Fulbright
SCHOOL OF PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT

Disruptive Technologies
for Public Asset Governance

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embassy of Switzerland
Swiss Cooperation Office in Vietnam

Trụ cột Đổi mới

Ứng dụng phân tích hành vi để đơn giản hóa thủ tục hành chính



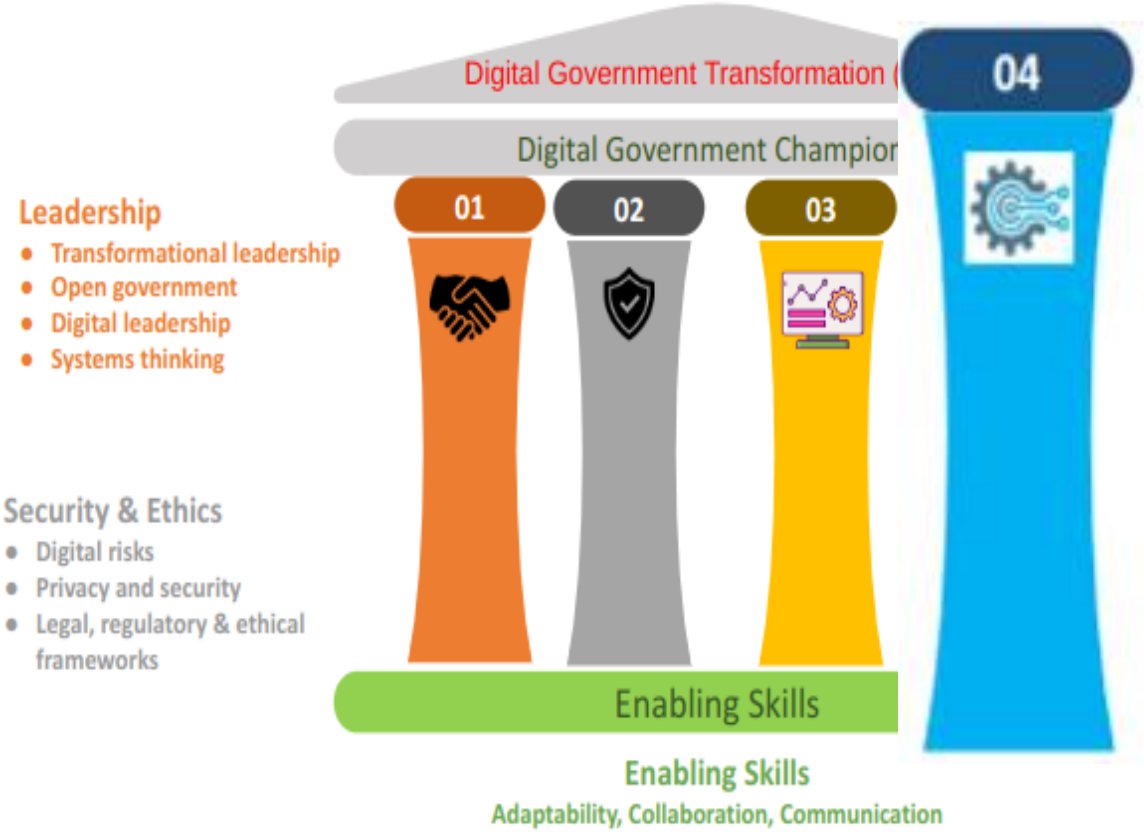
Nguyễn Quý Tâm, FSPPM

MLP#1, 15/10/2025

Các ý chính

- Ứng dụng khoa học hành vi trong chuyển đổi số là xu hướng phổ biến hiện nay trên thế giới: Chính sách công dựa vào hành vi
- Sự ma sát (sludge) trong dịch vụ công
- Ví dụ minh họa: Minh họa công cụ đánh giá ma sát qua thủ tục cấp Giấy lý lịch tư pháp

Đổi mới: Lấy con người làm trung tâm



- Con người làm trọng tâm
- Cách tiếp cận linh hoạt
- Xác định vấn đề và giải pháp
- Lập mô hình qui trình và quản lý chất lượng

Đổi mới

Định nghĩa chung:

- Đề cập đến yếu tố mới hay một sự thay đổi liên quan tới sản phẩm, ý tưởng, hay dịch vụ, qui trình hiện hữu.

