

# thao

*By qnujs*

---

|            |       |                |                     |
|------------|-------|----------------|---------------------|
| WORD COUNT | 10596 | TIME SUBMITTED | 22-AUG-2025 09:25AM |
|            |       | PAPER ID       | 117839320           |

# Administrative procedure reform in association with digital transformation in selected localities: Lessons for Binh Dinh Province and expansion orientation for the new Gia Lai Province

## ABSTRACT

The reform of administrative procedures (APR) and digital transformation (DT) are two closely linked and mutually supportive processes in modernizing public administration. Digital transformation cannot be effective without simplifying and standardizing administrative procedures, while administrative reform will lack sustainability without the support of digital technologies. This article employs document analysis, comparative methods, and case studies to synthesize experiences from localities such as Da Nang, Ho Chi Minh City, Hanoi, Can Tho, and Thua Thien Hue. The findings highlight effective practices, including integrating public service portals with national databases, digitizing administrative procedures, applying artificial intelligence, and improving citizen engagement. Based on these lessons, the article proposes reference values for Binh Dinh province and orientations for replication in the newly established Gia Lai province. This contribution has strong practical significance in supporting the integration of APR and DT at the local level.

**Keywords:** administrative procedure reform, digital transformation, local experiences, Binh Dinh, Gia Lai.

# Kinh nghiệm <sup>27</sup> cải cách thủ tục hành chính gắn với chuyển <sup>2</sup> đổi số ở một số địa phương: Giá trị tham khảo cho tỉnh Bình Định và định hướng nhân rộng tại tỉnh Gia Lai mới

## TÓM TẮT

<sup>131</sup> Công cuộc cải cách thủ tục hành chính (CCTTHC) và chuyển đổi số (CDS) là hai quá trình gắn bó chặt chẽ và có tính tương hỗ cao trong nỗ lực hiện đại hóa quản trị nhà nước. Việc CDS sẽ không đạt được hiệu quả nếu thiếu <sup>240</sup> kiện tiền quyết là tinh giản, chuẩn hóa các quy t <sup>54</sup> TTHC; trong khi CCTTHC sẽ thiếu bền vững nếu không tận dụng được sự hỗ trợ từ công nghệ số. Bài viết này sử dụng phương pháp tài liệu <sup>45</sup> chiều và nghiên cứu trường hợp để khái quát và phân tích những kinh nghiệm điển hình từ các địa phương như: <sup>47</sup> Nẵng, TP. Hồ Chí Minh, Hà Nội, Cần Thơ và Thừa Thiên Huế. Kết quả cho thấy những giải pháp hiệu quả như: tích hợp công dịch vụ công với cơ sở dữ <sup>7</sup> liệu quốc gia, số hóa quy trình TTHC, ứng dụng AI, và nâng cao tương tác với người dân... Từ đó, b <sup>236</sup> đề xuất những giá trị tham khảo cho tỉnh Bình Định và hướng nhân rộng cho tỉnh Gia Lai mới. Đóng góp này mang tính thực tiễn cao, nhằm hỗ trợ công tác CCTTHC gắn với CDS tại địa phương.

<sup>2</sup> Từ khóa: cải cách thủ tục hành chính, chuyển đổi số, kinh nghiệm địa phương, Bình Định, Gia Lai.

## <sup>244</sup> 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh chuyển đổi mô hình quản trị hiện đại, Việt Nam đang tích cực thúc đẩy hai quá trình song hành là cải cách hành chính (CCHC) và chuyển đổi số (CDS). Trong nội dung chuyên đề về kỷ nguyên vươn mình của dân tộc năm <sup>61</sup> 204, Tổng Bí thư Tô Lâm nhấn mạnh rằng, CDS là m <sup>48</sup> trong những định hướng lớn của quốc gia, gắn với các nh <sup>217</sup> trọng tâm như xây dựng nền tảng số, số hóa hoạt động quản lý, chia sẻ dữ liệu dùng chung, nâng cao năng lực số trong hệ thống công vụ, sắp xếp, tổ chức lại hệ t <sup>185</sup> hành chính theo hướng gọn nhẹ và tiến hành cải cách thủ tục hành chính (CCTTHC) một cách căn cơ.

Chủ trương về thúc đẩy CCHC gắn với CDS đã được cụ thể hóa qua một loạt <sup>37</sup> văn bản quan trọng của Đảng và Chính phủ. Nghị quyết số 52-NQ/TW năm 2019 xác định định hướng chủ động <sup>14</sup> m gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư; Quyết định số 749/QĐ-TTg năm 2020 phê duyệt Chương trình ch <sup>40</sup> đổi số quốc gia với các mục tiêu, lộ trình và nhiệm vụ cụ t <sup>49</sup> đặc biệt, Nghị quyết số 57-NQ/TW năm 2024 khẳng định vai trò then chốt của khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và C <sup>5</sup> đối với phát triển đất nước, coi đây là nền tảng để thúc đẩy tăng trưởng nhanh, bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia.

Bên cạnh đó, CCHC – với trọng tâm là CCTTHC – tiếp tục giữ vị trí đột phá trọng yếu trong cải cách nhà nước. Nghị quyết số 76/NQ-CP năm 2021 về Chương trình tổng thể CCHC giai đoạn 2021–2030 xác định rõ CCHC phải dựa trên việc tăng cường ứng dụng công nghệ số và

<sup>80</sup> thúc đẩy CDS trong hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước. Điều này <sup>66</sup> hiện tư duy chuyển từ quản lý sang phục vụ, đồng thời cho thấy mối quan hệ tương hỗ giữa CCTTHC và CDS ngày càng trở nên rõ nét trong công cuộc xây dựng chính quyền số.

Nhiều địa phương đã đi đầu trong việc <sup>46</sup> ch hợp hai quá trình CCTTHC và CDS như Đà Nẵng, TP. Hồ Chí Minh, Hà Nội, Thừa Thiên Huế, Cần Thơ. Sự thành công được thể hiện qua chỉ số PAR Index, D <sup>87</sup> SIPAS, PAPI đều tăng cao, phản ánh mức độ <sup>hai</sup> lòng của người dân và doanh nghiệp ngày càng được nâng cao.

<sup>84</sup> Đối với tỉnh Bình Định, giai đoạn 2020–2025 ghi nhận những chuyển biến tích cực trong công tác CCHC. Cụ thể, theo Báo cáo số 213/BC-UBND về công tác CCHC năm 2022, chỉ số CCTTHC của tỉnh đạt mức 97,98% – phản ánh sự ưu tiên và tập trung trong CCHC. Tuy nhiên, chỉ số phát triển chính quyền <sup>88</sup> vẫn còn ở mức khiêm tốn. Trước thực tế này, UBND tỉnh đã ban hành Chi <sup>thị</sup> số 04/CT-UBND ngày 08/3/2024 yêu cầu đẩy mạnh CCTTHC gắn với triển khai hiệu quả Đề án 06, trong đó nhấn mạnh: “CCTTHC muốn hiệu quả phải gắn với CDS; trong đó việc quản lý bằng dữ liệu điện tử, thay vì giấy tờ truyền thống, là yếu tố then chốt”.

<sup>44</sup> Đặc biệt, tại kỳ họp thứ 9, Quốc hội khóa XV đã thông qua Nghị quyết số 202/2025/QH15 về việc sắp xếp tỉnh Bình Định và Gia Lai thành một đơn vị hành chính mới – tỉnh Gia Lai mới. Sự kiện này đặt ra yêu cầu cấp thiết trong việc tái cấu trúc bộ máy hành chính và tích hợp hệ thống CDS tại

địa phương, <sup>209</sup> tạo ra những thách thức và cơ hội song song.

Vì vậy, để tiến trình hợp nhất đơn vị <sup>155</sup> hành <sup>211</sup> đặt được hiệu quả như mong muốn, việc lựa chọn <sup>234</sup> triển khai các mô hình CCTTHC gắn <sup>139</sup> DS phải được thực hiện một cách chọn lọc, phù hợp với điều kiện thực tiễn và có khả năng nhân rộng. Trong bối cảnh đó, Bình Định – từng giữ vai trò trung tâm trước khi sáp nhập – được xem là điểm khởi phát cũng như là phạm vi nghiên cứu trọng tâm của bài viết. Những kinh nghiệm cải cách được đúc kết tại Bình Định <sup>61</sup> trở thành nguồn tham chiếu quan trọng, tạo nền tảng cho việc xác định định hướng và điều chỉnh giải pháp áp dụng cho tỉnh Gia Lai mới trong giai đoạn 2025–2030.

## 2. NỘI DUNG

### 2.1. Tổng quan về cải cách thủ tục hành chính và chuyển đổi số

#### 2.1.1. Cải cách thủ tục hành chính nhà nước

Hiện nay, có nhiều quan điểm khác nhau về nền hành chính nhà nước (HCNN), tuy nhiên theo quan điểm chung nhất cho rằng <sup>28</sup> HCNN là tổng thể gồm nhiều thành tố như hệ thống thể chế hành chính, các cơ quan hành <sup>11</sup> chính ở các cấp, đội ngũ cán <sup>258</sup> ng chức và các nguồn lực vật chất <sup>28</sup> đảm hoạt động quản lý.<sup>1</sup> Trong đó, TTHC là nội dung quan trọng trong hệ thống thể chế HCNN.

<sup>19</sup> HC được hiểu là tập hợp các quy định và trình tự do cơ quan hành chính ban hành để thực thi quyền lực <sup>3</sup> g. Các thủ tục này không chỉ điều chỉnh hoạt động nội bộ giữa các cơ quan <sup>82</sup> h chính, mà còn thiết lập cách thức tương tác giữa Nhà nước với tổ chức và cá nhân trong việc thực hiện quyền, nghĩa vụ hành chính.<sup>2</sup>

Theo <sup>1</sup> tài liệu bồi dưỡng công chức thực hiện công tác CCHC cấp tỉnh của Bộ Nội vụ năm 2016 Thuật ngữ CCHC được hiểu là <sup>64</sup> trình điều chỉnh các yếu tố cấu thành nền hành chính để nâng cao hiệu <sup>220</sup> hiệu quả hoạt động của bộ máy, hướng tới phục vụ <sup>257</sup> dân và xã hội tốt hơn. Trong đó, CCTTHC là một hợp <sup>163</sup> tọng yếu của chương trình CCHC, hướng tới việc <sup>1</sup> tại bỏ những khâu trung gian không cần thiết, đơn giản hóa <sup>124</sup> sơ, chuẩn hóa quy trình và nâng cao mức độ công khai, minh bạch <sup>23</sup> Việc này giúp rút ngắn thời gian xử lý TTHC, tăng tính trách nhiệm của <sup>70</sup> quan nhà nước, đồng thời cùng cố hình ảnh nền hành chính phục vụ, lấy người dân và doanh nghiệp làm trung tâm.

Như vậy, CCTTHC gắn chặt với việc hoàn thiện thể chế, hiện đại hóa phương thức làm việc trong quản lý hành chính. Việc triển khai CCTTHC một

cách thực chất sẽ <sup>254</sup> tạo nền móng vững chắc cho quá trình CDS ở khu vực công.

#### 2.1.2. Chuyển đổi số

Theo <sup>38</sup> Thông tin và Truyền thông, CDS là quá trình tại cả <sup>6</sup> rúc toàn diện hoạt động của tổ chức trên cơ sở áp dụng công nghệ số, dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo nhằm nâng cao hiệu <sup>219</sup> nh linh hoạt và chất lượng phục vụ. CDS không đơn thuần là ứng dụng công nghệ, mà là một cuộc chuyển biến tổng thể về tư duy, cách thức điều hành và tổ chức vận hành.<sup>3</sup>

Tại Việt Nam, CDS được triển khai <sup>50</sup> dựa trên ba trụ cột: chính phủ số, <sup>191</sup> tế số và xã hội số. Trong đó, chính phủ số đóng vai trò tiên phong trong việc định hướng, dẫn dắt và đảm bảo nền tảng <sup>176</sup> hai trụ cột còn lại. Quá trình này không <sup>165</sup> liên quan đến xây dựng hạ tầng công nghệ, <sup>12</sup> con đòi hỏi sự thay đổi về nhận thức, thể chế và năng lực thực thi của đội ngũ công chức, viên chức.

CDS trong khu vực công <sup>164</sup> hướng đến mục tiêu hiện đại hóa mô hình quản trị nhà nước thôn <sup>9</sup> ua số hóa quy trình nghiệp vụ, tích hợp dữ liệu, <sup>5</sup> ng cấp dịch vụ công trực tuyến mức cao và <sup>25</sup> ng tương tác giữa chính quyền và người dân. <sup>77</sup> y cũng là cơ sở để hình thành các mô hình chính quyền điện tử, chính quyền số và đô thị thông minh – nền tảng cho phát triển bền vững trong kỷ nguyên số.

