

Công vụ thông minh – Chìa khóa cho sự phát triển của Việt Nam trong kỷ nguyên số

14/07/2026

Smart public service: A key driver of Vietnam's development in the digital era

ThS. Bùi Xuân Diện

Học viện Hành chính và Quản trị công

(Quanlynhanuoc.vn) – Trong bối cảnh Việt Nam tiến hành sắp xếp và tinh gọn các đơn vị hành chính; đồng thời, chuyển đổi số và ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) ngày càng diễn ra mạnh mẽ, yêu cầu xây dựng nền công vụ hiện đại, hiệu quả, lấy người dân và doanh nghiệp làm trung tâm cũng càng trở nên cấp thiết. Bài viết phân tích thực trạng xây dựng nền công vụ ở Việt Nam, đúc kết kinh nghiệm quốc tế từ Singapore và Hàn Quốc; từ đó, đề xuất một số giải pháp trọng tâm nhằm hiện thực hóa nền công vụ thông minh, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững của đất nước trong kỷ nguyên số.

Từ khóa: Công vụ thông minh; quản trị công số; chuyển đổi số hành chính; chính phủ thông minh; kinh nghiệm Singapore và Hàn Quốc; quản trị dữ liệu mở.

Abstract: In the context of Vietnam's ongoing efforts to reorganize and streamline administrative units, together with the rapid advancement of digital transformation and the increasingly widespread application of artificial intelligence (AI), the development of a modern, effective, and citizen- and business-centered civil service has become an urgent requirement. This article analyzes the current state of civil service development in Vietnam and draws lessons from international experiences in Singapore and South Korea. Based on this analysis, the article proposes key solutions to realize a smart civil service capable of meeting the requirements of sustainable national development in the digital era.

Keywords: Smart civil service; digital public governance; administrative digital transformation; smart government; experiences from Singapore and South Korea; open data governance.

1. Đặt vấn đề

Trong kỷ nguyên số, “Công vụ thông minh” đã trở thành xu thế tất yếu của quản trị công hiện đại trên toàn cầu, chuyển dịch từ tư duy hành chính truyền thống sang quản trị dựa trên dữ liệu, trí tuệ nhân tạo (AI) và lấy người dân làm trung tâm. Tại Việt Nam, quá trình này đang diễn ra song hành với công cuộc sắp xếp, tinh gọn bộ máy hệ thống chính trị theo tinh thần Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Bộ Chính trị và

đẩy mạnh chiến lược chuyển đổi số quốc gia. Mặc dù Việt Nam đã đạt được một số thành tựu ban đầu trong số hóa thủ tục hành chính và xây dựng Chính phủ điện tử, tuy nhiên nền công vụ Việt Nam vẫn tồn tại nhiều hạn chế về tính đồng bộ thể chế, phân mảnh dữ liệu và tư duy vận hành của đội ngũ cán bộ, công chức. Đặc biệt, trong bối cảnh tái cấu trúc đơn vị hành chính cấp tỉnh, cấp xã giai đoạn 2023 – 2025, các nghiên cứu chuyên sâu về mô hình “công vụ thông minh” vẫn còn là khoảng trống cần lấp đầy.

Bài viết tập trung nghiên cứu, làm rõ bản chất và vai trò của công vụ thông minh; đánh giá thực trạng vận hành tại Việt Nam dưới tác động của công nghệ số. Trên cơ sở so sánh kinh nghiệm thực tiễn từ Singapore và Hàn Quốc, là những quốc gia dẫn đầu về quản trị công thông minh, bài viết đề xuất hệ thống giải pháp trọng tâm nhằm hiện thực hóa nền công vụ thông minh, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững của Việt Nam trong kỷ nguyên mới.

2. Vai trò của công vụ thông minh trong sự phát triển của đất nước

Theo khoản 1 Điều 5 *Luật Cán bộ, công chức* năm 2025, công vụ được hiểu là “hoạt động do cán bộ, công chức thực hiện nghĩa vụ, quyền hạn được giao theo quy định của cấp có thẩm quyền và của pháp luật nhằm thực hiện quản lý nhà nước và đáp ứng nhu cầu chung của xã hội”. Công vụ là hoạt động mang tính nhà nước, gắn với quyền lực nhà nước nhằm phục vụ lợi ích của nhân dân và xã hội; được thực hiện bởi những người được Nhà nước trao quyền, theo đúng các quy định, quy chế và có sự kiểm tra, giám sát. Hoạt động công vụ phải tuân thủ các nguyên tắc cơ bản: tuân thủ *Hiến pháp* và pháp luật; bảo vệ lợi ích của Nhà nước, quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức, công dân; bảo đảm tính công khai, minh bạch, đúng thẩm quyền và trách nhiệm giải trình; duy trì tính hệ thống, thống nhất và hiệu quả, đồng thời, bảo đảm thứ bậc hành chính và sự phối hợp chặt chẽ giữa các cơ quan.

