

# SỐ HÓA DỊCH VỤ CÔNG CỦA SINGAPORE VÀ NHỮNG GỢI MỞ ĐỐI VỚI VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH TỔ CHỨC CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG 02 CẤP

VŨ THỊ THU HƯỜNG (\*)

**Tóm tắt:** Bài viết phân tích thực trạng số hóa dịch vụ công tại Singapore - quốc gia dẫn đầu khu vực ASEAN trong việc số hóa dịch vụ công với mô hình quản trị tinh gọn và công nghệ hiện đại nhằm phục vụ và đáp ứng đầy đủ nhu cầu của người dân khi sử dụng các dịch vụ hành chính. Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp số hóa dịch vụ công phù hợp với điều kiện của Việt Nam, góp phần nâng cao hiệu quả cung ứng dịch vụ công tại các cơ quan hành chính nhà nước trong bối cảnh xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương 02 cấp và đẩy mạnh công tác chuyển đổi số quốc gia hiện nay.

**Từ khóa:** Chính quyền địa phương 02 cấp; dịch vụ công; số hóa; Singapore.

**Abstract:** This article analyzes the digitalization of public services in Singapore - a leading ASEAN country in public service digitalization with a streamlined governance model and modern technology aimed at serving and fully meeting citizens' needs when using administrative services. Based on this, the article proposes several solutions for digitalizing public services suitable for Vietnam's conditions, contributing to improving the efficiency of public service delivery in state administrative agencies within the context of building the two-tier local government model and promoting national digital transformation.

**Keywords:** two-tier local government; public services; digitalization; Singapore.

Ngày nhận bài: 25/6/2025      Ngày biên tập: 12/8/2025      Ngày duyệt đăng: 19/8/2025

**N**gày 01/7/2025, mô hình tổ chức chính quyền địa phương 02 cấp đã chính thức đi vào hoạt động với 34 tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và 3.321 xã, phường, đặc khu. Việc tổ chức chính quyền địa phương theo mô hình 02 cấp đã tạo điều kiện cho bộ máy các cơ quan hành chính ở địa phương trở nên tinh gọn, hoạt động có hiệu lực, hiệu quả hơn. Nhờ đó, công tác sắp xếp, bố trí cán bộ được thực hiện hợp lý, chi phí ngân sách được giảm thiểu, đồng thời các thủ tục hành chính được giải quyết nhanh gọn,

thuận tiện hơn cho người dân... Tuy nhiên, chính sự tinh gọn này cũng đặt ra một thách thức lớn, đó là làm thế nào để bảo đảm cung ứng dịch vụ công một cách hiệu quả, thuận tiện, thân thiện và minh bạch cho người dân ở mọi cấp độ hành chính. Đây vừa là áp lực, vừa là thời cơ để các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam đẩy mạnh việc số hóa dịch vụ công. Việc này không chỉ là xu hướng tất yếu, mà còn là yêu cầu cấp bách, nhằm đáp ứng tình hình thực tiễn và phù hợp với cuộc cách mạng chuyển đổi số. Đồng thời, số hóa dịch vụ công cũng được xem là một trụ cột quan trọng trong tiến trình cải cách thể chế và nâng cao năng lực quản trị hiện đại.

(\*) *ThS; Phân hiệu Học viện Hành chính và Quản trị công tại Thành phố Hồ Chí Minh*

