

QUẢN TRỊ CÔNG TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

NGUYỄN THỊ HỒNG HẢI*

Trong bối cảnh kỷ nguyên số và chuyển đổi số quốc gia đang diễn ra mạnh mẽ, quản trị công đứng trước những yêu cầu đổi mới căn bản về tư duy, phương thức và năng lực thực thi. Bài viết tập trung nhận diện những đặc điểm cơ bản của quản trị công trong kỷ nguyên số; đồng thời, phân tích thực trạng quản trị công ở Việt Nam trong quá trình chuyển đổi số thời gian qua. Trên cơ sở đó, bài viết chỉ ra những kết quả đạt được, những hạn chế và thách thức, đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy quản trị công ở Việt Nam theo hướng hiện đại, hiệu lực, hiệu quả, đáp ứng yêu cầu phát triển trong kỷ nguyên số.

Từ khóa: Quản trị công; kỷ nguyên số; chuyển đổi số; quản trị công hiện đại; chính phủ số.

In the context of substantial advancement of the digital era and the national digital transformation, public governance is facing fundamental demands for innovation in mindset, approaches, and implementation capacity. This article focuses on identifying the basic characteristics of public governance in the digital era and analyzing the current state of public governance in Vietnam during the recent digital transformation. On that basis, it highlights the achievements, the remaining limitations and challenges, and proposes several solutions to promote public governance in Vietnam toward greater modernity, effectiveness, and efficiency, thereby meeting development requirements in the digital era.

Keywords: Public governance; digital era; digital transformation; modern public governance; digital government.

NGÀY NHẬN: 06/12/2025 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 05/01/2026 NGÀY DUYỆT: 23/01/2026

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.360.2026.1403>

1. Nhận diện về quản trị công trong kỷ nguyên số

Quản trị công (public governance) xuất hiện như một bước phát triển mới trong khoa học hành chính, phản ánh sự chuyển dịch từ mô hình “quản lý nhà nước” truyền thống sang mô hình quản trị mở, dựa trên sự tham gia và hợp tác đa chủ thể. Theo Tổ chức Hợp tác và phát triển kinh tế (OECD), quản trị công là hệ thống thể chế, quy tắc và thực tiễn nhằm bảo đảm nhà nước vận hành

minh bạch, có trách nhiệm giải trình, hiệu quả và lấy công dân làm trung tâm¹. Đây là một phương thức quản trị mới, trong đó, nhà nước đóng vai trò thiết kế thể chế, điều phối nguồn lực, thúc đẩy hợp tác đa tác nhân và bảo đảm tạo ra giá trị công. Đặc điểm cốt lõi của quản trị công là sự dịch chuyển từ mô hình quản lý theo đầu vào sang quản lý theo kết quả đầu ra và tác động, gắn với cơ chế

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

giám sát xã hội và đo lường giá trị công trong thực thi chính sách.

Các tổ chức quốc tế lớn, như: World Bank (WB, 1992)², Chương trình Phát triển Liên Hợp quốc (UNDP, 1997)³ và (OECD, 2015)⁴ đều tiếp cận quản trị công dựa trên các nguyên tắc cốt lõi, bao gồm: (1) Nguyên tắc pháp quyền và minh bạch, bảo đảm mọi quyết định công phải dựa trên hệ thống pháp luật thống nhất, công khai thông tin và tạo điều kiện cho công dân giám sát; (2) Trách nhiệm giải trình của cơ quan nhà nước và cán bộ, công chức về kết quả, hành vi và sử dụng nguồn lực công; (3) Sự tham gia của công dân vào quá trình thiết kế, thực thi và đánh giá chính sách công ở nhiều mức độ, từ phản hồi thông tin đến đồng sáng tạo dịch vụ công; (4) Hiệu quả và hiệu lực công, nhấn mạnh mục tiêu tối ưu trong phân bổ nguồn lực và đạt được tác động chính sách; (5) Công bằng và bao trùm xã hội, bảo đảm các nhóm yếu thế được hưởng lợi từ chính sách công và mọi công dân đều có quyền tiếp cận công bằng với dịch vụ cơ bản.