Trong khu vực công:

- Tạo ra cách thức mới hoặc qui trình được cải thiện khi cung cấp dịch vụ công để tăng giá trị cho xã hội, đặc biệt trong môi trường internet.

Chính sách công dựa vào hành vi
(Behavioral public policy)

Tiền đề đổi mới: Các hệ thống qui trình thường không khớp với thực tiễn tư duy và hành động của người sử dụng các hệ thống đó.

- Thiết kế mới: Tư duy thiết kế, chú trọng sự thấu hiểu và thiết kế qui trình, chính sách phù hợp với nhu cầu thực tiễn của người dùng mục tiêu.
  - Thấu hiểu để thiết kế giải pháp phù hợp

- Tinh chỉnh: Khoa học hành vi, hiểu hành vi người dùng để loại bỏ những "điểm ma sát" khiến họ không thể thực hiện dịch vụ công và có kết quả mong muốn.
  - Nhận biết những hạn chế trong hành vi để tối ưu hóa qui trình hiện có.



Đặc trưng khu vực công

- Luật và qui trình: Đã có sẵn, theo qui định, từ trên đưa xuống
- Vai trò của nhà quản lý công: Triển khai thực hiện, đáp ứng yêu cầu chính sách nhưng khó có thể thay đổi qui trình/chính sách đã định trước.
- Thiên về tuân thủ qui trình thủ tục.

➔ Câu hỏi: Điều gì xảy ra nếu người dân gặp khó khăn trong việc thực hiện theo qui trình, thủ tục? Làm sao biết những điểm nghẽn này và xử lý một cách hệ thống?

Sludge – Lực cản ma sát trong trình tự thủ tục



Là những rào cản vô hình hay trực quan khiến cho việc hoàn thành một thủ tục trở nên khó khăn, đôi khi phải bỏ cuộc.

- Gánh nặng (thủ tục) hành chính
- Biểu mẫu dài, khó hiểu
- Thời gian chờ đợi
- Đi lại
- Điền đơn
- Chờ xác minh hợp lệ

Lực cản ma sát

- Là hệ quả của khâu thiết kế
- Có thể thấy rõ hoặc ẩn
- Không nhất thiết là tiền bạc, dù bản thân nó có tạo ra chi phí/tổn thất
- Cố tình hoặc vô ý





Ví dụ

- Lĩnh vực y tế: khai báo bảo hiểm y tế
- Làm giấy khai sinh, xác nhận tình trạng hôn nhân…
- Điền hồ sơ hỗ trợ/hưởng phúc lợi xã hội.
- Đôi khi là việc bổ sung một bước, khâu, yêu cầu mới để khắc phục sai sót cũ!

Đặc biệt khó khăn với người nghèo vì phải mưu sinh, và tâm lý tự ti.



Hệ quả từ lực cản ma sát hành chính*

Ba hậu quả

- Tăng chi phí cho cả nước và người dân
- Tạo cơ hội cho tham nhũng
- Ảnh hưởng năng lực cạnh tranh và phát triển kinh tế

- Áp lực tâm lý cho công viên chức tuyến đầu.

* Phát biểu của TBT Tô Lâm https://www.sggp.org.vn/phan-hoi-loat-bai-lang-phi-giac-noi-xam-xoa-bo-thu-tuc-hanh-chinh-ruom-ra-post765784.html

Công cụ đánh giá ma sát của NSW

Công cụ Đánh giá Ma sát Hành chính (ĐGMS) là cách tiếp cận hệ thống nhằm phát hiện những điểm ma sát tồn tại trong qui trình, lượng hóa tổn thất do ma sát gây ra và tìm cách loại bỏ. Công cụ này được chính quyền NSW Úc thiết kế và được áp dụng rộng rãi ở nhiều nước.



