

UBND TỈNH KHÁNH HÒA  
THANH TRA TỈNH

b★a

THAM LUẬN KHOA HỌC

THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP KIỂM SOÁT CHỖNG CHÉO  
TRONG HOẠT ĐỘNG THANH TRA VÀ KIỂM TRA CHUYÊN  
NGÀNH TẠI TỈNH KHÁNH HÒA

*Người trình bày: Ths. TRƯƠNG THANH PHONG*

*Chức vụ: Phó Chánh Thanh tra tỉnh Khánh Hòa*

*Đơn vị: Thanh tra tỉnh Khánh Hòa*

*Điện thoại: 0983.707.908*

*E-mail: phongttr@gmail.com*

*Nha Trang, tháng 5 năm 2026*

## TÓM TẮT

*Kiểm soát chồng chéo trong hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành là yêu cầu có tính nền tảng đối với việc xây dựng nền hành chính liêm chính, chuyên nghiệp, hiện đại, hiệu lực và hiệu quả. Đối với tỉnh Khánh Hòa, yêu cầu này càng trở nên cấp thiết trong bối cảnh không gian quản lý nhà nước được mở rộng, tổ chức bộ máy thanh tra cấp tỉnh được kiện toàn theo mô hình mới, các lĩnh vực phát triển kinh tế - xã hội đan xen nhiều rủi ro quản lý. Tham luận tiếp cận chồng chéo không chỉ như một hiện tượng kỹ thuật khi lập kế hoạch, mà như một biểu hiện của quản trị phân mảnh, thiếu liên thông dữ liệu, thiếu cơ chế kế thừa kết quả và chưa thật sự chuyển sang phương thức quản trị rủi ro.*

*Trên cơ sở phân tích quy định của Luật Thanh tra 2025, Nghị định 216/2025/NĐ-CP, Thông tư 04/2025/TT-TTCP của Thanh tra Chính phủ và thực tiễn quản lý tại địa phương, tham luận đề xuất mô hình kiểm soát chồng chéo gồm năm trụ cột: điều phối thống nhất, chuẩn hóa dữ liệu, quản trị rủi ro, kế thừa kết quả và tăng cường trách nhiệm giải trình. Mục tiêu cuối cùng không phải là giảm hoạt động thanh tra bằng mọi giá, mà là làm cho thanh tra, kiểm tra đúng hơn, trúng hơn, ít phiền hà hơn và tạo ra giá trị quản trị cao hơn cho địa phương.*

*Từ khóa: thanh tra, kiểm tra chuyên ngành, chồng chéo, quản trị rủi ro, chuyển đổi số.*

## MỤC LỤC

*Trang*

1. Đặt vấn đề	4
2. Cơ sở lý luận, cơ sở pháp lý về kiểm soát chéo hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành	5
2.1. Nhận diện khái niệm chồng chéo trong hoạt động thanh tra, kiểm tra	5
2.2. Chồng chéo nhìn từ lý thuyết quản trị công	5
2.3. Cơ sở pháp lý trực tiếp	6
3. Thực trạng kiểm soát chéo giữa hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành tại tỉnh Khánh Hoà	7
3.1. Thực tiễn chồng chéo hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành tại Tỉnh Khánh Hoà	7
3.2 Nguyên nhân và hệ quả	9
4. Giải pháp bảo đảm kiểm soát sự chồng chéo hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành tại tỉnh Khánh Hoà	10
4.1. Đề xuất mô hình kiểm soát	10
4.2. Kiến nghị giải pháp bảo đảm sự không chồng chéo giữa hoạt động thanh tra và kiểm tra	11
5. Kiến nghị	18
6. Kết luận	19
Tài liệu tham khảo	20

## 1. Đặt vấn đề

Thanh tra và kiểm tra chuyên ngành là những công cụ quan trọng của quản lý nhà nước. Thông qua hoạt động thanh tra, kiểm tra, cơ quan có thẩm quyền xem xét, đánh giá việc chấp hành chính sách, pháp luật, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan, tổ chức, cá nhân; từ đó kịp thời phát hiện, chấn chỉnh, xử lý vi phạm, phòng ngừa tham nhũng, lãng phí, tiêu cực và bảo vệ kỷ cương hành chính. Nếu thiếu thanh tra, kiểm tra, quyền lực quản lý nhà nước có nguy cơ vận hành thiếu kiểm soát. Nhưng nếu thanh tra, kiểm tra được tổ chức thiếu điều phối, thiếu trọng tâm, thiếu dữ liệu thì chính công cụ kiểm soát lại có thể tạo ra gánh nặng cho xã hội.

Trong nhiều năm qua, yêu cầu chống chồng chéo, trùng lặp trong hoạt động thanh tra, kiểm tra đã được đặt ra thường xuyên. Luật Thanh tra năm 2022 đã xác lập nguyên tắc hoạt động thanh tra không được làm cản trở hoạt động bình thường của đối tượng thanh tra và không được trùng lặp về phạm vi, thời gian giữa các cơ quan thanh tra, giữa cơ quan thanh tra với Kiểm toán nhà nước. Đến Luật Thanh tra năm 2025, yêu cầu hiện đại hóa hoạt động thanh tra, tăng cường phối hợp, ứng dụng công nghệ thông tin, công nghệ số và xây dựng cơ sở dữ liệu phục vụ công tác thanh tra tiếp tục được nhấn mạnh. Điều đó cho thấy, kiểm soát chồng chéo không còn là yêu cầu mang tính khuyến nghị, mà đã trở thành một tiêu chuẩn pháp lý và quản trị.

Tại tỉnh Khánh Hòa, vấn đề này có ý nghĩa rất thiết thực. Khánh Hòa là địa phương có nhiều lĩnh vực phát triển nhanh như du lịch, dịch vụ, đô thị, bất động sản, cảng biển, logistics, năng lượng, y tế, giáo dục, đầu tư công và tài nguyên môi trường. Đây đều là những lĩnh vực có tính liên ngành cao, liên quan đến nhiều cơ quan quản lý và dễ phát sinh nhiều hình thức thanh tra, kiểm tra khác nhau. Sau khi tổ chức lại địa giới hành chính và kiện toàn cơ quan thanh tra cấp tỉnh, yêu cầu điều phối hoạt động thanh tra, kiểm tra càng đặt ra rõ hơn, vì phạm vi quản lý rộng hơn, số lượng đối tượng nhiều hơn và dữ liệu lịch sử thanh tra cần được tích hợp đồng bộ.

Từ góc nhìn của người trực tiếp làm công tác thanh tra ở địa phương, có thể thấy chồng chéo không chỉ làm doanh nghiệp mệt mỏi vì phải tiếp nhiều đoàn, mà còn làm cơ quan nhà nước lãng phí nguồn lực. Một bộ hồ sơ bị yêu cầu nhiều lần, một nội dung bị xem xét nhiều lần, một đơn vị phải bố trí nhân sự giải trình liên tục, trong khi những khu vực rủi ro cao khác có thể chưa được thanh tra kịp thời. Nói cách khác, chồng chéo không làm cho quản lý nhà nước mạnh hơn; nó chỉ làm cho quản lý trở nên nặng nề hơn.

