



**THỰC TIỄN TỐT TRONG  
ĐIỀU HÀNH KINH TẾ NHẪM CẢI  
THIỆN MÔI TRƯỜNG KINH  
DOANH VÀ ĐẦU TƯ**

*Tháng 12, 2013*

## MỤC LỤC

MỤC LỤC .....	1
TỪ VIẾT TẮT .....	2
LỜI NÓI ĐẦU .....	3
THỰC TIỄN TỐT TRONG CẢI THIẾN .....	4
NĂNG LỰC ĐIỀU HÀNH KINH TẾ ĐỊA PHƯƠNG.....	4
1.    Đổi mới tư duy, nhận thức về vai trò của doanh nghiệp .....	4
2.    Phối hợp giữa các sở, ngành để kịp thời tháo gỡ vướng mắc cho các doanh nghiệp .....	6
3.    Nâng cao trách nhiệm người đứng đầu.....	9
4.    Xây dựng Hiệp hội doanh nghiệp tỉnh vững mạnh.....	11
5.    Sáng tạo, đổi mới trong những lĩnh vực cải cách phức tạp .....	14
6.    Theo sát bước chân của nhà đầu tư.....	16
KẾT LUẬN.....	19

## **TỪ VIẾT TẮT**

CCHC	Cải cách hành chính
DN	Doanh nghiệp
ĐBSCL	Đồng bằng sông Cửu Long
GCNQSDĐ	Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất
HĐND	Hội đồng nhân dân
PCI	Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh
Sở KHĐT	Sở Kế hoạch và đầu tư
Sở TNMT	Sở Tài nguyên và môi trường
UBND	Ủy ban nhân dân
UBQG – HTKTQT	Ủy ban quốc gia về Hợp tác kinh tế quốc tế
USAID	Cơ quan phát triển quốc tế Hoa Kỳ
VCCI	Phòng thương mại và công nghiệp Việt nam

## LỜI NÓI ĐẦU

Năng lực điều hành được coi là một trong những động lực quan trọng nhất thúc đẩy phát triển kinh tế, góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các địa phương và vùng miền. Điều này đã được minh chứng rõ rệt qua nhiều năm Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam cùng Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ xây dựng và thực hiện khảo sát Chỉ số Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI).

Theo PCI, cùng một khuôn khổ hệ thống chính sách, pháp luật, nhưng trên thực tế, cách vận dụng tại các địa phương không phải lúc nào cũng tương đồng, dẫn đến những kết quả khác nhau. Đơn giản như cùng quy định về cấp giấy phép đăng kí kinh doanh cho doanh nghiệp, có nơi chỉ mất trung bình 2 đến 3 ngày, song nhiều nơi lại mất tới gần một tuần. Tương tự, cùng các điều kiện cơ sở hạ tầng, điều kiện tự nhiên hay các nguồn lực như nhau, nhưng trình độ phát triển hay thu hút đầu tư giữa các tỉnh lại không giống nhau. Sự khác biệt này được lý giải là do mức độ năng động, sáng tạo và tiên phong trong công tác điều hành, quản lý của chính quyền các tỉnh, thành phố.

Kể từ khi công bố chỉ số PCI lần đầu tiên năm 2005, bên cạnh việc đánh giá, đo lường công tác điều hành của 63 tỉnh, thành phố, nhóm nghiên cứu PCI có nhiều cơ hội tiếp xúc, làm việc và đồng hành cùng các địa phương trong các nỗ lực cải thiện môi trường kinh doanh cấp tỉnh. Trong suốt quá trình này, nhóm nghiên cứu đã quan sát và tổng kết được nhiều thực tiễn, sáng kiến tốt mà các địa phương đang áp dụng để đạt được những kết quả tích cực, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Việc nghiên cứu và hệ thống hóa những kinh nghiệm này đã trở thành một trong những hoạt động thường xuyên của dự án PCI giai đoạn 2013-2016, nhằm góp phần giảm bớt sự khác biệt trong công tác quản lý điều hành giữa các địa phương.

Báo cáo này tập hợp và giới thiệu một số kinh nghiệm, thực tiễn tốt về cải thiện công tác điều hành, quản lý kinh tế, cải cách môi trường đầu tư và kinh doanh mà các địa phương đã triển khai thực hiện. Nhóm nghiên cứu hi vọng đây sẽ là tham chiếu tốt để các địa phương học hỏi và áp dụng, nâng cao hiệu quả quản lý, điều hành và tiến tới tạo dựng một môi trường thân thiện và thuận lợi vì sự phát triển của doanh nghiệp.

Báo cáo được nhóm nghiên cứu dự án PCI, Phòng Thương mại và Công Nghiệp Việt Nam thực hiện, dưới sự hỗ trợ của Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ.

# THỰC TIỄN TỐT TRONG CẢI THIỆN NĂNG LỰC ĐIỀU HÀNH KINH TẾ ĐỊA PHƯƠNG

## 1. Đổi mới tư duy, nhận thức về vai trò của doanh nghiệp

Hiện nay, khu vực kinh tế tư nhân đã và đang có nhiều đóng góp tích cực cho sự phát triển kinh tế Việt Nam. Theo thống kê\*, khu vực này đóng góp hơn 2/3 tổng sản phẩm nội địa (GDP), 3/4 giá trị sản xuất công nghiệp và tạo 100% việc làm mới cho nền kinh tế. Bối cảnh kinh tế khó khăn trong vài năm trở lại đây càng làm rõ nét hơn vai trò quan trọng của khu vực dân doanh đối với sự phát triển kinh tế cả nước nói chung và các địa phương nói riêng. Tuy vậy, cán bộ quản lý tại nhiều địa phương vẫn chưa thực sự thay đổi nhận thức và có cách tiếp cận đúng đắn đối với doanh nghiệp dân doanh. Bất cập này được coi là một trong những cản trở chính đối với các nỗ lực cải cách để các địa phương nâng cao năng lực cạnh tranh, thu hút đầu tư và phát triển kinh tế.

\* Nguồn: [http://vietnamese.rfa.org/vietnamese/in\\_depth/55-thou-co-clos-12032013060819.html](http://vietnamese.rfa.org/vietnamese/in_depth/55-thou-co-clos-12032013060819.html)

Theo quan sát của nhóm nghiên cứu, những tỉnh thường xuyên có thành tích tốt trong Bảng xếp hạng chỉ số Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh PCI chính là những tỉnh đi đầu trong thay đổi về tư duy từ “quản lý doanh nghiệp” sang “phục vụ doanh nghiệp”, coi doanh nghiệp, nhà đầu tư là khách hàng. Có thể kể đến những gương mặt nổi bật như Đồng Tháp, quán quân năm 2012, Đà Nẵng, Lào Cai, Bắc Ninh, thậm chí là Thái Nguyên, ngôi sao mới trong lĩnh vực cải thiện môi trường kinh doanh năm 2012.

