

QUYẾT ĐỊNH
Về việc ban hành Quy trình xây dựng và
sử dụng chỉ số đánh giá hoạt động hải quan

TỔNG CỤC TRƯỞNG TỔNG CỤC HẢI QUAN

Căn cứ Luật Hải quan số 29/2001/QH10 ngày 29/6/2001, Luật số 42/2005/QH11 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Hải quan ngày 14/6/2005 và các văn bản quy phạm pháp luật hướng dẫn thi hành;

Căn cứ Quyết định số 02/2010/QĐ-TTg ngày 15/01/2010 của Thủ tướng Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức bộ máy của Tổng cục Hải quan trực thuộc Bộ tài chính;

Căn cứ Quyết định số 448/QĐ-TTg ngày 25/03/2011 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Chiến lược phát triển hải quan đến năm 2020;

Căn cứ Quyết định số 1514/QĐ-BTC ngày 22/6/2011 của Bộ trưởng Bộ Tài chính về việc ban hành “*Kế hoạch cải cách, phát triển và hiện đại hóa ngành Hải quan giai đoạn 2011-2015*”;

Xét đề nghị của Lãnh đạo Ban Cải cách hiện đại hóa hải quan,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1.

Ban hành kèm theo Quyết định này Quy trình xây dựng và sử dụng Chỉ số đánh giá hoạt động hải quan và 02 Phụ lục gồm: Phụ lục 1 - Sơ đồ tổng quan mô tả 10 bước của Quy trình; Phụ lục 2 - Ví dụ minh họa thông qua 10 bước của Quy trình này.

Điều 2.

Thủ trưởng các đơn vị thuộc và trực thuộc Tổng cục Hải quan chịu trách nhiệm triển khai công tác xây dựng các chỉ số đánh giá hoạt động hải quan thuộc chức năng, nhiệm vụ đã được phân công; Tổ chức áp dụng các chỉ số đánh giá hoạt động hải quan đã xây dựng vào trong công việc chỉ đạo, quản lý, điều hành mọi hoạt động của đơn vị.

Điều 3.

Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày ký. Thủ trưởng các đơn vị thuộc và trực thuộc Tổng cục Hải quan chịu trách nhiệm tổ chức thi hành Quyết định này./.

Nơi nhận:

- Như Điều 3;
- Đ/c Đỗ Hoàng Anh Tuấn-Thứ trưởng Bộ Tài chính (để báo cáo);
- Lãnh đạo TCHQ (để chỉ đạo);
- Lưu: VT, CCHĐH (8b).

**KT. TỔNG CỤC TRƯỞNG
PHÓ TỔNG CỤC TRƯỞNG**



Vũ Ngọc Anh

www.LuatVietnam.vn

**QUY TRÌNH XÂY DỰNG VÀ SỬ DỤNG
CHỈ SỐ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG HẢI QUAN**

(Ban hành kèm theo Quyết định số **1568 /QĐ-TCHQ**
ngày **16** tháng 5 năm 2013 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hải quan)

PHẦN A - QUY ĐỊNH CHUNG

I. Phạm vi và đối tượng áp dụng

1. Quy trình xây dựng và sử dụng chỉ số đánh giá hoạt động hải quan được áp dụng vào tất cả lĩnh vực hoạt động của ngành Hải quan;
2. Các cấp quản lý thuộc cơ quan Tổng cục Hải quan, Cục Hải quan Tỉnh, thành phố và Chi cục Hải quan (*dưới đây gọi là đơn vị*) sử dụng chỉ số do cấp trên ban hành và tự xây dựng trong quản lý điều hành hoạt động của đơn vị, nhằm đảm bảo cho mọi hoạt động đạt hiệu lực và hiệu quả.

II. Giải thích thuật ngữ

1. *Chỉ số*: được hiểu là những giá trị về mặt số học được thống kê, so sánh, tổng hợp, theo dõi theo từng giai đoạn nhất định nhằm mục đích đánh giá số lượng, chất lượng, hiệu quả của hoạt động hoặc đối tượng cần đánh giá để đưa ra những cảnh báo, nhận định về xu hướng phát triển, thay đổi của hoạt động hoặc đối tượng cần đánh giá.
2. *Chỉ số định lượng*: là chỉ số mô tả số lượng, phản ánh về mặt lượng của hoạt động cần đánh giá, được tạo thành từ các dữ liệu có thể đo lường được. Chỉ số định lượng, biểu hiện bằng số học, so sánh các yếu tố đầu ra so với đầu vào đã được lượng hóa trước đó để xác định mức độ biến đổi của hoạt động cần đánh giá.
3. *Chỉ số định tính*: là chỉ số được mô tả bằng chất lượng, phản ánh về mặt chất của hoạt động cần đánh giá. Chỉ số định tính được thể hiện bằng các thang điểm, được cấu thành từ những dữ liệu phản ánh chất lượng của hoạt động cần đánh giá. Chỉ số định tính phản ánh tính chất của hoạt động cần đánh giá dưới góc độ quan điểm, cảm nhận của cá nhân hoặc tổ chức.
4. *Chỉ số hoạt động (Performance Indicators – được viết tắt PIs)*: là chỉ số phản ánh chi tiết hiện trạng kết quả từng công việc cụ thể của nhân viên trong tổ chức. Những chỉ số này được đo lường hàng ngày, hàng tuần hoặc hàng tháng.

5. *Chỉ số hoạt động chính (Key Performance Indicators - được viết tắt là KPIs):* là chỉ số đánh giá hoạt động chính của một cơ quan, tổ chức. Những hoạt động này là nhiệm vụ trọng tâm cốt lõi ở thời điểm hiện tại, đồng thời ảnh hưởng tới sự thành công và phát triển trong tương lai của cơ quan, tổ chức. Những chỉ số này thông thường được đo lường hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm.

6. *Chỉ số kết quả chính (Key Result Indicators - được viết tắt là KRIs):* là những chỉ số tổng quát nhất đánh giá kết quả hoạt động trọng tâm của một cơ quan, tổ chức mang đến cho nhà lãnh đạo cái nhìn tổng thể về những thành tựu trước đây của tổ chức đã đạt được, đồng thời cho biết hoạt động quản lý đối với những nhiệm vụ trọng tâm đã được thực thi và đạt được kết quả nhất định. Chỉ số KRIs này sẽ được theo dõi qua các khoảng thời gian dài hơn so với chỉ số hoạt động chính - KPIs với chu kỳ theo dõi để đo lường là 06 tháng hoặc hàng năm.