Vì vậy, tham luận này tập trung làm rõ ba câu hỏi: một là, chồng chéo trong hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành tại địa phương đang biểu hiện như thế nào; hai là, nguyên nhân sâu xa của tình trạng này là gì; ba là, cần giải pháp nào để kiểm soát chồng chéo theo hướng khoa học, khả thi và phù hợp với điều kiện tỉnh Khánh Hòa.

## **2. Cơ sở lý luận, cơ sở pháp lý về kiểm soát chồng chéo hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành**

### *2.1. Nhận diện khái niệm chồng chéo trong hoạt động thanh tra, kiểm tra*

Về mặt lý luận, thanh tra là một thiết chế kiểm soát quyền lực trong quản lý nhà nước. Thông qua thanh tra, cơ quan có thẩm quyền xem xét, đánh giá, kết luận và kiến nghị xử lý đối với việc thực hiện chính sách, pháp luật, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan, tổ chức, cá nhân. Kiểm tra chuyên ngành là hoạt động quản lý theo ngành, lĩnh vực, nhằm xem xét việc chấp hành quy định pháp luật chuyên ngành của tổ chức, cá nhân thuộc phạm vi quản lý. Hai hoạt động này có điểm chung là hướng tới bảo đảm tuân thủ pháp luật, song khác nhau về chủ thể, trình tự, tính chất pháp lý và hệ quả xử lý.

Chồng chéo trong hoạt động thanh tra, kiểm tra có thể hiểu là tình trạng hai hoặc nhiều cơ quan nhà nước cùng tiến hành hoặc dự kiến tiến hành hoạt động thanh tra, kiểm tra đối với cùng một đối tượng, cùng hoặc gần giống nội dung, trong cùng thời kỳ hoặc thời điểm, nhưng không có cơ chế phối hợp, phân công, kế thừa hoặc điều chỉnh phù hợp. Điểm cốt lõi của chồng chéo không chỉ nằm ở sự trùng tên đối tượng, mà nằm ở sự lặp lại chức năng kiểm soát mà không tạo ra giá trị quản trị tương xứng.

Trong thực tế, có năm dạng chồng chéo chủ yếu. Một là chồng chéo về đối tượng, khi cùng một cơ quan, đơn vị hoặc doanh nghiệp trong một năm phải tiếp nhận nhiều đoàn thanh tra, kiểm tra. Hai là chồng chéo về nội dung, khi các đoàn khác nhau cùng yêu cầu tài liệu, giải trình hoặc đánh giá về cùng một vấn đề. Ba là chồng chéo về thời gian, khi nhiều đoàn làm việc đồng thời hoặc quá gần nhau. Bốn là chồng chéo về thẩm quyền, khi chưa phân định rõ cơ quan chủ trì, cơ quan phối hợp, phạm vi thanh tra và kiểm tra chuyên ngành. Năm là chồng chéo về xử lý kết quả, khi cùng một vấn đề bị nhận định, kiến nghị hoặc xử lý theo nhiều hướng khác nhau.

### *2.2. Chồng chéo nhìn từ lý thuyết quản trị công*

Từ góc độ quản trị công, chồng chéo là biểu hiện của quản trị phân mảnh.

Khi mỗi cơ quan chỉ tối ưu hóa nhiệm vụ riêng, thiếu dữ liệu chung và thiếu cơ chế điều phối, bộ máy nhà nước có thể tạo ra nhiều hoạt động kiểm soát nhưng hiệu quả tổng thể lại chưa tương xứng. Nhiều đoàn thanh tra, kiểm tra không đồng nghĩa với quản lý tốt hơn. Nhiều yêu cầu hồ sơ không đồng nghĩa với phát hiện vi phạm chính xác hơn. Nhiều kết luận không đồng nghĩa với kỷ cương hành chính vững hơn.

Các nghiên cứu quốc tế về thực thi pháp luật và thanh tra, kiểm tra nhấn mạnh nguyên tắc dựa trên rủi ro và tính tương xứng. Theo OECD, hoạt động thanh tra, kiểm tra cần được thiết kế trên cơ sở đánh giá rủi ro, trong đó tần suất, phạm vi và mức độ can thiệp của cơ quan nhà nước phải tương ứng với khả năng xảy ra vi phạm và mức độ tác động của vi phạm đối với lợi ích công cộng (OECD, 2014, 2018). Ngân hàng Thế giới cũng cho rằng phân loại đối tượng theo mức độ rủi ro là điều kiện quan trọng để cải cách hoạt động kiểm tra doanh nghiệp, giúp cơ quan quản lý sử dụng nguồn lực có hạn một cách hiệu quả hơn (World Bank Group, 2013).

Tiếp cận này có giá trị gợi mở đối với hoạt động thanh tra, kiểm tra ở địa phương. Nếu thanh tra, kiểm tra được tổ chức chủ yếu theo chu kỳ hành chính hoặc theo cảm nhận rủi ro chủ quan, thì sẽ dễ dẫn đến tình trạng nơi cần thanh tra thì chưa được thanh tra kịp thời, nơi rủi ro thấp lại bị kiểm tra nhiều lần.

Ngược lại, nếu có dữ liệu tốt và bộ tiêu chí rủi ro phù hợp, cơ quan thanh tra, kiểm tra có thể ưu tiên nguồn lực vào đúng lĩnh vực, đúng đối tượng và đúng thời điểm.

### *2.3. Cơ sở pháp lý trực tiếp*

Luật Thanh tra năm 2025 là căn cứ pháp lý trung tâm hiện nay về tổ chức và hoạt động thanh tra. Luật có hiệu lực từ ngày 01 tháng 7 năm 2025 và thay thế Luật Thanh tra năm 2022 (Quốc hội, 2025). Một điểm đáng chú ý là Luật Thanh tra năm 2025 tiếp tục nhấn mạnh yêu cầu phối hợp trong hoạt động thanh tra, kiểm tra, đồng thời đặt ra định hướng hiện đại hóa hoạt động thanh tra thông qua ứng dụng khoa học công nghệ, công nghệ thông tin, công nghệ số và xây dựng cơ sở dữ liệu phục vụ công tác thanh tra.

Nghị định số 216/2025/NĐ-CP ngày 05 tháng 8 năm 2025 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều và hướng dẫn thi hành Luật Thanh tra. Nghị định này quy định các vấn đề liên quan đến tổ chức, hoạt động thanh tra, trong đó có hoạt động thanh tra trực tuyến, từ xa, thanh tra lại, đoàn thanh tra và một số nội dung nghiệp vụ khác (Chính phủ, 2025). Các quy định này là cơ sở để đổi mới phương thức thanh tra, giảm phụ thuộc vào kiểm tra trực tiếp tại đơn vị trong

những trường hợp có thể sử dụng dữ liệu, hồ sơ điện tử hoặc phương thức làm việc từ xa.

Thông tư số 04/2025/TT-TTCP ngày 28 tháng 8 năm 2025 của Thanh tra Chính phủ hướng dẫn xây dựng định hướng chương trình thanh tra, kế hoạch thanh tra hằng năm. Đáng chú ý, Thông tư quy định phạm vi điều chỉnh bao gồm xử lý chồng chéo, trùng lặp, điều chỉnh kế hoạch thanh tra, theo dõi, đôn đốc, kiểm tra việc xây dựng và thực hiện kế hoạch thanh tra (Thanh tra Chính phủ, 2025). Đây là căn cứ pháp lý trực tiếp để địa phương chuẩn hóa quy trình rà soát, phát hiện và xử lý chồng chéo từ khâu lập kế hoạch.

