng như biết được đâu là các phương tiện và đặc điểm giao tiếp phù hợp nhất (phương tiện, trình độ ngôn ngữ, v.v.). Qua đó có thể cải thiện hệ thống truyền thông về các chính sách của Nhà nước.
- **Đơn giản hóa quy trình**: phân tích quy trình thực hiện một thủ tục sẽ giúp cắt giảm số lượng các bước thủ tục và xem xét mức độ hữu ích của một số bước trong thủ

tục (xác nhận, kiểm soát, v.v.). Vì vậy, quy trình xử lý thủ tục nội bộ thường được đơn giản hóa, giảm bớt được gánh nặng và mang lại lợi ích đáng kể cho các bộ phận tiếp nhận và đánh giá hồ sơ.

### “Chỉ cần nói với chúng tôi một lần”

Chương trình *Chỉ cần nói với chúng tôi một lần DLNUF* - dựa trên khả năng trao đổi dữ liệu giữa các cơ quan Nhà nước, cho phép người dùng (người dân hoặc doanh nghiệp) thực hiện thủ tục hành chính mà không phải cung cấp một số thông tin hoặc giấy tờ nhất định nếu những thông tin và giấy tờ đó đã được cơ quan quản lý nắm giữ (thu nhập chịu thuế tham chiếu, giấy tờ tùy thân, giấy chứng nhận quyền lợi do cơ quan bảo hiểm xã hội cấp). Biện pháp này giúp giảm đáng kể gánh nặng hành chính và thời gian xử lý thủ tục cho người dân doanh nghiệp.

- **Hiệu quả chi tiêu công:** tiếp thu ý kiến của người dùng sẽ giúp phân bổ nguồn lực công tốt hơn vì điều này sẽ giảm bớt tình trạng hiểu lầm hoặc hiểu sai khiến người dân phải làm việc nhiều lần để được giải quyết thủ tục nhiều yêu cầu từ các dịch vụ liên quan đến hiểu lầm hoặc sai sót (đơn giản hóa quy trình, sử dụng hệ thống phù hợp hơn, v.v.).

### 3. Các chủ thể có liên quan và yêu cầu về nghiệp vụ và năng lực cần có

Phương pháp UX (lấy người dùng làm trung tâm) khuyến khích hợp tác tốt hơn. Trong chính quyền, cách tiếp cận lấy người dùng làm trung tâm giúp đồng hành với công tác chuyển đổi số và số hóa, phương pháp này huy động sự tham gia của nhiều vị trí công việc và các năng lực, chuyên môn nghiệp vụ khác nhau trong mỗi cơ quan:

- Lãnh đạo cơ quan đã được nâng cao nhận thức về phương pháp tiếp cận này;
- Người quản lý dự án “quan hệ người dùng – chất lượng dịch vụ” có chuyên môn về thiết kế dịch vụ, đây là điều kiện cần có để có thể điều phối các bộ phận phòng ban nội bộ có liên quan, huy động sự tham gia của người dùng và đồng hành với quá trình thực hiện;
- Bộ phận phụ trách hệ thống thông tin, đặc biệt phải có **năng lực và nghiệp vụ thiết kế UX và UI, nắm được các phương pháp Agile và các tiêu chuẩn đảm bảo khả năng tiếp cận của dịch vụ theo quy định của pháp luật;**
- Các bộ phận có liên quan đến tiếp xúc công chúng (tất cả các kênh), cũng như tất cả các chuyên gia sản xuất nội dung dành cho công chúng;
- Chuyên môn về khoa học hành vi: cách tiếp cận này cho phép hiểu rõ hơn về cơ chế ra quyết định của người dùng, kỳ vọng hoặc thực tiễn của họ;
- Người dùng, đó là những người sẽ tham gia vào tất cả các giai đoạn triển khai sản phẩm và dịch vụ mới.

## 4. Tổ chức thực hiện

Trong thực tế, phương pháp này là một chu trình (trở đi trở lại) tương đối cổ điển. Bao gồm:

**4.1. Thu thập thông tin về nhu cầu của người dùng:** cần phải đặt các giả định về mức độ hài lòng của công chúng sang một bên và sử dụng nhiều công cụ khác nhau để lắng nghe và thu thập ý kiến người dùng. Có nhiều phương pháp thu thập thông tin về nhu cầu và mong đợi của người dùng (định tính/định lượng) và công cụ khác nhau (phỏng vấn trực tiếp/qua điện thoại/trực tuyến/quan sát). Yếu tố thời gian cũng rất quan trọng (nghiên cứu một lần/phong vũ biểu đánh giá thường xuyên).

Một số phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
<b>Điều tra trực tuyến:</b> bảng hỏi có trên website của cơ quan Nhà nước hoặc gửi qua email	Nhanh, dễ phân tích, thích hợp cho thực hiện đánh giá phong vũ biểu, khối lượng thông tin lớn	Thông tin thiếu chiều sâu/có thể có sai lệch do thu thập trên kênh trực tuyến
<b>Nhóm tập trung:</b> nhóm gồm 8-16 người trao đổi và bày tỏ ý kiến của mình. Có thể thực hiện trực tuyến hoặc trực tiếp.	Thu được thông tin về trải nghiệm và kinh nghiệm thực tế của người dùng	Tính đại diện của nhóm, tâm lý ngại chia sẻ công khai nơi đồng người, phân tích tế nhị
<b>Buổi thảo luận phát huy trí tuệ tập thể:</b> tổ chức nhóm thảo luận với các bên liên quan dưới sự dẫn dắt của người được giao thiết kế dịch vụ (người dùng và chủ thể khác của khu vực công) xung quanh một chủ đề và ưu tiên tập trung vào nhu cầu của người dùng.	Thu được thông tin về trải nghiệm và kinh nghiệm thực tế của người dùng, phương pháp UX, các công cụ	Tính đại diện của nhóm
<b>Phỏng vấn, trao đổi cá nhân:</b> gặp mặt trực tiếp, trả lời điện bảng hỏi hoặc đối với các chủ đề về công nghệ số, có thể yêu cầu thảo tác một số thủ tục	Thu được thông tin sâu về trải nghiệm và kinh nghiệm thực tế của người dùng	Tính đại diện của nhóm, phân tích tế nhị
<b>Chia sẻ trải nghiệm cá nhân trực tuyến:</b> nền tảng cho phép người dùng đăng tải các trải nghiệm cá nhân của họ khi làm việc với các cơ quan Nhà nước. Xem thêm "services publics +"	Thu được thông tin sâu về trải nghiệm và kinh nghiệm thực tế của người dùng, khối lượng thông tin lớn	Khó khăn trong việc sắp xếp thứ tự ưu tiên, xác định các điểm hội tụ và đưa ra được hành động cụ thể
<b>Trải nghiệm thực tế:</b> đặt mình vào các tình huống thực tế mà người dùng trải nghiệm: quây tiếp nhận thủ tục, hỗ trợ các bước trong quy trình thực hiện thủ tục	Thông tin thu được rất thực tế và xác đáng	Tốn thời gian

## Kinh nghiệm từ Chương trình Services publics +

**Services Publics+** là chương trình cải cách và cải tiến liên tục chất lượng và hiệu quả dịch vụ công. Công cụ chính của chương trình là việc thu thập ý kiến của người dùng về các dịch vụ công và thủ tục hành chính. Việc thu thập thông tin được thực hiện theo 2 hình thức:

1. Mục “ý kiến phản hồi” có trên trang hiển thị của tất cả các thủ tục trực tuyến
2. Cổng tiếp thu ý kiến người dùng (để trực tiếp thu thập ý kiến người dùng, tránh để bị đưa lên trang web của một bên thứ ba)



Qua đó, cơ quan Nhà nước sẽ thu thập được tập trung toàn bộ kiến đóng góp của người dùng với nhiều mục đích:

- Trực tiếp đo lường mức độ hài lòng của người dùng đối với thủ tục và dịch vụ công cung cấp trên môi trường trực tuyến;
- Cảnh báo cho các cơ quan có liên quan về những phản hồi của người dùng đối với dịch vụ, thủ tục do mình cung cấp;
- Phản hồi công khai tới ý kiến của người dùng, để giải đáp hoặc thông tin cho công chúng về những khó khăn hoặc các điều chỉnh sẽ được thực hiện;
- Cùng lên kế hoạch với các cơ quan đối tác để thực hiện các sửa đổi, cải cách cần thiết về dịch vụ công, đáp ứng nhu cầu và mong đợi của người dùng, cũng như thông tin cho người dân về các hành động mình sẽ thực hiện.

**4.2. Phân tích kỳ vọng của người dùng và xác định các yếu tố thúc đẩy sự hài lòng cũng như biện pháp bảo đảm chất lượng:** giai đoạn thu thập ý kiến người dùng giúp xây dựng được cơ sở dữ liệu “thô” có thể được bổ sung bằng các nghiên cứu thống kê, benchmarks, theo dõi cập nhật, v.v. Trên cơ sở đó khám phá và hiểu được tính đa dạng trong đặc điểm, hoàn cảnh của người dùng, các mục đích sử dụng thủ tục dịch vụ và đặc điểm trong mối quan hệ người dùng/cơ quan hành chính:

- Vị trí người dùng: người thụ hưởng, người trả tiền, người dùng, tác nhân, người đóng góp, người quan sát, người bỏ phiếu, người tiêu dùng, doanh nhân;
- Đặc điểm văn hóa xã hội và nhận thức của các nhóm người dùng khác nhau (đóng góp của khoa học hành vi);
- Hoàn cảnh thực hiện thủ tục (phương tiện nào? khi nào? ở đâu? với ai? như thế nào? ...);
- Hoàn cảnh cá nhân, tạm thời hoặc lâu dài (khuyết tật, mất năng lực, v.v.);
- Mức độ quan trọng và cấp bách của các thủ tục liên quan.

Nhiều công cụ khác nhau có thể góp phần hiểu được và xác lập được các vấn đề mà người dùng gặp phải:

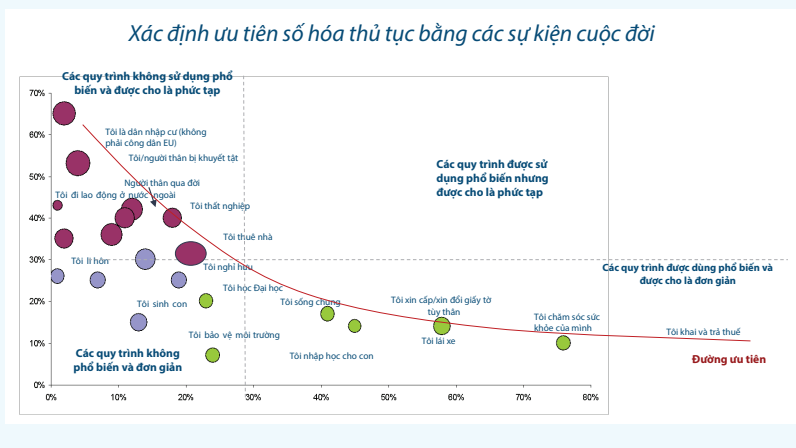
- **Đại diện người dùng giả lập (persona):** một người dùng cá nhân nửa hư cấu đại diện cho một tập hợp người dùng gặp chung một vấn đề. Công cụ này giúp nắm bắt nhu cầu, hành vi, kỳ vọng, đặc điểm và nhóm chúng lại một cách mạch lạc xung quanh nhân vật đại diện. **Persona** giúp phân lập các xu hướng chính và phân khúc đối tượng được nghiên cứu (kiểu người dùng) và các bên liên quan. Đây là phiên bản ảo của một loại “mục tiêu cốt lõi” theo cách tiếp cận “lấy người dùng làm trung tâm”.
- **Bản đồ hành trình khách hàng (CJM - Customer Journey Mapping):** hành trình sử dụng thủ tục dịch vụ đưa ra phân tích chi tiết về quy trình thực hiện thủ tục và xác định đâu là các bước làm phát sinh sự không hài lòng cho người dùng. Công cụ này giúp trực quan hóa mối quan hệ giữa người dùng và cơ quan Nhà nước cũng như mức độ cảm nhận ở các bước khác nhau của quy trình.
- **Các sự kiện cuộc đời:** cách tiếp cận theo sự kiện cuộc đời đặc biệt phù hợp. Trên thực tế, việc liên hệ với cơ quan Nhà nước thường được thúc đẩy bởi một sự thay đổi nào đó trong cuộc sống cá nhân hoặc công việc nghề nghiệp của người dùng (kết hôn, sinh con, tìm việc làm, nghỉ hưu, chuyển nhà, mất giấy tờ tùy thân, v.v.). Những sự kiện quan trọng nhất trong cuộc đời dẫn đến phát sinh thủ tục đều rất phổ biến với mọi người. Việc cải thiện trải nghiệm người dùng trong những “sự kiện cuộc đời” này có tác động thực sự đến sự hài lòng của người dùng và cảm nhận về chất lượng dịch vụ. Tiếp cận theo “sự kiện cuộc đời” đánh dấu một bước đột phá thực sự trong logic hành chính và cho phép chúng ta giao tiếp được bằng chính ngôn ngữ của người dùng.

## Hiện đại hóa thủ tục dịch vụ bằng cách tiếp cận theo sự kiện cuộc đời

Là kết quả của một cuộc khảo sát quan trọng được thực hiện ở Pháp vào năm 2007, nghiên cứu về các sự kiện cuộc đời đã giúp Pháp cũng như nhiều quốc gia thực hiện chuyển đổi số trong quản lý hành chính đo lường được mức độ phức tạp và không hài lòng liên quan đến các thủ tục hành chính cần thiết trong cuộc đời của người dùng. Nghiên cứu ban đầu này đã định hướng một phần hoạt động của DGME (Tổng cục Hiện đại hóa Nhà nước) và sau này là SGMAP (Ban Tổng Thư ký Hiện đại hóa Hành động công) trong gần một thập kỷ.

Việc biểu diễn quy trình thủ tục theo các sự kiện cuộc đời giúp xác định được mức độ ưu tiên cho hành động bằng cách đối chiếu chéo, đối với mỗi sự kiện, các tiêu chí về “mức độ phức tạp theo cảm nhận của người dùng khi thực hiện thủ tục” và “số lượng người dùng liên quan” hoặc tần suất sử dụng của mỗi thủ tục.

Do đó, đây là một công cụ định hướng quan trọng cho các chính sách công của Nhà nước: công cụ này giúp xác định các thủ tục hành chính cần ưu tiên đơn giản hóa nhằm giảm đáng kể “gánh nặng hành chính” đè nặng lên người dùng.



**4.3. Thiết kế và sản xuất các dịch vụ số cùng với người dùng:** sau khi xác định được các vấn đề (về tổ chức, kỹ thuật, con người...) cần tìm giải pháp và lập quy trình các bước vận hành cần thực hiện. Là một phần của phương pháp UX, các bước này được sản xuất với sự tham gia của người dùng và các công chức viên chức liên quan, đặc biệt có sự hỗ trợ về trí tuệ tập thể/tư duy thiết kế. Các buổi thảo luận với sự tham gia của nhiều bên trong đó có người dùng giúp lập danh sách chi tiết các hành động cần thực hiện một cách hiệu quả. **Cách tiếp cận lấy người dùng làm trung tâm không đưa ra các giả thiết mặc định về tính chất của các giải pháp sẽ được người dùng xác định.** Các giải pháp này thường khá đa dạng (đơn giản hóa từ ngữ trong các biểu mẫu, cải thiện hệ thống đặt hẹn, liên hệ qua điện thoại, v.v.). Trong số các kỹ thuật khác nhau có thể được sử dụng, có thể kể đến:

- Phát triển sản phẩm theo phiên bản MVP (Minimum Viable Product - Sản phẩm khả thi tối thiểu) bằng phương pháp “test and learn - thử nghiệm và rút kinh nghiệm”.



Việc thiết kế một phiên bản dịch vụ nguyên mẫu và tiến hành thử nghiệm với người dùng ngay từ đầu quy trình sẽ đảm bảo khả năng thủ tục sẽ được người dùng sử dụng, chấp nhận và mức độ mong muốn sử dụng thủ tục từ phía người dùng.

- Thiết kế UX/UI: UI và UX phụ thuộc lẫn nhau nhưng tập trung vào các khía cạnh khác nhau của thiết kế sản phẩm kỹ thuật số. Giao diện người dùng (UI) hấp dẫn và được thiết kế tốt góp phần mang lại trải nghiệm tích cực cho người dùng.
- Tiêu chuẩn hóa và mở rộng phạm vi áp dụng các thủ tục trực tuyến đã được thử nghiệm: để người dùng có thể dễ dàng thực hiện được các bước của quy trình thủ tục, cần đảm bảo rằng các thủ tục trực tuyến phải tuân theo các quy tắc, tiêu chuẩn và hành vi chung. Bằng cách này, có thể quảng bá cho độ nhận diện thương hiệu của Nhà nước, người dùng tìm kiếm và thực hiện dễ dàng hơn các dịch vụ công trực tuyến do Nhà nước cung cấp. Có thể kể đến hai kinh nghiệm của Pháp: phần mềm "Hệ thống thiết kế các sản phẩm trực tuyến của Nhà nước" (DSFR) sẽ được giới thiệu trong một phần khác và ứng dụng "Thủ tục hành chính đơn giản hóa" (DS - *Démarches Simplifiées*) được minh họa dưới đây.

#### Ứng dụng hỗ trợ đơn giản hóa thủ tục hành chính - *Démarches Simplifiées*

**"Démarches simplifiées"** là ứng dụng hỗ trợ số hóa các thủ tục hành chính bằng công cụ tạo biểu mẫu tự động và cổng tiếp nhận hồ sơ trực tuyến. Đây là một ứng dụng trực tuyến sử dụng ngay trên môi trường trực tuyến do DINUM phát triển, lưu trữ và bảo trì vận hành. Ứng dụng này được **cung cấp cho tất cả các cơ quan Nhà nước** và được kết nối với nhiều dịch vụ khác của Nhà nước, đặc biệt là France Connect, API Entreprise, API Géo và BAN (Cơ sở dữ liệu Địa chỉ Quốc gia).

**DEMARCHES-SIMPLIFIEES.FR**



<https://doc.demarches-simplifiees.fr/>

**4.4. Đánh giá và nâng cao chất lượng dịch vụ:** cách tiếp cận lấy người dùng làm trung tâm yêu cầu áp dụng chu trình cải tiến liên tục. Nhu cầu, bối cảnh, mục đích sử dụng thủ tục số hóa, và công nghệ, tất cả đều đang phát triển. Do đó, điều cần thiết là phải có cách tiếp cận cải tiến lặp đi lặp lại: liên tục thu thập **ý kiến của người dùng**, đo lường và truyền thông về kết quả **nâng cao chất lượng dịch vụ**, phân tích kết quả và **xác định các lĩnh vực cần cải tiến**, thực hiện và giám sát các **kế hoạch hành động**.

Là một phần của việc giám sát các sáng kiến chuyển đổi số, việc thành lập đài quan sát thường trực là một công cụ rất phù hợp.

## Đài quan sát chuyển đổi số

Đài quan sát chuyển đổi số xác định các chỉ số chính để theo dõi tiến bộ đạt được trong chuyển đổi số. Các chỉ số này giúp đánh giá các khía cạnh liên quan đến chất lượng trong trải nghiệm người dùng, tính chủ động và hiệu suất xử lý thủ tục của cơ quan Nhà nước:

- Thủ tục thực hiện được trên môi trường trực tuyến;
- Sự hài lòng của người dùng;
- Có tính đến các đối tượng người dùng là người khuyết tật;
- Có chia sẻ liên thông văn bản, tài liệu giữa các cơ quan hành chính;
- Tỷ lệ sử dụng phiên bản kỹ thuật số của thủ tục dịch vụ;
- Tính khả dụng của dịch vụ;
- Mức độ đơn giản của từ ngữ sử dụng;
- Dịch vụ hỗ trợ;
- Mức độ tự chủ;
- ...

	Reliability en ligne 0	Satisfaction usagers 0	Prise en compte du handicap 0	Déroulé moyen des flux 0	Satisfaction de la service numérique 0
Recherche des offres d'emploi (général) Ministère de l'Égalité, du Travail et de l'Insertion MISE EMPLOI Moyenne usagers: 383 millions	OK	4,4 / 5	Partiel	Optimal	A voir
Paiement impôts particuliers Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique DGF Moyenne usagers: 346 millions	OK	4,3 / 5	Partiel	Optimal	MAV
Eventi demenziali/colture selvatiche polizia (Gendarmes Pré-Frontière) Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique AIE Moyenne usagers: 346 millions	OK	3,4 / 5	Non	Optimal	MAV

Xem thêm thông tin tại: [Bảng theo dõi – Các thủ tục chính của bạn \(numerique.gouv.fr\)](https://numerique.gouv.fr)

## 5. Tác động

Khái niệm tác động hoàn toàn gắn liền với cách tiếp cận “lấy người dùng làm trung tâm”. Thật vậy, về bản chất, cách tiếp cận này đòi hỏi phải tiếp thu ý kiến của người dùng và đo lường một cách khách quan tác động của các giải pháp được triển khai nhằm cung cấp một vòng cải tiến liên tục các dịch vụ công mang đến cho người dùng. Cách tiếp cận này minh họa sự chuyển đổi mô hình trong việc thực hiện chính sách công với các hệ quả tất yếu: tính minh bạch (về hành động và kết quả của các hành động công), sự phối hợp (giữa các cơ quan hành chính và giữa cơ quan hành chính với người dùng), thay đổi quan điểm (tất cả chúng ta đều là người sử dụng dịch vụ công).

### Tại Pháp, website “Services Publics +” đưa ra những cam kết mới về dịch vụ công

Về mục tiêu đồng xây dựng dịch vụ công cùng người dùng:

Cam kết số 6: bạn có thể truy cập và tra cứu kết quả nâng cao chất lượng dịch vụ của chúng tôi

Cam kết số 7: ý kiến của bạn được chúng tôi tiếp thu để cải tiến dịch vụ

Xem thêm thông tin tại: <https://www.plus.transformation.gouv.fr/>

## IV. Chính sách số hóa

*Làm sao để yên tâm chuyển đổi từ một nền hành chính giấy tờ sang nền hành chính số hóa?*

### 1. Dẫn nhập

Tăng cường phi giấy tờ hóa trong cơ quan hành chính và số hóa văn bản, tài liệu để phục vụ cho công tác này đặt ra hai câu hỏi:

- a) Câu hỏi kỹ thuật: **số hóa các hồ sơ, văn bản, tài liệu hành chính hiện có theo cách nào?** Ở đây, cần phân biệt số hóa luồng văn bản mới được bổ sung cho các thủ tục, dịch vụ, chính sách mới được thực hiện và số hóa các hồ sơ đã có, đã xử lý và vẫn còn hiệu lực;
- b) Câu hỏi pháp lý: **công nhận giá trị pháp lý của văn bản khi chuyển từ định dạng văn bản giấy sang văn bản điện tử?** Câu trả lời cho câu hỏi này là đối với các văn bản được số hóa từ văn bản gốc định dạng giấy, có loại bỏ được văn bản gốc sau khi số hóa hay không. Còn đối với các văn bản mới, chỉ cần thực hiện các thủ tục và dịch vụ số hóa hoàn toàn nên câu hỏi này không cần đặt ra.

Hiện nay các thủ tục “trực tuyến toàn trình” có xu hướng trở thành thông lệ, việc quản lý văn bản, tài liệu giấy, mặc dù ngày càng hiếm, cũng vẫn phải được đảm bảo về lâu dài. Trên thực tế, hai quy trình xử lý (giấy và kỹ thuật số) cần được tập trung về một mối theo hướng ưu tiên quản lý tài liệu kỹ thuật số đối với mọi trường hợp có quy định được phép thực hiện.

### 2. Khung pháp lý cho văn bản, tài liệu và dữ liệu số hóa

Các cơ quan quản lý luôn đặt ra các câu hỏi

**2.1. Tài liệu số hóa có giá trị** như thế nào. Đối với câu hỏi này, bộ luật dân sự Pháp, trong chương quy định về bằng chứng, có quy định tại điều 1366: “Văn bản điện tử có giá trị bằng chứng giống như văn bản giấy, với điều kiện là văn bản điện tử có thể xác định chính xác cơ quan ban hành, và phải được lập và lưu trữ trong những điều kiện đảm bảo tính toàn vẹn của văn bản.”

Quy định eIDAS của Châu Âu bổ sung thêm, trong điều 46 về tác động pháp lý của văn bản, tài liệu điện tử, rằng “hiệu lực pháp lý và khả năng được chấp nhận của tài liệu điện tử làm bằng chứng trước tòa không thể bị từ chối chỉ vì lý do tài liệu này xuất hiện ở dạng điện tử”.

### **Bản sao “đáng tin cậy” của pháp luật Pháp**

Pháp lệnh ngày 10/02/2016 sửa đổi điều 1379 Bộ luật dân sự: “Bản sao đáng tin cậy có giá trị chứng cứ như bản gốc. Việc đánh giá mức độ tin cậy của văn bản thuộc thẩm quyền của thẩm phán. Tuy nhiên, bản sao có hiệu lực hoặc xác thực của một văn bản xác thực được coi là văn bản đáng tin cậy. Bất kỳ bản sao nào là kết quả của việc sao chép giống hệt hình thức và nội dung của tài liệu đều được coi là đáng tin cậy cho đến khi được chứng minh ngược lại và tính toàn vẹn của nó được đảm bảo theo thời gian bằng một quy trình tuân thủ các điều kiện do Tham chính viện quy định. Nếu bản gốc còn tồn tại thì việc cung cấp bản gốc để đối chiếu vẫn có thể được yêu cầu.”

