

QUẢN LÝ CÔNG

**PM 9&10: CHIẾN LƯỢC TRONG KHU VỰC CÔNG
CHÍNH DANH VÀ ỦNG HỘ CHÍNH TRỊ**

9 FEB 2023

Võ Thanh Lâm
Vũ Thành Tự Anh

CÁC TỔ CHỨC CÔNG CÓ CẦN CHIẾN LƯỢC?

BỘ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

CHIẾN LƯỢC

Phát triển giai đoạn 2021-2025

và Kế hoạch hành động năm 2021 của Cục Tin học hóa

(Ban hành kèm theo Quyết định số 2323/QĐ-BTTTT ngày 28/12/2020
của Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông)

I. TẦM NHÌN

Việt Nam trở thành quốc gia số, an toàn, ổn định và thịnh vượng dựa trên ba trụ cột là chính phủ số, kinh tế số và xã hội số.

II. SỨ MỆNH

Dẫn dắt chuyển đổi số quốc gia, đưa công nghệ số vào mọi ngõ ngách của đời sống kinh tế - xã hội.

III. QUAN ĐIỂM

1. Nhận thức đóng vai trò quyết định trong chuyển đổi số.
2. Người dân là trung tâm của chuyển đổi số.
3. Thề chế và công nghệ là động lực của chuyển đổi số.
4. Phát triển nền tảng số là giải pháp đột phá để thúc đẩy chuyển đổi số.

IV. MỤC TIÊU CƠ BẢN ĐẾN NĂM 2025

Thực hiện thành công các mục tiêu theo Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Trong đó, bao gồm:

1. Mục tiêu năm 2021

- Tối thiểu 90% người dân, doanh nghiệp hài lòng về việc giải quyết thủ tục hành chính;
- 100% dịch vụ công trực tuyến có chức năng định danh, xác thực điện tử và thanh toán số (nếu dịch vụ cần được định danh, xác thực, thanh toán);
- 70% dịch vụ hành chính công phát sinh hồ sơ trực tuyến;
- 30% hồ sơ thủ tục hành chính được xử lý hoàn toàn trên môi trường mạng;
- 80% hồ sơ công việc tại cấp bộ, tỉnh; 60% hồ sơ công việc tại cấp huyện và 30% hồ sơ công việc tại cấp xã được xử lý trên môi trường mạng (trừ hồ sơ công việc thuộc phạm vi bí mật nhà nước);
- 100% cơ sở dữ liệu quốc gia ưu tiên tạo nền tảng phát triển Chính phủ số bao gồm Dân cư, Đất đai, Đăng ký doanh nghiệp được hoàn thành và kết nối, chia sẻ trên toàn quốc;
- 30% cán bộ, công chức, viên chức được tập huấn, bồi dưỡng về kỹ năng số.

VGP Người ký: Cổng Thông tin điện tử Chính phủ
Email: thongtinchinhphu@chinhphu.vn
Cơ quan: Văn phòng Chính phủ
CHÍNH PHỦ - VN Thời gian ký: 16.06.2021 15:50:12 +07:00

THỦ TƯỚNG CHÍNH PHỦ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: 342 /QĐ-TTg

Hà Nội, ngày 15 tháng 6 năm 2021

CÔNG THÔNG TIN ĐIỆN TỬ CHÍNH PHỦ
ĐẾN Giờ: C
Ngày: 16/6/21

QUYẾT ĐỊNH

Phê duyệt Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới
Chính phủ số giai đoạn 2021 - 2025, định hướng đến năm 2030

THỦ TƯỚNG CHÍNH PHỦ

Căn cứ Luật Tổ chức Chính phủ ngày 19 tháng 6 năm 2015; Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Tổ chức Chính phủ và Luật Tổ chức chính quyền địa phương ngày 22 tháng 11 năm 2019;

Căn cứ Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27 tháng 9 năm 2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư;

Căn cứ Nghị quyết số 50/NQ-CP ngày 17 tháng 4 năm 2020 của Chính phủ ban hành Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27 tháng 9 năm 2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư;

Theo đề nghị của Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông.

