ĐẤU THẦU ĐIỆN TỬ

HƯỚNG DẪN ĐẤU THẦU

THÁNG 6/2018

ĐẦU THẦU ĐIỆN TỬ

HƯỚNG DẪN ĐẦU THẦU

THÁNG 6/2018

**Giấy phép Các sản phẩm Sáng tạo chung-Phi thương mại-
Không phái sinh 3.0
IGO (CC BY-NC-ND 3.0 IGO)**

@2018 Ngân hàng Phát triển Châu Á

Số 6 Đại lộ ADB, Thành phố Mandaluyong, 1550 Metro Manila, Philippines

ĐT +63 2 632 4444; Fax +63 2 636 2444

www.adb.org

Bảo lưu một số quyền. Xuất bản năm 2018.

ISBN 978-92-9261-578-9 (bản in), 978-92-9261-579-6 (bản điện tử)

Số lưu chiếu: TIM189667-3

DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TIM189667-3>

Quan điểm được trình bày trong tài liệu này thuộc về tác giả và không phản ánh quan điểm hay chính sách của Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) hoặc Hội đồng Thống đốc ADB hay các chính phủ mà Hội đồng đại diện.

ADB không đảm bảo tính chính xác của số liệu trình bày trong ấn phẩm này và không chịu trách nhiệm về bất kỳ hậu quả nào của việc sử dụng các số liệu đó. Việc đề cập tên công ty hay sản phẩm cụ thể của nhà sản xuất trong tài liệu này không ám chỉ rằng ADB phê duyệt hay khuyến nghị sử dụng hơn so với các đơn vị hay sản phẩm có cùng tính năng không được đề cập.

Việc đề cập hay tham chiếu tới một lãnh thổ hay khu vực địa lý cụ thể cũng như sử dụng thuật ngữ “quốc gia” không ám chỉ bất kỳ đánh giá nào của ADB về tính pháp lý cũng như tình trạng khác của bất kỳ lãnh thổ nào.

Tài liệu này được xuất bản theo Giấy phép Các sản phẩm Sáng tạo chung-Phi thương mại-Không phái sinh 3.0 IGO (CC BY-NC-ND 3.0 IGO) <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/>. Với việc sử dụng nội dung của tài liệu này, bạn đã đồng ý tuân thủ các điều khoản của giấy phép nói trên. Về bản quyền và giấy phép, vui lòng đọc các quy định và điều kiện sử dụng tại <https://www.adb.org/terms-use#openaccess>.

Giấy phép Các sản phẩm Sáng tạo chung sẽ không được áp dụng với những nội dung không thuộc bản quyền của ADB trong tài liệu này. Nếu tư liệu này cần phải ghi nhận tác quyền, xin liên hệ với chủ sở hữu bản quyền hoặc nhà xuất bản của nguồn tư liệu để xin phép sử dụng. ADB sẽ không chịu trách nhiệm pháp lý về bất kỳ khiếu nại nào do việc người đọc sử dụng những nguồn tư liệu nêu trên.

Nếu có nhận xét hoặc câu hỏi khác đối với nội dung tài liệu, hoặc nếu muốn xin phép bản quyền cho việc sử dụng nằm ngoài những phạm vi nêu trên, hay xin phép sử dụng biểu trưng của ADB, xin vui lòng liên hệ pubsmarketing@adb.org.

Ghi chú:

Trong ấn phẩm này, “\$” chỉ đồng Đô la Mỹ.

Xem thêm nội dung hiệu đính của các ấn phẩm do ADB phát hành tại

<http://www.adb.org/publications/corrigenda>.

MỤC LỤC

Danh mục Bảng, Hình và Hộp	iv
Giới thiệu về Tài liệu Hướng dẫn	v
Danh mục từ viết tắt	viii
Tóm tắt tổng quan	ix
I. Giới thiệu chung	1
II. Sử dụng đấu thầu điện tử trong các dự án do ADB tài trợ	6
III. Lập kế hoạch đấu thầu điện tử	9
IV. Đầu tư theo giai đoạn	12
V. Xây dựng hệ thống đấu thầu điện tử	14
Phụ lục: Rủi ro trong đấu thầu điện tử và các biện pháp khắc phục	26

DANH MỤC BẢNG, HÌNH VÀ HỘP

BẢNG

Các biện pháp xử lý hành vi không tuân thủ quy chế đấu thầu điện tử của ngân hàng phát triển đa phương	26
--	----

HÌNH

1. Đấu thầu điện tử trong Chu kỳ đấu thầu của ADB	2
2. Phân tích SWOT của một dịch vụ cổng thông tin điện tử đơn giản	20

HỘP

Định nghĩa về đấu thầu điện tử	1
--------------------------------	---

GIỚI THIỆU VỀ TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN

Tháng 4 năm 2017, Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) phê duyệt khung đấu thầu mới - Chính sách Mua sắm, Đấu thầu của ADB: Hàng hoá, Xây lắp, Dịch vụ phi tư vấn và Dịch vụ tư vấn (năm 2017, được sửa đổi theo từng thời điểm) và Quy chế Mua sắm, Đấu thầu cho Bên vay vốn ADB: Hàng hoá, Xây lắp, Dịch vụ phi tư vấn và Dịch vụ tư vấn (năm 2017, được sửa đổi theo từng thời điểm). Các tài liệu này thay thế Hướng dẫn Sử dụng Tư vấn (năm 2013, được sửa đổi theo từng thời điểm) và Hướng dẫn Đấu thầu (năm 2015, được sửa đổi theo từng thời điểm). Chính sách và Quy chế Đấu thầu điều chỉnh hoạt động đấu thầu của các cơ quan chủ quản và cơ quan thực hiện dự án được tài trợ một phần hay toàn bộ bằng khoản vay/viện trợ không hoàn lại của ADB và nguồn vốn do ADB quản lý. ADB thiết kế chính sách đấu thầu năm 2017 nhằm đảm bảo lợi ích và tính linh hoạt đáng kể trong chu trình đấu thầu dự án cũng như để cải thiện hiệu quả thực hiện dự án bằng cách tập trung vào các khái niệm chất lượng, giá trị đồng tiền đầu tư và phù hợp với mục đích.

Ấn phẩm này là một trong các tài liệu Hướng dẫn chi tiết mà ADB phát hành trong năm 2018 sau khi phát hành Chính sách đấu thầu và Các Quy chế Đấu thầu năm 2017. Mỗi tài liệu sẽ hướng dẫn cho bên vay (bao gồm cả các đơn vị nhận viện trợ không hoàn lại), nhà thầu, và các tổ chức xã hội dân sự về một chủ đề theo khung quy chế mới (xem danh mục bên dưới). Các Hướng dẫn có sự dẫn chiếu qua lại và cần được tham khảo đồng bộ. Tất cả tài liệu tham khảo cho “Các Hướng dẫn” đều là một phần không tách rời của những Hướng dẫn này. Các Hướng dẫn có thể được cập nhật, thay thế hoặc thu hồi bất kỳ lúc nào.

Danh sách các Hướng dẫn thực hiện Chính sách đấu thầu và Các Quy chế Đấu thầu của ADB (2017)

1. Giá trị Đồng tiền Đầu tư	14. Công nghệ cao
2. Khung Rủi ro Đấu thầu	15. Chất lượng
3. Lập Kế hoạch Đấu thầu Chiến lược	16. Khiếu nại liên quan đến Đấu thầu
4. Giám sát Đấu thầu	17. Không tuân thủ trong Đấu thầu
5. Cơ chế Đấu thầu Thay thế	18. Thời gian Tạm hoãn
6. Đấu thầu Cạnh tranh Rộng rãi	19. Doanh nghiệp có Vốn Nhà nước
7. Điều chỉnh Giá	20. Đấu thầu Điện tử
8. Hồ sơ Dự thầu Giá thấp Bất thường	21. Thỏa thuận Khung về Cung cấp Dịch vụ Tư vấn
9. Ưu đãi Nội địa	22. Hợp tác Công - Tư (PPP)
10. Sơ tuyển	23. Quản lý Hợp đồng
11. Thầu phụ	24. Các trường hợp dễ bị tổn thương, bị tác động bởi xung đột và tình huống khẩn cấp
12. Dịch vụ Tư vấn do Bên vay của ADB Quản lý	
13. Dịch vụ Phi tư vấn do Bên vay của ADB Quản lý	

Những cải cách về đấu thầu của ADB hướng đến đảm bảo giá trị đồng tiền đầu tư thông qua cải thiện tính linh hoạt, chất lượng và hiệu quả trong quá trình đấu thầu (xem minh hoạ bên dưới và *Hướng dẫn về giá trị đồng tiền đầu tư*). Giá trị đồng tiền đầu tư là một phần của cấu trúc đấu thầu thống nhất với ba trụ hỗ trợ chính: hiệu quả, chất lượng và linh hoạt. Hai nguyên tắc chủ chốt là minh bạch và công bằng xuyên suốt tất cả các thành phần của cấu trúc.

Thời gian

Thời gian là một yếu tố quan trọng quyết định giá trị đồng tiền đầu tư. Khi một dự án hay quy trình được hoàn thành nhanh chóng, thời gian được rút ngắn đó sẽ tạo ra giá trị lớn hơn cho tất cả các bên liên quan. Ví dụ, một dự án làm đường hoàn thành sớm sẽ mang lại lợi ích kinh tế, an ninh, hay những giá trị khác cho cộng đồng mà nó phục vụ. Điều này cũng làm tăng tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư cho cơ quan thực hiện và đẩy nhanh tiến độ dự án cũng như thanh toán cho nhà thầu được lựa chọn. Tương tự như vậy, một dự án chậm tiến độ sẽ làm giảm giá trị đáng kể cho các bên liên quan.

Khi xem xét giá trị đồng tiền đầu tư trong bối cảnh đấu thầu, cần lưu ý đến tất cả các yếu tố có thể (i) rút ngắn thời gian chu trình đấu thầu hoặc (ii) đẩy nhanh tiến độ thực hiện dự án phát triển.

Mục đích

Tài liệu hướng dẫn này nhằm mục đích hỗ trợ người sử dụng thông qua việc diễn giải cụ thể và chi tiết các chính sách và Quy chế Đấu thầu ban hành năm 2017 của ADB cho bên vay (bao gồm cả các đơn vị nhận viện trợ không hoàn lại).

Hướng dẫn này đưa ra các thông tin bổ sung để người sử dụng xem xét khi áp dụng chính sách và Quy chế Đấu thầu của ADB trong từng trường hợp cụ thể.

Tài liệu sẽ tiếp tục được cập nhật, sửa đổi

Tài liệu hướng dẫn này sẽ tiếp tục được sửa đổi và cập nhật nếu cần thiết.

Vui lòng kiểm tra trang web của ADB, phần Business Center để có phiên bản cập nhật mới nhất, <https://www.adb.org/business/main>.

Người sử dụng tài liệu

Trong nhiều trường hợp, người đọc nên sử dụng hướng dẫn này tùy theo nhu cầu cụ thể. Để đảm bảo tính nhất quán trong toàn bộ Tài liệu hướng dẫn, những giả định sau đây sẽ được áp dụng về đối tượng sử dụng:

Người sử dụng là chuyên gia tham gia vào các dự án được tài trợ một phần hay toàn bộ bằng khoản vay/viện trợ không hoàn lại của ADB và nguồn vốn do ADB quản lý.

Câu hỏi thường gặp

Các câu hỏi thường gặp, đề nghị giải thích làm rõ, ví dụ, thông tin bổ sung, liên kết đến trang đào tạo và các tài nguyên hữu ích khác sẽ được cung cấp trên trang web của ADB.

Hãy nhớ kiểm tra trang web của ADB, phần Business Center để tìm hiểu thêm thông tin, <https://www.adb.org/business/main>.

Giá trị Pháp lý và Thứ tự Ưu tiên

Bản hướng dẫn này giải thích và cụ thể hóa các điều khoản của Quy chế Đấu thầu cho bên vay vốn ADB: Hàng hoá, Xây lắp, Dịch vụ phi tư vấn và Dịch vụ tư vấn (năm 2017 và được sửa đổi theo từng thời điểm) áp dụng cho các cơ quan điều hành (và thực hiện) dự án tài trợ cấp Chính phủ (và cấp địa phương) được nhận một phần hay toàn bộ vốn đầu tư của ADB (nghĩa là ngoại trừ các khoản vay dựa trên kết quả đầu ra hoặc cho vay chính sách của ADB), các khoản viện trợ không hoàn lại (không bao gồm các dự án hỗ trợ kỹ thuật và tư vấn chuyên gia do ADB quản lý), hoặc nguồn vốn do ADB quản lý.

Trong trường hợp có mâu thuẫn hay khác biệt giữa tài liệu hướng dẫn này và các Quy chế Đấu thầu, Quy chế Đấu thầu sẽ được ưu tiên áp dụng. Hiệp định tài trợ sẽ điều chỉnh mối quan hệ pháp lý giữa Bên vay và ADB. Quyền và nghĩa vụ giữa Bên vay và nhà cung cấp hàng hóa, xây lắp, hoặc dịch vụ sẽ tuân theo tài liệu mua sắm cụ thể do Bên vay phát hành và hợp đồng đã ký giữa Bên vay và nhà cung cấp chứ không phải theo Hướng dẫn này.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

ADB	—	Ngân hàng Phát triển Châu Á
APP	—	Kế hoạch đấu thầu hàng năm
BDS	—	Bảng dữ liệu đấu thầu
IFB	—	Thư mời thầu
CNTT	—	Công nghệ thông tin
MDB	—	Ngân hàng phát triển đa phương
RFP	—	Yêu cầu nộp hồ sơ đề xuất
SWOT	—	Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ

TÓM TẮT TỔNG QUAN

Hướng dẫn này diễn giải cách thức ADB khuyến khích sử dụng đấu thầu điện tử trong các giai đoạn khác nhau của quy trình mua sắm. Hướng dẫn mô tả lợi ích của đấu thầu điện tử và các công cụ mà ADB sử dụng trong việc đánh giá hệ thống cũng như gợi ý các phương pháp thực hiện khả thi.