Quản trị công trong kỷ nguyên số biểu hiện qua ba thay đổi lớn: (1) Tính kết nối toàn diện nhờ hạ tầng số và thiết bị thông minh giúp dữ liệu được tạo ra và lưu chuyển liên tục (OECD, 2016)⁵; (2) Tính thời gian thực (real-time) trong tương tác giữa nhà nước và công dân làm thay đổi kỳ vọng của xã hội về tốc độ, tính minh bạch và cá nhân hóa dịch vụ công (WB, 2022)⁶; (3) Tính mở và hợp tác làm xuất hiện mô hình quản trị đa chủ thể, trong đó, doanh nghiệp công nghệ, các tổ chức xã hội và người dân trở thành đối tác đồng sáng tạo chính sách công (UNDP, 2018)⁷.

Như vậy, kỷ nguyên số không chỉ đơn thuần là “số hóa” các hồ sơ hay quy trình hành chính mà tạo ra môi trường vận hành mới, đòi hỏi nhà nước phải thay đổi mô hình quản trị, năng lực công vụ, cách thức tương tác với xã hội và phương pháp hoạch định chính sách. Trên cơ sở các nghiên cứu của

OECD (2019), UNDP (2018) và WB (2022), quản trị công trong kỷ nguyên số có thể được nhận diện qua một số đặc điểm nổi bật sau:

(1) Hình thành tư duy “digital-by-design” - tư duy thiết kế dựa trên tư duy số ngay từ đầu thay cho “digitalization” - số hóa. Quản trị công số bắt đầu từ việc thiết kế chính sách, quy trình và dịch vụ dựa trên dữ liệu và công nghệ ngay từ đầu, thay vì số hóa tài liệu hoặc cải tiến thủ tục có sẵn. Điều này dẫn tới sự thay đổi mô hình vận hành của cơ quan công quyền theo hướng tối ưu hóa trải nghiệm người dân, giảm chi phí giao dịch và tăng hiệu quả quản trị.

(2) Dữ liệu trở thành hạt nhân ra quyết định công. Trong kỷ nguyên số, dữ liệu được coi là “tài sản công” và là nguồn lực chiến lược của quốc gia. Các cơ quan nhà nước sử dụng phân tích dữ liệu lớn, mô hình dự báo và trí tuệ nhân tạo (AI) để thiết kế chính sách dựa trên bằng chứng và đánh giá tác động chính sách theo thời gian thực. Từ đó, làm thay đổi logic quyết định từ kinh nghiệm và quy trình sang phân tích khoa học.

(3) Hình thành và vận hành mô hình quản trị đa trung tâm và hợp tác. Nếu mô hình hành chính truyền thống dựa trên sự quản lý tập trung thì trong môi trường số, nhà nước đóng vai trò “điều phối hệ sinh thái đổi mới”. Nhà nước hợp tác với doanh nghiệp công nghệ, viện nghiên cứu, cộng đồng sáng tạo và người dân để đồng tạo lập giá trị công. Điều này hình thành mô hình quản trị đa trung tâm trong lĩnh vực công (polycentric governance).

(4) Dịch vụ công hướng người dùng (citizen-centric). Đặc điểm này thể hiện ở việc thiết kế dịch vụ theo vòng đời của người sử dụng (life-event), cung cấp đa kênh, minh bạch, tiếp cận dễ dàng và cá nhân hóa nhu cầu. Nhà nước dịch chuyển từ tư duy “thuận lợi cho cơ quan nhà nước” sang “thuận lợi cho người dân”.

(5) Bảo đảm minh bạch và trách nhiệm giải trình theo thời gian thực. Nền tảng số và dữ liệu mở cho phép công dân giám sát hoạt động của nhà nước, tăng cường trách nhiệm giải trình và chống tham nhũng. Minh bạch trở thành yêu cầu bắt buộc, gắn với tiêu chuẩn bảo vệ quyền riêng tư và an toàn thông tin.

