

XÂY DỰNG VÀ THỰC HIỆN VĂN HÓA CÔNG VỤ CỦA CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

NGÔ ANH TRÍ*

Bằng phương pháp phân tích, tổng hợp dữ liệu từ các chỉ số quản trị công (PAR INDEX, SIPAS, PAPI, DTT), bài viết khẳng định, TP. Hồ Chí Minh trong những năm qua đã đạt được những thành tựu quan trọng; tuy nhiên, cũng chỉ ra những rào cản và đề xuất nhóm giải pháp theo ba trụ cột: (1) Hoàn thiện khung pháp lý thông qua Bộ Quy tắc ứng xử văn hóa số; (2) Tập trung đào tạo tư duy dữ liệu và thấu cảm số; (3) Cải tiến cơ chế đánh giá bằng cách tích hợp các chỉ số văn hóa công vụ số vào hệ thống KPIs, nhằm hướng tới xây dựng nền hành chính phục vụ chuyên nghiệp, hiện đại tại các cơ quan hành chính nhà nước ở TP. Hồ Chí Minh.

Từ khóa: Văn hóa công vụ; xây dựng và thực hiện; cơ quan hành chính nhà nước; chuyển đổi số; TP. Hồ Chí Minh.

Using methods of data analysis and synthesis from public governance indicators (PAR INDEX, SIPAS, PAPI, DTT), the article affirms that Ho Chi Minh City has achieved significant accomplishments in recent years. On that basis, it identifies existing barriers and proposes a set of breakthrough solutions structured around three pillars: (1) Completing the legal framework through a digital culture code of conduct; (2) Focusing on training in data-driven thinking and digital empathy; and (3) Improving evaluation mechanisms by integrating digital public service culture indicators into the KPI system, thereby aiming to build a professional and modern service-oriented administration within state administrative agencies in Ho Chi Minh City.

Keywords: Public service culture; development and implementation; state administrative agencies; digital transformation; Ho Chi Minh City.

NGÀY NHẬN: 09/11/2025 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 21/01/2026 NGÀY DUYỆT: 13/02/2026

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.361.2026.1435>

1. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số không còn là một lựa chọn mà trở thành yêu cầu tất yếu, một động lực then chốt để nâng cao hiệu lực, hiệu quả của nền hành chính công. TP. Hồ Chí Minh, với vai trò đầu tàu kinh tế - xã hội của cả nước

đang đẩy mạnh Đề án 06 (Quyết định số 06/QĐ-TTg ngày 06/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án phát triển ứng dụng dữ liệu về dân cư, định danh và xác thực

** NCS của Học viện Hành chính và Quản trị công*

điện tử phục vụ chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022 - 2025, tầm nhìn đến năm 2030) và Nghị quyết số 98/2023/QH15 ngày 24/6/2023 của Quốc hội khóa XV về thí điểm một số cơ chế, chính sách đặc thù phát triển TP. Hồ Chí Minh và tích cực triển khai các chương trình, kế hoạch hành động nhằm xây dựng chính quyền số. Tuy nhiên, bản chất của chuyển đổi số không chỉ dừng lại ở việc ứng dụng công nghệ thông tin mà đòi hỏi một sự thay đổi sâu sắc, toàn diện về tư duy, phương thức làm việc và văn hóa tổ chức hay chính là văn hóa công vụ.

Hiện nay, văn hóa công vụ trong kỷ nguyên số cần kết hợp hài hòa các giá trị truyền thống (tuân thủ, cẩn trọng) với các giá trị mới (sáng tạo, linh hoạt, minh bạch, lấy người dân và doanh nghiệp làm trung tâm). Mặc dù TP. Hồ Chí Minh đã đạt được những thành tựu nhất định trong chuyển đổi số, song quá trình xây dựng và thực hiện văn hóa công vụ trong bối cảnh chuyển đổi số vẫn gặp những thách thức, khó khăn.