## **2.2. Liệu có được loại bỏ các văn bản tài liệu giấy gốc sau khi đã được số hóa hay không và bằng cách nào. Cục Lưu trữ quốc gia Pháp đã trả lời về vấn đề này ngay từ năm 2005.**

### **Việc chuyển đổi khó khăn từ văn bản giấy sang văn bản số hóa**

Tại Pháp, **vào năm 2005**, Cục Lưu trữ quốc gia Pháp đã ban hành hướng dẫn đầu tiên về thủ tục **cấp phép loại bỏ các văn bản, tài liệu giấy được chuyển sang định dạng kỹ thuật số hoặc vi phim** (hướng dẫn DITN/DPACI/RES/2005/001 ngày 14/1/2005).

Năm 2014, quy định này được bổ sung bằng **một công cụ ra quyết định**, đó là tài liệu hướng dẫn “Cho phép tiêu hủy tài liệu giấy sau khi số hóa. Đầu là các tiêu chí để quyết định?” Công cụ này giúp đánh giá các dự án phi giấy tờ hóa và đo lường rủi ro của việc tiêu hủy sớm các văn bản tài liệu giấy là bản gốc.

Các tiêu chí hướng dẫn trong tài liệu này hiện được liên kết với **tiêu chuẩn NF Z42-026 về xác định thông số kỹ thuật của các dịch vụ số hóa tài liệu trên giấy một cách trung thành** và kiểm soát các dịch vụ này, được công bố năm 2017. Tiêu chuẩn này tập trung vào quy trình số hóa, xác định trách nhiệm của các chủ thể, cũng như các biện pháp góp phần thực hiện số hóa “trung thành”. Ngoài ra tiêu chuẩn này cũng xác định, sau khi thực hiện số hóa, các điều kiện để lưu trữ bản sao nhằm đảm bảo tính toàn vẹn và lâu dài của văn bản.

Việc loại bỏ bản giấy chỉ có thể thực hiện:

- Trên các văn bản, tài liệu thuộc diện có thể loại bỏ;
- Nếu có ý kiến cho phép theo quy định của cơ quan có thẩm quyền (ở Pháp, là Cục Lưu trữ quốc gia);
- Nếu việc số hóa được thực hiện theo các quy tắc kỹ thuật, nghĩa là bằng các công cụ đã được phê duyệt và tuân thủ các yêu cầu pháp lý hiện hành.

Trong mọi trường hợp, cần phải tổ chức và đề ra các khâu của quy trình số hóa (cả các văn bản/tài liệu đã có lẫn luồng văn bản/tài liệu mới) và xác định chính xác trách nhiệm và vai trò của các chủ thể khác nhau tham gia vào các khâu của quy trình số hóa.

### 2.3. Dự án số hóa

Văn bản, tài liệu số hóa được coi là “bản sao” của bản gốc bằng giấy. Tuy nhiên, theo quy định của pháp luật Pháp, nếu có thể đưa ra một bản sao để làm bằng chứng thì luật quy định rằng bản sao này phải là bản sao “trung thực” và “bền vững” của bản gốc. Trong thực tế, mỗi dự án số hóa là khác nhau, dựa trên các khả năng được cung cấp và các ràng buộc cụ thể đối với từng cơ quan quản lý, nhưng các bước chính cần thực hiện có thể được thiết lập như sau:

- a) **Xác định phạm vi số hóa:** cơ quan hành chính có thể lựa chọn tích hợp toàn bộ hoặc một phần hồ sơ giấy mà mình quản lý. Đặc biệt không nên mở rộng phạm vi của dự án số hóa đối với các hồ sơ đã hết thời hạn sử dụng hữu ích cho giải quyết các nghiệp vụ hành chính (DUA);
- b) **Lựa chọn hồ sơ để số hóa:** cần xác định chi tiết hơn về cấu trúc của hồ sơ cần số hóa, giúp phân biệt các văn bản tài liệu được số hóa; cũng như chi tiết hơn về các thành phần hồ sơ sẽ số hóa (ví dụ, có thể không số hóa hết toàn bộ các giấy tờ là thành phần của một hồ sơ nếu một số thông tin hữu ích được nhập trực tiếp vào hệ thống);
- c) **Nghiên cứu tổ chức số hóa:** về mặt triển khai, danh sách văn bản, tài liệu được số hóa có thể khác nhau và phương án phân loại áp dụng cho việc số hóa luồng văn bản, tài liệu mới có thể phức tạp hơn và phải tính toán kỹ hơn so với phương án áp dụng cho số hóa các văn bản, tài liệu là thành phần của các hồ sơ đã xử lý xong thủ tục;
- d) **Tạo các tệp mục tiêu trong hệ thống thông tin** bằng các công cụ đặc biệt (ví dụ: GED, nội bộ hoặc bên ngoài);
- e) **Tổ chức thực hiện quy trình số hóa:** việc này phải được thực hiện theo các quy tắc kỹ thuật để có thể chứng thực chất lượng của công việc được thực hiện và, nếu cần, chứng minh cho thẩm phán, trong trường hợp có tranh chấp, rằng bản sao kỹ thuật số đã được tạo ra trong điều kiện tốt và là bản sao trung thực của bản gốc;
- f) **Bảo mật ứng dụng số hóa:** phải có hệ thống cấp phép và để đạt hiệu quả tối đa, phải có biện pháp xác thực người sử dụng đáng tin cậy;
- g) **Bảo vệ dữ liệu cá nhân:** đảm bảo tuân thủ các quy định liên quan đến xử lý dữ liệu cá nhân (các quy định của Ủy ban quốc gia về CNTT và các quyền tự do công dân CNIL, bộ quy định EU về bảo vệ dữ liệu cá nhân – luật GDPR, v.v.);
- h) **Lưu trữ an toàn:** quy định về an toàn đối với hệ thống hạ tầng vận hành khối lượng dữ liệu lớn (đảm bảo dự phòng, bảo mật, sao lưu, khả năng phục hồi dữ liệu, v.v.).

Trong một dự án số hóa, cần chú ý các điểm sau:

- Giá trị pháp lý của văn bản, tài liệu;
- Thời hạn sử dụng hữu ích về mặt hành chính và quyết định đối với định hướng lưu trữ của hồ sơ và tài liệu;
- Các định dạng cần lựa chọn để tạo thuận lợi cho việc tái sử dụng dữ liệu: về mặt này, công việc được thực hiện khi mở dữ liệu đã góp phần đảm bảo khả năng kết nối liên thông của các hệ thống và tính bền vững của dữ liệu. Nếu số hóa hình ảnh, bất kể đưa ra lựa chọn nào thì kỹ thuật nén phải được chuẩn hóa và các thông số kỹ thuật phải được truy cập tự do (bản mô tả kỹ thuật phải nêu rõ khung tiêu chuẩn tham chiếu).

## **2.4. Một số kinh nghiệm thực hành tốt**

### **Số hóa tại nguồn**

Một trong những công cụ của chính quyền để giao tiếp với người dùng là “biểu mẫu hành chính”. Công cụ này được sử dụng cho bất kỳ thủ tục hành chính hoặc yêu cầu nào của người dùng đối với cơ quan hành chính. Do đó, việc phi giấy tờ hóa các biểu mẫu không chỉ là đòn bẩy thực sự để đơn giản hóa mà còn là một vectơ quan trọng để số hóa tại nguồn, đồng thời đảm bảo chất lượng dữ liệu tốt hơn (vì tránh được việc nhập lại dữ liệu khi sử dụng biểu mẫu giấy).

## Tóm lược lịch sử của biểu mẫu hành chính và phi giấy tờ hóa biểu mẫu hành chính

Tại Pháp, người dùng (người dân, doanh nghiệp) thường sử dụng từ “CERFA” hoặc “CERFA form” (Trung tâm đăng ký và rà soát biểu mẫu hành chính) để chỉ các biểu mẫu hành chính phải sử dụng để thực hiện thủ tục hành chính. Pháp luật Pháp quy định tất cả các biểu mẫu hành chính phải được phê duyệt theo các điều kiện quy định tại nghị định (đây là là quy trình ban hành các biểu mẫu CERFA).

Vào những năm 2000, dưới sự chủ trì của DGME (Tổng cục Hiện đại hóa Nhà nước), nhiều nỗ lực đã được thực hiện nhằm phi giấy tờ hóa và đơn giản hóa CERFA với một số mục tiêu:

- **Đơn giản hóa biểu mẫu:** điều chỉnh ngôn ngữ, hạn chế yêu cầu giấy tờ thành phần hồ sơ nộp kèm, hạn chế yêu cầu cung cấp thông tin (theo logic “chỉ cần nói với chúng tôi một lần”);
- **Số hóa biểu mẫu và cung cấp biểu mẫu trên môi trường trực tuyến** bằng một máy chủ web riêng, giúp điền tự động nhiều trường thông tin, hoặc có thể gửi trực tiếp biểu mẫu đã điền tự động cho cơ quan hành chính có liên quan.

Ngoài việc đơn giản hóa cho người dùng, nỗ lực số hóa này còn mang lại những lợi ích rất rõ ràng về việc thống nhất các biểu mẫu, giảm số lượng biểu mẫu (trong khi trước đây, ngay cả chính quyền địa phương cũng có thể dễ dàng tạo biểu mẫu riêng), về đảm bảo khả năng kết nối liên thông và chất lượng của các dữ liệu được số hóa.

The image shows a digital form titled "DEMANDE DE CERTIFICAT D'IMMATRICULATION D'UN VÉHICULE" (Application for Vehicle Registration Certificate). The form is divided into several sections:

- VÉHICULE:** Includes fields for current registration number, date of certificate, and type of registration (e.g., Certificat, Duplicate, Correction).
- DEMANDEUR:** Contains personal information for the applicant, including name, sex, date of birth, and address. It also includes a section for the vehicle's status (e.g., "véhicule pris en location").
- CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES:** Includes fields for the vehicle's make, model, and color.

## Áp dụng các tiêu chuẩn mở để đảm bảo lưu trữ dữ liệu

### Chuẩn hóa dữ liệu: giới thiệu phần mềm [schema.data.gouv.fr](https://schema.data.gouv.fr)

[schema.data.gouv.fr](https://schema.data.gouv.fr) là sáng kiến của data.gouv.fr nhằm cung cấp các lược đồ dữ liệu tham chiếu của Pháp. Lược đồ dữ liệu cho phép:

- Mô tả các mô hình dữ liệu: các trường dữ liệu, dữ liệu được biểu diễn như thế nào, các giá trị có thể có là gì, v.v.
- Xác thực rằng một tập dữ liệu đã được lập có tuân theo lược đồ quy định,
- Tự động tạo tài liệu,
- Tạo tập dữ liệu mẫu,
- Cung cấp cổng nhập dữ liệu tiêu chuẩn hóa.

Công cụ này giúp nâng cao chất lượng của dữ liệu được cung cấp trong dữ liệu mở open data, đặc biệt khi nhiều nhà sản xuất dữ liệu tạo ra cùng một tập dữ liệu.

Đây là nền tảng lược đồ dữ liệu tham chiếu quốc gia, cho phép tham khảo các lược đồ dữ liệu khác nhau của các chủ thể khác nhau, và tạo thuận lợi cho việc tích hợp với các hệ thống CNTT thông qua các tiêu chuẩn, URL ổn định, quy trình xác thực và API.

## 2.5. Kinh nghiệm số hóa thủ tục hộ tịch

Tại Pháp, hộ tịch đã có từ Cách mạng Pháp và được điều chỉnh bởi khuôn khổ pháp lý. Theo đó, mọi công dân được sinh ra, kết hôn và tử vong đều được ghi vào sổ đăng ký thành phố; Thị trưởng đồng thời là cán bộ hộ tịch là người chịu trách nhiệm quản lý sổ hộ tịch (trước đây, các giấy tờ hộ tịch được lưu trong sổ đăng ký giáo xứ và do giám mục quản lý). Từ năm 1792, công việc ghi sổ hộ tịch mọi trường hợp khai sinh, kết hôn và khai tử được giao cho Thị trưởng. Sau này, khi pháp luật hộ tịch dần được bổ sung, các trường hợp khác cũng được ghi vào hộ tịch, như ly hôn, công nhận, hợp pháp hóa, nhận con nuôi, v.v.

Tóm lại, đợt rà soát các thủ tục hộ tịch năm 2012 đã thống kê như sau:

- **60 thủ tục** làm phát sinh 60 triệu bản sao và trích lục hộ tịch. Đáng lưu ý là 35% yêu cầu xin cấp bản sao hoặc trích lục hộ tịch là để làm thủ tục xin cấp giấy tờ tùy thân. Từ năm 2010, các trường hợp xin cấp mới căn cước hoặc hộ chiếu có thể được thực hiện mà không cần nộp kèm bản sao hoặc trích lục hộ tịch (đây là lần đơn giản hóa thủ tục đầu tiên cho người dùng);
- Cổng kết nối dành riêng cho thủ tục xin cấp giấy tờ hộ tịch được chính phủ Pháp triển khai năm 2005 để tạo thuận lợi cho người dân: với hơn 1.200 xã kết nối vào hệ thống, cổng thủ tục hộ tịch tiếp nhận **9.000 yêu cầu xin cấp giấy tờ/ngày** (300.000 yêu cầu/tháng)



## Chiến lược số hóa hộ tịch

Ngay từ những năm 2000, Nhà nước Pháp đã mong muốn đẩy nhanh tiến độ phi giấy tờ hóa thủ tục hộ tịch, đồng thời đơn giản hóa mối quan hệ giữa chính quyền và người dân. Khó khăn trong lưu trữ giấy tờ hộ tịch có nguyên nhân đặc thù là hệ thống hộ tịch của Pháp được quản lý phi tập trung. 36.685 xã có hệ thống hộ tịch riêng, dù quy mô lớn hay nhỏ.

Thực tế chung được nhận thấy là văn bản giấy tờ là rào cản thực sự cho việc hiện đại hóa lĩnh vực thủ tục này, kể cả đối với các loại giấy tờ thường xuyên cũng như quản lý các loại giấy tờ và thông tin đã được lưu trữ trong hồ sơ quản lý di sản. Đối với chính quyền các xã (Tòa thị chính), một trong những khó khăn lớn nhất là các xã lớn lựa chọn số hóa ổ ạt giấy tờ hộ tịch bằng cách scan thành hình ảnh, thay vì xử lý bằng dữ liệu (giấy khai sinh của 48/100 năm qua được quản lý ở các địa phương quy mô lớn đã được số hóa theo định dạng hình ảnh. Tương đương với đó là một lượng lớn thông tin hộ tịch đã phải nhập liệu lại.

Tóm lại, sau khi rà soát thực trạng, nhiều phương thức tin học hóa được đưa ra cân nhắc:

- Đối với các văn bản giấy tờ đã được số hóa: làm sạch lại và xây dựng thành cơ sở dữ liệu;
- Nhập liệu bằng tay, số hóa văn bản (bằng phần mềm nhập liệu);
- Scan văn bản giấy.

Giải pháp thứ ba ngay lập tức bị loại vì không đáp ứng mục tiêu hiện đại hóa theo yêu cầu của Nhà nước. Hai giải pháp còn lại có thể được các xã tự lựa chọn tùy theo phần mềm hiện có và "kho thông tin" đã được xử lý.

Để nghiên cứu đánh giá các giải pháp khác nhau, các kinh nghiệm thực hành tốt ở các nước đã được cân nhắc xem xét. Kinh nghiệm của Thụy Sĩ và Québec đã được nghiên cứu rất kỹ.

Cuối cùng, Pháp đã lựa chọn chiến lược quốc gia chung với việc điều chỉnh cho phù hợp với đặc điểm của từng xã như sau:

- Thu hồi dữ liệu không số hóa (và hình ảnh) nếu xuất hiện,
- **Cấp giấy tờ hộ tịch bằng phần mềm triển khai tại Tòa thị chính các xã,**
- **Nhập liệu vào cơ sở dữ liệu với mọi yêu cầu xin cấp giấy tờ** (công chứng, hệ thống căn cước điện tử quốc gia INES),
- Và cuối cùng, **đơn giản hóa thủ tục hành chính** (với dự án COMEDEC).

## 2.6. Tác động của số hóa

Dự án COMEDEC được triển khai đã giúp đo lường được tác động của chương trình số hóa thủ tục hộ tịch.

### Số hóa thủ tục hộ tịch

Hệ thống phần mềm COMEDEC (trao đổi dữ liệu hộ tịch) được Cơ quan quốc gia quản lý các loại giấy tờ tùy thân ANTS triển khai, ban đầu được Bộ Tư pháp tổ chức thực hiện, đây là công cụ để thực hiện việc trao đổi thông tin hộ tịch qua kênh điện tử giữa các cơ quan quản lý thông tin hộ tịch (chính quyền các xã và cơ quan quản lý hộ tịch công dân Pháp sinh ra ở nước ngoài có trụ sở đặt tại thành phố Nantes) và các cơ quan, chủ thể tiếp nhận các thông tin này (cơ quan hành chính, phòng công chứng).

Hệ thống này được triển khai theo nghị định ban hành năm 2011 và được thí điểm tại 16 xã vào tháng 6/2012. Từ năm 2015, hơn 260 xã kết nối vào hệ thống, hơn một nửa trong số đó có nhà hộ sinh, mục tiêu mà Cơ quan ANTS đề ra là nâng số xã kết nối lên ít nhất 650 xã có nhà hộ sinh vào năm 2016, để số hóa và đáp ứng 80 % yêu cầu xin cấp giấy tờ hộ tịch.

Lợi ích mang lại của chương trình này bao gồm:

- Quy trình xử lý thủ tục hiệu quả hơn và nhanh hơn đối với các cơ quan quản lý;
- Thủ tục được đơn giản hóa cho người dùng (thực hiện thủ tục trực tuyến và giảm bớt thành phần hồ sơ phải nộp kèm);
- Hệ thống thông tin hộ tịch được đảm bảo an toàn cho các xã và Bộ Tư pháp (tình trạng gian lận giấy tờ căn cước giảm mạnh);
- Mang lại lợi ích lớn về kinh tế cho các xã. Sau khoản đầu tư ban đầu từ ngân sách Nhà nước, các xã chỉ còn phải chịu các khoản chi phí không đáng kể cho đầu tư kỹ thuật (nâng cấp hệ thống thông tin) hoặc vận hành (tổ chức quản lý sự thay đổi, đào tạo bồi dưỡng cho công chức viên chức). Lợi ích mang lại cho các xã hàng năm được ước tính như sau:
  - o Chi phí gửi và nhận hồ sơ, kết quả: 10,2 triệu euro;
  - o Chi phí in ấn: 1,335 triệu euro;
  - o Thời gian xử lý thủ tục đối với cán bộ hộ tịch: giảm từ 2 đến 3 lần (mặc dù vẫn phải duy trì các bước kiểm soát theo quy định, giao nhận kết quả trực tiếp, và cán bộ hộ tịch vẫn phải ký vào giấy tờ).

Nhìn chung, việc số hóa biểu mẫu (biểu mẫu CERFA) đã góp phần rất lớn cho số hóa dữ liệu. Hiện nay, các loại biểu mẫu truyền thống có xu hướng dần bị thay thế bằng “hành trình người dùng qua các bước” với nhiều tính năng hơn, nhưng những con số thống kê được trong những năm đầu tiên triển khai chương trình này cho thấy số hóa mang lại rất nhiều tiềm năng.

### Những năm đầu triển khai

Thống kê số lượng các biểu mẫu được lưu và tải trên cổng [service-public.fr](http://service-public.fr)

- Năm 2009: 651 biểu mẫu và 1.478.942 lượt tải
- Năm 2010: 1.000 biểu mẫu và 12.754.042 lượt tải
- Năm 2011: 1.304 biểu mẫu và 23.210.253 lượt tải

## V. Đồng bộ và thống nhất trình bày các sản phẩm chuyển đổi số của Nhà nước

*Cách khẳng định và củng cố «thương hiệu» của các cơ quan hành chính Pháp*

*Giới thiệu hệ thống thiết kế các sản phẩm chuyển đổi số của Nhà nước*

### 1. Thương hiệu của các cơ quan Nhà nước Pháp

Hiện nay, khi các phương thức giao tiếp, truyền thông và số lượng những người phát hành thông tin ngày càng nhiều, cần phải đảm bảo cung cấp cho người dân một hệ thống các yếu tố nhận diện thương hiệu của các cơ quan Nhà nước, để giúp người dân nhận biết, hiểu và sử dụng các dịch vụ Nhà nước cung cấp. Hệ thống nhận diện thương hiệu thống nhất và đồng bộ đã được phát triển với việc áp dụng thống nhất cho tất cả các cơ quan và thiết kế đồng bộ phiên bản số hóa của Nhà nước.

#### **Bài học kinh nghiệm: hướng tới cung cấp thông tin và phục vụ người dân hiệu quả hơn từ chương trình phát triển hành chính điện tử cho tới sự ra đời của một xã hội số hóa toàn trình**

Từ đầu những năm 2000, khi Pháp bắt đầu hướng tới mục tiêu hiện đại hóa nền hành chính thông qua việc phát triển chính phủ điện tử, mục tiêu ưu tiên đặt ra và luôn được tái khẳng định qua các thời kỳ là mang đến các dịch vụ công tốt hơn và cung cấp thông tin hiệu quả hơn cho người dân. Trên tinh thần đó, trước sự gia tăng mạnh mẽ số lượng các website do các cơ quan hành chính phát triển để phục vụ cho công việc, cần phải thiết lập một hệ thống tiêu chuẩn chung, để đảm bảo:

- Thống nhất về hình thức trình bày cho các website của cơ quan Nhà nước, theo các tiêu chuẩn tốt nhất áp dụng cho các website (đặc biệt là các tiêu chuẩn đảm bảo mức độ dễ tiếp cận),
- Khả năng đo lường và đánh giá hiệu quả của các website trong việc cung cấp thông tin và dịch vụ công trực tuyến, từ đó rút ra các kinh nghiệm thực hành tốt có thể chia sẻ, học hỏi.



## 2. Hướng tới hệ thống nhận diện thống nhất cho hành động công

Thương hiệu nhận diện Nhà nước là một khái niệm bao quát **toàn bộ các yếu tố bao gồm biểu tượng, giá trị, nguyên tắc, yếu tố thị giác và các phương thức giao tiếp của hành động công**. Thương hiệu nhận diện cung cấp cho người dùng các yếu tố nhận biết, khẳng định quyền lực và sự đồng bộ của hệ thống các cơ quan hành chính kể cả trong nước cũng như ở nước ngoài. Thương hiệu nhận diện cũng góp phần thúc đẩy lòng tin của người dùng thông qua các yếu tố nhận diện chung cho toàn bộ website của các cơ quan Nhà nước.

Một trong các mục tiêu của việc xây dựng thương hiệu nhận diện là mang đến một hệ thống các yếu tố nhận biết chung trong toàn bộ các định dạng giao tiếp, và **đơn giản hóa việc hiểu và cảm nhận của người dân đối với hành động của cơ quan công quyền**. Điều này quan trọng cho cả các cơ quan của Nhà nước và người dân vì giúp tăng cường thương hiệu nhận diện quốc gia, góp phần phát triển kinh tế, chính trị và văn hóa.

### Phát triển thương hiệu nhận diện Nhà nước Pháp

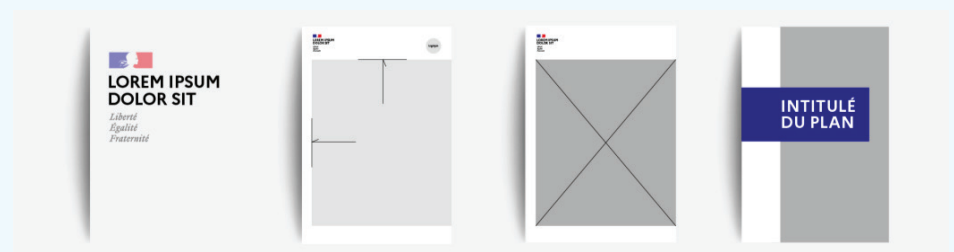
*“Nơi nào Nhà nước có mặt, hành động, đầu tư ngân sách, thì ở nơi đó, sự hiện diện của Nhà nước phải được nhận biết bằng các yếu tố rõ ràng thống nhất.”*

Năm 1999, Nhà nước Pháp có thương hiệu nhận diện đầu tiên bằng việc ra mắt bộ yếu tố nhận diện và bộ điều lệ tiêu chuẩn đồ họa dùng để gắn lên các bài phát biểu và các tuyên bố hành động của mình. Hai mươi năm sau, truyền thông Nhà nước đã bộc lộ những hạn chế, đặc biệt là sự thiếu vắng một hệ thống nhận diện hoàn chỉnh và cũng như tình trạng tồn tại đồng thời vô số tiêu chuẩn đồ họa riêng của các cơ quan Nhà nước, điều này dẫn đến tình trạng lộn xộn trong truyền thông cho hành động công.



Do vậy, Nhà nước cần phải tư duy lại chiến lược thương hiệu để đảm bảo thống nhất, hài hòa hóa cho các phát ngôn, thống nhất, dễ hiểu và dễ nhận biết với người dân.