7. *Chỉ số đánh giá hoạt động hải quan:* Chỉ số đánh giá hoạt động hải quan là chỉ số được cơ quan Hải quan xây dựng và sử dụng để xác định kết quả và hiệu quả hoạt động của cơ quan Hải quan so với mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn thuộc Chiến lược phát triển, Kế hoạch cải cách hiện đại hóa của ngành Hải quan, của các đơn vị thuộc và trực thuộc ngành Hải quan để đánh giá mức độ tiến bộ trong từng giai đoạn phát triển nhất định của Ngành.

8. *Hệ thống chỉ số đánh giá hoạt động hải quan:* Hệ thống chỉ số đánh giá hoạt động hải quan là một tập hợp các bộ chỉ số tương ứng với các lĩnh vực hoạt động nghiệp vụ chủ chốt của ngành Hải quan (*dưới đây gọi là Hệ thống chỉ số*); Mỗi bộ chỉ số gồm nhóm chỉ số kết quả và nhóm chỉ số hoạt động.

III. Nguyên tắc xây dựng chỉ số đánh giá hoạt động hải quan

1. Nguyên tắc 1: *Mục đích rõ ràng*
2. Nguyên tắc 2: *Phù hợp với hoạt động cần đánh giá*
3. Nguyên tắc 3: *Hợp lý về chi phí xây dựng và sử dụng*
4. Nguyên tắc 4: *Có thể giám sát được.*
5. Nguyên tắc 5: *Đánh giá độc lập*

IV. Các điều kiện xây dựng và sử dụng chỉ số

1. Phải kết nối các chỉ số đo lường thực hiện kết quả công việc với gắn liền với các mục tiêu cụ thể thuộc Chiến lược phát triển, Kế hoạch cải cách hiện đại hóa hải quan; có sự đồng thuận giữa các cấp Lãnh đạo trong toàn Ngành.

2. Phải có sự nhất quán, kiên định, quan tâm và thống nhất trong mục tiêu quản lý của các cấp lãnh đạo. Lãnh đạo các cấp chủ động áp dụng bộ chỉ số làm công cụ quản lý, điều hành các hoạt động trong nội bộ đơn vị.

3. Phải thiết lập được sự cộng tác chặt chẽ giữa các cá nhân, bộ phận trong nội bộ ngành Hải quan và với các đối tác chiến lược ngoài Ngành.

4. Phải có sự hợp nhất công tác đo lường đánh giá hiệu quả hoạt động với công tác báo cáo và các giải pháp nâng cao hiệu quả thực hiện công việc trong toàn ngành Hải quan.

PHẦN B - QUY ĐỊNH CỤ THỂ

I. Bước 1: Xác định mức độ sẵn sàng xây dựng chỉ số

1. Xác định nhu cầu xây dựng chỉ số:

- Nhu cầu xây dựng chỉ số được thể hiện trong Chiến lược phát triển, Kế hoạch cải cách hiện đại hóa của ngành Hải quan, của các đơn vị thuộc và trực thuộc ngành Hải quan trong từng giai đoạn; Các văn bản chỉ đạo điều hành của cấp lãnh đạo trong toàn Ngành.

- Các công việc cần thực hiện: Cập nhật, rà soát và hệ thống hóa các chỉ đạo về xây dựng chỉ số đánh giá hoạt động đã nêu trong Chiến lược phát triển, Kế hoạch cải cách hiện đại hóa của ngành Hải quan, của các đơn vị thuộc và trực thuộc ngành Hải quan theo từng thời kỳ, các chỉ đạo về công tác chỉ số của lãnh đạo các đơn vị thuộc và trực thuộc Tổng cục Hải quan theo chức năng, nhiệm vụ đã phân công và kế hoạch công việc trọng tâm hàng năm của đơn vị.

2. Xác định các nguồn lực cho xây dựng hệ thống chỉ số

- Nguồn nhân lực: bố trí cán bộ, nắm vững quy trình xây dựng và sử dụng chỉ số; có kiến thức chuyên sâu về lĩnh vực cần xây dựng chỉ số trong đơn vị để thực hiện công tác chỉ số. Nếu chưa đảm bảo được yêu cầu thì cần sắp xếp tổ chức, bố trí cán bộ, công chức học tập bồi dưỡng kiến thức trên.

- Đảm bảo và bố trí cơ sở hạ tầng kỹ thuật, hệ thống công nghệ thông tin đáp ứng đầy đủ cho công tác xây dựng hệ thống chỉ số. Chủ động chuẩn bị phương tiện kỹ thuật hỗ trợ trong việc xây dựng, sử dụng chỉ số và vận hành và duy trì hệ thống chỉ số.

- Nguồn lực tài chính: chủ động bố trí một khoản dự toán kinh phí hàng năm để tổ chức thực hiện công tác chỉ số.

Trong trường hợp các nguồn lực bên trong không đáp ứng được thì các đơn vị chủ động tìm kiếm các nguồn hỗ trợ từ bên ngoài thông qua đầu mối điều phối chung do Tổng cục Hải quan phân công.

II. Bước 2: Lựa chọn mục tiêu của lĩnh vực cần xây dựng chỉ số

1. Xác định các mục tiêu chiến lược phát triển từng lĩnh vực trong Ngành

- Rà soát, thống kê, hệ thống hóa các mục tiêu phát triển có tính xuyên suốt, từ mục tiêu tổng quát đến mục tiêu cụ thể thuộc tất cả các lĩnh vực đã nêu trong Chiến lược phát triển, Kế hoạch cải cách hiện đại hóa của ngành Hải quan, của các đơn vị thuộc và trực thuộc ngành Hải quan trong từng giai đoạn.

- Xác định mục tiêu ưu tiên phát triển của lĩnh vực cụ thể Chiến lược phát triển, Kế hoạch cải cách hiện đại hóa của ngành Hải quan, của các đơn vị thuộc và trực thuộc ngành Hải quan trong từng giai đoạn và các yêu cầu chỉ đạo, quản lý điều hành của lãnh đạo các đơn vị trong từng năm để làm căn cứ xây dựng hệ thống chỉ số của lĩnh vực.

- Từ mục tiêu, xác định các nhiệm vụ then chốt của từng lĩnh vực có đóng góp phần lớn vào các kết quả công việc đạt được các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

2. Lựa chọn các hoạt động để xây dựng các chỉ số

- Thực hiện hệ thống hóa lại tất cả các chức năng, nhiệm vụ và các hoạt động hiện hành của đơn vị;

- Lựa chọn các hoạt động phải thực hiện phù hợp với nhiệm vụ then chốt đã xác định tại điểm 1 trên

- Xác định mục tiêu cụ thể cho từng hoạt động đã lựa chọn nêu trên, làm tiền đề xây dựng chỉ số.

