

NÂNG CAO HIỆU LỰC, HIỆU QUẢ THI HÀNH ÁN DÂN SỰ TẠI THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔ CHỨC VÀ GIA TĂNG ÁN KINH TẾ - THAM NHŨNG

● VŨ THỊ THÙY LINH

Khoa Luật, Trường Đại học Thành Đông

Email: fantomhl@gmail.com

TÓM TẮT:

Thi hành án dân sự (THADS) là khâu hiện thực hóa phán quyết tư pháp, gắn trực tiếp với chất lượng quyền tư pháp và niềm tin xã hội vào nhà nước pháp quyền. Trên cơ sở kết hợp phân tích chuẩn tắc và thực chứng từ các nghiên cứu của Viện Khoa học pháp lý (Bộ Tư pháp) và dữ liệu công bố của hệ thống THADS, bài viết đánh giá hiệu quả THADS tại Hải Phòng giai đoạn 2024-2025 và nhận diện các điểm nghẽn cấu trúc. Từ đó bài viết đề xuất gói giải pháp về thể chế, quản trị, nhân lực và chuyển đổi số.

Từ khóa: thi hành án dân sự, quyền tư pháp, nhà nước pháp quyền, Hải Phòng, chuyển đổi số.

1. Đặt vấn đề

Trong cấu trúc quyền lực nhà nước, hoạt động xét xử của Tòa án có ý nghĩa xác lập quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm pháp lý của các chủ thể; tuy nhiên, tính hiệu lực của bản án, quyết định chỉ được kiểm nghiệm trọn vẹn khi phán quyết đó được tổ chức thi hành trên thực tế. Vì vậy, THADS vừa là “khâu cuối” của chu trình bảo vệ quyền, vừa là thước đo về mức độ hiện thực hóa công lý trong đời sống xã hội. Từ góc nhìn quản trị, THADS là một dạng hoạt động của cơ quan nhà nước thuộc hành pháp nhằm bảo đảm hiệu lực thực tế của các bản án, quyết định của Tòa án; hoạt động này không phải là hoạt động tổ tụng, song có mối liên hệ chặt chẽ với tổ tụng và chịu chi

phối mạnh bởi chất lượng của bản án, tính rõ ràng của phán quyết, cũng như tính đầy đủ của chứng cứ, tài sản, vật chứng trong hồ sơ.

Những năm gần đây, công tác THADS chịu tác động của nhiều biến số: gia tăng vụ việc có giá trị lớn, đặc biệt các vụ án hình sự về kinh tế, tham nhũng; khó khăn trong xử lý tài sản bảo đảm, định giá và bán đấu giá; yêu cầu minh bạch, trách nhiệm giải trình; áp lực tinh gọn tổ chức và thiếu hụt nhân lực; và yêu cầu chuyển đổi số để nâng cao hiệu năng quản trị. Thông tin tổng hợp từ các báo cáo, bài viết trên hệ thống THADS cho thấy năm 2025, toàn hệ thống thi hành xong 576.884 việc (trên 84% số có điều kiện) và trên 150 nghìn tỷ đồng (trên 56% số có điều kiện), trong

đó riêng thu hồi tài sản các vụ án tham nhũng, kinh tế đạt trên 19.152 tỷ đồng; đồng thời số tiền thụ lý mới tăng hơn 121 nghìn tỷ đồng, tương đương tăng 49,61% so với cùng kỳ năm 2024. Bối cảnh cũng xuất hiện các vụ án có số lượng tài sản cần xử lý rất lớn (hàng trăm đến hàng nghìn tài sản), người bị hại đặc biệt đông, chưa có tiền lệ, như vụ Vạn Thịnh Phát trên 43.000 bị hại; vụ FLC trên 28.000 bị hại; vụ Tân Hoàng Minh trên 6.000 bị hại. Những dữ kiện này cho thấy áp lực quản trị thi hành án đang gia tăng mạnh cả về quy mô, độ phức tạp và rủi ro công vụ.

Trong bối cảnh đó, thành phố Hải Phòng - trung tâm kinh tế biển, công nghiệp và logistics của vùng duyên hải Bắc Bộ - là địa bàn có hoạt động thương mại - tín dụng sôi động, kéo theo lượng án dân sự và án liên quan tín dụng - ngân hàng, tranh chấp thương mại tăng. Năm 2025, THADS Hải Phòng thi hành xong 17.608 việc (đạt 84,14%) và 3.482.134.788.000 đồng (đạt 56,97%), vượt chỉ tiêu do Cục Quản lý THADS giao; đồng thời ghi nhận mức tăng đáng kể so với năm 2024. Tuy nhiên, báo cáo đánh giá cũng chỉ ra sức ép đáng kể: hệ thống đang trong quá trình tinh gọn và sáp nhập, khối lượng việc tăng, tính chất phức tạp tăng, biên chế bị cắt giảm dẫn đến quá tải, và phối hợp ở một số thời điểm còn chậm. Do đó, việc nghiên cứu, nhận diện các điểm nghẽn và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu lực, hiệu quả THADS tại Hải Phòng có ý nghĩa khoa học và thực tiễn rõ rệt, đồng thời góp phần cung cấp luận cứ cho việc triển khai Luật THADS (sửa đổi) và vận hành mô hình tổ chức mới.

