



Original Article

Digital Transformation in Public Administration in Vietnam: Current Status, Challenges, and Policy Implications

Nguyen Thi Thanh Mai*

Swinburne Vietnam, FPT University, Hoa Lac High-Tech Park, Thach Hoa, Thach That, Hanoi, Vietnam

Received 14th March 2025

Revised 03rd September 2025; Accepted 26th September 2025

Abstract: Public-sector digital transformation is shifting from merely “putting forms online” to a data- and platform-based digital government model (digital-by-design/GaaP). Vietnam has embedded this direction into administrative reform, yet gaps remain between central and local levels. The objective of this article is to i) Systematize relevant theoretical and policy foundations; ii) Assess the current situation using the synthesized COAO framework (Capabilities-Operations-Adoption-Outcomes); and iii) Suggest action priorities to increase the use of online public services and maximize public value. The study finds clear progress in the legal framework, digital identification (eID/VNeID), data-sharing platforms (NDXP, national databases), redesign of “one-stop shop” processes with SLAs and real-time tracking, and expanded connectivity infrastructure. However, the uptake of online public services remains low and uneven across localities; mobile/UX experience is still weak; interoperability, data standards, and contextual metadata are not yet unified; and personal-data protection is inconsistent, affecting trust. Based on this, the paper proposes five directions: mobile-first service design; “clean-standard-open” data with common APIs/metadata; deep BPR to make transactions digital-by-default; privacy-by-design; and measurement-disclosure-accountability mechanisms, implemented in 12-18-month rolling waves for high-frequency procedures.

Keywords: Digital transformation, public administration, digital governance, online public services, digitalization policy.

* Corresponding author.

E-mail address: maintt50@fe.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4546>

Chuyển đổi số trong hành chính công tại Việt Nam: Thực trạng, thách thức và hàm ý chính sách

Nguyễn Thị Thanh Mai*

*Swinburne Việt Nam, Trường Đại học FPT, Khu Công nghệ cao Hòa Lạc,
Thạch Hoà, Thạch Thất, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 14 tháng 3 năm 2025

Chỉnh sửa ngày 03 tháng 9 năm 2025; Chấp nhận đăng ngày 26 tháng 9 năm 2025

Tóm tắt: Chuyển đổi số hành chính công đang dịch chuyển từ “đưa thủ tục lên mạng” sang mô hình chính phủ số dựa trên dữ liệu và nền tảng (digital-by-design/GaaP). Việt Nam đã lồng ghép định hướng này vào cải cách hành chính nhưng còn khác biệt giữa trung ương và địa phương. Mục tiêu của bài viết này là nhằm i) Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết-chính sách liên quan; ii) Đánh giá thực trạng theo khung tổng hợp COAO (Capabilities-Operations-Adoption-Outcomes); và iii) Gợi ý các ưu tiên hành động nhằm nâng sử dụng dịch vụ công trực tuyến (DVCTT) và tối đa hóa giá trị công. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra Việt Nam có tiến bộ rõ về khung pháp lý, định danh điện tử (eID/VNeID), nền tảng chia sẻ dữ liệu (NDXP, CSDL quốc gia), tái thiết kế quy trình “một cửa” gắn SLA và theo dõi thời gian thực, cùng hạ tầng kết nối mở rộng; tuy vậy mức sử dụng dịch vụ công trực tiếp còn thấp và chênh lệch theo địa phương; trải nghiệm di động/UX chưa tốt; liên thông-chuẩn dữ liệu và ngữ cảnh hoá chưa thống nhất; bảo vệ dữ liệu cá nhân còn không đồng đều, ảnh hưởng tới niềm tin. Từ bức tranh này, bài viết đề xuất năm hướng: di động-trước; dữ liệu “sạch-chuẩn-mở” với API/metadata; BPR sâu mặc định giao dịch số; privacy-by-design; và cơ chế đo lường-công khai-gắn trách nhiệm, triển khai theo từng đợt 12-18 tháng cho nhóm thủ tục tần suất cao.

Từ khoá: Chuyển đổi số, hành chính công, chính phủ số, DVCTT, chính sách số hóa.

1. Giới thiệu

Chuyển đổi số trong hành chính công đang trở thành một định hướng chủ đạo của cải cách hành chính trên phạm vi toàn cầu. Tổng quan tài liệu nghiên cứu cho thấy chuyển đổi số trong lĩnh vực này đã vượt ra ngoài phạm vi triển khai công nghệ đơn thuần để trở thành một quá trình tái cấu trúc tổ chức, quy trình và quan hệ nhà nước-công dân, qua đó tạo “giá trị công” ở nhiều tầng: hiệu quả nội bộ, minh bạch, trách nhiệm giải trình và đồng sáng tạo dịch vụ [1, 2]. Cách hiểu này nhấn mạnh sự dịch chuyển từ mô hình “chính phủ điện tử” hướng chức năng sang

“chính phủ số” lấy dữ liệu-nền tảng làm trung tâm, gắn với thiết kế dịch vụ lấy người dùng làm trung tâm (user-centred) và vận hành dựa trên dữ liệu [3].

Ở tầm kiến trúc thể chế-kỹ thuật, nhiều nghiên cứu xem *Government-as-a-Platform (GaaP)* như cơ chế điều phối tạo giá trị công, trong đó nhà nước đóng vai trò kiến tạo hạ tầng dữ liệu-nền tảng dùng chung, khuyến khích các bên công-tư-xã hội cùng tạo dịch vụ [4]. Khi áp dụng vào giải quyết thủ tục hành chính (TTHC) và DVCTT, GaaP cho phép chuẩn hóa-tái cấu trúc quy trình đầu-cuối (Business Process Reengineering - BPR), kết nối định danh số,

* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: maintt50@fe.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4546>

thanh toán số, ký số, chia sẻ dữ liệu liên thông, từ đó rút ngắn chu trình xử lý và giảm chi phí tuân thủ của người dân, doanh nghiệp [1, 4].

Lợi ích “giá trị công” (public value) của chính phủ số được hệ thống hóa rõ, gồm nâng chất lượng dịch vụ, tối ưu hóa quy trình, tăng minh bạch và mở rộng tham gia [2]. Ở tầng dữ liệu, chính sách dữ liệu mở và các bảng điều khiển (dashboard) dữ liệu điều hành-giám sát giúp tăng sự minh bạch, khả năng giải trình và tương tác, nhưng cũng đòi hỏi chất lượng dữ liệu, khả năng ngữ cảnh hóa và năng lực giải thích để tránh hiểu sai. Các kết quả này đặc biệt liên quan khi số hóa TTHC đòi hỏi truy xuất trạng thái hồ sơ theo thời gian thực và công khai chỉ số phục vụ (Service Level Agreement - SLA) của cơ chế “một cửa” [2, 5].

Về chấp nhận và sử dụng DVCTT, bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam cho thấy sự cảm nhận về tính hữu ích và dễ sử dụng, cùng với niềm tin và gắn kết mạng xã hội, là các đòn bẩy then chốt thúc đẩy việc sử dụng dịch vụ - hàm ý phải đầu tư vào thiết kế trải nghiệm người dùng, bảo mật-an toàn thông tin và truyền thông số [6, 7]. Đây là điều kiện để dịch vụ trực tuyến trọn quy trình “end-to-end” thực sự được sử dụng, thay vì chỉ tồn tại trên cổng thông tin [6].

Trong bối cảnh Việt Nam, định hướng chính phủ số được lồng ghép vào chương trình cải cách hành chính và chuyển hóa thành chính sách quốc gia; song, vẫn tồn tại nhiều điểm nghẽn thể chế-nguồn lực-hạ tầng-kỹ năng số và nhu cầu tái cấu trúc quy trình để bảo đảm DVCTT thực sự đầu-cuối [8]. Một số nghiên cứu trong nước đã hệ thống hóa khung chính sách và nhấn mạnh yêu cầu hoạch định chính sách trong chính phủ số gắn với tiêu chuẩn hoá và liên thông dữ liệu, cũng như nâng cao năng lực thực thi của đội ngũ cán bộ [9, 10]. Các kết quả này khẳng định: số hóa hành chính phải tập trung vào toàn bộ chuỗi xử lý TTHC - từ chuẩn hóa các bước xử lý nội bộ của cơ quan nhà nước đến nâng trải nghiệm tại bộ phận “một cửa” nơi người dân nộp và nhận kết quả.