III. Bước 3: Xác định tên chỉ số

Công việc tại Bước này cần thực hiện gồm:

1. Từ hoạt động, mục tiêu đã được lựa chọn ở bước 2 nêu trên, tiến hành xác định các nội dung phải kiểm soát tương ứng với các mục tiêu đã lựa chọn (ví dụ: đầu vào, đầu ra, kết quả, hiệu quả, sự liên kết giữa các yếu tố đã đặt ra) để xác định tên gọi của các chỉ số.

2. Phân loại các chỉ số vừa đặt tên theo các loại chỉ số kết quả chính, chỉ số hoạt động, chỉ số hoạt động chính.

3. Điều chỉnh số lượng chỉ số để đảm bảo sự cân bằng giữa các loại chỉ số, thông thường tỷ lệ tối ưu giữa Chỉ hoạt động chính/Chỉ số hoạt động/Chỉ số kết quả chính được phân bổ theo tỷ lệ (%) là 10/80/10.

Công việc này phải được thực hiện với sự phối kết hợp chặt chẽ giữa các bộ phận nghiệp vụ và bộ phận chuyên trách làm công tác về chỉ số nhằm đảm bảo danh mục chỉ số được xây dựng phải phản ánh chính xác bản chất, hiệu lực và hiệu quả hoạt động của từng nhiệm vụ.

IV. Bước 4: Xác định nội dung chi tiết của chỉ số

Xác định nội dung chi tiết chỉ số bao gồm các công việc sau:

1. *Xác định thành tố của chỉ số* bao gồm: các thành phần, dữ liệu cấu tạo nên thành phần của chỉ số và công thức tính toán; Việc xác định các dữ liệu cấu tạo nên thành phần của chỉ số phải căn cứ vào các quy định của pháp luật, của ngành Hải quan liên quan đến chỉ số.

2. Hình thức thể hiện chỉ số

Căn cứ vào thành phần cấu tạo nên chỉ số để xác định hình thức thể hiện của chỉ số cho phù hợp, thuộc một trong các dạng dưới đây:

- a) Thể hiện hình thức con số: chỉ số = giá trị a
- b) Thể hiện hình thức số phần trăm (%): Chỉ số = $\frac{a}{b} \times 100\%$
- c) Thể hiện hình thức phân số: $\frac{a}{b}$

3. Tần suất đánh giá chỉ số:

Xác định tần suất đánh giá của chỉ số tùy theo yêu cầu của từng cấp lãnh đạo quản lý (theo ngày, tuần, tháng, quý, năm...).

4. Xác định chỉ tiêu gốc và chỉ tiêu phân đầu:

a) Chỉ tiêu gốc

Xác định chỉ tiêu gốc là việc lấy dữ liệu được thu thập ở lần đầu đánh giá làm căn cứ so sánh với những dữ liệu được thu thập trong các kỳ sau.

b) Chỉ tiêu phân đầu

Việc xây dựng chỉ tiêu phân đầu được căn cứ vào chỉ tiêu gốc hoặc chỉ tiêu của kỳ liền trước và dự báo tình hình biến động các yếu tố tác động vào chỉ số (bao gồm các yếu tố khách quan và chủ quan) và kỳ vọng phát triển của hoạt động cần đánh giá.

V. Bước 5: Xác định nguồn dữ liệu và cách thu thập các dữ liệu chỉ số

1. Xác định nguồn dữ liệu

- Xác định các dữ liệu được cung cấp từ nội bộ đơn vị, của ngành Hải quan; Các nguồn dữ liệu cơ bản từ nội bộ đơn vị, của ngành Hải quan bao gồm: dữ liệu có trong các Hệ thống cơ sở dữ liệu sẵn có; Hệ thống các báo cáo giấy; kết quả từ các cuộc khảo sát, phỏng vấn do các đơn vị thuộc ngành Hải quan, Cục Hải quan hoặc Chi cục Hải quan thực hiện.

- Xác định các dữ liệu từ Bộ, Ban, Ngành khác, cơ quan, đơn vị khác có liên quan; dữ liệu từ các cuộc khảo sát, điều tra, phỏng vấn chính thức và không chính thức của đơn vị và của các cơ quan, đơn vị khác.

2. Cách thức thu thập nguồn dữ liệu

a) Xác định bộ phận chủ trì và bộ phận phối hợp việc thu thập dữ liệu:

- Thủ trưởng đơn vị xác định 01 bộ phận đầu mỗi chủ trì thu thập dữ liệu cho chỉ số là bộ phận quản lý phần lớn nguồn dữ liệu của chỉ số, và mục đích xây dựng chỉ số là nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của bộ phận đó.

- Các dữ liệu để tính toán chỉ số thuộc nguồn dữ liệu của bộ phận, đơn vị khác thì cần xác định bộ phận, đơn vị khác là bộ phận phối hợp trong việc thu thập dữ liệu để tính toán chỉ số.

b) Thiết lập công cụ thu thập dữ liệu

- Đối với dữ liệu hiện có trong Hệ thống cơ sở dữ liệu, trong các báo cáo giấy của đơn vị: Xây dựng và chuẩn hóa việc khai thác dữ liệu từ các Hệ thống, các báo cáo giấy;

- Đối với dữ liệu hiện không có theo dõi, cập nhật: Xây dựng các biểu mẫu thu thập dữ liệu, biểu mẫu thống kê để thu thập dữ liệu và thiết lập phương án thu thập dữ liệu (khảo sát, phỏng vấn, ghi chép độc lập,...). Ngoài ra, có thể tiến hành điều tra sử dụng bảng hỏi, quan sát thực địa, phỏng vấn hoặc thảo luận nhóm để thu thập những thông tin không có sẵn.

c) Tần suất và thời gian thu thập dữ liệu: Tùy theo mục đích, nội hàm và nguồn dữ liệu, tần suất đánh giá của từng chỉ số để xác định tần suất và thời gian lấy dữ liệu để tính toán chỉ số. Tần suất lấy dữ liệu, tính toán và đánh giá các kết quả chỉ số có thể định kỳ theo tháng, quý, năm, 5 năm, 10 năm...

d) Tiến hành thu thập thử nghiệm:

- Xác định thời điểm và khoảng thời gian tiến hành thu thập dữ liệu: tùy theo điều kiện vật chất, nguồn nhân lực, yêu cầu quản lý của từng đơn vị mà xác định thời điểm và khoảng thời gian hợp lý;

- Thực hiện khai thác dữ liệu từ các hệ thống, các báo cáo giấy trong khoảng thời gian ngắn nhất định;

- Sử dụng các biểu mẫu thu thập dữ liệu, biểu mẫu thống kê để thu thập thử dữ liệu trong khoảng gian ngắn nhất định

- Sau khi kết thúc thu thập thử nghiệm: xác định những vướng mắc, khó khăn trong việc thu thập dữ liệu có thể phát sinh và đưa ra đề xuất những sửa đổi kịp thời.

