

CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ TRONG MÔ HÌNH CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG HAI CẤP

NGUYỄN BÁ CHIẾN*

Từ ngày 01/7/2025, Việt Nam chính thức chuyển từ mô hình chính quyền địa phương ba cấp (cấp tỉnh, cấp huyện, cấp xã) sang mô hình chính quyền địa phương hai cấp (cấp tỉnh, cấp xã). Việc bỏ cấp hành chính trung gian - cấp huyện là một quyết định chiến lược, không chỉ mở rộng không gian phát triển mà còn làm thay đổi tư duy từ quản lý sang quản trị kiến tạo phát triển. Bài viết phân tích những kết quả đạt được; đồng thời, nhận diện những hạn chế, khó khăn, vướng mắc của quá trình chuyển đổi từ chính quyền địa phương ba cấp sang hai cấp. Trên cơ sở đó, đề xuất các giải pháp mang tính đồng bộ, có tầm nhìn chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả vận hành chính quyền cấp xã, đáp ứng yêu cầu quản trị công hiện đại trong kỷ nguyên mới.

Từ khóa: Chính quyền cấp xã; chính quyền địa phương hai cấp; quản trị; tư duy; tổ chức bộ máy. From 1 July 2025, Vietnam officially transitioned from a three-tier (provincial, district, and commune levels) to a two-tier local government model (provincial and commune levels). The abolition of the intermediate administrative level - the district level - represents a strategic decision that not only expands development space but also shifts governance thinking from administrative management toward developmental and facilitative governance. This article analyzes the achievements attained while identifying limitations, difficulties, and challenges arising from the transition from a three-tier to a two-tier local government system. On that basis, it proposes comprehensive and strategically oriented solutions to enhance the operational effectiveness of commune-level governments, meeting the requirements of modern public governance in the new era.

Keywords: Commune-level government; two-tier local government; governance; thinking; organizational structure.

NGÀY NHẬN: 08/12/2025 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 06/01/2026 NGÀY DUYỆT: 23/01/2026

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.360.2026.1398>

1. Đặt vấn đề

Bắt đầu từ ngày 01/7/2025, Việt Nam chính thức vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Đây không chỉ là phép trừ cơ học bỏ đi cấp huyện - cấp trung gian hay sự điều chuyển nhiệm vụ của cấp huyện về cấp tỉnh và cấp xã mà thực chất là một cuộc cách mạng về tư duy quản trị đối với chính

quyền địa phương, trong đó có chính quyền cấp xã.

Chính quyền cấp xã hiện nay không còn là cấp thừa hành như trong mô hình chính quyền địa phương trước kia, mà trở thành

* PGS.TS, Học viện Hành chính và Quản trị công

cấp cơ sở thực quyền hơn, chủ động ra quyết định độc lập trong phạm vi thẩm quyền, thực thi và trực tiếp cung cấp dịch vụ công cho người dân và doanh nghiệp trên địa bàn. Điều này đòi hỏi sự thay đổi toàn diện trong tư duy, nhận thức và hành động của đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã và cả hệ thống chính trị để thích ứng với phương thức quản trị mới của các cấp chính quyền.

2. Những kết quả đạt được sau 6 tháng triển khai vận hành chính quyền cấp xã

Chính quyền địa phương hai cấp ở Việt Nam đã chính thức vận hành từ ngày 01/7/2025. Những kết quả ban đầu cho thấy, mô hình chính quyền địa phương hai cấp là một hướng đi đúng đắn, phù hợp với xu thế chung của thế giới và yêu cầu phát triển của Việt Nam. Chính quyền cấp xã đã vận hành ổn định và ngày càng hiệu quả. Những kết quả nổi bật thể hiện ở 4 phương diện sau:

Một là, tư duy của toàn hệ thống đã thực sự thay đổi. Có sự chuyển biến rõ rệt từ quản lý sang quản trị kiến tạo phát triển. Bộ máy đã “gọn” và ngày càng “tinh” hơn. Từ 63 tỉnh, thành phố còn 34 tỉnh, thành phố; từ 696 huyện, quận, thị xã, thành phố trực thuộc tỉnh với hơn 8.300 phòng chuyên môn và 10.035 xã, phường, thị trấn, đến nay, còn 3.321 xã, phường, đặc khu với 9.916 phòng chuyên môn cấp xã¹. Việc giảm bớt cấp trung gian đã rút ngắn quy trình ra quyết định và xử lý công việc. Thông tin chỉ đạo từ cấp trên xuống cơ sở và phản hồi từ người dân lên chính quyền nhanh chóng, trực tiếp hơn. Điều này đặc biệt rõ nét trong việc giải quyết các thủ tục hành chính liên quan trực tiếp đến người dân và doanh nghiệp, giảm bớt thời gian và chi phí không chính thức.

Hai là, tư duy của chính quyền theo nguyên tắc định hướng khách hàng là người dân, doanh nghiệp rõ hơn, thực chất hơn. Người dân, doanh nghiệp là khách hàng của chính quyền, là trung tâm trong các quyết sách của chính quyền. Theo Báo cáo của Bộ Nội vụ, tính đến ngày 20/11/2025, các bộ, cơ

quan hành chính nhà nước đã cắt giảm, đơn giản hóa 1.055/1.084 thủ tục hành chính, tại 298 văn bản quy phạm pháp luật (gồm: 8 luật, 67 nghị định, 2 quyết định của Thủ tướng Chính phủ và 221 thông tư), đạt 97%; còn 29 thủ tục hành chính tiếp tục cắt giảm, đơn giản hóa, tại 14 văn bản quy phạm pháp luật là những dấu hiệu rõ nét minh chứng cho tư duy phục vụ người dân, doanh nghiệp ngày càng thực chất hơn². Từ đó, cắt giảm chi phí đầu vào, chi phí tuân thủ thực hiện pháp luật cho người dân và xã hội, tạo lợi thế cạnh tranh cho địa phương.

Ba là, tính chủ động, sáng tạo của chính quyền cơ sở được phát huy theo phương châm: “địa phương quyết, địa phương làm, địa phương chịu trách nhiệm”. Khi được trao thêm quyền hạn và trách nhiệm, nhiều chính quyền cấp xã đã thể hiện sự chủ động, năng động, dám nghĩ, dám làm để giải quyết các vấn đề cụ thể trên địa bàn quản lý thay vì thụ động chờ chỉ đạo từ cấp huyện như trước đây.

Bốn là, thúc đẩy chuyển đổi số mạnh mẽ hơn. Để bù đắp cho việc giảm nhân sự và cấp trung gian, các địa phương buộc phải tăng cường chuyển đổi số, cung cấp dịch vụ công trực tuyến. Từ ngày 01/7 - 15/12/2025, tổng số hồ sơ tiếp nhận của 34 tỉnh, thành phố là 24,9 triệu hồ sơ, trong đó có 20,8 triệu hồ sơ trực tuyến (cấp tỉnh 5,6 triệu hồ sơ, cấp xã 15,2 triệu hồ sơ trực tuyến)³. Đây là một “cú hích”, một áp lực tích cực để quản trị chuyên nghiệp, hiện đại hơn.

Những thay đổi tích cực này sẽ tạo nền tảng vững chắc cho tầm nhìn chiến lược lâu dài, hướng tới sự ổn định để phát triển, và cho khát vọng đến năm 2045 Việt Nam là nước phát triển, có thu nhập cao, quốc gia hùng cường, Nhân dân hạnh phúc.

3. Hạn chế, khó khăn, vướng mắc trong quá trình vận hành chính quyền cấp xã

Việc chuyển đổi hệ thống chính quyền từ ba cấp sang hai cấp trên phạm vi cả nước chỉ trong một thời gian ngắn là một khối lượng

công việc rất lớn. Với tinh thần thích ứng, linh hoạt trong quá trình chuyển đổi cấu trúc, “không chủ quan, không nóng vội, không cầu toàn” thì những hạn chế, khó khăn, vướng mắc phát sinh trong giai đoạn đầu là điều không tránh khỏi. Việc nhận diện đúng, trúng những khó khăn - “điểm nghẽn” mà chính quyền cấp xã đang gặp phải là rất quan trọng để đề xuất những biện pháp trước mắt cũng như lâu dài nhằm vận hành hiệu quả chính quyền cấp xã trong mô hình mới, bối cảnh mới.