Sơ đồ kết quả đánh giá ma sát

Trải nghiệm tốt nhất

Điểm trải nghiệm người dùng

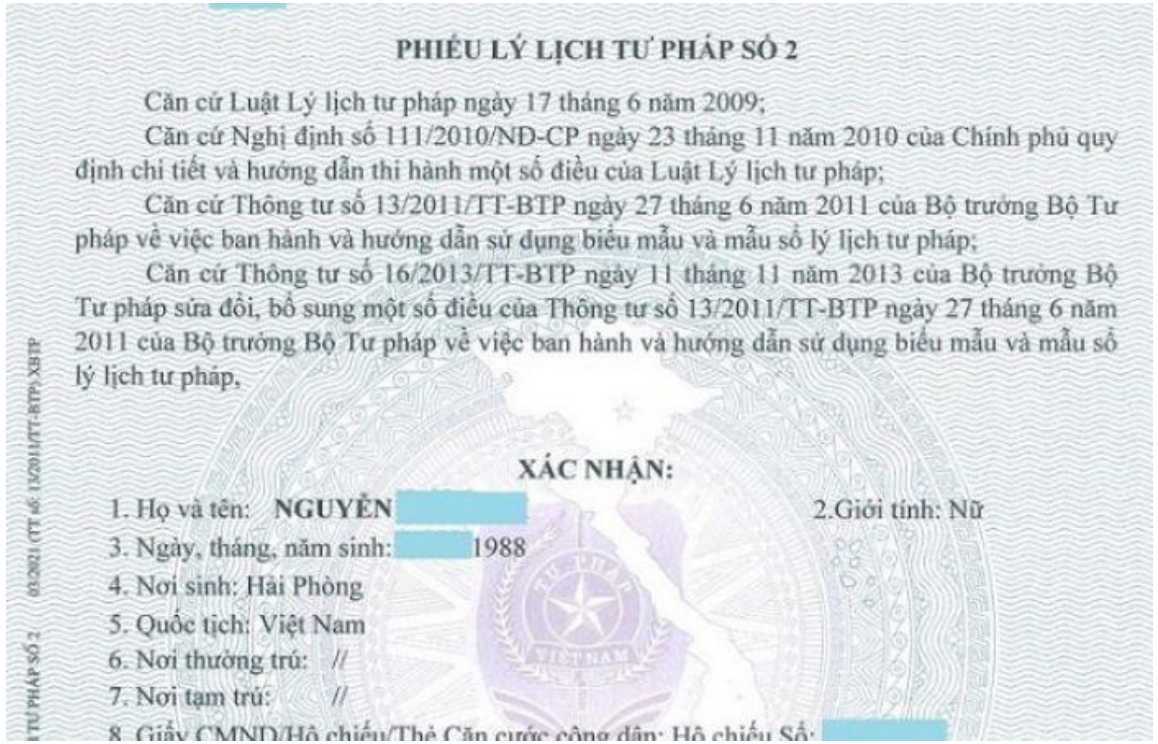
Trải nghiệm tệ nhất

3. **Tốn kém thời gian, chi phí + Trải nghiệm tích cực** Sự kết hợp này có thể chỉ ra một số vấn đề, nhưng ma sát có thể là cần thiết –> cần xem xét bối cảnh trước khi thực hiện thay đổi và không ưu tiên so với những trường hợp có điểm CX thấp hơn.	**4.** **Ít tốn kém thời gian/chi phí + Trải nghiệm tích cực** Kết hợp cho thấy hành vi này là dễ thực hiện đối với ND và không mất nhiều thời gian; rất có thể không cần thay đổi gì.
1. **Tốn kém thời gian, chi phí + Trải nghiệm kém** Ưu tiên giải quyết những hành vi này trước vì chúng gây tốn kém cho ND và mang lại trải nghiệm tồi.	**2.** **Ít tốn kém thời gian, chi phí + Trải nghiệm kém** Ưu tiên giải quyết những hành vi này tiếp theo –> mặc dù không tốn nhiều thời gian/chi phí, điểm CX vẫn cho thấy trải nghiệm ND không tốt.