Bài viết này được phân tích dựa trên *Khung COAO (Capabilities-Operations-Adoption-Outcomes)* do tác giả tổng hợp và đề xuất từ các

hướng tiếp cận “số ngay từ đầu” (“digital-by-design”), GaaP, BPR, và public value (xem [1-4]). Khung phân tích này gồm 04 cấu phần như sau:

i) *Năng lực số của hệ thống (Capabilities)*: gồm Khung thể chế - chiến lược; kiến trúc nền tảng - dữ liệu dùng chung, định danh/xác thực số, hạ tầng kết nối; tiêu chuẩn hoá và liên thông dữ liệu, phản ánh “digital-by-design” [3, 4];

ii) *Chuỗi quy trình dịch vụ (Operations)*: mức độ BPR của quy trình TTHC để đạt dịch vụ trực tuyến trọn quy trình (end-to-end), vận hành mô hình “một cửa/một cửa liên thông”, công bố chỉ số phục vụ hay kiểm soát thời hạn xử lý (SLA), theo dõi-giám sát thời gian thực [1, 5];

iii) *Chấp nhận và sử dụng thực tế (Adoption & Use)*: các nhân tố ảnh hưởng và rào cản tiếp cận [6, 7];

iv) *Kết quả giá trị công (Public Value Outcomes)*: hiệu quả xử lý (thời gian/chi phí), minh bạch-giải trình, hài lòng-niềm tin, và đồng sáng tạo dịch vụ [2].

Từ khung trên, bài báo sẽ đánh giá thực trạng theo 4 cấu phần COAO (Capabilities-Operations-Adoption-Outcomes); và đề xuất hàm ý chính sách nhằm tăng tốc số hóa quy trình TTHC, nâng mức sử dụng DVCTT, và tối đa hóa giá trị công.

2. Thực trạng chuyển đổi số trong hành chính của Việt Nam

2.1. Năng lực số của hệ thống (Capabilities)

Năng lực số là nền móng để chuyển đổi số hành chính công đi vào thực chất và năng lực này của một hệ thống cần phản ánh cách tiếp cận “số ngay từ đầu” (“digital-by-design”). Cách tiếp cận này nghĩa là việc thiết kế, tổ chức và vận hành dịch vụ công dựa trên dữ liệu và nền tảng số ngay từ khâu hoạch định, thay vì chỉ số hóa thủ tục sẵn có [11]. Theo OECD Digital Government Policy Framework, bốn trụ cột nền tảng gồm có dữ liệu dẫn dắt (data-driven), chính phủ như nền tảng (GaaP), mở mặc định (open by default), lấy người dùng làm trung tâm (user-centred) - là tiêu chuẩn quốc tế để hình thành năng lực số bền vững [11]. Trong đánh giá

Capabilities (thuộc khung COAO), tham chiếu thêm GovTech Maturity Index (GTMI) của World Bank (2021, 2022) [12, 13] với các câu phần về hệ thống lõi của chính phủ và nền tảng dùng chung; 05 trụ cột chính của lớp Năng lực số phù hợp với bối cảnh Việt Nam gồm có: Khung thể chế - chiến lược; kiến trúc nền tảng - dữ liệu dùng chung; định danh/xác thực số; hạ tầng kết nối và tiêu chuẩn - liên thông. Cụ thể:

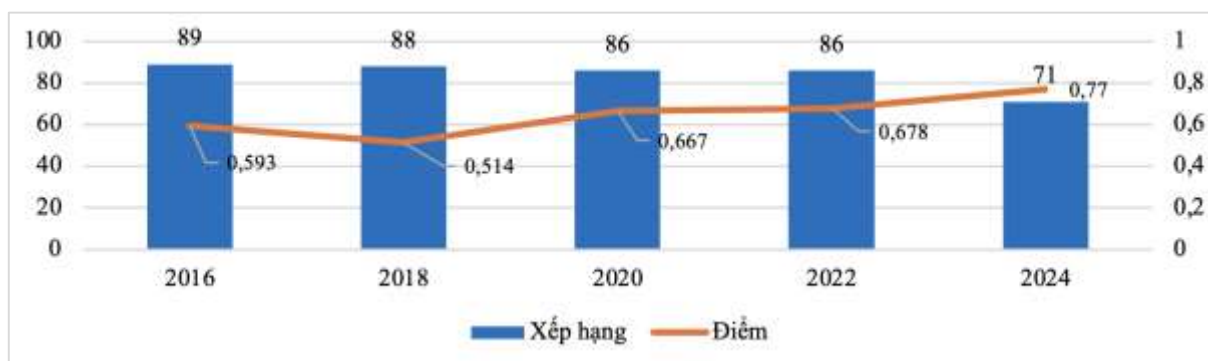
i) Khung thể chế - chiến lược

Hiện nay, khung thể chế - chiến lược của Việt Nam đã được củng cố và cập nhật, gồm có Chương trình Chuyển đổi số quốc gia (QĐ 749/QĐ-TTg, 2020), Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số 2021-2025 (QĐ 942/QĐ-TTg, 2021), Đề án 06 về khai thác dữ liệu dân cư và định danh điện tử (QĐ 06/QĐ-TTg, 2022), Nghị định 42/2022/NĐ-CP về cung cấp thông tin và DVCTT, Luật Giao dịch điện tử số 20/2023/QH15 (hiệu lực 01/7/2024), Chiến lược dữ liệu quốc gia đến 2030 (QĐ 142/QĐ-TTg, 02/02/2024), cùng Nghị định 69/2024/NĐ-CP (định danh, xác thực điện tử) và

Nghị định 13/2023/NĐ-CP (bảo vệ dữ liệu cá nhân). Những văn bản này tạo lớp nền thể chế cho thiết kế - vận hành dịch vụ số lấy dữ liệu làm trung tâm [14-20];

ii) Kiến trúc nền tảng - dữ liệu dùng chung

Ở Việt Nam, Khung Kiến trúc Chính phủ điện tử (phiên bản 3.0) do Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành là bộ khung tham chiếu để các bộ, tỉnh xây dựng kiến trúc số thống nhất, có khả năng mở rộng theo hướng “chính phủ như nền tảng” (Gaap). Việt Nam đã đạt những bước tiến đáng kể trong triển khai Chính phủ điện tử (E-Government). Theo Báo cáo Chính phủ điện tử Liên Hợp Quốc 2024, Việt Nam đạt chỉ số EGDI 0,7709, xếp hạng 71/193, tăng 15 bậc so với năm 2020 và 2022 (Hình 1). Đây là lần đầu tiên Việt Nam thuộc nhóm quốc gia có EGDI rất cao, vượt mức trung bình thế giới (0,6382) và trung bình châu Á. Trong khu vực Đông Nam Á, Việt Nam xếp thứ 5/11, đứng sau Singapore, Thái Lan, Malaysia và Indonesia, nhưng đã cải thiện thứ hạng so với năm 2022 [21];



Hình 1. Điểm và xếp hạng chỉ số EGDI của Việt Nam (2016-2024).

Nguồn: Vẽ lại từ dữ liệu của UN (2024) [21].

Cả bốn chỉ số thành phần trong EGDI của Việt Nam đều có sự cải thiện rõ rệt. Hạ tầng viễn thông (TII) đạt 0,8780, đứng hạng 67 (tăng 7 bậc), trong khi chỉ số vốn con người (HCI) đạt hạng 79 (tăng 36 bậc). Chỉ số DVCTT (OSI) cũng gia tăng, giúp Việt Nam xếp hạng 75, phản ánh nỗ lực mở rộng dịch vụ số của Chính phủ [21]. Tuy nhiên, nếu so sánh với các nước ASEAN trong từng chỉ số thành phần, Việt Nam

vẫn có khoảng cách cần thu hẹp. Chẳng hạn, chỉ số tham gia điện tử của Việt Nam (0,6027) cao hơn Brunei nhưng thấp hơn Philippines, Malaysia và Singapore, cho thấy cần nâng cao mức độ tương tác giữa chính phủ và người dân. Chỉ số dịch vụ trực tuyến (0,70811) cũng vượt Brunei nhưng vẫn thua Philippines, Malaysia và Singapore, đòi hỏi cải thiện cả về chất lượng và phạm vi cung cấp DVCTT.