2. Một số kết quả trong xây dựng và thực hiện văn hóa công vụ của TP. Hồ Chí Minh

2.1. Thay đổi tác phong, lề lối làm việc trên môi trường số

Thứ nhất, hoàn thiện hệ thống nền tảng dữ liệu. Trong đó, Thành phố chú trọng đến hiệu quả dịch vụ công trực tuyến, đặc biệt năm 2024, Thành phố đã phê duyệt danh mục 1.586 thủ tục hành chính đủ điều kiện cung cấp dịch vụ công trực tuyến, trong đó: 921 dịch vụ công trực tuyến toàn trình, 655 dịch vụ công trực tuyến một phần; đã có 1.943 thủ tục hành chính đã được thiết lập trên Hệ thống thông tin giải quyết thủ tục hành chính Thành phố. Đồng thời, cung cấp 672 tài khoản giám sát thanh toán trực tuyến trên Cổng Dịch vụ công Quốc gia cho các sở, ngành, các cơ quan hành chính thực hiện việc giám sát thanh toán trực tuyến trên Hệ thống¹.

Theo báo cáo của Văn phòng UBND Thành phố, đến tháng 10/2025, TP. Hồ Chí Minh đã thành lập 38 tổ địa bàn hành chính

tại các phường, xã gắn với Trung tâm phục vụ hành chính công cấp xã, giúp người dân nộp hồ sơ “một cửa” thuận tiện hơn. Trong đó, 32/38 tổ đã lắp đặt kiosk thông minh và 5 robot hỗ trợ tiếp dân, cho phép người dân tra cứu, nộp và theo dõi hồ sơ mà không cần tiếp xúc trực tiếp với công chức. Hiện nay, Thành phố có 2.251 thủ tục hành chính đang được áp dụng, trong đó 1.996 thủ tục cung cấp trực tuyến (1.778 thủ tục toàn trình, 218 thủ tục một phần), đạt 89,1%, vượt chỉ tiêu năm 2025 và hoàn thành nhiệm vụ theo 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. Tỷ lệ hồ sơ tiếp nhận trực tuyến đạt 43,46%. Thành phố đã cắt giảm, đơn giản hóa 284 thủ tục hành chính, góp phần giảm khoảng 30% thời gian, chi phí cho người dân và doanh nghiệp. Theo Bộ chỉ số 766, TP. Hồ Chí Minh đạt 80,62 điểm, xếp 32/34; tỷ lệ giải quyết hồ sơ đúng hạn đạt 93,47% và mức độ hài lòng của người dân đạt 91,79%².

Thứ hai, tổ chức thực hiện nội dung văn hóa công vụ trong bối cảnh chuyển đổi số. Chính quyền Thành phố đã tổ chức thực thi nghiêm túc các quy định pháp luật về văn hóa công vụ nhằm xây dựng phong cách, lề lối làm việc chuyên nghiệp cho đội ngũ cán bộ, công chức, thực hiện “4 xin”, “4 luôn”³; nghiêm túc chấp hành kỷ luật, kỷ cương hành chính, thực hiện quy tắc ứng xử và các hoạt động công vụ, thực hành tiết kiệm chống lãng phí, phòng, chống tham nhũng.

Các cơ quan hành chính nhà nước tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực số cho đội ngũ cán bộ, công chức, như: bồi dưỡng nguồn nhân lực AI cho lãnh đạo các cấp; cán bộ, công chức trên địa bàn; công chức khối sở, ban, ngành; đặc biệt là người làm việc tại phường, xã⁴. Trong bối cảnh vận hành chính quyền hai cấp, Thành phố đã tổ chức hội nghị tập huấn về kiến thức và kỹ năng chuyên sâu về quản lý nhà nước trong lĩnh vực khoa học - công nghệ, đổi mới

sáng tạo và chuyển đổi số, tạo bước chuyển mạnh mẽ trong việc nâng cao năng lực quản lý và triển khai chính sách tại tuyến cơ sở, thu hút 10.405 lượt cán bộ, công chức từ 168 xã, phường, đặc khu tham gia⁵.

