

# HOÀN THIỆN MÔ HÌNH CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG HAI CẤP Ở VIỆT NAM QUA THỰC TIỄN MỘT NĂM VẬN HÀNH

ĐINH PHAN QUỲNH  
Trưởng Đại học Cảnh sát nhân dân

Nhận bài ngày 20/7/2026. Sửa chữa xong 20/8/2026. Duyệt đăng 23/8/2026.

## Abstract

On July 1, 2025, Vietnam officially implemented the two-tier local government model nationwide, marking a major change in the organization and operation of local government. After one year, the model achieved several important initial results, including maintaining the continuity of state administration, reducing intermediary levels, promoting decentralization and delegation of authority, reforming administrative procedures, and gradually establishing the commune level as the primary point for addressing matters concerning citizens and businesses. Nevertheless, its implementation also revealed limitations relating to legal consistency, the capacity of commune-level officials, resources for performing assigned duties, digital infrastructure, data connectivity, public assets, and coordination between provincial and commune-level authorities. Based on an analysis of political and legal documents and the findings of the one-year preliminary review, this article evaluates the initial achievements, identifies issues requiring further attention, and proposes directions for improving the effectiveness and efficiency of Vietnam's two-tier local government model.

**Keywords:** Commune level, decentralization, delegation of authority, digital transformation, local governance, two-tier local government.

## 1. Đặt vấn đề

Việc tổ chức chính quyền địa phương (CQĐP) hai cấp là một trong những nội dung cải cách lớn, có tác động trực tiếp đến tổ chức bộ máy, phương thức quản lý nhà nước và hoạt động phục vụ người dân, doanh nghiệp ở địa phương. Luật Tổ chức chính quyền địa phương số 72/2025/QH15 đã xác lập CQĐP gồm cấp tỉnh và cấp xã; cùng với đó, Nghị quyết số 76/2025/UBTVQH15, Nghị quyết số 202/2025/QH15 (Quốc hội 2025); Quyết định số 758/QĐ-TTg và Quyết định số 1589/QĐ-TTg (Thủ tướng Chính phủ 2025) đã tạo cơ sở chính trị, pháp lý cho việc sắp xếp đơn vị hành chính, tổ chức lại bộ máy và đưa mô hình mới vào hoạt động từ ngày 01/7/2025. Sau sắp xếp, cả nước có 34 đơn vị hành chính cấp tỉnh và 3.321 đơn vị hành chính cấp xã. Đây không chỉ là việc giảm một cấp hành chính mà còn là quá trình tổ chức lại thẩm quyền, trách nhiệm, nguồn lực và phương thức phối hợp trong toàn bộ hệ thống quản trị địa phương.

Hiện nay khái niệm “mô hình chính quyền ba cấp” được sử dụng để chỉ cấu trúc tổng thể gồm Trung ương, cấp tỉnh và cấp xã; còn “Chính quyền địa phương hai cấp” được hiểu là chính quyền cấp tỉnh và chính quyền cấp xã, không tổ chức cấp huyện. Việc phân biệt hai khái niệm này có ý nghĩa quan trọng nhằm tránh cách hiểu rằng địa phương vẫn còn ba cấp chính quyền. Về bản chất, cấp huyện đã kết thúc hoạt động; những nhiệm vụ trước đây do cấp huyện thực hiện được phân định lại cho cấp tỉnh, cấp xã hoặc được điều chỉnh, bãi bỏ theo yêu cầu quản lý mới.

So với thời điểm bắt đầu triển khai, việc nghiên cứu mô hình CQĐP hai cấp hiện nay đã có sự điều chỉnh về cách tiếp cận. Nếu trong những tháng đầu, vấn đề chủ yếu là bảo đảm bộ máy mới hoạt động không bị gián đoạn thì sau một năm, yêu cầu đặt ra là phải đánh giá sâu hơn về chất lượng quản trị, năng lực thực thi, hiệu quả cung ứng dịch vụ công và khả năng tạo lập không gian phát triển (Thủ tướng Chính phủ 2026).