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Phê duyệt Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số giai đoạn 2021 - 2025, định hướng đến năm 2030 (sau đây gọi tắt là Chiến lược), với những nội dung sau:

I. QUAN ĐIỂM

1. Phát triển Chính phủ số có toàn bộ hoạt động an toàn trên môi trường số, có mô hình hoạt động được thiết kế lại và vận hành dựa trên dữ liệu và công nghệ số, để có khả năng cung cấp dịch vụ chất lượng hơn, đưa ra quyết định kịp thời hơn, ban hành chính sách tốt hơn, sử dụng nguồn lực tối ưu hơn, kiến tạo phát triển, dẫn dắt chuyển đổi số quốc gia, giải quyết hiệu quả những vấn đề lớn trong phát triển và quản lý kinh tế - xã hội.

CHỦ ĐỀ THẢO LUẬN

- Tư duy “giá trị công”
- Chiến lược của tổ chức trong khu vực công
- “Phép thử” của chiến lược
- Tam giác chiến lược: tính chính danh và ủng hộ chính trị
- Tình huống 1: DYS và sứ mệnh đối xử nhân văn với thanh thiếu niên
- Tình huống 2: Miles MAHONEY và dự án PARK PLAZA
- Tình huống 3: Chiến lược chuyển đổi số hoạt động thanh tra, kiểm tra

TƯ DUY “GIÁ TRỊ CÔNG”

- Khu vực công phải có khả năng đáp ứng nhanh nhạy, năng động, và tạo giá trị
 - Mục đích của các nhà quản lý công là tối ưu hóa giá trị công
 - Mục tiêu của các tổ chức công ít khi được định nghĩa, đo lường rõ ràng
 - Phương tiện để đạt được mục tiêu của các tổ chức công nhiều khi không xác định
 - Môi trường hoạt động của các tổ chức công rất phức tạp, phụ thuộc chính trị
- Trong bối cảnh này, để tạo ra sự thay đổi (bằng một quyết định của nhà quản lý công), nhà quản lý công phải có tư duy chiến lược, chứ không thể tư duy theo kiểu viên chức hành chính quan liêu
- Tư duy chiến lược giúp các nhà quản lý chủ động:
 - Có tầm nhìn về giá trị công trong bối cảnh rộng lớn, dài hạn (hôm nay-tương lai) và trù tuợng hơn.
 - Rà soát môi trường để tìm kiếm những thay đổi đáp ứng được nhu cầu của xã hội (tạo ra giá trị công), được hậu thuẫn chính trị, khả thi về tổ chức.
 - Mạch lạc về ưu tiên và những đánh đổi có tính chiến lược.

CHIẾN LƯỢC CỦA TỔ CHỨC TRONG KHU VỰC CÔNG

- Chiến lược của tổ chức công là khái niệm đồng thời:
 - 1) Tuyên bố sứ mệnh hoặc mục đích chung của một tổ chức (được **thể hiện thành những giá trị công quan trọng**);
 - 2) Giải thích cách thức sự **ủng hộ chính trị** và **tính chính danh** sẽ được khai thác để duy trì cam kết của xã hội đối với tổ chức công;
 - 3) Giải thích cách **tổ chức** và **vận hành** tổ chức công để thực hiện/đạt được các mục đích, mục tiêu đã xác định.