Bên cạnh đó, Nền tảng tích hợp, chia sẻ dữ liệu quốc gia (National Data eXchange Platform - NDXP) là “trục xương sống” kết nối - chia sẻ dữ liệu giữa hệ thống trung ương và địa phương, cho phép các cơ quan tự động đối soát, tái sử dụng dữ liệu trong quy trình giải quyết TTHC. Năm 2023, báo cáo chính thức ghi nhận khoảng 1,67 tỷ giao dịch thực hiện qua NDXP và 07 cơ sở dữ liệu quốc gia đã đưa vào vận hành (ví dụ: dân cư, bảo hiểm xã hội); đồng thời 54/85 bộ, ngành, địa phương đã ban hành danh mục CSDL dùng chung và 42/85 đơn vị đã công bố danh mục dữ liệu mở (tăng mạnh so với 2022) [22]. Sang 2024, lưu lượng tiếp tục tăng với gần 2,8 triệu giao dịch/ngày, 388 điểm kết nối của 95 cơ quan/đơn vị hoạt động trên NDXP [23]. Khung pháp lý như Nghị định 42/2022/NĐ-CP về cung cấp thông tin và DVCTT, cùng Quyết định 142/QĐ-TTg (2024) về Chiến lược dữ liệu quốc gia - yêu cầu chuẩn hóa dữ liệu, tiêu chuẩn API và mở dữ liệu - là nền tảng thể chế bảo đảm dữ liệu “chảy” thông suốt qua NDXP, rút ngắn thời gian xử lý và tăng tính minh bạch [17, 18];

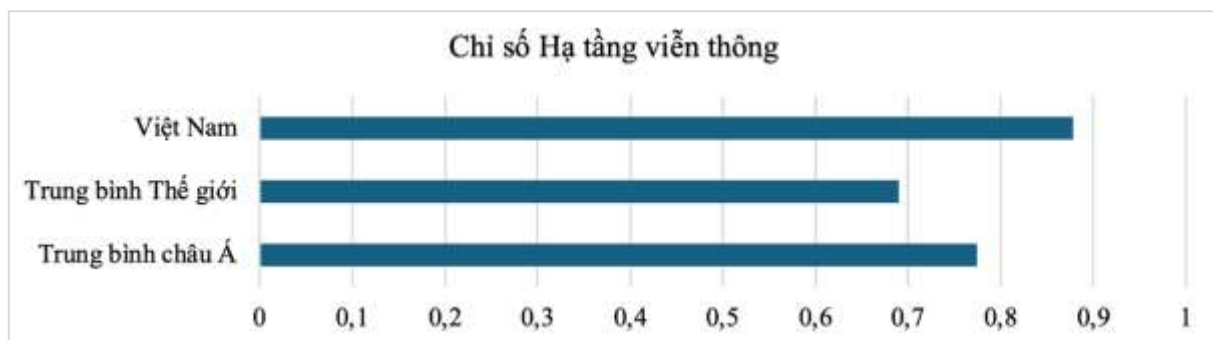
iii) Định danh/Xác thực số

Định danh điện tử (eID) và xác thực số là “chìa khóa” kết nối người dân-doanh nghiệp với dịch vụ công số và cho phép tái sử dụng dữ liệu thay vì yêu cầu nộp lại giấy tờ. Việt Nam triển khai Đề án 06 dùng CSDL quốc gia về dân cư và

hệ thống VNeID để cắt giảm, đơn giản hóa TTHC; mục tiêu là định danh, xác thực điện tử khi giao dịch với cơ quan nhà nước, tiến tới không yêu cầu người dân cung cấp lại thông tin đã có trong CSDL quốc gia. Khung pháp lý cho eID được thiết lập bởi Nghị định 59/2022/NĐ-CP (định danh, xác thực điện tử) và Nghị định 69/2024/NĐ-CP (sửa đổi, bổ sung), trong đó ghi nhận giá trị pháp lý của danh tính điện tử trong các giao dịch số; cùng với Luật Giao dịch điện tử 2023 (hiệu lực 01/7/2024) làm “luật khung” cho giao dịch số giữa Nhà nước-công dân-doanh nghiệp. Các nền tảng và quy định này cho phép xác thực từ xa, ký số, ủy quyền điện tử và tích hợp tài khoản dịch vụ công, tạo nền tảng để “một cửa” thực sự vận hành trên môi trường số [16, 20, 24, 25];

iv) Hạ tầng kết nối

Hạ tầng viễn thông - công nghệ thông tin (CNTT) được xác định là nền tảng cho dữ liệu và dịch vụ công. *Việt Nam đã xây dựng hạ tầng viễn thông - CNTT phát triển, tạo nền tảng vững chắc cho chính phủ điện tử*. Chỉ số hạ tầng viễn thông (TII) của Việt Nam thuộc nhóm rất cao trên thế giới, vượt mức trung bình của châu Á và toàn cầu [21] (Hình 2). Điều này phản ánh mạng lưới viễn thông rộng khắp, hỗ trợ kết nối số mạnh mẽ;



Hình 2. So sánh chỉ số thành phần Hạ tầng viễn thông (thuộc EGDI) của Việt Nam với trung bình Châu Á và Thế giới (2024).

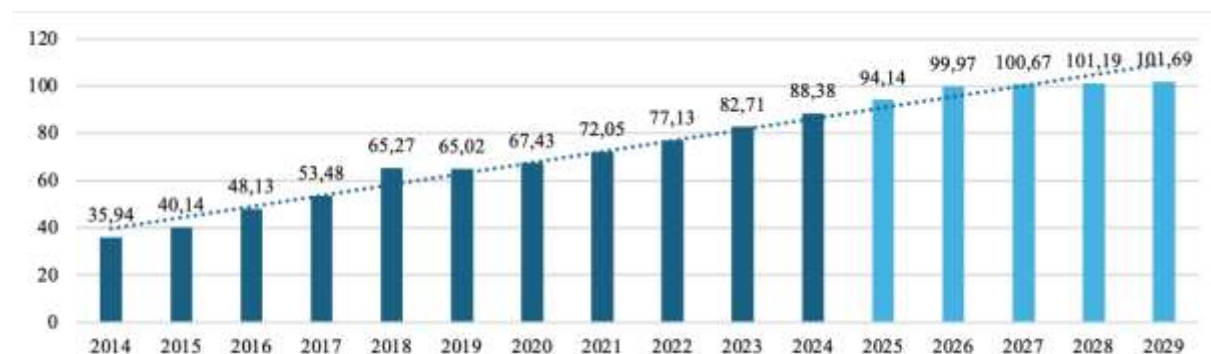
Nguồn: Vẽ lại từ Dữ liệu của UN (2024) [21].

Ngoài ra, số lượng người dùng Internet và thiết bị di động tại Việt Nam tăng mạnh, thúc đẩy khả năng tiếp cận dịch vụ số. Tính đến năm

2024, Việt Nam có 88,38 triệu người dùng Internet, chiếm khoảng 88,1% dân số, tăng 5,67 triệu so với năm trước [26] (Hình 3). Đồng thời,

tỷ lệ thâm nhập băng rộng di động đạt 120,5% vào quý 2/2024, tăng mạnh so với chỉ 11,5% vào năm 2010. Ba nhà mạng lớn gồm Viettel (40% thị phần), Vinaphone (30%) và Mobifone (16%) đóng vai trò chính trong kết nối di động. Cùng với sự phát triển của hạ tầng, lưu lượng dữ liệu di động trung bình mỗi thuê bao đã tăng hơn 5 lần từ 1,8 GB/tháng năm 2019 lên 9,6 GB/tháng vào 2024 và dự báo sẽ đạt 33,8 GB/tháng vào

2030. Để đáp ứng nhu cầu này, phổ tần dành cho dịch vụ di động tại Việt Nam đã tăng 88% từ 339,6 MHz (2022) lên 639,6 MHz (5/2024), tạo điều kiện cho sự phát triển của 4G và 5G. Dự kiến đến năm 2030, số kết nối 5G sẽ vượt 90 triệu, phủ sóng hơn 99% dân số, yêu cầu Việt Nam phải tiếp tục mở rộng phổ tần và đầu tư vào hạ tầng viễn thông để khai thác tối đa tiềm năng của 5G (GSMA, 2024) [26];



Hình 3. Số lượng người dùng internet (triệu người).
Nguồn: Statista (2025) [27].

v) Tiêu chuẩn - liên thông

Tiêu chuẩn dữ liệu, chuẩn API và cơ chế liên thông hệ thống là điều kiện bắt buộc để dữ liệu “chảy” xuyên suốt từ khâu xử lý nội bộ (back-office) đến điểm phục vụ “một cửa” (front-office). Nghị định 42/2022/NĐ-CP quy định việc cung cấp thông tin và DVCTT, đồng thời giao Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật về cơ sở dữ liệu và kết nối-chia sẻ (Chính phủ Việt Nam, 2022). Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số (QĐ 942/QĐ-TTg, 2021) xác định phát triển nền tảng và dịch vụ dùng chung cấp quốc gia, còn Chiến lược dữ liệu quốc gia đến 2030 (QĐ 142/QĐ-TTg, 2024) yêu cầu chuẩn hóa, mở dữ liệu và quản trị vòng đời dữ liệu [15, 17]. Nghị định 47/2020/NĐ-CP về quản lý, kết nối, chia sẻ dữ liệu số và Luật Giao dịch điện tử 20/2023/QH15 bổ sung khung pháp lý cho giao dịch số, ký số, chứng từ điện tử, tạo nền cho liên thông ở quy mô toàn hệ thống [25, 28]. Khi các tiêu chuẩn-liên thông được thực thi thông qua Nền tảng tích hợp, chia sẻ dữ liệu quốc gia

(NDXP), quy trình TTHC có thể tự động đối soát thông tin, giảm yêu cầu xuất trình/scan giấy tờ, rút ngắn thời gian xử lý và tăng minh bạch.