Thứ nhất, về thể chế, chính sách.

Một cuộc cải cách lớn về tổ chức bộ máy đòi hỏi sự thay đổi đồng bộ về thể chế. Trung ương và địa phương đã chủ động rà soát, cập nhật, bổ sung nhưng thời gian ngắn, số lượng nhiều nên một số văn bản chưa kịp thời bắt kịp với thực tiễn. Hoặc có sửa đổi, bổ sung, cập nhật nhưng vẫn theo tư duy cũ, điều chuyển nhiệm vụ một cách cơ học là bỏ cấp huyện thì chuyển nhiệm vụ lên tỉnh hoặc chuyển xuống xã. Chưa đi kèm với sự thay đổi tư duy kiến tạo và các điều kiện bảo đảm cho quy định mới được thực hiện hiệu quả, phù hợp thực tế (chẳng hạn về chế độ, chính sách đối với người đã nghỉ hưu giữ chức danh lãnh đạo chuyên trách tại các hội do Đảng, Nhà nước giao nhiệm vụ; công tác xác định thẩm quyền sao, chụp, tiêu hủy tài liệu, vật chứa bí mật nhà nước; việc sắp xếp, tổ chức lại tổ chức khuyến nông cấp xã, trong đó sửa đổi, bổ sung một số quy định về khuyến nông để phù hợp với mô hình chính quyền địa phương hai cấp). Điều này làm cho chính quyền xã rơi vào tình thế “nghẽn” về pháp lý: vận hành theo tư duy mới để giải quyết vấn đề thực tiễn phát sinh nhưng chưa rõ ràng về cơ sở pháp lý, chờ đợi văn bản sửa đổi thì gây đình trệ công việc.

Thứ hai, quá tải về khối lượng công việc, áp lực tâm lý và hạn chế, bất cập về năng lực của đội ngũ cán bộ, công chức.

Đây là khó khăn rõ nét và tức thời nhất.

Việc bỏ cấp huyện đồng nghĩa với việc cấp xã phải tiếp nhận hầu hết các nhiệm vụ quản lý nhà nước và thủ tục hành chính mà cấp huyện vốn đảm nhiệm. Cùng với đó, là phạm vi quản lý và dân số của mỗi đơn vị hành chính cấp xã mới tăng gấp nhiều lần do sáp nhập nhiều xã, phường lại với nhau. Sự quá tải này biểu hiện ở hai khía cạnh:

(1) Gia tăng đột biến về khối lượng công việc thường xuyên. Xã trở thành cấp xử lý hầu hết các thủ tục hành chính của cả người dân và tổ chức, có tần suất giao dịch cao; đồng thời, tiếp nhận nhiều nhiệm vụ phức tạp trước đây thuộc thẩm quyền cấp huyện (cấp phép xây dựng, quản lý đất đai, quản lý trật tự đô thị, môi trường, đầu tư, kế hoạch, tài chính...).

(2) Gia tăng về tính phức tạp của nhiệm vụ. Đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã vốn quen thuộc với các tác nghiệp mang tính sự vụ tại cơ sở, nay phải trực tiếp thụ lý, thẩm định và ra quyết định đối với các hồ sơ đòi hỏi chuyên môn sâu, tính pháp lý cao (thẩm định, phê duyệt dự án đầu tư, tài chính, quy hoạch...). Điều này tạo ra áp lực tâm lý e ngại, thiếu tự tin trong thực thi công vụ, lo sợ rủi ro, sai sót và trách nhiệm pháp lý, trong khi vẫn phải bảo đảm tiến độ giải quyết thủ tục hành chính cho người dân, tổ chức.