Dưới tác động của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, xu hướng chuyển đổi số, trí tuệ nhân tạo (AI) và phong trào chính phủ số, chính phủ thông minh trên toàn cầu, Việt Nam đã bước đầu đạt được những thành tựu đáng ghi nhận trong hiện đại hóa nền công vụ, thể hiện trên một số phương diện chủ yếu:

(1) Tự động hóa và tinh giản thủ tục hành chính: chuyển đổi số và AI giúp số hóa hồ sơ, tự động hóa quy trình, tiết kiệm thời gian và chi phí cho người dân, tổ chức; cổng dịch vụ công trực tuyến (dichvucong.gov.vn) cho phép thực hiện nhiều thủ tục hành chính mà không cần đến trực tiếp cơ quan nhà nước.

(2) Tăng cường minh bạch và giám sát: các quy trình số hóa giảm thiểu sai sót, hạn chế tiêu cực; AI hỗ trợ phát hiện vi phạm và bảo đảm tính minh bạch trong quản lý nhà nước.

(3) Nâng cao hiệu quả quản lý: hệ thống dữ liệu điện tử tích hợp AI giúp phân tích và xử lý lượng thông tin lớn nhanh chóng, hỗ trợ ra quyết định chính xác và tối ưu hóa quy trình quản lý.

(4) Cải thiện trải nghiệm người dùng: chatbot thông minh và các hệ thống AI hỗ trợ dịch vụ công trực tuyến, giúp người dân tiếp cận thông tin và thực hiện thủ tục hành chính thuận tiện hơn.

(5) Thúc đẩy đổi mới sáng tạo và phát triển kinh tế – xã hội: chuyển đổi số tạo môi trường kinh doanh thuận lợi, mở ra các mô hình quản lý và kinh tế số mới, tối ưu hóa nguồn lực quốc gia.

Như vậy, từ những cơ sở lý luận và thực tiễn trên, có thể hiểu: Công vụ thông minh là nền công vụ dựa trên nền tảng công nghệ số, dữ liệu lớn và AI nhằm tối ưu hóa hoạt động, nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước, cung cấp dịch vụ công chất lượng cao, lấy người dân, tổ chức và doanh nghiệp làm trung tâm phục vụ.

Bên cạnh có, để duy trì những đặc trưng cốt lõi, như: minh bạch, hiệu quả, trách nhiệm giải trình cao, linh hoạt, thích ứng, có khả năng dự báo và tương tác đa chiều, nền công vụ thông minh cần đáp ứng đồng bộ các yêu cầu về thể chế số thông minh; hạ tầng số hiện đại, an toàn; quản trị dữ liệu hiệu quả; nguồn nhân lực số chất lượng cao và nền tảng công dân số, xã hội số phát triển.

3. Thực trạng xây dựng nền công vụ ở Việt Nam

Kết quả triển khai, xây dựng nền công vụ ở Việt Nam đã đem đến những kết quả khả quan, cụ thể:

Thứ nhất, hoàn thiện thể chế và chính sách. Đảng và Nhà nước đã ban hành nhiều chủ trương, chính sách, pháp luật quan trọng, bao gồm: Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, *Luật Giao dịch điện tử* năm 2023, *Luật An ninh mạng* năm 2018, *Luật An toàn thông tin mạng* năm 2015; Nghị định số 47/2020/NĐ-CP ngày 09/04/2020 của Chính phủ về quản lý, kết nối và chia sẻ dữ liệu số của cơ quan nhà nước; Nghị định số 42/2022/NĐ-CP ngày 24/06/2022 quy định về việc cung cấp thông tin và dịch vụ công trực tuyến của cơ quan nhà nước trên môi trường mạng; Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 và Quyết định số 942/QĐ-TTg ngày 15/6/2021 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số giai đoạn 2021 – 2025, định hướng đến năm 2030 và Nghị quyết 66-NQ/TW ngày 30/4/2025 của Bộ Chính trị về đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật

đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới và hệ thống các chỉ số đánh giá, như: PAR Index, SIPAS, PAPI, Vietnam ICT Index.