Tóm lại, lớp Năng lực số (Capabilities) của Việt Nam được cấu thành bởi nền thể chế-chiến lược đầy đủ, đi kèm kiến trúc và các nền tảng dùng chung, định danh số VNeID, đặt trên hạ tầng kết nối đang mở rộng, qua đó tạo điều kiện cần để chuyển sang lớp Operations phù hợp với tiếp cận “digital-by-design” của OECD, đồng thời hỗ trợ định vị đối sánh trong UN E-Government Survey.

2.2. Chuỗi quy trình dịch vụ (Operations)

Trọng tâm của lớp Operations là tái thiết kế quy trình TTHC (BPR) để đạt cung cấp dịch vụ trực tuyến trọn quy trình (end-to-end), vận hành mô hình “một cửa/một cửa liên thông”, công bố và kiểm soát thời hạn xử lý (SLA), theo dõi trạng thái hồ sơ theo thời gian thực, đồng thời tích hợp định danh - ký số - thanh toán với trải nghiệm người dùng dễ tiếp cận.

Về pháp lý-tổ chức, Nghị định 61/2018/NĐ-CP (được sửa đổi bởi Nghị định 107/2021/NĐ-CP) đặt nền cho cơ chế “một cửa/một cửa liên thông”, yêu cầu quy trình thống nhất, công khai, minh bạch và theo dõi - giám sát việc giải quyết TTHC; Quyết định 468/QĐ-TTg (2021) phê duyệt đề án đổi mới cơ chế một cửa theo hướng thiết kế lại quy trình gắn với số hóa hồ sơ, trạng thái xử lý và cung cấp dịch vụ trên môi trường số; còn Nghị định 42/2022/NĐ-CP quy định rõ việc cung cấp thông tin và DVCTT của cơ quan nhà nước, làm cơ sở để thiết kế SLA, biểu mẫu điện tử, kênh phản hồi, tích hợp xác thực/định danh và thanh toán trực tuyến [18, 29, 30, 31].

Về độ bao phủ dịch vụ trực tuyến, phạm vi dịch vụ đã được mở rộng đáng kể và theo chuẩn trọn quy trình. Tỷ lệ DVCTT toàn trình đủ điều kiện đạt 100%; 83/83 bộ, tỉnh đã ban hành danh mục DVCTT theo Nghị định 42, qua đó chuẩn hóa danh mục và cấu phần quy trình để triển khai end-to-end [22]. Ngoài ra, Cổng dịch vụ công Quốc gia (DVCQG) đã cung cấp khoảng 4,5 nghìn DVCTT, đóng vai trò cửa vào tập trung để thực hiện TTHC trên môi trường số [32]. Từ 01/7/2024, thực hiện chỉ đạo của Chính phủ, tài khoản VNeID được dùng thống nhất cho đăng nhập/định danh khi thực hiện DVCTT, giúp đơn giản trải nghiệm đầu - cuối và tăng độ tin cậy xác thực [33]. Trên Cổng DVCQG, người dùng có thể tra cứu trạng thái hồ sơ theo thời gian thực và thanh toán trực tuyến các nghĩa vụ tài chính trong quy trình [34]. Những cấu phần này phản ánh BPR đã gắn chặt với định danh điện tử, ký số và thanh toán số ngay trong luồng dịch vụ - thay vì chỉ “đưa biểu mẫu lên mạng” [22].

Ở phía tác nghiệp (back-office), các hệ thống dùng chung cho phép xử lý hồ sơ - văn bản điện tử và giám sát vận hành theo thời gian thực. Trục liên thông văn bản quốc gia đã kết nối 100% bộ, ngành và tỉnh, qua đó xử lý, gửi - nhận văn bản điện tử ký số liên thông giữa các cấp; cùng với Hệ thống thông tin báo cáo quốc gia và Trung tâm thông tin, chỉ đạo điều hành của Chính phủ, tạo điều kiện giám sát KPI/SLA theo thời gian thực, báo cáo số hóa và ra quyết định dựa trên dữ [35, 36]. Về chuẩn tác nghiệp của quy trình điện tử, Nghị định 61/2018 và 107/2021 yêu cầu

thống nhất quy trình, công bố công khai thời hạn xử lý, đánh giá chất lượng giải quyết TTHC tại Bộ phận Một cửa; còn Nghị định 42/2022 chuẩn hóa quy trình cung cấp DVCTT, đảm bảo “đầu-cuối” có thể số hóa, theo dõi và đánh giá [18, 30]. Ở góc độ thực hành quốc tế, các nghiên cứu về bảng điều khiển (dashboard) dữ liệu theo thời gian thực cho thấy dashboard minh bạch và có trách nhiệm giải trình sẽ giúp tăng hiệu suất vận hành, phát hiện điểm nghẽn, và cải thiện chất lượng dịch vụ [5].

Về trải nghiệm người dùng và năng lực tiếp cận (UX/Accessibility), việc thiết kế dịch vụ “lấy người dùng làm trung tâm” theo chuẩn quốc tế để bảo đảm vận hành trơn tru ở lớp Operations. Hai vòng đánh giá 63 Cổng DVC cấp tỉnh (2023 - 2024) do UNDP & IPS thực hiện cung cấp bộ tiêu chí UX/Accessibility theo thông lệ tốt (tổ chức luồng, biểu mẫu điện tử, ngôn ngữ dễ hiểu, trợ năng cho nhóm yếu thế,...), gợi ý cải thiện chất lượng biểu mẫu, hướng dẫn, phản hồi hệ thống và minh bạch trạng thái hồ sơ ngay trên giao diện người dùng - các yếu tố cốt lõi của chất lượng vận hành [37]. Các khuyến nghị này nhất quán với tiếp cận “digital-by-design” của OECD, trong đó quy trình - dịch vụ phải được thiết kế ngay từ đầu để số hóa toàn diện, lấy người dùng làm trung tâm và mở mặc định [11].

Tóm lại, ở lớp Operations, Việt Nam đã có nền tảng quy trình và công cụ để chuyển từ “số hóa khâu nộp hồ sơ” sang “vận hành trọn quy trình số” với quy định pháp lý cho một cửa/một cửa liên thông và DVCTT; cung ứng dịch vụ end-to-end theo danh mục chuẩn; tích hợp định danh - ký số - thanh toán; truy vết và giám sát SLA theo thời gian thực; và chuẩn UX/Accessibility tham chiếu quốc tế. Những thành tố này là “dây chuyền” vận hành của COAO: từ BPR - một cửa - SLA/giám sát thời gian thực - UX/Accessibility, làm nền cho phần Adoption (chấp nhận - sử dụng) và Outcomes (giá trị công) phân tích ở phần sau.

2.3. Mức độ chấp nhận và sử dụng thực tế (Adoption & Use)

Ở lớp Chấp nhận (Adoption), khoảng cách giữa Độ bao phủ dịch vụ và Mức tiếp nhận của

người dân/doanh nghiệp vẫn rõ rệt - mức sử dụng DVCTT chưa theo kịp độ bao phủ, trong khi các yếu tố cảm nhận hữu ích/dễ dùng, niềm tin và kỹ năng số tiếp tục quyết định ý định và hành vi sử dụng. Với DVCTT, niềm tin vào chính quyền và hạ tầng số là biến then chốt ảnh hưởng trực tiếp ý định sử dụng [38]. Ở bình diện quốc gia, chỉ số tham gia điện tử (E-Participation) 2024 của Việt Nam đạt 0,6027, xếp hạng 72/193, phản ánh mức độ tương tác số của người dân với nhà nước còn dư địa cải thiện so với nhóm dẫn đầu [21].

Tỷ lệ hồ sơ DVCTT toàn trình của cả nước tăng nhưng vẫn thấp và chênh lệch lớn giữa cấp bộ và cấp tỉnh. Tính đến tháng 6/2025, tỷ lệ toàn quốc đạt 39,51%, trong đó khối bộ, ngành 51,19% và khối tỉnh/thành phố 15,21%. Việc công bố số liệu được Bộ TT&TT/Cục Chuyển đổi số quốc gia thực hiện định kỳ theo tháng trên dx.gov.vn, đồng thời Cổng Thông tin điện tử Chính phủ đã thông báo cơ chế công khai tỷ lệ theo bộ, địa phương từ 01/2025 [39, 40]. So với mốc 20/11/2024 - 44,99% toàn quốc (khối bộ 62,48%; khối tỉnh 18,26%) - và thông tin cùng kỳ trên Báo Điện tử Chính phủ về “tỷ lệ hồ sơ được xử lý trực tuyến của cả nước gần 45%, địa phương gần 18%”, trong năm 2025, khoảng cách giữa trung ương và địa phương trong tỷ lệ hồ sơ DVCTT toàn trình vẫn ở mức đáng kể [41, 42].

