

HOÀN THIỆN PHÁP LUẬT VỀ QUẢN LÝ TÀI SẢN CÔNG TRONG TIẾN TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SANG MÔ HÌNH QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI Ở VIỆT NAM

✍ TS. Nguyễn Hoài Thu
Học viện Chính trị khu vực I

● **TÓM TẮT:** Trong bối cảnh đổi mới quản trị nhà nước và thúc đẩy phát triển bền vững, việc hoàn thiện pháp luật về quản lý tài sản công trở thành một yêu cầu cấp thiết nhằm bảo đảm minh bạch và trách nhiệm giải trình trong sử dụng nguồn lực công. Trên cơ sở quán triệt chủ trương của Đảng về xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa và hiện đại hóa nền hành chính, bài viết tiếp cận vấn đề dưới góc nhìn của quan hệ đổi mới trong kỷ nguyên vươn mình và quản lý tài sản công. Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện pháp luật về quản lý tài sản công phù hợp với yêu cầu của quản trị hiện đại, minh bạch và hiệu quả.

● **Từ khóa:** Hoàn thiện pháp luật; Tài sản công; Quản trị hiện đại.

● **ABSTRACT:** In the context of state governance innovation and promoting sustainable development, perfecting the law on public asset management has become an urgent requirement to ensure transparency and accountability in the use of public resources. Based on the Party's policy on building a socialist rule-of-law state and modernizing the administrative system, this article approaches the issue from the perspective of innovation in the era of rising up and public asset management. On that basis, propose a number of solutions to perfect the law on public asset management in accordance with the requirements of modern, transparent and effective governance.

● **Keywords:** Perfecting the law; Public assets; Modern governance.

Ngày nhận bài: 13/10/2025 Ngày bình duyệt: 24/10/2025 Ngày duyệt đăng: 28/10/2025

1. CHỦ TRƯỞNG, ĐỊNH HƯỚNG CỦA ĐẢNG VÀ NHÀ NƯỚC VỀ QUẢN LÝ, SỬ DỤNG TÀI SẢN CÔNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ NHÀ NƯỚC

Đổi mới quản trị là xu thế tất yếu trong cải cách hành chính và hiện đại hóa quản lý nhà nước. Mục tiêu chuyển từ mô hình hành chính công truyền thống sang quản trị hiện đại. Trong bối cảnh cải cách hành chính,

quản trị hiện đại được hiểu là mô hình điều hành công dựa trên nguyên tắc hiệu quả, minh bạch và trách nhiệm giải trình. Tức là chuyển đổi từ tư duy quản lý dựa trên mệnh lệnh hành chính sang quản lý dựa trên kết quả, lấy giá trị công và lợi ích của người dân làm trung tâm⁽¹⁾. Văn kiện Đại hội XIII của Đảng đã xác định phương hướng phát triển đất nước giai đoạn 2021-2030 là: “Xây dựng nền hành chính nhà nước phục vụ

nhân dân, chuyên nghiệp, pháp quyền, hiện đại, hiệu lực, hiệu quả”, coi đổi mới quản trị quốc gia là một trụ cột quan trọng của cải cách thể chế. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng hiện nay, các yêu cầu đó đặt ra nhiệm vụ đổi mới quản trị công nói chung cũng như phương thức quản lý, sử dụng tài sản công nói riêng. Tài sản công đóng vai trò trụ cột trong cung ứng dịch vụ công, bảo đảm lợi ích công cộng, hỗ trợ tăng cường năng lực quản trị quốc gia và hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước, phục vụ xây dựng nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa. Vấn đề quản lý và sử dụng tài sản công hiệu quả được Đảng ta xác định là một bộ phận quan trọng của quá trình hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Tại Nghị quyết số 39-NQ/TW ngày 15/01/2019 về nâng cao hiệu quả quản lý, khai thác, sử dụng và phát huy các nguồn lực của nền kinh tế, Bộ Chính trị khẳng định: “*Nâng cao hiệu quả quản lý, khai thác, sử dụng và phát huy các nguồn lực của nền kinh tế là yêu cầu cấp bách trong tình hình hiện nay*”. Trong lĩnh vực quản lý tài sản công, điều này đồng nghĩa với việc nhà nước tiếp tục hoàn thiện thể chế để chuyển từ “quản lý hành chính” sang “quản trị hiệu quả” và tăng cường ứng dụng công nghệ số. Chủ trương này không chỉ thể hiện sự đổi mới về tư duy quản lý mà còn đặt cơ sở cho xây dựng mô hình quản trị hiện đại với pháp luật là công cụ chủ yếu đảm bảo tính công khai, minh bạch và hiệu quả sử dụng nguồn lực quốc gia. Nghị quyết số 27-NQ/TW ngày 09/11/2022 Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII về tiếp tục xây dựng và hoàn thiện Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam trong giai đoạn mới cũng xác định: “*...ban hành các quy định về kiểm soát quyền lực để phòng, chống tham nhũng, tiêu cực trong công tác xây dựng pháp luật và quản lý, sử dụng tài chính, tài sản công*”. Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021-2030⁽²⁾ cũng đặt trọng tâm vào đổi mới phương thức quản lý nhà nước, thúc đẩy chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ cao