Thứ hai, triển khai ứng dụng công nghệ thông tin rộng rãi. Các ứng dụng công nghệ thông tin trong cơ quan nhà nước ngày càng đa dạng, bao gồm: dịch vụ công quốc gia (dichvucong.gov.vn) đã trở thành điểm truy cập duy nhất cho người dân và doanh nghiệp, tích hợp hơn 4.500 dịch vụ công trực tuyến, giúp giảm đáng kể thời gian và chi phí thực hiện thủ tục hành chính; Quản trị văn phòng số – Hệ thống quản lý văn bản điện tử (e-Office) đã được triển khai đồng bộ tại 100% các Bộ, ngành và địa phương, kết nối liên thông gửi nhận văn bản điện tử giữa các cơ quan trong hệ thống hành chính nhà nước¹; hệ thống dữ liệu và định danh: việc xây dựng cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư đã tạo nền tảng vững chắc cho chuyển đổi số với hơn 100 triệu dữ liệu dân cư được cập nhật “đúng, đủ, sạch, sống”². Đồng thời, hệ thống định danh và xác thực điện tử (VNeID)³ đã trở thành công cụ chủ đạo trong việc thực hiện các dịch vụ công trực tuyến và thay thế giấy tờ truyền thống trong nhiều giao dịch hành chính. Hạ tầng công nghệ tiên phong, Việt Nam đã làm chủ và triển khai thương mại hóa hạ tầng mạng 5G, tạo tiền đề cho các ứng dụng AI và dữ liệu lớn (Big Data) trong điều hành Chính phủ, điển hình, như: việc ứng dụng Trung tâm chỉ đạo điều hành thông minh (IOC)⁴ tại hàng loạt tỉnh, thành phố để phân tích dữ liệu phục vụ chỉ đạo, điều hành kinh tế – xã hội thời gian thực.

Thứ ba, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức. Công tác tuyển dụng được đổi mới theo hướng cạnh tranh, công khai, minh bạch hơn; quản lý cán bộ gắn với vị trí việc làm; chương trình đào tạo, bồi dưỡng được cập nhật nội dung và phương pháp, tập trung vào năng lực chuyên môn, kỹ năng số và đạo đức công vụ. Việc tinh giản biên chế và cơ cấu lại đội ngũ đang được triển khai đồng bộ với quá trình sắp xếp bộ máy. Đặc biệt, sau một năm thực hiện Nghị quyết số 202-NQ/TW ngày 12/6/2025 của Bộ Chính trị về sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh, cấp xã giai đoạn 2023 – 2025, hệ thống hành chính đã đạt được những kết quả cụ thể:

(1) Tinh giản và tối ưu hóa bộ máy: Việc sáp nhập các đơn vị hành chính cấp huyện, cấp xã đã giúp giảm đáng kể số lượng đơn vị hành chính trung gian, tạo tiền đề tinh giản biên chế và cơ cấu lại đội ngũ cán bộ theo hướng tinh gọn, hiệu lực.

(2) Chuyển đổi số trong quản lý nhân sự: quy trình đánh giá, phân loại cán bộ, công chức đã được số hóa, gắn kết quả thực thi công vụ với các chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPIs) trên môi trường số, giúp khắc phục tình trạng cào bằng trong đánh giá.

(3) Đội ngũ tiên phong: việc sắp xếp lại bộ máy đã thúc đẩy quá trình sàng lọc, tạo điều kiện cho các cán bộ có năng lực số, tư duy hiện đại đảm nhận các vị trí quan

trọng trong các Trung tâm điều hành thông minh (IOC) và các bộ phận chuyên trách về chuyển đổi số tại địa phương.

Thứ tư, tăng cường công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình. Thông tin được công khai hóa trên các cổng thông tin điện tử; đối thoại và tiếp xúc với người dân, doanh nghiệp được mở rộng; trách nhiệm người đứng đầu trong thực thi công vụ được quy định rõ ràng hơn. Ví dụ, xếp hạng 5 địa phương có SIPAS cao nhất: 1- Hải Phòng, 2- Quảng Ninh, 3- Đồng Nai, 4- Hưng Yên, 5- Huế⁵.

Thứ năm, cải thiện sự hài lòng của người dân và doanh nghiệp. Chỉ số SIPAS năm 2024 đạt trung bình 83,94%, tăng 1,28% so với năm 2023, phản ánh chất lượng phục vụ của nền hành chính đang được cải thiện đáng kể. Chỉ số SIPAS năm 2025 đạt trung bình 83,09% giảm 0,78 điểm % so với năm 2024, tuy giảm nhẹ nhưng vẫn đạt điểm trung bình ở mức cao phản ánh mức độ hài lòng của người dân⁶.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, thực tiễn cũng đang đặt ra những thách thức và yêu cầu quá trình hiện đại hóa nền công vụ Việt Nam. Cụ thể:

(1) Thể chế, chính sách chưa đồng bộ: các quy định pháp luật về công vụ còn phân tán, thiếu nhất quán, chưa theo kịp tốc độ phát triển của công nghệ; hành lang pháp lý cho dữ liệu lớn, AI và kinh tế số còn chậm hoàn thiện; năng lực tổ chức triển khai chính sách ở một số địa phương còn yếu kém.

(2) Hạ tầng công nghệ chưa đồng bộ: việc ứng dụng công nghệ thông tin còn thiếu đồng đều giữa các địa phương; an toàn, an ninh mạng đặt ra nhiều thách thức; khả năng kết nối, liên thông dữ liệu giữa các ngành, các cấp còn hạn chế; một số hệ thống công nghệ đã trở nên lạc hậu.