*Một số tỉnh tập trung nguồn lực nhiều hơn vào quy trình phía sau việc cấp phép. Chẳng hạn như đối với Bình Dương, cho biết: "Cải chính là sau khi đăng ký kinh doanh là doanh nghiệp có hoạt động được hay không? Chứ cái giấy chứng nhận theo tôi không quan trọng. Chúng tôi không chạy theo thời gian. Một doanh nghiệp ra đời thì hàng loạt vấn đề đi theo là môi trường, là an ninh trật tự, giáo dục, giao thông, điện nước... Sau 5 ngày nhận được giấy phép là gì? Cải chính của doanh nghiệp là muốn làm, chứ không phải là chỉ muốn có giấy phép."*

**Ông Trần Văn Lợi**  
**Phó Chủ tịch UBND tỉnh Bình Dương**

Chủ tịch UBND tỉnh Đồng Tháp Lê Minh Hoan khẳng định, trong thời buổi kinh tế khó khăn thì mọi cơ hội của doanh nghiệp đều rất đáng trân trọng. Đồng Tháp không xem doanh nghiệp là đối tượng để quản lý mà coi đây là đối tác để đồng hành. Vai trò của doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở sự đóng góp cho an sinh xã hội, tạo việc làm cho lao động mà còn là

nhà tư vấn kinh tế, góp ý cho tỉnh trong xây dựng chính sách, tháo gỡ những điểm nghẽn đã và đang gây cản trở cho hoạt động của doanh nghiệp.<sup>1</sup>

Tương tự như Đồng Tháp, Lào Cai luôn chủ trương tạo mọi điều kiện, cơ hội và môi trường để phát triển doanh nghiệp, thu hút vốn đầu tư trong và ngoài nước. Với phương châm nổi

*“Sở và các cơ quan công quyền cần phải có nguyên tắc làm việc như doanh nghiệp: mỗi công việc được giao cho một ngành, phải có quy chế gắn trách nhiệm cho các cá nhân cụ thể, rõ ràng, giao việc phải có thời hạn cụ thể, có người giám sát. Nguyên tắc này cần được áp dụng trong giải quyết các vấn đề mà doanh nghiệp và người dân gặp phải.”*

**Ông Mai Đình Định - Giám đốc  
Sở Tài nguyên - Môi trường tỉnh Lào Cai**

tiếng “Doanh nghiệp phát tài, Lào Cai phát triển”, đội ngũ cán bộ từ cấp tỉnh, cấp huyện cho tới cấp xã luôn chú trọng và dành nhiều tâm huyết để đề ra và triển khai thực hiện các sáng kiến, giải pháp hỗ trợ tối đa các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trong nhiều năm khảo sát PCI, Lào Cai luôn là tỉnh được doanh nghiệp đánh giá cao nhất ở tính năng động, tiên phong và thái độ thân thiện, nhiệt tình của chính quyền đối với doanh

nh nghiệp dân doanh. Thời gian gần đây, Lào Cai lại tiếp tục tiên phong trong việc chủ động lắng nghe tiếng nói của người dân và doanh nghiệp thông qua việc tổ chức các cuộc thăm dò, khảo sát ý kiến đánh giá về chất lượng điều hành của chính quyền tỉnh. Đây sẽ là cơ sở để đội ngũ lãnh đạo tỉnh cải thiện và điều chỉnh hoạt động quản lý, điều hành của mình phù hợp hơn với kỳ vọng của cộng đồng doanh nghiệp.

Học tập các tỉnh ngôi sao trong PCI, lãnh đạo và các Sở ban ngành tỉnh Thái Nguyên cũng đã đề ra nguyên tắc phát triển “Ba thân thiện” của địa phương (*thân thiện môi trường – thân thiện doanh nghiệp – thân thiện người dân*). Những tư tưởng trước kia vốn xem nhẹ vai trò của doanh nghiệp vừa và nhỏ đã dần thay đổi. Không còn tiếp nhận các vấn đề của doanh nghiệp một cách gián tiếp như trước, thay vào đó, cán bộ công chức đã chủ động hơn trong việc tiếp cận và giải quyết những vấn đề cấp thiết cho doanh nghiệp. Tư duy này đã chuyển hóa thành hành động từ chính người đứng đầu tỉnh. Ví dụ, đối với dự án đầu tư của Samsung vào Thái Nguyên vừa qua, chủ tịch UBND tỉnh Dương Ngọc Long đã thường xuyên “vi hành” xuống địa bàn các thôn xã, đến thăm từng hộ dân để giải thích, vận động các hộ và giải quyết những vấn đề khó khăn trong việc giải phóng mặt bằng cho dự án. Có thể nói, xây dựng hình ảnh của một chính quyền tỉnh thân thiện, cởi mở là điều mà Thái Nguyên đang nỗ lực thực hiện. Kết quả bước đầu Thái Nguyên đạt được cũng rất khích lệ, điểm số PCI 2012 của tỉnh đã tăng gần 7 điểm, từ 53,57 năm 2011 lên đến 60,07, xếp thứ 17/63 tỉnh thành<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <http://baodautu.vn/news/vn/thoi-su/kinh-te/dong-thap-mo-xe-nhung-chi-so-con-thap-trong-pci.html>

<sup>2</sup> Báo cáo Chỉ số Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh PCI năm 2012, Báo cáo nghiên cứu chính sách USAID-VCCI số 17

*“Chúng tôi nhận thức được rằng, cộng đồng doanh nghiệp tư nhân là động lực quan trọng hàng đầu cho việc phát triển kinh tế - xã hội của Thái Nguyên. Các doanh nghiệp đang là nơi giải quyết việc làm cho hàng chục nghìn lao động địa phương, đồng thời nộp một số tiền thuế lớn cho ngân sách Nhà nước hàng năm. Doanh nghiệp giàu có thì Thái Nguyên sẽ giàu mạnh và chính những người dân Thái Nguyên sẽ có cuộc sống tốt hơn. Cải cách nhằm hỗ trợ tích cực cho cộng đồng doanh nghiệp trong tỉnh là cách hiệu quả nhất để thúc đẩy kinh tế - xã hội Thái Nguyên tiếp tục vững bước trên con đường phát triển.”*

**Ông Trịnh Việt Hùng - Chánh Văn phòng UBND tỉnh,  
Phó trưởng Ban chỉ đạo Đề án nâng cao chỉ số Năng lực cạnh tranh tỉnh Thái  
Nguyên**

Rõ ràng, để nhận thức đúng đắn về vai trò của doanh nghiệp không khó, cái khó chính là chuyển nhận thức đó thành các hành động thiết thực. Những thực tiễn đang được các địa phương trên áp dụng có thể coi là kinh nghiệm tốt, đáng để các địa phương khác học hỏi.

## **2. Phối hợp giữa các sở, ngành để kịp thời tháo gỡ vướng mắc cho các doanh nghiệp**

Theo điều tra PCI năm 2012, có tới 3301 doanh nghiệp, tương đương 67% đồng tình với nhận định *“Có những sáng kiến tốt ở cấp tỉnh nhưng thực thi ở các sở ngành lại có vấn đề”*. Con số này đã tăng nhẹ so với năm 2011, 62% và vẫn duy trì mức tương đương ở các cuộc khảo sát các năm trước. Rõ ràng, đối với cộng đồng doanh nghiệp cả nước nói chung, nhất là ở các địa phương nói riêng, việc thực thi các quy định, chính sách của tỉnh tại các sở ban ngành còn nhiều bất cập, đặc biệt là vấn đề phối hợp giữa các sở ngành. Một trong những điểm chung ghi nhận được tại những địa phương có thành tích tốt trong PCI là đều thiết lập và thực hiện được cơ chế phối hợp đồng bộ, hiệu quả giữa các sở, ngành trong tỉnh trong công tác quản lý, điều hành kinh tế. Cải thiện sự phối hợp này là định hướng ưu tiên, là phương châm để các tỉnh thành công trong chiến lược thu hút đầu tư và phát triển doanh nghiệp của mình.

Điển hình cho việc cải thiện sự phối hợp hoạt động giữa các sở, ban ngành là Bình Định. Ngày 28 tháng 6 năm 2010, tỉnh đã ban hành Quyết định số 12/2010/QĐ-UBND về phối hợp giải quyết công việc giữa các sở, ban, ngành thuộc UBND tỉnh. Một số nguyên tắc quan trọng của quyết định này: *Thực hiện nguyên tắc đồng thuận giữa các sở, ban, ngành. Những vấn đề không đạt được sự đồng thuận, có nhiều ý kiến khác nhau giữa các sở, ngành thì cơ quan chủ*

trì tổng hợp ý kiến, trình Ủy ban nhân dân tỉnh và phải đề xuất phương án giải quyết; Ý kiến của cán bộ, công chức do cơ quan phối hợp cử tham gia được xem là ý kiến của Thủ trưởng cơ quan đó; Trường hợp phối hợp bằng hình thức lấy ý kiến bằng văn bản, nếu quá thời hạn quy định tham gia ý kiến mà đơn vị phối hợp không có ý kiến trả lời thì được xem là đồng thuận với ý kiến của cơ quan chủ trì và chịu trách nhiệm liên đới với cơ quan chủ trì. Những nội dung này được đánh giá là minh bạch, rõ ràng trong phân công nhiệm vụ thực hiện giữa các cơ quan trong tỉnh. Đây cũng là yếu tố quan trọng để Bình Định tạo đà nâng cao chất lượng điều hành trong PCI.