Đối với tỉnh Khánh Hòa, Nghị quyết số 17/NQ-HĐND ngày 01 tháng 7 năm 2025 về thành lập Thanh tra tỉnh Khánh Hòa trên cơ sở hợp nhất Thanh tra tỉnh Khánh Hòa và Thanh tra tỉnh Ninh Thuận đặt ra yêu cầu tái cấu trúc hoạt động thanh tra cấp tỉnh trong không gian quản lý mới (Hội đồng nhân dân tỉnh Khánh Hòa, 2025). Sau hợp nhất, việc điều phối thanh tra, kiểm tra không thể tiếp tục dựa chủ yếu vào kinh nghiệm quản lý phân tán của từng địa bàn cũ, mà cần thiết kế lại theo hướng thống nhất, liên thông và dựa trên dữ liệu.

### **3. Thực trạng kiểm soát chồng chéo giữa hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành tại tỉnh Khánh Hòa**

#### *3.1. Thực tiễn chồng chéo hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành tại Tỉnh Khánh Hòa*

Khánh Hòa có đặc điểm kinh tế - xã hội khá đặc thù. Đây là địa phương có tốc độ đô thị hóa nhanh, có lợi thế lớn về kinh tế biển, du lịch, dịch vụ, cảng biển, logistics và năng lượng. Cùng với đó là nhiều dự án đầu tư công, dự án đô thị, dự án du lịch nghỉ dưỡng, dự án hạ tầng giao thông và các hoạt động quản lý tài nguyên, môi trường, đất đai. Sau khi không gian quản lý được mở rộng, yêu cầu thanh tra, kiểm tra không giảm đi mà có xu hướng tăng lên, trong khi nguồn lực cán bộ thanh tra, kiểm tra không thể tăng tương ứng theo cách cơ học.

Qua tổng hợp số liệu Kế hoạch thanh tra, kiểm tra năm 2026 của 36 cơ quan, đơn vị, địa phương trên địa bàn tỉnh Khánh Hòa (gồm: 15 đơn vị sở ban ngành<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sở Công thương, Sở Giáo dục và Đào tạo, Sở Khoa học và Công nghệ, Sở Nông nghiệp và Môi trường, Sở Nội vụ, Sở Tài chính, Sở Tư pháp, Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Sở Xây dựng, Sở Y tế, Ban Dân tộc và Tôn giáo, Bảo hiểm xã hội tỉnh, Ban quản lý Khu kinh tế và Khu công nghiệp tỉnh, Công an tỉnh, CN Ngân hàng nhà nước Khu vực 10.

và 21 UBND các xã, phường, đặc khu<sup>2</sup>). Qua rà soát, phát hiện có 19 đơn vị bị trùng lặp đối tượng và 18 đơn vị bị trùng lặp về nội dung.

Thực tế cho thấy chồng chéo trước hết biểu hiện ở việc một đối tượng có thể được nhiều cơ quan đưa vào kế hoạch thanh tra, kiểm tra trong cùng một năm. Đối tượng đó có thể là doanh nghiệp, chủ đầu tư, ban quản lý dự án, đơn vị sự nghiệp công lập, cơ quan hành chính cấp xã hoặc một đơn vị trực thuộc sở, ngành. Doanh nghiệp trong lĩnh vực xây dựng, bất động sản, du lịch có thể đồng thời chịu kiểm tra thuế, kiểm tra phòng cháy chữa cháy, kiểm tra lao động, kiểm tra môi trường, thanh tra lĩnh vực xây dựng, đất đai và kiểm tra điều kiện kinh doanh... Mỗi cuộc kiểm tra đều có căn cứ riêng, nhưng tổng hợp lại sẽ tạo thành áp lực lớn đối với doanh nghiệp.

Chồng chéo cũng biểu hiện ở nội dung. Trong một dự án đầu tư công, cơ quan tài chính quan tâm đến quản lý và sử dụng vốn, chủ trương đầu tư, tiến độ và điều chỉnh dự án; cơ quan xây dựng quan tâm đến thiết kế, dự toán, nghiệm thu, chất lượng công trình; cơ quan nông nghiệp và môi trường quan tâm đến đất đai, môi trường; cơ quan thanh tra quan tâm đến việc chấp hành chính sách, pháp luật tổng thể. Nếu không có cơ chế phối hợp, cùng một bộ hồ sơ dự án có thể được yêu cầu cung cấp nhiều lần, cùng một sai sót có thể bị đánh giá dưới nhiều góc độ khác nhau nhưng thiếu kết luận thống nhất.

Trong lĩnh vực y tế, giáo dục và mua sắm công, nguy cơ chồng chéo càng rõ. Một gói thầu mua sắm thuốc, vật tư y tế hoặc thiết bị giáo dục có thể liên quan đồng thời đến quy định về đấu thầu, tài chính công, chuyên môn ngành, quản lý tài sản công, phòng chống tham nhũng và trách nhiệm người đứng đầu. Nếu mỗi cơ quan tiến hành một cuộc kiểm tra riêng, đơn vị được kiểm tra sẽ phải giải trình nhiều lần về cùng một chuỗi nghiệp vụ. Điều đó không chỉ gây mệt mỏi cho cơ sở mà còn làm phân tán năng lực phân tích của cơ quan nhà nước.

Chồng chéo về thời gian cũng là vấn đề đáng lưu ý. Có thời điểm một đơn vị vừa kết thúc kiểm tra chuyên ngành đã tiếp tục phục vụ đoàn thanh tra theo kế hoạch, sau đó lại thực hiện báo cáo phục vụ kiểm toán hoặc giám sát chuyên đề. Về mặt pháp lý, các hoạt động này có thể khác nhau; nhưng về mặt quản trị, đối tượng phải sử dụng cùng một nhóm cán bộ, cùng một hệ thống hồ sơ và cùng một

---

<sup>2</sup> Xã Anh Dũng, Ba Ngòi, Bắc Ái, Bắc Ái Tây, Bắc Cam Ranh, Bắc Nha Trang, Cam An, Cam Lâm, Cam Linh, Cam Ranh, Diên Khánh, Đông Hải, Hòa Thắng, Khánh Sơn, Nam Cam Ranh, Ninh Chữ, Suối Dầu, Thuận Nam, Tu Bông, Vạn Hưng, Vĩnh Hải.

quỹ thời gian để đáp ứng. Nếu không sắp xếp hợp lý, yêu cầu quản lý nhà nước vô tình làm giảm năng lực thực hiện nhiệm vụ chính của đối tượng.

Một biểu hiện khác là thiếu cơ chế kế thừa kết quả. Nhiều kết luận thanh tra, kết quả kiểm tra đã chỉ ra sai phạm hoặc hạn chế, nhưng cơ quan khác khi vào làm việc vẫn yêu cầu đối tượng giải trình lại từ đầu do không tiếp cận được kết quả trước đó hoặc chưa có cơ chế sử dụng chính thức. Điều này làm giảm giá trị của kết luận thanh tra, đồng thời khiến đối tượng có cảm giác bị kiểm tra lặp lại. Một kết luận chất lượng phải có khả năng được sử dụng tiếp, chứ không nên nằm yên trong hồ sơ như một văn bản đã hoàn thành về mặt thủ tục.