(6) Đổi mới liên tục và quản trị thích ứng. Thay đổi nhanh của công nghệ đòi hỏi nhà nước phải áp dụng cơ chế quản trị linh hoạt. Các mô hình như “sandbox chính sách - policy sandbox” - khung thử nghiệm có kiểm soát, thử nghiệm giải pháp và cải tiến liên tục được áp dụng rộng rãi để kịp thời điều chỉnh trước bối cảnh mới.

Những đặc điểm trên cho thấy, quản trị công trong kỷ nguyên số không chỉ là việc dùng công nghệ để giải quyết vấn đề hành chính mà là sự chuyển đổi mô hình quản trị nhằm tối đa hóa giá trị công, nâng cao niềm tin xã hội và tăng cường năng lực thích ứng của nhà nước.

2. Thực trạng quản trị công trong bối cảnh chuyển đổi số ở Việt Nam

Những năm gần đây, quản trị công tại Việt Nam đang bước vào giai đoạn chuyển đổi sâu rộng dưới tác động mạnh mẽ của kỷ nguyên số và sự phát triển nhanh của công nghệ số. Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị khẳng định “chuyển đổi số là định hướng chiến lược, tạo nền tảng cho phát triển nhanh và bền vững”. Tiếp đó, Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 do Thủ tướng Chính phủ ban hành đặt mục tiêu “xây dựng chính phủ số, kinh tế số và xã hội số như những trụ cột trung tâm của đổi mới quản trị công”. Đặc biệt, Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị xác định rõ quan điểm “...chuyển đổi số quốc gia là đột phá quan trọng hàng đầu, là động lực chính để phát triển...”.

Một là, hệ thống thể chế và chính sách về chuyển đổi số được xây dựng tương đối nhanh và đồng bộ, như: Nghị quyết số 214/NQ-CP ngày 23/7/2025 của Chính phủ về thúc đẩy tạo lập dữ liệu phục vụ chuyển đổi số toàn diện, trong đó ban hành Kế hoạch hành động thúc đẩy tạo lập dữ liệu phục vụ chuyển đổi số toàn diện, yêu cầu rà soát, chuẩn hóa toàn diện 11 cơ sở dữ liệu quốc gia và chuyên ngành, hướng tới mục tiêu dữ liệu “đúng, đủ, sạch, sống”, có khả năng liên thông và chia sẻ trong toàn hệ thống chính trị; Nghị định số 160/2025/NĐ-CP ngày 29/6/2025 quy định về Quỹ Phát triển dữ liệu quốc gia; Nghị định số 165/2025/NĐ-CP ngày 30/6/2025 quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành *Luật Dữ liệu* năm 2024; Nghị định số 169/2025/NĐ-CP ngày 30/6/2025 quy định hoạt động khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và sản phẩm, dịch vụ về dữ liệu; Nghị định số 179/2025/NĐ-CP ngày 01/7/2025 quy định về mức hỗ trợ đối với người làm công tác chuyên trách về chuyển đổi số an toàn thông tin mạng, an ninh mạng; các quyết định của Thủ tướng Chính phủ, như: Quyết định số 1562/QĐ-TTg ngày 05/7/2025 về việc bảo đảm liên thông, đồng bộ, bí mật nhà nước trong hoạt động chuyển đổi số của cả hệ thống chính trị và Quyết định số 20/2025/QĐ-TTg ngày 01/7/2025 ban hành danh mục dữ liệu quan trọng, dữ liệu cốt lõi. Khung thể chế này giúp định hướng triển khai các chương trình chuyển đổi số ở cả trung ương và địa phương; đồng thời, tạo cơ sở pháp lý cho việc phối hợp, chia sẻ dữ liệu giữa các bộ, ngành.