#### 2.1.3. Mối quan hệ giữa cải cách thủ tục hành chính và chuyển đổi số

CCTTHC và CDS <sup>213</sup> có mối liên kết mật thiết và tương hỗ <sup>2</sup> qua lại. CDS không thể phát huy hiệu quả nếu thiếu nền tảng là các quy trình hành chính tinh gọn, hợp lý; ngược lại, CCTTHC sẽ thiếu bền vững nếu không tận dụng sức mạnh công nghệ số. Do đó, hai quá trình này cần được thiết kế đồng bộ trong chiến <sup>26</sup> lược CCHC và xây dựng chính phủ số, nhằm hướng tới một nền hành chính hiện <sup>66</sup> hiệu lực, hiệu quả, phục vụ tốt hơn cho người dân và doanh nghiệp.

CDS là công <sup>cụ</sup> chủ <sup>lực</sup> hỗ <sup>t</sup> CCTTHC thông qua số hóa quy trình, thu hẹp thời gian xử lý, cắt giảm chi phí và nâng cao mức độ minh bạch. Các nền tảng số cho phép theo dõi, xử lý dữ liệu tức thời và điều chỉnh quy trình theo định hướng phục vụ người dân. Tuy nhiên, nếu quy trình hành chính vẫn rườm rà, thiếu tiêu chuẩn hóa thì việc ứng dụng công nghệ sẽ chỉ làm trầm trọng thêm sự phức tạp. Vì vậy, CCTTHC – đặc biệt là đơn giản hóa, thiết lập tiêu chuẩn và tổ chức lại các quy trình nghiệp vụ – là điều kiện tiên quyết để CDS phát huy hiệu quả. Đồng thời, CDS đòi hỏi sự chuyển đổi tư duy quản lý sang lấy phục vụ



làm trọng tâm, thúc đẩy cải cách thực chất thay vì hình thức. Thực tiễn cho thấy, tại nhiều địa phương, hai quá trình này vẫn thiếu đồng bộ. Việc “số hóa cái rườm rà”, năng lực số hạn chế của công chức và tâm lý ngại thay đổi đang là những rào cản lớn, làm suy giảm hiệu quả cải cách và niềm tin xã hội.

Như vậy, CCTHCH và CDS là hai yếu tố gắn kết trong một tiến trình cải cách quản trị công. Thiếu một trong hai, mục tiêu xây dựng nền hành chính tiên tiến khó có thể đạt được.

## 2.2. Kinh nghiệm cải cách thủ tục hành chính gắn với chuyển đổi số tại một số địa phương

Nhiều địa phương trên cả nước đã ghi nhận những kết quả nổi bật trong việc triển khai CCTHCH gắn với CDS. Thành phố Đà Nẵng có được nhờ định hướng ưu tiên ứng dụng công nghệ thông tin vào toàn bộ quy trình xử lý TTHC, từ tiếp nhận hồ sơ đến kết quả, qua đó rút gọn các bước thực hiện, nâng cao năng lực giải công việc và gia tăng trải nghiệm hài lòng cho người dân cũng như cộng đồng doanh nghiệp.

### 2.2.1. Đà Nẵng

Đà Nẵng được xem là một trong những địa phương tiên phong trong cả nước về việc gắn kết CCTHCH và CDS, hướng tới hình thức quyền số, đô thị thông minh và cung cấp dịch vụ công hiệu quả, thuận tiện cho người dân và cộng đồng doanh nghiệp. Báo cáo chỉ số CDS năm 2023 do Bộ Thông tin và Truyền thông công bố cho thấy, thành phố tiếp tục giữ vị trí số 1 trong bảng xếp hạng CDS cấp tỉnh với điểm số tổng hợp 0,8002/1,0 – đánh dấu lần thứ liên tiếp thành phố giữ vững vị trí này. Theo Báo cáo số 480/BC-UBND của UBND TP. Đà Nẵng về kết quả công tác CCHC năm 2024, thì Công Dịch vụ công của thành phố xếp loại A với điểm số từ 90 đến 100 điểm. Đáng chú ý, tỷ lệ dịch vụ công trực tuyến có phát sinh hồ sơ đạt 96%, trong khi tỷ lệ TTHC đạt mức độ 4 lên tới 94%. Hơn 95% hồ sơ được nộp theo hình thức trực tuyến. Việc sử dụng dữ liệu số đang dần thay thế các loại hồ sơ giấy truyền thống, góp phần loại bỏ nhiều thủ tục phức tạp.

UBND thành phố đã ban hành Đề án CDS đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, xác định rõ vai trò của chuyển đổi số là công cụ, động lực và “chìa khóa” để hiện thực hóa mô hình thành phố thông minh. Trên cơ sở đó, nhiều giải pháp đã được thực thi hiệu quả:

Thứ nhất, thành phố chú trọng thúc đẩy tương tác số và công khai minh bạch thông tin. Tổng hợp từ Báo cáo số 168/BC-UBND về tình hình triển

khai chuyển đổi số tại Đà Nẵng năm 2023, Thành phố đã phát triển nhiều công cụ giao tiếp điện tử, trong đó có hệ thống tiếp nhận góp ý trực tuyến tại địa chỉ gopy.danang.gov.vn, tích hợp đồng bộ với các nền tảng phổ biến như Zalo, Facebook, đường dây nóng và thư điện tử. Các giải pháp này giúp tăng cường trao đổi hai chiều giữa cơ quan quản lý và người dân. Bên cạnh đó, Đà Nẵng đã công bố hai gần 600 bộ dữ liệu mở và toàn bộ danh mục thủ tục hành chính trên môi trường số, đồng thời liên thông với Công dịch vụ công quốc gia, cho phép người sử dụng dễ dàng tra cứu và giám sát tiến độ giải quyết hồ sơ.

Thứ hai, cải tiến phương thức khảo sát và nâng cao chất lượng phục vụ. Thành phố triển khai nhiều dạng khảo sát mức độ hài lòng khác nhau, chú trọng vào những lĩnh vực có tác động lớn hoặc dễ phát sinh khiếu nại. Kết quả thu được được sử dụng làm căn cứ để điều chỉnh và hoàn thiện quy trình cung ứng dịch vụ. Những tiến bộ như ứng dụng Danang Smart City, VNeID và hệ thống tư vấn – khám chữa bệnh trực tuyến đã giúp người dân dễ dàng và nhanh chóng tiếp cận các dịch vụ công.

Thứ ba, hiện đại hóa phương thức tổ chức và vận hành bộ máy hành chính. Cơ chế “một điểm tiếp nhận” và “liên thông nhiều cấp” được áp dụng đồng bộ trên nền tảng số. Mọi văn bản đến và đi đều được xử lý qua phần mềm, sử dụng chữ ký số thống nhất giữa các đơn vị. Kết quả ưu trữ kết quả TTHC dạng số được đưa vào sử dụng, giảm thiểu lại dữ liệu khi cần, giảm bớt việc in ấn và rút ngắn thời gian hoàn tất hồ sơ. Hệ thống quản trị và điều hành trực tuyến được triển khai đến tận cấp xã, phường, góp phần cải thiện hiệu quả giám sát, quản lý và phối hợp công việc.

Thứ tư, phát triển cơ sở hạ tầng và mô hình vận hành thông minh. Từ tháng 6/2023, Đà Nẵng đưa vào hoạt động trung tâm Điều hành thông minh (IOC), hỗ trợ theo dõi nhiều lĩnh vực và điều hành tập trung trên toàn địa bàn. Bên cạnh đó, thành phố mở rộng mạnh mẽ hệ thống định danh điện tử với 394.000 tài khoản (chiếm khoảng 32% dân số), đồng thời tích hợp sẵn cước công dân vào khám chữa bệnh và thực hiện giao dịch hành chính.

Cùng với đó, Đà Nẵng triển khai thực hiện biện pháp thúc đẩy CDS, ưu tiên bồi dưỡng nhận thức cho đội ngũ cán bộ, công chức; hoàn thiện khuôn khổ pháp lý; nâng cấp hạ tầng công nghệ và củng cố nguồn nhân lực số thông qua hợp tác với các cơ sở giáo dục đại học, nhằm chuẩn bị đội ngũ có năng lực thích nghi với yêu cầu của môi trường số.

Kinh nghiệm tại Đà Nẵng cho thấy, thành công trong CCTHC gắn với CDS đến từ việc xây dựng môi trường quản trị minh bạch, tăng cường tương tác hai chiều giữa chính quyền và người dân, hiện đại hóa toàn diện quy trình và phương thức vận hành trên nền tảng số. Việc đồng thời phát triển hạ tầng công nghệ, trung tâm điều hành thông minh, hệ thống dữ liệu dùng chung và nguồn nhân lực số đã tạo nền tảng vững chắc để thành phố nâng cao chất lượng phục vụ, tối ưu hiệu quả quản lý và từng bước hướng tới mô hình đô thị thông minh.

## 2.2.2. Thành phố Hồ Chí Minh

TP. Hồ Chí Minh (TP. HCM) là địa phương tiêu biểu của cả nước trong việc triển khai dịch vụ công trực tuyến ở mức độ 3 và 4, đồng thời nhất hệ thống một của điện tử và thiết lập kết nối, chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan nhà nước. Nỗ lực này giúp rút ngắn đáng kể thời gian xử lý TTHC, giảm chi phí cho tổ chức và cá nhân, đồng thời nâng cao tính công khai, minh bạch và hiệu quả điều hành của bộ máy nhà nước.

Theo nghiên cứu của tác giả Nguyễn Đăng Phương Truyền trong bài viết “CDS trong thực hiện TTHC tại TP.HCM” tập chí Quản lý nhà nước năm 2024, Thành phố đã giành được nhiều kết quả nổi bật, trong đó có Giải thưởng ASOCIO năm 2023 ở hạng mục “Chính quyền số xuất sắc”. Chỉ số chuyển đổi số (DTI) luôn giữ vị trí nhóm đầu: đứng thứ 5 năm 2020, thứ 3 năm 2021 và vươn lên vị trí thứ 2 trong hai năm 2022 và 2023. Tính đến cuối năm 2023, thành phố cung cấp trực tuyến 740/1.837 TTHC (chiếm 40,28%), bao gồm 464 thủ tục toàn trình và 276 thủ tục một phần. Bên cạnh đó, TP đã hoàn thiện Hệ thống thông tin giải quyết TTHC tập trung, tạo nền tảng cho việc minh bạch hóa kết quả xử lý và theo dõi hiệu quả hoạt động của các sở, ngành, quận, huyện trong cung ứng dịch vụ công. Một số giải pháp trọng tâm được TP.HCM triển khai thành công như sau:

Thứ nhất, tại TP.HCM, việc xây dựng môi trường và tư duy số cho lực lượng đảm trách vụ được coi là ưu tiên then chốt. Thông qua các động truyền thông và chương trình tập huấn, đội ngũ cán bộ, công chức được trang bị kiến thức và kỹ năng để nhận thức sâu sắc tầm quan trọng của CDS trong nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính và thúc đẩy hiện đại hóa nền công vụ.

Thứ hai, TP đẩy mạnh phân cấp giải quyết TTHC, lấy nguyên tắc “cấp nào gần dân thì cấp đó giải quyết” làm cơ sở tổ chức. Cách làm này đã giúp rút ngắn quy trình, giảm các tầng nấc trung gian và hạn chế phát sinh tiêu cực, phiền nhiễu.

Thứ ba, TP.HCM tăng cường chuyển đổi dữ liệu hồ sơ kết quả giải quyết TTHC theo chỉ đạo của Chính phủ, đồng thời thường xuyên cập nhật và minh bạch hóa thông tin trên Cổng Dịch vụ công của Thành phố cũng như Cổng Dịch vụ công quốc gia. Cách làm này giúp người dân và doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận, tra cứu và thực hiện các thủ tục một cách nhanh chóng, thuận tiện.

Thứ tư, TP tiến hành tái cấu trúc quy trình giải quyết TTHC nhằm thích ứng với bối cảnh số, đồng thời nâng cao tỷ lệ dịch vụ công được xử lý hoàn toàn trực tuyến. Mô hình “một cửa” một cửa liên thông” tiếp tục được cải tiến để đáp ứng yêu cầu quản lý đặc thù của đô thị trực thuộc trung ương.

Thứ năm, TP. HCM mở rộng các kênh tiếp nhận ý kiến góp ý không gian số, đồng thời thống nhất hệ thống cung cấp dịch vụ công, giúp người dân thuận lợi hơn trong việc tương tác và gửi phản ánh. Thành phố cũng đẩy mạnh hoạt động giám sát và phản hồi kịp thời nhằm nâng cao chất lượng phục vụ.

Thứ sáu, TP. HCM tăng cường cơ chế giám sát quá trình giải quyết TTHC môi trường số, đồng thời quy định rõ trách nhiệm của người đứng đầu từng cơ quan đơn vị. Kết quả giải quyết TTHC trực tuyến được dùng như một căn cứ quan trọng để xem xét mức độ hoàn thành nhiệm vụ và khả năng điều hành của lãnh đạo.

Từ kinh nghiệm của TP. HCM có thể rút ra rằng, thành phố đã xây dựng nền tảng chắc chắn cho CCTHC gắn với CDS thông qua việc hình thành tư duy và kỹ năng số cho đội ngũ thực thi công vụ, đẩy mạnh phân cấp giải quyết thủ tục, số hóa và minh bạch dữ liệu hành chính. Cùng với đó, TP tái thiết quy trình phù hợp môi trường trực tuyến, mở rộng các kênh tương tác số với người dân và áp dụng cơ chế giám sát chặt chẽ gắn trách nhiệm của lãnh đạo, qua đó nâng cao hiệu quả phục vụ và chất lượng quản trị đô thị.

