

QUẢN LÝ, SỬ DỤNG HIỆU QUẢ TÀI SẢN CÔNG TẠI TP. HỒ CHÍ MINH SAU SẮP XẾP TỔ CHỨC BỘ MÁY

NGUYỄN THẾ TÀI*

Việc quản lý và sử dụng hiệu quả tài sản công tại TP. Hồ Chí Minh sau khi sắp xếp tổ chức bộ máy là thước đo quan trọng của hiệu quả cải cách hành chính. Trên cơ sở đánh giá thực tiễn, bài viết chỉ ra nguy cơ lãng phí tài sản công do có sự biến động tổ chức, chồng chéo trách nhiệm và hạn chế trong việc khai thác nguồn lực. Qua đó, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện thể chế phù hợp với mô hình mới; gắn phương án xử lý tài sản với đề án sắp xếp; ưu tiên tái sử dụng và khai thác minh bạch; tăng cường giám sát và trách nhiệm giải trình; phát huy giám sát xã hội và xây dựng văn hóa liêm chính.

Từ khóa: Tài sản công; phòng, chống lãng phí; TP. Hồ Chí Minh; quản lý cơ sở vật chất; số hóa trong quản lý; văn hóa tiết kiệm.

The effective management and utilization of public assets in Ho Chi Minh City following organizational restructuring serve as an important indicator of the effectiveness of administrative reform. Based on an assessment of current practices, the article identifies risks of waste in public assets stemming from organizational changes, overlapping responsibilities, and limited resource utilization. It then proposes several solutions, including improving institutions in line with the new governance model; integrating asset management plans with organizational restructuring schemes; prioritizing asset reuse and transparent utilization; strengthening oversight and accountability; promoting social supervision; and fostering a culture of integrity and thrift.

Keywords: Public assets; waste prevention and control; Ho Chi Minh City; facilities management; digitalization in management; culture of thrift.

NGÀY NHẬN: 13/4/2026

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 28/5/2026

NGÀY DUYỆT: 18/6/2026

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.365.2026.1540>

1. Đặt vấn đề

Trong tiến trình đẩy mạnh cải cách hành chính và xây dựng nền hành chính hiện đại, tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả, TP. Hồ Chí Minh đã triển khai quyết liệt việc sắp xếp, tổ chức lại bộ máy các cơ quan, tổ chức trong hệ thống chính trị theo các chủ trương lớn của

Đảng và Nhà nước. Việc tổ chức lại bộ máy không chỉ nhằm khắc phục tình trạng chồng chéo chức năng, phân tán nguồn lực mà còn hướng tới nâng cao năng lực quản trị đô thị của một siêu đô thị đặc biệt - nơi đóng góp

** TS, Phân hiệu Học viện Hành chính và Quản trị công tại TP. Hồ Chí Minh*

hơn 20% GDP của cả nước và có quy mô tài sản công rất lớn, đa dạng, phức tạp.

Thực tiễn cho thấy, quá trình sắp xếp tổ chức bộ máy đã kéo theo sự tái cấu trúc toàn diện hệ thống tài sản công trên địa bàn. Theo số liệu của Ủy ban nhân dân Thành phố, sau sáp nhập, toàn Thành phố có khoảng 1.087 trụ sở làm việc của các cơ quan, tổ chức được rà soát, sắp xếp lại; đồng thời, phát sinh hàng nghìn cơ sở nhà, đất dôi dư, trong đó riêng khu vực TP. Hồ Chí Minh (trước đây) ghi nhận hơn 1.400 mặt bằng, trong đó có nhiều trường hợp không còn nhu cầu sử dụng hoặc đã xuống cấp¹. Quy mô và sự biến động lớn của quỹ tài sản công đã tạo ra áp lực chưa từng có đối với công tác quản lý, điều phối và khai thác nguồn lực này.