Hai là, hạ tầng số và dữ liệu quốc gia có bước tiến đáng kể. Hạ tầng số tiếp tục được mở rộng, với 99,6% thôn, bản có kết nối bằng rộng di động, 99,8% dân số được phủ sóng 4G, 26% dân số phủ sóng 5G; 86,6% hộ gia đình sử dụng cáp quang và tốc độ băng rộng cố định đạt trên 250 Mbps⁸.

Ba là, hệ thống cơ sở dữ liệu dân cư, dữ liệu bảo hiểm xã hội, dữ liệu đăng ký doanh nghiệp và nhiều cơ sở dữ liệu chuyên ngành khác đã được xây dựng, từng bước liên thông ở phạm vi toàn quốc. Nền tảng tích hợp, chia sẻ dữ liệu quốc gia vận hành từ năm 2021 đóng vai trò là “xương sống” của kết nối dữ liệu công, tạo điều kiện để các cơ quan nhà nước khai thác dữ liệu hiệu quả hơn trong quá trình ra quyết định, cung cấp dịch vụ công và giám sát thực thi chính sách.

Bốn là, cung ứng dịch vụ công trực tuyến đạt kết quả tích cực. Nền tảng Cổng dịch vụ công quốc gia và các cổng dịch vụ công cấp tỉnh đã tích hợp hàng nghìn thủ tục hành chính, cho phép người dân nộp hồ sơ, theo dõi kết quả xử lý và thực hiện thanh toán trực tuyến đã góp phần giảm chi phí giao dịch xã hội, giảm thời gian giải quyết thủ tục và nâng cao minh bạch. Tính đến tháng 8/2025, tỷ lệ hồ sơ trực tuyến toàn trình đạt gần 40%, tăng so với năm 2024. Công tác số hóa hồ sơ thủ tục hành chính đạt trên 50% ở bộ, ngành và trên 65% ở địa phương. Quản trị, điều hành trên môi trường số được đẩy mạnh, thay thế hơn 1,1 triệu hồ sơ giấy và mở rộng báo cáo, chỉ đạo điều hành dựa trên dữ liệu⁹.

Tuy nhiên, khi đối chiếu với yêu cầu của kỷ nguyên số - nơi dữ liệu là tài sản chiến lược, quản trị dựa trên dữ liệu là nền tảng và mô hình hợp tác đa chủ thể là xu hướng chủ đạo - có thể thấy thực trạng quản trị công ở Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế, thách thức.

Thứ nhất, là hiện tượng phân mảnh dữ liệu và thiếu liên thông thực chất giữa các hệ thống, trong đó một số quy trình nội bộ chưa được ban hành kịp thời. Mặc dù có nền tảng chia sẻ dữ liệu quốc gia nhưng ở nhiều bộ, ngành và địa phương, dữ liệu vẫn được xây dựng theo mô hình “cục bộ”, thiếu tiêu chuẩn thống nhất, dẫn đến khó khăn trong kết nối và tái sử dụng dữ liệu¹⁰. Nhiều cơ quan mới chỉ đạt mức “số hóa hồ sơ”, mức độ khai thác, tái sử dụng dữ liệu còn hạn chế,

đặc biệt ở khối bộ và chưa phát triển được năng lực phân tích dữ liệu phục vụ hoạch định chính sách, dẫn đến việc ra quyết định vẫn phụ thuộc nhiều vào quy trình truyền thống, thiếu các bằng chứng dữ liệu thời gian thực. Luật Dữ liệu năm 2024 (có hiệu lực từ ngày 01/7/2025) đặt nền móng pháp lý về dữ liệu, Luật Bảo vệ Dữ liệu cá nhân năm 2025 (có hiệu lực từ ngày 01/01/2026) và Luật Chuyển đổi số năm 2025 (có hiệu lực từ ngày 01/7/2026) là bộ khung pháp lý tổng thể và mới nhất cho toàn bộ quá trình chuyển đổi số quốc gia, tuy nhiên, các văn bản hướng dẫn để thực hiện các luật này vẫn đang trong quá trình hoàn thiện