## 2.2.3. Thừa Thiên Huế

Trong giai đoạn vừa qua, Thừa Thiên Huế đã khẳng định vai trò then chốt của CCTHC gắn với CDS như một giải pháp mang tính đột phá nhằm hiện đại hóa bộ máy, nâng cao hiệu quả trị công và cải thiện chất lượng phục vụ người dân, doanh nghiệp. Tỉnh đã triển khai đồng bộ các biện pháp về hoàn thiện thể chế, ứng dụng công nghệ, sắp xếp tổ chức và phát triển nguồn nhân lực, qua đó đạt được nhiều kết quả, trở thành một trong những địa phương giữ vị trí tiên phong cả nước về các chỉ số cải cách và CDS.



<sup>25</sup> Theo Báo cáo của Bộ Thông tin và Truyền thông, năm 2023, chỉ số DTI của tỉnh đứng thứ 3 <sup>162</sup> cả nước. Theo các báo cáo được Bộ Nội vụ công <sup>55</sup> về các chỉ số liên quan đến CCHC năm 2024, tỉnh đã được đạt được một số kết quả sau: chỉ số PAR Index xếp hạng 7, chỉ số PAPI giữ vị trí 11, chỉ số SIPAS đạt hạng 15 và chỉ số <sup>30</sup> xếp thứ 6. Như vậy, nhờ sự chỉ đạo quyết liệt, sự phối hợp chặt chẽ của cả hệ thống chính trị trong việc <sup>1</sup> CCTTHC với CDS, đồng thời đẩy mạnh xây <sup>6</sup> mg chính quyền số và đô thị thông minh, thứ hạng của Thừa Thiên Huế liên tục được c <sup>189</sup> lên, duy trì ổn định trong nhóm dẫn đầu các địa phương trên phạm vi cả nước.

<sup>200</sup> Các kinh nghiệm chủ yếu của Thừa Thiên Huế có thể khái quát như sau:

Thứ nhất, tỉnh Thừa Thiên Huế đã g <sup>215</sup> t chặt chẽ giữa CCTTHC và CDS trong các chiến lược phát triển. Địa phương xây dựng đồng bộ nhiều văn bản định hướng ngắn hạn và <sup>12</sup> hạn nhằm cụ thể hóa việc kết hợp giữa CCHC, xây dựng chính quyền số, đô thị thông minh và <sup>76</sup> S, hướng tới mục tiêu “4 không – 1 có”, coi sự hài lòng của người dân, doanh nghiệp <sup>242</sup> iêu chí đánh giá trọng tâm. Cách tiếp <sup>8</sup> an nay đã tạo động lực mạnh mẽ cho bộ máy hành chính nh <sup>6</sup> nước trong quá trình cải cách. Trên cơ sở Báo cáo số 1293/BC-SNV ngày 21/1 <sup>173</sup> 22 về CCHC gắn với chính quyền điện tử của UBND tỉnh Thừa Thiên Huế và ng <sup>121</sup> cứu “Thừa Thiên Huế đẩy mạnh CCTTHC gắn với xây dựng <sup>6</sup> chính quyền số” của tác giả Trần Minh Long, tạp chí điện tử Quản lý Nhà nước, các văn bản định hướng nhằm <sup>68</sup> thể hóa việc kết hợp giữa CCTTHC và CDS trên địa bàn tỉnh tiêu biểu gồm: Chỉ thị số 29/CT-UBND ngày 27/12/2021 <sup>13</sup> việc tăng cường CCTTHC gắn với CDS và <sup>22</sup> h vụ đô thị thông minh giai đoạn 2021–2025; Đề án Phát triển dịch vụ đô thị thông minh trên địa bàn tỉnh đến năm 2020, định hướng đến 2025; Đề án Thúc đẩy hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt tr <sup>225</sup> bản tỉnh đến năm 2025; Chương trình CDS đến năm 2025, tầm nhìn 2030; Kế hoạch CCHC đến 2030; Kế <sup>1</sup> ach hằng năm thực hiện CCTTHC kết hợp với chính quyền số và dịch vụ đô thị thông minh.

<sup>128</sup> Thứ hai, phát triển toàn diện hệ sinh thái số phục vụ người dân và doanh ng <sup>23</sup> p. Tỉnh Thừa Thiên Huế đã chủ động áp dụng đồng bộ các giải pháp số hóa TTHC, trong đó có việc thực hiện các biểu mẫu đ <sup>27</sup> từ (e-form), đồng thời tích hợp và liên thông dữ liệu giữa các cơ quan nhằm nâng cao hiệu quả xử lý hồ sơ trực tuyến. Mô hình nền tảng Hue-S cùng hệ thống dịch vụ đô thị thông minh được xem là điểm nhấn tiêu biểu, cung cấp các kênh tương tác đa chiều, nhanh chóng và thuận tiện giữa cơ quan nhà nước với người dân. Hue-

<sup>93</sup> S đã khẳng định vai trò là công cụ hữu hiệu để người dân dễ <sup>101</sup> g tiếp cận, gửi phản ánh, cũng như theo dõi qua trình xử lý và giải quyết các vấn đề đô thị theo thời gian thực.

<sup>34</sup> Thứ ba, tỉnh tập trung triển khai công nghệ thông tin trong quản lý hành chính theo hướng đồng bộ <sup>53</sup> bao trùm mọi hoạt động nghiệp vụ. Toàn bộ văn bản trao đổi giữa các cơ quan nhà nước được thực hiện hoàn <sup>239</sup> trên môi trường điện tử và xác thực bằng chữ ký số, thay thế h <sup>3</sup> n toàn phương thức giấy tờ truyền thống. Việc cung cấp dịch vụ công trực tuyến ở <sup>14</sup> c độ 3 và 4 được mở rộng, đồng thời liên thông với cơ <sup>203</sup> dữ liệu quốc gia về dân cư để tăng tốc độ xử lý và tính chính xác của thông tin. Song song đó, toàn bộ hệ thống chỉ <sup>42</sup> quyền thống nhất vận hành thư điện tử công vụ cùng các phần mềm điều hành – tác nghiệp dùng chung, vừa đáp ứng yêu c <sup>4</sup> về bảo mật, vừa giúp tối ưu thời gian xử lý và nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các đơn vị trực thuộc.

Thứ tư, địa phương tập trung <sup>67</sup> mạnh cả hai trụ cột: phát triển hạ tầng số và nâng cao năng lực ứng <sup>3</sup> dụng công nghệ cho đội ngũ cán bộ. Trong đó, hạ tầng công nghệ thông tin được ưu tiên đầu tư toàn diện, bao gồm mở <sup>98</sup> g và nâng cấp hệ thống máy chủ, tích hợp camera giám sát với công nghệ trí tuệ nh <sup>6</sup> tạo (AI), đồng thời xây dựng bản đồ số cùng các cơ <sup>232</sup> dữ liệu chuyên ngành được số hóa đồng bộ. <sup>17</sup> n cạnh đó, tỉnh triển khai thường xuyên các chương trình bồi dưỡng, huấn luyện kỹ năng sử dụ <sup>156</sup> ồng nghệ thông tin cho cán bộ, công chức <sup>32</sup> viên chức, đặc biệt là những người trực tiếp làm việc tại các trung tâm phục vụ hành chính công, nhằm bảo đảm họ có thể khai thác hiệu quả các công cụ số trong thực tiễn công vụ.

Thứ năm, tỉnh ưu tiên định hướng phát triển <sup>154</sup> h quyền số dựa trên nguyên tắc lấy nhu cầu và lợi <sup>146</sup> của người dân làm trọng tâm. Các dịch vụ số được thiết kế nhằm tối đa hóa sự thuận tiện, g <sup>120</sup> thiếu các khâu tiếp xúc trực tiếp, đồng thời bao đảm tính công khai, minh bạch và đáp ứng <sup>226</sup> với thực tiễn đời sống. Địa phương thúc đẩy mô hình quản lý hiện đại với bốn mục tiêu: xử lý công việc không sử dụng giấy tờ; tổ chứ <sup>35</sup> ội hợp qua môi trường trực tuyến; cung cấp dịch vụ công trực tuyến toàn trình; và đẩy mạnh thanh toán điện tử không tiền mặt. Việc triển khai nền tảng Hue-S <sup>122</sup> hệ thống tiếp nhận phản ánh hiện trường đã <sup>183</sup> iều kiện để người dân dễ dàng gửi thông tin, ý kiến và kiến nghị về các vấn đề phát sinh trong quản lý đô thị. Mỗi năm, hàng nghìn phản ánh được tiếp nhận và xử lý với tỷ lệ hài lòng ở mức cao, góp phần củng cố sự minh bạch và nâng cao trách nhiệm giải trình của các cơ quan hành chính.

Thừa Thiên Huế nổi bật với <sup>115</sup>tiếp cận đồng bộ giữa CCTHC và CDS, là <sup>1</sup>sự hài lòng của người dân làm trung tâm. Tình triển khai nền tảng Huc-S, <sup>103</sup>dịch vụ đô thị thông minh ứng dụng AI, bản đồ số và số hóa dữ liệu, đồng thời nâng cao năng lực số cho <sup>36</sup>lợi ngũ cán bộ. Nhờ đó, Huế nhiều năm liền nằm trong nhóm dẫn đầu cả nước về các chỉ số CCHC, CDS và quản trị công.

#### 2.2.4. Hà Nội

<sup>29</sup>Hà Nội được lựa chọn là <sup>16</sup>mong những địa bàn trọng điểm trong quá trình thực hiện Đề án 06 về phát triển ứng dụng cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư, gắn với định danh và xác thực điện tử, nhằm phục vụ công cuộc chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022–2025, với <sup>256</sup>trước đến năm 2030. Thành phố đã ban hành <sup>13</sup>quyết số 18-NQ/TU (30/12/2022) về xây dựng đô thị thông minh giai <sup>251</sup>đoạn 2025, định hướng <sup>251</sup>2030, xác định CCHC gắn với CD <sup>2</sup>là một trụ cột trong quá trình hiện đại hóa nền hành chính, hướng tới phục vụ <sup>29</sup>đân và doanh nghiệp hiệu quả hơn, đồng thời thúc đẩy phát triển toàn diện các lĩnh vực kinh tế và xã hội.

Trên cơ sở tham khảo nghiên cứu của tác giả Hà Phương “Hà Nội: Đẩy mạnh CDS trong CCHC”, Tạp chí <sup>172</sup>sản điện tử năm 2023, bài viết này tổng hợp và rút ra <sup>25</sup>kinh nghiệm thực tiễn có thể tham khảo từ <sup>25</sup>quá trình triển khai tại Hà Nội, cụ thể:

<sup>206</sup>Trước hết, Hà Nội xây dựng định hướng dài hạn với sự kết hợp <sup>158</sup>thể giữa CCHC, CDS và Đề án 06, xem đây là nhiệm vụ then chốt trong suốt quá trình phát triển. Cách tiếp cận <sup>26</sup>thành phố nhấn mạnh vai trò trung tâm của người dân và doanh nghiệp, coi họ <sup>116</sup>vừa là <sup>116</sup>tượng thụ hưởng vừa là nhân tố tham gia. <sup>245</sup>êm vụ được phân công rõ ràng cho từng cơ quan, đơn vị, bảo đảm sự <sup>102</sup>đồng bộ và <sup>102</sup>hiệu quả trong triển khai.

<sup>102</sup>Thứ hai, Hà Nội đẩy mạnh cung cấp dịch vụ công trực tuyến, coi hiệu quả áp dụng thực tiễn là thước <sup>11</sup>quan trọng. Thành phố đã cung cấp hơn 1.800 dịch vụ trực tuyến, trong đó gần 500 dịch vụ <sup>24</sup>trực tuyến toàn trình. Một số <sup>36</sup>tục thiết yếu như cấp giấy phép xây dựng hay đăng ký kinh doanh được miễn hoàn toàn lệ <sup>116</sup>khi thực hiện qua môi trường mạng. Toàn bộ <sup>25</sup>dịch vụ công ưu tiên trong Đề án 06 được triển khai theo đúng kế hoạch, với 9 dịch vụ vận hành hoàn toàn trực tuyến. Bên cạnh đó, chính quyền liên <sup>205</sup>ai tiến quy trình, áp dụng kỹ thuật công nghệ <sup>193</sup>giúp người dân dễ dàng thực hiện thủ tục, gửi hồ sơ và theo dõi tiến độ xử lý qua nhiều kênh như công dịch vụ công, thư điện tử hoặc tin nhắn SMS.