3. Thu thập dữ liệu:

Trên cơ sở cách thức thu thập đã xác định tại khoản 2 trên, triển khai tiếp công việc tiến hành thu thập dữ liệu; Sau đó, tổng hợp, nhập liệu tất cả các dữ liệu thu thập được vào các file dữ liệu dạng word, excel, acces...

VI. Bước 6: Tổ chức rà soát, tính toán và tổng hợp kết quả của chỉ số

1. Các công việc rà soát, làm chuẩn dữ liệu đã thu thập, cụ thể:

a) Về rà soát và làm chuẩn dữ liệu đã thu thập được:

- Rà soát tính đầy đủ của các dữ liệu thành phần: Đảm bảo tất cả các thành phần dữ liệu cấu tạo nên chỉ số đều có giá trị dữ liệu cụ thể.

- Nhận dạng các giá trị không hợp lệ, không chính xác, thiếu logic: Kiểm tra, đối chiếu chéo các giá trị của các thành phần dữ liệu giống nhau cấu tạo nên các

chỉ số khác nhau xem các giá trị có thống nhất, giống nhau không?; Kiểm tra tính logic của giá trị các dữ liệu. Đặc biệt, cần quan tâm đến giá trị không áp dụng (viết tắt là N/A) và giá trị 0.

- Kiểm tra, xác định, thu thập lại các dữ liệu không hợp lệ, thiếu logic, không chính xác, không nhất quán: Đối với các dữ liệu không hợp lệ đã phát hiện được (đặc biệt là hai giá trị: N/A và 0) phải kiểm tra lại giá trị dữ liệu, cách thức nhập liệu, định dạng dữ liệu có chính xác không? Nếu giá trị dữ liệu sai khác do lỗi nhập liệu, định dạng thì sửa lỗi. Nếu giá trị dữ liệu không chính xác cần tiến hành thu thập lại. Đối với giá trị dữ liệu không nhất quán, kiểm tra, điều chỉnh cho đồng nhất. Tuy nhiên, không phải mọi giá trị dữ liệu thiếu nhất quán đều phải loại bỏ.

b) Về thời gian rà soát, làm chuẩn dữ liệu:

Đơn vị căn cứ nguồn lực tài chính và nhân lực thực tế tại đơn vị, lựa chọn cách thực hiện phù hợp. Có 02 cách thực hiện như sau:

- *Cách thứ nhất*, tiến hành đồng thời việc rà soát, làm chuẩn dữ liệu trong quá trình thu thập dữ liệu.

- *Cách thứ hai*, sau khi kết thúc quá trình thu thập dữ liệu, tiến hành rà soát và làm chuẩn dữ liệu.

c) Về công cụ rà soát, làm chuẩn dữ liệu:

Tùy theo điều kiện tài chính và nhân lực, đơn vị có thể mua và sử dụng các phần mềm thống kê, rà soát dữ liệu (Ví dụ: Phần mềm Stata..) nhằm đảm bảo không tổn nhân lực, thời gian nhưng sẽ phải bố trí chi phí cho việc mua công cụ này hoặc thực hiện rà soát, làm chuẩn dữ liệu bằng thủ công.

2. Tính toán và tổng hợp kết quả chỉ số:

a) Công cụ tính toán chỉ số:

Các đơn vị sử dụng các phần mềm tự động tính toán kết quả chỉ số (Ví dụ: phần mềm đặc thù Stata 12); Hoặc sử dụng các công cụ tính toán khác (Ví dụ: hàm tính của excel, acces);

b) Tiến hành tính toán kết quả của từng chỉ số:

- Tính toán trước số liệu của từng thành phần của chỉ số;

- Áp dụng công thức tính, hình thức thể hiện chỉ số để tính toán tiếp kết quả chỉ số.

3. Xác nhận, đánh giá kết quả chỉ số

a) Sau khi đã tính toán ra kết quả các chỉ số, cán bộ cần thực hiện báo cáo kết quả và cách thức đã thực hiện để có kết quả trên cho Lãnh đạo đơn vị. Lãnh đạo đơn vị cần xem xét, đánh giá chất lượng của kết quả chỉ số.

b) Việc đánh giá chất lượng của kết quả chỉ số bao gồm:

- Đánh giá độ tin cậy của kết quả chỉ số: Lãnh đạo đơn vị cần đánh giá xem các hoạt động thu thập dữ liệu, tổng hợp, tính toán kết quả của chỉ số có theo đúng các nguyên tắc, yêu cầu và các bước đã được phê duyệt.

- Đánh giá tính giá trị của kết quả chỉ số: Lãnh đạo đơn vị cần đánh giá xem kết quả các chỉ số có đạt được các kết quả mong muốn kể từ khi xây dựng các chỉ số đã được quy định tại khoản 2 của Bước 3 thuộc Quy trình này;

- Đánh giá tính kịp thời của kết quả chỉ số: Lãnh đạo đơn vị cần đánh giá tần suất thu thập dữ liệu, tính cập nhật của dữ liệu, và các kết quả chỉ số có đảm bảo hỗ trợ ngay cho các quyết định quản lý, điều hành các hoạt động của đơn vị.

VII. Bước 7: Đánh giá kết quả của chỉ số

1. Mục đích đánh giá kết quả của chỉ số sẽ giúp cho Lãnh đạo đơn vị hoặc cán bộ trực tiếp thực hiện công việc xem xét các vấn đề tồn tại trong cách thức thực thi nhiệm vụ khác nhau; Từ đó xác định nguyên nhân của sự không thống nhất trong cách thức quản lý, chỉ đạo điều hành từ các cấp lãnh đạo hay do sự hiểu biết của cán bộ làm trực tiếp không bám sát chủ trương, chỉ đạo của Lãnh đạo.

2. Thời điểm đánh giá:

- Thực hiện đánh giá lại kết quả của chỉ số khi kết quả đo lường thường xuyên/định kỳ của chỉ số cho thấy có sự sai lệch rõ ràng giữa kết quả thực tế và kết quả dự kiến và những sai lệch này có tác động lớn đến đối tượng hoặc hoạt động cần đánh giá.