Thứ hai, hạn chế về hạ tầng công nghệ thông tin và sự chênh lệch về chuyển đổi số giữa các địa phương. Trong thực tế, dù 34 tỉnh, thành phố và Cổng dịch vụ công quốc gia đã được đấu nối nhưng thực tế triển khai vẫn đang vướng về phần mềm, thiết bị đầu cuối, sóng truyền, điện lưới,... và các điều kiện bảo đảm kỹ thuật khác, ảnh hưởng đến khả năng vận hành đồng bộ, ổn định. Bên cạnh đó, còn hạn chế ở sự chênh lệch lớn trong mức độ triển khai giữa các địa phương. Các thành phố lớn, như: Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh đã triển khai nhiều mô hình chính quyền số tiên tiến, ứng dụng các giải pháp phân tích dữ liệu, AI và quản trị thông minh vào quản lý đô thị và dịch vụ hành chính công nhưng ở các tỉnh miền núi, vùng sâu, vùng xa còn gặp khó khăn trong đầu tư hạ tầng số, thiếu nhân lực công nghệ thông tin và thiếu điều kiện để triển khai dịch vụ công trực tuyến quy mô lớn¹¹. Khoảng cách này là thách thức đối với mục tiêu bảo đảm công bằng và bao trùm trong tiếp cận dịch vụ công; đồng thời, làm chậm quá trình hiện đại hóa nền hành chính trên phạm vi toàn quốc.

Thứ ba, một số chỉ số dịch vụ công số chưa đạt mục tiêu chung. Tỷ lệ hồ sơ xử lý hoàn toàn trực tuyến (trực tuyến toàn trình) dù tiến bộ nhưng vẫn chưa đạt tốc độ như kỳ

vọng (còn giảm so với mức cuối năm 2024 ở một số lĩnh vực) cho thấy, việc chuyển từ “số hóa” sang “chuyển đổi quy trình” còn chưa đồng đều và bền vững trong thực thi. Sự tham gia của người dân và các chủ thể xã hội vào quản trị công còn hạn chế, nhiều dịch vụ công số mặc dù đã được tích hợp trên Cổng dịch vụ công quốc gia nhưng tỷ lệ người dân sử dụng đầy đủ và hiệu quả vẫn chưa đạt kỳ vọng (chính quyền đặt mục tiêu tới năm 2025 sẽ đạt 80% dịch vụ công trực tuyến mức độ cao nhất và 40% người dân sử dụng dịch vụ công trực tuyến, theo kế hoạch 2025)¹².

Thứ tư, an toàn dữ liệu và niềm tin số còn là thách thức lớn. Trong khi Việt Nam phát triển mạnh hạ tầng số và tăng kết nối (ví dụ, tỷ lệ hộ gia đình có Internet cáp quang đạt 82,4%, vượt mục tiêu đến năm 2025 là 80%)¹³, việc bảo vệ dữ liệu cá nhân, an ninh mạng và quyền riêng tư nếu chưa có một khung pháp lý hoàn chỉnh và đồng bộ sẽ tiềm ẩn nguy cơ làm giảm niềm tin của người dân vào hệ thống dịch vụ công số nếu xảy ra sự cố rò rỉ hoặc lạm dụng dữ liệu cá nhân (mặc dù tiến trình xây dựng luật và quy định đã được đẩy mạnh, nhưng vẫn ở giai đoạn hoàn thiện và chưa đầy đủ).

Thứ năm, năng lực công vụ trong quản trị số vẫn còn khoảng cách so với yêu cầu của thời đại. Một bộ phận cán bộ, công chức thiếu kỹ năng về dữ liệu, phân tích dữ liệu, an ninh thông tin và ứng dụng công nghệ số trong xử lý nghiệp vụ. Trong nhiều cơ quan, chuyển đổi số mới chỉ dừng ở mức áp dụng phần mềm, chưa chuyển đổi các quy trình làm việc theo hướng số hóa toàn diện, tự động hóa và dựa trên dữ liệu. Điều này dẫn đến việc triển khai chính quyền số mang màu sắc hành chính truyền thống, chưa tạo ra sự thay đổi thực chất về phương thức quản trị.