trong quản lý tài sản, tài chính và nguồn lực công. Điều này đồng nghĩa với việc cần đổi mới phương thức quản lý thay vì tập trung vào thủ tục hành chính như trước. Các chủ trương, chính sách nêu trên đặt ra yêu cầu đổi mới, gắn kết chặt chẽ giữa quản lý tài sản công với quản lý ngân sách nhà nước, đầu tư công..., khẳng định rõ định hướng của Đảng và Nhà nước ta về tăng cường hoàn thiện thể chế quản lý tài sản công theo hướng quản trị hiện đại, minh bạch, hiệu quả, trách nhiệm giải trình, đồng thời phản ánh tư duy hệ thống trong quản trị hiện đại, đó là tài sản công không thể quản lý biệt lập, mà cần được xem xét trong tổng thể quản lý tài chính công và quản trị nguồn lực quốc gia. Đây không chỉ là yêu cầu nội tại của quá trình phát triển kinh tế - xã hội trong giai đoạn phát triển mới của đất nước mà còn là điều kiện để Việt Nam hội nhập sâu hơn theo các chuẩn mực quản trị quốc tế, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia và củng cố niềm tin của nhân dân vào sự lãnh đạo của Đảng và hiệu lực quản lý của Nhà nước.

2. Quản trị hiện đại và yêu cầu mới đối với quản lý tài sản công

Quản trị hiện đại hình thành và phát triển trên cơ sở tổng hòa các học thuyết quản lý công đương đại, trong đó nổi bật là Quản lý công mới (Public Management), Quản trị tốt (Good Governance) và Quản trị giá trị công (Public Value Management)⁽³⁾. Các học thuyết này tuy có điểm tiếp cận khác nhau, song đều thống nhất ở một triết lý chung: Nhà nước cần đổi mới phương thức quản lý từ mô hình hành chính mệnh lệnh sang mô hình quản trị dựa trên kết quả, lấy hiệu quả, trách nhiệm giải trình, minh bạch và sự tham gia của người dân làm trung tâm. Học thuyết Quản lý công mới cho rằng khu vực công nên đặt hiệu quả và kết quả đầu ra là tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý; đòi hỏi Nhà nước phải quản lý các nguồn lực công trên cơ sở hiệu quả sử dụng, giá trị tạo ra cho xã hội với khả năng ưu tiên đáp ứng các nhu cầu, lợi ích công cộng; công cụ quản lý tài sản công cần được xây dựng

theo hướng linh hoạt, minh bạch. Còn học thuyết Quản trị tốt nhấn mạnh sáu trụ cột là: hiệu quả, minh bạch, trách nhiệm giải trình, sự tham gia, tính pháp lý và khả năng thích ứng, khi vận dụng vào quản lý tài sản công, các trụ cột này cho thấy pháp luật không chỉ là công cụ điều chỉnh hành vi mà còn là cơ sở bảo đảm công khai, minh bạch và phòng ngừa tham nhũng, lãng phí. Trong khi đó, học thuyết Quản trị giá trị công nhấn mạnh rằng Nhà nước không chỉ tạo ra dịch vụ mà còn kiến tạo các giá trị công thông qua quá trình phối hợp giữa các chủ thể công, tư. Tài sản công không đơn thuần là đối tượng sở hữu của Nhà nước mà là nguồn lực phục vụ lợi ích chung của xã hội. Pháp luật vì vậy cần đóng vai trò tạo lập khuôn khổ pháp lý cho các chủ thể cùng tham gia quản lý, giám sát và sử dụng tài sản công một cách công bằng, minh bạch và hiệu quả.

Các học thuyết trên chỉ ra các yêu cầu đối với pháp luật về quản lý tài sản công trong mô hình quản trị hiện đại gồm: (i) yêu cầu bảo đảm tính công khai, minh bạch và khả năng tiếp cận thông tin về tài sản công. Đây được coi là điều kiện tiên quyết để kiểm soát và phòng ngừa tham nhũng; (ii) yêu cầu bảo đảm trách nhiệm giải trình của người đứng đầu cơ quan, đơn vị được giao quản lý, sử dụng tài sản công; (iii) yêu cầu chuyển từ quản lý theo quy trình hành chính sang quản lý theo kết quả đầu ra, gắn sử dụng tài sản công với hiệu quả kinh tế - xã hội; (iv) yêu cầu đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ cao trong quản lý tài sản công. Như vậy, quản trị hiện đại đòi hỏi một khuôn khổ pháp lý năng động, minh bạch và có tính dự báo, trong đó pháp luật về tài sản công không chỉ là công cụ quản lý mà còn là cơ chế bảo đảm quyền tiếp cận thông tin, giám sát xã hội, sự tham gia của các chủ thể liên quan vào quá trình sử dụng các nguồn lực chung.

Trong bối cảnh Việt Nam đang đẩy mạnh cải cách hành chính và chuyển đổi số quốc gia, yêu cầu hoàn thiện pháp luật về quản lý tài sản công trở nên ngày càng cấp thiết. Để tiệm cận mô hình quản trị hiện

đại, Việt Nam không chỉ tập trung hoàn thiện pháp luật mà còn cần đồng bộ hóa hạ tầng công nghệ và tăng cường đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực chất lượng cao. Pháp luật ngoài việc thực hiện vai trò điều tiết còn bảo đảm nguyên tắc pháp quyền và tạo dư địa cho sáng tạo, ứng dụng công nghệ và hợp tác công - tư trong khai thác, sử dụng hiệu quả tài sản công.