(3) Dữ liệu phân mảnh, chưa được khai thác hiệu quả: thiếu chuẩn hóa dữ liệu; nhiều vấn đề về bảo mật và quyền riêng tư; một số cơ sở dữ liệu quốc gia chưa hoàn thiện, bị ảnh hưởng bởi quá trình sắp xếp lại đơn vị hành chính.

(4) Nguồn nhân lực số còn thiếu và yếu: năng lực số của đội ngũ cán bộ, công chức nhìn chung còn hạn chế; thiếu chuyên gia công nghệ trong khu vực công; tư duy và thói quen làm việc truyền thống còn phổ biến; tình trạng quan liêu, tham nhũng vẫn chưa được khắc phục triệt để.

(5) Văn hóa công vụ truyền thống cản trở đổi mới: tâm lý ngại thay đổi, chưa thực sự coi trọng tinh thần phục vụ và sáng tạo, dẫn đến sự chậm trễ trong triển khai các chương trình hiện đại hóa.

(6) Nguồn lực đầu tư còn hạn chế và dàn trải: ngân sách dành cho hiện đại hóa nền công vụ chưa được ưu tiên đúng mức, ảnh hưởng đến tiến độ và chất lượng cải cách.

Trước những thách thức trên, nền công vụ Việt Nam cần đáp ứng năm nhóm yêu cầu cơ bản: (1) Quản trị quốc gia hiện đại – minh bạch, hiệu quả, trách nhiệm giải trình cao, thích ứng linh hoạt với biến động; (2) Phát triển kinh tế số – tạo môi trường thuận lợi cho đổi mới sáng tạo, khởi nghiệp và giao dịch điện tử; (3) Phục vụ người dân và doanh nghiệp – cung cấp dịch vụ công nhanh chóng, tiện lợi, chi phí thấp và cá nhân hóa; (4) Hội nhập quốc tế – đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế về chính phủ số; (5) Bảo đảm an ninh, chủ quyền số quốc gia.

4. Kinh nghiệm quốc tế và một số giải pháp đối với Việt Nam

4.1. Kinh nghiệm từ Hàn Quốc và Singapore về nền công vụ thông minh

Thứ nhất, kinh nghiệm của Hàn Quốc.

Hàn Quốc là một trong những quốc gia tiêu biểu nhất thế giới trong xây dựng nền công vụ thông minh, với lộ trình phát triển rõ ràng từ “Chính phủ điện tử 1.0 và 2.0” đến “Chính phủ nền tảng kỹ thuật số” (Digital Platform Government) và định hướng tương lai là “Chính phủ trí tuệ nhân tạo” (AI Government).

Các yếu tố then chốt tạo nên thành công của Hàn Quốc, gồm:

(1) Chiến lược và tầm nhìn rõ ràng, lấy người dân làm trung tâm và không ngừng đổi mới sáng tạo⁷.

(2) Ứng dụng công nghệ tiên tiến: hạ tầng ICT đồng bộ, dữ liệu lớn (Big Data), AI, IoT, điện toán đám mây và công nghệ blockchain trong quản lý và cung cấp dịch vụ công.

(3) Triển khai các sáng kiến đột phá: hệ thống mua sắm công trực tuyến KONEPS, khai thuế trực tuyến HTS, cổng dịch vụ dân sự Minwon24, Chính phủ 24, mô hình thành phố thông minh (Busan, Songdo, Anyang) và dữ liệu mở.

(4) Huy động sự tham gia rộng rãi của người dân và doanh nghiệp trong giám sát, đổi mới và phát triển các giải pháp công nghệ cho khu vực công.

Tuy nhiên, Hàn Quốc cũng đối mặt với những thách thức đáng kể, như: bảo vệ quyền riêng tư và an ninh dữ liệu; minh bạch hóa thuật toán; khả năng liên thông và chia sẻ dữ liệu giữa các hệ thống; chi phí đầu tư ban đầu lớn; thay đổi văn hóa làm việc của công chức và bảo đảm sự tiếp cận công bằng của mọi đối tượng.

Từ kinh nghiệm của Hàn Quốc, Việt Nam có thể tham khảo để xây dựng lộ trình phát triển công vụ thông minh cấp quốc gia với các chỉ tiêu cụ thể như: hoàn thiện thể chế linh hoạt có sự hỗ trợ pháp lý đồng bộ; đầu tư mạnh vào hạ tầng số và phát triển nguồn nhân lực; thúc đẩy hợp tác công – tư với các doanh nghiệp công nghệ lớn như Viettel, FPT, VNPT và luôn đặt người dân làm trung tâm trong mọi cải cách hành chính⁸.

Thứ hai, kinh nghiệm của Singapore.