Từ các cơ sở nêu trên, bài viết đặt ra 3 câu hỏi nghiên cứu: (1) Quản lý công tác thi hành án được hiểu như thế nào trong mối quan hệ với việc thực hiện quyền tư pháp và yêu cầu Nhà nước pháp quyền? (2) Thực tiễn THADS Hải Phòng giai đoạn 2024- 2025 phản ánh những thành tựu và điểm nghẽn nào đáng chú ý về hiệu lực, hiệu quả và quản trị rủi ro? (3) Những nhóm giải pháp nào có tính khả thi nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả THADS theo hướng hiện đại, minh bạch, liêm chính và bền vững?

Về đóng góp, bài viết (i) hệ thống hóa một khung phân tích đa chiều (pháp quyền - quyền con người -

quản trị) cho đánh giá THADS; (ii) cập nhật và đối chiếu dữ liệu thực tiễn Hải Phòng với bối cảnh toàn hệ thống THADS năm 2025; và (iii) đề xuất gói giải pháp theo lộ trình, gắn với yêu cầu chuyển đổi mô hình tổ chức, chuyển đổi số và kiểm soát quyền lực trong thi hành án.

2. Cơ sở lý luận và khung phân tích

2.1. Khái niệm và đặc thù của quản lý công tác thi hành án

Chuyên đề số 39 của Viện Khoa học pháp lý - Bộ Tư pháp tiếp cận quản lý công tác thi hành án như một dạng quản lý nhà nước đặc thù. Về mặt lý luận, quản lý công tác thi hành án được hiểu là sự tác động và điều chỉnh mang tính quyền lực nhà nước đối với các quá trình, quan hệ xã hội và hoạt động trong lĩnh vực thi hành án. So với quản lý nhà nước trên các lĩnh vực khác, quản lý thi hành án có tính đặc thù ở ít nhất 4 phương diện: (i) khách thể quản lý đa dạng (thi hành án dân sự, hành chính, hình sự; trong THADS lại bao gồm hôn nhân gia đình, dân sự, lao động, thương mại...); (ii) mức độ bắt buộc và phương thức thực hiện khác nhau giữa các loại việc; (iii) có nhiều cơ quan, tổ chức tham gia, đòi hỏi cơ chế phối hợp liên ngành; và (iv) thời gian thi hành có thể rất ngắn hoặc kéo dài nhiều năm, thậm chí kéo dài suốt đời người tùy loại nghĩa vụ. Đặc biệt, trong nhiều trường hợp, một chủ thể vừa chịu trách nhiệm hình sự hoặc hành chính vừa phải thực hiện nghĩa vụ dân sự, nên việc thi hành phần dân sự trong án hình sự tạo nên mối liên kết giữa các cơ chế thi hành án khác nhau.

2.2. THADS trong quan hệ với thực hiện quyền tư pháp và yêu cầu Nhà nước pháp quyền

Nhìn từ yêu cầu xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa, THADS có vai trò bảo đảm tính hiện thực của công lý và tính nghiêm minh của pháp luật. Nếu xét xử là hoạt động xác lập chuẩn mực quyền và nghĩa vụ cụ thể cho từng vụ việc, thì thi hành án là hoạt động làm cho chuẩn mực đó “có hiệu lực sống”. Do đó, THADS là cơ chế trực tiếp bảo vệ quyền của người được thi hành án, đồng thời bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của người phải thi hành án thông qua trình tự, thủ tục chặt chẽ. Từ góc độ quản lý nhà nước, mọi hoạt động quản lý công tác thi hành án

đều nhằm khẳng định tính nghiêm minh của bản án, bảo đảm công bằng, bình đẳng của công lý, bảo vệ quyền con người, quyền công dân. Khung phân tích của bài viết vì vậy dựa trên ba chiều cạnh: (1) pháp quyền - tính hợp hiến, hợp pháp và tính dự đoán được trong thực thi; (2) quyền - bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của các bên, đặc biệt quyền tiếp cận công lý của người dân; và (3) quản trị - hiệu quả tổ chức bộ máy, phối hợp liên ngành, quản trị theo kết quả, minh bạch và liêm chính.