Cũng có nhiều tỉnh lại xây dựng mô hình các Ban chỉ đạo, tổ, nhóm công tác gồm đại diện nhiều cơ quan ban ngành, xem đây là cách thức quan trọng tạo ra sự phối hợp và thống nhất cao giữa các sở, ngành và UBND tỉnh. Một điểm chung tại các tỉnh thành công là thường giao trách nhiệm trong một số thủ tục cụ thể liên quan đến các nhà đầu tư cho một cơ quan chịu trách nhiệm theo nguyên tắc “một việc một đầu mối”. Cơ quan này sẽ chịu trách nhiệm phối hợp các sở, ngành có liên quan để giải quyết các vấn đề phát sinh. Điều này sẽ giúp nhà đầu tư và doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và công sức khi không phải “lang thang” hết từ cơ quan này đến cơ quan khác để thực hiện xong các thủ tục hành chính.

Đối với các địa phương, không khó để nhận ra tầm quan trọng của sự phối hợp đồng bộ giữa các sở ban, ngành đối với hiệu quả của công tác quản lý, điều hành kinh tế. Đề xuất ra các cơ chế phối hợp thì đơn giản, nhưng thực hiện như thế nào mới là vấn đề “đau đầu” và “nan giải” cho các cấp quản lý. Theo quan sát, yếu tố cần và đủ có lẽ chính là ý chí chính trị và quyết tâm biến mong muốn, tư tưởng, chính sách thành hành động thực tế và cam kết cải cách từ cấp cao nhất của chính quyền. Hiện nay, đã có không ít địa phương “nói được” và “làm được”.

Tại Thái Nguyên, sau khi có công bố về kết quả xếp hạng PCI năm 2011 của tỉnh (57/63), UBND tỉnh Thái Nguyên nhận thức được việc cần phải có ngay những giải pháp quyết liệt, đồng bộ để nâng cao chỉ số PCI, cải thiện thứ hạng về năng lực cạnh tranh, đem lại sự tin tưởng cho các nhà đầu tư và cộng đồng doanh nghiệp. Một trong các hành động đầu tiên của lãnh đạo tỉnh Thái Nguyên khi đó là ra Quyết định thành lập Ban chỉ đạo, Tổ chuyên viên giúp việc Ban chỉ đạo thực hiện Đề án nâng cao chỉ số năng lực cạnh tranh (PCI)<sup>3</sup>. Trưởng Ban chỉ đạo là Phó chủ tịch UBND tỉnh; Phó Trưởng Ban chỉ đạo là Giám đốc Sở Kế hoạch và Đầu tư và các Ủy viên Ban chỉ đạo đều là các Giám đốc Sở, ngành của tỉnh. Ban chỉ đạo và Tổ giúp việc có nhiệm vụ: giúp UBND tỉnh xây dựng Đề án nâng cao chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI), chỉ đạo, kiểm tra, giám sát các cấp, ngành thực hiện Đề án một cách có hiệu quả cũng như báo cáo kết quả thực hiện Đề án với Tỉnh ủy, HĐND và UBND tỉnh. Ngay sau khi Ban chỉ đạo được thành lập, UBND tỉnh Thái Nguyên đã ban hành

---

<sup>3</sup> Quyết định số 459/QĐ-UBND ban hành ngày 15/3/2012



“Chương trình hành động nhằm cải thiện chỉ số Năng lực cạnh tranh” và phân công rõ ràng trách nhiệm cho các Sở ngành, các cá nhân trong việc thực hiện<sup>4</sup>.

Sau hơn một năm từ khi thành lập, Ban chỉ đạo và tổ giúp việc thực hiện chương trình cải thiện chỉ số Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh đã trở thành cơ quan trung tâm trong mọi hoạt động và kế hoạch liên quan tới cải cách thủ tục hành chính và môi trường kinh doanh tại tỉnh. Nâng hạng và tăng điểm số PCI là thành công bước đầu có đóng góp lớn của Ban chỉ đạo. Các Sở ban ngành đã xích lại gần nhau hơn trong các vấn đề cần chung tay giải quyết và đã có cơ chế phối hợp với nhau một cách hiệu quả. Quan trọng hơn, các hoạt động của Ban chỉ đạo chương trình đã đem lại một không khí cải cách rộng khắp trên cả tỉnh mà nhiều doanh nghiệp cũng như người dân Thái Nguyên có thể cảm nhận thấy. Những điều đó là tiền đề tốt để Thái Nguyên có thể tiếp tục mục tiêu cải thiện môi trường kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh trong những năm sắp tới.

Hơi khác với trường hợp của Thái Nguyên, Ban chỉ đạo thực hiện Chương trình hành động cải thiện Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh của Tuyên Quang được thành lập trên cơ sở Tổ công tác PCI dưới sự quản lý của Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh. Sau một thời gian duy trì Tổ công tác ở cấp Sở, UBND tỉnh Tuyên Quang nhận thấy cần phải có một đơn vị cấp tỉnh để tập hợp sức mạnh, ý chí của các sở ngành, giúp UBND tỉnh chỉ đạo, giám sát và phối hợp hoạt động giữa các Sở ngành, cùng thay đổi hình ảnh về môi trường đầu tư của tỉnh. Ban chỉ đạo có 23 thành viên: Trưởng Ban chỉ đạo là Phó Chủ Tịch UBND tỉnh và các thành viên là trưởng (Giám đốc) các đơn vị Sở, ngành có liên quan.

Từ khi đi vào hoạt động, Ban chỉ đạo PCI tỉnh Tuyên Quang đã có những bước đi đúng đắn và thiết thực: trước hết là xây dựng cơ chế phối hợp giữa các sở ban ngành một cách chặt chẽ, tránh tính hình thức. Đồng thời, để nâng cao trách nhiệm của các sở ngành với chương trình cải thiện môi trường kinh doanh của tỉnh, Ban chỉ đạo giao cho các ngành tự xây dựng kế hoạch cải thiện các chỉ số có liên quan đến phạm vi quản lý của ngành. Tỉnh quan niệm “*Chỉ số PCI của tỉnh cũng là chỉ số của các ngành; vì thế việc cải thiện chỉ số không chỉ là việc của lãnh đạo tỉnh mà phải bắt nguồn từ các Sở, ngành. Các ngành cần tự xây dựng kế hoạch cho chính mình...*”. Mỗi tháng, các sở ban ngành phải gửi báo cáo, kế hoạch cải thiện một chỉ số cụ thể lên Tổ giúp việc cho Ban chỉ đạo, Tổ sẽ chịu trách nhiệm tổng hợp các kế hoạch được xây dựng bởi các sở ngành, tham mưu cho Ban chỉ đạo xây dựng kế hoạch tổng thể. Trong thời gian tới tỉnh đang tập trung hướng tới cải cách hai chỉ số có liên quan tới hầu hết các ngành là “Chi phí thời gian” và “Tính minh bạch.”