Yếu tố then chốt để thực hiện thành công đấu thầu điện tử là tính linh hoạt. Việc cố gắng tái hiện chính xác các quy trình đấu thầu trực tiếp mà không chỉnh sửa cho phù hợp sẽ chỉ làm tăng đáng kể mức độ rủi ro và phức tạp trong quá trình thực hiện đấu thầu điện tử. Bên cạnh đó, cách tiếp cận này cũng sẽ làm mất đi cơ hội tái cấu trúc quy trình nghiệp vụ sao cho hiệu quả hơn. Việc triển khai hệ thống đấu thầu điện tử nên là một phần của chiến lược quản lý thay đổi, được phát triển và thực hiện với sự hỗ trợ và giám sát của đội ngũ lãnh đạo cấp cao.

Triển khai thành công đấu thầu điện tử có thể

Tăng tính hiệu quả và giảm thời gian đấu thầu

- Giảm đáng kể thời gian xử lý và trao đổi thông tin trong quá trình đấu thầu cho cả bên mua và nhà thầu thông qua hệ thống điện tử tự động, so với đấu thầu trực tiếp, sử dụng bản giấy.
- Mang lại cơ hội tích hợp đầy đủ quy trình đấu thầu vào các hệ thống khác của cơ quan, ví dụ như ngân sách, sổ cái, sổ kiểm kê tài sản, hàng tồn kho và các khoản phải trả, nhờ đó bổ sung chức năng cho các hệ thống này và nâng cao hiệu quả tổng thể.

Hạn chế rủi ro

- Hỗ trợ xây dựng cơ chế báo cáo, phản hồi và giám sát nội bộ tin cậy và hiệu quả.
- Thiết lập nền tảng phân tích để cải thiện chính sách và quy trình nghiệp vụ, từ đó giảm rủi ro vận hành.
- Các quy trình tự động sẽ giúp giảm nguy cơ nhận định sai lầm ảnh hưởng đến quyết định mua sắm.

Cải thiện tính minh bạch và công bằng

- Hỗ trợ việc công bố thông tin trực tuyến kịp thời liên quan đến kế hoạch đấu thầu, cơ hội, quy trình và kết quả đấu thầu, từ đó nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình của quy trình đấu thầu.
- Khuyến khích các giải pháp hệ thống minh bạch, dễ truy cập và an toàn với các tính năng bảo mật phù hợp, khuyến khích cạnh tranh hơn và tạo niềm tin cho tất cả các bên tham gia đấu thầu.
- Hỗ trợ xây dựng hồ sơ kiểm tra truy nguyên để nâng cao tính liêm chính của quy trình đấu thầu, mua sắm.
- Hỗ trợ xây dựng chức năng xử lý khiếu nại trong đấu thầu, cải thiện tính công bằng, liêm chính và trách nhiệm giải trình của mua sắm công.

Mang lại giá trị đồng tiền đầu tư

- Một hệ thống đấu thầu điện tử liên chính phủ sẽ góp phần giảm thiểu chồng chéo giữa các quy trình, hoạt động và chi phí cũng như mang lại hiệu quả cung ứng lớn hơn và nâng cao sức mua của chính phủ thông qua các thỏa thuận khung.

I. Giới thiệu chung

A. Các định nghĩa

1.1 Chính sách Đấu thầu, Mua sắm của Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB): Hàng hoá, Xây lắp, Dịch vụ phi tư vấn và Dịch vụ tư vấn (năm 2017, được sửa đổi theo từng thời điểm) và Quy chế Đấu thầu, Mua sắm dành cho Bên vay vốn ADB: Hàng hoá, Xây lắp, Dịch vụ phi tư vấn và Dịch vụ tư vấn (năm 2017, được sửa đổi theo từng thời điểm) nhấn mạnh tầm quan trọng của quy trình đấu thầu minh bạch và hiệu quả. ADB khuyến khích bên vay không ngừng hiện đại hóa hệ thống đấu thầu, trong đó có đấu thầu điện tử.

1.2 Hướng dẫn này nhằm hai mục đích. Trước hết, Hướng dẫn mô tả cách thức áp dụng đấu thầu điện tử trong các dự án được tài trợ toàn bộ hoặc một phần bằng khoản vay/viện trợ không hoàn lại của ADB, hoặc bằng nguồn vốn do ADB quản lý. Mục đích thứ hai là hướng dẫn cho bên vay (bao gồm cả các bên nhận viện trợ không hoàn lại) về việc triển khai hoặc mở rộng đấu thầu điện tử trong các hệ thống đấu thầu cấp quốc gia và cơ quan. ADB khuyến khích bên vay sử dụng đấu thầu điện tử, trong các dự án do ADB tài trợ cũng như các hoạt động mua sắm của bên vay. Quan điểm mặc định của ADB là chấp nhận sử dụng các hệ thống của bên vay mà không cần sửa đổi hoặc sửa đổi ở mức tối thiểu nhằm đảm bảo tuân thủ các chính sách do Ban Giám đốc Điều hành của ADB phê duyệt, như chính sách mô tả điều kiện hợp lệ, Chính sách Chống Tham nhũng (1998, đã được sửa đổi cập nhật) và Các Nguyên tắc và Hướng dẫn Liêm chính (2015, được sửa đổi theo từng thời điểm). Các hệ thống đấu thầu điện tử có thể được thiết kế và sử dụng trong suốt chu trình đấu thầu của ADB, đặc biệt là trong các giai đoạn lập kế hoạch, đấu thầu, đánh giá HSDT, trao hợp đồng và thực hiện hợp đồng (Hình 1).

1.3 Đấu thầu điện tử là một công cụ đặc biệt hiệu quả (xem Hộp). Quy trình này giúp nâng cao hiệu quả quản trị, minh bạch, giá trị đồng tiền đầu tư (thông qua việc tích hợp các quy định cũng như giảm chi phí và thời gian giao dịch), cải thiện hồ sơ kiểm tra truy nguyên và khả năng tiếp cận rộng nhất với các nhà cung cấp.

1.4 Hướng dẫn này không đặt mục tiêu đề cập đến tất cả các vấn đề và phương án, đã được quy định khá toàn diện trong Mua sắm Chính phủ

Hộp

Định nghĩa về đấu thầu điện tử

Đấu thầu điện tử là việc các cơ quan chính phủ, các bên liên quan trong quá trình đấu thầu, cơ quan quản lý, giám sát, các nhà cung cấp dịch vụ hỗ trợ khác và các tổ chức xã hội dân sự sử dụng công nghệ thông tin để thực hiện đấu thầu, mua sắm hàng hóa, công trình xây lắp, dịch vụ và quản lý hợp đồng, nhờ đó đảm bảo đạt được mục tiêu quản trị tốt và giá trị đồng tiền đầu tư trong mua sắm công cũng như đóng góp cho sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

Nguồn: Ngân hàng Phát triển Châu Á.

Hình 1: Đấu thầu điện tử trong Chu kỳ đấu thầu của ADB

Nguồn: Ngân hàng Phát triển Châu Á.

điện tử của ADB.¹ Hướng dẫn này nhằm mục đích hỗ trợ những người ra quyết định trong việc số hóa tối đa khối lượng mua sắm được ADB hỗ trợ trên các hệ thống đấu thầu điện tử. Hướng dẫn cũng hướng tới việc hỗ trợ tăng cường các hệ thống có sẵn và khuyến khích đưa ra các hệ thống mới.

¹ ADB. 2013. *Sổ tay Hướng dẫn Mua sắm Chính phủ Điện tử*. Manila.
<https://www.adb.org/documents/e-government-procurement-handbook>.

B. Phạm vi đấu thầu điện tử

1.5 Trong 2 thập kỷ qua, hệ thống đấu thầu điện tử đã phát triển theo cấp số nhân từ chỗ ban đầu chỉ là các cổng thông tin và bảng thông báo đơn giản nay đã là các lựa chọn bao gồm: các ứng dụng ERP triển khai tại đơn vị; ứng dụng năng suất độc lập; mã nguồn mở, các giải pháp đặt hàng riêng, lưu trữ máy chủ ngay tại đơn vị và sử dụng phần mềm dạng dịch vụ đăng ký với nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài.

1.6 Tác động của việc cải thiện giá trị đồng tiền đầu tư trong lĩnh vực mua sắm công là rất lớn. Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) ước tính rằng tổng sản phẩm quốc nội đã chi thông qua mua sắm công ở các nước thành viên thường là 10% - 20%.² Các yếu tố tiết kiệm được từ quy trình đấu thầu điện tử hiệu quả có thể giúp tăng 10% giá trị mua sắm (chú thích 1). Bên cạnh đó còn phải kể đến các lợi ích khác về tính minh bạch, hiệu quả, quản trị và trách nhiệm giải trình. Cải cách đấu thầu, mua sắm được xác định là một yếu tố quan trọng góp phần vào sự phát triển của một quốc gia. Cụ thể, quản trị mua sắm có ý nghĩa then chốt để có được niềm tin của người dân và đóng vai trò là phong vũ biểu cho chất lượng hành chính công. Do đó, củng cố lĩnh vực này đã trở thành mục tiêu ưu tiên đối với nhiều chính phủ.

1.7 Việc ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) một cách hiệu quả cung cấp công cụ tuyệt vời để tăng cường quản trị và hiệu quả trong tất cả các hình thức mua sắm. Câu hỏi đặt ra đối với bên vay cũng như các cơ quan chủ quản và cơ quan thực hiện không phải là có triển khai đấu thầu điện tử hay không, mà triển khai như thế nào. Điều này có thể tương đối đơn giản khi thực hiện mọi thứ từ đầu khi không cần phải tích hợp các hệ thống hiện có với hệ thống khác nhưng cũng có thể rất phức tạp khi phải đáp ứng yêu cầu tích hợp này, ví dụ như hệ thống tài khoản kế toán, các khoản phải trả hoặc danh mục tài sản. Bên cạnh đó, yêu cầu phản ánh các quy định quản lý đấu thầu, trong hệ thống lại càng làm quá trình này thêm phức tạp. Thông thường các quy tắc này được xây dựng dựa trên quy trình đấu thầu trực tiếp không phù hợp với logic toán học của một hệ thống CNTT.

1.8 Các hệ thống sẵn có được ưu tiên hơn so với các hệ thống đặt hàng riêng, và có rất nhiều lựa chọn trên thị trường. Các hệ thống này được chứng minh là hiệu quả hơn các hệ thống đặt hàng riêng và đã bao gồm hầu hết các quy trình cũng như chức năng mua sắm tiêu chuẩn. Mặc dù ai cũng có xu hướng muốn xây dựng hệ thống đặt hàng riêng theo nhu cầu nhưng điều này không thực sự cần thiết trừ khi quy mô đủ lớn để bù lại chi phí đáng kể cho phát triển, triển khai và duy trì đi kèm.

1.9 Cách tiếp cận tối ưu sẽ là chọn hệ thống phù hợp nhất với các quy trình đấu thầu trực tiếp và cơ sở hạ tầng CNTT hiện có. Bất cứ khi nào có thể, nên rà soát các quy trình hiện tại để sửa đổi cho phù hợp với chức năng tiêu chuẩn có sẵn. Những khách hàng cho rằng mình có những yêu cầu đặc biệt và đề nghị

² Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế. 2017. Mua sắm công. *Đánh giá nhanh Chính phủ: Xuất bản năm 2017*. Paris. <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=78413>.

sửa đổi hệ thống CNTT tiêu chuẩn để đáp ứng yêu cầu đó sẽ phải đối mặt với chi phí thực hiện rất cao trong khi lợi ích trên vốn đầu tư nhận được không đáng bao nhiêu hoặc đôi khi là âm. Thông điệp mấu chốt ở đây là thiết lập cấu hình, thay vì tùy chỉnh.

C. Triển khai đấu thầu điện tử

1.10 Việc triển khai đấu thầu điện tử nên đi kèm với việc xem xét các quy tắc kinh doanh liên quan đến quy trình mua sắm. Tính ổn định, hồ sơ kiểm tra truy nguyên và tính minh bạch vốn có trong một hệ thống đấu thầu điện tử hiệu quả sẽ giúp loại bỏ nhiều bước tra soát không cần thiết.

1.11 Tất cả hệ thống đấu thầu điện tử đều phải có mục tiêu rõ ràng. Các quy trình, luồng công việc hiện tại, ngưỡng phê duyệt và các yêu cầu pháp lý cần được xác định và lập thành sơ đồ. Đấu thầu điện tử có thể giải quyết nhiều vấn đề vốn tồn tại trong quy trình mua sắm trực tiếp. Điều này bao gồm báo cáo quản lý theo thời gian thực về chi tiêu và ngân sách, loại bỏ các thủ tục không cần thiết và không hiệu quả, giảm chi phí giao dịch cho bên mua và nhà cung cấp, tuân thủ quy tắc kinh doanh, hồ sơ kiểm tra truy nguyên và minh bạch. Trong khi đó, quy trình đấu thầu trực tiếp dựa trên hồ sơ giấy có thể đi kèm với:

- (i) quy trình mua sắm không đồng bộ trong chính phủ khi các cơ quan khác nhau áp dụng mẫu hợp đồng và giá khác nhau cho cùng một hàng hóa;
- (ii) chi phí xử lý cao liên quan đến thăm dò thị trường;
- (iii) thiếu tính minh bạch;
- (iv) không kiểm soát ngân sách;
- (v) chi tiêu chồng chéo, dẫn đến chi phí mua hàng cao hơn và, trong một số trường hợp, mất kiểm soát đối với quá trình chi tiêu;
- (vi) thông tin thị trường không cập nhật;
- (vii) chi tiêu phân tán (ngoài hợp đồng);
- (viii) quy trình thanh toán không hiệu quả;
- (ix) thông tin kiểm toán không cập nhật; và
- (x) quá trình theo dõi quản lý hợp đồng dễ phát sinh lỗi.

1.12 Ứng dụng CNTT một cách hiệu quả sẽ giúp cải thiện hiệu quả đấu thầu, mua sắm. Nếu được thiết lập cấu hình hiệu quả, đấu thầu điện tử có thể đơn giản hóa tất cả các phương diện của quy trình mua sắm (từ giai đoạn lập kế hoạch ban đầu đến giám sát hợp đồng, thanh toán, dịch vụ hậu mãi, theo dõi tài sản và khấu hao, v.v.). Đồng thời, quy trình này cũng áp dụng các biện pháp kiểm soát mạnh mẽ hơn đối với việc lạm chi và thiên vị sản phẩm. Triển khai đấu thầu điện tử sẽ giúp tự động hóa các quy trình bên trong và bên ngoài liên quan đến quy trình mua sắm, trong đó có lựa chọn nhà cung cấp. Một trong những lợi ích quan trọng nhất của hệ thống đấu thầu điện tử là khả năng tạo ra các hợp đồng cung ứng dài hạn và đưa các mặt hàng này vào danh mục.