2.3. Mô hình quản lý nhà nước về thi hành án và hàm ý cải cách

Theo quy định pháp luật về thi hành án, Chính phủ thực hiện thống nhất quản lý nhà nước về công tác thi hành án trên phạm vi cả nước. Tuy nhiên trong thực tiễn, Chính phủ phân công Bộ Tư pháp quản lý nhà nước về THADS, Bộ Công an quản lý nhà nước về thi hành án hình sự, và Bộ Quốc phòng quản lý thi hành án trong quân đội. Chuyên đề số 39 ghi nhận tồn tại các quan điểm khác nhau về chủ trương “thống nhất quản lý công tác thi hành án”: có quan điểm cho rằng không nhất thiết phải giao cho một bộ chủ trì, do các bộ trưởng là thành viên Chính phủ có thể chịu trách nhiệm theo từng mặt; ngược lại, có quan điểm nhấn mạnh lợi ích của việc tập trung đầu mỗi quản lý để bảo đảm tính hợp lý, thống nhất và gắn kết liên tục giữa các khâu quản trị (xây dựng chính sách - tổ chức thi hành - tổng kết thực tiễn - hoàn thiện pháp luật). Dù lựa chọn mô hình nào, yêu cầu cốt lõi là bảo đảm tính thông suốt của quản trị nhà nước và cơ chế phối hợp hiệu quả, tránh phân tán nguồn lực, hạn chế “khoảng trống trách nhiệm”. Ở bình diện so sánh, chuyên đề cũng chỉ ra xu hướng “dân sự hóa” quản lý nhà tù và thi hành án hình sự ở nhiều quốc gia, trong đó mô hình Bộ Tư pháp quản lý hệ thống nhà tù được áp dụng rộng rãi tại Hội đồng Châu Âu và nhiều khu vực khác. Hàm ý quan trọng là tăng cường cơ chế giám sát xã hội, tách bạch tổ chức giữa cơ quan tố tụng và cơ quan giam giữ/thi hành án, qua đó nâng bảo đảm quyền con người, công khai và minh bạch.

3. Phương pháp nghiên cứu và nguồn dữ liệu

Bài viết sử dụng cách tiếp cận kết hợp giữa phân tích chuẩn tắc (normative) và phân tích thực chứng

(empirical). Phân tích chuẩn tắc dựa trên các luận điểm lý luận và kiến nghị cải cách trong Chuyên đề số 39, tập trung vào khái niệm quản lý công tác thi hành án, đặc thù của hoạt động quản lý và các hàm ý cải cách tổ chức, thể chế. Phân tích thực chứng khai thác số liệu và thông tin thực tiễn từ các bài viết, báo cáo đăng tải trên hệ thống THADS liên quan đến Hải Phòng (các hội nghị sơ kết 9 tháng năm 2024, hội nghị đánh giá kết quả năm 2025, các nội dung về vướng mắc xử lý vật chứng đặc thù), đồng thời đối chiếu với bối cảnh chung của toàn hệ thống THADS năm 2025. Phương pháp so sánh - đối chiếu được sử dụng nhằm làm rõ đâu là vấn đề đặc thù của địa bàn Hải Phòng, đâu là vấn đề mang tính cấu trúc toàn hệ thống. Giới hạn nghiên cứu: bài viết chỉ sử dụng các số liệu được công bố trong nguồn tài liệu tổng hợp, không suy diễn vượt quá phạm vi nguồn trích dẫn.

4. Kết quả nghiên cứu về công tác THADS Hải Phòng giai đoạn 2024 - 2025 và vấn đề đặt ra

4.1. Thực trạng công tác THADS 9 tháng năm 2024

Theo báo cáo sơ kết 9 tháng năm 2024 của THADS thành phố Hải Phòng, tổng số phải thi hành là 11.874 việc; trong đó có điều kiện thi hành 8.296 việc (69,87%), số chưa có điều kiện (trừ số đã chuyển số theo dõi riêng) là 3.553 việc (29,92%). Trong số có điều kiện, số thi hành xong 4.599 việc, đạt 55,44%. Về tiền, tổng số phải thi hành là 10.173.662.445.000 đồng; trong đó có điều kiện 5.281.262.762.000 đồng (51,91%), số chưa có điều kiện (trừ số đã chuyển số theo dõi riêng) 4.283.708.822.000 đồng (42,11%). Trong số có điều kiện, số thi hành xong 633.358.310.000 đồng, đạt 11,99%.

Chênh lệch lớn giữa tỷ lệ “về việc” (55,44%) và “về tiền” (11,99%) phản ánh quy luật phổ biến của THADS: các vụ việc có giá trị lớn thường gắn với tài sản khó xác minh, khó kê biên hoặc khó bán đấu giá; đặc biệt án tín dụng- ngân hàng, án kinh tế, án tham nhũng thường kéo dài do vướng mắc pháp lý, biến động thị trường tài sản, đương sự chống đối hoặc phân tán tài sản. Ở góc độ quản trị, tỷ lệ thấp “về tiền” cho thấy nhu cầu chuyển từ cách tiếp cận “chỉ tiêu tổng hợp” sang cách tiếp cận “quản trị theo cấu trúc

án”, trong đó phân nhóm vụ việc để lựa chọn biện pháp và mức độ ưu tiên phù hợp (nhóm tín dụng-ngân hàng; nhóm tranh chấp thương mại; nhóm bồi thường; nhóm kinh tế- tham nhũng...).