Nguyên nhân trực tiếp của tình trạng trên là dữ liệu thanh tra, kiểm tra chưa được liên thông đầy đủ. Kế hoạch thanh tra của cơ quan này, kế hoạch kiểm tra chuyên ngành của cơ quan khác, dữ liệu doanh nghiệp, dữ liệu đất đai, dữ liệu dự án đầu tư, dữ liệu xử phạt vi phạm hành chính và dữ liệu thực hiện kết luận thanh tra còn nằm rải rác. Khi thiếu cơ sở dữ liệu chung, việc rà soát chồng chéo chủ yếu dựa vào văn bản hành chính và kinh nghiệm của cán bộ tổng hợp. Cách làm này có thể xử lý được một số trường hợp rõ ràng, nhưng khó phát hiện các trường hợp trùng lặp tinh vi về nội dung, thời kỳ hoặc chủ thể thực tế.

Dù vậy, cũng cần nhìn nhận khách quan rằng tỉnh Khánh Hòa đã có nhiều nỗ lực trong việc rà soát kế hoạch, trao đổi giữa các cơ quan, điều chỉnh một số nội dung có nguy cơ trùng lặp và tăng cường vai trò tham mưu của cơ quan thanh tra cấp tỉnh. Vấn đề đặt ra không phải là phủ nhận những kết quả đã đạt được, mà là cần nâng cấp phương thức kiểm soát từ thủ công sang hệ thống, từ xử lý vụ việc sang quản trị chu trình, từ tránh trùng tên đối tượng sang phân tích rủi ro và điều phối nguồn lực.

### *3.2 Nguyên nhân và hệ quả*

*Nguyên nhân thứ nhất* xuất phát từ hệ thống pháp luật chuyên ngành còn phân tán. Mỗi ngành, lĩnh vực có quy định riêng về kiểm tra, hậu kiểm, xử lý vi phạm và trách nhiệm quản lý. Điều này là cần thiết trong quản lý chuyên môn, nhưng nếu thiếu cơ chế phối hợp sẽ dẫn đến tình trạng nhiều cơ quan cùng có lý do pháp lý để kiểm tra một đối tượng. Đối tượng trong thực tế thường là liên ngành, trong khi thẩm quyền quản lý lại được thiết kế theo ngành. Đây là điểm nghẽn thể chế cần được xử lý bằng cơ chế điều phối.

*Nguyên nhân thứ hai* là cơ chế phối hợp chưa đủ mạnh. Việc gửi kế hoạch để rà soát đôi khi còn mang tính thủ tục, dữ liệu gửi chưa được chuẩn hóa, nội dung ghi chưa đủ rõ, thời kỳ thanh tra chưa cụ thể, tên đối tượng chưa thống nhất.

Khi thông tin đầu vào không chuẩn, cơ quan đầu mối rất khó phát hiện trùng lặp. Một doanh nghiệp có thể được ghi bằng tên pháp lý, tên thương mại, tên chi nhánh hoặc tên dự án. Một nội dung có thể được diễn đạt là tài chính, đầu thầu, đầu tư, mua sắm hoặc quản lý tài sản, nhưng thực chất cùng hướng đến một nhóm hồ sơ.

*Nguyên nhân thứ ba* là phương thức lựa chọn đối tượng thanh tra, kiểm tra chưa dựa đầy đủ trên quản trị rủi ro. Ở nhiều nơi, việc lựa chọn đối tượng còn dựa vào kế hoạch định kỳ, yêu cầu quản lý chung, kinh nghiệm của cơ quan chuyên môn hoặc phản ánh phát sinh. Những căn cứ này cần thiết nhưng chưa đủ. Nếu không có bộ tiêu chí rủi ro, rất dễ xảy ra tình trạng nơi đã được kiểm tra nhiều lần vẫn tiếp tục được đưa vào kế hoạch, trong khi nơi có rủi ro cao nhưng ít nổi lên lại chưa được chú ý đúng mức.

*Nguyên nhân thứ tư* là hạn chế trong chuyển đổi số. Kiểm soát chồng chéo thực chất là bài toán dữ liệu. Muốn biết một đơn vị có bị kiểm tra nhiều lần hay không, phải có lịch sử thanh tra, kiểm tra. Muốn biết nội dung có trùng hay không, phải chuẩn hóa cách mô tả nội dung. Muốn biết có nên thanh tra hay không, phải có chỉ báo rủi ro. Nếu dữ liệu không đầy đủ, không kết nối và không được cập nhật, việc kiểm soát chồng chéo sẽ phụ thuộc quá nhiều vào trí nhớ và sự cẩn thận của cán bộ. Mà trí nhớ dù tốt đến đâu cũng không thể thay thế một cơ sở dữ liệu chuẩn.

*Nguyên nhân thứ năm* là tâm lý quản lý còn nặng về kiểm tra trực tiếp. Một số cơ quan vẫn cho rằng phải xuống làm việc trực tiếp, phải yêu cầu hồ sơ giấy, phải lập đoàn kiểm tra thì mới bảo đảm trách nhiệm quản lý. Tư duy này có phần hợp lý trong điều kiện dữ liệu chưa đầy đủ, nhưng nếu kéo dài sẽ làm chậm quá trình hiện đại hóa hoạt động thanh tra, kiểm tra. Trong nhiều trường hợp, có thể kiểm tra trước bằng dữ liệu, báo cáo điện tử, kết quả xử phạt, lịch sử thực hiện kết luận, sau đó mới quyết định có cần thanh tra trực tiếp hay không.

Hệ quả của chồng chéo trước hết là làm tăng chi phí tuân thủ cho doanh nghiệp và đơn vị được thanh tra. Chi phí này không chỉ là tiền bạc, mà còn là thời gian, nhân sự, cơ hội kinh doanh và tâm lý quản trị. Doanh nghiệp phải chuẩn bị hồ sơ, bố trí người tiếp đoàn, giải trình, sao chụp tài liệu, tổng hợp số liệu. Nếu nhiều đoàn cùng yêu cầu một loại hồ sơ theo nhiều biểu mẫu khác nhau, doanh nghiệp phải làm lại nhiều lần. Đây là chi phí xã hội không nhỏ.

Đối với cơ quan nhà nước, chồng chéo làm phân tán nguồn lực. Cán bộ thanh tra, kiểm tra phải dành thời gian cho những nội dung có thể đã được cơ quan khác xem xét, trong khi những vấn đề phức tạp hơn chưa được tập trung đúng mức.

Điều này làm giảm hiệu quả phát hiện vi phạm và giảm chất lượng kiến nghị xử lý.

Đối với môi trường đầu tư, chông chéo có thể tạo cảm giác thiếu ổn định, thiếu dự báo cho doanh nghiệp. Nhà đầu tư không ngại bị kiểm tra đúng pháp luật, nhưng rất ngại bị kiểm tra nhiều lần, nhiều nội dung, nhiều biểu mẫu, nhiều cách giải thích khác nhau. Vì vậy, giảm chông chéo cũng là một biện pháp cải thiện môi trường đầu tư, nâng cao chỉ số năng lực cạnh tranh và xây dựng chính quyền phục vụ.