1.13 Sự ra đời của đấu thầu điện tử cũng tạo điều kiện cho việc áp dụng quy trình đấu giá ngược điện tử. Phương pháp này là công cụ hiệu quả để mua sắm các hàng hóa toàn cầu và hàng hóa tiêu chuẩn có sẵn. Các cuộc đấu giá này

thường diễn ra trong một vài giờ (thời gian lâu hơn có thể tạo điều kiện cho hành vi thông đồng). Tất cả các nhà thầu tham gia đều được nhìn thấy giá bỏ thầu thấp nhất tính đến thời điểm hiện tại và được mời đặt giá tốt hơn theo khoảng cách tối thiểu. Kết thúc quá trình đấu giá, nhà thầu đặt giá thấp nhất được chọn để trao hợp đồng.³

1.14 Đấu thầu điện tử không tự động hóa tất cả các phương diện của quy trình đấu thầu mua sắm. Cán bộ đấu thầu và cán bộ dự án sẽ vẫn giữ vai trò quản lý quy trình mua sắm, thiết kế hợp đồng, lập kế hoạch đấu thầu, chiến lược ký kết hợp đồng, xây dựng tiêu chí đánh giá và đặc tính kỹ thuật.

1.15 Mọi người thường hiểu không đúng về tiềm năng và hạn chế của đấu thầu điện tử. Hệ thống đấu thầu điện tử không phải là giải pháp cho tất cả vấn đề và chỉ có thể phát huy hiệu quả trong phạm vi chất lượng thiết kế và công năng cho phép. Việc tự động hóa các quy trình bất cập và không hiệu quả, cộng với lựa chọn chiến lược kém, đơn thuần chỉ giúp một quyết định mua sắm sai lầm diễn ra nhanh hơn.

1.16 Bên cạnh đó, mỗi hệ thống cũng tiềm ẩn rủi ro “biến thành” quy trình. Điều này có thể kìm hãm khả năng đổi mới và cải tiến do các hạn chế và cấu hình hệ thống. Bằng cách đó, hệ thống vô hình chung trở thành chính sách trên thực tế bởi không thể chia tách quy trình. Điều này đặc biệt đúng với các hệ thống đặt hàng riêng, do chi phí đầu tư ban đầu đã bỏ ra. Chính vì lý do đó, điều này có thể là trở ngại đối với quá trình cải cách và đổi mới trong tương lai.

³ Để biết thêm chi tiết, xin vui lòng tham khảo: Ngân hàng Thế giới và các cơ quan khác. 2005. *Hướng dẫn đấu giá ngược cho các hoạt động mua sắm được ngân hàng phát triển đa phương tài trợ*. Washington, DC: (sửa đổi vào tháng 6/2018) http://siteresources.worldbank.org/INFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/Resources/e-reverse_auction-requirements.pdf.

II. Sử dụng đấu thầu điện tử trong các dự án do ADB tài trợ

A. Các quy định chung

2.1 Bên vay được yêu cầu sử dụng Hệ thống quản lý tư vấn (CMS) của ADB để quảng cáo tất cả các cơ hội tư vấn thuộc diện tuyển chọn cạnh tranh theo kế hoạch đấu thầu cho các dự án được tài trợ toàn bộ hay một phần bằng khoản vay hoặc viện trợ không hoàn lại của ADB, hoặc bằng nguồn vốn do ADB quản lý. Ứng dụng sẽ tự động cấp quyền truy cập cho bên vay vào Hệ thống quản lý tư vấn thông qua trang <http://cms.adb.org>. *Hướng dẫn về Dịch vụ Tư vấn do Bên vay của ADB Quản lý* mô tả chi tiết hơn về nội dung này.

2.2 Đối với hàng hóa, công trình xây lắp và dịch vụ phi tư vấn, bên vay được khuyến khích sử dụng đấu thầu điện tử cho tất cả các phương thức đấu thầu (ví dụ: đấu thầu cạnh tranh rộng rãi với quảng cáo quốc tế hoặc trong nước, đấu thầu cạnh tranh hạn chế, yêu cầu nộp hồ sơ chào giá). Yêu cầu tối thiểu đối với bên vay là phát hành thông báo đấu thầu trước và kế hoạch đấu thầu trên trang web ADB, cũng như quảng cáo quốc tế tất cả các hợp đồng đấu thầu cạnh tranh rộng rãi trên trang web này. *Hướng dẫn về Đấu thầu Cạnh tranh Rộng rãi* sẽ mô tả chi tiết hơn về các yêu cầu này.

2.3 Đánh giá rủi ro đấu thầu dự án cần kiểm tra và xác nhận việc sử dụng đấu thầu điện tử hoặc các thỏa thuận đề xuất liên quan là đầy đủ, hiệu quả và an toàn cũng như không cản trở sự tham gia của các nhà thầu tiềm năng.

2.4 Mô tả về việc sử dụng đấu thầu điện tử và các thỏa thuận, quyết định cụ thể liên quan sẽ được nêu trong kế hoạch đấu thầu dự án đã được phê duyệt trước khi thực hiện. Để biết thêm chi tiết, xin vui lòng tham khảo các *Hướng dẫn về (i) Khung Rủi ro Đấu thầu và (ii) Lập Kế hoạch Đấu thầu Chiến lược*.

2.5 Mô-đun đấu thầu điện tử trong hệ thống đấu thầu điện tử của bên vay sẽ được kiểm tra để xác minh tuân thủ với phiên bản mới nhất của quy chế đấu thầu điện tử của ngân hàng phát triển đa phương (MDB) mà ADB áp dụng.⁴ Việc sử dụng mô-đun đấu giá ngược điện tử trong đấu thầu điện tử sẽ được kiểm tra để xác minh tuân thủ với phiên bản mới nhất của hướng dẫn e-RA của ngân hàng phát triển đa phương (MDB) mà ADB áp dụng (chú thích 2). Các mô-đun đấu thầu điện tử khác, ví dụ như quản lý danh mục điện tử (e-catalog) hoặc thị trường

⁴ Ngân hàng Thế giới và các cơ quan khác. 2009. *Quy chế đấu thầu điện tử cho các hoạt động mua sắm được ngân hàng phát triển đa phương tài trợ*. Washington, DC: (sửa đổi vào tháng 6/2018) http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/E-Tendering_Requirements_for_MDB_Loans-Grants_and_Credits_November_2009.pdf.

điện tử (e-marketplace), sẽ được kiểm tra để xác minh tuân thủ với các nguyên tắc đấu thầu cốt lõi của ADB và quy chế đấu thầu năm 2017 (đoạn 1.34–1.36).

2.6 Sau khi hệ thống đấu thầu điện tử được ADB chấp thuận, bên vay sẽ giám sát, theo dõi kinh nghiệm triển khai và chia sẻ với ADB về những thách thức trong quá trình đấu thầu, mua sắm, đặc biệt là vấn đề xuất phát từ hệ thống đấu thầu điện tử được sử dụng. Quá trình phản hồi như vậy sẽ giúp ADB phát triển các biện pháp khắc phục phù hợp để giải quyết những thách thức này và có cách tiếp cận hài hòa để giải quyết vấn đề với các MDB khác.

B. Phương thức công nhận hệ thống đấu thầu điện tử

2.7 Yêu cầu công nhận hệ thống đấu thầu điện tử của ADB là không cần thiết nếu việc sử dụng chỉ giới hạn ở việc quảng cáo cơ hội đấu thầu và phát hành thông báo trao hợp đồng.

2.8 ADB sẽ cho phép sử dụng hệ thống đấu thầu điện tử trừ khi phát hiện các điểm không tuân thủ đáng kể với chính sách và/hoặc quy chế đấu thầu năm 2017. Nếu việc không tuân thủ có thể được khắc phục bằng cách quy định điều kiện đối với mẫu hồ sơ mời thầu hoặc các biện pháp nêu trong Phụ lục 1 của Hướng dẫn này, cơ quan thực hiện dự án sẽ được yêu cầu áp dụng các biện pháp khắc phục nói trên trong quá trình sử dụng hệ thống đấu thầu điện tử. Bất cứ khi nào có thể, ADB đều muốn tránh yêu cầu bên vay phải thay đổi các chức năng và quy trình tiêu chuẩn của hệ thống.

2.9 Nếu hệ thống đấu thầu điện tử đã được ADB hoặc MDB khác công nhận trước đó và không có sửa đổi đáng kể nào kể từ khi công nhận, ADB sẽ cho phép sử dụng hệ thống nếu tuân thủ các nguyên tắc đấu thầu cốt lõi của ADB. Ngược lại, nếu hệ thống không được ADB hoặc MDB khác công nhận trước đó, hoặc đã có những sửa đổi đáng kể từ khi công nhận, hệ thống sẽ được một chuyên gia tư vấn hoặc cán bộ do ADB chỉ định đánh giá lại trong giai đoạn lập kế hoạch đấu thầu. Cơ quan chủ quản cần tạo điều kiện hỗ trợ chuyên gia tư vấn hoặc cán bộ của ADB trong quá trình đánh giá hệ thống đấu thầu điện tử tại cơ sở. Phạm vi đánh giá sẽ tùy thuộc vào tính chất phức tạp của hoạt động đấu thầu, mua sắm cũng như mức độ phát triển của hệ thống.

2.10 Cơ quan chủ quản được yêu cầu nộp tuyên bố hệ thống đấu thầu điện tử của mình tuân thủ các yêu cầu của ADB liên quan đến các hướng dẫn đấu thầu điện tử hoặc đấu giá ngược điện tử của MDB, nếu có. ADB có thể tiến hành kiểm tra thực địa đối với hệ thống để xác minh việc tuân thủ. Trong trường hợp phát hiện các điểm không tuân thủ, ADB sẽ tiến hành phân tích rủi ro và tác động. Nếu rủi ro và tác động được coi là trọng yếu, ADB sẽ đề xuất các biện pháp khắc phục để giải quyết vấn đề không tuân thủ. Sau khi các đề xuất này được bên vay thống nhất và giải quyết, ADB sẽ cho phép sử dụng hệ thống.

2.11 Dù kết quả đánh giá thế nào, ADB đều khuyến nghị áp dụng một số yêu cầu cụ thể về đấu thầu điện tử trong hồ sơ mời thầu để xử lý thông qua hệ thống đấu thầu điện tử.

2.12 Phương pháp đánh giá và công nhận hệ thống đấu thầu điện tử hiện đang được sử dụng trong các dự án của ADB được đúc kết từ các khảo sát mà ADB thực hiện gần đây về hệ thống đấu thầu điện tử, đánh giá độc lập về hệ thống đấu thầu điện tử, báo cáo của ADB và Ngân hàng Thế giới về phát triển đấu thầu điện tử tại các quốc gia thành viên đang phát triển cũng như kinh nghiệm của chính ADB trong việc triển khai các hệ thống đấu thầu điện tử. Phương pháp tiếp cận sẽ được cập nhật theo thời gian để đảm bảo phù hợp và linh hoạt, tùy thuộc vào nhu cầu và những thay đổi trong thông lệ đấu thầu điện tử.

2.13 ADB có thể quyết định đánh giá lại một hệ thống đấu thầu điện tử đã được công nhận trong các trường hợp sau đây:

- (i) nhận được những khiếu nại đáng kể liên quan đến hệ thống đấu thầu điện tử được công nhận, ví dụ như không thể truy cập, bị sửa đổi hoặc hồ sơ nộp lên bị lỗi;
- (ii) có những thay đổi quan trọng đối với hệ thống đấu thầu điện tử kể từ thời điểm được công nhận; và/hoặc
- (iii) hệ thống đã được ADB công nhận hoặc cho phép sử dụng khá lâu trước đó (5 năm) hoặc việc sử dụng hệ thống được ADB ủy quyền.

III. Lập kế hoạch đấu thầu điện tử

3.1 Vấn đề cốt lõi trong một sáng kiến đấu thầu điện tử quan trọng là đảm bảo đạt được tất cả các lợi ích dự kiến trong quá trình chuyển đổi từ cũ sang mới, đặc biệt khi chủ dự án mong muốn hệ thống phù hợp với các quy trình thủ công hiện có.

3.2 Việc thực hiện thường kéo dài nhiều năm so với dự kiến và tiêu tốn chi phí lớn hơn. Phương pháp triển khai lặp lại cộng với việc sẵn sàng thay đổi quy trình để phù hợp với chức năng sẽ giúp giảm chi phí cũng như thời gian thực hiện. Ở mỗi giai đoạn trong quá trình thực hiện, khi chức năng của hệ thống không phù hợp với quy trình, cần đánh giá lại quy trình và cân nhắc, so sánh với chi phí xây dựng chức năng.

A. Xây dựng chiến lược

3.3 Mỗi quốc gia sẽ có kế hoạch triển khai hay mở rộng đấu thầu điện tử riêng, phù hợp với môi trường pháp lý đặc thù của mình. Trong trường hợp có luật đấu thầu áp dụng cho toàn bộ khu vực công, một số quốc gia có thể quyết định phát triển một hệ thống đấu thầu tập trung duy nhất ở cấp trung ương (hoặc địa phương). Các hệ thống khác, ví dụ như hệ thống đấu thầu liên bang, có thể lựa chọn duy trì một hệ thống liên bang và nhiều hệ thống ở cấp tiểu bang hoặc tỉnh. Trong một số trường hợp, các tập đoàn nhà nước lớn phải tuân theo một bộ quy định cụ thể tách biệt với khu vực công. Như vậy, hệ thống đấu thầu có thể ở cấp tiểu bang, liên bang hoặc cơ quan.

3.4 Trước khi phát triển chiến lược, cần tiến hành phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ (SWOT) về hoàn cảnh hiện tại trong bối cảnh thay đổi của chính phủ. Điều này giúp xác định các vấn đề có thể cần lưu ý khi chính phủ chuyển sang đấu thầu điện tử.

3.5 Yếu tố then chốt quyết định thành công là văn hóa và thẩm quyền trao cho đơn vị thực hiện. Khi đơn vị thực hiện được xác định rõ ràng, trao quyền và nguồn lực cần thiết để triển khai đấu thầu điện tử, gần như mọi trở ngại đều đã được giải quyết. Ngược lại, nếu thiếu quyết tâm, việc triển khai khó có thể thành công hoàn toàn, bất kể hoàn cảnh thuận lợi như thế nào.