Sau khi nghiên cứu kỹ lưỡng, ba nguyên tắc lớn đã được ban hành: sử dụng các biểu tượng của Nhà nước Cộng hòa trên mọi sản phẩm đồng thời tổ chức lại cách trình bày văn bản, minh bạch hành động công bằng dấu hiệu nhận biết chung, quy định tiêu chuẩn đồ họa hoàn chỉnh.



Thương hiệu nhận diện Nhà nước được quy định trong nhiều bộ điều lệ tiêu chuẩn khác nhau, đảm bảo thống nhất các yếu tố nhận diện của các cơ quan Nhà nước:

- **Bộ điều lệ tiêu chuẩn đồ họa:** các quy tắc về tiêu chuẩn và hướng dẫn thiết kế về trình bày thị giác và các yêu cầu đồ họa áp dụng chung;
- **Bộ điều lệ về mạng xã hội:** các quy tắc về quản lý và duy trì hoạt động mạng xã hội, đi kèm sổ tay hướng dẫn dành cho các cơ quan Nhà nước;
- **Bộ điều lệ về nguyên tắc biên soạn nội dung:** các quy tắc soạn thảo văn bản chính thức và nội dung truyền thông và các nội dung cần công bố của chính phủ.

**Hệ thống thiết kế Nhà nước quy định các tiêu chuẩn kỹ thuật số cho thương hiệu Nhà nước.** Hệ thống này quy định chi tiết các cấu phần kỹ thuật có thể dùng chung cho các sản phẩm số của Nhà nước, và **thông qua sự đồng bộ về thiết kế và đồ họa**, đảm bảo cung cấp **trải nghiệm tốt hơn cho người dùng** trên tất cả các cổng thông tin của hệ thống các cơ quan Nhà nước. Hệ thống này cũng tạo cơ hội cho các cơ quan hành chính tận dụng các nguồn tài nguyên hiện có, đã được kiểm chứng và sẵn sàng sử dụng, đảm bảo **tiết kiệm thời gian và tiết kiệm công sức xử lý công việc**.

#### **Hệ thống thiết kế của Pháp: phát triển website và ứng dụng bằng các hợp phần dùng được ngay, dễ tiếp cận và thuận tiện khi sử dụng**

Được đưa ra vào tháng 7/2021, hệ thống thiết kế của Nhà nước giúp hài hòa hóa sự hiện diện trên môi trường số của các cơ quan Nhà nước Pháp. Hệ thống này cung cấp cho những người tham gia thiết kế và lập trình một bộ các cấu phần (thiết kế và kỹ thuật) có thể sử dụng ngay cho thiết kế và phát triển một website.



### 3. Các chủ thể có liên quan

Việc thiết kế và sử dụng một thương hiệu Nhà nước đòi hỏi phải có sự phối hợp chặt chẽ giữa các chủ thể cũng như phải xác định rõ đâu là những bên có thể tham gia:

- Thiết kế thương hiệu Nhà nước cần có sự tham gia của một **ê-kíp đa lĩnh vực** (chuyên gia thiết kế, lập trình, chuyên gia truyền thông, chuyên gia về tiêu chuẩn để tiếp cận của hệ thống, v.v. để thiết kế và phát triển các cấu phần đồ họa và kỹ thuật dựa trên nền tảng bộ điều lệ chung về tiêu chuẩn đồ họa;
- Triển khai sử dụng thương hiệu cho website của các bộ ngành và các cơ quan sở ngành tân quyền đại diện cho Nhà nước trung ương tại địa phương cần có **vai trò chủ trì ở tầm chính trị**. Ngoài hỗ trợ về tài chính, còn cần phải luật hóa để đảm bảo hài hòa hệ thống nhận diện thương hiệu thống nhất cho các cơ quan Nhà nước;
- Hệ thống thiết kế Nhà nước cụ thể hóa khái niệm thương hiệu Nhà nước. Những người tham gia **lập trình và thiết kế**, dù là nội bộ hay thuê ngoài, có thể và phải sử dụng các cấu phần quy định để tạo ra các sản phẩm chính thống và các cổng thông tin cho cơ quan Nhà nước.

### 4. Một cách tiếp cận phối hợp nhằm hài hòa hóa các thực tiễn khác biệt

Việc triển khai sử dụng thương hiệu Nhà nước có thể được thực hiện qua nhiều bước:

4.1. Để thiết kế và phát triển thương hiệu Nhà nước đòi hỏi trước hết phải thực hiện **đánh giá, rà soát hiện trạng các hình thức và định dạng đang được sử dụng cho truyền thông Nhà nước cũng như xác định các hướng cải thiện**. Tiếp đó, cần đưa ra chiến lược xây dựng và triển khai sử dụng thương hiệu.

4.2. Trên cơ sở đó, **ê-kíp thiết kế với sự tham gia của nhiều lĩnh vực sẽ thiết kế và thử nghiệm**: các quy tắc về đồ họa trong bộ điều lệ tiêu chuẩn đồ họa, bộ tiêu chuẩn phát triển và quản lý hoạt động mạng xã hội, bộ điều lệ về soạn thảo và các quy định trong Hệ thống tiêu chuẩn thiết kế. Khâu thiết kế được thực hiện theo hình thức vừa làm vừa thử nghiệm và rút kinh nghiệm, có sự tham gia của các cơ quan hành chính để lấy ý kiến đóng góp về chuyên môn nghiệp vụ hành chính.

4.3. Việc triển khai sử dụng thương hiệu ở các cơ quan đòi hỏi phải **đồng hành, hướng dẫn các công chức viên chức** để họ hiểu, nắm bắt và áp dụng được các nguyên tắc thương hiệu. Có thể sử dụng nhiều nguyên tắc quản lý để yêu cầu tuân thủ các quy chuẩn về thương hiệu.

4.4. Cần phải **ban hành khung pháp lý** để yêu cầu các cơ quan hành chính Nhà nước thực hiện việc hài hòa hóa hoạt động truyền thông Nhà nước cũng như đẩy nhanh việc sử dụng thương hiệu chung.

4.5. Cuối cùng, bởi thương hiệu là một vật thể sống, nên cần phải dự trù khả năng phát triển, cập nhật các phương thức và định dạng giao tiếp. Do vậy, **đánh giá liên tục tác động của Thương hiệu Nhà nước** là việc cần làm để giúp điều chỉnh chiến lược và thực hiện phù hợp với nhu cầu. Có thể thực hiện nhiều phương pháp đánh giá khác nhau như khảo sát cảm nhận của người dùng, phân tích dữ liệu người dùng từ các trang web và mạng xã hội hoặc phản hồi từ các cơ quan Nhà nước.

## VI. Khái niệm «tài sản dùng chung»: chia sẻ để chuyển đổi số tốt hơn

*Cách chia sẻ giải pháp vì lợi ích chung và  
cung cấp công cụ chia sẻ để tăng cường số hóa dịch vụ công?*

### 1. Dẫn đề

Pháp thực hiện chuyển đổi số rộng rãi trong lĩnh vực dịch vụ công từ nhiều thập kỷ qua với mục tiêu đơn giản hóa thủ tục hành chính, giảm chi phí và nâng cao hiệu quả cung cấp dịch vụ công đồng thời mang lại trải nghiệm mượt mà hơn cho người dân và doanh nghiệp.

Ngay từ khi bắt đầu thực hiện phi giấy tờ hóa trong cung cấp dịch vụ công, Nhà nước Pháp đã nhận thấy lợi ích của việc chia sẻ và cung cấp các nguồn lực như phần mềm, dữ liệu hoặc các nền tảng công nghệ theo hướng mở vì “lợi ích chung”.

Ngay từ năm 2011, nhận thức được tầm quan trọng của việc điều phối trong xây dựng các hệ thống thông tin Nhà nước, Pháp đã quyết định thành lập **Cục liên bộ các hệ thống thông tin và truyền thông của Nhà nước (DISIC)**. Đây là cơ quan chịu trách nhiệm đặt ra các nền tảng về quản trị số giữa các cơ quan hành chính và đảm bảo sự đồng bộ cho các hệ thống thông tin Nhà nước, tăng cường hiệu quả chung của công tác chuyển đổi số.

Cần phải thực hiện một loạt hành động có mục tiêu cụ thể như:

- Xây dựng và ban hành các “bộ tiêu chuẩn tham chiếu chung”. Có ba bộ tiêu chuẩn tham chiếu chung: Tiêu chuẩn tham chiếu về đảm bảo mức độ dễ tiếp cận của cơ quan hành chính (RGAA), Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về khả năng kết nối liên thông các hệ thống (RGI), Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về an toàn hệ thống (RGS). Ba công cụ này phải áp dụng bắt buộc cho mọi hệ thống thông tin của các cơ quan Nhà nước;



- Lựa chọn nền tảng các giải pháp công nghệ chung, có thể được sử dụng rộng rãi. Danh sách liên bộ liệt kê các phần mềm mã nguồn mở (SILL) thường xuyên được cập nhật, chính là kết quả của mong muốn phát triển các giải pháp công nghệ trên cơ sở tăng cường sử dụng phần mềm mã nguồn mở;
- Thiết lập cơ chế quản trị cho “các dự án lớn của Nhà nước”. Cơ chế chỉ đạo điều hành liên bộ được thiết lập để đảm bảo chất lượng và hiệu quả của các dự án chuyển đổi số quy mô lớn. Trong khuôn khổ đó, để thúc đẩy quản trị hệ thống thông tin trong mỗi cơ quan Nhà nước, ban chuyên môn về hệ thống thông tin do Cục DISIC thành lập có thể đưa ý kiến tham vấn hoặc ý kiến quyết định – tùy theo ngân sách từng dự án – đối với các định hướng để xây dựng một dự án hệ thống thông tin.

Kế thừa mong muốn tập hợp thống nhất và chia sẻ nguồn lực chung do Cục DISIC<sup>20</sup> khởi xướng và chủ trì thực hiện, tài sản dùng chung là cách gọi để chỉ một nguồn tài nguyên được sản xuất và/hoặc duy trì chung bởi một cộng đồng có thành viên đến từ nhiều lĩnh vực khác nhau và được quản trị bằng các quy tắc đảm bảo tính chất cộng đồng và chia sẻ của tài sản đó. Tài sản dùng chung này được gọi là tài sản số khi tài nguyên được sản xuất ra là tài nguyên số: phần mềm, cơ sở dữ liệu, nội dung số (văn bản, hình ảnh, video và/hoặc âm thanh), v.v.

Việc phát triển và phát huy giá trị của các tài sản số chung này là một trong các trụ cột trong chiến lược chuyển đổi số quốc gia của Pháp. Cách tiếp cận dùng chung và chia sẻ này còn được củng cố khi mỗi cơ quan hành chính Nhà nước lại có thêm được sự đồng hành và trợ giúp để được hướng dẫn sử dụng các tài sản và công cụ dùng chung trong thực hiện chức năng cung cấp dịch vụ công cho người dân.

Tài sản số dùng chung giữa các cơ quan Nhà nước có thêm các đặc điểm mới: việc sử dụng tài nguyên của cơ quan này không hạn chế cơ quan khác trong việc sử dụng chính tài nguyên đó (tài nguyên dùng chung không mang tính bù trừ, cạnh tranh) và không cần thiết phải dành quyền sử dụng chỉ cho một cộng đồng hạn chế nào đó để tiết kiệm (tài nguyên dùng chung không độc quyền). Như vậy, các tài sản dùng chung này chỉ có lợi khi được chia sẻ. Chia sẻ làm tăng giá trị của tài nguyên và giúp mở rộng cộng đồng những người sử dụng (giống như các sản phẩm số của khu vực tư nhân, sau khi trở thành tiêu chuẩn tham chiếu và mọi người đều phải sử dụng, ví dụ định dạng pdf vốn được phát triển trong những năm 1990 hay phần mềm Adobe). Công nghệ số là nguồn gốc cho sự phát triển của một tài sản/lợi ích chung kiểu mới, mang tính mở, được chia sẻ và nhờ đó tăng thêm tiềm năng của tài sản chung đó.

<sup>20</sup> Sau này được chuyển thành DINSIC, và sau đó là DINUM (viết tắt tiếng Pháp của Cục liên bộ về Kỹ thuật số).

## 2. Kế hoạch hành động phần mềm mã nguồn mở và tài sản số dùng chung

Được Nhà nước Pháp khởi động vào tháng 11/2021, kế hoạch hành động về phần mềm mã nguồn mở góp phần thực hiện chuyển đổi số trong cung cấp dịch vụ công với ba mục tiêu: hiểu rõ hơn và sử dụng phần mềm mã nguồn mở và tài sản số chung trong các cơ quan hành chính; phát triển và hỗ trợ mở mã nguồn trong khu vực công; dựa vào phần mềm mã nguồn mở và miễn phí để tăng sức hấp dẫn của các cơ quan Nhà nước nhằm thu hút các tài năng kỹ thuật số vào làm việc.

### Hiểu rõ hơn và sử dụng phần mềm mã nguồn mở

Để hiểu rõ hơn và sử dụng được các phần mềm mã nguồn mở, cần tập hợp các mã nguồn mở vào một điểm tiếp cận duy nhất, đó là danh sách liên bộ liệt kê các phần mềm mã nguồn mở [SILL](#). Nền tảng này cung cấp catalog tham khảo tất cả các phần mềm mã nguồn mở được khuyến nghị sử dụng cho các cơ quan hành chính của Pháp. Các cơ quan hành chính có thể tra cứu và lựa chọn phần mềm phù hợp nhất với nhu cầu sử dụng, theo quy định tại điều 16, Luật vì nền Cộng hòa số.

- Tiêu chí để bổ sung một phần mềm vào danh mục khuyến nghị trên nền tảng SILL là phần mềm đó phải được công bố theo diện giấy phép mở được chấp nhận, được triển khai trong một đơn vị công lập hoặc do một công chức, viên chức cài đặt.
- Chuyên viên phụ trách SILL là các công chức viên chức tình nguyện nhận trách nhiệm quản lý và cập nhật thông tin về các mã nguồn mở được đưa vào danh mục của catalog.
- Bản kế hoạch hành động này quy định tổ công tác liên bộ về phần mềm mã nguồn mở và tài sản số chung có nhiệm vụ tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp cận thị trường hỗ trợ cho các phần mềm này và giúp đỡ các cơ quan quản lý trong việc tạo ra tài sản số dùng chung nhằm phục vụ việc thực hiện các chính sách công.

### Phát triển, hỗ trợ mở, chia sẻ và sử dụng phần mềm mã nguồn mở

Nhiều cơ quan quản lý vẫn gặp khó khăn khi mở mã nguồn của các sản phẩm kỹ thuật số mà họ phát triển vì cách làm này không phải là thói quen của họ. Tổ công tác liên bộ về phần mềm mã nguồn mở và tài sản số dùng chung có nhiệm vụ hỗ trợ các cơ quan trong việc mở mã nguồn của họ và giúp huy động hệ sinh thái xung quanh các mã nguồn đã công bố để chứng minh lợi ích của việc sử dụng các nền tảng kỹ thuật dùng chung.

- **Nêu bật những đóng góp của cơ quan hành chính** đối với hệ sinh thái phần mềm miễn phí (các giải pháp và thư viện phần mềm) và các tài sản kỹ thuật số chung: nền tảng [code.gouv.fr](https://code.gouv.fr) liệt kê danh sách các mã nguồn và thư viện mã nguồn do các cơ

quan khác nhau công bố và khuyến nghị sử dụng các mã nguồn có tiềm năng tái sử dụng cao. Nền tảng này cũng liệt kê các mã nguồn chưa được công bố nhưng có thể tái sử dụng.

- **Việc duy trì và phát triển mạng lưới các đại sứ quảng bá cho các tài sản số dùng chung** cũng rất quan trọng: việc liệt kê danh mục các phần mềm và mã nguồn có thể mở, chia sẻ và tái sử dụng cần đi kèm với các nỗ lực duy trì các hoạt động trao đổi về mở và công bố mã nguồn mở giữa các thành viên trong cộng đồng chuyên viên phụ trách trong các bộ ngành.

### **Dựa vào phần mềm mã nguồn mở và miễn phí để tăng sức hấp dẫn của các cơ quan Nhà nước nhằm thu hút các tài năng kỹ thuật số vào làm việc.**

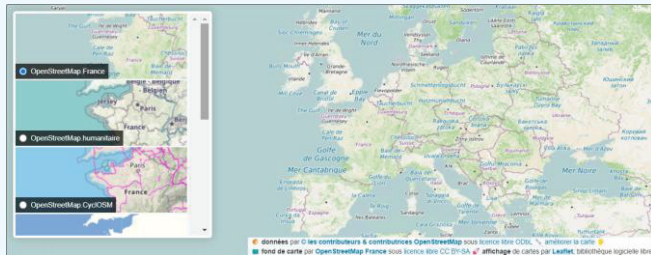
Trục cuối cùng của kế hoạch hành động phần mềm mã nguồn mở và tài sản số dùng chung là vấn đề liên quan đến năng lực kỹ thuật của các cơ quan Nhà nước. Dù liên quan đến các công chức viên chức đang làm việc hay những người sẽ được tuyển dụng trong tương lai cũng đều cần phải xây dựng một chiến lược để nâng cao năng lực công nghệ cho đội ngũ nhân sự. Để đáp ứng tham vọng này, tổ công tác liên bộ về phần mềm mã nguồn mở và tài sản số dùng chung có nhiệm vụ duy trì và tổ chức các hoạt động của mạng lưới trao đổi thông tin và chia sẻ kiến thức chuyên môn, mạng lưới này được đặt tên là mạng lưới mũ xanh "[Blue Hats](#)".

- Thành viên của mạng lưới mũ xanh BlueHats đều là những người mong muốn tham gia vào công việc phát triển và/hoặc tái sử dụng các mã nguồn mở trong nội bộ các cơ quan hành chính Nhà nước; ngoài ra còn có các cá nhân nhận thấy công việc mình thực hiện đối với việc phát triển và chia sẻ mã nguồn mở có thể hỗ trợ cho dự án phần mềm mã nguồn mở của cơ quan Nhà nước.
- BlueHats không phải là một sản phẩm hay một thương hiệu, đây là một phong trào mà DINUM có tham gia đóng góp qua việc xuất bản bản tin phần mềm mã nguồn mở, tổ chức các buổi trao đổi chuyên đề trực tuyến và các hoạt động gặp gỡ trực tiếp – tất cả các cơ quan hành chính Nhà nước đều được mời tham gia đóng góp cho phong trào.

### 3. Một vài tài sản số dùng chung đang được sử dụng trong các cơ quan hành chính

#### Phần mềm Open Street Map (OSM)

OpenStreetMap là một dự án bản đồ trực tuyến cộng tác được bắt đầu phát triển vào tháng 7/2004 bởi Steve Coast tại Đại học College London nhằm mục đích xây dựng một cơ sở dữ liệu địa lý thế giới miễn phí (ví dụ: cho phép lập bản đồ theo giấy phép mở), sử dụng hệ thống GPS và các dữ liệu miễn phí khác.

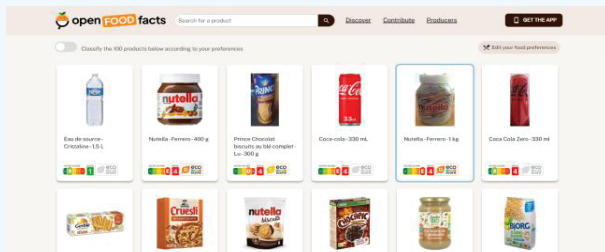


Dự án được lấy cảm hứng từ sự thành công của Wikipedia và vị trí quan trọng của các dữ liệu bản đồ có sở hữu ở Vương quốc Anh và các quốc gia khác. Từ khi được phát triển cho đến nay, phần mềm này đã đạt hơn mười triệu người dùng đăng ký. Người dùng có thể thu thập dữ liệu từ nguồn khảo sát bằng tay, GPS, ảnh chụp trên không, các nguồn miễn phí khác hoặc sử dụng kiến thức riêng về khu vực định lập bản đồ. Dữ liệu được sản xuất bằng phương pháp có sự tham gia cộng tác của nhiều bên, sau đó được cung cấp và chia sẻ theo hệ thống giấy phép mở Open Database License.

Dữ liệu từ phần mềm OSM có thể được sử dụng cho nhiều mục đích, từ lập và in bản đồ giấy và bản đồ điện tử, mã hóa địa lý địa chỉ và địa danh cho đến việc xây dựng lộ trình đi lại. Trong số những người sử dụng hàng đầu phần mềm này, có Facebook, Wikimedia Maps, Apple, Microsoft, Amazon Logistics, Uber, Craigslist, Snapchat, OsmAnd, Maps.me, MapQuest, Qwant Maps, phần mềm thống kê JMP và Foursquare.

#### Phần mềm Open Food Facts

Open Food Facts là một dự án cộng tác, với mục tiêu xây dựng một phần mềm cơ sở dữ liệu mở và miễn phí về các sản phẩm thực phẩm được kinh doanh trên toàn thế giới. Truyền thông so sánh phần mềm này với Wikipédia do có cùng phương thức vận hành theo hình thức cộng tác và sử dụng giấy phép mở.



Mỗi người đóng góp có thể bổ sung và chỉnh sửa thông tin trên phiếu dữ liệu của từng sản phẩm thực phẩm, dựa vào nguồn thông tin bổ sung từ dữ liệu ghi trên bao bì. Theo đó, mã số sản phẩm thương mại toàn cầu GTIN (Global Trade Item Number) được mã hóa trong mã vạch có trên bao bì (nếu bao bì sản phẩm có mã vạch) sẽ là mã định danh của phiếu dữ liệu của sản phẩm. Có thể sử dụng các ứng dụng điện thoại di động để chụp ảnh và quét thông tin, sau đó thông tin được những người tình nguyện xử lý lại theo cách thủ công, với sự hỗ trợ của các thuật toán xác minh cũng như các hệ thống dựa trên trí tuệ nhân tạo.

### Phần mềm [adresse.data.gouv.fr](https://adresse.data.gouv.fr) của Pháp

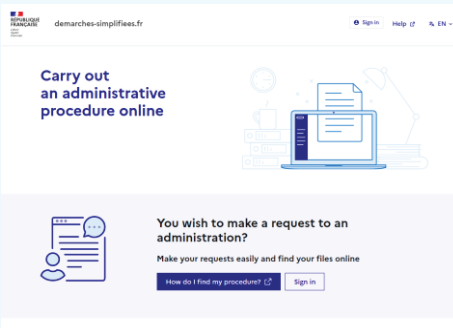
Nền tảng [adresse.data.gouv.fr](https://adresse.data.gouv.fr) là phần mềm cơ sở dữ liệu quốc gia về địa chỉ. Phần mềm này liệt kê toàn bộ các địa chỉ được đánh số trên lãnh thổ quốc gia và cho phép mọi người khai thác, tái sử dụng. Phần mềm này cho phép người sử dụng được truy cập tự do vào dữ liệu liên kết với cơ sở dữ liệu địa chỉ quốc gia (BAN), quản lý và sản xuất dữ liệu địa chỉ cho các chính quyền địa phương thông qua hai nền tảng [cơ sở dữ liệu địa chỉ địa phương](#) và nền tảng [công cụ dùng chung](#) để khai thác dữ liệu địa chỉ (trình duyệt, API, trình mã hóa địa lý, trình xác thực, v.v.).



Người sử dụng dịch vụ công giờ đây có thể thực hiện tất cả các thủ tục trực tuyến. Họ không còn phải cung cấp các thông tin mà chính quyền đã có hoặc phải tự mình làm cầu nối giữa vô số các cơ quan hành chính để được xử lý thủ tục. Việc phi giấy tờ hóa thủ tục cùng không còn là một hạng mục phải đầu tư về con người và tài chính đối với các cơ quan quản lý và công chức viên chức nữa, mà sẽ là một yếu tố giúp tiết kiệm thời gian và chi phí. Tuy nhiên, hiện nay điều này vẫn chưa trở thành hiện thực.

## Phần mềm hỗ trợ đơn giản hóa thủ tục hành chính “Démarches Simplifiées” của Pháp

Phần mềm hỗ trợ đơn giản hóa thủ tục hành chính “Démarches simplifiées” giúp phi giấy tờ hóa thủ tục bằng tính năng tạo biểu mẫu tự động và nền tảng nộp hồ sơ trực tuyến. Đây là một ứng dụng trực tuyến sử dụng được ngay, do DINUM phát triển, bảo trì, vận hành và cung cấp máy chủ, công cụ này được cung cấp cho tất cả các cơ quan đơn vị công ích, được kết nối với nhiều hệ thống ứng dụng của Nhà nước, trong đó có France Connect, giao diện kết nối chia sẻ dữ liệu doanh nghiệp API Entreprise, giao diện kết nối chia sẻ dữ liệu địa lý API Géo và cơ sở dữ liệu địa chỉ quốc gia BAN.