---

<sup>4</sup>*Liên tiếp trong hai ngày 18 và 19/4/2012 UBND tỉnh Thái Nguyên đã ra Quyết định số 819/QĐ-UBND, đi kèm với Quyết định này là Chương trình hành động cải thiện Chỉ số năng lực cạnh tranh của tỉnh Thái Nguyên. Ban chỉ đạo ngay sau đó ra Quyết định số 36/QĐ-BCĐ về việc phân công nhiệm vụ cụ thể để thực hiện Chương trình hành động.*

Theo đánh giá, những mô hình này nhìn chung đáp ứng được những yêu cầu của các tỉnh như:

- Đưa ra được cơ chế "phản ứng nhanh" trong giải quyết vấn đề, đáp ứng được yêu cầu cho nhà đầu tư.
- Khắc phục được những trở ngại hành chính trong phối hợp giữa các sở ngành, mỗi sở ngành ở Việt Nam thường có bộ chủ quản riêng phía trên, có luật và hệ thống quy định chuyên ngành riêng, có trình tự thủ tục hành chính riêng.
- Khắc phục được những điểm "tế nhị" của mô hình một sở đứng ra chủ trì phối hợp các sở, ngành khác cùng giải quyết do mỗi sở, ngành có những lợi ích riêng cần phải bảo vệ, lãnh đạo của từng sở, ngành đó có thể có những "vị thế chính trị" riêng trong hệ thống chính trị của địa phương.
- Là kênh làm việc trực tiếp giữa lãnh đạo Ủy ban nhân dân tỉnh và các sở ngành chuyên môn mà không phải qua Văn phòng Ủy ban nhân dân và thủ tục công văn giấy tờ nhiều khi phức tạp.
- Cơ chế, bộ máy hoạt động đơn giản, gọn nhẹ, linh động: Không thành lập bộ máy hành chính mới (thường không dễ dàng hiện nay do yêu cầu cải cách và giảm biên chế hành chính).

### 3. Nâng cao trách nhiệm người đứng đầu

Không phải đơn giản mà PCI dành hẳn 1 chỉ số để nói về Tính năng động và tiên phong của lãnh đạo các tỉnh. Đây chính là đầu tàu, chỉ huy và dẫn dắt các chính sách ưu đãi đầu tư hay kinh doanh, quyết định không nhỏ tới sự phát triển của địa phương. Nâng cao trách nhiệm giải trình của các cấp lãnh đạo là một cách làm hiệu quả để tiến tới một môi trường kinh doanh thuận lợi hơn cho doanh nghiệp và các nhà đầu tư.

Năm 2011, Bắc Ninh đứng thứ 2 bảng xếp hạng toàn quốc về PCI. Năm 2012, PCI của tỉnh xếp thứ 10/63 tỉnh, thành phố. Tuy lần đầu tiên bị xuống hạng trong bảng xếp hạng chung của cả nước, nhưng tỉnh vẫn giữ được một số thành tích nổi bật: Là tỉnh dẫn đầu khu vực Đồng bằng sông Hồng và khu vực kinh tế trọng điểm Bắc bộ về môi trường kinh doanh; là tỉnh duy nhất thuộc vùng Đồng bằng sông Hồng nằm trong nhóm 10 tỉnh tốt nhất; tỉnh xếp thứ 2 của miền Bắc, chỉ sau Lào Cai. Khoảng cách điểm số giữa Bắc Ninh và tỉnh đứng đầu không lớn (chỉ 1,53 điểm).

Từ thực tế trên, chủ trương của tỉnh là quyết tâm cải cách trong năm 2013 và các năm tiếp theo để nâng cao vị trí trong bảng xếp hạng PCI toàn quốc. Vào tháng 4 năm 2013, Văn phòng tham mưu, giúp UBND tỉnh ban hành Quyết định số 106 về việc Quy định chế độ

trách nhiệm người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị nhà nước trong việc hỗ trợ và giải quyết kiến nghị của tổ chức kinh tế trên địa bàn tỉnh và Quyết định số 107 về việc ban hành Quy chế đối thoại trực tuyến giữa tổ chức kinh tế với các cơ quan quản lý nhà nước trên địa bàn tỉnh.

Các quyết định này quy định về chế độ trách nhiệm và các hình thức khen thưởng, xử lý trách nhiệm đối với Người đứng đầu<sup>5</sup> các cơ quan, tổ chức, đơn vị của nhà nước trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh trong việc thực hiện nhiệm vụ giải quyết phản ánh, kiến nghị của tổ chức kinh tế và các hoạt động hỗ trợ tổ chức kinh tế trên địa bàn tỉnh. Theo quy định này, Người đứng đầu các cơ quan nhà nước, đơn vị địa phương có nhiệm vụ:

- Tiếp nhận phản ánh, kiến nghị của tổ chức kinh tế.
- Tổ chức chỉ đạo xử lý phản ánh, kiến nghị của tổ chức kinh tế.
- Đối thoại thông qua hình thức gặp mặt tổ chức kinh tế định kỳ.
- Đối thoại doanh nghiệp đột xuất hoặc theo chuyên đề.
- Đối thoại trực tuyến.
- Tổ chức thực hiện công tác hỗ trợ tổ chức kinh tế.

Đồng thời tỉnh cũng quy định một chế độ thưởng và xử lý kỷ luật rõ ràng trên cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ đối với người đứng đầu các cơ quan tổ chức, đơn vị của nhà nước, trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh trong việc thi hành nhiệm vụ, công vụ được giao với 3 mức: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, Hoàn thành nhiệm vụ, Không hoàn thành nhiệm vụ<sup>6</sup>.

Về mức độ kỷ luật, tỉnh quy định rõ về việc áp dụng hình thức xử lý kỷ luật với người có vi phạm (xét nguyên nhân vi phạm cụ thể) như sau:

- Phê bình: Đối với những trường hợp vi phạm các quy định của Quy định này nhưng chưa gây ra hậu quả nghiêm trọng phải thông báo nhắc nhở của cơ quan quản lý cấp trên.
- Khiển trách: Đối với những trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ, có vi phạm phải kiểm điểm; Đối với những vụ việc không kịp thời giải quyết để doanh nghiệp phải

---

<sup>5</sup> Người đứng đầu các cơ quan nhà nước, đơn vị địa phương có nhiệm vụ giải quyết phản ánh, kiến nghị của tổ chức kinh tế và các hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh bao gồm: (i) Thủ trưởng các Sở, ban, ngành trực thuộc UBND tỉnh, các cơ quan ngang Sở do ngành dọc Trung ương quản lý có nhiệm vụ liên quan đến hoạt động quản lý Nhà nước đối với tổ chức kinh tế; (ii) Chủ tịch UBND huyện, thị xã, thành phố (sau đây gọi chung là cấp huyện); trưởng các phòng, ban, đơn vị thuộc UBND cấp huyện; (ii) Chủ tịch UBND xã, phường, thị trấn; và (iv) Thủ trưởng các đơn vị sự nghiệp nhà nước.

<sup>6</sup> (i) Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: Thực hiện tốt các quy định của Quy định này. Giải quyết dứt điểm, không có tồn đọng phản ánh, kiến nghị của tổ chức kinh tế.; (ii) Hoàn thành nhiệm vụ: Không vi phạm quy định của Quy định; (iii) Không hoàn thành nhiệm vụ: Có vi phạm quy định của Quy định này

phản ánh, kiến nghị từ 3-5 lần (tùy theo tính chất) đối với một nội dung chưa giải quyết hoặc 3-5 vụ việc tồn đọng trở lên hoặc để các phương tiện truyền thông đại chúng đưa tin làm ảnh hưởng xấu đến môi trường kinh doanh của tỉnh.

- Cảnh cáo: Đối với những trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ, có vi phạm mà cơ quan quản lý cấp trên yêu cầu phải kiểm điểm; thiếu trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao, để tồn đọng từ 5 lần trở lên đối với một nội dung chưa giải quyết về việc phản ánh, kiến nghị của tổ chức kinh tế; ban hành các văn bản giải quyết gây hậu quả nghiêm trọng; những vụ việc gây thiệt hại cho tổ chức kinh tế dẫn tới phải xin lỗi hoặc bồi hoàn về vật chất.

#### 4. Xây dựng Hiệp hội doanh nghiệp tỉnh vững mạnh

Doanh nghiệp là những người hiểu rõ hơn ai hết về môi trường kinh doanh nơi mình đang hoạt động, những ưu khuyết điểm và tồn tại khi thực hiện giao dịch với các cơ quan nhà nước. Tuy nhiên còn nhiều doanh nghiệp tỏ ra khá dè dặt khi kiến nghị các bất cập, chỉ ra những điểm yếu, hạn chế của chính quyền tỉnh. Xây dựng một Hiệp hội doanh nghiệp mạnh, hoạt động hiệu quả, đại diện cho tiếng nói của cộng đồng doanh nghiệp địa phương, đề đạt những nhu cầu, nguyện vọng của cộng đồng, phản ánh ý kiến, đóng góp về những tồn tại trong công tác quản lý của nhà nước là rất cần thiết. Trên thực tế, những nơi có Hiệp hội phát triển mạnh như Đà Nẵng, Lào Cai, Cần Thơ, Thái Nguyên... đều có những kết quả tốt về cải thiện môi trường kinh doanh và xếp hạng cao trong bảng xếp hạng Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh.