4.2. Kết quả công tác THADS năm 2025

Năm 2025, THADS Hải Phòng đã tổ chức thi hành đồng bộ và đạt kết quả nổi bật. Về việc, số thi hành xong 17.608 việc, đạt 84,14%, tăng 968 việc (tăng 5,81%) so với năm 2024; đồng thời vượt 0,16% so với chỉ tiêu do Cục Quản lý THADS giao (83,98%). Về tiền, số thi hành xong 3.482.134.788.000 đồng, đạt 56,97%, tăng 803.125.930.000 đồng (29,97%) so với năm 2024; vượt 5,02% so với chỉ tiêu do Cục Quản lý THADS giao (51,95%).

Điểm đáng chú ý là kết quả đạt được trong bối cảnh khó khăn về tổ chức và nhân lực. THADS Hải Phòng nhận định hệ thống đang trong quá trình tinh gọn và sáp nhập; khối lượng công việc ngày càng nhiều, tính chất ngày càng phức tạp; biên chế được giao liên tục bị cắt giảm dẫn đến quá tải; công tác phối hợp trong thi hành án tại địa bàn, nhất là thời điểm trước, trong và khi mới sắp xếp, sáp nhập có việc còn chậm, chưa đáp ứng yêu cầu. Trong năm 2025, số thụ lý mới về việc và về tiền tiếp tục tăng rất mạnh so với cùng kỳ, trong khi số lượng án có tính chất phức tạp ngày càng tăng cao.

4.3. So sánh với toàn hệ thống THADS năm 2025

So với bức tranh chung, kết quả “về tiền” của Hải Phòng năm 2025 (56,97%) tiệm cận mặt bằng toàn hệ thống (trên 56%). Tuy nhiên, chính bối cảnh toàn hệ thống cho thấy sức ép quản trị mà các địa phương như Hải Phòng phải đối mặt. Năm 2025, số tiền thụ lý mới toàn hệ thống tăng hơn 121 nghìn tỷ đồng (tăng 49,61% so với cùng kỳ năm 2024). Nhiều vụ án lớn có số lượng tài sản cần xử lý rất lớn, phân tán trên nhiều địa bàn; số lượng người bị hại đặc biệt đông, tạo áp lực rất lớn về tổ chức thi hành, truy xuất dữ liệu, thiết kế phương án chi trả và giải quyết khiếu kiện. Đồng thời, bối cảnh tinh giản và thiếu hụt Chấp hành viên làm gia tăng rủi ro quá tải và sai sót quy trình.

4.4. Một số điểm còn vướng mắc trong tổ chức thi hành án

Thực tiễn thảo luận của Hải Phòng tại các hội nghị chuyên đề nêu rõ một số vấn đề nổi cộm: (i) khó khăn trong tổ chức thi hành các vụ việc liên quan tín dụng-ngân hàng, án có giá trị lớn và án kinh tế- tham nhũng, đòi hỏi giải pháp đột phá, quyết liệt hơn trong giai đoạn 2026 và các năm tiếp theo; (ii) sức ép tiếp công dân, giải quyết khiếu nại, tố cáo và yêu cầu nâng cao kỷ luật, kỷ cương công vụ; (iii) các vướng mắc mang tính hệ thống trong tiếp nhận và xử lý vật chứng là pháo nổ, vật liệu nổ và vũ khí quân dụng.

Đối với vật chứng đặc thù, nguồn tài liệu tổng hợp chỉ ra một xung đột thực tiễn: theo Luật THADS, cơ quan THADS chỉ tiếp nhận vật chứng không thuộc diện quản lý chuyên ngành; tuy nhiên, trên thực tế nhiều vụ án sau khi kết thúc tố tụng vẫn chuyển giao cho THADS các vật chứng như pháo nổ, thuốc pháo, vật liệu nổ công nghiệp, súng, đạn và các loại vũ khí quân dụng. Trong khi đó, THADS không có thẩm quyền và điều kiện kỹ thuật để tiếp nhận, bảo quản hay tiêu hủy các loại vật chứng nguy hiểm này; thẩm quyền thuộc Bộ Chỉ huy Quân sự cấp tỉnh. Do vậy, Tòa án khi tuyên án cần thể hiện rõ đơn vị có thẩm quyền xử lý vật chứng, tránh tuyên chung chung dẫn đến khó khăn khi thi hành. Khung pháp lý điều chỉnh vấn đề này bao gồm Luật THADS, Nghị định số 137/2020/NĐ-CP về quản lý và sử dụng pháo; Nghị định số 142/2024/NĐ-CP về quản lý kho vật chứng và tài liệu đồ vật; Nghị quyết số 164/2024/QH15 về thí điểm xử lý vật chứng, tài sản trong tố tụng; và Thông tư liên tịch số 01/2025/TTLT-VKSNDTC-BCA-TANDTC-BQP hướng dẫn trách nhiệm tiếp nhận đối với một số loại vật chứng đặc thù.