Mặc dù Thành phố đã ban hành Kế hoạch số 74/KH-UBND ngày 23/10/2025 và triển khai nhiều biện pháp đồng bộ để sắp xếp, xử lý tài sản công, song thực tiễn quá trình chuyển đổi này vẫn bộc lộ những khoảng trống đáng kể. Tài sản công sau sắp xếp có xu hướng phân tán về không gian, đa dạng về chủng loại và thay đổi về chủ thể quản lý, trong khi cơ chế điều phối, phân bổ và khai thác chưa theo kịp các yêu cầu mới. Hệ quả là vẫn còn tình trạng sử dụng chưa hết công suất, bố trí chưa hợp lý, một số cơ sở chậm đưa vào khai thác hoặc xuống cấp do thiếu quản lý trực tiếp, làm gia tăng nguy cơ lãng phí nguồn lực công.

Ở góc độ thể chế, mặc dù khung pháp lý về quản lý, sử dụng tài sản công đã tương đối hoàn thiện với *Luật Quản lý, sử dụng tài sản công* năm 2017, cùng các nghị định và văn bản hướng dẫn; đồng thời, gắn với các chủ trương lớn của Đảng về tinh gọn bộ máy, kiểm soát quyền lực và phòng, chống tham nhũng, tiêu cực, nhưng việc cụ thể hóa và tổ chức thực thi trong bối cảnh tái cấu trúc bộ máy hành chính quy mô lớn vẫn còn nhiều thách thức. Đặc biệt, cơ chế phân cấp quản lý tài sản công - dù đã được Thành phố đẩy mạnh theo

hướng “trao quyền gắn trách nhiệm” từ năm 2026 - vẫn đặt ra yêu cầu cao về năng lực thực thi và kiểm soát quyền lực ở cấp cơ sở.

2. Một số kết quả trong quản lý, sử dụng tài sản công tại TP. Hồ Chí Minh

Quá trình triển khai sắp xếp đơn vị hành chính các cấp theo Kết luận số 127-KL/TW ngày 28/02/2025 của Bộ Chính trị, Ban Bí thư và thực hiện Nghị định số 03/2025/NĐ-CP của Chính phủ, TP. Hồ Chí Minh được thực hiện với yêu cầu kép: vừa bảo đảm vận hành thông suốt bộ máy mới, vừa tái cấu trúc toàn diện hệ thống tài sản công. Thành phố đã chủ động thiết lập khuôn khổ điều hành tương đối đồng bộ thông qua việc ban hành Kế hoạch số 74/KH-UBND ngày 23/10/2025, tạo nền tảng thống nhất cho công tác rà soát, sắp xếp và xử lý tài sản công. Trên cơ sở đó, một cuộc tổng kiểm kê quy mô lớn đã được triển khai, bao quát toàn bộ trụ sở làm việc, cơ sở sự nghiệp và tài sản kết cấu hạ tầng, qua đó hình thành cơ sở dữ liệu bước đầu phục vụ công tác quản lý.

Thành phố đã cơ bản hoàn tất việc sắp xếp, bố trí lại 1.087 trụ sở làm việc; đồng thời, phê duyệt phương án xử lý đối với 52 cơ sở nhà, đất trong giai đoạn đầu năm 2025. Đặc biệt, toàn bộ trụ sở của các đơn vị hành chính quận, huyện, xã trước đây đã được tiếp nhận và bố trí lại cho 168 đơn vị hành chính cấp cơ sở, bảo đảm duy trì hoạt động liên tục của bộ máy và không làm gián đoạn việc cung ứng dịch vụ công². Trong giai đoạn đầu vận hành, các cơ quan, đơn vị cấp thành phố cơ bản sử dụng trụ sở hiện hữu để ổn định hoạt động, đồng thời linh hoạt khai thác các trụ sở tại Trung tâm Hành chính Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu để xử lý công việc chuyển tiếp. Thành phố cũng đã chủ động điều phối, bố trí thêm trụ sở cho nhiều cơ quan trọng yếu, như: Sở Nội vụ, Sở Khoa học và Công nghệ, Thanh tra Thành phố, Trung tâm Hành chính công... nhằm đáp ứng yêu cầu tổ chức bộ máy mới.