Email: dinhphanquynh@gmail.com

## **2. Nội dung nghiên cứu**

### **2.1. Kết quả đạt được sau một năm vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp**

*2.1.1. Mô hình chính quyền địa phương hai cấp đã cơ bản được thiết lập và duy trì hoạt động quản lý nhà nước liên tục, thông suốt*

Kết quả quan trọng trước hết là bộ máy chính quyền cấp tỉnh và cấp xã đã được kiện toàn trong thời gian ngắn, đồng thời vẫn duy trì được hoạt động quản lý nhà nước và giải quyết công việc của người dân, doanh nghiệp. Trong quá trình chuyển đổi, các địa phương phải cùng lúc thực hiện nhiều nhiệm vụ như kiện toàn Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân, cơ quan chuyên môn, trung tâm phục vụ hành chính công; tiếp nhận chức năng, hồ sơ, tài sản và nhân sự từ cấp huyện cũ; tổ chức lại quy trình xử lý công việc và bảo đảm các dịch vụ thiết yếu không bị gián đoạn. Kết quả sơ kết cho thấy bộ máy mới cơ bản hoạt động ổn định, không để xảy ra khoảng trống pháp lý hoặc khoảng trống quản lý kéo dài (Ban Chỉ đạo sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp, 2026, tr. 1-5).

Việc kết thúc hoạt động của cấp huyện đã tạo điều kiện rút ngắn tuyến chỉ đạo và làm rõ hơn trách nhiệm của cấp tỉnh, cấp xã. Cấp tỉnh có điều kiện tập trung nhiều hơn vào xây dựng chiến lược, quy hoạch, chính sách, phân bổ nguồn lực, kiểm tra và giám sát; trong khi đó, cấp xã trở thành cấp trực tiếp tổ chức thực hiện, cung ứng dịch vụ công và giải quyết phần lớn công việc phát sinh từ cơ sở. Có thể nói rằng, ý nghĩa của việc tổ chức CQĐP hai cấp không chỉ nằm ở việc giảm đầu mối mà quan trọng hơn là từng bước hình thành phương thức quản trị gần dân, rõ trách nhiệm và giảm sự phụ thuộc vào tầng nấc trung gian.

#### *2.1.2. Việc phân cấp, phân quyền và cải cách thủ tục hành chính đã có bước chuyển tương đối rõ nét*

Trong một năm vận hành, Chính phủ, các bộ và cơ quan ngang bộ đã ban hành nhiều văn bản nhằm phân định lại thẩm quyền giữa Trung ương, cấp tỉnh và cấp xã. Theo báo cáo của Chính phủ đã có 1.461 nhiệm vụ được phân cấp cho địa phương, trong đó 1.382 nhiệm vụ giao cho cấp tỉnh và 79 nhiệm vụ giao trực tiếp cho cấp xã. Đối với 1.164 nhiệm vụ trước đây thuộc cấp huyện, 859 nhiệm vụ, tương đương 73,8% được chuyển cho cấp xã; 188 nhiệm vụ chuyển cho cấp tỉnh và 117 nhiệm vụ được điều chỉnh hoặc bãi bỏ. Qua đó, cấp xã trực tiếp đảm nhận ít nhất 938 nhiệm vụ thuộc các nhóm phân cấp, phân quyền và phân định thẩm quyền (Ban Chỉ đạo sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp, 2026, tr. 3).