Số lượng biên chế cán bộ, công chức cấp xã vẫn mang tính bình quân, chưa phù hợp với tính chất, đặc thù công việc, quy mô nhiệm vụ của mỗi xã mới. Khi khối lượng công việc từ cấp huyện chuyển hầu hết về cấp xã dẫn đến tình trạng một công chức phải kiêm nhiệm quá nhiều mảng việc (vốn thuộc về nhiều phòng, ban chuyên môn của cấp huyện). Trước đây, Ủy ban nhân dân (UBND) huyện có 12 phòng chuyên môn, nay UBND cấp xã chỉ còn Văn phòng và 2 phòng chuyên, 1 Trung tâm Phục vụ hành chính công, vừa đảm nhiệm công việc của nhiều xã (cũ) vừa tiếp nhận hơn 1.060 nhiệm vụ mới (hơn 90%) từ cấp huyện chuyển giao⁴.

Sự thiếu hụt về năng lực chuyên môn cũng chính là điểm nghẽn cốt lõi. Năng lực chuyên môn, kỹ năng quản lý của một bộ phận cán bộ, công chức cấp xã chưa đáp ứng ngay các yêu cầu nhiệm vụ phức tạp, đòi hỏi tư duy và chuyên môn sâu được chuyển về từ cấp huyện. Ví dụ, nhiều địa phương thiếu công chức có chuyên môn về quản lý giáo dục làm ở phòng Văn hóa - Xã hội; công chức địa chính - xây dựng phải thẩm định hồ sơ cấp phép xây dựng thay vì chỉ kiểm tra hiện trạng như trước; công chức tư pháp phải xử lý các vấn đề hộ tịch có yếu tố nước ngoài... Sự lúng túng này không chỉ ở cấp chuyên viên mà còn ở cả cấp lãnh đạo (chủ tịch, phó chủ tịch cấp xã) khi thẩm quyền và trách nhiệm pháp lý được nâng lên. Mặt khác, một công chức phải thực hiện đa nhiệm vụ, một người phụ trách 4 - 5 lĩnh vực đòi hỏi chuyên môn sâu, đa dạng, rất khác nhau và khối lượng công việc gia tăng trong khi hệ thống công cụ, phương tiện, trang thiết bị phục vụ công việc còn hạn chế.

Sự chênh lệch giữa kỳ vọng quản trị hiện đại và yêu cầu của vị trí công việc mới tạo ra một áp lực tâm lý và rủi ro đạo đức lên công chức thực thi. Nếu không có cơ chế bù đắp năng lực kịp thời, sự quá tải sẽ dẫn đến hỏng hóc hệ thống tại “mắt xích” cơ sở.

Thứ ba, bất cập, hạn chế trong cơ chế phối hợp và chỉ đạo, điều hành.

Việc bỏ cấp huyện đã làm thay đổi triệt để cấu trúc luồng thông tin và cơ chế phối hợp trong hệ thống hành chính của chính quyền địa phương. Cụ thể là:

(1) Trong quan hệ dọc (tỉnh - xã): các sở, ngành của cấp tỉnh từ chỗ chỉ đạo, hướng dẫn nghiệp vụ cho khoảng 10 - 30 đầu mối cấp huyện, nay phải chỉ đạo, điều phối, kiểm soát trực tiếp khoảng 100 đầu mối cấp xã. Luồng thông tin hai chiều (chỉ đạo từ trên xuống và báo cáo từ dưới lên) có nguy cơ bị tắc nghẽn, quá tải tại các sở. Đồng thời, sự chỉ đạo có thể thiếu tính thực tiễn, không sát đặc thù địa bàn do thiếu bộ lọc thông tin và

điều phối trung gian. Do cơ sở hạ tầng chưa đáp ứng kịp và năng lực tự chủ, tự chịu trách nhiệm của chính quyền cơ sở.

(2) Trong quan hệ ngang (giữa các xã): các xã lúng túng khi phát sinh các vấn đề mang tính liên xã, liên địa bàn (ví dụ: quy hoạch, quản lý đô thị, môi trường, an ninh trật tự, nước sạch tại các khu vực giáp ranh, chia sẻ dữ liệu dùng chung...) dẫn đến chưa nắm rõ việc giải quyết các vấn đề thuộc phạm vi địa giới hành chính xã với những vấn đề thuộc về quản trị đô thị mang tính liên thông, đồng bộ và hệ thống của toàn tỉnh.

Thứ tư, bất cập về thủ tục hành chính.