Một điểm đáng chú ý là việc xử lý tài sản dôi dư được thực hiện theo thứ tự ưu tiên rõ ràng và có tính kinh tế: trước hết bố trí cho các cơ quan có nhu cầu; tiếp đến sử dụng cho mục tiêu giáo dục, y tế, văn hóa, công cộng; cuối cùng là đưa vào khai thác theo cơ chế thị trường (đấu giá, cho thuê) để tạo nguồn thu ngân sách. Song song đó, cơ chế phân cấp gắn với trách nhiệm người đứng đầu được đẩy mạnh, góp phần rút ngắn quy trình xử lý và nâng cao tính chủ động của các đơn vị. Nhìn tổng thể, những kết quả này cho thấy, Thành phố đã bước đầu chuyển từ tư duy “quản lý tài sản” sang “tái cấu trúc và tối ưu hóa việc sử dụng tài sản công” trong bối cảnh biến động lớn về tổ chức bộ máy.

Việc hợp nhất các đơn vị hành chính đã làm gia tăng đáng kể số lượng trụ sở, cơ sở nhà, đất và tài sản gắn liền với đất, đặc biệt ở cấp cơ sở. Trong khi đó, một bộ phận không nhỏ tài sản rơi vào tình trạng dôi dư, xuống cấp hoặc chưa được khai thác hiệu quả. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải cơ cấu lại quỹ tài sản công theo hướng tối ưu hóa công năng sử dụng; nếu không, sẽ tiếp tục phát sinh chi phí quản lý, duy tu nhưng không tạo ra giá trị tương xứng.

Mặc dù đã có chủ trương xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung, song thực tế dữ liệu hiện nay vẫn còn phân tán, chưa được chuẩn hóa và cập nhật kịp thời giữa các cấp, các ngành. Điều này làm hạn chế khả năng theo dõi, phân tích và ra quyết định về việc điều chuyển, khai thác tài sản một cách khoa học; đồng thời, làm giảm hiệu quả của cơ chế phân cấp trong quản lý. Hiệu quả khai thác tài sản công chưa tương xứng với tiềm năng, đặc biệt đối với các cơ sở nhà, đất sau khi thu hồi hoặc chuyển giao. Một số tài sản sau khi được sắp xếp lại vẫn chưa được đưa vào sử dụng hoặc khai thác kịp thời do vướng mắc về quy hoạch, thủ tục pháp lý hoặc thiếu phương án khai thác khả thi...

Cơ chế phân cấp quản lý tài sản công tuy đã được mở rộng nhưng chưa đi kèm với

năng lực thực thi tương ứng. Việc trao quyền mạnh mẽ cho các cơ quan, đơn vị, đặc biệt là cấp cơ sở, đòi hỏi phải có năng lực quản trị, hiểu biết pháp luật và có trách nhiệm công vụ cao. Tuy nhiên, trên thực tế, năng lực này giữa các đơn vị còn chưa đồng đều, tiềm ẩn nguy cơ sử dụng tài sản chưa hiệu quả hoặc sai mục đích nếu thiếu cơ chế kiểm tra, giám sát chặt chẽ. Cơ chế phối hợp liên ngành trong quản lý, xử lý tài sản công vẫn còn những điểm nghẽn. Việc xử lý tài sản, đặc biệt là nhà, đất, thường liên quan đến nhiều cơ quan như tài chính, xây dựng, quy hoạch, tài nguyên môi trường... Trong một số trường hợp, sự phối hợp chưa thật sự linh hoạt, còn tình trạng chồng chéo hoặc kéo dài thời gian xử lý, ảnh hưởng đến tiến độ đưa tài sản vào khai thác.