<sup>204</sup>Thứ ba, Hà Nội chú trọng phát triển và khai thác các giải pháp quản trị dựa <sup>34</sup>ên công nghệ số, đồng thời thống nhất hạ tầng thông tin và kho dữ liệu phục vụ điều hành. Nhiều công cụ trọng điểm đã được vận hành, bao gồm hệ thống báo cáo tổng hợp, phần mềm điều phối văn bản, kênh tiếp nhận ý kiến qua Zalo và nền tảng quản lý các cuộc họp của chính quyền thành phố. Mạng lưới hồ <sup>8</sup>ợ xử lý TTHC được triển khai tới toàn bộ 579 đơn vị hành chính cấp xã, bảo đảm hồ sơ được xử lý dưới dạng điện tử ngay tại cơ sở. Cùng <sup>21</sup>úc, thành phố mở rộng việc tích hợp và kết nối với cơ sở dữ liệu quốc gia <sup>14</sup>ề dân cư cũng như các hệ thống chuyên ngành như y tế, thuế <sup>21</sup>o hiểm xã hội, từ đó tạo liên kết thông tin và nâng cao hiệu quả phục vụ nhân dân.

<sup>33</sup>Thứ tư, Hà Nội tập trung nâng cấp hạ <sup>171</sup>công nghệ số, triển khai rộng rãi chữ ký số và tài khoản định danh điện tử <sup>11</sup>người dân và tổ chức. Thành phố thực hiện chính sách cấp miễn phí chữ ký số cá nhân tại <sup>6</sup>bộ phận tiếp nhận và trả kết quả của các cấp chính quyền, với hơn 10.000 trường hợp đã được cấp. Trong lĩnh vực tài chính, 99,5% doanh nghiệp đã hoàn tất đăng ký và thực hiện khai thuế trực tuyến; dữ liệu bảo hiểm y tế của hơn 4,7 triệu công dân đã được liên kết với <sup>11</sup>thờ tin căn cước công dân. Ngoài ra, hơn 4,2 triệu <sup>11</sup>khoản định danh điện tử đã được kích hoạt, tương đương gần 68% dân số trên địa bàn.

Thứ năm, TP lấy chất lượng làm trọng tâm, triển khai có trọng điểm, không <sup>1</sup>ăn trái. TP xác định không chạy theo số lượng <sup>180</sup>dịch vụ công mà <sup>180</sup>ưu tiên phát triển các <sup>180</sup>thiết yếu có phạm vi bao phủ lớn, gắn chặt với đời sống và sản xuất kinh doanh. Quan điểm <sup>59</sup>đạo xuyên suốt là “CDS là việc lớn, nhưng bắt đầu từ những hành động cụ thể, làm việc nào dứt điểm việc đó”.

Thứ sáu, Hà Nội đẩy mạnh việc huy động lực lượng tại cơ sở nhằm hỗ trợ triển khai Đề án 06 một cách hiệu quả. Thành phố xây dựng mạng <sup>75</sup>í nhóm hỗ trợ ở từng thôn, tổ dân phố, với sự phối hợp của đoàn thể như Đoàn Thanh niên, Hội Liên hiệp Phụ nữ và các lực lượng <sup>6</sup>ng kích,... Các nhóm này đảm nhận nhiệm vụ <sup>6</sup>tuyên truyền, hướng dẫn người dân tiếp cận và sử dụng các dịch vụ hành chính <sup>26</sup>tuyên, đồng thời tham gia rà soát, chuẩn hóa <sup>26</sup>cơ sở dữ liệu về dân cư và các lĩnh vực chuyên ngành.

Thứ bảy, <sup>2</sup>Hà Nội chú trọng nâng cao vai trò điều hành và <sup>2</sup>trách nhiệm cá nhân của lãnh đạo các đơn vị trong việc áp dụng, giám sát hiệu quả các giải pháp CDS. Người đứng đầu cơ quan được giao trực tiếp chỉ đạo triển khai Đề án 06 và các nhiệm vụ CCHC, đồng thời kết quả thực hiện được dùng làm căn cứ quan trọng trong đánh giá năng lực



lãnh đạo. Việc huy động sự phối hợp đồng bộ của toàn bộ hệ thống chính trị, cùng sự tham gia của cộng đồng doanh nghiệp và người dân, được xác định là nhân tố quyết định thành công.

Thứ tám, Hà Nội tiến hành rà soát và tổ chức lại toàn bộ quy trình giải quyết thủ tục hành chính, bảo đảm các bước xử lý được tinh gọn và đơn giản, hòa với Công Dịch vụ công quốc gia. Cùng với đó, thành phố tập trung phát triển hệ thống dữ liệu chuyên ngành như hộ tịch, đất đai, giao thông, y tế, an sinh xã hội..., thiết lập nền tảng kết nối và chia sẻ thông tin giữa các cơ quan, hướng tới xây dựng kho dữ liệu liên thông phục vụ công tác quản lý và điều hành.

Thực tiễn tại Hà Nội cho thấy, để CCHC gắn với CDS đạt kết quả bền vững, cần duy trì một định hướng thống nhất đầu tư đồng bộ vào hạ tầng công nghệ và xây dựng cơ chế quản lý linh hoạt. Việc ưu tiên lợi ích của người dân và doanh nghiệp, kết hợp sức mạnh của toàn bộ hệ thống chính trị các công cụ số tiên tiến, đã giúp thành phố nâng cao chất lượng phục vụ, tăng hiệu quả quản lý và từng bước hiện thực hóa mục tiêu xây dựng đô thị thông minh.

#### 2.2.5. Cần Thơ

Trong giai đoạn gần đây, TP. Cần Thơ ghi nhận nhiều thành tựu đáng chú ý trong CCTTHC gắn với tiến trình CDS. Theo Báo cáo của Bộ Nội vụ, năm 2024 và nghiên cứu “Thành phố Cần Thơ đẩy mạnh CCHC trên nền tảng CDS của tác giả Nguyễn Bình, Tạp chí Cộng sản điện tử, thì năm 2024, chỉ số CCHC của thành phố xếp hạng 22/63 địa phương, tăng 20 bậc so với năm 2023; chỉ số PCI đạt vị trí 11 cả nước; chỉ số DTI đứng thứ 5 cả nước và duy trì ổn định trong nhóm 10 tỉnh, thành dẫn đầu những năm qua. Mức độ hài lòng của người dân về dịch vụ hành chính công luôn đạt trên 94%.

Một số kinh nghiệm tiêu biểu mà Cần Thơ đã thực hiện:

Thứ nhất, đẩy mạnh triển khai các dịch vụ hành chính công trên môi trường mạng với mức độ giải quyết toàn bộ quy trình trực tuyến. Thành phố đã kết nối và đưa 1.321 dịch vụ lên Cổng Dịch vụ công quốc gia, trong đó hơn 17.000 dịch vụ được xử lý trọn gói qua hình thức trực tuyến. Tỷ lệ hồ sơ được nộp và hoàn tất nghĩa vụ tài chính qua mạng đều vượt mục tiêu do Chính phủ đề ra. Việc đồng bộ dữ liệu góp phần tăng khả năng theo dõi, kiểm soát và rút ngắn thời gian xử lý thủ tục.

Thứ hai, hoàn thiện quy trình tiếp nhận và giải TTHC, đồng thời nâng cao năng lực phục vụ tại bộ phận tiếp dân. Cần Thơ đã thiết lập hệ thống xử lý hồ sơ điện tử thống nhất, áp dụng đồng loạt

ở mọi cấp. Trung tâm hành chính công được nâng cấp về hạ tầng, trang thiết bị, phương thức vận hành, đóng vai trò là đầu mối hỗ trợ người dân và doanh nghiệp thực hiện dịch vụ nhanh chóng, minh bạch và thuận tiện.

Thứ ba, đẩy mạnh số hóa TTHC. Việc số hóa hồ sơ và kết quả giải quyết thủ tục được triển khai mạnh mẽ: cấp xã đạt 88,89%, cấp huyện 81,35%, cấp thành phố 74,34%. Đã số hóa hơn 247.000 giấy tờ, giúp tối ưu hóa công tác xử lý, khai thác và bảo quản thông tin phục vụ quản lý.

Thứ tư, rà soát và tổ chức lại các bước xử lý nhằm tinh gọn thủ tục hành chính. Trong giai đoạn 2021–2025, TP. Cần Thơ đã đơn giản hóa 236 thủ tục, cắt giảm 76 TTHC nội bộ, tiết kiệm hơn 625 triệu đồng. Việc công bố, công khai TTHC kịp thời giúp tăng tính minh bạch.

Thứ năm, đẩy mạnh liên thông và đồng bộ nền tảng thông tin. Thành phố đã hợp nhất Hệ thống một cửa với Cổng Dịch vụ công, đồng thời kết nối hiệu quả với nhiều cơ sở dữ liệu cấp quốc gia như dân cư, đất đai, đăng ký doanh nghiệp, lý lịch tư pháp... Kho dữ liệu chung được khai thác nhằm phân tích, hỗ trợ ra quyết định và nâng cao hiệu quả quản lý.

Thứ sáu, phát huy sáng kiến, mô hình CDS địa phương. Cần Thơ khuyến khích mô hình phù hợp thực tiễn như: “Ngày không hẹn”, thi nộp hồ sơ trực tuyến, phần mềm giám sát công vụ... Gần 41 mô hình điểm về CDS gắn với Đề án 06 đã được triển khai rộng khắp. Nhiều mô hình mới không sử dụng hồ sơ giấy, tổ chức quy trình tiếp nhận và trả kết quả TTHC theo hình thức liên thôn, các đơn vị, không bị giới hạn bởi địa quản lý, đã mang lại hiệu quả rõ rệt trong phục vụ người dân và doanh nghiệp.

Từ thực tiễn Cần Thơ có thể rút ra kinh nghiệm rằng, để CCTTHC gắn với CDS đạt hiệu quả, các địa phương cần ưu tiên triển khai dịch vụ công trực tuyến toàn trình gắn với số hóa hồ sơ, đồng bộ dữ liệu và liên thông hệ thống thông tin. Song song với việc tinh gọn quy trình, phát huy các mô hình sáng tạo phù hợp đặc thù địa phương và tận dụng hạ tầng công nghệ sẽ giúp nâng cao tính minh bạch, rút ngắn thời gian xử lý, đồng thời cải thiện trải nghiệm phục vụ cho người dân và doanh nghiệp.

### 2.3. Giá trị tham khảo cho tỉnh Bình Định và định hướng nhân rộng cho Gia Lai mới về cải cách thủ tục hành chính chính thức gắn với chuyển đổi số từ kinh nghiệm các địa phương

#### 2.3.1. Sơ lược về thực trạng CCTTHC gắn với CDS tại Bình Định 2020-2025

133

La tỉnh ven biển thuộc khu vực Duyên hải miền Trung. Ngày 15 tháng 3/2025, Bình Định được tổ chức thành 11 đơn vị cấp huyện (bao gồm 8 huyện, 2 thị xã và 1 thành phố) và 155 đơn vị cấp xã (gồm 28 thị trấn, 11 thị trấn và 116 xã). Ngày 12/6/2025, Quốc hội khóa XV ban hành Nghị quyết số 202/2025/QH15, quyết định hợp nhất 15 bộ Bình Định và Gia Lai để thành lập tỉnh Gia Lai mới, có diện tích 21.576,53 km<sup>2</sup> và dân số 3.583.693 người.

Trong giai đoạn 2020–2025, Bình Định đẩy mạnh CCHC với trọng tâm là đơn giản hóa TTHC, được định hướng bởi Chương trình hành động 09-CTr/TU và Ban Chỉ đạo chuyên trách. Ở lĩnh vực CDS, Nghị quyết 05 của B Thường vụ Tỉnh ủy đã xác lập các mục tiêu đến năm 2025, tầm nhìn năm 2030, đồng thời triển khai Đề án 06 về dữ liệu dân cư, định danh và xác thực điện tử theo khung quốc gia giai đoạn 2022–2025, tầm nhìn 2030. Cùng với đó, UBND tỉnh ban hành kế hoạch CCHC cho giai đoạn 2021–2025 và từng năm, đồng thời kiện toàn Ban Chỉ đạo CCHC của tỉnh.

Trong thời gian gần đây, Bình Định đã thực hiện nhiều biện pháp mang tính đột phá nhằm thúc đẩy CCTTHC gắn với CDS. Theo các báo cáo số 245/BC-UBND năm 2022, số 213/BC-UBND năm 2023, số 245/BC-UBND năm 2024 về công tác CCHC của UBND tỉnh Bình Định, trọng tâm trước hết là đơn giản hóa số hóa TTHC, tỉnh liên tục rà soát, cắt giảm TTHC, thực hiện số hóa toàn bộ quá trình trên hệ thống quản lý hồ sơ trực tuyến, khai thác dữ liệu quốc gia. Tiếp đó, tỉnh cải tiến mô hình “một cửa” và “một cửa liên thông” theo hướng hiện đại, áp dụng phương thức xã hội hóa dịch vụ hành chính công thông qua Đề án BCCI - giao doanh nghiệp bưu chính đảm nhận tiếp nhận hồ sơ, chuyển đổi sang dạng điện tử và trả kết quả; mở rộng cung cấp dịch vụ liên thông không giới hạn bởi địa bàn quản lý. Cùng với đó là phát triển chính quyền số, tăng cường dịch vụ công trực tuyến ở mức độ cao, triển khai thanh toán điện tử và đầu tư hoàn thiện hạ tầng số như trung tâm dữ liệu, hệ thống họp trực tuyến. Về mặt thể chế, các quy định mới được ban hành để tháo gỡ điểm nghẽn, thực hiện phân cấp thẩm quyền quản lý và thiết lập quy trình phối hợp liên thông giữa các đơn vị. Cuối cùng, chất lượng phục vụ được kiểm soát bằng cam kết thời hạn xử lý, công bố định kỳ các chỉ báo phục vụ người dân và doanh nghiệp và tiếp nhận-xử lý kiến nghị trên cổng quốc gia về dịch vụ công.