Một khía cạnh tích cực là hành vi thanh toán số đi kèm TTHC tăng nhanh, song trải nghiệm thao tác vẫn là rào cản ở một bộ phận người dùng. Giao dịch thanh toán trực tuyến qua Cổng DVCQG xử lý qua NAPAS tăng 540% về số lượng trong năm 2023 và tiếp tục tăng 153% trong quý I/2024 so với cùng kỳ, cho thấy người dân, doanh nghiệp dần quen với các khâu tài chính số trong quy trình TTHC [43]. Tuy nhiên, đánh giá 63 Cổng DVC cấp tỉnh từ góc độ người dùng [37] ghi nhận hầu hết cổng chưa thuận tiện cho người dùng, đặc biệt là khả năng tương thích trên điện thoại thông minh-thiết bị truy cập Internet chủ đạo của người dân; đồng thời 60/63 cổng chưa đạt tiêu chí bảo vệ dữ liệu cá nhân/quyền riêng tư, làm suy giảm niềm tin - một nhân tố cốt lõi của Adoption [37]. Báo cáo cũng cho thấy người dùng ở nhiều nơi vẫn phải dựa vào hướng dẫn trực tiếp/đi lại, do quy trình chưa

đồng bộ và các bước giải quyết TTHC chưa được công khai đầy đủ trên môi trường số [37].

Các chỉ báo về mức sử dụng thực tế ở cấp cơ sở cho thấy thói quen và năng lực số còn là điểm nghẽn, củng cố nhu cầu “thiết kế vì người dùng” và truyền thông hướng dẫn có mục tiêu. PAPI ghi nhận chỉ 7,6% người dân dùng Cổng DVC cấp tỉnh năm 2023, ngụ ý khoảng cách nhận thức/thói quen với DVCTT [37]. Những hạn chế về ngôn ngữ dễ hiểu, hướng dẫn bước-từng-bước, khả năng truy cập cho nhóm yếu thế và minh bạch trạng thái được UNDP & IPS liệt kê là nguyên nhân trực tiếp khiến người dùng khó tự thao tác trọn quy trình trên môi trường số [37]. Đây chính là các đòn bẩy tăng cảm nhận về sự hữu ích cảm nhận, giảm chi phí thao tác để tăng cảm nhận dễ dùng, đồng thời củng cố niềm tin - ba trụ cột chi phối việc chấp nhận (Adoption) [38, 44].

2.4. Kết quả giá trị công (Public Value Outcomes)

Đo lường kết quả của chuyển đổi số hành chính công nên tập trung vào những giá trị công tạo ra cho xã hội: chất lượng dịch vụ, hiệu quả xử lý, minh bạch-giải trình, niềm tin-hài lòng và cả đồng sáng tạo giữa Nhà nước-người dân-doanh nghiệp. Đây là các chiều giá trị công cốt lõi mà chính phủ số kỳ vọng mang lại, chứ không chỉ dừng ở năng lực hạ tầng hay mức độ sẵn có dịch vụ [22]. Đồng thời, dữ liệu mở/ bảng điều khiển số (dashboards) được khuyến nghị như công cụ gia tăng minh bạch và trách nhiệm giải trình theo thời gian thực [5].

Về mức độ hài lòng - niềm tin của người dân/doanh nghiệp, SIPAS 2024 do Bộ Nội vụ công bố cho thấy mức hài lòng chung của người dân đạt 83,94% (tăng 1,28 điểm phần trăm so với 2023); riêng mức hài lòng với cung ứng dịch vụ hành chính công đạt 84,09%. Khảo sát được thực hiện với quy mô gần 90.000 mẫu trên toàn quốc; đồng thời, chỉ 9,53% người được hỏi sẵn sàng góp ý chính sách theo hình thức trực tuyến, hàm ý còn nhiều dư địa để tăng cường kênh tham vấn số và củng cố niềm tin qua các cơ chế phản hồi công khai, thuận tiện [45].

Về thời gian/chi phí được cắt giảm nhờ số hóa quy trình, các hệ thống số lõi giúp tiết kiệm

chi phí xã hội đáng kể. Sau 1 năm vận hành, Cổng DVCQG được ước tính tiết kiệm hơn 6.700 tỷ đồng/năm nhờ giảm đi lại, giấy tờ, thời gian chờ và chi phí xử lý [46]. Hệ thống e-Cabinet giúp tiết kiệm khoảng 169 tỷ đồng/năm và Hệ thống thông tin báo cáo quốc gia ước 460 tỷ đồng/năm khi vận hành thường xuyên [47]. Ở lớp chia sẻ dữ liệu, Nền tảng tích hợp, chia sẻ dữ liệu quốc gia (NDXP) ghi nhận 1,67 tỷ giao dịch trong năm 2023, cùng 07 cơ sở dữ liệu quốc gia đã đưa vào vận hành và chia sẻ; thêm nữa, mỗi giao dịch qua NDXP được ước tính tiết kiệm khoảng 3.000 đồng chi phí xã hội, củng cố lợi ích kinh tế-xã hội của liên thông dữ liệu [28, 48].

Về tính minh bạch - giải trình theo thời gian thực, từ đầu năm 2025, Bộ TT&TT/Cục Chuyển đổi số quốc gia công bố định kỳ trên dx.gov.vn tỷ lệ “hồ sơ trực tuyến toàn trình” theo khối bộ/ngành và tỉnh-thành (số liệu từ hệ thống giám sát EMC); Báo Điện tử Chính phủ cũng đăng tải, phân tích hàng tháng/quý. Việc công khai này tạo bằng chứng theo dõi chỉ số trực tuyến cho xã hội và cơ quan chủ quản, so sánh, xác định nút thắt và nâng trách nhiệm giải trình trong triển khai DVCTT [39, 40].

Ở chiều đồng sáng tạo, đánh giá của UNDP & IPS về 63 Công dịch vụ công cấp tỉnh (2024) cho thấy trải nghiệm người dùng còn nhiều điểm cần cải thiện (khả năng thao tác trên di động, minh bạch trạng thái hồ sơ, bảo vệ dữ liệu cá nhân,...), trong khi PAPI 2023 ghi nhận chỉ 7,6% người dân sử dụng cổng dịch vụ công cấp tỉnh, phản ánh mức tham gia số còn thấp và nhu cầu thiết kế lấy người dùng làm trung tâm, tăng kênh góp ý/đồng thiết kế dịch vụ [37].

3. Đánh giá thực trạng triển khai chuyển đổi số trong hành chính công của Việt Nam

3.1. Thành tựu

Việt Nam đã xây dựng được nền tảng thể chế-kỹ thuật tương đối đầy đủ và đang chuyển dịch từ “đưa thủ tục lên mạng” sang “dịch vụ số trọn quy trình”, tạo tiền đề cải thiện hiệu quả, minh bạch và trải nghiệm người dùng. Các thành tựu nổi bật gồm:

Thứ nhất, khung thể chế-chiến lược đã được thiết lập khá đầy đủ, tạo nền tảng vững chắc cho thiết kế dịch vụ số theo hướng digital-by-design. Trong vài năm qua, Việt Nam ban hành các văn bản then chốt như Chương trình Chuyển đổi số quốc gia, Nghị định 42 về DVCTT, Luật Giao dịch điện tử 2023 và Chiến lược dữ liệu quốc gia, qua đó hợp thức hóa định danh/xác thực điện tử, ký số, chuẩn hóa biểu mẫu và quy trình “một cửa” trên môi trường số. Nhờ đó, các cơ quan nhà nước có căn cứ pháp lý thống nhất để vừa chuẩn hóa quy trình, vừa cho phép giao dịch số đầu-cuối, thay vì chỉ “đưa biểu mẫu lên mạng”.