Đối với phòng, chống tham nhũng, lãng phí, tiêu cực, chông chéo còn có hệ quả đặc biệt. Thanh tra, kiểm tra là công cụ phòng ngừa tiêu cực, nhưng nếu tổ chức không tốt thì chính quá trình này cũng có thể làm tăng điểm tiếp xúc giữa cán bộ công quyền và đối tượng được kiểm tra. Nhiều lần làm việc, nhiều yêu cầu hồ sơ, nhiều khâu giải trình có thể tạo ra nguy cơ những nhiễu. Do đó, kiểm soát chông chéo cũng là một giải pháp phòng ngừa tiêu cực trong chính hoạt động thanh tra, kiểm tra.

#### **4. Giải pháp bảo đảm kiểm soát sự chông chéo hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành tại tỉnh Khánh Hoà**

##### *4.1. Đề xuất mô hình kiểm soát*

Trên cơ sở phân tích lý luận, pháp lý và thực tiễn, có thể đề xuất mô hình kiểm soát chông chéo tại tỉnh Khánh Hoà theo cấu trúc năm lớp kiểm soát. Mô hình này nhằm bảo đảm việc phát hiện và xử lý chông chéo không chỉ diễn ra một lần ở đầu năm, mà vận hành liên tục trong toàn bộ chu trình thanh tra, kiểm tra.

- Lớp thứ nhất là kiểm soát từ định hướng chương trình thanh tra. Ngay từ khâu định hướng, cần xác định rõ trọng tâm, trọng điểm của tỉnh trong năm, lựa chọn lĩnh vực rủi ro cao, hạn chế dàn trải. Định hướng phải bám sát yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội, phòng chống tham nhũng, lãng phí, tiêu cực và yêu cầu quản lý sau sắp xếp tổ chức bộ máy.

- Lớp thứ hai là kiểm soát từ dự thảo kế hoạch. Tất cả dự thảo kế hoạch thanh tra, kiểm tra của cơ quan thanh tra và cơ quan kiểm tra chuyên ngành có tác động đáng kể cần được nhập vào hệ thống dữ liệu chung. Hệ thống tự động cảnh báo trùng đối tượng, trùng nội dung, trùng thời kỳ, trùng thời gian. Cán bộ chuyên môn của Thanh tra tỉnh tiếp tục rà soát bằng nghiệp vụ để bảo đảm đánh giá đúng bản chất chông chéo.

- Lớp thứ ba là kiểm soát bằng cơ chế điều phối. Khi phát hiện nguy cơ chông chéo, Thanh tra tỉnh chủ trì trao đổi với cơ quan liên quan để thống nhất phương

án xử lý. Phương án có thể là giữ một đơn vị chủ trì, các cơ quan khác phối hợp; điều chỉnh thời gian; thu hẹp nội dung; chuyển sang kiểm tra hồ sơ; hoặc kế thừa kết quả. Nếu không thống nhất, Thanh tra tỉnh báo cáo Chủ tịch UBND tỉnh xem xét quyết định.

- Lớp thứ tư là kiểm soát trong quá trình thực hiện. Khi phát sinh thanh tra, kiểm tra đột xuất, yêu cầu mới hoặc thay đổi thời gian thực hiện, cơ quan chủ trì phải cập nhật ngay lên hệ thống để đánh giá tác động đến kế hoạch hiện có. Đây là lớp kiểm soát rất quan trọng, bởi nhiều chông chéo không nằm trong kế hoạch ban đầu mà phát sinh trong quá trình thực hiện.

- Lớp thứ năm là kiểm soát sau thanh tra, kiểm tra. Sau khi kết thúc, kết luận, kiến nghị, quyết định xử lý và tình trạng thực hiện phải được cập nhật vào hồ sơ điện tử. Dữ liệu này phục vụ theo dõi sau thanh tra, đồng thời là đầu vào cho lập kế hoạch năm tiếp theo. Nếu thiếu lớp này, mỗi năm lại bắt đầu từ đầu, còn kinh nghiệm và kết quả của năm trước không được chuyển hóa thành dữ liệu quản trị.

Có thể khái quát mô hình này như sau:

<b>Lớp kiểm soát</b>	<b>Thời điểm</b>	<b>Công cụ chính</b>	<b>Kết quả mong muốn</b>
1	Định hướng chương trình	Xác định lĩnh vực rủi ro, trọng tâm, trọng điểm	Giảm dần trải ngay từ đầu
2	Dự thảo kế hoạch	Cơ sở dữ liệu, cảnh báo tự động, rà soát nghiệp vụ	Phát hiện sớm trùng lặp
3	Điều phối	Quy chế phối hợp, cơ chế báo cáo UBND tỉnh	Thống nhất phương án xử lý
4	Thực hiện	Cập nhật phát sinh, điều chỉnh kế hoạch	Kiểm soát chông chéo động
5	Sau thanh tra, kiểm tra	Hồ sơ điện tử, theo dõi kiến nghị	Tạo dữ liệu cho chu kỳ sau

*4.2. Kiến nghị giải pháp bảo đảm sự không chông chéo giữa hoạt động thanh tra và kiểm tra*

*4.2.1. Chuyển từ tư duy “tránh trùng lặp” sang “quản trị tích hợp”*

Giải pháp đầu tiên là đổi mới cách tiếp cận. Nếu chỉ hiểu kiểm soát chồng chéo là so danh sách để xem có trùng tên đối tượng hay không, thì mới dừng ở tầng kỹ thuật. Cần nhìn nhận kiểm soát chồng chéo như một nhiệm vụ quản trị tích hợp hoạt động thanh tra, kiểm tra trên phạm vi toàn tỉnh.

Quản trị tích hợp đòi hỏi các cơ quan cùng chia sẻ một số nguyên tắc chung: mọi cuộc thanh tra, kiểm tra phải phục vụ mục tiêu quản lý nhà nước; việc lựa chọn đối tượng phải dựa trên rủi ro, dấu hiệu vi phạm và tác động xã hội; kết quả thanh tra, kiểm tra phải được kế thừa và sử dụng lại; hoạt động thanh tra, kiểm tra phải hạn chế tối đa ảnh hưởng đến hoạt động bình thường của đối tượng; cơ quan thanh tra cấp tỉnh phải giữ vai trò điều phối thống nhất.

Trong cách tiếp cận này, Thanh tra tỉnh là đầu mối giúp hệ thống thanh tra, kiểm tra của tỉnh vận hành hợp lý hơn. Vai trò này cần được hiểu đúng, trao quyền đủ và hỗ trợ bằng dữ liệu.

#### *4.2.2. Hoàn thiện quy chế phối hợp kiểm soát chồng chéo cấp tỉnh*

Tỉnh Khánh Hòa cần nghiên cứu ban hành hoặc hoàn thiện quy chế phối hợp về xây dựng, rà soát, điều chỉnh kế hoạch thanh tra, kiểm tra trên địa bàn tỉnh. Quy chế này cần xác định rõ cơ quan đầu mối tổng hợp, thời hạn gửi dự thảo kế hoạch, cấu trúc dữ liệu bắt buộc, tiêu chí xác định chồng chéo, quy trình xử lý khi phát hiện chồng chéo, trách nhiệm của cơ quan chủ trì và cơ quan phối hợp, cơ chế báo cáo Chủ tịch UBND tỉnh đối với trường hợp chưa thống nhất.