Phần mềm này có mục tiêu đảm bảo thực hiện phi giấy tờ hóa thủ tục hành chính trong những điều kiện tốt nhất, nhằm đơn giản hóa quy trình làm thủ tục cho người dùng và quy trình tiếp nhận xử lý hồ sơ thủ tục của công chức viên chức, thông qua một giải pháp dễ triển khai, tuân thủ các quy định của pháp luật và mang lại nhiều lợi ích về kinh tế. Tóm lại, đây là một công cụ:

- Đơn giản: thực hiện hoàn toàn trên môi trường trực tuyến, không cần cài đặt, có thể sử dụng được ngay (model Typeform, Google Form) có thể tham khảo cùng nhiều phần mềm khác trên đường dẫn: <https://dashlord.incubateur.net/>
- Tích hợp được vào hệ sinh thái số Nhà nước: tự động truy xuất thông tin về người nộp đơn qua API Entreprise và France Connect và truy xuất thông tin địa lý qua BAN và API Géo;
- Hoạt động trên hình thức cộng tác: có thể nhiều người cùng nộp hoặc cùng xử lý một hồ sơ giúp đơn giản hóa quy trình thủ tục cho cả người dùng và công chức viên chức, điều này giúp đơn giản hóa việc xử lý một hồ sơ thủ tục có liên quan đến nhiều cơ quan;
- An toàn: phần mềm này được công nhận hợp chuẩn theo các tiêu chuẩn trong Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về an toàn hệ thống RGS, tỷ lệ khả dụng quan sát được luôn cao hơn 99% trong khoảng thời gian quan sát là 30 ngày.

Chỉ tính riêng các thủ tục dành cho doanh nghiệp cần phải thực hiện ở cấp trung ương, hơn 1.000 thủ tục hiện đang chỉ được quản lý bằng hồ sơ giấy. Với tốc độ phi giấy tờ hóa đạt 100 thủ tục/năm, cần gần 10 năm mới hoàn thành công việc này.

Nếu mỗi cơ quan quản lý đều lựa chọn sử dụng các công cụ dùng chung như phần mềm demarches-simplifiees.fr thay vì tự sử dụng các giải pháp công nghệ đầu tư riêng, có thể tiết kiệm được hàng chục triệu euro cho ngân sách Nhà nước và người đóng thuế.

## 4. Còn tác động thì sao?

Cách tiếp cận về chia sẻ tài sản số dùng chung có tác động tích cực không chỉ trên phương diện kinh tế (chia sẻ dùng chung, tăng nguồn đầu tư) mà còn ở phương diện chủ quyền số quốc gia. Việc xây dựng các tài sản số dùng chung tạo ra các cộng đồng, các quy tắc, đặt

ra yêu cầu đối với Nhà nước với chức năng là cơ quan quản lý, bảo đảm cho việc xây dựng nền tảng công nghệ và giải pháp kỹ thuật số chính thống, và thúc đẩy cách tiếp cận khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo. Thông qua các tài sản số dùng chung, tinh thần của một chính phủ mở và chiến lược xây dựng nền tảng số đang hình thành.

## VII. Thực hiện đồng bộ công tác chuyển đổi số giữa các bộ ngành trung ương và chính quyền địa phương

*Cách đảm bảo kết nối đồng bộ quá trình phát triển chuyển đổi số ở địa phương với lộ trình chuyển đổi số quốc gia*

### 1. Dẫn đề

Việc tổ chức hệ thống giữa Nhà nước và các vùng lãnh thổ là một vấn đề phức tạp, được thực hiện theo đặc thù của mỗi quốc gia và gắn bó chặt chẽ với lịch sử hành chính của quốc gia đó. Sự phức tạp này thường gây khó khăn trong việc phối hợp giữa cấp địa phương và cấp trung ương, dẫn đến mất hiệu quả trong việc thực thi chính sách công. Ở Pháp, nhiều thẩm quyền đã được chuyển giao cho các đơn vị hành chính địa phương các cấp, từ cấp thành phố/xã, tới cấp tỉnh và cấp vùng cũng như cho các đơn vị hành chính địa phương có quy chế đặc biệt và các đơn vị hành chính địa phương ở lãnh thổ hải ngoại. Đồng thời, nhiều đơn vị hành chính địa phương cấp xã/thành phố cũng tập hợp lại với nhau trong mô hình cụm liên xã/liên thành phố để phối hợp nguồn lực. Bên cạnh việc có thêm nhiều lĩnh vực thẩm quyền, khi tập hợp theo mô hình các cụm như vậy, nguồn lực cũng tăng lên, kể cả về ngân sách, tài chính cũng như nhân lực.

Như một hệ quả tất yếu của chính sách phi giấy tờ hóa dịch vụ công, việc nâng cao chất lượng dịch vụ là ưu tiên hàng đầu cho quá trình hiện đại hóa Nhà nước nói riêng và của khu vực công nói chung. Để thực hiện thành công quá trình chuyển đổi số trong cung cấp dịch vụ công, tất cả các bên liên quan phải cùng nhau tiến lên. Trong bối cảnh như vậy, chính quyền địa phương và các cơ quan công quyền địa phương có vai trò quyết định:

- **Ở vị thế là người sử dụng dịch vụ của Nhà nước trung ương:** cơ chế phân quyền hành chính đã trao cho chính quyền các địa phương nhiều trách nhiệm lớn và đòi hỏi họ phải có sự phối hợp chặt chẽ với các cơ quan bộ ngành của Nhà nước trung ương và các cơ quan sở ngành đại diện cho Nhà nước trung ương tại địa phương của mình. Việc số hóa các quy trình thủ tục như “kiểm soát tính hợp hiến/hợp pháp” của các văn bản, chính sách do địa phương ban hành hay “kiểm soát ngân sách/tài khóa” cho thấy sự cần thiết phải triển khai rộng rãi các công cụ số hóa mới tại các địa phương;

- **Và ở vị thế người quản lý dịch vụ công cung cấp cho người dân, doanh nghiệp, hiệp hội:** hiện nay, 80% người dân Pháp đều sử dụng một trang mạng hoặc một ứng dụng điện thoại di động làm điểm tiếp xúc ban đầu với cơ quan hành chính Nhà nước và thực hiện các thủ tục hành chính khi có nhu cầu. Do vậy, phát triển các giải pháp công nghệ số là một thách thức mang tính chiến lược đối với tất cả các địa phương.

Do trình độ phát triển công nghệ số ở các địa phương cũng như nguồn lực có thể huy động cho chuyển đổi số của các địa phương không đồng đều, việc hỗ trợ đồng hành các địa phương trong công tác chuyển đổi số là một thách thức cả về xã hội lẫn chính trị. Để đạt được mục tiêu phát triển chuyển đổi số đồng bộ trên mọi vùng lãnh thổ quốc gia, cần phải có một hình thức thực hiện đảm bảo hòa hợp và hài hòa.

#### **Các sáng kiến về cơ chế phối hợp giữa Nhà nước trung ương và chính quyền các địa phương**

Để đạt được mục tiêu triển khai cung cấp một cách đồng bộ nhiều dịch vụ công mới trên môi trường số hóa, các cơ quan công quyền nhanh chóng nhận thấy tầm quan trọng và thách thức của việc huy động sự tham gia và cam kết của các chính quyền địa phương. Cần phải tiến hành số hóa các giao dịch giữa các cơ quan công quyền (trong việc trao đổi chia sẻ văn bản tài liệu, và tiếp đó là dữ liệu), đồng thời thực hiện phi giấy tờ hóa thủ tục hành chính.

**Ngay từ năm 2004, Pháp đã tiến hành số hóa quy trình trao đổi liên quan đến các thủ tục về kế toán tài chính của khu vực công ở địa phương**, và được kiểm soát bằng cơ chế đối tác liên bộ, có sự chủ trì của Bộ trưởng quốc vụ khanh phụ trách ngân sách, và sự tham gia của 13 hiệp hội đại diện cho các cơ quan công quyền địa phương, Tổng cục Tài chính công (DGFiP) và Tổng cục chính quyền địa phương (DGCL). Định chế quản lý theo cơ chế đối tác này có nhiệm vụ quy định cho mọi chủ thể của khu vực công các nguyên tắc và quy tắc vận hành chung, có cân nhắc đến các nhu cầu và ràng buộc đặc thù. Toàn bộ các chủ thể có liên quan đều đánh giá rất cao cơ chế phối hợp rất hiệu quả này.

Từ sáng kiến nêu trên, và với nhiệm vụ cải thiện chất lượng và đẩy nhanh tốc độ chuyển đổi số trong cung cấp dịch vụ công, Tổng cục hiện đại hóa Nhà nước DGME **ngay từ năm 2011 đã thiết lập một cơ chế đối tác (INP)**, cơ chế này chịu trách nhiệm điều phối các dự án chuyển đổi số và đảm bảo trao đổi thông suốt giữa các cơ quan bộ ngành của Nhà nước với các cơ quan đơn vị thuộc khu vực công ở địa phương. Cơ chế đối tác này đưa ra khuôn khổ cho sự phối hợp giữa các chủ thể công, tạo thuận lợi để thực hiện trao đổi sớm nhất có thể các thông tin liên quan đến các đề án chuyển đổi số có tác động tới các địa phương cũng như các cơ quan đơn vị sự nghiệp tại địa phương đó. Bộ phận thường trực của INP họp từ 2 đến 3 lần/năm dưới sự chủ trì của Tổng cục hiện đại hóa Nhà nước DGME, và có sự tham gia của đại diện các bộ ngành trung ương, thành viên của INP bao gồm:

- Đại diện của hiệp hội các hội đồng dân cử địa phương các cấp (xã/thành phố, tỉnh, vùng, v.v.);
- Đại diện của các cơ quan cấp bộ và liên bộ có liên quan đến nội dung của từng cuộc họp.



Mới đây, để đảm bảo đẩy nhanh tốc độ số hóa ở các địa phương, đồng thời tuân thủ nguyên tắc chính quyền địa phương độc lập, tự chủ trong quản lý hành chính tại địa phương mình, **Nhà nước trung ương đã thành lập Cơ quan quốc gia về gắn kết thống nhất lãnh thổ (ANCT) và triển khai chương trình chuyển đổi số địa phương (TNT)**, giao cho Cục liên bộ về kỹ thuật số DINUM triển khai thực hiện. Mục tiêu của chương trình là tăng cường sự liên thông phối hợp giữa Nhà nước trung ương và chính quyền các địa phương, đặc biệt trong các vấn đề liên quan đến chuyển đổi số thông qua tăng cường phối hợp chia sẻ các nguồn lực và công cụ phục vụ cho thi hành các chính sách công.

## 2. Cơ quan quốc gia về gắn kết thống nhất lãnh thổ (ANCT)

Được thành lập trên cơ sở sáp nhập Ủy ban bình đẳng lãnh thổ, Epareca<sup>21</sup> và Cơ quan công nghệ số<sup>22</sup>, **Cơ quan quốc gia về gắn kết thống nhất lãnh thổ ANCT, thành lập theo luật ngày 22/7/2019, là đối tác mới của chính quyền các địa phương**. Cơ quan này có nhiệm vụ “rút ngắn khoảng cách giữa Nhà nước trung ương và các chính quyền địa phương”, cơ quan này ra đời đã đánh dấu một bước chuyển đổi sâu sắc trong hành động của Nhà nước: từ nay trở đi, Nhà nước trung ương sẽ hành động trong sự liên hệ và phối hợp chặt chẽ hơn với chính quyền địa phương các cấp để giải quyết các thách thức mới như chuyển đổi số, chuyển đổi môi trường sinh thái hay chuyển đổi dân số nhân khẩu học, ...

Giải quyết khoảng cách chênh lệch trong trình độ chuyển đổi số giữa các địa phương cũng là một thách thức lớn trong việc đảm bảo sự gắn kết đồng bộ giữa các vùng địa phương và trong cuộc sống hàng ngày của người dân địa phương. Chính sách công được triển khai trong lĩnh vực chuyển đổi số đặt mục tiêu đảm bảo sao cho mọi địa phương đều được hưởng lợi từ các cơ hội do cuộc cách mạng công nghệ số mang lại. Một vài hành động của ANCT:

- Thông qua chương trình Nước Pháp tốc độ truy cập siêu nhanh (France Très haut débit) và Nước Pháp di động (France mobile), ANCT đảm bảo cho mọi người dân Pháp được sử dụng Internet đảm bảo chất lượng, qua việc phổ biến đường truyền tốc độ siêu nhanh và phủ sóng mạng di động 4G;
- Thông qua chương trình Xã hội số, ANCT giúp 13 triệu người dân Pháp không có điều kiện được tiếp cận với công nghệ số, và trang bị cho chính quyền các địa phương các công cụ cần thiết để triển khai chiến lược ứng dụng công nghệ số và chuyển đổi số trong cung cấp dịch vụ công;

21 Viết tắt tiếng Pháp của Cơ quan công ích quốc gia về quy hoạch và tái cấu trúc không gian sản xuất và kinh doanh thương mại. Đây là một cơ quan công ích, có nhiệm vụ tạo thuận lợi trong quy hoạch và tái cấu trúc các không gian sản xuất và kinh doanh thương mại ở các khu vực đô thị nhạy cảm.

22 Cơ quan có thẩm quyền toàn quốc, chịu trách nhiệm thúc đẩy, tổ chức hoạt động và đồng hành với các dự án và sáng kiến chuyển đổi số của các địa phương, được phát triển bởi các chính quyền địa phương, doanh nghiệp hiệp hội hay cá nhân của địa phương.

- Dự án vườn ươm dịch vụ công trực tuyến địa phương của ANCT đã giúp phát triển nhanh chóng các dịch vụ công số, hỗ trợ cho triển khai các chính sách của Nhà nước tại địa phương và các dự án chuyển đổi số của địa phương;
- Để đồng hành với sự tham gia của các bên thứ ba tham gia vào phương pháp tiếp cận mới theo cơ chế cùng làm, chương trình Địa điểm mới, Liên kết mới đã triển khai một mạng lưới 300 địa điểm thực hiện dự án tại địa phương.

### **3. Chương trình Chuyển đổi số địa phương TNT do DINUM chủ trì thực hiện**

Được khởi động ngày 31/5/2021 do Bộ trưởng Chuyển đổi và Công vụ và Bộ trưởng phụ trách Gắn kết lãnh thổ và Quan hệ với chính quyền địa phương phối hợp thực hiện trong thời gian 3 năm, chương trình Chuyển đổi số địa phương TNT là một chương trình hợp tác mới giữa Nhà nước trung ương và chính quyền địa phương trong phát triển chính phủ số. Đây là chương trình tiếp nối của chương trình Phát triển hài hòa chính quyền số ở địa phương DCANT vốn là chương trình tạo động lực cho cơ chế đối tác INP đã nhắc đến ở trên.

Chương trình Chuyển đổi số địa phương TNT nằm trong logic của một chuỗi các mục tiêu chung và các kết quả được thực hiện với sự chung tay của tất cả các bên liên quan. Đây là chương trình đầu tư tập thể nhằm đẩy nhanh tốc độ chuyển đổi số trong hành động công ở mọi vùng lãnh thổ.

#### **Các mục tiêu chủ chốt**

Dựa vào các kết quả đạt được từ chương trình trước, các khuyến nghị được các đối tác địa phương đưa ra và cơ hội mang lại từ quỹ «Chuyển đổi số địa phương» của Kế hoạch Nước Pháp phục hồi, chương trình TNT có nhiệm vụ thực hiện 3 mục tiêu lớn:

- Tập hợp mọi chủ thể của Nhà nước và hiệp hội đại diện các hội đồng dân cử địa phương**, tận dụng ý chí ở tầm chính trị mạnh mẽ, để tăng cường mối liên kết giữa Nhà nước trung ương và chính quyền các địa phương.
- Cam kết đi theo con đường đảm bảo thực hiện đạt kết quả**, qua việc dành thời gian và nguồn lực huy động được từ các chủ thể khác nhau tham gia chương trình để phát triển các giải pháp công nghệ số cụ thể, dễ hiểu, dễ sử dụng cho người dân doanh nghiệp và công chức, viên chức.
- Tăng uy tín của quỹ «Chuyển đổi số địa phương» của Kế hoạch Nước Pháp phục hồi**, khuyến khích các địa phương tranh thủ cơ hội từ quỹ này.

## 4. Các dự án đảm bảo liên thông phối hợp giữa Nhà nước trung ương và chính quyền các địa phương

### Dự án Ngôi nhà dịch vụ công *France Services*

Ngôi nhà dịch vụ công *France services* là một mô hình tiếp cận dịch vụ công mới cho người dân Pháp. Mô hình này đáp ứng mục tiêu đảm bảo quyền tiếp cận bao phủ với dịch vụ công. Mỗi công dân Pháp dù sinh sống tại bất kỳ đâu, thành thị hay nông thôn, đều tiếp cận được với dịch vụ công do các cơ quan hành chính cung cấp, tại một nơi duy nhất, từ các công chức, viên chức được đào tạo và luôn sẵn sàng phục vụ, khi có nhu cầu thực hiện thủ tục, dịch vụ công.



Với **nhãn thương hiệu “France Services”**, Nhà nước thiết lập các quy tắc khắt khe để đảm bảo một mức độ yêu cầu và chất lượng đồng nhất cho mọi dịch vụ công cung cấp cho người dân doanh nghiệp. Cơ chế **một cửa** cho phép hỗ trợ người dân thực hiện thủ tục với 9 cơ quan khác nhau của Nhà nước cũng như rất nhiều cơ quan công tại địa phương. Đây cũng là **một không gian đổi mới sáng tạo**, theo sáng kiến của các chủ thể địa phương, *France services* cho phép tạo ra một nơi làm việc, một ngôi nhà chung mang đến nhiều dịch vụ mới về văn hóa, xã hội, kinh tế hay giáo dục.

### Dự án Hỗ trợ địa phương *Aides Territoires*

Hỗ trợ địa phương *Aides-territoires* là dự án được ra đời từ một thực tế theo đó các chủ thể địa phương gặp nhiều khó khăn và khúc mắc trong tìm kiếm sự hỗ trợ. Thông tin thì nằm rải rác ở nhiều nơi, trên website của cơ quan tài trợ vốn hay của cơ quan đồng hành giúp đỡ; hệ thống hỗ trợ chỉ phổ biến trong nội bộ các mạng lưới đặc thù, thường các công chức viên chức hay đại biểu dân bầu ít hoặc không được biết đến. Do vậy, các chính sách hỗ trợ này chỉ mang lại lợi ích cho một phần nhỏ các địa phương, đó là các địa phương dành bố trí nguồn lực và các phương tiện quan trọng để có thể theo dõi, cập nhật và nắm bắt được thông tin.



*Aides-territoires* tạo thuận lợi cho việc tìm kiếm các chính sách hỗ trợ cho chính quyền các địa phương và đối tác của họ (hiệp hội, đơn vị sự nghiệp, doanh nghiệp, nông dân) thông qua việc cải thiện mức độ rõ ràng về thông tin và mức độ dễ tiếp cận của mọi hệ thống và phương tiện hỗ trợ tài chính cũng như kỹ thuật mà các địa phương có thể được sử dụng. *Aides-territoires* được thành lập với mục tiêu tiết kiệm thời gian cho các chủ thể địa phương, góp phần đảm bảo cân bằng hơn trong tiếp cận các chính sách trợ giúp của Nhà nước và quan hệ bình đẳng giữa các địa phương.

### Dự án Giúp đỡ kết nối *Aidants Connect*

Đợt lấy ý kiến rộng rãi về **Chiến lược quốc gia vì một chính sách chuyển đổi số bao trùm và toàn diện** đã nêu bật tầm quan trọng của việc đảm bảo an toàn pháp lý cho những người làm nhiệm vụ giúp đỡ kết nối số. Hội đồng cấp cao về Dịch vụ xã hội, các bên trung gian

về công nghệ số, những người làm công tác xã hội, nhân viên tiếp đón tại cơ quan chính quyền địa phương, v.v. nằm trong rất nhiều chủ thể tham gia hướng dẫn và đồng hành cùng với những cá nhân gặp khó khăn và giúp đỡ họ trong quá trình thực hiện thủ tục hành chính.

# Aidants Connect

Mục tiêu của dự án Giúp đỡ kết nối "*Aidants Connect*" là tạo điều kiện cho một người có chuyên môn – đã được chứng nhận đủ điều kiện – thực hiện, bằng một kết nối an toàn, các thủ tục hành chính trực tuyến cho (hoặc thay cho) một cá nhân không thể tự mình thực hiện thủ tục. Hệ thống này cho phép giám sát các bước một người giúp đỡ thực hiện thủ tục thay cho một cá nhân, dùng được cho cả người dùng và các cơ quan hành chính có thẩm quyền; hệ thống này cũng có cơ chế bảo vệ cho người thực hiện hộ thủ tục và người nhờ thực hiện thủ tục trong trường hợp có sai sót. Thách thức đặt ra ở đây là làm sao ngăn ngừa được việc lạm dụng danh tính số của người gặp khó khăn bằng các công cụ công nghệ số từ bên thứ ba không được cho phép (điều này có thể xảy ra trong thực tế).

### Dự án Sơ đồ mạng lưới hạ tầng đơn giản hóa (PCRS)

Dự án Sơ đồ mạng lưới hạ tầng đơn giản hóa (PCRS) xuất phát từ dự án cải cách chống hư hỏng các mạng lưới hạ tầng, được bắt đầu triển khai ngày 1/7/2012. Dự án cải cách này nhằm mục tiêu giảm thiểu tình trạng hư hỏng của các mạng lưới hạ tầng cũng như những thiệt hại cho người dân sống ở các địa điểm có công trường sửa chữa hạ tầng. Để đảm bảo thực hiện được mục tiêu này, các công ty xây dựng trúng thầu có nghĩa vụ yêu cầu bên công ty khai thác dịch vụ hạ tầng cung cấp cho mình sơ đồ bố trí mạng lưới hạ tầng và dựa vào sơ đồ nền, tức



là "bản sơ đồ tốt nhất ở kích thước lớn, được lập và cập nhật bởi cơ quan công quyền địa phương có thẩm quyền". Định nghĩa này sau đó đã được điều chỉnh theo hướng làm rõ bản sơ đồ nền phải phù hợp với định dạng trao đổi PCRS được Hội đồng quốc gia về thông tin địa lý (CNIG) lập và cập nhật.

Việc thiết lập khuôn khổ như vậy đã huy động sự tham gia của các công ty khai thác vận hành mạng lưới hạ tầng và một số địa phương, để có thể triển khai thực hiện các phiên bản PCRS của địa phương:

- Các công ty khai thác vận hành mạng lưới hạ tầng nhìn thấy lợi ích trong việc chia sẻ chi phí triển khai xây dựng bản đồ nền cho mạng lưới mình khai thác;
- Và chính quyền địa phương nhìn thấy mình có thêm phương tiện để đảm bảo an toàn cho mạng lưới hạ tầng khi tiến hành các hạng mục xây mới hoặc sửa chữa, góp phần tạo ra dữ liệu hữu ích cho công tác quản lý.

Công ty khởi nghiệp của Nhà nước **Startup d'Etat**<sup>23</sup> PCRS đã triển khai một hệ thống hỗ trợ toàn diện:

- Theo dõi tiến độ chính xác của quá trình triển khai dự án,
- Nguồn lực và tài liệu, thông tin tham khảo,
- Cung cấp công cụ cần thiết để tra cứu và khai thác PCRS,
- Đề xuất mô hình tài chính dự án có thể tham khảo và tái sử dụng cho nhiều dự án,
- Hỗ trợ thực hiện mở dữ liệu.

### Dự án Cơ sở dữ liệu địa chỉ địa phương

Dù ở nông thôn hay thành phố lớn, một địa chỉ được đánh số rõ ràng, được người dân biết đến và được cập nhật trong hệ thống thông tin sẽ giúp các dịch vụ được cung cấp một cách hiệu quả: kết nối cấp quang, xe cấp cứu đến đúng nơi nhanh nhất có thể, nhận bưu kiện, thực hiện thủ tục trực tuyến, v.v.



**Dự án xây dựng “Cơ sở dữ liệu địa chỉ địa phương”** cung cấp các công cụ cần thiết giúp các địa phương cấp xã/thành phố không phân biệt quy mô có thể cập nhật địa chỉ của địa phương mình một cách đơn giản và cập nhật, kết nối dữ liệu vào Cơ sở dữ liệu địa chỉ quốc gia (BAN). BAN là cơ sở dữ liệu chính thức về địa chỉ trên lãnh thổ Pháp, do Cơ quan dữ liệu quốc gia quản lý.

Hiện nay, gần 14.800 xã/thành phố đã công bố Cơ sở dữ liệu địa chỉ địa phương của mình, phổ cập tới 56% người dân Pháp.

Còn bạn, địa phương của bạn đã được kết nối chưa?

<https://adresse.data.gouv.fr/base-adresse-nationale#4.4/46.9/1.7>

<sup>23</sup> Là đơn vị phát triển khoảng hơn mười dịch vụ số - còn gọi là “Startup Nhà nước” – chương trình beta.gouv.fr có nhiệm vụ giúp đỡ các cơ quan hành chính Nhà nước xây dựng được các dịch vụ công trực tuyến hữu ích, đơn giản, dễ sử dụng, đáp ứng đúng và trúng nhu cầu của người dân, doanh nghiệp.