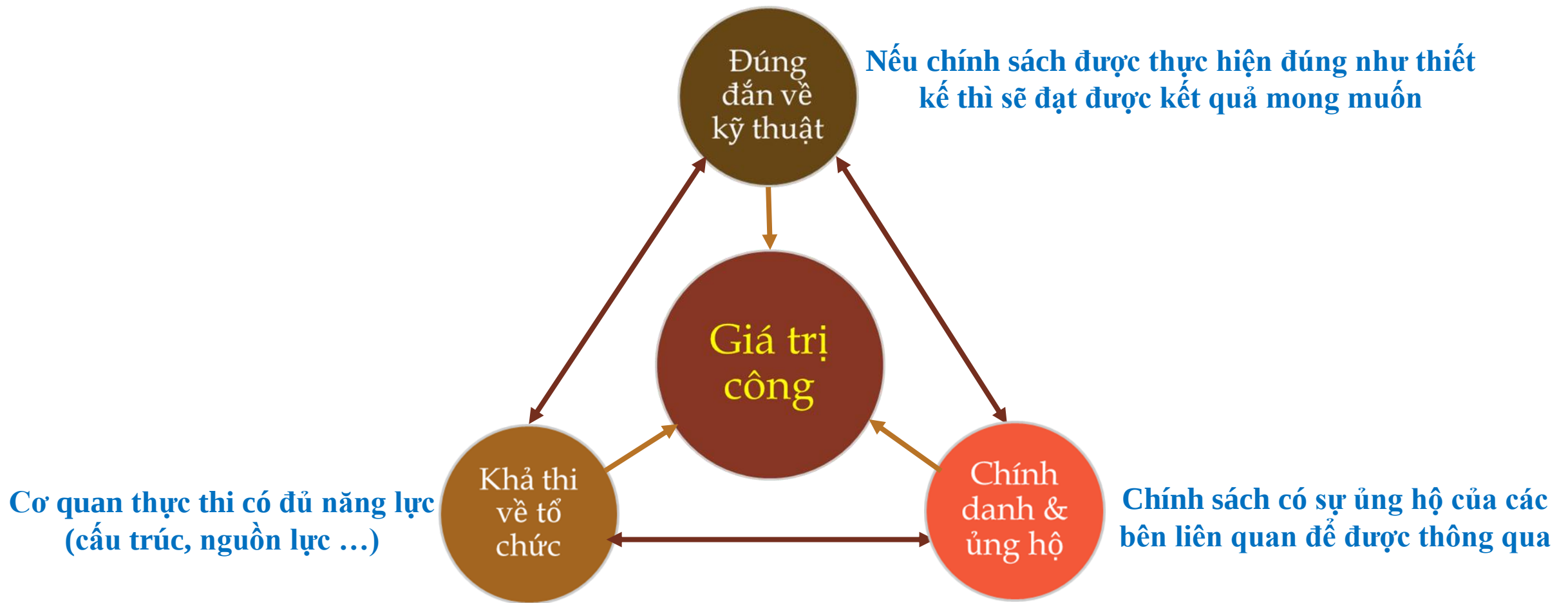
(Moore 1995 Chương 3: Chiến lược của các tổ chức trong khu vực công, p.82)

“PHÉP THỬ” CỦA CHIẾN LƯỢC

- 1) Chiến lược phải có **giá trị thực chất**: Tổ chức phải tạo ra những thứ có giá trị đối với cơ quan giám sát, khách hàng (người dân) và đối tượng thụ hưởng một cách hiệu quả (chi phí thấp so với tiền của và quyền hạn được giao);
 - 2) Chiến lược phải có tính **chính danh và bền vững về mặt chính trị**: Tổ chức phải có khả năng tiếp tục thu hút được quyền hạn và nguồn lực (bền vững) từ cơ quan có thẩm quyền về mặt chính trị mà tổ chức có trách nhiệm giải trình cuối cùng;
 - 3) Chiến lược phải **khả thi về mặt vận hành và hành chính**: Tổ chức phải thực hiện được các hoạt động được ủy nhiệm (với sự hỗ trợ, ủng hộ từ những bên liên quan).
- Để kiểm chứng tính cần thiết của ba “phép thử” này, hãy hình dung điều gì sẽ xảy ra khi thiếu một trong ba điều kiện này:
 - Nhà quản lý có một mục tiêu có giá trị thực chất, được ủng hộ rộng rãi trong môi trường chính trị nhưng thiếu năng lực vận hành
 - Nhà quản lý có một mục tiêu có giá trị thực chất, khả thi về mặt vận hành nhưng không thu hút được sự ủng hộ chính trị
 - Nhà quản lý dự tính một số hoạt động của tổ chức có thể giành được sự ủng hộ chính trị, có tính khả thi về mặt hành chính nhưng thiếu giá trị thực chất