3. THỰC TRẠNG PHÁP LUẬT VIỆT NAM VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ QUẢN LÝ TÀI SẢN CÔNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ NHÀ NƯỚC

2.1. Thực trạng pháp luật Việt Nam về quản lý tài sản công

Hệ thống pháp luật về quản lý, sử dụng tài sản công ở Việt Nam thời gian qua đã được hoàn thiện một bước, hình thành nền tảng pháp lý quan trọng cho việc quản lý các nguồn lực công. Việc Quốc hội khóa XIV thông qua Luật Quản lý, sử dụng tài sản công năm 2017 thay thế Luật Quản lý, sử dụng tài sản nhà nước năm 2008 và quy định: “*Tài sản công là tài sản thuộc sở hữu toàn dân do nhà nước đại diện chủ sở hữu và thống nhất quản lý*”⁽⁴⁾ đã thể chế hóa chủ trương của Đảng về đổi mới cơ chế quản lý tài sản công, đề cao nguyên tắc tiết kiệm, hiệu quả, đúng pháp luật⁽⁵⁾, đồng thời xác lập rõ thẩm quyền, trách nhiệm của các cơ quan nhà nước trong quản lý, khai thác, sử dụng tài sản công. Bên cạnh đó, các nghị định, thông tư hướng dẫn và chỉ thị cũng được ban hành tương đối đầy đủ, như Nghị định số 151/2017/NĐ-CP của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật; Nghị định số 114/2024/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 151/2017/NĐ-CP; Nghị định số 167/2017/NĐ-CP về sắp xếp lại, xử lý tài sản công; Nghị định số 67/2021/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 167/2017/NĐ-CP; Nghị định số 29/2018/NĐ-CP về quy định trình tự, thủ tục xác lập quyền sở hữu toàn dân về tài sản và xử lý đối với tài sản được xác lập quyền sở hữu toàn dân; Nghị định số 108/2024/NĐ-CP quy định việc

quản lý, sử dụng và khai thác nhà, đất là tài sản công không sử dụng vào mục đích để ở giao cho tổ chức có chức năng quản lý kinh doanh nhà địa phương quản lý, khai thác; Nghị định số 63/2019/NĐ-CP quy định về xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực quản lý, sử dụng tài sản công; thực hành tiết kiệm, chống lãng phí; dự trữ quốc gia; kho bạc nhà nước; Thông tư số 144/2017/TT-BTC của Bộ Tài chính hướng dẫn một số nội dung của Nghị định số 151/2017/NĐ-CP; Thông tư số 23/2023/TT-BTC hướng dẫn chế độ quản lý, tính hao mòn, khấu hao tài sản cố định; Chỉ thị số 23/CT-TTg ngày 26/8/2025 của Thủ tướng Chính phủ về việc phát huy kết quả tổng kiểm kê tài sản công... Những văn bản quy phạm pháp luật nêu trên đã góp phần quan trọng trong việc hình thành hành lang pháp lý phục vụ quản lý tài sản công thống nhất, đảm bảo tính hợp lý, tiết kiệm trong khai thác, sử dụng tài sản thuộc sở hữu nhà nước, tạo nền tảng cho việc thực hiện, kiểm soát tài sản công trong toàn bộ quá trình đầu tư, khai thác, sử dụng. Cơ chế phân cấp quản lý tài sản công từng bước được xây dựng phù hợp với điều kiện thực tế của từng cấp, bộ ngành, địa phương kết hợp với đẩy mạnh công khai, minh bạch trong quản lý, sử dụng tài sản công. Việc sử dụng tài sản công đã có những chuyển biến rõ rệt, hạn chế thất thoát, lãng phí⁽⁶⁾, nâng cao hiệu quả sử dụng và góp phần tăng thu ngân sách nhà nước.

Tuy nhiên, thực tiễn triển khai cho thấy pháp luật về quản lý tài sản công ở Việt Nam vẫn còn một số tồn tại, hạn chế, chưa đáp ứng kịp thời yêu cầu của mô hình quản trị hiện đại trong giai đoạn phát triển mới của đất nước, đó là: (i) chưa có quy định đầy đủ về thẩm quyền xử lý, phương án khai thác, chuyển đổi công năng hoặc thanh lý tài sản đối với tài sản công dôi dư do sắp xếp, sáp nhập đơn vị hành chính⁽⁷⁾; (ii) chưa có bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý, sử dụng tài sản công đầy đủ⁽⁸⁾; các tiêu chí áp dụng cụ thể cho năm đánh giá chủ yếu là về mặt hành chính, còn thiên về định tính và chưa phản ánh một cách toàn diện công tác quản lý tài sản công của từng địa phương, cơ

quan, đơn vị; (iii) hệ thống thông tin và dữ liệu quản lý tài sản công tuy đã được xây dựng nhưng chưa bao quát được các loại tài sản công theo quy định⁽⁹⁾, khả năng hỗ trợ phân tích và ra quyết định quản lý còn chưa được như mong muốn; (iv) quy trình giao, thu hồi đất thuộc trụ sở làm việc còn nhiều quy định chồng chéo⁽¹⁰⁾ giữa cơ quan chủ quản và đơn vị sử dụng tài sản; việc giám sát tài sản công vẫn còn bất cập, một số cơ quan quản lý chưa có cơ chế giám sát chặt chẽ dẫn đến tình trạng sử dụng tài sản công không đúng mục đích, chưa phát huy đúng mức vai trò của giám sát phòng ngừa và giám sát xã hội. Khuôn khổ pháp lý hiện hành vẫn nặng về quản lý hành chính trong khi mô hình quản trị hiện đại đòi hỏi pháp luật phải hướng tới mục tiêu hiệu quả, minh bạch và có khả năng tự điều chỉnh theo sự thay đổi của bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội trong từng thời kỳ.

Nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế nêu trên là do Việt Nam đang trong giai đoạn chuyển đổi từ mô hình hành chính công truyền thống sang quản trị công hiện đại, lấy hiệu quả, minh bạch và trách nhiệm giải trình làm trọng tâm. Quá trình này đòi hỏi sự thay đổi về tư duy, phương thức quản lý. Bên cạnh đó, sự phát triển nhanh của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa với yêu cầu hội nhập quốc tế và áp dụng các chuẩn mực mới về quản lý công tạo ra áp lực lớn đối với việc hoàn thiện pháp luật về quản lý, sử dụng tài sản công. Tính đa dạng và quy mô ngày càng mở rộng của tài sản công, bao gồm đất đai, tài nguyên, cơ sở hạ tầng, dữ liệu số và các tài sản vô hình khác cũng khiến công tác quản lý gặp nhiều khó khăn, nhất là trong bối cảnh nguồn lực về nhân sự và công nghệ còn hạn chế. Hơn nữa, tiến trình chuyển đổi số quốc gia tuy đã được thúc đẩy mạnh mẽ nhưng vẫn chưa được như mong muốn, dẫn đến tình trạng thiếu liên thông dữ liệu, chuẩn hóa thông tin giữa các cấp, các ngành. Ngoài ra, một số quy định pháp luật vẫn chồng chéo, chưa xác định rõ ràng trách nhiệm, quyền hạn của từng chủ thể trong chuỗi quản lý. Công tác tổ chức thi hành pháp luật đôi chỗ còn

hạn chế, đặc biệt trong khâu lập kế hoạch, theo dõi và đánh giá, sử dụng tài sản công. Văn hóa hành chính còn nặng tính khép kín và chưa có cơ chế khuyến khích mạnh mẽ việc huy động sự tham gia của người dân và xã hội vào quá trình giám sát quản lý, sử dụng tài sản công.

2.2. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ QUẢN LÝ TÀI SẢN CÔNG THEO HƯỚNG QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

** Kinh nghiệm New Zealand và Vương quốc Anh*

New Zealand và Vương quốc Anh nằm trong nhóm các quốc gia đi đầu trong việc áp dụng mô hình quản lý tài sản công theo hướng quản trị công hiện đại, nhấn mạnh chuyển đổi từ quản lý tài sản theo phương thức truyền thống sang quản lý theo kết quả đầu ra và giá trị công.

Tại New Zealand, Hệ thống quản lý đầu tư (Investment Management System - IMS) thuộc Bộ Tài chính New Zealand cung cấp khuôn khổ pháp lý, quy trình và đưa ra các yêu cầu đối với cơ quan công quyền các cấp trong lập, thực hiện kế hoạch đầu tư, mua sắm và quản lý tài sản công. Đây là một phần của hệ thống quản lý tài chính áp dụng chung cho mọi hạng mục đầu tư công ⁽¹¹⁾. Theo đó, mỗi cơ quan xây dựng phương án quản lý tài sản công với các chỉ số đo hiệu quả sử dụng tài sản cụ thể để quản lý đầu tư và phải báo cáo định kỳ về hiệu quả sử dụng tài sản công cho Bộ Tài chính. Để hỗ trợ quản lý, Chính phủ New Zealand cũng xây dựng “Khung hiệu quả đầu tư và quản lý tài sản (Investment Performance and Asset Management - IPAM framework) ⁽¹²⁾ nhằm hướng dẫn đầu tư và quản lý các chỉ số xác định hiệu quả sử dụng tài sản công phục vụ phân tích, hỗ trợ quá trình ra quyết định quản lý.

Còn Vương quốc Anh thông qua mô hình Quản trị công mới (New Public Management - NPM) đã thiết lập khung pháp lý rõ ràng về quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của các cơ quan công quyền trong quản lý tài sản công đồng thời áp dụng hệ

thống đánh giá hiệu quả tài chính và phi tài chính đối với từng loại tài sản công ⁽¹²⁾. Kết quả được báo cáo định kỳ cho quốc hội, Ủy ban kiểm toán công và đăng tải trên cổng thông tin chính phủ nhằm công khai theo cơ chế trách nhiệm giải trình giữa hành pháp và lập pháp.

Nhìn chung, hai quốc gia trên đều xây dựng khung pháp lý phục vụ đầu tư và quản lý hiệu quả sử dụng tài sản công khá rõ ràng và đồng bộ với hệ thống dữ liệu và chỉ số hiệu quả được áp dụng thống nhất và trách nhiệm giải trình được công khai, góp phần nâng cao chất lượng và sử dụng tiết kiệm tài sản, nguồn lực công.