## VIII. Chính sách chuyển đổi số toàn diện và bao trùm

*Cách để đảm bảo tiếp cận dịch vụ công công bằng ở mọi nơi trên lãnh thổ và cho mọi đối tượng người dùng*

### 1. Khả năng dễ tiếp cận và đảm bảo tiếp cận toàn diện khi chuyển đổi số

Đơn giản hóa thủ tục hành chính và chuyển đổi số trong cung cấp dịch vụ thủ tục là vector chủ chốt để cải thiện mối quan hệ giữa người dân và chính quyền, mang lại hứa hẹn cung cấp dịch vụ hiệu quả hơn và quản lý minh bạch hơn. Tuy nhiên, việc cần làm là phải nhìn nhận cả các tác động nếu có và đảm bảo lựa chọn các công cụ kỹ thuật số phù hợp, nhất là tại thời điểm hiện nay khi mà một số đối tượng người dùng nhất định vẫn còn ít hoặc không có hiểu biết về những gì được gọi là kỹ thuật số. Về vấn đề này, cần phát triển các chiến lược đảm bảo tiếp cận bao trùm và toàn diện tới mọi đối tượng người dùng để:

- **Duy trì nguyên tắc công bằng** trong tiếp cận dịch vụ công;
- Và **giảm bớt khoảng cách số** đối với những người dân kém hiểu biết về công nghệ hoặc bị đảo lộn cuộc sống do chính sách số hóa hoàn toàn của các cơ quan Nhà nước.

Nếu như vấn đề liên quan đến đảm bảo mức độ dễ tiếp cận của dịch vụ số nhanh chóng được xem xét giải quyết dưới góc độ đảm bảo quyền lợi cho người khuyết tật từ phía các cơ quan bộ ngành trung ương (với các quy định pháp luật mang tính khuyến khích), việc chuyển đổi số trong hệ thống cơ quan Nhà nước lại có hậu quả là làm trầm trọng thêm vấn đề về đảm bảo mức độ dễ tiếp cận dịch vụ công nói chung ở các vùng nông thôn (tổ chức lại hệ thống các cơ quan để đảm bảo hiệu quả kinh tế, tăng sử dụng dịch vụ trực tuyến, giảm sử dụng dịch vụ xử lý trực tiếp tại quầy). Chính vì vậy, với việc tiếp cận theo logic “sản phẩm”, cần phải tìm ra các giải pháp để phục vụ cho các đối tượng người dùng bị liên quan. Đơn cử:

- Đảm bảo tính tiện dụng và mức độ dễ tiếp cận của các website Nhà nước để đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế (WCAG)

#### Kế hoạch “Nước Pháp số” (2012)

Kế hoạch Nước Pháp số đặt mục tiêu **tăng mức độ dễ tiếp cận của các trang thông tin Nhà nước cho mọi đối tượng người dùng** và vừa tăng cường phát triển “mạng lưới số” vừa cam kết **“giảm khoảng cách chênh lệch số cho các vùng lãnh thổ hải ngoại”**.

- Bố trí máy tính thực hiện thủ tục trực tuyến tại các địa điểm tiếp nhận người dùng hoặc các ngôi nhà dịch vụ công để tiến tới đơn giản hóa nhưng vẫn đảm bảo tất cả mọi người được tiếp cận với dịch vụ công bên cạnh các quầy thủ tục trực tiếp.

### **Mô hình “Ngôi nhà dịch vụ công”**

Ngay từ đầu những năm 1990, sáng kiến tập trung nhiều dịch vụ công về một nơi cung cấp duy nhất đã được áp dụng ở rất nhiều địa phương. Được gọi với nhiều tên gọi như trung tâm đa dịch vụ, điểm cung cấp dịch vụ công, nền tảng dịch vụ công, các mô hình “một cửa” sau đó dần được liên kết vào mạng lưới với tên gọi chung là “ngôi nhà dịch vụ công” theo quy định của luật số 2000-321 ngày 12/4/2000.

## **2. Vấn đề người khuyết tật**

Hơn 20 năm từ khi có chính sách đảm bảo mức độ dễ tiếp cận của các cổng thông tin Nhà nước, thực tế vẫn còn rất khiêm tốn: vẫn còn tương đối ít cơ quan đơn vị thuộc cả hai khu vực công và tư cung cấp các website có thể truy cập với 100% người dùng. Tuy nhiên, sự phát triển của công nghệ số có thể có tác động tích cực nếu vấn đề khuyết tật được quan tâm sớm.

Không kể đến giải pháp dành cho những người khuyết tật vận động và có khó khăn trong việc đi lại, thông qua phát triển dịch vụ trực tuyến (giai đoạn khủng hoảng Covid-19 đã dẫn đến sự bùng nổ trong các hoạt động làm việc từ xa), công nghệ số hiện đã đủ trưởng thành và cho phép thực hiện tất cả các giải pháp để “bù đắp” cho những người khuyết tật về khiếm thính hoặc khiếm thị, giúp họ có thể tự chủ trong thực hiện thủ tục. Các công cụ hệ thống quản lý nội dung CMS chủ chốt nhìn chung có thể đáp ứng phần lớn các yêu cầu: quản lý hình ảnh, video, bảng biểu hoặc thậm chí cả các liên kết siêu văn bản, CMS thường giúp đưa ra những lựa chọn đúng đắn cho quy trình đảm bảo mức độ dễ tiếp cận.

### **Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về đảm bảo mức độ dễ tiếp cận của cơ quan hành chính (RGAA)**

Tại Pháp, Bộ Tiêu chuẩn tham chiếu về đảm bảo mức độ dễ tiếp cận của cơ quan hành chính (RGAA) được công bố năm 2009 và hiện nay do Cục liên bộ về kỹ thuật số DINUM quản lý. Hiện bộ tiêu chuẩn này đã được cập nhật lần thứ tư, phiên bản 4 được hai bộ trưởng thống nhất thông qua ngày 20/9/2019 (Bộ trưởng phụ trách vấn đề người khuyết tật và Bộ trưởng phụ trách công nghệ số). Bộ tiêu chuẩn RGAA tạo thuận lợi cho việc triển khai các giải pháp kỹ thuật giúp đảm bảo mức độ dễ tiếp cận của các cổng thông tin và dịch vụ công trực tuyến với các quy định cụ thể như sau:



- Các **quy định pháp lý**: ai liên quan, đầu là các nghĩa vụ cần tuân thủ, v.v. Câu trả lời tổng hợp: tất cả các cơ quan chính quyền. Các cơ quan này cần phải áp dụng biện pháp để đảm bảo mức độ dễ tiếp cận của cổng thông tin hoặc dịch vụ mình cung cấp và phải công bố trên website của mình (trong trường hợp không tuân thủ có thể bị chế tài xử phạt, nếu mức độ không thể tiếp cận của các website lên tới 50%).
- Các **phương pháp và kỹ thuật thực hiện**: quy định các tiêu chuẩn cần tuân thủ (106 tiêu chuẩn) và biên soạn sổ tay hướng dẫn kèm các công cụ hỗ trợ để đồng hành với quy trình chạy thử và điều chỉnh để đảm bảo yêu cầu dễ tiếp cận đối với các website và dịch vụ.

Nói cách khác, mức độ dễ tiếp cận phải làm sao để các nội dung số và dịch vụ số dễ hiểu, dễ sử dụng đối với người khuyết tật. Bộ tiêu chuẩn RGAA cũng đặt ra **các quy tắc để triển khai thực hiện** kèm theo **phương pháp xác minh**. Trên cơ sở này, cũng như theo quy định của Luật ngày 11/2/2005 được làm rõ hơn trong nghị định ngày 24/7/2019, các cơ quan hành chính Nhà nước phải tuân thủ các nghĩa vụ pháp lý của mình và thực hiện các biện pháp để đảm bảo tuân thủ.

### **3. Vấn đề khoảng cách chênh lệch số**

Khái niệm khoảng cách số đề cập đến sự bất bình đẳng giữa các vùng lãnh thổ và các cá nhân trong việc tiếp cận và sử dụng công nghệ mới. Khoảng cách số có ba hình thức biểu hiện: khả năng truy cập mạng, khả năng trang bị tại nhà, khả năng sử dụng và nhu cầu sử dụng các công cụ đa phương tiện. Tất cả các trường hợp không hiểu biết về công nghệ mới đều rơi vào tình trạng không thể sử dụng các dịch vụ trực tuyến do chính quyền triển khai. Khoảng cách số ảnh hưởng đến nhiều đối tượng khác nhau: người già, người sống ở khu vực không có kết nối, người sống xa rời xã hội, v.v.

Theo Viện thống kê và nghiên cứu kinh tế quốc gia INSEE, 15 % người dân Pháp ở trong tình trạng mù công nghệ<sup>24</sup> vào năm 2021. Thực trạng này ảnh hưởng đến một số người trẻ, là những người không có khả năng truy cập một trang web hay thậm chí không đọc hiểu được ngôn ngữ hành chính.

<sup>24</sup> là tình trạng một người không làm chủ được các kỹ năng cần thiết để sử dụng và tạo ra các nguồn tài nguyên số



### Mô hình ngôi nhà dịch vụ công

Ngôi nhà dịch vụ công là mô hình đảm bảo kết hợp hai hình thức tiếp nhận người có nhu cầu làm thủ tục: tiếp nhận trực tiếp tại quầy và hướng dẫn làm thủ tục trực tuyến, đây cũng là nơi tập hợp cung cấp nhiều loại dịch vụ công khác nhau. Hiện có 2.601 ngôi nhà dịch vụ công trên toàn nước Pháp, tính đến tháng 7/2023. Đây là nơi người dân được hướng dẫn thực hiện mọi loại thủ tục hành chính: tìm việc, nghỉ hưu, gia đình, xã hội, y tế sức khỏe, nhà ở, năng lượng, v.v.



Ngân sách hoạt động lấy từ quỹ quốc gia về quy hoạch và phát triển địa phương (FNADT) đối với Nhà nước, và Quỹ quốc gia về ngôi nhà dịch vụ công nước Pháp (FNFS), đối với các đơn vị vận hành.

### Cố vấn hỗ trợ thực hiện dịch vụ công trực tuyến (CNFS)

Hiện có 4.000 cố vấn hỗ trợ thực hiện dịch vụ công trực tuyến làm việc trên cả nước, họ có nhiệm vụ hỗ trợ những người không có hiểu biết về công nghệ trong việc thực hiện thủ tục trên môi trường trực tuyến. Họ được đào tạo và được Nhà nước cấp kinh phí để giúp những người ít hiểu biết về công nghệ (người già, người nghèo và/hoặc người trong hoàn cảnh bất hạnh...) để họ sử dụng được các công cụ và thiết bị số. Hoạt động hỗ trợ này được mở rộng từ việc giúp làm thủ tục trực tuyến cho đến tìm việc làm, hoặc hướng dẫn sử dụng các công cụ giao tiếp (WhatsApp, email...).

Để hỗ trợ những người dân kém hiểu biết về công nghệ số, cần có những hành động cụ thể nhằm giảm bất bình đẳng trong tiếp cận dịch vụ công nói chung. Để giải quyết vấn đề công bằng, các cơ quan công quyền đang triển khai các sáng kiến hướng tới những người dân có liên quan, với sự phối hợp của các địa phương và các cơ quan đơn vị đối tác (thuộc khu vực tư nhân và các hiệp hội).

### Sáng kiến: séc công nghệ số #APTIC

Còn được gọi là “vé thông hành công nghệ số”, tấm séc #APTIC cung cấp tài chính cho hoạt động đào tạo về công nghệ số cho những người kém hiểu biết về công nghệ.



Được đồng tài trợ từ Nhà nước và chính quyền địa phương (22 triệu euro), séc #APTIC được cấp dưới dạng số séc (giống như “phiếu ăn”). Số séc này được cấp miễn phí thông qua các đối tác trung gian (hiệp hội, nhân viên xã hội, v.v.) cho những người ít hoặc không hiểu biết về công nghệ. Những người này có thể sử dụng séc để đăng ký các lớp đào tạo các loại, bên đơn vị tổ chức đào tạo sẽ được trả phí bằng giá trị của tấm séc.

Kể từ năm 2019, hơn 1,5 triệu séc đã được cấp cho hơn 50.000 người, với tổng giá trị hơn 3 triệu euro chi trả cho các đơn vị tổ chức đào tạo. Sáng kiến này được quản lý ở cấp quốc gia, còn việc giám sát sẽ do chính quyền địa phương là đối tác của dự án thực hiện.

## 4. Vai trò của Nhà nước

Độ lớn của khoảng cách số được đánh giá dựa trên việc sử dụng công nghệ số nhiều hay ít. Do vậy, khái niệm này có tính chất tương đối, và có thể được bổ sung bằng khía cạnh thời gian: càng sử dụng nhiều công nghệ số trong thời gian dài, khoảng cách số sẽ càng mở rộng nếu không tìm ra biện pháp khắc phục. Với chính sách chủ động phi giấy tờ hóa dịch vụ công, vấn đề khoảng cách số ảnh hưởng trước hết đến chính các cơ quan hành chính.

Do đó, vai trò của Nhà nước, thông qua các cơ quan đơn vị khác nhau, vẫn rất cần thiết để đảm bảo chỉ đạo điều hành, đánh giá, phổ biến các kinh nghiệm thực hành tốt (thông qua việc phổ biến các “tài sản số dùng chung”) và cung cấp sự hỗ trợ cần thiết cho các sáng kiến địa phương, đồng thời phải đảm bảo mọi công dân đều có cơ hội bình đẳng khi các công nghệ mới được đưa vào áp dụng.

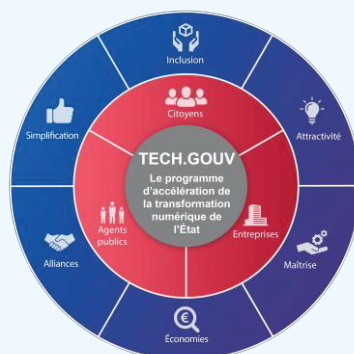
### Chương trình TECH.GOUV

Được Nhà nước khởi động vào tháng 4/2019, chương trình TECH.GOUV, do DINUM chủ trì thực hiện với sự hỗ trợ của tất cả các bộ, nhằm mục đích đẩy nhanh quá trình chuyển đổi kỹ thuật số dịch vụ công. Theo đó, cần phải thiết kế và triển khai các dự án kỹ thuật số thực tế và hữu ích, phù hợp với mong đợi và nhu cầu của người dân, doanh nghiệp và công chức, viên chức. Các dự án này phải tạo ra các ứng dụng mới, tăng khả năng sức bền và khả năng chống chịu của hành động công khi có khủng hoảng và hỗ trợ các hình thức tổ chức công việc mới trong các cơ quan của Nhà nước, đồng thời đảm bảo rằng những công dân ít bị tổn thương nhất cảm thấy thoải mái

với kỹ thuật số tiếp tục được hưởng lợi từ các dịch vụ công **đồng thời phải đảm bảo cho những người ít hoặc không thành thạo về công nghệ vẫn có thể được tiếp cận với dịch vụ công.**

**Một trong những tham vọng của chương trình là hướng tới mục tiêu ứng dụng công nghệ bao trùm tới mọi đối tượng người dân:** công nghệ số phải tạo điều kiện để người dùng tiếp cận dịch vụ công, kể cả khi họ cách xa về thể chất. Rút ngắn khoảng cách số giữa các địa phương, tức là phải tăng công tác phi giấy tờ hóa thủ tục hành chính và cải thiện chất lượng dịch vụ, xét cả về mức độ khả dụng của dịch vụ, tiết kiệm thời gian và mức độ dễ tiếp cận.

DINUM quản lý chất lượng thủ tục trực tuyến và công khai kết quả đánh giá chất lượng qua đài quan sát chất lượng dịch vụ công trực tuyến. Một chương trình khác để thúc đẩy chính sách công nghệ bao trùm tới mọi đối tượng người dân cũng được thực hiện với sự hỗ trợ của Cục liên bộ về Chuyển đổi hành động công DITP nhằm đảm bảo việc tiếp nhận đa kênh trong mạng lưới các ngôi nhà dịch vụ công của Pháp, đáp ứng yêu cầu của Cơ quan quốc gia về gắn kết thống nhất lãnh thổ (ANCT).



Phối hợp hành động ở cấp địa phương là một thách thức thực sự đối với việc hiện đại hóa dịch vụ công. Cần phải tìm ra các giải pháp phù hợp cho vấn đề này.

### Cơ quan quốc gia về gắn kết thống nhất lãnh thổ (ANCT)

Cơ quan quốc gia về gắn kết thống nhất lãnh thổ ANCT đặt mục tiêu ưu tiên các địa phương có khó khăn về địa lý, dân cư, kinh tế, xã hội, môi trường hay khó khăn trong tiếp cận dịch vụ công.

Trong lĩnh vực chuyển đổi số, ANCT quản lý bốn chương trình và một dự án vườn ươm dịch vụ công trực tuyến:



3. Chương trình **Nước Pháp tốc độ truy cập siêu nhanh**: được khởi động năm 2013, chương trình này đặt mục tiêu phủ sóng toàn bộ lãnh thổ Pháp với tốc độ truy cập siêu nhanh và phổ cập kết nối cáp quang FTTH trước năm 2025;
4. Chương trình **Nước Pháp di động**: mục tiêu loại bỏ các vùng trắng về tiếp cận dịch vụ di động và cung cấp truy cập đường truyền di động tốc độ cao (4G, 5G);
5. Chương trình **Xã hội số**: mục tiêu tạo thuận lợi cho việc trang bị và hỗ trợ các hộ gia đình về công nghệ số, đặc biệt các hộ gia đình không có điều kiện tiếp cận công nghệ (người già, gia đình thu nhập thấp, người có trình độ kém hoặc không có việc làm, v.v.). Với **kế hoạch quốc gia vì hệ thống chuyển đổi số bao trùm toàn diện** (tháng 9/2018), ANCT phối hợp với chính quyền các địa phương và các hiệp hội có liên quan để triển khai thực hiện.
6. Chương trình **Ngôi nhà dịch vụ công** (xem thêm phía trên): các dịch vụ công được cung cấp tại các Ngôi nhà dịch vụ công *France Services* có liên quan tới 9 cơ quan bộ ngành: Bưu điện, Cơ quan Việc làm và Trợ cấp thất nghiệp, Quỹ Trợ cấp Gia đình Quốc gia CNAF, Trung tâm dạy nghề quốc gia CNAM, Quỹ bảo hiểm người cao tuổi CNAV, Quỹ Trợ cấp xã hội ngành nông nghiệp MSA, Bộ Nội vụ, Bộ Tư pháp và Tổng cục Tài chính công.
7. **Vườn ươm dịch vụ công trực tuyến địa phương**: với tham vọng đẩy nhanh tốc độ chuyển đổi số ở các địa phương, dự án vườn ươm dịch vụ công trực tuyến đặt mục tiêu phát triển và phổ biến các dịch vụ công trực tuyến mới do chính các địa phương thực hiện. Dự án này sẽ tạo điều kiện kết nối hợp tác giữa các địa phương cũng như giữa các địa phương với Nhà nước trung ương.

## IX. Phương pháp tiếp cận tham gia & đồng xây dựng trong hành động công

*Hay cách huy động sự tham gia của người dân (ở phạm vi địa phương và quốc gia) để thiết kế và xây dựng hành động và dịch vụ công của Nhà nước*

### 1. Dẫn nhập

Sự tham gia của công dân vào công tác xây dựng hành động công là một thực tiễn, một phương thức hành động, qua đó khuyến khích cá nhân và cộng đồng bày tỏ và tham gia đóng góp ý kiến một cách có hiểu biết và lập luận, nhằm cung cấp thông tin cho việc ban hành các quyết định chính sách.

Khái niệm hành động công cùng xây dựng và có sự tham gia của người dân nằm trong tinh thần của khái niệm Nhà nước nền tảng: đó là việc cung cấp các nguồn lực (cơ sở hạ tầng, dữ liệu, v.v.) cho tổ chức dân sự và tăng cường khả năng đáp ứng (dịch vụ, công cụ, v.v.) được chia sẻ giữa chủ thể trong hệ thống cơ quan Nhà nước. **Xu hướng gia tăng sử dụng dịch vụ công và dịch vụ công trực tuyến** trong những thập kỷ gần đây đã thúc đẩy các cơ quan Nhà nước khai thác con đường này để **“tăng cường” và đổi mới các tương tác với người dân**.

Ngoài các đợt bầu cử và góp phần bổ sung cho mối quan hệ giữa chính quyền và người dân (chủ yếu được thiết lập trong khuôn khổ thực hiện các thủ tục hành chính), **sự tham gia của người dân vào hành động công có thể diễn ra ở các cấp độ khác nhau**. Chẳng hạn như:

- **Ở cấp địa phương:** tham vấn người dân về phân bổ ngân sách hoạt động hàng năm của thành phố (cơ chế xây dựng ngân sách có sự tham gia), tổ chức lấy ý kiến người dân địa phương về một dự án quy hoạch hoặc dự án môi trường (bắt buộc ở cấp châu Âu), thành lập hội đồng khu phố, hội đồng thanh niên, hội đồng người cao tuổi, tổ chức lấy ý kiến đối với các dự án quy hoạch, v.v.
- **Ở cấp quốc gia:** tham vấn cộng đồng trước khi xây dựng dự luật, đóng góp của công dân vào việc lập chương trình hoạt động của chính quyền, thu hút công dân tham gia vào cơ quan quản lý chuyên đề, v.v.

### 1. Chia sẻ dữ liệu công (OpenData)

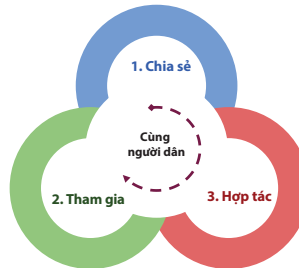
→ quy trình quan sát, đánh giá

Là việc cung cấp thông tin cho người dân:

- Hướng dẫn, truyền đạt thông tin dễ hiểu
- Đánh giá các dịch vụ
- Hiển thị thông tin một cách trung thực
- Cho phép theo dõi chính sách công
- Tăng cường biểu diễn bằng đồ họa (dataviz)
- Dựa vào các bên thứ ba "đăng tin cậy"
- Cung cấp thông tin cập nhật thường xuyên

### 3. Tăng cường hoạt động cùng xây dựng

- Tham khảo ý kiến: thu thập các ý kiến nhận xét và ý tưởng để điều chỉnh một dự án hoặc một chính sách có thiết kế tiên tiến
- Phối hợp: thu hút sự tham gia của người dân ngay từ khâu thiết kế một dự án hoặc một chính sách công
- Cùng xây dựng: cùng xây dựng một dự án, trên tinh thần hợp tác, thu hút sự tham gia của người dân và các bên liên quan từ khi thiết kế đến thực hiện
- Cùng ra quyết định: thực hiện các hình thức như Trưng cầu dân ý / Bỏ phiếu / Ngân sách có sự tham gia



### 2. Quan tâm đến phản hồi của người dùng

- Tăng cường hướng dẫn cho người dân
- Mở rộng khả năng đưa ra ý kiến về các quy trình thủ tục
- Tạo điều kiện phản hồi cho người dùng
- Gửi ý kiến đến các tổ chức có liên quan
- Đảm bảo rằng các ý kiến được cân nhắc, xem xét
- Thông báo về việc điều chỉnh sửa đổi và tiến độ thực hiện

**Sự tham gia của người dân** vào việc xây dựng hành động công là một thành phần thiết yếu của **"chính phủ mở" hay "nền dân chủ mở"**. **Ba trụ cột đó là:**

- **Minh bạch:** thông tin cho người dân, mở dữ liệu công khai, đảm bảo nguyên tắc liêm chính và trách nhiệm giải trình;
- **Hợp tác:** phát triển trí tuệ tập thể và sức mạnh hành động;
- **Tham gia:** tham vấn, tư vấn, cùng xây dựng, cùng quyết định với người dân.

"Chính phủ mở" ngày nay là một phong trào toàn cầu, đặc biệt được dẫn dắt bởi tổ chức quốc tế mang tên Đối tác Chính phủ mở **Open Government Partnership**. Được thành lập vào năm 2011 với sự tham gia của nhiều quốc gia, chính quyền địa phương và xã hội dân sự, tổ chức này có sứ mệnh phát huy các giá trị của nền dân chủ cởi mở và hỗ trợ các chính phủ trong việc xây dựng các kế hoạch hành động bao gồm các cam kết trong hơn 2 năm đã được tổ chức dân sự quyết định và liên tục đánh giá.

Đây cũng là một cộng đồng thực hành thực sự, nơi các công chức viên chức và người dân chia sẻ các kỹ năng và kinh nghiệm về cách thức triển khai thực hiện chính sách công (dữ liệu mở, sự tham gia của người dân vào các dự án liên quan đến cuộc chiến chống biến

đổi khí hậu, có tính đến các nhóm bị thiệt thòi hoặc dễ bị tổn thương trong việc thiết kế các dịch vụ công, v.v.)

## 2. Lợi ích mong đợi

Việc sử dụng các cơ chế tham gia của người dân phải phục vụ một số mục tiêu:

- **Nâng cao hiệu quả của dịch vụ công:** đưa công dân tham gia đánh giá một dịch vụ công và cho phép họ đề xuất các cải tiến góp phần đáp ứng sát nhất có thể nhu cầu và mục đích sử dụng, giảm bất bình đẳng trong tiếp cận dịch vụ công và do đó, về lâu dài, tránh được các khoản chi tiêu công không cần thiết.
- **Góp phần đổi mới nền dân chủ và lòng tin của người dân:** đưa các phương thức biểu đạt trực tiếp vào nền dân chủ “đại diện”, từ đó nhân rộng khả năng cho nhiều đối tượng khác nhau cảm thấy mình được tham gia vào việc xây dựng chính sách công.