Quy chế cần bao quát không chỉ kế hoạch thanh tra của cơ quan thanh tra mà còn kế hoạch kiểm tra chuyên ngành có tác động đáng kể đến doanh nghiệp, cơ quan, đơn vị trên địa bàn. Đối với hoạt động kiểm tra thường xuyên của một số ngành, có thể quy định chế độ cập nhật định kỳ để cơ quan điều phối nắm được tình hình.

Một điểm quan trọng là quy chế phải có quy trình xử lý cụ thể. Khi phát hiện chồng chéo, có thể áp dụng các phương án: giữ một cuộc thanh tra chủ trì và các cơ quan khác phối hợp; điều chỉnh thời gian; thu hẹp nội dung; kế thừa kết quả đã có; chuyển từ kiểm tra trực tiếp sang kiểm tra hồ sơ, dữ liệu; hoặc báo cáo Chủ tịch UBND tỉnh quyết định. Không nên để việc xử lý chồng chéo phụ thuộc hoàn toàn vào trao đổi không chính thức.

#### *4.2.3. Chuẩn hóa dữ liệu kế hoạch thanh tra, kiểm tra*

Thông tư số 04/2025/TT-TTCTP đã xác định nội dung kế hoạch thanh tra phải thể hiện các yếu tố như nội dung thanh tra, đối tượng thanh tra, thời kỳ thanh tra,

thời hạn thanh tra, cơ quan, đơn vị tiến hành thanh tra (Thanh tra Chính phủ, 2025). Trên cơ sở đó, Khánh Hòa cần chuẩn hóa dữ liệu kế hoạch thanh tra, kiểm tra theo cấu trúc thống nhất.

Dữ liệu tối thiểu cần bao gồm: mã định danh đối tượng, tên đầy đủ, mã số thuế hoặc mã đơn vị, địa chỉ, ngành nghề hoặc lĩnh vực hoạt động, cơ quan quản lý trực tiếp, nội dung thanh tra, căn cứ pháp lý, thời kỳ thanh tra, thời hạn tiến hành, cơ quan chủ trì, cơ quan phối hợp, loại hình thanh tra hoặc kiểm tra, mức độ rủi ro dự kiến và tình trạng kế hoạch.

Chuẩn hóa dữ liệu là bước nhỏ về kỹ thuật nhưng là bước lớn về quản trị. Nếu dữ liệu không chuẩn, phần mềm chỉ giúp lưu trữ văn bản điện tử. Nếu dữ liệu chuẩn, hệ thống có thể cảnh báo trùng lặp, thông kê lịch sử thanh tra, phân tích rủi ro và hỗ trợ ra quyết định.

#### 4.2.4. Xây dựng bộ tiêu chí rủi ro theo nhóm lĩnh vực

Thanh tra dựa trên rủi ro là điều kiện then chốt để giảm chồng chéo một cách thực chất. Tỉnh Khánh Hòa có thể xây dựng bộ tiêu chí rủi ro theo từng nhóm lĩnh vực. Bảng dưới đây gợi ý một số nhóm tiêu chí ban đầu:

<b>Nhóm lĩnh vực</b>	<b>Tiêu chí rủi ro gợi ý</b>	<b>Hướng xử lý ưu tiên</b>
Đầu tư công, xây dựng cơ bản	Chậm tiến độ; điều chỉnh tổng mức đầu tư nhiều lần; tỷ lệ giải ngân thấp; gói thầu giá trị lớn; phản ánh, kiến nghị kéo dài; kết luận thanh tra, kiểm toán chưa thực hiện dứt điểm	Ưu tiên thanh tra liên ngành hoặc thanh tra chuyên đề có trọng tâm; kế thừa kết quả kiểm toán, kết quả kiểm tra chuyên ngành.
Đất đai, quy hoạch, tài nguyên, môi trường	Dự án ven biển; chuyển mục đích sử dụng đất; chậm đưa đất vào sử dụng; điều chỉnh quy hoạch nhiều lần; phản ánh về môi trường; nghĩa vụ tài chính đất đai chưa rõ	Tổ chức rà soát dữ liệu trước; xác định cơ quan chủ trì; tránh nhiều đoàn kiểm tra cùng một dự án

Y tế, giáo dục, mua sắm công	Gói thầu có giá trị lớn; ít nhà thầu tham gia; tỷ lệ tiết kiệm thấp; mua sắm lặp lại; biến động giá bất thường; phản ánh về chất lượng hàng hóa, dịch vụ	Thanh tra theo chuyên đề; phối hợp cơ quan tài chính, y tế, giáo dục, kế hoạch đầu tư; dùng dữ liệu đấu thầu để sàng lọc.
Doanh nghiệp, dịch vụ, du lịch	Vi phạm hành chính lặp lại; nợ thuế; phản ánh của người dân; rủi ro môi trường, lao động, phòng cháy chữa cháy; hoạt động trong lĩnh vực có điều kiện	Phân loại doanh nghiệp theo rủi ro; doanh nghiệp rủi ro thấp giảm tần suất kiểm tra trực tiếp
Tài sản công sau sắp xếp tổ chức	Nhà đất dôi dư; sử dụng sai mục đích; chậm xử lý; thiếu hồ sơ pháp lý; phát sinh tranh chấp hoặc khiếu nại.	Lập danh mục ưu tiên; kiểm tra theo cụm tài sản, kết hợp dữ liệu tài chính, đất đai, xây dựng

Bộ tiêu chí rủi ro cần được xây dựng linh hoạt, cập nhật hằng năm và có sự tham gia của các sở, ngành, địa phương. Tiêu chí không nhằm thay thế đánh giá chuyên môn của cán bộ thanh tra, mà nhằm tạo nền tảng khách quan để lựa chọn đối tượng thanh tra, kiểm tra có trọng tâm hơn.

#### 4.2.5. Xây dựng cơ sở dữ liệu dùng chung về thanh tra, kiểm tra

Tỉnh Khánh Hòa cần từng bước xây dựng cơ sở dữ liệu dùng chung về thanh tra, kiểm tra, do Thanh tra tỉnh làm đầu mối quản lý, vận hành và kết nối với các sở, ngành, địa phương. Cơ sở dữ liệu này cần phục vụ đồng thời ba mục tiêu: quản lý kế hoạch, kiểm soát chồng chéo và phân tích rủi ro.

Về cấu trúc, hệ thống có thể gồm bốn phân hệ. Phân hệ thứ nhất là quản lý kế hoạch thanh tra, kiểm tra, cho phép nhập, cập nhật, điều chỉnh và theo dõi kế hoạch. Phân hệ thứ hai là quản lý đối tượng thanh tra, kiểm tra, lưu lịch sử thanh tra, kết luận, kiến nghị và tình trạng thực hiện. Phân hệ thứ ba là cảnh báo chồng chéo, tự động phát hiện trùng đối tượng, trùng nội dung, trùng thời kỳ hoặc trùng

thời gian. Phân hệ thứ tư là phân tích rủi ro, hỗ trợ lựa chọn đối tượng theo bộ tiêu chí đã được xác định.

Điểm mấu chốt là cơ sở dữ liệu này không nên được thiết kế như một phần mềm báo cáo đơn thuần. Nó phải là công cụ điều phối (có tích hợp AI). Khi một cơ quan nhập dự thảo kế hoạch thanh tra, hệ thống phải trả lời được các câu hỏi cơ bản: đối tượng này trong 12 tháng qua đã được thanh tra, kiểm tra chưa; nội dung nào đã được xem xét; có đoàn nào sắp tiến hành không; có kiến nghị nào chưa thực hiện; có thể kế thừa kết quả nào và cảnh báo rủi ro từ đó khuyến nghị có nên tiến hành thanh tra, kiểm tra không (đây là chức năng của AI).