Singapore là quốc gia dẫn đầu thế giới trong xây dựng nền công vụ thông minh, hiệu quả, và liêm chính. Bốn trụ cột tạo nên nền công vụ xuất sắc của Singapore⁹ gồm:

(1) Ứng dụng công nghệ số và dữ liệu lớn: sáng kiến Smart Nation tích hợp AI, Big Data và IoT vào quản lý công vụ; cổng SingPass¹⁰ cung cấp dịch vụ công trực tuyến tích hợp; hệ thống GovTech¹¹ phát triển các ứng dụng chính phủ điện tử, chatbot và nền tảng phân tích hành vi người dùng để điều chỉnh chính sách phù hợp.

(2) Cơ chế Whole-of-Government (WOG): bảo đảm sự phối hợp chặt chẽ, chia sẻ dữ liệu và trách nhiệm giữa các cơ quan, tránh chồng chéo và hành chính quan liêu; kết hợp với hệ thống đo lường Chỉ số Hải lòng khách hàng (Customer Satisfaction Index) định kỳ đánh giá chất lượng dịch vụ công.

(3) Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao: tuyển chọn nghiêm ngặt, đào tạo liên tục, chính sách đãi ngộ cạnh tranh với khu vực tư nhân để thu hút và giữ chân nhân tài.

(4) Văn hóa liêm chính và đạo đức công vụ: áp dụng các biện pháp phòng, chống tham nhũng nghiêm ngặt thông qua Cơ quan Điều tra tham nhũng (CPIB)¹² hoạt động độc lập và hiệu quả.

Với những kinh nghiệm về xây dựng nền công vụ thông minh của Singapore, Việt Nam có thể nhận thấy những giá trị thực tiễn cao đối với Việt Nam về việc coi dữ liệu là huyết mạch của nền kinh tế số và chính phủ số¹³; đẩy nhanh chuyển đổi số trong hành chính công; cải cách tổ chức và cơ chế vận hành; đầu tư đồng bộ vào hạ tầng và phát triển con người; và tăng cường tính minh bạch, liêm chính trong toàn bộ hệ thống công vụ. Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia đã đưa ra 5 quan điểm chỉ đạo; 7 nhóm nhiệm vụ, giải pháp trọng tâm và đặt ra các mục tiêu lớn, cụ thể đến năm 2030.

4.2. Đề xuất một số giải pháp trọng tâm

Để hiện thực hóa nền công vụ thông minh, phù hợp với tinh thần Nghị quyết 57-NQ/TW của Bộ Chính trị, Việt Nam cần triển khai đồng bộ, quyết liệt tám nhóm giải pháp sau, với cách tiếp cận hệ thống, lấy người dân và doanh nghiệp làm trung tâm, kết hợp hài hòa giữa đổi mới thể chế, công nghệ và con người:

Một là, hoàn thiện hệ thống pháp luật và thể chế (nền tảng dẫn dắt). Tiếp tục rà soát, sửa đổi, bổ sung khung pháp lý đồng bộ cho Chính phủ số và công vụ thông minh, ưu tiên *Luật Giao dịch điện tử* (sửa đổi), *Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân*, quy định về chia sẻ dữ liệu, định danh điện tử, và ứng dụng AI có trách nhiệm. Xây dựng bộ tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về dữ liệu mở, kết nối liên thông và an toàn thông tin theo nguyên tắc “một lần cung cấp, nhiều lần sử dụng”. Đổi mới cơ chế quản lý theo hướng linh hoạt, hiệu quả; thí điểm cơ chế “sandbox” (môi trường thử nghiệm có kiểm soát) cho các ứng dụng AI và Big Data. Chính quyền địa phương rà soát, bãi bỏ thủ tục hành chính nội bộ lạc hậu, ban hành hướng dẫn thực thi phù hợp đặc thù. Tạo hành lang pháp lý linh hoạt sẽ khuyến khích ứng dụng công nghệ mới, khắc phục “cát cứ” thông tin giữa các ngành, cấp.

Hai là, phát triển hạ tầng số đồng bộ, hiện đại, xanh và an toàn. Ưu tiên đầu tư hạ tầng mạng băng thông rộng chất lượng cao bao phủ toàn quốc (đặc biệt vùng sâu, vùng xa). Phát triển nền tảng điện toán đám mây Chính phủ (Government Cloud) đạt chuẩn quốc tế. Hoàn thiện và liên thông các cơ sở dữ liệu quốc gia cốt lõi. Tăng cường năng lực an ninh mạng đa tầng để bảo vệ chủ quyền dữ liệu. Các bộ cần tập trung Government Cloud, còn các địa phương cần ưu tiên hạ tầng đến cấp xã bảo đảm 100% cơ sở hành chính có hạ tầng kỹ thuật sẵn sàng kết nối. Việc đầu tư cần theo hướng ưu tiên hạ tầng “xanh”, tiết kiệm năng lượng, tối ưu chi phí dài hạn, phù hợp phát triển bền vững. Đặc biệt, cần thiết lập lá chắn an ninh mạng đa tầng từ trung ương đến địa phương để bảo vệ chủ quyền dữ liệu quốc gia.