Thứ sáu, mô hình quản trị công trong kỷ nguyên số theo hướng mở và hợp tác đa chủ thể chưa hình thành mạnh mẽ. Dữ liệu mở,

minh bạch thông tin, tham gia của công dân mới chỉ xuất hiện ở mức khởi đầu. Sự tham gia của khu vực tư nhân, doanh nghiệp công nghệ, viện nghiên cứu vào quá trình xây dựng và vận hành hệ sinh thái chính phủ số còn hạn chế. Đây là điểm khác biệt với các mô hình quản trị công hiện đại tại các quốc gia, như: Hàn Quốc, Singapore hay Estonia - nơi chính phủ đóng vai trò kiến tạo nền tảng, còn doanh nghiệp và xã hội tham gia tạo giá trị dữ liệu, dịch vụ và ứng dụng sáng tạo.

3. Giải pháp thúc đẩy quản trị công hiệu quả trong kỷ nguyên số

Quản trị công trong kỷ nguyên số ở Việt Nam đang trong giai đoạn “chuyển đổi kiến tạo” với sự xuất hiện của hạ tầng nền tảng, thể chế cơ bản và dịch vụ công số, tuy nhiên, vẫn chưa đạt yêu cầu về “quản trị dữ liệu” và “quản trị mở” trong so sánh với quốc tế. Khoảng cách giữa chủ trương và thực thi, giữa khung pháp lý và thực tiễn vận hành, giữa tiến trình số hóa và thay đổi mô hình quản trị là khoảng trống mà Việt Nam cần tiếp tục thu hẹp trong giai đoạn tới. Trong đó, tập trung vào một số giải pháp sau:

Một là, tiếp tục hoàn thiện thể chế phục vụ quản trị số mà trọng tâm là khung pháp lý về dữ liệu. Một khung thể chế đầy đủ, rõ ràng, đồng bộ sẽ là tiền đề để tạo ra sự đột phá trong chia sẻ cũng như khai thác dữ liệu phục vụ hoạch định chính sách, cung cấp dịch vụ công và giám sát thực thi. Do đó, cần sớm ban hành các văn bản hướng dẫn để triển khai các luật liên quan, làm rõ cụ thể về quyền sở hữu dữ liệu, cơ chế chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan nhà nước, quy định trách nhiệm trong lưu trữ, bảo mật và sử dụng dữ liệu. Đồng thời, thực hiện tốt *Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân* năm 2025 để bảo đảm quyền riêng tư của công dân, xây dựng lòng tin xã hội đối với dịch vụ công số.

Hai là, đẩy mạnh xây dựng hạ tầng dữ liệu và nền tảng dùng chung. Hạ tầng công

nghe thông tin đang được cải thiện nhưng mức độ liên thông dữ liệu giữa bộ, ngành và địa phương còn hạn chế, cùng với tình trạng phân mảnh, tiêu chuẩn kỹ thuật chưa thống nhất, khó khăn trong kết nối và tái sử dụng. Vì vậy, việc phát triển các nền tảng số dùng chung, đặc biệt là nền tảng tích hợp, chia sẻ dữ liệu quốc gia cần được ưu tiên. Các bộ, ngành và địa phương phải sử dụng thống nhất kiến trúc chính quyền số, áp dụng cùng tiêu chuẩn dữ liệu, bảo đảm dữ liệu được cấu trúc hóa để dễ dàng tái sử dụng và phân tích. Cùng với đó, cần hoàn thiện hệ thống cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư, doanh nghiệp, đất đai, ngân sách, từng bước tiến tới hình thành “hệ sinh thái dữ liệu công” phục vụ mọi hoạt động quản trị.