Theo Báo cáo của Bộ Nội vụ, tính đến ngày 15/12/2025, phần lớn việc thực hiện thủ tục hành chính phi địa giới hành chính mới chỉ thực hiện tiếp nhận, gửi đến cơ quan giải quyết qua đường bưu chính mà chưa thực hiện số hóa, tái cấu trúc quy trình trên Hệ thống thông tin giải quyết thủ tục hành chính để bảo đảm tiếp nhận hồ sơ trên môi trường điện tử giữa các cơ quan, đơn vị. Về kết nối, liên thông dữ liệu vẫn còn 04/20 vấn đề chưa được giải quyết. Một số thủ tục hành chính không cho phép cập nhật trên Cơ sở dữ liệu quốc gia về thủ tục hành chính (ví dụ đăng ký khai sinh, đăng ký khai tử, một số thủ tục hành chính do bộ, ngành công bố là dùng chung nên không cấp được dịch vụ công trực tuyến⁵).

Thứ năm, khó khăn, vướng mắc về cơ sở vật chất, trang thiết bị, tài sản công, hạ tầng công nghệ.

Các trụ sở làm việc của xã trong mô hình cũ được thiết kế phù hợp với quy mô khoảng 20 - 30 cán bộ, công chức. Sau sắp xếp, quy mô cán bộ, công chức tăng lên. Mặc dù đã được bố trí, sắp xếp nhưng công năng sử dụng chưa phù hợp với tính chất, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và quy mô của xã mới. Việc lập, phê duyệt và tổ chức thực hiện các dự án cải tạo, sửa chữa cơ sở vật chất còn nhiều bất cập.

Hạ tầng công nghệ thông tin chưa được chú trọng đầu tư. Hệ thống phần mềm, cơ sở dữ liệu dùng chung (về dân cư, đất đai, xây dựng...) chưa được liên thông, đồng bộ trong toàn hệ thống. Hệ thống Cổng dịch vụ công quốc gia, VNeID và các phần mềm chuyên ngành thuộc lĩnh vực tư pháp, văn hóa - xã hội, phí, lệ phí lĩnh vực đất đai, đăng ký kinh doanh có lúc vẫn còn bị nghẽn, lỗi đăng nhập, dữ liệu chưa đồng bộ. Ngoài ra, tình trạng phân mảnh, cát cứ thông tin, quá nhiều phần mềm riêng lẻ chưa được tích hợp, thống nhất, dùng chung... làm cho việc xung đột dữ liệu và quá tải trong xử lý thông tin.

Những khó khăn trên là hệ quả tất yếu của giai đoạn đầu của một cuộc cách mạng trong tư duy quản trị khi chuyển đổi trạng thái vận hành bộ máy. Sự thiếu đồng bộ giữa tốc độ ban hành văn bản và năng lực thích ứng của hạ tầng số cùng áp lực nhân sự tại chính quyền cấp xã là những vấn đề cần ưu tiên giải quyết để mô hình chính quyền địa phương hai cấp thực sự phát huy hiệu lực, hiệu quả.

4. Giải pháp nâng cao hiệu quả vận hành chính quyền cấp xã trong bối cảnh mới

Từ việc nhận diện năm “điểm nghẽn” cốt lõi, để mô hình chính quyền địa phương hai cấp vận hành hiệu quả cần triển khai đồng bộ các nhóm giải pháp mang tính chiến lược, trong đó, tập trung vào việc nâng cao năng lực thực thi của cấp xã và hiện đại hóa phương thức quản trị của chính quyền địa phương.

Một là, đổi mới tư duy, nhận thức về vai trò, vị trí của chính quyền cấp xã và phương thức quản trị.

Đây là giải pháp mang tính nền tảng, là điều kiện tiên quyết để các giải pháp khác phát huy hiệu quả. Khi tư duy thay đổi, nhận thức thay đổi sẽ dẫn đến hành động thay đổi phù hợp với thực tiễn. Sự chuyển đổi từ mô hình chính quyền địa phương ba cấp sang hai cấp không chỉ là sự thay đổi cơ học về tổ chức mà là một sự dịch chuyển căn bản về tư duy, nhận thức và hành động, từ đó, đặt ra yêu cầu tiên quyết là đội ngũ lãnh đạo, quản lý và

toàn thể cán bộ, công chức cấp xã nói riêng và cán bộ, công chức nói chung cần nhận thức đúng, đủ và sâu sắc vai trò, vị trí mới.

