

NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TRUNG TÂM PHỤC VỤ HÀNH CHÍNH CÔNG CẤP XÃ TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

VŨ THỊ NGỌC BÍCH*

Trong bối cảnh đẩy mạnh cải cách hành chính và xây dựng chính quyền đô thị, việc nâng cao hiệu quả hoạt động của trung tâm phục vụ hành chính công cấp xã tại TP. Hồ Chí Minh ngày càng cấp thiết nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người dân và doanh nghiệp. Bài viết phân tích thực trạng tổ chức và vận hành của các trung tâm này trong bối cảnh Thành phố mở rộng sau hợp nhất. Trên cơ sở làm rõ những hạn chế, bất cập và đề xuất các nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của trung tâm phục vụ hành chính công cấp xã, từ đó, hướng tới xây dựng nền hành chính cơ sở hiện đại, minh bạch và lấy người dân làm trung tâm.

Từ khóa: Cấp xã; hiệu quả hoạt động; trung tâm phục vụ hành chính công; TP. Hồ Chí Minh. In the context of accelerating administrative reform and building an urban government, improving the operational efficiency of commune-level public administrative service centers in Ho Chi Minh City has become increasingly urgent to better meet the needs of citizens and businesses. The article analyzes the current state of these centers' organization and operations in the context of the city's expansion following administrative consolidation. Based on clarifying the limitations and shortcomings, the article proposes a set of solutions to enhance the operational efficiency of commune-level public administrative service centers, thereby advancing the development of a modern, transparent grassroots administration centered on citizens.

Keywords: Commune level; operational efficiency; public administrative service centers; Ho Chi Minh City.

NGÀY NHẬN: 02/02/2026

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 19/3/2026

NGÀY DUYỆT: 17/4/2026

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.363.2026.1485>

1. Đặt vấn đề

Để thực hiện nhiệm vụ đẩy mạnh cải cách hành chính, xây dựng chính quyền đô thị và triển khai chuyển đổi số toàn diện, việc nâng cao hiệu quả hoạt động của trung tâm phục vụ hành chính công cấp xã (sau đây viết tắt là trung tâm cấp xã) đang trở thành một yêu cầu cấp thiết ở TP. Hồ Chí Minh (đặc biệt trong bối cảnh mở rộng địa giới hành chính

sau khi hợp nhất TP. Hồ Chí Minh với tỉnh Bình Dương và tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu). Sự thay đổi này đã hình thành một không gian hành chính - kinh tế liên vùng rộng lớn, với dân số, quy mô đô thị và khối lượng công việc hành chính tăng nhanh, đòi hỏi bộ máy

* TS, Học viện Cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh

chính quyền cơ sở phải thích ứng linh hoạt, hiệu quả và chuyên nghiệp hơn.

Trung tâm cấp xã hiện đóng vai trò trung tâm trong việc tiếp nhận, giải quyết và trả kết quả thủ tục hành chính cho người dân và doanh nghiệp, là nơi thể hiện rõ nhất tinh thần “chính quyền phục vụ”. Những năm qua, mô hình này đã giúp rút ngắn thời gian xử lý hồ sơ, giảm phiền hà và nâng cao mức độ hài lòng của người dân. Tuy nhiên, quá trình mở rộng địa bàn và sáp nhập đơn vị hành chính cũng đặt ra nhiều thách thức, như: sự khác biệt về hạ tầng kỹ thuật, trình độ công nghệ, năng lực cán bộ, công chức và thói quen làm việc giữa các khu vực; thiếu sự thống nhất trong quy trình nghiệp vụ; cùng với đó là yêu cầu quản lý, điều hành trên phạm vi địa lý ngày càng lớn.

Trước yêu cầu cải cách hành chính, xây dựng chính quyền số và phục vụ người dân trên quy mô đô thị mở rộng, việc tiếp tục nghiên cứu giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của trung tâm cấp xã tại TP. Hồ Chí Minh có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, không chỉ góp phần hoàn thiện mô hình hành chính công cơ sở trong điều kiện hợp nhất địa giới mà còn là cơ sở cho việc hoạch định chính sách, hướng tới một nền hành chính phục vụ, hiện đại và hiệu quả.