*“Cải thiện môi trường kinh doanh, cải cách các thủ tục hành chính không chỉ là trách nhiệm của riêng các đơn vị quản lý Nhà nước – là UBND các tỉnh, các sở ban ngành có liên quan mà còn cần sự tham gia tích cực của cộng đồng doanh nghiệp.”* - Ông Phạm Gia Túc – Phó Chủ tịch phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI)<sup>7</sup>.

*“Tôn chỉ của Hiệp hội là tổ chức của cộng đồng doanh nghiệp tỉnh Thái Nguyên, trong đó hội viên vừa là chủ nhân, vừa là khách hàng của Hiệp hội và mỗi Hội viên đều là khách hàng, là đối tác và là nhà đầu tư chiến lược của nhau. Chính điều này đã góp phần tạo nên những thành công, giúp cho Hiệp hội doanh nghiệp tỉnh Thái Nguyên không ngừng lớn mạnh và phát triển bền vững cũng như thực hiện được các mục tiêu kinh tế và xã hội của tỉnh đã đề ra.”*

**Ông Nguyễn Văn Thời**  
Chủ tịch Hiệp hội doanh nghiệp Thái Nguyên

Thành công của Thái Nguyên trong việc cải thiện môi trường kinh doanh năm 2012, PCI tăng 40 bậc lên vị trí 17/63 không phải chỉ đến từ những cố gắng từ phía chính quyền tỉnh. Nhóm nghiên cứu nhận thấy rằng khu vực doanh nghiệp tư nhân có vai trò thúc đẩy tích cực tới quá trình cải cách ở địa phương

thông qua đại diện là Hiệp hội doanh nghiệp tỉnh.

Năm 2011, chất lượng điều hành đo lường bằng PCI của Thái Nguyên không cao, tỉnh chỉ xếp thứ 57/63 tỉnh thành. Sau khi phân tích cụ thể điểm mạnh, điểm yếu và các lĩnh vực cần cải thiện, lãnh đạo tỉnh đã quyết tâm đẩy mạnh các hoạt động cải cách nhằm đạt được vị trí tốt hơn trong bảng xếp hạng. Một trong những biện pháp quan trọng được xác định là việc *nhìn nhận và đánh giá đúng về vai trò của các hiệp hội trên địa bàn tỉnh đối với việc thúc đẩy cải thiện môi trường kinh doanh thông qua hoạt động tư vấn, phản biện chính sách*. Trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên, đã có nhiều hội, nhưng hoạt động rời rạc, không có sự kết nối hệ thống. Thời gian này, cũng chỉ có 16% doanh nghiệp tham gia khảo sát PCI 2011 đánh giá cao vai trò của các hội. Nhận thức được bất cập này, Thái Nguyên đã đề ra nhiều hoạt động nâng cao vai trò các hội trong tư vấn chính sách cho tỉnh trong các vấn đề liên quan tới môi trường đầu tư kinh doanh. Đặc biệt, tỉnh cũng đề ra kế hoạch hợp nhất, thành lập Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh, nâng cao tầm quan trọng của tổ chức đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp. Trong suốt 1 năm kể từ tháng 3-2012, các công tác chuẩn bị cho việc triển khai kế hoạch thành lập Hiệp hội được khẩn trương tiến hành, song song với việc tuyên truyền, phổ biến và nâng cao vai trò của các Hội trong tỉnh. Kết quả ban đầu tương đối khả quan, điều tra PCI 2012 ghi nhận nỗ lực này thông qua tỷ lệ doanh nghiệp đánh giá cao vai trò của hội, hiệp hội tăng hơn 30% so với năm 2011, lên 46%.

Ngày 16/4/2013, Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh Thái Nguyên chính thức thành lập. Hiệp hội có sự tham gia đa dạng của doanh nghiệp tới từ nhiều ngành nghề và quy mô sản xuất kinh doanh. Hiệp hội có sự quy tụ của các hội doanh nghiệp khác đang hoạt động trên địa bàn tỉnh như Hội doanh nghiệp vừa và nhỏ, Hội doanh nhân nữ, Hội doanh nghiệp Thành phố Thái Nguyên... Hiệp hội đóng vai trò quan trọng trong việc liên kết, hỗ trợ và giúp đỡ các doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh; bảo vệ quyền lợi hợp pháp của doanh nghiệp, cũng như giữ vai trò cầu nối giữa doanh nghiệp với cơ quan Nhà nước trong mọi hoạt động của doanh nghiệp. Hoạt động của Hiệp hội đề cao tính thực tiễn, có tổ chức, điều lệ, phương hướng hoạt động rõ ràng, minh bạch. Sự gắn kết các thành viên trong Hiệp hội khá tốt, đặc biệt trong việc hỗ trợ lẫn nhau cùng phát triển. Những người đứng đầu Hiệp hội cũng đều là các doanh nhân có uy tín, có tiềm lực tài chính và có tiếng nói nhiều ảnh hưởng trong cộng đồng doanh nghiệp và khả năng tác động tới chính quyền tỉnh. Hiệp hội doanh nghiệp tỉnh Thái Nguyên cho thấy họ biết khéo léo liên kết các hội viên thông qua các lợi ích do tham gia hội mang lại đồng thời tạo dựng uy tín và vai trò khó có thể thay thế đối với chính quyền trong việc kết nối với doanh nghiệp.

Lãnh đạo tỉnh Thái Nguyên thực sự đánh giá cao vai trò của Hiệp hội doanh nghiệp và luôn tạo điều kiện tốt nhất để Hiệp hội phát triển cũng như tham gia trực tiếp, góp tiếng nói phản biện vào các chính sách kinh tế của địa phương trong các cuộc họp quan trọng của UBND và Hội đồng Nhân dân tỉnh. Sự ủng hộ, coi trọng của chủ tịch tỉnh Thái Nguyên và lãnh đạo các

Sở ngành với hoạt động của Hiệp hội doanh nghiệp tỉnh qua việc sẵn sàng đón nhận những góp ý, phản biện của doanh nghiệp đã tạo dựng lòng tin, yếu tố dân chủ, khuyến khích doanh nghiệp nêu tiếng nói, đối thoại thực chất và mạnh dạn đề xuất các giải pháp tháo gỡ với chính quyền. Từ nhận thức tới hành động, cách tiếp cận cởi mở hơn nhằm giải quyết khó khăn cho doanh nghiệp sẽ tạo được sự chia sẻ, thấu hiểu giữa hai khu vực công – tư. Khi những “rào cản” mất đi, cải cách thủ tục hành chính hay cải thiện môi trường kinh doanh mới thực sự đi vào chiều sâu và mang tính hiệu quả.

Tương tự như Thái Nguyên, Lào Cai cũng hết sức chú trọng xây dựng một Hiệp hội doanh nghiệp mạnh, là tiếng nói đại diện của cộng đồng doanh nghiệp đang hoạt động trên địa bàn tỉnh. Lãnh đạo tỉnh đã tạo điều kiện thuận lợi cả về cơ sở vật chất, hỗ trợ tài chính cũng như các cơ chế hoạt động cho Hiệp hội, luôn khuyến khích Hiệp hội đóng góp ý kiến, phản ánh kịp thời các khó khăn vướng mắc của doanh nghiệp. Tỉnh rất coi trọng tiếng nói từ phía Hiệp hội doanh nghiệp, phản ứng nhanh khi nhận được các báo cáo, công văn từ phía Hiệp hội, UBND tỉnh thường triệu tập các cuộc họp đột xuất mời các Sở ngành có liên quan cùng các doanh nghiệp thảo luận, tháo gỡ các khó khăn cho doanh nghiệp, không kể ngày nghỉ.