Cùng với phân cấp, phân quyền, hoạt động cải cách thủ tục hành chính và cung cấp dịch vụ công trực tuyến được đẩy mạnh. Tính đến ngày 15/6/2026, cả nước đã tiếp nhận trên 42,5 triệu hồ sơ; tỷ lệ nộp trực tuyến đạt 91,74%, tỷ lệ giải quyết đúng hạn duy trì trên 95%, tỷ lệ số hóa hồ sơ đạt gần 95% và hơn 16,5 triệu hồ sơ đã được khai thác, tái sử dụng dữ liệu số. Mức độ hài lòng chung của người dân đạt 83,08%; 89,09% người được khảo sát cho rằng không còn tình trạng công chức sách nhiễu, gây phiền hà tại cơ sở (Ban Chỉ đạo sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp, 2026, tr. 4). Những con số này phản ánh nỗ lực lớn của bộ máy hành chính trong việc duy trì chất lượng phục vụ trong điều kiện tổ chức và thẩm quyền có nhiều thay đổi.

#### *2.1.3. Vai trò của chính quyền cấp xã đã có sự thay đổi căn bản trong mô hình mới*

Trước đây, cấp xã chủ yếu thực hiện những nhiệm vụ hành chính cơ sở, hiện nay, cấp xã phải đảm nhận khối lượng lớn công việc quản lý nhà nước, giải quyết thủ tục hành chính và tổ chức cung ứng dịch vụ công. Quy mô diện tích, dân số của nhiều xã, phường sau sắp xếp tăng lên đáng kể; phạm vi quản lý rộng hơn, số lượng hồ sơ nhiều hơn và tính chất công việc cũng phức tạp hơn. Điều này đặt ra yêu cầu đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã phải có kiến thức chuyên sâu trong các lĩnh vực đất đai, xây dựng, tài chính, tư pháp, hộ tịch, chuyển đổi số và giải quyết thủ tục hành chính.

## **2.2. Những hạn chế, khó khăn trong quá trình vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp**

### **2.2.1. Phân cấp, phân quyền ở một số lĩnh vực chưa thực sự đi vào chiều sâu**

Kết quả phân cấp không nên chỉ được đánh giá bằng số lượng nhiệm vụ được chuyển giao. Điều cần quan tâm là nhiệm vụ có được giải quyết nhanh hơn, đúng pháp luật hơn và thuận lợi hơn cho người dân hay không. Nếu thẩm quyền được giao nhưng cấp xã vẫn phải thường xuyên xin ý kiến hoặc nếu quy trình mới làm phát sinh thêm biểu mẫu và báo cáo thì mục tiêu của phân quyền chưa đạt được đầy đủ. Vì vậy, việc đánh giá giai đoạn tiếp theo cần chuyển từ thống kê số nhiệm vụ sang đo lường kết quả đầu ra, thời gian xử lý, chi phí tuân thủ và mức độ hài lòng của đối tượng được phục vụ.

### **2.2.2. Năng lực và việc phân bổ nhân lực cấp xã chưa đồng đều**

Kết quả rà soát cho thấy đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã hiện nay được hình thành từ nhiều nguồn khác nhau, trong đó 68,8% vẫn là cán bộ, công chức cấp xã cũ; khoảng 30% được bố trí từ cấp tỉnh và cấp huyện cũ. Trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm thực tiễn giữa các nhóm chưa đồng đều; nhiều địa phương còn thiếu cán bộ có chuyên môn sâu ở những lĩnh vực trực tiếp phát sinh nhiều hồ sơ (Ban Chỉ đạo sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp, 2026, tr. 6). Việc bố trí nhân sự trong giai đoạn đầu ở một số nơi còn mang tính cơ học, chủ yếu nhằm nhanh chóng ổn định tổ chức nên chưa thực sự phù hợp với vị trí việc làm và yêu cầu nhiệm vụ.