#### *4.2.6. Thiết lập nguyên tắc “một đối tượng - một hồ sơ thanh tra/kiểm tra điện tử”*

Một giải pháp có tính thực tiễn cao là thiết lập nguyên tắc “một đối tượng - một hồ sơ thanh tra/kiểm tra điện tử”. Theo đó, mỗi cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp có một hồ sơ điện tử thống nhất, ghi nhận lịch sử thanh tra, kiểm tra, kết luận, kiến nghị, xử lý sau thanh tra và tình trạng thực hiện.

Khi một cơ quan dự kiến thanh tra hoặc kiểm tra đối tượng đó, hồ sơ điện tử phải cho biết lịch sử làm việc với đối tượng. Nếu cùng một nội dung đã được thanh tra, kiểm tra và kết luận trong thời gian gần, cơ quan sau cần cân nhắc kế thừa kết quả, trừ trường hợp có dấu hiệu vi phạm mới hoặc có căn cứ cho thấy kết luận trước chưa đầy đủ, chưa chính xác.

Nguyên tắc này giúp giảm yêu cầu hồ sơ lặp lại. Đồng thời, nó cũng nâng cao trách nhiệm của cơ quan ban hành kết luận. Khi kết luận thanh tra được lưu trữ, chia sẻ và sử dụng lại, chất lượng kết luận phải được nâng lên, bởi kết luận không chỉ phục vụ một cuộc thanh tra riêng lẻ mà còn là dữ liệu quản trị cho cả hệ thống.

Tăng cường kế thừa kết quả và tổ chức thanh tra, kiểm tra liên ngành khi cần thiết

Kế thừa kết quả là nguyên tắc quan trọng để kiểm soát chồng chéo. Nếu một nội dung đã được cơ quan có thẩm quyền thanh tra, kiểm tra, kết luận rõ và không phát sinh tình tiết mới, cơ quan khác cần sử dụng kết quả đó thay vì yêu cầu đối tượng giải trình lại từ đầu. Kế thừa không có nghĩa là sao chép máy móc.

Cơ quan sử dụng kết quả vẫn phải đánh giá tính phù hợp, phạm vi và thời điểm của kết luận trước đó.

Đối với những lĩnh vực giao thoa như đầu tư công, đất đai, xây dựng, môi trường, y tế, giáo dục, mua sắm công, tinh cần ưu tiên phương án thanh tra, kiểm

tra liên ngành hoặc thanh tra, kiểm tra có sự phối hợp ngay từ đầu. Một cuộc thanh tra, kiểm tra liên ngành được chuẩn bị tốt thường hiệu quả hơn nhiều cuộc kiểm tra rời rạc. Nó giúp thống nhất yêu cầu hồ sơ, thống nhất lịch làm việc, thống nhất nhận định và giảm áp lực cho đối tượng.

Tuy nhiên, thanh tra, kiểm tra liên ngành cũng cần được thiết kế chặt chẽ. Cần xác định rõ trưởng đoàn, thành viên, phạm vi trách nhiệm của từng ngành, nguyên tắc sử dụng thông tin, cách tổng hợp kết luận và cơ chế chịu trách nhiệm. Nếu không, thanh tra, kiểm tra liên ngành có thể biến thành “đoàn đông người nhưng không rõ ai chịu trách nhiệm chính”.

#### *4.2.8. Phát triển phương thức thanh tra, kiểm tra trực tuyến, từ xa*

Thanh tra, kiểm tra trực tuyến, từ xa là phương thức cần được nghiên cứu áp dụng đối với những nội dung phù hợp. Không phải vấn đề nào cũng cần đoàn trực tiếp đến đơn vị. Một số nội dung như kiểm tra báo cáo định kỳ, rà soát tiến độ thực hiện kết luận thanh tra, đối chiếu hồ sơ số hóa, kiểm tra tài liệu pháp lý, phân tích dữ liệu đấu thầu, tài chính, đầu tư có thể thực hiện trước bằng phương thức từ xa.

Phương thức này có hai lợi ích. Một là giảm áp lực cho đối tượng được thanh tra, kiểm tra. Hai là giúp cơ quan thanh tra sàng lọc tốt hơn trước khi quyết định thanh tra trực tiếp. Nếu kiểm tra từ xa cho thấy không có dấu hiệu rủi ro đáng kể, có thể chưa cần tổ chức đoàn trực tiếp. Nếu dữ liệu cho thấy dấu hiệu bất thường, đoàn thanh tra trực tiếp sẽ đi vào vấn đề trọng tâm hơn.

Việc áp dụng thanh tra, kiểm tra từ xa cần đi kèm quy định về bảo mật dữ liệu, xác thực hồ sơ, trách nhiệm cung cấp tài liệu, giá trị pháp lý của tài liệu điện tử và lưu trữ hồ sơ. Không nên coi thanh tra, kiểm tra từ xa là hình thức “gửi email lấy hồ sơ”, mà phải xem đây là một quy trình nghiệp vụ có tiêu chuẩn được quy định rõ ràng, cụ thể.

#### *4.2.9. Giảm kiểm soát chồng chéo với cải cách hành chính và đánh giá chất lượng điều hành*

Kiểm soát chồng chéo không nên chỉ là nhiệm vụ nội bộ của ngành Thanh tra. Đây cần được đưa vào chương trình cải cách hành chính và cải thiện môi trường đầu tư của tỉnh. Một địa phương thân thiện với doanh nghiệp không phải là địa phương buông lỏng quản lý, mà là địa phương quản lý bằng pháp luật, bằng dữ liệu và bằng phương thức ít gây phiền hà nhất.

Tỉnh có thể nghiên cứu các chỉ tiêu theo dõi như: số cuộc thanh tra, kiểm tra được điều chỉnh do chồng chéo; số đối tượng được giảm số lần thanh tra, kiểm tra

nhờ kế thừa kết quả; tỷ lệ kế hoạch thanh tra, kiểm tra được cập nhật vào cơ sở dữ liệu chung; tỷ lệ kết luận thanh tra được số hóa; thời gian xử lý kiến nghị chông chéo; mức độ hài lòng của doanh nghiệp, cơ quan, đơn vị về hoạt động thanh tra, kiểm tra.

Khi có chỉ tiêu đo lường, kiểm soát chông chéo sẽ chuyển từ khẩu hiệu sang quản trị có kết quả. Điều gì đo được thì quản lý được. Điều gì quản lý được thì cải thiện được.

## **5. Kiến nghị**

- Đối với Thanh tra Chính phủ, cần tiếp tục hoàn thiện hướng dẫn nghiệp vụ về xử lý chông chéo giữa thanh tra, kiểm tra chuyên ngành; xây dựng cơ sở dữ liệu quốc gia về hoạt động thanh tra; ban hành bộ tiêu chí tham khảo về đánh giá rủi ro trong một số lĩnh vực trọng điểm như đầu tư công, đất đai, tài chính công, đấu thầu, y tế, giáo dục, tài nguyên môi trường; đồng thời tăng cường đào tạo cán bộ thanh tra về quản trị rủi ro, phân tích dữ liệu và thanh tra số.