2.2. Thay đổi về văn hóa phục vụ và minh bạch

Một là, tăng cường công khai, minh bạch: các quy trình xử lý hồ sơ đều được thực hiện trên môi trường điện tử, cho phép người dân và doanh nghiệp theo dõi trạng thái hồ sơ một cách công khai. Điều này giảm thiểu tình trạng “ngâm” hồ sơ, góp phần củng cố văn hóa công khai trong công vụ. Các chỉ số về minh bạch (thuộc chỉ số PAR INDEX) của Thành phố đã có những cải thiện đáng kể. Chỉ số “Kiểm soát tham nhũng trong khu vực công” năm 2023 là 6,63 điểm; năm 2024 là 6,95 điểm⁶. Đồng thời, chỉ số chuyển đổi số (DTI) luôn ở top đầu (xếp hạng 2 so với cả nước): năm 2023 với 0,8020 điểm, năm 2024 với 0,8455 điểm⁷.

Hai là, cải thiện sự hài lòng và tinh thần, thái độ phục vụ người dân và doanh nghiệp: trong Báo cáo cải cách hành chính từ năm 2022 - 2024 cho thấy: chỉ số hài lòng về sự phục vụ hành chính (SIPAS) năm 2022 (đạt 78,38%); năm 2023 (81,78%); năm 2024 (83,85%)⁸. Kết quả này giúp Thành phố nâng cao chất lượng phục vụ và khẳng định cam kết lấy người dân làm trung tâm của chính quyền kiến tạo.

Ba là, về kiến tạo giá trị đổi mới, sáng tạo trong thực thi công vụ: Thành phố đã có những chính sách kịp thời nhằm thúc đẩy tinh thần đổi mới sáng tạo theo Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị; Nghị định số 73/2023/NĐ-CP ngày 29/9/2023 của Chính phủ quy định về khuyến khích, bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung... Theo đó, các cơ quan hành chính có những đổi mới sáng tạo. Tính đến ngày 20/5/2025, TP. Hồ Chí Minh

tăng 1 bậc lên vị trí 110 toàn cầu, đạt thứ hạng cao nhất từ trước đến nay và lần đầu tiên lọt vào Top 5 hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo hàng đầu Đông Nam Á, đặc biệt, trong lĩnh vực Fintech với tốc độ tăng trưởng cao và hiện đứng Top 30 toàn cầu về Blockchain - hạng 2 khu vực Đông Nam Á⁹.

Bốn là, về hiệu quả quản trị địa phương: chuyển đổi số đã kiến tạo môi trường làm việc hành chính số chuyên nghiệp góp phần nâng cao năng lực quản trị địa phương, tiêu biểu thông qua một số chỉ số tham chiếu đánh giá, như: chỉ số PAR INDEX, chỉ số thương mại điện tử... Theo đó, PAR INDEX của TP. Hồ Chí Minh có những thay đổi tích cực so với các địa phương khác trong cả nước, năm 2024 đạt 89,20 điểm¹⁰.

3. Những rào cản đặt ra

3.1. Rào cản từ môi trường thể chế

Hệ thống văn bản quy phạm pháp luật hiện hành về chuyển đổi số và văn hóa công vụ còn thiếu đồng bộ và không theo kịp tốc độ phát triển của công nghệ, tạo ra môi trường pháp lý không rõ ràng, gây khó khăn cho việc triển khai thực tế. Một số giấy tờ khi được “số hóa” thường được chuyển dịch nguyên bản lên môi trường điện tử mà chưa có sự rà soát, đánh giá toàn diện để tinh gọn một cách hợp lý. Điều này dẫn đến tình trạng các quy định về thủ tục hành chính số còn chồng chéo, mâu thuẫn do các văn bản hướng dẫn của các bộ, ngành khác nhau. Chẳng hạn, như quy định về giá trị pháp lý của chữ ký số, văn bản điện tử trong một số lĩnh vực chuyên ngành đặc thù vẫn chưa thống nhất. Sự chậm trễ trong việc ban hành các nghị định, thông tư hướng dẫn chi tiết *Luật Giao dịch điện tử*, *Luật Cư trú* (sử dụng căn cước công dân gắn chip) cũng tạo ra khoảng trống pháp lý, khiến các cơ quan địa phương lúng túng, thiếu căn cứ để mạnh dạn thực hiện các đổi mới. Môi trường pháp lý thiếu tính dự báo và không linh hoạt này trở thành rào cản vô hình nhưng vững chắc, làm triệt tiêu động lực đổi mới từ cấp cơ sở.