- Khi các cấp Lãnh đạo cần xác định việc sắp xếp nguồn lực cho quá trình triển khai các đối tượng hoặc hoạt động cần đánh giá.

- Khi các báo cáo về cùng một đối tượng hoặc hoạt động cần đánh giá cho ra các kết quả khác nhau.

3. Các loại hình đánh giá: Tổng cục nêu ra một số loại hình đánh giá cơ bản như sau:

a) Đánh giá trước khi thực hiện

Khi áp dụng loại hình đánh giá này, các cấp lãnh đạo phải xác định rõ: các mục tiêu đã được xác định rõ ràng hay chưa; Kế hoạch thực hiện có khả năng đem lại các kết quả đáng tin cậy hay không; việc sử dụng nguồn lực có hợp lý và tương xứng với các yêu cầu đặt ra để đạt được các kết quả đã định trước không. Mục đích của đánh giá trước khi thực hiện là nhằm đảm bảo quá trình thực hiện các chương trình, kế hoạch hay dự án không xảy ra sai sót dẫn đến thất bại sớm.

b) Đánh giá thực hiện theo quá trình

Trọng tâm của loại hình đánh giá này là quá trình thực hiện một đối tượng hoặc hoạt động cần đánh giá. Các câu hỏi đặt ra ở đây là những nội dung đã được xây dựng trong kế hoạch có được thực hiện đầy đủ không; Giữa kế hoạch và thực tế triển khai có tương thích không; Các vấn đề về chi phí, thời gian, năng lực của

các cán bộ tham gia thực hiện, số lượng nhân sự... có gắn với kế hoạch không. Các cấp Lãnh đạo có thể sử dụng các thông tin từ những câu trả lời để xác định xem có cần phải đưa ra những điều chỉnh trong quá trình thực hiện để đạt được các kết quả mong muốn không.

c) Đánh giá chuỗi logic về kết quả hoạt động

Đánh giá chuỗi logic kết quả hoạt động được hiểu là đánh giá các vấn đề về triển khai một đối tượng hoặc hoạt động cần đánh giá từ các bước hoạt động, phân bổ nguồn lực và các sáng kiến có thể áp dụng để đạt được kết quả mong muốn. Việc đánh giá chuỗi logic về kết quả hoạt động giúp xác định được mức độ hợp lý của các kết quả mong muốn, giúp cho người thiết kế chỉ số có thể tránh được những thất bại tiềm năng do việc thiết kế kém mang lại.

d) Đánh giá tác động

Mục đích chính của đánh giá tác động là xác định những yếu tố tác động gây ra những thay đổi ghi nhận được và nguyên nhân gây ra những thay đổi đó. Đánh giá tác động chỉ tiến hành sau khi đã thu nhận được các kết quả rõ ràng.

e) Đánh giá tổng quát

Trong khi các phương pháp đánh giá nêu trên được thực hiện độc lập thì phương pháp đánh giá tổng quát được áp dụng nhằm mục đích tổng hợp và kiểm soát chéo các kết quả phát hiện được trong quá trình thực hiện các phương pháp đánh giá độc lập. Phương pháp này có tính tin cậy cao và sẽ chỉ ra được xu hướng phát triển của đối tượng cần đánh giá.

4. Các phương pháp đánh giá:

Phương pháp đánh giá kết quả hoạt động dựa trên hệ thống chỉ số được hiểu cụ thể là phân tích các tập hợp số liệu về mặt định tính và định lượng.

a) Để phân tích số liệu định lượng, các phương pháp phân tích số liệu được sử dụng cụ thể: Phương pháp mô tả; Phương pháp so sánh mối tương quan; Phương pháp suy luận lô gic; Phương pháp hồi quy...;

b) Để phân tích dữ liệu định tính có thể sử dụng các phương pháp như: Phương pháp mô tả; Phương pháp đo lường mối tương quan; Phương pháp suy diễn; Phương pháp tất định....

VIII. Bước 8: Lập báo cáo kết quả của chỉ số

1. Mục đích xây dựng báo cáo kết quả chỉ số

- Để tìm hiểu, đánh giá các ưu điểm, nhược điểm của các lĩnh vực hoạt động hải quan đang diễn ra; các lĩnh vực nào đang hoạt động hiệu quả và ít hiệu quả; xác định các nguyên nhân và giải pháp khắc phục, cải tiến;

- Để nâng cao nhận thức về chất lượng của các chương trình cải cách đã và đang được tiến hành đối với cán bộ lãnh đạo, công chức trong Ngành và các cơ quan, tổ chức hữu quan;

- Để đánh giá tính thiết thực, mức độ hợp lý của các chỉ số được đo lường.

2. Xác định đối tượng sử dụng báo cáo (đối tượng mục tiêu)

a) Trường hợp đối tượng mục tiêu là cấp Lãnh đạo Bộ, Lãnh đạo Tổng cục, báo cáo không cần cung cấp quá nhiều thông tin và giải thích quá chi tiết mà chỉ cần tập trung vào các số liệu tổng hợp, súc tích liên quan đến các vấn đề cụ thể. Cần phải xác định và hiểu được Lãnh đạo cấp này sẽ cần những thông tin gì để hỗ trợ cho việc đưa ra quyết định quản lý chỉ đạo.

b) Trường hợp đối tượng mục tiêu là cấp Lãnh đạo đơn vị thuộc và trực thuộc Tổng cục, nhất là các Chi cục (được hiểu là cấp quản lý, điều hành trực tiếp đơn vị) thì cần có nhiều những dữ liệu tác nghiệp chi tiết hơn.