## 3. Cơ chế tham gia của người dân (Hình thức, khuôn khổ, các bên liên quan)

Các cơ chế huy động sự tham gia của người dân rất đa dạng và liên tục xuất hiện mới. Có thể phân loại bằng mục đích hướng tới của mỗi cách tiếp cận:

- **Tham vấn - lắng nghe tiếng nói của người dân:** lấy ý kiến về một hành động cụ thể (đóng góp ý kiến cho một dự luật), tạo cho người dân khả năng tiếp xúc với các đại biểu dân bầu hoặc một cán bộ lãnh đạo (các vấn đề của công dân);
- **Tham vấn - phát triển tư duy tập thể:** xây dựng tầm nhìn và đề xuất chung giữa người dân và người ra quyết định;
- **Đồng quyết định - thu hút công dân tham gia vào việc quyết định:** xây dựng các đề xuất (sửa đổi từ người dân), tranh luận (hội nghị công dân, tổng kết hoạt động), bỏ phiếu (ngân sách có sự tham gia, kiến nghị, tổ chức lấy ý kiến người dân địa phương);
- **Đồng xây dựng, đồng thiết kế:** người dân, người sử dụng-người thụ hưởng, tham gia vào việc thiết kế các dự án sau này sẽ cung cấp cho họ những dịch vụ gắn với một chính sách công nào đó (thiết kế dịch vụ - xem thêm chương 3, phần V về Phương pháp tiếp cận theo « sản phẩm »).

Những cơ chế tham gia ít nhiều được thể chế hóa này có thể là một phần của khung pháp lý.

Ở Pháp, một số cơ chế đã được pháp luật quy định bắt buộc:

- **Hội đồng Kinh tế, Xã hội và Môi trường (CESE):** có đại diện của các tổ chức trung gian (người lao động, công đoàn các lĩnh vực ngành nghề, các chủ thể của chính quyền địa phương và các tổ chức hiệp hội, các hiệp hội, tổ chức bảo vệ thiên nhiên), được thành lập năm 1925 sau đó dần dần chuyển đổi, theo đó, đây là thiết chế phải được lấy ý kiến bắt buộc ngay từ khi bắt đầu thiết kế các dự luật có liên quan đến các khía cạnh kinh tế, xã hội hoặc môi trường. Ý kiến Hội đồng CESE có tính chất tham vấn. Hội đồng này cũng có thể được xin tham vấn ý kiến về các vấn đề khác bằng kiến nghị, hoặc bởi chính phủ và Nghị viện, và được chủ động đưa ý kiến về một dự án cụ thể nếu thấy cần thiết. **CESE có vai trò và chức năng nhiệm vụ tương tự như Mặt trận Tổ quốc Việt Nam.**
- **Ủy ban quốc gia về tranh luận công chúng:** được thành lập năm 1956, ủy ban này đảm bảo tuân thủ cơ chế cho phép sự tham gia của người dân vào việc xây dựng các dự án và chính sách công có tác động đến môi trường. Tranh luận công chúng là điều kiện bắt buộc đối với các vấn đề môi trường và quy hoạch sử dụng đất.
- Ở cấp địa phương, kể từ những năm 1990, việc thành lập các **hội đồng khu phố, hội đồng thanh niên và các cơ quan hợp tác địa phương** là bắt buộc.

Sự phát triển tăng tốc của các dịch vụ số - và đặc biệt là xu hướng gia tăng nhu cầu bày tỏ ý kiến trên các trang mạng xã hội trong sự kiện mùa xuân Ả Rập năm 2011 - đã thúc đẩy các chủ thể trong lĩnh vực công thiết kế các phương pháp tiếp cận mới có sự tham gia trên quy mô lớn hơn. Theo đó, từ những năm 2010, nhiều thành phố đã đổi mới hoạt động xây dựng kế hoạch **ngân sách có sự tham gia**, đây là cơ chế được đưa ra vào năm 1989 ở Porto Alegre. Cơ chế này được thực hiện trên cơ sở tích hợp các nền tảng trực tuyến, trên đó người dân có thể đề xuất các sáng kiến, bỏ phiếu và chia sẻ những đóng góp của họ. Tương tự, các hoạt động lấy ý kiến người dân trước khi soạn thảo các dự luật hoặc quy định cũng phát triển trên môi trường trực tuyến, như đợt lấy ý kiến người dân về dự luật “vì một nền Cộng hòa số” tại Pháp (năm 2014), tham vấn về VTC tại Đài Loan (2015), hoặc tham vấn về việc đồng xây dựng kế hoạch hành động của thành phố tại Barcelona (2016).

Quá trình chuyển đổi số trong các phương pháp tiếp cận có sự tham gia của người dân đã tạo ra một hệ sinh thái kinh tế: các công ty cung cấp giải pháp nền tảng số chìa khóa trao tay và hỗ trợ để giúp các cơ quan công quyền tổ chức các chiến dịch lấy ý kiến. Họ được gọi là công ty “công nghệ dân sự - **civic techs**”. Các công ty hoặc nhóm tập thể phát triển và sử dụng các khối hạ tầng có thể phát triển bằng mã nguồn mở hoặc phát triển các giải pháp nội bộ sẵn có.

Trong số các khối hạ tầng mã nguồn mở được sử dụng nhiều trên quy mô thế giới có thể kể đến:

- **Decidim:** phần mềm mã nguồn mở đa mục đích sử dụng (xây dựng kế hoạch ngân sách có sự tham gia, kiến nghị, tham vấn, rút thăm, v.v.);
- **Pol.is:** phần mềm mã nguồn mở cho phép phân tích ý kiến và bỏ phiếu theo thời gian thực.

## 4. Tổ chức thực hiện & kinh nghiệm thực hành tốt

Dù lựa chọn hệ thống nào thì cũng cần tuân theo một số nguyên tắc khi thực hiện:

- **Bố trí ê-kíp chuyên trách:** thiết kế và vận hành hệ thống huy động sự tham gia của người dân cần có thời gian và đòi hỏi nhiều năng lực chuyên môn (trí tuệ tập thể, thiết kế chính sách công, và có thể cũng cần năng lực chuyên môn về phát triển). Cũng cần phải có sự hỗ trợ của (các cơ quan) cấp trên và ở tầm chính trị.
- **Lựa chọn các công cụ dựa trên tiêu chí chung:** nếu lựa chọn hệ thống triển khai trực tuyến, cần phải chú trọng đến hiệu quả công thái học, khả năng tiếp cận, chi phí, khả năng truy cập dữ liệu thô, khả năng phát triển được hay không các tính năng mới về sau, cũng như các yêu cầu về máy chủ lưu trữ và bảo mật, an toàn;
- **Chú ý đến những rủi ro và sai lệch tiềm ẩn:** mức độ đại diện được mong đợi là bao nhiêu? Những trở ngại đối với sự tham gia của công dân tùy thuộc vào từng nhóm dân cư là gì? Làm thế nào để đảm bảo sự tin cậy tổng thể trong hệ thống?

**Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) ban hành 11 tiêu chí chủ đạo hữu ích để hướng dẫn thực hiện quy trình có sự tham gia:** khách quan, trách nhiệm giải trình, minh bạch, toàn diện, có tính đại diện, thông tin, thảo luận nhóm, thời lượng, tính toàn vẹn, bảo vệ quyền riêng tư, đánh giá.

Để biết thêm thông tin: [Nguyên tắc thực hành tốt trong quy trình thảo luận có sự tham gia của người dân](#)

Theo những hướng dẫn này, 7 bước của quy trình có sự tham gia bao gồm:

- a) **Xác định phạm vi:** dựng khung, mục tiêu chung, lựa chọn hình thức lấy ý kiến, chuẩn bị tài liệu;
- b) **Thông báo tới người dân:** cung cấp thông tin, tạo điều kiện để người dân chuẩn bị;
- c) **Khởi động:** tổ chức chính thức việc lấy ý kiến, phân phát tài liệu giấy tờ cần thiết;
- d) **Tổ chức hoạt động lấy ý kiến:** tổ chức sự kiện, truyền thông, các buổi thảo luận chuyên đề, huy động sự tham gia của các bên trung gian có liên quan;
- e) **Tiếp thu và đánh giá các ý kiến đóng góp:** cơ quan Nhà nước phải tiếp thu ghi nhận các ý kiến đóng góp, kiểm tra tính khả thi, đưa ý kiến và đưa ra đánh giá chung;
- f) **Tổng hợp và trình bày kết quả:** đây là bước quan trọng để chính quyền trình bày các đề xuất đã được lựa chọn và giải thích cho những người tham gia căn cứ lựa chọn hoặc bác bỏ một đề xuất hay ý kiến nào đó;



- g) **Đánh giá tổng kết và lưu trữ:** quy trình thảo luận có sự tham gia của người dân phải được đánh giá tổng kết để rút kinh nghiệm cho lần lấy ý kiến tiếp sau. Lưu trữ thông tin (ẩn danh người tham gia) sẽ giúp lưu lại thông tin có thể tra cứu sau này.

Và để đảm bảo thành công, các nguyên tắc sau phải được tôn trọng:

<b>Trao quyền</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lịch trình thực hiện được chia sẻ</li> <li>- Điều lệ tham gia</li> <li>- Sau kiểm duyệt</li> <li>- Báo cáo thu hoạch: tổng hợp quyết định và giải trình các quyết định được ra</li> <li>- Mở dữ liệu của đợt lấy ý kiến rộng rãi</li> </ul>
<b>Mang lại ý nghĩa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đơn vị bảo trợ “chính trị”, đội phụ trách thực hiện</li> <li>- Các chủ đề được giải thích trên kênh trực tuyến, tổ chức các buổi thảo luận trực tiếp</li> <li>- Sự có mặt của các chuyên gia</li> <li>- Ghi nhận và phát huy ý kiến của người tham gia</li> </ul>
<b>Trao thời gian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Truyền thông liên tục: bao gồm cả trước khi tham vấn</li> <li>- Có đủ thời gian để phân tích các ý kiến đóng góp</li> <li>- Thời gian sau tư vấn để đánh giá tổng kết và rút kinh nghiệm</li> </ul>

#### **Kinh nghiệm rút ra từ đợt lấy ý kiến đóng góp cho Dự luật vì một nền Cộng hòa số (2014-2016): hệ thống tổ chức thực hiện**

Một công cụ chưa từng có, được triển khai thực hiện theo yêu cầu của Thủ tướng và Quốc vụ khanh phụ trách Chuyển đổi số, dự án luật với quy định theo đó việc mở dữ liệu công trở thành một nghĩa vụ mặc định, với nhiều tiêu chí hơn về khả năng tiếp cận các dịch vụ trực tuyến đã được thực hiện nhờ sự giúp đỡ của người dân:

- **Đợt tham vấn “Tham vọng số” đầu tiên từ tháng 10/2014 đến tháng 2/2015:** thu thập các đề xuất và ý tưởng nhằm cải thiện việc hỗ trợ cho đổi mới sáng tạo và nền kinh tế số, ban hành các quy định để quản lý các nền tảng trực tuyến, chuyển đổi số trong hành động công, những thách thức liên quan đến giáo dục, y tế, việc làm;
- **Công bố dự thảo luật để lấy ý kiến người dân từ tháng 10/2015 đến tháng 12/2015:** chính quyền tiếp nhận và lựa chọn các đề xuất có thể được tiếp thu và đưa vào dự thảo văn bản luật sẽ được ban hành. Người dân được quyền biểu quyết, góp ý, kiến nghị sửa đổi;
- **Kiểm tra dự luật và bỏ phiếu tại Quốc hội từ tháng 1 đến tháng 10/2016:** sau khi sửa đổi văn bản (mỗi đề xuất của công dân với nhiều đóng góp được xem xét, đánh giá kỹ lưỡng và các lựa chọn được đưa ra đều được bàn bạc công khai và có giải thích căn cứ cụ thể), dự luật đã được Hội đồng Bộ trưởng thông qua và sau đó thảo luận tại Nghị viện. Bản dự thảo cuối cùng đã được thông qua.

## 5. Đo lường, đánh giá tác động

Theo tinh thần cải tiến liên tục, cần phải xác định các chỉ số kết quả để đánh giá các quy trình khuyến khích sự tham gia của người dân cũng như tác động của các quy trình đó. Dưới đây là một số ví dụ:

- **Chỉ số định lượng:** số lượt tham gia, số ý kiến đóng góp, nếu là chương trình lấy ý kiến định kỳ, tỷ lệ những người mới tham gia đóng góp ý kiến, số lượt tham gia/truy cập trên nền tảng trực tuyến, số ý kiến đề xuất của người dân được người ra quyết định lựa chọn và tiếp thu, v.v.
- **Chỉ số định tính:** tính đại diện của những người tham gia, tính minh bạch và liêm chính của quy trình, cải tiến các đề xuất, nâng cao kỹ năng của người dân và các bên liên quan về kinh nghiệm thực hiện, và về lâu dài, tác động đến chất lượng tranh luận công chúng, phản biện xã hội và hiệu quả của các dịch vụ công.

**Đánh giá một quy trình có sự tham gia của người dân có thể được thực hiện theo nhiều cách:** phỏng vấn những người tham gia khi kết thúc, thực hiện đánh giá bởi một cơ quan độc lập. Việc đánh giá rút kinh nghiệm đặc biệt quan trọng, vì giúp rút ra được một số hạn chế liên quan đến tổ chức thực hiện: thiếu kỹ năng thực hiện (khó khăn trong sử dụng các công cụ hoặc thực hiện các bước), thiếu bao quát (khó khăn đối với những người không được tiếp cận với công nghệ số hoặc nằm ngoài phạm vi “chính trị”) và nguy cơ những người tham gia đóng góp ý kiến thấy thất vọng khi kết thúc quá trình tham vấn (các ý kiến đề xuất không được tiếp thu), những điều này khiến cho quy trình trở nên phản tác dụng.

### **Kinh nghiệm rút ra từ đợt lấy ý kiến đóng góp cho Dự luật vì một nền Cộng hòa số (2014-2016): kết quả đạt được**

- **Sau lần lấy ý kiến tham vấn đầu tiên vào tháng 2/2015:** 5.000 người tham gia đóng góp ý kiến, gồm cả doanh nghiệp, cơ quan hành chính và người dân, với gần 20.000 ý kiến đóng góp đã được tổng hợp thành 70 nhóm khuyến nghị;
- **Sau lần lấy ý kiến về dự án luật này vào tháng 12/2015:**
  - 125.116 người truy cập trong vòng 3 tuần,
  - 8.500 ý kiến đã được đưa lên,
  - gần 150.000 lượt bỏ phiếu,
  - 4 lĩnh vực mới được bổ sung: open access, e-sport, quyền góp bằng tin nhắn điện thoại, kiểm soát minh bạch các thuật toán,
  - 90 điểm sửa đổi bổ sung đã được thông qua,
  - Khi xem xét dự luật, các nghị sĩ đã đánh giá rất cao chất lượng tham gia ý kiến của người dân.

## 6. Một vài ví dụ để đi xa hơn trong cách tiếp cận này

### Phương pháp tiếp cận có sự tham gia của người dân luôn được đổi mới sáng tạo

Chính quyền địa phương, cơ quan hành chính các cấp và chính phủ đang thể hiện sự đổi mới trong cách tiếp cận công dân. Có thể tham khảo một số cách làm:

- **Thử nghiệm về “dữ liệu tự thân” tại thành phố La Rochelle:** những người dân tình nguyện sẽ được yêu cầu thử nghiệm hệ thống cảm biến để đo lường tác động của việc sử dụng phương tiện di chuyển mềm tại thành phố này. Để tìm hiểu thêm <https://numericite.eu/portfolio/promouvoir-les-mobilites-durables-en-favorisant-la-reappropriation-par-les-usagers-de-leurs-donnees-2/>
- **Tạo ra một công cụ thúc đẩy các sáng kiến của công dân:** các tổ chức dân sự phát triển các dự án liên quan đến dịch vụ công và lợi ích chung sẽ được chính quyền hỗ trợ để đẩy nhanh các dự án của họ. Để tìm hiểu thêm <https://citoyens.transformation.gouv.fr/>
- **Người dân tham gia vào xây dựng chương trình của Tòa Kiểm toán:** mỗi năm, Tòa Kiểm toán chọn ra 4 đề xuất thanh kiểm tra để tranh luận với công dân từ đó đưa vào chương trình kiểm toán theo chuyên đề hàng năm. Để tìm hiểu thêm <https://participationcitoyenne.ccomptes.fr/processes/consultation-cdc/steps>
- **Lựa chọn ngẫu nhiên người dân tham gia định hình chính sách công:** trong Bộ Y tế, một ủy ban công dân gồm 33 thành viên được lựa chọn ngẫu nhiên bằng bốc thăm sẽ đưa ra ý kiến hàng năm về một vấn đề liên quan đến chuyển đổi số trong lĩnh vực y tế. Để tìm hiểu thêm <https://esante.gouv.fr/assises-citoyennes>
- **Có thể tổ chức các đại hội công dân quy mô lớn** (>100 người được lựa chọn ngẫu nhiên) về các vấn đề lớn liên quan trực tiếp đến người dân, ví dụ vấn đề môi trường. Để tìm hiểu thêm <https://www.conventioncitoyennepourleclimat.fr>

## **X. Phát triển nền hành chính điện tử trong một khuôn khổ an toàn (cho cơ quan Nhà nước) và đáng tin cậy (cho người dùng)**

### **1. Phát triển nền hành chính điện tử mang đến nhiều rủi ro, nguy cơ mới**

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và chuyển đổi số đặt ra những thách thức mới đối với dịch vụ công. Việc số hóa các quy trình thủ tục và phát triển các dịch vụ trực tuyến là nguồn mang lại nhiều lợi ích và giúp đơn giản hóa thủ tục nhưng cũng làm phát sinh những mối đe dọa mới mà hệ thống thông tin phải tính đến.

Trong thời đại mà dữ liệu xuất hiện như vàng đen mới của chính sách công, các Hệ thống Thông tin và Truyền thông (ICS) phải thích ứng với những thách thức của việc hiện đại hóa hành động công và mỗi chính sách công ngày nay đều được hỗ trợ bởi một hệ thống thông tin: không chỉ mang chức năng hỗ trợ, hệ thống thông tin (IS) là một công cụ sản xuất và cung cấp dịch vụ cho cả công chức viên chức xử lý thủ tục và người dân doanh nghiệp cần làm thủ tục hoặc sử dụng dịch vụ công. Với vai trò và chức năng quan trọng như vậy, các hệ thống thông tin cần phải được bảo vệ và đảm bảo khả năng vận hành lâu dài, ổn định, đặc biệt là tránh nguy cơ ý đồ xấu tấn công hoặc sử dụng không đúng.

Kể từ năm 2020, quá trình chuyển đổi số trong các cơ quan tổ chức đã được đẩy nhanh hơn nữa do cuộc khủng hoảng Covid-19 và rất nhiều công việc phải chuyển sang hình thức làm việc từ xa: các quy trình công việc truyền thống phải chuyển qua xử lý trên môi trường ảo; rất nhiều giải pháp Phần mềm dưới dạng dịch vụ SaaS (“Software As A Service”) được phát triển để quản lý dữ liệu. Bối cảnh này làm phát sinh rất nhiều rủi ro liên quan đến dữ liệu được xử lý: xóa dữ liệu, hỏng dữ liệu, tiết lộ phát tán dữ liệu, can thiệp chỉnh sửa dữ liệu.

Sự tăng tốc trong chuyển đổi số và phi giấy tờ hóa mối quan hệ giữa chính quyền và người dân làm tăng thêm các mối đe dọa nghiêm trọng của các cuộc tấn công mạng. An toàn thông tin và an toàn hệ thống hiện là một phần không thể thiếu trong vòng đời ứng dụng và cần có một cuộc cách mạng trong quản lý rủi ro kỹ thuật số. Mỗi cơ quan tổ chức phải học cách quản lý và giảm thiểu rủi ro đến mức có thể chấp nhận được thông qua các công cụ phòng thủ không gian mạng mới, các ngành nghề mới và trên hết là sự thay đổi về tổ chức. Đặc biệt, chính quyền phải trang bị cho mình các công cụ, cách tiếp cận và giải pháp cần thiết để vừa đảm bảo đơn giản hóa mối quan hệ với người dùng vừa đảm bảo sự an toàn của các dịch vụ kỹ thuật số.

### **Một hình thức chiến tranh mới đòi hỏi phải có chính sách phòng thủ mạng**

Kể từ năm 2021, tội phạm mạng, gián điệp mạng hoặc phá hoại mạng nhằm vào các doanh nghiệp, chính quyền địa phương và bệnh viện đã lên đến một tầm cao mới. Thiệt hại cho nền kinh tế được ước tính trên toàn cầu là vài nghìn tỷ đô la. An ninh mạng đã trở thành rủi ro số một mà doanh nghiệp phải quản lý.

Ngày nay chúng ta đang phải đối mặt với một hiện tượng mới có xu hướng ngày càng trầm trọng hơn với sự xuất hiện của các nhóm hacker mạng công khai lộ diện trên thị trường. Họ sẵn sàng cung cấp dịch vụ của mình cho người trả giá cao nhất, dù đó là Nhà nước hoặc công ty, bằng cách bán “phần mềm ransomware dưới dạng dịch vụ” (RaaS), nghĩa là cung cấp cổng truy cập để tấn công vào hệ thống của các công ty hoặc tổ chức mục tiêu cũng như công cụ để lấy tiền chuộc và rửa tiền.

Ở tầm chính trị, tấn công mạng có thể là vũ khí được một số quốc gia sử dụng để gây ra những căng thẳng thường trực hoặc gây sức ép. Điều này có thể thực hiện theo nhiều cách:

- Tấn công ổ ạt đòi tiền chuộc,
- Tấn công vào hệ thống mạng của các hạ tầng trọng yếu và các dịch vụ số đồng.

Những rủi ro khác nhau này đã được Guillaume Poupard, Tổng giám đốc Cơ quan An ninh Hệ thống Thông tin Quốc gia ANSSI nhắc đến ngay từ năm 2019, tại Diễn đàn An ninh Mạng Quốc tế. Tại sự kiện này, ông tiết lộ thông tin mà các cơ quan an ninh của Pháp nắm được về việc các Quốc gia thứ ba đã cấy sẵn các phần mềm xâm nhập vào hệ thống các cơ sở hạ tầng quan trọng, các phần mềm gián điệp này có thể được kích hoạt sau đó để phá hoại cơ sở hạ tầng.

## **2. Lòng tin số**

“Lòng tin” vào xã hội số và nền kinh tế số là chủ đề của nhiều cuộc thảo luận, chương trình nghiên cứu, là cơ sở ra đời nhiều văn bản luật pháp và dự án đầu tư trong 20 năm qua. Lòng tin không thể tách rời khỏi khái niệm rủi ro. Tin tưởng là đồng ý chấp nhận rủi ro bằng cách dựa vào bên thứ ba mà người ta đánh giá là có năng lực và có thiện chí.

Đối với cơ quan quản lý, thách thức của lòng tin số là khả năng tăng cường chia sẻ kênh Internet để thực hiện và theo dõi quy trình xử lý các thủ tục hành chính. Để làm được điều này, điều cần thiết là người dân và doanh nghiệp phải tin tưởng vào cơ quan tiếp nhận xử lý thủ tục của mình, tin tưởng vào việc sử dụng mạng Internet như một phương tiện tiếp cận với các dịch vụ công và có cảm giác giống như đang thực hiện thủ tục tại quầy tiếp nhận trực tiếp theo kiểu truyền thống hoặc qua điện thoại, với một người tiếp nhận trực tiếp trước mặt họ. Để tránh khủng hoảng lòng tin, có thể sử dụng các đòn bẩy hành động khác nhau:

- Thiết lập **hệ thống và “các bên thứ ba đáng tin cậy”**: dù có trang bị công cụ cho người dân hay phát triển các nền tảng cung cấp dịch vụ đã được bảo đảm, lòng tin số vẫn cần phải được xây dựng dựa trên chất lượng và uy tín của các công cụ kỹ thuật được sử dụng rộng rãi (nền tảng thanh toán trực tuyến, giải pháp xác thực, v.v.);
- Cải thiện **chất lượng mối quan hệ với người dùng** bằng các kỹ thuật “Quản lý mối quan hệ người dùng” nhằm đảm bảo với người dùng rằng cơ quan Nhà nước đã bao quát đầy đủ tình hình của họ; trách nhiệm của cơ quan quản lý như vậy sẽ bao gồm việc phản hồi yêu cầu, có biện pháp và hệ thống theo dõi quá trình xử lý thủ tục, đảm bảo tầm nhìn minh bạch về chất lượng dịch vụ cho các thủ tục khác nhau, v.v.;
- Đảm bảo dịch vụ công phải được **cung cấp bao quát cho mọi người dùng**: mặc dù theo quy định, tất cả mọi thủ tục hành chính phải được thực hiện trực tuyến, cơ quan quản lý vẫn cần phải cung cấp các kênh thay thế để đảm bảo rằng tất cả người dùng sẽ được đối xử bình đẳng, công bằng và bất kể nhu cầu đối với công nghệ số của họ là gì. Trong bối cảnh này, các kênh tương tác trực tiếp (ví dụ như quầy tiếp nhận hồ sơ tại địa phương) vẫn phải được công nhận giá trị vì đây là các kênh góp phần tăng cường chiến lược phi giấy tờ hóa dịch vụ công;
- Điểm cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, đó là cần phải đảm bảo **an toàn và bảo mật dữ liệu**. Dù tầm quan trọng của tiêu chí này không được đánh giá giống nhau ở các quốc gia, đây vẫn là điều kiện tiên quyết để thiết lập mối quan hệ tin cậy. Ở châu Âu, bộ quy định chung của châu Âu về bảo vệ dữ liệu GDPR cung cấp câu trả lời cho việc củng cố lòng tin số bằng tiêu chí này, bộ quy định này cũng tạo lòng tin cho người dùng về các mục đích mà dữ liệu của họ sẽ được sử dụng cũng như tin tưởng vào thực tế là chính quyền sẽ hoạt động như một đối tác đặc quyền trong “vòng tròn lòng tin».