Hiện nay, hệ thống các quy định về đạo đức công vụ hiện hành, tiêu biểu là Quyết định số 1847/QĐ-TTg ngày 27/12/2018 của Thủ tướng Chính phủ ban hành Đề án văn hóa công vụ, chủ yếu được xây dựng cho môi trường làm việc truyền thống và chưa được cụ thể hóa một cách đầy đủ, chi tiết cho không gian số. Sự thiếu vắng một bộ quy tắc ứng xử đạo đức số chuyên biệt với các tình huống giả định và ngưỡng ứng xử rõ ràng, khiến cán bộ, công chức không có một căn cứ chuẩn mực thống nhất để tự điều chỉnh hành vi.

3.2. Rào cản từ tư duy nhận thức

Việc tồn tại tâm lý ngại thay đổi và thói quen làm việc “song song”, như: duy trì việc in văn bản điện tử ra để ký, phê duyệt trên giấy rồi mới nhập lại vào hệ thống hoặc yêu cầu người dân nộp cả bản giấy lẫn bản điện tử. Thói quen này không chỉ gây lãng phí thời gian, tài nguyên mà còn làm triệt tiêu lợi ích cốt lõi của số hóa: *tính liên thông, tốc độ và minh bạch*.

Năng lực và kỹ năng số không đồng đều dẫn đến hiệu quả sử dụng các nền tảng dịch vụ công còn hạn chế. Trong khi một số cán bộ, công chức trẻ của Thành phố rất năng động, có thể sử dụng thành thạo các hệ thống thì những người có thâm niên công tác cao, chỉ dừng lại ở mức độ cơ bản, thiếu kỹ năng xử lý sự cố, tìm kiếm thông tin chuyên sâu hoặc phân tích dữ liệu từ hệ thống để phục vụ công việc. Hơn nữa, kỹ năng an toàn, an ninh thông tin chưa đáp ứng với yêu cầu thực tế đặt ra. Số liệu từ chỉ số hài lòng về dịch vụ hành chính công (thành phần của SIPAS và PAPI) cho thấy, mặc dù điểm số có xu hướng tăng nhưng các ý kiến phản ánh vẫn tập trung vào thái độ phục vụ, thời gian giải quyết và tính chủ động thông báo của cán bộ, công chức. Điều này chứng tỏ văn hóa “cửa quyền”, thụ động vẫn chưa được thay thế hoàn toàn bằng văn hóa phục vụ chủ động, minh bạch trong môi trường số.

3.3. Rào cản trong bảo đảm minh bạch và trách nhiệm giải trình trong môi trường số

Về mặt hình thức, Thành phố đã có những bước tiến đáng kể với Cổng Dịch vụ công trực tuyến, Cổng Thông tin điện tử và các ứng dụng di động. Các thông tin về thủ tục hành chính, biểu mẫu, lệ phí đều được đăng tải. Tuy nhiên, chất lượng và tính hữu dụng của sự công khai này còn nhiều điểm cần bàn, nhất là người dân khó có thể theo dõi được tiến độ xử lý hồ sơ của mình một cách chi tiết, minh bạch. Hệ thống thường chỉ hiển thị các trạng thái chung chung như “đã tiếp nhận”, “đang xử lý”, “hoàn thành” mà không cho biết cụ thể hồ sơ đang ở khâu nào, ai đang xử lý, lý do chậm trễ (nếu có) là gì và thời gian xử lý dự kiến còn lại... Chỉ số PAPI về “Công khai, minh bạch” năm 2023 là 5,15 điểm, năm 2024 là 5,2 điểm; chỉ số về “Sự tham gia của người dân ở cấp cơ sở” năm 2023 là 4,61 điểm, năm 2024 là 4,81 điểm; chỉ số “Trách nhiệm giải trình với người dân” năm 2023 là 4,3 điểm, năm 2024 là 4,17 điểm¹¹. Kết quả này phản ánh phần nào những khoảng cách giữa việc cung cấp thông tin và cung cấp thông tin một cách dễ tiếp cận, dễ hiểu và có ý nghĩa giám sát vẫn còn khá lớn.