Ba là, xây dựng và phát triển nền tảng, ứng dụng số dùng chung, tích hợp cao. Nâng cấp Cổng Dịch vụ công Quốc gia thành “một cửa số” thực chất, tích hợp tối đa dịch vụ mức 3 – 4; hoàn thiện VNeID, thanh toán điện tử; đẩy mạnh AI & Big Data trong hoạch định chính sách, giám sát thời gian thực và dự báo nhu cầu của người dân và doanh nghiệp. Bộ Khoa học và Công nghệ dẫn dắt phát triển những nền tảng cốt lõi dùng chung, tránh dàn trải. Chính quyền địa phương chủ động tích hợp ứng dụng chuyên ngành vào Cổng dịch vụ công của tỉnh, ưu tiên giao diện di động thân thiện, lấy trải nghiệm người dùng làm trung tâm. Chuyển từ phản ứng thụ động sang dự báo chủ động và cá nhân hóa dịch vụ.

Bốn là, phát triển nguồn nhân lực số chất lượng cao (then chốt quyết định). Xây dựng chương trình quốc gia đào tạo, bồi dưỡng định kỳ về năng lực số, phân tích dữ liệu, tư duy đổi mới và đạo đức công vụ số cho cán bộ, công chức, viên chức. Thiết lập

chính sách thu hút, đãi ngộ cạnh tranh nhân tài công nghệ; bảo đảm tuyển dụng, phân bổ đúng vị trí việc làm. Triển khai nâng cao năng lực số cho người dân. Bộ Nội vụ ban hành chuẩn kỹ năng số làm cơ sở đánh giá, đào tạo hằng năm. Chính quyền địa phương tổ chức các chương trình đào tạo tại chỗ, đặc biệt là kỹ năng sử dụng công cụ AI trong soạn thảo và phân tích dữ liệu cho công chức cấp cơ sở. Thay đổi tư duy số hóa là tiêu chí bắt buộc trong đánh giá, thăng tiến, kết hợp tinh giản biên chế với nâng cao chất lượng đội ngũ.

Năm là, xây dựng và quản trị dữ liệu thông minh, mở và an toàn. Xây dựng kiến trúc dữ liệu Chính phủ số hiện đại, bảo đảm liên thông, chia sẻ thời gian thực; ban hành quy chế quản lý dữ liệu kết hợp AI, tuân thủ nghiêm ngặt quyền riêng tư. Xây dựng kho dữ liệu quốc gia theo tiêu chuẩn mở. Chính quyền địa phương cần đẩy mạnh số hóa hồ sơ giấy, coi dữ liệu là tài nguyên chiến lược để tối ưu hóa việc ra quyết định. Áp dụng mã hóa, Blockchain để bảo mật thông tin cá nhân của người dân phải được đặt lên hàng đầu. Quản trị dữ liệu thông minh hỗ trợ quyết định dựa trên bằng chứng, dự báo xu hướng, và giúp chính quyền địa phương hiểu rõ hơn về tình hình phát triển kinh tế tại chỗ thông qua phân tích thời gian thực.

Sáu là, tăng cường tương tác đa chiều, minh bạch giữa Chính phủ – Nhân dân – doanh nghiệp. Chính phủ, các bộ, ban ngành phát triển kênh tương tác thông minh (app, mạng xã hội, chatbot AI); mở rộng lấy ý kiến, giám sát chính sách qua nền tảng số. Chính quyền địa phương mở rộng các diễn đàn trực tuyến, mạng xã hội để đối thoại thường xuyên giữa chính quyền và người dân. Việc cá nhân hóa dịch vụ công (cung cấp thông tin theo nhu cầu riêng biệt) cần được thực hiện qua chatbot thông minh hoặc ứng dụng di động. Sự tham gia của người dân vào quá trình xây dựng chính sách sẽ tăng tính chính danh, hiệu quả chính sách và niềm tin xã hội.

Bảy là, bảo đảm nguồn lực tài chính bền vững và lộ trình thực hiện khoa học. Để bảo đảm nguồn lực và tính khả thi trong thực hiện, công tác quản lý cần tập trung vào ba trụ cột trọng yếu:

(1) Đa dạng hóa và tối ưu hóa nguồn lực tài chính như: ưu tiên ngân sách, nhà nước cần giữ vai trò chủ đạo, tập trung đầu tư ngân sách cho các dự án chuyển đổi số trọng điểm, mang tính lan tỏa cao trong khu vực công; đẩy mạnh xã hội hóa, khuyến khích huy động nguồn lực từ khu vực tư nhân thông qua mô hình hợp tác công – tư (PPP), đặc biệt, trong các dự án phát triển hạ tầng thông minh; Phân cấp tài chính qua việc thực hiện cơ chế phân cấp phù hợp, tăng tính chủ động cho các địa phương trong việc cân đối và triển khai thực hiện.