2. Thực trạng hoạt động của trung tâm cấp xã sau mở rộng địa giới hành chính

Việc mở rộng địa giới hành chính và sáp xếp lại đơn vị hành chính của TP. Hồ Chí Minh đã tạo ra bước chuyển lớn trong tổ chức quản lý nhà nước (QLNN) ở cấp cơ sở, đặt ra yêu cầu nâng cao năng lực phục vụ của mạng lưới trung tâm cấp xã với mục tiêu chuẩn hóa tiếp nhận và giải quyết thủ tục hành chính ở cơ sở. Thành phố đã thành lập trung tâm với 2 chi nhánh và 38 tổ địa bàn; thành lập 168 trung tâm cấp xã. 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 chức¹. Thực tế tại TP. Hồ Chí Minh cho thấy, sau khi triển khai mô hình trên, quy mô của Thành phố mở rộng, hoạt động của trung tâm cấp xã đã đạt được một số kết quả đáng kể, như sau:

(1) Trung tâm của Thành phố: 826.196 hồ sơ, trong đó: đã giải quyết: 731.500 hồ sơ, trước hạn 674.442 hồ sơ; trễ hạn 57.058 hồ sơ; đang giải quyết 71.213 hồ sơ, đúng hạn: 61.608 hồ sơ, quá hạn 9.605 hồ sơ. Hồ sơ ngừng xử lý: 23.483 hồ sơ.

(2) Trung tâm khu vực Bình Dương: 49.487 hồ sơ, trong đó: đã giải quyết: 48.610 hồ sơ (98,2%) giải quyết trước hạn 5.925 hồ sơ (12,2%), giải quyết đúng hạn 40.071 hồ sơ (82,4%), có 10 hồ sơ trễ hạn (0,02%), 877 hồ sơ (1,8%) chưa đến hạn chuyển kỳ sau giải quyết.

(3) Trung tâm khu vực Bà Rịa - Vũng Tàu: 55.161 hồ sơ, trong đó: đã giải quyết: 52.369 hồ sơ, chưa trả kết quả chuyển sang kỳ sau: 2.792 hồ sơ.

(4) Trung tâm cấp xã: 1.975.027 hồ sơ, trong đó: đã giải quyết 1.909.391 hồ sơ, trước hạn 1.898.802 hồ sơ, trễ hạn 10.589 hồ sơ; đang giải quyết 34.646 hồ sơ, trong hạn 30.184 hồ sơ, quá hạn 4.462 hồ sơ; ngừng xử lý: 30.990 hồ sơ².

Ủy ban nhân dân Thành phố đã ban hành Quyết định số 2650/QĐ-UBND ngày 11/11/2025 về phê duyệt danh mục thủ tục hành chính cung cấp dịch vụ công trực tuyến trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh cung cấp trên Cổng dịch vụ công quốc gia. Trong đó, phê duyệt dịch vụ công trực tuyến toàn trình 1.636 thủ tục hành chính (đạt tỷ lệ 80,1%), dịch vụ công trực tuyến một phần 406 thủ tục hành chính (đạt tỷ lệ 19,9%), cung cấp dịch vụ công trực tuyến 1135 thủ tục hành chính có liên quan doanh nghiệp (đạt tỷ lệ 91,16%), còn 118 thủ tục hành chính có liên quan doanh nghiệp chưa cung cấp dịch vụ công trực tuyến. UBND Thành phố đã chỉ đạo các cơ quan, đơn vị tiếp tục rà soát, cung cấp

dịch vụ công trực tuyến, bảo đảm 100% thủ tục hành chính liên quan đến doanh nghiệp được thực hiện trực tuyến, thông suốt, liền mạch, hiệu quả trong năm 2025³.

Hiện nay, UBND Thành phố chỉ đạo các sở, ban, ngành tập trung điều chỉnh quy trình nội bộ, quy trình điện tử của thủ tục hành chính đáp ứng thực hiện không phụ thuộc vào địa giới hành chính. Qua đó, Thành phố đã phê duyệt 1.029 quy trình cấp tỉnh, 138 quy trình cấp xã, 2 quy trình áp dụng chung thực hiện không phụ thuộc vào địa giới hành chính. Tổng số hồ sơ các sở, ban, ngành, UBND phường, xã, đặc khu nhận giải quyết trong kỳ báo cáo từ ngày 01/7 - 09/12/2025 được tổng hợp từ Hệ thống thông tin giải quyết thủ tục hành chính Thành phố là: 2.478.719 hồ sơ (tiếp nhận trực tuyến là 1.732.377 hồ sơ), đã giải quyết 2.323.659 hồ sơ, đang giải quyết 95.343 hồ sơ. Trong số hồ sơ đã giải quyết có 2.261.345 hồ sơ giải quyết đúng hạn (chiếm tỷ lệ 97,32%) và 62.314 hồ sơ giải quyết quá hạn (chiếm tỷ lệ 2,68%)⁴.