## 1. Kinh nghiệm số hóa dịch vụ công ở Singapore

### 1.1. Thực trạng số hóa dịch vụ công ở Singapore

*Về xây dựng mô hình Chính phủ điện tử toàn diện:* tại Singapore, việc cung cấp dịch vụ công số không chỉ được triển khai đơn lẻ ở từng cơ quan, mà còn được tích hợp theo tư duy tổng thể “Whole-of-Government” (WOG), mọi bộ ngành, cơ quan nhà nước đều vận hành trên cùng một nền tảng dữ liệu, chia sẻ thông tin và tương tác chặt chẽ. Cốt lõi của mô hình này là tư duy lấy người dân làm trung tâm trong cung cấp dịch vụ công. Các ứng dụng, website hay quy trình hành chính không tổ chức theo “cơ cấu bộ máy” mà theo “trải nghiệm công dân”. Người dân khi truy cập dịch vụ công không cần biết họ phải liên hệ với cơ quan nào, mà chỉ cần nhập nhu cầu của mình và hệ thống tự động điều phối đến đúng đơn vị có thẩm quyền. Singapore triển khai chiến lược Đề án/Kế hoạch tổng thể về chính phủ số (Digital Government Blueprint) như một bản đồ định hướng toàn bộ quá trình số hóa. Tài liệu này đặt ra những nguyên tắc rất rõ ràng: mọi dịch vụ công phải hướng đến di động, mọi dữ liệu phải sẵn sàng chia sẻ, mọi quy trình nội bộ phải được giám sát và cải tiến liên tục.

*Về phân quyền dữ liệu và đảm bảo an toàn - minh bạch:* ở Singapore, dữ liệu được quản lý không tập trung cứng nhắc, mà phân quyền linh hoạt. Mỗi bộ, ngành được phép xử lý dữ liệu chuyên ngành nhưng phải tuân theo khung dữ liệu quốc gia, sử dụng các tiêu chuẩn mở và định danh thống nhất. Chính phủ cũng áp dụng nhiều lớp bảo mật, mã hóa, xác thực mạnh (2FA/biometrics), đồng thời ban hành Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân (PDPA) nhằm nâng cao niềm tin của người dân. Hệ thống phân tích dữ liệu lớn, từ y tế, giao thông đến thương mại được ứng dụng để đưa ra quyết sách kịp thời và chính xác, điển hình là OneMap 3D - bản đồ số tích hợp không gian đô thị, dân cư, hạ tầng, đây là công cụ ra quyết định cấp chính sách và quy hoạch đô thị rất hiệu quả.

*Thiết kế nền tảng số - dữ liệu - ứng dụng liên thông:* thành công của Singapore trong số

hóa dịch vụ công là xây dựng các “nền tảng số dùng chung”, tiêu biểu như: Smart Nation Sensor Platform (SNSP) - nơi tích hợp tất cả cảm biến, dữ liệu từ đô thị, phương tiện, cơ sở hạ tầng... giúp Chính phủ đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu theo thời gian thực. Bên cạnh đó, hệ thống GovTech Singapore đã phát triển nhiều nền tảng như: *MyInfo* (hồ sơ điện tử toàn diện của công dân), *SingPass* (định danh số duy nhất cho người dân, được dùng để truy cập hơn 2.000 dịch vụ công), *LifeSG* (cổng dịch vụ số cá nhân hóa theo từng giai đoạn cuộc sống). Điểm đặc biệt là tất cả nền tảng trên đều được phát triển theo hướng mở, có API cho doanh nghiệp tích hợp dịch vụ. Điều này tạo ra một hệ sinh thái số linh hoạt, nơi doanh nghiệp tư nhân cũng có thể góp phần cải thiện dịch vụ công thông qua ứng dụng công nghệ.

*Số hóa dịch vụ công theo hành trình cuộc đời của người dân:* phương châm hành động nhất quán của Singapore là lấy người dân làm trung tâm, lấy dữ liệu làm nền tảng và lấy công nghệ làm đòn bẩy. Việc số hóa không chỉ đơn thuần là số hóa quy trình nội bộ (chuyển giấy tờ sang điện tử), mà là tái kiến trúc toàn bộ quy trình quản trị theo hướng dữ liệu - dịch vụ - tương tác mở. Mô hình này của Singapore đã chứng minh rằng sự hài lòng của người dân hoàn toàn có thể đạt mức 90% nếu dịch vụ công thực sự tiện ích, nhanh chóng và thân thiện. Tại Singapore, chính quyền đã tạo ra các nền tảng cung cấp dịch vụ công mang tính cách mạng như LifeSG App hay Moments of Life, thay vì chia dịch vụ theo tên bộ, ngành, ứng dụng được thiết kế theo hành trình cuộc sống của người dân - từ lúc được sinh ra, đi học, đi làm, kết hôn, sinh con, nghỉ hưu đến các thủ tục về nhà ở, y tế, an sinh... Mọi dịch vụ đều được quy tụ vào một điểm chạm duy nhất - đó là điện thoại thông minh của người dân. Điểm đặc biệt chính là sự tích hợp liên ngành và sự chủ động của hệ thống. Công dân không cần tự liên hệ từng cơ quan - hệ thống sẽ đón đầu nhu cầu dựa trên hành vi và dữ liệu. Điều này không chỉ nâng cao tiện ích mà còn tiết kiệm thời gian, giảm gánh nặng hành chính cho người dân và chính quyền. Vì vậy, mô hình Moments of Life đã tạo ra sự