Nhờ triển khai đồng bộ, Bình Định đã cải thiện đáng kể vị trí trên các bảng xếp hạng: Chỉ số PAPI từ hạng 63 lên 19; PAR INDEX từ 59 lên

25; S-AS từ 61 lên 20; và PCI từ 20 lên 11. Đặc biệt, kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người dân và doanh nghiệp được xếp vào nhóm “Xuất sắc” và ổn định ở nhóm dẫn đầu toàn quốc. CCTTHC trở thành điểm sáng với việc ban hành hàng trăm văn bản chỉ đạo, hoàn thiện cơ chế một cửa, đẩy mạnh CDS gắn với Đề án 06.

Tỉnh đã số hóa toàn bộ TTHC, xây dựng quy trình điện tử, sát tiến độ giải quyết hồ sơ qua hệ thống, nâng cao tỷ lệ giải quyết đúng hạn. Đồng thời, chính quyền đẩy mạnh xã hội hóa chính quyền điện tử tích hợp hạ tầng số, bao đảm cung cấp đầy đủ 100% dịch vụ công trực tuyến đủ điều kiện, tích hợp lên Cổng Dịch vụ công quốc gia, và hỗ trợ thanh toán trực tuyến hoàn chỉnh.

Theo báo cáo tại Hội nghị Tổng kết công CCHC tỉnh Bình Định giai đoạn 2021–2025, Báo Dân tộc và Phát triển, Trung tâm Hành chính công của tỉnh Bình Định được xem như một bước tiến quan trọng trong quá trình cải cách, trở thành nơi giải quyết thủ tục hiệu quả nhất cho tổ chức và công dân. Hoạt động hợp tác với doanh nghiệp bưu chính trong việc tiếp nhận hồ sơ, xử lý dữ liệu điện tử và hoàn trả kết quả tại các bộ phận một cửa đã đem lại hiệu quả rõ rệt. Song song đó, hạ tầng công nghệ số được củng cố chắc; gần như toàn bộ văn bản đã được xử lý dưới dạng điện tử, tỷ lệ trao đổi đạt khoảng 97%. Các cơ sở dữ liệu chuyên ngành cũng từng bước được số hóa và kết nối liên thông, nâng cao khả năng chia sẻ, khai thác thông tin phục vụ CCHC và CDS toàn diện.

Mặc dù đạt được nhiều kết quả, tiến trình cải cách tại Bình Định vẫn còn bộc lộ một số tồn tại cần khắc phục. Theo báo cáo số 245/BC-UBND của tỉnh về công tác CCHC năm 2024, những điểm tồn tại đó là: mức độ khai thác lại dữ liệu đã số hóa vẫn còn hạn chế (chỉ đạt khoảng 40,74%), nguyên nhân là do việc hình thành cơ sở dữ liệu tập trung chưa hoàn thiện và nhiều TTHC có thành phần hồ sơ không thể tái sử dụng. Thêm vào đó, người dân chưa quen với việc tận dụng kho dữ liệu cá nhân để thực hiện các giao dịch trực tuyến, dẫn đến việc nộp hồ sơ qua môi trường số tại nhà còn khiêm tốn, nhất là đối với những thủ tục có quy trình phức tạp. Bên cạnh đó, Chỉ số DTI của tỉnh vẫn ở mức thấp, hiện đứng thứ 27/63 địa phương trong cả nước.

### 2.3.2. Giá trị tham khảo cho tỉnh Bình Định

Quá trình nghiên cứu và tổng kết thực tiễn tại một số địa phương đi đầu trong CCHC và CDS, tiêu biểu là Đà Nẵng, Thành phố Hồ Chí Minh, Thừa Thiên Huế, Hà Nội và Cần Thơ, có thể rút ra những giá trị tham khảo thiết thực để tỉnh Bình Định (nay thuộc tỉnh Gia Lai mới) vận dụng



nhằm **tiết 230** nâng cao hiệu quả CCTTHC gắn với CDS trong giai đoạn tới.

Thứ nhất, cần định hình một chiến lược tổng thể nhằm gắn kết ba nội dung: CCHC, CDS và Đề án 06 thành một khung thống nhất. Ở Bình Định, mặc dù đã ban hành nhiều kế hoạch riêng rẽ cho từng lĩnh vực, song sự liên kết giữa chúng vẫn chưa được đồng bộ như mô hình mà Hà Nội hay Đà Nẵng đang áp dụng. Thực tế triển khai vẫn mang tính phân tán, chủ yếu dựa vào chức năng riêng biệt của từng cơ quan, trong khi thiếu cơ chế điều phối chung xuyên suốt. Do đó, việc tham khảo cách làm “hợp **14** nhất chỉ đạo” ở những địa phương đã đi trước là cần thiết để vừa **nâng cao hiệu quả** thực hiện vừa hạn chế sự chồng chéo. Đặc biệt **169** Nội và Đà Nẵng đã chuyển hóa chủ trương này thành nghị quyết **187** hướng trình hành động thống nhất, đảm bảo sự chỉ đạo đồng bộ từ cấp tỉnh cho đến cấp cơ sở.

Thứ hai, cần ưu tiên mở rộng **48** dịch vụ công trực tuyến toàn trình, bảo đảm người dân và doanh nghiệp là trung tâm của quá trình cải cách. Mặc dù Bình **177** đã nỗ lực cung cấp nhiều dịch vụ số, song sự **3** trọng hồ sơ được xử lý trực tuyến hoàn toàn vẫn còn khiêm tốn so với kỳ vọng. **214** tế cho thấy, so với những địa phương như Cần Thơ hay TP. Hồ Chí Minh, **123** ời dân tại Bình Định chưa thật sự chủ động trong việc tiếp **179** và sử dụng dịch vụ công qua môi trường số. Điều này đặt ra yêu cầu tinh phải tăng cường tối ưu nền tảng trực tuyến, thiết kế giao diện **243** p cận hơn, đồng thời đẩy mạnh truyền thông và hỗ **188** y thuật cho người dùng. Kinh nghiệm **235** của Cần Thơ và TP. Hồ Chí Minh cho thấy, việc triển khai các sáng kiến như “ngày không hẹn”, đăng ký qua mạng **119** ay ứng dụng phần mềm giám sát công vụ đã giúp giảm thời gian xử lý và nâng cao hiệu quả phục vụ. Đây là cơ sở để Bình Định tham khảo, nhằm cải thiện chất lượng **6** h vụ và nâng mức độ hài lòng của người dân trong thời gian tới.

Thứ ba, cần **đẩy 37** nhanh hiện đại hóa Bộ phận Một cửa đồng thời xây dựng hạ tầng số theo hướng đồng bộ và bền vững. Thực tế cho thấy, Bình Định hiện vẫn còn tồn tại khoảng cách khá rõ rệt giữa cấp tỉnh và cấp huyện, xã về điều kiện kỹ thuật và năng lực triển khai. Trong khi một số địa phương đi đầu như Hà Nội, Thừa Thiên Huế hay **40** n Thơ đã hoàn thành việc chuẩn hóa, trang bị cơ sở vật chất hiện đại cho Bộ phận Một cửa từ cấp tỉnh tới cơ sở, thì tại Bình Định vẫn có những địa phương chưa đủ thiết bị, đường truyền Internet còn thiếu ổn định và một bộ phận cán bộ còn e ngại trước sự thay đổi trong môi trường làm việc số. Đây chính là rào cản lớn khiến việc tiếp nhận hồ sơ trực tuyến và triển khai số hóa chưa

**250** đạt hiệu quả mong muốn. Kinh nghiệm từ Th **231** Thiên Huế và Hà Nội cho thấy, việc cùng cố hạ **192** tầng, thuật, đồng thời nâng cao trình độ nhân lực tại Bộ phận Một cửa ở tất cả các cấp là yếu tố mang tính quyết định để **đảm bảo quá trình** số hóa đạt **h 2** u quả. Do đó, Bình Định cần tiếp tục quan tâm đầu tư hệ thống phần mềm, **trang thiết 57**, mạng truyền dẫn, đồng thời thường xuyên đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng số cho đội ngũ cán bộ, công chức để đáp ứng yêu cầu mới.

Thứ tư, cần thiết lập cơ chế liên kết các nguồn dữ liệu và vận hành chia sẻ xuyên suốt trong toàn hệ thống. Ở Bình Định, việc kết nối hiện mới thiên về **222** tác kỹ thuật, chưa trở thành đầu vào thực sự cho hoạt động **126** sát và quyết định điều hành. Kinh nghiệm tại Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh **5** Cần Thơ cho thấy: khi Bộ phận Một cửa được tích hợp với các kho dữ liệu cấp quốc gia (dân cư, đất đai, tư pháp...), thời gian giải quyết được rút gọn, chứng từ giấy giảm đáng kể và tính minh bạch được **1** ng cổ. Từ đó, Bình Định cần thúc đẩy cơ chế trao đổi dữ liệu giữa các **8** y quan và các cấp chính quyền để vừa **tăng tốc xử lý hồ sơ**, vừa **nâng chất lượng** thông tin phục vụ quản trị.

Thứ năm, cần khuyến khích tư duy sáng tạo và áp dụng những mô hình cải cách thích ứng với điều kiện địa phương. Bình Định đã có nhiều sáng kiến CCTTHC gắn với CDS như **7** liên thông quy trình xử lý thủ tục, thiết lập đại lý hỗ trợ dịch vụ công trực tuyến, mô hình “một cửa số duy nhất” cấp xã, hay quy định công khai xin lỗi khi giải quyết trễ hạn. Tuy vậy, so với các mô hình có sức lan tỏa cấp quốc gia như “Ngày không hẹn” (Cần Thơ) hay “Tổ chuyên đổi số cộng đồng **20**” (Hà Nội), các mô hình tại Bình Định hiện vẫn đang trong quá trình thí điểm và **3** oàn thiện. Việc tiếp tục nghiên cứu, tổng kết và nhân rộng cá **168** hính phù hợp với điều kiện tỉnh là là rất quan trọng nhằm **nâng cao hiệu quả** và gia tăng khả năng nhân rộng trong thực tiễn.

Thứ sáu, quan tâm đến đo lường hiệu quả thông qua hệ thống chỉ số và phản hồi của đối tượng phục vụ. So với các địa phương thường xuyên **142** đầu về CCHC và CDS như Đà Nẵng, Hà Nội, Cần Thơ, Thừa Thiên Huế và TP. Hồ Chí Minh, Bình Định tuy đã cải thiện nhưng vẫn chưa đứng ở nhóm cao về các chỉ số PAR INDEX, DTI, SIPAS. Việc tăng hạng các chỉ số sẽ phản ánh rõ hơn kết quả cải cách. **136** cần tiếp tục theo dõi, đánh giá định kỳ, coi **đánh giá của tổ chức**, cá nhân về chất lượng phục vụ là chỉ báo chủ đạo, từ đó kịp thời khắc phục, hoàn thiện những biện pháp còn bất cập.

Tóm lại, các bài học kinh nghiệm từ nhiều tỉnh, thành cho thấy CCTTHC gắn với CDS chỉ thành



công khi có chiến lược rõ ràng, hệ thống vận hành đồng bộ, hạ tầng số hiện đại, quy trình được đơn giản hóa, và người dân thực sự được phục vụ hiệu quả. Đây là những giá trị tham khảo quý trọng giúp tỉnh Bình Định tiếp tục khẳng định vai trò là địa phương tiên phong trong CCHC của khu vực miền Trung.

### 2.3.3. Định hướng nhân rộng cho tỉnh Gia Lai mới

Tỉnh Gia Lai mới được hình thành sau khi sáp nhập Bình Định và Gia Lai cũ, với phạm vi lãnh thổ mở rộng, đồng thời sở hữu hệ thống hạ tầng, nguồn nhân lực và đặc điểm thiên phong phú. Điều này tạo ra cả cơ hội lẫn những khó khăn nhất định trong tiến trình triển khai CCTHC gắn với CDS. Trên cơ sở những kinh nghiệm rút ra từ Bình Định cùng với các địa phương đi đầu, việc áp dụng và nhân rộng các biện pháp thích ứng cho Gia Lai mới cần được tiến hành theo hướng có kế hoạch, có sự phối hợp chặt chẽ và mang tính đồng bộ cao.