3.6 Việc lập kế hoạch triển khai hay mở rộng đấu thầu điện tử được tiến hành giống như cách lập kế hoạch đấu thầu, mua sắm cho các hoạt động phức tạp, bao gồm đánh giá về (i) nhu cầu, (ii) các bên liên quan, (iii) thị trường cung ứng (nhà cung cấp và phát triển hệ thống), và (iv) hạ tầng và hệ sinh thái CNTT. Bỏ qua bất kỳ bước nào trong số này sẽ tiềm ẩn rủi ro cao cho dự án cả trong quá trình thực hiện cũng như trong các hoạt động đang tiếp diễn.

3.7 Việc xây dựng chiến lược đấu thầu điện tử cần được dựa trên quy định quốc gia, cơ cấu tổ chức khu vực công, kinh nghiệm quốc tế và phân tích thị trường phía cung cấp. Hệ thống các chỉ số đo lường kết quả thực hiện và các yếu tố thành công nên được xác định tại thời điểm này. Đây chính là lúc đưa ra câu trả lời cho câu hỏi căn bản: nên tự xây dựng hay nên mua. Kế hoạch đấu thầu điện tử chiến lược là một giải pháp toàn diện, bao gồm

- (i) mục tiêu;
- (ii) phân tích các bên liên quan;
- (iii) xác định nhu cầu (đặc tính kỹ thuật và/hoặc điều khoản tham chiếu);
- (iv) xác định thẩm quyền thay đổi và tỷ lệ hạn chế thay đổi, các yếu tố ảnh hưởng đến thị trường được đánh giá và việc tái cấu trúc quy trình nghiệp vụ cũng như một số vấn đề của các bên liên quan;
- (v) đánh giá thị trường (nhà phát triển và nhà cung cấp hệ thống với tiêu chí lựa chọn phù hợp);
- (vi) tái cấu trúc quy trình nghiệp vụ và đào tạo;
- (vii) quản lý hợp đồng và quản lý hệ thống;
- (viii) mô hình kinh doanh, trong đó xác định ai sẽ là bên phát triển, sở hữu và hỗ trợ hệ thống;
- (ix) lộ trình thực hiện; và
- (x) hỗ trợ kỹ thuật (vận hành, bảo trì) và quản lý rủi ro.

3.8 Công nghệ được sử dụng không phải là vấn đề chính, mặc dù không thể phủ nhận đây sẽ là yếu tố có tác động lâu dài khi được sử dụng trong nhiều năm. Tuy vậy, lựa chọn công nghệ là phần dễ nhất của hoạt động này. Các mục tiêu của chiến lược thường được liệt kê theo hiệu quả, chu kỳ, tính cạnh tranh, minh bạch, liêm chính và quản lý tài chính. Đấu thầu điện tử mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với “tiết kiệm” và một hệ thống không nên được đánh giá chỉ dựa vào khả năng tiết kiệm.

3.9 Chiến lược đấu thầu điện tử cũng cần xác định và giải quyết nhu cầu của các bên liên quan như là một phần của quá trình đánh giá. Một số bên có thể đơn giản là từ chối thay đổi ngay từ đầu, trong khi các bên khác sẽ thực hiện vai trò kiểm soát chức năng (như yêu cầu kiểm toán và báo cáo tài chính). Một số bên khác có thể chống lại sự thay đổi bởi họ có lợi ích nhóm hoặc những lí do không hợp pháp khác để duy trì tình trạng hiện tại, để ngăn cản tính minh bạch và cạnh tranh cao hơn. Một số lí do phản đối chính đáng khác liên quan đến bảo mật dữ liệu và phòng chống gian lận, mặc dù những vấn đề này tồn tại phổ biến hơn nhiều trong các hệ thống đấu thầu trực tiếp, nơi rất khó theo dõi hoặc ngăn chặn.

3.10 Một xem xét quan trọng khác tại thời điểm này là năng lực thực hiện, quản lý và duy trì hệ thống. Điều này gắn liền với việc hệ thống có dễ sử dụng hay không. Những hệ thống tốt nhất hiện nay có tích hợp các yêu cầu quản trị và tuân thủ cũng như dễ dàng sử dụng. Hệ thống càng phức tạp (từ góc độ người dùng) càng đòi hỏi nhiều tài nguyên hơn trong quá trình triển khai và sử dụng.

B. Hệ thống đấu thầu tập trung

3.11 Lợi ích từ việc thiết lập một hệ thống đấu thầu điện tử tập trung cấp trung ương cho toàn bộ khu vực công là rất lớn, bao gồm lợi ích kinh tế quy mô

và một nền tảng quốc gia duy nhất trong toàn chính phủ. Dĩ nhiên, điều này cũng làm tăng thêm mức độ phức tạp, thời gian và chi phí. Ở cấp độ cơ quan, một hệ thống đấu thầu điện tử có thể được xác định, mua và triển khai trong vài tháng, trong khi ở cấp quốc gia, quá trình này sẽ phải mất nhiều năm. Ở cấp quốc gia, nhu cầu của các bên liên quan và có quyền lực cần phải được giải quyết, nhiều nhu cầu trong số đó đòi hỏi giải pháp nhanh và linh hoạt. Một điều kiện tiên quyết nếu muốn thực hiện điều này trên phạm vi toàn quốc là quyết tâm chính trị và sự hỗ trợ từ đội ngũ lãnh đạo cấp cao nhất. Không có yếu tố này, việc thực hiện sẽ bị cản trở bởi sự thỏa hiệp không mong muốn.

3.12 Một hệ thống duy nhất sẽ cho phép sử dụng công nghệ tốt hơn và giảm thiểu chồng chéo giữa các quy trình như quản lý bảo mật, quản lý danh mục và đăng ký nhà cung cấp, cũng như hạn chế các vấn đề tương thích. Hệ thống này cung cấp một giao diện duy nhất cho các nhà cung cấp và nhờ đó đạt được hiệu quả cung ứng lớn hơn. Hệ thống cũng giúp tổng hợp yêu cầu, nâng cao lợi thế của bên mua thông qua các thỏa thuận khung. Cuối cùng, việc áp dụng hệ thống duy nhất sẽ giúp các cơ quan loại bỏ chồng chéo trong nỗ lực và chi phí khảo sát, thiết kế và triển khai. Ví dụ về hệ thống đấu thầu tập trung duy nhất được sử dụng ở các quốc gia thành viên ADB bao gồm Trung tâm mua sắm công Hàn Quốc, Cổng thông tin mua sắm công trung ương của Ấn Độ cho các cơ quan liên bang và Hệ thống mua sắm chính phủ điện tử của Gru-zia.

3.13 Nếu không có quyết tâm và mong muốn chính trị hay ngân sách để thực hiện đấu thầu điện tử ở cấp quốc gia, cách tiếp cận thay thế hợp lý có thể là cấp cơ quan. Phương pháp này thường được áp dụng ở các nền kinh tế phát triển, theo đó các bộ ngành, cơ quan khác nhau sẽ phát triển các hệ thống riêng, độc lập với nhau.

3.14 Hệ thống tập trung duy nhất thường bị hiểu sai là nhằm mục đích thực hiện kiểm soát cấp trung ương và do đó cản trở việc trao quyền. Trên thực tế, hệ thống này chỉ đơn thuần mang ý nghĩa là cơ sở hạ tầng thông tin thống nhất để mua sắm chứ không hàm ý mua sắm tập trung. Cơ quan và doanh nghiệp các cấp vẫn hoàn toàn chịu trách nhiệm và chủ động kiểm soát hoạt động mua sắm, bao gồm loại hàng hóa, số lượng và thời điểm cần mua. Việc mua sắm vẫn được tiến hành trên cơ sở phân cấp, nhưng sử dụng một cơ sở hạ tầng chung, giống như khi sử dụng các cơ sở hạ tầng quốc gia chung khác cho mục đích thương mại, như tiền tệ, luật pháp và hệ thống ngân hàng quốc gia.

C. Chỉ đạo cấp cao

3.15 Chỉ đạo về mặt chính trị và thể chế là những yếu tố quan trọng nhất của chiến lược đấu thầu điện tử. Một cơ quan chủ trì việc mua sắm cấp trung ương là rất cần thiết (dù có chữ “mua sắm” trong tên gọi hay không). Cơ quan này phải có thẩm quyền và nhiệm vụ thúc đẩy cải cách mua sắm. Việc thiếu một cơ quan như vậy sẽ hạn chế giá trị của đấu thầu điện tử. Quá trình cải cách bao gồm chuẩn hóa hồ sơ, biểu mẫu hợp đồng, thống nhất thỏa thuận khung của chính phủ, các chính sách liên quan đến đấu thầu điện tử và đấu giá ngược điện tử, cũng như chính sách của toàn chính phủ đối với danh mục và bảo mật trực tuyến.

IV. Đầu tư theo giai đoạn

A. Phương pháp tiếp cận theo giai đoạn đối với đầu thầu điện tử

4.1 Một trong những thách thức đầu tiên của việc triển khai hệ thống đầu thầu điện tử là xác định các mục tiêu có thể đạt được trong khung thời gian của kế hoạch. Đầu tư vào một hệ thống chức năng đầy đủ có sẵn là giải pháp nhanh nhất và hứa hẹn mang lại nhiều lợi ích đáng kể. Tuy nhiên, các hệ thống có sẵn (và thực tế là có rất nhiều hệ thống xuất sắc) đòi hỏi chính phủ phải điều chỉnh quy trình cho phù hợp với hệ thống. Đạt được đồng thuận về quá trình thay đổi có thể vô cùng khó khăn và đôi khi chính khuôn khổ pháp lý và quy định lại là yếu tố cản trở.

4.2 Do đó, nên áp dụng cách tiếp cận theo giai đoạn. Phần V mô tả phương pháp kiểu mẫu, bắt đầu từ một công thông tin không đòi hỏi đầu tư lớn về phần mềm hay phần cứng. Phương án này có rủi ro thấp nhưng lại có thể cung cấp một loạt các chức năng hữu ích cho cả bên mua và nhà cung cấp. Hệ thống có thể được mua từ các nhà cung cấp trên thị trường hoặc tự xây dựng bởi đơn vị mời thầu, sử dụng các lập trình viên nội bộ và không tốn kém nhiều chi phí. Các hệ thống tự xây dựng bằng nguồn lực nội bộ có thể sẽ không có khả năng tích hợp với các hệ thống tiên tiến nhất có sẵn ngoài thị trường, do đó chỉ nên đầu tư ở mức tối thiểu để tránh bỏ ra chi phí quá lớn dẫn tới khó chuyển đổi trong tương lai. Phương án này không yêu cầu trung tâm dữ liệu mà vẫn mang lại lợi ích đáng kể, nâng cao tính minh bạch trong quá trình quảng cáo cơ hội đầu thầu và thông báo trao hợp đồng, đăng ký nhà cung cấp để cung cấp thông tin, v.v. Ngoài ra, hệ thống cũng giúp tích lũy kinh nghiệm từ việc tái cấu trúc quy trình nghiệp vụ với mức rủi ro thấp và các khía cạnh thay đổi văn hóa.

4.3 Khung thời gian cho việc triển khai theo giai đoạn phụ thuộc vào ưu tiên chính trị của đội ngũ lãnh đạo cấp cao, đặc biệt trong các trường hợp đòi hỏi ban hành quy định mới hoặc sửa đổi quy định hiện hành. Thời gian để triển khai một hệ thống mới thường mất 2 - 4 năm mặc dù các bước chính có thể được thực hiện trong vòng 6 - 12 tháng. Một chương trình triển khai nhanh không yêu cầu sửa đổi quy định có thể mang lại kết quả đáng kể chỉ trong vòng 6 tháng. Việc xác định ưu tiên phải phù hợp với các yêu cầu chính trị và, do đó, nên được đặt ở giai đoạn “front end” (bắt đầu quy trình) của thiết kế chức năng. Trong trường hợp phát triển hệ thống cho các giai đoạn “back end” (cuối quy trình) thì vai trò chính trị cũng giảm đi, ví dụ như nộp hồ sơ dự thầu trực tuyến.

B. Quản lý rủi ro

4.4 Trong quá trình phát triển, tùy chỉnh và vận hành hệ thống, một trong những lĩnh vực rủi ro cao nhất là quản trị chứ không phải công nghệ. Việc sử dụng bên thứ ba, với các kỹ năng và chuyên môn cần thiết, có thể giúp giảm bớt rủi ro liên quan đến việc quản lý và lưu giữ nguồn lực, cũng như liên tục cải tiến công nghệ. Tuy nhiên, ngay cả khi những vấn đề này là trách nhiệm của nhà cung cấp, chính phủ vẫn chia sẻ rủi ro đó khi quản lý hợp đồng giữa chính phủ và nhà cung cấp

4.5 Lệ thuộc vào nhà cung cấp. Rủi ro lệ thuộc vào nhà cung cấp là không thể tránh khỏi với các hệ thống đóng gói sẵn và là đáng kể với các hệ thống đặt hàng riêng theo yêu cầu là khá lớn, tùy thuộc vào nền tảng được chọn. Do đó, quá trình thực hiện đòi hỏi tầm nhìn dài hạn. Quyết định lựa chọn sai lầm ngay từ giai đoạn đầu sẽ dẫn đến rủi ro lớn bị lệ thuộc vào một hệ thống kém hoặc không đạt được mức tối ưu. Cần có kế hoạch chuyển giao hoàn toàn hệ thống. Các vấn đề cần quản lý bao gồm sở hữu trí tuệ, dữ liệu và quyền sở hữu phần mềm. Sẽ là không thực tế khi cho rằng một nhà cung cấp mới có thể nắm bắt được từ nhà cung cấp trước đó, đồng thời vẫn đảm bảo tính liên tục trong kinh doanh, mà không cần bất kỳ sự hỗ trợ nào, ngay cả khi chuyển sang nền tảng mới. Nhà cung cấp mới sẽ mất thời gian để làm quen với hệ thống và mã nguồn trong khi nhà cung cấp cũ không có nhiều động lực để hỗ trợ trừ khi được yêu cầu như một phần của thỏa thuận ban đầu.

4.6 Các điều khoản bàn giao và kết thúc hợp đồng cần được quy định chặt chẽ vì các trường hợp chấm dứt hợp đồng vốn hay gây tranh cãi. Các nhà cung cấp nhận thức được rằng khách hàng cần đảm bảo hệ thống vận hành liên tục và có thể tận dụng nhu cầu này thành lợi thế cho mình. Chính phủ và cơ quan phải áp dụng các biện pháp kiểm soát và quy trình chuẩn phù hợp với việc thực hiện và hỗ trợ hợp đồng dịch vụ điện tử, để đảm bảo xác định rõ ràng quyền sở hữu đối với hệ thống và dữ liệu cũng như đề cập kế hoạch chuyển giao khi chấm dứt hợp đồng. Tuy vậy, rủi ro lệ thuộc vào một nhà cung cấp thường xuyên bị đánh giá thấp.