Ba là, đổi mới phương thức quản trị nhà nước theo hướng “quản trị dựa trên dữ liệu” (data-driven governance). Thay vì quản lý dựa trên báo cáo định kỳ và quy trình hành chính truyền thống, các cơ quan nhà nước cần sử dụng dữ liệu thời gian thực để ra quyết định nhanh, chính xác và có cơ sở khoa học. Điều này đòi hỏi sự thay đổi trong quy trình làm việc, mô hình tổ chức và công cụ hỗ trợ ra quyết định, như: hệ thống dashboard điều hành, phân tích dữ liệu lớn (Big Data), AI trong dự báo chính sách.

Bốn là, nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ, công chức là giải pháp then chốt. Yêu cầu mới của kỷ nguyên số đòi hỏi cán bộ, công chức không chỉ am hiểu chuyên môn, có kiến thức, kỹ năng hành chính mà còn phải có năng lực về công nghệ thông tin, phân tích dữ liệu, bảo mật, an toàn thông tin và quản lý dự án số. Do đó, cần xây dựng khung năng lực số, xác định rõ yêu cầu ở từng vị trí việc làm, đặc biệt là vị trí lãnh đạo quản lý. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức phải được thiết kế lại theo hướng “đào tạo theo năng lực”, gắn với thực tiễn triển khai chuyển đổi số trong các cơ quan,

tổ chức và tại địa phương. Cần chú trọng chính sách thu hút nhân tài công nghệ vào khu vực công, thông qua cơ chế đãi ngộ cạnh tranh, hợp tác chuyên gia hoặc mô hình dịch vụ thuê ngoài. Nghiên cứu, tổng kết và lan tỏa các kinh nghiệm hay trong đào tạo nguồn nhân lực phục vụ chuyển đổi số¹⁴.

Năm là, thúc đẩy mô hình hợp tác đa chủ thể trong cung ứng dịch vụ công số. Trong kỷ nguyên số, Nhà nước không thể đơn độc trong triển khai chuyển đổi số mà cần sự tham gia mạnh mẽ của doanh nghiệp công nghệ, viện nghiên cứu, tổ chức xã hội và người dân. Việc khuyến khích mô hình hợp tác công - tư đặt hàng doanh nghiệp phát triển nền tảng số, chia sẻ dữ liệu mở cho cộng đồng sáng tạo giải pháp sẽ tạo ra hệ sinh thái dịch vụ công hiện đại, linh hoạt, hướng tới nhu cầu của người sử dụng. Vì vậy, cần học hỏi kinh nghiệm quốc tế để việc phát triển dữ liệu mở, cổng dữ liệu mở quốc gia và cơ chế chia sẻ dữ liệu phi thương mại là hướng đi cần được đẩy mạnh trong thời gian tới.

Sáu là, bảo đảm an toàn thông tin và xây dựng lòng tin số của người dân, doanh nghiệp. Hiện nay, các sự cố rò rỉ dữ liệu cá nhân, tấn công mạng hay xâm nhập hệ thống dữ liệu công có thể gây ra hậu quả nghiêm trọng, làm suy giảm lòng tin của xã hội vào dịch vụ công trực tuyến. Do đó, các cơ quan nhà nước cần xây dựng chiến lược an toàn thông tin, triển khai hệ thống giám sát an ninh mạng tập trung, đào tạo nhân lực chuyên trách và tuyên truyền nâng cao nhận thức cộng đồng về bảo vệ dữ liệu cá nhân. Đồng thời, quy định pháp lý về an ninh mạng cần được áp dụng nghiêm túc, gắn với chuẩn mực quốc tế.