Bên cạnh những hỗ trợ từ phía chính quyền, Hiệp hội doanh nghiệp Lào Cai cũng đang tự mình hoàn thiện cơ cấu tổ chức, các cơ chế hoạt động một cách phù hợp và hiệu quả. Theo phương châm “Đoàn kết, hội nhập, cùng phát triển”, Hiệp hội không chỉ chú trọng tới các doanh nghiệp, hội viên lớn mà còn quan tâm, nắm bắt các ý kiến, nguyện vọng, đề xuất của các hội viên là doanh nghiệp nhỏ và vừa, tạo điều kiện, khuyến khích các hội viên tham gia hỗ trợ nhau phát triển sản xuất, kinh doanh.

Hiệp hội doanh nghiệp tỉnh Lào Cai đã tổ chức 6 nhóm doanh nghiệp theo 6 loại hình, ngành nghề kinh doanh chính, bao gồm: Thương mại – Dịch vụ, Xây dựng cơ bản, Thủy điện nhỏ, Khai Khoáng, Dịch vụ tài chính ngân hàng, Công nghiệp và sản xuất chế tạo; một doanh nghiệp nếu kinh doanh nhiều ngành nghề có thể là thành viên trong nhiều nhóm ngành nghề khác nhau. Hiệp hội giao cho 6 Phó chủ tịch thường trực, cũng đồng thời là đại diện của các doanh nghiệp lớn mạnh, có uy tín trong từng ngành và với chính quyền tỉnh, chịu trách nhiệm quản lý, hỗ trợ các nhóm doanh nghiệp này.

Theo lý giải của đại diện hiệp hội, các doanh nghiệp nhỏ và vừa đôi khi còn e ngại khi đưa ra các kiến nghị, phản ánh các khó khăn vướng mắc của doanh nghiệp mình tại các buổi hội thảo/đối thoại lớn, hay lung túng, băn khoăn khi không biết phải trao đổi, làm việc với cơ quan nào về những khó khăn, vướng mắc đó. Việc tổ chức theo mô hình nhóm ngành, thường xuyên gặp gỡ, trao đổi tình hình hoạt động giữa các doanh nghiệp cùng ngành sẽ khuyến khích các doanh nghiệp đưa ra ý kiến một cách thẳng thắn. Đồng thời, việc cử các doanh nghiệp đầu ngành, có tiếng nói, có uy tín làm Phó chủ tịch hiệp hội và là nhóm trưởng các ngành sẽ giúp Hiệp hội cùng lãnh đạo tỉnh, các sở ban ngành nắm bắt được tình hình hoạt

động, khó khăn của các doanh nghiệp, các ngành một cách nhanh chóng, dễ dàng; từ đó đưa ra các giải pháp tháo gỡ vướng mắc cho các ngành kịp thời và hiệu quả hơn. Các tổ, nhóm ngành còn phối hợp với Hiệp hội thực hiện tư vấn, hỗ trợ cho các doanh nghiệp trong các lĩnh vực: quản trị rủi ro, quản lý nhân sự, giải pháp về vốn, tư vấn pháp luật... góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh<sup>8</sup>.

## 5. Sáng tạo, đổi mới trong những lĩnh vực cải cách phức tạp

Đất đai, mặt bằng kinh doanh là yếu tố đầu vào quan trọng hàng đầu đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, đây lại là lĩnh vực phức tạp và khó khăn đối với các nhà cải cách. Trong hoạt động quản lý đất đai, lĩnh vực được quan tâm, chú trọng là việc cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất (GCNQSDĐ) cho các cá nhân, tổ chức/doanh nghiệp sử dụng đất. Đây là điều kiện để doanh nghiệp yên tâm hoạt động sản xuất, cơ sở để tiếp cận nguồn vốn kinh doanh. Mặc dù vậy, nhiều doanh nghiệp vẫn gặp khó khăn khi xin cấp GCNQSDĐ. Việc chậm trễ có thể do một số nguyên nhân chủ quan từ phía các nhà quản lý cũng như người sử dụng đất như: chính quyền, các cơ quan chưa tập trung chỉ đạo quyết liệt, chưa có kế hoạch, giải pháp cụ thể, phù hợp để huy động người dân tham gia thực hiện kê khai, đăng ký; và nhận thức chưa đầy đủ của người dân về quyền và nghĩa vụ của người sử dụng đất, chưa tự giác kê khai đăng ký theo quy định. Ngoài ra phải kể đến một số các nguyên nhân khách quan khác như thiếu hệ thống bản đồ hợp quy chuẩn, có xác định mốc giới rõ ràng và thiếu nguồn lực (con người, tài chính) để thực hiện công tác đo đạc bản đồ, thẩm tra và cấp GCNQSDĐ cho các đối tượng sử dụng đất.

Một số tỉnh – tiêu biểu là Tuyên Quang đã có một số những sáng kiến, cải cách rất hữu ích giúp đẩy nhanh quá trình cấp GCNQSDĐ cho các tổ chức, hộ gia đình, cá nhân sử dụng đất trên địa bàn tỉnh. Những cải cách này có thể chưa liên quan trực tiếp tới các doanh nghiệp, nhà đầu tư trên địa bàn tỉnh nhưng đây cũng là một kinh nghiệm tốt, hy vọng tỉnh tiếp tục phát huy, vận dụng những sáng tạo, cải cách này trong công tác cấp GCNQSDĐ cho nhà đầu tư và doanh nghiệp thời gian tới.

Những cải cách đầu tiên đã được áp dụng trong công tác cấp GCNQSDĐ cho các trường mầm non trên địa bàn tỉnh năm 2012. Theo kế hoạch của tỉnh, trong vòng 4 tháng (từ tháng 8 đến tháng 12 năm 2012), Sở TNMT Tuyên Quang phải hoàn tất việc lập hồ sơ và cấp Giấy chứng nhận cho 759/1.110 cơ sở giáo dục mầm non, đòi hỏi Sở tăng tốc độ cấp giấy phép lên gần 9 lần so với tốc độ trung bình, trong khi không có sự thay đổi về nguồn lực. Đứng trước khó khăn, giới hạn về mặt thời gian cũng như nguồn lực (tài chính, con người), Sở TNMT

<sup>8</sup> Tham khảo thêm về các thực tiễn tốt về phát triển hiệp hội, đối thoại công tư, công cụ đánh giá và nâng cao năng lực hiệp hội trong đối thoại chính sách tại [www.economica.vn](http://www.economica.vn)

tỉnh Tuyên Quang đã tham mưu cho UBND tỉnh đơn giản hóa thủ tục hành chính, giảm số lượng giấy tờ, hồ sơ, từ đó đẩy nhanh tiến độ cấp Giấy phép: *Không lập bản đồ giao đất, cấp Giấy chứng nhận; ủy quyền cho Giám đốc Sở Tài nguyên và Môi trường ký giấy chứng nhận đối với các trường mầm non đang sử dụng đất ổn định, không tranh chấp.*<sup>9</sup> Do bản đồ xin giao đất cấp Giấy chứng nhận cũng chính là bản đồ đo địa chính trong Biên bản xác định ranh giới, mốc giới thửa đất – một thành phần của hồ sơ xin cấp đất, nên đã được đề xuất cắt bỏ. Việc bỏ lập bản đồ giao đất đã cắt giảm 25 chữ ký trên một bộ hồ sơ<sup>10</sup> và cắt giảm tổng cộng 18.975 chữ ký và đóng dấu của các cơ quan chức năng, tiết kiệm được rất nhiều thời gian và kinh phí cho các bên liên quan. Việc ủy quyền cho Giám đốc Sở TNMT thay Chủ tịch UBND tỉnh ký Giấy chứng nhận cũng giúp giảm thời gian luân chuyển hồ sơ, đẩy nhanh tốc độ xử lý khối lượng hồ sơ lớn trong một thời gian ngắn.