3. Kết cấu của một báo cáo

a) Trường hợp đơn vị báo cáo là cấp Cục Hải quan và Chi cục Hải quan và đơn vị tiếp nhận báo cáo là Tổng cục thì kết cấu của báo cáo kết quả hệ thống chỉ số sẽ bao gồm các phần sau:

- Tên đơn vị báo cáo; ngày tháng báo cáo;
- Tên chính của báo cáo: Báo cáo kết quả chỉ số hoạt động (năm...)
- Phần I: Nhóm chỉ số kết quả chính, chỉ số hoạt động chính
- Phần II: Nhóm chỉ số hoạt động

Trong đó tại Phần I, Phần II nêu tên của từng chỉ số thành phần; Công thức tính toán chỉ số; Kết quả tính toán bằng con số cụ thể; Thống kê chi tiết các số liệu được sử dụng để tính toán chỉ số; và cuối cùng là Tổng hợp, phân tích các yếu tố tác động tới sự biến động (tăng/giảm) chỉ số.

b) Trường hợp đơn vị báo cáo là cấp Cục, Vụ thuộc cơ quan Tổng cục, kết cấu của báo cáo kết quả hệ thống chỉ số sẽ bao gồm các phần sau:

Tương tự như báo cáo của các Cục hải quan tỉnh, thành phố, tuy nhiên chỉ cần báo cáo chỉ số thuộc thẩm quyền phụ trách của đơn vị sau khi đã tiến hành tổng hợp số liệu từ báo cáo liên quan tới chỉ số đó của các Cục hải quan tỉnh, thành phố.

c) Trong Báo cáo có thể sử dụng một số Phụ lục hoặc lập Báo cáo tách riêng để biểu đạt các dữ liệu chi tiết cần được thực hiện; Tuy nhiên, tránh viết tắt quá nhiều và tránh sử dụng các thuật ngữ chuyên môn gây khó hiểu.

4. Thu nhận dữ liệu, số liệu một cách hiệu quả để đưa vào báo cáo

- Dữ liệu được lựa chọn đưa vào báo cáo phải là những dữ liệu then chốt, được quan tâm nhất;

- Dữ liệu được trình bày một cách rõ ràng và chính xác, được tính toán cẩn thận, có trích dẫn nguồn dữ liệu rõ ràng và sắp xếp theo trình tự hợp lý;

- Các nhận định trong báo cáo phải trung thực, phản ánh đúng tình trạng thực tế, không được loại bỏ hay tránh nhắc đến các kết quả tiêu cực. Vì các chỉ số được

đo lường chỉ hữu hiệu khi có thể trợ giúp các cấp lãnh đạo hải quan phát hiện những mặt còn yếu kém trong hoạt động, xác định các hướng giải quyết.

- Các số liệu về kết quả hoạt động cần được so sánh với các số liệu ban đầu và số liệu của kỳ gốc, đối chiếu với chỉ tiêu đề ra theo kế hoạch công tác của đơn vị, hoặc so sánh với các kết quả đã đạt được của (các) giai đoạn trước đó để thấy được tỉ lệ phần trăm khác biệt. Qua so sánh với dữ liệu gốc (hay tình trạng ban đầu), các cấp lãnh đạo có thể nhận định được những tiến bộ đạt được hay sự trì trệ, thậm chí thụt lùi trong bất kỳ lĩnh vực hoạt động nào.

- Các phát hiện và kiến nghị liên quan tới một chỉ số phải được trình bày xoay quanh chỉ số và các kết quả chủ yếu của chỉ số đó.

5. Trình bày các thông tin kết quả chỉ số với hình thức thể hiện phù hợp trong báo cáo

a) Trình bày số liệu thông tin kết quả chỉ số (đặc biệt là đối với các chỉ số phức tạp, cần diễn giải nhiều số liệu xoay quanh một vấn đề cụ thể), thì cần thiết lập bảng biểu hoặc biểu đồ, đồ thị để thuận tiện cho việc diễn giải các số liệu thu thập được nhằm trợ giúp người xem báo cáo dễ nhớ, dễ hình dung hơn so với việc đọc những con số được liệt kê theo hình thức diễn đạt viết thông thường.

Tùy theo đối tượng sử dụng báo cáo (hay đối tượng mục tiêu) có thể lựa chọn các dạng biểu đồ, đồ thị phù hợp; tuy nhiên dù ở dạng nào cũng cần đảm bảo các dữ liệu được trình bày chính xác và có tính gắn kết với nhau.

b) Các điểm cần lưu ý khi thiết kế bảng biểu, đồ thị:

b1) Đối với bảng biểu, cần đảm bảo:

- Đơn giản, chính xác;
- Tên các dòng, các cột rõ ràng, tránh viết tắt;
- Các số phần trăm được làm tròn thành số nguyên gần nhất;
- Có các số tổng cộng ;
- Trích dẫn nguồn khai thác dữ liệu.

b2) Đối với biểu đồ, đồ thị, cần đảm bảo:

- Đơn giản, dễ hiểu;
- Thể hiện rõ thông điệp trong tiêu đề đồ thị;
- Thang đo trung thực;
- Chứa đầy đủ dữ liệu cần thiết;
- Trích dẫn nguồn khai thác dữ liệu.

IX. Bước 9: Sử dụng các vấn đề phát hiện được thông qua kết quả chỉ số

1. Sử dụng thông tin về kết quả hoạt động để phục vụ cho hoạt động quản lý nhà nước trong lĩnh vực Hải quan với mục tiêu:

- Các thông tin từ kết quả của hệ thống chỉ số đã cung cấp cho các cấp Lãnh đạo hải quan biết được tiến độ cũng như thành công, thất bại của các chương trình, chế độ, chính sách pháp luật về hải quan đã và đang được áp dụng;

- Cung cấp kết quả dữ liệu thực tế cho việc đánh giá sâu từng lĩnh vực hoạt động;

- Hỗ trợ việc xây dựng kế hoạch, chiến lược cải cách (thông qua các thông tin về tình trạng ban đầu);

- Giúp đưa ra các quyết định về phân bổ nguồn lực hợp lý (nhân lực, ngân sách...); mở rộng hoặc củng cố các chương trình, chính sách dựa vào thông tin phản hồi về các kết quả hoạt động hải quan;

- Tạo động cơ khuyến khích, thúc đẩy tinh thần làm việc của cán bộ, công chức hải quan nhiệt tình hơn để đóng góp vào việc đạt được mục tiêu mong muốn; kịp thời khen thưởng những cán bộ, công chức có thành tích hoạt động tốt, và phê bình, kỷ luật những cán bộ, công chức trong Ngành chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ;

- Cải thiện chất lượng dịch vụ, phục vụ hiệu quả các đối tác của hải quan (tổ chức, cá nhân hữu quan tham gia hoạt động hải quan).

2. Định hướng và cách thức chia sẻ thông tin về kết quả của chỉ số

a) Lập kế hoạch chia sẻ thông tin một cách công khai minh bạch trong nội bộ cơ quan Hải quan và/hoặc với các bên hữu quan, các bên có quan tâm tới ngành Hải quan.

b) Các cách thức chia sẻ thông tin về kết quả của hệ thống chỉ số:

- Công khai trong nội bộ báo cáo về kết quả của hệ thống chỉ số;

- Xây dựng kế hoạch hợp tác với các cơ quan ngôn luận như báo chí, truyền hình để tuyên truyền kết quả chỉ số hoạt động trên các phương tiện thông tin này;

- Tuyên truyền qua website, mạng nội bộ cơ quan;

- Tổ chức hội nghị công bố kết quả hoạt động.