4.7 Đó là các rủi ro hệ thống và vận hành liên quan đến việc đảm bảo kinh doanh liên tục, hạn chế thời gian ngừng hoạt động của phần mềm, phần cứng cũng như vấn đề bảo mật. Phương án nhượng quyền và phân phối “phần mềm dạng dịch vụ” sẽ giúp giảm thiểu những rủi ro này, nhưng cần xem xét lại mô hình đảm bảo tổ chức linh hoạt và bền vững của mỗi nhà cung cấp. Thông thường, các nhà cung cấp tốt nhất trên thị trường sẽ đảm bảo mức dịch vụ 99,9% thời gian hoạt động của hệ thống. Các vấn đề như vậy thường được bao gồm trong phạm vi kiểm toán hệ thống và thực hiện ít nhất hàng năm dù với mô hình vận hành hay sở hữu nào. Ngoài ra, dù lựa chọn mô hình nào, chính phủ vẫn là bên chịu trách nhiệm cuối cùng về việc quản lý các dịch vụ được cung cấp và sẽ cần một đơn vị quản lý hoạt động chịu trách nhiệm quản lý dịch vụ ngay cả trong trường hợp thuê ngoài hoàn toàn từ bên thứ ba.

4.8 Ngoài các rủi ro vận hành và rủi ro hợp đồng nêu trên, cần có một kế hoạch đánh giá và quản lý rủi ro chi tiết nếu muốn tự phát triển hệ thống đấu thầu điện tử hoặc mua từ thị trường sẵn có với các yêu cầu điều chỉnh đáng kể. Rủi ro và chi phí trong trường hợp lựa chọn công thông tin đơn giản là tương đối nhỏ so với việc tự phát triển toàn bộ hệ thống hoặc mua có tùy chỉnh.

V. Xây dựng hệ thống đấu thầu điện tử

5.1 Có hai cách tiếp cận khi bắt đầu xây dựng hệ thống đấu thầu điện tử: một là cách tiếp cận thận trọng, sau đó bổ sung dần hoặc hai là cách tiếp cận chia khóa trao tay mang tính tham vọng hơn. Quyết định lựa chọn phương án nào chủ yếu liên quan đến vai trò và quyết tâm chính trị cũng như khả năng quản lý thay đổi và sẽ được thảo luận cụ thể trong phần này.

5.2 Cả hai cách tiếp cận đều có một số phương án phát triển đi kèm. Giai đoạn đầu tiên có thể bao gồm việc một cơ quan duy nhất thí điểm và tích hợp vào một cổng thông tin điện tử (với chức năng “back end” tối thiểu), bao gồm các chức năng thông tin và một số tính năng khác được thảo luận trong phần này, cũng như ban hành quy định mới nếu cần thiết. Giai đoạn cổng thông tin này sẽ là khởi đầu cho một hệ thống đấu thầu điện tử cho phép tương tác hoàn toàn trên hệ thống, với các phương thức quản lý mua sắm và thanh toán khác nhau.

5.3 Do đó, cách tiếp cận thận trọng sẽ là xây dựng cổng thông tin đấu thầu điện tử, trên cơ sở cải tiến cổng thông tin hiện có, tiếp đó mới phát triển một hệ thống đấu thầu điện tử đầy đủ chức năng để thay thế cổng thông tin. Việc phát triển cổng thông tin giai đoạn đầu sẽ có rủi ro tương đối thấp về chi phí đầu tư và thay đổi quy trình. Cổng thông tin đơn giản không nên được xây dựng để tạo ra một hệ thống đầy đủ mà chỉ là bước thay thế tạm thời trước khi phát triển được hệ thống chia khóa trao tay. Cách tiếp cận này có thể giúp rút ngắn thời gian chuyển đổi hoàn toàn xuống chỉ còn khoảng 2 năm.

5.4 Lộ trình thứ hai, tiên tiến hơn sẽ là xây dựng hệ thống chia khóa trao tay đầy đủ ngay từ đầu. Hướng tiếp cận này sẽ có rủi ro tương đối cao về chi phí và các hoạt động cải cách. Phương án này sẽ thúc đẩy thay đổi công nghệ và văn hóa trong nhiều hoạt động của chính phủ cũng như lĩnh vực mua sắm công và khu vực kinh doanh.

5.5 Dịch vụ cổng thông tin đấu thầu điện tử đơn giản nên bao gồm cấu phần thông tin và cấu phần tương tác. Mô hình cổng thông tin điện tử mẫu sẽ được thảo luận dưới đây, trong đó nêu rõ chức năng lý tưởng cho hoạt động triển khai hiện có hoặc hoàn toàn mới. Cổng thông tin điện tử trong giai đoạn đầu hiện đại hóa quy trình mua sắm nên bao gồm cấu phần thông tin và cấu phần tương tác, trước khi chuyển sang hệ thống đấu thầu điện tử tương tác hoàn toàn cho phép thực hiện giao dịch từ đầu đến cuối. Giai đoạn ban đầu này có thể được mua sắm từ thị trường hoặc kèm theo yêu cầu tùy chỉnh, chủ yếu là dựa vào chuyên môn trong nước, với giá dưới 100.000 USD. Giai đoạn này sẽ giúp hình dung rõ hơn về những lợi ích dự kiến của hệ thống trong khi chờ các yêu cầu khác được đáp

ứng để có thể hỗ trợ xây dựng hệ thống đấu thầu điện tử đầy đủ chức năng, ví dụ như khuôn khổ pháp lý.

5.6 Cổng thông tin điện tử thí điểm, như được nêu trong các tiểu mục A và B của phần này, không phải là một hệ thống đấu thầu điện tử đầy đủ chức năng. Tuy còn thiếu nhiều chức năng, nhưng cổng thông tin có thể là khởi đầu hiệu quả giúp thu hút nhà cung cấp và bên mua sử dụng hệ thống trực tuyến chỉ trong thời gian ngắn với ít chi phí và rủi ro. Ngay cả khi chưa phải là một hệ thống đấu thầu điện tử đầy đủ chức năng, đây vẫn là nền tảng thu hút cả khu vực công và tư giao dịch trực tuyến với chức năng hỗ trợ hữu ích trong từng trường hợp.

A. Cổng thông tin điện tử đơn giản Bước 1: Cấu phần thông tin

5.7 Cấu phần thông tin của dịch vụ cổng thông tin điện tử kiểu mẫu sẽ bao gồm:

- (i) thông tin về cơ quan chủ trì, cơ cấu tổ chức, vai trò, nhiệm vụ và thông tin liên hệ;
- (ii) tài liệu có thể tải xuống, bao gồm luật đấu thầu công và các quy định, thông tư, chỉ thị liên quan;
- (iii) cẩm nang và hướng dẫn đấu thầu, mua sắm;
- (iv) mẫu hồ sơ mời thầu để đấu thầu, mua sắm hàng hóa, xây lắp và dịch vụ;
- (v) các biểu mẫu tiêu chuẩn cho báo cáo định kỳ theo quy định và báo cáo đột xuất, cũng như biểu mẫu thu thập dữ liệu để đo lường và giám sát hiệu quả mua sắm công;
- (vi) kế hoạch đấu thầu hàng năm của các cơ quan hoặc đơn vị mua sắm công;
- (vii) danh sách thông báo mời thầu, yêu cầu nộp hồ sơ đề xuất, v.v. (quảng cáo cơ hội đấu thầu), được công bố bởi các cơ quan hoặc tổ chức mua sắm công theo loại hình mua sắm, khu vực địa lý hoặc các tiêu chí khác;
- (viii) danh sách các thỏa thuận khung đang còn hiệu lực để các cơ quan mua sắm công sử dụng;
- (ix) báo cáo đo lường và giám sát hiệu quả mua sắm công hàng năm
- (x) danh sách các nhà thầu được đánh giá tốt nhất và thông báo trao hợp đồng;
- (xi) tóm tắt ngắn gọn về hợp đồng được trao;
- (xii) danh sách các nhà thầu bị cấm đấu thầu;
- (xiii) các trường hợp rà soát hành chính khiếu nại (không bắt buộc);
- (xiv) thống kê phân tích về đấu thầu và hợp đồng (không bắt buộc);
- (xv) tin tức và sự kiện (không bắt buộc);
- (xvi) danh sách các chương trình đào tạo theo kế hoạch về mua sắm công (không bắt buộc); và
- (xvii) câu hỏi thường gặp và một diễn đàn thảo luận công khai về quy trình mua sắm.

B. Cổng thông tin điện tử đơn giản Bước 2: Cấu phần tương tác

5.8 Cấu phần tương tác của dịch vụ cổng thông tin điện tử kiểu mẫu sẽ bao gồm:

- (i) **Hệ thống đăng ký nhà thầu**
 - (a) Các nhà thầu nên có công cụ cho phép tự đăng ký trong cổng thông tin đấu thầu bao gồm thông tin về năng lực, khu vực hoạt động, khả năng đáp ứng, v.v.
 - (b) Họ cũng cần công cụ để tải lên các bản scan (ví dụ: giấy phép thành lập doanh nghiệp, giấy phép kinh doanh, chứng nhận hoàn thành nghĩa vụ thuế, v.v.).
 - (c) Ngoài ra, cần tạo điều kiện cho các nhà thầu cập nhật hồ sơ và tài liệu minh chứng vào thời gian thuận tiện từ bảng điều khiển riêng sau khi đăng nhập. Phần hồ sơ của nhà thầu có thể bao gồm kinh nghiệm trước đây, thông tin cổ đông, doanh thu hàng năm, v.v.
 - (d) Hệ thống nên cho phép các cơ quan hoặc tổ chức mua sắm công tìm kiếm cơ sở dữ liệu hồ sơ của nhà thầu theo năng lực, khu vực địa lý và các tiêu chí khác.
 - (e) Hồ sơ của nhà thầu phải ở dạng thích hợp cho việc chuẩn bị sơ tuyển hoặc lập danh sách ngắn trong phương thức đấu thầu cạnh tranh hạn chế.
- (ii) **Kế hoạch đấu thầu hàng năm**
 - (a) Công cụ chuẩn bị, cập nhật và phát hành kế hoạch đấu thầu hàng năm bằng biểu mẫu trực tuyến.
 - (b) Công cụ chuẩn bị kế hoạch đấu thầu hàng năm sử dụng biểu mẫu Microsoft Excel tải về từ cổng thông tin và cho phép tải lên cổng thông tin sau khi hoàn thành. Dữ liệu được tải lên bằng tệp Microsoft Excel sẽ được cổng thông tin điện tử đọc và nhập vào cơ sở dữ liệu.
- (iii) **Chuẩn bị, phát hành và sửa đổi thư mời thầu, yêu cầu nộp hồ sơ đề xuất, v.v.**
 - (a) Hệ thống cần cung cấp biểu mẫu trực tuyến để chuẩn bị thư mời thầu, yêu cầu nộp hồ sơ đề xuất, yêu cầu nộp hồ sơ chào giá, v.v., bao gồm cả các thỏa thuận khung. Đồng thời, nó cần cho phép người dùng kiểm tra, cập nhật, lưu nháp và hẹn ngày phát hành tập tin hoặc phát hành ngay lập tức hay xin ủy quyền phát hành.
 - (b) Biểu mẫu trực tuyến nên có tính năng sửa đổi. Phiên bản sửa đổi sẽ được công bố cùng với thư mời ban đầu.
 - (c) Hệ thống cũng nên cho phép đính kèm tệp PDF của hồ sơ mời hoặc các văn bản sửa đổi.
- (iv) **Công bố danh sách nhà thầu được đánh giá tốt nhất và thông báo trao hợp đồng;** Sau khi hoàn thành việc đánh giá hồ sơ dự thầu, đơn vị mua sắm công sẽ có thể tải danh sách nhà thầu được

đánh giá tốt nhất, bao gồm cả các thỏa thuận khung và hiển thị trong một khoảng thời gian xác định để cho phép nhà thầu khiếu nại và yêu cầu giải thích làm rõ trong trường hợp áp dụng thời gian tạm hoãn (thông thường trong vòng 10 ngày làm việc).

- (v) **Công bố văn bản chi tiết của hợp đồng được trao và các sửa đổi**
 - (a) Cần có biểu mẫu trực tuyến cho các đơn vị mua sắm công để chuẩn bị và phát hành bảng thông tin dữ liệu về hợp đồng được trao, bao gồm thông tin về nhà thầu trúng thầu, giá trị hợp đồng, ký hợp đồng, ngày bắt đầu và ngày hoàn thành dự kiến.
 - (b) Hệ thống cũng nên cung cấp biểu mẫu trực tuyến cho hợp đồng sửa đổi hoặc các yêu cầu đặt hàng lặp lại. Nếu phát sinh nhu cầu sửa đổi trong thời gian thực hiện hợp đồng, thông tin đó cần được cập nhật cùng với thông tin về trao hợp đồng, nêu rõ những thay đổi về phạm vi công việc, chi phí, thời gian và các điều khoản khác.
- (vi) **Báo cáo giám sát và đo lường kết quả thực hiện**
 - (a) Hệ thống cần cung cấp biểu mẫu trực tuyến để nhập dữ liệu liên quan khi hoàn thành các giai đoạn khác nhau của một hoạt động hay hợp đồng mua sắm
 - (b) cũng như cho phép tạo báo cáo về các chỉ số đánh giá kết quả thực hiện hợp đồng khác nhau.
 - (c) Có thể tạo các báo cáo giám sát và đo lường kết quả thực hiện đấu thầu hàng năm và công bố trên cổng thông tin đấu thầu điện tử.
 - (d) Hệ thống nên có tính năng tạo báo cáo theo các tiêu chí khác nhau, nghĩa là theo các chỉ số đo lường kết quả thực hiện khác nhau, theo cơ quan mua sắm công, theo loại hình, mặt hàng mua sắm, lĩnh vực hay giá trị mua sắm, v.v.
 - (e) Ngoài ra, dữ liệu ở định dạng tệp Microsoft Office và PDF cũng phải được người dùng tải xuống một cách dễ dàng.
- (vii) **Giám sát kế hoạch đấu thầu hàng năm**
 - (a) Cơ quan đầu mối sẽ có thể in danh sách các đơn vị mua sắm công không hoặc chậm công bố kế hoạch đấu thầu hàng năm và thông báo cho các đơn vị mua sắm.
 - (b) Cơ quan đầu mối cần có công cụ theo dõi trạng thái của các hợp đồng được trao trong kế hoạch đấu thầu hàng năm cũng như các đợt mua sắm đang chờ xử lý.
- (viii) **Nhập thông tin và công bố kết quả rà soát hành chính.** Cơ quan đầu mối cần có biểu mẫu trực tuyến để nhập thông tin khiếu nại và kết quả rà soát hành chính đối với khiếu nại của nhà thầu, phục vụ cho mục đích quản lý và công bố trên cổng thông tin đấu thầu điện tử.
- (ix) **Xử phạt**
 - (a) Cơ quan đầu mối cần có biểu mẫu trực tuyến để xác định các nhà thầu nằm trong danh sách đen, thời hạn và lý do bị đưa vào danh sách đen sau khi hoàn thành quy trình cần thiết.
 - (b) Cơ quan đầu mối cần có cơ chế để giải phóng nhà thầu khỏi danh sách đen.
- (x) **Yêu cầu chung**
 - (a) Hệ thống nên có các chức năng tìm kiếm và tìm kiếm nâng cao đối với thư mời thầu, kế hoạch đấu thầu hàng năm, danh sách

- cắm đầu thầu và các hạng mục khác.
- (b) Cần có quy định về lưu trữ các hồ sơ cũ sau một thời gian nhất định cũng như phương tiện để truy xuất các hồ sơ này khi có yêu cầu.