Thứ hai, hạ tầng nền tảng-dữ liệu liên thông đã tiến một bước, với NDXP và các CSDL quốc gia cho phép tái sử dụng dữ liệu ở quy mô hệ thống. Sự gia tăng nhanh các giao dịch qua NDXP và việc công bố danh mục dữ liệu mở ở nhiều bộ, địa phương cho thấy năng lực tích hợp đang dần thực chất hơn, hỗ trợ đối soát tự động và giảm bớt yêu cầu nộp lại giấy tờ. Sau ngày 01/7/2025 - thời điểm Nghị định 118/2025/NĐ-CP có hiệu lực, mở rộng cơ chế một cửa tới cấp xã - khối lượng giao dịch liên thông dự kiến tăng mạnh và yêu cầu chuẩn hóa quy trình, dữ liệu sẽ cao hơn tại tuyến cơ sở; việc liên kết định danh - thanh toán - đối soát điện tử (gồm kết nối VNeID với ngân hàng phục vụ chi trả an sinh, trợ cấp) sẽ tạo thêm động lực cho vận hành đầu-cuối và “không yêu cầu nộp lại giấy tờ” ở những địa bàn sẵn sàng. Những chuyển dịch trên phù hợp với xu hướng “Government-as-a-Platform” (GaaP), trong đó nhà nước kiến tạo hạ tầng dữ liệu-nền tảng dùng chung để các bên cùng tạo giá trị công.

Thứ ba, quy trình nghiệp vụ đã được tái cấu trúc (BPR) gắn với cơ chế một cửa, công khai SLA và tích hợp định danh-ký số-thanh toán trong cùng luồng dịch vụ. Việc chuẩn hóa danh mục DVCTT trọn quy trình, cho phép theo dõi trạng thái hồ sơ theo thời gian thực và sử dụng tài khoản VNeID thống nhất khi giao dịch, qua đó dịch chuyển trọng tâm từ “số hóa khâu nộp” sang “vận hành đầu-cuối”, rút ngắn thời gian chờ và chi phí tuân thủ cho người dân - doanh nghiệp, dù các kết nối với khu vực doanh nghiệp đang tiếp tục được mở rộng nhưng mức độ triển khai còn chưa đồng đều.

Thứ tư, kết quả giá trị công bắt đầu hiện rõ, trong đó, mức hài lòng tăng và chi phí xã hội được tiết giảm nhờ số hóa quy trình và ra quyết định dựa trên dữ liệu. SIPAS 2024 ghi nhận mức hài lòng chung vượt 83%, trong khi Cổng DVCQG, e-Cabinet và Hệ thống thông tin báo cáo quốc gia giúp tiết kiệm đáng kể chi phí đi lại, in ấn và thời gian xử lý. Đây là các hiệu ứng “giá trị công” cốt lõi mà chuyển đổi số kỳ vọng mang lại.

3.2. Điểm nghẽn

Dù năng lực nền tảng tiến bộ, khoảng cách giữa “độ bao phủ dịch vụ” và “mức sử dụng thực tế” vẫn lớn, nhất là ở cấp địa phương; trải nghiệm người dùng, liên thông - chất lượng dữ liệu và năng lực thực thi không đồng đều tiếp tục là các “nút thắt”. Một số điểm nghẽn chính bao gồm:

Một là, khoảng cách giữa độ bao phủ dịch vụ và mức sử dụng thực tế vẫn lớn, đặc biệt ở khối địa phương. Dù danh mục DVCTT trọn quy trình đã mở rộng, tỷ lệ hồ sơ xử lý trực tuyến toàn trình còn khiêm tốn và chênh lệch đáng kể giữa trung ương - địa phương; chỉ số e-Participation mới ở mức trung bình. Điều này cho thấy “độ sẵn có” chưa tự động chuyển hóa thành “độ sử dụng”, cần các đòn bẩy hành vi và cải thiện niềm tin.

Hai là, chất lượng UX/Accessibility của nhiều Cổng DVC cấp tỉnh chưa đạt, làm suy giảm cảm nhận về tính hữu ích và dễ sử dụng và niềm tin của người dùng. Các vấn đề lặp lại gồm hạn chế trong tương thích di động, ngôn ngữ hướng dẫn khó hiểu, hiển thị trạng thái hồ sơ chưa minh bạch và lỗ hổng tuân thủ bảo vệ dữ liệu cá nhân. Với điện thoại thông minh là kênh truy cập chính, những điểm nghẽn này trực tiếp kìm hãm việc triển khai thực tế và làm phát sinh hành vi quay về kênh trực tiếp.

Ba là, chuẩn hóa - liên thông - chất lượng dữ liệu chưa đồng đều, khiến việc tự động đối soát và tái sử dụng dữ liệu còn nhiều rào cản. Dù đã có khuôn khổ tiêu chuẩn và chiến lược dữ liệu, tình trạng “dị bản dữ liệu”, thiếu chuẩn API đồng bộ, thiếu ngữ cảnh hóa và kiểm soát chất lượng vẫn diễn ra, làm giảm hiệu lực của NDXP và kéo dài thời gian xử lý ở phía tác nghiệp nội bộ.

Bốn là, năng lực thể chế và quản trị thay đổi không đồng đều, tạo khoảng cách giữa thiết kế chính sách và thực thi ở tuyến cơ sở. Một số nơi vẫn vận hành “lai” giữa giấy - số, yêu cầu nộp thêm bản cứng hoặc bổ sung giấy tờ ngoài hệ thống; phối hợp liên thông liên cơ quan còn phụ thuộc nhiều vào con người. Điều này cho thấy chuyển đổi số là quá trình tái cấu trúc tổ chức và kỹ năng, không chỉ là triển khai công nghệ.

Năm là, rào cản hành vi và kỹ năng số của người dân/doanh nghiệp còn đáng kể, trong khi niềm tin là biến quyết định ý định sử dụng. Các yếu tố như cảm nhận về tính hữu ích, tính dễ sử dụng và niềm tin quyết định áp dụng; thực tế cho thấy cần truyền thông nhắm trúng nhóm người dùng, hướng dẫn từng bước, hỗ trợ đa kênh, đồng thời củng cố an toàn - bảo mật để tăng ý định sử dụng bền vững.

Sáu là, năng lực vận hành số ở cấp xã còn hạn chế, đặc biệt tại tuyến cơ sở. Trong giai đoạn đầu mở rộng cơ chế một cửa tới cấp xã (từ 01/7/2025), nhiều địa bàn còn đối mặt với các hạn chế mang tính hệ thống như nhân lực Bộ phận Một cửa chủ yếu kiêm nhiệm, kỹ năng số và vận hành quy trình số chưa đồng đều; hạ tầng kết nối, thiết bị đầu cuối và kinh phí vận hành còn mỏng; việc khai thác CSDL/NDXP, ký số, thanh toán điện tử và theo dõi trạng thái hồ sơ thời gian thực chưa ổn định; một số thủ tục vẫn yêu cầu bổ sung bản giấy ngoài hệ thống; kết nối định danh VNeID với dịch vụ ngoài nhà nước (như ngân hàng, bưu chính) chưa bao phủ; công cụ hỗ trợ người dân tại điểm phục vụ (kiosk, hướng dẫn từng bước) còn thiếu. Những yếu tố này làm phát sinh tình trạng “xử lý lai giấy- số”, duy trì khoảng cách về tỷ lệ toàn trình và trải nghiệm người dùng giữa các địa bàn.

4. Đề xuất một số giải pháp cải thiện

Để chuyển đổi số hành chính công thật sự “đi vào đời sống”, cần vừa sửa quy trình bên trong, vừa nâng trải nghiệm bên ngoài, và đặc biệt phải củng cố niềm tin dữ liệu - bảo mật. Một số đề xuất giải pháp trọng tâm tương ứng với các lớp Năng lực - Quy trình - Chấp nhận - Giá trị công; gồm có:

Thứ nhất, thiết kế lại trải nghiệm dịch vụ theo hướng di động-trước ((mobile-first) và ngôn ngữ dễ hiểu, để người dân “tự làm được” ngay lần đầu. Tập trung chuẩn hoá biểu mẫu ngắn - rõ, hướng dẫn từng bước ngay trên màn hình, hiển thị trạng thái hồ sơ theo thời gian thực, và bảo đảm trợ năng cho người cao tuổi, người khuyết tật. Mục tiêu thực tế là tối thiểu 80% dịch vụ phổ biến chạy tốt trên điện thoại; mọi dịch vụ đều có video/ảnh minh hoạ 1-3 phút và kênh hỗ trợ trực tuyến (chat/điện thoại) gắn trực tiếp với từng bước thao tác.

Thứ hai, làm “sạch - chuẩn - mở” dữ liệu với bộ chuẩn API quốc gia và mô tả ngữ cảnh (metadata) thống nhất, để dữ liệu liên thông và xử lý tự động giữa các hệ thống. Ban hành và bắt buộc áp dụng từ điển dữ liệu dùng chung, bộ nhận diện trường dữ liệu tối thiểu, cơ chế khai một lần - dùng nhiều lần cùng quy tắc chất lượng (data quality rules) và nhật ký kiểm soát (data lineage). Mỗi bộ/ngành cần có “chủ dữ liệu” (data steward) chịu trách nhiệm độ chính xác; triển khai kiểm thử liên thông định kỳ và công khai báo cáo chất lượng dữ liệu theo quý.