** Kinh nghiệm Hàn Quốc*

Chính phủ Hàn Quốc triển khai Hệ thống quản lý tài sản nhà nước trong quá trình hiện đại hóa quản lý tài sản nhà nước từ sau cuộc khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997 nhằm khắc phục tình trạng thiếu hiệu quả trong quản lý, sử dụng và xử lý tài sản công và đã ứng dụng công nghệ thông tin để tự động hóa quy trình, kết nối chia sẻ dữ liệu từ cấp trung ương đến các địa phương và với Hệ thống quản lý ngân sách kỹ thuật số (D-Brain) của Bộ Tài chính, Hệ thống thông tin địa lý nhà nước (GIS) và nền tảng đấu giá điện tử OnBid. Hệ thống quản lý tài sản nhà nước cho phép theo dõi toàn bộ vòng đời tài sản công, từ khi mua sắm đến sử dụng, bảo trì đến thanh lý hoặc cho thuê (phân loại theo nhóm tài sản hành chính, công cộng, doanh nghiệp nhà nước, tài sản bảo tồn) nhằm nâng cao hiệu quả khai thác, sử dụng, tránh lãng phí. Hàn Quốc cũng áp dụng UAV để đo đạc, kiểm tra tình hình địa điểm tọa lạc tài sản công nhằm cập nhật thông tin tình hình tài sản và đã giúp nâng độ chính xác lên khoảng 30 lần so với phương pháp truyền thống, từ đó hỗ trợ cho quá trình ra quyết định chuyển đổi tài sản công nhân rồi thành nguồn thu nhập qua cho thuê hoặc bán đấu giá ⁽¹³⁾.

Trong hệ thống này, Tổng công ty quản lý tài sản Hàn Quốc (Korea Asset Management Corporation - KAMCO) là công ty nhà nước đóng vai trò quản lý tài

sản công, hệ thống UAV và hệ thống OnBid, quản lý Quỹ tài sản nhà nước (thành lập năm 2011) nhằm cho thuê tài sản công, tái đầu tư, giảm gánh nặng tài khóa và hỗ trợ nhu cầu hành chính quốc gia. Ngoài ra, cơ chế kiểm toán độc lập và đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản công cũng được quy định chi tiết trong Luật Quản lý tài sản quốc gia (được sửa đổi sửa đổi, bổ sung lần gần nhất vào năm 2024⁽¹⁴⁾).

** Kinh nghiệm Cộng hòa Pháp*

Hệ thống quản lý tài sản công của Cộng hòa Pháp được xây dựng theo Luật cơ bản về tài chính năm 2001⁽¹⁵⁾ nhằm tăng cường tính minh bạch, hiệu quả, trách nhiệm giải trình trong việc lập và thực thi ngân sách nhà nước; quy định chi tiết về phân loại chi tiêu theo niên độ ngân sách, đánh giá hiệu suất và giám sát từ quốc hội, đồng thời nhấn mạnh nguyên tắc quản lý tài sản công như một phần của chiến lược quốc gia bền vững. Tài sản công, bao gồm bất động sản nhà nước và các tài sản chiến lược được phân loại theo mức độ đóng góp cho các mục tiêu quốc gia (chuyển đổi sinh thái, an ninh công cộng, tối ưu hóa ngân sách), được giám sát bởi quốc hội qua các kỳ báo cáo của Bộ Kinh tế và Tài chính. Phụ lục 27 trong luật trên quy định về định giá, theo dõi biến động và đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản đồng thời công khai dữ liệu trước công chúng⁽¹⁶⁾. Quy định này tạo nên sự kiểm soát lẫn nhau giữa hành pháp và lập pháp, đặc trưng của quản trị hiện đại, đồng thời thúc đẩy nguyên tắc quản lý bền vững, giảm lãng phí, tăng hiệu quả quản lý và sử dụng tài sản công. Hiện nay Chính phủ Pháp đang cân nhắc việc thành lập công ty quản lý bất động sản nhà nước nhằm quản lý và tận dụng có hiệu quả hơn các tài sản công⁽¹⁷⁾.

3. ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN PHÁP LUẬT VIỆT NAM VỀ QUẢN LÝ TÀI SẢN CÔNG THEO HƯỚNG QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

3.1. Định hướng

Hoàn thiện pháp luật về quản lý tài sản

công theo hướng quản trị hiện đại là yêu cầu khách quan trong tiến trình cải cách thể chế và xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam. Định hướng này trước hết phải xuất phát từ chủ trương của Đảng về đổi mới phương thức quản lý nhà nước được thể hiện nhất quán trong Văn kiện Đại hội XIII và Nghị quyết số 39-NQ/TW ngày 15/01/2019 của Bộ Chính trị về nâng cao hiệu quả quản lý, khai thác, sử dụng và phát huy các nguồn lực của nền kinh tế. Đổi mới quản lý tài sản công trong tổng thể đổi mới quản trị quốc gia, phải bảo đảm công khai, minh bạch, hiệu quả, tiết kiệm và trách nhiệm giải trình. Theo định hướng này, pháp luật về quản lý tài sản công cần được tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện theo sự phát triển của quản trị hiện đại phù hợp các yêu cầu: (i) đảm bảo hiệu quả khi chuyển từ quản lý hành chính sang quản lý theo kết quả và đầu ra; (ii) công khai tối đa thông tin, dữ liệu và trách nhiệm giải trình; (iii) đồng bộ với quy định quản lý ngân sách nhà nước, đầu tư công và gắn với chiến lược chuyển đổi số quốc gia trong giai đoạn phát triển mới của đất nước.