(2) Xây dựng lộ trình phát triển theo giai đoạn, việc phát triển cần tuân thủ lộ trình cụ thể, có phân kỳ rõ ràng: giai đoạn đầu tư cần tập trung xây dựng nền tảng hạ

tăng số; giai đoạn nhân lực tập trung đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để vận hành hệ thống; giai đoạn vận hành đưa hệ thống vào khai thác thực tiễn. Các mục tiêu cần được định lượng cụ thể (ví dụ: hoàn thiện chính phủ số vào năm 2030; hướng tới chính phủ AI vào năm 2045) làm căn cứ để kiểm tra, giám sát hiệu quả, tránh dàn trải và lãng phí ngân sách.

(3) Phân định trách nhiệm thực thi: Bộ Tài chính nghiên cứu, ban hành cơ chế phân bổ ngân sách ưu tiên, bảo đảm dòng vốn được tập trung cho các dự án trọng điểm; Chính quyền địa phương chủ động huy động nguồn lực xã hội và chịu trách nhiệm trực tiếp về hiệu quả triển khai trên địa bàn; các bộ, ngành liên quan phối hợp chặt chẽ, gắn trách nhiệm cá nhân, đơn vị với mục tiêu và tiến độ đã đề ra.

Tóm lại, tăng cường hợp tác quốc tế, kiểm tra giám sát và đánh giá dựa trên kết quả. Để đẩy nhanh tiến độ và đảm bảo chất lượng chuyển đổi số, công tác quản lý cần kết hợp hài hòa giữa mở rộng hợp tác quốc tế và siết chặt kỷ cương kiểm tra, giám sát:

(1) Mở rộng hợp tác và tận dụng nguồn lực quốc tế thông qua việc học hỏi mô hình tiên tiến. Các bộ, ngành cần chủ động trao đổi, tiếp nhận kinh nghiệm quản trị và các gói hỗ trợ công nghệ từ các quốc gia đi đầu trong phát triển chính phủ số; Đa dạng hóa vốn đầu tư bằng cách tận dụng tối đa nguồn vốn hỗ trợ phát triển chính thức (ODA) và các khoản vay ưu đãi từ các tổ chức tài chính quốc tế để đầu tư hạ tầng công nghệ và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao.

(2) Xây dựng hệ thống giám sát và đánh giá dựa trên dữ liệu qua: chuẩn hóa chỉ số đo lường, các địa phương cần xây dựng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả (KPIs) dựa trên kết quả thực tế phục vụ người dân và doanh nghiệp; giám sát đa chiều thông qua việc kiểm tra không chỉ dựa trên báo cáo định kỳ mà phải lấy phản hồi của người dùng dịch vụ trên không gian số làm thước đo thực chất; ứng dụng công nghệ trong kiểm tra bằng việc tích hợp AI vào hệ thống giám sát để tự động phân tích dữ liệu, qua đó, phát hiện kịp thời các “điểm nghẽn” trong quy trình thực thi công vụ tại từng cơ quan, địa phương.

5. Kết luận

Công vụ thông minh không chỉ là xu hướng tất yếu của thời đại mà còn là động lực quan trọng thúc đẩy sự phát triển bền vững của Việt Nam trong kỷ nguyên số. Việc ứng dụng công nghệ hiện đại vào quản lý công vụ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính, tối ưu hóa quy trình làm việc và cải thiện căn bản chất lượng dịch vụ công. Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu này, Việt Nam cần có những giải pháp đồng bộ, quyết liệt và bền vững, đòi hỏi sự quyết tâm chính trị cao cùng sự vào cuộc của toàn bộ hệ thống chính trị và toàn xã hội.

Đối với Chính phủ và các bộ, ngành, cần quyết liệt chỉ đạo, ban hành cơ chế, chính sách đột phá, ưu tiên bố trí nguồn lực và tăng cường kiểm tra, đôn đốc thực hiện. Các địa phương cần chủ động, sáng tạo trong triển khai, xây dựng mô hình điểm và chú trọng đào tạo nhân lực số. Doanh nghiệp công nghệ cần phát huy vai trò tiên phong trong nghiên cứu, phát triển các giải pháp công nghệ phục vụ nền công vụ thông minh. Người dân cần nhận thức đúng, chủ động tham gia sử dụng dịch vụ công trực tuyến và đóng góp ý kiến xây dựng nền hành chính thông minh ngày càng hoàn thiện.