thay đổi tư duy thiết kế dịch vụ công, đó là thay vì làm để thuận tiện cho bộ máy và phục vụ tối đa cho người dân.

*Đào tạo và tăng cường năng lực lãnh đạo cho cán bộ giữ chức vụ trong kỷ nguyên số:* Chính phủ Singapore xác định, số hóa không chỉ là câu chuyện về công nghệ, mà còn gắn liền với mục tiêu phát triển năng lực con người và vì con người. Singapore đã thực hiện hệ sinh thái đào tạo công chức số rất bài bản, bao gồm: Civil Service College (đào tạo kỹ năng lãnh đạo và quản trị cho toàn bộ đội ngũ lãnh đạo công vụ), Digital Academy for Public Officers (đào tạo chuyên sâu về chuyển đổi số, dữ liệu lớn, quản trị công nghệ dành cho công chức nhà nước), Public Sector Leadership Programme (bồi dưỡng thể hệ lãnh đạo tương lai có tư duy đổi mới và năng lực thích ứng số). Việc đào tạo và nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ công chức trong kỷ nguyên số và áp dụng các công cụ như AI, RPA (Robotic Process Automation) trở nên cấp thiết, đây cũng chính là những trụ cột được Singapore ưu tiên đầu tư từ rất sớm và thu được nhiều thành quả nổi bật.

### **1.2. Kết quả số hóa dịch vụ công ở Singapore**

Sự thành công trong quá trình số hóa dịch vụ công ở Singapore không chỉ đến từ mô hình tổ chức mà còn được minh chứng rõ rệt qua các chỉ số định lượng và định tính về mức độ tiếp cận, sử dụng, hài lòng của người dân và khả năng vận hành minh bạch, thông minh của bộ máy hành chính nhà nước. Có thể kể đến một số kết quả nổi bật của Singapore như một hình mẫu đi đầu về Chính phủ số tại khu vực châu Á - Thái Bình Dương, cụ thể là:

*Thứ nhất, tỷ lệ số hóa dịch vụ công trực tuyến cao:* tính đến năm 2024, hơn 95% dịch vụ công của Singapore đã được số hóa và có thể truy cập qua nền tảng số. Trong đó, các dịch vụ hành chính phổ biến như: cấp giấy khai sinh, giấy phép kinh doanh, nộp thuế, đăng ký kết hôn, đăng ký tiêm chủng, đặt lịch khám bệnh công đều được tích hợp đầy đủ trên nền tảng LifeSG hoặc Cổng Dịch vụ quốc gia. Theo Cơ quan công nghệ của Chính phủ (GovTech Singapore), hơn 90% người dân trưởng thành tại nước này có tài

khoản SingPass và sử dụng trung bình 4-6 dịch vụ công số mỗi tháng. Điều này thể hiện rõ niềm tin và mức độ sẵn sàng tham gia vào quá trình số hóa của công dân Singapore rất cao. Việc giảm thiểu tiếp xúc trực tiếp, loại bỏ thủ tục giấy tờ và cho phép truy cập mọi lúc, mọi nơi là yếu tố quyết định khiến dịch vụ công Singapore ngày càng phổ cập.