Về mặt quản trị rủi ro, đây là điểm nghẽn điển hình cho thấy khi ranh giới thẩm quyền không rõ hoặc bản án tuyên không cụ thể, gánh nặng trách nhiệm và rủi ro an toàn bị “đẩy” về khâu thi hành án, làm tăng chi phí hành chính, gia tăng nguy cơ mất an toàn kho vật chứng và tranh chấp trách nhiệm. Giải pháp vì vậy cần được thiết kế theo chuỗi tố tụng - thi hành án, bảo đảm “giảm tải cho thi hành án” ngay từ giai đoạn truy tố, xét xử.

5. Thảo luận

Trong Nhà nước pháp quyền, “quyền tư pháp” không chỉ dừng lại ở hoạt động xét xử đúng pháp luật, mà còn bao hàm yêu cầu tổ chức thi hành phán quyết một cách kịp thời, minh bạch và bình đẳng. Chất lượng của quyền tư pháp vì vậy gắn chặt với năng lực thi hành án. Ở cấp độ địa phương, việc Hải Phòng đạt và vượt chỉ tiêu năm 2025 cho thấy khả năng điều hành, huy động nguồn lực và xử lý trọng điểm đạt hiệu quả nhất định. Tuy nhiên, tính bền vững của kết quả phụ thuộc vào năng lực thể chế: mức độ rõ ràng của quy định pháp luật; chất lượng phối hợp liên ngành; mức độ chuẩn hóa quy trình; và năng lực quản trị rủi ro, đặc biệt đối với án kinh tế - tham nhũng, án tín dụng - ngân hàng và các vụ việc có số lượng người liên quan lớn.

5.1. Đánh giá hiệu quả THADS

Qua nghiên cứu thực tiễn 9 tháng năm 2024 của Hải Phòng cho thấy, tỷ lệ thi hành xong về tiền (11,99%) thấp hơn rất nhiều so với tỷ lệ về việc (55,44%). Điều này khẳng định một thực tế: cùng một mức độ nỗ lực, chỉ tiêu “về tiền” có thể biến động mạnh do cấu trúc án (giá trị, tính thanh khoản của tài sản, số lượng đương sự, số lượng tài sản phải xử lý, độ phức tạp của pháp lý tài sản). Do vậy, cần tái cấu trúc cách đánh giá hiệu quả THADS theo hướng: (i) phân nhóm vụ việc và thiết kế chiến lược xử lý tương ứng; (ii) bổ sung chỉ số chất lượng (tỷ lệ hủy/sửa do sai quy trình, thời gian xử lý khiếu nại, tỷ lệ bán đấu giá thành, tỷ lệ án tồn quá hạn theo nhóm); (iii) đánh giá hiệu quả theo chuỗi giá trị (xác minh - áp dụng biện pháp bảo đảm/cưỡng chế - xử lý tài sản - phân phối/chi trả - kết thúc vụ việc).

5.2. Thể chế và cơ chế phối hợp liên ngành

Trong thực tiễn, nhiều điểm nghẽn không xuất phát từ năng lực nghiệp vụ thuần túy của Chấp hành viên, mà từ cấu trúc thể chế và chất lượng phối hợp liên ngành. Trường hợp tiếp nhận, xử lý vật chứng là pháo nổ, vật liệu nổ và vũ khí quân dụng là minh chứng điển hình. Khi thẩm quyền tiếp nhận/tiêu hủy chưa được quán triệt thống nhất hoặc bản án tuyên không cụ thể, cơ quan THADS bị đặt vào vị trí

“gánh rủi ro” về an toàn và trách nhiệm, dẫn đến kéo dài thời gian hoàn tất thi hành và gia tăng chi phí tuân thủ. Từ đó có thể rút ra một hàm ý: muốn nâng hiệu quả thi hành án thì phải “giảm tải cho thi hành án” bằng cách chuẩn hóa, làm rõ trách nhiệm và thẩm quyền ngay từ khâu tố tụng (điều tra - truy tố - xét xử), thay vì chỉ xử lý hậu quả ở khâu cuối.

5.3. Chuyển đổi số và hiện đại hóa quản trị THADS

Yêu cầu chuyển đổi số trong THADS đang được nhấn mạnh như một định hướng xuyên suốt. Các văn bản, chỉ đạo gần đây yêu cầu chuyển đổi số phải được triển khai thực chất, đồng bộ, gắn với cải cách thủ tục hành chính, nâng cao hiệu quả quản lý - điều hành và chất lượng phục vụ người dân, doanh nghiệp. Về mặt quản trị, chuyển đổi số không chỉ là số hóa hồ sơ, mà còn là thiết kế hệ thống dữ liệu phục vụ ra quyết định: (i) dữ liệu án theo cấu trúc; (ii) dữ liệu tài sản và trạng thái xử lý; (iii) dữ liệu tiến độ và cảnh báo quá hạn; (iv) dữ liệu khiếu nại - tố cáo; và (v) dữ liệu phối hợp liên ngành. Khi dữ liệu được chuẩn hóa và liên thông, việc phân công nguồn lực, đánh giá KPIs, lựa chọn án trọng điểm và dự báo rủi ro sẽ trở nên khoa học hơn, đồng thời giảm sai sót do phụ thuộc vào hồ sơ giấy và kinh nghiệm cá nhân.