- Đối với các bộ, ngành trung ương, cần rà soát quy định về kiểm tra chuyên ngành để hạn chế trùng lặp với hoạt động thanh tra; tăng cường chia sẻ dữ liệu kiểm tra chuyên ngành với địa phương; thống nhất biểu mẫu, chuẩn dữ liệu và cơ chế kế thừa kết quả. Đặc biệt, cần hạn chế các cuộc kiểm tra diện rộng nếu nội dung có thể thực hiện thông qua dữ liệu hoặc hậu kiểm theo rủi ro.

- Đối với UBND tỉnh Khánh Hòa, cần chỉ đạo xây dựng quy chế phối hợp kiểm soát chông chéo trong hoạt động thanh tra, kiểm tra trên địa bàn tỉnh; giao Thanh tra tỉnh làm đầu mối quản lý cơ sở dữ liệu dùng chung; chỉ đạo các sở, ngành, địa phương cập nhật đầy đủ kế hoạch kiểm tra chuyên ngành; đưa chỉ tiêu giảm chông chéo vào nhiệm vụ cải cách hành chính, cải thiện môi trường đầu tư và chuyển đổi số của tỉnh.

- Đối với Thanh tra tỉnh Khánh Hòa, cần chủ động tham mưu UBND tỉnh ban hành cơ chế điều phối kế hoạch thanh tra, kiểm tra; chuẩn hóa dữ liệu kế hoạch theo Thông tư số 04/2025/TT-TTCT; xây dựng bộ tiêu chí rủi ro phục vụ lựa chọn đối tượng thanh tra; hình thành hồ sơ thanh tra điện tử đối với các nhóm đối tượng có nguy cơ cao; tổ chức đánh giá hằng năm về tình trạng chông chéo để kịp thời điều chỉnh.

- Đối với các sở, ngành, địa phương, cần xem kiểm soát chông chéo là trách nhiệm chung, không phải việc riêng của cơ quan thanh tra. Khi xây dựng kế hoạch kiểm tra chuyên ngành, mỗi cơ quan cần chủ động rà soát lịch sử kiểm tra của đối

tượng, trao đổi với Thanh tra tỉnh, cân nhắc phương án phối hợp hoặc kế thừa kết quả. Sự phối hợp nghiêm túc ngay từ đầu sẽ tiết kiệm rất nhiều thời gian xử lý ở cuối quy trình.

## **6. Kết luận**

Kiểm soát chồng chéo trong hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành là yêu cầu tất yếu của nền hành chính hiện đại. Đây không chỉ là vấn đề kỹ thuật trong lập kế hoạch, mà là vấn đề về tổ chức quyền lực nhà nước, phối hợp liên ngành, quản trị dữ liệu, quản trị rủi ro và trách nhiệm giải trình. Nếu kiểm soát tốt, hoạt động thanh tra, kiểm tra sẽ giảm phiền hà, tiết kiệm nguồn lực, nâng cao chất lượng phát hiện vi phạm và góp phần cải thiện môi trường đầu tư. Nếu kiểm soát không tốt, chính công cụ bảo đảm kỷ cương có thể trở thành gánh nặng hành chính.

Đối với tỉnh Khánh Hòa, yêu cầu này càng có ý nghĩa trong bối cảnh tổ chức bộ máy được kiện toàn, địa bàn quản lý mở rộng và các lĩnh vực kinh tế - xã hội ngày càng đa dạng. Muốn đáp ứng yêu cầu mới, công tác thanh tra không thể chỉ dựa vào kinh nghiệm và văn bản thủ công, mà phải chuyển mạnh sang quản trị bằng dữ liệu, rủi ro và điều phối thống nhất. Thanh tra tỉnh cần giữ vai trò trung tâm trong mô hình này, vừa là cơ quan chuyên môn, vừa là đầu mối tham mưu điều phối hoạt động thanh tra, kiểm tra trên địa bàn.

Từ thực tiễn địa phương và yêu cầu pháp lý hiện hành, tham luận đề xuất năm trụ cột giải pháp gồm hoàn thiện quy chế phối hợp, chuẩn hóa dữ liệu, xây dựng cơ sở dữ liệu dùng chung, áp dụng quản trị rủi ro và tăng cường kế thừa kết quả. Đây là những giải pháp có tính khả thi, có thể triển khai theo lộ trình, phù hợp với điều kiện của tỉnh và định hướng hiện đại hóa ngành Thanh tra.

Một nền thanh tra chuyên nghiệp không phải là nền thanh tra làm cho đối tượng sợ hãi vì nhiều đoàn, nhiều giấy tờ, nhiều lần giải trình. Một nền thanh tra chuyên nghiệp là nền thanh tra làm cho cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp tôn trọng pháp luật vì thấy sự công tâm, minh bạch, chuẩn mực và hiệu quả. Kiểm soát chồng chéo, vì vậy, không phải là làm nhẹ đi kỷ cương, mà là làm cho kỷ cương được thực thi thông minh hơn, tiết kiệm hơn và thuyết phục hơn.

Với tinh thần đó, việc kiểm soát chồng chéo trong hoạt động thanh tra và kiểm tra chuyên ngành tại tỉnh Khánh Hòa cần được xem là một nhiệm vụ trọng tâm trong đổi mới hoạt động thanh tra giai đoạn tới, góp phần xây dựng ngành Thanh tra tỉnh Khánh Hòa chuyên nghiệp, minh bạch, hiện đại, hiệu quả, đáp ứng yêu cầu phát triển nhanh và bền vững của địa phương trong giai đoạn mới.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chính phủ. (2025). Nghị định số 216/2025/NĐ-CP ngày 05 tháng 8 năm 2025 quy định chi tiết một số điều và hướng dẫn thi hành Luật Thanh tra. Hà Nội.
2. Chính phủ. (2025). Nghị định số 217/2025/NĐ-CP ngày 05 tháng 8 năm 2025 về hoạt động kiểm tra chuyên ngành. Hà Nội.
3. Hội đồng nhân dân tỉnh Khánh Hòa. (2025). Nghị quyết số 17/NQ-HĐND ngày 01 tháng 7 năm 2025 về thành lập Thanh tra tỉnh Khánh Hòa. Khánh Hòa.
4. OECD. (2014). *Regulatory enforcement and inspections: OECD best practice principles for regulatory policy*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264208117-en>
5. OECD. (2018). *OECD regulatory enforcement and inspections toolkit*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264303959-en>
6. Quốc hội. (2025). Luật Thanh tra số 11/2022/QH15 ngày 14 tháng 11 năm 2022. Hà Nội.
7. Quốc hội. (2025). Luật Thanh tra số 84/2025/QH15 ngày 25 tháng 6 năm 2025. Hà Nội.
8. Thanh tra Chính phủ. (2025). Thông tư số 04/2025/TT-TTCP ngày 28 tháng 8 năm 2025 hướng dẫn việc xây dựng định hướng chương trình thanh tra, kế hoạch thanh tra hằng năm. Hà Nội.
9. World Bank Group. (2013). *Introducing a risk-based approach to regulate businesses: How to build a risk matrix to classify enterprises or activities*. World Bank Group.
10. World Bank Group. (2020). *Global indicators of regulatory governance: Worldwide practices of regulatory impact assessment*. World Bank Group.