*Thứ hai, tỷ lệ hài lòng của người dân đối với dịch vụ công số tương đối lớn.* Theo Cơ quan công nghệ của Chính phủ, có 83% người dân và doanh nghiệp hài lòng với trải nghiệm dịch vụ công số tại Singapore. Đặc biệt, nhóm người cao tuổi và người khuyết tật cũng ghi nhận mức độ tiếp cận thuận lợi, nhờ có các giao diện đơn giản, dịch vụ hướng dẫn hỗ trợ trực tuyến và khả năng tự động hóa gợi ý theo hồ sơ công dân. Trong các nhóm dịch vụ được đánh giá cao nhất có thể kể đến: *LifeSG App* (đạt chỉ số hài lòng 92%, nhờ khả năng cá nhân hóa trải nghiệm và tích hợp nhiều dịch vụ dân sinh thiết yếu), *SingPass* (có 98% người dùng cho rằng đây là công cụ thiết yếu cho đời sống số), *MyInfo* (giúp tiết kiệm trung bình 3 - 5 giờ thủ tục hành chính mỗi năm/người).

*Thứ ba, nâng cao hiệu quả vận hành và giám sát.* Với các nền tảng như Smart Nation Sensor Platform, hệ thống GovTech đã giúp các cơ quan chính phủ giám sát theo thời gian thực hiệu suất công vụ, từ quản lý giao thông, trật tự đô thị, môi trường đến sức khỏe cộng đồng. Trong lĩnh vực thuế, dữ liệu từ hệ thống điện tử giúp cơ quan Thuế Singapore (IRAS) giảm 70% thời gian kiểm toán doanh nghiệp và tăng thu thuế chính xác hơn 15% so với giai đoạn trước khi số hóa. Bên cạnh đó, các công cụ phân tích dữ liệu lớn giúp Chính phủ Singapore đưa ra chính sách nhanh và phù hợp hơn, nhất là trong khủng hoảng như đại dịch COVID-19, khi các gói hỗ trợ tài chính, y tế được triển khai tức thời qua nền tảng điện tử...

*Thứ tư, củng cố hình ảnh Chính phủ liêm chính, minh bạch và hiện đại.* Mô hình số hóa dịch vụ công đã giúp Singapore cải thiện đáng kể mức độ minh bạch và niềm tin của người dân. Các vi phạm hành chính, gian lận thương mại, lạm dụng phúc lợi công...

đều được giám sát, cảnh báo và xử lý qua hệ thống dữ liệu, tránh tình trạng chồng chéo hoặc bỏ sót trách nhiệm. Việc công khai thông tin dịch vụ, cung cấp phản hồi tức thì qua các ứng dụng số, cùng với khả năng truy xuất lịch sử dịch vụ đã nâng cao năng lực giải trình và quản lý rủi ro chính sách. Trong các bảng xếp hạng quốc tế, Singapore đứng đầu ASEAN và thứ 3 toàn cầu về chỉ số Chính phủ điện tử theo UN e-Government Survey 2022; xếp thứ 1 châu Á về chỉ số “Trust in Government” theo Edelman Trust Barometer 2023; đứng Top 5 toàn cầu về “Digital Public Services” trong báo cáo của OECD và WEF...

*Thứ năm, tiết kiệm ngân sách và nâng cao năng suất lao động công.* Theo báo cáo của Bộ Tài chính Singapore năm 2023, số hóa dịch vụ công đã giúp tiết kiệm hơn 1,2 tỷ SGD trong 05 năm nhờ giảm chi phí vận hành (văn phòng phẩm, lưu trữ, vận chuyển hồ sơ); cắt giảm thời gian xử lý thủ tục; giảm lỗi sai do con người nhờ tự động hóa; nâng cao năng lực phục vụ (cùng lượng biên chế, xử lý được nhiều hồ sơ hơn); ngân sách được tái đầu tư vào các dự án công nghệ mới trong năm 2024 như AI phân tích dữ liệu dân cư, ứng dụng chatbot hành chính...

*Thứ sáu, thúc đẩy sáng tạo và phát triển kinh tế số.* Việc công khai dữ liệu mở (Open Data) từ các dịch vụ công, như: quy hoạch đô thị, giao thông, môi trường, giáo dục... đã giúp hơn 1.000 doanh nghiệp khởi nghiệp tại Singapore khai thác để phát triển sản phẩm sáng tạo. Điều này tạo ra một hệ sinh thái công - tư linh hoạt, nơi khu vực tư nhân không chỉ là người hưởng lợi, mà còn trở thành đồng kiến tạo dịch vụ công.