Bên cạnh đó, hạ tầng công nghệ vẫn chưa đáp ứng với tình hình mới. Theo báo cáo, từ ngày 01/7 - 04/7/2025, các trung tâm phục vụ hành chính công của 36 xã, phường mới đã tiếp nhận gần 18.000 hồ sơ, xử lý hành chính cơ bản thông suốt, không xảy ra tồn đọng lớn¹², hạ tầng công nghệ ở một số phường, xã chưa hoàn chỉnh; mã số thuế, chữ ký số, định danh điện tử chưa cập nhật kịp thời; hệ thống dữ liệu đất đai - hộ tịch chưa được liên thông với cổng dịch vụ công quốc gia, khiến một số thủ tục bị xử lý chậm.

3.4. Rào cản trong sự chuyển dịch chưa đầy đủ từ tư duy “quản lý” sang “phục vụ” trên nền tảng số

Về bản chất quy trình, nhiều dịch vụ trực tuyến chỉ đơn thuần là sự “sao chép” các

bước thủ tục giấy tờ truyền thống lên môi trường số mà chưa có sự đơn giản hóa, tinh gọn và tích hợp thực sự. Các cơ quan vẫn yêu cầu người dân cung cấp đầy đủ các loại giấy tờ, thông tin mà thực tế đã có trong các cơ sở dữ liệu quốc gia hoặc có thể được chia sẻ, xác thực liên thông giữa các ngành. Ví dụ, người dân vẫn phải nộp bản sao giấy khai sinh, chứng minh nhân dân/căn cước công dân trong khi cơ quan có thể truy vấn từ Cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư. Quy trình “ruòm rà” này xuất phát từ tâm lý muốn kiểm soát, muốn có đầy đủ hồ sơ “pháp lý” để tự bảo vệ mình của cán bộ và từ sự thiếu tin tưởng vào tính chính xác của dữ liệu được chia sẻ.

Trên nhiều cổng dịch vụ công, chức năng góp ý, khiếu nại thường bị trong tình huống một chiều, không được tích hợp với hệ thống giải quyết phản ánh nội bộ của cơ quan. Người dân gửi ý kiến nhưng không biết khi nào được tiếp nhận, xử lý và kết quả như thế nào. Sự thiếu vắng một quy trình khép kín “tiếp nhận - xử lý - phản hồi - cải tiến” dựa trên ý kiến người dân khiến các dịch vụ số khó có thể lặp lại và nâng cấp để tốt hơn. Hơn nữa, tư duy “quản lý” thể hiện ở chỗ cán bộ, công chức vẫn xem mình là người “ban phát” dịch vụ, thiếu sự chủ động hỗ trợ, hướng dẫn tận tình trên môi trường số. Thái độ ứng xử trong các kênh tương tác trực tuyến (chatbox, email) đôi khi còn cứng nhắc, thiếu sự thấu cảm, chưa thể hiện được sự sẵn sàng giải quyết vấn đề cho người dân.