X. Bước 10: Duy trì và vận hành hoạt động của hệ thống chỉ số

1. Để duy trì và vận hành một hệ thống chỉ số, cần đảm bảo sự tồn tại của 05 yếu tố cơ bản bao gồm:

- Cơ quan Hải quan có nhu cầu áp dụng lâu dài và nhất quán đối với hệ thống chỉ số;

- Vai trò và trách nhiệm rõ ràng về mặt tổ chức, chính trị của đơn vị hải quan; Thông tin về kết quả hoạt động đáng tin cậy của đơn vị đó;

- Trách nhiệm giải trình của cơ quan Hải quan trước các bên hữu quan;

- Năng lực quản lý trong việc xác lập mục tiêu chiến lược và phát triển của cơ quan Hải quan;

- Động cơ khuyến khích sử dụng các thông tin về kết quả của hệ thống chỉ số đánh giá hoạt động hải quan.

2. Để hệ thống chỉ số hoạt động hải quan thực sự phát huy hiệu quả áp dụng trong thực tiễn thì cơ quan Hải quan phải tiến hành các công việc sau:

- Đánh giá định kỳ hoạt động xây dựng và sử dụng hệ thống chỉ số nhằm kịp thời điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung các bộ chỉ số để phù hợp với các đổi mới về cơ chế, chính sách, pháp luật hải quan và các mục tiêu ưu tiên của cơ quan Hải quan.

- Nâng cấp và cải tiến theo kế hoạch đối với các bộ chỉ số thuộc hệ thống chỉ số hoạt động hải quan.

3. Để vận hành và duy trì hệ thống chỉ số, cần xác định các điều kiện sau:

- Nhu cầu đào tạo nhân lực: Sử dụng và bồi dưỡng kiến thức cho những công chức hải quan để họ có thể nắm bắt và thông thạo dần với các vấn đề liên quan đến việc xây dựng và vận hành hệ thống chỉ số;

- Tính khả thi và chi phí vận hành đối với toàn bộ hệ thống chỉ số;

- Năng lực kiểm tra toàn bộ quá trình thực hiện chỉ số và các kết quả thu được từ việc triển khai hệ thống chỉ số;

- Sự nhất trí, đồng thuận tham gia của tất cả các cấp đơn vị trong toàn Ngành và các đối tượng khách hàng của cơ quan Hải quan.

XI. Sơ đồ mô tả tổng quát 10 bước của Quy trình xây dựng và sử dụng chỉ số đánh giá hoạt động hải quan đề cập tại Phụ lục 01 (đính kèm) và Ví dụ minh họa 10 Bước của Quy trình này được nêu tại Phụ lục 02 (đính kèm).

PHẦN C - TỔ CHỨC THỰC HIỆN

I. Nhiệm vụ của Ban Cải cách, hiện đại hóa

- Đầu mối điều phối, hướng dẫn, tổ chức thực hiện, kiểm tra, báo cáo tổng thể việc triển khai công tác chỉ số đánh giá hoạt động trong toàn Ngành;

- Xây dựng các chỉ số để quản trị Chiến lược phát triển, Kế hoạch cải cách hiện đại hóa của ngành Hải quan;

- Hỗ trợ các đơn vị thuộc và trực thuộc Tổng cục Hải quan trong việc xây dựng chỉ số thuộc nhiệm vụ của các đơn vị;

- Thẩm định các bộ chỉ số thuộc từng lĩnh vực do các đơn vị nghiệp vụ thuộc cơ quan Tổng cục xây dựng trình Tổng cục ban hành.

II. Nhiệm vụ của các đơn vị thuộc cơ quan Tổng cục

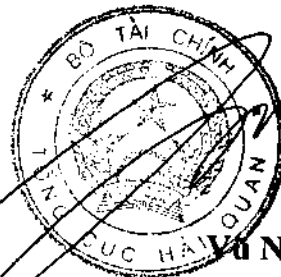
- Tổ chức xây dựng và sử dụng bộ chỉ số thuộc lĩnh vực hoạt động hải quan giao đơn vị phụ trách và bộ chỉ số để phục vụ cho công tác quản lý, điều hành tại đơn vị;
- Phối hợp chặt chẽ với đơn vị khác được giao chủ trì thực hiện xây dựng chỉ số và đơn vị hỗ trợ cung cấp thông tin, dữ liệu để xây dựng nội dung chi tiết chỉ số;
- Thực hiện cải cách chế độ báo cáo theo lĩnh vực hoạt động dựa trên chỉ số đánh giá đã được xây dựng.

III. Nhiệm vụ của các Cục hải quan tỉnh, thành phố

- Tổ chức triển khai thực hiện, tổng hợp kết quả, khai thác chỉ số, hệ thống chỉ số trong phạm vi địa bàn quản lý;
- Xây dựng, bổ sung, sửa đổi bộ chỉ số đánh giá các hoạt động trong phạm vi địa bàn hoạt động quản lý của Cục Hải quan tỉnh, thành phố.