Thứ nhất, ban hành lộ trình tích hợp CDS với CCHC cho toàn tỉnh, trong đó lồng ghép việc triển khai Đề án 06 nhằm bảo đảm tính đặc thù phù hợp với bối cảnh của tỉnh Gia Lai mới. Lộ trình này cần được thiết kế gắn với định hướng phát triển kinh tế – xã hội, đồng thời tương thích với mức độ sẵn sàng của hạ tầng số và năng lực nhân sự tại từng địa bàn. Thứ hai, cần ưu tiên phân bổ nguồn lực để hiện đại hóa hạ tầng số trên toàn tỉnh, bao đảm kết nối liên thông giữa các vùng. Đồng thời, xây dựng hệ thống chia sẻ dữ liệu liên ngành và tích hợp thủ tục trực tuyến, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho tổ chức và cá nhân trong quá trình tiếp cận dịch vụ hành chính. Thứ ba, chú trọng phát triển kỹ năng số thông qua các chương trình huấn luyện và cập nhật kiến thức thường xuyên cho đội ngũ cán bộ, công chức. Đồng thời, xây dựng môi trường làm việc khuyến khích đổi mới và sáng tạo trong toàn bộ hệ thống quản lý của tỉnh Gia Lai mới. Bên cạnh đó, ưu tiên chính sách đào tạo, luân chuyển và hỗ trợ nguồn nhân lực cho các khu vực còn nhiều khó khăn, nhằm hình thành đội ngũ công chức có khả năng thích ứng tốt với yêu cầu của tiến trình chuyển đổi số. Thứ tư, khuyến khích áp dụng những mô hình sáng tạo gắn với đặc thù từng vùng, từ đó tạo ra bước chuyển mới trong việc cung ứng dịch vụ công trực tuyến cũng như tiếp nhận và xử lý phản ánh của người dân. Thứ năm, cần hoàn thiện cơ chế phối hợp liên ngành, đảm bảo sự thống nhất trong chỉ đạo từ cấp tỉnh đến

42 sở; cùng với đó là tăng cường trách nhiệm kiểm tra, giám sát và đánh giá hiệu quả thực thi chính sách.

Việc kế thừa và nhân rộng những giá trị tham khảo này cần được triển khai một cách kiên trì, linh hoạt và gắn với sự sáng tạo, nhằm thích ứng kịp thời với bối cảnh cụ thể của tỉnh Gia Lai mới. Cách tiếp cận này không chỉ góp phần hình thành một nền hành chính hiện đại, vận hành theo nguyên tắc phục vụ, mà còn nâng cao hiệu quả đáp ứng nhu cầu của người dân, cộng đồng doanh nghiệp, đồng thời thúc đẩy tiến trình phát triển kinh tế – xã hội theo hướng bền vững.

### 3. KẾT LUẬN

CCTHC gắn với CDS không chỉ là xu thế tất yếu trong tiến trình xây dựng nền hành chính hiện đại mà còn là động lực quý trọng giúp nâng cao hiệu quả quản trị công và chất lượng phục vụ của cơ quan nhà nước đối với người dân, doanh nghiệp. Trên cơ sở phân tích kinh nghiệm từ những địa phương tiên phong như TP. Đà Nẵng, TP. Hồ Chí Minh, Hà Nội, Thừa Thiên Huế và Cần Thơ, nghiên cứu đã nhận diện được những bài học tham khảo mang tính thực tiễn có thể vận dụng cho tỉnh Bình Định – nơi đã đạt được nhiều kết quả khả quan nhưng vẫn tồn tại những điểm cần tiếp tục hoàn thiện.

Việc kế thừa những mô hình đã chứng minh hiệu quả như triển khai dịch vụ công trực tuyến toàn trình, chuẩn hóa đồng bộ quy trình xử lý, hiện đại hóa bộ phận “Một cửa” hay áp dụng các sáng kiến số hóa ở địa phương sẽ là nền tảng quan trọng để Bình Định tiếp tục hoàn thiện tiến trình CCTHC gắn với CDS trong giai đoạn tới. Bên cạnh đó, các kinh nghiệm này cũng gợi mở những hướng đi khả thi cho Gia Lai mới – tỉnh vừa hình thành sau sáp nhập, hiện đang trong quá trình tái thiết hệ thống quản lý hành chính theo định hướng minh bạch, hiệu quả và đặt người dân làm trung tâm phục vụ.

Nghiên cứu này không hướng tới việc đưa ra khuyến nghị chính sách cụ thể, mà chủ yếu nhấn mạnh việc rút ra kinh nghiệm thực tiễn có giá trị tham khảo. Trên cơ sở đó, có thể gợi mở những định hướng xây dựng giải pháp thích ứng với đặc thù từng vùng, nhất là trong hoàn cảnh tỉnh mới sau sáp nhập đang tiến hành điều chỉnh mô hình quản trị hành chính.



# 42%

SIMILARITY INDEX

### PRIMARY SOURCES

|    |                                                                                    |                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1  | <a href="http://thuvienphapluat.vn">thuvienphapluat.vn</a><br>Internet             | 184 words — 2% |
| 2  | <a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a><br>Internet             | 115 words — 1% |
| 3  | <a href="http://vanbanphapluat.co">vanbanphapluat.co</a><br>Internet               | 108 words — 1% |
| 4  | <a href="http://huggingface.co">huggingface.co</a><br>Internet                     | 106 words — 1% |
| 5  | <a href="http://storage-vnportal.vnpt.vn">storage-vnportal.vnpt.vn</a><br>Internet | 105 words — 1% |
| 6  | <a href="http://www.quanlynhanuoc.vn">www.quanlynhanuoc.vn</a><br>Internet         | 103 words — 1% |
| 7  | <a href="http://tailieu.vn">tailieu.vn</a><br>Internet                             | 84 words — 1%  |
| 8  | <a href="http://moha.gov.vn">moha.gov.vn</a><br>Internet                           | 75 words — 1%  |
| 9  | <a href="http://tcnn.vn">tcnn.vn</a><br>Internet                                   | 70 words — 1%  |
| 10 | <a href="http://luatvietnam.vn">luatvietnam.vn</a><br>Internet                     | 65 words — 1%  |
| 11 | <a href="http://sottht1.haiduong.gov.vn">sottht1.haiduong.gov.vn</a>               |                |



59 words — 1 %

12 [songoaivu.hatinh.gov.vn](http://songoaivu.hatinh.gov.vn)  
Internet

55 words — 1 %

13 [luatduonggia.vn](http://luatduonggia.vn)  
Internet

54 words — 1 %

14 [www.mic.gov.vn](http://www.mic.gov.vn)  
Internet

54 words — 1 %

15 [vi.wikipedia.org](http://vi.wikipedia.org)  
Internet

51 words — &lt; 1 %

16 [baothaibinh.com.vn](http://baothaibinh.com.vn)  
Internet

47 words — &lt; 1 %

17 Ho Chi Minh National Academy of Politics  
Publications

43 words — &lt; 1 %

18 [docs.portal.danang.gov.vn](http://docs.portal.danang.gov.vn)  
Internet

43 words — &lt; 1 %

19 Ton Duc Thang University  
Publications

42 words — &lt; 1 %

20 [thegioiluat.vn](http://thegioiluat.vn)  
Internet

42 words — &lt; 1 %

21 [vietnamnet.vn](http://vietnamnet.vn)  
Internet

41 words — &lt; 1 %

22 [vinhha.thuathienhue.gov.vn](http://vinhha.thuathienhue.gov.vn)  
Internet

39 words — &lt; 1 %

23 [www.vnep.org.vn](http://www.vnep.org.vn)  
Internet

38 words — &lt; 1 %

|    |                                                        |                  |
|----|--------------------------------------------------------|------------------|
| 24 | Publications                                           | 37 words — < 1 % |
| 25 | Hanoi National University of Education<br>Publications | 35 words — < 1 % |
| 26 | cchc.soctrang.gov.vn<br>Internet                       | 35 words — < 1 % |
| 27 | nguoiquansat.vn<br>Internet                            | 34 words — < 1 % |
| 28 | vinhphuc.gov.vn<br>Internet                            | 34 words — < 1 % |
| 29 | nhandan.org.vn<br>Internet                             | 33 words — < 1 % |
| 30 | thutuchanhchinh.vn<br>Internet                         | 33 words — < 1 % |
| 31 | www.dienmayxanh.com<br>Internet                        | 33 words — < 1 % |
| 32 | baohagiang.vn<br>Internet                              | 31 words — < 1 % |
| 33 | VNUA<br>Publications                                   | 30 words — < 1 % |
| 34 | www.zbook.vn<br>Internet                               | 28 words — < 1 % |
| 35 | baotintuc.vn<br>Internet                               | 27 words — < 1 % |
| 36 | dinhvienminh.net<br>Internet                           | 27 words — < 1 % |

|    |                                    |                  |
|----|------------------------------------|------------------|
| 37 | Internet                           | 27 words — < 1 % |
| 38 | luanvan.co<br>Internet             | 26 words — < 1 % |
| 39 | baoquangninh.vn<br>Internet        | 24 words — < 1 % |
| 40 | caicachanhchinh.gov.vn<br>Internet | 24 words — < 1 % |
| 41 | baokiemtoan.vn<br>Internet         | 23 words — < 1 % |
| 42 | 123docz.net<br>Internet            | 22 words — < 1 % |
| 43 | hdnd.tayninh.gov.vn<br>Internet    | 22 words — < 1 % |
| 44 | tapchidongnama.vn<br>Internet      | 22 words — < 1 % |
| 45 | tiki.vn<br>Internet                | 22 words — < 1 % |
| 46 | tuoitrethudo.vn<br>Internet        | 22 words — < 1 % |
| 47 | www.tayninh.gov.vn<br>Internet     | 22 words — < 1 % |
| 48 | ictnews.vietnamnet.vn<br>Internet  | 21 words — < 1 % |
| 49 | www.vanhoavadoisong.vn<br>Internet | 21 words — < 1 % |

ngaynay.vn

|    |                                                                              |                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 50 | Internet                                                                     | 20 words — < 1 % |
| 51 | <a href="http://www.msn.com">www.msn.com</a><br>Internet                     | 20 words — < 1 % |
| 52 | <a href="http://baothanhhoa.vn">baothanhhoa.vn</a><br>Internet               | 18 words — < 1 % |
| 53 | <a href="http://tapchicongsan.org.vn">tapchicongsan.org.vn</a><br>Internet   | 18 words — < 1 % |
| 54 | <a href="http://tapchikhcn.udn.vn">tapchikhcn.udn.vn</a><br>Internet         | 18 words — < 1 % |
| 55 | <a href="http://sokhdt.laichau.gov.vn">sokhdt.laichau.gov.vn</a><br>Internet | 17 words — < 1 % |
| 56 | <a href="http://tailieuthamkhao.com">tailieuthamkhao.com</a><br>Internet     | 17 words — < 1 % |
| 57 | <a href="http://vnuhcm.edu.vn">vnuhcm.edu.vn</a><br>Internet                 | 17 words — < 1 % |
| 58 | <a href="http://www.ecommerce.gov.vn">www.ecommerce.gov.vn</a><br>Internet   | 17 words — < 1 % |
| 59 | <a href="http://www.muasamcong.vn">www.muasamcong.vn</a><br>Internet         | 17 words — < 1 % |
| 60 | <a href="http://www.vietnamplus.vn">www.vietnamplus.vn</a><br>Internet       | 17 words — < 1 % |
| 61 | <a href="http://luanvan.net.vn">luanvan.net.vn</a><br>Internet               | 16 words — < 1 % |
| 62 | <a href="http://text.123docz.net">text.123docz.net</a><br>Internet           | 16 words — < 1 % |



|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 63 | Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 15 words — < 1 % |
| 64 | moj.gov.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 15 words — < 1 % |
| 65 | thangletoan.wordpress.com<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 15 words — < 1 % |
| 66 | Phạm Hải Sơn, Lê Hoàng Sơn, Byeongnam Yoon, Đặng Vũ Tuấn. "ĐỀ XUẤT KHUNG KIẾN TRÚC ỨNG DỤNG CHO CHÍNH PHỦ DI ĐỘNG DỰA TRÊN KIẾN TRÚC TỔNG THỂ TẠI VIỆT NAM", KỶ YẾU HỘI NGHỊ KHOA HỌC CÔNG NGHỆ QUỐC GIA LẦN THỨ XIII NGHIÊN CỨU CƠ BẢN VÀ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN - Proceedings of the 13th National Conference on Fundamental & Applied Information Technology Research, 2020<br>Crossref | 14 words — < 1 % |
| 67 | cnd.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 14 words — < 1 % |
| 68 | congbao.tayninh.gov.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14 words — < 1 % |
| 69 | kinhtedanang.com.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14 words — < 1 % |
| 70 | noichinh.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 14 words — < 1 % |
| 71 | phutho.gov.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 14 words — < 1 % |
| 72 | www.qvcorp.com.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 14 words — < 1 % |
| 73 | biengioibienbentre.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 13 words — < 1 % |