C. Các đặc tính kỹ thuật

5.9 Cổng thông tin điện tử và/hoặc hệ thống đấu thầu điện tử cần cung cấp khả năng đăng nhập một lần cho người dùng và khả năng truy cập tất cả các dịch vụ cần thiết trong hệ thống, dựa trên gán quyền cho người dùng. Hệ thống cần hỗ trợ khả năng truy cập nội dung và dịch vụ dựa trên vai trò của người dùng. Giao diện người dùng của hệ thống cần trực quan và có thể vận hành trong tất cả các trình duyệt Internet phổ biến, ví dụ: Internet Explorer, Google Chrome, và Safari, trong khi lưu ý rằng đây là một công nghệ động và các trình duyệt mới có thể xuất hiện theo thời gian. Các điều kiện tiên quyết về kỹ thuật cho khả năng truy cập không nên đặt ra những hạn chế đáng kể cho các nhà cung cấp.

5.10 Để cho phép khả năng tùy chỉnh, hệ thống cần được xây dựng trong một nền tảng nguồn mở, tức là phiên bản PHP mới nhất kết hợp với JavaScript, HTML, Ajax v.v.⁵ Cũng tương tự như đối với các trình duyệt, các nền tảng mới có thể xuất hiện theo thời gian. Giao diện người dùng cần có khả năng hiển thị trong nhiều ngôn ngữ khác nhau, cho phép người dùng thiết lập ngôn ngữ ưa thích từ màn hình hồ sơ người dùng (user profile). Ngày tháng cần được hiển thị theo các lịch như lịch Hồi giáo Hijri hay dương lịch Gregorian.

5.11 Chức năng quản lý hồ sơ người dùng liên quan đến việc lưu trữ an toàn thông tin cá nhân người dùng và xác định cấp độ ủy quyền phù hợp cho hoạt động của người dùng trong phạm vi hệ thống. Cấp độ ủy quyền được xác định ở cả cấp hệ thống và cấp quy trình cụ thể dựa trên luồng công việc. Tất cả các hoạt động luồng công việc phải được lưu trong nhật ký kiểm tra. Thông tin đăng nhập người dùng và hồ sơ người dùng bắt buộc phải được lưu trữ dưới dạng mã hóa và an toàn và không thể giải mã bởi quản trị viên cơ sở dữ liệu. Hệ thống cần hỗ trợ việc sử dụng ID và mật khẩu người dùng, và/hoặc các phương pháp xác thực sinh trắc học.

5.12 Hệ thống phải cho phép nhiều người dùng truy cập cùng lúc và có khả năng chống chịu trước các sự kiện gián đoạn, bao gồm lỗi kết nối internet, tấn công độc hại, mất điện, lỗi phần cứng hoặc phần mềm hệ thống ... Các nhà cung cấp cần đảm bảo hệ thống của họ có thể xử lý được những vấn đề này. Điểm khôi phục (RPO) cần được thiết lập dưới 1 giờ, điều này có nghĩa là trong trường hợp lỗi toàn bộ hệ thống, tổn thất dữ liệu sẽ không vượt quá một giờ. Cổng thông tin điện tử cần có thể mở rộng để đáp ứng lượng giao dịch lớn hơn so với yêu cầu ban đầu.

⁵ PHP, JavaScript, và HTML là những ngôn ngữ được sử dụng cho phát triển web, trong khi Ajax là bộ kỹ thuật phát triển các ứng dụng web.

D. Triển khai Cổng thông tin điện tử

5.13 Cơ quan đầu mối cần xây dựng cách tiếp cận và các quy định, tập hợp chuyên môn kỹ thuật và giám sát các vấn đề. Cơ quan đầu mối cần đảm bảo một cách tiếp cận duy nhất với cổng thông tin điện tử và với hệ thống đấu thầu điện tử để tránh rủi ro các phát triển hệ thống không được tất cả các cơ quan mua sắm thông qua hoặc không phù hợp với các quy trình và chức năng đấu thầu mua sắm của họ. Tình trạng phân mảnh đôi khi cũng xảy ra khi các tổ chức tạo các cổng thông tin riêng của mình dẫn đến các rủi ro an ninh, làm tăng chi phí phát triển và bảo trì cũng như gây ra thiếu hiệu quả cho khu vực tư nhân.

5.14 Cổng thông tin điện tử là bước đầu tiên để thiết lập hệ thống đấu thầu điện tử và có thể yêu cầu việc tiêu chuẩn hóa một số tài liệu đấu thầu và quy trình. Ban đầu, việc tiêu chuẩn hóa sẽ được thực hiện với các thông báo quảng cáo và một số tài liệu, và với mẫu đăng ký nhà cung cấp. Việc tiêu chuẩn hóa nên được áp dụng cho tất cả các tổ chức khu vực công tham gia hoạt động đấu thầu. Các thông tin và quảng cáo được đưa lên cổng thông tin điện tử nên đầy đủ và bao gồm các thông báo chính thức về tất cả các cơ hội đấu thầu, cho phép các nhà cung cấp chỉ cần truy cập cổng thông tin duy nhất này khi tìm kiếm thông tin đấu thầu thay vào phải tìm từ nhiều nguồn khác nhau.

5.15 Việc sử dụng cổng thông tin của các tổ chức khu vực công trong chính phủ được khuyến nghị và nên do cơ quan đầu mối cấp quyền. Cơ quan đầu mối cũng cần giải quyết sự khác biệt giữa thông báo đấu thầu trên giấy và thông báo đấu thầu điện tử trên cổng thông tin và các vấn đề chuyển tiếp có liên quan. Những tổ chức chưa có kết nối với cổng thông tin điện tử cần được hỗ trợ để có thể sử dụng cổng thông tin với thời gian chuyển tiếp ngắn (ví dụ: trong vòng 1 tháng).

5.16 Việc xây dựng cổng thông tin điện tử được đề cập trong các mục A và B của phần này. Cổng thông tin điện tử cần có chức năng cho phép các cơ quan phi tập trung có thể tải lên các kế hoạch đấu thầu, quảng cáo và thông báo đấu thầu, thông báo trúng thầu, v.v. Ban đầu, hoạt động tải lên này có thể được thực hiện tập trung trong một số trường hợp, tuy nhiên chức năng này cần do các tổ chức đấu thầu tự thực hiện, thậm chí ngay từ giai đoạn đầu để thúc đẩy các tổ chức xây dựng năng lực của mình. Bước đầu tiên của quá trình triển khai cổng thông tin điện tử cần phải thuận lợi đối với hầu hết các tổ chức đấu thầu. Hình 2 cung cấp phân tích SWOT về cách tiếp cận đơn giản hóa của cổng thông tin điện tử.

E. Quản lý dự án

5.17 Bất kể cổng thông tin điện tử sẽ được mua ngoài thị trường, hay được phát triển hoặc ký hợp đồng để phát triển bởi nội bộ hay bên ngoài, một nhóm quản lý dự án sẽ cần được thành lập để đảm bảo sự phù hợp với các đặc tính kỹ thuật, hoạt động của hệ thống và công tác bảo trì. Nhóm sẽ hoạt động lâu dài để quản lý các hoạt động nếu hệ thống do chính phủ vận hành, hoặc để quản lý hợp đồng nếu việc vận hành hệ thống được thuê ngoài. Hệ thống cũng cần được giám sát để duy trì định hướng chiến lược ban đầu và để đạt được các mục tiêu.

Hình 2: Phân tích SWOT của một dịch vụ cổng thông tin điện tử đơn giản

<p>Điểm mạnh</p> <ul style="list-style-type: none">- Rủi ro thấp ở bước đầu hoặc việc cập nhật trang web hiện có- Chi phí thấp- Nâng cao chức năng- Chuyên môn trong nước- Triển khai nhanh chóng- Không yêu cầu trung tâm dữ liệu	<p>Điểm yếu</p> <ul style="list-style-type: none">- Làm chậm quá trình triển khai hệ thống đầy đủ- Không có chức năng nộp hồ sơ dự thầu trực tuyến- Không có hệ thống thông tin quản lý dự án- Thiếu các chức năng chính khác- Không phù hợp cho ngân hàng trực tuyến
<p>Cơ hội</p> <ul style="list-style-type: none">- Có thể thúc đẩy thay đổi văn hóa trong tổ chức bên mua- Cung cấp một phong vũ biểu về sự sẵn sàng của khu vực tư nhân- Giảm chi phí giao dịch- Giúp thúc đẩy việc tái thiết kế quy trình nghiệp vụ	<p>Nguy cơ</p> <ul style="list-style-type: none">- Có thể làm giảm sự hỗ trợ chính trị hoặc bỏ lỡ cơ hội chính trị và tài trợ- Có thể làm tăng tính phân mảnh của quá trình phát triển hệ thống giữa các đơn vị mua sắm.

SWOT = điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ.

Nguồn: Ngân hàng Phát triển Châu Á.

5.18 Các bên liên quan chủ chốt cần được tham gia vào quy trình quản lý thay đổi từ các nhóm người dùng khác nhau, bao gồm bên mua và các nhà cung cấp. Các bên liên quan chủ chốt có thể cung cấp ý kiến đầu vào trong việc lập kế hoạch và phê duyệt các tính năng và chức năng mới của cổng thông tin điện tử, và cuối cùng, trong một hệ thống đấu thầu điện tử đầy đủ. Sự ủng hộ của các bên liên quan chủ chốt sẽ tạo thuận lợi cho việc chuyển đổi sang hệ thống và quy trình mới. Ý kiến đóng góp và phản hồi của họ sẽ hỗ trợ việc xây dựng chiến lược truyền thông và đào tạo để triển khai cổng thông tin điện tử cũng như các tính năng mới trong tương lai.

5.19 Cần có một bộ phận hỗ trợ ("help desk") với chức năng hỗ trợ tất cả các bên liên quan, bao gồm khu vực tư nhân. Trường hợp thuê nhà thầu nước ngoài để xây dựng cổng thông tin điện tử, hợp đồng có thể bao gồm điều khoản chuyển giao kỹ năng cho nhân sự trong nước. Các đặc tính kỹ thuật của cổng thông tin điện tử phải là không độc quyền.

F. Chính sách và quy định

5.20 Cổng thông tin điện tử cần đăng tải quy định hoặc chính sách sử dụng kèm theo một điều khoản về trách nhiệm pháp lý. Ngoài ra cần có chính sách liên quan đến sự không nhất quán giữa tài liệu điện tử và bản cứng do các cơ quan chính phủ cung cấp. Thông thường, phiên bản điện tử được sử dụng làm cơ sở, tuy nhiên trong giai đoạn mới chỉ có cổng thông tin thì nên áp dụng ngược lại. Lý do là tại thời điểm này, chức năng bảo mật trực tuyến chưa hoàn thiện và luật chứng từ điện tử có thể không tồn tại. Một tuyên bố chính sách rõ ràng cũng cần được ban hành, theo đó việc sử dụng cổng thông tin điện tử để đăng quảng cáo và thông báo đấu thầu là bắt buộc đối với các tổ chức khu vực công. Để tăng khả năng truy cập, cũng có thể cân nhắc việc áp dụng chính sách cho phép truy cập đấu thầu điện tử thông qua internet cafe hoặc điện thoại di động. Yêu cầu này có thể tác động đến phương pháp xác thực.

5.21 Để đưa vào sử dụng dịch vụ cổng thông tin điện tử, không nhất thiết phải có sẵn một khuôn khổ pháp lý. Tuy nhiên quy định mới có thể là cần thiết trước khi giới thiệu hệ thống đấu thầu điện tử toàn diện, tùy thuộc vào mức độ cho phép của khuôn khổ pháp lý hiện hành. Các quy định về chữ ký điện tử và chứng từ điện tử có thể cần thiết, không chỉ để tạo thuận lợi cho hoạt động đấu thầu điện tử mà còn để giảm sự không chắc chắn về các giao dịch điện tử hiện đại khác.

5.22 Hệ thống đấu thầu điện tử cần tránh đưa ra yêu cầu về chứng thư số và cơ sở hạ tầng khóa công khai để xác thực nhà cung cấp, do những yêu cầu này không mang lại nhiều giá trị nhưng lại kèm theo chi phí đáng kể. Các biện pháp khác như kiểm tra, đăng ký nhà cung cấp, ID và mật khẩu người dùng sẽ hiệu quả hơn.

5.23 Cổng thông tin điện tử và/hoặc hệ thống đấu thầu điện tử sẽ cung cấp cho tất cả các bên liên quan trong quy trình đấu thầu quyền truy cập phù hợp thông qua tên người dùng và mã truy cập được bảo mật, kèm theo bằng điều khiển làm việc được bảo mật riêng tư. Những người dùng trực tiếp của hệ thống có thể bao gồm các đơn vị mua sắm, cơ quan đầu mối, nhà cung cấp và các tổ chức kinh doanh khác, các nhà cung cấp dịch vụ bảo trì và công chúng nói chung.