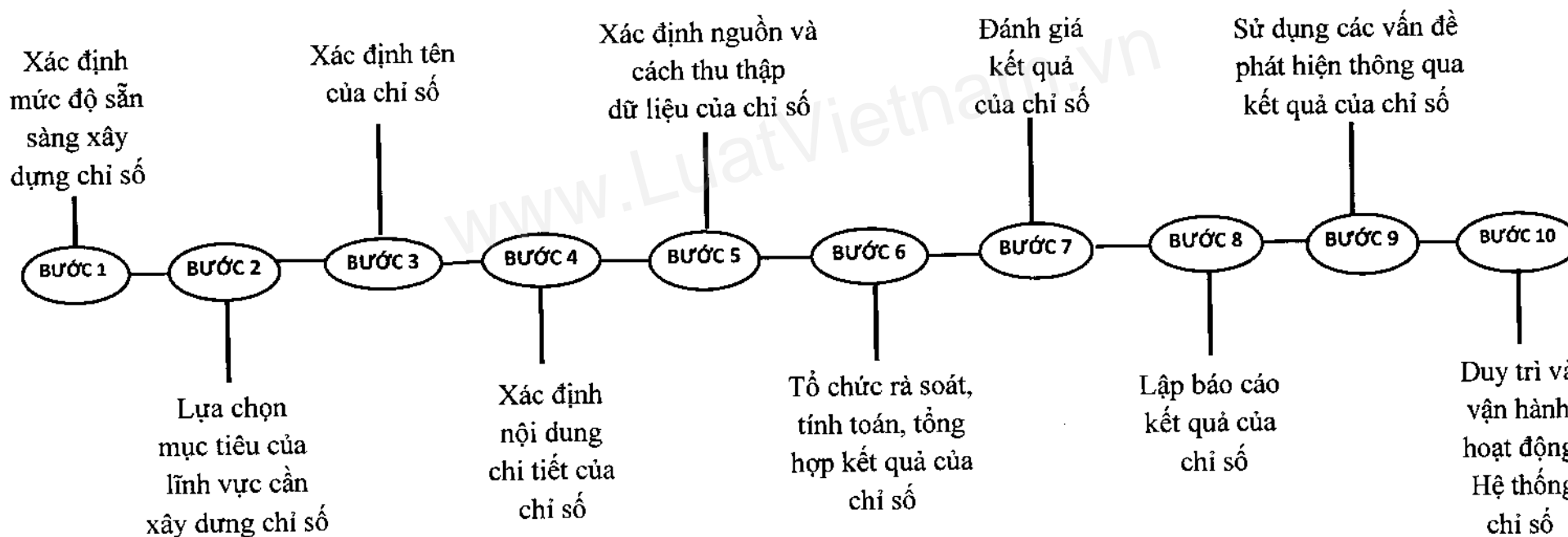
IV. Thủ trưởng các đơn vị thuộc và trực thuộc Tổng cục Hải quan tổ chức thực hiện nghiêm túc nội dung của Quy trình này; Trong quá trình thực hiện, nếu có phát sinh vướng mắc các đơn vị thuộc và trực thuộc Tổng cục Hải quan kịp thời báo cáo Tổng cục (thông qua Ban Cải cách và Hiện đại hóa) để được hướng dẫn cụ thể. /.

KT. TỔNG CỤC TRƯỞNG
PHÓ TỔNG CỤC TRƯỞNG



Vũ Ngọc Anh

SƠ ĐỒ MÔ TẢ TỔNG QUÁT
QUY TRÌNH XÂY DỰNG VÀ SỬ DỤNG CHỈ SỐ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG HẢI QUAN



VÍ DỤ MINH HỌA ÁP DỤNG QUY TRÌNH 10 BƯỚC XÂY DỰNG VÀ SỬ DỤNG

Phụ lục 02

CHỈ SỐ: THỜI GIAN GIẢI PHÓNG HÀNG TRUNG BÌNH

Bước 1	Bước 2	Bước 3	Bước 4	Bước 5	Bước 6	Bước 7	Bước 8	Bước 9	Bước 10
<i>Xác định mức độ sẵn sàng xây dựng chỉ số</i>	<i>Lựa chọn mục tiêu của lĩnh vực cần xây dựng chỉ số</i>	<i>Xác định tên của chỉ số</i>	<i>Xác định nội dung chi tiết của chỉ số</i>	<i>Xác định nguồn dữ liệu và cách thu thập dữ liệu của chỉ số</i>	<i>Tổ chức rà soát, tính toán, tổng hợp kết quả của chỉ số</i>	<i>Đánh giá kết quả của chỉ số</i>	<i>Lập báo cáo kết quả của chỉ số</i>	<i>Sử dụng các vấn đề phát hiện được thông qua kết quả của chỉ số</i>	<i>Duy trì và vận hành hoạt động hệ thống chỉ số</i>
<p>Trong Chiến lược và kế hoạch hiện đại hóa hải quan đã yêu cầu:</p> <p>Cơ quan Hải quan cần tăng cường hoạt động để tạo thuận lợi thương mại</p>	<p>Mục tiêu trước mắt và lâu dài cơ quan Hải quan luôn xác định là:</p> <p>Giảm dần thời gian giải phóng hàng</p>	<p>Thời gian giải phóng hàng trung bình</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Đo thời gian từ khi hàng đến cảng/ cửa khẩu tới khi hàng đã được chấp nhận thông quan/ đưa ra khỏi khu vực kiểm soát hải quan/ bảo quản tại kho nhà nhập khẩu. - Đo thời gian từ khi đăng ký tờ khai đến khi cơ quan hải quan xác nhận hoàn thành thủ tục giải phóng hàng. - Đo thời gian kiểm tra hàng hóa XNK 	<ul style="list-style-type: none"> - Thời gian/ thời điểm khai báo hải quan; - Thời gian/ thời điểm kiểm tra hồ sơ; - Thời gian/ thời điểm kiểm tra thực tế hàng hóa; - Thời gian/ thời điểm đưa hàng ra khỏi khu vực kiểm soát hải quan; - Thời gian/ thời điểm can thiệp bởi các cơ quan khác. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trung bình thời gian từ khi hàng đến đến khi hàng ra khỏi khu vực giám sát hải quan; - Trung bình thời gian từ khi đăng ký tờ khai đến khi hoàn thành thủ tục giải phóng hàng; - Trung bình thời gian luân chuyển hồ sơ trong quy trình thủ tục hải quan; - Trung bình thời gian kiểm tra hàng hóa XNK - Các thời gian giải phóng hàng 	<ul style="list-style-type: none"> - Xác minh dữ liệu gốc; - So sánh dữ liệu kỹ mới với dữ liệu kỹ gốc và các kỳ liền trước; - Sử dụng các phương pháp phân tích số liệu để xác định xu hướng biến động; - Xem xét kết quả đo dữ liệu thường kỳ (2 năm 1 lần). 	<ul style="list-style-type: none"> - Báo cáo cấp Cục; - Báo cáo cấp Tổng cục; - Nội dung báo cáo: Tổng quan → Kết quả thu được → Kết luận tổng kết; - Phụ lục thể hiện dữ liệu đã thu thập. - Đồ thị hóa thể hiện các kết quả đo thời gian theo yêu cầu của lãnh đạo 	<ul style="list-style-type: none"> - Xác định hiện trạng, mức độ, tiến độ của hoạt động được đánh giá; - Đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu; - Đề xuất giải pháp cải tiến, đơn giản hóa các hoạt động làm thủ tục hải quan; - Hỗ trợ xây dựng kế hoạch, chiến lược. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nghiên cứu, điều chỉnh, thay đổi một số nội dung Bản hướng dẫn về chỉ số này đảm bảo phù hợp chiến lược, kế hoạch; - Cải tiến cách triển khai nhiệm vụ trong thực tiễn; - Rà soát chi phí vận hành, mức độ đáp ứng của các nguồn lực trong quá trình xây dựng, sử