3.2. Một số giải pháp chủ yếu

Thứ nhất, nghiên cứu thể chế hóa nguyên tắc quản lý theo kết quả và giá trị công với các tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản công được lượng hóa cụ thể, gắn với hiệu quả kinh tế - xã hội. Việc hoàn thiện cơ chế đánh giá không chỉ nhằm kiểm soát việc quản lý, sử dụng tài sản công hiệu quả mà còn hỗ trợ trong hoạch định chính sách, giúp cơ quan quản lý xác định mức độ đóng góp của tài sản công đối với phát triển kinh tế - xã hội trong từng thời kỳ. Việc ban hành và áp dụng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả quản lý, sử dụng tài sản công thống nhất sẽ góp phần xác định nhanh chóng hiệu quả quản lý, sử dụng tài sản công giữa các cơ quan, đơn vị, địa phương và trong từng lĩnh vực của nền kinh tế.

Thứ hai, từng bước tăng cường minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quản lý tài sản công. Công khai thông tin về tài sản công là điều kiện tiên quyết bảo đảm tính

minh bạch và kiểm soát quyền lực trong quản lý nguồn lực công. Theo đó, pháp luật cần quy định rõ phạm vi, hình thức và mức độ, tần suất công khai thông tin về tài sản công, bao gồm dữ liệu về giá trị, mục đích sử dụng, hiệu quả khai thác và phương án xử lý tài sản. Bên cạnh đó, trách nhiệm giải trình phải được thực hiện song song theo hai chiều: giải trình hành chính trong nội bộ cơ quan nhà nước và giải trình xã hội thông qua việc công khai thông tin và tăng cường giám sát của cộng đồng.

Thứ ba, tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện cơ sở pháp lý cho chuyển đổi số trong quản lý tài sản công. Trong bối cảnh Chính phủ đang thúc đẩy triển khai mạnh mẽ Chương trình chuyển đổi số quốc gia, pháp luật về quản lý, sử dụng tài sản công cần xác lập nền tảng pháp lý cho việc xây dựng và vận hành hệ thống thông tin quản lý tài sản công thống nhất trên phạm vi toàn quốc, kết nối với cơ sở dữ liệu tài chính, đất đai, GIS, đầu tư công và quản lý ngân sách nhà nước. Hệ thống này cần bảo đảm tính liên thông, chuẩn hóa, minh bạch và có khả năng phân tích, hỗ trợ việc ra quyết định của cơ quan quản lý. Kinh nghiệm của New Zealand, Anh, Hàn Quốc, Pháp cho thấy việc vận hành hệ thống quản lý tài sản công điện tử sẽ giúp theo dõi xuyên suốt vòng đời của tài sản công từ khi đầu tư, trang cấp, khai thác, sử dụng, bảo trì đến khi thanh lý, giúp nâng cao hiệu quả quản lý và giảm thiểu thất thoát, lãng phí. Chúng ta có thể tiếp tục nghiên cứu mô hình này của bạn để có lộ trình kết hợp với nền tảng dữ liệu của Bộ Tài chính, Kho bạc Nhà nước và các bộ, ngành, hình thành “hệ sinh thái số” về tài sản công phục vụ quản lý và khai thác đạt hiệu quả cao.

Thứ tư, hoàn thiện cơ chế phân cấp và phối hợp trong quản lý tài sản công. Phân cấp quản lý là công cụ quan trọng để phát huy tính chủ động, sáng tạo của các cấp, các ngành và địa phương, song cần được quy định rõ ràng, minh bạch nhằm tránh chồng chéo. Pháp luật cần quy định cụ thể tiêu chí phân cấp, quyền hạn và trách

nhiệm của từng cấp trong quản lý tài sản công, đồng thời tăng cường cơ chế phối hợp liên thông giữa các bộ, ngành, địa phương. Việc phân cấp cần đi đôi với phân quyền kiểm soát, trong đó cơ quan cấp trên giữ vai trò hướng dẫn, giám sát và kiểm tra, bảo đảm sự thống nhất của hệ thống quản lý tài sản công trên phạm vi toàn quốc.

Thứ năm, tiếp tục kiện toàn nguồn nhân lực quản lý tài sản công đáp ứng định hướng quản trị hiện đại. Theo đó, đội ngũ cán bộ làm công tác quản lý tài sản công cần được đào tạo, bồi dưỡng cập nhật kiến thức, kỹ năng chuyên môn, kỹ năng phân tích dữ liệu, ứng dụng công nghệ thông tin và tư duy quản trị công hiện đại. Từng bước đưa nội dung quản lý tài sản công vào các chương trình đào tạo, bồi dưỡng về tài chính công và quản lý nhà nước, đồng thời xây dựng cơ chế tuyên dụng, đánh giá, khen thưởng dựa trên năng lực và kết quả thực thi nhiệm vụ. Việc hình thành đội ngũ quản trị tài sản công có trình độ cao là điều kiện cơ bản để triển khai hiệu quả các quy định, quy trình quản trị hiện đại trong giai đoạn phát triển mới hiện nay.

Thứ sáu, tăng cường cơ chế giám sát độc lập đối với quản lý, sử dụng tài sản công. Hoàn thiện khuôn khổ pháp lý về giám sát độc lập thông qua việc xác định rõ phạm vi, thẩm quyền và cơ chế phối hợp giữa các chủ thể kiểm tra, thanh tra, kiểm toán và giám sát của Quốc hội. Kiểm toán Nhà nước nên được trao quyền tiếp cận và khai thác toàn diện cơ sở dữ liệu tài sản công trên nền tảng số để có thể thực hiện giám sát theo thời gian thực thay vì chỉ kiểm tra định kỳ. Song song với đó, cần phát huy vai trò giám sát của Hội đồng nhân dân các cấp đối với cơ quan hành chính địa phương, đặc biệt trong việc phê duyệt, giám sát kế hoạch đầu tư, khai thác, chuyển nhượng tài sản công.