Trong quản trị địa phương, công dân, doanh nghiệp là khách hàng, mọi hành động của chính quyền đối với công dân, tổ chức lấy định hướng khách hàng là phương châm hành động. Người dân, doanh nghiệp không chỉ là đối tượng quản lý mà là nguồn lực phát triển của địa phương. Lấy sự hài lòng của người dân là thước đo hiệu quả; chủ động đối thoại, tiếp nhận phản hồi để cải tiến quy trình thay vì áp đặt các thủ tục cứng nhắc.

Chuyển từ tư duy “quản lý theo mắng” sang “quản trị tổng thể”, nhìn nhận các vấn đề trong sự liên kết tổng thể, liên ngành (ví dụ: một vấn đề trật tự xây dựng có liên quan đến an ninh, môi trường, dân sinh,...) để đưa ra giải pháp đồng bộ.

Chuyển từ phương thức “dựa trên kinh nghiệm” sang “dựa trên dữ liệu”, “dựa theo kết quả”. Với áp lực công việc lớn và yêu cầu kết nối trực tiếp với các sở, ngành, phương thức quản trị dựa trên kinh nghiệm, giấy tờ thủ công không còn phù hợp. Cần chuyển sang phương thức quản trị số, vận hành trên nền tảng dữ liệu, sử dụng các công cụ phân tích để ra quyết định, giám sát và điều hành công việc.

Hai là, tiếp tục hoàn thiện đồng bộ thể chế phân quyền và chuẩn hóa quy trình ủy quyền.

Để khắc phục tình trạng quá tải và lúng túng tại cấp cơ sở, cần xác lập một khung pháp lý rõ ràng về thẩm quyền để chính quyền cấp xã chủ động và khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo trong thực thi công vụ của cán bộ, công chức cấp xã. Trước hết, cần luật hóa rõ ràng thẩm quyền, trách nhiệm của từng cấp chính quyền. Phân quyền phải đi đôi với phân bổ nguồn lực (tài chính, nhân sự) tương xứng và cơ chế kiểm soát quyền lực hiệu quả, tránh tình trạng “cát cứ” hoặc buông lỏng quản lý. Thực hiện phân quyền có điều kiện tương ứng với các nhiệm vụ và năng lực quản trị thực tế của từng địa phương.

Đã đến lúc cần nghiên cứu xác lập rõ tư cách pháp nhân công quyền đầy đủ cho chính quyền địa phương các cấp, trong đó có chính quyền cấp xã. Điều này sẽ tạo cơ sở pháp lý vững chắc để chính quyền cấp xã tự chủ, tự chịu trách nhiệm và phát huy tối đa tính năng động, sáng tạo của từng địa phương.

Đồng thời, tham khảo, học tập kinh nghiệm của các quốc gia trên thế giới trong việc chuẩn hóa cơ chế ủy quyền trực tiếp cho công chức chuyên môn cấp xã (như tư pháp, hộ tịch, trung tâm phục vụ hành chính công...) thực hiện ký chứng thực và chịu trách nhiệm về quyết định đã được ủy quyền ở một số lĩnh vực thông thường, nhằm giảm áp lực cho lãnh đạo UBND cấp xã và rút ngắn thời gian chờ đợi thực hiện thủ tục hành chính của người dân. Song song với đó, thực hiện quản trị dựa trên các chỉ số đo lường, đánh giá hiệu quả. Thiết lập hệ thống giám sát minh bạch dựa trên kết quả đầu ra và sự hài lòng của người dân để kiểm soát rủi ro sau khi đẩy mạnh phân quyền.

Ba là, tối ưu hóa nguồn nhân lực của chính quyền cấp xã.