5.4. Nguồn nhân lực và năng lực xử lý án phức tạp

Trong bối cảnh tinh gọn tổ chức và biên chế giảm, bài toán quản trị nhân lực trở thành điều kiện nền tảng của hiệu quả thi hành án. Định hướng của cấp có thẩm quyền nhấn mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng phải chuyển mạnh từ hình thức sang thực chất, tập trung nâng cao kỹ năng nghề nghiệp, năng lực xử lý tình huống và ứng dụng công nghệ. Đối với Hải Phòng, nhu cầu đào tạo trọng tâm gồm: xử lý tài sản bảo đảm, tài sản là dự án/đất đai; nghiệp vụ định giá - bán đấu giá; xử lý nghĩa vụ trong án hình sự về kinh tế, tham nhũng; kỹ năng đối thoại và hòa giải trong thi hành án để giảm cường chế và giảm phát sinh khiếu kiện. Song song, cần tái thiết kế phân công lao động theo chuỗi giá trị để giảm thời gian chờ giữa các công đoạn và giảm “nút cổ chai” ở khâu xử lý tài sản.

6. Kiến nghị giải pháp nâng cao hiệu lực, hiệu quả THADS Hải Phòng trong giai đoạn tới

6.1. Hoàn thiện thể chế và chuẩn hóa quy trình nghiệp vụ theo hướng quản trị rủi ro

(i) Chuẩn hóa cơ chế phân nhóm vụ việc và kế hoạch thi hành ngay từ đầu năm công tác. Trên cơ sở rà soát toàn bộ hồ sơ chuyên kỳ và thụ lý mới, cần lập kế hoạch tổ chức thi hành theo nhóm: án có số tiền lớn, phức tạp, kéo dài; án tín dụng - ngân hàng; án kinh tế, tham nhũng; án thuộc diện Ban Chỉ đạo phòng, chống tham nhũng, lãng phí, tiêu cực theo dõi. Việc lập kế hoạch phải đi kèm mốc thời gian, phân công cá nhân chịu trách nhiệm và cơ chế báo cáo định kỳ để kịp thời tháo gỡ vướng mắc.

(ii) Chuẩn hóa quy trình xử lý tài sản theo “chuỗi giá trị” (xác minh - kê biên - định giá - bán đấu giá - phân phối), trong đó đặt trọng tâm vào khâu định giá và bán đấu giá (nơi thường phát sinh kéo dài, khiếu kiện và rủi ro tiêu cực). Cần xây dựng bộ tiêu chí rủi ro và danh mục kiểm (checklist) bắt buộc cho từng khâu, bảo đảm hồ sơ pháp lý tài sản đầy đủ trước khi đưa ra bán đấu giá, giảm tình trạng đấu giá không thành nhiều lần do thiếu thông tin hoặc vướng mắc quy hoạch, tranh chấp.

(iii) Thể chế hóa quy trình liên ngành đối với vật chứng đặc thù (pháo nổ, vật liệu nổ, vũ khí quân dụng) theo nguyên tắc ba bước: (a) ngay từ giai đoạn truy tố, cơ quan tố tụng thống nhất phương án xử lý vật chứng theo thẩm quyền chuyên ngành; (b) khi xét xử, bản án/quyết định ghi rõ cơ quan xử lý; (c) khi bàn giao, hồ sơ vật chứng lập đúng, đủ và bàn giao đúng đơn vị có thẩm quyền, tránh chuyển giao “gói rủi ro” cho THADS. Địa phương có thể ban hành hướng dẫn liên ngành ở cấp tỉnh/thành phố để cụ thể hóa các quy định hiện hành.

6.2. Tăng cường năng lực tổ chức và quản trị nhân lực trong bối cảnh tình gọn, sáp nhập

(i) Tái thiết kế phân công lao động theo chuỗi giá trị THADS. Trong điều kiện quá tải do biên chế giảm, giải pháp không chỉ là “làm nhiều hơn” mà là “làm khác đi”: tách tuyến tiền xử lý (tiếp nhận, phân loại, lập kế hoạch), tuyến xử lý tài sản (kê biên - định giá - bán đấu giá), tuyến giải quyết khiếu nại

và tuyến hỗ trợ pháp lý - công nghệ. Mục tiêu là rút ngắn thời gian chờ giữa các công đoạn, giảm phụ thuộc vào cá nhân và nâng tính chuyên nghiệp.