Tệ nhất (lâu nhất) **Điểm Thời gian/chi phí** *Tốt nhất (nhanh nhất)*

Tình huống minh hoạ: LLTP

- Minh họa ứng dụng công cụ đánh giá ma sát trong hành trình xin cấp phiếu LLTP
- Số lượng TNV tham gia: 7 người
- Tập trung kênh nộp trực tiếp
  - 2 người làm trực tiếp thành công
  - Còn lại chuyển qua làm app
- Thời gian thực hiện: Tháng 4/2025



PHIẾU LÝ LỊCH TƯ PHÁP SỐ 2

Căn cứ Luật Lý lịch tư pháp ngày 17 tháng 6 năm 2009;

Căn cứ Nghị định số 111/2010/NĐ-CP ngày 23 tháng 11 năm 2010 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Lý lịch tư pháp;

Căn cứ Thông tư số 13/2011/TT-BTP ngày 27 tháng 6 năm 2011 của Bộ trưởng Bộ Tư pháp về việc ban hành và hướng dẫn sử dụng biểu mẫu và mẫu sổ lý lịch tư pháp;

Căn cứ Thông tư số 16/2013/TT-BTP ngày 11 tháng 11 năm 2013 của Bộ trưởng Bộ Tư pháp sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 13/2011/TT-BTP ngày 27 tháng 6 năm 2011 của Bộ trưởng Bộ Tư pháp về việc ban hành và hướng dẫn sử dụng biểu mẫu và mẫu sổ lý lịch tư pháp,

XÁC NHẬN:

1. Họ và tên: NGUYỄN [redacted] 2.Giới tính: Nữ
3. Ngày, tháng, năm sinh: [redacted]1988
4. Nơi sinh: Hải Phòng
5. Quốc tịch: Việt Nam
6. Nơi thường trú: //
7. Nơi tạm trú: //
8. Giấy CMND/Hộ chiếu/Thẻ Căn cước công dân: Hộ chiếu Số: [redacted]

Thời gian trung bình:

- Trực tiếp: 4 tiếng
- App: 1,5 – 3 tiếng

Bài tập nhanh

- Điền thông tin Quá trình cư trú, nghề nghiệp, nơi làm việc từ khi đủ 14 tuổi theo *Mẫu số 01/2025/LLTP*

Mẫu số 01/2025/LLTP

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

TỜ KHAI YÊU CẦU CẤP PHIẾU LÝ LỊCH TƯ PHÁP
(Dùng cho cá nhân có yêu cầu cấp Phiếu lý lịch tư pháp)

(*)

Kính gửi: .....

1. Tên tôi là (*ghi bằng chữ in hoa, đủ dấu):* .....
2. Tên gọi khác (nếu có): ..... 3. Giới tính: .....
4. Ngày, tháng, năm sinh: .....
5. Nơi sinh *(tỉnh/thành phố trực thuộc Trung ương):* ...../
6. Quốc tịch: ..... 7. Dân tộc: .....
8. Nơi thường trú: .....
9. Nơi tạm trú: .....
10. Thẻ căn cước công dân/ Thẻ căn cước/ Giấy chứng nhận căn cước/ Hộ chiếu: ..... Số: .....
Cấp ngày ..... tháng ..... năm ..... Tại: .....
11. Họ tên cha *(ghi bằng chữ in hoa, đủ dấu):* ..... Năm sinh: .....
12. Họ tên mẹ *(ghi bằng chữ in hoa, đủ dấu):* ..... Năm sinh: .....
13. Họ tên vợ/chồng *(ghi bằng chữ in hoa, đủ dấu):* ..... Năm sinh: .....
14. Số điện thoại/e-mail: .....
15. Quá trình cư trú, nghề nghiệp, nơi làm việc từ khi đủ 14 tuổi:

Từ tháng, năm đến tháng, năm	Nơi thường trú/ Tạm trú	Nghề nghiệp, nơi làm việc

Trọng tâm tìm hiểu

- Toàn bộ hành vi của người dùng
  - Trước khi bước vào qui trình chính thức: Tìm kiếm thông tin
  - Trong qui trình chính thức: Thực hiện đăng ký
  - Sau qui trình chính thức: Chờ kết quả

GIAI ĐOẠN 1: TÌM KIẾM THÔNG TIN

- Truy cập và tìm kiếm trên Internet
- Đọc kết quả (trang web…)
- Kiểm tra điều kiện
- Liên hệ hỗ trợ
- Quyết định kênh đăng ký.
- Chuẩn bị các giấy tờ cần thiết

GIAI ĐOẠN 2: THỰC HIỆN ĐĂNG KÝ

- Đến cơ quan
- Điền biểu mẫu
- Hỏi hoặc nhờ giúp đỡ thông tin cần điền
- Chờ gọi theo số để nộp
- Nộp hồ sơ
- Chờ cán bộ xét hồ sơ
- Bổ sung thông tin
- Đóng phí
- Nhận biên nhận hồ sơ

GIAI ĐOẠN 3: CHỜ KẾT QUẢ

- Bước xử lý hồ sơ của cơ quan
- Chờ đợi (thụ động)
- Bước xử lý hồ sơ của cơ quan
- Nhận thư

Qui trình làm LLTP trực tiếp tại cơ quan



Người dân đến phòng hồ sơ nghiệp vụ của cơ quan cấp LLTP

Gặp cán bộ hướng dẫn:

- Làm trực tuyến nếu có định danh cấp độ 2
- Làm trực tiếp: Lấy mẫu đơn và số thứ tự, khai trong khi chờ tiếp nhận hồ sơ

Đóng tiền và nhận phiếu chờ lấy kết quả

Đến cơ quan lấy kết quả khi đến ngày hẹn

Hành trình thực tế



Tìm kiếm thông tin về cách làm LLTP

- Tra google
- Vào trang web liên quan
- Tìm số điện thoại cần hỏi
- Gọi, chờ trả lời
- Xác định địa điểm cơ quan
- Hỏi thăm người khác
- Nắm được thông tin cần chuẩn bị và địa điểm thực hiện

Đến cơ quan

- Di chuyển đến cơ quan
- Hỏi CB hướng dẫn
- Xếp hàng chờ lấy số
- Điền phiếu trong khi chờ lấy số
- Quay lại nếu không nhận được số

Làm thủ tục

- Lấy được số
- Điền mẫu đơn
- Hỏi cách điền
- Chờ gọi
- Đến quầy
  - Được yêu cầu về làm trên ứng dụng theo hướng dẫn
  - Nộp hồ sơ chờ kiểm tra hợp lệ (ưu tiên người nước ngoài)
- Đóng phí, lấy biên nhận
- Ra về

Chờ nhận kết quả

- Chờ tới ngày trả kết quả như trong biên nhận
- Đến cơ quan nhận kết quả LLTP

Hành trình thực tế
Ví dụ: TNV#5



1. Trước khi thực hiện dịch vụ
Lên mạng tìm hiểu thông tin. Truy cập vào dịch vụ công Đà Nẵng(dichvucong.danang.gov.vn) - Tìm hiểu do vì sao cần làm lý lịch tư pháp - Những thủ tục cần chuẩn bị khi làm thủ tục lý lịch tư pháp - Tìm kiếm địa chỉ làm lý lịch tư pháp tại Đà Nẵng - Tải biểu mẫu số 1: Tờ khai yêu cầu cấp phiếu lý lịch tư pháp
Điền thông tin vào mẫu trên máy tính
Đi in phiếu thông tin (1)