Bên cạnh năng lực chuyên môn, vấn đề phân bổ biên chế cũng cần được xem xét thực sự cẩn trọng; cụ thể như: Một xã miền núi có địa bàn rộng, giao thông khó khăn; một phường đô thị có dân số rất lớn và số lượng thủ tục phát sinh cao; một xã biên giới, hải đảo có yêu cầu đặc thù về quốc phòng, an ninh không thể áp dụng cùng một định mức tổ chức và nhân sự. Vì vậy, nếu tiếp tục phân bổ biên chế theo cách bình quân thì nơi quá tải sẽ không đủ người làm việc, trong khi nơi có khối lượng công việc thấp lại khó sử dụng hiệu quả nguồn lực nên cần xây dựng mô hình tổ chức cấp xã có phân loại, dựa trên quy mô dân số, diện tích, mật độ, mức độ đô thị hóa, khối lượng hồ sơ và tính chất đặc thù của từng địa bàn.

### **2.2.3. Hệ thống pháp luật chuyên ngành và việc phân định thẩm quyền vẫn còn những nội dung chưa đồng bộ**

Hiện nay, việc tổ chức lại bộ máy được thực hiện với tốc độ nhanh, trong khi quá trình sửa đổi pháp luật chuyên ngành lại chưa theo kịp. Tính đến tháng 5/2026, toàn hệ thống vẫn còn khoảng 550 văn bản quy phạm pháp luật cần tiếp tục sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành mới; trong đó có 129 văn bản liên quan trực tiếp đến vận hành chính quyền ba cấp cần được tập trung rà soát để bảo đảm có hiệu lực trước ngày 01/3/2027 và 21 văn bản phải khẩn trương sửa đổi nhằm khắc phục ngay những vướng mắc trong thực hiện chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền (Ban Chỉ đạo sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp, 2026, tr. 6).

Trong thực tiễn, một số lĩnh vực như đất đai, xây dựng, quy hoạch, tài chính - ngân sách, tài nguyên, khoáng sản, lâm nghiệp, khoa học - công nghệ và quản lý đơn vị sự nghiệp vẫn có quy định chưa hoàn toàn phù hợp với mô hình không tổ chức cấp huyện. Có nhiệm vụ đã giao cho cấp xã nhưng quy trình nghiệp vụ, biểu mẫu hoặc phần mềm vẫn được thiết kế theo cơ cấu cũ; có việc liên quan nhiều cơ quan nhưng chưa xác định rõ đầu mối chịu trách nhiệm chính; có trường hợp cấp xã được giao giải quyết nhưng chưa được bảo đảm đầy đủ nhân lực, kinh phí hoặc quyền truy cập dữ liệu. Để khắc phục tình trạng này, việc hoàn thiện pháp luật cần được thực hiện theo nguyên tắc “một việc - một đầu mối chịu trách nhiệm chính - một quy trình liên thông - một nguồn dữ liệu dùng chung”. Mỗi nhiệm vụ phân cấp cần xác định rõ cơ quan có quyền quyết định, cơ quan phối hợp, thời hạn giải quyết, nguồn lực thực hiện và trách nhiệm khi để xảy ra chậm trễ hoặc sai sót. Đối với những nhiệm vụ cấp xã chưa đủ điều kiện thực hiện cần có cơ chế hỗ trợ hoặc điều chỉnh thẩm quyền phù hợp; tránh tình trạng giao việc theo hình thức nhưng trách nhiệm thực tế vẫn dồn lên cấp trên.

#### *2.2.4. Hạ tầng số và dữ liệu đã có bước phát triển nhưng chưa hình thành được nền tảng thống nhất cho quản trị trực tiếp giữa cấp tỉnh và cấp xã*