(ii) Đào tạo “năng lực xử lý án phức tạp” theo chuẩn đầu ra. Chương trình đào tạo cần gắn với tình huống thực tế của Hải Phòng: xử lý tài sản là dự án bất động sản, tài sản là quyền khai thác/kinh doanh, tài sản bảo đảm của tổ chức tín dụng; kỹ năng đối thoại và thương lượng; kỹ năng xử lý truyền thông - tiếp công dân; và kỹ năng sử dụng các phần mềm nghiệp vụ. Việc đào tạo phải có đánh giá kết quả sau đào tạo và gắn với bố trí, sử dụng cán bộ.

(iii) Quản trị theo kết quả gắn với chất lượng. Việc đánh giá KPIs cần kết hợp chỉ số định lượng (tỷ lệ thi hành xong, số vụ việc giảm tồn) với chỉ số chất lượng (tỷ lệ sai quy trình, thời gian xử lý đơn thư, tỷ lệ bán đấu giá thành, mức độ hài lòng). Nhằm tránh “chạy chỉ tiêu”, cơ chế đánh giá phải có kiểm soát chéo và cơ chế giải trình của người đứng đầu.

6.3. Tăng cường cơ chế phối hợp liên ngành và trách nhiệm giải trình tại địa phương

(i) Nâng chất cơ chế phối hợp từ hình thức sang thực chất. Cần xây dựng “bản đồ phối hợp” theo từng loại việc: thi hành án tín dụng - ngân hàng (phối hợp ngân hàng, đăng ký đất đai, chính quyền cơ sở, tổ chức đấu giá); thi hành án kinh tế - tham nhũng (phối hợp cơ quan tố tụng, cơ quan tài chính, cơ quan quản lý tài sản công); thi hành án có vật chứng đặc thù (phối hợp cơ quan quân sự, công an, tòa án). Mỗi quy trình phối hợp cần có đầu mối, thời hạn phản hồi, cơ chế hợp xử lý vướng mắc và tiêu chí đánh giá.

(ii) Cơ chế “hồ sơ án trọng điểm” và hội nghị liên ngành theo vụ việc. Đối với các vụ việc có giá trị lớn, phức tạp, nhiều người liên quan, cần thiết lập cơ chế hội nghị liên ngành theo vụ việc ngay từ đầu (tòa án - viện kiểm sát - công an - THADS - tài chính - tài nguyên môi trường - ngân hàng). Mục tiêu là thống nhất phương án xử lý tài sản, tài khoản, vật chứng; hạn chế tranh chấp thẩm quyền và giảm khiếu kiện kéo dài.

6.4. Đẩy mạnh chuyển đổi số thực chất: dữ liệu hóa quy trình, minh bạch hóa dịch vụ

(i) Chuẩn hóa dữ liệu và xây dựng bảng điều

hiển điều hành (dashboard) cho lãnh đạo. Dữ liệu phải phản ánh được trạng thái từng vụ việc và từng tài sản, qua đó hỗ trợ ra quyết định về phân công nguồn lực, ưu tiên án trọng điểm và cảnh báo rủi ro quá hạn.

(ii) Liên thông dữ liệu phục vụ xác minh và xử lý tài sản. Trong phạm vi thẩm quyền và điều kiện kỹ thuật, cần thúc đẩy cơ chế liên thông với đăng ký đất đai, đăng ký phương tiện, thông tin doanh nghiệp, tài khoản ngân hàng và dữ liệu cư trú để rút ngắn thời gian xác minh. Đồng thời, số hóa quy trình tiếp nhận - trả lời yêu cầu của đương sự và công khai thông tin tiến độ theo quy định nhằm giảm khiếu nại do thiếu thông tin.

6.5. Bảo đảm liêm chính, kỷ luật công vụ và an toàn trong thi hành án

(i) Tăng cường thanh tra, kiểm tra theo hướng phòng ngừa. Thực tiễn địa phương nhấn mạnh yêu cầu chấn chỉnh kỷ luật, kỷ cương, tuyệt đối không để xảy ra vi phạm pháp luật, tham nhũng, lãng phí, tiêu cực. Cần thiết kế cơ chế kiểm soát rủi ro ở các khâu nhạy cảm: định giá, lựa chọn tổ chức đấu giá, giao nhận tiền/tài sản, cưỡng chế.

(ii) Chuẩn hóa quy trình an toàn công vụ, đặc biệt với kho vật chứng và cưỡng chế. Đối với vật chứng nguy hiểm, phải đảm bảo nguyên tắc bàn giao đúng cơ quan có thẩm quyền; xây dựng phương án an toàn và phối hợp lực lượng chuyên trách; đồng thời nâng cao năng lực truyền thông,

đối thoại để giảm xung đột trong cưỡng chế và tiếp công dân.