Hành trình thực tế
Ví dụ: TNV#5



2. Trong khi thực hiện dịch vụ tại cơ quan nhà nước (không làm qua nền tảng online)
Di chuyển từ nhà đến bãi giữu xe **Trung tâm hành chính TP** (2)
Lấy số đợi làm thủ tục (quầy số xx)
Đợi gọi số để đến lượt làm - Có 3 quầy liên quan thủ tục tư pháp nhưng chỉ có 1 cán bộ làm việc - Không có gọi số điện tử nên nhiều người đứng vào để làm - Không có hướng dẫn thông tin nhóm có hộ khẩu thường trú và nhóm khác làm ở hai địa điểm khác nhau để người dân chủ động di chuyển. Như tôi đợi hơn 30 phút thì bảo qua địa chỉ khác làm.
Nghe hướng dẫn lại biểu mẫu. Dùng biểu mẫu mới 2025 (mẫu số 01/2025/LLTP) và **sang Bưu cục bên Bạch Đằng** để làm
Di chuyển từ TT Hành chính TP qua Bưu cục TP (3)
Gặp cán bộ hướng dẫn tại trung tâm bưu chính để nghe hướng dẫn
Điền phiếu mẫu mới
Gặp lại chị cán bộ, chị hướng dẫn ghi rõ địa chỉ, phường/quận. Đặc biệt ghi lại những địa chỉ mới theo sáp nhập
Điền lại phiếu
Đi tới **quán photo tài liệu và in ấn** (4)
Di chuyển tới **Văn phòng công chứng** (5)
Thực hiện công chứng căn cước công dân và xác thực chữ ký ở đơn yêu cầu cấp phiếu lý lịch tư pháp tại **Phan Đình Phùng** (6)
Di chuyển trở lại Bưu cục Bạch Đằng (7)
Nộp hồ sơ tại Bưu cục
Di chuyển về **nhà**

Hành trình thực tế
Ví dụ: TNV#5



3. Sau khi ra về và đợi kết quả
Đợi kết quả khoảng 1 tháng (từ ngày 14/4/2025)
Ghi chú: - Địa điểm/số lần di chuyển: (7) - Tổng thời gian: gần 4hrs (trong 3 ngày)

Lượng hóa thời gian, chi phí



Dữ liệu	Ước tính thời gian (giờ)	Tiền lương KH	Tổng số KH hàng tháng	Tỷ lệ KH	Chi phí hành vi hàng tháng (VND)
Ví dụ về hành vi	Thời gian cần để tìm hiểu về qui trình và chuẩn bị giấy tờ LLTP, thời gian đến cơ quan làm thủ tục cho tới khi nhận được giấy hẹn	Mức lương trung bình tài xế xe công nghệ là VND30.286/giờ	190 người được nộp hồ sơ mỗi ngày x 22 ngày (t7 làm 1/2 ngày)	giả sử 95% KH nộp hồ sơ thành công	
Đầu vào	4.00	121,144.00	506,381,920.00	481,062,824.00	481,062,824.00

Tổng hợp kết quả



Trải nghiệm tốt nhất

Điểm trải nghiệm người dùng (CX)

Trải nghiệm tệ nhất

3. Tốn kém thời gian, chi phí + Trải nghiệm tốt, tích cực	**4.** **Ít tốn thời gian, chi phí + Trải nghiệm tốt, tích cực** Số giấy tờ liên quan Thực hiện trên app
1. **Tốn kém thời gian, chi phí + Trải nghiệm kém** Thông tin về các hình thức và địa điểm làm LLTP (-) Phần khai LLTP (-) Không có hướng dẫn trước khi lấy số (-) Không giải quyết cho người không có thường trú (-) Phải photo công chứng chữ ký Đi lại nhiều lần (+/-), chờ đợi lâu nếu đông người (+/-)	**2.** Ít tốn thời gian, chi phí + Trải nghiệm kém Tương tác với cán bộ tại cơ quan (-) Phần thanh toán trên app (-) Bắt buộc phải làm VneID (+/-)

Tệ nhất (lâu nhất)

Điểm Thời gian/chi phí

Tốt nhất (nhanh nhất)

Gợi ý giải pháp

7 Thiết kế giải pháp



GIAI ĐOẠN 1: TÌM KIẾM THÔNG TIN

- Cần có cổng thông tin tập trung về địa điểm, cách thức làm LLTP cụ thể với người thường trú, tạm trú.
- Phổ biến mẫu #1, ghi chú cụ thể cách thức điền mẫu để người dân có nhu cầu có thể chuẩn bị thông tin và tự điền trước ở nhà
- Thông tin mạnh hơn về giấy tờ cần thiết trong hồ sơ để người dân chuẩn bị.