Ý thức trách nhiệm trong quản lý, sử dụng tài sản công của một bộ phận cán bộ, công chức vẫn cần tiếp tục được nâng cao. Trong bối cảnh phân cấp mạnh, nếu không gắn quyền hạn với trách nhiệm và cơ chế kiểm soát hiệu quả, nguy cơ thất thoát, lãng phí hoặc sử dụng tài sản không đúng mục đích vẫn có thể xảy ra.

3. Một số giải pháp

Thứ nhất, hoàn thiện thể chế theo hướng “đi trước một bước” và thích ứng với mô hình tổ chức mới. Điểm nghẽn lớn hiện nay không phải là thiếu quy định mà là sự “lệch pha” giữa khung pháp lý và thực tiễn tái cấu trúc bộ máy. Do đó, cần rà soát, sửa đổi kịp thời các quy định về tiêu chuẩn, định mức sử dụng tài sản công phù hợp với quy mô đơn vị hành chính sau sắp xếp; đồng thời, thiết kế cơ chế phân cấp rõ ràng, gắn thẩm quyền với trách nhiệm cá nhân. Đặc biệt, cần ban hành quy trình xử lý tài sản dôi dư theo hướng chuẩn hóa, trong đó quy định thời hạn bắt buộc xử lý, cơ chế “tự động kích hoạt” trách nhiệm khi quá hạn và chế tài đủ mạnh đối với hành vi chậm trễ hoặc né tránh. Đây là điều kiện tiên quyết để chuyển từ “quản lý theo hồ sơ” sang “quản lý theo kết quả”.

Thứ hai, tích hợp phương án xử lý tài sản công ngay trong thiết kế tổ chức bộ máy. Một hạn chế phổ biến hiện nay là tách rời đề án sắp xếp tổ chức với phương án xử lý tài sản, dẫn đến tình trạng “xong tổ chức, vương tài sản”. Cần chuyển sang cách tiếp cận tích hợp: mọi đề án sáp nhập, giải thể, điều chỉnh chức năng đều phải kèm theo phương án xử lý tài sản tương ứng, bao gồm: danh mục tài sản, phương án sử dụng, lộ trình xử lý và nguồn lực thực hiện. Cách làm này giúp loại bỏ “độ trễ chính sách”, giảm chi phí cơ hội và ngăn chặn tình trạng tài sản bị bỏ không trong giai đoạn chuyển tiếp.

Để sử dụng tài sản công một cách hiệu quả, tránh lãng phí nguồn lực sau khi sắp xếp tổ chức bộ máy, TP. Hồ Chí Minh cần thực hiện nghiêm túc Nghị định số 186/2025/NĐ-CP ngày 01/7/2025 của Chính phủ hướng dẫn *Luật Quản lý sử dụng tài sản công*; Nghị định 50/2025/NĐ-CP ngày 28/02/2025 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của các nghị định quy định chi tiết một số điều của *Luật Quản lý, sử dụng tài sản công* và các hướng dẫn của Bộ Tài chính về sắp xếp đơn vị hành chính, quy định chi tiết quy trình bàn giao, kiểm kê, và phương án xử lý tài sản.

Thứ ba, vận hành cơ chế xử lý tài sản công theo nguyên tắc thị trường có kiểm soát và ưu tiên giá trị xã hội. Đối với tài sản dôi dư, cần xác lập thứ tự ưu tiên rõ ràng: tái sử dụng cho mục đích công; chuyển đổi công năng phục vụ giáo dục, y tế, văn hóa; điều chuyển giữa các đơn vị; và khai thác theo cơ chế thị trường (đấu giá, cho thuê). Điểm then chốt là minh bạch hóa toàn bộ quy trình định giá và đấu giá, đồng thời ứng dụng công nghệ số để hạn chế can thiệp chủ quan. TP. Hồ Chí Minh cần triển khai nhất quán phương châm quản trị “6 rõ” (rõ người, rõ việc, rõ thời gian, rõ trách nhiệm, rõ sản phẩm, rõ thẩm quyền) và số hóa toàn bộ vòng đời tài sản trên cơ sở dữ liệu quốc gia, bảo đảm mỗi tài sản đều có “dấu vết quản trị” rõ ràng, có thể truy xuất và giám sát theo thời gian thực.