(iii) Gắn trách nhiệm người đứng đầu với kết quả và chất lượng. Trong mô hình tổ chức mới, vai trò của người đứng đầu càng quan trọng trong điều phối nguồn lực, kiểm soát kỷ cương và thúc đẩy đổi mới. Cơ chế đánh giá cần phản ánh cả kết quả, chất lượng và liêm chính; đồng thời có cơ chế khen thưởng - kỷ luật kịp thời để tạo động lực cho đội ngũ.

7. Kết luận

Thi hành án dân sự là khâu hiện thực hóa công lý, qua đó gắn trực tiếp với chất lượng quyền tư pháp và niềm tin xã hội vào Nhà nước pháp quyền. Phân tích kết hợp giữa lý luận (Chuyên đề số 39) và dữ liệu thực tiễn Hải Phòng cho thấy: (i) năm 2025, THADS Hải Phòng đạt kết quả tích cực và vượt chỉ tiêu; (ii) tuy nhiên, thách thức vẫn rất lớn do áp lực thụ lý mới, gia tăng án phức tạp, bối cảnh tinh gọn và thiếu hụt nhân lực, cùng các điểm nghẽn hệ thống như phối hợp liên ngành và xử lý vật chứng đặc thù; (iii) giải pháp nâng cao hiệu lực, hiệu quả THADS cần đi theo hướng tích hợp: hoàn thiện thể chế, chuẩn hóa quy trình, tăng cường phối hợp và trách nhiệm giải trình, phát triển năng lực tổ chức - nhân lực, thúc đẩy chuyển đổi số thực chất, và bảo đảm liêm chính, an toàn công vụ. Những kiến nghị này, nếu được triển khai đồng bộ, sẽ góp phần nâng cao hiệu quả thi hành án tại Hải Phòng nói riêng và tăng cường hiệu lực tư pháp trong quản trị nhà nước nói chung ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Chính phủ. (2020). Nghị định số 137/2020/NĐ-CP về quản lý, sử dụng pháo.

Chính phủ. (2024). Nghị định số 142/2024/NĐ-CP về quản lý kho vật chứng và tài liệu, đồ vật.

Cục Quản lý Thi hành án dân sự. (2025). Hội nghị triển khai thực hiện chỉ tiêu, nhiệm vụ công tác THADS, theo dõi THAHC năm 2026 tại Đà Nẵng.

Cục Quản lý Thi hành án dân sự. (2025). Hội nghị tổng kết công tác năm 2025, triển khai nhiệm vụ năm 2026.

Hệ thống Thi hành án dân sự. (2024). Thi hành án dân sự thành phố Hải Phòng tổ chức Hội nghị giao ban công tác 9 tháng năm 2024, tổng kết đợt thi đua cao điểm chào mừng kỷ niệm 78 năm Ngày truyền thống THADS.

Hệ thống Thi hành án dân sự. (2025). Thi hành án dân sự thành phố Hải Phòng tổ chức Hội nghị đánh giá, rút kinh nghiệm kết quả thực hiện chỉ tiêu, nhiệm vụ công tác 2025.

Nguyễn Minh Khuê. (2025). Hoạt động thi hành án nhìn từ góc độ lý luận và thực tiễn thực hiện quyền tư pháp và những đề xuất hoàn thiện hoạt động thi hành án phù hợp với yêu cầu xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa. Viện Khoa học pháp lý - Bộ Tư pháp. Chuyên đề số 39.

Quốc hội. (2024). Nghị quyết số 164/2024/QH15 về thí điểm xử lý vật chứng, tài sản trong quá trình điều tra, truy tố, xét xử một số vụ việc, vụ án hình sự.

Viện Kiểm sát nhân dân tối cao, Bộ Công an, Tòa án nhân dân tối cao, & Bộ Quốc phòng. (2025). Thông tư liên tịch số 01/2025/TTLT-VKSNDTC-BCA-TANDTC-BQP quy định chi tiết, hướng dẫn thi hành trách nhiệm tiếp nhận, quản lý, xử lý đối với vật chứng, tài sản trong quá trình điều tra, truy tố, xét xử.

Ngày nhận bài: 15/02/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 26/02/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 13/03/2026

ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF CIVIL JUDGMENT ENFORCEMENT IN HAI PHONG CITY AMID ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND THE RISE OF ECONOMIC AND CORRUPTION-RELATED CASES

● **VU THI THUY LINH**

Faculty of Law, Thanh Dong University

ABSTRACT:

Civil judgment enforcement constitutes the realization of judicial decisions and is closely linked to the effectiveness of judicial authority and public confidence in the rule of law. Drawing on a combination of normative and empirical approaches, including studies conducted by the Institute of Legal Sciences (Ministry of Justice) and official data from the civil judgment enforcement system, this article evaluates the performance of civil judgment enforcement in Hai Phong during the 2024–2025 period. The analysis identifies key structural bottlenecks affecting implementation outcomes and examines their implications for the overall efficiency and credibility of the enforcement system.

Keywords: civil enforcement, judicial power, rule of law, Hai Phong, digital transformation.