GIAI ĐOẠN 2: THỰC HIỆN ĐĂNG KÝ

- Sắp xếp lại qui trình thực hiện bằng cách có bàn hướng dẫn các hình thức thực hiện trước khi lấy số chờ.
- Có thể số hóa việc lấy số chờ bằng cách đăng ký online thời gian và số thứ tự.
- Bỏ qui định công chứng chữ ký hay bản sao CCCD vì dữ liệu đã có sẵn trong CSDL dân cư quốc gia.
- Rút gọn, bỏ bớt các trường thông tin trong biểu mẫu (ví dụ: thông tin nhân thân: ba mẹ, vợ chồng…) vì đã có CSDL dân cư quốc gia, cơ quan hữu quan hoàn toàn có thể truy xuất. Giữ lại phần khai báo cư trú.
- Số hóa phiếu LLTP để người dân có thể nhận bản mềm và tự in.
- Cải thiện liên kết đa ngân hàng để hỗ trợ thanh toán trên ứng dụng.

GIAI ĐOẠN 3: CHỜ KẾT QUẢ

- Số hóa kết quả phiếu LLTP bằng bảng điện tử.
- Theo qui định, thời gian lấy LLTP là 10 ngày. Cần nỗ lực đồng bộ hóa dữ liệu dùng chung giữa các cơ quan CA, tòa án, Tư pháp, tố tụng, VKS, UBND, tích hợp thông tin này vào dữ liệu cá nhân và cập nhật khi có dữ liệu mới để rút ngắn hơn nữa thời gian cấp.

Gợi ý giải pháp

7 Thiết kế giải pháp



- Ngoài ra cần cân đối giữa các kênh ứng dụng và trực tiếp bằng cách tạo điều kiện thuận lợi hơn để người dân dễ dàng đăng ký định danh cấp độ 2 mà không phải đến công an địa phương nơi thường trú. ✓
- Thực tế cho thấy kênh trực tiếp vẫn cần thiết để đảm bảo tính bao phủ trong tiếp cận dịch vụ. Qui mô có thể thu hẹp khi số lượng tài khoản định danh cấp độ 2 trên ứng dụng VNeID gia tăng tương ứng.
- Xa hơn, cần rà soát thời hạn của phiếu, đồng bộ hoá dữ liệu tư pháp và có thể tiến tới bỏ yêu cầu cá nhân phải làm LLTP.

Kết luận

- Dễ sử dụng. Có thể do chính cơ quan thực hiện, ko cần đội ngũ bên ngoài.
- Có thể dùng rà soát cả hành vi nội bộ lẫn người dân khi tương tác với một thủ tục cụ thể
- Là cách hiệu quả và chính thức để vận động thay đổi thiết kế qui trình hay qui định từ trên đưa xuống.

“Tập trung rà soát kỹ lưỡng, cắt giảm, đơn giản hóa quy định, thủ tục hành chính liên quan đến hoạt động đầu tư, sản xuất, kinh doanh và đời sống người dân, bảo đảm giảm ít nhất 30% thời gian xử lý thủ tục hành chính, ít nhất 30% chi phí kinh doanh (chi phí tuân thủ); bãi bỏ 30% điều kiện kinh doanh không cần thiết; thực hiện các thủ tục liên quan đến doanh nghiệp trên môi trường điện tử, bảo đảm thông suốt, liền mạch, hiệu quả.”

(**Công điện số 22/CĐ-TTg)**

Fulbright
SCHOOL OF PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT

Disruptive Technologies
for Public Asset Governance

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embassy of Switzerland
Swiss Cooperation Office in Vietnam

Xin cảm ơn!