(Moore 1995 Chương 3: Chiến lược của các tổ chức trong khu vực công, p.83)

TAM GIÁC CHIẾN LƯỢC



Khái niệm “**tam giác chiến lược**” kết hợp các kỹ thuật phân tích chính trị và phân tích chính sách cùng với phân tích hành chính và tổ chức vào kho kỹ năng cần thiết của các nhà quản lý công.

TÍNH CHÍNH DANH VÀ ỦNG HỘ CHÍNH TRỊ:

Tại sao chính trị lại quan trọng với nhà quản lý?

- **Quản lý chiến lược** trong khu vực công bắt đầu bằng việc xem xét khía cạnh chính trị:
 - *Diễn ngôn và môi trường chính trị* cho biết những **mục đích được coi là quan trọng** đối với công chúng và các nhà chính trị, do vậy trở thành **trọng tâm nỗ lực quản lý**, giúp khám phá và định hình các nhiệm vụ hành động của họ.
 - *Thể chế chính trị* chi phối nguồn lực - nguồn lực tài chính và quyền hạn - không chỉ của các nhà quản lý công mà của cả những cá nhân và tổ chức ở bên ngoài nhưng lại góp phần vào mục đích của nhà quản lý.
 - Nhà quản lý công có **trách nhiệm giải trình** về mặt lý thuyết và thực tế trước **hệ thống chính trị và luật pháp**; chính trong lĩnh vực chính trị mà kết quả hoạt động của họ được đánh giá và tiếng tăm của họ được bồi đắp.

(Moore 1995 Chương 3: Chiến lược của các tổ chức trong khu vực công, p.117)

QUẢN LÝ CHÍNH TRỊ: TẦM QUAN TRỌNG VÀ TÁC NHÂN

- **Quản lý chính trị** là việc định hình nhiệm vụ, huy động sự ủng hộ chính trị và tính chính danh để định hướng hoạt động và đạt được mục đích.
- **Tại sao quản lý chính trị quan trọng?**
 - ❖ Sự thành công của nhà quản lý phụ thuộc vào các tác nhân chính trị bên ngoài, bởi vì:
 - Cần sự cho phép để sử dụng các nguồn lực công để theo đuổi một nhiệm vụ chiến lược
 - Cần sự hỗ trợ hoạt động của họ để giúp tạo ra kết quả thuộc phạm vi trách nhiệm của nhà quản lý
 - ❖ Muốn canh tân đổi mới, nhất thiết phải huy động và tích lũy (duy trì) vốn chính trị
 - ❖ Mỗi quan hệ chính trị thường phức tạp, đa diện, đa chiều, dễ thay đổi
- **Các tác nhân chính trị quan trọng cần “quản lý”**
 - ❖ Cấp trên trực tiếp; bộ ngành hữu quan; thanh tra, kiểm tra, giám sát; CQ lập pháp
 - ❖ Các cơ quan truyền thông - báo chí
 - ❖ Các nhóm lợi ích, các hiệp hội nghề nghiệp
 - ❖ Những người thân cận, ảnh hưởng của các tác nhân trên

(Moore 1995 Chương 3: Chiến lược của các tổ chức trong khu vực công, pp.125-134)