Theo báo cáo của Đảng ủy Chính phủ tại hội nghị sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp; sau một năm, hạ tầng viễn thông và các nền tảng số bước đầu đã đáp ứng yêu cầu duy trì hoạt động của bộ máy mới. Đến tháng 6/2026, mạng viễn thông băng thông rộng di động đã phủ tới 99,56% số thôn, bản; mạng truyền số liệu chuyên dùng đã kết nối đến 100% cơ quan Đảng và Nhà nước cấp cơ sở; Cổng Dịch vụ công quốc gia cung cấp trực tuyến 3.745 thủ tục hành chính và cho phép sử dụng tài khoản định danh điện tử VNeID (Ban Chỉ đạo sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp, 2026, tr. 4-5). Đây là điều kiện quan trọng để xử lý công việc trên môi trường điện tử và rút ngắn khoảng cách giữa cấp tỉnh với cấp xã. Mặc dù vậy, sự chênh lệch về điều kiện công nghệ giữa các địa phương vẫn còn lớn. Qua rà soát cho thấy khoảng 18.500 cơ quan, đơn vị, có khoảng 29,9% máy tính và 26,4% thiết bị đầu cuối chưa đáp ứng yêu cầu tối thiểu; 27% máy tính sử dụng hệ điều hành không có bản quyền, 30,4% sử dụng phần mềm văn phòng không có bản quyền và khoảng 54% máy tính chưa cài đặt chữ ký số. Dữ liệu giữa các ngành chưa được kết nối đầy đủ; nhiều phần mềm chuyên ngành vẫn vận hành riêng lẻ, khiến cán bộ phải nhập lại thông tin và người dân có thể phải cung cấp nhiều lần những dữ liệu mà cơ quan nhà nước đã có. Vì vậy, chuyển đổi số trong giai đoạn tới không nên chỉ dừng ở việc đưa quy trình cũ lên môi trường điện tử mà trước khi số hóa cần rà soát để loại bỏ những bước trung gian không cần thiết, thống nhất biểu mẫu, chuẩn hóa dữ liệu và phân định rõ điểm ra quyết định. Nguyên tắc cần hướng tới là người dân chỉ khai báo thông tin một lần; cơ quan nhà nước sử dụng một nguồn dữ liệu có trách nhiệm; hồ sơ được xử lý theo một quy trình liên thông và trạng thái giải quyết được công khai để người dân theo dõi.

#### *2.2.5. Việc xử lý tài sản công, trụ sở dôi dư, hồ sơ và mạng lưới đơn vị sự nghiệp sau sắp xếp còn chậm*

Cũng theo báo cáo của Đảng ủy Chính phủ tại hội nghị sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp, việc kết thúc hoạt động của cấp huyện và sắp xếp lại đơn vị hành chính làm phát sinh số lượng lớn trụ sở, nhà đất và tài sản công cần được điều chuyển hoặc chuyển đổi công năng. Đến cuối tháng 5/2026, cả nước còn hơn 11.000 cơ sở nhà, đất dôi dư chưa được đưa vào khai thác hiệu quả hoặc chưa được phê duyệt phương án xử lý. Tại một số nơi, trụ sở cũ bị bỏ trống nhưng vẫn phải bố trí người trông coi và kinh phí bảo dưỡng; trong khi đó, trung tâm hành chính mới lại thiếu không gian làm việc, kho lưu trữ hoặc trang thiết bị phục vụ người dân (Ban Chỉ đạo sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp, 2026, tr. 7).

Nguyên nhân của tình trạng này xuất phát từ việc xử lý tài sản công liên quan đến nhiều quy định về đất đai, quy hoạch, đầu tư, định giá và đấu giá; hồ sơ pháp lý của một số cơ sở chưa đầy đủ; nhiều trụ sở nằm ở vùng sâu, vùng xa, quy mô nhỏ nên khó thu hút đầu tư. Vì vậy, mỗi địa phương cần công khai danh mục tài sản dôi dư, xác định rõ phương án và tiến độ xử lý; ưu tiên chuyển đổi công năng thành trường học, cơ sở y tế, thiết chế văn hóa, điểm phục vụ hành chính công, kho lưu trữ hoặc công trình phục vụ cộng đồng. Cùng với tài sản công, việc tổ chức lại mạng lưới đơn vị sự nghiệp công lập cũng cần được thực hiện thận trọng. Tinh gọn đầu mối không có nghĩa là thu hẹp khả năng tiếp cận dịch vụ của người dân. Khi sắp xếp trường học, cơ sở y tế hoặc đơn vị cung ứng dịch vụ công cần tính đến khoảng cách đi lại, nhu cầu thực tế, đặc điểm dân cư và điều kiện giao thông; đặc biệt không để người dân vùng sâu, vùng xa phải chịu chi phí tiếp cận dịch vụ cao hơn sau cải cách.