Nhìn chung, sau mở rộng địa giới hành chính cho thấy, các trung tâm cấp xã đã duy trì hiệu quả hoạt động ổn định, với tỷ lệ giải quyết đúng và trước hạn chiếm đa số. Hệ thống hạ tầng kỹ thuật, trang thiết bị và phần mềm dùng chung cơ bản bảo đảm đã tạo điều kiện thuận lợi cho nhân sự một cửa, tổ chức, cá nhân trong quá trình thực hiện thủ tục hành chính, dịch vụ công trực tuyến, góp phần nâng cao chất lượng phục vụ người dân và doanh nghiệp trên địa bàn.

Trung tâm đã đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong toàn bộ quy trình tiếp nhận, giải quyết và trả kết quả thủ tục hành chính. 100% hồ sơ được tiếp nhận, xử lý và theo dõi trên môi trường điện tử, bảo đảm tính liên thông giữa các khâu nghiệp vụ và giữa các cơ quan có thẩm quyền. Hệ thống thông tin giải quyết thủ tục hành chính cho phép người dân, doanh nghiệp tra cứu tình trạng hồ sơ theo thời gian thực, đồng thời hỗ

trợ cơ quan quản lý giám sát tiến độ, trách nhiệm xử lý của từng cá nhân, đơn vị. Việc số hóa hồ sơ, áp dụng chữ ký số và thanh toán trực tuyến từng bước hình thành quy trình xử lý khép kín, giảm phụ thuộc vào hồ sơ giấy. Đồng thời, khắc phục tình trạng chậm trễ, đùn đẩy trách nhiệm giữa các bộ phận chuyên môn, góp phần nâng cao mức độ hài lòng của người dân và doanh nghiệp.

Tuy nhiên, trong quá trình triển khai trên thực tế, vẫn còn tồn tại một số hạn chế, bất cập ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động và chất lượng phục vụ người dân.

Một là, về hạ tầng công nghệ vẫn chưa được đồng bộ, một số trung tâm do mới sáp nhập còn thiếu thiết bị, băng thông và hệ thống quản trị dữ liệu tích hợp. Sự phân bổ không đồng đều này làm giảm khả năng liên thông dữ liệu, gây tồn đọng và tăng rủi ro quá hạn trong giải quyết hồ sơ. Hệ thống phần mềm “một cửa điện tử” thường xuyên xảy ra tình trạng tải trang chậm, lỗi đồng bộ dữ liệu hoặc mất tệp hồ sơ đính kèm. Một số thủ tục chưa có chức năng nộp hồ sơ trực tuyến hoặc chưa có biểu mẫu điện tử (eForm), khiến việc xử lý hồ sơ trực tuyến chưa thể toàn trình. Bên cạnh đó, sự không tương thích giữa phần mềm một cửa của Thành phố và Cổng Dịch vụ công quốc gia làm gián đoạn luồng xử lý và gây khó khăn trong việc theo dõi tiến độ giải quyết.

Hai là, nguồn nhân lực và năng lực chuyên môn chưa đáp ứng yêu cầu tăng khối lượng và tính phức tạp công việc. Sau hợp nhất, công chức trung tâm cấp xã phải xử lý nhiều loại thủ tục hơn và tương tác với hồ sơ điện tử, song công tác đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng số và nghiệp vụ chuyên sâu còn chậm; đồng thời, cơ chế luân chuyển, đãi ngộ chưa đủ để giữ và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao. Cơ sở pháp lý và hướng dẫn nghiệp vụ còn thiếu, đặc biệt trong các vấn đề liên quan đến bố trí nhân sự và chi trả chế độ hỗ trợ cho tình nguyện viên tại trung tâm cấp xã.

Ba là, quy trình nghiệp vụ và cơ chế quản lý, giám sát sau sáp nhập chưa thực sự chuẩn hóa. Mặc dù khung pháp lý về một cửa, liên thông đã có, song việc chuyển hóa thành quy trình vận hành thống nhất trên thực địa gặp khó khăn do khác biệt về thực tiễn tổ chức, trách nhiệm giữa các phòng, ban và thiếu công cụ tự động hóa kiểm soát tiến độ. Điều này dẫn tới tình trạng chồng chéo trách nhiệm và khó khăn trong truy xuất nguồn gốc hồ sơ khi cần xử lý liên ngành. Hệ thống chưa thể hiện rõ cơ quan thụ lý, chưa có hướng dẫn chi tiết về quy trình luân chuyển, xử lý và trả kết quả, dẫn đến tình trạng chậm trễ và lúng túng trong xử lý. Đồng thời, chưa có quy định cụ thể về chi phí vận chuyển hồ sơ giấy giữa các cơ quan thụ lý, làm phát sinh tranh cãi về nguồn kinh phí (ngân sách nhà nước hay người dân chi trả).