|    |                                                                                                |                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 74 | <a href="http://chaubachgroup.com">chaubachgroup.com</a><br>Internet                           | 13 words — < 1 % |
| 75 | <a href="http://chuthapdotphcm.org.vn">chuthapdotphcm.org.vn</a><br>Internet                   | 13 words — < 1 % |
| 76 | <a href="http://fulbright.edu.vn">fulbright.edu.vn</a><br>Internet                             | 13 words — < 1 % |
| 77 | <a href="http://hopgiang.ubndtp.caobang.gov.vn">hopgiang.ubndtp.caobang.gov.vn</a><br>Internet | 13 words — < 1 % |
| 78 | <a href="http://infonet.vietnamnet.vn">infonet.vietnamnet.vn</a><br>Internet                   | 13 words — < 1 % |
| 79 | <a href="http://locbinh.langson.gov.vn">locbinh.langson.gov.vn</a><br>Internet                 | 13 words — < 1 % |
| 80 | <a href="http://rubiclaw.vn">rubiclaw.vn</a><br>Internet                                       | 13 words — < 1 % |
| 81 | <a href="http://snv.khanhhoa.gov.vn">snv.khanhhoa.gov.vn</a><br>Internet                       | 13 words — < 1 % |
| 82 | <a href="http://text.xemtailieu.net">text.xemtailieu.net</a><br>Internet                       | 13 words — < 1 % |
| 83 | <a href="http://wiki.scholarship.edu.vn">wiki.scholarship.edu.vn</a><br>Internet               | 13 words — < 1 % |
| 84 | <a href="http://ajc.edu.vn">ajc.edu.vn</a><br>Internet                                         | 12 words — < 1 % |
| 85 | <a href="http://data.voh.com.vn">data.voh.com.vn</a><br>Internet                               | 12 words — < 1 % |
| 86 | <a href="http://dpidongnai.gov.vn">dpidongnai.gov.vn</a><br>Internet                           | 12 words — < 1 % |

|    |                                                                                            |                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 87 | <a href="http://journalofscience.ou.edu.vn">journalofscience.ou.edu.vn</a><br>Internet     | 12 words — < 1 % |
| 88 | <a href="http://ktxh.khdt.bgo.vn">ktxh.khdt.bgo.vn</a><br>Internet                         | 12 words — < 1 % |
| 89 | <a href="http://lapphap.vn">lapphap.vn</a><br>Internet                                     | 12 words — < 1 % |
| 90 | <a href="http://tin360.tv">tin360.tv</a><br>Internet                                       | 12 words — < 1 % |
| 91 | <a href="http://tochucnhanuoc.gov.vn">tochucnhanuoc.gov.vn</a><br>Internet                 | 12 words — < 1 % |
| 92 | <a href="http://vnnic.vn">vnnic.vn</a><br>Internet                                         | 12 words — < 1 % |
| 93 | <a href="http://cchc.backan.gov.vn">cchc.backan.gov.vn</a><br>Internet                     | 11 words — < 1 % |
| 94 | <a href="http://hanhchinhcong.langson.gov.vn">hanhchinhcong.langson.gov.vn</a><br>Internet | 11 words — < 1 % |
| 95 | <a href="http://heneciavietnam.com">heneciavietnam.com</a><br>Internet                     | 11 words — < 1 % |
| 96 | <a href="http://huc.edu.vn">huc.edu.vn</a><br>Internet                                     | 11 words — < 1 % |
| 97 | <a href="http://kontum.gov.vn">kontum.gov.vn</a><br>Internet                               | 11 words — < 1 % |
| 98 | <a href="http://laodong.vn">laodong.vn</a><br>Internet                                     | 11 words — < 1 % |
| 99 | <a href="http://m.ictnews.vietnamnet.vn">m.ictnews.vietnamnet.vn</a><br>Internet           | 11 words — < 1 % |

|     |                                                                                    |                  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 100 | <a href="http://phapluatvacuocsong.vn">phapluatvacuocsong.vn</a><br>Internet       | 11 words — < 1 % |
| 101 | <a href="http://ruthamcau.net.vn">ruthamcau.net.vn</a><br>Internet                 | 11 words — < 1 % |
| 102 | <a href="http://thanglong.chinhphu.vn">thanglong.chinhphu.vn</a><br>Internet       | 11 words — < 1 % |
| 103 | <a href="http://thmicrofinance.org">thmicrofinance.org</a><br>Internet             | 11 words — < 1 % |
| 104 | <a href="http://trithucxanh.vn">trithucxanh.vn</a><br>Internet                     | 11 words — < 1 % |
| 105 | <a href="http://vbbls.com">vbbls.com</a><br>Internet                               | 11 words — < 1 % |
| 106 | <a href="http://vinhlinh.quangtri.gov.vn">vinhlinh.quangtri.gov.vn</a><br>Internet | 11 words — < 1 % |
| 107 | <a href="http://www.baoquangnam.com.vn">www.baoquangnam.com.vn</a><br>Internet     | 11 words — < 1 % |
| 108 | <a href="http://www.idially.com">www.idially.com</a><br>Internet                   | 11 words — < 1 % |
| 109 | <a href="http://www.phoyen.gov.vn">www.phoyen.gov.vn</a><br>Internet               | 11 words — < 1 % |
| 110 | <a href="http://www.quangbinh.gov.vn">www.quangbinh.gov.vn</a><br>Internet         | 11 words — < 1 % |
| 111 | <a href="http://www.tvn.org">www.tvn.org</a><br>Internet                           | 11 words — < 1 % |
| 112 | <a href="http://www.xaydungdang.org.vn">www.xaydungdang.org.vn</a><br>Internet     | 11 words — < 1 % |



|     |                                                                                                                                                                                       |                  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 113 | (2-25-15)                                                                                                                                                                             | 10 words — < 1 % |
|     | <a href="http://184.106.217.37/sites/default/files/charter_HienChuongTaiNguyen-VIE.pdf">http://184.106.217.37/sites/default/files/charter_HienChuongTaiNguyen-VIE.pdf</a><br>Internet |                  |
| 114 | <a href="http://baobaohiemxahoi.com.vn">baobaohiemxahoi.com.vn</a><br>Internet                                                                                                        | 10 words — < 1 % |
| 115 | <a href="http://baomoi.com">baomoi.com</a><br>Internet                                                                                                                                | 10 words — < 1 % |
| 116 | <a href="http://baovecovang2012.wordpress.com">baovecovang2012.wordpress.com</a><br>Internet                                                                                          | 10 words — < 1 % |
| 117 | <a href="http://bds.binhduong.top">bds.binhduong.top</a><br>Internet                                                                                                                  | 10 words — < 1 % |
| 118 | <a href="http://congan.kontum.gov.vn">congan.kontum.gov.vn</a><br>Internet                                                                                                            | 10 words — < 1 % |
| 119 | <a href="http://congnghemay.net">congnghemay.net</a><br>Internet                                                                                                                      | 10 words — < 1 % |
| 120 | <a href="http://dangcongsan.vn">dangcongsan.vn</a><br>Internet                                                                                                                        | 10 words — < 1 % |
| 121 | <a href="http://dspace.ctu.edu.vn">dspace.ctu.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                  | 10 words — < 1 % |
| 122 | <a href="http://duonghoa.thuathienhue.gov.vn">duonghoa.thuathienhue.gov.vn</a><br>Internet                                                                                            | 10 words — < 1 % |
| 123 | <a href="http://giaiphaptinhhoa.com">giaiphaptinhhoa.com</a><br>Internet                                                                                                              | 10 words — < 1 % |
| 124 | <a href="http://hipc.gov.vn">hipc.gov.vn</a><br>Internet                                                                                                                              | 10 words — < 1 % |

|     |                                                                                                    |                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 125 | <a href="http://khoahocthoidai.vn">khoahocthoidai.vn</a><br>Internet                               | 10 words — < 1 % |
| 126 | <a href="http://kinhtedoisong.vn">kinhtedoisong.vn</a><br>Internet                                 | 10 words — < 1 % |
| 127 | <a href="http://langson.gov.vn">langson.gov.vn</a><br>Internet                                     | 10 words — < 1 % |
| 128 | <a href="http://mic.gov.vn">mic.gov.vn</a><br>Internet                                             | 10 words — < 1 % |
| 129 | <a href="http://netnews.vn">netnews.vn</a><br>Internet                                             | 10 words — < 1 % |
| 130 | <a href="http://nhandan.com.vn">nhandan.com.vn</a><br>Internet                                     | 10 words — < 1 % |
| 131 | <a href="http://nhandan.vn">nhandan.vn</a><br>Internet                                             | 10 words — < 1 % |
| 132 | <a href="http://phuninh.gov.vn">phuninh.gov.vn</a><br>Internet                                     | 10 words — < 1 % |
| 133 | <a href="http://phuyentourism.gov.vn">phuyentourism.gov.vn</a><br>Internet                         | 10 words — < 1 % |
| 134 | <a href="http://profit500.vn">profit500.vn</a><br>Internet                                         | 10 words — < 1 % |
| 135 | <a href="http://tapchicongthuong.vn">tapchicongthuong.vn</a><br>Internet                           | 10 words — < 1 % |
| 136 | <a href="http://test.chm.edu.vn">test.chm.edu.vn</a><br>Internet                                   | 10 words — < 1 % |
| 137 | <a href="http://thuvienphapluat.binhphuoc.gov.vn">thuvienphapluat.binhphuoc.gov.vn</a><br>Internet | 10 words — < 1 % |

|     |                                                                                                  |                  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 138 | <a href="http://timtailieu.vn">timtailieu.vn</a><br>Internet                                     | 10 words — < 1 % |
| 139 | <a href="http://tinhuylkhanhhoa.vn">tinhuylkhanhhoa.vn</a><br>Internet                           | 10 words — < 1 % |
| 140 | <a href="http://tnmttuyenquang.gov.vn">tnmttuyenquang.gov.vn</a><br>Internet                     | 10 words — < 1 % |
| 141 | <a href="http://toc.123docz.net">toc.123docz.net</a><br>Internet                                 | 10 words — < 1 % |
| 142 | <a href="http://video.vietnamnet.vn">video.vietnamnet.vn</a><br>Internet                         | 10 words — < 1 % |
| 143 | <a href="http://vienkiemsathungyen.gov.vn">vienkiemsathungyen.gov.vn</a><br>Internet             | 10 words — < 1 % |
| 144 | <a href="http://www.dongtayreal.vn">www.dongtayreal.vn</a><br>Internet                           | 10 words — < 1 % |
| 145 | <a href="http://www.hrvn.com.vn">www.hrvn.com.vn</a><br>Internet                                 | 10 words — < 1 % |
| 146 | <a href="http://www.nissan.com.vn">www.nissan.com.vn</a><br>Internet                             | 10 words — < 1 % |
| 147 | <a href="http://40nam.dost.hochiminhcity.gov.vn">40nam.dost.hochiminhcity.gov.vn</a><br>Internet | 9 words — < 1 %  |
| 148 | <a href="http://banqlktck.langson.gov.vn">banqlktck.langson.gov.vn</a><br>Internet               | 9 words — < 1 %  |
| 149 | <a href="http://baogialai.com.vn">baogialai.com.vn</a><br>Internet                               | 9 words — < 1 %  |
| 150 | <a href="http://baovesontruong.com">baovesontruong.com</a><br>Internet                           | 9 words — < 1 %  |

|     |                                                                                    |                 |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 151 | <a href="http://botaichinh.gov.vn">botaichinh.gov.vn</a><br>Internet               | 9 words — < 1 % |
| 152 | <a href="http://bqlkcن.thaibinh.gov.vn">bqlkcن.thaibinh.gov.vn</a><br>Internet     | 9 words — < 1 % |
| 153 | <a href="http://bsdinsight.com">bsdinsight.com</a><br>Internet                     | 9 words — < 1 % |
| 154 | <a href="http://cand.com.vn">cand.com.vn</a><br>Internet                           | 9 words — < 1 % |
| 155 | <a href="http://cchc.mard.gov.vn">cchc.mard.gov.vn</a><br>Internet                 | 9 words — < 1 % |
| 156 | <a href="http://chevietnam.wordpress.com">chevietnam.wordpress.com</a><br>Internet | 9 words — < 1 % |
| 157 | <a href="http://congbosanpham.com.vn">congbosanpham.com.vn</a><br>Internet         | 9 words — < 1 % |
| 158 | <a href="http://daihoi.dongnai.gov.vn">daihoi.dongnai.gov.vn</a><br>Internet       | 9 words — < 1 % |
| 159 | <a href="http://dieutravien.vn">dieutravien.vn</a><br>Internet                     | 9 words — < 1 % |
| 160 | <a href="http://duongbo.vn">duongbo.vn</a><br>Internet                             | 9 words — < 1 % |
| 161 | <a href="http://godau.tayninh.gov.vn">godau.tayninh.gov.vn</a><br>Internet         | 9 words — < 1 % |
| 162 | <a href="http://js.vnu.edu.vn">js.vnu.edu.vn</a><br>Internet                       | 9 words — < 1 % |
| 163 | <a href="http://kinhtevadubao.vn">kinhtevadubao.vn</a><br>Internet                 | 9 words — < 1 % |