Thứ tư, thiết lập cơ chế giám sát đa tầng và lượng hóa trách nhiệm giải trình. Hiệu quả phòng, chống lãng phí phụ thuộc lớn vào khả năng kiểm soát quyền lực. Do đó, cần xây dựng cơ chế giám sát theo nhiều lớp: giám sát nội bộ (cấp ủy, chính quyền), giám sát chuyên ngành (thanh tra, kiểm toán) và giám sát độc lập. Đặc biệt, phải lượng hóa tiêu chí, “không để xảy ra lãng phí tài sản công” thành chỉ số đánh giá cán bộ, gắn trực tiếp với xếp loại, bổ nhiệm và khen thưởng. Đối với TP. Hồ Chí Minh - nơi có khối lượng tài sản lớn và phân cấp mạnh, cần phân công rõ lãnh đạo chịu trách nhiệm theo địa bàn, lĩnh vực, đồng thời tăng tần suất kiểm tra chuyên đề đối với các đơn vị có nhiều tài sản dôi dư hoặc có nguy cơ rủi ro cao.

Thứ năm, phát huy cơ chế giám sát xã hội như một “kênh kiểm soát mềm” nhưng hiệu quả cao. Kinh nghiệm thực tiễn cho thấy, những vụ việc lãng phí tài sản công thường được phát hiện sớm thông qua phản ánh của người dân và báo chí. Vì vậy, cần thiết lập cơ chế công khai danh mục và phương án xử lý tài sản dôi dư, cho phép người dân tham gia góp ý, đặc biệt đối với các tài sản gắn liền với lợi ích cộng đồng. Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các đoàn thể cần được trao vai trò giám sát thực chất. Báo chí cần được khuyến khích tham gia như một “thiết chế kiểm soát xã hội”, góp phần nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình.

Thứ sáu, xây dựng liêm chính công vụ như một “hạ tầng đạo đức” của quản trị tài sản công. Trong điều kiện đặc thù của TP. Hồ Chí Minh - đô thị đặc biệt với quy mô tài sản công lớn, phân bố đa dạng và chịu tác động mạnh của quá trình sắp xếp, tổ chức lại bộ máy - liêm chính công vụ không chỉ là chuẩn mực đạo đức mà còn là yếu tố quyết định hiệu quả trong quản trị tài sản công. Thực tiễn cho thấy, bên cạnh những tiến bộ về thể chế và công cụ quản lý, các nguy cơ lãng phí tài sản công phần lớn không xuất phát từ thiếu quy

định mà từ sự suy giảm hoặc sự thiếu vững chắc của liên chính trong thực thi công vụ.

Trong bối cảnh đó, liên chính công vụ đóng vai trò như một cơ chế “tự kiểm soát nội tại”. Cán bộ có liên chính sẽ chủ động rà soát, đề xuất phương án sử dụng tối ưu, kịp thời báo cáo các bất cập phát sinh; đồng thời, kiên quyết không chấp nhận các hành vi lợi dụng quá trình chuyển đổi để trục lợi hoặc né tránh trách nhiệm.

TP. Hồ Chí Minh đã bước đầu gắn việc xử lý tài sản công với việc đánh giá cán bộ trong quá trình tinh gọn bộ máy. Khi kết quả quản lý tài sản công trở thành căn cứ đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ, mỗi cán bộ buộc phải hành động với tinh thần trách nhiệm cao hơn, qua đó hạn chế nguy cơ lãng phí ngay từ khâu thực hiện. Bên cạnh đó, vai trò nêu gương của người đứng đầu tại các cơ quan, đơn vị trên địa bàn Thành phố có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Trong điều kiện phân cấp mạnh và khối lượng tài sản lớn, người đứng đầu không chỉ là người ra quyết định mà còn là “chuẩn mực liên chính” của tổ chức. Thực tiễn cho thấy, nơi nào người đứng đầu quyết liệt trong thực hành tiết kiệm, minh bạch trong quản lý tài sản công, thì ở đó hiệu quả sử dụng tài sản được nâng cao rõ rệt; ngược lại, sự buông lỏng ở cấp lãnh đạo sẽ nhanh chóng lan tỏa thành hành vi thiếu trách nhiệm trong toàn bộ hệ thống.