Cán bộ, công chức là yếu tố then chốt quyết định sự thành bại của mọi cuộc cải cách. Việc nâng cao năng lực cho cán bộ, công chức cấp xã cần ưu tiên và là việc cấp bách. Vì vậy, cần phải:

(1) Tái cấu trúc và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã. Cần khẩn trương thực hiện rà soát, đánh giá toàn diện năng lực đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã. Trên cơ sở đó, sắp xếp, bố trí, phân công cán bộ, công chức sau sáp nhập phù hợp với yêu cầu của vị trí công việc. Ưu tiên đưa cán bộ có trình độ chuyên môn sâu về kỹ thuật, tài chính, đất đai, công nghệ và quản lý đô thị về cấp xã làm việc.

(2) Tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu theo yêu cầu vị trí việc làm, đào tạo thực chiến, đào tạo theo nhu cầu thực tế địa phương. Tập trung vào các nghiệp vụ phức tạp mới chuyển giao (thẩm

định hồ sơ xây dựng, đất đai, tư pháp, quy hoạch, đấu thầu, tài chính...). Áp dụng mô hình đào tạo bắt buộc về quản trị hiện đại và kỹ năng số. Thực hiện luân chuyển, điều động cán bộ, công chức có năng lực, đúng chuyên môn, kinh nghiệm thực tiễn về tăng cường, bổ sung cho cấp xã.

(3) Thực hiện tổ chức bộ máy chính quyền xã linh hoạt phù hợp với đặc thù địa phương. Trong giai đoạn đầu, cần thành lập tổ phản ứng nhanh chuyên trách xử lý các vướng mắc phát sinh mà các xã đang gặp phải. Khi có sự cố treo, lỗi hệ thống, trục trặc về phần mềm, công chức cấp cơ sở phải có kênh liên lạc trực tiếp và được bộ phận kỹ thuật, chuyên trách chuyên môn hỗ trợ xử lý ngay, thay vì phải chờ đợi theo quy trình công văn. Trên cơ sở tổng hợp các tình huống điển hình từ thực tiễn, ban hành “cẩm nang xử lý tình huống” để phổ biến và chia sẻ kinh nghiệm cho cán bộ, công chức các xã vận dụng ngay.

(4) Thành lập tổ công tác gồm các công chức của các sở và ban chỉ đạo liên ngành để về thực địa, thực hiện khảo sát, đánh giá toàn diện các đầu việc của xã ở từng lĩnh vực và tổng thể, trên cơ sở đó rà soát lại toàn bộ các quy trình, quy định... những gì thuộc cấp tỉnh, cấp tỉnh cần bãi bỏ, sửa đổi, bổ sung, ban hành mới cho phù hợp. Những vấn đề nào thuộc trung ương, kiến nghị trung ương ban hành, sửa đổi, bổ sung kịp thời.

(5) Cần xây dựng định mức biên chế linh hoạt, phù hợp đối với từng xã dựa trên các tiêu chí, như: quy mô dân số (bao gồm cả thường trú, tạm trú), số lượng doanh nghiệp, khối lượng giao dịch hành chính, tính chất đặc thù của các địa phương (tính chất đô thị, mức độ phát triển kinh tế - xã hội...). Cho phép các xã có quy mô dân số lớn, khối lượng công việc nhiều được bố trí số lượng Phó Chủ tịch nhiều hơn hoặc tổ chức các bộ phận chuyên môn hóa sâu hơn, bổ sung cấp phó phòng (ví dụ: bộ phận chuyên trách về quản lý trật tự đô thị; bộ phận kế hoạch tài

chính, giao thông; giáo dục, y tế...) thay vì một công chức kiêm nhiệm quá nhiều mảng; một phòng đảm nhận quá nhiều lĩnh vực. Các xã chịu trách nhiệm về hiệu quả sử dụng nhân sự.

(6) Có cơ chế đột phá để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao về làm việc tại cấp xã. Áp dụng cơ chế tuyển dụng linh hoạt và xây dựng khung chính sách đãi ngộ tương xứng với kết quả, trách nhiệm và tính phức tạp của công việc tại cấp xã, đặc biệt là các vị trí lãnh đạo, quản lý và các vị trí đòi hỏi chuyên môn kỹ thuật cao. Giao người có thẩm quyền tuyển dụng, sử dụng nhân sự chịu trách nhiệm trong đánh giá kết quả thực thi nhiệm vụ của nhân sự.