|     |                                             |                 |
|-----|---------------------------------------------|-----------------|
| 164 | quangdong.edu.vn<br>Internet                | 9 words — < 1 % |
| 165 | quatangtiny.com<br>Internet                 | 9 words — < 1 % |
| 166 | s3.ap-southeast-1.amazonaws.com<br>Internet | 9 words — < 1 % |
| 167 | sxd.thuathienhue.gov.vn<br>Internet         | 9 words — < 1 % |
| 168 | tailieunganhang.com<br>Internet             | 9 words — < 1 % |
| 169 | tapchiqptd.vn<br>Internet                   | 9 words — < 1 % |
| 170 | tbvtsg.com.vn<br>Internet                   | 9 words — < 1 % |
| 171 | thanhpho.tayninh.gov.vn<br>Internet         | 9 words — < 1 % |
| 172 | thanhuytphcm.vn<br>Internet                 | 9 words — < 1 % |
| 173 | thuathienhue.gov.vn<br>Internet             | 9 words — < 1 % |
| 174 | thuocdieutri.vn<br>Internet                 | 9 words — < 1 % |
| 175 | timhieuvietnam.vn<br>Internet               | 9 words — < 1 % |
| 176 | tintuc7s.com<br>Internet                    | 9 words — < 1 % |



|     |                                                                                      |                 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 177 | <a href="http://truongchuyensupham.edu.vn">truongchuyensupham.edu.vn</a><br>Internet | 9 words — < 1 % |
| 178 | <a href="http://vieclam.vietnamnet.vn">vieclam.vietnamnet.vn</a><br>Internet         | 9 words — < 1 % |
| 179 | <a href="http://vksndtc.gov.vn">vksndtc.gov.vn</a><br>Internet                       | 9 words — < 1 % |
| 180 | <a href="http://websitechuyenngghiep.vn">websitechuyenngghiep.vn</a><br>Internet     | 9 words — < 1 % |
| 181 | <a href="http://www.baohaiphong.com.vn">www.baohaiphong.com.vn</a><br>Internet       | 9 words — < 1 % |
| 182 | <a href="http://www.cdcsnd1.edu.vn">www.cdcsnd1.edu.vn</a><br>Internet               | 9 words — < 1 % |
| 183 | <a href="http://www.duongbo.vn">www.duongbo.vn</a><br>Internet                       | 9 words — < 1 % |
| 184 | <a href="http://www.evnspsc.vn">www.evnspsc.vn</a><br>Internet                       | 9 words — < 1 % |
| 185 | <a href="http://www.khoaluan.vn">www.khoaluan.vn</a><br>Internet                     | 9 words — < 1 % |
| 186 | <a href="http://www.logistics.gov.vn">www.logistics.gov.vn</a><br>Internet           | 9 words — < 1 % |
| 187 | <a href="http://www.mamnondanglam.edu.vn">www.mamnondanglam.edu.vn</a><br>Internet   | 9 words — < 1 % |
| 188 | <a href="http://www.nhandan.org.vn">www.nhandan.org.vn</a><br>Internet               | 9 words — < 1 % |
| 189 | <a href="http://www.qdnd.vn">www.qdnd.vn</a><br>Internet                             | 9 words — < 1 % |

|     |                                                                                          |                 |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 190 | <a href="http://www.tailieudaihoc.com">www.tailieudaihoc.com</a><br>Internet             | 9 words — < 1 % |
| 191 | <a href="http://www.tdtt.gov.vn">www.tdtt.gov.vn</a><br>Internet                         | 9 words — < 1 % |
| 192 | <a href="http://www.thanhvien.com.vn">www.thanhvien.com.vn</a><br>Internet               | 9 words — < 1 % |
| 193 | <a href="http://www.visa5s.com">www.visa5s.com</a><br>Internet                           | 9 words — < 1 % |
| 194 | <a href="http://xuantruong.namdinh.gov.vn">xuantruong.namdinh.gov.vn</a><br>Internet     | 9 words — < 1 % |
| 195 | Phenikaa University<br>Publications                                                      | 8 words — < 1 % |
| 196 | <a href="http://anninhdoisong.wordpress.com">anninhdoisong.wordpress.com</a><br>Internet | 8 words — < 1 % |
| 197 | <a href="http://baobacgiang.com.vn">baobacgiang.com.vn</a><br>Internet                   | 8 words — < 1 % |
| 198 | <a href="http://baodientu.chinhphu.vn">baodientu.chinhphu.vn</a><br>Internet             | 8 words — < 1 % |
| 199 | <a href="http://baophuyen.vn">baophuyen.vn</a><br>Internet                               | 8 words — < 1 % |
| 200 | <a href="http://baovephapluat.vn">baovephapluat.vn</a><br>Internet                       | 8 words — < 1 % |
| 201 | <a href="http://baydiarap.vn">baydiarap.vn</a><br>Internet                               | 8 words — < 1 % |
| 202 | <a href="http://bentregroup.com.vn">bentregroup.com.vn</a><br>Internet                   | 8 words — < 1 % |

|     |                                                                                    |                 |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 203 | <a href="http://bhxhsonla.gov.vn">bhxhsonla.gov.vn</a><br>Internet                 | 8 words — < 1 % |
| 204 | <a href="http://cdvhnt-tthue.edu.vn">cdvhnt-tthue.edu.vn</a><br>Internet           | 8 words — < 1 % |
| 205 | <a href="http://congly.com.vn">congly.com.vn</a><br>Internet                       | 8 words — < 1 % |
| 206 | <a href="http://doantotnghiep.vn">doantotnghiep.vn</a><br>Internet                 | 8 words — < 1 % |
| 207 | <a href="http://documents1.worldbank.org">documents1.worldbank.org</a><br>Internet | 8 words — < 1 % |
| 208 | <a href="http://dodungclass.com">dodungclass.com</a><br>Internet                   | 8 words — < 1 % |
| 209 | <a href="http://dulichphilippines.com">dulichphilippines.com</a><br>Internet       | 8 words — < 1 % |
| 210 | <a href="http://dulichvietnamnet.vn">dulichvietnamnet.vn</a><br>Internet           | 8 words — < 1 % |
| 211 | <a href="http://giadinh.net.vn">giadinh.net.vn</a><br>Internet                     | 8 words — < 1 % |
| 212 | <a href="http://hanam24h.tv">hanam24h.tv</a><br>Internet                           | 8 words — < 1 % |
| 213 | <a href="http://hethongphapluat.com">hethongphapluat.com</a><br>Internet           | 8 words — < 1 % |
| 214 | <a href="http://idoc.pub">idoc.pub</a><br>Internet                                 | 8 words — < 1 % |
| 215 | <a href="http://isneu.org">isneu.org</a><br>Internet                               | 8 words — < 1 % |

|     |                                                                                            |                 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 216 | <a href="http://khaithuedientu.vnweblogs.com">khaithuedientu.vnweblogs.com</a><br>Internet | 8 words — < 1 % |
| 217 | <a href="http://khcncongthuong.vn">khcncongthuong.vn</a><br>Internet                       | 8 words — < 1 % |
| 218 | <a href="http://langngheviet.com.vn">langngheviet.com.vn</a><br>Internet                   | 8 words — < 1 % |
| 219 | <a href="http://m.vietnamnet.vn">m.vietnamnet.vn</a><br>Internet                           | 8 words — < 1 % |
| 220 | <a href="http://media.baothaibinh.com.vn">media.baothaibinh.com.vn</a><br>Internet         | 8 words — < 1 % |
| 221 | <a href="http://nongthonmoi.haugiang.gov.vn">nongthonmoi.haugiang.gov.vn</a><br>Internet   | 8 words — < 1 % |
| 222 | <a href="http://papi.org.vn">papi.org.vn</a><br>Internet                                   | 8 words — < 1 % |
| 223 | <a href="http://phapcheonline.vn">phapcheonline.vn</a><br>Internet                         | 8 words — < 1 % |
| 224 | <a href="http://qnp.vn">qnp.vn</a><br>Internet                                             | 8 words — < 1 % |
| 225 | <a href="http://rubbergroup.vn">rubbergroup.vn</a><br>Internet                             | 8 words — < 1 % |
| 226 | <a href="http://shsenergy.com">shsenergy.com</a><br>Internet                               | 8 words — < 1 % |
| 227 | <a href="http://sites.google.com">sites.google.com</a><br>Internet                         | 8 words — < 1 % |
| 228 | <a href="http://southeastasia.hss.de">southeastasia.hss.de</a><br>Internet                 | 8 words — < 1 % |

|     |                                                                                    |                 |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 229 | <a href="http://soxaydungdaklak.gov.vn">soxaydungdaklak.gov.vn</a><br>Internet     | 8 words — < 1 % |
| 230 | <a href="http://tai-lieu.com">tai-lieu.com</a><br>Internet                         | 8 words — < 1 % |
| 231 | <a href="http://tapchi.vdi.org.vn">tapchi.vdi.org.vn</a><br>Internet               | 8 words — < 1 % |
| 232 | <a href="http://tapchinganhang.gov.vn">tapchinganhang.gov.vn</a><br>Internet       | 8 words — < 1 % |
| 233 | <a href="http://text.123doc.org">text.123doc.org</a><br>Internet                   | 8 words — < 1 % |
| 234 | <a href="http://tgpl.gov.vn">tgpl.gov.vn</a><br>Internet                           | 8 words — < 1 % |
| 235 | <a href="http://thanhtra.com.vn">thanhtra.com.vn</a><br>Internet                   | 8 words — < 1 % |
| 236 | <a href="http://thekyonline.vn">thekyonline.vn</a><br>Internet                     | 8 words — < 1 % |
| 237 | <a href="http://thocuong.trieuson.gov.vn">thocuong.trieuson.gov.vn</a><br>Internet | 8 words — < 1 % |
| 238 | <a href="http://thuvienangiang.com">thuvienangiang.com</a><br>Internet             | 8 words — < 1 % |
| 239 | <a href="http://tinhdloanphutho.vn">tinhdloanphutho.vn</a><br>Internet             | 8 words — < 1 % |
| 240 | <a href="http://vietnamhoinhap.vn">vietnamhoinhap.vn</a><br>Internet               | 8 words — < 1 % |
| 241 | <a href="http://vista.gov.vn">vista.gov.vn</a><br>Internet                         | 8 words — < 1 % |

|     |                                                                                        |                 |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 242 | <a href="http://vn.sputniknews.com">vn.sputniknews.com</a><br>Internet                 | 8 words — < 1 % |
| 243 | <a href="http://vnn.vietnamnet.vn">vnn.vietnamnet.vn</a><br>Internet                   | 8 words — < 1 % |
| 244 | <a href="http://vsfo.molisa.gov.vn">vsfo.molisa.gov.vn</a><br>Internet                 | 8 words — < 1 % |
| 245 | <a href="http://vukehoach.mard.gov.vn">vukehoach.mard.gov.vn</a><br>Internet           | 8 words — < 1 % |
| 246 | <a href="http://www.badinh.gov.vn">www.badinh.gov.vn</a><br>Internet                   | 8 words — < 1 % |
| 247 | <a href="http://www.cema.gov.vn">www.cema.gov.vn</a><br>Internet                       | 8 words — < 1 % |
| 248 | <a href="http://www.dalat.gov.vn">www.dalat.gov.vn</a><br>Internet                     | 8 words — < 1 % |
| 249 | <a href="http://www.dulichbinhthuan.com.vn">www.dulichbinhthuan.com.vn</a><br>Internet | 8 words — < 1 % |
| 250 | <a href="http://www.hoinhapkinhte.vn">www.hoinhapkinhte.vn</a><br>Internet             | 8 words — < 1 % |
| 251 | <a href="http://www.ntdvn.com">www.ntdvn.com</a><br>Internet                           | 8 words — < 1 % |
| 252 | <a href="http://www.qtsc.com.vn">www.qtsc.com.vn</a><br>Internet                       | 8 words — < 1 % |
| 253 | <a href="http://www.quanlybenhvien.vn">www.quanlybenhvien.vn</a><br>Internet           | 8 words — < 1 % |
| 254 | <a href="http://www.thuvientailieu.vn">www.thuvientailieu.vn</a><br>Internet           | 8 words — < 1 % |



---

255 [www.vitranet.com.vn](http://www.vitranet.com.vn) 8 words — < 1 %  
Internet

---

256 [yenmac.yenmo.ninhbinh.gov.vn](http://yenmac.yenmo.ninhbinh.gov.vn) 8 words — < 1 %  
Internet

---

257 Pham T.T., Hoang T.L., Nguyen D.T., Dao T.L.C., Ngo H.C., Pham V.H.. "Bối cảnh cho REDD+ tại Việt Nam: Nguyên nhân, đối tượng và thể chế [Tái bản lần 2]", Center for International Forestry Research (CIFOR) and World Agroforestry Centre (ICRAF), 2020 7 words — < 1 %  
Crossref

---

258 Hanoi Pedagogical University 2 6 words — < 1 %  
Publications

---

259 [baochinhphu.vn](http://baochinhphu.vn) 6 words — < 1 %  
Internet

---

260 [baolongan.vn](http://baolongan.vn) 6 words — < 1 %  
Internet

---

261 [cng-cdn.oxfam.org](http://cng-cdn.oxfam.org) 6 words — < 1 %  
Internet

---

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF

EXCLUDE SOURCES OFF

EXCLUDE MATCHES OFF