4. KẾT LUẬN

Quản lý tài sản công là một trong những lĩnh vực phản ánh rõ nhất năng lực quản trị và chất lượng hoạt động của bộ máy quản lý. Từ kinh nghiệm quốc tế có thể thấy, quản lý tài sản công theo hướng hiện đại phải dựa

trên nền tảng dữ liệu số hóa và cơ chế giám sát đa tầng. Việc hoàn thiện pháp luật về quản lý tài sản công ở Việt Nam cần được đặt trong tổng thể chiến lược cải cách hành chính, chuyển đổi số và phát triển bền vững phù hợp với chủ trương của Đảng. Khi pháp

luật được thiết kế đồng bộ, linh hoạt sẽ trở thành đòn bẩy quan trọng giúp Nhà nước sử dụng hiệu quả nguồn lực công, tăng cường niềm tin xã hội và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia trong giai đoạn phát triển mới của đất nước./.

(1). OECD (2001), *Governance, OECD Journal on Budgeting, Volume 1, No.2, pp.141*

(2). Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 – 2030.

(3). Osborne, S. P. (ed.) (2010), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Nxb Routledge, pp.8.

(4). Khoản 1 Điều 3 Luật Quản lý, sử dụng tài sản công năm 2017.

(5). Khoản 3 Điều 6 Luật Quản lý, sử dụng tài sản công năm 2017.

(6). Lưu Ly (2025), *Giám sát chặt chẽ việc quản lý, sử dụng tài sản công*, Báo Kiểm toán nhà nước điện tử, <http://baokiemtoan.vn/giam-sat-chat-che-viec-quan-ly-su-dung-tai-san-cong-38745.html> truy cập ngày 22/10/2025.

(7). Nguyễn Văn (2025), *Xử lý tài sản công sau sáp nhập: Cần có hướng dẫn và quy trách nhiệm cho người đứng đầu*, Báo VOV điện tử, <https://vov.vn/chinh-tri/can-co-huong-dan-va-quy-trach-nhiem-cho-nguoi-dung-dau-post1238028.vov?jsk ey=gublnUPY44Nh4HSwFs4%2FEc6x%2FBNY wJRAAg%3D%3D> truy cập ngày 22/10/2025.

(8). Tạp chí Kinh tế - Tài chính online (2021), *Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá công tác quản lý tài sản công*, <https://tapchikinhthetachinh.vn/xay-dung-he-thong-tieu-chi-danh-gia-cong-tac-quan-ly-tai-san-cong.html> truy cập ngày 22/10/2025.

(9). Hoàng Thị Thu Lan (2023), *Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin, nâng cao hiệu quả quản lý tài sản công*, Tạp chí Kinh tế - Tài chính online, <https://tapchikinhthetachinh.vn/day-manh-ung-dung-cong-nghe-thong-tin-nang-cao-hieu-qua-quan-ly-tai-san-cong.html> truy cập ngày 22/10/2025.

(10). Lưu Ly (2025), *tlđđ*.

(11). Bộ Tài chính New Zealand (2024), *Investment management system*, <https://www.treasury.govt.nz/information-and-services/public-sector-leadership/investment-management-system> truy cập ngày 22/10/2025.

(12). Văn phòng Thủ tướng và Nội các New Zealand

(2023), *CO (23) 9: Investment Management and Asset Performance in Departments and Other Entities*, <https://www.dpmc.govt.nz/publications/co-23-9-investment-management-and-asset-performance-departments-and-other-entities#introduction> truy cập ngày 22/10/2025.

(13). Bộ Tài chính Anh (2022), *The Green Book: Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation*, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6645c709bd01f5ed32793cbc/Green_Book_2022_updated_links_.pdf truy cập ngày 22/10/2025.

(14) Viện Nghiên cứu lập pháp Hàn Quốc (2024), *Act No. 19990, Jan. 9, 2024*, <https://elaw.klri.re.kr/kor-service/lawView.do?hseq=68207&lang=KOR> truy cập ngày 22/10/2025.

(15) <?>. Quốc hội Pháp (2001), *Loi organique relative aux lois de finances 2001*, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000394028> truy cập ngày 22/10/2025.

(16) <?>. Quốc hội Pháp (2001), *Loi organique relative aux lois de finances 2001*, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000394028> truy cập ngày 22/10/2025.

(17) <?>. Ủy ban Tài chính, kinh tế và kiểm soát ngân sách QH Pháp (2024), *Báo cáo về những thách thức và chiến lược quản lý bền vững và tối ưu tài sản bất động sản nhà nước*, https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/rapports/cion_fin/116b2741_rapport-information truy cập ngày 22/10/2025.

(18). AFP (2025), *Le gouvernement envisage de créer une société foncière de l'immobilier afin de mieux gérer et plus investir dans son gigantesque patrimoine public de 73,6 milliards d'euros, actuellement sous-utilisé et éclaté entre différents ministères*, <https://www.lanouvellerepublique.fr/a-la-une/l-etat-peut-il-vraiment-mieux-gerer-son-patrimoine-1752746940> truy cập ngày 22/10/2025.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Văn bản pháp luật

1. Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng.
2. Nghị quyết số 39-NQ/TW ngày 15/01/2019 của Bộ Chính trị về nâng cao hiệu quả quản lý, khai thác, sử dụng và phát huy các nguồn lực của nền kinh tế.
3. Luật Quản lý, sử dụng tài sản công năm 2017.
4. Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 - 2030.