## **2. Đề xuất một số giải pháp số hóa dịch vụ công ở Việt Nam**

Việt Nam đang đứng trước thời cơ chín muồi để triển khai mạnh mẽ quá trình số hóa dịch vụ công tại các cơ quan hành chính nhà nước, đặc biệt trong quá trình tổ chức lại mô hình tổ chức chính quyền địa phương 02 cấp. Từ kinh nghiệm thành công của Singapore, có thể rút ra bài học và đề xuất một số giải pháp số hóa dịch vụ công ở Việt Nam như sau:

*Một là, ban hành văn bản chỉ đạo, hướng dẫn, nâng cao nhận thức về số hóa dịch vụ công trong các cơ quan hành chính nhà nước các cấp.*

Văn bản chỉ đạo, hướng dẫn về số hóa dịch vụ công trong các cơ quan hành chính nhà nước các cấp cần được xây dựng riêng, không gộp vào các chương trình số hóa chung của Chính phủ, nhằm tạo một định hướng xuyên suốt từ Trung ương đến địa phương, trong đó tập trung vào mục tiêu cụ thể từng giai đoạn, có phân công vai trò rõ ràng (Trung ương quy hoạch nền tảng, địa phương triển khai ứng dụng), huy động tối đa các nguồn lực... Đồng thời, cần sớm xây dựng và ban hành Bộ chỉ số đánh giá chuyển đổi số trong cung cấp dịch vụ công, trong đó có các quy định đánh giá tỷ lệ dịch vụ công được cung cấp trực tuyến mức độ 4, tỷ lệ người dân sử dụng app dịch vụ công, mức độ hài lòng của người dân, số lượng dữ liệu được liên thông giữa các sở/ngành...

Ngoài ra, cần truyền thông mạnh mẽ nhằm nâng cao nhận thức của người dân về chuyển đổi số, về sử dụng dịch vụ công trong môi trường số và luôn đồng hành cùng người dân trong mọi hoạt động. Có thể xây dựng video hướng dẫn người dân sử dụng app dịch vụ công; tổ chức lực lượng tình nguyện số hỗ trợ người cao tuổi sử dụng dịch vụ; kết hợp truyền thông qua mạng xã hội, loa truyền thanh để đưa thông tin về dịch vụ công số tới mọi người dân.

*Hai là, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ công chức làm dịch vụ công ở các cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương.*

Kinh nghiệm từ Singapore cho thấy, việc số hóa dịch vụ công ở các cơ quan hành chính nhà nước chỉ thực sự hiệu quả khi đội ngũ công chức sẵn sàng thay đổi tư duy và sử dụng công nghệ thuần thục. Do đó, cơ quan hành chính nhà nước các cấp ở Việt Nam cần xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực số cho người làm dịch vụ công ở các cơ quan. Trong đó, các cơ quan quản lý cần xây dựng chương trình học tập chuyển đổi số phù hợp, sử dụng nền tảng học trực tuyến, mentor nội bộ và các mô hình học qua thực tiễn; các địa phương

có thể đề xuất, giới thiệu đội ngũ cán bộ trẻ, có năng lực tham gia các chương trình ngắn hạn về chuyển đổi số. Các cơ quan hành chính ở địa phương cần liên kết với các cơ sở giáo dục để tổ chức lớp học chuyên đề về chuyển đổi số, số hóa dịch vụ công...; mỗi Trung tâm Phục vụ hành chính công cấp xã nên bố trí cán bộ có trình độ, năng lực số để thực hiện nhiệm vụ, trong đó có ít nhất 01 cán bộ chuyên trách về số hóa dịch vụ công.

*Ba là, đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng chia sẻ dữ liệu liên thông quốc gia.*

Để thực hiện có hiệu quả việc số hóa dịch vụ công ở Việt Nam, điều tiên quyết là phải bảo đảm dữ liệu của người dân, doanh nghiệp được xuyên suốt giữa các cấp chính quyền. Vì vậy, Chính phủ, các bộ, ngành và cơ quan hành chính nhà nước các cấp cần triển khai và hoàn thành việc chuẩn hóa định danh công dân - doanh nghiệp; ban hành danh mục dữ liệu mở, dữ liệu tối thiểu liên thông; thiết lập cơ chế giám sát chia sẻ, bảo vệ quyền riêng tư; kết nối liên thông hệ thống dịch vụ công của tỉnh (thành phố), của xã, phường. Thực tế, sau khi sắp xếp bộ máy hành chính địa phương, nhiều cơ quan bị sáp nhập hoặc thu gọn, dẫn đến rủi ro ngắt kết nối về quy trình hành chính. Để khắc phục điều này, Việt Nam cần nghiên cứu xây dựng kiến trúc chia sẻ dữ liệu liên cấp, kết nối giữa tỉnh và xã trên một nền tảng số dùng chung.