QUẢN LÝ CHÍNH TRỊ: CÁC BƯỚC PHÂN TÍCH

- Xem xét lý do tại sao các nhà quản lý phải dành thời gian để thu hút và gây ảnh hưởng đến những người đứng ngoài phạm vi quyền hạn trực tiếp của họ.
- Khám phá các loại bối cảnh quản lý khác nhau khiến chức năng quản lý chính trị trở nên cần thiết và tìm hiểu các hình thức quản lý chính trị khác nhau.
- Liệt kê cụ thể những người có thể đóng vai trò quan trọng mà các nhà quản lý cần hợp tác để đảm bảo tính chính danh và nhận được sự ủng hộ dành cho bản thân nhà quản lý, các chính sách hoặc chiến lược tổ chức của mình.
- Tìm hiểu quá trình kết hợp các lợi ích và mối quan tâm của những người tham gia đa dạng này để tạo thành các nhiệm vụ hành động quyết liệt.
- Tìm hiểu diễn biến môi trường quyền hạn và tình hình sẽ thay đổi như thế nào theo thời gian.

THÁCH THỨC CỦA VIỆC QUẢN LÝ CHÍNH TRỊ

- Đối với nhiều nhà quản lý công, môi trường chính trị quanh họ là một chốn hiểm nghèo.
- Chìa khóa thành công của nhà quản lý muốn cạnh tranh, đổi mới nằm ở việc chủ động đón nhận chứ không trốn tránh môi trường này.
- Chi phí tích lũy và duy trì sự ủng hộ chính trị và tính chính danh (vốn chính trị) là đáng kể.
- Đầu tư trên “thị trường chính trị” chứa đựng nhiều rủi ro, phụ thuộc vào nhiều yếu tố ngoài tầm kiểm soát.

(Moore 1995 Chương 3: Chiến lược của các tổ chức trong khu vực công, p.144)

TÌNH HUỐNG 1: CHIẾN LƯỢC CỦA TỔ CHỨC CÔNG DYS: sứ mệnh đối xử nhân văn với thanh niên giáo dục

- **Giá trị:**
- **Nội dung (kỹ thuật):**
- **Ủng hộ và chính danh (chính trị):**
- **Khả thi (tổ chức):**
- **Giải pháp chiến lược:**

TÌNH HUỐNG 1:

DYS: sứ mệnh đối xử nhân văn với thanh niên giáo dỡng

- **Giá trị:** “**nhân văn hóa**” việc đối xử với thanh thiếu niên
- **Nội dung kỹ thuật:** Đối xử nhân văn với thanh thiếu niên hiển nhiên đem lại giá trị tinh thần. Hơn nữa, mặc dù không có nhiều bằng chứng thực tiễn, nhiều lý thuyết đã xác nhận **đối xử nhân văn có thể giúp giảm tỉ lệ tái phạm và tiết kiệm tiền của về lâu dài.**
- **Ủng hộ và chính danh:** Thay vì cân bằng các lợi ích đối chọi nhau, Miller đưa **tâm nhìn của tổ chức gắn liền với nguyện vọng của những nhà cải cách cấp tiến nhất.**
- **Khả thi về tổ chức:** Nếu EPA dựa trên sự phát triển từ từ của một tổ chức mới, thì **chiến lược của Miller đòi hỏi sự cải tổ mạnh tay một tổ chức đã tồn tại từ lâu**
- **Giải pháp chiến lược:**
 - Các quyết định chính sách bền vững
 - Duy trì tính chính danh
 - Xây dựng năng lực vận hành

TÌNH HUỐNG 2: CHÍNH DANH VÀ ỦNG HỘ CHÍNH TRỊ

Miles MAHONEY và dự án PARK PLAZA

- Nhà quản lý phải quyết định một vấn đề chính sách công quan trọng.
- Tồn tại những yếu tố bất định và rủi ro do các yếu tố bất định đó gây ra
- Việc quyết định liên quan đến sự đánh đổi giá trị quan trọng → tất yếu sẽ gây ra những tranh cãi chính trị.
- Quyết định chính sách cụ thể không chỉ quan trọng trong hoàn cảnh cụ thể mà còn mở ra những chiến lược rộng lớn hơn mà nhà quản lý đang theo đuổi.
- Quyền lực của nhà quản lý (được định hình bởi nguồn lực cá nhân và chức vụ) không đủ để giải quyết vấn đề mà họ đang đương đầu.