G. Tái thiết kế quy trình nghiệp vụ

5.24 Việc khởi động một cổng thông tin điện tử thường không kèm theo yêu cầu tái thiết kế quy trình nghiệp vụ đáng kể, tuy nhiên điều này sẽ cần thiết khi hệ thống đấu thầu điện tử toàn diện được đưa vào vận hành. Mặc dù vậy, việc tiêu chuẩn hóa các thông báo và một số biểu mẫu là cần thiết để đảm bảo việc nhập dữ liệu tiêu chuẩn một cách nhất quán. Các tài liệu sau được sử dụng trong quy trình đấu thầu cần được chuẩn hóa trong cổng thông tin điện tử:

- (i) Kế hoạch đấu thầu hàng năm;
- (ii) Thông báo thông tin;
- (iii) Quảng cáo (yêu cầu nộp đề xuất, thư mời thầu v.v.)
- (iv) Thông báo tóm tắt thông tin gói thầu;

- (v) Thông báo trúng thầu; và
- (vi) Báo cáo đánh giá.

5.25 Quá trình chuẩn hóa này là cần thiết để đảm bảo tính minh bạch và hiệu quả của hoạt động đấu thầu điện tử. Cổng thông tin điện tử cần cung cấp các biểu mẫu được chuẩn hóa này. Cơ quan đầu mối nên xây dựng các phiên bản có thể tải xuống⁶ từ các biểu mẫu này trong quá trình xây dựng cổng thông tin và đưa ra yêu cầu bắt buộc sử dụng các biểu mẫu này để thúc đẩy tính hiệu quả và minh bạch.

H. Sở hữu trí tuệ

5.26 Trong trường hợp đã có sẵn một hệ thống đấu thầu điện tử và cần thiết phải mở rộng các chức năng, đôi khi việc đầu tư vào một hệ thống mới sẽ hiệu quả hơn nếu mức độ nâng cấp là đáng kể. Bất kể người dùng có sẵn một hệ thống đấu thầu điện tử hay không, việc mua sắm một hệ thống đấu thầu điện tử đóng gói sẵn gần như luôn kèm theo các yêu cầu tùy chỉnh. Điều này cần được hạn chế tối đa và giải pháp nằm ở cấu hình chứ không phải tùy chỉnh, do mỗi lớp tùy chỉnh thường làm tăng thêm chi phí và sự bất ổn. Phải có sự cân bằng giữa nhu cầu và kỳ vọng của người dùng khu vực công và khu vực tư, và chi phí điều chỉnh một hệ thống đóng gói sẵn. Chính phủ cần tránh trả các chi phí phát triển liên quan đến những tùy chỉnh thiết yếu mà thay vào đó nên dành ngân sách cho việc xây dựng năng lực chức năng hoặc hiệu quả thực hiện về mặt chức năng, với điều kiện quyền truy cập phần mềm được đảm bảo. Nhà cung cấp có thể chịu các chi phí phát triển và tiếp tục nắm giữ quyền sở hữu trí tuệ bởi sau đó họ có thể tiếp tục bán các cải tiến cho khách hàng khác để bù đắp chi phí.

5.27 Chúng ta thường hay nghe nói rằng chính phủ nên yêu cầu quyền sở hữu đối với bất kỳ phần mềm nào liên quan đến bất kỳ khía cạnh nào của chính phủ điện tử, bao gồm đấu thầu điện tử, được phát triển thay mặt cho chính phủ, tuy nhiên điều này không thực sự cần thiết. Quyết định nên được đưa ra, cũng giống như với bất kỳ hợp đồng nào khác, dựa trên đánh giá chi phí-lợi ích. Khi chính phủ yêu cầu phát triển hay nâng cấp một phần mềm và nhà phát triển có thể mở rộng phần mềm đó cho các khách hàng khác, chi phí phát triển hoặc nâng cấp có thể được giảm đáng kể hay thậm chí không tốn chi phí cho chính phủ. Tuy nhiên, nếu chính phủ khăng khăng đòi quyền sở hữu thì nhà phát triển sẽ tính toàn bộ chi phí phát triển cho chính phủ.

5.28 Hơn nữa, trong trường hợp chính phủ mua các gói phần mềm đóng gói sẵn được tùy chỉnh và các thành phần hỗ trợ khác được triển khai chung, thì việc chính phủ yêu cầu quyền sở hữu trí tuệ cũng không khả thi. Trong những trường hợp như vậy, nhà cung cấp thường giữ lại quyền sở hữu trí tuệ đối với sản phẩm phần mềm hoặc giải pháp, kể cả sau khi chấm dứt hợp đồng. Thay vào yêu cầu quyền sở hữu, chính phủ cần đảm bảo rằng quyền sử dụng và truy cập đối với bất kỳ thành phần nào của hệ thống được triển khai sẽ được chuyển giao cho chính phủ nếu chính phủ lựa chọn tiếp quản việc vận hành hệ thống.

⁶ Khi hệ thống đấu thầu điện tử hoàn thiện được đưa vào sử dụng, các biểu mẫu này sẽ được thay thế bằng các biểu mẫu tương tác trực tuyến.

I. Đào tạo vận hành

5.29 Các thỏa thuận hợp đồng đối với cơ quan đầu mối, nhà phát triển hệ thống hoặc nhà cung cấp cần có điều khoản quy định về đào tạo các tính năng của cổng thông tin điện tử. Việc đào tạo sử dụng cổng thông tin điện tử thường đơn giản, tuy nhiên sẽ trở nên quan trọng khi chuyển sang giai đoạn triển khai hệ thống đấu thầu điện tử đầy đủ.

5.30 Cơ quan đầu mối cần xây dựng nhận thức và kỳ vọng xung quanh việc giới thiệu hệ thống đấu thầu điện tử. Ở một vài quốc gia, cơ quan thực hiện hay bộ chủ quản phát hành các bản tin trong đó nêu tiến độ và thời gian thực hiện dự kiến, cũng như tác động có thể có của dự án. Ví dụ, ở Bangladesh và Kazakhstan, các công bố về hệ thống đấu thầu điện tử được đưa ra ở cấp tổng thống hoặc thủ tướng chính phủ. Hoạt động đào tạo được nhấn mạnh trong các công bố này. Thông thường, các thông điệp tương tự được nhắc lại nhiều lần trong các bản tin khác nhau, nhắm đến các doanh nghiệp, các cơ quan thực hiện và giới truyền thông.

J. Đánh giá kết quả thực hiện

5.31 Để quản lý quá trình triển khai hệ thống đấu thầu điện tử một cách hiệu quả, các mục tiêu và kết quả cần được xác định và định lượng ngay từ đầu. Thông thường, các thước đo của sự thành công sẽ xoay quanh giá trị của hoạt động đấu thầu do hệ thống quản lý; số lượng nhà cung cấp đăng ký; số cơ quan áp dụng hệ thống; phạm vi giao dịch được thực hiện trên hệ thống (yêu cầu đặt hàng, yêu cầu thanh toán v.v.). Lịch trình thực hiện dự kiến cũng cần được thiết lập.

5.32 Điều này cho phép đo lường và quản lý tiến độ thực hiện và đảm bảo rằng các mục tiêu của hệ thống đấu thầu được thiết lập rõ ràng, được nắm bắt và đáp ứng. Các thước đo thành công thường được gọi là các chỉ số đánh giá kết quả thực hiện chính (KPI).

5.33 KPI có thể bao gồm:

(i) Minh bạch

- (a) Giá trị và số lượng thông báo được đăng trên hệ thống so với yêu cầu cơ bản;
- (b) Số lượng và giá trị của các giao dịch đấu thầu được tải lên hệ thống;
- (c) Số lượng các kết quả đấu thầu cạnh tranh được công bố trên hệ thống;
- (d) Giá trị của các hợp đồng được đăng trên hệ thống;
- (e) Số lượng của các khiếu nại được gửi đến và được giải quyết;

(ii) Hiệu quả

- (a) Mức độ cạnh tranh của các nhà thầu so với yêu cầu cơ bản;
- (b) Giảm chi phí và thời gian giao dịch;
- (c) Tỷ lệ phần trăm giảm giá trung bình;
- (d) Số lượng và giá trị của các đơn hàng sử dụng hợp đồng khung đã được thương thảo trước;

- (e) Giá trị và số lượng hợp đồng và đơn hàng được tạo ra trong hệ thống;
- (f) Thời gian chuẩn bị hồ sơ mời thầu;
- (g) Thời gian chuẩn bị một đơn đặt hàng (hợp đồng);
- (h) Thời gian kiểm tra hóa đơn và thực hiện thanh toán;
- (iii) **Liên chính**
 - (a) Theo dõi mối quan hệ bên mua - nhà cung cấp;
 - (b) Hồ sơ giá đối với các hạng mục mua sắm phổ biến;
 - (c) Ghi chép về các hợp đồng và sửa đổi tiếp theo;
 - (d) Theo dõi kết quả thực hiện hợp đồng;
 - (e) Theo dõi khiếu nại và phân tích xu hướng;
- (iv) **Sự tham gia của khu vực tư nhân**
 - (a) Các khảo sát về sự hài lòng của nhà cung cấp;
 - (b) Mở rộng sự tham gia của khu vực tư nhân trong hoạt động đấu thầu công;
 - (c) Giảm chi phí về phía cung;
 - (d) Tỷ lệ thành công của các doanh nghiệp nhỏ và vừa;
- (v) **Hiệu năng hệ thống**
 - (a) Theo dõi và báo cáo về hoạt động "help desk";
 - (b) Thời gian tải lên và tải xuống từ hệ thống.

5.34 Rất nhiều trong số các thước đo này, nếu không nói là tất cả, có thể được tích hợp vào hệ thống và được trích xuất thông qua báo cáo tiêu chuẩn. Các báo cáo có thể được sản xuất định kỳ hoặc trích xuất thông qua bảng thông tin quản lý thời gian thực.

K. Các lựa chọn khác

5.35 Khi cổng thông tin điện tử đơn giản không đáp ứng được yêu cầu chức năng lớn hơn hoặc trong trường hợp muốn chuyển qua chức năng đầy đủ mà một hệ thống đấu thầu điện tử có thể cung cấp, sẽ phát sinh các vấn đề cần được giải quyết, nhu cầu chức năng mới cũng như sự cần thiết phải thiết kế lại các quy trình nghiệp vụ. Bước mở rộng này đi kèm với rủi ro lớn hơn do mức độ phức tạp và chi phí cao hơn. Yêu cầu về cơ sở hạ tầng cũng cao hơn, chẳng hạn như sẽ cần đến một trung tâm dữ liệu, trung tâm phục hồi sự cố v.v. Chức năng bổ sung sẽ bao gồm, ví dụ, hệ thống thông tin quản lý dự án kèm theo chức năng phân tích dữ liệu và thông tin.

L. Hệ thống thông tin quản lý dự án

5.36 Cổng thông tin điện tử và/hoặc hệ thống đấu thầu điện tử sẽ theo dõi hoặc lưu một lượng lớn thông tin về các giao dịch và hoạt động, bao gồm

- (i) Phản hồi của nhà cung cấp đối với thông tin được đăng tải trực tuyến, ví dụ: yêu cầu nộp hồ sơ quan tâm, yêu cầu nộp đề xuất, thư mời thầu, v.v.;
- (ii) Các đăng tải, điều chỉnh, thông báo v.v. trực tuyến của bên mua;

- (iii) Dữ liệu nhà cung cấp như lịch sử hoạt động, các liên doanh v.v.;
- (iv) Các thông báo trao hợp đồng của từng đơn vị mua sắm đối với từng nhà cung cấp;
- (v) Khiếu nại của một nhà cung cấp đối với một đơn vị mua sắm;
- (vi) Giá trị giao dịch theo nhà cung cấp;
- (vii) Chi phí vượt mức của nhà cung cấp theo hợp đồng và các trường hợp kéo dài thời gian thực hiện hợp đồng;
- (viii) Các hợp đồng được trao theo từng đơn vị mua sắm;
- (ix) Mã phân loại cho từng nhóm, theo từng nhà cung cấp; và
- (x) Giá của các hợp đồng.

5.37 Khả năng thiết lập các thông số kỹ thuật của hệ thống sẽ cho phép xác định những loại báo cáo nào cần được cung cấp thường xuyên. Tuy nhiên sẽ có các yêu cầu báo cáo đột xuất khó xác định trước. Hệ thống thông tin quản lý dự án cần có khả năng dán nhãn cho mọi mốc thời gian được nhập vào bất kỳ trường thông tin nào và cho phép tham chiếu chéo hoặc liên kết tương quan các biến với trường thông tin khác hoặc bộ trường thông tin. Do đó, hệ thống sẽ có thể thực hiện các phân tích tổng hợp hoặc phân tích hợp đồng riêng lẻ theo các yếu tố như năm, giá trị, v.v., theo trang cấu hình người dùng. Một số phân tích phải được áp dụng các quy định hạn chế về mặt thương mại hoặc vì lý do bảo mật và, vì lý do đó chỉ cho phép người được phân quyền truy cập, hoặc với biện pháp an ninh phù hợp. Tuy nhiên có những phân tích không yêu cầu bảo mật, chẳng hạn như dữ liệu tóm tắt cho các báo cáo hàng năm, truyền thông, v.v.

M. Nộp hồ sơ dự thầu trực tuyến

5.38 Một chức năng khác mà mô hình cổng thông tin điện tử đơn giản không đáp ứng được đó là cho phép các nhà cung cấp nộp hồ sơ dự thầu trực tuyến. Chức năng này, cùng với nhiều chức năng khác như giao dịch với ngân hàng, sẽ được cung cấp dưới một hệ thống đấu thầu điện tử đầy đủ thay thế cho mô hình đơn giản.

Phụ lục: Rủi ro trong đấu thầu điện tử và các biện pháp khắc phục

A1 Lỗi không tuân thủ với quy chế đấu thầu điện tử của ngân hàng phát triển đa phương (MDB)¹ được xác định trong quá trình đánh giá hệ thống đấu thầu điện tử phải được cơ quan chủ quản khắc phục, lý tưởng nhất là bằng cách sửa đổi phần mềm. Tuy nhiên, đối với các điểm không tuân thủ có rủi ro trung bình hoặc thấp nhất định, Ngân hàng Phát triển Châu Á có thể cân nhắc các biện pháp khắc phục về mặt quy trình, thay cho việc thay đổi phần mềm. Các điểm không tuân thủ có rủi ro trung bình hoặc thấp và các biện pháp khắc phục kèm theo được giải thích trong bảng dưới đây.