4. Kết luận

Phòng, chống lãng phí tài sản công trong quá trình sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy thực chất là phép thử đối với năng lực quản trị và mức độ liên chính của hệ thống công quyền. Đối với TP. Tại Hồ Chí Minh, nơi mọi nguồn lực đều có giá trị kinh tế - xã hội rất lớn, việc kiểm soát lãng phí không chỉ giúp tiết kiệm ngân sách mà còn trực tiếp tạo dư địa cho phát triển.

Thành công của cải cách bộ máy sẽ không được đo bằng số lượng đầu mối giảm đi, mà

bằng chất lượng quản trị tài sản công sau khi sắp xếp. Khi mỗi tài sản được sử dụng đúng mục đích, đúng thời điểm và tạo ra giá trị cao nhất cho xã hội, thì cải cách mới thực sự đi vào chiều sâu. Ngược lại, nếu để xảy ra lãng phí, thất thoát, thì mọi nỗ lực tinh gọn bộ máy sẽ bị triệt tiêu về ý nghĩa. Vì vậy, kiểm soát lãng phí tài sản công không chỉ là yêu cầu của quản lý tài chính mà còn là điều kiện tiên quyết để xây dựng một nền hành chính hiệu lực, hiệu quả và liên chính, qua đó củng cố niềm tin của Nhân dân và tạo nền tảng vững chắc cho phát triển bền vững trong giai đoạn mới. □

Chú thích:

1, 2. Ủy ban nhân dân TP. Hồ Chí Minh (2025). *Kế hoạch số 74/KH-UBND ngày 23/10/2025 về việc sắp xếp, bố trí và xử lý tài sản công của các cơ quan, tổ chức, đơn vị thuộc phạm vi quản lý.*

Tài liệu tham khảo:

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2024). *Quy định số 189-QĐ/TW ngày 08/10/2024 về kiểm soát quyền lực, phòng, chống tham nhũng, tiêu cực trong quản lý, sử dụng tài sản công.*

2. Bộ Tài chính (2026). *Công văn số 223/BTC-QLCS ngày 08/01/2026 về việc thực hiện sắp xếp, bố trí, xử lý trụ sở sau khi sắp xếp tổ chức bộ máy, sắp xếp đơn vị hành chính.*

3. Chính phủ (2017). *Nghị định số 151/2017/NĐ-CP ngày 26/12/2017 quy định chi tiết một số điều của Luật Quản lý, sử dụng tài sản công.*

4. Chính phủ (2020). *Nghị định số 04/2019/NĐ-CP ngày 11/01/2019 quy định tiêu chuẩn, định mức sử dụng tài sản công.*

5. Chính phủ (2025). *Nghị định số 03/2025/NĐ-CP ngày 01/01/2025 về việc sắp xếp, bố trí và xử lý tài sản khi tổ chức lại đơn vị hành chính.*

6. Nguyễn Thị Hồng Hải (2021). *Quản lý tài sản công tại các cơ sở giáo dục đại học: Thực trạng và giải pháp.* Tạp chí Quản lý nhà nước, số 300 (9/2021), tr. 45 - 51.

7. Quốc hội (2017). *Luật Quản lý, sử dụng tài sản công năm 2017.*

8. Nguyễn Quang Vinh (2025). *Quản lý tài sản công dôi dư sau sắp xếp đơn vị hành chính.* Tạp chí Quản lý nhà nước, số 357 (10/2025), tr. 10-15. <https://doi.org/10.59394/qlnn.357.2025.1308>.