TÌNH HUỐNG 2: Sự cố quản lý công

- **Sự cố:** Chính quyền TP Boston đệ trình KH Khu vực **Đổi mới Park Plaza**
1. Tóm tắt dự án
 2. Vấn đề của dự án? Tại sao DCA phản đối dự án?
 3. Phản ứng của các tác nhân quyền lực khi DCA bác bỏ dự án?
 4. Tình thế tiến thoái lưỡng nan của Mahoney khi dự án mới được đề xuất?
 5. Vốn chính trị của Mahoney nằm ở đâu? Quy mô thế nào? Có bền vững không?
 6. Thành công và thất bại của Mahoney là gì?
 7. Nguyên nhân của thành công và thất bại?
 8. Bài học Mahoney có thể rút ra từ tình huống này là gì?

TÌNH HUỐNG 2: CHÍNH DANH VÀ ỦNG HỘ CHÍNH TRỊ

Miles MAHONEY và dự án PARK PLAZA

- **Giá trị công:** “Tích hợp quá trình đổi mới đô thị, nhà ở, dịch vụ xã hội và quy hoạch.”
- **Vấn đề chiến lược:** Các **ưu tiên** và **giá trị** của DCA dường như đang hoàn toàn sai lạc - DCA hầu như không làm được gì ngoài việc đóng **vai trò** bảo trợ của chính quyền để thúc đẩy “nhóm lợi ích kinh doanh ở trung tâm thành phố”. **Hậu quả** là các cộng đồng nghèo bị phá hủy để xây dựng đường xá, cao ốc văn phòng và khách sạn.
- **Chức năng, thẩm quyền của DCA:**
 - Duy trì đội ngũ chuyên gia lập kế hoạch, tiến hành khảo sát nhu cầu nhà ở công cộng, cung cấp các dịch vụ như trông trẻ hoặc hỗ trợ thuê nhà cho công dân.
 - **Thay mặt tiểu bang thu hồi đất** để giúp các nhà phát triển tư nhân thực hiện các dự án tái thiết đô thị quy mô lớn phục vụ các mục đích công và tư.
 - **Phê duyệt tất cả các kế hoạch tái thiết đô thị và nhà ở trợ giá** được phát triển tại địa phương, hỗ trợ kỹ thuật cho chính quyền địa phương và bổ nhiệm các thành viên của cơ quan quản lý nhà ở và tái thiết địa phương.

Tình huống 2: Tính chính danh và ủng hộ chính trị Chiến lược mới cho DCA của Mahoney

- **Về nội dung (đúng đắn kỹ thuật):**
 - ❖ Phân phối lại lợi ích của kế hoạch tái thiết từ người giàu sang người nghèo
 - ❖ Tìm cách giảm tốc độ phát triển đô thị và đảm bảo những người nghèo tái định cư sẽ có nơi ăn chốn ở phù hợp theo các kế hoạch tái định cư được DCA phê duyệt
 - ❖ Thực hiện nghiên cứu để xác định nhu cầu về nhà ở công cộng.
- **Tính chính danh và ủng hộ chính trị:**
 - ❖ Được ủy quyền để thay đổi chính sách: “Cơ quan lập pháp tiểu bang đã giao thẩm quyền pháp lý và nguồn ngân sách đáng kể”;
 - ❖ Có sự hậu thuẫn (cảm thấy) của Thống đốc Sargent: giá trị nhất quán với triết lý chính trị của Thống đốc và đã trình bày các quan điểm này khi được phỏng vấn ứng tuyển vị trí Giám đốc tại DCA.
 - ❖ Dự định sử dụng quyền hạn chính thức để giúp người nghèo có tiếng nói mạnh mẽ hơn trong quá trình xây dựng các kế hoạch tái thiết địa phương
- **Về hoạt động (tổ chức thực thi):**
 - ❖ Dừng cấp ngân sách hỗ trợ kỹ thuật cho các cơ quan quản lý tái thiết địa phương và sử dụng số tiền này để xây dựng đội ngũ chuyên gia riêng của DCA.
 - ❖ Đưa người nghèo tham gia các ban quy hoạch địa phương để tăng ảnh hưởng và khả năng của họ trong việc định hình các dự án tái phát triển.
 - ❖ Bắt đầu bác bỏ những kế hoạch đã được phê duyệt tại địa phương nếu dự án bỏ qua quyền lợi của những công dân nghèo có nguy cơ bị ảnh hưởng bởi các dự án đề xuất.