Sang đầu năm năm 2013, Tuyên Quang lại tiếp tục thực hiện những cải cách mới trong công tác kê khai đăng ký và cấp GCNQSDĐ cho các hộ gia đình, cá nhân và các tổ chức kinh tế - công tác được chính quyền tỉnh nhìn nhận là còn chậm so với yêu cầu. Nguyên nhân của sự chậm trễ này là do thiếu hệ thống bản đồ địa chính chính quy, cập nhật (chủ yếu sử dụng bản đồ cũ từ những năm 1988). Lượng bản đồ địa chính cần đo đạc, xây dựng lớn (Tuyên Quang có 153.700 hộ thuộc 1.596 thôn, bản, tổ dân phố chưa thực hiện đo đạc địa chính và xây dựng cơ sở dữ liệu đất đai) trong khi lực lượng thực hiện mỏng, nếu thực hiện theo quy trình cũ – cử cán bộ kỹ thuật đi đo đạc, sau đó hướng dẫn Hộ Gia đình làm đơn và đưa ra UBND cấp xã để đăng ký và chuyển hồ sơ lên cấp Huyện xét duyệt thì sẽ mất rất nhiều thời gian và kinh phí, ước tính cần 273 tỷ đồng để thực hiện việc đo đạc và cấp Giấy chứng nhận.

Để khắc phục tình trạng trên, Tuyên Quang đã tập trung mọi nguồn lực của cả hệ thống chính trị và người dân. Tỉnh đã rất sáng tạo thực hiện “*mỗi người dân, hộ gia đình là một cán bộ địa chính,*” huy động, phối hợp, phát huy nội lực của chính các chủ sử dụng đất là các hộ gia đình, cá nhân, tổ chức cần cấp Giấy chứng nhận. Tỉnh ủy, UBND tỉnh, các sở ban ngành và đoàn thể có liên quan đã chỉ đạo quyết liệt, sát sao thông qua ban hành hàng loạt các văn bản chỉ đạo, hướng dẫn cùng các kế hoạch thực hiện kê khai, đăng ký và cấp Giấy chứng nhận trên địa bàn tỉnh cụ thể<sup>11</sup>. Các đài phát thanh, truyền hình tỉnh, báo Tuyên Quang tích cực tuyên truyền, phổ biến pháp luật về đất đai nhằm nâng cao nhận thức, chấp hành của người dân về kê khai, đăng ký cấp GCNQSDĐ....

Các Ban chỉ đạo cấp Giấy chứng nhận cấp tỉnh, các huyện, thành phố cho tới cấp xã đã được thành lập, phối hợp với Tổ công tác cấp Giấy chứng nhận thuộc Sở TNMT thực hiện các lớp

<sup>9</sup> Văn bản số 142/BC-STNMT ngày 31/08/2012 của Sở Tài nguyên Môi trường: Báo cáo, đề xuất Ủy ban nhân dân tỉnh chỉ đạo cấp Giấy chứng nhận cho Trường mầm non. và Công văn ủy quyền số 2174/UBND-TNMT ngày 13 tháng 9 năm 2012 của UBND tỉnh.

<sup>10</sup> Mỗi điểm sử dụng đất cần lập 5 bộ bản đồ, mỗi bộ bản đồ cần có 5 cơ quan đơn vị ký và đóng dấu.

<sup>11</sup> Báo cáo số 107/BC-TNMT ngày 24/06/2013 – Báo cáo Tiến độ kê khai đăng ký đất đai và cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất đến ngày 15/6/2013.



đào tạo, trực tiếp hướng dẫn, giám sát, kiểm tra, đôn đốc, kịp thời giải quyết những khó khăn vướng mắc trong quá trình triển khai. Đoàn thanh niên các huyện, thành phố cũng tích cực tham gia với chương trình “Thanh niên tình nguyện mùa hè đỏ lửa năm 2013”, các đoàn thể địa phương, các giáo viên dạy toán, tin cũng được huy động để thực hiện công tác đo lường, hỗ trợ người dân kê khai, đăng ký đất, xây dựng hệ thống bảng dữ liệu, hỗ trợ xây dựng hệ thống bản đồ, và hỗ trợ họp xét cấp GCN bằng công nghệ thông tin...

Theo cách này, người sử dụng đất tự trực tiếp đo đạc, giám sát việc đo đạc, vẽ sơ đồ thửa đất thay vì cán bộ địa chính thực hiện; các chủ sử dụng đất giáp ranh ký biên bản, tạo lập ranh giới sử dụng đất rõ ràng, ổn định. Kết quả của việc đo đạc một lần nữa được công bố công khai, minh bạch trong các buổi họp thôn, mọi ý kiến, thắc mắc hay tranh chấp sẽ được giải quyết, hòa giải ngay tại cơ sở, giảm được tình trạng kiện cáo ở những cấp cao hơn. Sau khi nhận được hồ sơ kê khai, đăng ký cấp Giấy chứng nhận từ dưới cấp xã, cán bộ phòng TNMT phối hợp với Ban chỉ đạo cấp xã tổ chức họp xét và cấp GCN ngay tại xã, thay vì từ xã chuyển lên huyện xét rồi trả lại xã. Việc xử lý và trả hồ sơ cấp GCN ngay tại cấp xã cũng giúp giảm chi phí và thời gian cho các cán bộ cũng như người dân, đẩy nhanh quy trình cấp GCN.

Tính tới tháng 6/2013, toàn tỉnh đã cấp được hơn 2.700 GCN cho 1.015 lượt tổ chức sử dụng đất; hoàn thành việc kê khai đăng ký đất và chuyển về các Tổ cấp GCN của 152.812/153.700 hộ gia đình, cá nhân, đạt tỷ lệ 99,42%; cấp 269.630 GCN cho 210.784 lượt hộ gia đình. Bên cạnh đó, những cải cách về thủ tục hành chính trong xử lý hồ sơ và cấp GCNQSDĐ, cũng như việc vận dụng sáng tạo “dân biết, dân làm, dân bàn, dân kiểm tra” trong công tác đo đạc địa chính, xác lập bản đồ mốc giới của các cấp chính quyền tỉnh Tuyên Quang đã tiết kiệm cho Ngân sách nhà nước hơn 200 tỷ đồng.

## **6. Theo sát bước chân của nhà đầu tư**

Điển hình cho thực tiễn tốt này là Quảng Ninh. Quảng Ninh luôn xác định cải cách môi trường đầu tư và đổi mới hoạt động xúc tiến đầu tư là một trong những nhiệm vụ trọng tâm, mang tính đột phá và then chốt trong giai đoạn hiện nay.

Tháng 7 năm 2013 vừa qua, Công ty TNHH Khoa học Kỹ thuật Texhong Ngân Long thuộc Tập đoàn Texhong đã khánh thành giai đoạn I dự án nhà máy sản xuất sợi 300 triệu USD tại Móng Cái sau đúng một năm trời khởi công. Các lãnh đạo của Texhong vẫn chưa quên thời điểm cách đây 1 năm, khi họ nhận giấy chứng nhận đầu tư vào Quảng Ninh chỉ sau đúng 24 giờ kể từ khi hoàn thành thủ tục. Texhong không phải một nhà đầu tư xa lạ với Việt Nam. Tập đoàn này đã có một số dự án tại Nhon Trạch (Đồng Nai). Nhưng lúc nhận giấy phép đầu tư trong vòng 24 giờ, Tổng giám đốc Texhong Ngân Long đã không giấu nổi sự ngạc nhiên vì tốc độ cấp phép của Quảng Ninh. Ông đã phải dùng từ “kinh ngạc”. Texhong hiện là nhà

đầu tư có tổng mức đầu tư lớn nhất trong số các dự án đầu tư tại địa bàn các khu công nghiệp, khu kinh tế của tỉnh Quảng Ninh.