Bảy là, bảo đảm tính đồng bộ và nhất quán trong quá trình triển khai giữa các cấp chính quyền. Chuyển đổi số ở cấp cơ sở, đặc biệt là cấp xã có vai trò quan trọng trong việc lan tỏa mô hình quản trị mới. Cấp xã là nơi

tiếp xúc trực tiếp với người dân, cung ứng phần lớn dịch vụ công cơ bản, vì vậy, cần có hướng dẫn thống nhất, nền tảng dùng chung và nguồn lực hỗ trợ để cấp xã triển khai hiệu quả. Các chương trình chuyển đổi số địa phương cần dựa trên định hướng chung của Chính phủ nhưng có sự linh hoạt theo điều kiện của từng vùng. Việc thiết lập cơ chế giám sát, đánh giá kết quả chuyển đổi số bằng chỉ số đo lường cụ thể sẽ giúp xác định khoảng cách và thúc đẩy sự cạnh tranh lành mạnh giữa các địa phương. Cùng với đó, việc tích hợp năng lực, kết quả chuyển đổi số trong tiêu chí đánh giá cán bộ, công chức, đặc biệt là công chức lãnh đạo, quản lý là cần thiết để tạo động lực thực chất, buộc cán bộ, công chức phải chủ động học tập, thích ứng với phương thức làm việc mới, thay vì coi chuyển đổi số là nhiệm vụ mang tính phong trào.

4. Kết luận

Để quản trị công đáp ứng yêu cầu của kỷ nguyên số, Việt Nam cần một cách tiếp cận đồng bộ, kết hợp giữa đổi mới thể chế, phát triển hạ tầng dữ liệu, nâng cao năng lực công vụ, tái cấu trúc quy trình quản trị và thúc đẩy mô hình hợp tác đa chủ thể trong cung ứng dịch vụ công. Chuyển đổi số trong quản trị công không đơn thuần là số hóa thủ tục mà là sự thay đổi về tư duy, mô hình hoạt động của bộ máy nhà nước và phương thức cung cấp giá trị công dựa trên dữ liệu và công nghệ. Điều này đòi hỏi quá trình chuyển đổi mang tính chiến lược, có tầm nhìn dài hạn, đồng thời được thực thi nhất quán ở cả trung ương và địa phương. □

Chú thích:

- 1, 4. OECD (2015). *Public Governance and Public Sector Reform*.
2. World Bank (1992). *Governance and Development*. Washington, DC: The World Bank.
3. UNDP (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: United Nations Development Programme.

5. OECD (2016). *Digital Government Strategies for Transforming Public Services*.

6. World Bank (2022). *GovTech and Digital Government*.

7. UNDP (2018). *Digital Transformation in Public Sector*.

8, 9. Bộ Khoa học và Công nghệ (2025). Báo cáo số 207/BC-KHCN ngày 05/9/2025 về tình hình thực hiện các nhiệm vụ phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số quốc gia.

10. Quyết liệt tháo gỡ vướng mắc, đẩy nhanh chuyển đổi số quốc gia. <https://dangcongsan.org.vn>, ngày 06/8/2025.

11. Công bố kết quả xếp hạng mức độ chuyển đổi số năm 2024: Việt Nam tăng tốc, hướng tới chuyển đổi số toàn diện. <https://mst.gov.vn>, ngày 21/10/2025.

12. Đưa tỷ lệ người dân, doanh nghiệp dùng dịch vụ công trực tuyến đạt 80%. <https://vietnamnet.vn>, ngày 24/12/2025.

13. Đẩy mạnh chuyển đổi số để góp phần tăng trưởng GDP ít nhất 8% trong năm 2025. <https://vanhoanghethuat.vn> ngày 07/02/2025.

14. Cán bộ cơ sở ở Hưng Yên được hỗ trợ kinh phí đào tạo để đáp ứng chuyển đổi số. <https://news.laodong.vn>, ngày 18/11/2025.

Tài liệu tham khảo:

1. 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.
2. Bộ Chính trị (2025). 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.
3. 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.
4. Loạt giải pháp nhằm phát triển kinh tế số, xã hội số. <https://dx.moj.gov.vn>, ngày 19/8/2024.
5. United Nations (2022). *UNE-Government Survey 2022*.
6. United Nations (2024). *UNE-Government Survey 2024*.