Thứ ba, làm lại quy trình theo hướng số hoá trọn quy trình (BPR sâu), bỏ yêu cầu giấy tờ dư thừa và mặc định giao dịch số. Tích hợp mặc định eID/VNeID, ký số, thanh toán số trong một luồng; chỉ chấp nhận bản giấy khi pháp luật bắt buộc. Gắn SLA bắt buộc cho từng thủ tục, tự động nhắc hạn xử lý, và cho phép người dân uỷ quyền điện tử. Ở tuyến cơ sở, tổ chức “điểm hỗ trợ số” tại Bộ phận Một cửa để hướng dẫn trực tiếp cho những nhóm ít kỹ năng số.

Thứ tư, củng cố niềm tin bằng bảo vệ dữ liệu cá nhân “từ thiết kế” (privacy-by-design) và minh bạch hoá cách dùng dữ liệu. Tích hợp bảng điều khiển quyền riêng tư cho người dùng (xem - thu hồi - tải về dữ liệu của mình), nhật ký truy cập hồ sơ, và thông báo rò rỉ/vi phạm theo chuẩn thời gian. Thực hiện kiểm toán an ninh độc lập hằng năm, chương trình phát hiện lỗ hổng (bug bounty) cho cộng dịch vụ, và truyền thông rõ ràng về quyền - nghĩa vụ khi dùng DVCTT.

Thứ năm, “gắn trách nhiệm - gắn nguồn lực” với kết quả số hoá, tạo động lực thật cho địa phương và cơ quan thực thi. Công khai bảng xếp

hạng theo tỷ lệ hồ sơ trực tuyến toàn trình, thời gian xử lý, mức hài lòng; ràng buộc một phần ngân sách/tiền thưởng cải cách vào kết quả đo được. Lập đội phản ứng nhanh liên bộ hỗ trợ các địa phương yếu, chia sẻ mẫu quy trình - mẫu biểu đạt chuẩn; mở “không gian thử nghiệm” (regulatory sandbox) cho thủ tục ưu tiên để rút ngắn thời gian nhân rộng.

Thứ sáu, thực hiện các giải pháp hỗ trợ tuyến xã từ các khía cạnh con người - quy trình - công nghệ - dữ liệu - liên thông - quản trị thông qua việc đào tạo cho cán bộ; chuẩn hóa 10-15 TTHC theo thiết kế số ngay từ đầu, mặc định không giấy và bố trí hỗ trợ số tại chỗ; trang bị thiết bị tối thiểu (máy quét, thiết bị ký số từ xa, ki-ốt/máy tính bảng hướng dẫn, kết nối dự phòng); áp dụng chuẩn giao tiếp dữ liệu và từ điển dữ liệu dùng chung, kiểm tra trước và nhật ký dữ liệu; đối soát tự động với các CSDL nền tảng qua NDXP; hoàn tất kết nối VNeID với ngân hàng và bưu chính; lập bảng điều hành cấp xã gắn hỗ trợ ngân sách nhỏ; truyền thông theo hướng di động-trước, dễ hiểu.

Nhìn chung, các giải pháp trên nhằm biến “có dịch vụ” thành “dùng được - dùng nhiều - dùng tin tưởng”, đồng thời giảm chi phí xã hội thông qua dữ liệu liên thông và quy trình số hoá trọn vẹn. Trong 12-18 tháng, có thể ưu tiên 20-30 thủ tục có tần suất cao để làm mẫu (mobile-first, API chuẩn, SLA minh bạch), rồi mở rộng theo dần quý. Khi trải nghiệm tốt lên, dữ liệu sạch hơn và trách nhiệm rõ ràng, chuyển đổi số sẽ tạo ra giá trị công một cách bền vững - thấy được bằng thời gian rút ngắn, chi phí giảm và sự hài lòng tăng.

5. Kết luận

Chuyển đổi số hành chính công không chỉ là đưa thủ tục lên mạng mà là đổi mới cách thiết kế - vận hành nhà nước theo hướng dữ liệu và nền tảng. Đối chiếu khung COAO cho thấy Việt Nam đã có bước tiến quan trọng ở lớp năng lực (khung pháp lý, định danh điện tử, nền tảng - dữ liệu dùng chung) và quy trình (BPR, một cửa, SLA theo dõi thời gian thực). Tuy vậy, mức độ chấp nhận - sử dụng còn thấp, không đồng đều giữa

trung ương - địa phương; chất lượng trải nghiệm và liên thông dữ liệu vẫn là điểm nghẽn, kéo theo rủi ro niềm tin và lợi ích chưa “chạm” hết tới người dân, doanh nghiệp.

Hàm ý chính sách là chuyển trọng tâm sang dịch vụ thực sự dùng được: thiết kế di động-trước, quy trình số hoá trọn vẹn, dữ liệu chuẩn - mở với API và mô tả ngữ cảnh thống nhất, bảo vệ dữ liệu cá nhân từ thiết kế, cùng cơ chế đo lường - công khai - gắn trách nhiệm. Cách làm nên theo từng đợt 12-18 tháng với nhóm thủ tục tần suất cao, có chỉ số rõ ràng (tỷ lệ trực tuyến toàn trình, SLA, hài lòng, chi phí tiết kiệm). Khi người dân dùng nhiều và tin cậy, chính phủ số mới tạo ra giá trị công bền vững.

Tài liệu tham khảo

- [1] I. Mergel, N. Edelmann, N. Haug, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, Vol. 36, No. 4, 2019, pp. 101385, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.
- [2] J. D. Twizeyimana, A. Andersson, The public Value of E-government: A Literature Review. *Government Information Quarterly*, Vol. 36, No. 2, 2019, pp. 167-178, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>.
- [3] T. Janowski, Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization, *Government Information Quarterly*, Vol. 32, No. 3, 2015, pp. 221-236, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>.
- [4] A. Cordella, A. Paletti, Government as a Platform, Orchestration, and Public Value Creation: the Italian Case. *Government Information Quarterly*, Vol. 36, No. 4, 2019, pp. 101409, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101409>.
- [5] R. Matheus, M. Janssen, D. Maheshwari, Data Science Empowering the Public: Data-Driven Dashboards for Transparent and Accountable Decision-Making in Smart Cities, *Government Information Quarterly*, Vol. 37, No. 3, 2020, pp. 101284, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.01.006>.
- [6] H. T. Nguyen, E. Q. Borazon, Drivers of e-Government Use During the COVID-19 Pandemic: the Case of Vietnam, *Online Information Review*, Vol. 47, No. 5, 2022, pp. 838-861, <https://doi.org/10.1108/OIR-08-2021-0440>.
- [7] T. T. U. Nguyen, P. V. Nguyen, H. T. N. Huynh, G. Q. Truong, L. Do, Unlocking E-government Adoption: Exploring the Role of Perceived Usefulness, Ease of Use, Trust, and Social Media Engagement in Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 10, No. 2, 2024, pp. 100291, <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100291>.
- [8] D. C. Nguyen, T. A. Dao, Digital Transformation in Vietnam: Policies, Results and Recommendations. *Journal of Southeast Asian Economies*, Vol. 40, No. 1, 2023, pp. 127-144, <https://doi.org/10.1355/ae40-1f>.
- [9] V. H. Le, Policy-making in Digital Government. *State Management Review*, Vol. 321 2022, pp. 1-7 (in Vietnamese).
- [10] Q. T. Nguyen, T. T. H. Duong, Digital Government in Vietnam - Assessment of the Current Situation and Recommendations, *State Management Review*, 323, 2023, pp. 43-47 (in Vietnamese).
- [11] OECD, The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government (Public Governance Policy Papers, No. 02, 2020).
- [12] World Bank, GovTech Maturity Index: The state of Public Sector Digital Transformation. World Bank, 2021, <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1765-6>.
- [13] World Bank, GovTech Maturity Index, Update: Trends in Public Sector Digital Transformation, 2023, 2022, <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/2022-gtmi> (accessed on: February 28th, 2025).
- [14] Prime Minister of Vietnam, Decision No. 749/QĐ-TTg Approving the National Digital Transformation Program to 2025, orientation to 2030, 2020, <https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2020/06/749.signed.pdf> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [15] Prime Minister of Vietnam, Decision No. 942/QĐ-TTg Approving the E-Government Development Strategy Toward Digital Government for 2021-2025, Orientation to 2030, 2021, <https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2021/06/942.signed.pdf> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [16] Prime Minister of Vietnam, Decision No. 06/QĐ-TTg Approving the Project on Developing Population Data and Electronic Identification And Authentication to Serve National Digital Transformation 2022-2025, with vision to 2030, 2022, <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=205022&page>