Ông Nguyễn Văn Đốc, Chủ tịch UBND tỉnh Quảng Ninh nhớ lại: Tính từ khi nhà đầu tư đến trình bày ý tưởng muốn được nghiên cứu dự án đầu tư tại Quảng Ninh đến khi được nhận chứng nhận đầu tư chỉ có 50 ngày. Và sau khi nhà đầu tư hoàn thành thủ tục, họ nhận được giấy phép trong vòng 24 tiếng. “Đây là dự án được giải quyết về thủ tục hành chính nhanh nhất từ trước đến nay, mở đầu cho quyết tâm đổi mới cải cách thủ tục hành chính của tỉnh”, ông Nguyễn Văn Đốc nói.<sup>12</sup>

Tại lễ khởi công giai đoạn II của Texhong tháng 7-2013, Chủ tịch UBND tỉnh Quảng Ninh cho rằng, sự thành công bước đầu của dự án thể hiện quyết tâm, trách nhiệm của tỉnh trong việc đẩy mạnh 3 khâu đột phá chiến lược, đổi mới mô hình tăng trưởng, chuyển dịch cơ cấu kinh tế, tập trung đầu tư các Khu kinh tế, Khu công nghiệp hiện đại, đồng bộ làm hạt nhân cho sự phát triển các ngành, lĩnh vực lợi thế của tỉnh.

Ông Phạm Minh Chính, Bí thư Tỉnh ủy nhấn mạnh, Quảng Ninh xác định cải cách môi trường đầu tư và đổi mới hoạt động xúc tiến đầu tư là một trong những nhiệm vụ trọng tâm, mang tính đột phá và then chốt trong giai đoạn hiện nay.<sup>13</sup>

Giữ đúng cam kết đó, Quảng Ninh đã liên tục theo sát bước chân các nhà đầu tư. Nói như ông Nguyễn Văn Đốc, xúc tiến đầu tư không phải là việc làm một ngày, một giờ, mà phải có lộ trình cụ thể để đồng hành cùng nhà đầu tư đến cùng, chứ không chỉ là một chốc, một chiều.

Theo đúng tinh thần ấy, tỉnh Quảng Ninh thường xuyên tổ chức các cuộc họp với các ngành, đơn vị liên quan để giải quyết những vướng mắc của nhà đầu tư. Chẳng hạn, trong quá trình triển khai xây dựng dự án, Texhong đầu tư cho biết họ gặp một số vướng mắc như: Tiến độ cấp nước phục vụ nhu cầu sử dụng chậm; khó khăn trong giải phóng mặt bằng đối với xây dựng tuyến đường điện 110KV cấp điện cho nhà máy; việc tuyển dụng công nhân; tiền thuê đất thô...

Ông Nguyễn Văn Thành, Phó Chủ tịch UBND tỉnh lập tức yêu cầu thành phố Móng Cái phải hoàn thành giải phóng mặt bằng, bàn giao mặt bằng để Công ty Điện lực Quảng Ninh triển khai đảm bảo cung cấp điện. Ông Thành cũng chỉ đạo Công ty TNHH Một thành viên Kinh doanh nước sạch Quảng Ninh đảm bảo đến 1-3-2013 Nhà máy sẽ có nước để hoạt động. Bên cạnh đó, Phó Chủ tịch UBND tỉnh giao Sở Tài nguyên và Môi trường phối hợp với Cục Thuế

---

<sup>12 13</sup> “Quy hoạch tốt mới có Dự án tốt”, Đức Minh, Chuyên trang Thông tin Dành cho Nhà Đầu tư, Báo Kinh tế Sài Gòn, tháng 10 năm 2012

tỉnh thực hiện việc cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất; Ban Quản lý khu kinh tế hướng dẫn nhà đầu tư trong thủ tục miễn thuế đất thô, thủ tục cấp thị thực cho các chuyên gia Trung Quốc làm việc tại Dự án...

Những nỗ lực thu hút đầu tư bằng những chính sách ưu đãi và cải cách thủ tục hành chính đã mang lại hiệu quả tích cực. Kết thúc năm 2012 trên địa bàn Quảng Ninh có hơn 90 dự án FDI còn hiệu lực với tổng số vốn đăng ký trên 4,1 tỷ USD. Năm 2012, mặc dù kinh tế trong nước và thế giới nhiều khó khăn, nhưng số dự án và vốn đầu tư FDI của Quảng Ninh đạt trên 412 triệu USD, tăng gấp 15 lần so với năm 2011. Theo Ban Xúc tiến và Hỗ trợ đầu tư Quảng Ninh (IPA), dự kiến năm 2013, tỉnh sẽ cấp mới, điều chỉnh khoảng 80 giấy chứng nhận đầu tư, với tổng vốn đầu tư ước đạt 28.090 tỷ đồng (tương đương trên 1,3 tỷ USD).<sup>14</sup>

Những thành công mới của Quảng Ninh trong thu hút đầu tư tới từ những nỗ lực trong công tác cải cách thủ tục hành chính, với sự quyết liệt từ trên xuống dưới trong bộ máy chính quyền địa phương. Ban Xúc tiến và Hỗ trợ đầu tư Quảng Ninh (IPA) được thành lập cuối năm 2011 có chức năng tham mưu giúp Ủy ban nhân dân tỉnh: phê duyệt chủ trương, địa điểm và quyết định đầu tư; xây dựng cơ chế chính sách thu hút đầu tư; cải thiện môi trường đầu tư; các giải pháp nâng cao chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI); hỗ trợ doanh nghiệp, quảng bá xúc tiến đầu tư, hỗ trợ thị trường. Ban cũng được giao chức năng đầu mối tiếp nhận và xử lý thủ tục đầu tư theo cơ chế “một cửa”... UBND tỉnh cũng đã ban hành bộ thủ tục hành chính (gồm 13 thủ tục) thuộc thẩm quyền giải quyết của IPA về lĩnh vực chủ trương, địa điểm đầu tư và cấp giấy chứng nhận đầu tư cắt giảm, gộp từ 34 thủ tục xuống còn 12 thủ tục đầu tư (giảm 65%). IPA cũng đã cơ bản hoàn thành việc xây dựng hệ thống dữ liệu về thông tin các quy hoạch, với khoảng 3.200 loại quy hoạch từ năm 2005 đến 2012. Nhà đầu tư còn được địa phương cung cấp các thông tin kịp thời về về hiện trạng, quy hoạch, đất đai, giá thuê đất, giá đền bù giải phóng mặt bằng, khối lượng về cây cối hoa màu, công trình kiến trúc, thông tin xã hội...

---

<sup>14</sup> Quảng Ninh giảm thủ tục để thu hút vốn đầu tư, Vietnamnet, ngày 22/11/2013, <http://vietnamnet.vn/vn/kinh-te/150496/quang-ninh-giam-thu-tuc-de-keo-von-dau-tu.html>

## KẾT LUẬN

Thay đổi cách thức và nâng cao chất lượng điều hành quản lý nhằm tạo dựng môi trường kinh doanh thuận lợi cho doanh nghiệp là một quá trình cần nhiều thời gian, tâm huyết và công sức. Đã nhiều địa phương không ngừng nỗ lực tìm kiếm các giải pháp, sáng kiến mới trong các lĩnh vực điều hành để áp dụng, triển khai và thực hiện. Những kinh nghiệm, thực tiễn trình bày trong báo cáo này có lẽ mới chỉ là một phần nhỏ, chưa thể hiện hết được các nỗ lực cải cách đang diễn ra tại các địa phương. Mặc dầu vậy, chúng tôi hi vọng đây sẽ là những tham chiếu tốt để các địa phương học tập và áp dụng, phát huy sáng tạo, phù hợp với điều kiện đặc thù của mình.

Thời gian tới, nhóm nghiên cứu PCI sẽ tiếp tục quan sát, cập nhật và ghi chép các thực tiễn tốt, các sáng kiến cải cách, tạo tiền đề thúc đẩy chia sẻ, học hỏi giữa các địa phương, nhằm cải thiện công tác điều hành, hỗ trợ tốt hơn cho các địa phương trong quá trình xây dựng một môi trường đầu tư, kinh doanh thuận lợi, thúc đẩy sự phát triển doanh nghiệp.