#### *2.2.6. Cơ chế điều phối giữa cấp tỉnh và cấp xã chưa thay thế đầy đủ những chức năng hợp lý trước đây của cấp huyện*

Cấp huyện trước đây không chỉ là một cấp quyết định hành chính mà còn thực hiện chức năng tổng hợp, hướng dẫn nghiệp vụ, điều phối liên xã và hỗ trợ xử lý các tình huống phức tạp. Khi cấp huyện không còn, các chức năng cần thiết này phải được thiết kế lại. Nếu không có cơ chế thay thế phù hợp, cấp tỉnh có thể bị cuốn vào giải quyết sự vụ, còn cấp xã lại phải thường xuyên xin ý kiến đối với những

vấn đề đã được giao thẩm quyền. Khi đó, cấp trung gian về tổ chức đã bị loại bỏ nhưng “cấp trung gian trong tư duy” vẫn tồn tại (Ban Chỉ đạo sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp, 2026, tr. 112-113).

Đối với những nhiệm vụ có phạm vi liên xã như quy hoạch không gian, hạ tầng giao thông, bảo vệ môi trường, quản lý lưu vực, phòng chống thiên tai, phát triển du lịch hoặc tổ chức dịch vụ công theo vùng cần xác định rõ cơ quan chủ trì, cơ chế phối hợp và cách chia sẻ nguồn lực. Có thể thành lập các tổ hỗ trợ chuyên môn cấp tỉnh theo cụm địa bàn hoặc cơ chế tư vấn nghiệp vụ trực tuyến nhưng không nên hình thành thêm tổ chức có tính chất như một cấp hành chính mới. Cấp tỉnh cần chuyển mạnh từ chỉ đạo từng vụ việc sang giao mục tiêu, hướng dẫn, kiểm tra và chịu trách nhiệm điều phối. Mặt khác, cấp xã cũng phải thay đổi phương thức làm việc, chủ động quyết định những vấn đề thuộc thẩm quyền và chịu trách nhiệm về kết quả. Việc phân quyền sẽ không có ý nghĩa nếu cán bộ vẫn có tâm lý sợ trách nhiệm, né tránh quyết định hoặc chờ văn bản hướng dẫn đối với mọi tình huống. Vì vậy, cần vừa hoàn thiện quy định bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo vì lợi ích chung, vừa tăng cường kiểm tra, giám sát và xử lý rõ ràng đối với hành vi lạm quyền, thiếu trách nhiệm hoặc gây phiền hà cho người dân.

*2.2.7. Quy mô và không gian phát triển của một bộ phận đơn vị hành chính cấp xã sau sắp xếp vẫn chưa thật sự hợp lý*