### 3. Danh tính số: các ứng dụng đã có và những vấn đề cần giải quyết

Các mối quan hệ kinh tế, con người và hành chính được chuyển ồ ạt lên môi trường mạng: người dân mua hàng trực tuyến, giao tiếp qua mạng xã hội, thực hiện các thủ tục trực tuyến. Trong bối cảnh này, khái niệm danh tính có tầm quan trọng đặc biệt và “danh tính số của một cá nhân” vượt xa khái niệm “danh tính của tôi do Nhà nước cấp trong thế giới số”. Trên thực tế, có những danh tính số khác cũng tồn tại: đó là những danh tính được liên kết với địa chỉ email, tên các loại tài khoản khác nhau của mỗi người trên môi trường mạng, thông tin đăng ký tài khoản mạng xã hội, những dấu vết mà chúng ta thường vô tình để lại khi sử dụng các ứng dụng kỹ thuật số, địa chỉ IP, thẻ SIM điện thoại di động, tài khoản ngân hàng v.v.

Do đó, đối với một cơ quan quản lý, nhiệm vụ đặt ra là phải thiết lập một danh tính được pháp luật công nhận hoặc đảm bảo khai thác tốt nhất và an toàn nhất các phương tiện định danh khác nhau nhằm đảm bảo cung cấp dịch vụ trực tuyến có chất lượng trong một **khung khổ đáng tin cậy**.

Trong thực tế, các vấn đề đặt ra đối với một “công dân được kết nối” có thể được tóm tắt như sau:

- Đăng ký hoặc kết nối với một dịch vụ trực tuyến (tạo tài khoản, đăng nhập);
- Tạo kết nối giữa thông tin định danh và hồ sơ cá nhân của họ;
- Điền tự động các biểu mẫu trực tuyến ở nhiều trường thông tin nhất có thể, nhất là các trường thông tin liên quan đến danh tính cá nhân người dùng cũng như các trường thông tin có thể điền bằng dữ liệu đã có trong hồ sơ của các cơ quan hành chính;
- Ký điện tử hoặc xác nhận đồng ý với một thủ tục;
- ...

Đối với cơ quan quản lý, mục tiêu không chỉ nâng cao hiệu quả và đảm bảo an toàn cho các thủ tục hành chính thông qua các giải pháp đảm bảo kết nối liên thông giữa các hệ thống (xác thực, quản lý vai trò trách nhiệm của mỗi chủ thể tham gia vào hệ thống, v.v.) mà còn là nhằm thực hiện một nền “hành chính liền mạch và đa kênh”.

Quả vậy, tình trạng sử dụng cùng một lúc nhiều ứng dụng và kênh chuyên trách (trực tuyến và ngoại tuyến) cho cùng một quy trình nghiệp vụ vẫn là một yếu tố hạn chế trong việc cải thiện chất lượng trải nghiệm người dùng. Điều tốt nhất, xét về mặt hiệu quả, là “có thể làm mọi thứ thông qua Internet”. Tuy nhiên, để khắc phục khoảng cách chênh lệch số (kinh tế, xã hội, thế hệ và lãnh thổ), chính quyền phải giải quyết thách thức về đảm bảo một nền hành chính có thể tiếp cận đa kênh trên nguyên tắc hòa nhập và đoàn kết số. Chính vì vậy, nhiệm vụ đặt ra không chỉ là tạo điều kiện để những người dùng yêu thích công nghệ kỹ thuật số được thực hiện các thủ tục trực tuyến với những trải nghiệm cá nhân hóa hơn mà còn phải đảm bảo chính sách bao quát tới mọi người dùng và khả năng tiếp cận dịch vụ tốt hơn cho những nhóm dân cư “không được kết nối”. Điều này khiến ta phải suy nghĩ về việc tiêu chuẩn hóa một cách đồng bộ các quy trình xử lý và khả năng kết nối liên thông của các hệ thống (đặc biệt là các hệ thống liên quan đến định danh và xác thực người dùng) đồng thời tránh tạo ra những lỗ hổng bảo mật trong hệ thống.

**Tại Pháp, một kế hoạch tổng thể về danh tính số được xây dựng năm 2012 dưới sự chỉ đạo của Bộ trưởng Bộ Văn hóa và Thông tin F. Pellerin gồm hai giai đoạn:<sup>25</sup>**

1. Tạo điều kiện cho các dịch vụ số tăng trưởng mạnh mẽ, cung cấp cho công dân sự bảo vệ cần thiết trước sự bùng nổ của việc sử dụng Internet và mang lại những lợi thế cạnh tranh xuất khẩu cho các dự án chuyển đổi số của quốc gia. Do vậy cần công bố và triển khai thực hiện chiến lược danh tính số an toàn, có khả năng kết nối liên thông, dựa trên danh tính số được pháp luật công nhận và khả năng ký điện tử phù hợp với Lộ trình hiện đại hóa hành động công.
2. Đưa Pháp trở thành quốc gia chủ chốt trong lĩnh vực này bằng cách thiết lập một đài quan sát có nhiệm vụ dự đoán và theo dõi cập nhật các xu hướng công nghệ.

#### **4. Tầm quan trọng của cơ quan quản lý và giám sát**

Một cơ quan hành chính có thẩm quyền có thể và phải đảm nhận vai trò lãnh đạo trong cuộc chiến chống lại các mối nguy hiểm trên môi trường mạng. Nhiệm vụ của cơ quan này đáp ứng một số mục tiêu: ngoài việc xác định tầm nhìn và thiết lập các quy tắc áp dụng cho các lĩnh vực hành chính khác nhau, cơ quan này có thể có một vai trò rất thiết thực trong khuôn khổ định danh hoặc khi có khủng hoảng:

- Về mặt quy định (thông qua hành động giám sát theo dõi và công bố các cảnh báo cũng như biện pháp khắc phục có thể đối với các lỗ hổng đã biết),
- Hoặc có thể được yêu cầu can thiệp khi một hệ thống phát sinh sự cố.

Ở Pháp, Cơ quan An ninh Hệ thống Thông tin Quốc gia ANSSI nắm giữ chức năng này, cơ quan này được thành lập vào tháng 7 năm 2009 và là cơ quan có thẩm quyền trên phạm vi toàn quốc.

#### **Chức năng nhiệm vụ của Cơ quan An ninh Hệ thống Thông tin quốc gia ANSSI**

Mô hình của Pháp làm nền tảng cho hoạt động của ANSSI phân biệt rõ ràng nhiệm vụ phòng thủ với nhiệm vụ tấn công và được hình thành thông qua vai trò của ANSSI, là cơ quan có thẩm quyền quốc gia trong các vấn đề phòng thủ mạng và an ninh mạng.

Chức năng nhiệm vụ cụ thể của ANSSI được quy định rõ trong căn cứ pháp lý thành lập cơ quan này. Theo đó, ANSSI có chức năng nhiệm vụ thúc đẩy phát triển các công nghệ, hệ thống và bí quyết quốc gia, đồng thời góp phần phát triển lòng tin vào công nghệ số. ANSSI cũng có nhiệm vụ định hướng nghiên cứu tại Pháp và châu Âu trong lĩnh vực an toàn và bảo mật hệ thống thông tin. Ngoài ra, cơ quan này cũng có sự hỗ trợ về chuyên môn của một ủy ban chiến lược gồm các quan chức hành chính cấp cao có nhiệm vụ tham mưu cho chiến lược của chính phủ về phòng thủ mạng và an ninh mạng.

<sup>25</sup> France Connect là một giải pháp để đáp ứng nhu cầu về định danh số trong thực hiện các thủ tục hành chính trực tuyến tại Pháp và đảm bảo an ninh cho các giao dịch điện tử. Dịch vụ France Connect là một phần của mô hình "Nhà nước nền tảng" được trình bày trong một phiếu chuyên đề khác của cuốn sổ tay này.



## 5. Nền tảng an toàn và bảo mật hệ thống thông tin

Việc triển khai một hệ thống thông tin (IS), hay nói chung hơn là một hệ thống tự động hóa, đòi hỏi phải đưa ra lựa chọn giữa các yêu cầu (chức năng, nghiệp vụ, hiệu suất), các ràng buộc (kỹ thuật) và nghĩa vụ (bảo mật, an toàn truy cập), bởi đây là các khía cạnh rất khác nhau và thường không thể dung hòa được nếu khuôn khổ ngân sách bị hạn chế.

Trong các hệ thống quy mô công nghiệp, phương pháp tiếp cận FMDS (viết tắt tiếng Pháp của Độ tin cậy/Khả năng bảo trì/Tính khả dụng/An toàn-bảo mật) đã được áp dụng từ nhiều năm để đảm bảo chất lượng và tính liên tục của dịch vụ được cung cấp cũng như sự an toàn của con người (người xử lý thủ tục và người sử dụng dịch vụ, thủ tục). Trong các bộ phận quản lý và quản trị, ngoài tính khả dụng và hiệu suất của hệ thống, và trên hết là sự an toàn và bảo mật của các cá nhân (thường ít khi được tính đến), yêu cầu về an toàn và bảo mật thường tập trung vào dữ liệu được trao đổi và lưu trữ, những dữ liệu này là tài sản nhạy cảm nhất được xử lý bởi các cơ quan Nhà nước. Trong mọi trường hợp, quy trình quản lý rủi ro phải được thực hiện để đảm bảo khả năng tồn tại của hệ thống. Quản lý rủi ro phải được tổ chức từ rất sớm trong vòng đời dự án vì liên quan đến việc có thể điều chỉnh giải pháp kỹ thuật số trước khi triển khai và nhận thức được rằng bất kỳ lỗi nào được phát hiện muộn đều có thể rất tốn kém.

Trong hệ thống thông tin, **rủi ro được xác định bằng sự kết hợp của một sự kiện đáng ngờ** (nội dung trực tuyến không tuân thủ quy định, website không khả dụng, tổn thất tài chính, v.v.) và **một hoặc nhiều tình huống đe dọa** (bên thứ ba cài nội dung độc hại, tấn công ổ ạt vào website gây “tử chối dịch vụ”, xâm nhập vào tài khoản ngân hàng, v.v.). Một rủi ro có thể được đánh giá bằng:

- Mức độ nghiêm trọng (tác động đến ứng dụng hoặc dữ liệu)
- Xác suất có thể xảy ra.

		Hậu quả hoặc mức độ nghiêm trọng có thể có				
		Không	Nhỏ	Lớn	Nghiêm trọng	Rất nghiêm trọng
Xác suất gây hại	Có khả năng					
	Xác suất cao					
	Xác suất thấp					
	Xác suất rất thấp					
	Không có khả năng					

 Nguy cơ thấp       Nguy cơ vừa       Nguy cơ cao

**Cách tiếp cận bằng dự phòng “rủi ro” trong quản lý bảo mật khác với cách tiếp cận đảm bảo “tuân thủ”.** Cách tiếp cận thứ hai là tiếp cận bằng việc đảm bảo tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn hiện hành, chẳng hạn như các bộ tiêu chuẩn quốc tế thuộc nhóm ISO 2700X hoặc ở Pháp là Bộ tiêu chuẩn an toàn ANSSI (Cơ quan An ninh Hệ thống Thông tin Quốc gia). Các bộ tiêu chuẩn này đưa ra một nền tảng các biện pháp khá chung chung có thể áp dụng cho bất kỳ giải pháp kỹ thuật số nào, nhưng cách tiếp cận bằng đảm bảo tuân thủ bộc lộ nhiều hạn chế khi các mối đe dọa rất nhiều và đa dạng; do vậy, luôn phải cân nhắc để quyết định xem cần thiết kế và phát triển hệ thống theo phương án và giải pháp công nghệ nào (vì phải cân nhắc ngân sách hoặc kỹ thuật).

Đây là lý do tại sao cách tiếp cận bảo mật “dựa trên rủi ro” có nhiều ưu điểm: cần phải dự phòng các rủi ro có thể xảy ra, phân loại và sắp xếp theo mức độ nghiêm trọng có thể có để từ đó lựa chọn các giải pháp an toàn ưu tiên phù hợp với từng cấp độ. Cách làm này phù hợp với thực tế của cơ quan tổ chức và có sự tham gia của cấp lãnh đạo quản lý (vì quản lý an toàn hệ thống không chỉ đơn thuần là vấn đề kỹ thuật). Bảng tóm tắt dưới đây tổng hợp khả năng của hệ thống thông tin trong việc ứng phó với các mối đe dọa tấn công mạng tùy thuộc vào cách tiếp cận được áp dụng:

	Cách tiếp cận và quy trình triển khai	Cấp độ bảo vệ
<b>Tiếp cận bằng rủi ro</b>	Đánh giá các rủi ro có thể xảy ra đối với hệ thống và môi trường của hệ thống đó	2. nâng cao
<b>Tiếp cận bằng tuân thủ</b>	Áp dụng khung pháp lý và quy phạm	1. phức hợp
	Áp dụng các nguyên tắc cơ bản đơn giản và vệ sinh	0. đơn thuần

Phương pháp tiếp cận bằng dự phòng rủi ro trong đảm bảo an toàn cho hệ thống giúp nắm được rõ hơn hệ thống của mình bằng cách đưa ra câu trả lời cho các câu hỏi sau:

- Đây là những rủi ro có thể đe dọa hệ thống thông tin hay dự án?
- Mức độ đối mặt với rủi ro của hệ thống hay của dự án là gì?
- Đây là cách để kiểm soát những rủi ro này và đưa về mức chịu đựng được hoặc chấp nhận được?
- Làm sao để quản lý các rủi ro này một cách lâu dài?

## 6. Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về an toàn hệ thống (RGS)

*“Sự phát triển của hành chính điện tử là một trong những đòn bẩy chính để nâng cao chất lượng dịch vụ công. Hành chính điện tử không thể tăng trưởng mạnh mẽ như vậy nếu không có sự tin tưởng của người dùng hoặc cơ quan quản lý; do vậy, ngay từ năm 2005, Nhà nước Pháp đã mong muốn tăng cường và kiểm soát khía cạnh an ninh, bảo mật cho các giao dịch*

*điện tử giữa người dùng và cơ quan Nhà nước, cũng như giữa các cơ quan hành chính Nhà nước với nhau”.*

Để gia tăng lòng tin của người dùng đối với các giao dịch điện tử, cần phải đảm bảo an toàn và bảo mật cho các giao dịch đó; do vậy, cần phải xác định rõ - đối với tất cả các chủ thể (của khu vực tư và khu vực công) tham gia vào nền hành chính điện tử - các yêu cầu của cơ quan quản lý đối với các sản phẩm bảo mật, các tính năng bảo mật cần có và các đối tác cung cấp dịch vụ an toàn, bảo mật hệ thống. Do đó, Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về an toàn hệ thống (RGS) đã ra đời với mục tiêu thiết lập một khung tiêu chuẩn tham chiếu về an toàn, bảo mật cũng như các cam kết bảo mật của chính quyền.

### **Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về an toàn hệ thống RGS**

Cơ sở pháp lý của Bộ tiêu chuẩn tham chiếu về an toàn hệ thống RGS là Pháp lệnh 2005-1516 ngày 8 tháng 12 năm 2005 về các giao dịch điện tử giữa người dùng và cơ quan hành chính cũng như giữa cơ quan hành chính với nhau. Điều 14 của Pháp lệnh 2005-1516 quy định các hệ thống thông tin đã có trước ngày ban hành RGS sẽ có thời hạn 3 năm để triển khai các biện pháp tuân thủ RGS; còn các ứng dụng được phát triển trong thời gian sáu tháng tính từ sau ngày ban hành bộ tiêu chuẩn này sẽ có thời gian tối đa là 12 tháng tính từ ngày ban hành để triển khai các biện pháp tuân thủ cần thiết.

RGS tập hợp các quy tắc và kinh nghiệm thực hành tốt về bảo mật hệ thống thông tin (ISS) áp dụng cho các cơ quan hành chính (bộ ngành, cơ quan công quyền, tổ chức an sinh xã hội, chính quyền địa phương, v.v.) và cả các công ty, doanh nghiệp cung cấp dịch vụ đảm bảo an toàn và bảo mật cho hệ thống của các cơ quan hành chính Nhà nước (công ty phát triển giải pháp an toàn, bảo mật, công ty cung cấp giải pháp xác thực, v.v.)

Bộ tiêu chuẩn này được Cơ quan An toàn Hệ thống Thông tin Quốc gia ANSSI (trước đây là DCSSI) thực hiện với sự phối hợp của Ban Tổng Thư ký về Hiện đại hóa Hành động công SGMAP (trước đây là Tổng cục Hiện đại hóa Nhà nước DGME khi ban hành phiên bản đầu tiên của tài liệu này).

RGS được ban hành kèm theo quy trình phê duyệt công nhận hợp chuẩn áp dụng bắt buộc cho tất cả các cơ quan hành chính. Theo đó, các cơ quan hành chính là chủ đầu tư của một dự án phát triển hệ thống thông tin (các cơ quan hành chính trung ương, chính quyền địa phương, cơ quan quản lý dịch vụ hành chính công, v.v.) có nghĩa vụ thực hiện quy trình để được công nhận hợp chuẩn theo quy định của RGS trước khi được cấp phép vận hành hay sử dụng, quy trình công nhận hợp chuẩn này cũng được áp dụng đối với các dịch vụ công từ xa. Phân tích rủi ro an ninh mạng là nội dung trọng tâm của quy trình phê duyệt, nhất là của bộ hồ sơ an toàn hệ thống, đây là cơ sở để cơ quan có thẩm quyền phê duyệt dựa vào đó để đưa ra quyết định. Quyết định công nhận hợp chuẩn chỉ được ký nếu hồ sơ đã chứng minh được rằng các rủi ro được xác định cụ thể, được kiểm soát, chấp nhận và có lộ trình quản lý rủi ro rõ ràng theo thời gian.

Trên thực tế, có vẻ như để đảm bảo an toàn hệ thống và sự tin cậy của người dùng, một số đòn bẩy có thể được kích hoạt: áp dụng phương pháp quản lý rủi ro, xác định các chức năng và mức độ bảo mật phù hợp với mỗi loại thủ tục hành chính<sup>26</sup> và cam kết cung cấp cho người dùng các dịch vụ từ xa đáng tin cậy.

Do đó, RGS đặt ra một số nguyên tắc chính chi phối việc quản lý ISS (An ninh Hệ thống Thông tin) và áp dụng cho mọi cơ quan hành chính:

- **Áp dụng cách tiếp cận tổng thể trong bảo mật hệ thống thông tin:** đảm bảo sự đồng bộ tổng thể của hệ thống bảo mật bao gồm cả khía cạnh kỹ thuật (phần cứng, phần mềm, v.v.) và tổ chức (nhân sự, địa điểm, quy trình, v.v.);
- **Quản lý rủi ro an toàn hệ thống thông tin (ISS):** liệt kê và xác định tính chất các mối đe dọa có thể ảnh hưởng đến hệ thống và xác định chính xác nhu cầu an toàn, bảo mật. Có thể sử dụng phương pháp EBIOS theo tiêu chuẩn ISO 27005 (được mô tả trong phần “EBIOS RM” dưới đây);
- **Điều chỉnh yêu cầu an toàn, bảo mật phù hợp với những thách thức và nhu cầu an toàn, bảo mật hệ thống** của các cơ quan hành chính để từ đó bố trí nguồn lực tài chính và nhân lực cần thiết và đầy đủ. Ngoài ra, còn cần phải xác định những thách thức trong việc bảo mật hệ thống thông tin, đo lường các lỗ hổng và đưa ra các hành động cần thực hiện để đạt được mức độ bảo mật cần thiết;
- **Xây dựng chính sách an toàn, bảo mật:** xác định tầm nhìn chiến lược và tổng thể về quản lý an ninh mạng. Có thể triển khai tầm nhìn chiến lược đã đề ra bằng các quy tắc và quy trình cụ thể;
- **Sử dụng các sản phẩm giải pháp an toàn thông tin và an toàn hệ thống từ các nhà cung cấp có uy tín:** khi có thể thực hiện được, hoặc khi cần thiết, cần ưu tiên các sản phẩm giải pháp, dịch vụ an toàn thông tin và các nhà cung cấp dịch vụ đã được chứng nhận hoặc được công nhận đủ năng lực từ Cơ quan An ninh Hệ thống Thông tin Quốc gia ANSSI.
- **Hướng tới mục tiêu liên tục cải tiến, nâng cấp:** áp dụng phương pháp cải tiến bảo mật liên tục, như được xác định trong tiêu chuẩn ISO 27001, để đảm bảo tính hiệu quả của hệ thống an toàn, bảo mật khi đối mặt với các mối đe dọa đang gia tăng.

RGS quy định chi tiết và cụ thể các quy tắc đã được thiết lập liên quan đến 4 tính năng bảo mật chính khi được sử dụng trong xây dựng các hệ thống thông tin:

---

26 Liên minh châu Âu áp dụng cách tiếp cận tương tự thông qua quy định eIDAS số 910/2014 ngày 23 tháng 7 năm 2014 nhằm tăng cường lòng tin vào các giao dịch điện tử trong phạm vi nội khối. Bộ quy định eIDAS thiết lập khuôn khổ về định danh điện tử và các dịch vụ an toàn, bảo mật thông tin áp dụng cho các trao đổi tương tác giữa người dân, doanh nghiệp và cơ quan công quyền.

- **Xác thực:** đây là tính năng được dùng để xác minh danh tính của một người hoặc một thiết bị để có thể truy cập hệ thống thông tin. RGS phân biệt tính năng “Xác thực” dành riêng cho người dùng và tính năng “Xác thực máy chủ” dành cho thiết bị;
- **Chữ ký điện tử** của một người là yếu tố đảm bảo danh tính của người ký, tính toàn vẹn của giấy tờ có chữ ký cũng như thể hiện sự đồng ý của người ký đối với nội dung của thông tin được ký. Tính năng “Chữ ký” theo quy định của RGS được quy định đối với chữ ký được thực hiện bởi một cá nhân. Trong trường hợp chữ ký được thực hiện bởi máy chủ (ví dụ: ký xác nhận đã nhận), RGS quy định bằng tính năng “Đóng dấu”;
- **Bảo mật** là tính chất dành riêng cho thông tin hoặc kết quả xử lý thông tin, theo đó quyền truy cập chỉ giới hạn cho những người được cấp quyền biết thông tin hoặc kết quả xử lý thông tin đó. Tính năng “Bảo mật” theo quy định của RGS là việc xử lý mã hóa để đảm bảo sao cho dữ liệu chỉ có thể được truy cập trong quá trình trao đổi hoặc lưu trữ bởi (những) người nhận dữ liệu này;
- **Dấu thời gian** cho phép xác nhận rằng tài liệu hoặc tin nhắn đã tồn tại tại một thời điểm nhất định...

## 7. Quản lý rủi ro theo phương pháp tiếp cận “EBIOS RM”

EBIOS là viết tắt tiếng Pháp của “Bày tỏ nhu cầu và Xác định các mục tiêu an toàn bảo mật”. Đây là phương pháp được Cơ quan An ninh Hệ thống Thông tin Quốc gia ANSSI và câu lạc bộ EBIOS phát triển và cung cấp: tài liệu có thể tải từ website của ANSSI. Phiên bản Trình quản lý rủi ro Risk Manager EBIOS đã được cung cấp vào năm 2018.

Đây là cách tiếp cận **tổng hợp kết hợp cả cách tiếp cận bằng đảm bảo tuân thủ - dựa vào quy định trong các bộ tiêu chuẩn tham chiếu - và cách tiếp cận thông qua dự phòng rủi ro**. Kết hợp cả hai góc nhìn của cơ quan tổ chức và của đối tượng tấn công hệ thống, phương pháp này tập trung vào xử lý các mối đe dọa có chủ ý.

Xin lưu ý: phương pháp EBIOS RM không tính đến các mối đe dọa ngẫu nhiên và các mối đe dọa đến từ môi trường xung quanh. Thực tế, các rủi ro loại này (như hỏa hoạn, lũ lụt, mất điện, v.v.) đã được tính đến khi thiết kế hạ tầng chung về an toàn theo cách tiếp cận đảm bảo tuân thủ. Do đó, cách tiếp cận EBIOS RM cần có điều kiện là hạ tầng an toàn, an ninh trong bảo mật hệ thống thông tin phải đạt được mức độ hoàn thiện tối thiểu.