Các biện pháp xử lý hành vi không tuân thủ quy chế đấu thầu điện tử của ngân hàng phát triển đa phương

Số phần ^a	Chương ^a	Yêu cầu đấu thầu điện tử của MDB	Biện pháp khắc phục
1	1.1	Khả năng truy cập hệ thống là mở, công bằng và không hạn chế đối với tất cả các nhà thầu hoặc đơn vị tư vấn tiềm năng, và đối với công chúng. Tổ chức/ cá nhân nào muốn nộp thông tin hoặc nhận cảnh báo hay thông báo trực tuyến về các sửa đổi hay làm rõ sẽ có thể đăng ký trực tuyến.	Khi nhà thầu được yêu cầu thanh toán phí để đăng ký hoặc tải xuống hồ sơ mời thầu, yêu cầu này sẽ được làm rõ trong phần Bảng dữ liệu đấu thầu tương ứng.
2	1.3	Hệ thống được triển khai theo cách tiếp cận dựa trên internet, cho phép người dùng truy cập thông qua phần mềm trình duyệt sẵn có và được sử dụng phổ biến.	Trong các hệ thống chỉ cho phép truy cập thông qua một trình duyệt phổ biến, tên và (các) phiên bản của trình duyệt có thể sử dụng để truy cập hệ thống sẽ được quy định trong phần Bảng dữ liệu đấu thầu tương ứng.

Tiếp theo trang bên

¹ Ngân hàng Thế giới và các cơ quan khác. 2009. *Quy chế đấu thầu điện tử cho các hoạt động mua sắm được ngân hàng phát triển đa phương tài trợ*. Washington, DC: (sửa đổi vào tháng 6/2018) http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/E-Tendering_Requirements_for_MDB_Loans-Grants_and_Credits_November_2009.pdf.

Các biện pháp khắc phục (tiếp theo)

Số phần ^a	Chương ^a	Yêu cầu đấu thầu điện tử của MDB	Biện pháp khắc phục
3	4.2	Các điều chỉnh, hoặc thay thế bởi bất kỳ cán bộ quản lý hay chuyên viên nào sẽ được theo dõi và ghi nhận để phục vụ mục đích kiểm tra/ kiểm toán. Các hệ thống cần đảm bảo chỉ cho phép thực hiện các thay đổi được ủy quyền.	Khi hệ thống không cung cấp công cụ phê duyệt (maker-checker) đối với các điều chỉnh hoặc thay thế được đăng tải, cơ quan chủ quản sẽ được khuyến nghị lưu giữ hồ sơ tài liệu bằng văn bản giấy về các ủy quyền đối với điều chỉnh hoặc thay thế.
4	4.3	Cơ quan quản lý hệ thống đấu thầu cần theo dõi liệu các nhà thầu hoặc tư vấn có nhận được các văn bản điều chỉnh, thay thế và làm rõ tiền đấu thầu được phổ biến trực tuyến hay không.	Trong trường hợp không có quy định về việc theo dõi tiếp nhận của nhà thầu đối với các văn bản điều chỉnh, thay thế hoặc làm rõ, Bảng dữ liệu đấu thầu cần nêu rõ rằng nhà thầu có thể truy cập website đấu thầu điện tử để tìm hiểu về các sửa đổi, thay thế và làm rõ.
5	5.4	Cơ quan quản lý hệ thống đấu thầu sẽ đảm bảo rằng thời điểm đóng thầu điện tử tự động do người được ủy quyền thiết lập. Ngoài ra phải có các thủ tục an ninh để đảm bảo rằng các thiết lập này phù hợp với tiêu chuẩn mức giờ quốc tế. Nhật ký an ninh về các quy trình này phải sẵn có để phục vụ kiểm tra khi có yêu cầu.	Trong trường hợp không có sẵn công cụ phê duyệt (maker-checker) cho việc thiết lập thời điểm đóng thầu điện tử tự động, các cơ quan chủ quản sẽ được khuyến nghị để có được sự chấp thuận cần thiết cho nêu thời điểm đóng thầu offline trong hệ thống hồ sơ giấy. Bản sao các hồ sơ giấy này phải sẵn có để phục vụ kiểm tra khi có yêu cầu.
6	6.3	Trường hợp yêu cầu nộp bảo lãnh dự thầu dưới định dạng văn bản giấy, bản scan của bản gốc có thể được chấp nhận tại thời điểm nộp thầu và bản gốc sẽ được nộp tại thời điểm hậu tuyển.	Trường hợp yêu cầu nộp bảo lãnh dự thầu dưới định dạng văn bản giấy, trường nhóm dự án sẽ thảo luận với cơ quan chủ quản để quyết định như sau: Phương án 1: Yêu cầu nhà thầu gửi bản gốc của bảo lãnh dự thầu đến địa chỉ văn phòng của chủ đầu tư vào hoặc trước thời điểm hết hạn nộp hồ sơ dự thầu. Nhà thầu tải bản scan của bản gốc bảo lãnh dự thầu lên nền tảng đấu thầu điện tử trong quá trình nộp hồ sơ dự thầu trực tuyến. Hồ sơ dự thầu được xem là không đầy đủ nếu bản gốc của bảo lãnh dự thầu chưa được gửi

Tiếp theo trang bên

Các biện pháp khắc phục (tiếp theo)

Số phần ^a	Chương ^a	Yêu cầu đấu thầu điện tử của MDB	Biện pháp khắc phục
			<p>đến địa chỉ văn phòng của chủ đầu tư trước thời điểm hết hạn nộp hồ sơ dự thầu. Nếu có bất kỳ sai lệch nào giữa bản scan của bảo lãnh dự thầu đã được nhà thầu tải lên nền tảng đấu thầu điện tử và bản gốc mà nhà thầu đã nộp, chủ đầu tư sẽ kiểm tra tính phù hợp của bảo lãnh dự thầu đối với các yêu cầu đấu thầu dựa trên bản gốc.</p> <p>Phương án 2: Yêu cầu nhà thầu gửi bản gốc của bảo lãnh dự thầu đến địa chỉ văn phòng của chủ đầu tư vào hoặc trước thời điểm mở thầu. Nhà thầu tải bản scan của bảo lãnh dự thầu lên nền tảng đấu thầu điện tử trong quá trình nộp hồ sơ dự thầu trực tuyến. Hồ sơ dự thầu được xem là không đầy đủ nếu bản gốc của bảo lãnh dự thầu chưa được gửi đến địa chỉ văn phòng của chủ đầu tư trước thời điểm mở thầu. Nếu có sự khác biệt đáng kể giữa bản scan và bản gốc bảo lãnh dự thầu mà nhà thầu đã nộp, chủ đầu tư sẽ không xem xét đánh giá hồ sơ dự thầu.</p>
7	9.2	Hệ thống sẽ không có các vấn đề kiểm tra còn tồn đọng kèm theo rủi ro đáng kể về liêm chính hoặc an ninh cho các dự án.	Hệ thống đấu thầu điện tử được triển khai trong một URL được chỉ định cần phải được kiểm tra ít nhất một lần. Về mặt vận hành, một chứng chỉ kiểm tra một lần đã hết hạn sẽ được xem là một rủi ro trung bình. ADB khuyến nghị cơ quan chủ quản thực hiện kiểm tra định kỳ hệ thống đấu thầu điện tử và ủy quyền việc sử dụng hệ thống, với điều kiện không có các điểm không tuân thủ rủi ro cao khác.

Tiếp theo trang bên

Các biện pháp khắc phục (tiếp theo)

Số phần ^a	Chương ^a	Yêu cầu đấu thầu điện tử của MDB	Biện pháp khắc phục
8	9.3	Cơ quan quản lý hệ thống đấu thầu phải thiết lập các thủ tục xử lý trong trường hợp có lỗi, trục trặc hay sự cố của hệ thống điện tử được sử dụng trong quá trình đấu thầu. Cơ quan quản lý hệ thống đấu thầu sẽ không chịu trách nhiệm đối với các lỗi hoặc sự cố ngoài các hệ thống nằm trong sự kiểm soát của chính họ.	Trong trường hợp cơ quan quản lý hệ thống đấu thầu không có thủ tục xử lý sự cố hệ thống, một tóm tắt ngắn gọn về thủ tục như vậy sẽ được đưa vào Bảng dữ liệu đấu thầu.
9	11.3	Hệ thống cần cung cấp cho nhà thầu phương tiện thanh toán điện tử (ví dụ: séc điện tử, thẻ tín dụng) để tránh tình huống nhà thầu phải đến tận văn phòng để thanh toán cho các chi phí phát sinh trực tuyến. Nhà thầu có thể được yêu cầu thiết lập tài khoản và được gửi hóa đơn qua hệ thống để thanh toán phí phát sinh trên số hồ sơ dự thầu được nộp hoặc hợp đồng được trao trong một khoảng thời gian xác định (ví dụ: tháng hoặc năm).	Trong các hệ thống mà nhà thầu được yêu cầu nộp bản scan chứng từ nộp phí xử lý hồ sơ dự thầu, trường nhóm dự án nên thống nhất với cơ quan chủ quản về quy trình nộp phí xử lý hồ sơ dự thầu như sau: Phương án 1: Theo quy định trong hồ sơ mời thầu, nhà thầu sẽ cần tải lên bản scan chứng từ nộp phí xử lý hồ sơ dự thầu như một phần của hồ sơ dự thầu trong quá trình nộp thầu trực tuyến. Ngoài ra, nhà thầu sẽ gửi bản gốc của chứng từ nộp phí xử lý đến địa chỉ văn phòng của chủ đầu tư vào hoặc trước thời điểm mở thầu. Hồ sơ dự thầu được xem là không đầy đủ nếu bản gốc của chứng từ nộp phí xử lý hồ sơ dự thầu chưa được gửi đến địa chỉ văn phòng của chủ đầu tư trước thời điểm mở thầu. Nếu có bất kỳ sai lệch nào giữa bản scan của chứng từ nộp phí xử lý hồ sơ dự thầu đã được nhà thầu tải lên nền tảng đấu thầu điện tử và bản gốc mà nhà thầu đã nộp, chủ đầu tư sẽ kiểm tra tính phù hợp của chứng từ nộp phí xử lý hồ sơ dự thầu đối với các yêu cầu đấu thầu dựa trên bản gốc.

Tiếp theo trang bên

Các biện pháp khắc phục (tiếp theo)

Số phần ^a	Chương ^a	Yêu cầu đấu thầu điện tử của MDB	Biện pháp khắc phục
			Phương án 2: Theo quy định trong hồ sơ mời thầu, nhà thầu sẽ cần tải lên bản scan chứng từ nộp phí xử lý hồ sơ dự thầu như một phần của hồ sơ dự thầu trong quá trình nộp thầu trực tuyến. Ngoài ra, nhà thầu sẽ gửi bản gốc của chứng từ nộp phí xử lý đến địa chỉ văn phòng của chủ đầu tư vào hoặc trước thời điểm mở thầu. Hồ sơ dự thầu được xem là không đầy đủ nếu bản gốc của chứng từ nộp phí xử lý hồ sơ dự thầu chưa được gửi đến địa chỉ văn phòng của chủ đầu tư trước thời điểm mở thầu. Nếu có sự khác biệt đáng kể giữa bản scan của chứng từ nộp phí xử lý hồ sơ dự thầu và bản gốc mà nhà thầu đã nộp, chủ đầu tư sẽ không xem xét đánh giá hồ sơ dự thầu.

ADB = Ngân hàng Phát triển Châu Á, BDS - Bảng dữ liệu đấu thầu, MDB = Ngân hàng phát triển đa phương.

^a Các cột này đề cập đến số và chương của phần tương ứng trong Quy chế đấu thầu điện tử cho các hoạt động mua sắm được ngân hàng phát triển đa phương tài trợ (2009).

Nguồn: Ngân hàng Thế giới và các cơ quan khác. 2009. *Quy chế đấu thầu điện tử cho các hoạt động mua sắm được ngân hàng phát triển đa phương tài trợ*. Washington, DC.

Đấu thầu điện tử

Hướng dẫn đấu thầu

Hướng dẫn này diễn giải cách thức ADB khuyến khích sử dụng đấu thầu điện tử trong các giai đoạn khác nhau của quy trình mua sắm. Hướng dẫn mô tả lợi ích của đấu thầu điện tử và các công cụ mà ADB sử dụng trong việc đánh giá hệ thống cũng như gợi ý các phương pháp thực hiện khả thi. Đấu thầu điện tử là công cụ hiệu quả thúc đẩy quản trị tốt, minh bạch, giá trị đồng tiền đầu tư, hồ sơ kiểm toán truy nguyên và khả năng tiếp cận rộng nhất có thể đến các nhà cung cấp. Yếu tố then chốt để thực hiện thành công đấu thầu điện tử là tính linh hoạt. Việc triển khai hệ thống đấu thầu điện tử nên là một phần của chiến lược quản lý thay đổi, được phát triển và thực hiện với sự hỗ trợ và giám sát của đội ngũ lãnh đạo cấp cao.

Giới thiệu về Ngân hàng Phát triển Châu Á

Tầm nhìn của ADB là phát triển khu vực Châu Á và Thái Bình Dương không có đói nghèo. Nhiệm vụ của Ngân hàng là hỗ trợ các quốc gia thành viên đang phát triển giảm nghèo và cải thiện chất lượng cuộc sống của người dân. Mặc dù đạt được nhiều thành công, khu vực này vẫn là nơi cư trú của tỷ lệ lớn người dân nghèo của thế giới. ADB cam kết giảm nghèo thông qua phát triển kinh tế toàn diện, tăng trưởng bền vững về môi trường và hội nhập khu vực.

ADB có trụ sở đặt tại Manila với 67 quốc gia thành viên, bao gồm 48 quốc gia trong khu vực. Công cụ chính để Ngân hàng hỗ trợ các quốc gia thành viên đang phát triển là đối thoại chính sách, cho vay vốn, đầu tư cổ phần, bảo lãnh, viện trợ không hoàn lại và hỗ trợ kỹ thuật.

The logo of the Asian Development Bank (ADB), consisting of the letters "ADB" in white on a dark blue square background.

NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN CHÂU Á

Số 6 đại lộ ADB, thành phố Mandaluyong

1550 Metro Manila, Philippines

www.adb.org