Bốn là, giải pháp về hiện đại hóa nền tảng quản trị.

Công nghệ là chìa khóa để giải quyết bài toán tinh gọn bộ máy mà vẫn bảo đảm hiệu lực. Theo đó, cần phải:

(1) Xây dựng “Chính quyền số” tiến tới “Chính quyền thông minh” thực chất. Ưu tiên tối đa nguồn lực để hoàn thiện 100% cơ sở dữ liệu dùng chung (dân cư, đất đai, xây dựng, doanh nghiệp...). Bảo đảm tất cả các thủ tục hành chính được chuẩn hóa quy trình và thực hiện liên thông, xử lý toàn trình trên môi trường số. Đây là điều kiện tiên quyết để giảm tải công việc hành chính cho cấp xã, minh bạch hóa quy trình và cho phép các cơ quan có thẩm quyền kiểm soát được tiến độ xử lý hồ sơ tại từng xã theo thời gian thực.

(2) Triển khai thủ tục hành chính không phụ thuộc địa giới hành chính. Tiếp tục phát triển các điểm dịch vụ công trực tuyến để người dân có thể thực hiện thủ tục hành chính tại bất kỳ điểm dịch vụ công nào thông qua hệ thống định danh xác thực điện tử duy nhất.

(3) Ứng dụng “Dấu số” cá nhân. Chuyển đổi mạnh mẽ từ chứng thực giấy sang chứng thực điện tử có mã QR để tăng tính bảo mật và hiệu suất xử lý hồ sơ.

(4) Ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và dữ liệu lớn (Big Data) trong chỉ đạo, điều hành.

Sử dụng các công cụ phân tích Big Data và AI để ra các quyết định dựa trên dữ liệu và thời gian thực.

Năm là, thiết lập cơ chế hợp tác liên xã và xã hội hóa dịch vụ công.

Mỗi chính quyền cấp xã không nhất thiết phải tự mình thực hiện hết mọi việc. Nghiên cứu triển khai mô hình liên xã trong quản lý, khai thác, sử dụng, cung cấp các dịch vụ công có tính chất liên vùng, như: xử lý rác thải, cung cấp nước sạch, quản lý hạ tầng kỹ thuật... nhằm tận dụng lợi thế quy mô và giảm chi phí vận hành.

Thực hiện xã hội hóa dịch vụ công theo phương châm “chính quyền ít việc, chính quyền bớt việc” đối với các lĩnh vực mà tư nhân, xã hội có thể làm tốt, song song với cơ chế giám sát chặt chẽ của Nhà nước và xã hội bằng các hợp đồng dựa theo kết quả.

5. Kết luận

Việc vận hành hiệu quả chính quyền cấp xã trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp là một bước đi tất yếu nhưng đầy thách thức trong lộ trình hiện đại hóa quản trị quốc gia. Thành công của mô hình này không chỉ nằm ở việc tinh gọn bộ máy mà nằm ở khả năng giải phóng năng lực sáng tạo của cấp cơ sở thông qua một cơ chế phân quyền thực chất, đội ngũ cán bộ, công chức thực tài và hạ tầng công nghệ hiện đại. Khi chính quyền cấp xã chuyên nghiệp, hiện đại, hiệu quả, phục vụ sẽ là hạt nhân quan trọng góp phần thúc đẩy Việt Nam vươn mình mạnh mẽ trong kỷ nguyên mới. □

Chú thích:

1, 3, 5. Bộ Nội vụ (2025). Báo cáo số 12083/BC-BNV ngày 15/12/2025 về thực hiện chính quyền địa phương hai cấp tính đến ngày 15/12/2025.

2. Văn phòng Chính phủ (2025). Báo cáo số 10790/BC-VPCP ngày 06/11/2025.

4. Bộ Chính trị (2025). Kết luận số 160-KL/TW ngày 31/5/2025 về thực hiện nhiệm vụ sắp xếp tổ chức bộ máy và đơn vị hành chính, bảo đảm tiến độ, yêu cầu theo các nghị quyết, kết luận của Trung ương, Bộ Chính trị, Ban Bí thư.