Với các giải pháp đồng bộ và quyết tâm cải cách mạnh mẽ, Việt Nam hoàn toàn có thể xây dựng một nền công vụ hiện đại, hiệu quả và minh bạch, đáp ứng yêu cầu phát triển trong thời đại mới và khẳng định vị thế của đất nước trên trường quốc tế.

Chú thích:

1. Bộ Thông tin và Truyền thông (2025). *Báo cáo tình hình kết nối liên thông văn bản điện tử trên môi trường mạng*.
2. Bộ Công an (2026). *Báo cáo về kết quả xây dựng Cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư*.
3. Bộ Công an (2025). *Hướng dẫn sử dụng tài khoản định danh điện tử (VNeID) trong các giao dịch hành chính*.
4. Bộ Thông tin và Truyền thông (2025). *Báo cáo về tình hình phát triển hạ tầng số và ứng dụng Trung tâm điều hành thông minh (IOC) tại địa phương*.
- 5, 6. Bộ Nội vụ (2025). *Chỉ số hài lòng của người dân đối với sự phục vụ của cơ quan hành chính nhà nước (SIPAS 2025)*.
7. Công nghiệp đô thị và đô thị thông minh: Bài học từ Hàn Quốc và gợi mở cho Việt Nam. Truy cập từ: <https://diendandoanhnghiep.vn/cong-nghiep-do-thi-va-do-thi-thong-minh-bai-hoc-tu-han-quoc-va-goi-mo-cho-viet-nam-10153126.html>
8. *Xây dựng đô thị thông minh từ kinh nghiệm, giải pháp của Hàn Quốc*. Truy cập từ: <https://www.qdnd.vn/kinh-te/tin-tuc/xay-dung-do-thi-thong-minh-tu-kinh-nghiem-giai-phap-cua-han-quoc-730485>
- 9, 13. Bình, P.T.T. & Hà, V.V. (2022). *Phát triển đô thị thông minh Singapore và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*. Tạp chí Nghiên cứu Đông Nam Á, số 3, tr. 3 – 11.
10. GovTech Singapore (20/5/2026). *Singpass*. <https://www.singpass.gov.sg/main/>
11. Government Technology Agency of Singapore (20/5/2026). <https://www.tech.gov.sg/>
12. Corrupt Practices Investigation Bureau – CPIB (20/5/2026). <https://www.cpiib.gov.sg/>

Tài liệu tham khảo:

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2017). *Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 về một số vấn đề tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả*.
2. Bộ Chính trị (2019). *Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 về một số chủ*

trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

3. Bộ Chính trị (2024). *Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia.*

4. Bộ Chính trị (2025). *Nghị quyết số 66-NQ/TW ngày 30/4/2025 về đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới.*

5. Chính phủ (2020). *Nghị định số 47/2020/NĐ-CP ngày 09/04/2020 về quản lý, kết nối và chia sẻ dữ liệu số của cơ quan nhà nước.*

6. Chính phủ (2022). *Nghị định số 42/2022/NĐ-CP ngày 24/06/2022 quy định về việc cung cấp thông tin và dịch vụ công trực tuyến của cơ quan nhà nước trên môi trường mạng.*

7. Cổng Dịch vụ công Quốc gia (2026). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện dịch vụ công trực tuyến.*

8. Quốc hội (2018). *Luật An ninh mạng* năm 2018.

9. Quốc hội (2015). *Luật An toàn thông tin mạng* năm 2015.

10. Quốc hội (2025). *Luật Cán bộ, công chức* năm 2025.

11. Quốc hội (2006). *Luật Công nghệ thông tin* năm 2006.

12. Quốc hội (2023). *Luật Giao dịch điện tử* năm 2023.

13. Quốc hội (2016). *Luật Tiếp cận thông tin* năm 2016.

14. Quốc hội (2025). *Luật Tổ chức Chính phủ* năm 2025.

15. Quốc hội (2025). *Luật Tổ chức chính quyền địa phương* năm 2025.

16. Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.*

17. Thủ tướng Chính phủ (2021). *Quyết định số 942/QĐ-TTg ngày 15/6/2021 phê duyệt Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số giai đoạn 2021 – 2025, định hướng đến năm 2030.*

18. Văn phòng Chính phủ (2025). *Báo cáo kết quả triển khai Cổng Dịch vụ công Quốc gia.*

19. *Kinh nghiệm của Singapore trong việc xây dựng quốc gia thông minh an toàn.*

<https://mst.gov.vn/kinh-nghiem-cua-singapore-trong-viec-xay-dung-quoc-gia-thong-minh-an-toan-197154802.htm>

20. *Tiếp tục đẩy mạnh cải cách chế độ công vụ, công chức ở nước ta hiện nay.*

<https://mattran.org.vn/hoi-dong-tu-van/tiep-tuc-day-manh-cai-cach-che-do-cong-vu-cong-chuc-o-nuoc-ta-hien-nay-10505.html>