Kết quả sơ kết cho thấy còn 705/3.321 đơn vị hành chính cấp xã, tương đương 21,23% chưa đạt đầy đủ tiêu chuẩn theo quy định; phần lớn là chưa bảo đảm tiêu chuẩn về diện tích tự nhiên. Bên cạnh đó, ranh giới của một số đơn vị sau sắp xếp chưa phù hợp với không gian đô thị, khu công nghiệp, khu kinh tế, vùng du lịch hoặc hệ thống hạ tầng có tính liên kết cao. Việc nhập một số thị trấn vào xã nông thôn cũng đặt ra yêu cầu tiếp tục nghiên cứu tổ chức đơn vị hành chính đô thị phù hợp với quá trình đô thị hóa. Tuy nhiên, việc tiếp tục sắp xếp đơn vị hành chính cấp xã cần được thực hiện thận trọng, tránh coi số lượng đơn vị giảm là tiêu chí duy nhất. Đối với những đơn vị chưa đạt tiêu chuẩn, cần phân loại rõ: đơn vị có không gian phát triển bị chia cắt; đơn vị có quy mô quá nhỏ, chi phí vận hành cao; đơn vị có tiềm năng hình thành trung tâm đô thị hoặc cực tăng trưởng; và đơn vị có yếu tố đặc thù về miền núi, biên giới, hải đảo, lịch sử, văn hóa cần được duy trì. Mỗi phương án phải có đánh giá tác động về quản trị, tài chính, giao thông, dịch vụ công, quốc phòng, an ninh và đời sống cộng đồng. Có thể nói rằng, yêu cầu ổn định bộ máy sau một năm cải cách phải được đặt lên hàng đầu. Chỉ nên tiếp tục điều chỉnh địa giới khi lợi ích quản trị và phát triển lớn hơn chi phí chuyển đổi; có căn cứ khoa học, pháp lý và thực tiễn rõ ràng; đồng thời nhận được sự đồng thuận của người dân. Đối với vùng đặc thù, các tiêu chuẩn định lượng về dân số và diện tích cần được áp dụng linh hoạt, nhưng phải có sự giải trình đầy đủ và minh bạch.

### **2.3. Định hướng tiếp tục hoàn thiện mô hình**

#### *2.3.1. Chuyển trọng tâm từ sắp xếp tổ chức sang nâng cao chất lượng vận hành*

Kết luận số 210-KL/TW, Nghị quyết số 105/NQ-CP, Công văn số 84/TTg-TCCV và các chỉ đạo tại Hội nghị sơ kết một năm đầu thống nhất yêu cầu tiếp tục hoàn thiện tổ chức bộ máy, pháp luật, đội ngũ cán bộ, chuyển đổi số và điều kiện bảo đảm thực hiện nhiệm vụ (Ban Chấp hành Trung ương, 2025). Từ yêu cầu đó, trước hết cần xây dựng bộ chỉ số đánh giá chất lượng vận hành CQĐP hai cấp, trong đó tập trung vào thời gian giải quyết công việc, tỷ lệ hồ sơ đúng hạn, chi phí thực hiện thủ tục, mức độ sử dụng dữ liệu, khả năng xử lý nhiệm vụ tại chỗ và sự hài lòng của người dân, doanh nghiệp.

#### *2.3.2. Bảo đảm nguồn lực tương xứng với nhiệm vụ được phân cấp*

Cần ưu tiên rà soát những lĩnh vực thường xuyên phát sinh vướng mắc như đất đai, xây dựng, quy hoạch, đầu tư, tài chính - ngân sách, tư pháp, hộ tịch và an sinh xã hội. Đối với những nơi thiếu cán bộ chuyên môn cần có cơ chế tăng cường, biệt phái hoặc hỗ trợ theo cụm địa bàn; đồng thời xây dựng chương trình đào tạo theo vị trí việc làm và tình huống nghiệp vụ thực tế. Mỗi nhiệm vụ phân cấp phải xác định rõ thẩm quyền, nhân lực, kinh phí, dữ liệu, công cụ thực hiện và trách nhiệm giải trình.

### 2.3.3. Tăng cường giám sát, công khai và trách nhiệm giải trình

Cơ chế giám sát của Hội đồng nhân dân, Mặt trận Tổ quốc, cơ quan thanh tra, kiểm tra và người dân cần tiếp tục được hoàn thiện. Thông tin về thời hạn, tình trạng xử lý hồ sơ, nguyên nhân chậm trễ, việc sử dụng ngân sách và tiến độ xử lý tài sản công cần được công khai. Phân cấp, phân quyền chỉ bền vững khi CQĐP có quyền chủ động và phải giải trình rõ ràng về quyết định, kết quả thực hiện.