- id=27160 (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [17] Prime Minister of Vietnam, Decision No. 142/QĐ-TTg approving the “National Data Strategy to 2030, 2024, <https://chinhphu.vn/?docid=209669&pageid=27160&tagid=6&type=1> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [18] Government of Vietnam, Decree No. 42/2022/ND-CP on the Provision of Information and Online Public Services by State Agencies in the Network Environment, 2022, <https://vanban.chinhphu.vn/?pageid=27160&docid=206001> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [19] Government of Vietnam, Decree No. 13/2023/ND-CP on Personal Data Protection, 2023, <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=207759&pageid=27160> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [20] Government of Vietnam, Decree No. 69/2024/ND-CP on Electronic Identification and Authentication, 2024, <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=210491&pageid=27160> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese),
- [21] United Nations, E-Government Development Index (EGDI). UN E-Government Knowledgebase. Retrieved from, 2024, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>, (accessed on: February 28th, 2025).
- [22] Ministry of Science and Technology, Digital Government Development Statistics 2023, 2024, <https://mst.gov.vn/so-lieu-phat-trien-chinh-phu-so-nam-2023-197240122085448372.htm> (in Vietnamese) (accessed on: February 28th, 2025).
- [23] M. Tuyen, Approximately 2.8 Million Transactions Per Day Are Processed Via the National Data Integration and Sharing Platform (NDXP) (388 Connection Points; 95 agencies/units), State Organization Magazine, 2024, <https://tcnn.vn/news/detail/64851/Moi-ngay-co-khoang-28-trieu-giao-dich-duoc-thuc-hien-thong-qua-Nen-tang-tich-hop-chia-se-du-lieu-quoc-gia-%28NDXP%29.html> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [24] Government of Vietnam, Decree No. 59/2022/ND-CP on Electronic Identification and Authentication, 2022, <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=206490&pageid=27160> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [25] National Assembly of Vietnam, Law on Electronic Transactions No. 20/2023/QH15 (Effective 01/07/2024), 2023, <https://congbao.chinhphu.vn/thuoc-tinh-van-ban-so-20-2023-qh15-39848> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [26] GSMA, Accelerating 5G in Vietnam: A spectrum Roadmap for Success, 2024, Retrieved from https://www.gsma.com/connectivity-for-good/spectrum/wp-content/uploads/2024/11/GSMA_Accelerating-5G-in-Vietnam-2024.pdf, (accessed on: February 28th, 2025).
- [27] Statista, Number of Internet Users in Vietnam from 2014 to 2029 (in Millions), 2025, Retrieved from <https://www.statista.com/forecasts/1147008/internet-users-in-vietnam> (accessed on: February 28th, 2025).
- [28] Government of Vietnam, Decree No. 47/2020/ND-CP on the Management, Connection, and Sharing of Digital Data by State Agencies, 2020, <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=199754&pageid=27160> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [29] Government of Vietnam, Decree No. 61/2018/ND-CP on Implementing the One-stop and Inter-Agency One-stop Mechanism In Handling Administrative Procedures, 2018, <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=193542> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [30] Government of Vietnam, Decree No. 107/2021/ND-CP Amending and Supplementing A Number of Articles of Decree 61/2018/ND-CP, 2021, <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Bo-may-hanh-chinh/Nghi-dinh-107-2021-ND-CP-sua-doi-Nghi-dinh-61-2018-ND-CP-thuc-hien-co-che-mot-cua-484769.aspx> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [31] Prime Minister, Decision No. 468/QĐ-TTg Approving the Scheme on Renovating the One-Stop and Inter-Agency One-stop Mechanism in Handling Administrative Procedures, 2021, <https://vanban.chinhphu.vn/?pageid=27160&docid=202935> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [32] M. Tuyen, The National Public Service Portal has provided 4.5 thousand online public services, 2024, <https://tcnn.vn/news/detail/63521/Cong-Dich-vu-cong-quoc-gia-da-cung-cap-45-nghin-dich-vu-cong-truc-tuyen.html> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [33] Government Office, from 1 July, Only VNeID Accounts Shall be Used to Perform Online Public

- Services, 2024, <https://baochinhphu.vn/tu-1-7-chi-su-dung-duy-nhat-tai-khoan-vneid-khi-thuc-hien-dich-vu-cong-truc-tuyen-102240503133408329.htm> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [34] National Public Service Portal, (n.d.). Guidance - Tracking Applications and Online Payment. <https://dichvucong.gov.vn/p/home/dvc-huong-dan-cong-dan-doanh-nghiep.html> (in Vietnamese), (accessed on: February 28th, 2025).
- [35] Government Office, 100% of Ministries and Localities Connected and Exchanged E-documents via the National E-Document Interoperability Platform, 2019, <https://baochinhphu.vn/100-van-ban-dien-tu-tren-truc-lien-thong-van-ban-quoc-gia-phai-duoc-ky-so-102266249.htm> (accessed on: February 28th, 2025).
- [36] Government Office, The National Reporting Information System: A Highlight in E-government Development, 2020, <https://vpcp.chinhphu.vn/he-thong-thong-tin-bao-cau-quoc-gia-diem-nhan-trong-phat-trien-chinh-phu-dien-tu-11524481.htm> (accessed on: February 28th, 2025).
- [37] UNDP & Institute for Policy Studies and Media Development. (2024). Review of 63 Provincial E-Service Portals from a User Perspective. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/ENG_-_ExecutiveSummary_ThematicDiscussion_2024Review_63PESPs.pdf, accessed on: April 19, 2025).
- [38] F. Bélanger, L. Carter, Trust and Risk in E-Government Adoption, The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 17, No. 2, 2008, pp. 165-176, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2007.12.002>.
- [39] National Digital Transformation Agency. (2025). Nationwide rate of full-process online dossiers, April 2025. dx.gov.vn. <https://dx.gov.vn/ty-le-ho-so-truc-tuyen-toan-trinh-tren-ca-nuoc-thang-04-2025-1737127276095.htm> (in Vietnamese), accessed on: September 9, 2025).
- [40] Government Electronic Newspaper, Publication of The Full-Process Online Application Rate of Ministries and Localities, 2025, <https://baochinhphu.vn/cong-bo-ty-le-ho-so-truc-tuyen-toan-trinh-cua-cac-bo-va-dia-phuong-102250121102857278.htm> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [41] M. Tuyen, The Rate of Digitization of Dossiers and Administrative-Procedure Results at Ministries and Sectors Reached 60.69%, <https://tcnn.vn/news/detail/67170/Ty-le-so-hoa-ho-so-ket-qua-giai-quyet-thu-tuc-hanh-chinh-tai-cac-bo-nganh-dat-6069.html> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [42] Government Electronic Newspaper, The Share of Applications Processed Online Nationwide Reaches 45%, 2024, <https://baochinhphu.vn/ty-le-ho-so-duoc-xu-ly-truc-tuyen-cua-ca-nuoc-dat-45-102241217162537701.htm> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [43] Government Portal, The Share of Applications Processed Online Nationwide Reaches 45%, 2024, <https://baochinhphu.vn/ty-le-ho-so-duoc-xu-ly-truc-tuyen-cua-ca-nuoc-dat-45-102241217162537701.htm> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [44] V. Venkatesh, M. G. Morris, G. B. Davis, F. D. Davis, User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, MIS Quarterly, Vol. 27. No. 3, 2003, pp. 425-478, <https://doi.org/10.2307/30036540>.
- [45] Ministry of Home Affairs, SIPAS 2024 and the 2024 Public Administration Reform Index report Ministry of Home Affairs e-Portal, 2025, http://caicachanhchinh.gov.vn/co-so-du-lieu/SIPAS/CA_NUOC/0 (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [46] VTV, Saving More than VND 6,700 Billion Per Year from the National Public Service Portal, 2020, <https://vpcp.chinhphu.vn/he-thong-thong-tin-bao-cau-quoc-gia-diem-nhan-trong-phat-trien-chinh-phu-dien-tu-11524481.htm> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [47] Government Office, Launch of the National Reporting Information System and the Government and Prime Minister's Information and Command Center, 2020, <https://vpcp.chinhphu.vn/he-thong-thong-tin-bao-cau-quoc-gia-diem-nhan-trong-phat-trien-chinh-phu-dien-tu-11524481.htm> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).
- [48] VTV, Over One Million Transactions Processed Via the National Data Integration and Sharing Platform, 2022, <https://vtv.vn/xa-hoi/tren-1-trieu-giao-dich-thuc-hien-qua-nen-tang-tich-hop-chia-se-du-lieu-quoc-gia-20220607171649784.htm> (accessed on: February 28th, 2025) (in Vietnamese).