Thảo luận chung: Chuyển đổi số hoạt động thanh tra, kiểm tra

- **Giá trị:**
- **Nội dung (kỹ thuật):**
- **Ứng hộ và chính danh (chính trị):**
- **Khả thi (tổ chức):**
- **Giải pháp chiến lược:**

Tình huống 3: Chuyển đổi số hoạt động thanh tra, kiểm tra lĩnh vực chuyên ngành

- **Sứ mệnh:**

- Phát hiện các khoảng trống pháp lý, bất cập trong cơ chế quản lý, chính sách, quy định pháp luật để kiến nghị biện pháp khắc phục;
- Phòng ngừa, phát hiện và xử lý hành vi vi phạm pháp luật;
- Giúp cơ quan, tổ chức, cá nhân thực hiện đúng quy định pháp luật;
- Phát huy nhân tố tích cực; góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động QLNN; bảo vệ lợi ích của Nhà nước, quyền và lợi ích hợp pháp của cơ quan, tổ chức, cá nhân.

MỤC ĐÍCH

- ✓ 100% kế hoạch công tác thanh tra, kiểm tra hàng năm không trùng lặp đối tượng thanh tra, kiểm tra.
- ✓ 100% báo cáo tháng, quý, năm, đột xuất về nhân sự làm công tác kiểm tra, thanh tra, báo cáo kết quả công tác kiểm tra, thanh tra, báo cáo kết quả xử lý vi phạm hành chính được thực hiện trực tuyến.
- ✓ 100% các văn bản chỉ đạo, điều hành (trừ văn bản mật) được xử lý qua hình thức văn bản điện tử.
- ✓ 100% hoạt động giám sát việc triển khai kiểm tra, thanh tra, giải quyết khiếu nại, tố cáo và phòng, chống tham nhũng của các đơn vị thuộc Bộ được thực hiện trực tuyến.
- ✓ 100% công tác giám sát hoạt động của tổ chức, cá nhân thuộc lĩnh vực thông tin và truyền thông được thực hiện trực tuyến.
- ✓ Đến năm 2025, hoàn thành xây dựng “*Nền tảng dữ liệu thanh tra chuyên ngành*”.

CHỈ TIÊU UDCNTT HAY CHUYỂN ĐỔI HÌNH THỨC HOẠT ĐỘNG?

Chuyển dịch ứng dụng công nghệ thông tin trong giám sát, thanh tra, kiểm tra (% tính trên tổng các công đoạn thực hiện giám sát, kiểm tra, thanh tra)		2021	2022	2023	2024	2025
1	Giám sát	30%	40%	60%	80%	100%
2	Kiểm tra	30%	40%	50%	60%	70%
3	Thanh tra	20%	30%	40%	50%	60%
4	Xử lý vi phạm hành chính	10%	20%	30%	40%	50%
Chuyển đổi số công tác lập kế hoạch kiểm tra, thanh tra; thống kê, báo cáo						
1	Kế hoạch thanh tra	20%	40%	60%	100%	100%
2	Thống kê	00%	50%	100%	100%	100%
3	Báo cáo	00%	50%	100%	100%	100%
Chuyển đổi số nhật ký Đoàn kiểm tra, Đoàn thanh tra						
1	Ghi nhật ký Đoàn kiểm tra, Đoàn thanh tra	00%	00%	100%	100%	100%