Bốn là, vấn đề quản trị dữ liệu, an toàn thông tin và đo lường chất lượng đang là thách thức lâu dài. Việc liên thông, chia sẻ dữ liệu giữa cấp xã với hệ thống cấp thành phố và ngành chưa hoàn chỉnh; hệ thống đánh giá hiệu quả (chỉ số xử lý, chỉ số hài lòng) chưa được chuẩn hóa và công khai đồng bộ, hạn chế khả năng phân tích, so sánh và cải tiến liên tục. Ngoài ra, khả năng kết nối, tích hợp và chia sẻ dữ liệu giữa các cơ sở dữ liệu quốc gia (dân cư, đất đai, đăng ký kinh doanh...) với Hệ thống thông tin giải quyết thủ tục hành chính của Thành phố chưa ổn định. Việc thiếu đồng bộ dữ liệu khiến nhiều thông tin không thể khai thác tự động, buộc cán bộ phải thực hiện xác minh thủ công hoặc yêu cầu người dân bổ sung giấy tờ, làm mất nhiều thời gian và chi phí xử lý hồ sơ.

Năm là, một số thủ tục thực tiễn phát sinh nhu cầu cao, như; cấp mới, cấp lại số nhà chưa được quy định trong bộ thủ tục hành chính công bố chính thức, gây khó khăn cho địa phương trong quá trình hướng dẫn, tiếp nhận và xử lý hồ sơ. Ngoài ra, sự không thống nhất giữa các quyết định công bố thủ tục hành chính của UBND Thành phố

về mã số, quy trình cũng như danh mục dịch vụ công trực tuyến, dẫn đến tình trạng thiếu nhất quán giữa hệ thống một cửa và Cổng dịch vụ công quốc gia.

3. Một số đề xuất, kiến nghị

Thứ nhất, hoàn thiện khung thể chế và hệ thống văn bản quy phạm pháp luật. Cần rà soát, chuẩn hóa lại toàn bộ danh mục thủ tục hành chính cấp xã, bảo đảm thống nhất giữa quyết định công bố thủ tục hành chính của UBND Thành phố với danh mục trên Cổng dịch vụ công quốc gia. Mỗi thủ tục cần có mã định danh, quy trình điện tử, biểu mẫu và thời hạn xử lý rõ ràng, tạo thuận lợi cho việc cập nhật, niêm yết công khai và giám sát thực thi. Cần bổ sung các thủ tục hành chính mới phát sinh từ thực tiễn, điển hình như: thủ tục cấp mới, cấp lại số nhà - vốn có nhu cầu lớn từ người dân - vào danh mục thủ tục hành chính chính thức, nhằm tránh tình trạng “hành chính không tên”. Đồng thời, ban hành hướng dẫn về định mức, cơ chế hỗ trợ tình nguyện viên tại các trung tâm cấp xã để các địa phương có căn cứ pháp lý trong bố trí và chi trả chế độ hỗ trợ phù hợp. Xây dựng quy trình tiếp nhận, luân chuyển và trả kết quả hồ sơ phi địa giới hành chính, có quy định rõ về thẩm quyền, trách nhiệm và nguồn kinh phí thực hiện, tránh chồng chéo, kéo dài thời gian xử lý hồ sơ.

Thứ hai, nâng cấp hạ tầng công nghệ thông tin và tăng cường đồng bộ dữ liệu. Hiệu quả hoạt động của trung tâm cấp xã phụ thuộc rất lớn vào năng lực vận hành của hạ tầng công nghệ. Cần bảo đảm khả năng kết nối thông suốt với Cổng dịch vụ công quốc gia và hệ thống quản lý văn bản điều hành; chuẩn hóa quy trình số hóa hồ sơ và đồng bộ kết quả điện tử, phấn đấu tỷ lệ hồ sơ cấp kết quả điện tử đạt trên 95% trong năm 2026; bổ sung chức năng nộp hồ sơ trực tuyến toàn trình đối với các thủ tục còn hạn chế (như: cung cấp thông tin quy hoạch, tạm ngừng kinh doanh, cấp phép xây dựng...)

nhằm giảm thời gian, chi phí đi lại của người dân. Đồng thời, tăng cường an ninh, an toàn thông tin và sao lưu dữ liệu định kỳ, tránh tình trạng mất hồ sơ, gián đoạn dịch vụ công khi hệ thống gặp sự cố.