Sự nhận thức và năng lực thực thi về bảo vệ dữ liệu cá nhân và an toàn thông tin trong nội bộ các cơ quan hành chính chưa thực sự đầy đủ và sâu sắc. Thực tế vẫn có tình huống sao chép, chia sẻ thông tin cá nhân của người nộp hồ sơ qua các nhóm Zalo, email nội bộ không được mã hóa với mục đích công việc. Việc sử dụng mật khẩu yếu, click vào các đường link lạ hay sử dụng USB cá nhân để sao chép dữ liệu công vụ cũng phản ánh sự thiếu huấn luyện về an ninh mạng ở góc độ đạo đức nghề nghiệp - đó là trách nhiệm bảo

vệ tài sản số của Nhà nước và thông tin của công dân.

Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng về đạo đức trong môi trường hành chính số còn thiếu vắng hoặc chưa mang tính hệ thống và chuyên sâu. Phần lớn nội dung tập huấn chuyển đổi số hiện nay tập trung vào kỹ năng vận hành phần mềm, sử dụng dịch vụ công mà chưa dành một không gian tương xứng để thảo luận về các tình huống đạo đức, các lần ranh cần tránh và các giá trị cốt lõi cần tuân thủ trong không gian số. Việc thiếu các khóa học hoặc module bắt buộc về “Đạo đức số và bảo vệ dữ liệu trong khu vực công” đồng nghĩa với việc cán bộ, công chức không được trang bị đầy đủ công cụ tư duy để nhận diện và xử lý các tình huống “vùng xám” về đạo đức. Bên cạnh đó, nguồn lực tài chính dành cho các hoạt động then chốt của chuyển đổi số, bao gồm đào tạo nâng cao năng lực số, đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng công nghệ và đặc biệt là khuyến khích đổi mới sáng tạo còn hạn chế và phân bổ chưa thực sự hiệu quả.

4. Một số giải pháp

Thứ nhất, hoàn thiện thể chế về văn hóa công vụ trong bối cảnh chuyển đổi số. Cơ quan có thẩm quyền Thành phố cần tiến hành một cuộc rà soát và hoàn thiện mang tính đột phá hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, tạo ra khung pháp lý rõ ràng và khuyến khích cho hành chính số. Trong đó, cụ thể hóa các chuẩn mực đạo đức công vụ truyền thống vào môi trường số: xây dựng và ban hành một Bộ Quy tắc ứng xử văn hóa số, đạo đức số cho cán bộ, công chức (quy định rõ các hành vi được khuyến khích, cho phép, cấm đoán liên quan đến xử lý dữ liệu, giao tiếp trực tuyến, sử dụng mạng xã hội và hợp tác công - tư). Bộ quy tắc này phải dễ hiểu, có ví dụ minh họa và được phổ biến sâu rộng và phải ưu tiên nguyên tắc “không giấy”, quy định rõ ràng giá trị pháp lý tuyệt đối của dữ liệu số để loại bỏ thói quen làm việc “song song” không cần thiết; cần tạo không gian pháp lý an toàn cho cán bộ dám thực hiện

sáng kiến, thử nghiệm cái mới mà không bị áp lực kỷ luật khi có sai sót mang tính quy trình.

Thứ hai, nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng về tư duy số và văn hóa số trong thực thi công vụ. Cần thiết kế các khóa học, diễn đàn và không gian thảo luận lấy người học làm trung tâm, với nội dung xoay quanh: (1) Tư duy phản biện và giải quyết vấn đề trong môi trường số: cách tiếp cận dữ liệu, phân tích nguyên nhân, giải pháp cho các tình huống hành chính phức tạp thông qua công cụ số; (2) Đạo đức và ứng xử văn hóa trong không gian mạng: các tình huống thực tế về bảo mật thông tin, giao tiếp trên mạng xã hội, tránh xung đột lợi ích; (3) Tinh thần phục vụ lấy người dân làm trung tâm trong thiết kế và cung ứng dịch vụ số. Hình thức đào tạo phải đa dạng, coi trọng thực hành thông qua các workshop, mô phỏng tình huống và học tập từ các dự án thực tế. Đặc biệt, cần có chương trình “huấn luyện viên số” (nội bộ để hỗ trợ liên tục, kịp thời cho cán bộ, công chức ngay tại nơi làm việc).