### 2.3.4. Đổi mới phương thức quản trị và nâng cao chất lượng phục vụ

Cấp tỉnh cần giảm can thiệp vào công việc sự vụ đã thuộc thẩm quyền cấp xã, tăng hỗ trợ chuyên môn và giám sát bằng dữ liệu; cấp xã cần chủ động hơn trong tổ chức thực hiện và phục vụ người dân. Thành công của mô hình không chỉ được đo bằng số đầu mối đã cắt giảm mà phải thể hiện bằng quyết định nhanh hơn, thủ tục thuận lợi hơn, dịch vụ công có chất lượng hơn và niềm tin của người dân được nâng lên.

## 3. Kết luận

Sau một năm vận hành, CQĐP hai cấp ở Việt Nam đã đạt được những kết quả bước đầu quan trọng. Bộ máy mới cơ bản được thiết lập ổn định; hoạt động quản lý nhà nước và cung ứng dịch vụ công được duy trì; việc phân cấp, phân quyền, cải cách thủ tục hành chính và chuyển đổi số có nhiều chuyển biến; cấp xã từng bước trở thành trung tâm trực tiếp tổ chức thực hiện nhiệm vụ ở cơ sở. Đây là cơ sở quan trọng để tiếp tục xây dựng nền hành chính tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả và gần dân hơn. Tuy nhiên, thực tiễn cũng cho thấy việc giảm tầng nấc tổ chức chưa tự động tạo ra hiệu quả quản trị đồng đều. Pháp luật chuyên ngành còn độ trễ; thẩm quyền chưa phải lúc nào cũng đi kèm nguồn lực; năng lực đội ngũ cấp xã chưa đồng đều; hạ tầng số và dữ liệu còn phân tán; tài sản công xử lý chậm; cơ chế điều phối tỉnh - xã và phối hợp liên xã còn phải tiếp tục hoàn thiện. Những vấn đề này nếu không được xử lý kịp thời có thể làm giảm ý nghĩa của cải cách và tạo ra gánh nặng mới cho cấp cơ sở. Vì vậy, giai đoạn tiếp theo cần chuyển mạnh từ tư duy “sắp xếp xong tổ chức” sang “nâng cao chất lượng vận hành”. Việc hoàn thiện mô hình phải được thực hiện đồng bộ từ thể chế, con người, nguồn lực, dữ liệu đến trách nhiệm giải trình; đồng thời tiếp tục sắp xếp đơn vị hành chính cấp xã một cách có chọn lọc, khoa học và thận trọng. Hiệu quả cuối cùng của CQĐP hai cấp phải được đánh giá bằng khả năng giải quyết công việc tại cơ sở, chất lượng phục vụ người dân, doanh nghiệp và năng lực thúc đẩy phát triển của từng địa phương.

### Tài liệu tham khảo

Ban Chấp hành Trung ương (2025). *Kết luận số 210-KL/TW, ngày 12/11/2025 về tiếp tục xây dựng, hoàn thiện tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị trong thời gian tới.*

Ban Chỉ đạo sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp (2026). *Kỷ yếu Hội nghị sơ kết 1 năm vận hành mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền 3 cấp*, Hà Nội, ngày 01/7/2026.

Quốc hội (2025). *Luật Tổ chức chính quyền địa phương*. Luật số 72/2025/QH15, ngày 16/6/2025

Thủ tướng Chính phủ (2025). *Quyết định số 1589/QĐ-TTg, ngày 24/7/2025 ban hành Kế hoạch triển khai thi hành Luật Tổ chức chính quyền địa phương số 72/2025/QH15.*

Thủ tướng Chính phủ (2026). *Quyết định số 706/QĐ-TTg, ngày 21/4/2026 ban hành Kế hoạch tổ chức sơ kết 01 năm thực hiện sắp xếp đơn vị hành chính các cấp và hoạt động của chính quyền địa phương 02 cấp.*