Thứ ba, phát triển nguồn nhân lực hành chính công tại cấp xã. Cần tập trung đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên cho đội ngũ cán bộ, công chức làm việc tại trung tâm cấp xã về kỹ năng giao tiếp hành chính, nghiệp vụ số hóa, sử dụng phần mềm chuyên ngành và xử lý hồ sơ điện tử. Chuẩn hóa đội ngũ tiếp nhận hồ sơ phi địa giới hành chính theo đúng yêu cầu của Nghị định số 118/2025/NĐ-CP ngày 09/6/2025 của Chính phủ (có ít nhất 2 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực phụ trách). Xây dựng cơ chế khuyến khích, đánh giá, khen thưởng minh bạch gắn với hiệu quả công việc, đặc biệt với các tập thể có sáng kiến cải tiến quy trình hoặc đạt tỷ lệ giải quyết hồ sơ đúng hạn cao. Đề xuất bổ sung biên chế hành chính cho các phường, xã có khối lượng hồ sơ lớn sau hợp nhất địa giới, tránh tình trạng quá tải kéo dài ảnh hưởng chất lượng phục vụ.

Thứ tư, cải tiến quy trình vận hành và cơ chế phối hợp. Cần hình thành một hệ thống vận hành “liên thông - thống nhất - có giám sát” giữa các cấp chính quyền và cơ quan chuyên môn chuẩn hóa quy trình xử lý hồ sơ phi địa giới hành chính, quy định rõ thời gian luân chuyển, trách nhiệm của cơ quan tiếp nhận và cơ quan giải quyết. Tăng cường phối hợp giữa Sở Khoa học và Công nghệ, Sở Nội vụ và Văn phòng UBND Thành phố trong việc giám sát, bảo trì hệ thống kỹ thuật, xử lý lỗi phần mềm kịp thời.

Thứ năm, đẩy mạnh công tác giám sát, đánh giá và truyền thông hành chính. Thiết lập bộ chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động của trung tâm cấp xã theo tiêu chí tỷ lệ hồ sơ số hóa, mức độ hài lòng của người dân, tỷ lệ hồ sơ đúng hạn, tỷ lệ giao dịch trực tuyến toàn trình. Đồng thời, tăng cường truyền thông, hướng dẫn người dân sử dụng dịch vụ công trực tuyến, đặc biệt nhóm người cao

tuổi, lao động phổ thông. Có thể triển khai mô hình “Tổ hướng dẫn số” tại các khu dân cư, khu phố để hỗ trợ nộp hồ sơ trực tuyến. Đẩy mạnh khảo sát mức độ hài lòng định kỳ, coi đây là tiêu chí quan trọng trong đánh giá, xếp loại chính quyền cơ sở.

4. Kết luận

Sau khi mở rộng địa giới hành chính, hoạt động của trung tâm cấp xã trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh đã góp phần quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả QLNN, cải thiện chất lượng phục vụ người dân và doanh nghiệp. Tuy nhiên, quá trình triển khai vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Để khắc phục những hạn chế này, cần sự chỉ đạo thống nhất của UBND Thành phố, sự phối hợp đồng bộ của các sở, ngành và sự hỗ trợ kỹ thuật từ Trung tâm Chuyển đổi số. Đồng thời, việc hoàn thiện quy trình, cơ chế tài chính và chính sách nhân sự sẽ là yếu tố then chốt nhằm phát huy vai trò của trung tâm cấp xã, hướng tới nền hành chính hiện đại, minh bạch, phục vụ người dân và doanh nghiệp ngày càng tốt hơn. □

Chú thích:

1. TP. Hồ Chí Minh đẩy mạnh cải cách hành chính, hướng tới 100% dịch vụ công trực tuyến toàn trình. <https://hochiminhcity.gov.vn>, ngày 16/10/2025.

2, 4. Trung tâm Phục vụ Hành chính công TP. Hồ Chí Minh (2025). Báo cáo tình hình hoạt động của Trung tâm Phục vụ hành chính công Thành phố trong năm 2025 và phương hướng, nhiệm vụ trọng tâm năm 2026.

3. Ủy ban nhân dân TP. Hồ Chí Minh (2025). Quyết định số 2650/QĐ-UBND ngày 11/11/2025 phê duyệt danh mục thủ tục hành chính cung cấp dịch vụ công trực tuyến trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh cung cấp trên Cổng dịch vụ công quốc gia.

Tài liệu tham khảo:

1. Ban Chỉ đạo cải cách hành chính của Chính phủ (2024). Báo cáo thường niên về cải cách hành chính năm 2023.

2. Bộ Nội vụ (2023). Báo cáo tổng kết Chương trình cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011 - 2020 và định hướng giai đoạn 2021 - 2030.