Phương pháp EBIOS RM tập trung vào các kịch bản tấn công khá phức tạp, về cơ bản dựa trên nhân tố con người và sự hợp tác với các bộ phận phi kỹ thuật (nghiệp vụ hành chính, lãnh đạo, v.v.). Theo các khuyến nghị của RGS, phương pháp đồng xây dựng này có một số mục tiêu như sau:

- Bắt buộc phải thực hiện phân tích từ nguồn hệ thống của cơ quan tổ chức và nâng cao nhận thức cũng như huy động sự tham gia của các cấp lãnh đạo quản lý cao nhất (vì đây là cấp ra quyết định lựa chọn giải pháp an toàn cho hệ thống của cơ quan: lựa chọn giữa đầu tư chi phí cho hệ thống thông tin hay chấp nhận một số rủi ro nhất định trong hệ thống);
- Có thể đặt nghiên cứu thiết kế hệ thống vào trong bối cảnh cụ thể, bằng cách dựa vào các bộ phận có chuyên môn, nghiệp vụ hành chính, để có thể xác định và áp dụng các biện pháp an toàn phù hợp cho hệ thống đang được xây dựng.

Phương pháp EBIOS RM vừa mang tính thực tế vừa có thể dễ dàng triển khai. Phương pháp này có thể được triển khai theo năm bước được tóm tắt dưới đây:

- **Bước 1: Xác định khuôn khổ và nền tảng chung cho an toàn bảo mật hệ thống:** bối cảnh chung, mục tiêu thực hiện
- **Bước 2: Xác định nguồn gốc của rủi ro:** ai có thể gây hại cho hệ thống và vì lý do gì?
- **Bước 3: Xây dựng các kịch bản chiến lược:** đây là những kịch bản tấn công cần ưu tiên xử lý, theo quan điểm chiến lược và quan điểm chuyên môn nghiệp vụ?
- **Bước 4: Xây dựng kịch bản triển khai vận hành:** mỗi kịch bản đã lựa chọn ở bước 3 sẽ được triển khai cụ thể trong vận hành như thế nào? Đây là những điểm yếu và những lỗ hổng bị khai thác?
- **Bước 5: Xử lý nguy cơ:** cần áp dụng chiến lược nào (về kỹ thuật, về tổ chức, v.v.) để giảm thiểu được các nguy cơ đó?

#### Áp dụng phương pháp EBIOS RM tại Pháp

EBIOS RM có thể điều chỉnh được theo các mục tiêu ban đầu, theo mức độ phức tạp của hệ thống, theo mức độ hiểu biết về bối cảnh chung, v.v. ANSSI đề xuất phân chia thành mô-đun để đảm bảo thực hiện các hành động dưới đây:

- Xác định nền tảng chung về an toàn phù hợp với nhu cầu;
- Đảm bảo tuân thủ quy định của các bộ tiêu chuẩn an toàn tham chiếu;
- Đánh giá cấp độ nguy cơ đe dọa hệ thống;
- Phân tích các kịch bản trình độ cao;
- Xác định các trục ưu tiên để nâng cấp an toàn hệ thống;
- Thực hiện nghiên cứu đầy đủ và tổng thể về các rủi ro có thể gặp phải, chẳng hạn nghiên cứu trên một sản phẩm giải pháp công nghệ hoặc nghiên cứu để phục vụ cho quy trình công nhận hợp chuẩn (ví dụ: tuân thủ RGS);
- Mời đánh giá ngoài và kiểm thử thực hiện tấn công mạng;
- Định hướng xây dựng hệ thống phát hiện rủi ro và ứng phó nguy cơ, ví dụ có thể thành lập trung tâm ứng phó rủi ro an toàn hệ thống.

## XI. Định danh số kiểu Pháp

*Mô hình “France Connect” để bảo vệ và quản lý hiệu quả danh tính số của công chức, viên chức và người dân, doanh nghiệp*

Quá trình chuyển đổi số của chính quyền Pháp là một quá trình lâu dài, được thực hiện theo nhiều giai đoạn liên tiếp, nhằm mục đích phổ cập khả năng tiếp cận các thủ tục hành chính phi vật chất cho người dùng. Một yếu tố quan trọng giúp việc truy cập này được đảm bảo tin cậy và an toàn là danh tính số của người dùng; không có yếu tố này, việc thiết kế dịch vụ số mới sẽ gặp khó khăn. Cần phải tạo ra một cổng kết nối tới tất cả các dịch vụ công được đưa lên môi trường trực tuyến.

### 1. Một nút chạm duy nhất để kết nối tới tất cả các cơ quan hành chính

Mắt xích chủ chốt này là FranceConnect, một hệ thống định danh, xác thực người dùng được sử dụng trên phạm vi cả nước. Danh tính hành chính được cấp cho các cá nhân, những người làm công tác chuyên môn, đại diện công ty, doanh nghiệp hoặc tổ chức hiệp hội cũng như các công chức viên chức. Danh tính số có vai trò là bằng chứng số khi tương tác với nhà cung cấp (dữ liệu, dịch vụ công và dịch vụ theo yêu cầu).

FranceConnect được thiết kế như một chương trình đầu tư công nghệ nhằm giảm bớt “gánh nặng hành chính” cho người dân. Về mặt kỹ thuật, giải pháp này là kết quả của chính sách đơn giản hóa nhằm tránh cho người dùng phải tạo tài khoản mới, cho phép điền tự động một số trường thông tin bằng các dữ liệu đã được lưu lại trong hệ thống của cơ quan Nhà nước. Cụ thể, FranceConnect cung cấp cơ chế cho phép người dùng định danh và xác thực bản thân với các nhà cung cấp dịch vụ. Để tạo điều kiện thuận lợi cho việc này, hệ thống dựa vào các nhà cung cấp danh tính số đã có từ trước, nghĩa là các cơ quan Nhà nước đã có danh tính số đã được xác minh của công dân (thuế, bảo hiểm y tế và bưu điện – đây là đối tác cung cấp danh tính số cho phép tạo danh tính số được chứng thực chỉ bằng đăng ký trực tiếp với nhân viên bưu điện) và đảm bảo định danh điện tử cho người liên quan. Không phải mọi nhà cung cấp dịch vụ đều nhất thiết phải là nhà cung cấp danh tính và ngược lại.

Trong thực tế, hệ thống FranceConnect dựa trên cơ chế liên kết các danh tính số, theo đó các danh tính số khác nhau của người dùng trong các hệ thống thông tin khác nhau được tạo liên kết. Nhờ đó, **một người dùng bất kỳ muốn đăng nhập thực hiện một dịch vụ công trực tuyến nào đó chỉ cần nhấp vào nút FranceConnect**. Sau đó, hệ thống sẽ phản hồi và đề xuất danh sách các nhà cung cấp danh tính và chuyển hướng người dùng đến nhà cung cấp danh tính mà họ lựa chọn, trong đó người dùng xác thực bằng cách sử dụng phương thức xác thực đã đăng ký cho tài khoản cá nhân. Nhà cung cấp danh tính sẽ phản hồi và cung cấp các thông tin định danh bắt buộc cho FranceConnect (**các thông tin định**

**danh bắt buộc bao gồm họ, tên, giới tính, ngày và nơi sinh)** và các thông tin tùy chọn bổ sung nếu nhà cung cấp dịch vụ yêu cầu. Danh tính số với những thông tin quan trọng này sẽ được FranceConnect xác thực cho mọi giao dịch về sau.

### **Lịch sử ra đời France Connect, góc nhìn từ các cơ quan phát triển giải pháp**

Theo quan điểm căn trọng của Ủy ban quốc gia về Công nghệ thông tin và các quyền tự do công dân CNIL, một trong những thách thức đối với FranceConnect là đảm bảo rằng việc truy cập vào dữ liệu chỉ được giới hạn ở những dữ liệu thực sự cần thiết để hoàn thành thủ tục có liên quan, một thách thức nữa là việc truy cập vào các thông tin chung được cung cấp cho công chúng, thì sẽ không được yêu cầu xác thực.

Từ quan điểm lịch sử, **Pháp luôn rất thận trọng trong việc tạo ra một mã định danh duy nhất cho công dân**, cả ở cấp địa phương cũng như cấp quốc gia. Pháp cũng rất thận trọng với **bất kỳ cơ chế nào có thể dẫn đến khả năng tạo ra một hồ sơ quản lý người dân**. Theo tinh thần này, cần thiết phải đảm bảo sao cho việc xử lý dữ liệu do cơ quan Nhà nước thực hiện không được phục vụ cho bất kỳ mục đích nào khác ngoài mục đích hoàn thành một thủ tục hành chính cụ thể và không được sử dụng để cập nhật vào một hồ sơ khác hoặc tạo ra hồ sơ theo dõi giám sát người dân. Cuối cùng, để đảm bảo tôn trọng quyền của các cá nhân được quy định tại Luật Tin học và các quyền tự do công dân, việc xử lý dữ liệu nhằm mục đích đơn giản hóa thủ tục hành chính và cải thiện mối quan hệ giữa người dân và chính quyền phải đi kèm với các biện pháp đảm bảo an toàn thông tin và an toàn hệ thống phù hợp.

Nếu như France Connect là **một mắt xích chủ chốt của mô hình Nhà nước nền tảng**, với khả năng định danh thống nhất, rõ ràng, an toàn và được công nhận, **hệ thống này đồng thời cũng đáp ứng các yêu cầu của bộ quy định eIDAS** (Chữ ký điện tử và định danh điện tử) của châu Âu, theo đó, "Các quốc gia thành viên công nhận các phương tiện định danh đã được thông báo cho họ cũng như các phương tiện định danh đã được thông báo cho các quốc gia thành viên khác, và các phương tiện này đều được phép sử dụng để định danh trên hệ thống dịch vụ trực tuyến của mỗi nước". Như vậy, FranceConnect là chìa khóa tiếp cận dịch vụ công trực tuyến của các nước thành viên châu Âu cho người dân Pháp, giải pháp này cũng cho phép các công dân các nước thành viên châu Âu khác được tiếp cận các dịch vụ của Pháp khi họ ở trên lãnh thổ Pháp.

Khi sáng kiến này được đưa ra, chưa có dịch vụ công nào được ủy quyền triển khai cơ sở hạ tầng xác thực quốc gia. Mỗi cơ quan triển khai hệ thống định danh riêng theo các tiêu chuẩn đặc thù riêng, với mức độ bảo mật riêng. Kết quả là, các hệ thống này rất khác nhau, hoàn toàn độc lập với nhau, và rất cuộc rất tốn kém. Giải pháp FranceConnect được phát triển không nhằm mục đích thay thế các hệ thống đang có, mà thay vào đó sẽ liên kết các hệ thống đó lại với nhau và thống nhất các công nghệ được triển khai. Trong trường hợp này, hệ thống hiện đảm bảo liên kết các tài khoản khác nhau mà người dùng đã tạo với các cơ quan Nhà nước khác nhau (tài khoản an sinh xã hội, trợ cấp gia đình, thuế hoặc thậm chí là cả doanh nghiệp công hoặc tư nhân), giải pháp này cho phép khắc phục thách thức phải tạo ra sự tương tác liên thông giữa các hệ thống thông tin của các cơ quan Nhà nước.

Đối với các cơ quan không có bất kỳ hệ thống xác thực nào, họ có thể sử dụng luôn FranceConnect. Trên thực tế, FranceConnect chính là một tiêu chuẩn danh tính số đúng nghĩa.



## 2. Giải pháp kết nối cơ sở dữ liệu của các cơ quan Nhà nước, phục vụ cho người dân doanh nghiệp và công chức viên chức

Phát triển các quy trình xử lý thủ tục số hóa xuyên suốt kết nối nhiều cơ quan hành chính phải dựa trên việc liên kết quản lý danh tính số trong các quy trình này (người dùng cần phải được nhận diện theo một cách rõ ràng và thống nhất giữa các cơ quan có liên quan); do vậy cần thiết phải phát triển hệ thống kết nối liên thông cho các phương tiện xác thực và chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan hành chính vì lợi ích của những người dùng với danh tính đã được xác định rõ ràng. Điều này đòi hỏi phải tùy chỉnh các định dạng, định nghĩa của dữ liệu, tổ chức cấu trúc dữ liệu và thậm chí cả các quy tắc quản lý đối với những dữ liệu này trong các hệ thống thông tin của Nhà nước vốn phải dựa vào dữ liệu nhận dạng hoặc dữ liệu gắn liền với một cá nhân (ví dụ: địa chỉ). Do đó, “định dạng trụ cột” đã ra đời, tạo thành nền tảng cho các dữ liệu được trao đổi bởi các hệ thống khác nhau được kết nối qua mắt xích chung France Connect.

Đối với khía cạnh chuyên môn, việc truy cập vào hệ thống thông tin được bảo vệ và có thể có các vấn đề về bảo mật hoặc truy xuất nguồn gốc. Về vấn đề này, các chính sách bảo mật và hệ thống thông tin của các cơ quan Nhà nước có các quan điểm rất khác nhau dẫn đến việc sử dụng các mô hình và công nghệ cũng rất khác nhau (tạo thư mục, quản lý cá nhân hoặc quản lý tập thể các quyền truy cập, v.v.). Ở đây một lần nữa, cách tiếp cận theo mô hình liên kết danh tính từ quan điểm kỹ thuật là rất cần thiết và FranceConnect sử dụng phiên bản “AgentConnect” làm giải pháp, việc triển khai phiên bản này hiện đang được tiến hành. Hệ thống mới này hứa hẹn sử dụng hội tụ nhiều công nghệ và đơn giản hóa hàng loạt các hệ thống định danh nội bộ trong cơ quan hành chính.

## 3. Nhiều cấp độ an toàn khác nhau

Việc sử dụng mô hình liên kết danh tính số đặt ra vấn đề về cấp độ xác thực. Bằng cách dựa vào cơ chế xác thực của các cơ quan hành chính khác nhau, FranceConnect áp dụng được nhiều cấp độ mức độ bảo mật khác nhau, bao gồm:

- Xác thực yếu: tài khoản / mật khẩu,
- Xác thực trung bình: tài khoản / mật khẩu và biện pháp xác thực bổ sung,
- Xác thực mạnh: tài khoản phải được đăng ký trực tiếp tại quầy và được cấp thiết bị bảo mật (thẻ truy cập hoặc thẻ định danh điện tử).

Các cấp độ bảo mật khác nhau của FranceConnect tương ứng với các cấp độ được quy định trong các khuyến nghị của eIDAS.

Trong thực tế, khi một cơ quan hành chính tham gia kết nối vào hệ thống France connect để truy cập các dịch vụ trực tuyến của mình và tích hợp nút FranceConnect trên cổng của họ, thì tùy theo chính sách bảo mật riêng, cơ quan đó sẽ đặt cấp độ bảo mật mong muốn đối với các thông tin định danh và các dữ liệu cần thiết để thực hiện thủ tục, dịch vụ. Nếu cấp độ xác thực định danh do FranceConnect cung cấp quá yếu, cơ quan đó sẽ yêu cầu người dùng kết nối qua FranceConnect với tài khoản có cấp độ xác thực cao hơn hoặc xác thực danh tính của họ bằng phương tiện khác hoặc có trường hợp yêu cầu xác minh bổ sung (ví dụ mã truy cập một lần OTP được gửi qua SMS). Cần lưu ý rằng các chính sách bảo mật của các nhà cung cấp dịch vụ và dữ liệu theo yêu cầu được quy định và thực hiện với cấp độ xác thực được quy định theo các điều khoản của hợp đồng đã ký kết.

### **Vậy còn danh tính pháp lý?**

Bộ Nội vụ Cộng hòa Pháp đang nỗ lực phát triển căn cước điện tử quốc gia (CNIE), đây có thể là phương tiện nhận dạng và xác thực mạnh nhất. Việc sử dụng căn cước điện tử (và cấp căn cước điện tử) sẽ là tùy chọn, người dùng sẽ có thể tải và cài đặt ứng dụng căn cước điện tử có tên “France Identité” trong điện thoại thông minh của mình.

Pháp là một trong bốn nước châu Âu chưa triển khai hệ thống căn cước điện tử (CNIE), hệ thống này được cho là quá tốn kém (đặc biệt là chi phí bảo trì), khó có thể sử dụng một cách đơn giản và cung cấp dịch vụ với cấp độ bảo mật quá cao so với nhu cầu thực tế của các cơ quan quản lý. Thật vậy, hệ thống này có thể loại bỏ các thủ tục hành chính hiếm hoi đòi hỏi phải trực tiếp đến quầy, Pháp đã chọn giải pháp đơn giản hóa các thủ tục mà không tăng yêu cầu về cấp độ bảo mật đối với người dùng (sau khi đã thực hiện phân tích rủi ro một cách có hệ thống, như được trình bày trong chương 4, phần X về Phát triển nền hành chính điện tử trong một khuôn khổ an toàn (và đáng tin cậy)).

Tóm lại, FranceConnect hướng đến mục tiêu là một giải pháp không thể không biết đến bằng cách cung cấp cho người sử dụng dịch vụ và các công chức viên chức cơ hội lựa chọn trong số tất cả các dịch vụ (công và tư) có khả năng cung cấp danh tính duy nhất và được xác minh. Một chức năng vẫn được mong đợi ở thời điểm hiện tại là có thể chỉ cần chứng minh thuộc tính danh tính của một người mà không cấp quyền truy cập vào tất cả thông tin vốn có sẵn trên căn cước truyền thống (ví dụ: đơn thuần chứng minh rằng một người có đủ tuổi thành niên hay không).

## **4. Triển khai rộng rãi danh tính số công cộng để tạo thuận lợi cho môi trường kinh doanh**

Nguyên tắc hoạt động của FranceConnect được thiết kế tương tự như nguyên tắc hoạt động của Google hoặc Facebook Connect: chỉ cần một tài khoản sẽ được liên kết với vô số ứng dụng. Với số lượng lớn tài khoản được đăng ký trên hai nền tảng toàn cầu này, ngày

nay có rất ít ứng dụng web (đặc biệt là mạng xã hội) không tích hợp hệ thống xác thực của hai gã khổng lồ web này.

Số lượng tài khoản rất lớn là mục tiêu mà Nhà nước muốn đạt được một cách nhanh chóng. Việc 40 triệu người Pháp (60% dân số Pháp bao gồm cả trẻ em) sử dụng là lý lẽ thuyết phục để khiến các cơ quan Nhà nước tập hợp xung quanh giải pháp FranceConnect. Ngay từ đầu, các tập đoàn tư nhân lớn cũng đã được nhắm tới, như ngân hàng, công ty bảo hiểm, công ty cung cấp năng lượng, công ty cung cấp dịch vụ viễn thông và tất cả các hoạt động và dịch vụ cần xác thực danh tính. Cuối cùng, việc tập hợp các cơ quan Nhà nước và khu vực tư nhân xung quanh FranceConnect còn phụ thuộc vào mức độ dễ triển khai. Các thư viện điện tử phục vụ cho việc sử dụng FranceConnect cung cấp các hướng dẫn đủ chính xác và đơn giản để bất cứ chuyên viên kỹ thuật nào cũng đều có thể tìm hiểu và tích hợp nút FranceConnect vào trang web của họ chỉ trong một hoặc hai ngày.

#### **Sức nặng kinh tế đáng kể, vấn đề chủ quyền**

Theo Tổng cục Doanh nghiệp, Bộ Tài chính, thị trường danh tính số ước đạt doanh thu khoảng 1,2 tỷ euro vào năm 2029.

Hiện Pháp đang nghiên cứu khả năng cho phép các doanh nghiệp Pháp và Nhà nước thiết lập một cơ cấu kinh tế có khả năng duy trì thị trường trước các sáng kiến đã được các gã khổng lồ toàn cầu thực hiện, đặc biệt là GAFAM (viết tắt của Google, Apple, Facebook, Amazon và Microsoft) và các doanh nghiệp châu Âu khác quan tâm đến thị trường này tại Pháp. Đối với một số người, tham vọng phát triển một giải pháp danh tính số của Pháp không nên chỉ giới hạn ở phạm vi phía trong biên giới lãnh thổ. Công nghệ Pháp trong tương lai gần cần phải được định vị để có thể cung cấp mô hình danh tính số cho nước khác có nhu cầu. Hơn nữa, giải pháp này phải giúp tạo thuận lợi cho việc dịch chuyển của công dân Pháp ở châu Âu và trên toàn thế giới.

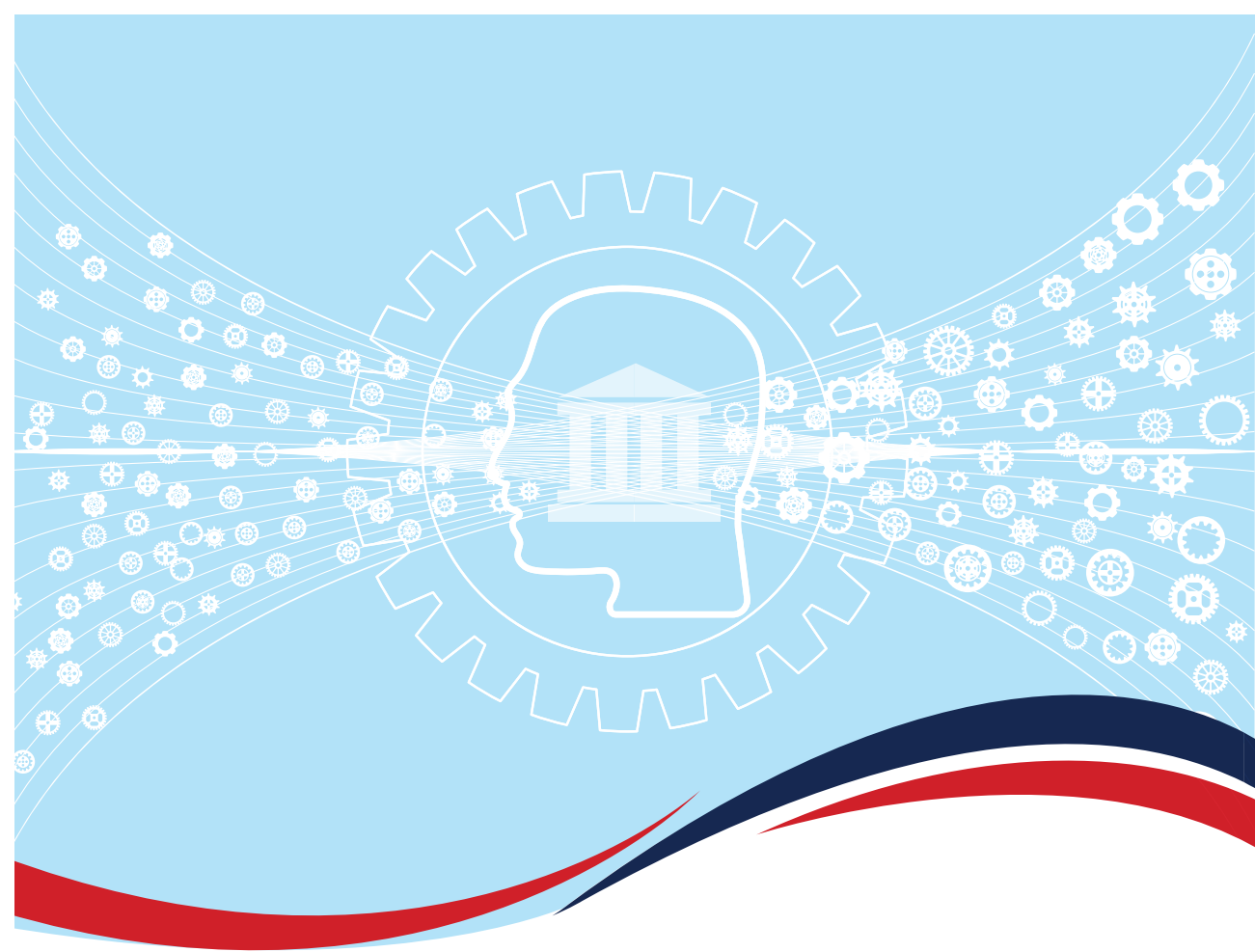
Mô hình khởi thủy của FranceConnect, với sơ đồ định danh số được cấu trúc xung quanh một nền tảng liên kết định danh duy nhất, cho phép người dùng tự do lựa chọn nhà cung cấp danh tính số phù hợp với nhu cầu, dù là nhà cung cấp của Nhà nước hay tư nhân, để truy cập tất cả các dịch vụ, cả công và tư. Mô hình này được tất cả các bên liên quan (chủ thể của Nhà nước, chủ thể tư nhân và doanh nghiệp) đánh giá cao vì nó mang lại một số lợi ích:

- Đặt Nhà nước ở trung tâm của hệ thống,
- Bảo vệ chủ quyền dữ liệu,
- Huy động phối hợp chuyên gia nhiều lĩnh vực thông qua các hợp đồng đối tác công-tư,

- Vốn hóa và sự phát triển mạnh mẽ của FranceConnect,
- Cấu trúc hóa việc cung cấp danh tính số và sự phát triển của thị trường này tại Pháp,
- Tăng trải nghiệm người dùng thông qua lợi ích từ một hành trình liền mạch.

Hiện nay Pháp đang thảo luận để hình dung mô hình kinh tế của FranceConnect ở cấp quốc gia và quốc tế vì để vận hành mô hình kinh tế này, cần có một nền tảng cung cấp trung tâm kỹ thuật, quảng bá dịch vụ, tính toán mức phí và ấn định giá. Như vậy FranceConnect vẫn sẽ tiếp tục đại diện cho dấu ấn Pháp *French Touch* trong lĩnh vực danh tính số.





Contribution à la modernisation  
de l'administration vietnamienne par le numérique

**CMAVN**

Hỗ trợ hiện đại hóa nền hành chính Việt Nam  
thông qua chuyển đổi số