*Bốn là, số hóa một số dịch vụ công thiết yếu.*

Ở Singapore, LifeSG là một ứng dụng tích hợp nhiều dịch vụ dân sinh trọng yếu, từ khai sinh, giáo dục, y tế đến an sinh xã hội. Mô hình này hoàn toàn khả thi để áp dụng ở Việt Nam, có thể tích hợp vào VneID, cho phép người dân tra cứu, thực hiện thủ tục hành chính, nhận thông báo, nộp hồ sơ, nhận kết quả và phản hồi ý kiến trực tiếp trên điện thoại. Việc thí điểm mô hình “LifeSG Việt Nam” có thể triển khai thí điểm tại các đô thị có hạ tầng tốt như Thành phố Hồ Chí Minh, thành phố Đà Nẵng... Khi xây dựng mô hình “LifeSG Việt Nam” cần thiết kế theo các giai đoạn đời sống công dân như: khi sinh (khai sinh, đăng ký bảo hiểm, tiêm chủng); khi đi học (xác nhận học bổng, đăng ký trường công); khi lập gia đình (đăng ký kết hôn, đổi

hộ khẩu, hỗ trợ tài chính); khi thất nghiệp (xin trợ cấp, đăng ký học nghề); khi chết (cấp giấy báo tử, chế độ chính sách)... Điều quan trọng là giao diện phải thân thiện, đa ngôn ngữ, có trợ lý ảo hướng dẫn từng bước và cho phép phản hồi ý kiến ngay lập tức.

Bên cạnh đó, Việt Nam có thể triển khai bản đồ dịch vụ công (OneMap 3D). OneMap 3D là nền tảng bản đồ tích hợp nhiều lớp dữ liệu không gian - hành chính - dân cư, giúp cơ quan có thẩm quyền ra quyết định nhanh và chính xác. Vì vậy, có thể áp dụng mô hình này tại Việt Nam để tích hợp bản đồ hành chính với thông tin quy hoạch, hạ tầng công, dân cư, nhà ở xã hội; cung cấp nền tảng để người dân, doanh nghiệp tra cứu trực tuyến và đăng ký nhu cầu dịch vụ công theo địa bàn cư trú; làm công cụ giám sát trực quan hiệu suất cung cấp dịch vụ theo vùng. Ngoài ra, OneMap còn có thể trở thành công cụ để kết nối chính sách địa phương với các chương trình Trung ương như: quy hoạch đô thị thông minh, phát triển vùng kinh tế trọng điểm...

---

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. Chang, F., Das, D. (2020), *Smart nation Singapore: Developing policies for a citizen-oriented smart city initiative*, Developing national urban policies: Ways forward to green and smart cities, 425-440.
2. Erh, J. (2023), *Singapore's Digital Transformation Journey*, Journal of Southeast Asian Economies, 40 (1), 4-31, <https://www.jstor.org/stable/27211223>.
3. Phan Văn Hòa, *Bài học từ “kỳ tích” chuyển đổi số của Singapore, 2024*.
4. Phạm Mạnh Hùng, *Hành trình Singapore chuyển đổi số xây dựng quốc gia thông minh*, 2021.
5. Sipahi, B., Saayi, Z. (2024), *The world's first “Smart Nation” vision: the case of Singapore*, Smart Cities and Regional Development (SCRD) Journal, 8, 41-58, <https://doi.org/10.25019/dvm98x09>.
6. Vũ Hữu Mạnh, *Sự thành công của chuyển đổi số tại Singapore: bài học cho Việt Nam trong kỷ nguyên số*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, số 01, tháng 01/2025.