Thứ ba, cải tiến cơ chế vận hành và đánh giá bằng cách tích hợp chỉ số thực hiện chuẩn mực văn hóa công vụ vào hệ thống đánh giá hiệu quả công việc. Bộ tiêu chí này có thể tích hợp vào chỉ số PAR-INDEX và chỉ số SIPAS, bao gồm các nhóm, như: tỷ lệ giải quyết hồ sơ số, mức độ hài lòng của người dân với dịch vụ số, tỷ lệ cán bộ, công chức tham gia đào tạo số, số lượng sáng kiến cải cách được ứng dụng... Việc đánh giá phải gắn với trách nhiệm của người đứng đầu. Khi xây dựng một nền tảng đánh giá minh bạch và hai chiều sẽ tạo điều kiện cho lãnh đạo truy xuất chi tiết, thúc đẩy văn hóa trách nhiệm và sự phối hợp chặt chẽ trong toàn bộ hệ thống hành chính của Thành phố.

5. Kết luận

Chuyển đổi số tại TP. Hồ Chí Minh đã và đang là động lực không thể đảo ngược để hiện đại hóa nền hành chính nhưng đồng thời cũng là phép thử đối với văn hóa công

vụ. Những thách thức đặt ra không nằm ở công nghệ mà ở sự xung đột giữa tư duy “quản lý” truyền thống và tư duy “phục vụ” của kỷ nguyên số. Để vượt qua “điểm nghẽn” này, Thành phố cần quyết tâm hoàn thiện thể chế về văn hóa công vụ trong môi trường số; đào tạo, bồi dưỡng năng lực số, văn hóa số, đạo đức số cho cán bộ, công chức. Chỉ khi các giá trị văn hóa, như: trách nhiệm, minh bạch và phục vụ được mã hóa vào quy trình số, TP. Hồ Chí Minh mới có thể kiến tạo thành công một nền hành chính thực sự chuyên nghiệp, hiệu lực, hiệu quả và phục vụ người dân tốt hơn □

Chú thích:

1. Ủy ban nhân dân TP. Hồ Chí Minh (2024). *Báo cáo số 410/BC-UBND ngày 20/12/2024 về công tác cải cách hành chính năm 2024 và phương hướng, nhiệm vụ năm 2025 trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh*.
2. TP. Hồ Chí Minh đẩy mạnh cải cách hành chính, hướng tới 100% dịch vụ công trực tuyến toàn trình. <https://tcnn.vn>, ngày 17/10/2025.
3. Thủ tướng Chính phủ (2018). *Quyết định số 1847/QĐ-TTg ngày 27/12/2018 ban hành Đề án văn hóa công vụ*.
4. Nâng cao chất lượng nhân lực số. <https://nhandan.vn>, ngày 25/5/2025.
5. Đổi mới tư duy, nâng cao năng lực: “Chìa khóa” vận hành chính quyền hai cấp tại TP. Hồ Chí Minh. <https://dost.hochiminhcity.gov.vn>, ngày 10/11/2025.
- 6, 11. *Hồ sơ tỉnh, thành phố*. <https://papi.org.vn>, truy cập ngày 12/10/2025.
7. *Chuyển đổi số quốc gia*. <https://dti.gov.vn>, truy cập ngày 12/10/2025.
8. *Cơ sở dữ liệu SIPAS*. <http://caicachanh-hchinh.gov.vn>, ngày 04/5/2025.
9. *Khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là động lực then chốt để phát triển TP. Hồ Chí Minh*. <https://sdtg.hochiminhcity.gov.vn>, ngày 17/7/2025.
10. TP. Hồ Chí Minh phấn đấu thăng hạng chỉ số PAR Index từ 33 lên 15. <http://caicachanh-hchinh.gov.vn>, ngày 16/5/2024.
12. TP. Hồ Chí Minh: quyết liệt chuyển đổi số, tăng tốc phát triển hạ tầng. <https://kinhte-doithi.vn>, ngày 10/7/2025.