Tiếng Anh và Pháp

5. Quốc hội Pháp (2001), *Loi organique relative aux lois de finances 2001 (Luật Tài chính cơ bản năm 2001)*, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000394028> truy cập ngày 22/10/2025.
6. Viện Nghiên cứu lập pháp Hàn Quốc (2024), *Act No. 19990 (Luật số 19990)*, Jan. 9, 2024, https://elaw.klri.re.kr/kor_service/lawView.do?hseq=68207&lang=KOR truy cập ngày 22/10/2025.

II. Sách, báo, tài liệu chuyên môn

7. Tạp chí Kinh tế - Tài chính online (2021), *Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá công tác quản lý tài sản công*, <https://tapchikinhthetaichinh.vn/xay-dung-he-thong-tieu-chi-danh-gia-cong-tac-quan-ly-tai-san-cong.html> truy cập ngày 22/10/2025.
8. Hoàng Thị Thu Lan (2023), *Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin, nâng cao hiệu quả quản lý tài sản công*, Tạp chí Kinh tế - Tài chính online, <https://tapchikinhthetaichinh.vn/day-manh-ung-dung-cong-nghe-thong-tin-nang-cao-hieu-qua-quan-ly-tai-san-cong.html> truy cập ngày 22/10/2025.
9. Lưu Ly (2025), *Giám sát chặt chẽ việc quản lý, sử dụng tài sản công*, Báo Kiểm toán nhà nước điện tử, <http://baokiemtoan.vn/giam-sat-chat-che-viec-quan-ly-su-dung-tai-san-cong-38745.html> truy cập ngày 22/10/2025.
10. Nguyễn Văn (2025), *Xử lý tài sản công sau sáp nhập: Cần có hướng dẫn và quy trách nhiệm cho người đứng đầu*, Báo VOV điện tử, <https://vov.vn/chinh-tri/can-co-huong-dan-va-quy-trach-nhiem-cho-nguoi-dung-dau-post1238028.vov?jskey=gubINUPY44Nh4HSwFs4%2FEc6x%2FBNYwJRAAg%3D%3D> truy cập ngày 22/10/2025.

Tiếng Anh và Pháp

11. Bộ Tài chính Anh (2022), *The Green Book: Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation (Sách Xanh: Hướng dẫn của Chính quyền trung ương về thẩm định và đánh giá)*, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6645c709bd01f5ed32793cbc/>

Green_Book_2022__updated_links_.pdf truy cập ngày 22/10/2025.

12. Văn phòng Thủ tướng và Nội các New Zealand (2023), *CO (23) 9: Investment Management and Asset Performance in Departments and Other Entities (CO (23) 9: Quản lý đầu tư và hiệu quả tài sản tại các bộ ban ngành và các đơn vị khác)*, <https://www.dpmc.govt.nz/publications/co-23-9-investment-management-and-asset-performance-departments-and-other-entities#introduction> truy cập ngày 22/10/2025.

13. Bộ Tài chính New Zealand (2024), *Investment management system (Hệ thống quản lý đầu tư)*, <https://www.treasury.govt.nz/information-and-services/public-sector-leadership/investment-management-system> truy cập ngày 22/10/2025.

14. Ủy ban Tài chính, kinh tế và kiểm soát ngân sách QH Pháp (2024), *rapport sur les défis et stratégies pour une gestion durable et optimisée du patrimoine immobilier de l'État (Báo cáo về những thách thức và chiến lược quản lý bền vững và tối ưu tài sản bất động sản nhà nước)*, https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/rapports/cion_fin/116b2741_rapport-information truy cập ngày 22/10/2025.

15. Inter-American Development Bank (2021), *Our Untapped Wealth - Toward Modern Management of Public Assets (Tài sản chưa được khai thác của chúng ta - Hướng tới quản lý tài sản công hiện đại)* <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Our-Untapped-Wealth-Toward-Modern-Management-of-Public-Assets.pdf> truy cập ngày 22/10/2025.

16. OECD (2001), *Governance (Quản trị)*, OECD Journal on Budgeting, Volume 1, No.2, pp.141.

17. AFP (2025), *Le gouvernement envisage de créer une société foncière de l'immobilier afin de mieux gérer et plus investir dans son gigantesque patrimoine public de 73,6 milliards d'euros, actuellement sous-utilisé et éclaté entre différents ministères (Chính phủ đang cân nhắc việc thành lập một công ty bất động sản để quản lý tốt hơn và đầu tư nhiều hơn vào khối tài sản công khổng lồ trị giá 73,6 tỷ euro, hiện đang được sử dụng chưa hết và phân bổ cho nhiều bộ khác nhau)*, <https://www.lanouvellerepublique.fr/a-la-une/l-etat-peut-il-vraiment-mieux-gerer-son-patrimoine-1752746940> truy cập ngày 22/10/2025.

18. Osborne, S. P. (ed.) (2010), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance (Quản trị công mới? Những quan điểm mới về lý thuyết và thực tiễn quản trị công)*, Nxb Routledge, pp.8.